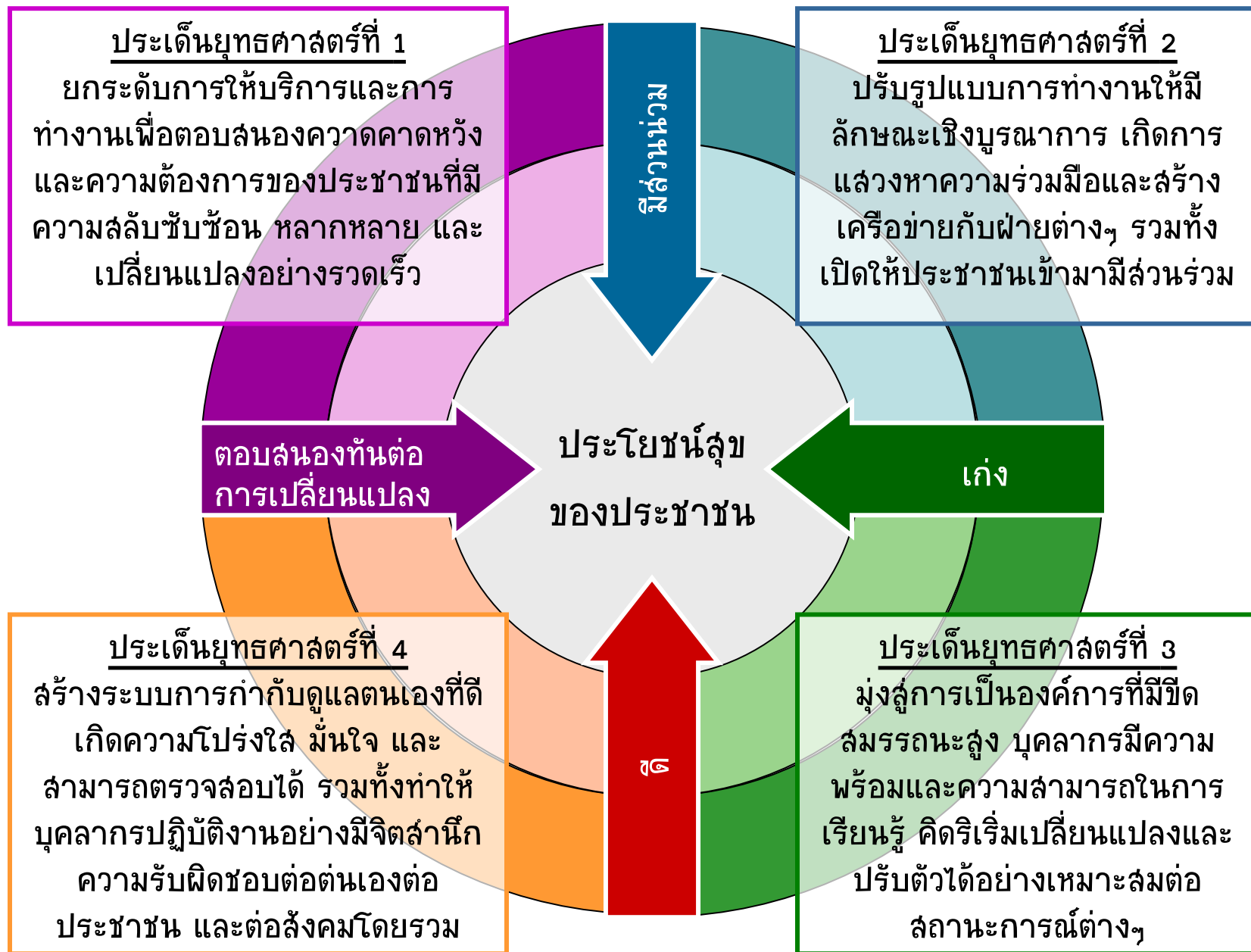


การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Performance Appraisal (SEPA)

8 ธันวาคม 2554

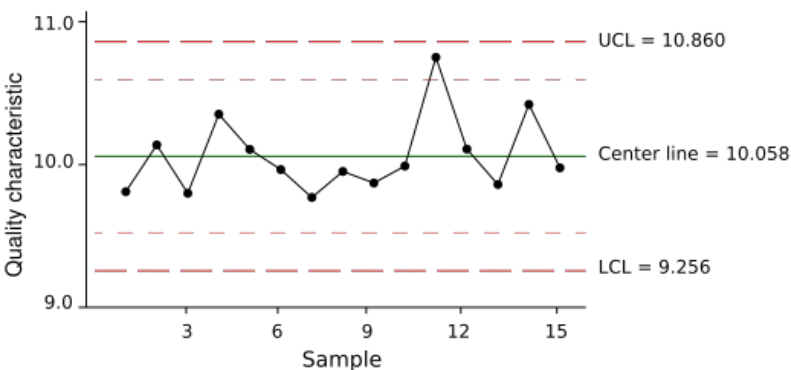




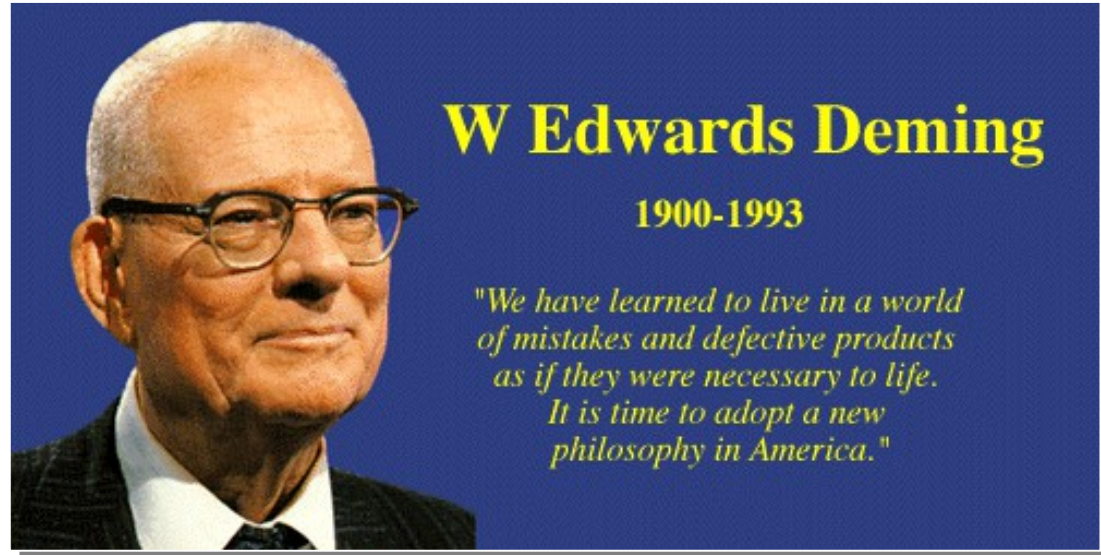


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่ายอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายามหาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดย ดร. ฐฮาร์ท (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมในวงกว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพในเวลาต่อมา

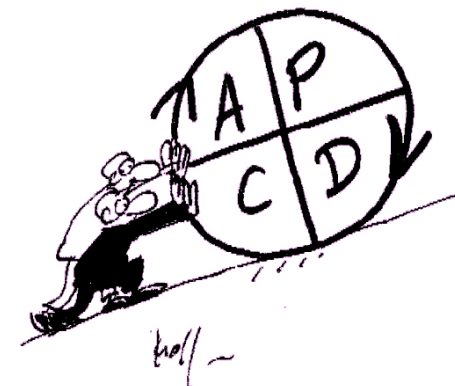


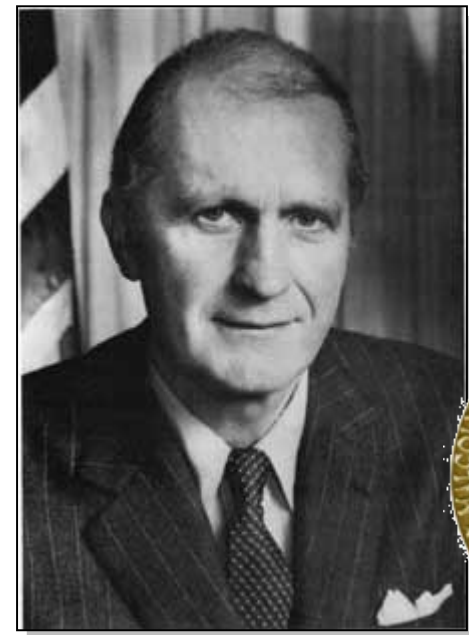
Professor Edwards W. Deming
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming
สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็น
ประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)

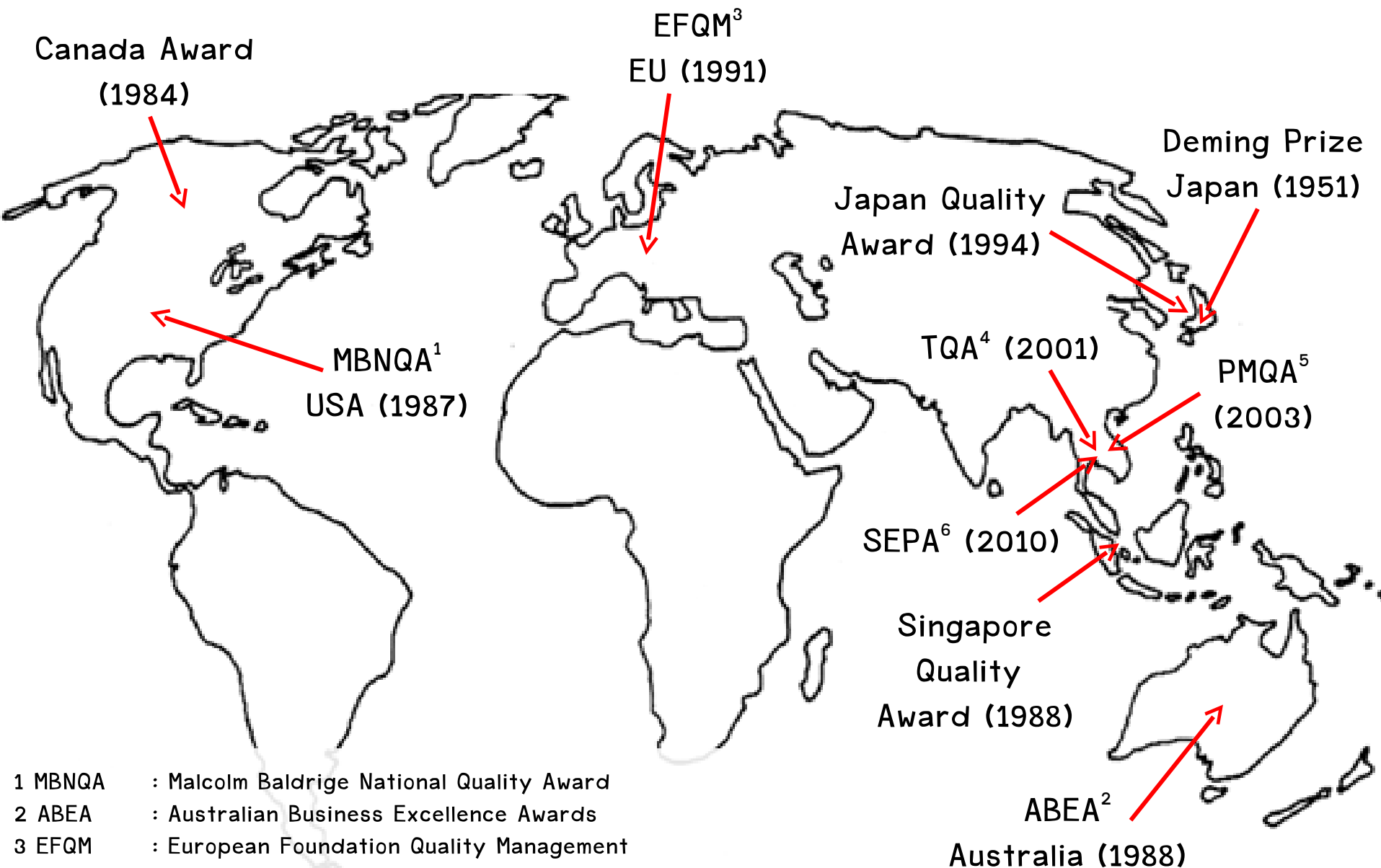




Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย

Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก็มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา

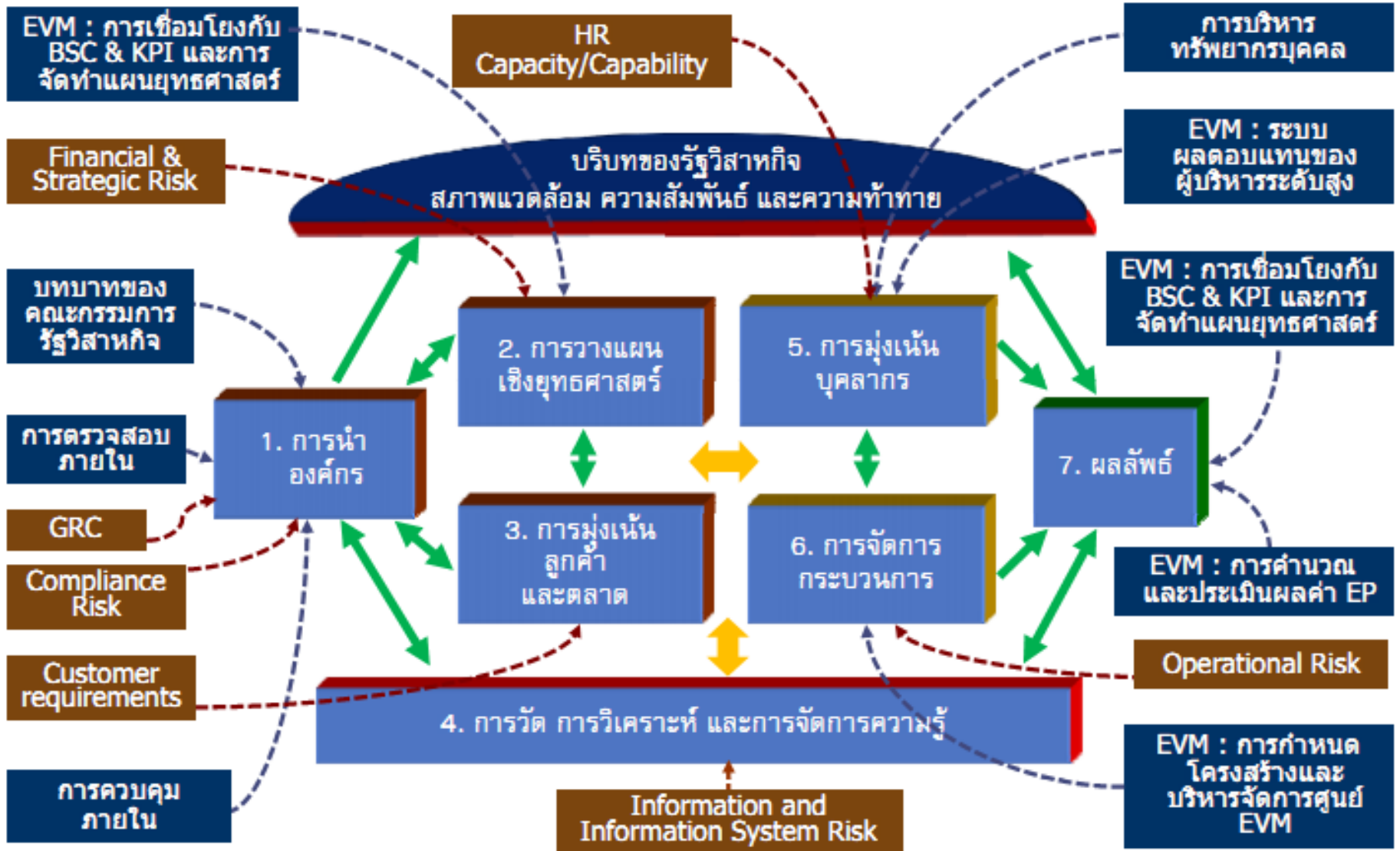




- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award
- 6 SEPA : State Enterprise Performance Appraisal

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง SEPA
กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

SEPA Criteria



ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

- ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน) (ธันวาคม 2553)
- เกณฑ์ SEPA 2554 (9 พฤษภาคม 2554)
- การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ (19 พฤษภาคม 2554)



ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ธันวาคม 2553



การจัดทำรายงานผลการดำเนินการ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

วันที่ 19 – 20 พฤษภาคม 2554

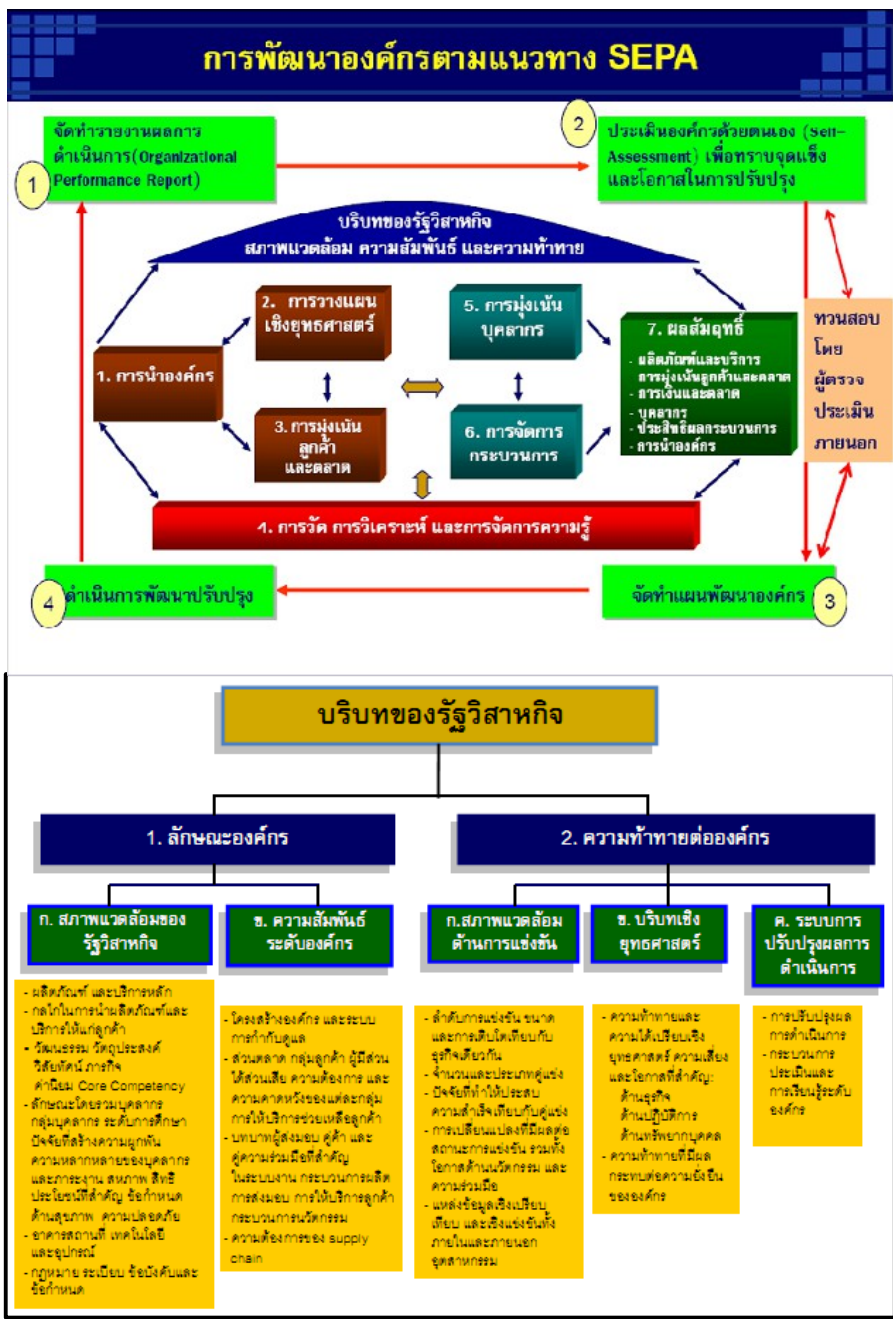
สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ



ระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ
(เกณฑ์และวิธีการประเมิน)

