คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ

Toolkit 4.0

(ฉบับร่าง)

nws

คำนำ

คู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 เป็นผลงานส่วนหนึ่งของโครงการยกระดับประสิทธิภาพภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการยกระดับและพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ให้สามารถนำหลักการแนวคิดของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 ไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การที่มีการทำงานอย่างเปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตลอดจนเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย โดยอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญจากการประสานทุกภาคส่วน มีการสร้างนวัตกรรมปรับเข้าสู่การเป็นดิจิทัล ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจของประชาชนต่อไป

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือแนวทางการพัฒนาองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบราชการต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.
มกราคม 2562

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การนำองค์การสู่ระบบราชการ 4.0	1
บทที่ 2 จากยุทธศาสตร์ขององค์การสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน	25
บทที่ 3 ระบบราชการ 4.0 เพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	50
บทที่ 4 ความสำเร็จขององค์การด้วยการบริหารข้อมูล และองค์ความรู้	71
บทที่ 5 บุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของระบบราชการ	91
บทที่ 6 ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรม	116

บทที่ 1
การนำองค์การสู่ระบบราชการ 4.0

เจตนารมณ์ : เพื่อให้เห็นถึงบทบาทของผู้นำในการชี้นำและขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน การกำกับดูแลที่ดี มีการสร้างแบบอย่างด้านความโปร่งใส มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านนวัตกรรมทุกระดับให้เกิดผลลัพธ์ต่อองค์การนำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์ มีการติดตามผลการดำเนินการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และการคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสังคม

การนำองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 1	
1.1	ระบบการนำองค์การของส่วนราชการได้สร้างองค์การที่ยั่งยืน โดย - การกำหนดวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์เชื่อมโยงสู่การบรรลุพันธกิจ - การมุ่งเน้นประโยชน์สุขประชาชน - การบรรลุผลยุทธศาสตร์ชาติและความสามารถในการแข่งขัน
1.2	การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส
1.3	การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก
1.4	การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

การมุ่งสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นสิ่งที่ทุกภาคส่วนของประเทศต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการ เพื่อให้ประเทศไทยเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลต่อประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทั้งประเทศ ระบบราชการซึ่งเป็นกลไกสำคัญของภาครัฐที่จะใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาในด้านต่างๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 โดยจะต้องมีความโปร่งใสในการทำงาน ตรวจสอบได้ เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นๆ เข้ามามีส่วนร่วม มีโครงสร้างในแนวราบลักษณะของเครือข่ายมากขึ้น มีการเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันอย่างมีเอกภาพและสอดประสานกัน นอกจากนี้ยังต้องทำงานเชิงรุกในการแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนโดยใช้ฐานข้อมูลและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดการเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของสังคมในปัจจุบัน ที่ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา หลากหลายช่องทาง รวมถึงการมีขีดสมรรถนะที่สูงและ ทันสมัย ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับบทบาทของตนเอง ทำงานด้วยการเตรียมการณ์ล่วงหน้า มุ่งเน้นนวัตกรรมที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การนำองค์การของผู้นำระดับสูงของส่วนราชการ เป็นรากฐานสำคัญที่จะช่วยในการส่งเสริม ผลักดันให้กับการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ของระบบราชการ 4.0 ให้ประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืน โดยจะเป็นกรอบแนวทางที่ผู้นำใช้ในการบริหารจัดการส่วนราชการ ซึ่งจะต้องให้ความสำคัญ คำนึงถึงการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมถึงต้องนำส่วนราชการไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงานได้

ไม่ว่าส่วนราชการจะมีขีดความสามารถมากเพียงใด หากมีการดำเนินงานที่ไม่โปร่งใสและทุจริต จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นต่อส่วนราชการ และเกิดความเสียหายที่มีมูลค่ามากมาย แทนที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์หรือนำไปใช้ในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผู้นำระดับสูงจะต้องให้ความสำคัญในการสร้างระบบในการกำกับดูแลองค์กร ทบทวนและติดตามผลการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการต่างๆ สามารถตรวจสอบได้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ของส่วนราชการให้กับสาธารณะได้ ไม่เอาเปรียบและต้องปกป้องผลประโยชน์ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเหมาะสม รวมทั้งการส่งเสริมในเรื่องจริยธรรมในการทำงานทั่วทั้งส่วนราชการ

นอกจากการทำให้องค์กรยั่งยืนและปราศจากการทุจริตแล้ว ผู้นำของส่วนราชการต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจ กับบุคลากร ภาคประชาชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นจากองค์กรภายนอก ให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือในการทำงานระหว่างกันในลักษณะของเครือข่าย ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งยังต้องกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชน ให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดและเกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง ผู้นำยังต้องแสดงให้เห็นว่ามีการสร้างนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูง สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปสู่การแก้ปัญหา ที่สำคัญที่มีความซับซ้อน ซึ่งอาจไม่สามารถแก้ไขได้สำเร็จโดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว อาจมีความจำเป็นที่จะต้องร่วมกันคิด ร่วมกันวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหากับภาคประชาชนและหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลให้ได้มุมมองที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญและซับซ้อนให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สิ่งสำคัญในการนำองค์กรคือ จะต้องไม่ทำให้สังคมได้รับความเดือดร้อนหรือผลกระทบเชิงลบจากการดำเนินการของส่วนราชการ ซึ่งอาจจะเกิดได้โดยที่ส่วนราชการไม่ได้ตั้งใจ ทั้งที่มาจากการผลผลิต บริการ หรือการปฏิบัติงานของส่วนราชการ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ผลกระทบเชิงลบต่อสังคมแล้ว ส่วนราชการจะต้องแก้ไข เยียวยา โดยเร่งด่วนที่สุดเท่าที่ทำได้ เพื่อให้ผลกระทบนั้นบรรเทาและหายไปในที่สุด การปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไปเนิ่นนานยิ่งจะทำให้สังคมเดือดร้อน ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร อาจทำให้ในอนาคตประชาชนหรือเครือข่ายต่างๆ ไม่ศรัทธาและไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินการของส่วนราชการ ส่งผลเสียในระยะยาว เนื่องจากภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่ต้องสั่งสมมายาวนาน หากมีภาพลักษณ์ในทางที่ไม่ดีแล้ว การแก้ไข ฟื้นฟู เรียกความเชื่อมั่นกลับมาจะเป็นเรื่องยากและใช้เวลานาน

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (basic) อย่างมั่นคง

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Data-Driven Strategy Formulation	การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงให้เห็นถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่งในหลายมุมมอง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันทีขณะใช้งาน เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ
Data-Driven Policy Implementation	การนำนโยบายที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งหากมีการประเมินความสำเร็จของนโยบายก่อนนำไปขยายผล จะช่วยให้สามารถลดความสูญเปล่าจากนโยบายที่ไม่ประสบความสำเร็จ
Enterprise Knowledge	การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียว เหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้อง

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Management	ใช้บ่อยและมีผู้ใช้จำนวนมาก โดยข้อมูลจะอัพเดทตลอดเวลาและค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การต่อยอดความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
Workplace Collaboration & Networking	การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจของส่วนราชการ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Data-Driven Strategy Formulation

ผู้นำระดับสูงกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยพิจารณาข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลการดำเนินการของส่วนราชการที่ผ่านมา เป็นต้น เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และแผนงานรองรับ เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ข้อมูลต่างๆ ที่สำคัญจะมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการรวบรวมและวิเคราะห์ ส่งต่อมายังหน่วยงานที่รับผิดชอบในด้านยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเพื่อรวบรวมและนำมาเป็นปัจจัยให้ผู้นำระดับสูงใช้ประกอบการกำหนด/ทบทวน วิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม ทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยผู้ที่เกี่ยวข้องจะต้องรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ อย่างครอบคลุมครบถ้วน และจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศด้านการบริหารจัดการขององค์กร ที่สามารถเรียกค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเป็นปัจจุบัน มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงสถานะขององค์กร วิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ เช่น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ผลกระทบต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ข้อมูลด้านปัจจัยทางนโยบายและการเมือง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางสังคม ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และปัจจัยทางด้านข้อกฎหมายต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำระดับสูงจะมีข้อมูลที่สำคัญอย่างครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน มาประกอบการพิจารณาในการกำหนด/ทบทวนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

Data-Driven Policy Implementation

ผู้นำระดับสูงจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงของโครงการหรือแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ เพื่อให้ทราบถึงประเด็นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จตามโครงการหรือแผนปฏิบัติการ และจัดให้มีการปรับปรุงโครงการ/แผนปฏิบัติการหรือจัดทำแผนงานรองรับเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และทำให้โครงการ/แผนงานประสบความสำเร็จ เมื่อได้จัดการกับประเด็นต่างๆ ที่อาจทำให้นโยบายไม่ประสบความสำเร็จแล้ว ผู้นำระดับสูงจึงถ่ายทอด สื่อสารทิศทางของส่วนราชการไปสู่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างครบถ้วน ให้เกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะปฏิบัติและดำเนินการให้สอดคล้องกับทิศทางองค์กร โดยการถ่ายทอดและสื่อสารของผู้นำระดับสูงนั้นอาจเป็นไปได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีความเหมาะสมกับผู้ที่จะสื่อสาร ซึ่งมีพฤติกรรมและบริบทที่แตกต่างกัน จากนั้นในการขับเคลื่อนผลการดำเนินการ ผู้นำระดับสูงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการดำเนินการ จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอและเหมาะสม จัดโครงสร้างองค์กรให้รองรับกับทิศทางการดำเนินงานและวัฒนธรรมขององค์กร มีความคล่องตัว ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว พัฒนาระบบงานและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพที่สามารถรองรับการดำเนินงานสอดคล้อง

กับทิศทางองค์กร ผู้นำระดับสูงยังต้องกระตุ้น ส่งเสริม ผลักดัน สร้างบรรยากาศในองค์กรให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ จริงจังในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำวัน มุ่งเน้นการปรับปรุงที่สำคัญอย่างก้าวกระโดดและเกิดนวัตกรรมในการให้บริการ รวมถึงต้องส่งเสริมผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ผลักดัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนต่อยอด สร้างความรู้ใหม่ และนำองค์ความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ มีการพัฒนาผลการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่องจากตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญทั้งในระดับองค์กรและระดับปฏิบัติการ รวมถึงแผนงานที่สำคัญ ซึ่งจะทำให้ผู้นำระดับสูงทราบสถานะ ผลการดำเนินงานและขีดความสามารถของส่วนราชการ และประเด็นสำคัญที่ต้องดำเนินการหรือปรับปรุงอย่างเร่งด่วน นำไปสู่การถ่ายทอดให้กับบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปปรับปรุงผลการดำเนินงานทั้งการจัดทำแผนการปรับปรุงและปรับปรุงกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังต้องสร้างแรงจูงใจ ความผูกพัน และการสื่อสารที่มีประสิทธิผลกับพนักงาน โดยพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากรและผลักดันปัจจัยเหล่านั้นให้สัมฤทธิ์ผล ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้นำและบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจหรือทดแทนบุคลากรที่อาจมีการลาออก เลื่อน/โอนย้ายตำแหน่ง เกษียณอายุ เพื่อให้ผู้นำและบุคลากรมีศักยภาพที่พร้อมเข้ามาดำเนินการทดแทนได้อย่างไม่ขาดตอนและทำให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องสื่อสารกับบุคลากรอย่างตรงไปตรงมา ส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง ที่จะทำให้สามารถรับฟังเสียงสะท้อนและความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม หากมีประเด็นที่สำคัญหรือการตัดสินใจที่สำคัญ จะต้องสื่อสารให้บุคลากรทราบทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ไม่เกิดความสับสน ซึ่งอาจส่งผลถึงขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Data-Driven Policy Implementation

การนำนโยบายด้านการกำกับดูแลเพื่อความโปร่งใสไปปฏิบัติสามารถดำเนินการโดยผู้นำระดับสูงแต่งตั้งคณะอนุกรรมการฯ กำกับดูแลงานด้านต่างๆ รวมทั้งให้ข้อสังเกตและข้อเสนอและเพื่อนำมาสู่การทบทวนและปรับปรุงการดำเนินงานในแต่ละด้าน จัดทำมาตรฐานจริยธรรม ทบทวนจรรยาบรรณ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางปฏิบัติของบุคลากร เผยแพร่ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในส่วนราชการรับทราบและประพฤติปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ใช้กระบวนการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง โดยสอบทราบขั้นตอนและขอบเขตการปฏิบัติงาน จัดทำคู่มือการควบคุมภายใน คู่มือการบริหารความเสี่ยง และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศทั้งด้านการเงินและไม่ใช่การเงินอย่างครบถ้วน เพียงพอ เชื่อถือได้ สม่ำเสมอ และทันเวลา เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับทราบข้อมูลข่าวสารอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การเผยแพร่โครงการ/กิจกรรมเพื่อสังคม ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ รายงานทางการเงิน ผลการตรวจสอบจากหน่วยงานภายในและภายนอก ผ่านทางรายงานประจำปี Website วารสาร E-Magazine เป็นต้น จัดให้มีช่องทางรับข้อร้องเรียนผ่านจดหมายร้องเรียน โทรศัพท์ Web Board กล่องรับข้อร้องเรียน จัดการข้อร้องเรียนและการตรวจสอบข้อเท็จจริง ปกป้องคุ้มครองผู้ร้องเรียน หรือผู้ให้ข้อเท็จจริง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อกำกับดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานด้านรายงานทางการเงิน จัดทำรายงานทางการเงิน ให้ครบถ้วน น่าเชื่อถือ ถูกต้องตามหลักการบัญชี ตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ที่อาจมีผลกระทบหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำรายงานทางการเงิน กำหนดให้มีการตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระ รายงานขึ้นตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อความเป็นอิสระ มีการตรวจประเมินภายในสรุปผลรายงานเสนอผู้นำระดับสูงและและผู้บริหารหน่วยงานที่รับตรวจ มีการจัดทำกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ กฎบัตรและคู่มือการตรวจสอบภายใน มีการประเมินตนเอง เพื่อวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และมีการตรวจสอบภายนอกที่เป็นอิสระ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีและตรวจบัญชีรวมทั้งการเงิน การร่วมตรวจสอบของสมาคมสื่อวิชาชีพ/สื่อมวลชนในโครงการต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การนำนโยบายด้านการกำกับดูแลเพื่อความโปรงใสไปสู่การปฏิบัติเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Enterprise Knowledge Management

การที่ส่วนราชการสามารถนำองค์ความรู้ที่สำคัญมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินการ รวมถึงทำให้บุคลากรภายในและผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกส่วนราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ จะช่วยเสริมสร้างให้ส่วนราชการบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นผู้ที่ริเริ่ม สนับสนุน ผลักดัน เป็นแบบอย่างที่ดี และติดตามผลของการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ซึ่งในปัจจุบันจะใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ข้อมูลต่างๆ ที่จำเป็นที่สามารถนำมาจัดเก็บในระบบการจัดการความรู้เพื่อให้บุคลากรและผู้ใช้บริการ รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถเข้าถึง (ตามสิทธิ์และความเหมาะสมที่ส่วนราชการกำหนด) ทั้งการบ่งชี้ความรู้ที่จำเป็นของส่วนราชการที่จะต้องเป็นความรู้ที่สำคัญที่จะทำให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ การสร้างและรวบรวมความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ การจัดเก็บความรู้ที่จะต้องมีการจัดระเบียบ หมวดหมู่ การทบทวนและปรับปรุงความรู้ที่จัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้ที่ได้จัดเก็บให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงาน ทั้งการปฏิบัติงานประจำวัน การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งข้อมูลดังกล่าวหากจัดเก็บไว้ในระบบสารสนเทศ จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถสืบค้นได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ได้ข้อมูลความรู้ที่เป็นปัจจุบัน และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการทำงานได้

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายในการเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคมจะช่วยให้การป้องกันแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการเฝ้าระวังนั้นทำได้โดยบุคลากรของส่วนราชการ ซึ่งอาจมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการเฝ้าติดตาม เฝ้าระวัง วิเคราะห์แนวโน้มของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น และวางแผนการแก้ไข ติดตาม เพื่อให้เหตุการณ์นั้นไม่เกิดขึ้น แต่ในปัจจุบันการเฝ้าระวังโดยบุคลากรภายในเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากเครือข่ายภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับสังคมหรือประชาชน ทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบของสังคมได้อย่างครบถ้วนครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

แนวทางการสร้างความร่วมมือเพื่อเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบต่อสังคม สามารถดำเนินการโดยการรับฟังความคิดเห็นของชุมชน ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ถึงความกังวลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของส่วนราชการทั้งในด้านการปฏิบัติการ การให้บริการ และผลผลิตของส่วนราชการ ติดตาม ตรวจสอบข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการที่สังคมให้ความสำคัญและเป็นกังวลกับการดำเนินการของส่วนราชการ หรืออาจใช้กระบวนการประเมินความเสี่ยง เพื่อประเมินถึงความกังวลและผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังสามารถให้หน่วยงานในส่วนราชการทำการประเมินตนเอง (Self Assessment) เพื่อให้พิจารณาถึงการปฏิบัติของหน่วยงาน กระบวนการทำงาน ที่อาจจะเกิดผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม เนื่องจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติจะเป็นผู้ที่เข้าใจในรายละเอียดการดำเนินการที่ชัดเจน มีประสบการณ์และ

องค์ความรู้ที่จะสามารถประเมินและวิเคราะห์ผลกระทบเชิงลบที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การป้องกันและปรับปรุงเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายและช่องทางในการสื่อสารกับเครือข่ายที่รวดเร็ว เพื่อรับฟังข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือประเด็นสำคัญที่เครือข่ายได้รับที่เกี่ยวกับความกังวลของสาธารณะที่มีต่อส่วนราชการจะช่วยให้การเฝ้าระวังเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเพื่อให้การสื่อสารข้อมูลสำคัญ องค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนราชการควรจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ รวมถึงใช้ในการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการกับเครือข่าย อาจทำเป็น Website หรือ Mobile Application เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกในการติดต่อและสืบค้นข้อมูล เมื่อส่วนราชการทราบประเด็นความกังวลของสาธารณะแล้ว จึงนำประเด็นความกังวลต่างๆ มาวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญในการดำเนินการและกำหนดแนวทางการป้องกันเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบดังกล่าวขึ้นกับสาธารณะ ในบางกรณีอาจจัดให้มีการแถลงข่าว สื่อสารกับสาธารณะ และสื่อมวลชน เพื่อให้รับทราบ มีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติการ การบริการ หรือผลผลิตของส่วนราชการที่เป็นประเด็นสำคัญ หรือที่มีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ให้มีความเข้าใจที่ถูกต้อง ไม่คลาดเคลื่อน ซึ่งจะทำให้สาธารณะมีการรับรู้ ปรับตัว รวมถึงการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Website แผ่นพับ คู่มือ เอกสารแจก เพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการ และสาธารณะเข้าถึงภารกิจ ทิศทางการดำเนินงานของส่วนราชการ การปฏิบัติการ การให้บริการหรือผลผลิต เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน ถูกต้อง

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงทางกฎหมาย ทำให้ผลกำไรลดลง ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น ซึ่งถึงแม้ว่าในระยะสั้น องค์กรยังสามารถอยู่รอดได้ ไม่ต้องลดเงินเดือน หรือลดจำนวนของพนักงาน แต่ในระยะยาว อาจเกิดปัญหาอื่น หรือสถานการณ์อื่นที่อาจส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์กร องค์กรนี้มีฐานการผลิตทั้งที่ส่วนกลาง คือ กทม. และสาขาในภูมิภาค วัตถุดิบที่สำคัญเป็นสินค้าการเกษตรที่ต้องควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวด เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของสินค้าที่ผลิต

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงทบทวนทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยพิจารณาข้อมูลจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ทำให้ต้องมุ่งเน้นการขยายตลาดไปยังประเทศเพื่อนบ้านมากขึ้น เนื่องจากตลาดในประเทศเป็นตลาดที่มีการแข่งขันด้านราคาสูง หากยังคงมุ่งเน้นในประเทศเป็นหลักต่อไปเช่นอดีต จะมีความยากลำบากเพิ่มมากขึ้นในการทำงานทั้งการผลิต การตลาด การจัดซื้อวัตถุดิบ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นผู้นำด้านการผลิตในกลุ่มประเทศอาเซียน รวมถึงได้ทบทวนนโยบายการดำเนินธุรกิจที่เป็นการร่วมทุนกับองค์กรที่มีการผลิตสินค้าที่เกี่ยวเนื่องกัน อยู่ในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน เพื่อเป็นการลดต้นทุนของวัตถุดิบ และนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีการผลิตร่วมกัน นอกจากนี้ได้ทบทวนค่านิยมองค์กร โดยมีค่านิยมที่ปรับเพิ่มมาคือ “การทำงานเป็นทีม” เนื่องจากต้องการการร่วมแรงร่วมใจจากพนักงานทุกคนในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ร่วมกันเผชิญและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นขององค์กร ผู้นำระดับสูงได้ระดมสมองพนักงานในระดับหัวหน้างาน เพื่อร่วมกันคิด ให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ทำให้ได้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะในหลากหลายมุมมอง อีกทั้งยังแสดงให้พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นถึงการทำงานเป็นทีมของระดับหัวหน้างาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงาน และผู้นำระดับสูงได้สื่อสารทิศทางการดำเนินงานขององค์กรผ่านการประชุมพนักงาน จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ทั้งป้ายประกาศ เสียงตามสาย รวมทั้งผ่านทาง Social Media เพื่อให้มีช่องทางที่หลากหลายในการถ่ายทอดทิศทางองค์กรไปยังพนักงานให้ครบถ้วนครอบคลุมทุกพื้นที่และทุกระดับของพนักงาน อีกทั้งยังถ่ายทอดไปยังผู้ส่งมอบ คู่ค้า ลูกค้าและผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย อย่างครบถ้วนผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การประชุมร่วมระหว่างองค์กร จดหมาย และ Website ขององค์กร เป็นต้น เพื่อให้ความร่วมมือกับองค์กรในการดำเนินการ

เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ในองค์กรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงได้ทบทวนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร โดยมีการกระจายตัวชี้วัดไปยังแต่ละระดับ และเพิ่มเติมให้มีการกำหนดตัวชี้วัดร่วม ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่เกิดจากผลการดำเนินการร่วมกันของหลายหน่วยงาน ส่งผลให้มีการทำงานแบบข้ามสายงาน ร่วมกันแก้ปัญหาโดยไม่มองเพียงปัญหาของหน่วยงานตนเอง แต่จะเป็นการมองปัญหาในองค์รวมที่มีความเชื่อมโยงกัน เกิดความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้บริหารมุ่งเน้นในเรื่องการทำงานเป็นทีม

ในการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน ผู้นำระดับสูงให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาพลักษณ์องค์กรด้านความโปร่งใส เนื่องจากเป็นสิ่งที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ และนโยบายของรัฐบาลได้มุ่งเน้นเรื่องการป้องกันการทุจริตและคอรัปชั่น สร้างความโปร่งใสภายในองค์กร โดยได้เน้นย้ำแก่คณะกรรมการกำกับดูแลต่างๆ ทั้งด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล เพื่อให้ทบทวนมาตรการและแนวทางในการกำกับดูแลด้านความโปร่งใสให้มีความเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น

ผู้บริหารเห็นความสำคัญขององค์ความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge เนื่องจากผลิตสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเกษตร จึงมีนโยบายให้คณะทำงานจัดการความรู้ขององค์กร นำไปกำหนดเป็นขอบเขตของความรู้และใช้เป็นกรอบในการจัดการความรู้ขององค์กร สร้างการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการจัดการความรู้ โดยกำหนดให้ทีมงานจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้องทำการแลกเปลี่ยน รวบรวมความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรที่เป็น Tacit Knowledge และยังอยู่กับพนักงานแต่ละคน ให้มาเป็นความรู้ขององค์กรที่สามารถเรียกค้นและเข้าถึงได้ง่ายในรูปแบบของ Explicit Knowledge เช่น เอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน วิดีโอ เป็นต้น ซึ่งทีมงานจัดการความรู้ได้ใช้วิธีที่หลากหลายในการรวบรวมและแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น จัดประชุมทำ Focus Group เพื่อให้ผู้ที่มีความรู้มาแลกเปลี่ยนให้ข้อมูลทั้งเรื่องการเพาะ การบ่ม การอบ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ลงพื้นที่ในสาขาต่างจังหวัดเพื่อสัมภาษณ์พนักงานหน้างานที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีการบันทึกวิดีโอสาธิตวิธีการปฏิบัติงานในบางเรื่องที่ไม่สามารถอธิบายเป็นตัวอักษรได้ เช่น การปรับตั้งเครื่องบ่ม เครื่องอบที่เป็นเครื่องจักรเก่า มีมานาน ไม่มีคู่มือเครื่องจักร ซึ่งจะทำได้เฉพาะพนักงานบางคนที่มีประสบการณ์เท่านั้น นอกจากนี้คณะทำงานจัดการความรู้ยังได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน โดยเชิญเกษตรกร ปราชญ์ชาวบ้าน หมอดินอาสา หน่วยงานภาครัฐ เข้ามาร่วมประชุมแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งทำให้ได้รับทราบประเด็นความรู้ที่สำคัญที่องค์กรไม่มี นำมาใช้ต่อยอดกับความรู้ที่มีอยู่ เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่อาจเป็นผลกระทบเชิงลบกับสังคม ชุมชนที่ตั้งอยู่ใกล้กับองค์กร โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน CSR ลงพื้นที่เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความกังวลของชุมชนว่ามีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นความกังวลของชุนชน เพื่อนำมาจัดทำแผนในการจัดการป้องกัน หรือสร้างความเข้าใจกับชุมชน เพื่อลดผลกระทบและความกังวลที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้ทราบว่าชุมชนมีความกังวลกับสารเคมีที่องค์กรใช้ในการผลิต อาจทำลายสิ่งแวดล้อมของชุมชน ทำให้ทีมงาน CSR ทำการชี้แจงให้ทราบถึงวิธีการจัดการกับสารเคมี รวมถึงให้ความรู้เกี่ยวกับเคมีที่ใช้ ว่าไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ทำให้ชุมชนคลายความกังวลกับปัญหาดังกล่าว และยังได้สร้างเครือข่ายด้านการเกษตร โดยให้ชาวบ้านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เฝ้าระวัง และสนับสนุนการพัฒนาการเพาะปลูกร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและเครือข่าย มีการจัดทำ Mobile Application เพื่อให้เครือข่ายเข้ามาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านองค์ความรู้ การสื่อสารระหว่างกัน การแจ้งข่าวสารที่สำคัญ เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งมีการดำเนินการในลักษณะกึ่งผูกขาด มีคู่แข่งน้อยราย มีส่วนแบ่งทางการตลาดสูง ซึ่งในปัจจุบันยังไม่มีปัญหาที่สำคัญในการดำเนินการ องค์กรยังมีผลกำไรและมีโบนัสให้พนักงานได้อย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากความไม่มีปัญหาในการดำเนินการ ทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกถึงความมั่นคงขององค์กร จึงทำงานในลักษณะเดิมหรือปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ เมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน ไม่เกิดบรรยากาศของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) เมื่อรับพนักงานใหม่เข้ามาก็ทำให้พนักงานใหม่ไม่เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานหรือพัฒนาตนเองเนื่องจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กรไม่มีปัญหาที่จะทำให้ต้องพัฒนา เกิดเป็น Comfort Zone แต่เมื่อดูจากผลประกอบการย้อนหลังขององค์กร จะพบว่ากำไรลดลงอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากต้นทุนการดำเนินการสูงขึ้นทุกปี และคู่แข่งซึ่งถึงแม้ว่าจะมีส่วนแบ่งการตลาดน้อยกว่าแต่กำลังได้รับการกล่าวถึงในทางที่ดีในกลุ่มของลูกค้า มีการขยายกิจการและเติบโตขึ้นอย่างก้าวกระโดด

แนวทางการจัดการ

คณะผู้บริหารระดับสูงประชุมร่วมกันในเวทีการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร พิจารณาสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงสภาพปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่เกี่ยวกับบุคลากร จึงได้มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยต้องการจะเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมของภูมิภาคเอเชีย เพื่อกระตุ้น ส่งเสริมและผลักดัน ยกระดับองค์กรให้มีระบบมาตรฐาน มีขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันในภูมิภาคเอเชีย จากนั้นมีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และกลยุทธ์ในด้านการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้มีการปรับปรุงระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่หลากหลาย มีการอบรมภาคปฏิบัติมากขึ้น ซึ่งจากเดิมการพัฒนาบุคลากรเป็นเพียงการอบรมแบบ Classroom Training เพียงอย่างเดียว ซึ่งหลังจากที่มีการพัฒนาหลักสูตรการอบรมให้เป็นภาคปฏิบัติ โดยจะมีหลักสูตรต่างๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการ การจัดการความรู้ การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งในช่วงแรกวิทยากรที่ปรึกษาจะเป็นผู้เข้ามาให้ความรู้และติดตามผลการปฏิบัติ ให้คำแนะนำแก่พนักงานในการดำเนินการ เนื่องจากพนักงานยังไม่คุ้นเคยกับการปรับปรุงหรือการดำเนินการต่างๆ ที่เป็นการพัฒนาปรับปรุงงาน โดยส่วนหนึ่งจะคิดว่าเป็นงานเพิ่ม หรือภาระในการทำงาน

เมื่อผู้บริหารติดตามการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทราบปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ จึงเข้ามาร่วมส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการด้วยตนเอง เป็นผู้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมแก่พนักงานในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ ซึ่งทำให้พนักงานเข้าใจ และให้ความสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

เมื่อมีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารได้ให้นโยบายที่จะเชื่อมโยงการปรับปรุงกระบวนการกับการจัดการความรู้ขององค์กร โดยให้หน่วยงานหรือผู้ที่ปรับปรุงกระบวนการทำงานถอดบทเรียนแห่งความสำเร็จที่ได้ดำเนินการ และนำมาเผยแพร่ให้กับพนักงานและหน่วยงานอื่นๆ ส่งผลให้เกิดการต่อยอดความรู้ในองค์กร ซึ่งในปัจจุบันได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการจัดเก็บ รวบรวมและเรียกค้น ทำให้พนักงานมีความสะดวกในการนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานมากขึ้น ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพิ่มมากขึ้น

เมื่อพนักงานให้ความร่วมมือในการพัฒนาภายในองค์กรให้ดีขึ้นแล้ว ผู้บริหารพบว่าการที่จะเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย การดำเนินการภายในองค์กรเพียงอย่างเดียวอาจไม่สามารถที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ หากสังคมและชุมชนรอบข้างไม่ให้การยอมรับและต่อต้าน ผู้บริหารจึงกำหนดให้มีการดำเนินการด้าน CSR อย่างเป็นระบบ ให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคมรอบข้าง โดยกำหนด

กิจกรรมในการดำเนินการร่วมกับสังคมและชุมชนรอบข้าง จัดอบรมให้ความรู้เทคนิคต่างๆ ในการทำงาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อคนในชุมชนที่จะนำความรู้ไปใช้ในการทำงานหรือสมัครงาน โดยร่วมมือกับหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชนใกล้เคียงในการดำเนินการ เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ซึ่งการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมและชุมชน ไม่เพียงแต่สังคมและชุมชนเท่านั้นที่ได้รับประโยชน์ องค์กรก็ได้ประโยชน์จากความรู้ ข้อคิดเห็นและข้อสังเกตต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน หรือแม้กระทั่งจากชุมชนที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้

Key Message

1.1 ระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน การสร้างองค์กรให้มีความยั่งยืนของผู้นำระดับสูงผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองภารกิจ และหน้าที่ของส่วนราชการ และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

1.2 การป้องกันทุจริต การกำกับดูแลส่วนราชการให้มีความโปร่งใส ป้องกันการเกิดทุจริต ตามหลักธรรมาภิบาล มีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั่วทั้งองค์กร

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม ผู้นำของส่วนราชการสื่อสาร ทำความเข้าใจ กับบุคลากร และเครือข่ายภายนอก ให้มีความเข้าใจแนวทางการทำงานของส่วนราชการ ให้ความร่วมมือในการดำเนินการ และสร้างกลไกในการประสานความร่วมมือกันในการทำงานระหว่างกัน

1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การให้ความสำคัญกับความสำเร็จของผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยมีการติดตามและวัดผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง และประเมิน ติดตามโครงการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ที่อาจดำเนินการไปแล้วอาจมีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (advance) อย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ	**คำอธิบาย**
Actionable KPI	การออกแบบตัวชี้วัดให้มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Actionable KPI

หลังจากที่ผู้นำระดับสูง ได้กำหนด/ ทบทวนวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติแล้ว จะทำให้ส่วนราชการมีทิศทางการดำเนินการที่สอดคล้องและสนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การดำเนินการต่างๆ ของส่วนราชการตามโครงการ/แผนงานที่เกิดขึ้นจะไม่เพียงตอบสนองภารกิจของหน่วยงานเท่านั้น แต่จะช่วยให้เกิดการบูรณาการในภาพรวมของส่วนราชการของประเทศที่เกี่ยวข้องกัน การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการต่างๆ จะต้องพิจารณาถึงผลกระทบต่อสังคมทั้งในเชิงบวกและเชิงลบไปในคราวเดียวกัน เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของส่วนราชการจะไม่สร้างผลกระทบในเชิงลบต่อสังคมทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้สามารถวัดผลของความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำระดับสูงจะกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้

ติดตามความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ตามวิสัยทัศน์ ภารกิจของส่วนราชการ ตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นอาจเป็นทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับการเงินและตัวชี้วัดที่ไม่เกี่ยวกับการเงิน ตัวชี้วัดจะถูกรวบรวมและรายงานผลไว้ในระบบสารสนเทศขององค์กร เพื่อให้ผู้นำระดับสูงสามารถติดตามความคืบหน้าได้ตลอดเวลา นอกเหนือจากการติดตามจากการประชุมทบทวนผลการดำเนินงานตามรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้มีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทันกาล นำไปสู่การตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันท่วงที ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ตัวชี้วัดที่สำคัญที่กำหนดและนำมาใช้ในการติดตาม เช่น ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร ผลการกำกับดูแลองค์กร การเบิกจ่ายงบประมาณ เป็นต้น

ผู้นำระดับสูงผลักดันให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดขององค์กรไปสู่ระดับต่างๆ จนถึงระดับบุคคล และกำกับติดตาม ส่งเสริม แนะนำให้บุคลากรมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ โดยตัวชี้วัดดังกล่าวจะถูกถ่ายทอดเป็นลำดับชั้นไปสู่สายงาน ฝ่าย กอง แผนก และบุคคล ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดตามลำดับขั้นนั้น อาจทำได้โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดของสายงาน กำหนดเป็นบันทึกข้อตกลงการดำเนินการ (Performance Agreement : PA) และถ่ายทอดไปยังระดับฝ่าย กอง แผนกและบุคคล ด้วยวิธีดังที่กล่าวมาหรือตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ ขึ้นอยู่กับการพิจารณาร่วมกันของผู้บริหารในแต่ละระดับที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้เกิดการบูรณาการกันทั่วทั้งส่วนราชการ ทำให้บุคลากรทุกคนในทุกหน่วยงานมีการดำเนินการที่สอดคล้องกันและมุ่งสู่ความสำเร็จเดียวกัน คือการบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส

Actionable KPI

นอกจากจะใช้ตัวชี้วัดในการวัดผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ โครงการ/แผนงานแล้ว ยังสามารถนำตัวชี้วัดมาใช้ในการตรวจติดตาม ป้องกันการทุจริตและปรับปรุงได้ โดยผู้นำระดับสูงกำหนดตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ทั้งตัวชี้วัดที่มาจากภายในส่วนราชการ ซึ่งอาจกำหนดมาจากผลการประเมินตนเองด้วยการควบคุมภายใน (Control Self Assessment) ผลการตรวจประเมินภายในตามระบบมาตรฐานคุณภาพต่างๆที่ส่วนราชการประยุกต์ใช้ ผลการตรวจประเมินจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน หรือข้อเสนอแนะจากบุคลากรภายในส่วนราชการ และตัวชี้วัดที่มาจากภายนอกส่วนราชการ เช่น ข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลประเมินระดับคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงาน ผลสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการทุจริตและความโปร่งใสของส่วนราชการ เป็นต้น

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Actionable KPI

การนำระบบ KPI มาใช้อย่างมีประสิทธิผลเพื่อมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการนั้น ผู้นำระดับสูงจะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของข้อมูล การวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยในการดำเนินการต่างๆ จะต้องมีเหตุผลหรือหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนประกอบการตัดสินใจ การประชุม การนำเสนอผลการดำเนินการ รวมถึงการนำความต้องการ ความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการมากำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานในระดับบุคคล เพื่อให้ความสำคัญและใส่ใจในการปฏิบัติ และติดตามวัดผลพฤติกรรมของบุคลากร ให้สามารถทราบถึงความคืบหน้าและผลการดำเนินการ อาจเป็นการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในทุกระดับเกี่ยวกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร การนำผลการประเมิน Competency ของบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรมาพิจารณา เป็นต้น และผู้นำระดับสูงจะต้องนำผลจากการทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ ผลการทบทวนตัวชี้วัดผลการ

ดำเนินการ มาวิเคราะห์และทำการปรับปรุง โดยเรื่องใดที่ยังมีผลการดำเนินการต่ำกว่าเป้าหมาย หรือต่ำกว่าคู่เทียบมาก และมีความจำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อให้ผลการดำเนินการที่ดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด ผู้นำจะสั่งการให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปพิจารณาปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม หรือตั้งคณะทำงาน /หน่วยงานเฉพาะกิจเพื่อปรับปรุงและผลักดันให้เกิดนวัตกรรม เนื่องจากการนำผลการดำเนินการไปปรับปรุงตามวิธีการปกติอาจไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการดำเนินการดีขึ้นอย่างก้าวกระโดด จะเป็นที่ต้องใช้นวัตกรรมในการดำเนินการเพื่อให้เห็นผลได้อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน รวดเร็ว

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

Actionable KPI

การกำหนดตัวชี้วัดสามารถนำมาใช้กับประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบเชิงลบต่อสังคม อันมาจากการดำเนินการตามยุทธศาสตร์และแผนงานโครงการของส่วนราชการ โดยการกำหนดตัวชี้วัดและกระบวนการในการรายงานและติดตามการดำเนินงานของส่วนราชการ ส่วนราชการต้องพิจารณาประเด็นที่เป็นผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ซึ่งพิจารณาจากประเด็นข้อร้องเรียนจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นเรื่องส่งผลกระทบในวงกว้างเป็นข่าวในสื่อสาธารณะ และเป็นเรื่องที่สังคมให้ความสำคัญ สนใจและติดตาม กำหนดช่องทางในการรับเรื่องที่เป็นผลกระทบเชิงลบให้ชัดเจน โดยอาจใช้ช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน หรือช่องทางการสื่อสารต่างๆ ขององค์กร และอาจใช้กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนในการจัดการผลกระทบเชิงลบ แต่จะต้องมีขั้นตอนที่รวดเร็ว และมีการแก้ไข เยียวยาอย่างเร่งด่วน เพื่อให้ผู้ได้รับผลกระทบได้รับการบรรเทา แก้ไขอย่างรวดเร็ว จากนั้นจึงวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่ทำให้เกิดผลกระทบเชิงลบดังกล่าว และกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง ติดตามผล เฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง จนมั่นใจได้ว่าเรื่องดังกล่าวได้ถูกแก้ไขจนหายขาด ไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบเชิงลบให้กับสังคมได้อีกต่อไป โดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตาม เช่น การแจ้งปัญหาจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวนครั้งที่เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ความสำเร็จของการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่การติดตามผลกระทบเชิงลบด้วยความรวดเร็ว ซึ่งส่วนราชการจะต้องนำเทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการติดตามตัวชี้วัดและเหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบเชิงลบ และสร้างเครือข่ายที่ช่วยเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบ ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหา เพื่อให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างครอบคลุม ครบถ้วน รวดเร็ว ทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งผลิตสินค้าทางด้านยาและเวชภัณฑ์ มีคำสั่งซื้อและปริมาณการผลิตเป็นจำนวนมาก มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ในปัจจุบันสถานการณ์การแข่งขันมีสูงขึ้น มีบริษัทผู้ผลิตรายใหญ่และรายย่อยเกิดมากขึ้น และมีบริษัทนำเข้าสินค้าจากต่างประเทศเข้ามาเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการแข่งขันในด้านราคาสูงมาก ซึ่งการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ทำให้มีต้นทุนที่สูงทั้งต้นทุนการผลิต ต้นทุนด้านพนักงาน ค่าล่วงเวลา ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่ต้องลดต้นทุน เพื่อให้ราคาขายสามารถแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งรายย่อยและสินค้านำเข้าจากต่างประเทศ

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงได้ทบทวนนโยบายและทิศทางการดำเนินงาน เนื่องจากเป็นองค์กรขนาดใหญ่จึงได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านสาธารณสุข มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา และเมื่อได้ศึกษาตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ ผู้บริหารพบว่ามีตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญกับสมุนไพร ยาแผนไทย การพัฒนาเมืองสมุนไพร ประกอบกับในปัจจุบันประชาชนให้ความสำคัญกับการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือกมากขึ้น ใส่ใจและให้ความสำคัญกับยาสมุนไพรที่ไม่เป็นอันตรายและส่งผลกระทบข้างเคียงกับสุขภาพ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงมีการกำหนดยุทธศาสตร์ในด้านการพัฒนายาสมุนไพรอย่างครบวงจร เพื่อให้องค์กรมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมากขึ้น สามารถนำความรู้ของท้องถิ่นมาใช้ในการแข่งขันกับบริษัทต่างชาติ และได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด ในการพัฒนาสมุนไพรร่วมกับชุมชน เพื่อดึงองค์ความรู้ที่สั่งสมของเกษตรกรหรือผู้เชี่ยวชาญยาแผนไทย มาร่วมกันพัฒนาด้านสมุนไพร โดยได้เข้าไปส่งเสริมเกษตรกรของชุมชนในพื้นที่ต่างๆ เพื่อให้ปลูกสมุนไพร และรับซื้อสมุนไพรมาใช้เป็นวัตถุดิบในการผลิต ฝ่ายวิจัยและพัฒนาได้ทำการคิดค้นยาสมุนไพรร่วมกับผู้เชี่ยวชาญยาแผนไทย ทำให้ได้ยาที่มีคุณภาพโดยใช้เทคโนโลยีการผลิตขั้นสูงที่องค์กรมีอยู่ ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่ำและได้ยาที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของประชาชน

ผู้บริหารระดับสูงได้ถ่ายทอดนโยบายไปสู่ส่วนงานต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดยถ่ายทอดไปยังแต่ละระดับ จนถึงระดับบุคคล จัดทำ Performance Agreement : PA เพื่อเป็นข้อตกลงในการดำเนินการร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายอย่างสอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีการจัดทำ Individual KPI และทำแผนพัฒนารายบุคคล Individual Development Plan เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในด้านสมุนไพร เพื่อให้มีความรู้ ทักษะที่สามารถรองรับยุทธศาสตร์ขององค์กรในด้านสมุนไพร

เนื่องจากยุทธศาสตร์ด้านสมุนไพรจะต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารระดับสูงจึงให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการติดต่อและประสานงาน ไม่ให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์หรือการทุจริตต่างๆ จึงได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามการดำเนินการ โดยมีการทบทวนตัวชี้วัดในด้านภาพลักษณ์และความโปร่งใส ซึ่งได้เพิ่มเติมให้มีการสำรวจความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการทุจริตและความโปร่งใส เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการดำเนินการทั้งการส่งเสริมและการลงโทษ

เพื่อให้งานด้านสมุนไพรประสบความสำเร็จ ผู้บริหารระดับสูงได้ตั้งคณะทำงานข้ามสายงานที่ประกอบไปด้วยบุคลากรจากหลากหลายหน่วยงาน เข้ามาเป็นทีมในการพัฒนาและส่งเสริม ประสานงานด้านสมุนไพร โดยจะเป็นทีมงานที่ช่วยในการสนับสนุนนโยบายของผู้บริหารระดับสูง นำนโยบายไปถ่ายทอดยังบุคลากรในหน่วยงานตนเองที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความเข้าใจทิศทางการดำเนินการขององค์กร และสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงมีส่วนร่วมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านสมุนไพรขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของคณะทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร นำผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของคณะทำงานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของระบบ Performance Management และเชื่อมโยงกับระบบแรงจูงใจขององค์กร ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการทำงานร่วมกันทีมเพิ่มมากขึ้น

ในส่วนของการลดต้นทุนการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงได้ดำเนินการควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านสมุนไพร โดยกำหนดนโยบายในการลดต้นทุนเพื่อให้พนักงานนำไปปฏิบัติ โดยให้แต่ละหน่วยงานพิจารณาลักษณะการทำงานของหน่วยงานตนเอง และแสดงให้เห็นว่าหน่วยงานมีการลดต้นทุนการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม ทำให้แต่ละหน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับการลดต้นทุน เช่น หน่วยงานผลิตกำหนดตัวชี้วัดเป็นเรื่องของการลดมูลค่าการสูญเสียจากการผลิต หน่วยงานสนับสนุนหรือ

หน่วยงานที่อยู่ในสำนักงาน กำหนดตัวชี้วัดเป็นมูลค่าของค่าน้ำ ค่าไฟที่ประหยัดได้ ค่าวัสดุ อุปกรณ์สำนักงาน เป็นต้น

ผู้บริหารยังให้ความสำคัญกับการดำเนินการที่อาจเป็นผลกระทบเชิงลบกับสังคม ชุมชนที่เข้าไปส่งเสริมการปลูกสมุนไพร โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้าน CSR ลงพื้นที่เพื่อสอบถามความคิดเห็นและความกังวลของชุมชน ในกรณีที่องค์กรเข้าไปเสริมสร้างการปลูกสมุนไพร ว่ามีสิ่งใดที่ส่งผลกระทบในเชิงลบหรือเป็นความกังวลของชุนชน เพื่อนำมาจัดทำแผนในการจัดการ ป้องกัน หรือสร้างความเข้าใจกับชุมชน เพื่อลดผลกระทบและความกังวลที่เกิดขึ้น และยังได้สร้างเครือข่ายด้านสมุนไพร โดยให้ชาวบ้านหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อให้ข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ เฝ้าระวัง และสนับสนุนการพัฒนาสมุนไพรร่วมกัน ก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กรและเครือข่าย มีการจัดทำ Mobile Application เพื่อให้เครือข่ายเข้ามาใช้ประโยชน์ทั้งในด้านองค์ความรู้ การสื่อสารระหว่างกัน การแจ้งข่าวสารที่สำคัญ เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวกรวดเร็ว และสะดวกต่อการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบัน มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามผลกระทบเชิงลบต่อสังคม โดยมอบหมายให้ฝ่ายอำนวยการและสื่อสารองค์กรเป็นผู้ติดตามข้อมูลทั้งจากข้อร้องเรียน จากข่าวที่เป็นสื่อสาธารณะ จากการลงพื้นที่เยี่ยมเยียนชุมชน เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นตัวชี้วัดขององค์กร

<u>Key Message</u>

1.1 ระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์และสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

1.2 การป้องกันทุจริต การประเมินประสิทธิผลและตัววัดการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเปิดเผยผลการดำเนินการสู่สาธารณะ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและไว้ใจส่วนราชการ

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม การผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงานที่มากขึ้นโดยการตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย เพื่อผลักดันผลการดำเนินงานให้ดียิ่งขึ้น กระตุ้น ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการและการบริการผ่านเครือข่ายภาคเอกชนให้เกิดนวัตกรรมของกระบวนการและการบริการ

1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การติดตามผลกระทบเชิงลบด้วยความรวดเร็ว โดยนำเทคโนโลยีการสื่อสารและดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ และการสร้างเครือข่ายที่ช่วยเฝ้าระวังผลกระทบเชิงลบเพื่อให้การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (significance) อย่างยั่งยืน

เครื่องมือ	คำอธิบาย
Workplace Collaboration & Networking	การสื่อสารและสร้างความร่วมมือของบุคลากรและเครือข่ายภายนอก โดยใช้ Social Media เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการใช้ในการสร้างความมีส่วนร่วมของเครือข่ายให้ช่วยในการดำเนินการเพื่อบรรลุภารกิจของส่วนราชการ
Enterprise Knowledge Management	การนำระบบการจัดการความรู้เข้ามาประยุกต์ใช้ โดยมีระบบการจัดเก็บข้อมูลภายในองค์กรที่เป็นมาตรฐานเดียว เหมาะสำหรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ต้องใช้บ่อยและมีผู้ใช้จำนวนมาก โดยข้อมูลจะอัพเดทตลอดเวลาและค้นหาได้ง่าย นำไปสู่การต่อยอดความรู้ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.1 ระบบการนำองค์การของส่วนราชการ

