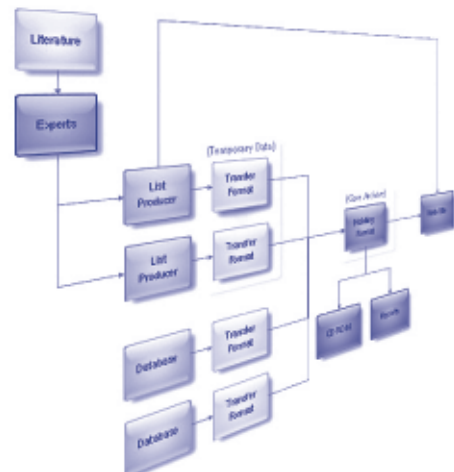


ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

หมวด 6

# การจัดการกระบวนการ

รศ. รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม



**ชื่อเรื่อง** ชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์กรการ  
(Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
**หมวด 6 การจัดการกระบวนการ**

**ผู้แต่ง** : รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

**เลขมาตรฐานประจำหนังสือ** : ISBN 978-974-378-067-7

**พิมพ์ครั้งที่ 1** : กันยายน 2551

**โรงพิมพ์** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด

**จำนวนพิมพ์** : 1,000 เล่ม

**จำนวนหน้า** : 96 หน้า

**จัดทำโดย** : สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ  
ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300  
โทรศัพท์ 0-2356-9999 โทรสาร 0-2281-8158

สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี  
(หน่วยงานรูปแบบพิเศษของ สำนักงาน ก.พ.ร.)  
254 อาคารวิทยกิตติ์ ชั้น 13 ซอยจุฬาลงกรณ์ 64  
ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2252-6286 โทรสาร 0-2252-6283

**สงวนลิขสิทธิ์**: เอกสารฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. การพิมพ์ซ้ำ หรือการนำข้อมูลทั้งหมด  
ส่วนใดส่วนหนึ่งของเอกสารนี้ไปเผยแพร่ไม่ว่าจะโดยวิธีการใดก็ตาม จะต้องได้รับการยินยอม  
เป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักงาน ก.พ.ร.

**ออกแบบรูปเล่มโดย** : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด  
481 / 561 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 37 แขวงบางขุนศรี  
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700  
โทรศัพท์ 0-2864-5698 โทรสาร 0-2864-5889

**ผู้พิมพ์ผู้โฆษณา** : นายโยธิน นีรันดร์มงคล

# คำนำ

๒๒ ผนโยทศศตรรกการพฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ว่าด้วยการมุ่งสู่องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง และบุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในสถานการณ์ต่างๆ ได้กำหนดเป้าประสงค์ ให้ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐสามารถพัฒนาขีดสมรรถนะ และมีความพร้อมในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย คือ “ระดับความสำเร็จของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐในการปรับปรุง และยกระดับคุณภาพการบริหารงานตามแผนพัฒนาองค์การ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยเฉลี่ย”

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้ส่วนราชการ ใช้เป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในครั้งนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. เล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องสร้างบุคลากรและเครื่องมือสนับสนุนส่วนราชการ ในการพัฒนา และปรับปรุงองค์การ จึงได้ริเริ่มโครงการสร้างที่ปรึกษาในการพัฒนาองค์การตามแนวทาง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และการจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การ (Organization Improvement Toolkits) เพื่อให้ส่วนราชการและผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้พัฒนาและปรับปรุงองค์การ ให้มีมาตรฐานเทียบเท่าสากล โดยได้มอบหมายให้สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีดำเนินการ

การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนาองค์การดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร
2. หมวด 1 การนำองค์การ
3. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
4. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
6. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
7. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ
8. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ
9. คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0

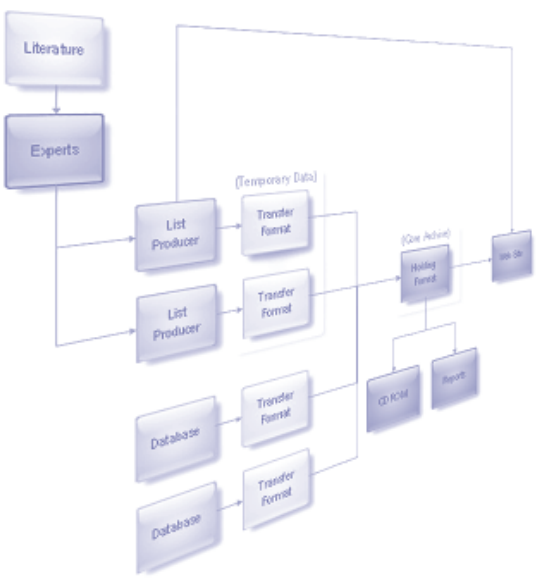
สำหรับ **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ได้รับความอนุเคราะห์จาก **รศ.รัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม** อาจารย์ประจำคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นผู้เขียน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมถึง การจัดการกระบวนการที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณผู้เขียน ที่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์และความรู้ที่มีคุณค่า  
อย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคู่มือนี้ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น  
และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือทางการบริหารต่างๆ ที่ระบุไว้ในคู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการ  
ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องจะได้นำความรู้และเทคนิควิธีการในการพัฒนาองค์การไปประยุกต์ใช้  
ให้เหมาะสมต่อไป

สำนักงาน ก.พ.ร.

กันยายน 2551

	หน้า
บทนำ	1
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ	
เครื่องมือการพัฒนางาน	7
6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า	7
- การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า	7
- การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ	22
- การออกแบบกระบวนการ (Process Design)	29
- การควบคุมกระบวนการ	38
- การลดต้นทุนการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมิน	47
- การปรับปรุงกระบวนการ	53
6.2 กระบวนการสนับสนุน	60
- ความเชื่อมโยงของหมวด 6.1 กับหมวดอื่นๆ	63
- ความเชื่อมโยงของหมวด 6.2 กับหมวดอื่นๆ	65
บรรณานุกรม	67
ภาคผนวก	
- สารบัญอภิธานศัพท์	71
- ประวัติผู้เขียน	88
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	90



## หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

### บทนำ : หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

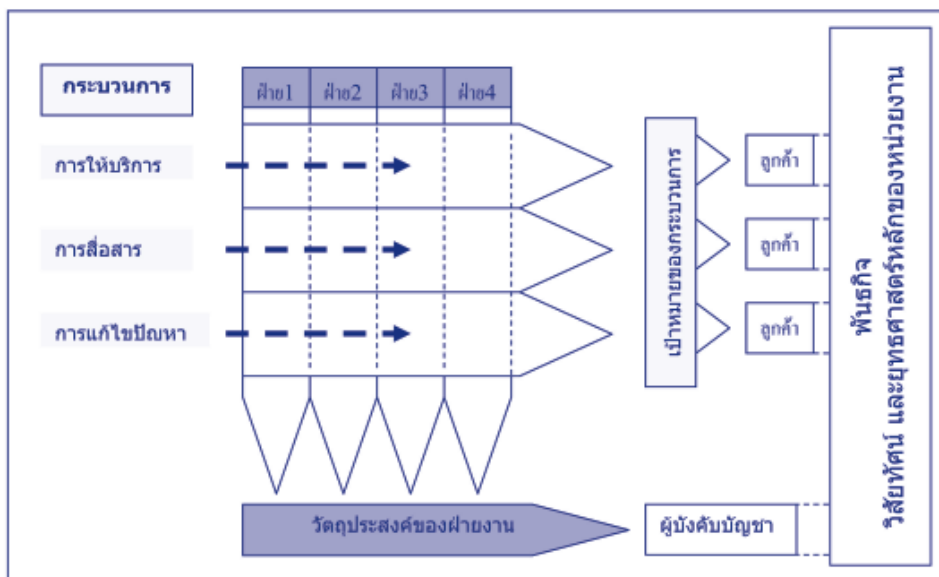
ในหมวดการจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่าง ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวดการจัดการกระบวนการนี้ เป็นหัวใจสำคัญที่สุดของระบบการบริหารคุณภาพ เพราะกล่าวถึงวิธีการที่ส่วนราชการใช้ในการกำหนดกระบวนการหลัก (กระบวนการสร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ ทั้งหมดที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการเอง รวมทั้งการติดตามควบคุมดูแลให้กระบวนการเหล่านี้ดำเนินการ ตามแผนงานและมาตรฐานที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

แม้ว่าส่วนราชการต่าง ๆ จะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นผลการดำเนินการ แต่ผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถให้คุณค่าทางด้านการวินิจฉัยองค์กรเลย หากไม่มีกระบวนการที่เป็นระบบรองรับ หรือ หากผู้รับผิดชอบขาดความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์แล้ว หน่วยงานก็ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น ความเข้าใจในหลักการของการจัดการกระบวนการที่ดีและกลไกในการควบคุมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีจะช่วยให้ผู้นำของส่วนราชการค้นหาวิธีการดำเนินการเพื่อเร่งการปรับปรุงให้ดีขึ้น

แนวคิดของการจัดการกระบวนการ คือ การระดมทรัพยากรในการดำเนินงานอันได้แก่ บุคลากร วัสดุ แรงงาน และเครื่องจักร เพื่อการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของวัตถุประสงค์หลักขององค์กร แต่เนื่องจากพื้นฐานทั่วไปขององค์กรถูกออกแบบมาตามสายงาน (Functional Design) จึงทำให้การทำงานและการสั่งการเป็นไปในลักษณะแนวตั้ง ในขณะที่กระบวนการให้บริการต่าง ๆ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการเป็นไปในแนวขวาง การจัดการกระบวนการจะช่วยให้แนวคิดในการบริหารกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหลักและทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของหัวข้อในหมวดกระบวนการ จึงมีไว้เพื่อการวินิจฉัยกระบวนการที่มีความสำคัญที่สุดกับองค์กร และมีผลต่อผลลัพธ์และการดำเนินการที่สำคัญ เป็นการกำหนดกลไกที่สำคัญในออกแบบ การดำเนินการ ติดตามควบคุม และปรับปรุงเพื่อให้องค์กรบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายตามที่กำหนด



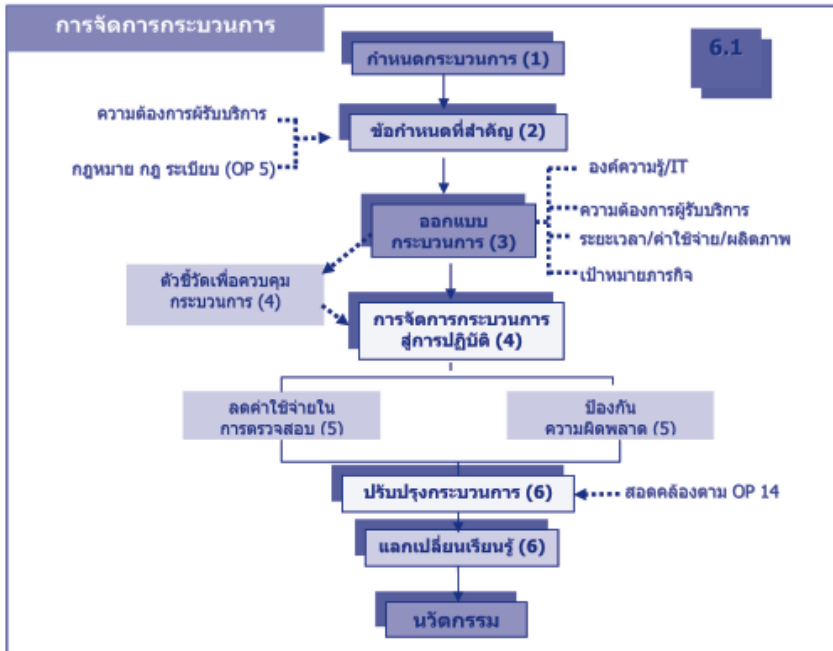
ภาพที่ 1 การแบ่งส่วนงานในองค์กรทั่ว ๆ ไป

ภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงการแบ่งส่วนงานในองค์กรทั่ว ๆ ไปที่แบ่งตามสายงาน และมักจะมีวัตถุประสงค์ของแต่ละฝ่ายที่อาจมีความแตกต่างกันเพื่อตอบสนองนโยบายของผู้บังคับบัญชา ในขณะที่กระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรนั้นมุ่งตอบสนองลูกค้า ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญภายนอกองค์กร การจะบรรลุเป้าหมายของกระบวนการเหล่านั้น ต้องอาศัยการทำงานที่ประสานงานและสอดคล้องบูรณาการของฝ่ายต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและเป้าหมายของกระบวนการต้องมุ่งเน้นการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการนั้น

หมวดการจัดการกระบวนการนี้แบ่งออกเป็นสองหัวข้อย่อยได้แก่ (6.1) กระบวนการที่สร้างคุณค่าและ (6.2) กระบวนการสนับสนุน ทั้งสองหัวข้อประกอบด้วยคำถามจำนวน 6 ข้อ โดยมีเนื้อหาเดียวกัน ซึ่งจะอธิบายโดยรวม ดังนี้



## 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของกระบวนการที่สร้างคุณค่า

ส่วนราชการต่าง ๆ มีการกำหนดพันธกิจหลักตามกฎหมายกระทรวงและการประกาศจัดตั้งในพระราชกฤษฎีกาต่าง ๆ อยู่แล้ว แต่ในการดำเนินการเพื่อตอบสนองพันธกิจดังกล่าวนั้น ต้องอาศัยระบบงาน และกระบวนการทำงานต่าง ๆ เพื่อรองรับให้เกิดผล กระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของการทำงานของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการบริการประชาชนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ และการประสานงานกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นเพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการ กระบวนการทั้งหมดในองค์การจึงแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ กระบวนการที่สร้างที่คุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

กระบวนการสร้างที่คุณค่า คือ กระบวนการหลักของส่วนราชการที่สร้างคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการและแก่ส่วนราชการเอง เป็นงานหลักที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ หรือการใช้ทรัพยากรที่สำคัญ แต่เนื่องจากกระบวนการทำงานนั้นมีธรรมชาติที่เป็นการดำเนินการแบบคร่อมสายงาน (Cross-functional) และเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน จึงต้องมีวิธีการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าขึ้น ซึ่งอาจขึ้นกับปัจจัยสำคัญที่องค์การกำหนดขึ้น เช่น พันธกิจหลัก ตามกฎหมาย ความสำคัญต่อการให้บริการประชาชน ความคล่องตัวในการดำเนินงาน เป็นต้น การคำนึงถึงวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่านี้ช่วยให้ส่วนราชการพิจารณาบทบาทของ

กระบวนการใดยังคงคุณค่าและตอบสนองพันธกิจหลักขององค์กรอยู่หรือไม่ หากไม่ตอบสนองอีกต่อไปอาจหมายถึงว่ากระบวนการนั้นไม่ได้เป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญและอาจต้องมีการปรับเปลี่ยน หรือปรับปรุงระบบงานภายในดังนั้น กลไกที่สำคัญในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าคือการนำเอากลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามามีส่วนร่วม (การมีส่วนร่วมของประชาชน) ในการให้ข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดทำ ข้อกำหนด ออกแบบ วางระบบ และปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

เนื้อหาในหมวดนี้จึงเป็นการมองภาพรวมของการบริหารกระบวนการทั่วทั้งองค์กรโดยอาศัย แนวทางคำถามดังต่อไปนี้

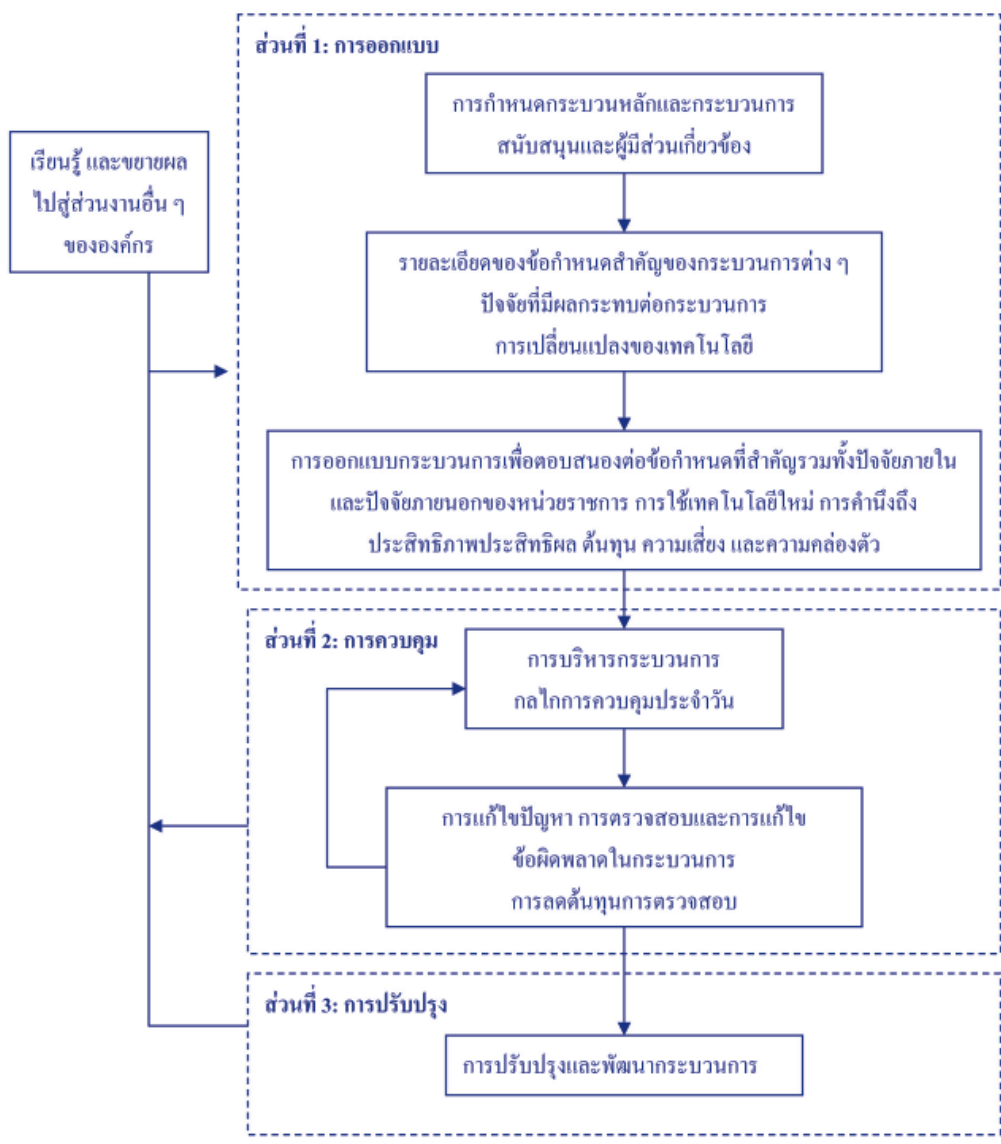
- พันธกิจหลักของส่วนราชการคืออะไร
- ส่วนราชการมีความชำนาญในเรื่องที่ทำอยู่หรือไม่
- พันธกิจหลักของส่วนราชการสร้างคุณค่าอะไรให้แก่ลูกค้า ประชาชนผู้มารับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- คุณค่าดังกล่าวได้มาจากกระบวนการหลักอะไรบ้าง
- กระบวนการดังกล่าวถูกออกแบบมาได้อย่างไรและใช้ข้อมูลอะไรจากที่ใดเพื่อมาเป็นประโยชน์ในการออกแบบระบบงาน
- ส่วนราชการเองสามารถควบคุมกระบวนการทุกขั้นตอนได้หรือไม่
- ส่วนราชการทราบผลการดำเนินงานทุกขั้นตอนหรือไม่
- ผลการดำเนินงานของส่วนราชการเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือหน่วยงานเอกชนที่มีการดำเนินการคล้ายคลึงกัน
- ส่วนราชการมีการเรียนรู้จากกระบวนการที่ทำอยู่ทุกเมื่อเชื่อวันอย่างไร
- ส่วนราชการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ได้อย่างไรหรือสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ได้หรือไม่
- ณ วันนี้ส่วนราชการมีกระบวนการผลิตและการให้บริการที่ดีกว่าเดิมและช่วยส่งเสริมคุณภาพชีวิตโดยรวมของประชาชนให้ดีขึ้นหรือไม่เพียงใด

กระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนประกอบด้วยองค์ประกอบ สำคัญต่าง ๆ ดังนี้

- (1) แนวทางและวิธีการในการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุน
- (2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ
- (3) การออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อข้อกำหนดที่สำคัญรวมทั้ง ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของส่วนราชการ
- (4) การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อให้สามารถบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- (5) การควบคุมต้นทุนและการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการตรวจสอบทดสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดในกระบวนการ
- (6) กลไกในการปรับปรุงกระบวนการและเรียนรู้จากการปรับปรุงนั้น เพื่อการขยายผล และพัฒนาจนเกิดการเรียนรู้ขององค์กร

องค์ประกอบทั้ง 6 ส่วนนี้ใช้พิจารณากับกระบวนการทั้งหมดที่มีในองค์การคือทั้งกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน

แนวคิดในการจัดการกระบวนการเป็นการพิจารณากระบวนการทั้งหลายภายในส่วนราชการที่ดำเนินการเพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าแก่ผู้รับบริการทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการออกแบบซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการนั้น มีผลอย่างยิ่งต่อการบริหารกระบวนการ หากออกแบบกระบวนการโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ อย่างถี่ถ้วนแล้ว ย่อมเป็นการยากที่จะแก้ไขกระบวนการที่ด้อยประสิทธิภาพเหล่านั้นให้บรรลุผลได้ หนึ่งในเงื่อนไขสำคัญคือการได้มาของข้อกำหนดต่าง ๆ ในการออกแบบ ซึ่งนอกจากจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจและการรวบรวมความต้องการของผู้รับบริการแล้ว ยังรวมถึงวิธีการในการค้นหาความต้องการจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกส่วนราชการ เพื่อมาแปลความเป็นข้อกำหนดในการออกแบบระบบงานต่าง ๆ ตลอดจนการพิจารณา ถึงการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าว การบริหารกระบวนการหรือการดำเนินการให้เป็นไปตามข้อกำหนดในการออกแบบ ก็เป็นอีกส่วนหนึ่งในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น การติดตามควบคุมดูแล การแก้ไขปัญหา และการปรับปรุงระบบงานต่าง ๆ เป็นส่วนที่ทำให้กระบวนการต่าง ๆ ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นถ้าหากมองในภาพรวมแล้วอาจกล่าวได้ว่าการจัดการกระบวนการแบ่งออกเป็นสามส่วนหลัก ๆ คือ การออกแบบ การควบคุม และการปรับปรุง ดังแสดงในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 สามส่วนหลักของการจัดการกระบวนการ