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ
ธันวาคม 2553

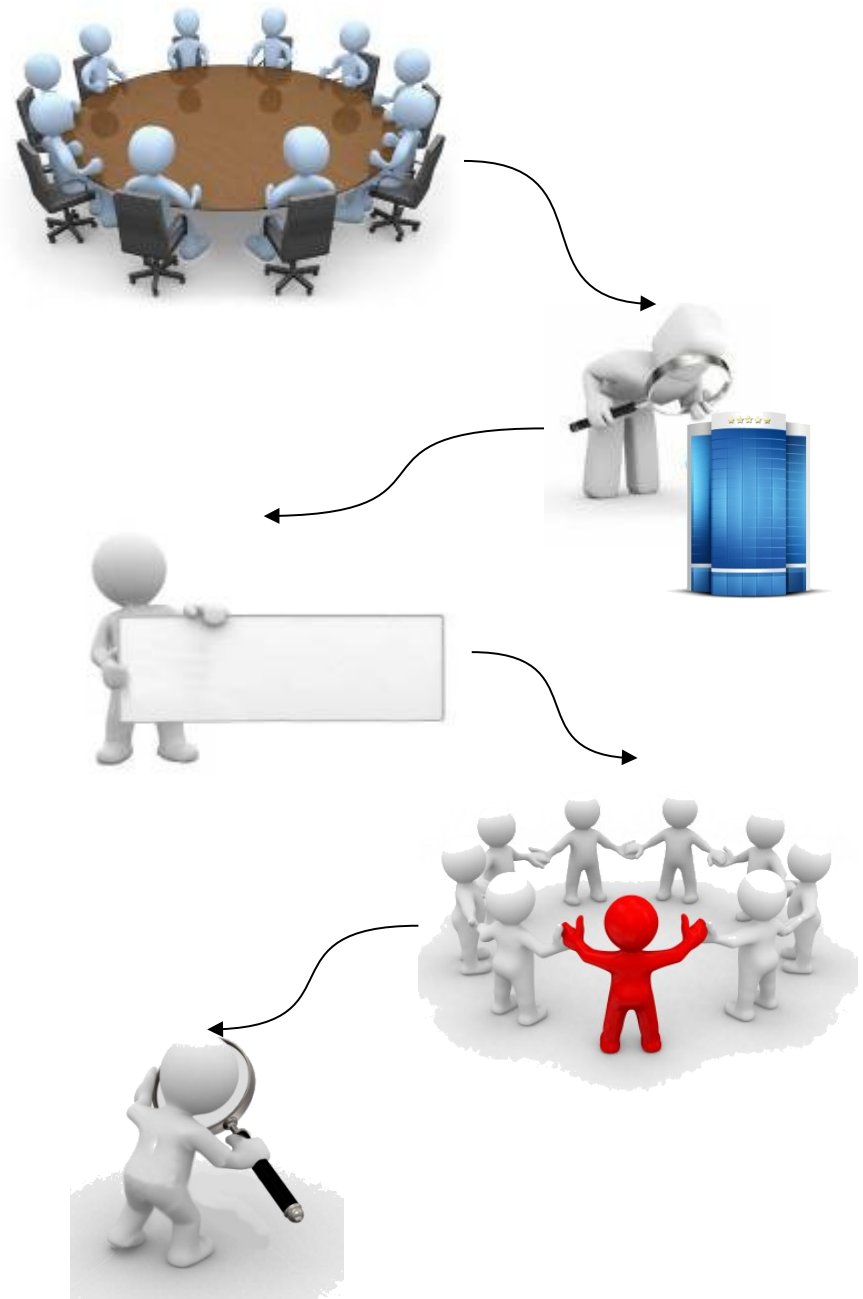
เอกสารระบบการประเมินคุณภาพ
รัฐวิสาหกิจ (เกณฑ์และวิธีการประเมิน) มี
เนื้อหาสาระครอบคลุมตั้งแต่ หลักการ
บริหารรัฐวิสาหกิจสู่ความเป็นเลิศ เกณฑ์
การประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ 2554 และ
แนวทางการพัฒนาองค์กรตามระบบ SEPA



การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ประเทศญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า “Kaizen” ที่แปลว่า Continuous Improvement ซึ่งประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลักคือ

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

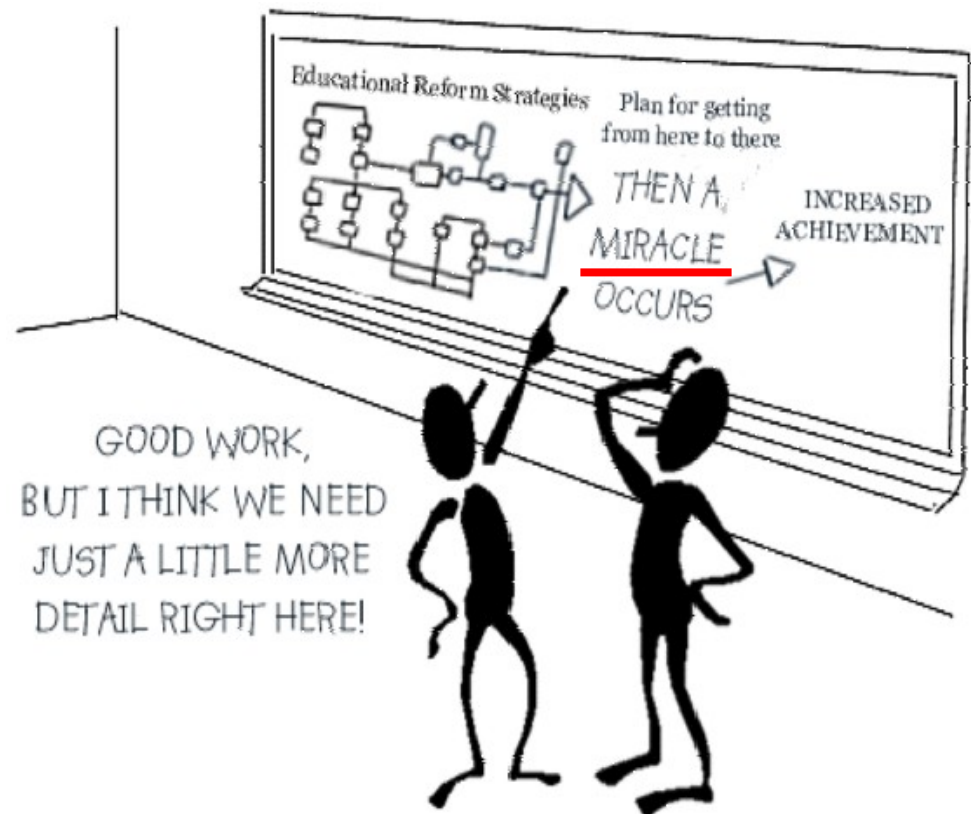


แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้
ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

- ➡ วิธีการทำงาน
- ➡ ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของการวิธีการทำงานซึ่งการ
ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา
ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ
เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม
เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน
ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



A D L I

- ✦ Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมีวิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- ✦ Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไปถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- ✦ Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่า สิ่ง que ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้าง ผ่านการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ✦ Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่าการบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI
แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง
ตนเอง (Opportunity for
Improvement : OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่ยังต้อง
ปรับปรุงซึ่งอาจจะมี OFI หลาย
ประเด็นก็ได้ และองค์กรอาจจะไม่สามารถ
ปรับปรุงทุกประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับ
ความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง
ทั้งหมด โดยอาจจะใช้วิธีการที่เรียกว่า
“Vital Few” เพื่อให้องค์กรนำประเด็นที่
สำคัญจริงๆ มาเขียนเป็นแผนว่าจะดำเนินการ
ปรับปรุงอะไรก่อนหลังอย่างไร และ
เรียกว่า “แผนการปรับปรุงองค์กร” เพื่อ
จะได้นำไปดำเนินการปรับปรุงองค์กร
อย่างต่อเนื่องต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร

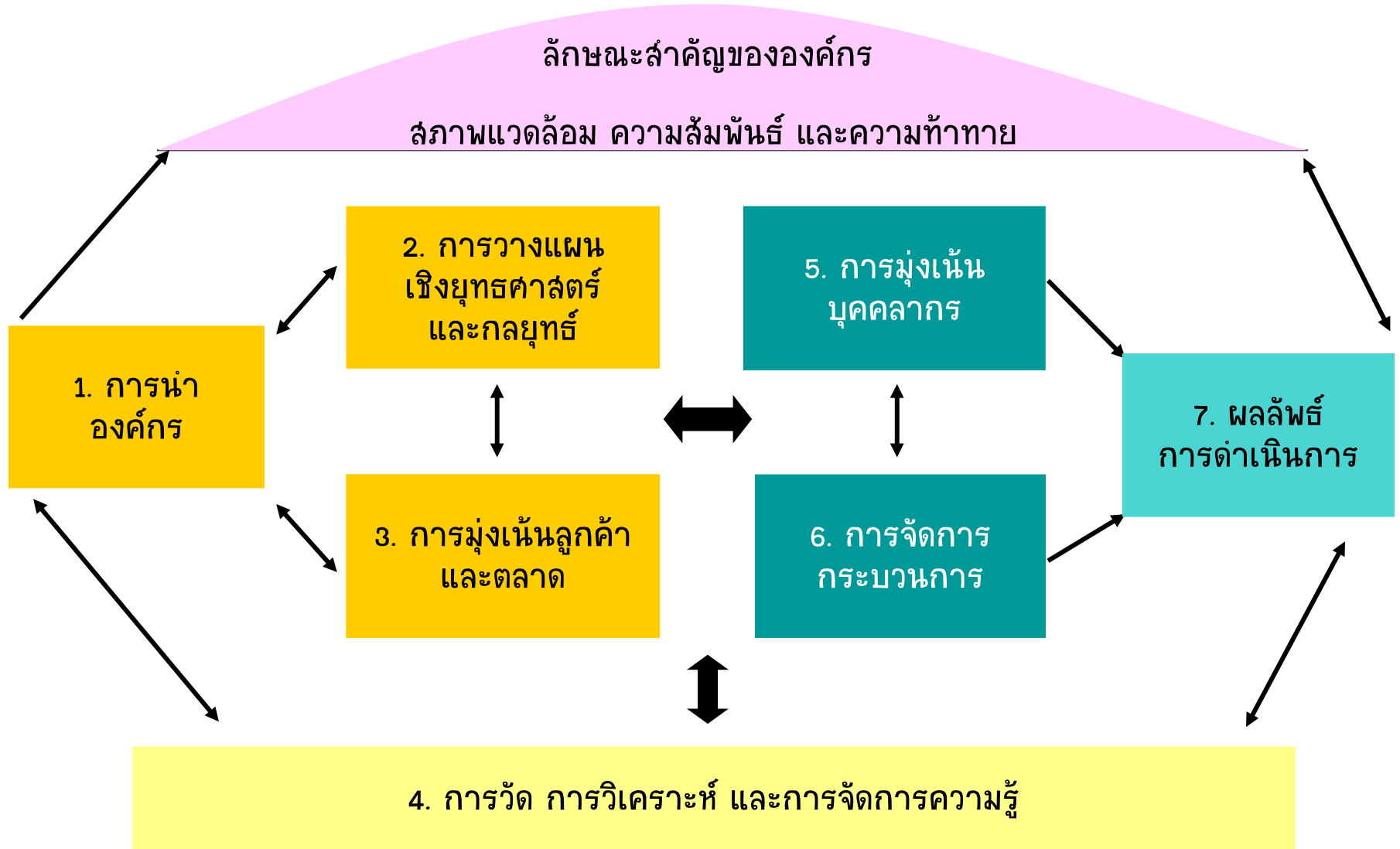
จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร

ดำเนินการปรับปรุงตามแผน

ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน

รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด

ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก



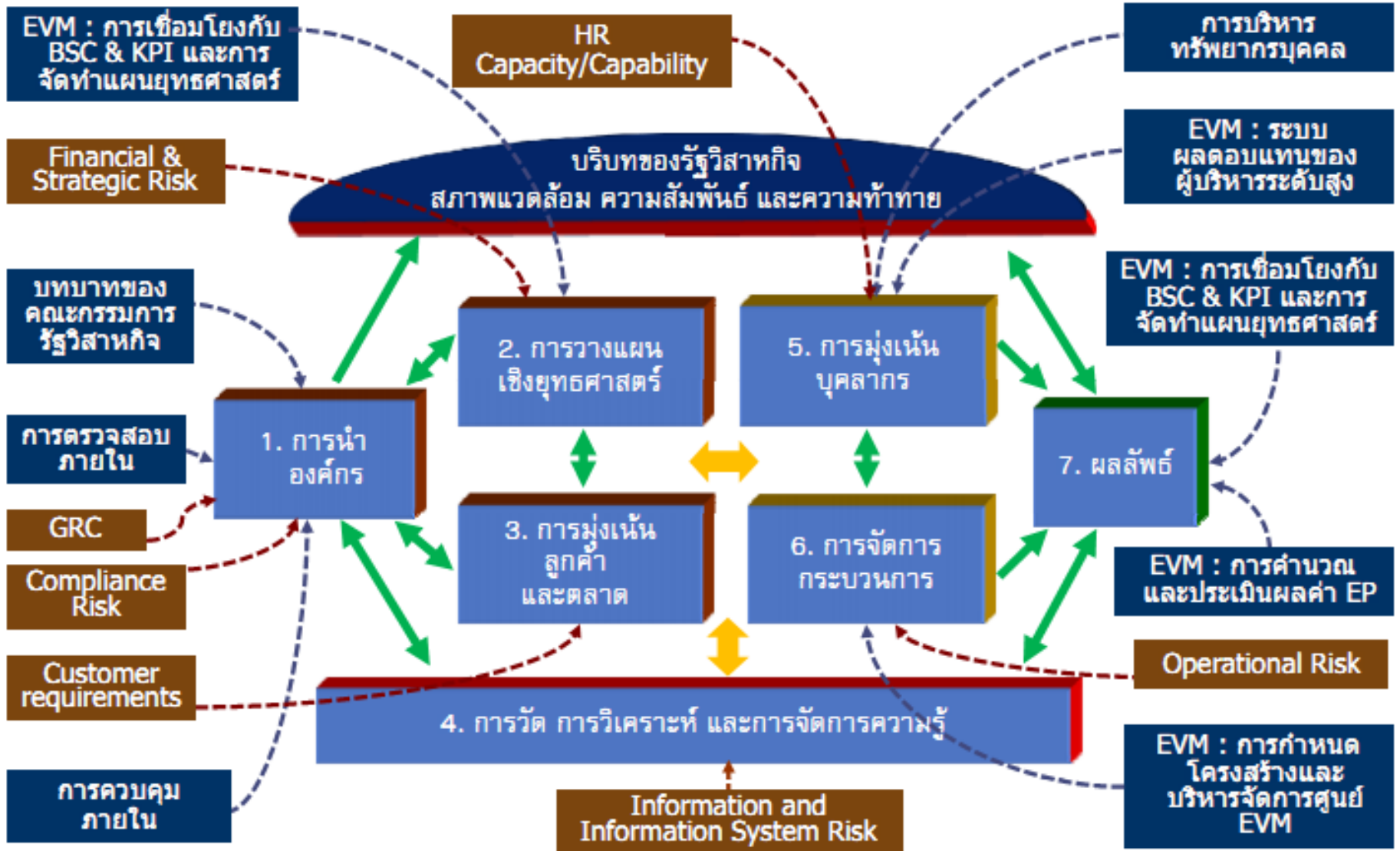
แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริง ๆ ก็จะไม่ยาก และราบรื่น

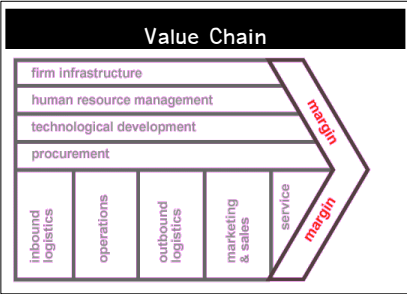
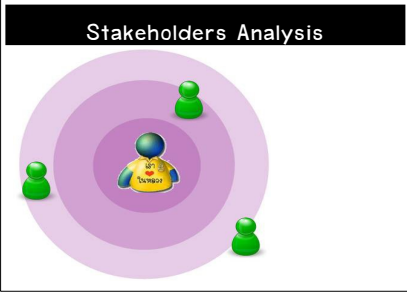
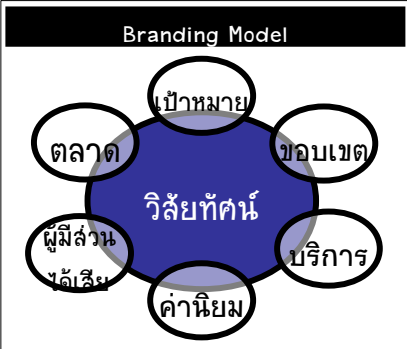
ดังนั้นผู้ที่นำเอาแนวคิดการบริหาร จัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไป ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้อง เข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามแนวทาง SEPA
กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

SEPA Criteria

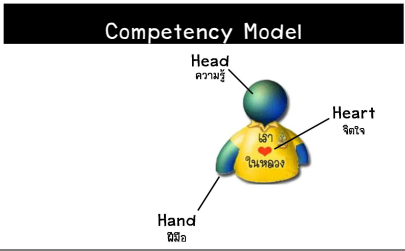
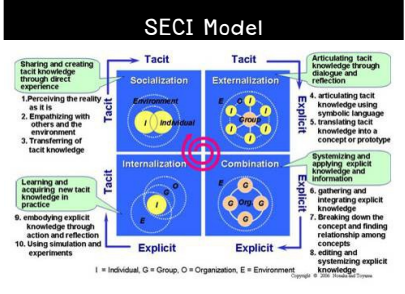
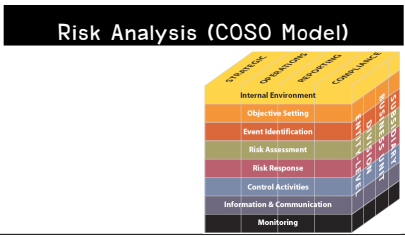


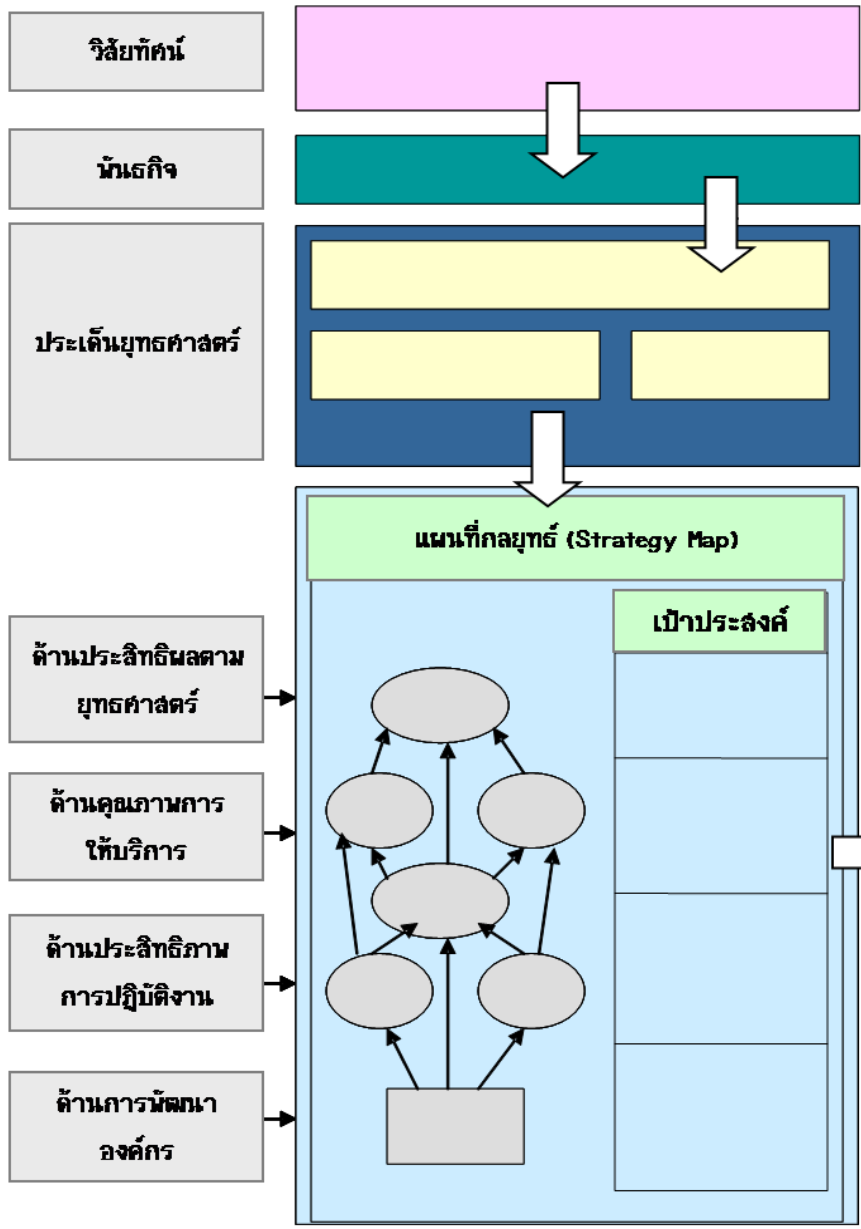


- หมวด 1 การนำองค์กร
วิสัยทัศน์ ค่านิยม ทิศทาง การกำกับดูแลที่ดี การรับผิดชอบ ต่อสังคม การทบทวนปรับปรุง
- หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กรอบเวลาทำงาน กลยุทธ์การดำเนินการ การคาดการณ์ผล
- หมวด 3 มุ่งเน้นลูกค้าและตลาด
กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ การเรียนรู้ ความสัมพันธ์ ความพึงพอใจ
- หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ การจัดการความรู้
การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ ความพร้อมของ IS และการจัดการความรู้
- หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร
การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากร การสร้างบรรยากาศในการทำงาน ความพึงพอใจ
- หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
กระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการสนับสนุน การออกแบบ การควบคุม
- หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
ประสิทธิผล/ภาพ คุณภาพการบริการ การพัฒนา