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรในส่วนราชการเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินการบรรลุตามภารกิจ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้นั้นบุคลากรต้องมีกรอบแนวคิดหรือแนวทางการปฏิบัติที่ถูกหล่อหลอมให้เป็นแนวทางเดียวกัน รวมถึงต้องมีการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง ทั่วถึง ทันเหตุการณ์ โดยในปัจจุบันพฤติกรรมของคนได้เปลี่ยนไป มีการใช้ Social Media กันมากขึ้น ดังนั้นการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือของบุคลากรจึงต้องเน้นที่การใช้ Social Media เช่นกัน โดย Social Media ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เช่น Website , Intranet ภายในองค์กร Mobile Application ต่างๆ เป็นต้น

การทำให้บุคลากรมีกรอบแนวคิดและพฤติกรรมที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน สามารถทำได้โดยใช้แนวทางการเสริมสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่วนราชการใช้อยู่ ซึ่งการนำแนวทางดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ อาจทำได้โดยผู้นำระดับสูงทบทวนวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน พิจารณาว่าในปัจจุบันส่วนราชการมีวัฒนธรรมอย่างไร ทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพื่อให้ทราบสถานะปัจจุบันของวัฒนธรรมองค์กร ว่าวัฒนธรรมใดที่เป็นสิ่งที่ดีที่ควรจะส่งเสริมผลักดันให้มีการประพฤติปฏิบัติต่อไป รวมถึงต่อยอดไปสู่วัฒนธรรมที่พึงประสงค์อื่น และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่จะต้องพยายามทำให้หมดไปจากส่วนราชการ ทั้งนี้เนื่องจากหากปล่อยให้วัฒนธรรมไม่พึงประสงค์มีอยู่ ไม่เพียงแต่จะทำให้ขัดขวางการพัฒนาองค์กรแล้ว จะทำให้บุคลการใหม่ที่เข้ามาถูกกลืนเข้าไปกับวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งหากเป็นเช่นนี้จะยิ่งทำให้การปรับเปลี่ยนหรือผลักดันวัฒนธรรมองค์กรเป็นไปได้ยากมากยิ่งขึ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ที่ควรผลักดันส่งเสริม เช่น การร่วมมือกันของบุคลากร การเปิดใจแบ่งปันความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานทั้งในหน่วยงานตนเองและข้ามหน่วยงาน การสื่อสารที่เปิดกว้างและเป็นแบบสองทิศทาง การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนวัตกรรม ของบุคลากร การให้ความสำคัญกับข้อมูล สารสนเทศ การวัดผลงานที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้ความสำคัญและมุ่งประโยชน์กับลูกค้าหรือประชาชน เป็นต้น ส่วนวัฒนธรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่ควรขจัดให้หมดไป เช่น การไม่ตรงต่อเวลา การทำงานเฉพาะตามคำสั่ง การวางเฉย นิ่งดูดายต่องานส่วนรวมหรืองานใหม่ๆ ที่ต้องใช้ความพยายามมากกว่าปกติ การยึดถือความสะดวกสบายส่วนตนในการทำงาน เป็นต้น รวมทั้งอาจพิจารณาค่านิยมองค์กรที่กำหนดไว้ ทบทวนปรับปรุงค่านิยมให้ครบถ้วน ครอบคลุม เพื่อนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่พึง

ประสงค์ของส่วนราชการ จากนั้นจึงพิจาณากิจกรรมที่ดำเนินการในการส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร โดยค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรแต่ละลักษณะต้องใช้การผลักดัน ส่งเสริมที่แตกต่างกัน เช่น

- การเสริมสร้างการทำงานร่วมกันแบบข้ามสายงาน จัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบไปด้วยตัวแทนจากหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมมือกันในการแก้ปัญหา ปรับปรุงงานหรือดำเนินโครงการต่างๆ ของส่วนราชการ
- กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานร่วม ที่ต้องเกิดจากผลการดำเนินงานของทุกหน่วยงานหรือบุคลากรทุกคน เพื่อให้ร่วมมือและดำเนินการให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด
- ส่งเสริมการจัดการความรู้ โดยผู้นำระดับสูงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ และกำกับ ติดตาม ให้ความสำคัญอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่องและจริงจัง
- สร้างช่องทาง เวทีที่จะให้พนักงานแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา และผู้นำเปิดใจรับฟังความคิดเห็นดังกล่าว ไม่ปิดกั้นความคิดเห็นของพนักงาน
- สื่อสารข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในองค์กรอย่างตรงไปตรงมา เปิดเผย เพื่อให้บุคลากรรับทราบและเห็นตัวอย่างของการเปิดเผยข้อมูล เปิดกว้างทางความคิด
- ส่งเสริมและจัดกิจกรรมการปรับปรุงต่างๆ กิจกรรมข้อเสนอแนะ การสร้างนวัตกรรม
- ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลของการปรับปรุงต่างๆ ให้บุคลากรรับทราบ เพื่อนำไปต่อยอดทางความคิด และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
- จัดทำคู่มือ วิธีปฏิบัติงานที่ได้นำความต้องการของประชาชนมาเป็นปัจจัยนำเข้าในการออกแบบกระบวนการทำงาน เพื่อให้การดำเนินการดังกล่าวถูกปลูกฝังอยู่ในงานประจำ สามารถตรวจสอบกำกับติดตามจากหัวหน้างานและผู้ตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานได้

Enterprise Knowledge Management

การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้กับการนำองค์กรของส่วนราชการในระดับเกิดผลนั้น กิจกรรมการจัดการความรู้ หัวข้อของการจัดการความรู้นั้นจะต้องนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ผู้นำระดับสูงจะต้องเป็นแบบอย่างของการแลกเปลี่ยนความรู้ กำหนดวิสัยทัศน์หรือนโยบายการจัดการความรู้ที่เน้นการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งจะทำให้การจัดการความรู้ไม่เป็นเพียงกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วไปในการทำงานเท่านั้น ความรู้ที่นำมาแลกเปลี่ยนจะต้องเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสนับสนุนการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง ส่งผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจวัดจากการบรรลุตามตัวชี้วัดที่สำคัญของกระวนการทำงาน

นอกจากนี้ผู้นำระดับสูงยังสามารถใช้แนวทางของการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาผู้นำต้นแบบ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถ สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกำหนดนโยบายในการคัดเลือกและเกณฑ์การพัฒนาผู้นำต้นแบบ เพื่อให้มีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยประเด็นที่ควรพิจารณา เช่น ความสามารถ จริยธรรม คุณธรรม ความโปร่งใส โอกาสและแนวโน้มความสำเร็จในการพัฒนา ประสบการณ์และอายุงานที่เหลือในองค์กร รวมถึงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เป็นต้น จากนั้นทบทวนรายชื่อและคัดเลือกกลุ่มผู้นำต้นแบบ ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยควรจะให้ครอบคลุมครบถ้วนทุกตำแหน่งที่สำคัญ ประเมินความสามารถของกลุ่มผู้นำต้นแบบที่จะพัฒนา และแจ้งข้อมูลป้อนกลับเพื่อให้รับทราบ เพื่อเป็นข้อมูลให้แก่ผู้ถูกประเมินนำไปพิจารณาปรับปรุงจัดทำแผนพัฒนาผู้นำต้นแบบ โดยในการจัดทำแผนพัฒนานั้นผู้นำระดับสูงต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการให้

คำแนะนำและจัดทำแผนพัฒนาร่วมกับกลุ่มผู้นำที่จะพัฒนาหรือกับหน่วยงานด้านพัฒนาบุคลากร อาจทำเป็น Individual Development Plan เพื่อระบุหัวข้อ ประเด็นสำคัญ วิธีการ การประเมินผล เป็นต้น เพื่อให้สามารถติดตามความคืบหน้าในการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการพัฒนาผู้นำต้นแบบ โดยผู้นำระดับสูงจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นพี่เลี้ยงหรือ Coach ในการพัฒนาตามแผนการพัฒนาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่สำคัญในบางเรื่องที่ไม่สามารถเขียนอธิบายเป็นคู่มือหรือเอกสารได้ โดยในการพัฒนาอาจเป็นการให้กลุ่มผู้นำต้นแบบเข้ามาร่วมดำเนินการไปพร้อมกับผู้นำระดับสูงในกิจกรรมหรืองานสำคัญต่างๆ เพื่อให้เห็นหลักการคิด วิธีการตัดสินใจ หรือแนวทางการดำเนินการที่เกิดขึ้นจริง และสุดท้ายผู้นำระดับสูงทำการติดตามความคืบหน้าของการพัฒนาผู้นำ โดยพิจารณาจากแผนการพัฒนา ผลลัพธ์ของการดำเนินการ ตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ รวมไปถึงการสังเกตระหว่างเข้าเป็นพี่เลี้ยง หรือการ Coaching ภาคปฏิบัติ และประเมินผลการพัฒนาผู้นำต้นแบบ พร้อมทั้งแจ้งผลให้ทราบเป็นระยะเพื่อทำการปรับปรุงให้ได้ตามแผนการพัฒนา ในการนำระบบการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ส่วนราชการจะต้องพิจารณาต่อยอดความรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดเป็นนวัตกรรมของกระบวนการทำงานและการให้บริการ โดยส่วนราชการจะต้องพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้ฝังอยู่ในการทำงานประจำของบุคลากร ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นประโยชน์และคุณค่าของการจัดการความรู้ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในส่วนราชการ ซึ่งจะส่งผลให้ได้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์และสามารถนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงานได้ รวมถึงส่วนราชการควรกำหนดแนวทางที่จะใช้ในการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ของกิจกรรม/กระบวนการทำงานต่างๆ โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ชัดเจนตามความเหมาะสมของส่วนราชการ ซึ่งเมื่อนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศมาต่อยอด ขยายผล เน้นย้ำ ในกระบวนการจัดการความรู้ทั้งการแลกเปลี่ยนและการใช้ประโยชน์ ก็ยิ่งจะช่วยส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้เครื่องมือกับหัวข้อ 1.2 การป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใส และหัวข้อ 1.4 การคำนึงถึงผลกระทบต่อสังคมและการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่นำไปสู่การพัฒนาประเทศตามทิศทางยุทธศาสตร์

Enterprise Knowledge Management

การนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้กับการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสในระดับเกิดผลนั้น จะต้องมีกำหนดหัวข้อของความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันทุจริตและความโปร่งใส การจัดการกับผลกระทบเชิงลบต่อสังคม ให้เป็นหนึ่งในหัวข้อความรู้ที่สำคัญ ซึ่งเมื่อได้ทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจนแล้ว หากส่วนราชการใดใช้ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices) เป็นเครื่องมือหนึ่งของการจัดการความรู้ ก็จะนำมาใช้เป็นหัวข้อในการรวบรวม จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ ทีมงานจัดการความรู้ของส่วนราชการก็จะกำหนดเป็นกรอบการดำเนินการให้แต่ละหน่วยงานในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) เพื่อรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเมื่อทั้งส่วนราชการมีการสร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ และนำความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสไปปฏิบัติ เกิดการต่อยอดความรู้ที่นำไปสู่วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใส และการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม

นอกจากนี้ส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับหน่วยงานอื่น โดยทำการแลกเปลี่ยนความรู้หรือวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศให้กับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องในเวทีต่างๆ การให้หน่วยงานอื่นเข้าศึกษาดูงานแนวทางการดำเนินการกับการป้องกันการทุจริตและสร้างความโปร่งใสและการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อให้องค์ความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศได้ถูกขยายผลไปยังส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลต่อภาพรวมของประเทศในการต่อต้านการทุจริตและคอรัปชั่นและการจัดการผลกระทบเชิงลบต่อสังคมให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวทางการประยุกต์ใช้กับหัวข้อ 1.3 การมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการผ่านการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในและภายนอก

Workplace Collaboration & Networking

การสร้างความร่วมมือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สามารถใช้แนวทางของสื่อสารของผู้นำระดับสูงและการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้เนื่องจาก ปัญหาต่างๆ ที่พบในองค์กร หากจะพิจารณาให้ดีจะพบว่าหลายเรื่องเกิดจากการสื่อสารที่ไม่เข้าใจกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่สำคัญขององค์กรที่ผู้นำจะต้องสื่อสาร ทำความเข้าใจกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้าใจตรงกัน เพื่อให้สามารถร่วมมือ หรือดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำที่มีการสื่อสารที่ดีจะสามารถสร้างความเข้าใจ กระตุ้น และผลักดันการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่ดีไม่เพียงจะเป็นการสื่อสารทางเดียวจากผู้นำไปยังบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเท่านั้น ผู้นำยังต้องมีช่องทางในการสื่อสารที่เป็นแบบสองทิศทางและตรงไปตรงมา เพื่อให้สามารถรับทราบข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญจากบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ในการช่วยสนับสนุนการตัดสินใจและการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

นอกจากการสื่อสารที่ดีแล้ว การสร้างบรรยากาศหรือการสร้างสภาพแวดล้อมในส่วนราชการให้เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงผลการดำเนินการ ก็จะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมระบบงานและกระบวนการทำงานต่างๆ ในส่วนราชการให้ขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากถึงแม้ว่าจะมีระบบงานและกระบวนการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน แต่สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้อต่อการดำเนินการ ย่อมเป็นสิ่งที่ขัดขวางและเป็นอุปสรรคในการทำงานของบุคลากร ซึ่งสภาพภาพแวดล้อมที่ผู้นำควรจะสร้างให้เกิดขึ้นควรจะต้องเอื้อต่อการทำให้ส่วนราชการบรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจ เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ ทำให้ส่วนราชการมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้ทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล นอกจากนี้ยังต้องทำให้ประชาชนหรือเครือข่ายภายนอกสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานได้อย่างสะดวก เหมาะสมและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงานของส่วนราชการ

การสื่อสารของผู้นำระดับสูง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ผู้นำระดับสูงสื่อสารด้วยตนเองในเรื่องที่มีความสำคัญ เช่น ทิศทางองค์กร การตัดสินใจที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมถึงกรณีการสื่อสารนโยบายบุคลากรที่สำคัญ เช่น ค่าตอบแทน การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กร การปรับโครงสร้างเงินเดือน โดยอาจจะใช้วิธีการจัดประชุมชี้แจงบุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ และสื่อสารเสียงตามสายโดยผู้ว่าการพร้อมผู้นำระดับสูงที่เกี่ยวข้อง

2. ผู้นำระดับสูงเปิดช่องทางการสื่อสารสองทิศทางผ่านระบบ Social Networks อาทิ โปรแกรม Line, Facebook, Teleconference รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบผู้นำระดับสูงได้ตลอดเวลา เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น และความวิตกกังวลต่างๆ และผู้นำระดับสูงตอบสนองต่อข้อคิดเห็น ข้อวิตกกังวลอย่างเหมาะสม

3. ผู้นำระดับสูงตรวจเยี่ยมบุคลากรตามสถานที่ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน พบปะ มอบนโยบาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังข้อคิดเห็น ปัญหาอุปสรรค ในการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งยังสามารถใช้เป็นโอกาสในการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ไปในคราวเดียวกัน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นการสื่อสารแบบสองทิศทางทั่วทั้งองค์กร

4.ผู้นำระดับสูงใช้ช่องทางต่างๆ ในการสื่อสารกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น

- การประชุมผู้บริหารพบพนักงาน
- การประชุมภายในหน่วยงาน
- การสัมมนาร่วมกับบุคลากร ผู้นำชุมชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
- วารสารต่างๆ ทั้งวารสารภายในและภายนอก
- สื่อสารผ่านกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ ทั้งภายในส่วนราชการและร่วมกับชุมชน ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ
- การแถลงข่าวที่สำคัญให้แก่สังคมภายนอก

การสร้างสภาพแวดล้อมของผู้นำระดับสูง สามารถดำเนินการได้ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการปรับปรุงในส่วนราชการ ผ่านกิจกรรมและเครื่องมือต่างๆ ที่ทำให้เกิดการปรับปรุงผลการดำเนินการ เช่น การปรับปรุงกระบวนการ การลดขั้นตอนการทำงาน การจัดให้มีระบบข้อเสนอแนะ เพื่อให้พนักงานคิดหรือเสนอแนะสิ่งที่ต้องการปรับปรุงงานในหน่วยงานตนเอง เป็นต้น

2. กระตุ้นให้มีการเทียบเคียงผลการดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นเพื่อให้เกิดการปรับปรุง โดยพิจารณาผลการดำเนินการที่สำคัญที่ต้องการเปรียบเทียบและหาข้อมูลของหน่วยงานอื่น จากนั้นจึงนำมาเปรียบเทียบ วิเคราะห์ความแตกต่าง และทำการปรับปรุง เพื่อให้ผลการดำเนินการดีขึ้น รวมถึงส่งเสริมผลักดันการสมัครเข้ารับรางวัลต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นต้น

3. เป็นแบบอย่างและกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและส่วนราชการ ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความรู้ในองค์กร นำระบบการจัดการความรู้มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ส่วนราชการ ไม่เป็นแค่เพียงกิจกรรมที่เกิดขึ้นตามระยะเวลาเท่านั้น

4. จัดให้มีกิจกรรมหรือวันที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการพัฒนาองค์กร คุณภาพในการทำงาน และให้มีการนำเสนอผลงานที่ดีของหน่วยงานที่ได้ทำการปรับปรุง เพื่อเผยแพร่และกระตุ้นให้กับบุคลากรเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงงาน มีการให้รางวัล ยกย่อง ชมเชย กับบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อเป็นแบบอย่างให้กับหน่วยงานอื่น

5. ส่งเสริมให้มีการนำเสนอผลงานภายนอกองค์กรที่หน่วยงานต่างๆ จัดขึ้น หรือในงานประชุมระดับชาติ เช่น ผลงานวิจัย ผลการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เป็นต้น เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในส่วนราชการพยายามที่จะพัฒนา ปรับปรุงผลการดำเนินงานที่เป็นเรื่องที่สำคัญในระดับที่สูงขึ้น ที่สามารถจะนำเสนอให้กับหน่วยงานภายนอกได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทั้งกับส่วนราชการเองและหน่วยงานภายนอกที่จะได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปขยายผล ต่อยอดในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ถึงแม้ว่าการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะเป็นสิ่งที่ดีที่ส่วนราชการจะต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างทั่วทั้งองค์กร ซึ่งประเด็นนี้ได้ถูกผลักดันกันมาเป็นเวลานานหลายสิบปีแล้ว แต่ในยุคปัจจุบันการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพียงอย่างเดียวอาจได้ผลลัพธ์ที่ไม่เพียงพอต่อการแข่งขันหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เนื่องจากความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่มากขึ้น ดังนั้นผู้นำระดับสูงจะต้อง

ส่งเสริมและผลักดันให้เกิดการปรับปรุงซึ่งจะต้องเป็นการปรับปรุงแบบก้าวกระโดด มีนัยสำคัญ หรืออาจเรียกได้ว่าเกิดนวัตกรรมทั้งในการทำงาน นวัตกรรมในการให้บริการ รวมถึงนวัตกรรมของผลผลิตที่ส่งมอบให้แก่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการ

ในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมนั้น เป็นสิ่งที่ต้องใช้การผลักดันที่มากกว่าการปรับปรุงทั่วๆ ไป เนื่องจากการจะได้ผลลัพธ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดดนั้นอาจต้องใช้ปัจจัย ทรัพยากร องค์ความรู้ของส่วนราชการ รวมทั้งความมุ่งมั่นของบุคลากร รวมถึงประชาชนและเครือข่ายที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการนวัตกรรม ผู้นำต้องกระตุ้นและสร้างบรรยากาศ สร้างสภาพแวดล้อม จัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม รวมถึงเป็นแบบอย่าง และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมด้วย ไม่เพียงแต่ออกคำสั่งและมอบนโยบายเพียงอย่างเดียว โดยแนวทางในการเสริมสร้างนวัตกรรม มีดังนี้

1. ปลูกฝังเรื่องนวัตกรรมให้เป็นส่วนหนึ่งในพฤติกรรมของพนักงาน โดยกำหนดเป็นหนึ่งในค่านิยมองค์กร เพื่อนำไปใช้ในการผลักดัน ส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรมตามค่านิยมที่กำหนดไว้

2. หนดนโยบายในการสร้างนวัตกรรม และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน โดยอาจเป็นการมอบหมายหรือกำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการสร้างนวัตกรรมทั้งในกระบวนการทำงาน การให้บริการและผลผลิตของส่วนราชการ

3. ส่งเสริม ผลักดันให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้คิดค้นและต่อยอดไปสู่การปรับปรุงที่มีนัยสำคัญหรือเป็นนวัตกรรมในการทำงาน การให้บริการ

4. จัดประกวด ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมในการทำงาน ให้พนักงานสร้างสรรค์แนวคิดและนวัตกรรม โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาให้ชัดเจน เพื่อผลักดันและกระตุ้นให้บุคลากรมีการคิดค้นและปรับปรุงจนเกิดนวัตกรรม โดยอาจนำองค์ความรู้จากการจัดการความรู้มาต่อยอดและนำไปใช้ในการปรับปรุงจนเกิดนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อส่วนราชการ และต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ

5. จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา เพื่อนำนโยบายด้านนวัตกรรมไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีหน้าที่ ศึกษา คิดค้น วิจัย พัฒนา ปรับปรุง เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะมีการทำงานที่เต็มเวลา มีขอบเขต หน้าที่การทำงานชัดเจน ที่จะทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผู้นำระดับสูงสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินการ โดยให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของเครือข่ายหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่สำคัญทั้งในระดับองค์กร ระดับชุมชน ไปจนถึงระดับประเทศ เนื่องจากปัญหาที่มีความซับซ้อนอาจไม่สามารถแก้ไขได้โดยส่วนราชการเพียงหน่วยงานเดียว จะต้องมีการระดมสมอง รับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของเครือข่ายหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเครือข่ายหรือส่วนราชการที่เกี่ยวข้องจะเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนทั้งการกำหนดหัวข้อปัญหา การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดแนวทางการปรับปรุง การดำเนินการปรับปรุง การติดตามผลของการปรับปรุง โดยการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูล Big Data มีการจัดเก็บข้อมูลในเชิงลึกเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สาเหตุหรือรากเหง้าของปัญหา รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งหากได้นำข้อมูลที่สำคัญที่หลากหลายในเชิงลึกมาวิเคราะห์ จะทำให้สามารถวิเคราะห์และนำไปสู่การปรับปรุงที่สามารถแก้ปัญหาที่ซับซ้อนดังกล่าวได้ รวมถึงการปรับปรุงกระบวนการหรือผลการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการปรับปรุงที่มีนัยสำคัญ เกิดเป็นนวัตกรรมในการให้บริการที่จะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เกิดประโยชน์สุขกับประชาชนของประเทศ

กรณีศึกษา :

องค์กรแห่งหนึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ผู้บริหารมีนโยบายที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็น High Performance Organization (HPO) ต้องการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย ซึ่งจะต้องพัฒนาผลการดำเนินงานให้เหนือกว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบในภูมิภาค มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน มีการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด มีนวัตกรรมเกิดขึ้นทั้งในกระบวนการและผลผลิต

แนวทางการจัดการ

ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยกำหนดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงาน Organization Development (OD) เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้ ประสานงานกับหน่วยงานในการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยหน่วยงาน OD จะเป็นผู้พิจารณาในการนำเครื่องมือด้านคุณภาพที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิดผลที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่สร้างภาระให้กับพนักงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาทิศทางและนโยบายของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชีย หน่วยงาน OD จึงได้นำแนวคิดของ Process Improvement และ Lean Manufacturing มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยนำข้อมูลต่างๆ มาวิเคราะห์ หาสาเหตุของปัญหา และกำหนดแนวทางการแก้ไขที่เป็นรูปธรรม ซึ่งเมื่อพนักงานมีทักษะในการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถปรับปรุงกระบวนการ ลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน พัฒนาคุณภาพของสินค้าให้ดีขึ้น รวมถึงได้นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นส่วนสำคัญของกระบวนการทำงาน เนื่องจากสามารถลดข้อผิดพลาด มีความรวดเร็ว ส่งผลให้เกิดการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ โดยเป็นผู้ที่ให้คำปรึกษา คัดกรองปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง ให้รางวัลและยกย่องชมเชย จนทำให้พนักงานในองค์กรให้ความสำคัญกับการปรับปรุงกระบวนการทำงานจนเกิดวัฒนธรรมของ Continuous Improvement ทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังได้ขยายผลโดยการทำกิจกรรมการปรับปรุงกระบวนการร่วมกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า และลูกค้าขององค์กร ในส่วนที่มีความเชื่อมโยงกันและเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการร่วมกัน ส่งผลให้การดำเนินการในห่วงโซ่อุปทานไม่เกิดการชะงักปราศจากความสูญเปล่าในการทำงาน

หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศได้เข้ามาช่วยสนับสนุนในด้านของฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ที่จะช่วยในการปรับปรุงกระบวนการ จัดเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงกระบวนการ มีฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกันทุกหน่วยงาน ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเข้ามาเรียกค้น ศึกษา หาความรู้ไปใช้ต่อยอดในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับระบบการจัดการความรู้ขององค์กรที่มีแผนการจัดการความรู้ที่มุ่งเน้นต่อยอดความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรมในการทำงาน มุ่งเน้นให้การจัดการความรู้ฝังอยู่ในงานประจำ พนักงานเห็นประโยชน์และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ทำให้พนักงานสามารถปรับปรุงงานได้อย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม และในบางเรื่องเป็นการปรับปรุงที่สร้างมูลค่าสูง ลดความสูญเสียเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการค้นหา Best Practices .ที่เกิดขึ้นในการทำงาน รวมไปถึงการค้นหา Best Practices ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตและการสร้างความโปร่งใส เนื่องจากการจะเป็นผู้นำในระดับภูมิภาคได้ ไม่เพียงจะมีกระบวนการทำงานและผลการประกอบการที่ดีเท่านั้น ยังต้องมีความโปร่งใสและสร้างความมั่นใจได้ว่าปราศจากการทุจริต อีกทั้งองค์กรได้จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการป้องกันทุจริตและสร้างความโปร่งใสให้กับหน่วยงานที่เป็นผู้ส่งมอบ คู่ค้า รวมถึงลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นในห่วงโซ่อุปทานและหน่วยงานอื่นๆที่สนใจ

ผู้บริหารยังได้มอบหมายให้กับหน่วยงาน CSR ในการทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลต่างๆ ของสังคม ชุมชน ที่มีความกังวลกับการดำเนินการขององค์กร รวมถึงปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม โดยมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟัง เช่น การลงพื้นที่เข้าเยี่ยมเยียนและรับฟังความคิดเห็นของสังคมและชุมชน การเปิดช่องทาง Website ให้แจ้งปัญหา ร้องทุกข์หรือให้ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ มีสายด่วนให้ติดต่อกับองค์กรได้ตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งจะมีการนำข้อมูลที่ได้รับผ่านช่องทางต่างๆ มาประมวลผล และวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้ม และนำไปสู่การกำหนดมาตรการการแก้ไข และป้องกันในเชิงรุก ซึ่งไม่เพียงการดำเนินการเฉพาะปัญหาที่เกิดขึ้นจากองค์กรเท่านั้น แต่หากปัญหาใดที่พิจารณาแล้วมีความสำคัญ องค์กรมีขีดความสามารถที่จะช่วยเหลือได้ ก็จะประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมดำเนินการให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งยังได้มีการเก็บข้อมูลจำนวนข้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และปัญหาต่างๆ เพื่อใช้ในการติดตามปัญหาทั้งที่เกิดขึ้นจากองค์กรและปัญหาอื่นๆ ของสังคมและชุมชน โดยเผยแพร่ไว้ใน Website ขององค์กร และรายงานให้กับผู้บริหารทราบอย่างสม่ำเสมอในที่ประชุมผู้บริหาร เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการแก้ไขป้องกันปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ส่งผลให้ผลการประเมินภาพลักษณ์ขององค์กรจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีระดับที่ดี

<u>Key Message</u>

1.1 ระบบการนำองค์การที่ยั่งยืน การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่บูรณาการกับยุทธศาสตร์ชาติ และสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมในการมุ่งประโยชน์สุขของประชาชน

1.2 การป้องกันทุจริต มีการประเมินโดยองค์กรอิสระและมีผลลัพธ์จากการประเมินที่ดี จนเป็นต้นแบบให้กับหน่วยงานภายนอกให้นำแนวทางที่เป็นเลิศของส่วนราชการไปประยุกต์ใช้

1.3 การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ผ่านการมีส่วนร่วม สร้างนวัตกรรมที่สำคัญ มีผลกระทบสูง สอดคล้องกับนโยบาย และนำไปสู่การแก้ปัญหาที่สำคัญที่มีความซับซ้อน

1.4 การคำนึงผลกระทบต่อส่วนรวมและการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ประเทศ การติดตามผลการดำเนินการและผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และผลกระทบที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

สรุปเครื่องมือหมวด 1

	Basic	Advance	Significance
1.1	- Data-Driven Strategy Formulation - Data-Driven Policy Implementation	- Actionable KPI	- Workplace Collaboration & Networking - Enterprise Knowledge Management
1.2	- Data-Driven Policy Implementation	- Actionable KPI	- Enterprise Knowledge Management
1.3	- Enterprise Knowledge Management	- Actionable KPI	- Workplace Collaboration & Networking
1.4	- workplace Collaboration & Networking	- Actionable KPI	- Enterprise Knowledge Management

บทที่ 2
จากยุทธศาสตร์ขององค์การสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

การนำองค์การเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

การวางแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการขับเคลื่อนองค์การให้ตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ที่มีหลายประการ ที่ส่งผลกระทบต่อต่อความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ และการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวในการสร้างโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อให้รองรับนวัตกรรมในการทำงานและ การสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรให้สอดรับไปกับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์การ และต้องตระหนักถึงจุดบอดในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่อาจจะส่งผลให้การกำหนดวัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต้องมีความสมดุลระหว่างโอกาสและความท้าทายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

หลังจากได้วัตถุประสงค์ในเชิงยุทธศาสตร์จะต้องมีการแปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยต้องมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว และต้องมีการถ่ายทอดไปยัง บุคลากร ผู้ส่งมอบ และพันธมิตรที่สำคัญ อีกทั้งต้องมีการจัดสรรทรัพยากร และต้องมีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่คำนึงถึงผลกระทบและความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าแผนปฏิบัติการดังกล่าว สามารถบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ โดยต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมและมีการติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ และต้องสร้างความมั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ เสริมให้องค์การมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการตามสถานะการณ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการขององค์การ และการคาดการณ์ผลดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบ เพื่อหาความแตกต่างและปรับเปลี่ยนการปฏิบัติการให้เหมาะสมต่อไป

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การมีกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิผล รองรับการเปลี่ยนแปลงและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กำหนดเป้าหมายที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ มีแผนงานที่ขับเคลื่อนลงไปทุกภาคส่วน มีการติดตามผลของ การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที โดย

1.ส่วนราชการต้องมีแนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) โดยกำหนดเป้าประสงค์ ที่ไม่เพียงตอบโจทย์ภาระหน้าที่และบริบทของส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังต้องบูรณาการกับยุทธศาสตร์ของประเทศ มีการแก้ปัญหาในเชิงรุก ที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม

2. ส่วนราชการจะต้องมีมุมมองในการปรับรูปแบบการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาใช้เชื่อมโยงให้เกิดนวัตกรรมโดยเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือ (Strategic Collaboration) และการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและภาคท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการขับเคลื่อนเชิงนโยบาย (Actionable Policy Solution)

หัวข้อ: ในหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์มีหัวข้อภายใต้เกณฑ์ PMQA 4.0 แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้ 1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองความท้าทาย สร้าง นวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน 2.การกำหนดเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 3.แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อน

ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก 4.การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิผล

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 2	
2.1	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน
2.2	การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ
2.3	แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก
2.4	การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิผล

ระดับการดำเนินการ: ในหมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ภายใต้เกณฑ์ PMQA 4.0 โดยมีการแบ่งระดับการดำเนินการออกเป็น 3 ระดับ คือ Basic, Advance และ Significant

ระดับ Basic : เป็นระดับพื้นฐาน ที่จะเน้นการที่ทำให้ส่วนราชการสามารถเริ่มมีระบบของการวางแผนยุทธศาสตร์และการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยที่มีการติดตามและเปิดเผยผลการปฏิบัติงานให้สาธารณะชนรับทราบโดยมีเกณฑ์ในระดับพื้นฐาน ดังนี้

- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ
- แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
- การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
- แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก
- การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ(Open by default)

ระดับ Advance : เป็นระดับก้าวหน้า ที่จะเน้นการต่อยอดจากระดับพื้นฐานที่ทำให้ส่วนราชการสามารถมีการพัฒนาระบบของการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่สามารถคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยมองถึงผลกระทบและการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติให้เหมาะสมไปตามสถานะการณ์ โดยที่มีการคาดการณ์ผลการดำเนินงานและการติดตามผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผน และมีการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้กับประชาชน ตลอดจนแก้ปัญหาและปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีเกณฑ์ในระดับก้าวหน้า ดังนี้

- แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)
- มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับ ยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว

- แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)

- การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)

ระดับ Significant: เป็นระดับเกิดผล ที่จะเน้นการเกิดผลอย่างยั่งยืน ที่ทำให้ส่วนราชการสามารถมีระบบที่สมบูรณ์ของการวางแผนยุทธศาสตร์ ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ๆ และสามารถมีการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมองถึง ความเสี่ยงในระดับองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมีแผนปฏิบัติที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ที่มีการบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม และสอดรับไปกับสถานการณ์ ที่อาจเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการสื่อสารผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก ที่มีการใช้ข้อมูลร่วมกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ มีการติดตามผลการดำเนินการเปรียบเทียบกับแผน และมีการเตรียมการเชิงรุกเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นและปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิผล โดยมีเกณฑ์ในระดับเกิดผลดังนี้

- แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

- มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ

- แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ

- การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอก และการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิผล (Proactive and Effective)

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
หัวข้อ	**PMQA**	**ระดับของการดำเนินการ**	
2.1	กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ ตอบสนองความท้าทาย สร้างนวัตกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน	Basic (A&D)	- กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ - แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ
		Advance (Alignment)	แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)
		Significance (Integration)	แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว
			คะแนน หัวข้อ 2.1
2.2	การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สอดคล้องกับพันธกิจของส่วนราชการและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ	Basic (A&D)	การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง
		Advance (Alignment)	มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับ ยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว
		Significance (Integration)	มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ
			คะแนน หัวข้อ 2.2
2.3	แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการลงไปทุกภาคส่วนโดยผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก	Basic (A&D)	แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก
		Advance (Alignment)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)
		Significance (Integration)	แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์			
หัวข้อ	**PMQA**	**ระดับของการดำเนินการ**	
			คะแนน หัวข้อ 2.3
2.4	การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การแก้ไขปัญหา และการรายงานผลอย่างมีประสิทธิผล	Basic (A&D)	การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)
		Advance (Alignment)	การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผน การแก้ปัญหาและการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)
		Significance (Integration)	การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิผล (Proactive and effective)
			คะแนน หัวข้อ 2.4

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (basic) อย่างมั่นคง

เครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนยุทธ์ศาสตร์ ในระดับ Basic

เกณฑ์ในระดับ Basic	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นระบบ ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ ความต้องการของประชาชนและบรรลุพันธกิจส่วนราชการ	PEST- การเมือง (P) เศรษฐกิจ (E) สังคม (S) เทคโนโลยี (T) เป็น เครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิด จาก การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่องค์การต้องเอาชนะในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์	ประเด็นความท้าท้าย ประเด็นความต้องการของประชาชน
การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อพันธกิจของส่วนราชการทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งการสร้างการเปลี่ยนแปลง	OGSM เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจากวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่เชื่อมไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (Goal) และการวางแปลงเป้าหมายไปสู่กลยุทธ์ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชีวัด (Measurement)	Objective-วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์)เชิงยุทธศาสตร์ Goal-เป้าหมายเชิงยุทธศาตร์ Strategy-ยุทธศาสตร์ในการบรรลุ วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) และเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ Measurement-ตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะนาว

แนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	OG ระดับองค์การ กำหนด SM ขององค์การ SM ขององค์การแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยงาน OG ระดับหน่วยงาน กำหนด SM ของหน่วยงาน SM ของหน่วยงาน แปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยปฏิบัติ OG ระดับหน่วยปฏิบัติ กำหนด SM ของหน่วยปฏิบัติ SM ของหน่วยปฏิบัติ กำหนด OG ในระดับบุคลากร OG ระดับบุคลากร แปลงไปสู่ SM ของบุคลากร	OGSM ระดับองค์การ OGSM ระดับ หน่วยงาน OGSM ระดับหน่วยปฏิบัติ OGSM ระดับบุคลากร
แผนปฏิบัติการที่ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และสื่อสารสู่การปฏิบัติไปยังทุกกลุ่มทั้งภายในและภายนอก	S ของ องค์การ S ของ หน่วยงาน S ของ หน่วยปฏิบัติ S ของบุคลากร	แผนยุทธศาสตร์องค์การ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการ แผนการทำงาน
การติดตามรายงานผลการดำเนินการตามแผน และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และการรายงานผลสู่สาธารณะ (Open by default)	M ของ องค์การ M ของ หน่วยงาน M ของ หน่วยปฏิบัติ M ของบุคลากร	ตัวชี้วัดขององค์การ ตัวชี้วัดของหน่วยงาน ตัวชี้วัดของหน่วยปฏิบัติ ตัวชี้วัดของบุคลากร

รายละเอียดของเครื่องมือ

PEST Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันขององค์การ ที่สร้างแรงผลักดันให้กับองค์การในการเอาชนะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่มาจาก 4 ด้าน ดังนี้

1.1 การเมือง (Politic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายของรัฐที่เกิดจาก การเมือง การปกครอง และกฎหมาย ทั้งจากในประเทศและต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อองค์การและเป็นความท้าทาย โดยพิจารณาทั้ง

1.1.1 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals)

1.1.2 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

1.1.3 ประเทศไทย 4.0

1.1.4 นโยบายรัฐบาล 11 ด้าน

1.1.5 แผนพัฒนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12

1.1.6 แผนระดับชาติอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี)เช่น วาระการปฏิรูปประเทศ (37 วาระ) แผนแม่บท หรือ แผนยุทธศาสตร์ระดับประเทศ เช่น เขตการค้าเสรี (FTA) ระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC) เป็นต้น

1.2 เศรษฐกิจ (Economic) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเศรษฐกิจทั้งระดับ มหภาคและจุลภาค ที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ที่ส่งผลต่อองค์การและเป็นความท้าทาย ที่องค์การเผชิญ โดยพิจารณาทั้ง

1.2.1 ระดับมหภาค ที่เกิดจากรัฐ ทั้งในด้านการคลัง ในเรื่อง มาตรการทางภาษี มาตรการในการใช้จ่ายงบประมาณของรัฐ ที่ส่งผลต่อหนี้สาธารณะและ ด้านการเงิน ในเรื่อง ดอกเบี้ย เงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงิน ที่ส่งผลต่อ หนี้ภาคเอกชน และหนี้ครัวเรือน

1.2.2 ระดับมหภาค ที่เกิดจากเอกชน ทั้งในภาคการผลิต ภาคบริการ และ ภาคการเกษตร ที่เกิดจากการลงทุน การบริโภค การส่งออก การนำเข้า ที่ส่งผลกระทบ ต่อการจ้างงาน ผลิตภาพแรงงาน และ กำลังซื้อของผู้บริโภค

1.2.3 ระดับจุลภาค ด้านผลิตภาพและความสามารถในผลิตของภาคเอกชน (ทั้งภาคอุตสาหกรรม บริการ เกษตรกรรม) ในการใช้ ปัจจัยการผลิต ไม่ว่าเป็น ค่าแรง ค่าวัตถุดิบ ค่าเครื่องจักร และ เทคโนโลยีในการผลิตสินค้า เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ สินค้าและบริการ

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio Culture) เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ที่ส่งผลต่อองค์การและเป็นความท้าทาย โดยพิจารณาทั้ง

1.3.1 การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม ที่ทำให้เกิดการเข้าสู่ความเป็น สังคมเมือง (Urban Society) ที่ผู้คนอยู่อย่างสันโดดมากขึ้น สังคมผู้สูงวัย (Aging Society) ที่วัยแรงงานลดลง วัยสูงอายุมากขึ้น สังคมออนไลน์ ที่ผู้คนใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเช่น ไลน์ เฟสบุ๊ค ในการติดต่อสื่อสารมากขึ้น เป็นต้น

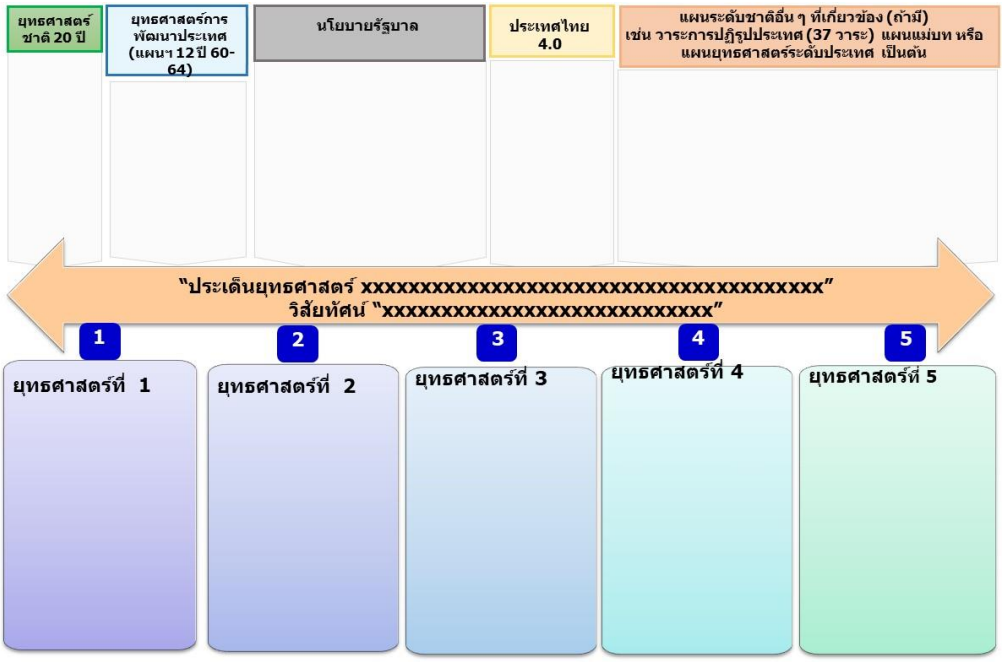
1.3.2 การเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรม ที่เกิดจากการหลอมรวมของวัฒนธรรมตะวันตก ที่ผู้คนคำนึงถึง สิทธิของตน มากขึ้น ทำให้เกิดการเรียกร้องสิทธิในหลายๆด้าน การเปิดกว้างของวัฒนธรรมทำให้เกิดมิติใหม่ๆในทางสังคมที่น่าสนใจ เช่น การอยู่ร่วมกันระหว่าง คู่ชีวิต โดยไม่ได้แต่งงาน การใช้ชีวิตคู่โดยไม่มีลูก ทำให้อัตราการเกิดลดลง เป็นต้น

1.4 เทคโนโลยี เป็นการมองและวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อองค์การ และเป็นความท้าทายที่องค์การต้องเชิญ โดยพิจารณาทั้ง

1.4.1 กระแสการสร้างสรรค์ (Creation) ที่เกิดจากเทคโนโลยี เช่น กระแสการเกิด StarUp ที่เกิดธุรกิจใหม่ๆที่ให้บริการในด้านต่างๆเช่น การให้บริการจัดส่งอาหาร การให้บริการข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตผ่าน แอพฟริเคชั่น กระแสการแบ่งปัน Sharing ที่เกิดการแบ่งปันทรัพยากรมาให้บริการเช่น อูเบอร์ ที่แบ่งปันรถส่วนตัวมาให้บริการ แอร์บีเอ็นบีที่แบ่งปันที่พักมาให้บริการ

1.4.2 กระแสทำลายล้าง (Disruption) ที่เกิดจากเทคโนโลยี เช่น กระแส ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligent, AI) ที่สามารถทำงานแทนคน กระแสการใช้หุ่นยนต์ (Robotic, Droid) มาทำงานแทนคนในการผลิตสินค้า กระแสการใช้เครื่องโดรน (Drone) มาใช้ในการขนส่งสินค้า กระแสการใช้รถยนต์ไร้คนขับ (Autopilot) มาใช้แทนการขับรถยนต์เป็นต้น

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ PEST ทำให้สามารถสรุปประเด็นความท้าทายขององค์การ ที่เผชิญอยู่ทั้งจากทาง การเมือง เศรษฐกิจ สังคมและ เทคโนโลยีได้ และยังสามารถใช้ในการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์และนโยบายต่างของรัฐบาล ในการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์การได้ ดังรูปที่แสดงด้านล่าง



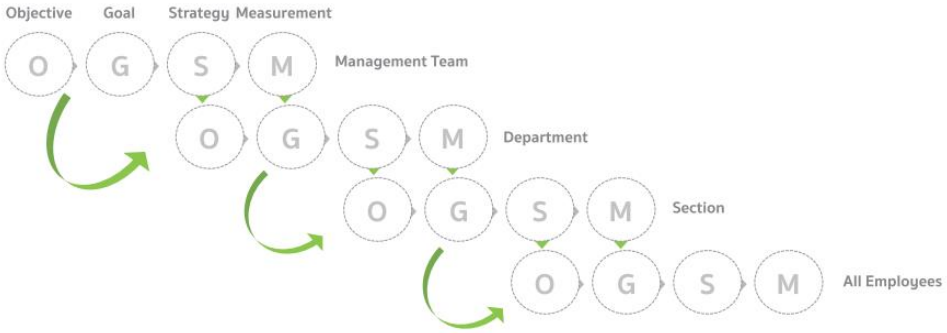
OGSM-เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่กำหนดทิศทางระยะยาวขององค์การ แปลงและเชื่อมไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ระยะกลาง (Goal) และเป้าหมายการทำงานระยะสั้น โดยการวางแปลงเป้าหมายไปสู่กลยุทธ์ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชีวัด (Measurement) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

1.1 Objective เป็นเป้าหมายในเชิงคุณภาพที่กำหนดถึงความสำเร็จที่ชัดเจนที่เกี่ยวข้องความท้าท้ายเชิงกลยุทธ์ ความได้เปรียบในการแข่งขัน และโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์

1.2 Goal เป็นเป้าหมายในเชิงปริมาณที่แปลงความสำเร็จที่ต้องการจากเป้าหมายเชิงคุณภาพ ไปสู่ตัวเลขหรือปริมาณที่ชัดเจน

1.3 Strategy เป็นการกลยุทธ์ หรือ แผนงาน ที่ต้องมีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ

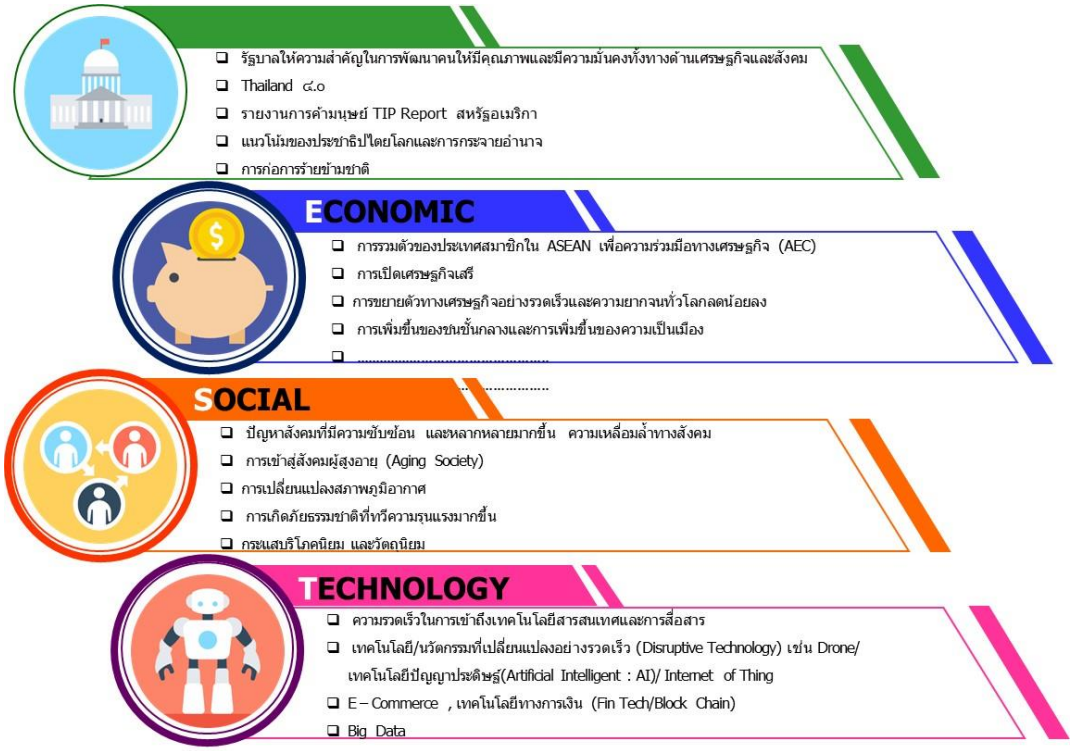
1.4 Measurement เป็นตัวกำหนดที่ใช้วัดความสำเร็จที่ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์หรือ แผนงานที่กำหนด