# คู่มือการพัฒนาองค์การ

## ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

#### 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า

##### การกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่า

###### ประเด็นคำถาม

- (1) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุพันธกิจของส่วนราชการ
- กระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สำคัญมีอะไรบ้าง

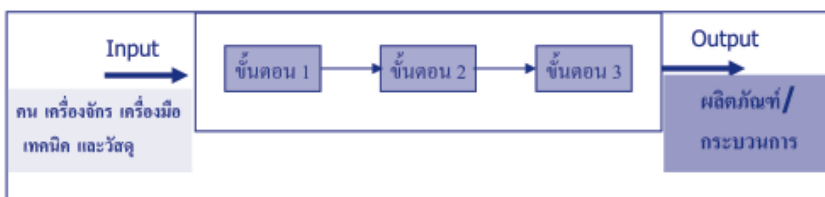
##### ความหมายของหัวข้อนี้

คำถามข้อนี้ต้องการให้ส่วนราชการเข้าใจความสำคัญของกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่มีผลต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และการดำเนินการตามพันธกิจหลักส่วนราชการ แนวคิดซึ่งเป็นที่มาของการกำหนดกระบวนการดังกล่าวอาจได้มาจากการวิเคราะห์คุณค่า การวิเคราะห์ผลกระทบ หรือจากการระดมกำลังสมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการกำหนดเหล่านี้จะช่วยให้รู้ว่ากระบวนการสร้างคุณค่าที่มีอยู่ได้ถูกออกแบบมาเพื่อตอบสนองข้อกำหนดที่สำคัญหรือไม่เพียงใด หรือตอบสนองบริบทหลักข้อใดของส่วนราชการเอง

###### ความหมาย : กระบวนการ

###### ■ กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้



ภาพที่ 4 ขั้นตอนของกระบวนการ

ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด โดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร และขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน รวมทั้งมีการวัดผลในจุดควบคุมสำคัญ ๆ ในกรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะเป็นการอธิบายถึงคุณลักษณะของการให้บริการไว้กว้าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ในการบริการ กลุ่มเป้าหมาย ผู้รับบริการ และบอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจรวมถึงขั้นตอนที่พึงประสงค์หรือการคาดหวังในผลการให้บริการ หากขั้นตอนนี้มี

ความสำคัญอย่างยิ่งหรือต้องอาศัยความเข้าใจของผู้รับบริการ การให้บริการต้องให้ข้อมูลและสารสนเทศที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย เช่น ขั้นตอนในการใช้บริการของการเบิกเงินจากตู้เบิกเงินอัตโนมัติของธนาคาร การเข้าสืบค้นข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ของส่วนราชการ เป็นต้น และควรมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการดำเนินการที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอนอาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในลำดับการของเรื่องเหล่านั้นแล้ว

ความหมายอีกนัยหนึ่งของ “กระบวนการ” คือมุมมองในเชิงระบบของแนวทางการดำเนินการที่ใช้ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การตรวจประเมินถึงระดับความสำเร็จของการดำเนินการและการพัฒนาการของส่วนราชการ โดยดูจากพื้นฐานขององค์ประกอบในการประเมิน 4 ประการได้แก่

- แนวทางที่ชัดเจน (Approach)
- การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)
- การเรียนรู้ (Learning) และ
- การบูรณาการ (Integration)

หมายเหตุ: ดูแนวทางการประเมินกระบวนการในคู่มือเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### ความหมาย : การสร้างคุณค่า

#### ■ การสร้างคุณค่า (Value creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต่อภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิต บริการ และผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

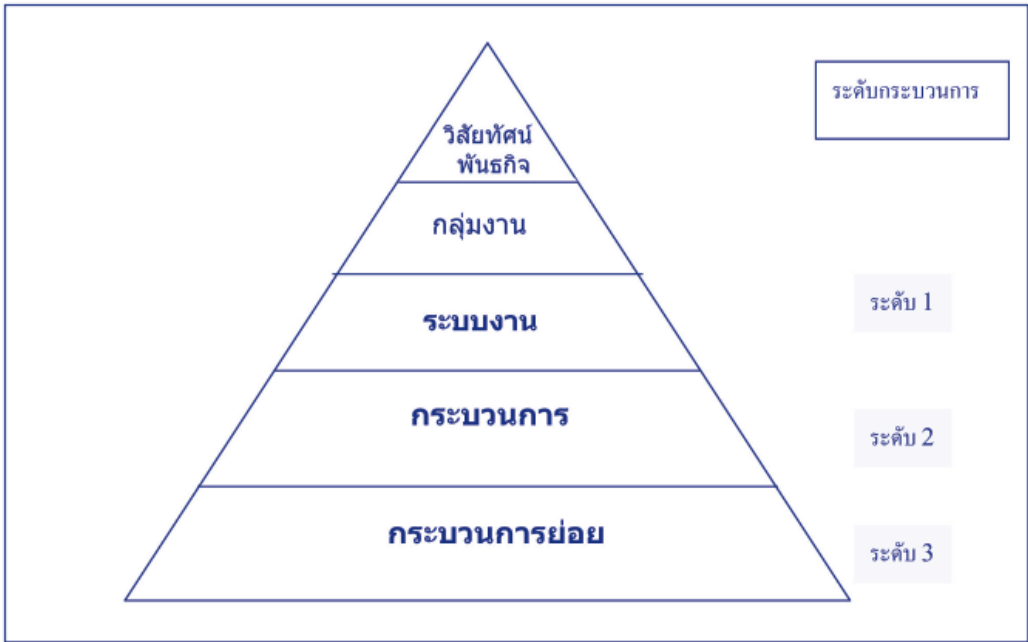
**หลักการแนวคิด**

กระบวนการที่สร้างคุณค่า คือ กระบวนการสำคัญที่สร้างประโยชน์ให้แก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งผลต่อการบรรลุพันธกิจหลักของส่วนราชการ เป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ของการจัดสรรทรัพยากรและความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณแผ่นดิน แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าก็เพื่อให้คำนึงถึงที่มาแห่งวัตถุประสงค์ของกระบวนการสำคัญต่าง ๆ และองค์ประกอบที่ใช้ในการออกแบบกระบวนการเหล่านั้น ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อคุณค่านี้อาจมีการแปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา จึงควรมีการระบุแนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ เพื่อใช้ในการทบทวนและปรับเปลี่ยนกระบวนการหากมีความจำเป็นในอนาคต

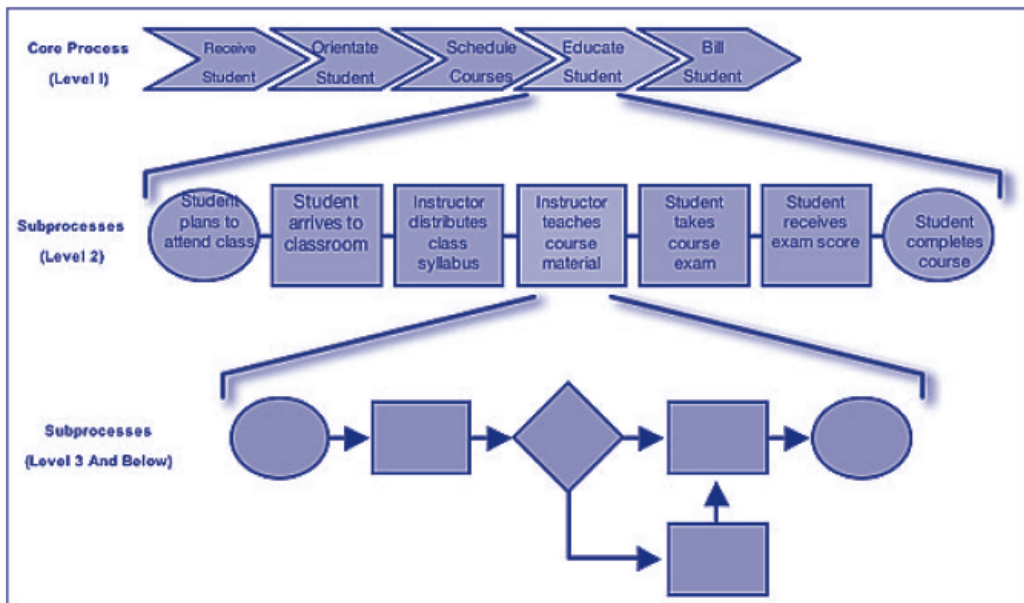
แนวคิดในการกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้นมาจากหลักของการวิเคราะห์ การสร้างคุณค่า (Value Creation Analysis) และการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์คุณค่าตั้งแต่การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์และทรัพยากรทั้งหลาย จนถึงมุมมองของคุณค่าในสายตาของผู้รับผลจากกระบวนการนั้นโดยตรง รวมทั้งผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นการตั้งคำถามในห้าประเด็นหลักดังนี้

- 1) ส่วนราชการได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีหรือไม่
- 2) คุณค่าใดที่เด่นชัดที่สุดในผลิตภัณฑ์และบริการ
- 3) ประโยชน์และผลที่เกิดแก่ส่วนราชการเอง จากการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการเหล่านั้น
- 4) คุณค่าดังกล่าวเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่
- 5) ผลกระทบในระยะยาวที่มีต่อประชาชนและสังคมคืออะไร

ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่านั้น ส่วนราชการอาจจำเป็นต้องกำหนดระดับขั้นของการวิเคราะห์เพื่อทอนวิสัยทัศน์ พันธกิจลงมาจนถึงกระบวนการในระดับปฏิบัติการและความรับผิดชอบในการปรับปรุงงาน ตัวอย่างเช่น ระดับกรมอาจระบุเป็นเพียงพันธกิจหลักไว้ 3- 4 เรื่อง ในแต่ละพันธกิจจะดำเนินการโดยกลุ่มงานหรือกองต่าง ๆ ซึ่งยังประกอบด้วยระบบงานซึ่งเรียกว่ากระบวนการระดับบน (High Level Process) และในระบบงานเองก็อาจแตกได้เป็นกระบวนการย่อยต่าง ๆ ซึ่งสามารถระบุผู้รับบริการและผู้รับผิดชอบกระบวนการได้ชัดเจน วัตถุประสงค์ของการกระจายกระบวนการระดับบนลงมาในระดับปฏิบัติการก็เพื่อประโยชน์ในการระบุผลลัพธ์ที่ต้องการและตัวชี้วัดภายในกระบวนการเพื่อให้สามารถติดตามควบคุม และปรับปรุงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง