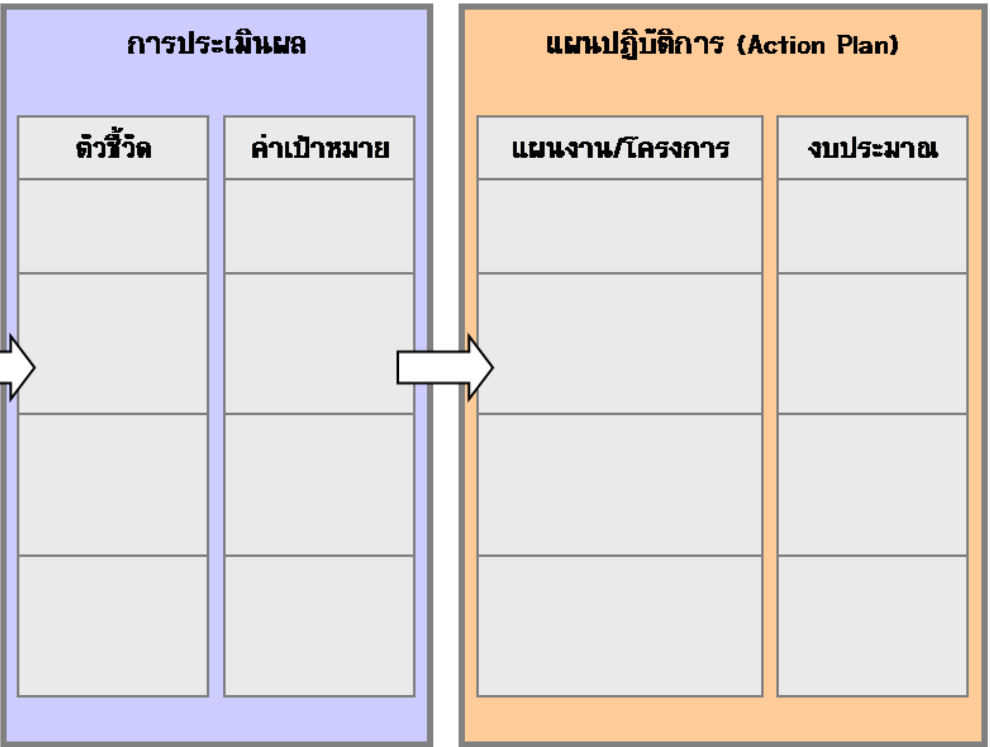
SWOT Analysis

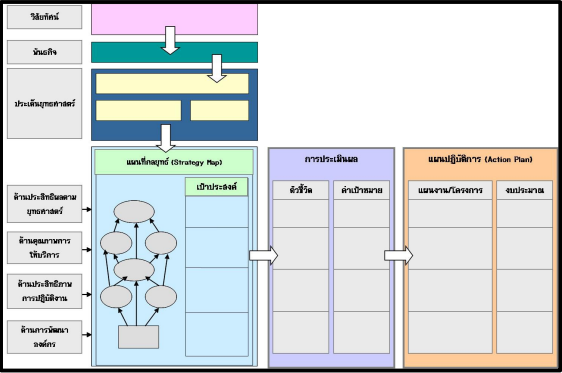
	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT





ในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจะต้องเข้าใจองค์ประกอบแต่ละส่วน และจะต้องเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน เพราะว่าแต่ละองค์ประกอบมีความหมายเฉพาะและมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ที่ดีคือการกำหนดและวางองค์ประกอบต่างๆ ให้สอดคล้องกันอย่างสมดุล





ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการบรรลุจุดหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราอยากให้องค์กรเป็นในอนาคต

พันธกิจ หมายถึง ขอบเขตการดำเนินการขององค์กร (กิจที่เป็นพันธะ)

ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนา

เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่องค์กรปรารถนาที่จะบรรลุ

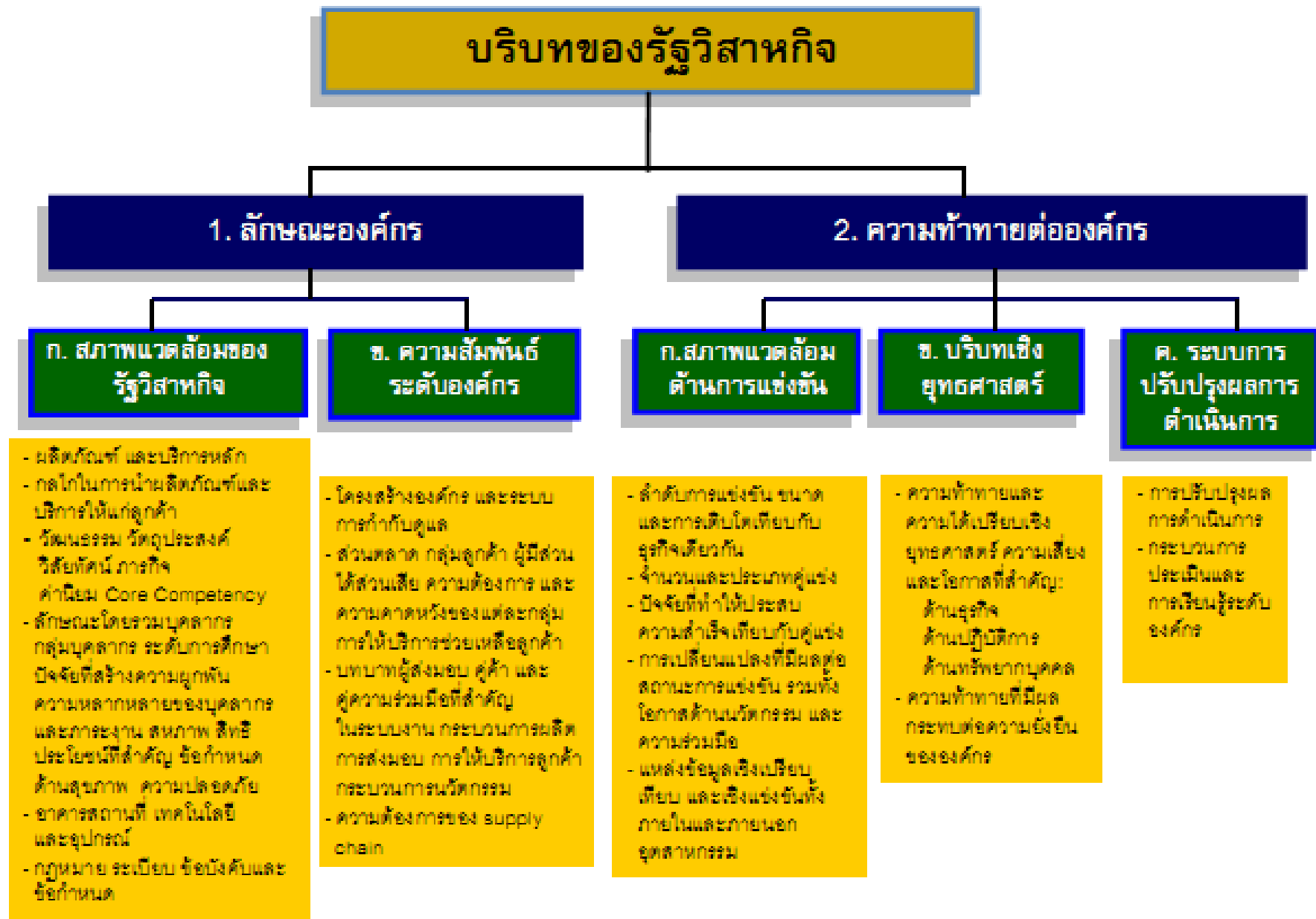
กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนงาน/โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

ตัวชี้วัด หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินงาน

เป้าหมาย หมายถึง ระดับของเกณฑ์ที่ใช้ในการวัดผลว่าประสบความสำเร็จ

งบประมาณ หมายถึง ปริมาณเงินที่มีอย่างเพียงพอให้ใช้ในการดำเนินงาน



หมวด 1 การนำองค์กร

1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

ก. วิสัยทัศน์และค่านิยม

- กำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
- ผู้นำระดับสูงบำเพ็ญตนตามค่านิยมขององค์กร
- สร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรให้ยั่งยืน สร้างบรรยากาศสู่การปรับปรุงนวัตกรรม ความคล่องตัว การสร้างมูลค่าเพิ่มทาง เศรษฐศาสตร์ การเรียนรู้ การร่วมสร้างผู้นำในอนาคต

ข. การสื่อสารและผลการดำเนินการ

- สื่อสาร สร้างความผูกพันกับบุคลากร
- ร่วมในการให้รางวัลและยกย่องชมเชย
- ทำให้บุคลากรจริงใจในการปรับปรุงผลการดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร
- ทบทวนตัววัดที่สำคัญ
- สร้างคุณค่าและความสมดุลระหว่างลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ก. การกำกับดูแลของรัฐบาลทั้ง

- ทบทวนและบรรลุความรับผิดชอบต่อด้านการจัดการด้านการเงิน ด้านความโปร่งใสที่เกี่ยวข้องกับกรรมการอิสระ และการปกป้องผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การประเมินผลผู้นำและคณะกรรมการ การปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้นำ กรรมการและระบบการนำองค์กร

ข. พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมายและมีจริยธรรม

- ดำเนินการกรณีที่มีการปฏิบัติงานมีผลกระทบต่องสังคม และเตรียมการในเชิงรุกต่อความกังวลของสาธารณะ
- กระบวนการ ตัววัด และเป้าหมายด้านกฎระเบียบ ความปลอดภัย การรับรอง การปฏิบัติการ จริยธรรม
- ส่งเสริมการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม ตรวจสอบและแก้ไขการทำผิด

ค. การสนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติและชุมชนที่สำคัญ

- สนับสนุนการพัฒนาประเทศชาติและสังคม
- สนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญโดยผู้นำระดับสูงและบุคคล

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

ก. การจัดทำยุทธศาสตร์

- การวางแผนยุทธศาสตร์ กระบวนการ ผู้เกี่ยวข้อง
- การป่งชี้จุดบอด การกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบ ช่วงเวลา การวางแผนระยะสั้น/ยาว
- การนำปัจจัยที่เกี่ยวข้องมา ประกอบการวางแผน และการ วิเคราะห์: SWOT, สัญญาณการ เปลี่ยนแปลงเช่น เทคโนโลยี ตลาด ลูกค้า การแข่งขัน กฎ ระเบียบ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความยั่งยืน ความสามารถในการ ปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์

ข. วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์

- เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตอบสนองความท้าทายและ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า ความ เสี่ยง และโอกาสด้านนวัตกรรม
- ความสมดุลระหว่างโอกาสและ ความท้าทายทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว ความต้องการของผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และกรอบเวลาในการบรรลุ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ สำคัญ

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ การนำ แผนไปปฏิบัติ และทำให้ผลลัพธ์ ยั่งยืน
- การจัดสรรทรัพยากร การประเมิน ความเสี่ยงด้านการเงินและอื่นๆ
- การปรับเปลี่ยนแผนตามความ จำเป็น และการนำไปปฏิบัติอย่าง รวดเร็ว
- แผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล
- ตัววัดและดัชนีชี้วัดที่สำคัญที่ เสริมสร้างความสอดคล้อง

ข. การคาดการณ์ ผลการดำเนินการ

- การคาดการณ์ผลการ ดำเนินการระยะสั้น/ยาว
- การเปรียบเทียบผลกับ แผน กับผลที่คาดของ คู่แข่ง และกับองค์กรที่ เปรียบเทียบได้
- การดำเนินการแก้ไขถ้าผู้ คู่แข่งหรือองค์กร ที่ เปรียบเทียบไม่ได้

หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

ก. ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- การกำหนดลูกค้า กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาดเป้าหมาย
- การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าแต่ละกลุ่ม รวมทั้งการใช้ข้อมูลป้อนกลับและข้อร้องเรียนในการวางแผน ปรับปรุงระบบงาน และกระบวนการ
- การรับฟังและใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อสร้างความพึงพอใจให้สูงขึ้นและหาโอกาสของการนวัตกรรม
- การรับฟังและเรียนรู้ทันกับความต้องการและทิศทางของตลาด

3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

ก. การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า

- การสร้างความสัมพันธ์เพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้า เพิ่มความภักดี
- การซื้อซ้ำ และกล่าวถึงในทางที่ดี
- กลไกหลักๆที่ใช้ในการติดต่อ การหาข้อกำหนด และนำไปปฏิบัติทุกคน
- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ การรวบรวม วิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงในองค์กรและคู่ค้า
- แนวทางการสร้างความสัมพันธ์ทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงาน

ข. การประเมินความพึงพอใจของลูกค้า

- การวัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ และความภักดีของแต่ละกลุ่มและใช้ข้อมูลมาปรับปรุงเพื่อสร้างความภักดี
- การติดตามข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- การเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์และบริการที่คล้ายกันหรือระดับเทียบเคียงในอุตสาหกรรม
- แนวทางการวัดความพึงพอใจทันกับความต้องการและทิศทางการดำเนินงาน

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผล การดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยี สารสนเทศและความรู้

ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

ข. การวิเคราะห์ ทบทวน และการปรับปรุงผลการ ดำเนินการ

ก. การจัดการแหล่ง สารสนเทศ

ข. การจัดการข้อมูล สารสนเทศและความรู้

- การเลือก การรวบรวม ข้อมูล และสารสนเทศที่สอดคล้อง และบูรณาการ เพื่อติดตาม การปฏิบัติการประจำวัน และ ติดตามผลดำเนินการ
- การใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ และนวัตกรรม
- ตัววัดผลดำเนินการที่สำคัญ
- การเลือกข้อมูล สารสนเทศ เชิงเปรียบเทียบอย่างมี ประสิทธิภาพ
- การทำให้ระบบวัดผลทันต่อ ความต้องการและทิศ ทางการดำเนินการ และไว ต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และไม่คาดคิด

- การทบทวนผลดำเนินการและ ซิตความสามารถ การวิเคราะห์ การเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง กับ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และ แผนปฏิบัติการ ประเมิน ความสามารถในการตอบ สอนง อย่างรวดเร็ว
- การจัดลำดับความสำคัญเพื่อ ปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม การนำไปปฏิบัติทั้งองค์กร และ ผู้เกี่ยวข้อง
- การนำผลการทบทวนไปใช้ในการ ประเมินและปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญอย่างเป็น ระบบ

- การทำให้ข้อมูลและ สารสนเทศพร้อมใช้งาน และผู้เกี่ยวข้องเข้าถึงได้
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- ความพร้อมใช้งานในภาวะฉุกเฉินของระบบ สารสนเทศ
- การรักษาระบบสารสนเทศ ให้ทันกับความต้องการและ ทิศทางการดำเนินการ และ เทคโนโลยี

- การทำให้มั่นใจว่า ข้อมูลและ สารสนเทศและความรู้แม่นยำ ถูกต้อง เชื่อถือได้ ทันกาล ปลอดภัย และเป็นความลับ
- การจัดการความรู้องค์กรเพื่อให้ สามารถรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้าและผู้ความร่วมมือ รวมทั้งการชี้ป่ง แบ่งปันและนำ Best practices ไปปฏิบัติ
- การใช้ความรู้ในกระบวนการ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

5.1 ความผูกพันของบุคลากร

5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าบุคลากร

- การกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรแต่ละกลุ่ม
- การเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ทำให้ผลการดำเนินการที่ดีและบุคลากรมีแรงจูงใจ
- ระบบการจัดการผลการปฏิบัติงานสนับสนุนผลการดำเนินการที่ดีและความผูกพัน การพิจารณาค่าตอบแทนให้รางวัล และชมเชย

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ

- ประเด็นที่ระบบการพัฒนาและการเรียนรู้ พิจารณาดำเนินการ เช่น ความต้องการของทุกคน Core competencies ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การบริหารความเสี่ยง การบรรจุแผนการปรับปรุง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นวัตกรรม การถ่ายโอนความรู้จากบุคลากรลาออก หรือเกษียณ
- การประเมินผลพัฒนา
- ความก้าวหน้าทางอาชีพ การสืบทอดตำแหน่ง

ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร

- การประเมินความผูกพันของบุคลากร วิธีการที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตัววัดความมุ่งมั่นและความพึงพอใจของแต่ละกลุ่ม การใช้ตัวชี้วัดอื่นเพื่อประเมินและปรับปรุง
- ความเชื่อมโยงผล การประเมินกับผลลัพธ์ระดับองค์กร

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร

- การประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถและจำนวนของบุคลากร
- การสรรหา ว่าจ้างผู้นำระดับสูง บุคลากร และการรักษาพนักงานใหม่
- การบริหารและจัดการระบบบุคลากรให้องค์กรบรรลุผล
- การเตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลงความจำเป็นด้านความสามารถและด้านจำนวน

ข. บรรยากาศการทำงานของบุคลากร

- การปรับปรุงสุขอนามัย ความปลอดภัยและการป้องกันภัย
- ตัววัดและเป้าหมายของปัจจัยเหล่านี้
- การช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรด้วยนโยบาย การบริการและสวัสดิการ ให้เหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละกลุ่ม

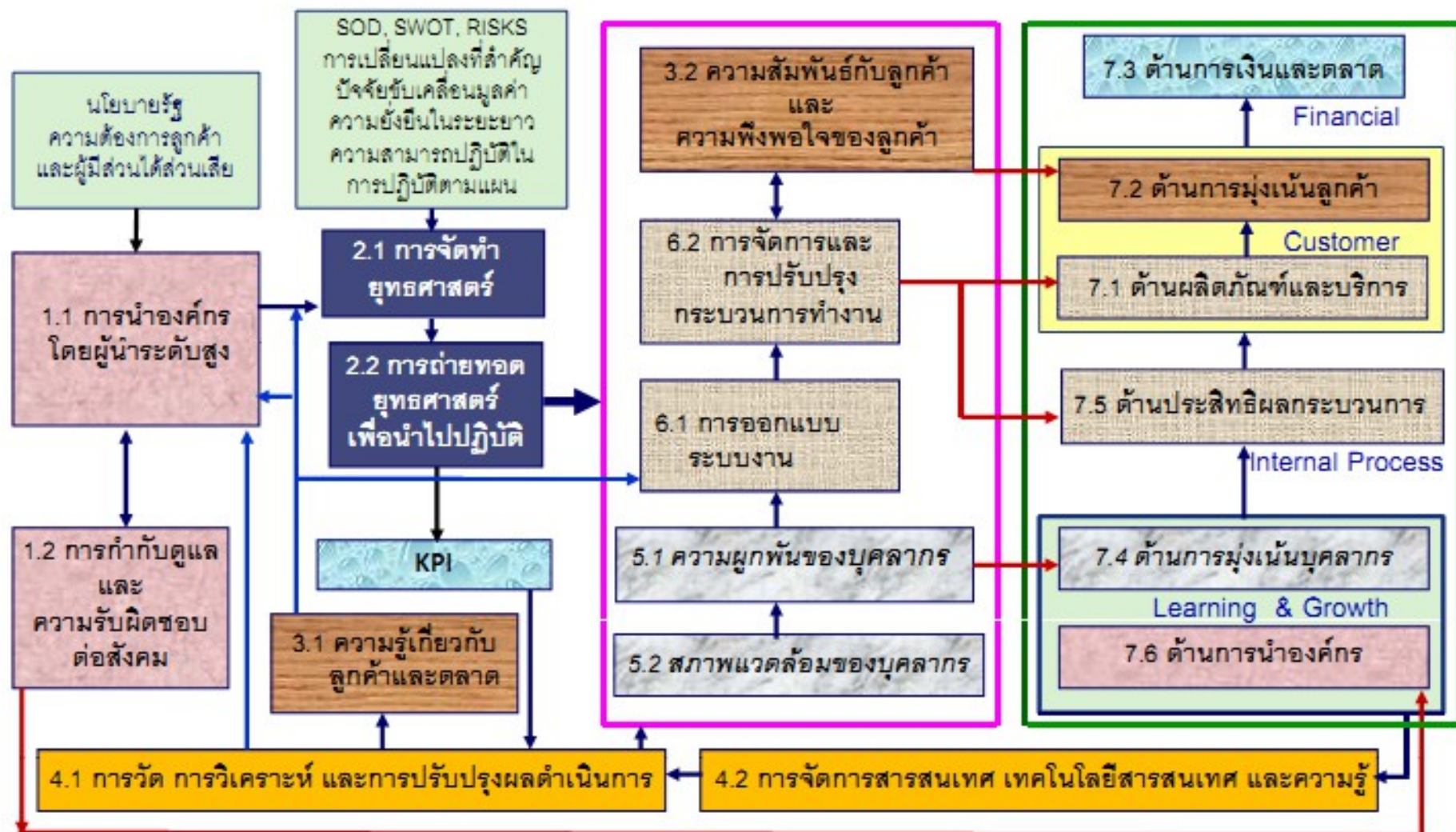


กระบวนการจัดการตามแนวทาง SEPA

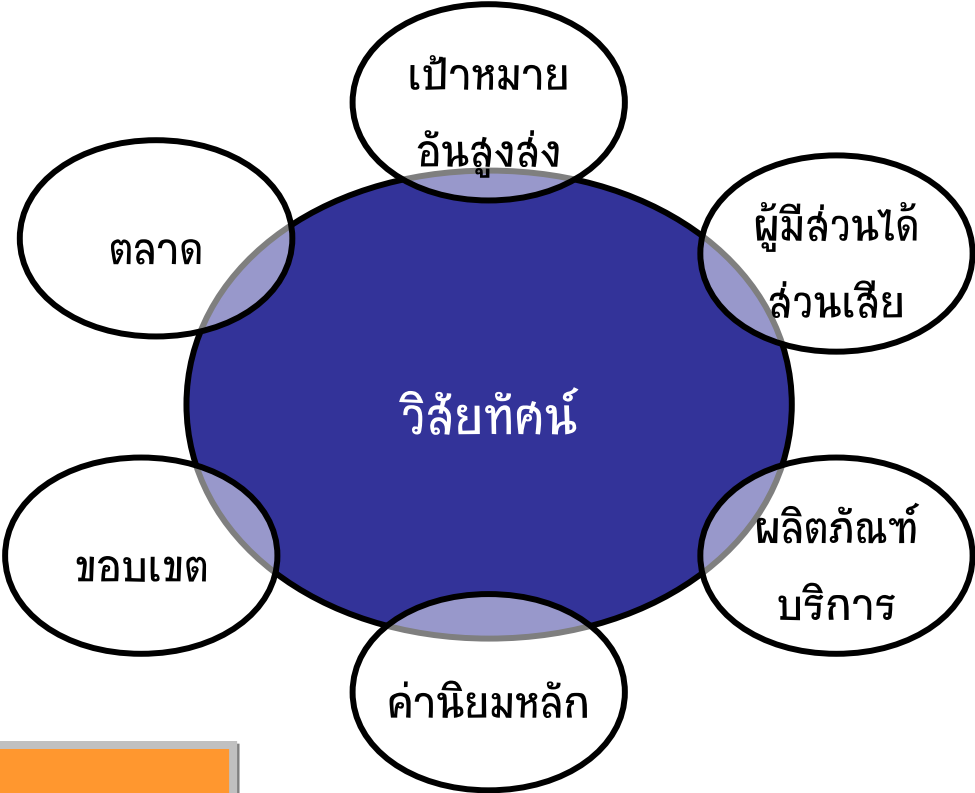
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การปฏิบัติการที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ที่สมดุล



องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ของแต่ละองค์กร อาจจะครบหรือไม่ก็ได้ แต่ถ้าจะทำให้เกิดความชัดเจนและครบถ้วนสมบูรณ์ควรจะต้องมีองค์ประกอบที่ครบถ้วนและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจในอนาคตภายในระยะเวลาที่จะมโนภาพได้



ORGANIZATION BRAND MODEL	
Organization Description	นิยามความเป็นองค์กร
Organization Vision	วิสัยทัศน์/สิ่งที่องค์กรอย่างจะเป็น
Organization Mission	พันธกิจขององค์กร
Brand Positioning	จุดยืนขององค์กร
Organization Values	คุณค่าขององค์กร



Curtis Kastner

ได้พัฒนาในการ
วัดผลการปฏิบัติงาน
ขององค์กรโดยให้
ความสำคัญกับมิติ
ด้านความหลากหลาย

หลายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

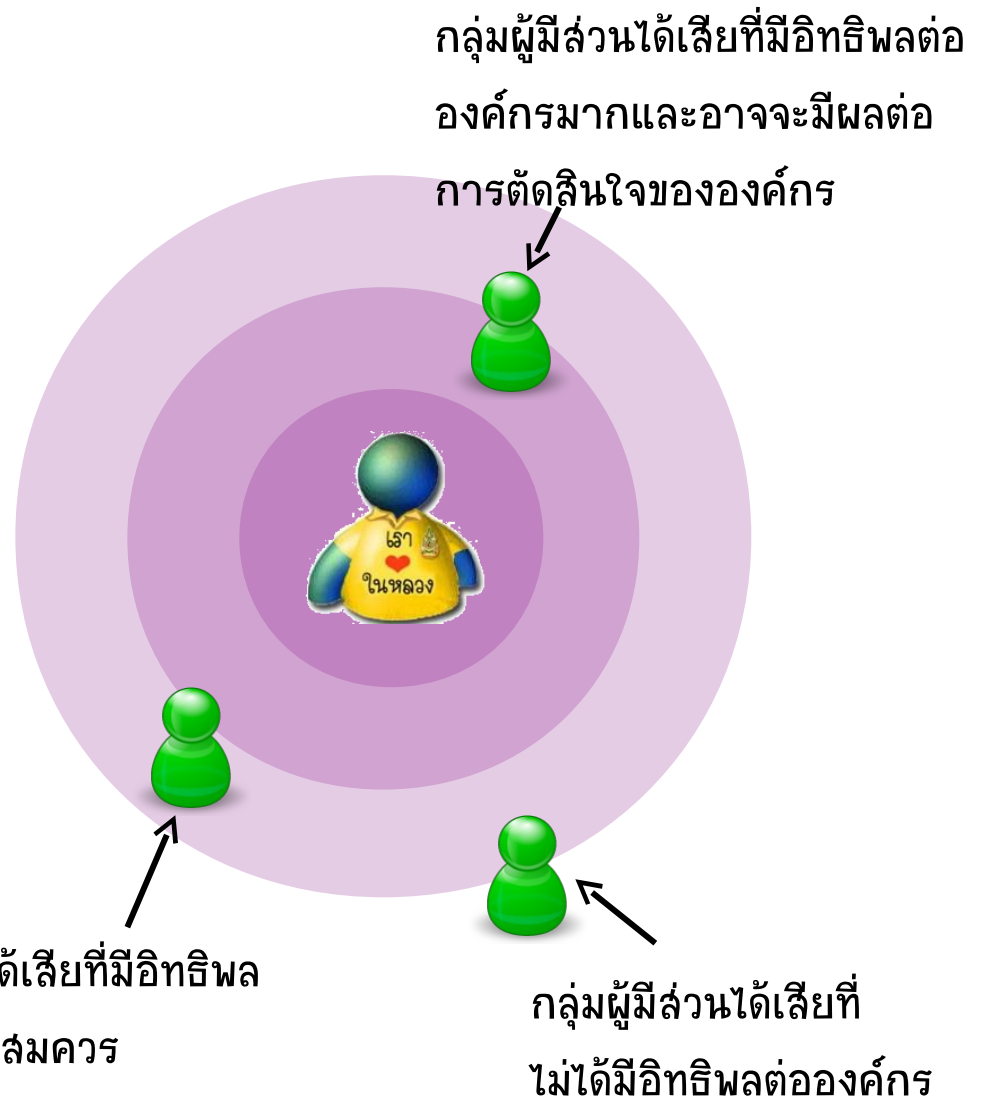
(Stakeholders) ซึ่งการวัดผลปฏิบัติงาน

โดยใช้ Stakeholder Approach นี้จะมุ่งเน้น

การส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สัมพันธ์กับ

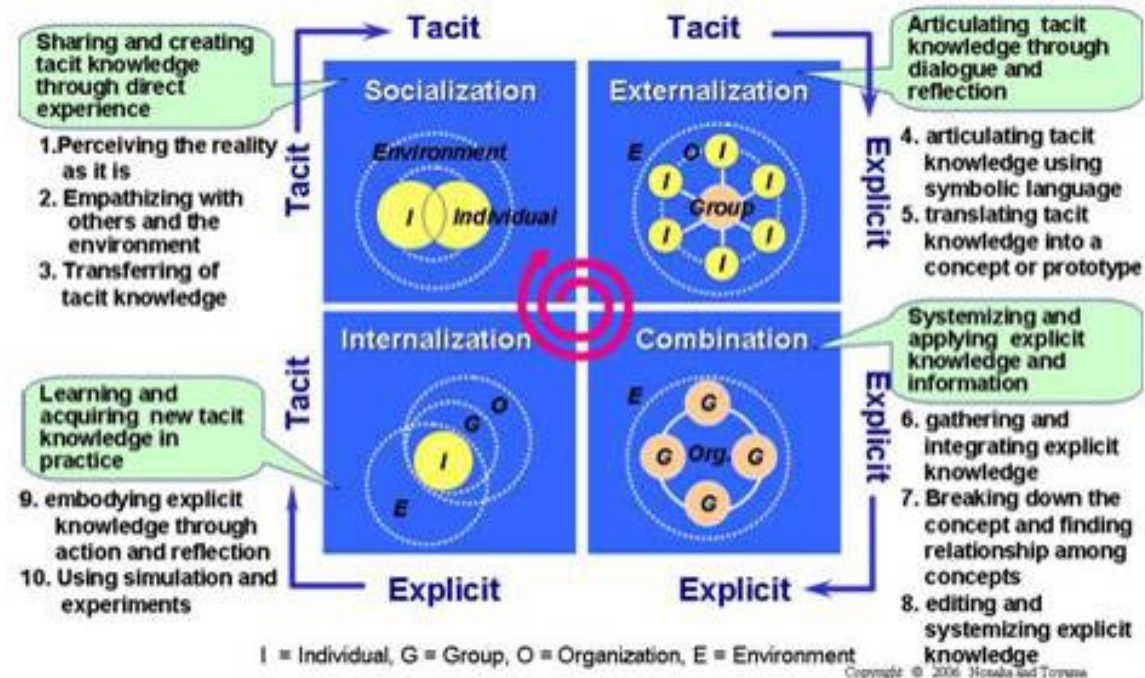
ความคาดหวังหรือความต้องการของผู้มีส่วน

ได้เสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล





ในปี ค.ศ. 1998 Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อว่า “The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” ซึ่งทั้งสองคนได้นำเสนอรูปแบบของการจัดการความรู้ที่เรียกว่า SECI Model อันโด่งดัง



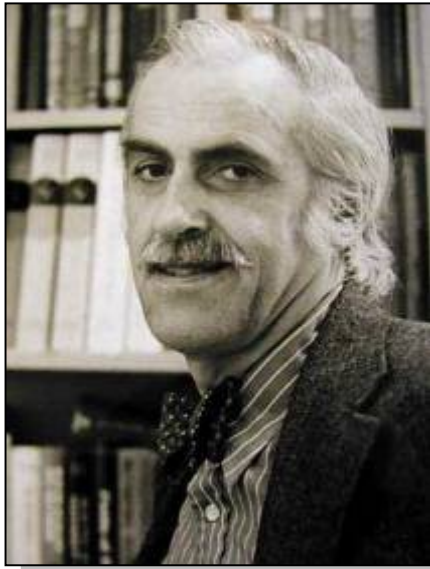
เรียนรู้

ความรู้ฝังลึก

ความรู้บันทึก

ถ่ายทอด

โดยมีเนื้อหาหลักๆอยู่ที่การหมุนเวียนระหว่าง Tacit Knowledge กับ Explicit Knowledge ซึ่งอาศัยกระบวนการทั้งสี่ คือ Socialization, Externalization, Combination และ Internalization



ช่วงต้นทศวรรษที่ 1970 ศาสตราจารย์ David C. McClelland แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการสอบถามเจ้าหน้าที่ที่ทำงานได้ดีตามเกณฑ์และทำงานไม่ได้ตามเกณฑ์ในเรื่องความสำเร็จและความล้มเหลว และจากการศึกษาพบว่า

“ผู้ทำงานเก่งไม่ใช่คนที่เรียนเก่ง แต่ต้องเป็นคนที่สามารถประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ในงานที่ทำ จึงเรียกว่าคนนั้นมี Competency ที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ ซึ่ง สมรรถนะ