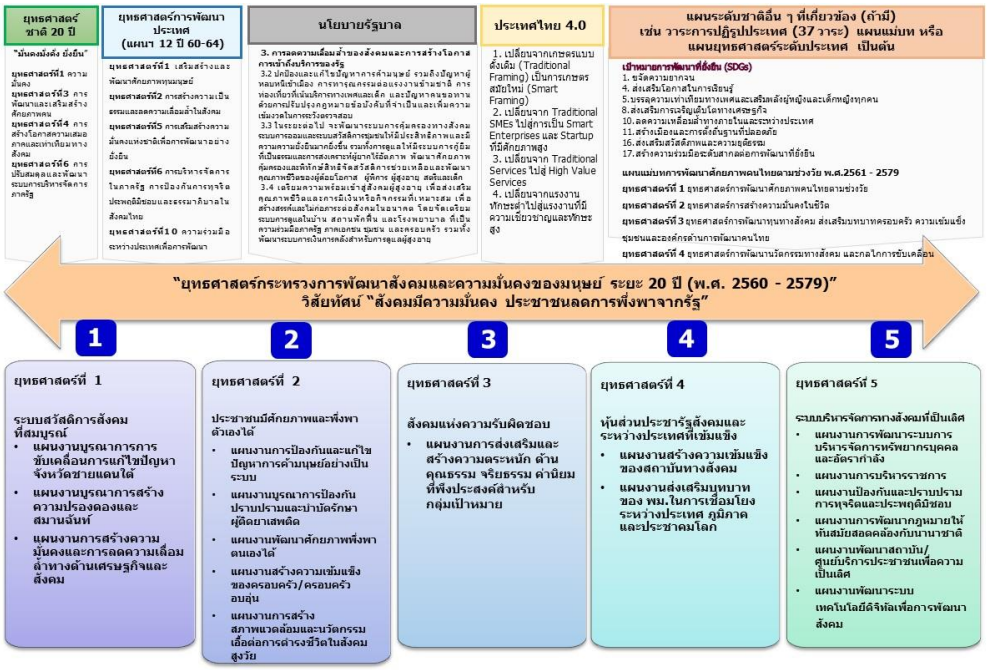


รูปแสดงการแปลง SM ระดับองค์การไปเป็น OG ระดับหน่วยงานย่อยและนำOGระดับหน่วยงานย่อยไปกำหนด SM-ของหน่วยงานย่อย

กรณีศึกษา

สำนักงาน ปลัดกระทรวง สังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มีการการวิเคราะห์ PEST เพื่อหาประเด็นความท้าทาย ความต้องการ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในการเอาชนะเพื่อบรรลุพันธกิจของ สำนักงานปลัดกระทรวง และรวมถึงต้องมองถึงความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของของสำนักปลัดกระทรวงกับความเชื่อมโยงต่างๆกับยุทธศาสตร์ชาติ





Key Message

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้น ประเด็นความท้าทายที่องค์การต้องเอาชนะ รวมถึงความต้องการ เพื่อบรรลุพันธกิจ

2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต้องเน้น เชื่อมโยงเป็นลำดับชั้น จาก ประเทศ องค์การ หน่วยงาน หน่วยปฏิบัติ บุคลากร

2.3 แผนปฏิบัติการที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ลงไปทุกภาคส่วนผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก โดยมาจาก เป้าหมายยุทธศาสตร์ที่ เชื่อมโยง มาเป็นแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยง

2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย การแก้ไขปัญหา และการรายงานผล เน้น การติดตามและเปิดเผยข้อมูล

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (advance) อย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนยุทธ์ศาสตร์ ในระดับ Advance

เกณฑ์ในระดับ Advance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
แผนยุทธศาสตร์ตอบสนองความท้าทายของส่วนราชการ มีการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดในอนาคต และแผนรองรับเพื่อตอบสนองต่อการ	KSF- Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์ จากสมรรถนะหลัก (Core Competency)ขององค์การ ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย	ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะใช้ในการรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากเทคโนโลยี ดิจิทัล

เปลี่ยนแปลง (รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการนำเอาระบบดิจิทัลมาใช้)	โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคตทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength, S) และ จุดอ่อน (Weakness, W) รวมถึง วิเคราะห์ ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) ทั้งในด้านโอกาส (Opportunity, O) และ อุปสรรค (Threat, T)	
มีการวิเคราะห์ผลกระทบของเป้าประสงค์และตัวชี้วัดเชิงยุทธศาสตร์ที่เกิดกับยุทธศาสตร์ประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว	SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็งและอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค	โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ที่เกิดจากผลกระทบของเป้าประสงค์
แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ครอบคลุมทุกส่วนงาน ชัดเจน และเน้นการเกิดประสิทธิภาพ (การทำน้อยได้มาก) และการสร้างคุณค่าแก่ประชาชน (Public value)	S ของ องค์การ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของ หน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของ หน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์	แผนยุทธศาสตร์องค์การ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการ แผนการทำงาน
การคาดการณ์ของผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา และการปรับแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง (Projection)	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานะการณ์ในอนาคตในหลายสถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	ทางเลือกของการแก้ปัญหาในหลายๆ สถานะการณ์ในอนาคต

รายละเอียดของเครื่องมือ

Key Success Factor (KSF) ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ โดย เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยในความสำเร็จขององค์การเมื่อเทียบกับคู่แข่ง/คู่เทียบว่าองค์การมีปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

1.1 ปัจจัยความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ในการบรรลุ พันธะกิจ ภารกิจ ในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ ตามสมรรถนะขององค์การใน 4 ด้านคือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมีการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) ขององค์การตามรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) คือการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์การที่เกิดขึ้นตามพันธะกิจ ภารกิจขององค์การ ตามกฎกระทรวง ว่าครอบคลุมต่อการปฏิบัติงานได้ตามพันธะกิจและภาระกิจในปัจจุบัน และรวมถึงในอนาคต

1.1.2 ด้านอัตรากำลัง และ สมรรถนะของบุคลากร (Competency) ตามโครงสร้าง คือการวิเคราะห์ความเพียงพอของอัตรากำลังและความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ว่าเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามพันธะกิจและภาระกิจในปัจจุบันและรวมถึงในอนาคต

1.1.3 ด้านกระบวนการ (Process) ตามพันธะกิจและภาระกิจ คือการวิเคราะห์กระบวนการทำงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงานตามพันธะกิจและภาระกิจในปัจจุบัน และรวมถึงในอนาคต

1.1.4 ด้านกฎระเบียบ กฎหมาย มาตรฐาน (Legal) คือการวิเคราะห์กฎระเบียบต่างๆที่ใช้ในการปฏิบัติงานตามกระบวนการตามพันธะกิจและภาระกิจ ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันและรวมถึงในอนาคต

1.2 ปัจจัยความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ในการบรรลุ พันธะกิจ ภารกิจ ในปัจจุบันและในอนาคตขององค์การ พิจารณาจากทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และ พันธมิตร(Partner) ที่สามารถร่วมมือช่วยเหลือ องค์การในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ความสำเร็จ โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) ที่มาจาก

1.2.1 ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) คือ การวิเคราะห์เพื่อหาว่าโอกาสและอปุสรรค ในปัจจัยความสำเร็จที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็น คู่ค้า ผู้มีส่วนได้เสีย ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ที่สามารถสร้างความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยผู้ให้ความร่วมมือจะมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างไม่เป็นทางการ หรือ บางครั้งมีความร่วมมืออย่างไม่เป็นทางการ หรือ ร่วมงานกันในระยะสั้น เป็นเรื่องๆไป เช่น เครือข่ายภาคอกชน หรือ มูลนิธิเอกชน

1.2.2 พันธมิตร (Alliance) คือ การวิเคราะห์เพื่อหาว่าโอกาสและอปุสรรค ในปัจจัยความสำเร็จที่มาจาก พันธมิตรที่สำคัญ ว่าจะทำอย่างไรกับพันธมิตรดังกล่าว ที่สามารถสร้างความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ โดยพันธมิตรจะมีความสัมพันธ์กับองค์การอย่างเป็นทางการ เช่น หน่วยงาน เครือข่ายหรือ มูลนิธิที่มี MOU หรือ หน่วยงานที่ทำงานร่วมกันมาในระยะเวลานาน เช่น ท้องถิ่น หรือ หน่วยงานของรัฐด้วยกัน เป็นต้น

ตารางแสดงถึงเครื่องมือ ในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จขององค์การ

ปัจจัยความสำเร็จขององค์การ	สมรรถนะหลัก	โครงสร้าง	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
		บุลลากร	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
		กระบวนการ	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
		กฎหมาย	จุดแข็ง
			จุดอ่อน
	ทรัพยากรภายนอก	ผู้ให้ความร่วมมือ คือหน่วยงานต่างๆที่มีความ สัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ	โอกาส
			อุปสรรค
		พันธมิตร คือหน่วยงานต่าง ที่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	โอกาส
			อุปสรรค

SWOT เป็นตัวย่อจากคำว่า จุดแข็ง (Strength) และ จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และ อุปสรรค (Threat) โดย จุดแข็งและจุดอ่อน (SW) ใช้ในการวิเคราะห์ความเข้มแข็งและความอ่อนแอภายในขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่วน โอกาส และอุปสรรค (OT) ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคขององค์การที่มาจากปัจจัยภายนอกที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมในการแข่งขันในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ทำให้เกิดการวิเคราะห์โอกาสเชิงยุทธศาสตร์ ได้เป็น 4 กลุ่มดังนี้

1.1 กลุ่ม SO จุดแข็งและโอกาส เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์สูงในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 กลุ่ม ST จุดแข็งและอุปสรรค เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลางในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

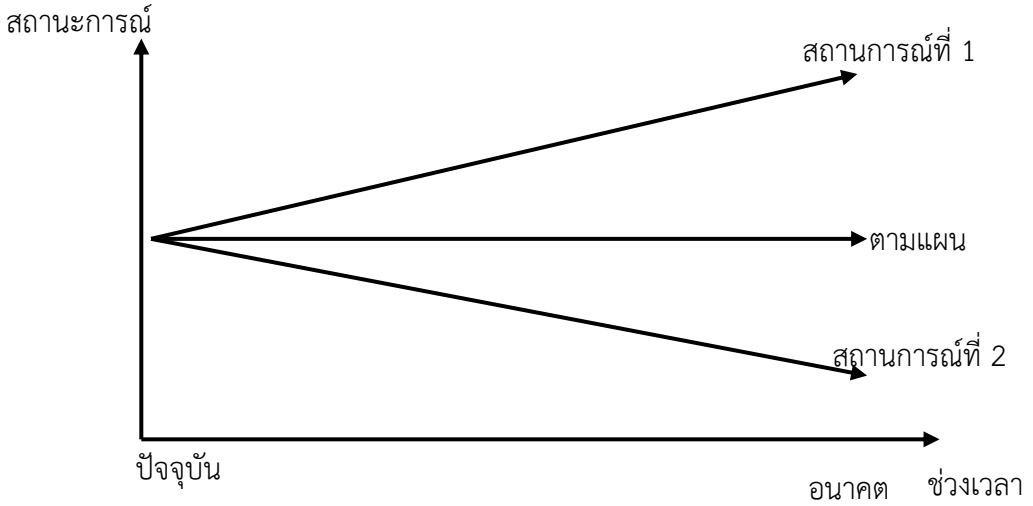
1.3 กลุ่ม WO จุดอ่อนและโอกาส เป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ปานกลางในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.4 กลุ่ม WT จุดอ่อนและอุปสรรคเป็นกลุ่มที่มีโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ต่ำในการที่จะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ตารางแสดงโอกาสในเชิงยุทธศาสตร์

	โอกาส (ภายนอก, ปัจจัยบวก)	อุปสรรค (ภายนอก, ปัจจัยลบ)
จุดแข็ง (ภายใน, ปัจจัยบวก)	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ สูง	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ ปานกลาง
จุดอ่อน (ภายใน, ปัจจัยลบ)	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ ปานกลาง	โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ ต่ำ

Scenario Analysis เป็นเครื่องมือ ที่ใช้ในการคาดการณ์สถานการณ์ เหตุการณ์ ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจะเริ่มจากการ ตั้งคำถามว่า ถ้าผลการดำเนินการตามแผนการแก้ปัญหา ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะทำให้เกิดสถานการณ์หรือเหตุการณ์ หรือ เงื่อนไข อะไรขึ้นบ้าง และ จะส่งผลต่อการที่เราต้องปรับเปลี่ยนแผนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดบ้าง



กรณีศึกษา

บริษัท บุญรอด เบอเวอรี่ได้มีการนำเครื่องมือการขับเคลื่อนและการแปลงยุทธศาสตร์ที่เริ่มจากการวางวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ Objective และเปลี่ยนเป็น เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ Goad และ ทำให้สามารถวาง ยุทธศาสตร์ Strategy และลงไปสู่การสร้างการติดตามผล Measurement ทำให้ได้ OGSM ระดับองค์การ และแปลงลงไปสู่ระดับ หน่วยงาน และลงสู่หน่วยปฏิบัติ และ บุคลากร

ในตัวอย่างของ บริษัท บุญรอด ได้มีการวาง วัตถุประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ในระดับ หน่วยงาน คือ ฝ่ายการตลาด ได้วาง วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยการเพิ่ม มูลค่ายอดขาย หลังจากนั้น จึงแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ไปสู่เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ คือ มียอดขายไม่น้อยกว่า 100 ล้าน โดย มีการวางยุทธศาสตร์เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และวัดผลให้เพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมา เมื่อได้ OGSM ของฝ่ายการตลาด การทำการแปลงลงไปสู่ หน่วยปฏิบัติ คือ แปลง SM คือการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า และเพิ่มขึ้น 10% จากปีที่ผ่านมา ไปสู่ OG จองหน่วยปฏิบัติ คือ หน่วยบริการลูกค้า ทำให้ได้ OG ของหน่วยบริการลูกค้า และแปลงไปสู่ SM ของหน่วยบริการลูกค้า โดยกำหนด S คือการเริ่มต้นโครงการบริหารลูกค้าใหม่ และ M ทำโครงการแล้วเสร็จ 100% โดยมีรูปกระบวนการแปลงไปสู่การปฏิบัติ รูป ด้านล่าง

รูปแสดงตัวอย่างการแปลง SM ของระดับที่สูงกว่าไปสู่ OG ของระดับที่ต่ำกว่า

Key Message เพิ่มเติมจาก Basic

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้น คาดการณ์การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่วิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดยุทธศาสตร์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

2.3 แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์

2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย โดยการคาดการณ์ของผลการดำเนินการ การแก้ปัญหา และ การปรับแผนทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเน้น การวิเคราะห์สถานการณ์ Scenario Analysis

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

เครื่องมือ ที่ใช้ในการจัดทำ แผนยุทธศาสตร์และการดำเนินการตามแผนยุทธ์ศาสตร์ ในระดับ Significance

6.2 เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

เกณฑ์ในระดับ Significance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
แผนยุทธศาสตร์ที่สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างโอกาสทางเชิงยุทธศาสตร์ใหม่ ๆ ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว	KSF- Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์ จากสมรรถนะหลัก (Core Competency)ขององค์การ ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึง วิเคราะห์ ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความ	ความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และ โอกาสในเชิงยุทธศาสตร์ที่นำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน

เกณฑ์ในระดับ Significance	เครื่องมือการวิเคราะห์	ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์
	ร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็งและอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค	
มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ	SRM-Strategic Risk Management เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด (Source)ของปัจจัยเสี่ยง และมุมมอง (Perception) ขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ SIC-ปัจจัยเสี่ยงภายในควบคุมได้, SEC-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมได้, SIU-ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมไม่ได้, SEU-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ RISK MATRIX เป็นการระบุปัจจัยต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ตาม SIC, SEC, SIU, SEU ว่าเป้าหมายใดมีน้ำหนักความเสี่ยงมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมุติฐานของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริงหรือมีความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่	ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบและ แผนรับมือความเสี่ยง
แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จของยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ บูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากร และการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก และการใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อการประสานงานให้เกิดความสำเร็จ	S ของ องค์การ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/ 4 M S ของ หน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/ 4 M S ของ หน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4 M S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M	แผนยุทธศาสตร์องค์การ แผนกลยุทธ์หน่วยงาน แผนปฏิบัติการ แผนการทำงาน โดย 4M จัดสรรทรัพยากรทั้ง คน เครื่องจักร อุปกรณ์ วัสดุ เงินทุน ให้เพียงพอต่อ กลยุทธ์และการวัดผล
การเตรียมการเชิงรุกเพื่อตอบสนองต่อการ	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานะการณ์ในอนาคตในหลาย	ทางเลือกของการแก้ปัญหาในหลายๆสถานะการณ์ในอนาคต

เกณฑ์ในระดับ Significance	**เครื่องมือการวิเคราะห์**	**ผลที่ได้จากการใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์**
เปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากภายในและภายนอกและการปรับแผนที่ตอบสนองทันเวลาเชิงรุก อย่างมีประสิทธิผล (Proactive and effective	สถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	

รายละเอียดของเครื่องมือ

ความเสี่ยงที่คุกคามต่อความยั่งยืนในเชิงยุทธ์ศาสตร์ คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ เป้าหมาย หรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ การระบุความเสี่ยงในเป้าหมาย หรือ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงที่แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด (Source)ของปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยเสี่ยงภายในองค์การและปัจจัยเสี่ยงภายนอกองค์การ และตามมุมมอง (Perception) ขององค์การในการควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมได้ และ ปัจจัยเสี่ยงที่ควบคุมไม่ได้ ทำให้เกิดการแบ่งประเภทของปัจจัยเสี่ยงเป็น 4 ประเภทคือ

1.1 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมาย ภายในที่ควบคุมได้ (Strategic Internal Controllable Risk : SIC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายในองค์การและสามารถที่จะควบคุมความเสี่ยงได้

1.2 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมาย ภายนอกที่ควบคุมได้.(Strategic External Controllable Risk : SEC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การและสามารถที่จะควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

1.3 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมาย ภายในที่ควบคุมไม่ได้ (Strategic Internal Uncontrollable Risk : SIU) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายในองค์การแต่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

1.4 ปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมาย ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้(Strategic External Uncontrollable Risk : SEU) ปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากภายนอกองค์การแต่ไม่สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้

	ภายใน (Internal)	ภายนอก (External)
ควบคุมได้ (Controllable)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายในควบคุมได้ (SIC)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายนอกควบคุมได้ (SEC)
ควบคุมไม่ได้ (Uncontrollable)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายในควบคุมไม่ได้ (SIU)	ปัจจัยเสี่ยงยุทธศาสตร์ภายนอกควบคุมไม่ได้ (SEU)

Risk Matrix เป็นการระบุปัจจัยเสี่ยงต่อเป้าหมาย ทั้ง 4 ประเภท SIC, SEC, SIU, SEU ว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีน้ำหนักความเสี่ยงที่มากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมุติฐานของเป้าหมายของยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริง และความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่

1. การประเมินความเสี่ยงด้วย Risk Matrix เป็นการประเมินระดับความ รุนแรงของความเสี่ยงต่อเป้าหมาย ด้วยสองปัจจัยคือ

1.1 โอกาส คือ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว Likelihood (L) เกิดสูงหรือต่ำ โดยมองจากคะแนนดังนี้

1= น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างสูง 5 = สูง

1.2 ผลกระทบ คือ ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I) ที่เกิดขึ้นในการสร้างความเสียหายจากความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว โดยมองจากคะแนนดังนี้

1= น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = ค่อนข้างสูง 5 = สูง

1.2 ระดับความรุนแรงของความเสี่ยงต่อเป้าหมาย โดยระดับความรุนแรงมาจาก = โอกาส (L) X ผลกระทบ (I) ทำให้แบ่งได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย ดังรูปด้านล่าง ปัจจัยเสี่ยงใดมีระดับความเสี่ยงสูงมาก จะต้องทบทวนและตรวจอบว่าสมมุติฐานการตั้งเป้าหมายนั้นเป็นจริงหรือไม่

		ระดับความเสี่ยง (Risk Map)							
ผลกระทบของความเสี่ยง (I)	5	5	10	15	20	25			
	4	4	8	12	16	20			สูงมาก
	3	3	6	9	12	15			สูง
	2	2	4	6	8	10			ปานกลาง
	1	1	2	3	4	5			ต่ำ
		1	2	3	4	5			
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)							

รูปแสดงระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มาจาก โอกาสและผลกระทบ

กรณีศึกษา

กรมทางหลวง กองทางหลวงพิเศษระหว่างมือ ได้มีการใช้เครื่องมือ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงทางอ้อมที่ส่งผลต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ โดยมีการเริ่มจาก การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยเสี่ยงเป็น ภายในและภายนอก และควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ทำให้เกิดการแบ่งปัจจัยเสี่ยงออกเป็นสี่ กลุ่ม คือ ภายในควบคุมได้ ภายในควบคุมไม่ได้ ภายนอกควบคุมได้ และ ภายนอกควบคุมไม่ได้

หลังจากแบ่งเป็นสี่กลุ่ม เริ่มมีการให้คะแนน น้ำหนักปัจจัยเสี่ยงโดยเป็นการให้คะแนน โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความ โดยมีระดับคะแนน จาก 1 ถึง 5 ทำให้สามารถคำนวณน้ำหนักปัจจัยเสี่ยงได้ โดยเอาคะแนน ที่ได้จาก โอกาส คูณ กับ คะแนนที่ได้จาก ผลกระทบ โดยคะแนน สูงสุด คือ 25 คะแนน มาจาก 5x5 และต่ำสุด คือ 1 คะแนน มาจาก 1x1 ทำให้สามารถแยกปัจจัยเสี่ยงตามคะแนน ได้ตามตารางความเสี่ยง เป็น ต่ำ ปานกลาง สูง และ สูงมาก ตามรูปด้านล่าง

		ระดับความเสี่ยง (Risk Map)							
ผลกระทบของความเสี่ยง (I)	5	5	10	15	20	25			
	4	4	8	12	16	20			สูงมาก
	3	3	6	9	12	15			สูง
	2	2	4	6	8	10			ปานกลาง
	1	1	2	3	4	5			ต่ำ
		1	2	3	4	5			
		โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)							

โดยตัวอย่างของการวิเคราะห์กองทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองในปัจจัยเสี่ยง ภายนอกที่ควบคุมได้. (Strategic External Controllable Risk : SEC) คือปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายนอกองค์การและสามารถที่จะควบคุมปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวได้ เป็นดังตัวอย่างด้านล่าง

ปัจจัยเสี่ยง	**โอกาส (L)**	**ผลกระทบ (I)**	**ความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร**
SEC 1 รายได้จากการดำเนินงานไม่ได้ตามเป้า	2	5	10 (สูงมาก)
SEC 2 ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการไม่ได้ตามเป้า	4	1	4 (ปานกลาง)
SEC 3 อัตราการระบายรถผ่านด่านเก็บเงินโดยเฉลี่ยในชั่วโมงเร่งด่วนไม่ได้ตามเป้า	1	1	1 (ต่ำ)
SEC 4 ค่าเฉลี่ยการสมัครใช้ TAG M-Pass ไม่ได้ตามเป้า	4	2	8 (สูง)

Key Message

2.1 กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เน้น การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและโอกาสทางยุทธศาสตร์ใหม่ๆ

2.2 การกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ที่ต้องเน้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์การและผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ เศรษฐกิจ สังคม สาธารณะสุข และสิ่งแวดล้อม

2.3 แผนปฏิบัติการที่สนับสนุนความสำเร็จและบูรณาการกับแผนงานด้านบุคลากรและการใช้ทรัพยากรที่รองรับการเปลี่ยนแปลวและการสื่อสารสู่การปฏิบัติผ่านเครือข่ายและการใช้ข้อมูลร่วมกั

2.4 การติดตามผลของการบรรลุเป้าหมาย เน้นเชิงรุกเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเน้นการคาดการณ์สถานะการณ์ต่างๆ

สรุปเครื่องมือหมวด 2

	Basic	Advance	Significance
2.1	PEST- การเมือง (P) เศรษฐกิจ (E) สังคม (S) เทคโนโลยี (T) เป็น เครื่องมือวิเคราะห์แรงผลักดันที่เกิด จาก การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ที่องค์การต้องเอาชนะในการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์	KSF- Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์ จากสมรรถนะหลัก (Core Competency)ขององค์การ ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคตทั้งในด้านจุดแข็ง (Strength, S) และ จุดอ่อน (Weakness, W) รวมถึง วิเคราะห์ ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) ทั้งในด้านโอกาส (Opportunity, O) และ อุปสรรค (Threat, T)	KSF- Key Success Factor ปัจจัยความสำเร็จ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จในการแข่งขัน โดยวิเคราะห์ จากสมรรถนะหลัก (Core Competency)ขององค์การ ใน 4 ด้าน คือ โครงสร้าง บุคลากร กระบวนการ กฎหมาย โดยมองทั้งปัจจุบันและอนาคต รวมถึง วิเคราะห์ ทรัพยากรภายนอก (External Resource) ที่มาจาก ผู้ให้ความร่วมมือ (Collaborator) และพันธมิตร (Partner) SWOT-SO จุดแข็งและโอกาส, ST จุดแข็งและอุปสรรค, WO จุดอ่อนและโอกาส, WT จุดอ่อนและอุปสรรค
2.2	OGSM เป็นกรอบสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติจาก	OG ระดับองค์การ กำหนด SM ขององค์การ SM ขององค์การแปลงไปสู่ OG ในระดับหน่วยงาน	SRM-Strategic Risk Management เป็น ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อ เป้าหมายหรือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ แบ่งได้ออกตามแหล่งกำเนิด

	Basic	Advance	Significance
	วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เชิงยุทธศาสตร์ (Objective) ที่เชื่อมไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ (Goal) และการวางแปลงเป้าหมายไปสู่กลยุทธ์ (Strategy) โครงการและแผนงาน และตัวชีวัด (Measurement)	OG ระดับหน่วยงาน กำหนด SM ของหน่วยงาน SM ของหน่วยงาน แปลงไปสู่ OG ในระดับ หน่วยปฏิบัติ OG ระดับหน่วยปฏิบัติ กำหนด SM ของหน่วยปฏิบัติ SM ของหน่วยปฏิบัติ กำหนด OG ในระดับบุคลากร OG ระดับบุคลากร แปลงไปสู่ SM ของบุคลากร	(Source)ของปัจจัยเสี่ยง และมุมมอง (Perception) ขององค์การ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ SIC-ปัจจัยเสี่ยงภายในควบคุมได้, SEC-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมได้, SIU-ปัจจัยเสี่ยงภายในที่ควบคุมไม่ได้, SEU-ปัจจัยเสี่ยงภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ RISK MATRIX เป็นการระบุปัจจัยต่อเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ตาม SIC, SEC, SIU, SEU ว่าเป้าหมายใดมีน้ำหนักความเสี่ยงมากที่สุด ซึ่งนำไปสู่การตรวจสอบสมมุติฐานของเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ว่าอยู่ในพื้นฐานของข้อเท็จจริงหรือมีความลำเอียงในการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวหรือไม่
2.3	S ของ องค์การ S ของ หน่วยงาน S ของ หน่วยปฏิบัติ S ของบุคลากร	S ของ องค์การ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของ หน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของ หน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์ S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์	S ของ องค์การ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/ 4 M S ของ หน่วยงาน โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/ 4 M S ของ หน่วยปฏิบัติ โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4 M S ของบุคลากร โดยเน้นโอกาสเชิงยุทธศาสตร์/4M
2.4	M ของ องค์การ M ของ หน่วยงาน M ของ หน่วยปฏิบัติ M ของบุคลากร	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานะการณ์ในอนาคตในหลายสถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา	Scenario Analysis การคาดการณ์สถานะการณ์ในอนาคตในหลายสถานะการณ์ เพื่อจัดทำแผนการแก้ปัญหา

บทที่ 3
ระบบราชการ 4.0 เพื่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัยรวดเร็วและเข้าถึง นำมาใช้ในการสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง วางแผนเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มต่างๆ ทั้งปัจจุบันและอนาคต มีกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์โดยปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการของประชาชน

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 3	
3.1	ระบบข้อมูลและสารสนเทศด้านการบริการประชาชนที่ทันสมัย รวดเร็ว และเข้าถึงในทุกระดับ
3.2	การประเมินผลความพึงพอใจ ความผูกพันของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาใช้ประโยชน์
3.3	การสร้างนวัตกรรมการบริการ ที่สร้างความแตกต่าง และตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม และต่างความต้องการ
3.4	กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ เพื่อตอบสนองได้ทันความต้องการ

วัตถุประสงค์สำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐในยุคใหม่ คือการสร้างระบบกิจกรรม (Activities System) หรือสมรรถนะ (Competency) ที่มุ่งเน้นการส่งมอบ"คุณค่า"(Value) คือประโยชน์โดยรวม หรือคุณลักษณะของการบริการที่ดีเพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้ประโยชน์จาก สินทรัพย์ (Asset) ขององค์การ และโอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของบริบทแวดล้อมขององค์การ

หากองค์การใดสามารถสร้างคุณค่าไปตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้สำเร็จ ย่อมทำให้ได้ผลตอบรับที่ดี สำหรับบริษัทเอกชนผลตอบรับที่กลับมา อาจจะเป็นผลตอบแทนทางการเงิน (Financial Return) ได้แก่ ยอดขาย หรือกำไรของบริษัท เพราะเมื่อองค์การสามารถสร้างคุณค่า (Value) ให้ผู้รับบริการได้เพิ่มขึ้น ผู้รับบริการก็พร้อมจะมอบมูลค่า (Value) ให้องค์การนั้นเช่นเดียวกัน

แต่สำหรับส่วนราชการผลตอบรับอาจจะไม่ใช่ผลตอบแทนทางการเงิน แต่เป็นการยอมรับ นับถือทางสังคม (Social Recognition) ซึ่งสิ่งที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะแสดงออก คือการยอมรับ ศรัทธา ความร่วมมือกับส่วนราชการเหล่านั้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า หากส่วนราชการใดสามารถสร้าง และส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน จะมี "ผู้สนับสนุน" การดำเนินการของส่วนราชการเหล่านี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้การดำเนินการใดๆของส่วนราชการนั้น เป็นไปได้อย่างดี เนื่องจากมีแรงต้านน้อย และมีผู้เต็มใจร่วมมือด้วยเป็นจำนวนมากนั่นเอง

ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่สามารถสร้างและส่งมอบคุณค่าให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างชัดเจน หากเป็นเอกชน เมื่อบริษัทไม่สามารถส่งมอบคุณค่า (Value) ให้ผู้รับบริการได้ ผู้รับบริการย่อมไม่เต็มใจที่จะส่งมอบมูลค่า (Value) ให้กับบริษัทนั้นเช่นกัน ซึ่งอาจยังผลให้บริษัทเหล่านั้น

มีปัญหาในการประกอบการ และอาจถึงขั้นปิดกิจการได้เลย ขณะที่หากเป็นส่วนราชการไม่สามารถส่งมอบคุณค่า (Value) ให้กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ ย่อมขาด “ผู้สนับสนุน” การดำเนินการของส่วนราชการเหล่านั้น ทำให้ความสำคัญของส่วนราชการนั้นลดลงเรื่อยๆ จนอาจจะล่มสลายไปในที่สุด

ดังนั้นการออกแบบคุณค่าของส่วนราชการควรเริ่มต้นจากการระบุให้ได้ว่าใครคือผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของส่วนราชการนั้น โดยพิจารณาจากภารกิจ และหน้าที่ตามกฎหมายของส่วนราชการแล้วจึงออกแบบวิธีการค้นหาสารสนเทศต่างๆที่จะทำให้สามารถคาดการณ์ หรือทำนายได้ว่าอะไรคือ “คุณค่า” หรือ ประโยชน์ ที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายต้องการ และคาดหวังจากส่วนราชการนั้น

ความรู้ ความเข้าใจเรื่อง “คุณค่า” ที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ และคาดหวังต่อส่วนราชการจะนำมาสู่การออกแบบการบริการ ระบบงาน และสมรรถนะที่จำเป็นของส่วนราชการ ซึ่งรวมถึงนวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการที่เฉพาะเจาะจงกับความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

และภายหลังจากการให้บริการไปแล้ว ส่วนราชการควรมีการประเมิน “ความรู้สึก” ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อประสบการณ์ในการเข้ามาสัมผัสงานบริการของส่วนราชการว่ามีความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในประเด็นใด รวมถึงมีข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ต่างๆอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับมาสู่การทบทวน และปรับปรุงวิธีการดำเนินการของส่วนราชการอย่างเป็นระบบต่อไป ทั้งหมดนี้คือภาพรวมของการบริหารจัดการตามเกณฑ์หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเห็นว่ามีส่วนสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การชั้นเลิศอย่างยั่งยืน

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (basic) อย่างมั่นคง

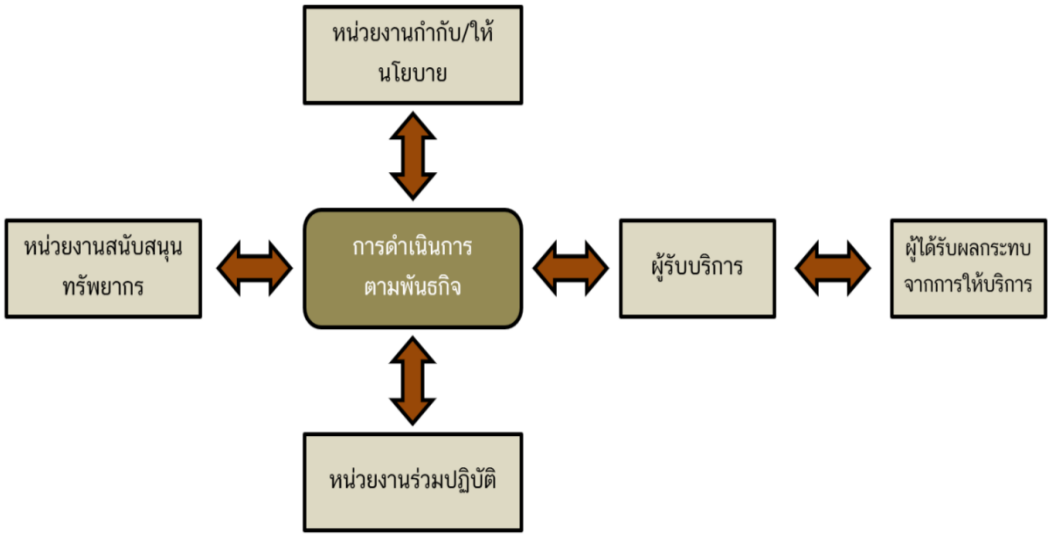
หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง (Customer centric)	มีการนำข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่รวบรวมมาจากช่องทางต่างๆ รวมทั้งฐานข้อมูลของส่วนราชการ เพื่อวิเคราะห์และตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกัน
3.2 การประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงาน	การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันควรได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับมิติการให้บริการ ทันการณ์ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ รวมทั้งพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อนโยบายการบริการต่าง ๆ
3.3 การบริการที่ตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก และการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติในทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	มีกระบวนการในการทบทวนและการปรับปรุงการบริการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งช่องทางในการสื่อสารและการเข้าถึงของกลุ่มผู้รับบริการ และการสื่อสารกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการถ่ายทอดสู่ทุกพื้นที่ที่เกี่ยวข้อง
3.4 กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล	กระบวนการรับข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบที่ให้ความสะดวกในการร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีมาตรฐานการจัดการข้อร้องเรียนได้อย่างมีประสิทธิผล คือ มีการเปิดช่องทาง

หัวข้อ	คำอธิบาย
	การรวบรวมข้อร้องเรียนและจัดการตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น(Response)

<u>เครื่องมือ</u>

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ควรเริ่มจากการระบุผลผลิต/บริการ และกระบวนการสำคัญตามพันธกิจหลักของส่วนราชการให้ได้เสียก่อน แล้วจึงวิเคราะห์ถึงกลุ่มที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการตามกระบวนการ และผลผลิต/บริการของพันธกิจเหล่านั้น ดังนี้



หน่วยงานกำกับ/ให้นโยบาย ได้แก่ หน่วยงานที่กำกับการดำเนินการของส่วนราชการ หรือส่วนราชการจำเป็นต้องปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานนั้น อาจต้องมีการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะๆ หน่วยงานกำกับ/ให้นโยบายให้ส่วนราชการจัดเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ

ผู้รับบริการ ได้แก่ ผู้ที่เข้ามารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง มีส่วนที่สัมผัส(Touch Point) ผลผลิตหรือการให้บริการของส่วนราชการโดยตรง ไม่ว่าจะร้องขอเข้ามารับบริการ หรือจำเป็นต้องเข้ามารับบริการก็ตาม ผู้รับบริการจัดเป็นทั้ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรง และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ เนื่องจากได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินการของส่วนราชการ

ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการให้บริการ ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินการ หรือการให้บริการของส่วราชการ ทั้งทางบวก และทางลบ ไม่ได้เข้ามาสัมผัสการให้บริการของส่วนราชการโดยตรง กลุ่มนี้อาจเป็นได้ทั้ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) หากกลุ่มนี้เป็นกลุ่มเป้าหมายที่ต้องได้รับประโยชน์ตามพันธกิจของส่วนราชการ หรืออาจเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นรอง (Secondary Stakeholders) หากไม่ใช่กลุ่มเป้าหมาย หรือเกี่ยวข้องในการดำเนินการโดยตรงกับองค์การ แต่ให้ความสนใจกับการดำเนินการขององค์การ

หน่วยงานร่วมปฏิบัติ ได้แก่ พันธมิตร หรือหุ้นส่วนความร่วมมือ ที่มีส่วนในการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดผลผลิต บริการ หรือสร้างนวัตกรรม ตามพันธกิจของส่วนราชการ หน่วยงานร่วมปฏิบัติอาจเป็นทั้งส่วนราชการ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ก็ได้ กลุ่มนี้จัดเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders)

เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรง และเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขั้นต้น (Primary Stakeholders) ของส่วนราชการ เนื่องจากได้รับผลกระทบโดยตรงจากการดำเนินการของส่วนราชการด้วยเช่นกัน

หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากร ได้แก่ หน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรต่างๆเช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ วัตถุดิบ สารสนเทศที่จำเป็นต่อการดำเนินการให้บริการตามพันธกิจของส่วนราชการ หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากรให้ส่วนราชการ จัดเป็น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก (Key Stakeholders) เนื่องจากมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของส่วนราชการโดยตรง

สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากต่อการกำหนดกลยุทธ์และออกแบบ"คุณค่า" ของงานบริการของส่วนราชการให้สามารถตอบสนองความต้องการ และคาดหวัง รวมทั้งสร้างประโยชน์ให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามพันธกิจของส่วนราชการนั้น ดังนั้นหลังจากที่ส่วนราชการสามารถระบุได้ว่าใคร หรือ หน่วยงานใด เป็นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการแล้ว จะต้องกำหนดวิธีในการเก็บ รวบรวม วิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์และออกแบบงานบริการของส่วนราชการ

สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ

1. สารสนเทศเชิงปริมาณ (Quantitative Information) ได้แก่ สถิติการใช้บริการ, แนวโน้มของปริมาณปัญหาของผู้รับบริการ, สัดส่วนของผู้รับบริการแต่ละวัย, การกระจายตัวทางภูมิศาสตร์ของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม เป็นต้น

2. สารสนเทศเชิงคุณภาพ (Qualitative Information) ได้แก่ ความต้องการ และความคาดหวัง, รสนิยม, พฤติกรรมของผู้รับบริการ, ค่านิยม, วัฒนธรรมพื้นถิ่นของผู้รับบริการ เป็นต้น

การเก็บรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. หลังจากระบุกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแล้ว ควรออกแบบโครงสร้างสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และออกแบบคุณค่าของงานบริการ โดยเริ่มจากการตั้งคำถาม (Business Question) ว่า "อะไรคือประโยชน์ หรือคุณลักษณะของผลผลิต/การให้บริการที่ทำให้พวกเขาต้องใช้บริการ หรือผลผลิตของเรา" เพื่อนำมาสู่การกำหนดว่าส่วนราชการจำเป็นต้องรู้สารสนเทศอะไรจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบ้างทั้งที่เป็นสารสนเทศเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพจึงสามารถตอบคำถามข้างต้นนั้นได้ เช่น ปัญหาหรือความทุกข์ของพวกเขามีอะไรบ้าง , จำนวนหรือสัดส่วนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มมีเท่าไร, สิ่งที่จะเติมเต็มให้ชีวิต หรือการทำงานของพวกเขาสมบูรณ์มากขึ้นมีอะไรบ้าง เป็นต้น

2. เลือกวิธีการเก็บรวบรวมสารสนเทศให้เหมาะสมกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม ได้แก่

- การสอบถาม สังเกต พูดคุย เป็นวิธีการที่ทำได้ง่ายที่สุด โดยการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วสังเกตสิ่งที่พวกเขาชอบ-ไม่ชอบ พฤติกรรมการใช้บริการของพวกเขา อาจทำเป็นแบบสอบถาม หรือ จัดทำเป็น Focus Group เพื่อสัมภาษณ์ โดยเฉพาะกับกลุ่มที่เป็นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก จะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเพิ่มขึ้นในบางประเด็น

- สัมภาษณ์บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ ที่ให้บริการ หรือสัมผัสกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การให้บริการมายาวนาน จะทำให้มีความเข้าใจ หรือรู้จักข้อมูลของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มาก

- การดูจากผลสำรวจ/โพลต่างๆ ซึ่งในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่จัดทำโพล หรือการสำรวจต่างๆ อยู่แล้ว ซึ่งแม้ไม่ใช่ผลสำรวจที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต/บริการของส่วนราชการโดยตรง แต่อาจสามารถนำมาใช้วิเคราะห์เพื่อให้มีความเข้าใจความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของส่วนราชการเพิ่มขึ้น

- จากผลการวิจัย หรือผู้เชี่ยวชาญศาสตร์แขนงต่างๆ เป็นการเก็บรวบรวมสารสนเทศแบบทุติยภูมิ คือสารสนเทศที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาระดับหนึ่งแล้ว แต่ส่วนราชการก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำนายความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เช่นกัน

3. นำสารสนเทศที่รวบรวมจากแต่ละแหล่งมาวิเคราะห์ความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่ม

ผลผลิต/บริการ	**ผู้รับบริการ**		**ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย**	
	กลุ่มผู้รับบริการ	**ความต้องการ/ คาดหวัง**	**กลุ่มผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย**	**ความต้องการ/ คาดหวัง**

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประเมินว่าผลผลิต หรืองานบริการที่ส่วนราชการออกแบบขึ้นมาเป็นไปตามความต้องการ และคาดหวังของพวกเขาหรือไม่ ดังนั้นช่วงเวลาที่ดีที่สุดที่ควรสำรวจความพึงพอใจ คือช่วงเวลาที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงจดจำเรื่องราวรายละเอียดประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลผลิต หรือการบริการได้อยู่ อาจเป็นภายหลังจากรับบริการทันที หรือ หลังจากนั้น 2-3 วัน (บางครั้งอาจมีการสอบถามขณะรับบริการได้ หากลักษณะการให้บริการนั้นเหมาะให้ถามได้) แนวปฏิบัติในการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียควรมีดังนี้

1. ควรนำประเด็นประโยชน์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของผลผลิต หรือการบริการที่ส่วนราชการวิเคราะห์เป็นประเด็นคำถามในการประเมินความพึงพอใจ

2. การออกแบบแบบประเมินความพึงพอใจควรคำนึงถึงการเก็บข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมินเพื่อทำการจำแนกประเภทของผู้ตอบแบบประเมินได้ว่า เป็นผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใด และมีประสบการณ์ในการใช้ผลผลิต หรือรับบริการใดของส่วนราชการ

3. การกำหนดวิธีการ และความถี่ในการประเมินความพึงพอใจควรคำนึงถึงการไม่สร้างภาระที่มากเกินไปกับทั้งผู้ที่ตอบแบบประเมิน และผู้ที่ต้องวิเคราะห์ผลการประเมิน แต่จะต้องมากพอที่ให้ได้ข้อมูลสำคัญสำหรับการออกแบบ หรือปรับปรุงผลผลิต บริการ หรือกลยุทธ์ของส่วนราชการ

4. ในประเด็นของประโยชน์หรือคุณลักษณะที่สำคัญของผลผลิต หรือบริการที่ส่วนราชการมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ควรประเมินความพึงพอใจเทียบกับคู่เทียบ หรือคู่แข่งที่สำคัญ

5. ควรมีคำถามที่ถามผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเจาะจงถึง ”ประเด็นที่ไม่พึงพอใจ” จากผลผลิต หรือการเข้ารับบริการกับส่วนราชการ

6. ควรนำผลการประเมินความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจมาบูรณาการกับสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆที่ค้นพบ เพื่อทำนายความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในปัจจุบัน และอนาคต เพื่อใช้เป็นปัจจัยในการสร้างนวัตกรรมของผลผลิตหรือการบริการต่อไป

การประเมินระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score; NPS)

การประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมา อาจสะท้อนถึงความรู้สึกหรือประสบการณ์ที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกต่อผลผลิต หรือการให้บริการของส่วนราชการได้ แต่อย่างไรก็ตามการประเมินความพึงพอใจยังไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความผูกพันของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อส่วนราชการ ซึ่งมีความหมายมากกว่าความพึงพอใจ แต่หมายถึงการที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรารถนาที่จะสนับสนุนส่วนราชการด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การกลับมาใช้บริการสม่ำเสมอ, การแนะนำเพื่อนหรือคนสนิทเข้ามาร่วมสนับสนุนส่วนราชการ มีการให้คำแนะนำที่ดี หรือเข้ามามีส่วนร่วมกับการดำเนินการกับส่วนราชการ เป็นต้น

ตัววัดผลที่นิยมใช้ในการวัดความผูกพันของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียคือ การประเมินระดับการเป็นผู้สนับสนุนองค์กร (Net Promoter Score; NPS) โดยตัววัดนี้สะท้อนให้เห็นถึงความพึงพอใจและความผูกพันของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

NPS เป็นเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นโดย Fred Reichheld จากบริษัทที่ปรึกษา Bain & Company, and Satmetrix โดยแนวคิดนี้ได้ถูกตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ในปี 2003 ในบทความชื่อ “The one number you need to grow” โดยการประเมินโดยใช้เครื่องมือ NPS นั้นจะใช้คำถามหลักคือ “ท่านจะแนะนำบริษัท/สินค้า/บริการของเราให้กับเพื่อนหรือคนสำคัญในชีวิตท่านหรือไม่” และจะนำผลนั้นมาแบ่งกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็น 3 กลุ่มได้แก่ 1) Promoters 2) Passives 3) Detractors ซึ่งทำให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์จัดการกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม

การเก็บข้อมูลเพื่อประเมินตามแนวทาง NPS ส่วนราชการอาจทอดแบบสอบถาม หรืออาจส่งแบบสอบถามผ่านระบบ online หลังจากที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ใช้ผลผลิต หรือเข้ารับบริการของส่วนราชการแล้ว โดยยังอยู่ในระยะเวลาที่ยังจดจำรายละเอียดของผลผลิต หรือการให้บริการได้ โดยอาจต้องปรับข้อคำถามให้เหมาะกับส่วนราชการ เช่น

- “ท่านจะแนะนำเพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาใช้ผลผลิต/บริการของเราหรือไม่”
- “ท่านจะแนะนำให้เพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาร่วมโครงการ/กิจกรรมของเราหรือไม่”
- “ท่านจะแนะนำให้เพื่อน หรือคนสำคัญในชีวิตของท่านมาสนับสนุนการดำเนินการของเราหรือไม่”