ภาพที่ 5 ลำดับชั้นของการวิเคราะห์ระบบงานและกระบวนการ



ภาพที่ 6 ตัวอย่างของการวิเคราะห์กระบวนการที่มีหลายลำดับชั้น



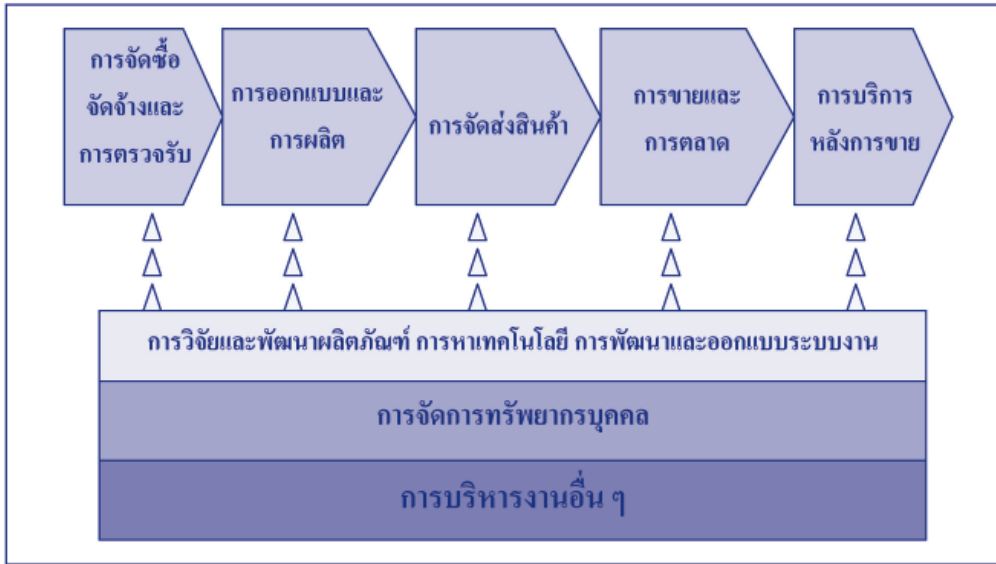
## ขั้นตอน/วิธีการ

1. ระบุวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของส่วนราชการ โครงสร้างส่วนราชการ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์กระบวนการที่ต้องใช้ในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการที่สำคัญ ตั้งแต่ต้นน้ำจรดปลายน้ำ
3. ระบุกลุ่มผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้ชัดเจน รวมทั้งความคาดหวัง และความ ต้องการหลักของกลุ่มต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นตัวป้อนเข้าในจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ
4. วิเคราะห์ผลลัพธ์ของกระบวนการและคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย  
ขั้นตอนดังกล่าวเป็นเพียงแนวทางในการวิเคราะห์เท่านั้น ในทางปฏิบัติกระบวนการ  
ที่สร้างคุณค่าของแต่ละส่วนราชการจะแตกต่างกันไปตามพื้นฐานของแต่ละองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ  
ปัจจัยต่าง ๆ เช่น
  - ธรรมชาติของส่วนราชการและพันธกิจตามกฎหมาย
  - วิธีการในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และการให้บริการ
  - ความต้องการด้านเทคโนโลยี
  - ความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกับผู้รับบริการและผู้ส่งมอบ
  - การว่าจ้างภายนอกให้ดำเนินการแทน (Outsourcing)
  - ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา
  - ความสำคัญของการได้มาซึ่งเทคโนโลยี
  - การจัดการสารสนเทศและองค์ความรู้
  - การจัดการห่วงโซ่อุปทาน
  - สภาพแวดล้อมของการแข่งขันและความเสี่ยง

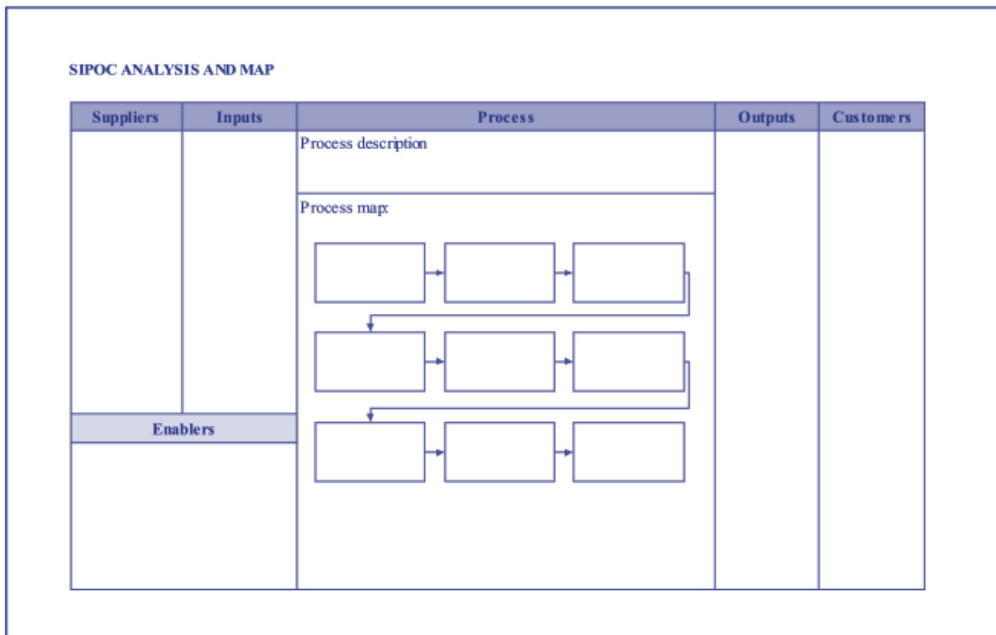
## เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในหมวดนี้มีหลากหลาย และสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ตั้งแต่เครื่องมือง่าย ๆ ไปจนถึงเครื่องมือที่มีความสลับซับซ้อน ตัวอย่างเช่น

- การระดมกำลังสมองในกลุ่ม Focus group ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อระบุคุณค่า และผลกระทบจากกระบวนการที่สำคัญ
- การใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นกลุ่มต่าง ๆ
- การวิเคราะห์โดยใช้ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) หรือ SIPOC
- การวิเคราะห์วงจรชีวิตทางธุรกิจ (Business Life cycle Analysis)
- การวิเคราะห์ลำดับขั้นของกระบวนการส่งมอบคุณค่า (Value Stream Mapping)



ภาพที่ 7 ตัวอย่างการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าอย่างง่ายของการผลิต

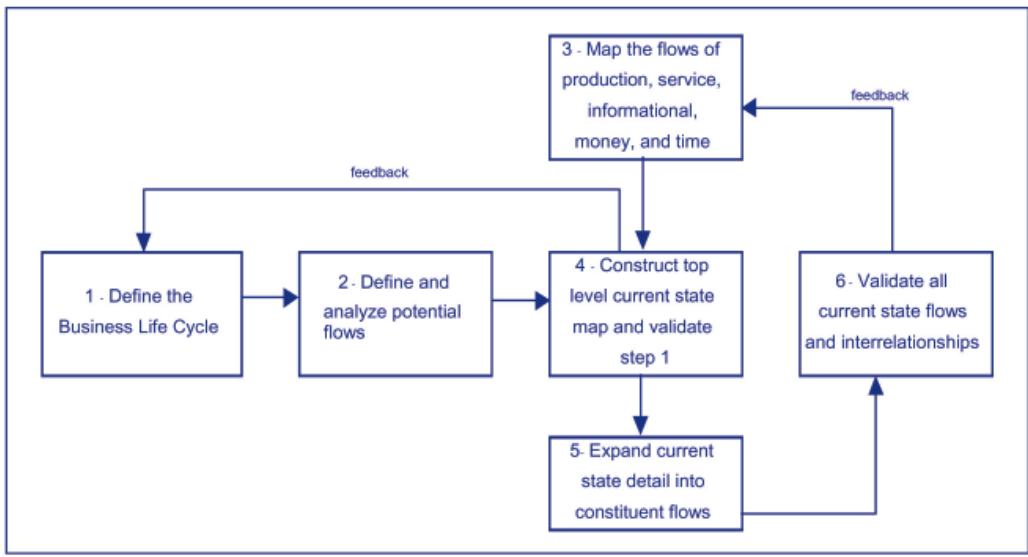


ภาพที่ 8 ตัวอย่างของแบบฟอร์มการวิเคราะห์ SIPOC

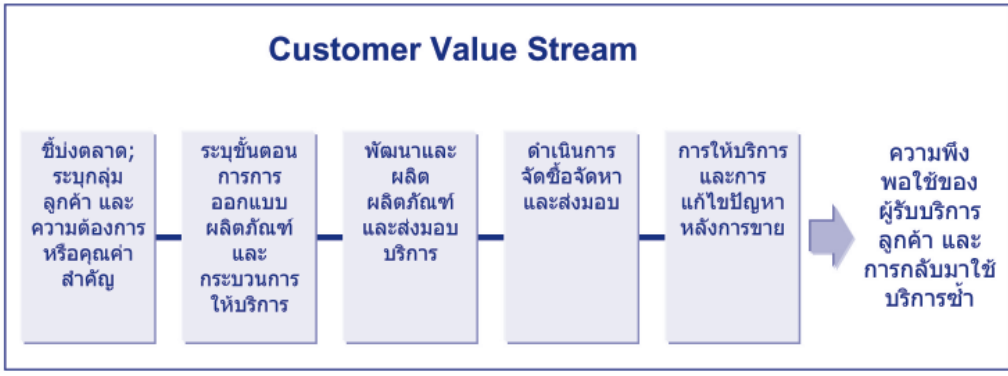
2. การพัฒนาและรับรองมาตรฐานด้านการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม

Suppliers	Input	Process	Output	Customers
<p>-สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม กรมอนามัย</p> <p>-ศูนย์อนามัยที่ 6 อปท. ต้นสังกัดของศูนย์เด็กเล็ก</p> <p>ความต้องการคือ Suppliers</p> <p>-เป้าหมายมีความเป็นไปได้</p> <p>-หลักเกณฑ์มาตรฐานชัดเจน</p> <p>ผู้เกี่ยวข้องที่ประเมินจนจับใบรับรองการ</p> <p>-แผนปฏิบัติการ ได้รับอนุมัติตามที่</p> <p>วางไว้- บุคลากร งบประมาณ</p> <p>ยานพาหนะ</p> <p>-คู่มือ/เอกสารวิชาการทันสมัย</p> <p>เพียงพอ</p> <p>-ได้เกียรติบัตรรับรองมาตรฐาน</p> <p>จัดสรรที่ในเวลา ปริมาณควบคุมตาม</p> <p>จำนวน</p>	<p>-บัญชีรายชื่อศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ระดับพื้นที่ ภูมิภาค</p> <p>-มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กนำอยู่หลักศูนย์อบรมผู้ดูแลเด็ก</p> <p>-งบประมาณค่าใช้จ่ายสำหรับผู้ดูแลเด็กที่เข้าร่วมแต่ละจังหวัด</p> <p>-งบประมาณ ยานพาหนะ</p> <p>ของทีมงานประเมิน</p> <p>-ได้ ศีลธรรมระดับจังหวัด/ ป้ายระดับภูมิภาคเกียรติบัตรรับรองมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กนำอยู่</p>	<p>การพัฒนา</p> <p>1. ประสานผู้รับผิดชอบเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการอบรมผู้ดูแลเด็กและขอรายชื่อศูนย์เด็กเล็กที่ผ่านการประเมินโดยจังหวัด</p> <p>2. จัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ดูแลเด็ก</p> <p>3. สนับสนุนด้านวิชาการ: วิทยากร สื่อสิ่งพิมพ์</p> <p>การรับรอง</p> <p>1.ศอ.6รับรายงานผลการประเมินศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ระดับภูมิภาค</p> <p>2.ศอ.6ประสานทีมประเมินของ สสจ. ศูนย์เด็กเล็ก เพื่อตรวจสอบประเมิน</p> <p>3. ทีมประเมินจากศูนย์อนามัยตรวจสอบระดับภูมิภาคให้ศูนย์เด็กเล็กและ สสจ. ทราบ</p> <p>4. ศูนย์อนามัยแจ้งรายชื่อศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ระดับภูมิภาคให้สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อม</p> <p>5. สำนักอนามัยสิ่งแวดล้อมจัดทำและส่งใบประกาศเกียรติคุณให้จังหวัด</p>	<p>2.3 ศูนย์เด็กเล็กนำอยู่</p> <p>คุณลักษณะของสินค้า</p> <p>-แนวทางการพัฒนาศูนย์เด็กเล็ก</p> <p>ให้ผ่านการรับรองมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ระดับพื้นที่/ ภูมิภาค</p> <p>-มีการตรวจสอบระยะการรับรองมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กนำอยู่ระดับภูมิภาค</p>	<p>-ผู้รับผิดชอบงานของ สสจ.</p> <p>-ห้องถิ่นจังหวัดเทศบาล</p> <p>-ผู้รับผิดชอบงานระดับอำเภอ/อปท.</p> <p>-ผู้ดูแลเด็กในสังกัด อปท.</p> <p>-ผู้ปกครองเด็ก เกมนำชุมชน</p> <p>ความต้องการของ Customers</p> <p>-เป้าหมาย แผนปฏิบัติการปี 25-49 ที่ชัดเจน</p> <p>-การประสานงาน การสื่อสารที่ชัดเจนและมีส่วนร่วมในการอบรมฯ</p> <p>-ความรวดเร็วการแจ้งผล และส่งมอบ</p> <p>ได้เกียรติบัตรรับรองมาตรฐาน</p>

ภาพที่ 9 ตัวอย่างของการวิเคราะห์โดยใช้ SIPOC



ภาพที่ 10 ตัวอย่างของการวิเคราะห์วงจรชีวิตทางธุรกิจ



ภาพที่ 11 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ลำดับขั้นของกระบวนการส่งมอบคุณค่า

### ข้อเสนอแนะในการใช้เครื่องมือ

- 1) การระบุกระบวนการสร้างคุณค่านี้มีความยากง่ายแตกต่างกันไปตามขนาด ความซับซ้อนของพันธกิจ และผลลัพธ์ของส่วนราชการ ดังนั้นจึงไม่มีวิธีการตายตัวว่าเครื่องมือใดจะเป็นสูตรสำเร็จ ที่จะช่วยให้ส่วนราชการระบุกระบวนการสร้างคุณค่าได้อย่างถูกต้องแต่ความสำคัญอยู่ที่การระบุผู้มีส่วนได้เสีย ความต้องการ และความคาดหวังที่สำคัญได้อย่างชัดเจน และมีวิธีการในการรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อใช้ในการทบทวนปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าอย่างสม่ำเสมอ
- 2) ควรใช้วิธีการที่เข้าใจง่ายและสามารถสร้างความมีส่วนร่วมของทุกกลุ่มได้ ไม่มีความจำเป็นที่ต้องใช้เครื่องมือที่สลับซับซ้อนเพียงเพราะเป็นเครื่องมือใหม่ที่หน่วยงานอื่นใช้อยู่ ส่วนราชการเองพึงตระหนักว่าเครื่องมือต่าง ๆ เป็นเพียงกลไกหนึ่งในกระบวนการ และแนวทางที่ส่วนราชการใช้ หากขาดความเข้าใจในบริบทของตนก็ไม้อาจใช้ให้เกิดผลได้
- 3) ควรบันทึกแนวทางในการใช้เครื่องมือและการวิเคราะห์ผลจากเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อการถ่ายทอดและการทำซ้ำได้ ขณะเดียวกันพึงตระหนักว่าแนวทาง วิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ มีความเหมาะสมกับส่วนราชการภายใต้ภาวะการณ์หนึ่ง ๆ และอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกการแข่งขันเปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้การทบทวนปรับเปลี่ยนนี้ควรเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปรับปรุงระบบงาน (ดูหัวข้อ 6.1 ก(6))

### ตัวอย่างของกระบวนการสร้างคุณค่า

- ตัวอย่างของกระบวนการสร้างคุณค่าโดยทั่วไป เช่น
- กระบวนการให้บริการประชาชน
  - กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
  - กระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพของระบบงาน
  - กระบวนการผลิตสินค้า
  - กระบวนการปรับปรุงและลดขั้นตอนการทำงาน
  - กระบวนการจัดการและแก้ไขข้อร้องเรียน
  - กระบวนการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้รับบริการหลัก

## ตัวอย่างที่ 1 กระบวนการที่สร้างคุณค่า (กรมการค้าภายใน)

กรมการค้าภายใน มีภารกิจที่สำคัญในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการค้าภายในประเทศ โดยการรักษา เสถียรภาพราคาสินค้าเกษตร พืชพันธุ์ประโยชน์ผู้บริโภค และกำกับดูแลการค้าให้มีการแข่งขันอย่างเป็นธรรม ดังนั้น ผู้รับบริการหลักจึงมี 3 กลุ่ม คือ เกษตรกร ผู้บริโภค และผู้ประกอบการค้า นอกจากนี้ ในการดำเนินงานกรมฯ ยังได้คำนึงถึงกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ หรือกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบทางตรงหรือทางอ้อมจากการดำเนินงานของกรมฯ ด้วย ซึ่งมีหลายกลุ่ม เช่น รัฐบาล กระทรวง สมาคม/องค์กรต่างๆ ข้าราชการและลูกจ้างของกรมฯ โดยการรับฟังความคิดเห็น และความต้องการผ่านช่องทางต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานครบคลุมยิ่งขึ้น

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว กรมฯ จึงได้กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อรองรับการทำงานทั้งหมด 14 กระบวนการ วิธีการกำหนดว่า กระบวนการใดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่านั้น ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 หลักเกณฑ์ คือ กระบวนการนั้นส่งผลโดยตรงต่อ 1) นโยบาย และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน หรือยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ของกระทรวง และกลุ่มภารกิจด้านการค้าภายในประเทศ ตลอดจนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนกลยุทธ์ของกรมฯ หรือไม่ 2) กระบวนการนั้นเป็นบทบาทภารกิจที่รับผิดชอบตามกฎหมายที่กำกับดูแลอยู่หรือไม่ และ 3) กระบวนการนั้นตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือไม่ ดังตารางที่ 6 - 1

กระบวนการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหลักเกณฑ์ดังกล่าว จะจัดเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่าของกรมฯ มีทั้งหมด 9 กระบวนการ ได้แก่

1. กระบวนการส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร
2. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพระบบตลาด
3. กระบวนการกำกับดูแลเครื่องชั่งตวงวัดและสินค้าหีบห่อ
5. กระบวนการกำกับราคาและปริมาณ
4. กระบวนการสร้างมาตรฐานทางการค้า
6. กระบวนการส่งเสริมการรักษาประโยชน์ผู้บริโภค
7. กระบวนการกำกับการแข่งขันทางการค้า
8. กระบวนการกำกับดูแลและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย
9. กระบวนการรับเรื่องร้องเรียนและแก้ไขปัญหาความไม่เป็นธรรมทางการค้า

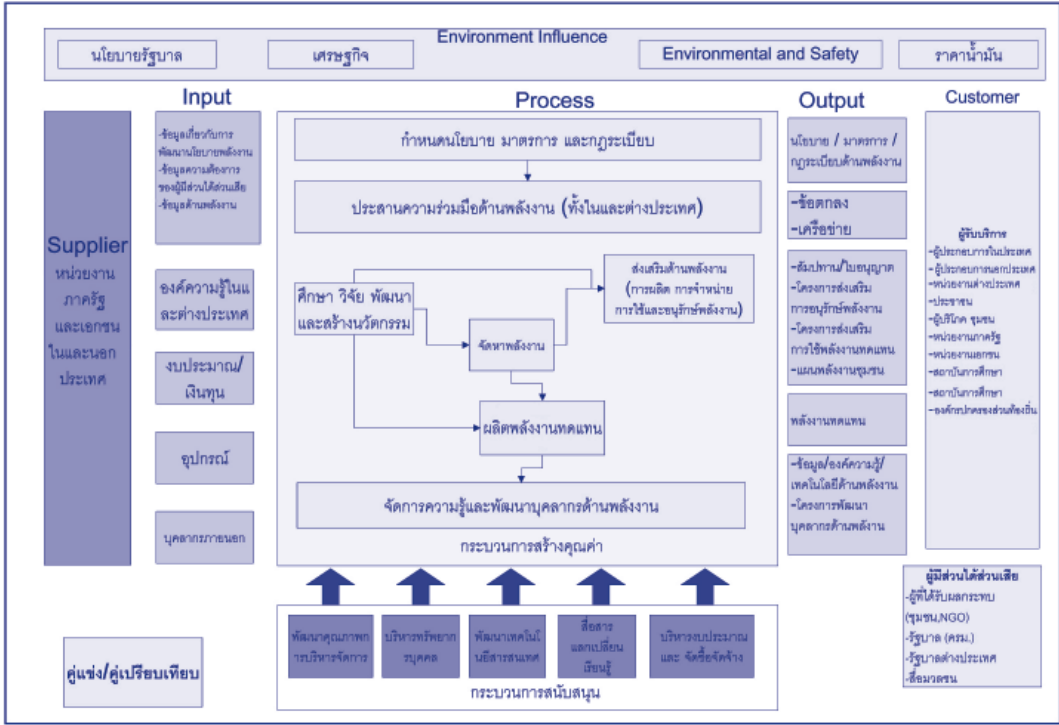
ตัวอย่าง การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า