เป็นคุณลักษณะเชิง

พฤติกรรมของบุคลากร

ที่เป็นผลมาจากความรู้

ทักษะ ความสามารถ

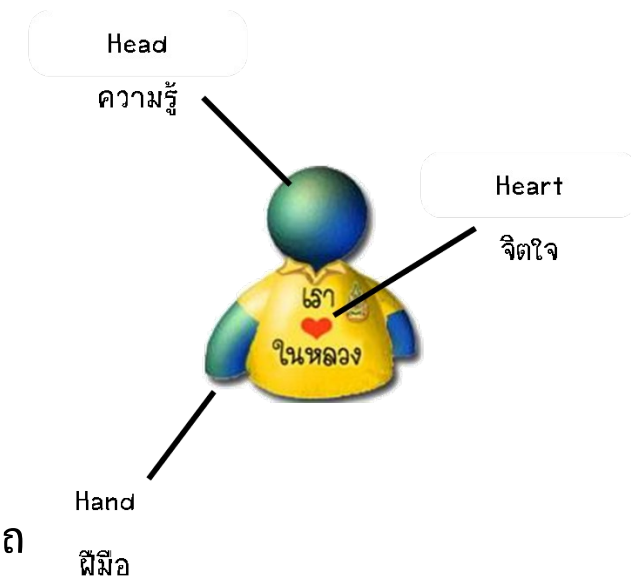
ความชำนาญ ตลอดจน

คุณลักษณะอื่นๆ

ที่ช่วยให้บุคคลนั้นสามารถ

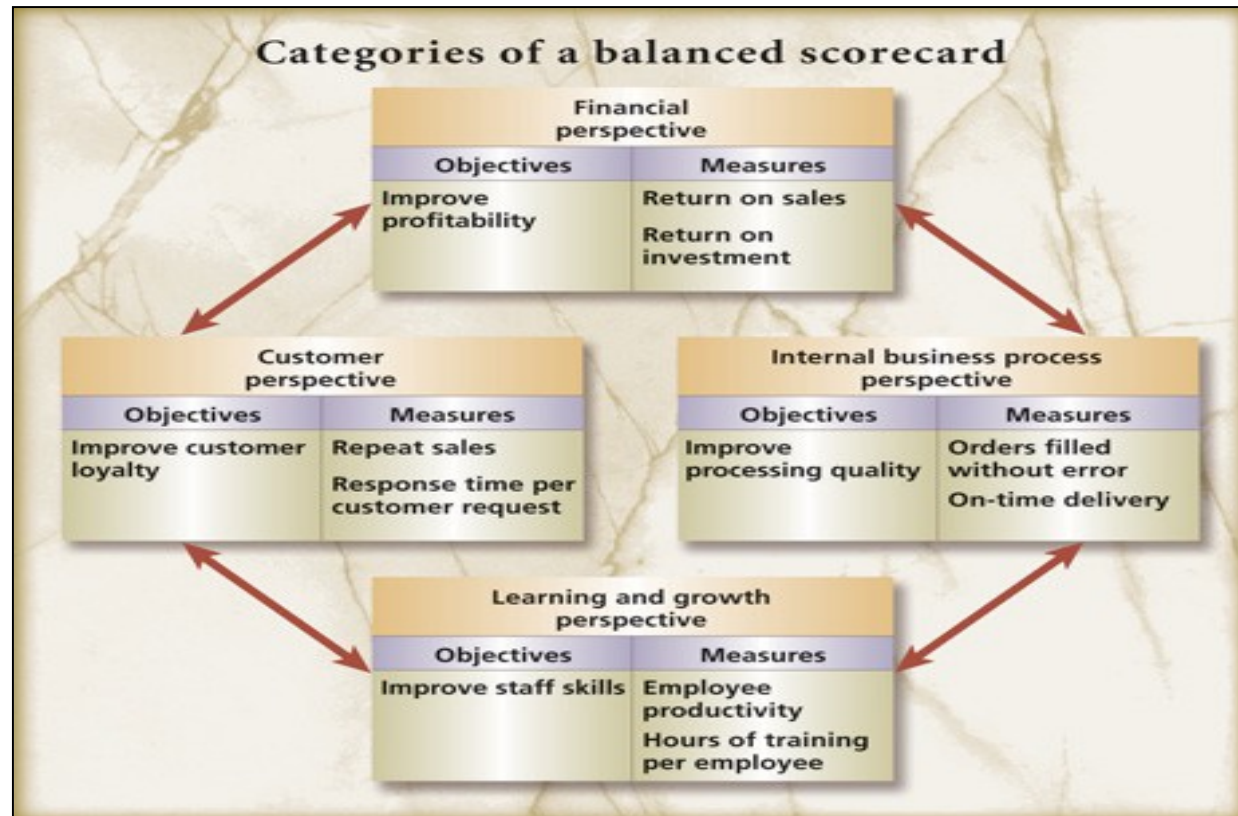
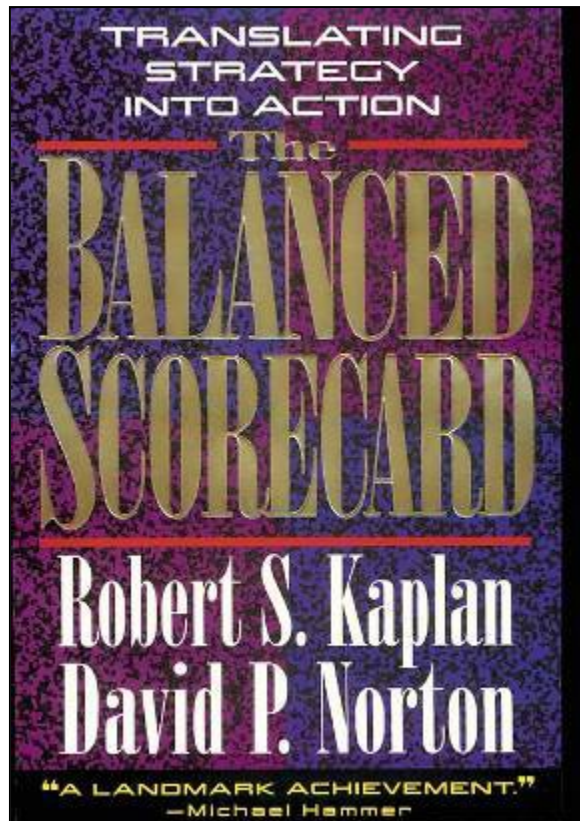
สร้างผลงานได้ตรงกับความ

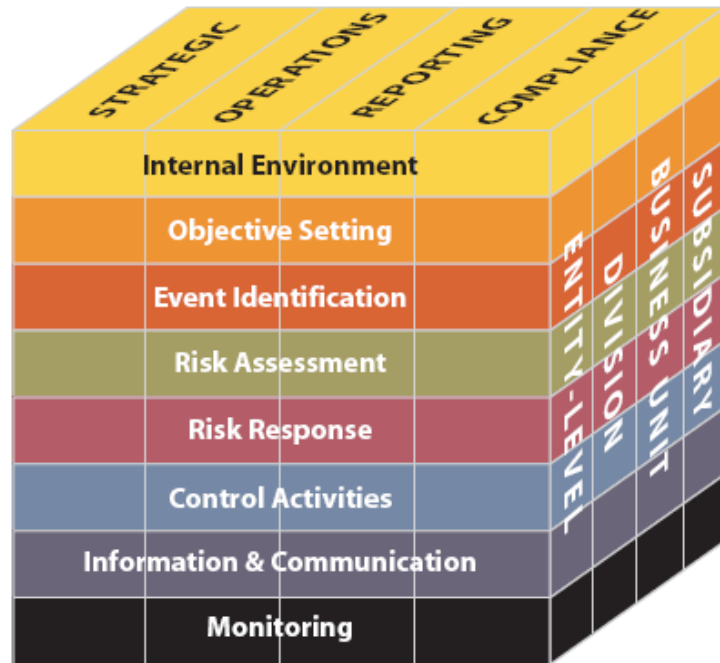
ปรารถนาของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ





Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1998) ได้ถูกนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรธุรกิจ โดยมีแนวคิดว่าวัดผลทั้ง 4 มิติของการปฏิบัติงาน ซึ่งมุ่งเน้นให้เกิดสมดุลกันในทุกๆด้าน





การบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 8 องค์ประกอบ ซึ่งจะต้องดำเนินการในทุกหน่วยงานภายในองค์กร และในการบริหารจัดการองค์ประกอบเหล่านี้จะต้องมีกลยุทธ์ที่เหมาะสม มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามตรวจสอบอย่างใกล้ชิดและครอบคลุม ทั้งนี้ 8 องค์ประกอบคือ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการความเสี่ยง
3. ระบุเหตุการณ์เสี่ยง
4. ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบ
5. วางแผนรับมือกับความเสี่ยง
6. กำหนดกิจกรรมควบคุม
7. การพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
8. การเฝ้าติดตามความเสี่ยง



“PMQA เป็นแนวคิดนะ
มันไม่ใช่โครงการ”

“พอเข้าใจแล้วไม่เห็น
ยากเลยนะ”

“จริงๆแล้วแบบที่พวกเราทำ
อยู่ก็เป็น SEPA อยู่แล้วนี่”

“ขึ้นว่าพวกเราพร้อมที่จะทำ
และนำมาก่อนคนอื่นนะ”

“ผมว่าเราน่าจะทำเป็น
ตัวอย่างนะครับ”

“พี่ว่าปีนี้ส่งผลงานชิง
รางวัลเลยดีกว่านะ”



สำหรับผู้ที่จะทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละ
องค์กร ซึ่งมี Tips & Tricks ดังต่อไปนี้

- ❖ จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็น ความหมาย ขึ้น
ตอนการดำเนินการของคุณภาพการบริหารจัดการ
- ❖ จะต้องทำให้เกิดการยอมรับก่อนว่าสามารถประยุกต์ใช้หลัก
การของ SEPA ในการทำงานประจำได้
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าอยากเอาแนวคิดเกี่ยวกับ SEPA
ไปใช้จริง
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความพร้อมในการนำเอา
แนวคิดของ SEPA มาดำเนินการในงานประจำ
- ❖ จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการทำงาน โดย
เฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรและเวลา
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความคิดที่จะนำเสนอผลการประยุกต์ใช้
แนวคิดของ SEPA ให้เป็นตัวอย่างกับที่อื่น
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำแล้วน่าจะได้เกินกว่าที่เคำตั้ง
เกณฑ์กันไว้ด้วย



เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ การวิเคราะห์ความเร่งด่วน-ผลกระทบ (Impact & Urgency Matrix)
- ❖ การประเมินความพร้อม (Readiness Assessment)

เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาศมรรถนะส่วนบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

- ❖ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance Indicators)
- ❖ การตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร
- ❖ การตรวจสอบอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน (Mood Meter)

- ❖ ผู้บริหารต้องเข้าใจอย่างดีถึงการนำ หลักเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA/SEPA/TQA) มาใช้ในองค์กร
- ❖ ผู้บริหารต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- ❖ มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบอย่างเต็มเวลา
- ❖ มีการพัฒนาให้ผู้ดำเนินกิจกรรม/โครงการ เข้าใจแนวคิดและมีทักษะ
- ❖ กำหนดจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนเพื่อให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง
- ❖ สื่อสารทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้เห็นความสำคัญ
- ❖ จัดให้มีช่องทางการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลาย
- ❖ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
- ❖ กระตุ้นให้มีการจัดตั้งชุมชนแห่งการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