โดยในการตอบคำถามนี้ มีคะแนนให้เลือกระหว่าง 0 ถึง 10 โดย 0 หมายถึง ไม่แนะนำแน่นอน และ 10 หมายถึง แนะนำแน่นอน และจากผลคะแนนการประเมิน จะสามารถจำแนกผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. Promoters หรือ กลุ่มผู้สนับสนุนองค์กร คือ กลุ่มที่ให้คะแนน 9 และ 10 กลุ่มนี้จะเป็นกลุ่มที่พร้อมสนับสนุนการดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากการใช้บริการเป็นประจำแล้ว ยังอาจแนะนำเพื่อนหรือบุคคลใกล้ชิดให้มาสนับสนุนผลผลิต/บริการ/โครงการของส่วนราชการด้วย

2. Passives หรือ กลุ่มที่พร้อมจะเปลี่ยนใจไปสนับสนุนองค์กรอื่นหากพบผลผลิต งานบริการ หรือโครงการที่ดีกว่า คือกลุ่มที่ให้คะแนน 7 และ 8 กลุ่มนี้ไม่ค่อยผูกพันกับผลผลิต บริการ หรือ โครงการของส่วนราชการมากนัก และอาจชักจูงโดยคู่แข่งได้ง่าย

3. Detractors หรือ กลุ่มที่ไม่พึงพอใจต่อผลผลิต บริการขององค์กร คือกลุ่มที่ให้คะแนน 0-6 กลุ่มนี้นอกจากไม่แนะนำผลผลิต บริการ โครงกรของส่วนราชการให้ผู้อื่นแล้ว ยังเป็นกลุ่มที่จะทำลายชื่อเสียงของผลผลิต บริการ โครงการ หรือส่วนราชการด้วย กลุ่มนี้อาจยังกลับมาใช้ผลผลิต หรือบริการของส่วนราชการอยู่หากไม่มีทางเลือก

การคำนวณคะแนน NPS จะคำนวณโดย NPS = %Promoters - %Detractors

เนื่องจาก NPS วัดผลโดยใช้คำถามเพียงข้อเดียว ทำให้ส่วนราชการสามารถใช้เครื่องมือนี้ในการวัดผลที่ถี่ขึ้นได้ โดยไม่สร้างภาระหรือความรำคาญให้ผู้ตอบแบบประเมิน อย่างไรก็ตามหากส่วนราชการต้องการข้อมูลเชิงลึกมากขึ้นอาจมีคำถามเพิ่มเติมอีก 1 หรือ 2 คำถาม เช่น

“ทำไมท่านถึงให้คะแนนเช่นนั้น”

“เราต้องปรับปรุงอะไรเป็นอันดับแรก เพื่อทำให้ท่านรู้สึกอยากชวนคนมาสนับสนุนโครงการของเรา”

และอาจบูรณาการผลการประเมิน NPS กับสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการค้นพบประเด็นที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพึงพอใจ และไม่พึงพอใจ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลผลิต บริการ โครงการ หรือกลยุทธ์ของส่วนราชการต่อไป

การออกแบบผลผลิตและบริการ

เมื่อสามารถวิเคราะห์กาความต้องการ และคาดหวังจากการรวบรวมสารสนเทศ และประเมินผลความพึงพอใจ และความผูกพันของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเสียได้แล้ว จะสามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อสร้างกลยุทธ์ หรือผลผลิตและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม โดยส่วนราชการมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

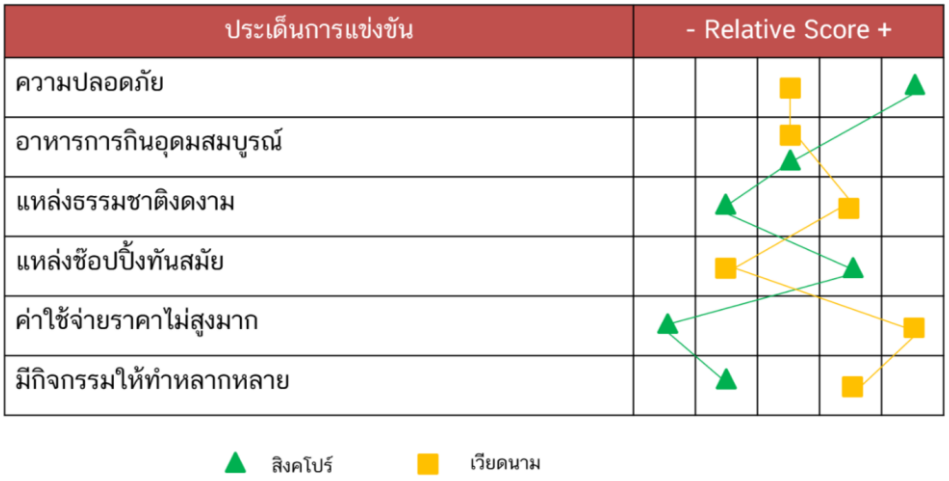
1. คัดเลือกความต้องการ และคาดหวังที่สำคัญ และคาดว่ายังสำคัญในอนาคตของกลุ่มเป้าหมายแต่ละกลุ่ม 5-7 ประเด็นเพื่อใช้เป็นประเด็นสำคัญในการพิจารณาออกแบบกลยุทธ์ ผลผลิต หรือบริการ

2. วิเคราะห์คู่แข่ง หรือคู่เทียบเพื่อค้นหาสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบในแต่ละประเด็นการออกแบบ เนื่องจากในมุมมองของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะเป็นการรับรู้เชิงเปรียบเทียบเสมอ การที่ส่วนราชการเสนอคุณค่าบางอย่างให้กับพวกเขา ไม่ได้แปลว่าไม่มีส่วนราชการอื่น หรือหน่วยงานเอกชนอื่นเสนอคุณค่าคล้ายกัน หรือเหมือนกันไปให้พวกเขาพิจารณาด้วย

และเมื่อมีหลายหน่วยงานเสนอคุณค่าคล้ายกัน หรือเหมือนกัน สิ่งที่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำคือ จะนำคุณค่าของแต่ละหน่วยงานที่เสนอมา “เปรียบเทียบ” กัน เพื่อพิจารณาว่าจะใช้บริการหรือสนับสนุนหน่วยงานไหน ดังนั้นหากรูปแบบผลผลิต บริการที่ส่วนราชการเสนอไม่ได้ให้ “คุณค่า” ที่แตกต่าง หรือโดดเด่นกว่าคู่แข่ง หรือคู่เทียบรายอื่น (Unique Selling Point) งานบริการ หรือผลผลิตเหล่านั้นอาจถูกลดคุณค่าในสายตาผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำมาซึ่งการใช้บริการ หรือความร่วมมือที่ลดลง และทำให้กลยุทธ์ ผลผลิต หรือบริการดังกล่าวไม่บรรลุตามเป้าในที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบดังกล่าว อาจใช้เครื่องมือ Strategy Canvas หรือ Values Curve (จากหนังสือ Blue Ocean Strategy) ได้ เช่น

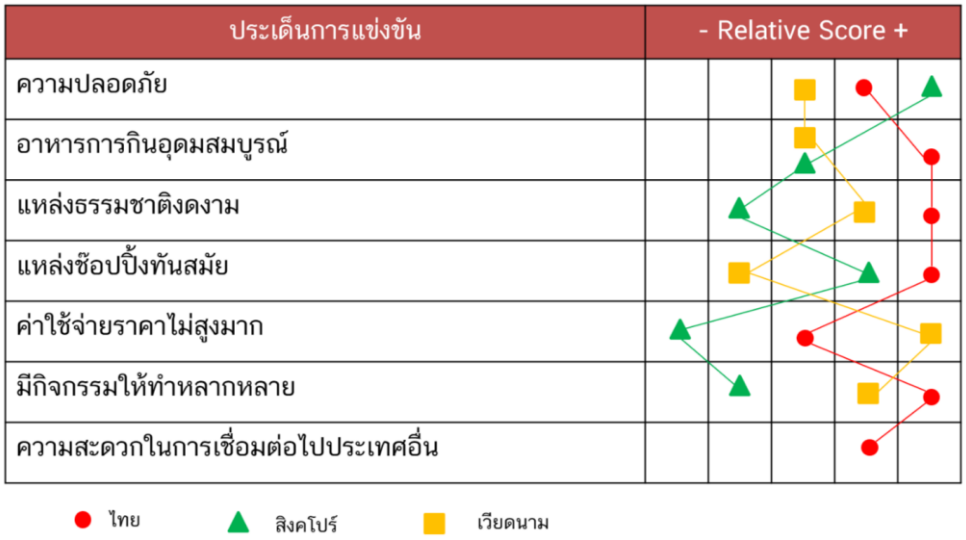
Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว



การพิจารณาออกแบบวิธีการบริหารการท่องเที่ยวของไทย อาจเริ่มจากการพิจารณาสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้านการท่องเที่ยว แล้วคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายที่การท่องเที่ยวของไทยมุ่งจะตอบสนอง อาจเป็นนักท่องเที่ยวจากจีน ยุโรป อเมริกา ฯลฯ เป็นต้น จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้รับมาวิเคราะห์ หรือทำนายความต้องการและคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย และคัดเลือกประเด็นความต้องการและคาดหวังที่สำคัญมากำหนดเป็น “ประเด็นการแข่งขัน” จากนั้นจึงพิจารณาสารสนเทศของคู่แข่ง หรือคู่เทียบรายอื่นในอาเซียน (หากขอบเขตการแข่งที่ประเทศไทยต้องการ คิดจะแข่งเฉพาะในอาเซียน) ในที่นี้ทดลองนำข้อมูลของสิงคโปร์ และเวียดนามมาเปรียบเทียบ (ข้อมูลสมมติ) โดยอาจนำข้อมูลจากสารสนเทศจริงหรือเป็นมุมมองภาพลักษณ์ในสายตาของกลุ่มเป้าหมายได้ เมื่อวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบแล้วจะพบว่าสิงคโปร์จะมีจุดเด่นที่ ความปลอดภัย และมีแหล่งช๊อปปิ้งที่ทันสมัย ขณะที่เวียดนามจะมีแหล่งธรรมชาติที่งดงาม มีกิจกรรมให้ทำหลากหลาย ในราคาที่ต่ำกว่า เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้มาตัดสินใจออกแบบลักษณะของการท่องเที่ยวไทยต่อไป

3. พิจารณาออกแบบ “คุณค่า” ของผลผลิต/บริการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบ แข่งขันกับคู่แข่งรายอื่น ในประเด็นการแข่งขันที่ได้คัดเลือกมา โดยส่วนราชการควรพิจารณาว่าประเด็นการแข่งขันใดที่ส่วนราชการต้องมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น) ประเด็นการแข่งขันใดที่มุ่งแข่งขันเพียงเพื่อรักษาระยะห่าง (ไม่ให้ถูกทิ้งห่าง แต่อาจไม่ได้เหนือกว่าคู่แข่งรายอื่น) โดยพิจารณาลักษณะเปรียบเทียบว่าประเด็นใดเราจะเสนอคุณค่าต่ำกว่าคู่แข่ง เหนือกว่าคู่แข่ง เสมอกับคู่แข่ง หรือเสนอคุณค่าที่คู่แข่งรายอื่นไม่ได้นำเสนอ เช่น

Strategy Canvas ของการท่องเที่ยว



เมื่อเราได้ทบทวนว่าคู่แข่ง หรือคู่เทียบรายอื่นกำลังมุ่งเสนอ “คุณค่า” ประเด็นใดให้กลุ่มเป้าหมาย จึงนำมาสู่การออกแบบ “คุณค่า” ของแหล่งท่องเที่ยวไทย เพื่อแข่งขันกับประเทศอื่นในอาเซียน โดยเลือกว่าประเด็นใดจะเหนือกว่าคู่แข่ง ประเด็นใดจะเสมอ หรือเพียงรักษาระยะห่าง รวมถึงประเด็นใหม่ที่ตะแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่นในอาเซียน

จากตัวอย่างประเทศไทยอาจเสนอคุณค่าที่โดดเด่นในด้าน อาหาร, ความงดงามของแหล่งธรรมชาติ และความหลากหลายของกิจกรรม ขณะที่ด้านความปลอดภัยไม่ควรแย่กว่าเวียดนาม แต่อาจรักษาระยะไม่ให้ห่างจากสิงคโปร์มากนัก และด้านค่าใช้จ่ายที่อาจเสนอค่าใช้จ่ายที่สูงกว่าเวียดนาม แต่ไม่สูงเท่าสิงคโปร์ และนำเสนอคุณค่าใหม่ที่ประเทศอื่นไม่ได้เสนอคือ ความสะดวกในการเชื่อมต่อไปประเทศอื่นๆในอาเซียน ด้วยความได้เปรียบด้านตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ของไทย

เมื่อระบุ “คุณค่า” และระดับที่ต้องการเสนอให้กับกลุ่มเป้าหมายได้ จึงนำมาสู่การกำหนดเป็นข้อกำหนดที่สำคัญของผลผลิต/บริการ กำหนดตัววัดผลลัพธ์แต่ละมิติเพื่อใช้ในการออกแบบผลผลิต/บริการและกระบวนการต่อไป

นำข้อมูล “คุณค่า” ที่กำหนดขึ้นมาปรับปรุง หรือออกแบบผลผลิต/บริการ เป็นการปรับปรุง (Improvement) ผลผลิต/งานบริการเดิมให้สร้างคุณค่าได้มากขึ้น และจัดทำเป็นมาตรฐานของผลผลิต/บริการ

5. ถ่ายทอดมาตรฐานของผลิต/บริการไปยังหน่วยงานในสังกัดที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนในการสร้างผลผลิต/บริการนั้น เพื่อให้มั่นใจว่าทุกๆจุดที่มีการให้บริการ จะให้บริการในมาตรฐานเดียวกัน และกำหนดรอบในการทบทวนผลผลิตหรือผลการให้บริการ เทียบกับความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องต่อไป

การจัดการเรื่องร้องเรียน

เรื่องร้องเรียนจัดเป็นสารสนเทศที่ป้อนกลับมาจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียชนิดหนึ่งที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาผลผลิต บริการ รวมถึงกลยุทธ์ของส่วนราชการ รวมถึงสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการให้บริการได้ ดังนั้นส่วนราชการควรมีกระบวนการในการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนอย่างเหมาะสม รวมถึงใช้ประโยชน์จากสารสนเทศเหล่านี้ให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน

ประเภทของเรื่องร้องเรียน

1. เรื่องร้องเรียน ได้แก่ เรื่องที่ส่วนราชการ หรือบุคลากรของส่วนราชการไปสร้างความเดือดร้อนหรือสิ่งที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พวกเขาเหล่านั้นจึงร้องเรียนส่วนราชการในฐานะผู้กระทำเรื่องที่ไม่พึงพอใจเหล่านั้น

2. เรื่องร้องทุกข์ ได้แก่ เรื่องที่ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประสบปัญหา หรือได้รับความทุกข์ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของส่วนราชการ จึงร้องให้ส่วนราชการช่วยบรรเทาทุกข์ให้

3. ข้อสงสัย ได้แก่ ข้อข้องใจที่เกี่ยวข้องกับการบริการ หรือภารกิจของส่วนราชการ

4. ข้อเสนอแนะ ได้แก่ ข้อแนะนำในการปรับปรุง พัฒนาผลผลิต การดำเนินการ การให้บริการ หรืออื่นๆที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการ

วิธีการจัดการเรื่องร้องเรียน

1. ส่วนราชการควรจัดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนที่หลากหลาย สะดวกต่อผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะช่องทางการร้องเรียนผ่านระบบออนไลน์ เช่น เวปไซต์ของส่วนราชการ, หรือ Social Media ต่างๆ เพราะเป็นช่องทางที่สะดวก และต้นทุนต่ำ

2. การรับเรื่องร้องเรียนควรได้สารสนเทศเพียงพอต่อการนำมาบริหารจัดการ ดังนั้นควรออกแบบช่องเก็บข้อมูลที่จำเป็น โดยเฉพาะ

- วัน-เวลา-สถานที่ที่เกิดเหตุ
- ลักษณะเหตุที่เกิด
- ชื่อผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ก่อเหตุ
- ลักษณะ และมูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น
- ช่องทางในการติดต่อกลับ (เป็นทางเลือกหากผู้ร้องสะดวกให้ติดต่อกลับ)

3. การตอบกลับแบบทันท่วงที (Quick Response) ส่วนราชการควรมีการตอบกลับแบบทันท่วงทีเพื่อให้ผู้ร้องรับรู้ว่าส่วนราชการได้รับเรื่องร้องเรียนนั้นไว้แล้ว โดยเฉพาะช่องทางที่ผู้ร้องไม่ได้สื่อสารกับเจ้าหน้าที่โดยตรง เช่น จดหมาย, email, ระบบออนไลน์ต่างๆ เมื่อส่วนราชการได้รับเรื่องแล้วควรรีบแจ้งกลับทันที เพื่อให้ผู้ร้องคลายความกังวล

4. จัดให้มีระบบลงทะเบียนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดจากทุกช่องทางให้มาอยู่ในทะเบียนเดียวกัน เพื่อสะดวกต่อการบริหารจัดการ โดยในแบบลงทะเบียนควรจำแนกเรื่องร้องเรียนเป็น เรื่องร้องเรียน, ร้องทุกข์, ข้อสงสัย, ข้อเสนอแนะ ระบุลักษณะเรื่องร้องเรียนว่าเกี่ยวข้องกับภารกิจไหน งานบริการ หรือผลผลิตใด หรือบุคลากรในสังกัดหน่วยงานไหน การลงทะเบียนรับเรื่องร้องเรียนควรมีศูนย์รับเรื่องร้องเรียนกลางเป็นผู้รวบรวมและจัดทำเป็นทะเบียนเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารส่วนราชการจะรับรู้ว่าเรื่องร้องเรียนมีทั้งหมดกี่เรื่อง

5. ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนส่งเรื่องไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้วิเคราะห์ปัญหาและเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาเรื่องร้องรียนกลับมาให้กับศูนย์รับเรื่องร้องเรียนเพื่อทำหน้าที่ตอบกลับผู้ร้องเรียนภายใน 15 วัน โดยในการตอบกลับควรแจ้งผู้ร้องว่าจะแก้ไขเรื่องร้องเรียนให้เสร็จภายในกี่วัน หรือหากผู้ร้องไม่ต้องการให้ตอบกลับก็ควรระบุเวลาในการแก้ปัญหาเรื่องร้องเรียนนั้นและบันทึกไว้ในทะเบียนเรื่องร้องเรียนด้วยเช่นกัน

6. ศูนย์รับเรื่องร้องเรียนจะต้องเป็นผู้ติดตามสถานะของเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องว่ามีความก้าวหน้าในการแก้ปัญหาอย่างไร เพื่อ Update ในระบบทะเบียนเรื่องร้องเรียน และหากเป็นเรื่องร้ายแรงควรรายงานความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหากับผู้ร้องเรียนเป็นระยะ จนกว่าจะปิดเรื่องร้องเรียนได้ตามกำหนด หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สามารถแก้ไขเรื่องร้องเรียนได้ตามกำหนดควรให้มีการให้เหตุผล และระบุวันที่คาดว่าจะแก้ไขเสร็จอีกครั้งเพื่อบันทึกในทะเบียน และแจ้งผู้ร้องเรียนให้ทราบ

7. ทะเบียนเรื่องร้องเรียนทั้งหมดควรนำเข้าสู่การประชุมของผู้บริหารส่วนราชการเพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบสถานะของเรื่องร้องเรียนทั้งหมดว่ามีเรื่องร้องเรียนทั้งหมดกี่เรื่อง เป็นประเภทใด เกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน หรือบริการใดบ้าง สถานะการแก้ไขเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่องเป็นอย่างไร ปิดเรื่องร้องเรียนได้แล้วทั้งหมดกี่เรื่อง เพื่อให้ผู้บริหารช่วยเร่งรัดในการแก้ไขเรื่องร้องเรียนแต่ละเรื่อง

ขณะเดียวกันควรมีการรายงานสถิติเรื่องร้องเรียนทั้งหมดเพื่อให้เห็นว่าเรื่องร้องเรียนที่ถูกร้องซ้ำมากที่สุดคือเรื่องอะไร เพื่อให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติได้ร่วมเรียนรู้ และค้นหาสาเหตุร่วมกัน และนำไปสู่การสร้างมาตรการเชิงรุกในการลดเรื่องร้องเรียนซ้ำเหล่านั้นในอนาคต

การดำเนินการจัดการเรื่องร้องเรียนในทุกขั้นตอนสามารถนำระบบอิเล็คทรอนิกส์มาช่วยในการบริหารจัดการ และติดตามสถานะ รวมถึงการสรุปสถิติต่างๆของเรื่องร้องเรียน โดยเฉพาะอาจสามารถทำให้ผู้บริหารและผู้ร้องเรียนสามารถติดตามสถานะเรื่องร้องเรียนของตนผ่านระบบอิเล็คทรอนิกส์จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการจัดการเรื่องร้องเรียน และเพิ่มความประทับใจให้ผู้ร้องเรียนอีกด้วย

กรณีศึกษา

จากการเติบโตของธุรกิจอีคอมเมิร์ซในประเทศไทย ทำให้เกิดความต้องการในการส่งพัสดุเพิ่มขึ้นสูงขึ้น และเกิดการแข่งขันในการให้บริการจัดส่งพัสดุเพิ่มมากขึ้น บริษัทไปรษณีย์ไทยเก็บข้อมูลสถิติการใช้บริการของผู้รับบริการพบว่า ความต้องการในการส่งพัสดุทั้งแบบธรรมดา และอีเอ็มเอสเพิ่มขึ้นสูงขึ้นถึง 1 ล้านชิ้น/วัน จากที่ผ่านมาอยู่ที่ 7-8 แสนชิ้น/วัน บริษัทไปรษณีย์ไทยได้นำสารสนเทศของผู้รับบริการดังกล่าวมาพัฒนาวิธีการให้บริการ โดยสร้างความร่วมมือกับผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซรายใหญ่ เปิดตัว Application เพื่อให้ผู้ประกอบการอีคอมเมิร์ซใช้บริการได้ง่ายขึ้น เพิ่มบริการให้เจ้าหน้าที่ไปรษณีย์ไปรับสินค้าที่บ้านได้ รวมถึงขยายเวลาปิดบริการเป็น 2 ทุ่มในจุดสำคัญ และ 24 ชม.ในบางสาขาด้วย เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป และแข่งขันได้กับผู้ประกอบการรายอื่น

Key Message

3.1 ระบบการเก็บรวบรวมสารสนเทศที่ทำให้วิเคราะห์ความต้องการ และคาดหวังที่แตกต่างกันได้

3.2 การประเมินผลความพึงพอใจ และความผูกพัน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์

3.3 การนำสารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาปรับปรุงการบริการ

3.4 กระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนที่รวดเร็ว และสร้างสรรค์ ตอบสนองได้ทันความต้องการ

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (advance) อย่างต่อเนื่อง

หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ)รวมทั้งเทคโนโลยีดิจิทัล (เพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างได้อย่างมีประสิทธิผล (Digital technology, Customer centric)	มีการใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีดิจิทัลและช่องทางการสื่อสารรูปแบบใหม่ เช่น Mobile Application เพื่อรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศจากกลุ่มผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในรูปแบบของ Big Data เช่น เสียง ภาพ และ ข้อความ เพื่อค้นหาความต้องการ ความคาดหวังของของกลุ่มผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตอบสนองได้ดียิ่งขึ้น
3.2 การใช้ผลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน ของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักเพื่อนำมาวิเคราะห์ความต้องการ และแก้ปัญหาในเชิงรุก	มีการประเมินผลความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพัน และวิเคราะห์เพื่อค้นหาโอกาสในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาเชิงรุก
3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวมและเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิผลCustomer groups and) (segments	มีการสร้างนวัตกรรมการบริการใหม่ๆ ที่ตอบสนองความต้องการทั้งภาพรวม และเฉพาะกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิผล เช่น กลุ่มที่มีความต้องการเฉพาะให้สามารถเข้าถึงการบริการได้
3.4 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ รวดเร็ว ทันการณ์ และตอบสนองอย่างมีประสิทธิผล	กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน ที่เป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ตอบสนองกลับต่อข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยแก้ปัญหาในเชิงรุก (Response and React)

เครื่องมือ

Big Data เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นศูนย์กลาง

ในอดีตหากองค์การต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สิ่งที่องค์การต้องทำคือการสร้างระบบฐานข้อมูลขององค์การขึ้นมา และสร้างวิธีการจัดเก็บข้อมูลขององค์การขึ้นมาเอง ในระยะถัดมาพบว่าองค์การสามารถแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน ซึ่งอาจต้องมีการขอใช้ข้อมูลระหว่างองค์การอย่างเป็นทางการถึงจะเปิดข้อมูลมาใช้ร่วมกันได้ แต่ก็ทำให้แต่ละองค์การมีข้อมูล สารสนเทศมากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ และตัดสินใจ

แต่ในโลกยุคปัจจุบันหลายองค์การ หรือแม้กระทั่งตัวบุคคลแต่ละคนมีการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) ผ่านระบบออนไลน์ ในรูปแบบของ Platform ต่างๆ ทั้ง Website, Blog, Social Media ต่างๆ ทำให้ข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนที่อย่างรวดเร็วแบบ Realtime และมีลักษณะกระจัดกระจายไร้รูปแบบและมีขนาดมหาศาลเป็น Big Data

ยิ่งมีการเปิดเผยข้อมูล (Open Data) กันมากขึ้น ขนาด ขอบเขตของ Big Data ก็ยิ่งขยายใหญ่มากขึ้นเรื่อยๆ ทำให้หลายองค์การคิดจะใช้ประโยชน์จาก Big Data นี้มาใช้ในการวิเคราะห์ และตัดสินใจทางกลยุทธ์หรือนโยบายขององค์การ โดยเฉพาะการใช้ประโยชน์ในการทำนายความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Big Data มีลักษณะอย่างไร

1. Volume มีขนาดใหญ่ มีปริมาณข้อมูลมาก มีทั้งในรูปแบบออนไลน์ และออฟไลน์

2. Variety มีความหลากหลายสูง อาจมีทั้งที่จัดรูปแบบได้ หรือจัดรูปแบบข้อมูลไม่ได้

3. Velocity มีการเปลี่ยนแปลง เคลื่อนที่แบบรวดเร็ว ต่อเนื่องแบบ Realtime ทำให้การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีความรวดเร็ว คล่องตัวมากขึ้น

4. Veracity ข้อมูลไม่ชัดเจน อาจต้องนำมาใช้ร่วมกันหลายๆข้อมูลเพื่อใช้ในการทำนาย หรือพยากรณ์เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

ซึ่งข้อมูลเหล่านี้อาจอยู่ในรูปแบบของบันทึก (Record) ต่างๆ เช่น ประวัติการขับขี่, ข้อมูลทางการแพทย์, ข้อมูลการเดินทาง หรือ ในรูปแบบภาพ, เสียง, วีดิโอ, ข้อความที่แสดงความเห็นในระบบออนไลน์ รวมทั้งข้อมูลพฤติกรรมการใช้บริการต่างๆ เช่น พฤติกรรมการคลิกดูข้อมูล, พฤติกรรมการเข้าดู Website ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ หากนำมาจัดการอย่างเป็นระบบจะทำให้องค์การสามารถทำนายความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำไปปรับปรุงการบริการได้

การใช้ Big Data เพื่อปรับปรุงการให้บริการ

1. สร้าง Stakeholders Profile รอบด้าน โดยนำข้อมูลจากแหล่งต่างๆทั้งออนไลน์ และออฟไลน์ ทั้งในรูปแบบภาพ, เสียง, ข้อความ, บันทึกต่างๆ เพื่ออธิบายลักษณะสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญแต่ละกลุ่ม โดยข้อมูลที่รวบรวมมาควรอธิบายปรากฏการณ์ต่างๆได้แก่

- กำลังเกิดอะไรขึ้นกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- จำนวนครั้ง ความถี่ สถานที่ในการเกิดเหตุการณ์
- อะไรคือปัญหาของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แท้จริง
- ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะตอบสนองกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร
- ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรู้สึกอย่างไรกับบริการขององค์การ

2. การจัดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Segmentation)

คือ การกำหนดและแบ่งกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีความต้องการ ความชอบ พฤติกรรม ลักษณะ หรือประสบปัญหาคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน ลักษณะการแบ่งกลุ่มลูกค้าตามลักษณะเหล่านี้ อาจแบ่งได้ 3 แบบ คือ Homogeneous Preferences (ความชอบ/ปัญหาเหมือนกันทั้งหมด) คือผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเพียงกลุ่มเดียวซึ่งมีความชอบ หรือลักษณะปัญหาเหมือนกันหมด Diffused Preferences (ความชอบแบบกระจัดกระจาย) คือ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความชอบหรือปัญหาที่หลากหลาย จัดกลุ่มได้ยาก มีความแตกต่างกันมากในแต่ละกลุ่ม หรือมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง Clustered Preferences (ความชอบ/ปัญหาแบบแบ่งกลุ่มย่อยแตกต่างกันแต่ละกลุ่ม) คือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีหลายกลุ่ม ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่ม แต่ภายในกลุ่มเดียวกันจะมีความชอบ/ปัญหาเหมือนกัน หรือคล้ายคลึงกัน ซึ่งจากแนวคิดนี้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถวางกลยุทธ์และออกแบบผลผลิต/บริการให้เหมาะสมกับรูแปแบบความชอบ/ปัญหาของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละแบบได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด

ขั้นตอนการจัดกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1. สำรวจ วิเคราะห์ สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อค้นหา หรือทำนายความต้องการ และความคาดหวังของพวกเขา

2. ใช้เครื่องมือทางสถิติแบ่งผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียออกเป็นกลุ่มตามลักษณะความชอบ ปัญหา หรือ พฤติกรรมที่ใกล้เคียงกัน และศึกษาตัวแปรที่ใช้อธิบายการแบ่งกลุ่ม

3. จัดทำข้อมูลรายละเอียดในแต่ละกลุ่ม นำข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มาอธิบายให้ชัดเจน แสดงรายละเอียดความแตกต่างของแต่ละกลุ่ม โดยใช้เกณฑ์ปัจจัยต่างๆ เช่น เกณฑ์ประชากรศาสตร์ (เพศ/วัย/สถานะ), เกณฑ์ภูมิศาสตร์หรือถิ่นที่อยู่อาศัย(ภาค,จังหวัด,อำเภอ,ในเมือง-ชนบท), เกณฑ์ด้านจิตวิทยาหรือพฤติกรรมการใช้บริการ(ความชอบ,รสนิยม,ความถี่ในการใช้บริการ, เวลาที่เข้ามาใช้บริการ), เกณฑ์การประสบปัญหา คือ มีปัญหา ความกังวลต่างๆคล้ายๆกัน

4. นำข้อมูลที่จัดกลุ่มได้ไปใช้เลือกกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการมุ่งที่จะตอบสนองและกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงออกแบบหรือปรับปรุงผลผลิต/บริการของส่วนราชการ เพื่อตอบสนองแต่ละกลุ่มเป้าหมายอย่างเฉพาะเจาะจง

3. วิธีการค้นหาแนวทางการปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรม

การค้นหาแนวทางในการปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรมประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญ ได้แก่

1. การค้นหาโอกาสในการปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรม (Area of Innovation) ซึ่งคือขั้นตอนในการวิเคราะห์สารสนเทศของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ระบุกลุ่มเป้าหมาย วิเคราะห์สภาพในการแข่งขันตามที่ได้อธิบายไปข้างต้น เพื่อให้มองเห็น “โอกาสทางยุทธศาสตร์” ได้แก่ ความต้องการ/คาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองต่ำกว่าที่พวกเขาคาดหวัง เหล่านี้คือ “โอกาสทางยุทธศาสตร์” หรือ โอกาสในการปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆของส่วนราชการ

2. บริหารจัดการความคิดสร้างสรรค์ (Idea Management) โดยเริ่มจากการรวบรวมความคิดสร้างสรรค์(Capture Idea) เพื่อตอบสนองโอกาสทางยุทธศาสตร์ที่ค้นหาได้ โดยความคิดสร้างสรรค์อาจมาจากบุคลากรในส่วนราชการเอง โดยส่วนราชการควรสร้างโอกาส หรือสภาพแวดล้อมที่ทำให้บุคลากรสามารถเสนอความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆเพื่อตอบสนองต่อโอกาสทางยุทธศาสตร์เหล่านั้น นอกจากนี้ความคิดสร้างสรรค์ยังอาจมาจากผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเอง ซึ่งส่วนราชการสามารถสร้างกลไก หรือเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีโอกาสเสนอความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุง หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ๆได้ เมื่อรวบรวมความคิดสร้างสรรค์มาได้ควรนำความคิดสร้างสรรค์เหล่านั้นมาประเมิน(Evaluate Idea) ว่าสามารถใช้ประโยชน์กับการปรับปรุงงานบริการ หรือผลผลิตใด ที่สนับสนุนต่อพันธกิจของส่วนราชการ สัมพันธ์กับลำดับความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการ หลังจากนั้นควรเก็บรวบรวมความคิดสร้างสรรค์เหล่านี้ให้เป็นระบบ (Think tank, Short list) เพื่อเตรียมนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงผลผลิต/บริการ หรือกลยุทธ์ของส่วนราชการ

3. การทดลองและนำไปปฏิบัติ (Execution) โดยจัดมีการคัดเลือกความคิดสร้างสรรค์ที่ได้รวบรวมไว้ โดยคัดเลือกดความคิดสร้างสรรค์ที่สามารถเพิ่ม “คุณค่า” และศักยภาพในการแข่งขันตามที่ส่วนราชการได้วิเคราะห์ไว้ จัดทำโครงการทดลองความคิดสร้างสรรค์นั้น(Pilot Project) โดยอาจทดลองในพื้นที่หรือหน่วยงานนำร่อง โดยควรมีการทดลองและทดสอบผลผลิต ผลลัพธ์ว่าสามารถสร้างคุณค่า และตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของกลุ่มเป้าหมายตามที่ได้วิเคราะห์มา เมื่อได้ผลเป็นที่น่าพอใจ จึงขยายผลไปดำเนินการทั่วทั้งส่วนราชการ(Implementation) หรือทุกจุดที่มีการให้บริการนั้น

กรณีศึกษา

จากที่มีการคาดการณ์ว่าประเทศไทยจะก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบในอนาคต ทำให้บริษัท SCG ได้ริเริ่มพัฒนา SCG Eldercare Solution คือ การเตรียมที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุ เพื่อความปลอดภัย สะดวกสบาย และสุขภาวะที่ยืนยาว โดย SCG ได้ทำการศึกษาองค์ความรู้ร่วมกับผู้ชำนาญการด้านผู้สูงอายุในศาสตร์แขนงต่างๆทั้งด้านพฤติกรรมศาสตร์ สรีรศาสตร์ การยศาสตร์ แพทยศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์ และวิศวกรรมศาสตร์ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์อย่างบูรณาการ เพื่อให้เป็นองค์ความรู้เชิงลึกในด้านที่อยู่อาศัยที่เหมาะสำหรับผู้สูงอายุ นำไปพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐาน และบริการด้านที่อยู่อาศัย รวมทั้งบุคลากรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับผู้สูงอายุอย่างแท้จริง

หลังจากที่มีเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศของผู้สูงอายุจากแหล่งต่างๆ SCG จึงได้จำแนกผู้สูงอายุเป็น 3 ระดับ ตามลักษณะทางกายภาพและสมรรถนะทางร่างกายในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แก่

- ผู้สูงอายุสีเขียว คือผู้สูงอายุที่สามารถใช้ชีวิต หรือทำกิจกรรมทั้งในบ้าน และนอกบ้านได้ตามปกติ แต่มีความเสี่ยงที่จะเกิดปัญหาทางด้านสุขภาวะในอนาคตหากไม่ป้องกันและดำเนินชีวิตไม่ถูกต้อง
- ผู้สูงอายุสีเหลือง คือผู้สูงอายุที่เริ่มมีความเสื่อมถอยของร่างกายหรือมีปัญหาด้านสุขภาพบ้างเล็กน้อยแต่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ อาจต้องการอุปกรณ์หรือผู้ช่วยเหลือในบางครั้ง การทำกิจกรรมภายนอกบ้านต้องได้รับการดูแลจากคนในครอบครัวมากขึ้น
- ผู้สูงอายุสีส้ม คือผู้สูงอายุที่มีปัญหาด้านสุขภาพการใช้ชีวิตประจำวัน มีความสะดวกน้อยลง ไม่สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ในบางกิจกรรม ต้องพึ่งพาอุปกรณ์และผู้ดูแลช่วยเหลือ โดยส่วนใหญ่ใช้ชีวิตอยู่ในบ้าน

เมื่อจำแนกกลุ่มผู้สูงอายุแล้ว SCG จึงนำข้อมูลของแต่ละกลุ่มมาออกแบบผลิตภัณฑ์มาตรฐาน การให้คำปรึกษาและออกแบบ รวมถึงการติดตั้งให้เหมาะสมกับกลุ่มผู้สูงอายุแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการและปัญหาที่แตกต่างกัน

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (significance) อย่างยั่งยืน

<u>Key Message</u>

3.1 การใช้ประโยชน์จาก Big Data

3.2 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาความต้องการใหม่ๆ ที่แตกต่างกัน

3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สร้างความแตกต่าง ตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม

3.4 การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองข้อร้องเรียนอย่างรวดเร็ว

หัวข้อ	คำอธิบาย
3.1 การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของ) (สภาพแวดล้อม เพื่อวางนโยบายเชิงรุกในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งปัจจุบันและอนาคต (Actionable policy solution)	มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และสารสนเทศจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อวิเคราะห์และเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น เพื่อการดำเนินการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเพื่อการกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหา
3.2 การบูรณาการข้อมูลการประเมินความพึงพอใจ และความผูกพัน กับฐานข้อมูลของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่น ๆ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการ	มีการบูรณาการข้อมูลของผลการสำรวจกับฐานข้อมูลกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากแหล่งอื่นๆ เพื่อพยายามแก้ปัญหาความพึงพอใจในการให้บริการที่ดีขึ้นและนำไปวางแผนยุทธศาสตร์และการสร้างนวัตกรรม
3.3 การสร้างนวัตกรรมการบริการที่สามารถให้บริการเฉพาะบุคคลที่สามารถออกแบบได้ (Personalized/Customized service)	นวัตกรรมการให้บริการที่สร้างความคล่องตัวในการให้บริการตามความแตกต่างของผู้รับบริการ หรือเอื้อให้ผู้รับบริการสามารถออกแบบตามความต้องการเฉพาะบุคคล (Customized Service) ซึ่งอาจรวมถึงการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อความสะดวกในการเข้าถึงบริการ
3.4 กระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิผล และสร้างความพึงพอใจในการจัดการข้อร้องเรียน	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบและการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาเพื่อการตอบสนองอย่างมีประสิทธิผล รวดเร็ว และสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กลับมาอีกด้วย(Response, React and Improve)

เครื่องมือ

การค้นหาความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก

เนื่องจากความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในการให้บริการที่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น เดิมองค์การมีงานบริการที่ให้บริการเสร็จภายใน 90 วัน ผู้รับบริการก็รู้สึกพึงพอใจดีกับการบริการนี้ เนื่องจากการบริการภายใน 90 วันก็ทำได้ตามกฎหมายกำหนด และที่สำคัญคือ หน่วยงานอื่นๆ ที่ให้บริการลักษณะเดียวกัน ก็ให้บริการภายใน 90 วันเหมือนกัน ดังนั้น “การรับรู้” ของผู้รับบริการคือการให้บริการภายใน 90 วัน เป็นเรื่องปกติ ที่ทุกหน่วยงานทำ ดังนั้นหากองค์การให้บริการได้ 90 วันเท่ากัน ผู้รับบริการก็รู้สึกพึงพอใจ

แต่หากมีหน่วยงานที่ให้บริการแบบเดียวกันบางหน่วย สามารถพัฒนาการให้บริการชนิดนี้ให้เร็วขึ้นจนเสร็จภายใน 10 วันได้ การรับรู้ของผู้รับบริการจะเปลี่ยนทันที เพราะพวกเขารับรู้ว่างานบริการแบบนี้สามารถทำเสร็จภายใน 10 วันได้ จึงทำให้เกิด “ความคาดหวัง” ว่าทุกหน่วยงาน ที่ให้บริการแบบนี้ จะสามารถทำได้ 10 วันเหมือนกัน ดังนั้นหากองค์การยังให้บริการ 90 วันเหมือนเดิม ผู้รับบริการจะไม่พึงพอใจอีกต่อไป

จะเห็นว่าความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การให้บริการที่เคยทำให้ผู้รับบริการประทับใจในอดีต อาจจะไม่ได้ทำให้พวกเขาประทับใจได้ตลอดไป การเปลี่ยนแปลงของความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการลักษณะนี้จึงทำให้จำแนกองค์การได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่

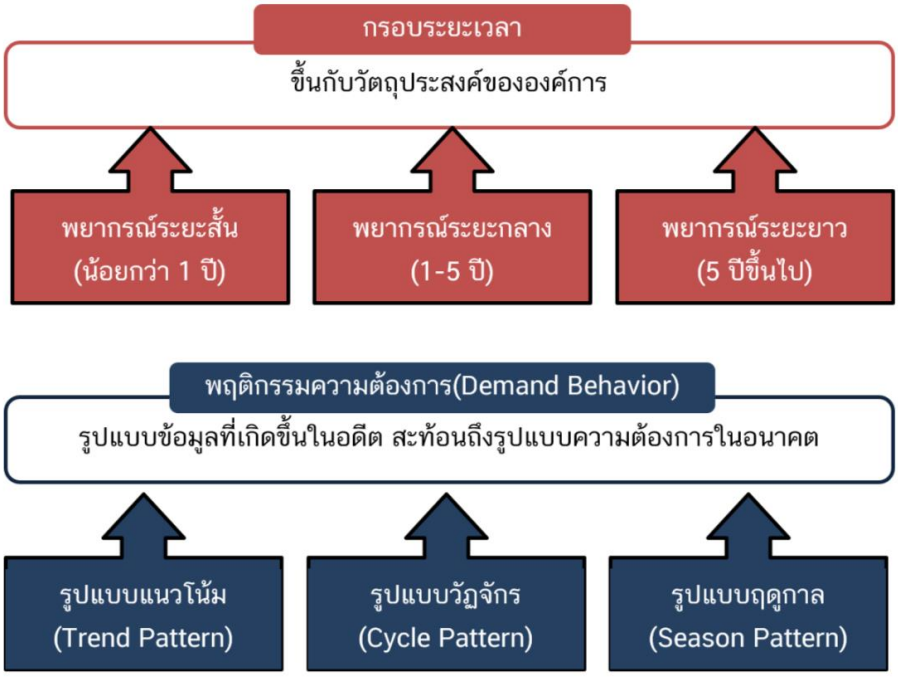
ประเภทที่ 1 คือองค์การที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลง และความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้องค์การเหล่านี้สูญเสียความสามารถในการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปได้

ประเภทที่ 2 คือองค์การที่รอให้ความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเปลี่ยนแปลงไปก่อน จึงค่อยเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์การตามการเปลี่ยนแปลงนั้นไป องค์การแบบนี้อาจสามารถตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ แต่ตอบสนองได้ช้ากว่าคู่แข่งหรือคู่เทียบรายอื่นๆ จึงยังไม่จัดเป็นองค์การชั้นเลิศ

ประเภทที่ 3 คือองค์การที่มีการพยากรณ์ หรือคาดการณ์ว่าความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นกำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางไหน และเริ่มทดลอง หรือเตรียมนวัตกรรมใหม่ๆเพื่อรอตอบสนองความต้องการ และคาดหวังนั้นไว้เลย เมื่อความต้องการนั้นเกิดขึ้นจริงๆ องค์การเหล่านี้จะสามารถตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ก่อนคู่แข่ง หรือคู่เทียบรายอื่นๆ เป็นการตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชิงรุก จึงเป็นองค์การชั้นเลิศ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์การชั้นเลิศจะมีความสามารถในการพยากรณ์ หรือคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจประกอบด้วยความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มเดิมที่จะเปลี่ยนแปลงไป และความต้องการ และคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มใหม่ที่ในปัจจุบันภารกิจ หรืองานบริการขององค์การยังไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น

องค์ประกอบของการพยากรณ์ความต้องการ และความคาดหวัง
(Components Forecasting Demand)



รูปแบบแนวโน้ม (Trend Pattern) คือ ความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น หรือลดลงอย่างค่อยเป็นค่อยไปในระยะยาว

รูปแบบวัฏจักร (Cycle Pattern) คือ ความต้องการเกิดขึ้นซ้ำๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง

รูปแบบฤดูกาล (Season Pattern) คือ ความต้องการที่เปลี่ยนไปในช่วงเวลาสั้นๆ และเกิดขึ้นซ้ำ มักขึ้นอยู่กับลักษณะสภาพแวดล้อม

เทคนิคการพยากรณ์

1. เทคนิคอนุกรมเวลา (Time Series) เป็นเทคนิคทางสถิติซึ่งใช้ข้อมูลความต้องการในอดีตเพื่อทำนายความต้องการในอนาคต

2. เทคนิคพยากรณ์ด้วยสมการถดถอย (Regression Forecasting Methods) เป็นการพัฒนาการคำนวณด้วยสมการทางคณิตศาสตร์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและปัจจัยที่ทำให้ความต้องการเปลี่ยนแปลงไป

3. เทคนิคเชิงคุณภาพ (Qualitative Methods) เป็นเทคนิคที่ใช้วิจารณญาณของผู้เชี่ยวชาญในการทำนาย จากการรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ผ่านมา อาจใช้ระเบียบวิธีวิจัยสำหรับพยากรณ์ความต้องการ และคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

นำเสนอชุดการให้บริการ (Services Package) ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ Big Data และการทำนาย หรือพยากรณ์ความต้องการและคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้องค์การสามารถให้คำแนะนำ (Recommend) บริการที่เฉพาะเจาะจงกับปัญหา ความต้องการ หรือความคาดหวังของผู้รับบริการแต่ละคนได้แบบเฉพาะเจาะจง (Personalized Service) โดย

1. จัดชุดรูปแบบการให้บริการ (Services Package) ให้สอดคล้องกับประเด็นปัญหา ความต้องการ ความคาดหวัง หรือลักษณะพฤติกรรมต่างๆของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามที่วิเคราะห์ และพยากรณ์จากข้อมูล และสารสนเทศต่างๆ โดยชุดรูปแบบการให้บริการ จะเป็นส่วนผสมของงานบริการแต่ละแบบ ซึ่งเมื่อนำมาจัดให้เป็นระบบแล้วจะสามารถตอบสนองความต้องการ และคาดหวัง

ของผู้รับบริการที่แตกต่างกันได้ เช่น ถ้ามีข้อมูลสุขภาพส่วนบุคคลของแต่ละคนอย่างชัดเจน ก็จะสามารถแนะนำวิธีการดูแลสุขภาพสำหรับแต่ละคนได้อย่างเฉพาะเจาะจง เป็นต้น

2. สร้างระบบให้คำแนะนำ (Recommendation System) การให้บริการที่รวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำแก่ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายผ่านทั้งระบบออนไลน์ หรือออฟไลน์ให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย เช่น การส่ง email แนะนำวิธีการดูแลสุขภาพโดยตรงให้กับผู้รับบริการแต่ละคน

3. สื่อสาร และสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกช่องทาง โดยมีระบบการติดต่อ สื่อสารที่เหมาะสมกับผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละคน โดยสามารถสื่อสารได้สองทิศทาง และสื่อสารในรูปแบบ และความถี่ที่เหมาะสมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และประสบการณ์ที่น่าประทับใจให้กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. วางแผน ติดตาม รับมือกับความรู้สึกของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีระบบติดตามความเคลื่อนไหวของข้อมูล Big Data ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสม่ำเสมอ เช่นระบบ Social monitoring คือ เฝ้าติดตามข้อมูลใน Social Media หรือ Sentiment Analysis คือ ระบบอัตโนมัติที่ใช้ในการตรวจสอบทัศนคติของผู้พูดหรือเขียนข้อความที่เกี่ยวข้องกับองค์การ เช่น สามารถวิเคราะห์ได้ว่าสิ่งที่ผู้รับบริการกำลังพูดถึงองค์การเป็นด้านบวก ด้านลบ หรือกลางๆ เป็นต้น เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการปรับรูปแบบ Services Package และวิธีการให้คำแนะนำกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละรายอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทุกๆรายได้รับประสบการณ์ในการใช้บริการที่น่าประทับใจที่สุด