ตารางที่ 6 - 1 การกำหนดกระบวนการสร้างคุณค่าและกระบวนการสนับสนุนของกรมการค้าภายใน														
กระบวนการที่สร้างคุณค่า														
กระบวนการสนับสนุน														
	กระบวนการ ส่งเสริม การค้าสินค้า เกษตร	กระบวนการ พัฒนา ประสิทธิภาพ ระบบตลาด	กระบวนการ กำกับราคา และปริมาณ	กระบวนการ กำกับดูแล เครื่องซึ่งดอง วัดและสินค้า หนี้ออ	กระบวนการ สร้างมาตรฐาน ทางการค้า	กระบวนการ ส่งเสริมการ รักษา ประโยชน์ ผู้บริโภค	กระบวนการ การแข่งขันทาง การค้า	กระบวนการ กำกับดูแล และ ตรวจสอบการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย	กระบวนการ รับเรื่อง ร้องเรียน และแก้ไข ปัญหาความ "ไม่เป็นธรรม" ทางการค้า	กระบวนการ พัฒนาระบบ บริหารงาน บุคคล	กระบวนการ พัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศ	กระบวนการ บริหาร จัดการ การเงิน และพัสดุ	กระบวนการ พัฒนา กฎหมาย และ สนับสนุน การบังคับ ใช้กฎหมาย	กระบวนการ ควบคุม ภายใน
ส่งผล โดยตรงต่อ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
นโยบายรัฐบาล, กระทรวง พาณิชย์,กรมฯ														
บทบาทหน้าที่ ตามกฎหมาย	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
ความต้องการ ของ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
ประสิทธิภาพ การทำงาน ขององค์กร	X									X	X	X	X	X

	กระบวนการที่สร้างคุณค่า										กระบวนการสนับสนุน				
	กระบวนการ ส่งเสริมการค้า สินค้าเกษตร	กระบวนการ พัฒนา ประสิทธิภาพ ระบบตลาด	กระบวนการ กำกับราคา และปริมาณ	กระบวนการ กำกับดูแล เครื่องซึ่งต่าง วัดและสินค้า หีบห่อ	กระบวนการ สร้างมาตรฐาน ทาง การค้า	กระบวนการ ส่งเสริมการ รักษา ประโยชน์ ผู้บริโภค	กระบวนการ กำกับ การแข่งขัน ทางการค้า	กระบวนการ กำกับดูแล และ ตรวจสอบการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย	กระบวนการ รับเรื่อง ร้องเรียนและ แก้ไขปัญหาค ความไม่เป็น ธรรมทาง การค้า	กระบวนการ พัฒนาระบบ บริหารงาน บุคคล	กระบวนการ พัฒนา เทคโนโลยี สารสนเทศ	กระบวนการ บริหารจัดการ การเงิน และพัสดุ	กระบวนการ พัฒนา กฎหมายและ สนับสนุนการ บังคับใช้ กฎหมาย	กระบวนการ ควบคุม ภายใน	
ส่งผล โดยตรงต่อ															
ความ ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ ราชการ							X		X		X	X	X		
หลักการ บริหาร กิจการ บ้านเมือง ที่ดี										X	X	X	X	X	



ตัวอย่างที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่า (กระทรวงพลังงาน)

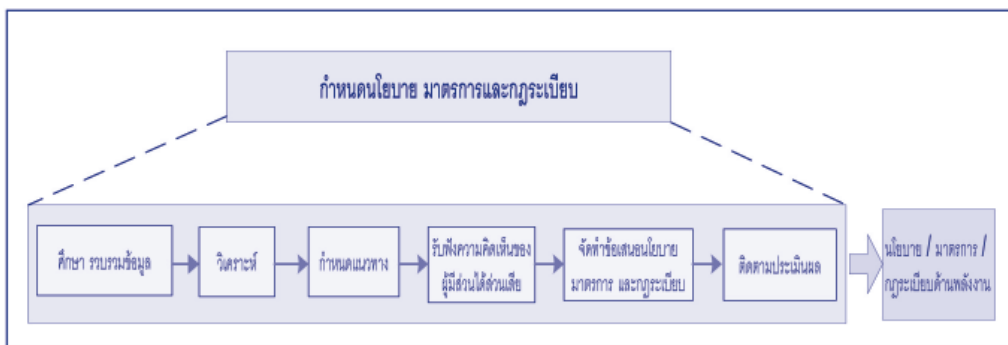


ภาพที่ 12 ตัวอย่างของการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าระดับบน (กระทรวงพลังงาน)

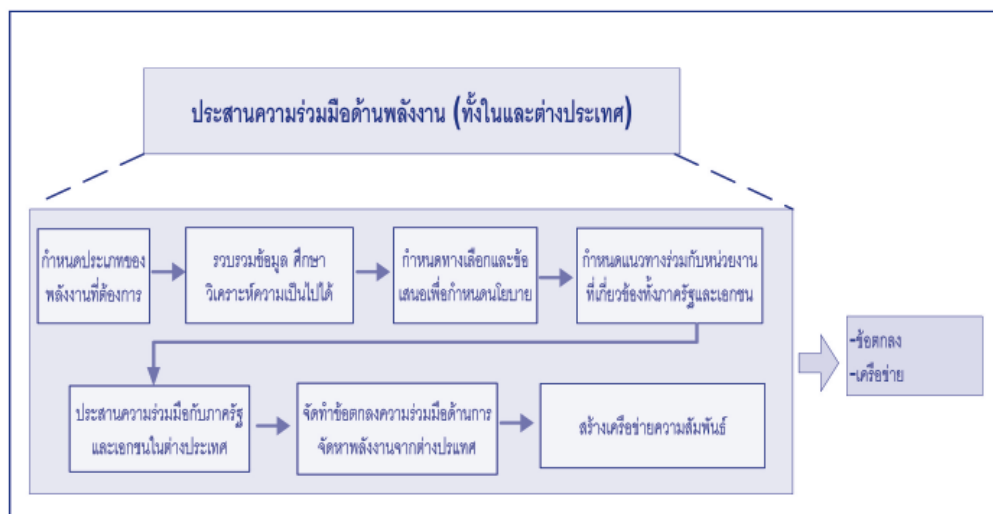
กระทรวงพลังงานได้กำหนดกระบวนการระดับบนหรือ High Level Process ไว้ โดยใช้แผนภูมิ SIPOC ดังแสดงไว้ในภาพที่ 12 ซึ่งระบุกระบวนการสร้างคุณค่าไว้ทั้งหมด 7 กระบวนการดังนี้

1. กระบวนการกำหนดนโยบาย มาตรการ และกฎระเบียบด้านพลังงาน
2. กระบวนการประสานความร่วมมือด้านพลังงาน (ทั้งในและต่างประเทศ)
3. กระบวนการศึกษา วิจัย พัฒนา และสร้างนวัตกรรม
4. กระบวนการส่งเสริมด้านพลังงาน (การผลิต การจำหน่าย การใช้และอนุรักษ์พลังงาน)
5. กระบวนการจัดหาพลังงาน (ทุกประเภท รวมแหล่งปริมาณสำรอง)
6. กระบวนการผลิตพลังงานทดแทน
7. กระบวนการจัดการความรู้และพัฒนาบุคลากรด้านพลังงาน

ในแต่ละกระบวนการเองยังสามารถวิเคราะห์เป็นรายละเอียดขั้นตอนการทำงานออกเป็น กระบวนการในระดับที่สองดังตัวอย่างที่แสดงในภาพที่ 13 และ 14



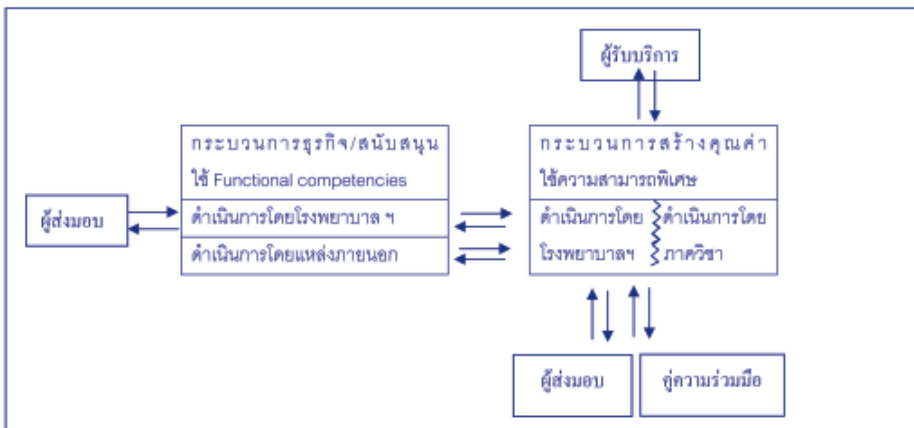
ภาพที่ 13 ตัวอย่างของการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าระดับที่สอง (กระทรวงพลังงาน)  
: กระบวนการกำหนดนโยบาย มาตรการและกฎระเบียบ



ภาพที่ 14 ตัวอย่างของการวิเคราะห์กระบวนการที่สร้างคุณค่าระดับที่สอง (กระทรวงพลังงาน)  
: กระบวนการประสานความร่วมมือด้านพลังงาน (ทั้งในและต่างประเทศ)

### ตัวอย่างที่ 3 กระบวนการที่สร้างคุณค่า (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

ผู้นำระดับสูงร่วมกับคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ออกแบบและทบทวนระบบงานปีละครั้ง โดยมีขั้นตอนดังนี้ ❶ วิเคราะห์ห่วงโซ่อุปทาน กำหนดผู้ที่เกี่ยวข้องในห่วงโซ่ทั้งหมดและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ❷ กำหนดกระบวนการสร้างคุณค่า ธุรกิจและสนับสนุน ปัจจุบันนิยามกระบวนการสร้างคุณค่าได้แก่ กระบวนการที่เกี่ยวกับการรักษาผู้ป่วยโดยตรง หรือกระบวนการเพิ่มความพึงพอใจเกี่ยวกับการรักษา กระบวนการธุรกิจ และกระบวนการสนับสนุน หมายถึง กระบวนการธุรกิจและกระบวนการอื่นที่จำเป็นต้องมีเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้กระบวนการสร้างคุณค่าของโรงพยาบาลฯสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ อีกทั้งลดความเสี่ยงจากการดำเนินการ ❸ วิเคราะห์และกำหนดความสามารถพิเศษของโรงพยาบาลฯ ภาควิชา ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ รวมถึงความสามารถพิเศษ ของแหล่งภายนอก ❹ วิเคราะห์และกำหนด Functional competencies ของบุคลากรของโรงพยาบาลฯ ❺ กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงพยาบาลฯ โดยใช้เกณฑ์ว่ากระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงพยาบาลฯ ได้แก่ กระบวนการสร้างคุณค่าที่ใช้ความสามารถพิเศษของโรงพยาบาลฯ หรือกระบวนการธุรกิจ/สนับสนุนที่ใช้ Functional competencies ของบุคลากรของโรงพยาบาลฯ สำหรับกระบวนการที่นอกเหนือจากเกณฑ์ใช้แหล่งภายนอก ❻ กำหนดความต้องการในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงพยาบาลฯ กับผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทานพร้อมทั้งตัวชี้วัด และเป้าหมาย ❼ กำหนดขั้นตอนการทำงานร่วมกันระหว่างโรงพยาบาลฯ กับผู้เกี่ยวข้องในห่วงโซ่อุปทาน โดยคำนึงถึงการนำนวัตกรรมมาพัฒนาระบบงาน ❽ ทบทวนวิธีออกแบบระบบงานปีละครั้ง ระบบงานของโรงพยาบาลฯ (ภาพที่ 15) โรงพยาบาลฯ และภาควิชาเป็นเหมือนบริษัทลูกสองบริษัทที่มีบริษัทแม่เดียวกัน ซึ่งได้แก่คณะแพทยศาสตร์ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โรงพยาบาลฯ ได้นำ Functional competencies มาใช้พัฒนาบุคลากรและได้ปรับวิธีออกแบบระบบงาน ให้สอดคล้องกับ Functional competencies