กรณีศึกษา

ระบบของ AMAZON ผู้ให้บริการ e-commerce รายใหญ่ของ USA สามารถเก็บข้อมูลของผู้ซื้อสินค้า และกลุ่มเพื่อนของผู้ซื้อทั้งหลาย ทำให้สามารถรับรู้ว่าผู้ซื้อมีแนวโน้มจะชอบสินค้าอะไร และมีพฤติกรรมการซื้อแบบไหน ทำให้เมื่อมีสินค้าที่ตรงตามความต้องการ หรือสิ่งที่ตรงกับพฤติกรรมผู้บริโภคเอง ระบบจะสามารถแนะนำสินค้าเหล่านั้นโดยตรงไปที่ผู้บริโภครายนั้นๆ นอกจากนี้ยังสามารถแจ้งเตือนผู้บริโภคเหล่านั้นด้วยว่า เพื่อนของพวกเขาซื้อสินค้าอะไรบ้าง เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ผู้บริโภคเหล่านั้นซื้อตามเพื่อน ด้วยวิธีการนี้ AMAZON สามารถสร้างอัตราการ Re-Purchase เพิ่มขึ้นถึง 10-30% ต่อปีทีเดียว

<u>Key Message</u>

3.1 การพยากรณ์ หรือคาดการณ์ความต้องการเชิงรุก

3.2 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามความรู้สึกผู้รับบริการ เพื่อตอบสนองเชิงรุก

3.3 การสร้างบริการตามความต้องการเฉพาะบุคคล

3.4 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามปัญหา และเสนอการแก้ปัญหาเชิงรุก

สรุปเครื่องมือหมวด 3

	Basic	Advance	Significance
3.1	การเก็บรวบรวมสารสนเทศของผู้รับบริการ	การใช้ประโยชน์จาก Big Data	การพยากรณ์ความต้องการและคาดหวัง
3.2	การประเมินความพึงพอใจ/ความผูกพัน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อค้นหาความต้องการที่	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามความรู้สึก และ

		แตกต่าง	ตอบสนองเชิงรุก
3.3	การออกแบบการบริการ	การสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม	การสร้างชุดการบริการ (Services Package) เฉพาะบุคคล
3.4	การรับเรื่องร้องเรียน	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อตอบสนองเรื่องร้องเรียนอย่างรวดเร็ว	การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อติดตามปัญหา และเสนอการแก้ปัญหาเชิงรุก

บทที่ 4
ความสำเร็จขององค์การด้วยการบริหารข้อมูล และองค์ความรู้

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การมีการกำหนดตัววัดที่ใช้ติดตามงานได้อย่างมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ วิเคราะห์เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก มีการใช้ความรู้ เรียนรู้และมีเหตุผลในเชิงจริยธรรม มีการบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 4	
4.1	การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิผล รวมทั้งการสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก
4.2	การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อการแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเชิงรุก
4.3	การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการในการแก้ปัญหา เรียนรู้และมีเหตุผล
4.4	การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ มีประสิทธิภาพ และใช้งานได้

ในหมวดที่ 4 นี้ จะเป็นเรื่องของการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีการเชื่อมโยงกับการดำเนินการในทุกๆ ด้านของส่วนราชการ โดยในหมวดนี้จะเริ่มต้นจากการที่ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ที่ใช้สำหรับการติดตามความก้าวหน้า และประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้งในระดับยุทธศาสตร์และระดับปฏิบัติการ

รวมถึงจัดให้มีการสื่อสารผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นให้กับบุคลากรภายในส่วนราชการ รวมถึงผู้ที่ต้องการภายนอกส่วนราชการด้วย

ทั้งนี้ ส่วนราชการ จะต้องมีการจัดการข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่มีในส่วนราชการ ให้มีความปลอดภัย น่าเชื่อถือ พร้อมใช้งาน และเข้าถึงได้ง่ายสำหรับผู้ที่ต้องการ ทั้งบุคลากรภายในส่วนราชการเอง รวมถึงผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนทั่วไปด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวัด มาทำการวิเคราะห์เพื่อให้เข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นอย่างไร บรรลุหรือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงสาเหตุและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นด้วย เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจทั้งการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยน หรือการตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันเวลา และเป็นการทำงานในเชิงรุก ทั้งในระดับกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงในระดับนโยบาย และระดับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

ส่วนราชการ จะต้องมีการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ และในทุกระดับ เพื่อนำมาคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด และนำผลการคาดการณ์นั้น มาพิจารณาแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมต่อไป

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ทั้งที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการ รวมถึงองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และนำมาบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคลากร และระดับองค์การ รวมถึงการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น จนนำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และส่งผลให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับประชาชนได้ด้วย

ส่วนราชการ ยังต้องมีการพิจารณาถึงองค์ความรู้ที่จำเป็นจากภายนอกหน่วยงาน และจัดให้มีการรวบรวม และจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหา การพัฒนาการทำงาน และหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมสำหรับส่วนราชการด้วย

ทั้งนี้ส่วนราชการ จะต้องมีการปรับรูปแบบการทำงาน ในการวัดผลการดำเนินงาน การวิเคราะห์ และการนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาใช้ ให้เป็นระบบดิจิทัล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงและนำไปใช้ได้อย่างสะดวก และรวดเร็ว รวมถึงนำไปสู่การลดต้นทุนในการดำเนินการได้ด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security) และความมั่นคงทางไซเบอร์ (Cyber security) ด้วย เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความปลอดภัย (Security) และการรักษาความลับ (Confidentiality) รวมถึงความพร้อมใช้งานของข้อมูล สารสนเทศ และการดำเนินงานของส่วนราชการ

ส่วนราชการจะต้องมีการแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการรักษาความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการดำเนินงานของกระบวนการต่างๆ ในกรณีที่ได้รับผลกระทบจากภาวะฉุกเฉิน ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุด และสามารถกลับมาดำเนินการหรือให้บริการได้อย่างรวดเร็ว ภายในเวลาที่กำหนด รวมถึงการดำเนินการฟื้นฟูเพื่อให้กลับสู่สภาพเดิมด้วย

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (basic) อย่างมั่นคง

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance measurement system) ที่ใช้ในการวางแผน และรวบรวมข้อมูลและตัววัดผลการดำเนินงานต่างๆ ทั้งในระดับปฏิบัติการ และระดับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ เพื่อใช้ในการติดตามความก้าวหน้า ประเมินความสำเร็จ และใช้ในการตัดสินใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้การรวบรวมข้อมูล การแสดงผลการประเมิน การวิเคราะห์ และการรายงานผล เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ ถูกต้อง และทันเวลาต่อการนำไปใช้งาน

ระบบการวัดผลการดำเนินงานยังครอบคลุมไปถึงการนำข้อมูลที่รวบรวมได้ มาทำการประมวลผล จนเกิดเป็นสารสนเทศ ที่บอกได้ว่าส่วนราชการมีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร และการวิเคราะห์สารสนเทศที่เกิดขึ้น ทั้งสาเหตุของสิ่งที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หรือปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น รวมไปถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อนำมาตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ส่วนราชการจะต้องมีการรวบรวมความรู้ที่ได้ ทั้งที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มาสร้างให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนา และการต่อยอดการพัฒนาของส่วนราชการให้เกิดประโยชน์ทั้งกับส่วนราชการเอง และเกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการและประชาชน

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและการรวบรวมข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะข้อมูลผลการดำเนินงานในรูปแบบของดิจิทัล โดยจะต้องมีการจัดทำแผนการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัล (Planning for Digitalization) อย่างเป็นระบบ และมีการกำหนดตัววัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินการในการปรับเปลี่ยนสู่ความเป็นดิจิทัลด้วย

ระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System)

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำระบบการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อใช้ในการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จตามเป้าหมายต่างๆ ที่ส่วนราชการต้องการ รวมถึงช่วยให้ส่วนราชการได้รับทราบถึงปัจจัยทั้งความสำเร็จ และความล้มเหลวที่เกิดขึ้น และได้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และทันกาล

ทั้งนี้ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่ดี จะต้องเป็นระบบการวัดที่ให้ข้อมูลสารสนเทศ ที่ถูกต้องเชื่อถือได้ ครอบคลุม และรวดเร็วทันเวลาที่ต้องการ นอกจากนั้นยังสามารถให้ข้อมูลสารสนเทศที่บอกถึงแนวโน้มของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำมาใช้ในการวางแผน สำหรับเตรียมความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับส่วนราชการและประชาชนได้ จากรูป 4-1 จะแสดงถึงระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย

รูปที่ 4-1 ระบบการวัดผลการดำเนินงาน

1. วางแผน

จะเป็นการพิจารณาว่าส่วนราชการมีความจำเป็นที่จะต้องวัดผลการดำเนินงานในเรื่องอะไรบ้าง และจุดประสงค์ของการวัดในแต่ละเรื่องเพื่ออะไร มีความสอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการอย่างไร เช่น การวัดเพื่อพิจารณาว่าส่วนราชการสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ จะพิจารณาจากการวัดในเรื่องอะไรบ้าง การวัดเพื่อประเมินความพึงพอใจและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับประชาชน การวัดเพื่อวัดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ

2. คัดเลือก

จากนั้นมาพิจารณาว่าจากเรื่องที่ส่วนราชการต้องการวัด จะต้องใช้ตัววัดหรือตัวชี้วัดอะไรบ้างที่จะสามารถสะท้อนถึงเรื่องที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้อง และสามารถอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน เช่น ถ้าต้องการวัดการเติบโต อาจจะพิจารณาจากตัวชี้วัดด้านยอดขาย หรือด้านส่วนแบ่งการตลาด หรือต้องการวัด

คุณภาพของการบริการ อาจจะพิจารณาจากตัววัด ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือ ความผิดพลาดของการบริการ หรือระยะเวลาในการให้บริการ เป็นต้น

3. รวบรวม

ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดต่างๆ ของส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งข้อมูล วิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล ความถี่และช่วงเวลาในการเก็บข้อมูล ผู้รับผิดชอบ และการจัดเก็บข้อมูลที่รวบรวมได้ ซึ่งวิธีการรวบรวมที่ออกแบบมานี้ จะต้องมีความเหมาะสมกับการเกิดขึ้นของข้อมูล ต้นทุนที่จะต้องใช้ ความจำเป็นในการใช้ข้อมูล ความน่าเชื่อถือ ความครอบคลุม และความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ต้องการด้วย

4. วิเคราะห์

เมื่อทำการรวบรวมข้อมูลตามแนวทางที่ได้กำหนดไว้แล้ว ส่วนราชการก็จะนำข้อมูลที่ได้มาประมวลผล เพื่อพิจารณาถึงสิ่งที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ ทั้งนี้จะประมวลผลอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับว่าต้องการประเมินในเรื่องอะไร จากนั้น นำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของการได้ตามเป้าหมายหรือไม่ได้ตามเป้าหมาย ว่าเกิดจากอะไร เพื่อนำมาพิจารณาถึงการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงต่อไป

5. ตัดสินใจ

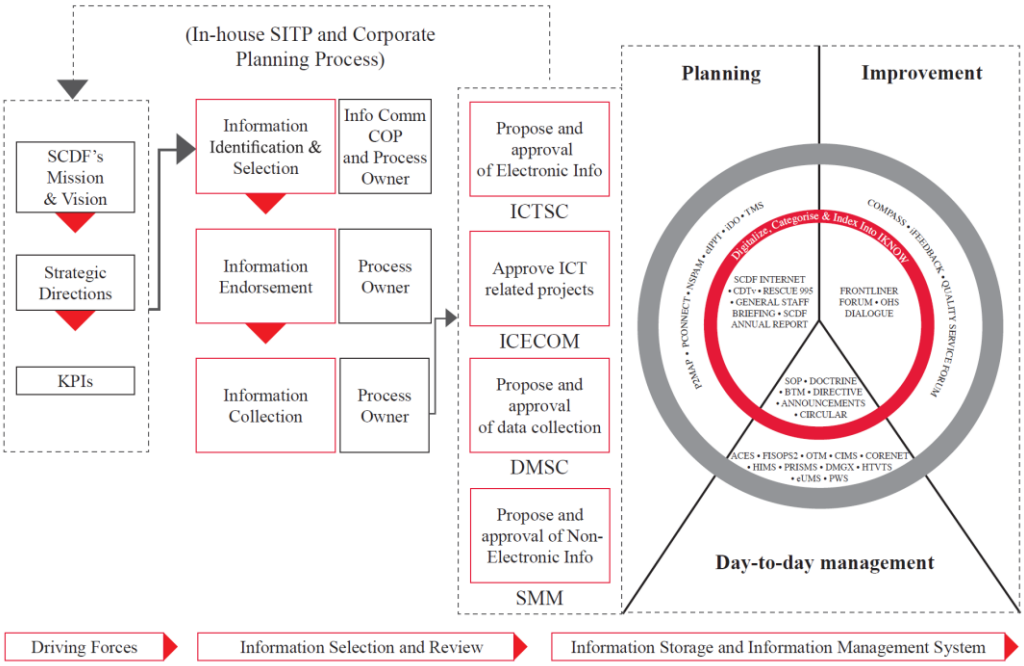
เมื่อส่วนราชการทราบถึงสาเหตุของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวแล้ว ก็จะนำมาพิจารณาถึงมาตรการในการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น โดยการตัดสินใจที่จะดำเนินการตามมาตรการหรือไม่ ก็ต้องพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเร่งด่วน ความเป็นไปได้ ความคุ้มค่า รวมถึงผลกระทบที่จะตามมาทั้งในทางบวกและทางลบ หากดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว

6. ดำเนินการ

ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นว่ามาตรการดังกล่าวมีความเหมาะสม ก็จะนำไปสู่การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องมีการจัดทำรายละเอียดของการดำเนินการ ช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ รวมถึงงบประมาณที่อาจจะต้องใช้ และมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นด้วย เพื่อหามาตรการป้องกันต่อไป

7. ทบทวน

ส่วนราชการจะต้องมีการทบทวนถึงความเหมาะสมของระบบการวัดผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ว่ายังสามารถใช้งานได้ และจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าระบบการวัดผลการดำเนินงานของส่วนราชการ จะให้ข้อมูลสารสนเทศ รวมถึงความรู้ที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์กับส่วนราชการ



รูปที่ 4-2 ระบบการจัดการสารสนเทศของ SCDF

จากรูปที่ 4-2 เป็นระบบการจัดการสารสนเทศของหน่วยงานด้านการป้องกันสาธารณภัยของสิงคโปร์ (Singapore Civil Defect Force – SCDF) ซึ่งดูแลด้านการดับเพลิง และการให้ความช่วยเหลือกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

จะเห็นได้ว่าระบบการจัดการสารสนเทศ จะมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงทิศทางเชิงยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อนำมาใช้ในการวางแผน การปรับปรุง และการบริหารงานประจำวัน

นอกจากนั้น SCDF ยังมีการวิเคราะห์สารสนเทศที่สำคัญ เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจ และการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้น โดยมีการพัฒนารูปแบบที่เรียกว่า Operational Analysis (OA) Model ซึ่งจะทำการวิเคราห์ข้อมูลเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้นมากกว่า 500000 ข้อมูล ในช่วงครึ่งทศวรรษที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถเข้าใจได้ถึงสาเหตุที่เกิดขึ้น และความต้องการด้านการบริการ

ในปี 2011 ทาง SCDF ได้มีการลงทุนพัฒนาระบบ Resource Simulation Model (RSM) ซึ่งใช้แบบจำลองทางวิทยาศาสตร์ (Scientific models) และการวิเคราะห์การปฏิบัติการ (Operational analytics) เพื่อช่วยในการตัดสินใจและการวางแผนยุทธศาสตร์ ในการหาสถานที่จัดตั้งสถานีดับเพลิง และการจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการดับเพลงอย่างเหมาะสม

การจัดการความรู้

คำว่าความรู้ ในความหมายของ Hideo Yamazaki ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ ระบุว่าหมายถึง สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดความเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ในการสรุป และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ โดยไม่จำกัดช่วงเวลา หรือในมุมมองของ Peter Senge ผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มองว่าความรู้ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติอย่างได้ผล เป็นพื้นฐานสำหรับการวินิจฉัย (Judgement) และการตัดสินใจ (Decision Making) ที่ดี

ส่วนการจัดการความรู้ จะหมายถึง การสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสมไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จ (performance) ขององค์กร

ทั้งนี้หัวใจสำคัญของการจัดการความรู้ คือการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่บุคลากรมีความสนุกและเห็นถึงคุณค่าของการแบ่งปัน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน รวมถึงการนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยกระบวนการสร้างและจัดการความรู้ จะประกอบด้วย

1. กำหนดความรู้ที่สำคัญ

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาเพื่อเลือกความรู้ที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2. กำหนดผู้ใช้งาน

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายของความรู้ที่สำคัญนั้นๆ ว่ามีใครบ้าง ซึ่งกลุ่มเป้าหมายนี้จะมีทั้งบุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการ รวมถึงผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ทั้งนี้จะต้องวิเคราะห์ถึงกลุ่มเป้าหมาย ความต้องการความคาดหวัง ความรู้ที่ต้องการ รูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม วิธีการสะดวกในการเข้าถึงความรู้ ช่วงเวลาที่ต้องการ และแนวทางในการจัดเก็บความรู้

3. กำหนดผู้มีความรู้ หรือผู้เชี่ยวชาญ

จากความรู้ที่ได้กำหนดไว้ ส่วนราชการจะต้องนำมาพิจารณาว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญในความรู้นั้นๆ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญอาจจะมีอยู่ภายในส่วนราชการ หรือภายนอกส่วนราชการก็ได้ และอาจจะมีผู้เชี่ยวชาญหลายคนในความรู้นั้นๆ ก็ได้

4. กำหนดขอบเขตของความรู้

เป็นการพิจารณาถึงขอบเขตของความรู้ว่าจะมีขอบเขตครอบคลุมแค่ไหน ซึ่งควรมีการกำหนดให้ชัดเจน และครอบคลุมความต้องการในการนำไปใช้งานให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในการนำไปใช้งาน และไม่เสียเวลามารวบรวมเพิ่มเติมในภายหลัง

5. ตรวจสอบเปรียบเทียบข้อมูลที่มีอยู่

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่แล้ว ว่าเมื่อเทียบกับความรู้ที่ต้องการตามขอบเขตที่กำหนดไว้ เพื่อให้ส่วนราชการไม่รวบรวมหรือสร้างความรู้ที่ซ้ำซ้อนกับสิ่งที่มีอยู่แล้ว

6. ดึงความรู้

เมื่อพิจารณาถึงความรู้ที่ต้องการ และความรู้ที่มีในส่วนราชการแล้ว ส่วนที่ยังไม่มี จะต้องมีการวิเคราะห์ว่าความรู้นั้นอยู่ที่ไหน เพื่อทำการดึงความรู้ซึ่งอาจจะมาจากรายบุคคล หรือรายกลุ่ม หรืออาจจะมาจากการสังเกต การสัมภาษณ์ การบันทึกวีดิโอ การประชุม การทำชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices – CoP) โดยเป็นการรวบรวม Best Practice และความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ

7. สร้างความรู้

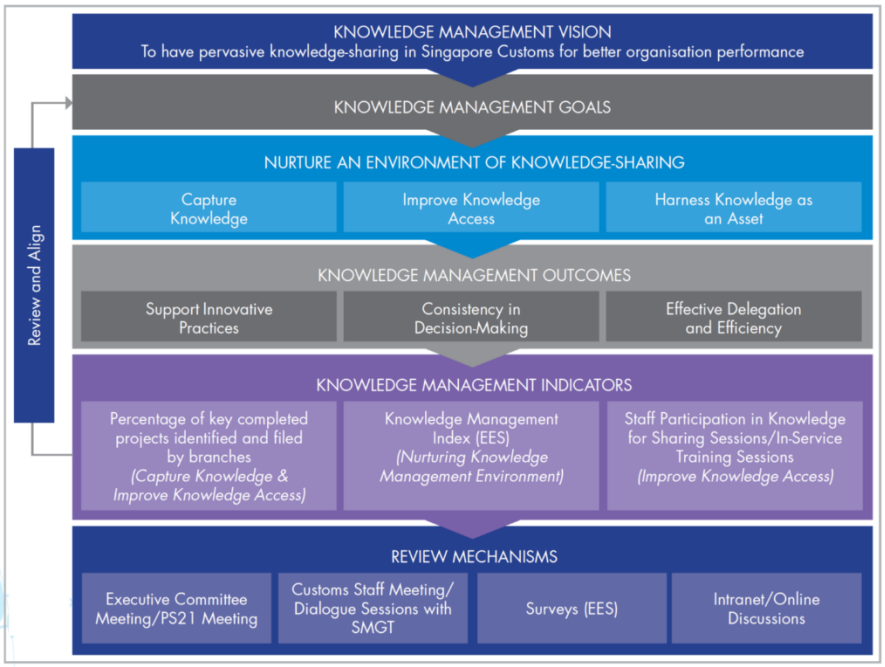
จะเป็นขั้นตอนที่นำความรู้ที่ได้จากการดึง มารวบรวม เรียบเรียงและสรุปให้เป็นสาระสำคัญที่จำเป็นและเหมาะสมสำหรับส่วนราชการ เพื่อความเข้าใจและนำไปใช้งานได้ตรงตามความต้องการ จากนั้นนำมาทำการตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้ง และนำมาปรับแก้ไขให้ถูกต้องต่อไป

8. นำเสนอ

ส่วนราชการจะมีการนำความรู้ที่รวบรวมและสรุปแล้ว นำจัดทำให้อยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น ตัวอักษร ภาพ โมเดล คำคม คลิปเสียง วีดิโอ โดยเน้นที่ความน่าสนใจ และอยู่ในรูปแบบที่สะดวกและเหมาะสมกับการใช้งานของกลุ่มเป้าหมายด้วย

9. เผยแพร่

จากนั้นส่วนราชการ นำความรู้ที่มาจัดทำเป็นรูปแบบที่เหมาะสมแล้ว มาจัดเก็บในที่ที่ผู้ใช้งานจะสามารถค้นหา และเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงมีการสื่อสารให้กับผู้ใช้ได้ทราบว่ามีความรู้ใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่ในระบบที่สามารถเข้าไปเรียนรู้ได้แล้ว



รูปที่ 4-3 แสดงกรอบการจัดการความรู้ของ Singapore Custom

จากรูปที่ 4-3 แสดงกระบวนการจัดการความรู้ของ หน่วยงานด้านศุลกากร (Custom) ของสิงคโปร์ ซึ่งได้รับรางวัล Singapore Quality Award ในปี 2012 ซึ่งเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้นำไปสู่การสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กร

โดยมีการดำเนินงานใน 3 ด้านหลักๆ ที่สำคัญ ประกอบด้วย การรวบรวมความรู้ การปรับปรุงการเข้าถึงความรู้ และการจัดการสินทรัพย์ความรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรม การตัดสินใจในองค์กร และการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล นอกจากนั้นยังมีการกำหนดตัวชี้วัดด้านการจัดการความรู้ และกลไกในการทบทวนด้วย

การวางแผนสู่ความเป็นดิจิทัล (Planning for Digitalization)

ในการวางแผนสู่ความเป็นดิจิทัลของส่วนราชการ จะต้องมีการพิจารณาเทคโนโลยีดิจิทัลที่เหมาะสมมาปรับใช้ในกระบวนการทำงาน และการบริการของส่วนราชการ ซึ่งเทคโนโลยีดิจิทัลนั้นประกอบด้วย SMACIT ได้แก่ Social (S) Mobile (M) Analytic (A) Cloud (C) และ Internet of Thing (IT)

ดังนั้น ส่วนราชการควรจะมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจนว่าจะขับเคลื่อนไปสู่ความเป็นดิจิทัลในเรื่องใดบ้าง และอย่างไร ยกตัวอย่างเช่น กระทรวงการคลัง จะมีการจัดทำแผนขับเคลื่อนกระทรวงการคลังสู่การเป็นกระทรวงการคลังดิจิทัล (Digital MOF) โดยเป็นแผนช่วงปี 2560 – 2564 มีการกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ โครงการที่สำคัญ และสิ่งที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน ดังรูปที่ 4-4

ยุทธศาสตร์	โครงการสำคัญ	สิ่งที่ได้รับ
Big Data 1. ยกระดับการใช้ประโยชน์จากการบูรณาการข้อมูลเศรษฐกิจ การเงินการคลังด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	การพัฒนา Fiscal Big Data และ MOF Open Data Service	● กระทรวงการคลังมีข้อมูลและระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อสถานการณ์เศรษฐกิจ ● ประชาชนได้รับบริการด้านการเผยแพร่ข้อมูลอย่างทั่วถึง
Digital Operation 2. ยกระดับกระบวนการทำงานด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	การจัดทำแบบฟอร์มอิเล็กทรอนิคส์ต่างๆ และพัฒนาระบบ Tax Single Sign On ระบบ New GFMIS Thai ระบบ e-Social Welfare และระบบ e-Payment	● กระทรวงการคลังนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้พัฒนาการทำงาน ● ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นในรูปแบบ e-service
Ensured Security 3. สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	การสร้างระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามทางไซเบอร์ และการทดแทนอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและป้องกันภัยคุกคามระบบสารสนเทศ	● กระทรวงการคลังมีระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่มั่นคง ปลอดภัย และมีระบบเฝ้าระวังภัยคุกคามจากไซเบอร์ ● ประชาชนได้รับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลจากการใช้บริการธุรกรรมอิเล็กทรอนิคส์
Advanced Infrastructure 4. บูรณาการและยกระดับโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีดิจิทัล	การเพิ่มประสิทธิภาพศูนย์คอมพิวเตอร์หลักและสำรอง และบูรณาการระบบคอมพิวเตอร์กระทรวงการคลัง (MOF Cloud)	● หน่วยงานในสังกัดกระทรวงการคลังมีการเชื่อมโยงระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อใช้ประโยชน์ร่วมกันในทุกพื้นที่ ช่วยลดทรัพยากรและงบประมาณ
Literacy 5. พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	การพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้าน Data Analytics และผู้เชี่ยวชาญยุค Digital Economy รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	● บุคลากรกระทรวงการคลังมีความรู้และทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (IT Literacy) เพื่อสร้างเสริมความรู้และประสิทธิภาพในการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

รูปที่ 4-4 แสดงยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลของกระทรวงการคลัง

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ basic ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา และเชิงรุก

4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (advance) อย่างต่อเนื่อง

ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ถึงความปลอดภัย ความน่าเชื่อถือ และความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ รวมถึงการดูแลให้ผู้ใช้งานทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกส่วนราชการ สามารถเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศได้อย่างที่ต้องการ สะดวก และมีประสิทธิภาพ

เมื่อส่วนราชการได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล และตัววัดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในทุกระดับของส่วนราชการแล้ว จะต้องนำผลการวิเคราะห์นั้นมาพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น รวมถึงการคาดการณ์ผลการดำเนินงานที่จะเกิดขึ้นด้วย เพื่อนำผลการวิเคราะห์นี้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศ ส่วนราชการจะต้องมีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้จากแหล่งภายนอกส่วนราชการด้วย เพื่อยกระดับความสามารถในการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงนำมาใช้ในการสร้างโอกาสในการสร้างนวัตกรรมให้กับส่วนราชการด้วย

ส่วนราชการจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงของระบบดิจิทัลที่ส่วนราชการได้มีการนำมาใช้งาน รวมถึงการวางแผนเพื่อให้มีการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลคุกคามต่อการทำงานและการให้บริการของส่วนราชการ รวมถึงการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้น นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำแผนการรักษาความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้ส่วนต่างๆ ของส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการกับประชาชน

การจัดการคุณภาพและความพร้อมใช้ของข้อมูลสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดการดูแลคุณภาพของข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนที่จะสร้างความมั่นใจได้ว่าข้อมูลและสารสนเทศของส่วนราชการมีความถูกต้อง ความครอบคลุม ความทันสมัย และความพร้อมใช้งาน

ความถูกต้อง

การจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศ ก่อนทำการจัดเก็บ และมีการตรวจสอบความถูกต้องในระหว่างการจัดเก็บ รวมถึงก่อนการนำมาใช้งาน

ความครอบคลุม

การจัดให้มีการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของส่วนราชการอย่างครบถ้วนตามที่ต้องการ

ความทันสมัย

การปรับปรุงแก้ไขข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความทันสมัยพร้อมที่จะนำไปใช้ประโยชน์อยู่เสมอ รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้องทันสมัย

ความพร้อมใช้งาน

การจัดให้มีการดูแลระบบข้อมูลและสารสนเทศให้พร้อมสำหรับความต้องการของผู้ใช้งานทั้งภายในส่วนราชการและนอกส่วนราชการ รวมถึงประชาชนที่ต้องการเข้าถึง เช่น การจัดให้มีระบบสำรองไฟฟ้าเพื่อป้องกันไฟดับ หรือการบำรุงรักษาตรวจสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ เพื่อป้องกันการหยุดทำงานโดยไม่ได้วางแผนไว้ หรือการจัดให้มีเจ้าหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือสำหรับผู้ต้องการใช้งาน

รูปแบบที่ใช้งานง่าย

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดรูปแบบของระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศที่มีความง่ายต่อการเรียนรู้ ง่ายต่อการเข้าใจ ง่ายต่อการใช้งานและดูแลรักษา เนื่องจากผู้ใช้งานที่มีความหลากหลาย รวมถึงการอำนวยความสะดวกให้กับผู้รับบริการและผู้ต้องการใช้ข้อมูลสารสนเทศอื่นๆ ที่อาจไม่มีประสบการณ์ในการใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาก่อน

การเทียบเคียงหน่วยงานภายนอก

ส่วนราชการจะต้องจัดให้มีการเชื่อมโยงข้อมูล สารสนเทศ และองค์ความรู้ที่มาจากแหล่งภายนอกส่วนราชการ มาพิจารณาเพื่อหาทางแนวทางในการพัฒนาความสามารถของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงการหาโอกาสในการสร้างให้เกิดเป็นนวัตกรรม หรือที่เรียกว่า การเทียบเคียง (Benchmarking)

คำว่า การเทียบเคียง หรือ Benchmarking ตามความหมายของ Xerox ระบุว่าเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณฑ์ การบริการ และแนวปฏิบัติเทียบกับคู่แข่ง หรือองค์กรอื่นๆ ที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

หรือจาก Bruce Searles (Benchmarking partnership) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน Benchmarking ได้ระบุว่า Benchmarking หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหา ปรับเปลี่ยน และการนำแนวปฏิบัติที่โดดเด่นมาใช้ เพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

ทั้งนี้ การเทียบเคียง จะสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะคือ การแบ่งตามวัตถุประสงค์ และการแบ่งตามคู่เทียบ

การแบ่งตามวัตถุประสงค์ จะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

Performance เป็นการเปรียบเทียบเฉพาะผลของการปฏิบัติงานหรือตัวชี้วัด ระหว่างส่วนราชการกับคู่เทียบ เพื่อพิจารณาถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ของกระบวนการต่างๆ

Product เป็นการเปรียบเทียบถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการว่ามีความพึงพอใจในคุณลักษณะใดของการบริการ และเทียบกับส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ

Process เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงาน หรือวิธีการปฏิบัติงานระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานอื่น โดยเป็นการเน้นที่การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีจากหน่วยงานอื่น เพื่อหาแนวทางมาปรับปรุงการทำงานของตัวเอง

Strategy เป็นการศึกษาเปรียบเทียบยุทธศาสตร์ระหว่างส่วนราชการกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ประสบความสำเร็จในการวางแผนยุทธศาสตร์

การแบ่งตามคู่เทียบ จะแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบด้วย

Internal จะเป็นการเปรียบเทียบตัวชี้วัดหรือความสามารถในการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในส่วนราชการ หรือหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี ว่ามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร เพื่อนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ในหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

Competitive เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานหรือองค์การที่เป็นคู่แข่งโดยตรง ซึ่งการเปรียบเทียบแบบนี้ จะหาข้อมูลค่อนข้างยาก เพราะเป็นความลับ และจะไม่เปิดเผยกัน อาจจะทำได้ในบางกระบวนการเท่านั้น

Industry เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ไม่ใช่คู่แข่งกันโดยตรง เช่น ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้า โดยผู้ผลิตโทรทัศน์ อาจจะเปรียบเทียบกับผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศ

Generic/Functional เป็นการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในกระบวนการซึ่งอาจจะอยู่ต่างภารกิจ หรืออุตสาหกรรมกันเลย แต่มีการทำงานที่เป็นเลิศ (Best practices) ของกระบวนการ เช่น Federal Express หรือ FedEx ทำการเปรียบเทียบกับ Domino Pizza ในเรื่องของการรับใบสั่งซื้อและการส่งสินค้าให้กับลูกค้า

ขั้นตอนของการทำเทียบเคียง หรือการทำ Benchmarking จะประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. การวางแผน (Planning) ประกอบด้วย 1.1 การกำหนดหัวข้อการเปรียบเทียบ 1.2 การกำหนดองค์กรเปรียบเทียบ 1.3 การเก็บข้อมูล

2. การวิเคราะห์ (Analysis) ประกอบด้วย 2.1 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap) 2.2 การคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคต

3. การบูรณาการ ประกอบด้วย 3.1 การสื่อสารและการสร้างการยอมรับ 3.2 การตั้งเป้าหมาย

4. การปฏิบัติ (Action) ประกอบด้วย 4.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ 4.2 การนำแผนไปปฏิบัติและการควบคุมการดำเนินการ 4.3 การทวนสอบผลเทียบกับคู่เทียบ

จากรูปที่ 4-5 จะเป็นตัวอย่างของกระบวนการ Benchmarking ขององค์กรแห่งหนึ่งของสิงคโปร์ นั่นคือหน่วยงานด้านราชทัณฑ์ หรือ Singapore Prison Service ซึ่งได้รับรางวัล Singapore Quality Award with Special Commendation ในปี 2512

ขั้นตอน	**การดำเนินการ**
1. การวางแผน (Planning)	จัดตั้งทีมงานในการเทียบเคียง
	ทีมงานพิจารณาเรื่องที่จะทำการเทียบเคียง
	คัดเลือกหน่วยงานที่ทำการเทียบเคียงด้วย
	กำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลและการทำรวบรวมข้อมูล
2. การวิเคราะห์ (Analysis)	การวิเคราะห์ข้อมูล และพิจารณาช่องว่าง (Gap) ของผลการดำเนินงาน
	การพิจารณาสาเหตุของช่องว่างที่เกิดขึ้น
3. บูรณาการ (Integration)	สื่อสารสิ่งที่พบจากการเทียบเคียงไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
	จัดทำเป้าหมายสำหรับผลการดำเนินงานที่ต้องการ
4. ปฏิบัติการ (Action)	จัดทำแผนปฏิบัติการ
	การดำเนินการตามแผน และติดตามความก้าวหน้า
	ทำการเทียบเคียงซ้ำ
	รายงานผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไปยังหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

รูปที่ 4-5 แสดงกระบวนการ Benchmarking ของ Singapore Prison Service

การรักษาความมั่นคงปลอดภัยของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Security)

หนึ่งในแนวทางสำหรับการบริหารความมั่นคงปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT security) คือมาตรฐาน ISO/IEC 27001:2013 (Information technology -- Security techniques -- Information security management systems – Requirements) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลด้านความมั่นคงปลอดภัย ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยไว้ โดยแบ่งออกเป็น 14 ด้าน ประกอบด้วย

1. นโยบายด้านการจัดการความมั่งคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำนโยบายด้านการจัดการความมั่นคงของสารสนเทศ มีการจัดพิมพ์และเผยแพร่ให้รับรู้และเข้าใจ รวมถึงมีการนำไปปฏิบัติ มีการทบทวนถึงความเหมาะสมและความทันสมัยอยู่เสมอ

2. การจัดโครงสร้างการบริหารด้านความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดโครงสร้างการทำงาน มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ รวมถึงการกำหนดแนวทางในการทำงานเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยสำหรับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา และการทำงานจากระยะไกล

3. การบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดแนวแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัย สำหรับก่อนการจ้างงาน การคัดเลือกบุคลากร การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงาน การสร้างความตระหนัก การให้ความรู้และการฝึกอบรม รวมถึงกระบวนการทางวินัย การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการจ้างงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ

4. การบริหารจัดการทรัพย์สิน (Asset management)

ส่วนราชการจะต้องมีการจัดทำบัญชีทรัพย์สินและอุปกรณ์ต่างๆ มีการระบุผู้ครอบครอง รวมถึงแนวปฏิบัติในการใช้ทรัพย์สิน การส่งคืนทรัพย์สิน การจัดชั้นความลับ และการชี้บ่งที่ชัดเจนของสารสนเทศ

5. การควบคุมการเข้าถึง (Access Control)

ส่วนราชการจะต้องมีระบบการควบคุมข้อมูล สารสนเทศ และอุปกรณ์ประมวลผล การกำหนดสิทธิในการเข้าถึงเครือข่ายต่างๆ การขึ้นทะเบียนและการยกเลิกสิทธิ การพิสูจน์ตัวตน (Authentication) ผู้ใช้งาน การทบทวนสิทธิ การยกเลิกสิทธิ การบริหารรหัสผ่าน (Password)

6. การเข้ารหัสข้อมูล (Cryptography)

ส่วนราชการจะต้องมีการควบคุมการเข้ารหัสข้อมูล ไม่ให้มีการแก้ไข หรือปลอมแปลง

7. ความมั่นคงปลอดภัยทางกายภาพและสภาพแวดล้อม

ส่วนราชการจะต้องมีการดูแลพื้นที่ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและสารสนเทศ มีการควบคุมการเข้าออก การป้องกันความเสียหายจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การป้องกันการสูญหาย การเสียหาย การขโมย การป้องกันการล้มเหลวระบบสนับสนุน การป้องกันการนำทรัพย์สินด้านสารสนเทศออกนอกสำนักงาน การกำจัดหรือทำลายอุปกรณ์ การป้องกันดูแลอุปกรณ์ต่างๆ ที่มีการทิ้งไว้โดยไม่มีผู้ดูแล

8. ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการดำเนินงาน (Operations Security)

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางในการดูแลอุปกรณ์ประมวลผลสารสนเทศ การป้องกันโปรแกรมที่ไม่ประสงค์ดี หรือ Malware มีการจัดทำระบบในการสำรองข้อมูล การบันทึกข้อมูลเหตุการณ์ต่างๆ การตั้งนาฬิกาของระบบ รวมถึงมีการวิเคราะห์ ประเมินและจัดการกับช่องโหว่หรือจุดอ่อนอย่างสม่ำเสมอ

9. ความมั่นคงปลอดภัยสำหรับการสื่อสารข้อมูล

ส่วนราชการจะต้องมีมาตรการในการป้องกันสารสนเทศที่อยู่ในเครือข่าย และอุปกรณ์ประมวลผลสารสนเทศ รวมถึงการรักษาความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศในกรณีที่มีการถ่ายโอนข้อมูล

สารสนเทศทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ นอกจากนั้น ยังต้องมีการป้องกันจากการส่งข้อความทางอิเลคทรอนิคส์ด้วย

10. การจัดหา การพัฒนา และการบำรุงรักษาระบบ

ส่วนราชการจะต้องมีการพัฒนาระบบ การควบคุมการเปลี่ยนแปลงระบบ การทบทวนทางเทคนิคต่อระบบหลังการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐานของระบบ รวมถึงการจัดการสภาพแวดล้อมของการพัฒนาระบบที่มีความปลอดภัย อีกทั้งการควบคุมหน่วยงานภายนอกที่มีการจ้างให้มาพัฒนาระบบให้กับส่วนราชการด้วย

11. ความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการภายนอก

ส่วนราชการจะต้องมีการป้องกันการเข้าถึงทรัพย์สินของส่วนราชการโดยหน่วยงานภายนอกตั้งแต่การเข้าถึง การประมวลผล การจัดเก็บ การสื่อสาร และการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานของระบบ

12. การบริหารจัดการเหตุการณ์ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางในการจัดการกับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อความมั่นคงปลอดภัยให้สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิผล มีการรายงานสถานะความมั่นคงปลอดภัย รวมถึงจุดอ่อนของระบบ การประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีการสรุปบทเรียนจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

13. ประเด็นด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศของการบริหารจัดการเพื่อสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ส่วนราชการจะต้องมีแนวทางอย่างเป็นระบบ ในการรักษาความต่อเนื่องด้านความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ (Information security continuity) โดยจะต้องมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน มีการฝึกซ้อม ทดสอบ และประเมินความมีประสิทธิผล และประสิทธิภาพของแผนงาน รวมถึงการจัดเตรียมอุปกรณ์ประมวลผลสำรอง และดูแลให้พร้อมใช้งาน

14. ความสอดคล้องตามข้อกฎหมาย กฎระเบียบ

ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณา และปฏิบัติตามข้อกฎหมายต่างๆ ข้อบังคับ และข้อตกลงในสัญญาทรัพย์สินทางปัญหา และการใช้ซอฟท์แวร์ที่ถูกลิขสิทธิ์ รวมถึงมีการดูแลความเป็นส่วนตัวและการป้องกันข้อมูลส่วนบุคคลมิให้มีการเผยแพร่หรือนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security)

ในปัจจุบันด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการพัฒนาระบบไซเบอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการพิจารณาถึงความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยจากการทำงานบนไซเบอร์ด้วย

ในมาตรา 3 ของร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ได้อธิบายว่าหมายถึง มาตรการและการดำเนินการ เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ให้สามารถปกป้อง ป้องกันและรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลกระทบให้เกิดความเสี่ยงต่อการใช้งานของระบบเครือข่าย ระบบการสื่อสาร หรือระบบสารสนเทศต่างๆ ขององค์กร

ประเภทภัยคุกคามทางไซเบอร์

จากข้อมูลของศูนย์ประสานการรักษาความมั่นคงปลอดภัยระบบคอมพิวเตอร์ประเทศไทย หรือ ThaiCert ได้มีการแบ่งภัยคุกคามทางไซเบอร์ ออกเป็น 9 รูปแบบ ประกอบด้วย

1. เนื้อหาที่เป็นภัยคุกคาม (Abusive content) เป็นการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่เป็นจริงหรือไม่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อทำลายความน่าเชื่อถือของบุคคลหรือของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อก่อให้เกิดความไม่สงบ หรือเป็นการเผยแพร่ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

2. การโจมตีสภาพความพร้อมใช้งานของระบบ (Availability) เป็นการมุ่งโจมตีความพร้อมใช้งานของระบบ เพื่อทำให้การบริการต่างๆ ของระบบไม่สามารถใช้งานได้ตามปกติ ตั้งแต่การทำให้ล่าช้าในการตอบสนองการบริการ ไปจนถึงไม่สามารถให้บริการได้เลย ทั้งการโจมตีอาจเกิดขึ้นโดยตรงที่ระบบ หรือการโจมตีที่โครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนการทำงานของระบบ

3. การฉ้อฉล ฉ้อโกงหรือหลอกลวงเพื่อผลประโยชน์ (Fraud) เป็นการฉ้อฉล ฉ้อโกงหรือหลอกหลวง เช่น การลับลอบใช้ทรัพยากรทางสารสนเทศโดยไม่ได้รับอนุญาต เพื่อประโยชน์ตัวเอง รวมถึงการละเมิดลิขสิทธิ์

4. ความพยายามรวบรวมข้อมูลของระบบ (Information gathering) เป็นการบุกรุกระบบเพื่อรวบรวมข้อมูลจุดอ่อนของระบบโดยผู้ไม่ประสงค์ดี เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับระบบปฏิบัติการ ระบบซอฟท์แวร์ที่ติดตั้งหรือใช้งาน ข้อมูลบัญชีชื่อผู้ใช้งานที่มีอยู่บนระบบ ข้อมูลจราจรบนระบบเครือข่าย และการล่อลวงเพื่อให้ผู้ใช้งานเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญของระบบ

5. การเข้าถึงหรือเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต (Information security) เป็นการบุกรุกของผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลสำคัญ หรือทำการเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลได้

6. ความพยายามจะบุกรุกเข้าระบบ (Intrusion attempts) เป็นการบุกรุก หรือเจาะเข้าระบบทั้งที่ผ่านทางจุดอ่อน หรือช่องโหว่ที่เป็นที่รู้จักในสาธารณะ หรือจุดอ่อนหรือช่องโหว่ใหม่ที่ยังไม่เคยพบมาก่อน เพื่อการครอบครองหรือทำให้เกิดความขัดข้องกับบริการต่างๆ ของระบบ

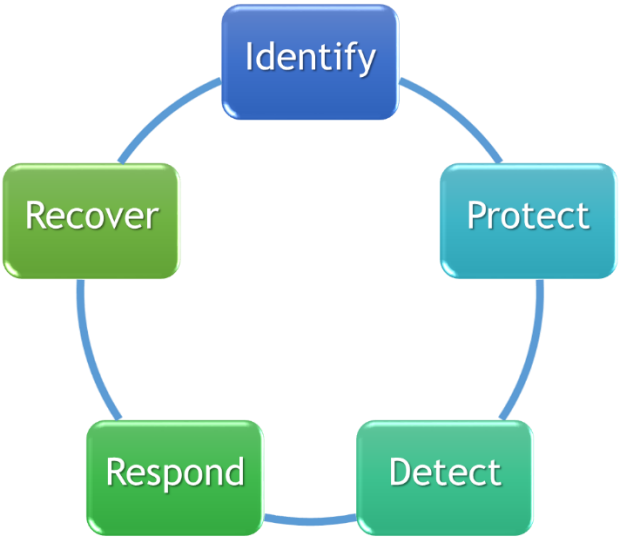
7. การบุกรุกหรือเจาะระบบได้สำเร็จ (Intrusions) จะเป็นการบุกรุกที่ระบบ หรือสามารถเจาะเข้าระบบได้สำเร็จ และระบบถูกครอบครองโดยผู้ที่ไม่ได้รับอนุญาต

8. โปรแกรมที่ไม่พึงประสงค์ (Malicious code) จะเป็นการบุกรุกโดยการใช้โปรแกรมหรือซอฟท์แวร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อส่งให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์กับผู้ใช้งานหรือกับระบบ เพื่อทำให้เกิดความขัดข้องหรือเสียหายกับระบบที่โปรแกรมหรือซอฟท์แวร์ประสงค์ร้ายติดตั้งอยู่ เช่น Virus Worm Trojan หรือ Spyware

9. ภัยคุกคามอื่นๆ จะเป็นเป็นภัยคุกคามประเภทอื่นๆ นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้วทั้ง 8 ข้อ

ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องมีการดำเนินการในการสร้างความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ โดยหนึ่งในแนวทางที่เป็นนิยม คือกรอบการดำเนินงานด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity framework) ที่จัดทำขึ้นโดย NIST (National Institute of Standards and Technology) ซึ่งสังกัดกระทรวงพาณิชย์ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นที่นิยมใช้อย่างมากในปัจจุบัน ไม่เพียงแค่องค์กรในสหรัฐฯ เท่านั้น Framework ดังกล่าวยังเป็นที่แพร่หลายไปยังทุกภูมิภาคทั่วโลก รวมไปถึงประเทศไทย หลายองค์กรเริ่มนำ Framework นี้ประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับภัยคุกคามไซเบอร์

กรอบการดำเนินงานนี้ จะนำเสนอหลักการและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของการรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ขององค์กรในทุกระดับ รวมไปถึงช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนป้องกัน ตรวจจับ และตอบสนองต่อภัยคุกคามได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ โดย แบ่งออกเป็น 5 กระบวนการหลัก ดังแสดงในรูปที่ 4-6 ประกอบด้วย



รูป 4-6 กระบวนการจัดการความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์

การระบุ (Identify) เป็นขั้นตอนแรกในการศึกษาทำความเข้าใจบริบท ทรัพยากร และกิจกรรมงานสำคัญ เพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่มีต่อระบบ ทรัพย์สิน ข้อมูลและขีดความสามารถ ประกอบด้วย การบริหารจัดการทรัพย์สิน สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำกับดูแลและธรรมาภิบาล การประเมินความเสี่ยง และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

การป้องกัน (Protect) เป็นการจัดทำ และดำเนินการตามมาตรการป้องกันที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อจำกัดระดับของผลกระทบของเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ประกอบด้วย การควบคุมการเข้าถึง การสร้างความตระหนักและการฝึกอบรม กระบวนการและวิธีปฏิบัติในการป้องกันข้อมูล การบำรุงรักษา และเทคโนโลยีในการป้องกัน

การตรวจจับ (Detect) เป็นการจัดทำและดำเนินกิจกรรม เพื่อตรวจหาเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่อาจเกิดขึ้น ประกอบด้วย การพิจารณาถึงความผิดปกติและเหตุการณ์ การเฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการตรวจจับ

การตอบสนอง (Respond) เป็นการจัดทำและดำเนินกิจกรรม เพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ที่ตรวจพบ ประกอบด้วย การวางแผนการตอบสนอง การสื่อสาร การวิเคราะห์ การลดผลกระทบ และการปรับปรุงการตอบสนอง

การคืนสภาพ (Recovery) เป็นการจัดทำ และดำเนินกิจกรรม เพื่อรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงแผนการกู้คืน ทั้งทางด้านขีดความสามารถและบริการให้ได้ตามที่กำหนด ประกอบด้วย แผนการคืนสภาพ การปรับปรุงการคืนสภาพ การสื่อสาร

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ advance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา และเชิงรุก

4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

การมุ่งสู่ระดับเกิดผล (significance) อย่างยั่งยืน

ในการพัฒนาส่วนราชการสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน ซึ่งเทียบเท่ากับระบบราชการ 4.0 ส่วนราชการจะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับผลการดำเนินงานออกสู่สาธารณะสู่ประชาชน โดยไม่ต้องรอให้มีการร้องขอก่อน แต่ส่วนราชการมีการพิจารณาแล้วเห็นว่าข้อมูลสารสนเทศอะไรที่จะเป็นที่ต้องการ และจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสาธารณะได้ รวมถึงดูแลให้สาธารณะหรือประชาชน มีความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้โดยง่ายด้วย

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยความรวดเร็ว เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถที่จะคาดการณ์ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อมาพิจารณาถึงการดำเนินการอย่างเหมาะสมต่อไป

ในส่วนของการจัดการความรู้ ส่วนราชการจะต้องมีการนำองค์ความรู้ที่จัดการ มาใช้ในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาการทำงาน จนนำไปสู่การสร้างให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดี (Best practices) ในองค์กร รวมถึงการพัฒนาองค์ความรู้ จนนำไปสู่การสร้างให้เกิดเป็นมาตรฐานใหม่ หรือรูปแบบการบริการใหม่ๆ ที่สร้างมูลค่าให้กับประชาชน

นอกจากนั้น ส่วนราชการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานที่ครอบคลุมไปยังพันธกิจหลักของหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายที่จะลดต้นทุน ติดตามการทำงานอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูล

ความคล่องตัวของระบบการวัด

ส่วนราชการจะต้องมีการออกแบบระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีความคล่องตัว สามารถปรับเปลี่ยนระบบการวัดได้อย่างรวดเร็ว เมื่อมีความจำเป็น เพื่อให้การวัด สามารถให้ข้อมูลและสารสนเทศได้ตามที่ต้องการอย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมถึงให้ข้อมูลสารสนเทศที่รอบด้าน เพื่อให้ส่วนราชการสามารถรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และตัดสินใจดำเนินการได้อย่างทันกาลและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น ระบบการวัดผลการดำเนินงาน จะต้องสามารถคาดการณ์ได้ถึงสิ่งที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ และจะส่งผลกระทบต่อการบริการ และการปฏิบัติงานของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถเตรียมความพร้อมรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice)

แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ หรือ Best Practice จะเป็นวิธีการปฏิบัติงาน ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานต่างๆ ที่มีส่วนช่วยสนับสนุนให้การทำงานของส่วนราชการ สามารถบรรลุเป้าหมาย และมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับดีเลิศ

หรือในความหมายของ Spring ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานและส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตของสิงคโปร์ รวมทั้งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสิงคโปร์ (SQA) ด้วย ได้ให้ความหมายของ แนวปฏิบัติที่ดีเลิศ (Best Practice) ไว้ว่าเป็นวิธีการที่ได้รับการยืนยันหรือพิสูจน์แล้วว่ามีส่วนช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างเป็นเลิศ โดยวิธีการเหล่านี้สามารถพบได้ในทุกกระบวนการ ดังนั้นองค์การจะต้องค้นหาว่ามีวิธีการอะไรบ้างที่โดดเด่นจากที่เคยทำมา และถ้านำมาประยุกต์ใช้ จะทำให้เกิดผลสำเร็จที่เป็นเลิศได้

ส่วนราชการจะต้องมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการค้นหากระบวนการที่มีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ทั้งภายในส่วนราชการเอง หรืออาจจะพิจารณาจากหน่วยงานอื่นๆ ที่มีความโดดเด่นในการปฏิบัติงาน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับกระบวนการทำงานของส่วนราชการได้

จากนั้นนำมาพิจารณาเพื่อถอดรหัสถึงความสำเร็จของแนวปฏิบัตินั้น และแนวทางการนำมาปรับใช้ รวมถึงการติดตามประเมินผล และปรับปรุงให้มีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

การนำเทคโนโลยีมาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ส่วนราชการจะต้องมีการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาปรับใช้ในการทำงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งการลดต้นทุน การติดตามงานอย่างรวดเร็ว การสร้างนวัตกรรมการให้บริการ และการเชื่อมโยงเครือข่ายและข้อมูล

ตัวอย่าง ผลงาน Smart 4M ของกรมตรวจบัญชีสหกรณ์ ที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีแอพพลิเคชั่น (Application) บนมือถือมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) Smart Me (เรารู้) ใช้ในการจัดทำบัญชีครัวเรือน บัญชีต้นทุนอาชีพที่ใช้งานง่าย ทำให้ เรารู้รับจ่ายครัวเรือน และวางแผนการใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) Smart Member (สมาชิกรู้) สมาชิกสหกรณ์ สามารถตรวจสอบฐานะทางการเงินได้ในแบบ Real-Time ผ่านมือถือ ทำให้สมาชิกรู้ข้อมูล จะได้ไม่เสียรู้

3) Smart Manage (กรรมการสหกรณ์รู้) สามารถตรวจสอบการดำเนินการของสหกรณ์ประจำวันได้อย่างรวดเร็ว ได้จากทุกที่ ทุกเวลา ทำให้กรรมการสหกรณ์สามารถตรวจสอบสหกรณ์ได้อย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

4) Smart Monitor (ติดตามรู้) ผู้ตรวจสอบบัญชีสามารถติดตามความเคลื่อนไหว และความผิดปกติทางการเงินของสหกรณ์ได้แบบวันต่อวัน เกิดการ “ติดตามรู้” ได้อย่างแท้จริง เพื่อนำมาวิเคราะห์และตรวจสอบสหกรณ์ได้ก่อนที่จะเกิดปัญหาขึ้น

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ significance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

4.1 การใช้ข้อมูลและสารสนเทศ มากำหนดตัววัดที่สามารถใช้ติดตามงานทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับยุทธศาสตร์ และสื่อสารสู่ผู้ใช้งานทั้งภายในและภายนอก

4.2 การวิเคราะห์ผลจากข้อมูล และตัววัด เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพทันเวลา และเชิงรุก

4.3 การจัดการความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของส่วนราชการ

4.4 การบริหารจัดการข้อมูล สารสนเทศ และระบบการทำงานที่ปรับเป็นดิจิทัลเต็มรูปแบบ

สรุปเครื่องมือหมวด 4

	Basic	**Advance**	**Significance**
4.1	ระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement System)	การจัดการคุณภาพข้อมูลและสารสนเทศ (Quality of Data and Information)	ระบบฐานข้อมูล (Database management)
4.2	การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytic)	Problem Solving	ความคล่องตัวของระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Measurement system agility)
4.3	Knowledge Management	Benchmarking (External)	Best Practices
4.4	Digital Transformation	การจัดการความมั่นคงปลอดภัยบนไซเบอร์ (Cyber security) การบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤต (Continuity management)	Technology Application

บทที่ 5
บุคลากร ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่แท้จริงของระบบราชการ

เป้าหมาย : เพื่อให้ส่วนราชการมีนโยบายและระบบการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ มีความคล่องตัวและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ก่อเกิดความร่วมมือ มีระบบการพัฒนาบุคลากรทันสมัย พัฒนาบุคลากรในส่วนราชการให้ก้าวทันเทคโนโลยี มีทักษะในการแก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม มีความคิดริเริ่มที่นำไปสู่นวัตกรรม มีความเป็นผู้ประกอบการสาธารณะ ปฏิบัติงานโดยเน้นให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง

การมุ่งเน้นบุคลากรเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นหัวใจสำคัญในระบบราชการ 4.0 เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพนับเป็นปัจจัยหลักที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพจะสังเกตได้ว่าทุกองค์การที่ประสงค์จะพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ มักจะเตรียมการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน โดยเริ่มจากงานด้านการสรรหาคัดเลือกคนดี มีความรู้ ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน และเมื่อเราได้คัดสรรให้บุคลากรเหล่านี้เข้ามาอยู่ในองค์การแล้ว หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จะต้องดูแลฝึกอบรมและพัฒนาให้บุคลากรมีประสบการณ์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงจูงใจและรักษาบุคลากรเหล่านั้นไว้โดยการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพและพร้อมจะปฏิบัติงานที่ท้าทายใช้ความรู้ ความสามารถ สร้างความสำเร็จให้แก่องค์การมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น เกณฑ์ในการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐจึงมีความเชื่อมโยงกับเกณฑ์การประเมิน PMQA ประจำปี2561 หมวดที่ 5 ซึ่งเป็นการบูรณาการระหว่างหัวข้อ 5.1 - หัวข้อ 5.4 ดังนี้

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 5	
5.1	นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ
5.2	ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
5.3	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ
5.4	ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรที่มีประสิทธิภาพตอบสนองยุทธศาสตร์และสร้างแรงจูงใจ	
	ระดับ Basic
	ระบบการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และการจัดวางคนไปยังตำแหน่งงานที่ตรงกับความถนัดและความต้องการเพื่อประโยชน์สูงสุดของระบบงานของราชการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่หลากหลายของประชาชน

กรณีศึกษาที่ 5.1.1 : สำนักงาน กพ. (Proactive Recruitment Strategy)

เครื่องมือ : Workforce Planning

การวางแผนอัตรากำลัง (Workforce planning)

เป็นกระบวนการวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญ 5 ประเด็นหลักนั่นคือการวิเคราะห์สภาพกำลังคนภาครัฐใน ปัจจุบัน การกำหนดคุณลักษณะของกำลังคนที่ภาครัฐต้องการใน อนาคต การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง ปัจจุบันกับอนาคตการกำหนดแนวทางการจัดการและการนำไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการ ที่สร้างความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ระหว่างทิศทางการบริหารงาน ของหน่วยงานกับกลยุทธ์ด้านทุนมนุษย์ขององค์กรโดยมีเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่เหมาะสมมีความรู้ ทักษะและ สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับเงื่อนเวลา ซึ่งจะมุ่งเน้นการบูรณาการให้เกิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้ประโยชน์จากความสามารถของทุนมนุษย์ การพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากร ที่เป็นกำลังสำคัญที่จะนำไปสู่ ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การอย่างยั่งยืน (สำนักงาน เลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2559)

กระบวนการ workforce planning เริ่มต้นด้วยการการกำหนดทิศทางกลยุทธ์ จากการสำรวจการเปลี่ยนแปลงของบริบทภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายในของหน่วยงานภาครัฐ โดยองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น UKCES, SHRM, UK Civil Service, KPMG, McKinsey และ Deloitte ได้ทำการศึกษาปัจจัยความท้าทายทั้งหลายที่จะเกิดขึ้นใน อนาคต (Key Challenges) ทำให้สามารถสรุปประเด็นแนวโน้มของโลกได้ทั้งหมด 5 ประเด็น (สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2559) ได้แก่ (1) ชีวิตการทำงานยุคดิจิทัล (Digital Work Life) (2) ความตึงเครียดทางการเมือง (Political Tension) (3) เศรษฐกิจย้อนแย้ง (Paradox Economy) (4) แรงกดดันทางทรัพยากร (Resources Stress) (5) การเข้าสู่สังคมสูงวัย (Aging Urbanite)

ประเด็นที่พบ: สำนักงาน กพ. เป็นศูนย์กลางข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีหน้าที่ในการพัฒนา ส่งเสริม วิเคราะห์ วิจัยเกี่ยวกับนโยบาย ยุทธศาสตร์ ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน จึงได้มีการวางแผนกำลังคน และสร้างกระบวนการสรรหาเชิงรุกเพื่อเป็นการตอบสนองทิศทางของประเทศ และแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังคนของภาครัฐ

แนวทางการจัดการ: ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐปรับบทบาทและกลยุทธ์เป็นเชิงรุกเพิ่มขึ้นเพื่อเพิ่มความน่าสนใจให้คนดีมีความสามารถเข้าสู่กระบวนการคัดเลือก สำนักงาน กพ. จึงกำหนดแนวทางการสรรหาคัดเลือกเชิงรุก (Proactive Recruitment) ขึ้น ประกอบไปด้วย 5 กระบวนการ ได้แก่

1. การวางแผนการสรรหาและคัดเลือกซึ่งเป็นการเตรียมการการจัดหาบุคคลที่เหมาะสมเพื่อเข้าปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆและจัดทำแผนปฏิบัติงาน

2. การกำหนดคุณลักษณะของบุคคลที่ต้องการ โดยพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบหลักการวิเคราะห์งาน ภายใต้แนวคิด“งานที่แตกต่างกันย่อมต้องการคนที่มีคุณสมบัติแตกต่างกัน”

3. การสรรหา และเลือกสื่อที่สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้มีคุณสมบัติที่ส่วนราชการต้องการ ไม่ว่าจะเป็นการแพร่ข่าวสารโดยให้ข้อมูลตามความจำเป็นของตำแหน่ง ใช้รูปแบบและเครื่องมือในการสรรหาบุคคลที่หลากหลาย

4. การเลือกสรรซึ่งจะพิจารณาความแตกต่างระหว่างบุคคลจากแบบทดสอบและการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจริง

5. การติดตามและประเมินผลเพื่อเป็นการวัดประสิทธิภาพของระบบการสรรหา (สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ, 2559)

เครื่องมือสำคัญสำหรับกลยุทธ์การสรรหาเชิงรุก คือ ระบบการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร (Workforce Planning) ซึ่งจะสะท้อนถึงจำนวนที่เหมาะสมและความรู้ความสามารถที่ต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์และรูปกิจกรรมที่เหมาะสมและดึงดูดกลุ่มเป้าหมาย

	ระดับ Advance
	การประเมินประสิทธิผลการทำงานและเส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรทุกกลุ่มสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเท และทำงานให้มีประสิทธิภาพสูง ตอบสนองยุทธศาสตร์และมุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน (High Performance)

ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (PM) หมายถึง การบริหารแบบบูรณาการที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

PM เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร

นอกจากนี้ ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังเป็น กระบวนการที่ให้ความสำคัญกับ การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ในการผลักดันผลการปฏิบัติราชการให้สูงขึ้น และสอดคล้องกับทิศทางเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของส่วนราชการ โดยมีการนำตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators - KPIs) มาใช้เป็นเครื่องมือกำหนดเป้าหมายการทำงานของบุคคลร่วมกัน ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน หาแนวทางในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่กำหนดนั้นๆ เพื่อจะได้ให้สิ่งจูงใจสำหรับการเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติราชการดี เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ซึ่งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (สำนักงาน ก.พ. (ม.ป.ป))

กรณีศึกษาที่ 5.1.2 : หน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Actionable KPI (Individual Action and Development Plan)

Actionable KPI เป็นวิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: หน่วยงานภาครัฐแห่งนี้เป็นองค์กรแบบ Performance culture มีสภาพแวดล้อมเป็นแบบเปิด มีอิสระ และมี Research units เป็นจำนวนมากเนื่องจากเป็นองค์กร ที่เน้นการทำวิจัย บุคลากรส่วนใหญ่เป็นนักเรียนทุน มีปริญญาเอก ประมาณ 500 - 600 คน จากนักวิจัยประมาณ 1,000 คน การเติบโตในสายอาชีพหลักมี 2 ลักษณะ คือ สายวิจัย และสายบริหาร เนื่องจากระบบบริหารของหน่วยงานเป็นแบบ Performance based management การวัดผลการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งใน การวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร

แนวทางการจัดการ: การกำหนดเครื่องมือในการวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นรูปแบบของระบบ Individual Action and Development Plan เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรต้องสร้างผลงานให้กับองค์กร เพราะสำนักงานระบบการประเมินประสิทธิภาพ 70 - 80 % มีการให้เกรดผ่านระบบ Intellectual property (IP) และมี Intellectual capital (IC score) ในการเก็บสะสมผลงานเพื่อเลื่อนระดับ (เกรดเฉลี่ยขององค์กรอยู่ที่ 3.25, ต่ำกว่า 2.00 คือ Probation, ต่ำกว่า 1.76 คือ retire) หากเกรดต่ำกว่า 2.00 บุคลากรคนนั้นๆ ต้องเข้าโปรแกรม Performance Improvement Program (PIP) ซึ่งเป็นหลักสูตรที่ไม่ได้ประกาศทั่วไป แต่ผู้เข้าร่วมจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษจากการเจ้าหน้าที่ และผู้บังคับบัญชา ส่วนการเลื่อนตำแหน่งต้องมีเกรดไม่ต่ำกว่า 3.00 เป็นเวลาติดต่อกัน 5 ปี

กรณีศึกษาที่ 5.1.3 : ประเทศสิงคโปร์

เครื่องมือ : Actionable KPI (Market-Based System, Bell Curve)

Actionable KPI เป็นวิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบความสำเร็จ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: สิงคโปร์เป็น ประเทศที่มีพื้นที่เป็นเพียงเกาะเล็กๆและมีทรัพยากรอย่างจำกัด ดังนั้น แนวทางในการสร้างประเทศของภาครัฐ จึงต้องพุ่งเป้าไปที่การพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ไม่กี่สิ่ง นั่นก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” ผ่านแนวคิดการปรับตัว (resilience) การมองการณ์ไกล (foresight) และแนวคิดระบบคุณธรรมและความสามารถ (Meritocracy) ความก้าวหน้าของบุคลากรในภาครัฐถูกผูกกับระบบการประเมินประสิทธิภาพบุคลากร (Singapore’s Performance Appraisal)

แนวทางการจัดการ: ระบบการประเมินประสิทธิภาพบุคลากร (Singapore’s Performance Appraisal) ถูกนำไปเชื่อมโยงกับหลักการคุณธรรมและความสามารถ (Meritocracy) ซึ่งจะกำหนดตำแหน่งและค่าตอบแทนของบุคลากรตามหลักความสามารถและกลไกการตลาด (Market-Based System) และใช้กราฟ bell curve เป็นเครื่องมือในการวัดทั้งนี้มีการกำหนดให้แบ่งบุคลากรในองค์กรเป็นบุคลากรชั้นนำ (Class A) ประมาณ 10 – 15% ที่เ ห ลื อ อีก 60 – 70% เป็นบุคลากรระดับมาตรฐาน (Average) และที่เหลืออีกจำนวนราว 10 – 15% คือ กลุ่มบุคลากรที่ควรได้รับการ ฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือควรถูกปลดออก ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้นโยบายค่าตอบแทนของสิงคโปร์มีความชัดเจนและเหมาะสมกับประสิทธิภาพของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งระบบมุ่งเน้นที่จะกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของประเทศ (Ora-orn & Celia Lee, 2013)

	ระดับ Significance
	นโยบายการจัดการด้านบุคลากรสนับสนุนการทำงานที่มีความคล่องตัวและปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงาน

กรณีศึกษาที่ 5.1.4 : กระทรวงยุติธรรมในประเทศอังกฤษ

เครื่องมือ: Business Process Digitization (ระบบ Bookable desks)

Business Process Digitization เป็นการขับเคลื่อนงานด้วยระบบดิจิทัลทั้งกระบวนการทำให้การทำให้การทำงานมีความลื่นไหล ติดตามสถานะได้ตลอดเวลา สามารถทำงานผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ได้จากทุกที่ทุกเวลา (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559) แนวโน้มการทำงานในปี 2020 มีทิศทางการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้การทำงาน การเข้าถึงข้อมูลง่ายขึ้นผ่านแนวคิด “Remote worker” หรือ “Virtual Office” บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลเพื่อทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ซึ่งผลงานวิจัยพบว่าองค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายได้ 485 ดอลล่า ต่อคนต่อปี หากเลือกใช้กลยุทธ์การทำงานที่ชาญฉลาด (Adrian Alleyne, 2017)

ประเด็นที่พบ: กระทรวงยุติธรรมในประเทศอังกฤษพยายามลดช่องว่างของการทำงานในภาครัฐและสร้างระบบการทำงานในหน่วยงานภาครัฐให้สอดคล้องกับแนวโน้ม “Remote worker” หรือ “Virtual Office” ดังกล่าวที่เกิดขึ้น โดยการให้บุคลากรของสามารถทำงานที่บ้านได้ แต่เมื่อมีการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ในกระทรวงยุติธรรม บุคลากรหลายท่านยังคงรู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการไปทำงานมากกว่าการทำงานจากที่บ้านและรู้สึกกังวลในความปลอดภัยของการเข้าถึงข้อมูลของหน่วยงาน อีกทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงานที่ยากต่อการจัดหาได้ที่บ้าน และขาดโอกาสในการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

แนวทางการจัดการ: เพื่อแก้ไขปัญหานี้ทางกระทรวงยุติธรรมจึงจัดตั้งศูนย์ที่มีชื่อว่า Commuter Hubs ซึ่งจะมีการติดตั้งระบบ Bookable desks ทั้งสิ้น 16 ศูนย์ สามารถรองรับผู้ใช้บริการได้สูงสุด 200 รายในเขตลอนดอน ตะวันออกเฉียงใต้และ Cross-government hub ในครอยดอน (Croydon) ที่นำร่องร่วมกับสำนักงานคณะรัฐมนตรี โดยอีก 12 เดือนข้างหน้าจะมีการขยายเครือข่าย Commuter Hubs ให้จำนวนมากที่สุดเท่าที่จะสามารถเข้าถึงได้ ซึ่งโครงการนี้มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้น และเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการรวมไปถึงสมาชิกครอบครัวของบุคลากรของหน่วยงานให้ดีขึ้นอีกด้วย (Paul Cox, 2015)

กรณีศึกษาที่ 5.1.5 : World Bank

เครื่องมือ : Business Process Digitization (Virtual Classroom)

ประเด็นที่พบ: ในปัจจุบัน World Bank มีพนักงานประจำอยู่ทั่วโลก เพื่อคอยรับมือกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การรวบรวมบุคลากรเข้าด้วยกันในสถานที่เดียวเพื่อจัดการฝึกอบรม ถือเป็นการสร้างความยุ่งยากและเพิ่มภาระในการทำงานให้กับพนักงาน

แนวทางการจัดการ: World Bank จึงนำระบบอุปกรณ์เคลื่อนที่และเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดฝึกอบรม โดยสร้างห้องเรียนเสมือนจริง (Virtual Classroom) ที่สามารถเข้าถึงได้บนแล็ปท็อปหรืออุปกรณ์เคลื่อนที่ เหล่านี้เป็นวิธีการแก้ปัญหาเชิงตรรกะผ่าน 4 ขั้นตอนแบบจำลอง PREP (Planning, Rehearsing, Executing, Conducting a Postmortem) เป็นกรอบแนวคิดที่สามารถใช้สำหรับการฝึกอบรมด้านการปฏิบัติงานและ Soft Skills

กรณีศึกษาที่ 5.1.6 : ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์

เครื่องมือ : Business Process Digitization (Web Conference)

ประเด็นที่พบ: สำหรับหน่วยงานภาครัฐแล้วการประชุมและการสัมมนานอกสถานที่ในแต่ละครั้ง ไม่ว่าจะเป็นการประชุมระดับเล็กๆ อย่างประชุมภายในองค์กรหรือการประชุมระดับใหญ่ รวมไปถึงการประชุมระดับประเทศ มักจะต้องตามมาด้วยต้นทุนต่างๆ มากมาย

แนวทางการจัดการ: ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นหน่วยงานที่ริเริ่มนำระบบ CAT conference มาเป็นตัวช่วยในการบริหารจัดการองค์กร เช่น การสั่งการหรือมอบนโยบายไปยังผู้ปฏิบัติได้โดยตรงผ่านการจัดประชุมทางไกลออนไลน์รวมถึงการจัดอบรมให้ความรู้ต่างๆแก่บุคลากรผ่านระบบออนไลน์ทำให้ไม่ต้องเสียค่าเดินทางข้ามหน่วยงาน CAT conference มีฟังก์ชั่นการใช้งานครบครัน ไม่ว่าจะเป็นระบบการนัดประชุมผ่านอีเมล์ การนำเสนอไฟล์ข้อมูลรูปแบบต่างๆ อาทิ รูปภาพ เสียง วีดีโอ สไลด์ อีกทั้งมีระบบควบคุมห้องประชุมผ่านประธานการประชุม สามารถเปิด-ปิดเสียงสนทนาอื่นๆ เชิญสมาชิกออกจากการประชุม รวมถึงเจรจาเป็นการส่วนตัวกับสมาชิกคนใดคนหนึ่งได้พร้อมระบบบันทึกการประชุม เพื่อนำมาจัดทำรายงานการประชุมได้อีกด้วย การที่ศูนย์สารสนเทศ กรมส่งเสริมสหกรณ์นำระบบ CAT conference มาช่วยในการบริหารองค์กรนี้เอง ทำให้สามารถทำงานได้อย่าง“ไร้รอยต่อ”จนได้รับรางวัลภาพรวมมาตรฐานการบริการที่เป็นเลิศระดับดีเด่น จากสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

5.2 ระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์	
	ระดับ Basic
	สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล

กรณีศึกษาที่ 5.2.1 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Diversity management

Diversity management (การจัดการความหลากหลาย) เกิดขึ้นในทวีปอเมริกาเหนือ เป็นการที่องค์กรออกแบบนโยบาย โครงสร้าง ระบบงานและวัฒนธรรม การปฏิบัติขององค์กรที่มุ่งสรรหา, การรักษาและบริหารจัดการพนักงานที่มีภูมิหลังและอัตลักษณ์ที่หลากหลาย สร้างเท่าเทียมกันในการบรรลุองค์กรและวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล (Oxford Research Encyclopedia, 2017)

ประเด็นที่พบ: องค์กรแห่งนี้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2493 มาจนถึงปัจจุบัน องค์กรประกอบธุรกิจผลิตอะไหล่รถยนต์ จักรยานยนต์ และเครื่องมือการเกษตร มีการจัดลำดับความสำคัญของนโยบายบริษัทโดยแบ่งออกเป็น 4 ลำดับ อันดับแรก คือ ความปลอดภัยในการทำงานของลูกจ้าง คุณภาพของสินค้า, ทันเวลา (Just in Time) หมายถึง บริษัทต้องดำเนินการทุกอย่างตั้งแต่ควบคุมตั้งแต่ระบบการผลิตจนถึงการส่งสินค้า เพื่อให้แน่ใจว่าสินค้าตรงต่อความต้องการของลูกค้า ทันต่อเวลาที่ลูกค้าต้องการและตรงจำนวนที่ลูกค้าต้องการ และลำดับสุดท้ายคือ ต้นทุนในการผลิต ซึ่งนโยบายทั้ง 4 ข้อที่กล่าวมาข้างต้นนี้ องค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด

แนวทางการจัดการ: การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัยในการทำงาน เริ่มจากการกำหนดนโยบายที่จะให้พนักงานทุกคนกลับบ้านในลักษณะเดียวกับที่มาทำงานตอนเช้า กล่าวคือ มาทำงานด้วยสภาพร่างกายครบ 32 กลับไปก็ต้องครบ 32 ดังนั้น บริษัทจึงมีกฎระเบียบของบริษัทในเรื่องความปลอดภัยและถือว่าเป็นเรื่องที่เคร่งครัดในการปฏิบัติตาม นอกจากนี้บริษัทฯยังได้ดำเนินงานด้านความ

ปลอดภัยที่เห็นได้ชัดเจนเมื่อเดินเข้าไปในสายการผลิตขององค์กรจะพบว่า ส่วนการทำงานที่แบ่งแยกชาย หญิง โดยมีวัตถุประสงค์คือ ลดปัญหาการล่วงละเมิดอันจะเกิดได้ระหว่างการทำงาน แต่วัตถุประสงค์หลักจริงๆ คือ เพื่อการจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานหญิงโดยเฉพาะ กล่าวคือ มีการติดตั้งเครื่องมือต่างๆ ในสายการผลิตให้เหมาะกับการทำงานของผู้หญิง เช่น เครื่องผ่อนแรงเวลายกชิ้นส่วน หรืออะไหล่รถยนต์ อุปกรณ์บางชิ้นมีการติดตั้งล้อและตัวล็อคเพื่อสะดวกในการขนย้าย เพื่อให้พนักงานหญิงสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว และดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ

กรณีศึกษาที่ 5.2.2 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

	ระดับ Advance
	สภาพแวดล้อมที่เอื้อให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Empower) กล้าตัดสินใจ เข้าถึงข้อมูล เพื่อใช้สนับสนุนการทำงานและการแก้ปัญหา เพื่อบรรลุแผนงานหลักขององค์กร

เครื่องมือ : Office Productivity & Mobility (Mobile application)

Office Productivity & Mobility เป็นระบบการทำงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile) ที่สนับสนุนการทำงานจากทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ส่วนตัว มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างรัดกุม เช่น การใส่รหัสส่วนบุคคล เป็นต้น (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: องค์กรเอกชนแห่งนี้ สนับสนุนให้บุคลากรรับผิดชอบต่อการทำงาน โดยบริษัทมีแผนงานที่จะช่วยเอื้อให้พนักงานสามารถทำงานตามหน้าที่ของตนได้ โดยไม่จำเป็นต้องนั่งอยู่ที่โต๊ะทำงานเพียงอย่างเดียว เนื่องจากพนักงานบางคนมีหน้างานหลายด้าน แต่เพราะ ปัญหาในการเข้าใช้ระบบที่มีจำนวน URL มากมาย ทำให้การเข้าถึงข้อมูลเกิดความสับสน เสียเวลา และเสียโอกาสบางประการในการปฏิบัติงาน

แนวทางการจัดการ: บริษัทจึงสร้าง Mobile Application ที่สามารถลดระยะเวลาในการเข้าถึงระบบและช่วยลดความซับซ้อนในการใช้งาน โดยพนักงานสามารถเข้าใช้งานได้จากทุกที่ผ่านทางโทรศัพท์มือถือ สามารถใช้เพื่อติดตามข้อมูล หรือข่าวสารภายในองค์กรได้รวดเร็ว โดยภายใน Application มีการใส่ username และ Password เพื่อป้องกันความปลอดภัยภายใน Application นอกจากจะสามารถเข้าถึงข้อมูลและอีเมล์ของบริษัทแล้ว พนักงานยังสามารถค้นหา ข้อมูลติดต่อพนักงานภายในเครือบริษัท การจองห้องประชุม สัมมนา ประกาศต่างๆ รวมทั้งสามารถขอใบลาและหนังสือรับรองเงินเดือนผ่านทาง Application

	ระดับ Significance
	การทำงานที่เป็นทีมที่มีสมรรถนะสูง มีความคล่องตัว และสามารถทำงานร่วมกับเครือข่ายภายนอก เพื่อนำไปสู่แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีประสิทธิผล

กรณีศึกษาที่ 5.2.3 : ประเทศไทย (ประชารัฐ)

เครื่องมือ : Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: รัฐบาลมีนโยบายลดความเหลื่อมล้ำ สร้างรายได้และความเจริญ ความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจให้ครอบคลุมทั้งประเทศ โดยให้ภาคเอกชนและภาค ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการร่วมกับภาครัฐเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของ ประเทศในเรื่อง มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

แนวทางการจัดการ: คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 รับทราบการแต่งตั้งคณะกรรมการภาครัฐและภาคเอกชน 12 คณะ ประกอบด้วย กลุ่ม Value Driver 7 คณะ และกลุ่ม Enable Driven 5 คณะ เพื่อขับเคลื่อน นโยบายสานพลังประชารัฐของรัฐบาล ซึ่ง คณะกรรมการทั้ง 12 ชุดดังกล่าวมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้ (1) ดำเนินการใน ลักษณะหุ้นส่วนภาครัฐ เอกชน และประชาชน (2) เน้นกิจกรรมที่เป็น Action Based (3) ครอบคลุม 4 เสาหลัก คือ ธรรมาภิบาล นวัตกรรมและผลิตภาพ การยกระดับคุณภาพทุนมนุษย์และการมีส่วนร่วมในความมั่งคั่ง (4) ภาคเอกชนนำโดยภาครัฐเป็นผู้อำนวยความสะดวกและสนับสนุนรัฐบาลและกระทรวงมหาดไทยได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยที่ผ่านมามีการดำเนินการในหลาย มาตรการ เพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและประชาชนผู้มีรายได้น้อยทั้งด้านการลด ต้นทุนการผลิต การให้ความรู้การสร้างมูลค่าเพิ่ม การตลาด การช่วยเหลือ ด้านปัจจัยการผลิต และใช้แนวคิด "ประชารัฐ" โดยอาศัยกลไกความ ร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาประเทศ

กรณีศึกษาที่ 5.2.4: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KMITL) และมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล (CMKL)

เครื่องมือ : Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่และนโยบายของประเทศที่จะก้าวสู่ยุค 4.0 นั้นส่งผลให้ STEM (Science, Technology, Engineering และ Mathematics) กำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานเป็นอย่างมาก ภาคการศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรรวมทั้งค้นหาองค์ความรู้ทางวิชาการใหม่ๆให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่ประเทศยังขาดแคลนบุคลากรด้านด้านวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีขั้นสูง ในการสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการแข่งขัน ทำให้ทิศทางการส่งเสริมและพัฒนาการศึกษาในยุคนี้ ต้องอาศัยการบูรณาการความรู้ร่วมกันระหว่างสถาบันการศึกษาที่มีศักยภาพแทนการเป็นคู่แข่งซึ่งกันและกันเพื่อช่วยผลิตบัณฑิตตอบสนองวาระแห่งชาติและตอบโจทย์ทิศทางการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ทัดเทียมนานาชาติ

แนวทางการจัดการ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (CU) สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง (KMITL) และมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล (CMKL) จึงร่วมมือทางวิชาสร้างหลักสูตรปริญญาตรีสองปริญญาข้ามสถาบัน (Double degree) ด้านวิศวกรรมหุ่นยนต์ ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และจากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังและทั้งสองสถาบัน

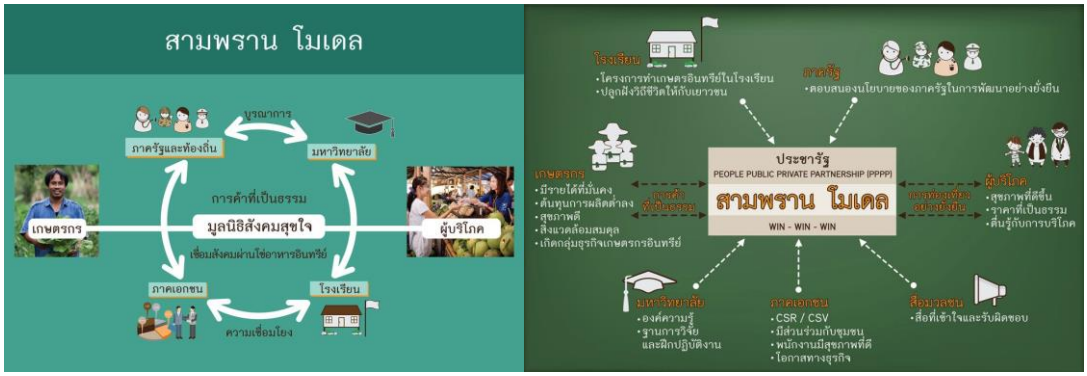
จะร่วมกับมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล ในการพัฒนาหลักสูตรด้านวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ (Electrical & Computer Engineering: ECE) ซึ่งผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาจากมหาวิทยาลัยซีเอ็มเคแอล นอกจากนี้จะยังมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุนวิชาการ และนักศึกษา โดยการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสถาบัน ซึ่งแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญและจุดเด่นต่างกัน ในทางปฏิบัติจึงเป็นการช่วยเติมเต็มศักยภาพซึ่งกันและกัน ภายใต้การใช้ทรัพยากรทางวิชาการร่วมกัน ตลอดจนส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกันเพื่อการพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมความร่วมมือในการให้บริการทางวิชาการ แก่ สังคม ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน อีกด้วย

กรณีศึกษาที่ 5.2.5 : สวนสามพราน

เครื่องมือ: Workplace Collaboration & Networking

Workplace Collaboration & Networking คือ ระบบโซเชียลมีเดีย (Social Media) สำหรับการติดต่อสื่อสาร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่รวดเร็วฉับไว เชื่อมต่อเข้ากับข้อมูลส่วนตัวที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน สนับสนุนการทำงานเป็นทีม (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: จากปัญหาเกษตรกรส่วนใหญ่ขายผลผลิตผ่านพ่อค้าคนกลางซึ่งเป็นผู้กำหนดราคา ในขณะเดียวกันเกษตรกรไม่สามารถควบคุมต้นทุนที่สูงขึ้นตามราคาสารเคมีได้ทำให้มีปัญหาหนี้สินเพิ่มขึ้น สุขภาพ และสิ่งแวดล้อมก็เสื่อมโทรมลง เกษตรกรส่วนใหญ่ติดอยู่ในวงจรแบบนี้มาทั้งชีวิต



แนวทางการจัดการ: ในปี 2553 สวนสามพรานเริ่มสนับสนุนให้เกษตรกรในนครปฐมและจังหวัดข้างเคียงหันมาทำเกษตรอินทรีย์ภายใต้โครงการ “สามพรานโมเดล” โมเดลธุรกิจที่ยั่งยืนบนพื้นฐานความเป็นธรรมตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้การขับเคลื่อนโดย มูลนิธิสังคมสุขใจ ด้วยทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) โครงการสามพรานโมเดลจะหาช่องทางการตลาดใหม่ๆให้กับเกษตรกรเป็นการเชื่อมตรงระหว่างผู้ผลิตกับผู้บริโภคผ่านห่วงโซ่คุณค่าเกษตรอินทรีย์บนพื้นฐานของธุรกิจที่เป็นธรรมมีแนวทางการทำงานแบบทีมสหสาขา จากการสรรหาความร่วมมือกับภาครัฐ มหาวิทยาลัยและเอกชนในการขับเคลื่อนโครงการ อาทิ งานวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ การเปิดศูนย์กระจายสินค้าอินทรีย์ร่วมกับกรมการค้าภายใน การจัดทำระบบการรับรองแบบมีส่วนร่วมกับกรมพัฒนาที่ดิน และโครงการ Farm to Functions ร่วมกับสำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ ในการสนับสนุนการซื้อข้าวอินทรีย์จากเกษตรกรตรงสู่โรงแรมและศูนย์ประชุมซึ่งถือเป็นความร่วมมือของทุกภาคส่วนแบบประชารัฐบนหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ	
	ระดับ Basic
	การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานที่เป็นมืออาชีพ เปิดโอกาสในการนำเสนอความคิดริเริ่มและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์

กรณีศึกษาที่ 5.3.1 : บริษัท Open Dream (Open Happiness Organization)

เครื่องมือ : Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) คือ การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์การเพื่อดึงดูด (Attract) การพัฒนา (Develop) และการธำรงรักษา (Maintain)กำลังคนให้มีผลการปฏิบัติงานงานที่ดีเยี่ยม และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งครอบคลุมภารกิจต่างๆ ได้แก่ การสรรหา การกลั่นกรอง การฝึกอบรม การให้รางวัล และผลประโยชน์เกื้อกูล การประเมินผลและแรงงานสัมพันธ์ (Gary Dessler, 1997)

ประเด็นที่พบ: “opendream” ชื่อองค์การแห่งนี้มีที่มาจากความชื่นชอบใน opensource software และการมีความฝัน (dream) ที่อยากช่วยให้คนในสังคมมีคุณภาพชีวิตดีขึ้น ในปัจจุบัน opendream office พยายามสภาพแวดล้อมให้กลายเป็น co-working space ที่พัฒนาจากคอนโดเล็กๆ พยายามสร้างวัฒนธรรมการทำงานควบคู่ไปกับการให้อิสระพนักงานได้ใช้เวลาประมาณ 20% ทำในสิ่งที่แต่ละคนอยากทำ

แนวทางการจัดการ: การสร้างวัฒนธรรมในทำงานของ บริษัท Open Dream ดำเนินการโดยใช้หลักการ Human Resource Management หรือ Open Management ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญคือ Open space กล่าวคือ บริษัทฯ จะมีการ Office Rotation หรือการจัดผังโต๊ะทำงานใหม่เป็นระยะ (ประมาณทุก 1 เดือนครึ่ง) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวอยู่ตลอด และเป็นการแก้ปัญหาที่ประสิทธิภาพการทำงานลดลง อีกทั้งยังสร้างวัฒนธรรมการยืนทำงาน เพราะเล็งเห็นถึงความสำคัญของสุขภาพของบุคลากรเป็นผลจากการวิจัยชิ้นหนึ่งพบว่าการนั่งนานทำให้มีการจับตัวของก้อนเลือดอันเป็นที่มาของการเกิดโรคหัวใจ Open Development บริษัทมุ่งเน้นการเปิดพื้นที่เพื่อการพัฒนาคน โดยการสร้างวัฒนธรรมการไม่กลัวที่จะให้พนักงานทำผิด ถ้าความผิดนั้นทำให้เรารู้ว่าส่งผลกระทบอะไรบ้าง ฝึกเรียนรู้จากความผิดพลาด มีการสร้างความเชื่อว่าที่นี่เหมือนให้พนักงานเป็นพระเอกแล้วผู้นำและเหล่าบรรดาพนักงานอาวุโสจะคอยช่วยเหลือ Open Communication โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่ช่วยให้สายสัมพันธ์แน่นแฟ้นกันยิ่งขึ้นโดยพวกเขาเลือกใช้ Yammer เปรียบได้กับ Corporate Social Network เป็นระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ที่ช่วยให้การสื่อสารภายในมีความใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น โดยรักษาความลับไว้เฉพาะภายในองค์การ

	ระดับ Advance
	การค้นหาปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพัน ทุ่มเท มีผลการปฏิบัติงานที่ดี และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ผลลัพธ์ขององค์การ

กรณีศึกษาที่ 5.3.2 : องค์กรเอกชนแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Data-driven Operations (People Profile)

Data-driven Operations คือ การใช้เทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน เช่น การหารูปแบบความสัมพันธ์ การทำนายแนวโน้มของตัวชี้วัดต่างๆ ในกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะว่ามาตรการอะไรที่ทำให้ได้ผลลัพธ์จากกระบวนการ ที่ดีที่สุด (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: องค์กรเอกชนแห่งนี้มีความเชี่ยวชาญการทำธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นปูนซีเมนต์และผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง, สินค้าพลังงาน, สินค้าอุตสาหกรรมและสินค้าวีไซเคิล, สินค้าสำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ และสินค้าสำหรับอุตสาหกรรมการเกษตร โดยบริษัทยังมุ่งพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ เกิดการขยายธุรกิจ ส่งผลให้การเข้าถึงพนักงานจำนวนกว่า 50,000 คนกลายเป็นเรื่องยาก เมื่อความใกล้ชิด ความเป็น “พี่-น้อง" ที่ถือเป็นวัฒนธรรมองค์กร และความผูกพันลดน้อยลง การจะเลือกสรรบุคลากรสักคนหนึ่งขึ้นมาพัฒนาให้ตรงตามสรรถนะหลักองค์กร รวมทั้งตรงตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถและศักยภาพของบุคลากรเองจึงกลายเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก

แนวทางการจัดการ: เพื่อเป็นการรู้จักพนักงานจำนวนมากได้อย่างทั่วถึง องค์กรเอกชนแห่งนี้จึงมีการพัฒนาโปรแกรม “People Profile” เพื่อเก็บข้อมูลเชิงลึกของพนักงาน (ความชอบ ความถนัด ความรู้สึกในการทำงาน ณ ขณะนั้น ประเภทงานท้าทายใหม่ๆ) โดยเริ่มจากการจัดกิจกรรม Outting เพื่อกระตุ้นและปลุก Passion ให้กับพนักงาน เพื่อเก็บข้อมูลความชอบ ความสนใจในเบื้องต้น โดยมีส่วนที่เป็นความสนใจในปัจจุบัน และส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองในอนาคต โดยโปรแกรมนี้จะถูกบรรจุลงใน Mobile application ที่พนักงานทุกคนใช้งานอยู่เดิม หน้าตาของโปรแกรม People portfolio มีลักษณะการทำงานคล้าย Facebook สามารถทำการบันทึกเรื่องต่าง ๆ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วน คือ เรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว เช่น Achievement การทำงาน ความรู้สึกในการทำงาน ความคาดหวัง โดยตัวโปรแกรมจะมีส่วนของ Dropdown manu และ Free text ซึ่งในอนาคตโปรแกรมจะสามารถอ่านข้อมูล Free text และวิเคราะห์คาดการกับสถานการณ์ของพนักงานในองค์กร เช่น แนวโน้มการลาออกของพนักงาน นอกจากนี้โปรแกรมยังมีการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลในลักษณะ Visualization ทำให้นักพัฒนาทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปต่อยอดในการวางแผนการดูแลและใช้ประโยชน์ Talent ได้อย่างเต็มที่ เช่น การสร้าง Talent Pool หรือ Data Pool เพื่อการคัดสรรพนักงานสำหรับ Sale Expat, Workforce Planning เป็นต้น

กรณีศึกษาที่ 5.3.3 : องค์กรอุตสาหกรรมกระป๋องแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Employee Engagement Survey

Employee Engagement คือ ความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้โดยพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ส่วนประเด็นสุดท้ายจะดูว่าพนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์การได้จากการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ (Hewitt Associates, 2003)

Employee Engagement Survey คือ เครื่องมือการประเมินความรู้สึกของบุคลากรภายในองคกร ถึงระดับความผูกพันตอองคกร ประเด็นที่องคกรควรสงเสริม และแกไขปรับปรุงเพื่อใหองคกรประสบบรรลุเปาหมายที่ตั้งไว (Gallup, 2017)

ประเด็นที่พบ: องค์กรอุตสาหกรรมกระป๋องในประเทศไทยแห่งหนึ่งเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นพัฒนบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพราะตระหนักในคุณค่าของบุคลากรที่มีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงได้ทำการสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อวางแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของบุคลากรที่แตกต่างออกไปตามระดับงาน สามารถนำผลการศึกษามากำหนดแนวทางในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์กรให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังสำคัญในการผลักดันให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้อย่างดียิ่งขึ้น

แนวทางการจัดการ:องค์กรได้ทำการสำรวจความพึงพอใจในงานและความผูกพัน โดยใช้ เครื่องมือ Employee Engagement ของ The Gallup Organization ศึกษากับพนักงานทั้งหมด 540 คน การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ถือเป็นวิธีที่สามารถทราบถือเหตุและผลที่ได้รับการยืนยันจากผลของตัวเลข ปรากฏอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งองค์กรสามารถใช้ผลฃเหล่านั้นเตรียมการพัฒนาการองค์กรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นโครงการพัฒนาพื้นที่พักผ่อนให้แก่พนักงานเพิ่มขึ้นมีมุมผ่อนคลายความเหมื่อยล้าและความเครียดจากการทำงานเป็นการดูแลเรื่องผลกระทบด้านสุขภาพที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน โครงการเพิ่มพื้นที่จอดรถให้เพียงพอกับความต้องการของพนักงาน โรงอาหารที่ให้บริการในวันเสาร์-อาทิตย์ การเพิ่มพื้นที่พักผ่อนและสันทนาการและการดูแลเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการในการทำงานที่ครอบคลุมถึงครอบครัวของพนักงาน นอกจากนี้ยังมีโครงการประกวดนวัตกรรมในการทำงานหรือการพัฒนางาน เนื่องจากการสร้างความท้าทายและมีอิสระในการทำงาน

โครงการเหล่านี้เกิดขึ้นจากข้อเสนอแนะในการศึกษาซึ่งอยู่ภายใต้แนวคิดการให้ความสำคัญกับความแตกต่างในการดูแลพนักงานระดับต่างๆ และตอบสนองความต้องการของพนักงานแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงกับความต้องการของพนักงานมากที่สุด เพื่อกระตุ้นในเกิดวัฒนธรรมที่ดีให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เพราะพนักงานทำงานด้วยทัศนคติที่ดีต่อองค์กร นำไปสู่ความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

	ระดับ Significance
	การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง สร้างความภูมิใจ และความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร (Public Entrepreneurship) ร่วมมือเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและประโยชน์ที่เกิดกับสังคมและประชาชน

กรณีศึกษาที่ 5.3.4: กรมสรรพากร

เครื่องมือ : Change Management และ Knowledge Management

Change Management (การบริหารการเปลี่ยนแปลง) คือ การวางแผน การดำเนินการต่างๆ ที่จะลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดย John Kotter (2007) ได้ระบุ 8 กระบวนการในการสร้างการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) สร้างจิตสำนึกของความเร่งด่วนที่จะต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) (2) การก่อตั้งกลุ่มผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Creating the guiding coalition) (3) สร้างวิสัยทัศน์ Developing a vision and strategy (4) สื่อสารให้ทุกคนได้รับรู้วิสัยทัศน์ (Communicating the change vision) (5) ให้อำนาจคนอื่นๆ ในการทำตามวิสัยทัศน์นั้น (Empowering employees for broad-based action) (6) วางแผนและพยายามสร้างความสำเร็จในระยะสั้นให้เกิดขึ้น (Generating short-term wins) (7) นำการปรับปรุงนั้นมาบูรณาการแล้วสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ขึ้นไปอีก (Consolidating gains and producing more change) (8) ทำให้วิธีการใหม่ๆ ได้กลายไปเป็นระบบใหม่ขององค์กร (Anchoring new approaches in the culture)