ภาพที่ 15 ระบบงานของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

## การจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ

### ประเด็นคำถาม

- (2) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ**ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยนำข้อมูลที่ได้จากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาประกอบในการจัดทำ**ข้อกำหนดที่สำคัญ** เหล่านั้น
- **ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง

### ความหมาย: ข้อกำหนดที่สำคัญ

#### ■ ข้อกำหนดที่สำคัญ

“ข้อกำหนดที่สำคัญ” ของกระบวนการที่สร้างคุณค่า หมายถึง สิ่งที่ส่วนราชการกำหนดขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ผู้รับบริการต้องการการบริการที่รวดเร็ว ดังนั้น ข้อกำหนดที่สำคัญ คือ ระยะเวลาในการให้บริการ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” จะเป็นเงื่อนไขที่นำมาออกแบบกระบวนการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ของกระบวนการ

### หลักการแนวคิด

ข้อกำหนดที่สำคัญนี้คือปัจจัยนำเข้าของการออกแบบกระบวนการ เป็นแนวคิดในเชิงป้องกัน ตั้งแต่เริ่มต้น ดังนั้นผู้ออกแบบกระบวนการ (Process Designer) จึงต้องนำข้อมูลจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้องมาพิจารณา ทั้งจากภายในและภายนอก ข้อจำกัดและปัญหาในอดีต การเติบโตและโอกาสในอนาคต เพื่อให้ทราบความต้องการและเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ชัดเจน ก่อนเริ่มต้นการออกแบบ เช่น ความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหรือลูกค้าหลักและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งปัจจัยที่อาจมีผลกระทบต่อกระบวนการ เช่น กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาดและทางสังคม เป็นต้น

ในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนดยังต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น ผลกระทบที่อาจมีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในระยะสั้นและระยะยาว ชีตความสามารถของส่วนราชการเองและความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถของการจัดหาทรัพยากรและความต่อเนื่องของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยน การประสานงานกับส่วนราชการอื่นทั้งในแนวตั้งและในแนวราบ เป็นต้น

**ขั้นตอน/วิธีการ**

- 1) จากความต้องการของกลุ่มผู้รับบริการหลัก และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกระบวนการ ตามที่ระบุไว้ในข้อ 6.1 ก(1) นั้น ให้วิเคราะห์ความต้องการดังกล่าวว่าเป็นความต้องการหลัก หรือความต้องการรอง
- 2) พิจารณาปัจจัยภายในของส่วนราชการ ได้แก่ ขีดความสามารถของส่วนราชการ และ ความพร้อมของทรัพยากร ความเป็นไปได้ในการตอบสนองต่อความต้องการของผู้มาใช้บริการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร และความต่อเนื่อง ของงบประมาณ มาตรฐานการควบคุม ความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนการประสานงานกับ ส่วนราชการอื่นทั้งในแนวดิ่งและในแนวราบว่าปัจจัยใดที่มีผลกระทบต่อกระบวน การดำเนินการ และการบริหารกระบวนการสร้างคุณค่า
- 3) พิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อกระบวนการส่งมอบคุณค่า เช่น ข้อบังคับตามกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี แนวโน้มของพฤติกรรมผู้บริโภค ตลาด และทางสังคมโดย อาศัยหลักการวิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) ว่าปัจจัยเหล่านี้จะมีผลกระทบกับ กระบวนการสร้างคุณค่าในแง่มุมใด ณ ขั้นตอนใด
- 4) พิจารณาผลกระทบจากกระบวนการสร้างคุณค่าที่อาจมีต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบ
- 5) ข้อมูลและปัญหาจากระบบงานในอดีตที่อาจมีผลต่อการดำเนินการของกระบวนการ
- 6) แปลงความต้องการหลักและความต้องการรองต่าง ๆ รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ออกมาเป็นข้อกำหนด ของกระบวนการ

**ข้อควรคำนึงในการพิจารณาจัดทำข้อกำหนด**

**1. การมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นสิ่งสำคัญ**

ในการกำหนดข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่านั้น อาจใช้วิธีการต่าง ๆ ตั้งแต่ การระดมกำลังสมอง การจัดกลุ่ม Focus group และแม้แต่การสำรวจข้อมูลในระดับประเทศ แต่ความสำคัญอันหนึ่งคือการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อ เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและรับทราบข้อมูลระหว่างส่วนราชการและประชาชน

**2. กฎหมายและบทบัญญัติที่ควบคุมส่วนราชการ**

ส่วนราชการถูกจัดตั้งขึ้นโดยบทบัญญัติตามกฎหมาย ดังนั้นบทบาทหน้าที่หลัก ของส่วนราชการจึงมีทั้งการเป็นผู้ออกกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมาย และการปฏิบัติตามกฎหมาย ซึ่งทั้งสามบทบาทนี้ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขอบข่ายให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นที่มาของข้อกำหนด ของกระบวนการที่แตกต่างต่างกัน

### 3. การสร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นอาจมีความต้องการที่หลากหลายทั้งที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน ทั้งในปัจจุบันและที่อาจมีในอนาคต ในแต่ละกระบวนการสร้างคุณค่านั้นอาจมีกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่แตกต่างกัน จึงควรมีการวิเคราะห์คุณค่าในมุมมองของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ เพื่อนำมาสร้างข้อกำหนดของกระบวนการและเกิดความสมดุลแก่ทุกกลุ่ม

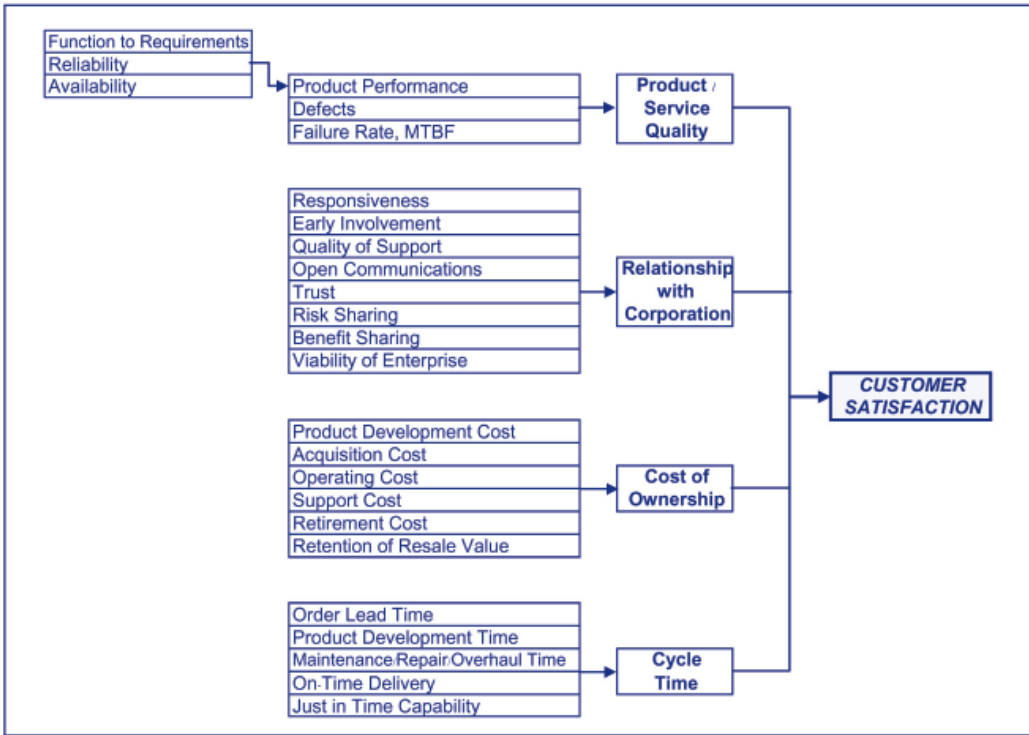
#### เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้การวิเคราะห์

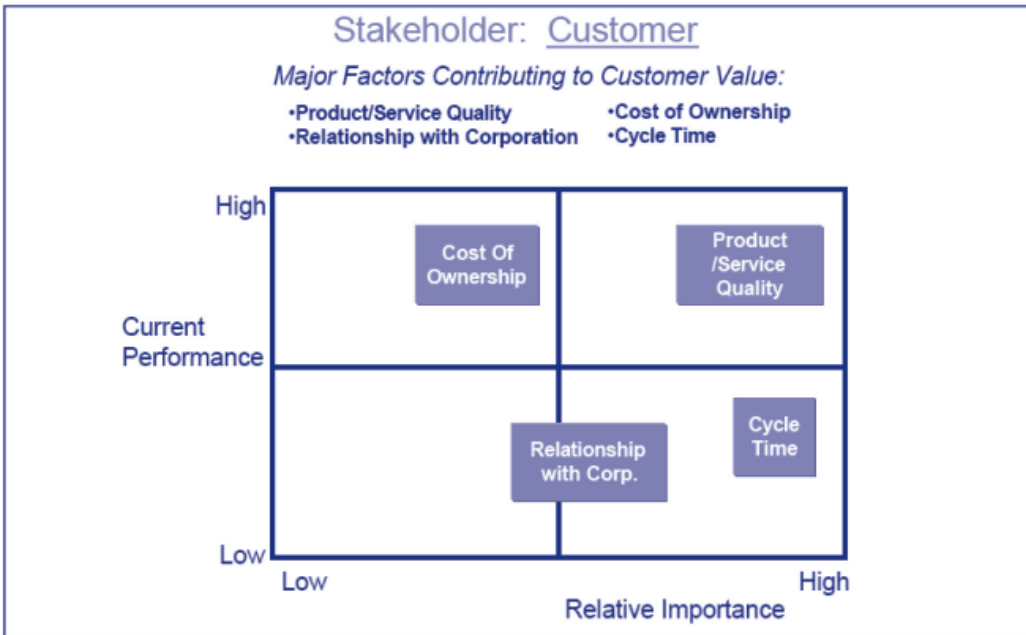
- การวิเคราะห์คุณค่าของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Value Analysis)
- การวิเคราะห์โดยใช้ตารางคุณค่า (Stakeholder Value Metrics)

#### ตารางที่ 6 - 2 ตัวอย่างตารางการวิเคราะห์คุณค่าของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้รับบริการ	คุณค่า	ความต้องการ	กระบวนการหลัก
ผู้ใช้บริการ	ความคุ้มค่า	คุณภาพการบริการ ความสะดวก ความรวดเร็ว	การให้บริการ การจัดทำฐานข้อมูล
ผู้ขายสินค้า	ความมั่นคง	การชำระเงิน ข้อมูลการสั่งซื้อ การสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว	บัญชีการเงิน คอมพิวเตอร์ การพัฒนาผู้ส่งมอบ
ผู้ถือหุ้น	ความคุ้มค่าของการลงทุน	ผลตอบแทนการลงทุน ความเสี่ยงน้อย ความมั่นคงของการลงทุน	การวิเคราะห์การลงทุน การลดต้นทุนและการควบคุมต้นทุน