Knowledge Management (การจัดการความรู้) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงในตัวบุคคล นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับให้ง่ายต่อการนำไปใช้และการนำไปต่อยอดให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท อีกทั้งยังเป็นการประสานงานและการใช้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างประโยชน์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน" (Drucker, 1999)

ประเด็นที่พบ: กรมสรรพากรได้ประสบปัญหาใน 2 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ สภาพปัญหาภายในองค์กรด้วยโครงสร้างระบบงานของกรมสรรพากร ถึงแม้บุคลากรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถแต่กลับขาดทักษะการทำงานร่วมกัน ส่งผลไปยังคุณภาพการบริการให้กับประชาชนผู้เสียภาษีทั่วไป นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาภายนอกองค์กรในเรื่องของภาพลักษณ์ ที่มักจะถูกร้องเรียนในเรื่องความล่าช้าและความยุ่งยากของระบบการเสียภาษี อีกทั้งประชาชนรู้สึกกลัวที่จะสอบถามข้อมูลต่างๆ กับเจ้าหน้าที่

แนวทางการจัดการ: สำนักงานสรรพากรภาค 7 จึงได้ริเริ่มโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน” (Service Excellence Tax Office) ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการ โดยเป็นการปรับกระบวนทัศน์การทำงานของเจ้าหน้าที่ และวัฒนธรรมขององค์กรภายใต้หลักการบริหาร การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อเปลี่ยนบทบาทการบริการจากเชิงรับเป็นเชิงรุก และปรับภาพลักษณ์ใหม่ขององค์กรใน 3 ด้าน คือ ปรับสถานที่ให้ทันสมัย ปรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เต็มรูปแบบ และปรับคนขององค์กรให้พร้อมบริการอย่างเต็มศักยภาพ มีวัฒนธรรมและมีเป้าหมายการให้บริการเดียวกันซึ่งก่อให้เกิดความเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดการบริการที่เป็นเลิศ ทั้งนี้ การพัฒนาการบริการภายใต้ชื่อสำนักงานบริการขวัญใจประชาชน จะมีกระบวนการทำงานครอบคลุมพื้นที่ 8 จังหวัด ประกอบด้วย พิษณุโลก พิจิตร ตาก สุโขทัย นครสวรรค์ เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ และกำแพงเพชร รวมทั้งสิ้น 77 อำเภอ ซึ่งจะเป็นการยกระดับการพัฒนาคุณภาพ การบริการภาครัฐแก่ประชาชนอย่างเป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยโครงการดังกล่าวได้รับรางวัลชนะเลิศ (1st Place Winner) จาก United Nations Public Service Awards สาขาการเสริมสร้างการจัดการความรู้ในภาครัฐ ในปี 2554

กรณีศึกษาที่ 5.3.5 : บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย) จำกัด

เครื่องมือ : Rewarding & Recognition

การให้รางวัล (Reward) มี 2 ลักษณะ คือ (1) Extrinsic คือ รางวัลที่สามารถตีมูลค่าเป็นเงินได้ เช่น (1.1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) (1.2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่นๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้ตามลักษณะงาน ตำแหน่งงาน สภาพการทำงาน หรือลักษณะเฉพาะต่าง ๆ (1.3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit) (1.4) เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และเป็นการเชื่อมโยงค่าตอบแทนกับผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการและข้าราชการ ลักษณะการให้รางวัลในแบบที่ (2) Intrinsic คือ รางวัลที่เป็นคุณค่าทางใจ หรือ แรงจูงใจ เช่น การยกย่องชมเชยความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น (Lawler and Porter, 1967)

ประเด็นที่พบ: บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย)จำกัด ได้อยู่ในประเทศไทยนานกว่า 20 ปี เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2541 โดยให้บริการเครื่องดื่มและผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวกับกาแฟที่มีคุณภาพดี สรรหาและรับซื้อเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพดีที่สุดในราคาที่เป็นธรรม เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตให้แก่เกษตรกรผู้ปลูกกาแฟและมีความรับผิดชอบในชุมชนทุกแห่งหนที่ดำเนินธุรกิจ ในระยะการดำเนินธุรกิจได้พบกับอุปสรรคและปัญหามากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจหรือด้านกำลังคนที่ขาดแคลน หรือการให้บริการที่ผิดพลาดต่างๆ แต่ความสำเร็จของสตาร์บัคในปัจจุบันเป็นตัวอธิบายได้ดีถึงการมีวัฒนธรรมองค์กร แบรนด์และคุณภาพที่เป็นเลิศของตัวสินค้าซึ่งได้รับการยกย่องอย่างสูง อีกทั้งยังได้รับการยกย่องเรื่อง “การมีพนักงานที่ดีเด่นที่สุด” จากนิตยสารฟอร์จูนอีกด้วย

แนวทางการจัดการ: บริษัท สตาร์บัคส์ คอฟฟี่ (ประเทศไทย)จำกัด ได้สร้างแนวทางการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจนและบรรจุแนวทางเข้ากับวิถีการสร้างความสุขในองค์กร โดยมีกลยุทธ์ที่สำคัญเลยคือการเรียนพนักงานว่า “พารท์เนอร์” (Partner) สร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัททั้งนี้เพราะองค์กรเห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะเป็นสื่อกลาง (Human Connection) ระหว่างองค์กรกับลูกค้า ในการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กรจะมุ่งเน้น 4 กลุ่มหลัก คือ พาร์ทเนอร์ จะได้รับความเชื่อมั่น และการเอาใจใส่จากองค์กร โดยบริษัทส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงความแตกต่างของแต่ละคน พารท์เนอร์สามารถแสดงความคิดเห็น การริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้มีส่วนร่วมกับความสำเร็จของบริษัท

นอกจากนี้ยังมีการมอบสิ่งของในโอกาสพิเศษต่างๆ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงาน (พาร์ทเนอร์) เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท และไม่ใช่เพียงลูกค้าเท่านั้นที่จะได้รับสิทธิพิเศษ รวมทั้งการปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพและให้เกียรติกันด้วยวัฒนธรรมการมอบการ์ดชื่นชมเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า บริษัทจะนำเสนอสิ่งที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า ทั้งการคัดสรรวัตถุดิบ การออกแบบ การตกแต่งร้าน การชงกาแฟ และบริการซึ่งพาร์ทเนอร์จะถูกปลูกฝังให้เห็นคุณค่าของการทำงาน และการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า คู่ค้าของบริษัท เช่น ชาวไร่กาแฟ ซึ่งบริษัทรับซื้อเมล็ดกาแฟที่มีคุณภาพในราคาที่เป็นธรรมรายได้5% จากยอดขายเมล็ดกาแฟนี้จะนำกลับคืนไปพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ชุมชนชาวไร่กาแฟ และสุดท้ายคือ สังคม พาร์ทเนอร์มีความภาคภูมิใจต่อระบบการบริหารจัดการขององค์กรที่มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส เช่นระบบบัญชีขององค์กร นอกจากนี้บริษัทยังทำกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือสังคม เช่น การทำความสะอาดถนน การทำกิจกรรมเพื่อเด็กและสังคม เป็นต้น

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม	
	ระดับ Basic
	ระบบการพัฒนาบุคลากรที่สร้างคนให้มี คุณธรรม จริยธรรม มีความรู้และทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านดิจิทัล และความรอบรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

กรณีศึกษาที่ 5.4.1 : สำนักงาน ก.พ.

เครื่องมือ : 70:20:10 Model (Learning and Development)

70:20:10 Model (Learning and Development) ได้รับการพัฒนาโดย Morgan McCall, Robert W. Eichinger และ Michael M. Lombardo ร่วมกับCenter for Creative Leadership ในช่วง 1980s และปรากฏอยู่ในหนังสือการวางแผนพัฒนาอาชีพสถาปนิก ในปีพ. ศ. 2543 เพื่อแสดงให้เห็นว่าคนมีการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการร้อยละ 70 ของทักษะในการทำงาน โดย การเรียนรู้ ส่วน 70% คือ การที่บุคลากรได้ทำงานที่เป็นแกนหลักของตนเอง และเรียนรู้จากการทำงาน หรือจากแหล่งการเรียนรู้อื่นๆ 20% คือ การเรียนรู้จากบุคคลอื่น ซึ่งอาจจะเป็นพี่เลี้ยงโค้ช หรือเรียนรู้จากปัจจัยภายนอก ซึ่งเป็นการต่อยอดจากงานที่ปฏิบัติเป็นหลักอยู่ และ 10% เป็นการเรียนรู้จากการศึกษาและการฝึกอบรม (Bersin by Deloitte, 2014)

ประเด็นที่พบ: ยุครัฐบาล 4.0 ในปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังปรับเปลี่ยนและยกระดับภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ส่งผลให้กลุ่มบุคลากรวัยทำงานที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลรวมทั้งมีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลกำลังเป็นที่ต้องการในภาครัฐเพราะจะนำไปสู่การสร้างสินค้าและบริการเพื่อรองรับความต้องการของประชาชนในอนาคต เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาทั้งปริมาณและคุณภาพบุคลากรให้เพียงพอ เป็นเหตุให้ภาครัฐจะต้องมีการปรับโครงสร้างกำลังคนทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการ โดยเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสายงานวิชาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐคือ สายงานด้าน Cloud Computing สายงานด้าน Big Data และสายงานด้าน Mobile Application and Business Solution

แนวทางการจัดการ: สำนักงาน ก.พ. จึงได้วางแนวทางการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรภาครัฐโดยแบ่งรูปแบบการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐออกเป็น 5 มิติ ประกอบด้วย มิติที่ 1 รู้เท่าทันเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีเป็น มิติที่ 2 เข้าใจนโยบาย กฎหมายและจริยธรรมในการใช้เทคโนโลยี มิติที่ 3 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการประยุกต์และพัฒนา มิติที่ 4 ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการวางแผนบริหารจัดการและการนำองค์กร มิติที่ 5 คือการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นการจัดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานและนักไอที เพื่อสร้างระบบดิจิทัลของหน่วยงานขึ้น อีกทั้งกำหนดให้เป็นหน้าที่ของบุคลากรภาครัฐในการพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับรูปแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสาน ในการฝึกอบรมให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริงในสัดส่วน 60:40 โดยหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ประสานและทำงานแบบบูรณาการร่วมกับกระทรวงดิจิทัลฯ และสำนักงาน ก.พ.

กรณีศึกษาที่ 5.4.2 : กรมธนารักษ์

เครื่องมือ: Data-driven Strategy Formulation

Data-driven Strategy Formulation เป็นระบบข้อมูลสารสนเทศ Business Intelligence ที่แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่งในหลายมุมมองและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการของผู้ใช้ทันทีขณะใช้งาน สนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: กรมธนารักษ์ได้เตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภารกิจ โดยการวางแผนอัตรากำลังระหว่างหน่วยงาน พัฒนางานบริการ และจ้างบุคคลภายนอก (Outsource) ด้วยภาระงานที่เกิดขึ้นดังกล่าว ส่งผลให้กรมธนารักษ์จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีขีดความสามารถสูง มีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลาย มีทักษะด้านเทคโนโลยีและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (สำนักงาน ก.พ.ร., 2560)

แนวทางการจัดการ: กรมธนารักษ์จึงมีการจัดเตรียมแผนแม่บทเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมธนารักษ์ โดยเริ่มจากกระบวนการพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาและเรียนรู้ของบุคลากร (Training Needs) เพื่อนำไปกำหนดรูปแบบการพัฒนาและการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับเป้าประสงค์การพัฒนาและกลุ่มเป้าหมายผ่านชุดเครื่องมือการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) การศึกษาดูงาน (Site Visit) การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) กิจกรรม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร เป็นต้น โดยกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรได้เชื่อมโยงกับแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากร (HRD Master Plan Treasury Department) ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ที่มุ่งเน้นพัฒนาด้วยวิธีการที่หลากหลาย เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ซึ่งแบ่งเป็น 6 ประเภท ซึ่งหนึ่งในนั้น คือ การให้ความสำคัญกับสังคม จริยธรรม คุณธรรม (Planet Concern) รวมทั้งจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ผ่านห้องสมุด (TRD Library) Internet Intranet นอกจากนี้ กรมธนารักษ์ยังได้มีการปรับบทบาทฝ่ายทรัพยากรบุคคลให้เป็น “HR Digital” ซึ่งเป็นการนำเอา แอพพลิเคชั่น Treasury HR ขึ้นมาใช้ในงานด้านบุคลากรเพื่ออำนวยความสะดวก สร้างความโปร่งใส และนำไปต่อยอดเป็นฐานข้อมูล ด้านบุคลากรที่มีความถูกต้องเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

	ระดับ Advance
	ระบบการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มพูน สั่งสมทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อสมรรถนะหลักและการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

กรณีศึกษาที่ 5.4.3 : องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Knowledge Management

Knowledge Management (การจัดการความรู้) คือ เครื่องมือเพื่อใช้ในการบรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน และบรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการจัดการให้มีการค้นพบความรู้ ความชำนาญที่แฝงในตัวบุคคล นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับให้ง่ายต่อการนำไปใช้และการนำไปต่อยอดให้เหมาะสมกับแต่ละบริบท อีกทั้งยังเป็นการประสานงานและการใช้ทรัพยากรความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างประโยชน์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน" (Drucker, 1999)

ประเด็นที่พบ: องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ เป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว ภายใต้วิสัยทัศน์การเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศในธุรกิจที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชนและส่งเสริมการพัฒนาเมืองที่ยั่งยืนและการส่งเสริมให้เกิดขับเคลื่อนองค์กรบนพื้นฐานนวัตกรรม ซึ่งในแผนวิสาหกิจ ปีงบประมาณ 2560 - 2564 องค์กรได้กำหนดเป้าหมายหลักในการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงสร้างศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพ

แนวทางการจัดการ: องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่มีพื้นฐานมาจากการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมโดยในปี พ.ศ. 2559 องค์กรได้จัดทำโครงการบริหารจัดการความรู้อย่างบูรณาการเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรสมรรถนะสูง เพื่อพัฒนาองค์ความรู้เฉพาะด้าน และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละสายงาน ในการขับเคลื่อนเป้าหมายสำคัญให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการของโครงการฯจึงมุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วม ในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมต่างๆให้บุคลากรเข้าถึงความรู้ที่มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ภายใต้กระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) และกระบวนการถอดองค์ความรู้จากบุคลากรที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในด้านต่างๆ ที่ถือเป็นองค์ความรู้หลักขององค์กร ซึ่งสรุปออกมาเป็นรูปแบบของ Infographic ที่ช่วยให้บุคคลทุกระดับสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ขององค์กรได้ง่ายและมีความเข้าใจมากขึ้น

	ระดับ Significance
	ระบบการพัฒนาบุคลากรและผู้นำให้มีทักษะสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย มีความรอบรู้ สามารถตัดสินใจและมีความคิดในเชิงวิกฤติ พร้อมรับปัญหาที่มีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น (Fluid Intelligence/Complex problem solving)

กรณีศึกษาที่ 5.4.4 : สถาบันการเงินแห่งหนึ่งในประเทศไทย

เครื่องมือ : Personalized Learning Platform

Personalized Learning Platform เป็นกระบวนการเรียนรู้ทางออนไลน์ที่มีสื่อการเรียนที่หลกหลาย เช่น วีดิโอ กระทู้แลกเปลี่ยนความเห็น (Forum) มีการนำข้อมูลการเรียนของบุคคลไปวิเคราะห์เพื่อแนะนำหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการ (Personalized) (สำนักงาน ก.พ.ร., 2559)

ประเด็นที่พบ: สถาบันการเงินแห่งนี้มีสถานะเป็นธนาคารเฉพาะกิจของรัฐอันดับหนึ่งโดยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ขับเคลื่อนองค์กรภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำในการส่งเสริมการออม เพื่อการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนและเสริมสร้างความสุขและอนาคตที่มั่นคงของประชาชน” ซึ่งหนึ่งในกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อการเตรียมความพร้อมรองรับการให้บริการที่ทันสมัยและครบวงจร คือ บุคลากรในทุกๆระดับ โดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งผู้บริหารในระดับอำนวยการที่เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปของธนาคารถือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องมีทักษะอื่นๆ เช่น การคิดอย่างเป็นระบบ การบริหารงานที่มีวิสัยทัศน์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริการจัดการความเสี่ยงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการพัฒนางาน ความรับผิดชอบต่องานและสังคม เป็นต้น

แนวทางการจัดการ: สถาบันการเงินแห่งนี้ได้ออกแบบโปรแกรมการเรียนรู้และการพัฒนาทั้งรายบุคคลและรายตำแหน่งควบคู่กัน สำหรับผู้บริหารระดับอำนวยการให้มีความรู้ ความสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมต่อการขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้สัดส่วนการเรียนรู้ 70:20:10 ภายใต้แนวคิด “การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน” ทั้งนี้ทางธนาคารได้รวบรวมหลักสูตรที่เหมาะสำหรับผู้บริหาร ในด้านต่างๆ ผ่านรูปแบบ Personalized Learning Platform หรือการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อสังคมออนไลน์ เช่น Facebook, Twitter, Pinterest, YouTube, Tedtalk หรือการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเองผ่านหลักสูตรออนไลน์ เช่น Mooc, Caursera เป็นต้น โดยวิธีการเรียนและพัฒนาในรูปแบบต่างๆ ได้ถูกบันทึกลงเป็นแผนการดำเนินงานเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาสำหรับผู้บริหาร

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ระดับ basic ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

“ระบบการวิเคราะห์ความต้องการอัตรากำลังของหน่วยงานและองค์กร (Workforce Planning) เป็นหัวใจสำคัญในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีจำนวนที่เหมาะสมและให้มีความรู้ความสามารถที่ตรงกับความต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต อีกทั้งควรใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มช่องทางในการประชาสัมพันธ์และรูปกิจกรรมที่เหมาะสมและดึงดูดกลุ่มเป้าหมายให้เข้าสู่ระบบราชการ”

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล

“การจัดสภาพการทำงานที่เหมาะสมสำหรับพนักงานหญิงโดยเฉพาะเพื่อให้พนักงานหญิงสามารถทำงานได้อย่างคล่องตัว และดำเนินการผลิตได้ตามเป้าหมายที่บริษัทต้องการ”

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

“การเปิดพื้นที่ให้บุคลากรได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ (Happy Employee) ผ่านการใช้เทคโนโลยีเป็นตัวช่วยควบคู่ไปกับการพัฒนาองค์การ ด้วยหลักการบริหารคนและหลักการพัฒนาคนที่เปิดกว้าง (Open Happiness Management) เป็นวัฒนธรรมขององค์การแห่งความสุขแบบเปิด (Open Happiness Organization)”

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหาสร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

“หน้าที่ของบุคลากรภาครัฐ คือ การพัฒนาตนเองตามหลักการเรียนรู้แบบ 70:20:10 อีกทั้งปรับรูปแบบการพัฒนาให้เป็นแบบผสมผสาน ในการฝึกอบรมให้ลดการบรรยายและเพิ่มการลงมือปฏิบัติจริง”

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ ระดับ advance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

"การวัดผลการปฏิบัติจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนความก้าวหน้าให้กับบุคลากร"

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล

"ลดระยะเวลา ลดความซับซ้อนในการใช้งาน พนักงานสามารถเข้าถึงระบบการทำงานได้ทุกที่"

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

"การจะเลือกสรรบุคลากรสักคนหนึ่งขึ้นมาพัฒนาให้ตรงตามสรรถนะหลักองค์กร องค์กรต้องทำความรู้จักพนักงานจำนวนมากนี้ให้ได้อย่างทั่วถึงเสียก่อน ความแตกต่างในการดูแลพนักงานแต่ละระดับจะกระตุ้นในเกิดวัฒนธรรมที่ดี ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน"

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

"มุ่งเน้นการจัดการความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ การมีส่วนร่วม ในการดำเนินการบริหารจัดการความรู้ การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรทุกระดับชั้น"

Key Message

สรุป Key Message ที่สำคัญสั้นๆ ของการดำเนินการสู่ ระดับ significance ในแต่ละเรื่อง ได้แก่

5.1 นโยบายและระบบการจัดการด้านบุคลากรตอบสนองยุทธศาสตร์ และสร้างแรงจูงใจ

"เป้าหมายการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานที่ไหนก็ได้ เพื่อให้บุคลากรของหน่วยงานใช้เวลาในการเดินทางน้อยลงและใช้ชีวิตร่วมกับครอบครัวมากขึ้น สร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการรวมไปถึงสมาชิกครอบครัวของบุคลากรของหน่วยงานให้ดีขึ้นอีกด้วย"

5.2 สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ ปลอดภัย สนับสนุนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว ร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิผล

"การร่วมมือกันในทุกภาคส่วนของประเทศเป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถสร้างผู้นำที่มีกระบวนทัศน์ สร้างสังคมแรงงานสู่สังคมสุขภาวะ สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายที่เข้มแข็ง เกิดนวัตกรรมภายในหน่วยงานและนวัตกรรมใหม่ด้านแรงงานในประเทศอย่างยั่งยืน"

5.3 การสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือ

"วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรใดองค์กรหนึ่งไม่สามารถสร้างแล้วเสร็จได้ด้วยกลุ่มคนเพียงไม่กี่คน เพราะมิฉะนั้นแล้วก็จะไม่ถือว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรต้องถูกขับเคลื่อนด้วยกลุ่มคนส่วนใหญ่ขององค์กรเป็นเอกลักษณ์เฉพาะองค์กร"

5.4 ระบบการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ก้าวทันเทคโนโลยี แก้ไขปัญหา สร้างความรอบรู้ และความมีจริยธรรม

"การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน มีเวลาที่สามารถเรียนรู้ได้แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่าการเรียนรู้และพัฒนาไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบที่เหมือนกัน"

สรุปเครื่องมือหมวด 5

	Basic	Advance	Significance
5.1	• Workforce Planning		

ระดับ Basic

- **Workforce Planning:** การวางแผนอัตรากำลังคน
- **Diversity management** : การบริหารความหลากหลายในองค์กร
- **HRM:** การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- **HRD:** การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มพูนคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวมนุษย์
- **Learning and Development :**การเรียนรู้และพัฒนา (70:20:10 Model)
- **Data-driven Strategy Formulation:** ระบบข้อมูลสารสนเทศ ที่แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมจากหลายแหล่ง ใช้สนับสนุนการตัดสินใจในการวางแผนเชิงนโยบายที่มีประสิทธิภาพ

ระดับ Advance

- **Actionable KPI:** วิธีการออกแบบตัวชี้วัดที่มีความชัดเจน สนับสนุนการปฏิบัติงานจริงที่นำไปสู่ผลลัพธ์ และเพิ่มโอกาสที่โครงการจะประสบผลสำเร็จ
- **Office Productivity & Mobility:** ระบบการทำงานแบบเคลื่อนที่ (Mobile) ที่สนับสนุนการทำงานจากทุกที่ทุกเวลาผ่านอุปกรณ์ส่วนตัว มีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูลอย่างรัดกุม
- **Data-driven Operations:** การใช้เทคโนโลยีด้านการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงทำงาน
- **KM:** การจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

ระดับ Significance

- **Business Process Digitization:** การขับเคลื่อนงานด้วยระบบดิจิทัลทั้งกระบวนการ
- **Virtual Classroom:** การเรียนการสอนผ่านระบบอินเทอร์เน็ต การสอนให้มีสภาพแวดล้อมคล้ายกับห้องเรียนแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน
- **Web Conference:** ระบบประชุมทางไกลออนไลน์ผ่านเครือข่ายอินเตอร์เน็ตความเร็วสูง โดยสามารถทำการประชุมแบบเห็นภาพ ฟังเสียง และรับส่งข้อมูลได้ในเวลาเดียวกัน
- **Workplace Collaboration & Networking:** การสื่อสารภายในองค์กรผ่านระบบโซเชียลมีเดีย
- **Rewarding & Recognition:** การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่ดี สร้างแรงจูงใจในการทำงาน
- **Change Management** การวางแผนการดำเนินการต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้เกิดการปรับตัวและการยอมรับ พร้อมทั้งสร้างศักยภาพใหม่ๆ
- **Personalized Learning Platform:** การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อแนะนำหลักสูตรและการ

เอกสารอ้างอิง

Adrian Alleyne. (2017). The Challenge of Smart Working in the Public Sector. Retrieve fromhttps://enterprise.microsoft.com/en-gb/articles/industries/public-sector/the-challenge-of-smart-working-in-the-public-sector/

Bersin by Deloitte. (2014). Getting from 70-20-10 to Continuous Learning. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/research-bulletin-2014.pdf

Drucker.Peter, (1999). Knowledge Worker Productivity: The biggest chalange" California Management Review, Vol.41,No.2, pp. 79-94

Gallup. (2017). Employee Engagement Survey Retrieved from https:// q12.gallup.com/public/en-us/Features.

Gary Dessler. (1997). Human Resources Management. 7thed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.

Hewitt Associates. (2003). Best Employers in Asia Research. The engagement model. Retrieved January 20, 2010, from http://www.asria.org/events/hongkong/june03/index_html/ lib/BestEmployersInAsia2003.pdf

John P. Kotter. (2007). Leading Change : Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, Retrieved from https://wdhb.org.nz/contented/clientfiles/whanganui-district-health-board/files/rttc_leading-change-by-j-kotter-harvard-business-review.pdf

Lawler, E. and Porter, L. (1967) The Effects of Performance on Job Satisfaction. Industrial Relations, 7, 20-28. Retrieved from https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x

Oxford Research Encyclopedia. (2017). Global Diversity Management. Retrieved from http://business.oxfordre.com/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-62?print=pdf

Paul Cox. (2015). Commuter hubs: bridging the gap between home and work. Retrieve from https://civilservice.blog.gov.uk/2015/07/24/commuter-hubs-bridging-the-gap-between-home-and-work/

ศูนย์สรรหาและคัดเลือก สำนักงาน กพ. (2558) การดำเนินการสรรหาเชิงรุก proactive recruitment strategy. ค้นจาก http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/ocsc-2558-proactive-recruitment-strategy.pdf

สามพราน โมเดล. (ม.ป.ป.) ค้นจาก http://sampranmodel.com/

สำนักงานเลขาธิการสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ. (2559). การวางแผนกาลังคนภาครัฐเชิงยุทธศาสตร์. ค้นจาก http://library2.parliament.go.th/giventake/content_nrsa2558/d102559-02.pdf

สำนักงาน ก.พ.ร. (2558). หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล. ค้นจาก http:// www.dnp.go.th/Desystem/G7.pdf

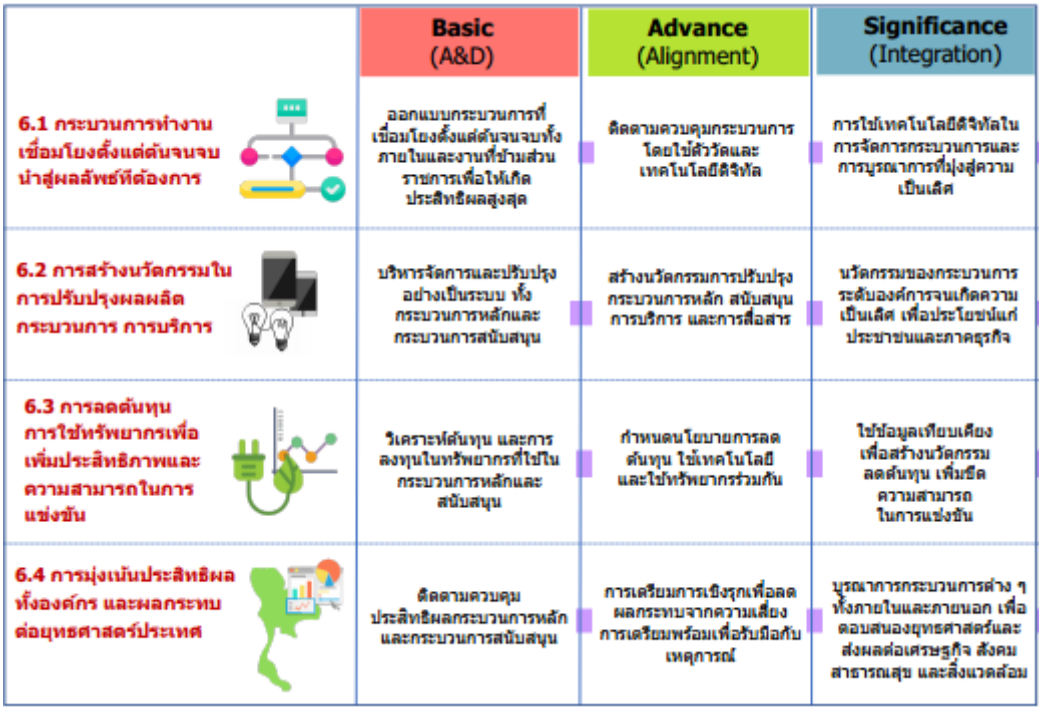
สำนักงาน ก.พ.ร. (2559). The Intelligent Government: พลิกโฉมการทำงานภาครัฐสู่ความ

ชาญฉลาดในยุคดิจิทัล. กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.ร.

สำนักงาน ก.พ.ร. (2560). รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดประจำปี พ.ศ. 2560. ค้นจาก https://www.opdc.go.th/uploads/files/2560/BestPractice2560.pdf.

บทที่ 6
ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนากระบวนการ และการสร้างนวัตกรรม

เจตนารมณ์ : เพื่อให้องค์การมีการบริหารจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ นำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงขึ้น บูรณาการกระบวนการเพื่อสร้างคุณค่าในการให้บริการแก่ประชาชนและและเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขัน

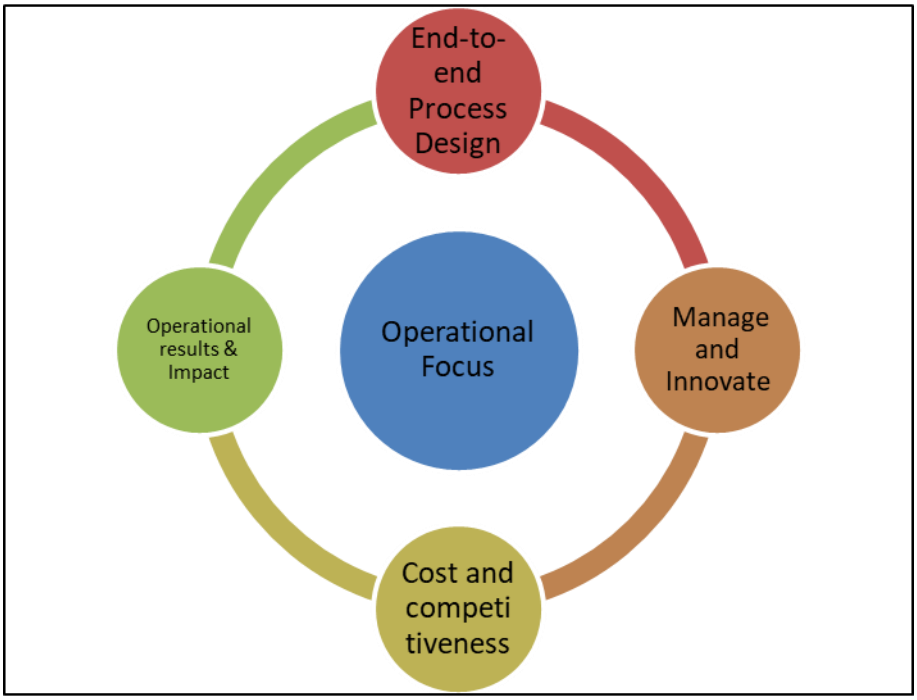


รูปที่ 1 หมวด6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ

การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

ในหมวดการมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

เกณฑ์ PMQA 4.0 หมวด 6	
6.1	กระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
6.2	การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต กระบวนการ และการบริการ
6.3	การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
6.4	การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การ และผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ชาติและผลลัพธ์



รูปที่ 2 วงจรการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ

ทั้งสี่ส่วนนี้ต้องคิดไปพร้อม ๆ กันและปรับปรุงไปพร้อม ๆ กัน เปรียบเสมือนวัฏจักรของวงล้อในการพัฒนาที่หมุนไปตลอดเวลา ส่วนราชการจะพัฒนาเพียงแค่ส่วนใดส่วนหนึ่งโดยละเลยส่วนอื่นไปย่อมไม่เกิดการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

1. การออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ และนำไปสู่ผลลัพธ์
2. การบริหารจัดการกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม
3. การลดต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
4. การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

ขั้นตอนการดำเนินการ

6.1 การออกแบบกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่ต้นจนจบ

- ส่วนราชการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และโครงสร้างภายใต้การวางแผนยุทธศาสตร์ระยะยาว ปัจจัยที่สร้างการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นจากนโยบายรัฐบาล อัตราการเติบโต การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจ และการปรับตัวเพื่อรองรับขีดความสามารถในการแข่งขัน

- วิเคราะห์โครงสร้างของระบบการปฏิบัติการของส่วนราชการ เชื่อมโยงสู่ผลลัพธ์ และการบริการตามพันธกิจตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่มีผลต่อคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลต่อข้อกำหนดของกระบวนการอย่างไร ต้องปรับโครงสร้างหรือมีกลไกใหม่ใดที่เกิดขึ้น ขยายกรอบการประสานงานไปต้นน้ำและปลายน้ำจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

- เชื่อมโยงกระบวนการระดับบนสู่กระบวนการระดับย่อย และการทำงานในส่วนงานต่าง ๆ (ให้ดูคู่มือToolkit หมวด6 ฉบับที่ 1 พศ. 2551 ประกอบ) ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานคืออะไร กระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล และสนับสนุนขีดความสามารถในการข่งขันอย่างไร

- วิเคราะห์ตัววัดผลลัพธ์ของกระบวนการ และตัววัดในการติดตามกระบวนการที่ต้องรวบรวมนวัตกรรมในการติดตามผ่านเทคโนโลยี เช่น Real-Time Dashboards มอบหมายผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับและโครงสร้างระบบการติดตามรายงานผลตัววัดตามลำดับชั้น

6.2 การบริหารจัดการกระบวนการและการสร้างนวัตกรรม

- ทบทวนกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน ข้อกำหนดที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ความรวดเร็ว การประสานงาน ส่งผลต่อการทำงานของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการอย่างไร พิจารณาปัจจัยภายในของส่วนราชการเอง ได้แก่ ขีดความสามารถของส่วนราชการและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การปรับรูปแบบในการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการมากขึ้น ตลอดจนการบริการที่สามารถปรับการบริการให้ตอบสนองตามความต้องการเฉพาะกลุ่ม/บุคคล (Customization) ได้

- กำหนดมาตรฐานการควบคุมและการรายงานของทุกระดับ สร้างความคล่องตัวในกระบวนการทำงานและการติดตามควบคุมให้รวดเร็วทันการณ์ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล กำหนดขอบข่ายความรับผิดชอบขยายการให้อำนาจ(Empowerment)และการตัดสินใจให้ครอบคลุม การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบ รวมทั้งปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการและการบริหารกระบวนการสร้างคุณค่า กลไกของการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

- การกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมในการปรับปรุงทั่วทั้งองค์การ ส่วนราชการควรส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมโดยอาจริเริ่มจากการกำหนดเป็นพื้นที่เริ่มต้น หรือทดลองทำในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มการรับรู้และเข้าถึง ควรมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามดูแล เพื่อกระตุ้นให้การสร้างนวัตกรรมขยายผลอย่างต่อเนื่องจนเกิดทั่วทั้งองค์การ

- การสร้างนวัตกรรมที่มีผลกระทบและมีคุณค่าแก่ประชาชน ตั้งแต่ระดับการบริการในพื้นที่ กระบวนการเชื่อมโยงต่าง ๆ จนถึงนวัตกรรมที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาร่วมกันของหลายภาคส่วน

6.3 การควบคุมต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- วิเคราะห์ต้นทุนของระบบการปฏิบัติการทั้งหมดขององค์การ โครงสร้างต้นทุนทั้งทางตรงและทางอ้อม การวิเคราะห์ความอ่อนไหวของของตัวแปรด้านต้นทุน วิเคราะห์การลงทุนและความคุ้มทุนในโครงการต่าง ๆ

- การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าก็เป็นส่วนสำคัญหนึ่งในการควบคุมต้นทุน แนวคิดการลดต้นทุน ลดการสูญเปล่า การรักษาสิ่งแวดล้อม การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและการแบ่งปันการใช้ทรัพยากรล้วนเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เช่นลดปริมาณการพิมพ์เอกสารและแบบฟอร์มต่างๆ ในการทำงานตลอดกระบวนการตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ การบูรณาการของฐานข้อมูลเดียวที่ใช้ร่วมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนและการกรอกข้อมูลซ้ำของผู้รับบริการ รวมทั้งการรวมศูนย์การบริการเป็นจุดเดียว

- การสร้างกลไกในการทบทวนต้นทุน และตั้งเป้าหมายในการลดต้นทุนในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ประจำปี (Strategic improvement/cost reduction theme) เพื่อสร้างให้เกิดการระดมสรรพกำลังในการลดต้นทุนอย่างแท้จริง รวมทั้งยุทธศาสตร์ในการลดต้นทุนระยะยาว เช่นการเปลี่ยนระบบการทำงานและวัสดุที่ประหยัดกว่าและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- การค้นหาข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและคู่เทียบทั้งในและนอกส่วนราชการเพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ ๆ ในการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มการเรียนรู้

- การค้นหาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นขณะนี้ในโลก เช่น การให้บริการบนเครือข่ายอินเตอร์เน็ต ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) บริการด้าน Cloud Computing ที่สามารถใช้งานได้โดยไม่จำกัดสถานที่ ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่าย “อินเตอร์เน็ตใน

ทุกสิ่ง" (Internet of Things) ที่ช่วยเชื่อมการทำงานของอุปกรณ์ และสามารถสั่งการควบคุมการใช้งานผ่านทางเครือข่ายอินเตอร์เน็ต เป็นต้น เพื่อการปรับปรุงกระบวนการและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

6.4 การมุ่งเน้นประสิทธิผลทั่วทั้งองค์การและผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ประเทศ

- ส่วนราชการมีการกำหนดตัววัดของกระบวนการทุกระดับทั้งตัววัดนำและตัววัดตาม (ดูคู่มือ Toolkit หมวด6 ฉบับที่1 พศ. 2551 ประกอบ) และวิเคราะห์ผลกระทบของการบรรลุตัววัดในระดับต่าง ๆ เชื่อมโยงกับการบรรลุตัววัดเชิงยุทธศาสตร์

- การติดตั้งกลไกในการติดตามรายงานตัววัดทั้งในระดับองค์การ และการรายงานสถานะการณ์การเปลี่ยนแปลงจากภายนอกเพื่อให้ทันกับเหตุการณ์ รวมทั้งการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- หน่วยงานมีการติดตามตัววัดด้านความเสี่ยงโดยเฉพาะด้านการเกิดอุบัติภัย มีแผนการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้น วิเคราะห์ผลกระทบจากความรุนแรงของภัยพิบัติในระดับต่าง ๆ จัดการซ้อมภัยในระดับต่าง ๆ และแผนการกู้คืน

- บูรณาการกระบวนการทั้งในระดับปฏิบัติการและระดับองค์การเชื่อมโยงกับส่วนราชการและเครือข่ายภายนอกเพื่อการแก้ปัญหาที่นำสู่ผลลัพธ์ที่ตอบสนองขีดความสามารถในการแข่งขันและยุทธศาสตร์ประเทศ เช่น การติดตามการใช้แรงงานต่างด้าว การแก้ปัญหาความยากจน การแก้ปัญหาด้านคุณภาพนมโค การพัฒนาพื้นที่ท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ เป็นต้น

การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน (Basic) อย่างมั่นคง

หลักคิดในการริเริ่มไปสู่ระบบการปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0

1. ส่วนราชการต้องไม่ยึดติดกับกระบวนการที่ทำงานตามหน้าที่เพียงอย่างเดียว ควรขยายขอบข่ายของกระบวนการที่เชื่อมโยงทั้งต้นน้ำและปลายน้ำเพิ่มมากขึ้น

2. เข้าใจความสำคัญของระบบการปฏิบัติการที่กำลังดำเนินการอยู่ และความเชื่อมโยงของกระบวนการต่าง ๆ ที่นำสู่ผลลัพธ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

3. สร้างมาตรฐานการบริหารกระบวนการที่ดี และเทียบเท่าสากล

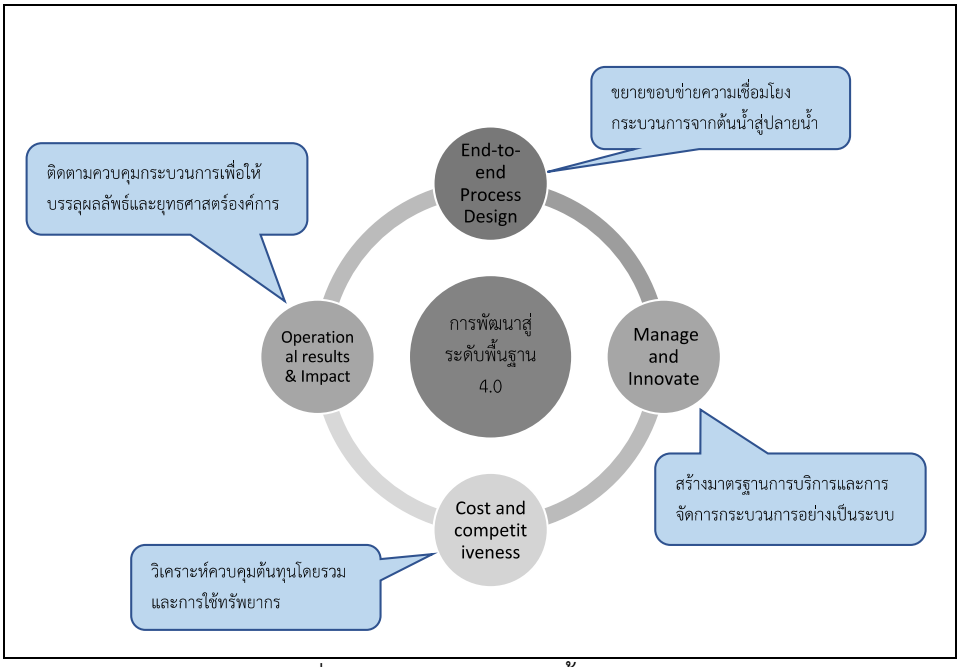
4. วิเคราะห์และปรับปรุงกลไกที่สร้างข้อได้เปรียบหรือจุดแข็งของระบบการปฏิบัติการ

5. วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกทั้งในรูปแบบความต้องการของผู้รับบริการ ชุมชน สังคม สภาพแวดล้อม และนโยบายของประเทศ

6. ปรับกระบวนการเพื่อนำไปสู่ความคล่องตัว ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิผล

7. วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนและความคุ้มค่าในการลงทุน เพื่อผลักดันการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งรวมทั้งต้นทุนที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว และต้นทุนที่เกิดกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นการเพิ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่จากการเติบโตของภาระงานในระยะสั้น ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนในระยะยาว

8. ติดตามผลลัพธ์กระบวนการทุกขั้นตอน และวิเคราะห์ผลเชื่อมโยงกับผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและยุทธศาสตร์ประเทศ



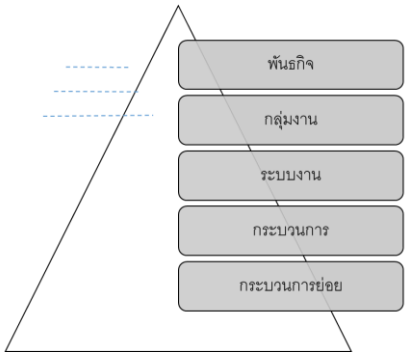
รูปที่ 3 การพัฒนาสู่ระดับพื้นฐาน 4.0

เครื่องมือที่แนะนำ:

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับพื้นฐานนี้นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆที่ได้ระบุไว้ในคู่มือหมวด 6 ฉบับที่ 1 แล้วควรผสมผสานกับเครื่องมือใหม่ ๆ และความคิดริเริ่มสร้างสรรเพื่อนำไปสู่โอกาสในการพัฒนา โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีมาใช้ ตัวอย่างเช่น

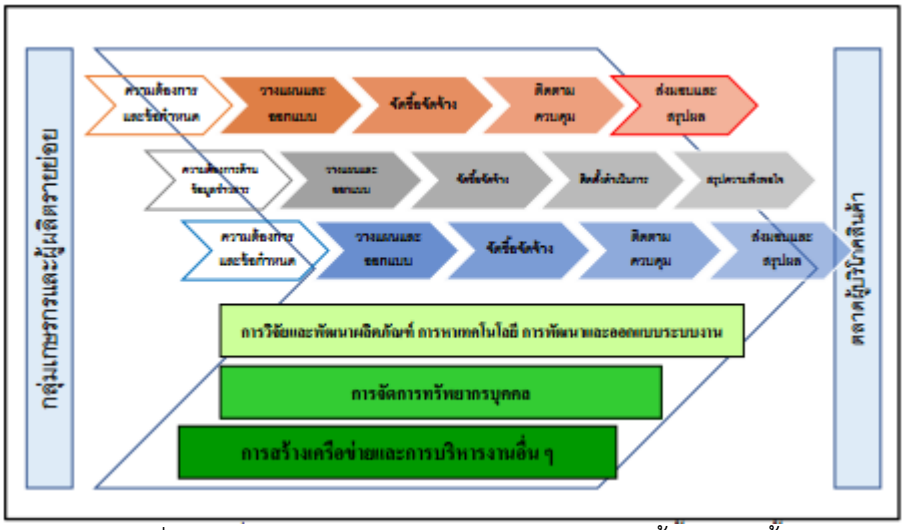
1. กลุ่มเครื่องมือการออกแบบกระบวนการได้แก่

- การวิเคราะห์กระบวนการ Process Analysis ตามลำดับชั้น เพื่อให้เข้าใจกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



รูปที่ 4 การวิเคราะห์กระบวนการตามลำดับชั้น

การออกแบบกระบวนการโดยใช้แนวคิดแบบ End-to-end Process Design อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการระดมกำลังสมองในกลุ่ม Focus group ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก เช่น พบว่าเกษตรกรต้องการรับรู้ข้อมูลด้านข่าวสารและการปรับเปลี่ยนของราคาสินค้าที่ขึ้นลงอย่างรวดเร็ว เพื่อการเตรียมการล่วงหน้า ส่วนราชการสามารถนำข้อกำหนดดังกล่าวมาออกแบบและขยายขอบเขตกระบวนการเชื่อมโยงเพื่อให้กลุ่มผู้รับบริการเข้าถึงข้อมูลมากขึ้น



รูปที่ 5 แนวคิดการออกแบบกระบวนการจากต้นน้ำสู่ปลายน้ำ

2. กลุ่มเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการกระบวนการ ผลผลิต และติดตามควบคุม ได้แก่

- การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Mapping)
- การวิเคราะห์ความวิกฤตเชิงคุณภาพ (Critical to Quality)
- แผนภูมิการควบคุม (Control Chart)
- การใช้ตารางการตรวจสอบ (Check Sheet)
- การจัดทำเอกสารตามระบบมาตรฐาน ISO9000

3. กลุ่มเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงกระบวนการ ได้แก่

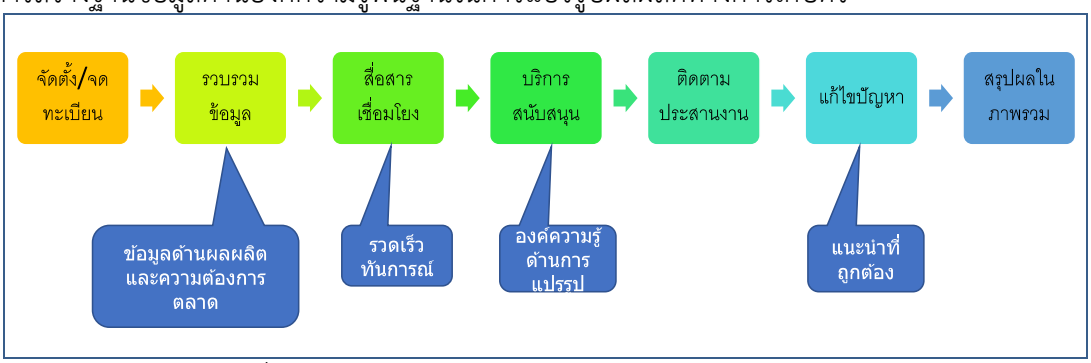
- วงจร P-D-C-A
- หลักการของ Lean Management และเครื่องมือต่าง ๆ ของ Lean เช่น 5ส Visual, E-C-R-S, การลดการสูญเปล่า เป็นต้น
- การวิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุความล้มเหลว (Failure Mode and Effect Analysis) แผนภูมิก้างปลา ตารางวิเคราะห์สาเหตุ
- ต้นทุนคุณภาพ (Cost of Poor Quality) ซึ่งควรขยายขอบเขตการวิเคราะห์ครอบคลุมต้นทุนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียด้วย

4. เครื่องมือสำหรับการสร้างนวัตกรรมของกระบวนการ สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่อย่างแพร่หลายมาใช้ในการสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ความสะดวกของการเข้าถึง การสื่อสารที่ฉับไว รวมทั้งการลดต้นทุนของการทำงานซ้ำและการคำนวณที่มีรูปแบบเดิม ๆ จำนวนมาก และการนำเสนอในรูปแบบที่เป็น Visual คือง่ายต่อการเข้าใจ รวมทั้งการติดตามกระบวนการในรูปแบบของแผนภูมิที่อยู่บนเครือข่าย ได้แก่

- การประมวลการรายงานผลบน Mobile Application
- การติดตามข้อมูลและกระบวนการทำงานแบบเวลาจริง(Realtime Data Monitoring and Dashboard)
- การนำเสนอข้อมูลและผลการวิเคราะห์ในรูปแบบที่ดูเข้าใจง่าย (Infographic)
- การรายงานข้อมูลและสถิติที่เป็นสาธารณะ
- การให้บริการและการรับข้อร้องเรียนผ่านแบบสอบถาม On-line
- การให้ความรู้และข่าวสารผ่าน Web และสื่อ ดิจิทัลแก่ประชาชน

กรณีศึกษาที่ 1 (กรมส่งเสริมสหกรณ์)

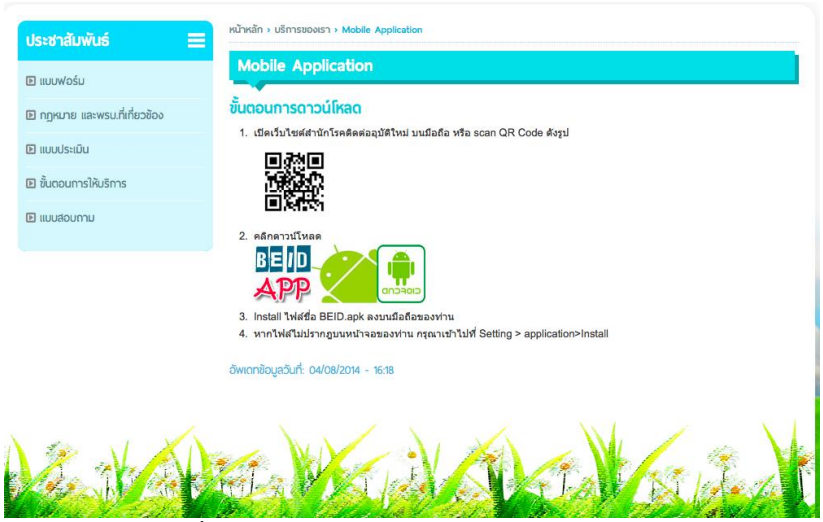
จากการไปสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อเก็บข้อมูลความต้องการของกลุ่มเกษตรกรที่เป็นสมาชิกสหกรณ์ พบว่ามีความต้องการการส่งเสริมพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ต้องการการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้ผลิตและผู้ซื้อที่รวดเร็วฉับไว และความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหา และองค์ความรู้ในการแปรรูปสินค้าที่เพิ่มมูลค่าเพิ่ม นำมาวิเคราะห์และออกแบบกระบวนการการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบพร้อมทั้งข้อกำหนดของกระบวนการตามความต้องการของกลุ่มเกษตรกร พร้อมทั้งสร้างกลไกการเข้าถึงข้อมูลการผลิตและการตลาดให้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร การพัฒนาระบบสารสนเทศสำหรับรายงานผลการผลิตและการเกษตร และการสร้างฐานข้อมูลด้านองค์ความรู้พื้นฐานในการแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร



รูปที่ 6 การออกแบบกระบวนการพัฒนากลุ่มสหกรณ์ภาคการเกษตร

กรณีศึกษาที่ 2 กรมควบคุมโรค

กรมควบคุมโรคได้จัดทำ Mobile Application สำหรับประชาชนในการติดตามโรคติดต่ออุบัติใหม่ โดยผู้สนใจสามารถติดตั้งบนมือถือ หรือ Scan QR Code เพื่อความสะดวกในการติดตามข่าวสาร



รูปที่ 7 ตัวอย่าง mobile application ของกรมควบคุมโรค

Key Message

สรุปการดำเนินการสู่**ระดับ basic**

1) ปรับปรุงกฎระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานโดยเฉพาะกระบวนการทำงานที่เชื่อมโยงตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ เพื่อนำสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ
2) การลดต้นทุนและการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการแข่งขัน
3) สร้างมาตรฐานการทำงานผ่านการวิเคราะห์กระบวนการและลำดับชั้นของกระบวนการเพื่อการติดตามควบคุมและการบริหารจัดการ
4) ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลโดยพิจารณาถึงประโยชน์แก่ผู้ใช้งาน และความสะดวกในการใช้

การต่อยอดสู่ระดับก้าวหน้า (advance) อย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาระบบราชการ 4.0 จากพื้นฐานไปสู่ระดับก้าวหน้ามีหลักคิดดังนี้

1. ส่วนราชการขยายขอบข่ายของการเชื่อมโยงกระบวนการและการประสานงานในแนวขวางสู่การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เช่นการเชื่อมโยงของข้อมูล การลดปริมาณการส่งเอกสารและการตรวจสอบ

2. ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนามาตรฐานการบริหารจัดการกระบวนการที่เป็นต้นแบบเพื่อการขยายผลไปยังส่วนราชการอื่น ๆ

3. สร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการที่ส่งผลต่อความสะดวก รวดเร็ว และประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการและประชาชน

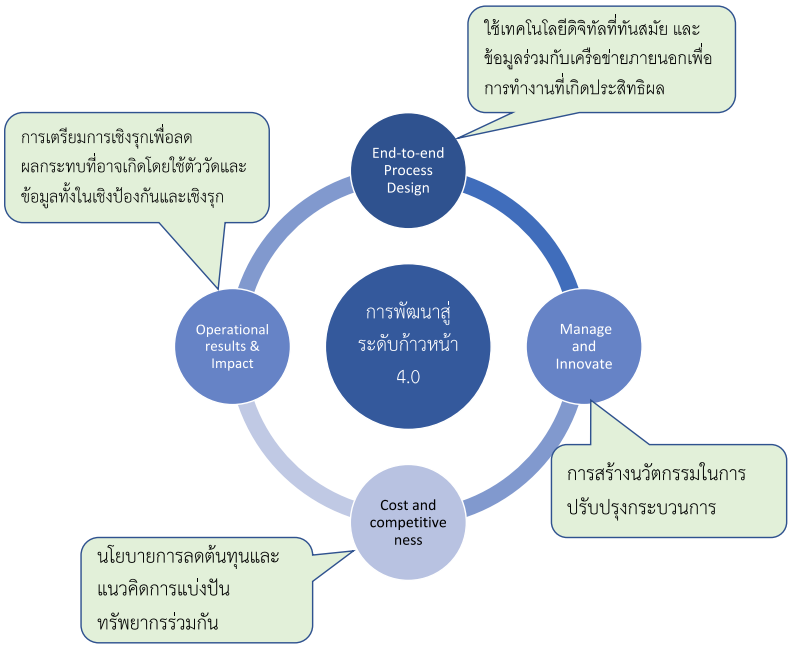
4. เปิดโอกาสให้ประชาชนรับรู้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญของนโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ส่วนราชการ และการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างสะดวกโดยใช้เว็บไซท์และสื่อต่าง ๆ

5. เปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ เสนอแนะแนวคิดในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของส่วนราชการ

6. ใช้เทคโนโลยีในการติดตามรายงานกระบวนการต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็วและตอบสนองได้อย่างทันท่วงที

8. สร้างขีดความสามารถในการวิเคราะห์เพื่อเชื่อมโยงตัววัดของกระบวนการต่าง ๆ ภายในส่วนราชการ และนอกส่วนราชการเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้ทำงานในระดับต่าง ๆ

9. ตรียมการเชิงรุกในการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้งในระดับพื้นที่ ภารกิจ และการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและยุทธศาสตร์ประเทศ



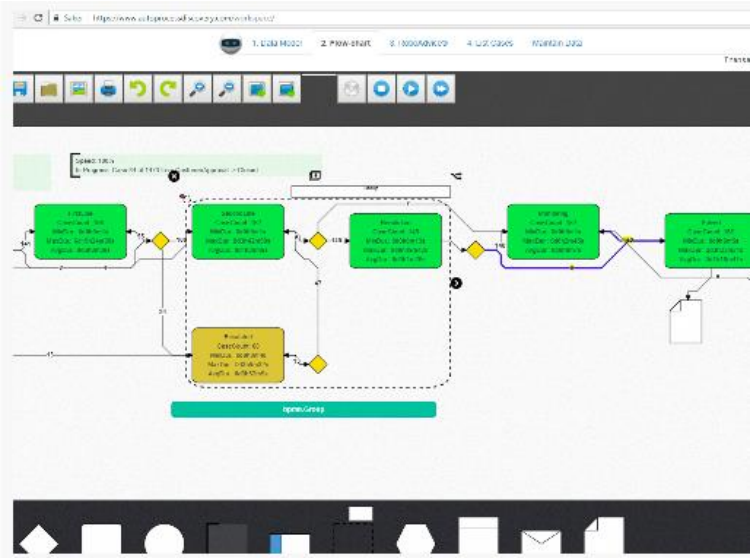
รูปที่ 8 การพัฒนาสู่ระดับก้าวหน้า 4.0

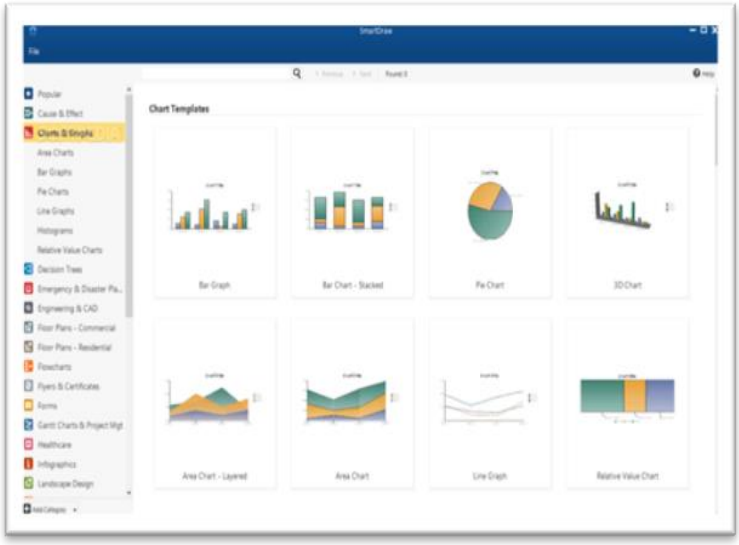
เครื่องมือที่แนะนำ:

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับก้าวหน้านี้นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆที่ได้ระบุไว้ในระดับพื้นฐานข้างต้นแล้ว อาจเพิ่มเติมเครื่องมือที่ก้าวหน้าขึ้นไปอีกดังต่อไปนี้

1. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการติดตามและบริหารกระบวนการ เช่น

- การใช้ซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันสำหรับการติดตามกระบวนการ และรายงานผล ซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายสามารถติดตามกระบวนการได้พร้อม ๆ กันและมองเห็นจุดรอคอยในกระบวนการเพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น



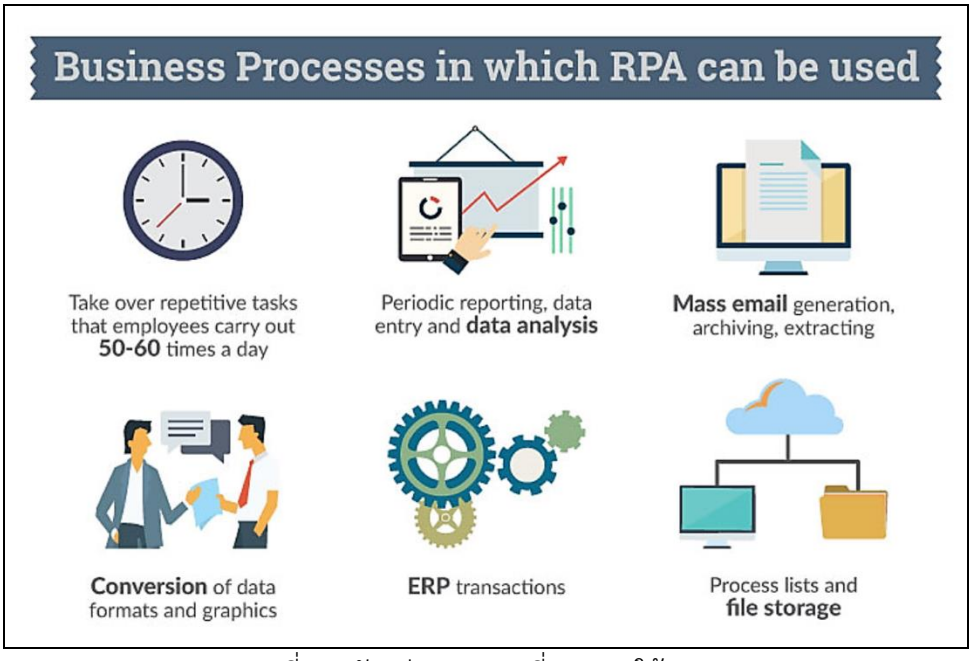


รูปที่ 9 ตัวอย่างของการใช้ซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันสำหรับการติดตามกระบวนการ

- กระบวนการทำงานแบบอัตโนมัติ (Robotic Process Automation: RPA) ซึ่งเป็นระบบซอฟต์แวร์อัตโนมัติที่มีความสามารถในการจัดการข้อมูลจำนวนมากและงานประเภทที่ต้องทำซ้ำๆ เช่น การรับคำร้อง การตอบคำถาม การบำรุงรักษาระบบ การคำนวณ และการส่งต่อของข้อมูล และการตรวจสอบการบันทึกต่างๆ เป็นต้น ปัจจุบันซอฟต์แวร์ระบบอัตโนมัตินี้ถูกนำมาใช้กับหน่วยงานภาคเอกชนจำนวนมาก ได้แก่ ธุรกรรมทางการเงิน การสั่งซื้อของลูกค้าออนไลน์ การบริหารจัดการในสำนักงานและ back officeของธุรกิจต่างๆ การบริการด้านข้อมูลที่ร้องขอผ่านระบบอัตโนมัติ เพราะใช้ได้อย่างรวดเร็วและง่ายดาย ด้วยต้นทุนที่ไม่สูงมาก ตอบโจทย์องค์กรต่างๆ ได้ดี ตัวอย่างของนำมาใช้ในการบริหารจัดการกระบวนการเช่น

- การจัดการคำร้องและใบสั่งซื้อของลูกค้าผ่านโมบายแอปพลิเคชัน
- การบริหารเว็บไซต์
- การตอบ email อัตโนมัติ
- Call center
- การบริหารระบบเงินเดือน
- การปรับปรุงฐานข้อมูล
- การกระจายตัววัดและการติดตาม
- การควบคุมกระบวนการ
- การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

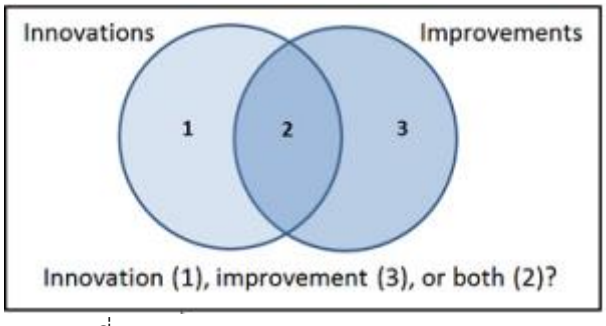
ในส่วนของหน่วยงานภาครัฐเองก็สามารถนำระบบอัตโนมัติมาใช้ เช่น นำโปรแกรม Chatbot หรือผู้ช่วยอัจฉริยะมาใช้ในการตอบคำถามในกรณีที่มีข้อสอบถามเข้ามาจำนวนมาก และให้ข้อมูลเบื้องต้นแก่ผู้ขอใช้บริการโดยสามารถสื่อสารปฏิสัมพันธ์หรือให้บริการคนหลายๆ คนที่เข้ามาสอบถามได้ทันทีตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานในการตอบโทรศัพท์สายเข้าหรือการดำเนินการตอบทางเอกสาร เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนได้รวดเร็วยิ่งขึ้น



รูปที่ 10 ตัวอย่างของงานที่สามารถใช้ RPA

2. การสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุง

การปรับปรุงในหมวดนี้หมายถึงการปรับปรุงทั้งผลผลิต และกระบวนการเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามการปรับปรุงแบบก้าวกระโดดมักต้องเกิดจากการคิดนอกกรอบหรือการสร้างนวัตกรรม ในขณะที่การสร้างนวัตกรรมบางอย่างก็อาจไม่นำไปสู่การรปรับปรุงที่เกิดผลมากนัก



รูปที่ 11 Innovations vs. Improvements

คัดลอกจาก *The Executive Guide to Innovation: Turning Good Ideas into Great Results,* Jane Keathley, Peter Merrill, Tracy Owens, Ian Meggarrey, and Kevin Posey, ASQ Quality Press, 2013, pages 3-9.

ในที่นี้จะขอใช้ 5 ขั้นตอนของ ASQ(American Society for Quality) ในการสร้างนวัตกรรมดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมความคิด

ขั้นตอนนี้บางครั้งเรียกว่า “การค้นพบ” เป็นจุดเริ่มต้นของการได้มาของความคิดริเริ่มที่อาจนำปสู่โอกาสในการสร้างนวัตกรรม ซึ่งอาจมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในบางครั้งอาจใช้เครื่องมือใหม่ ๆ เช่น “crowdsourcing” ในการรวบรวมข้อมูล ที่สำคัญคือต้องเปิดโอกาสให้เกิดการนำเสนอ

ขั้นตอนที่ 2 ประมวลและวิเคราะห์ความคิด

ขั้นตอนนี้คือการนำความคิดทั้งมวลที่นำเสนอผ่านช่องทางต่าง ๆ มาวิเคราะห์ความเป็นไปได้และความสามารถในการนำไปสร้างต่อ วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิด

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาความคิดสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้คือวิเคราะห์และพัฒนาต้นแบบเพื่อการนำไปใช้ อาจต้องสร้างต้นแบบหรือรูปแบบที่เป็นชิ้นงานจริงให้เกิดขึ้น วิเคราะห์ขั้นตอนการนำไปใช้ ตลอดจนจุดบกพร่องที่อาจเกิดขึ้นตลอดเส้นทางในกระบวนการ ในบางครั้งอาจรวมถึงการวิจัยและพัฒนาในห้องปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบและปรับปรุง

เมื่อต้นแบบพร้อมจึงจะนำไปสู่การทดสอบทดลองทั้งในห้องปฏิบัติการ และในการทดลองใช้งานจริง การปรับแต่งเพื่อลดข้อผิดพลาดต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างคู่มือในการใช้งาน และการขยายผลในระดับใช้งานจริง

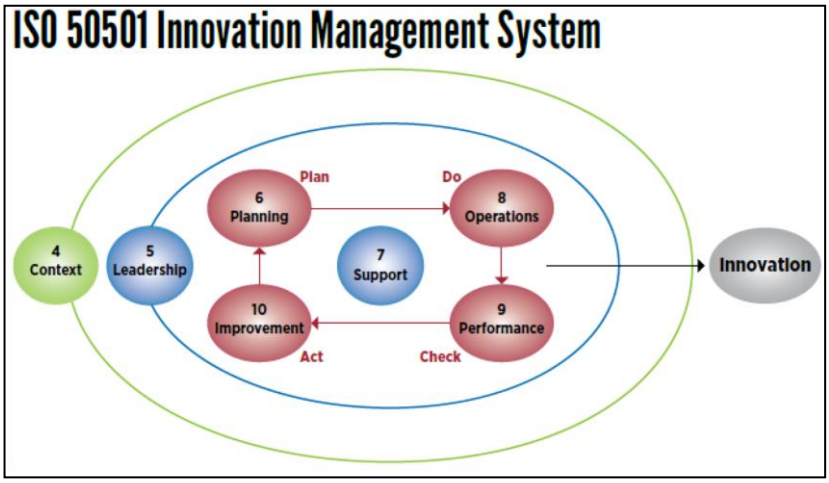
ขั้นตอนที่ 5 นำไปสู่การใช้งาน

ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำไปสู่การใช้งานจริง ยังคงต้องมีการติดตามประเมินผลตลอดอายุการใช้งาน (Life cycle) ของนวัตกรรมนั้น

3. การใช้มาตรฐานสากลในการจัดการนวัตกรรม

ในปีพ.ศ. 2561 องค์กรมาตรฐานสากล (ISO) ได้พัฒนามาตรฐานฉบับใหม่ขึ้น เรียกว่า ISO 50501 Innovation Management System เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการนวัตกรรมขององค์กร เกณฑ์มาตรฐานประกอบด้วยบทต่าง ๆ ดังนี้

- 0. Introduction
- 1. Scope
- 2. Normative references
- 3. Terms and definitions
- 4. Context of the organization
- 5. Leadership
- 6. Planning
- 7. Support
- 8. Operation
- 9. Performance evaluation
- 10. Improvement



รูปที่ 12 ISO 50501 Innovation Management System

4. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการลดต้นทุนและการเพิ่มขีดความสามารถในพัฒนา

เทคโนโลยีที่พัฒนาและเริ่มเป็นที่นิยมใช้สามารถนำมาปรับใช้โดยเสียค่าใช้จ่ายเพียงเล็กน้อย เช่น การใช้ Cloud Computing เพื่อการจัดเก็บและการใช้ข้อมูลร่วมกันบนเครือข่าย การใช้ free Software หรือ Open Source เพื่อการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ การใช้ Crowdsorcing Software สำหรับการรวบรวมความคิดเห็นจากอาสาสมัครหรือประชาชน เป็นต้น

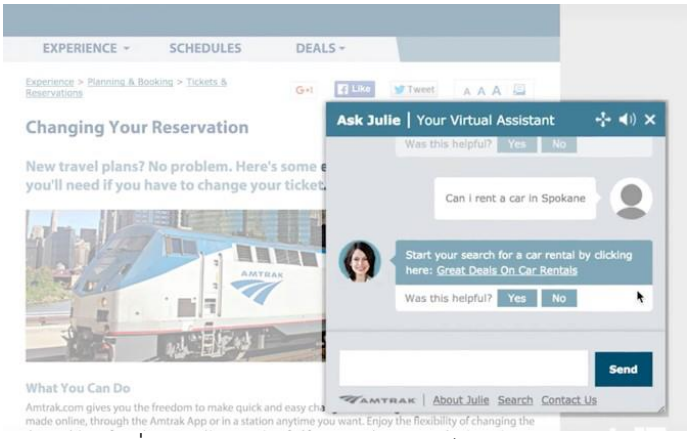
กรณีศึกษาที่ 3 ศูนย์บริการจดทะเบียนแรงงานต่างด้าวแบบเบ็ดเสร็จ(One Stop Service - OSS) ของกรมการจัดหางาน

เพื่อให้กระบวนการขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวในประเทศสำเร็จภายในกำหนดระยะเวลาตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2561 กรมการจัดหางานได้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมการจัดหางาน กระทรวงมหาดไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานประกันสังคม กระทรวงสาธารณสุข จัดทำคู่มือ แบบฟอร์มและแนวทางในการให้บริการของศูนย์ OSS ให้กระจายไปทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้ดำเนินการขึ้นทะเบียนแรงงานทั้งหมดกว่า 3.9 ล้านให้แล้วเสร็จทันกำหนด โดยประสานงานกับจัดหางานจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบให้เร่งรัดนายจ้างนำแรงงานต่างด้าว ไปรายงานตัวเพื่อจัดทำหรือปรับปรุงทะเบียนประวัติ และเข้ารับการพิสูจน์สัญชาติในเวลาที่กำหนด มีการเชื่อมโยงข้อมูลผ่านหน้าเว็บไซต์ของกรมฯ และแผนที่ศูนย์บริการแบบเบ็ดเสร็จกับแผนที่ Google map ของพื้นที่ ผู้รับบริการสามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มต่าง ๆ ได้ด้วยตัวเองรวมทั้งศึกษาขั้นตอนของการรับบริการประเภทต่าง ๆ ได้

รูปที่ 13 ตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินการในศูนย์ OSS

กรณีศึกษาที่ 4 การใช้ Chatbot ในการตอบคำถามแทนพนักงานออนไลน์

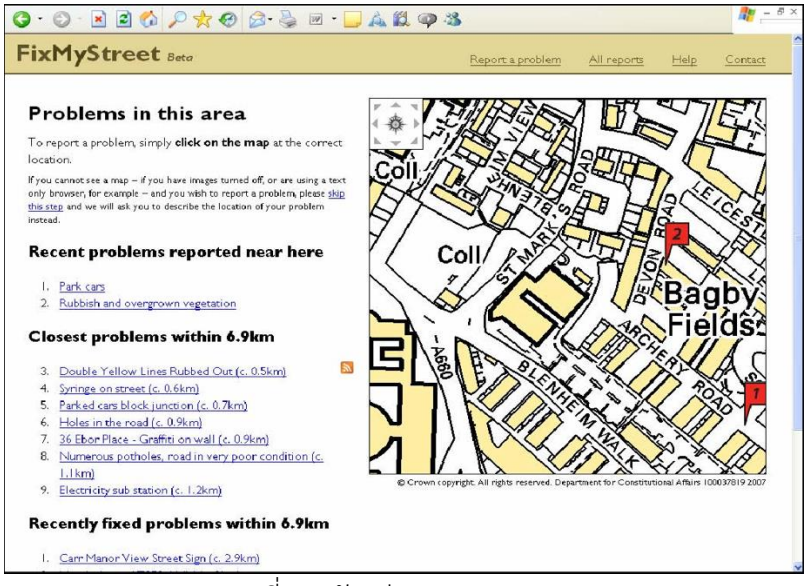
สายการบินมีการแข่งขันสูง และมีต้นทุนในการบริการหลังการขายส่วนใหญ่มีการใช้ระบบ Call center เพื่อการให้บริการการจอง สอบถาม บริการหลังการขาย และการแก้ปัญหา แต่ปัญหาของ Call center คือจำนวนสายที่โทรเข้ามามีจำนวนสายที่มาก และพนักงานมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้ลูกค้าต้องคอยสายเป็นเวลานาน ปัจจุบันสายการบินต่าง ๆ ได้นำเอาระบบดิจิทัลเทคโนโลยี และ Chatbot ซึ่งเป็นหุ่นยนต์ดิจิทัลที่สามารถรับสายและประมวลคำถามได้พร้อม ๆ กันหลายสาย และตอบคำถามในการเปลี่ยนเที่ยวบิน จองที่นั่ง และข้อคำถามเฉพาะราย และสามรถทำให้ลดจำนวนพนักงานสำหรับ call center ลงได้จำนวนมาก



รูปที่ 14 ตัวอย่าง Chatbot ออนไลน์

กรณีศึกษาที่ 5 FixMyStreet Brussels (การรายงานสภาพถนนในกรุงบรัสเซล)

ริเริ่มในปี พ.ศ. 2556 หน่วยงานที่รับผิดชอบระบบขนส่งของกรุงบรัสเซล เมืองหลวงของประเทศเบลเยี่ยมได้นำเอาโปรแกรม “FixMyStreet” ซึ่งเป็นแพลทฟอร์มบนอินเทอร์เน็ทและโมบายมาใช้รายงานสถานภาพของถนน โดยประชาชนที่พบเห็นปัญหาบนถนน ได้แก่ หลุมบ่อ น้ำขัง ถนนชำรุด ไฟถนนขาด ไฟจราจรไม่ทำงาน รถจอดกีดขวาง หรือแม้แต่การก่อสร้างที่อาจไม่ถูกกฎหมายบนถนน สามารถรายงานเข้ามาได้ตลอดเวลา โดยแพลทฟอร์มดังกล่าวซึ่งพัฒนาจาก Open source code จะเป็นศูนย์รวมของการรายงานปัญหา ณ จุดเดียว ผู้ใช้สามารถดาวน์โหลดแอปพลิเคชันนี้ลงในอุปกรณ์มือถือเพื่อใช้ถ่ายภาพและส่งไปยังศูนย์ ภาพดังกล่าวจะบอกตำแหน่งพิกัดบนแผนที่พร้อมข้อความสั้น ๆ เพื่อการประมวลผล และส่งต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ระบบดังกล่าวแทนที่การทำงานเดิมซึ่งประชาชนจะต้องค้นหาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วยและอาจส่งไปไม่ถูกช่องทางหรือผู้รับผิดชอบ กระบวนการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ จำนวนมากพร้อม ๆ กันนี้เรียกว่า Crowdsourcing ผู้รายงานสามารถติดตามการแก้ไขปัญหาผ่านแอปพลิเคชันเดียวกัน ระบบดังกล่าวนี้ได้มีการใช้แพร่หลายไปยังเมืองใหญ่ ๆ อีกหลายแห่งในยุโรป (https://www.brussels.be/report-problem)



รูปที่ 15 ตัวอย่าง FixMyStreet

Key Message

สรุปการดำเนินการสู่**ระดับ advance**

1. ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมทุกระดับ และบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ
2. ส่งเสริมให้เกิดการใช้เทคโนโลยีออนไลน์ และรูปแบบใหม่ ๆ ในการสร้างความประทับใจกับผู้รับบริการ
3. การติดตามตัววัดในกระบวนการผ่านการเชื่อมโยงของกระบวนการและการรายงานผลสู่เครือข่ายอุปกรณ์อัจฉริยะ เช่นมือถือ และเทคโนโลยีอินเตอร์เน็ต
4. การวิเคราะห์และรายงานผลของกลุ่มตัววัดภายในส่วนราชการเชื่อมโยงกับข้อมูลและสารสนเทศของภายนอกส่วนราชการ

การพัฒนาสู่ระดับเกิดผล (Significance) อย่างยั่งยืน

การพัฒนาระบบราชการ 4.0 จากระดับก้าวหน้าไปสู่ระดับการพัฒนาจนเกิดผล มีหลักคิดดังนี้

1. การบูรณาการของกระบวนการตั้งแต่การเชื่อมโยงข้อมูล การส่งต่อของกระบวนการทำงานข้ามหลายหน่วยงาน และการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2. ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องทั้งกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

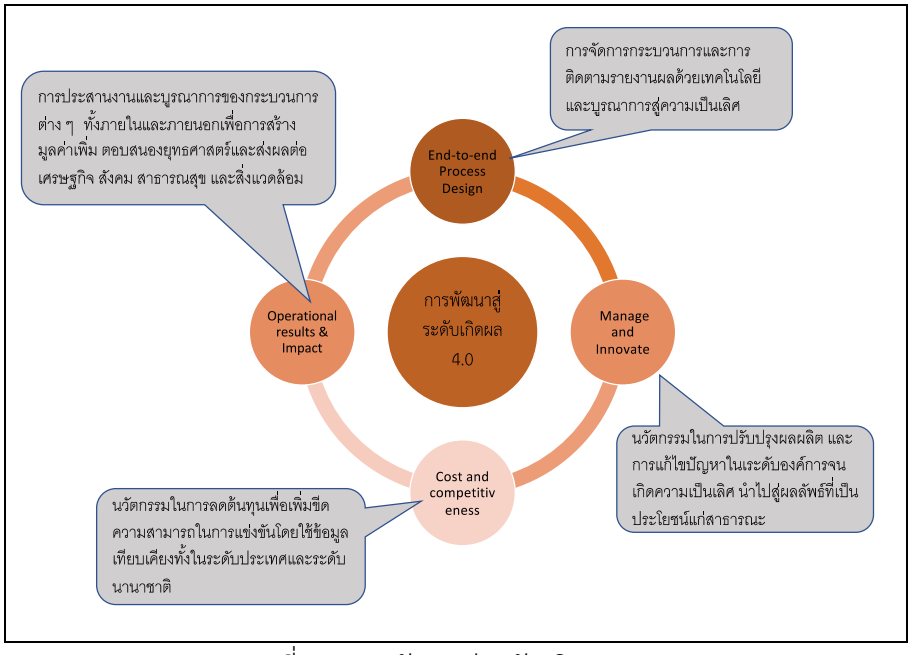
3. ค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรมในการปรับปรุงผลผลิต และกระบวนการแก้ไขปัญหาระดับองค์กรหรือกระบวนการที่ต้องทำงานร่วมกันหลายหน่วยงาน

4. สร้างกระบวนการการบริการที่สามารถให้ปรับให้เหมาะกับเฉพาะบุคคล

5. คำนึงถึงต้นทุนของผู้รับบริการและผลกระทบของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งระยะสั้นและระยะยาว

6. ใช้ข้อมูลเทียบเคียงในระดับประเทศ และจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

7. ประสานงานและสร้างเครือข่ายเพื่อนำไปสู่การบูรณาการของกระบวนการต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอก และสร้างมูลค่าเพิ่มต่อประชาชน ภาคธุรกิจ ตอบสนองยุทธศาสตร์ และเกิดผลลัพธ์ต่อการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมของประเทศ



รูปที่ 16 การพัฒนาสู่ระดับเกิดผล 4.0

เครื่องมือที่แนะนำ:

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในระดับพัฒนาจนเกิดผลนี้ นอกจากจะใช้เครื่องมือต่าง ๆที่ได้ระบุไว้ในระดับพื้นฐาน และระดับก้าวหน้าข้างต้นแล้ว อาจเพิ่มเติมเครื่องมือดังนี้

1. Design Thinking เครื่องมือการออกแบบกระบวนการแบบมีส่วนร่วม

เป็นแนวคิดในการออกแบบกระบวนการโดยการนำผู้เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมในกระบวนการการออกแบบเพื่อร่วมกันค้นหาคำตอบที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหา โดยมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- เข้าใจปัญหา (Empathise)

เป็นขั้นตอนสำคัญในการเรียนรู้จากกลุ่มต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจปัญหาที่กำลังร่วมกันแก้ ทั้งนี้รวมทั้งการศึกษาสภาพแวดล้อมและการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง

- นิยามปัญหา (Define)

ขั้นตอนนี้เป็นรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่ได้มาจากขั้นตอนที่ 1 เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ว่าแก่นแท้จริงของปัญหาคือเรื่องอะไร ความสำคัญของแก้ไขปัญหาจะนำไปสู่คุณค่าและประโยชน์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร นิยามที่ชัดเจนจะช่วยให้ทีมงานสามารถออกแบบกระบวนการ กลไก มาตรการ และวิธีการที่เหมาะสมยิ่งขึ้นกับปัญหานั้น ๆ

- สร้างไอเดีย (Ideate)

ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างไอเดียใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ทีมงานอาจนำเอาเครื่องมืออื่น ๆ ในการขยายกรอบแห่งความคิดมาผสมผสาน เช่น การระดมกำลังสมอง การใช้ Mind tools มองต่างมุม ไอเดียแย่ ๆ เป็นต้น ส่วนสำคัญในขั้นตอนนี้คือการให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มากที่สุด เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุด

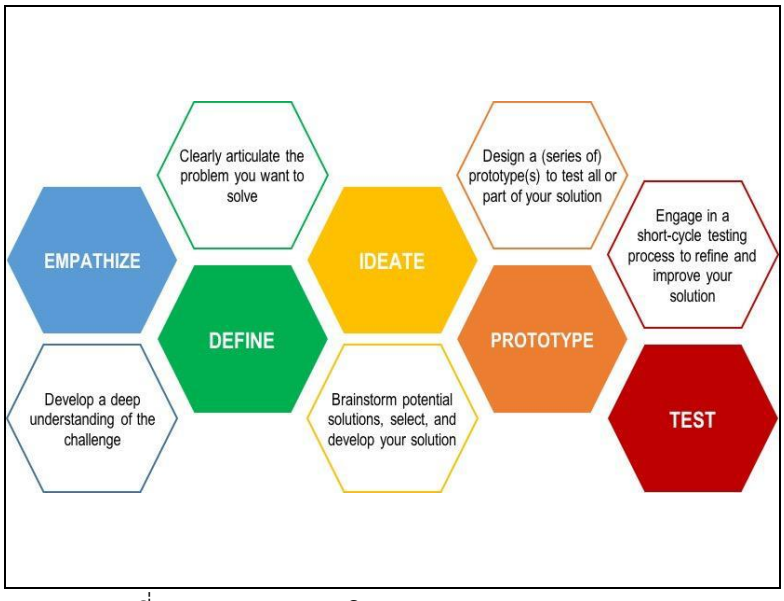
- ทำต้นแบบ (Prototype)

ทีมงานออกแบบได้วิธีการและรูปแบบในการแก้ปัญหาจะต้องนำไปทดลองกับต้นแบบหรือสร้างต้นแบบมาเพื่อทดลองใช้งาน เป็นการรวบรวมข้อมูล ปรับแต่ง และแก้ไขให้ดีขึ้นตามประสบการณ์ของผู้ใช้งาน

- ทดสอบ (Test)

ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำไปใช้จริง ซึ่งก็ยังถือว่าอยู่ในขั้นตอนการทดสอบเพราะยังคงต้องปรับรูปแบบอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากสภาพแวดล้อมการใช้งานจริงอาจแตกต่างไปจากที่ออกแบบไว้

ขั้นตอนของเครื่องมือการออกแบบนี้แม้จะเขียนเรียงลำดับ แต่ไม่จำเป็นต้องคิดตามลำดับในเชิงเส้น อาจคิดคู่ขนานไปพร้อมกัน คำตอบและวิธีการอาจไม่ปรากฏชัดเจนตั้งแต่แรก แต่อาจเกิดในระหว่างการทำงาน เครื่องมือนี้เหมาะสำหรับการแก้ปัญหาที่มีความซับซ้อนในหลากหลายมิติ หรือที่เรียกว่า “Wicked Problem” ซึ่งทั้งตัวโจทย์ และคำตอบของปัญหามีความไม่ชัดเจนเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ ข้อขัดแย้ง และเงื่อนไขที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



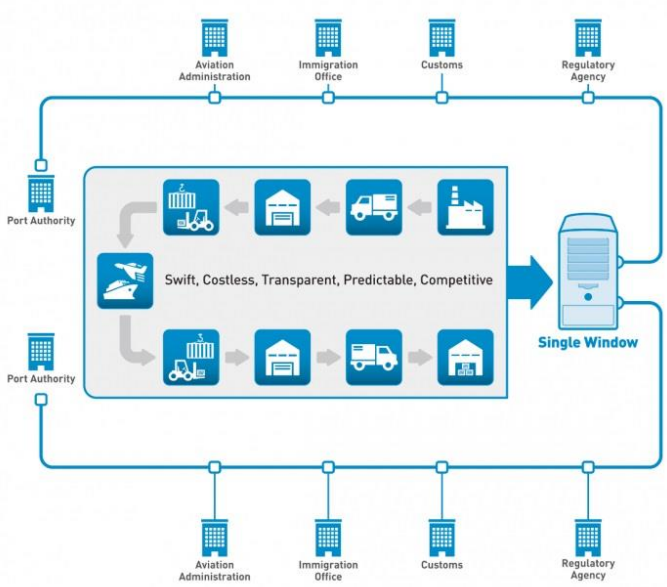
รูปที่ 17 กระบวนแนวคิด Design Thinking

2. แนวคิดการออกแบบระบบการทำงานแบบ **single-window system**

แนวคิดนี้เป็นไปได้ในยุค 4.0 เมื่อการถ่ายโอนของข้อมูลข้ามหน่วยงานสามารถดำเนินการได้โดยดิจิทัลเทคโนโลยี เป็นแนวความคิดที่เกิดขึ้นเพื่ออำนวยความสะดวกในการค้าขายข้ามพรมแดน ซึ่งแต่เดิมต้องส่งเอกสารต่าง ๆ ตามความต้องการของพรมแดนของประเทศต่าง ๆ ที่มีกฎหมายและแบบฟอร์มที่แตกต่างกัน แนวคิดนี้ช่วยกระตุ้นให้เกิดความสะดวกของประเทศคู่ค้า และองค์กรที่มีความร่วมมือต่อกัน โดยลดการเสียเวลาในการยื่นเอกสาร และการรอคอย หลักการดังกล่าวนี้กำลังริเริ่มไม่เฉพาะในคู่ค้าและการเคลื่อนย้ายข้ามด่านต่าง ๆ แต่ยังได้รับการยอมรับจากองค์การที่กำกับดูแลระบบมาตรฐานนานาชาติทั้งหลาย เช่น องค์การศุลกากรโลก(World Customes Organization) คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจยุโรปของสหประชาชาติ (United Nations Economic Commission for Europe) เป็นต้น

ประเทศไทยเองก็ได้มีการริเริ่มในเรื่อง National Single Window(NSW) พ.ศ. 2547 ในกระบวนการนำเข้า- ส่งออกจนเกิดผลสำเร็จในการลดขั้นตอนและค่าใช้จ่าย (รายงาน “Doing Business” ระหว่างปี พ.ศ. 2550 – 2552 ของ World Bank)

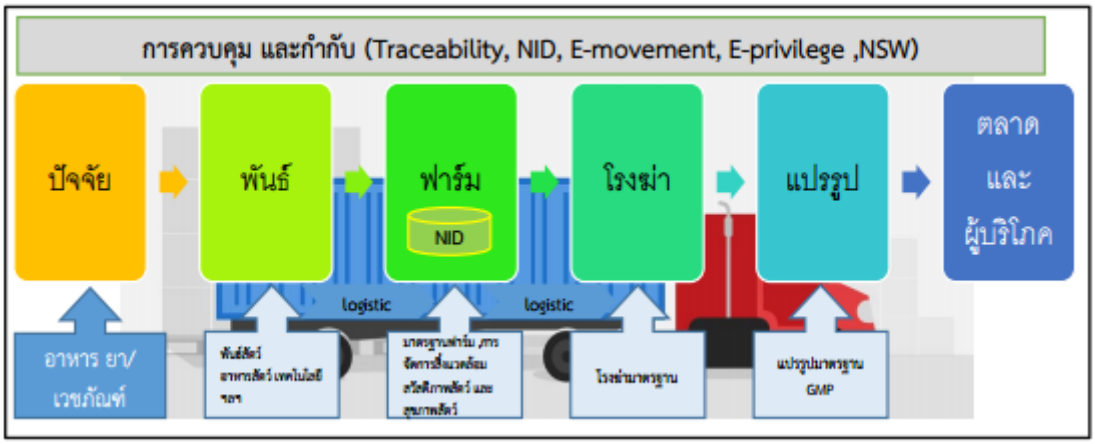
แนวคิดระบบ Single Window สามารถนำมาปรับใช้ได้กับกระบวนการอื่นๆ ของส่วนราชการ เช่น การออกเอกสารการรับรองระบบต่าง ๆ การตรวจสอบสถานภาพบุคคลข้ามแดน การขนย้ายของสินค้าและอาหารที่ผ่านกระบวนการและด่านตรวจสอบต่าง ๆ ธุรกรรมทางการเงินและการประกันภัย เป็นต้น



รูปที่ 18 ตัวอย่างการแก้ปัญหาขั้นตอนการนำเข้าโดยใช้ Single Window

กรณีศึกษาที่ 6 กระบวนการห่วงโซ่เนื้อสุกรปลอดภัย (กรมปศุสัตว์)

จากการวิเคราะห์กระบวนการห่วงโซ่ของการผลิตเนื้อสุกรตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงมือผู้บริโภคพบว่ามีข้อกำหนดต่าง ๆ ที่ต้องใช้ในการออกแบบมาตรฐานการกำกับดูแลทุกขั้นตอนเพื่อให้เกิดความปลอดภัย และเพื่อสร้างกลไกในการสอบย้อนกลับได้ทุกขั้นตอน แต่การกำกับควบคุมดำเนินการโดยหลายหน่วยงาน ตั้งแต่การควบคุมอาหารและยาที่ผู้เลี้ยงให้กับสุกร การควบคุมสายพันธ์ การออกใบรับรองมาตรฐานฟาร์มสุกรที่มีการจัดการสิ่งแวดล้อมและกระบวนการดูแลที่ปลอดภัย การควบคุมคุณภาพและมาตรฐานของโรงฆ่าจนถึงส่วนสุดท้ายคือโรงงานแปรรูปซึ่งต้องได้มาตรฐาน GMP ทั้งหมดนี้มีการออกเอกสารหลายขั้นตอนโดยหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้เมื่อต้องส่งออกไปยังผู้บริโภคในต่างประเทศที่ต้องการความเชื่อมั่นในเนื้อสุกรปลอดภัย จึงเป็นกระบวนการที่ต้องเกี่ยวข้องกับส่วนงานหลายแห่ง และเอกสารที่แตกต่างกันหลายรูปแบบ กรมปศุสัตว์จึงได้ริเริ่มนำแนวคิดของ Single window มาปรับใช้ตลอดทั้งกระบวนการเพื่อส่งเสริมการส่งออกของเนื้อสุกรของไทย



รูปที่ 19 ตัวอย่างการใช้ Single Window ในการส่งเสริมกระบวนการเนื้อสุกรปลอดภัย

กรณีศึกษาที่ 7 โครงการขนาดใหญ่ในเครือสหภาพยุโรป

การอยู่ร่วมกันของเครือสหภาพยุโรปด้วยหลากหลายภาษาและวัฒนธรรม ทำให้การรวมตัวกันภายใต้ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลเป็นเรื่องท้าทายอย่างยิ่ง คณะกรรมาธิการยุโรปจึงได้วางแผนเพื่อเตรียมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ภายใต้การริเริ่มโครงการทดลองขนาดใหญ่ หรือ Large-Scale Pilot projects (LSP) ดังตัวอย่างโครงการดังต่อไปนี้

- SPOCS (Simple Procedures Online for Cross-Border Services) การใช้ข้อมูลหรือเอกสารเพียงจุดเดียวผ่านออนไลน์ของกระบวนการข้ามพรมแดน
- e-CODEX (e-Justice Communication via Online Data Exchange) การแลกเปลี่ยนข้อมูลของระบบศาลเชื่อมโยงกับข้อมูลกระบวนการข้ามพรมแดน
- epSOS (European patient Smart Open Services) การพัฒนาฐานข้อมูลของผู้ป่วยและการประเมินโครงสร้างการรักษาพยาบาลของประเทศในเครือ เพื่อการส่งต่อของการรักษาพยาบาลแม้ในยามปกติและในระหว่างการเดินทางไปยังประเทศอื่นในเครือสหภาพยุโรป
- PEPPOL (Pan-European Public Procurement Online) พัฒนาระบบการจัดซื้อจัดจ้างมาตรฐานกลางของยุโรปเพื่อให้ธุรกิจต่างๆ ในประเทศเครือสหภาพยุโรปสามารถทำธุรกรรมกับหน่วยงานภาครัฐข้ามพรมแดนได้สะดวกขึ้น

Key Message

สรุปการดำเนินการสู่**ระดับ Significance**

1) แนวคิดการออกแบบการบริการที่มองจากมุมมองของผู้เกี่ยวข้อง (Design Thinking)
2) การลดต้นทุนโดยใช้ freeware และ open source ที่มีให้เลือกใช้
3) นวัตกรรมเกิดได้ด้วยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และการพัฒนาบุคลากร ทุกระดับ
4) ใช้กลไกการเทียบเคียงเพื่อค้นหาโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม

สรุปเครื่องมือหมวด 6

	Basic	Advance	Significance
6.1	Process Analysis Value Chain analysis Supply-chain analysis End-to-end process design	Robotic Process Automation Innovation Management ISO 500501 Cloud computing	Process Re-design Design thinking Single window
6.2	Process Mapping PDCA FMEA Critical to Quality Control Chart Check Sheet ISO 9000 FMEA Mobile application Real-time monitoring and dashboard	On-line process monitoring Mobile devices & Apps Crowdsourcing	Operational intelligence
6.3	Cost structure and analysis Cost reduction theme strategic improvement theme Lean Management Cost of Poor Quality	Streamlining back office Open source Out-Sourcing Supply-chain management	Competitive Benchmarking
6.4	Process analysis and control Integrated data and cross-process integration Performance metric analysis *Digitized process*	Disaster monitoring Realtime monitoring Result analysis and projection Identifying influence point	Data Analytics Impact analysis โครงการประชารัฐ

Good Governance for Better Life

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.)
59/1 ถนนพิษณุโลก แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300