ภาพที่ 16 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ Value Stream Mapping ของกลุ่มผู้รับบริการ



ภาพที่ 17 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ตารางคุณค่าของกลุ่มผู้รับบริการ (Value Metrics)

ตัวอย่างข้อกำหนดของกระบวนการสร้างคุณค่า

Core Competencies	Key Requirements	How Requirements Determined	Performance Measure	In-Process Measures
Customer Service	Responsiveness, presentation, reliability, reassurance, and empathy	Based on national research and expectations of residents	Resident satisfaction rating (7.2-1) Business satisfaction rating (7.2-3)	Results of "quick strikes" (quarterly), monthly reports on CCR system
Communications	Multi-media, accessible, concise, and frequent	Annual resident and business surveys; periodic communications survey; focus groups every three years	Communications rating residents (7.2-7) Communications rating businesses (7.2-9)	CCR system monthly reports, reports on use of services & attendance at events, feedback from Advisory Committees Feedback from Slice of Springs, and SWOT analysis
Financial Management	Transparent, follows GAAP, follows City Commission policies, supports short- and long-range solvency, and is sustainable	GASB and GFOA guidelines, procurement policy, investment policy, City Commission workshops on financial policies, State law, and best practices from private & public sector	Bond Rating (7.3-1) Expenditures per capita (7.3-7) Millage rate (7.3-4) Management letter findings (7.3-3)	Monthly financial reports, investment report, internal controls, and the annual external audit
Strategic Planning & Deployment	Highly responsive to Commission and community, aligned with Baldrige criteria, highly data/fact-based, highly collaborative/team-based, and minimal bureaucracy	Sterling and Baldrige assessments, City Commission Workshops, PDCA Cycle, research on best practices, and the annual SWOT analysis	Overall quality residents (7.1-1) Overall quality business (7.1-3) Employees per 1,000 residents (7.4-1)	Quarterly reports on KIOs and departmental performance measures

ภาพที่ 18 ตัวอย่างของการจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการ (City of Coral Springs)

ตารางที่ 6 - 3 ตัวอย่างข้อกำหนดที่สำคัญและตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายใน	ตัวชี้วัดผลของกระบวนการ
<b>การเตรียมเข้ารับบริการ (Entry)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงบริการระบบนัด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเข้าถึงบริการสะดวกและรวดเร็ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่ได้ตรวจตามเวลานัด</li> <li>ระยะเวลารอพบแพทย์</li> <li>ระยะเวลารอดตรวจ x-ray</li> <li>อัตราครองเตียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>



กระบวนการ	ข้อกำหนดสำคัญ	ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ	ตัวชี้วัดผลของกระบวนการ
<b>การประเมินผู้ป่วย (Assessment)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>การซักประวัติผู้ป่วยและการตรวจร่างกาย</li> <li>การตรวจทางห้องปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ได้ข้อมูลผู้ป่วย ครบถ้วน และถูกต้องตามหัวข้อที่โรงพยาบาลกำหนด</li> <li>ความถูกต้องและเชื่อถือได้ของผลการตรวจทางห้องปฏิบัติการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัดส่วนเวชระเบียนที่ผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน</li> <li>ความผิดพลาดของการรายงานผลการตรวจ (LAB error )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราการตายของผู้ป่วย</li> <li>ผลการรักษาโรคนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>
<b>การวางแผนก่อนการรักษา (Planning)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>อธิบายถึงโรคที่เป็นวิธีการรักษาและประเภทการใช้จ่ายให้กับผู้ป่วยและญาติ</li> <li>การร่วมวางแผนของทีมสหสาขาในปัญหาซับซ้อนหรือโรคนอก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>วางแผนการรักษาพยาบาลที่ครบถ้วนและได้มาตรฐาน</li> <li>อธิบายแผนการรักษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำนวน CPG / care map</li> <li>อัตราผู้ป่วยในปฏิเสธการรักษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราการตายของผู้ป่วย</li> <li>ผลการรักษาโรคนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>
<b>การให้การรักษา (Treatment)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>มีกระบวนการประกันคุณภาพการรักษา</li> <li>มีประสิทธิภาพโดยความคุ้มค่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รักษาได้ตามมาตรฐานที่โรงพยาบาลฯ กำหนด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medication error</li> <li>การบริหารยาที่ผิดพลาด</li> <li>อัตราการติดเชื้อแผลผ่าตัด</li> <li>อัตราการติดเชื้อปอดอักเสบในผู้ป่วยที่ใส่เครื่องช่วยหายใจ</li> <li>อุบัติเหตุผู้ป่วยตกเตียง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อัตราการตายของผู้ป่วย</li> <li>ผลการรักษาโรคนอก</li> <li>จำนวนวันนอนโรงพยาบาล</li> <li>อัตราค่ารักษาพยาบาลเทียบกับกลุ่มสถาบันแพทยศาสตร์</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยใน</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยนอก</li> <li>ความพึงพอใจของผู้ป่วยฉุกเฉิน</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะกลับมารักษาซ้ำ</li> <li>ร้อยละของผู้ป่วยที่จะแนะนำผู้อื่นมารักษา</li> </ul>

### ตารางที่ 6-4 ตัวอย่างมาตรฐานการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดของกระบวนการสร้างคุณค่า (กรมการค้าภายใน)

กระบวนการสร้างคุณค่า	มาตรฐานการปฏิบัติ	In – process KPI	ตัวชี้วัด
1. กระบวนการส่งเสริมการค้าสินค้าเกษตร	- การบริหารจัดการแก้ไขปัญหาการค้า เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และ บรรลุวัตถุประสงค์	- จำนวนสินค้าเกษตรที่มีการติดตาม วิเคราะห์ และ รายงานภาวะการค้า/การเตือนภัยตามกำหนดเวลา - จำนวนสินค้าเกษตรที่มีการรองรับการแก้ไข ปัญหาด้านการตลาดก่อนผลผลิตออกสู่ตลาด	- ร้อยละที่เพิ่มขึ้นเฉลี่ยของมูลค่าสินค้าเกษตรหลัก 10 รายการ จากปีฐาน (ปี 2543) - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่กรมฯ ใช้มาตรการแทรกแซง ตลาดราคาเป็นไปตามเป้าหมาย - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการ จัดระบบการค้าและอำนวยความสะดวก ความเป็นธรรมให้แก่เกษตรกรแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย - ร้อยละของจำนวนสินค้าเกษตรที่มีการเชื่อมโยงการตลาดจาก จังหวัดแหล่งผลิตไปยังจังหวัดปลายทางแล้วเป็นไปตามเป้าหมาย
2. กระบวนการพัฒนา ประสิทธิภาพ ระบบตลาด	- มีเกณฑ์ตามมาตรฐานของตลาดที่ชัดเจน น่าเชื่อถือ	- จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการตลาดข้อตกลงเป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด - จำนวนกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ประโยชน์จากตลาดซื้อขาย ล่วงหน้า	- ตลาดกลางที่ยกระดับมาตรฐานเป็นตลาดกลางต้นแบบ - จำนวนผู้ใช้ซื้อขายที่เข้าร่วม โครงการตลาดข้อตกลง - ร้อยละที่กำหนดของกลุ่มเป้าหมายใช้ประโยชน์จากตลาดซื้อขาย ล่วงหน้า
3. กระบวนการกำกับราคาและ ปริมาณ	- มีข้อมูลสินค้าที่กำกับดูแลครบถ้วน ทันเวลา ที่กำหนด - มีเกณฑ์มาตรฐานในการวิเคราะห์ราคา ที่น่าเชื่อถือ	- จำนวนสินค้าและบริการที่กำกับดูแลมีข้อมูลครบถ้วน ทันเวลาที่กำหนด - จำนวนสินค้าและบริการที่มีการวิเคราะห์ราคาเสร็จทัน ตามเวลาที่กำหนด	- ร้อยละของจำนวนสินค้าและบริการเป้าหมายที่มีราคาขายปลีก เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับต้นทุน - ร้อยละของสินค้าและบริการที่ปรับ โครงสร้างราคาให้สอดคล้อง กับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อต้นทุน
4. กระบวนการกำกับดูแลเครื่อง ซึ่งตัววัดและสินค้าใหม่	- มีเกณฑ์มาตรฐานในการตรวจสอบที่ น่าเชื่อถือ - มีแผนการตรวจสอบที่ชัดเจน - มีมาตรฐานการปฏิบัติงานในการสวมเทียม ความเที่ยงของเครื่องซึ่งตัววัดแต่ละ ประเภท	- จำนวนเครื่องซึ่งตัววัดและสินค้าใหม่เพื่อทำการ ตรวจสอบมาตรฐานและให้คำรับรองก่อนนำไปใช้งาน - จำนวนเครื่องซึ่งตัววัดและสินค้าใหม่เพื่อผ่านการ ตรวจสอบ - จำนวนเครื่องซึ่งตัววัดที่ได้รับการสวมเทียมความ เที่ยง	- ร้อยละเครื่องซึ่งตัววัดที่ผลิตผ่านการรับรองมาตรฐานตาม กฎหมาย - ร้อยละของเครื่องซึ่งตัววัดและสินค้าใหม่เพื่อที่ตรวจสอบ ขณะใช้งานถูกต้องตามกฎหมาย

### ประเด็นคำถาม

- (3) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
    - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
    - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
    - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ
    - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่นเพื่อให้ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุ พันธกิจของส่วนราชการ (\*)

### ความหมาย

#### ■ การออกแบบกระบวนการ

การออกแบบกระบวนการ หมายถึง การออกแบบขั้นตอน อุปกรณ์ เครื่องมือ และแนวทางในการดำเนินการและวิธีการในการควบคุมกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อข้อกำหนดของการออกแบบและวัตถุประสงค์ของกระบวนการ

#### ■ ผลิตภาพ (Productivity)

ผลิตภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ โดยวัดเป็นสัดส่วนผลผลิตต่อปัจจัยทรัพยากรที่ใช้ไป เช่น ผลิตภาพแรงงานหมายถึงสัดส่วนของจำนวนการผลิตต่อจำนวนแรงงานที่ใช้ไปในการผลิตนั้น ๆ ดังนั้นผลิตภาพจึงอาจใช้วัดเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิตอื่น ๆ ได้อีกด้วย ได้แก่ เครื่องจักร วัสดุ และพลังงาน เงินทุน แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพเมื่อนำไปใช้กับการวัดระดับองค์กรมักวัดในภาพรวมคือผลผลิตต่อปัจจัยด้านเงินทุนหรือการลงทุนเพื่อวัดความสามารถของกระบวนการสร้างคุณค่าว่าอยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งและองค์กรมีความสามารถเพียงใดในการเพิ่มมูลค่าในช่วงเวลาที่ผ่านมา ดังนั้นการวัดผลิตภาพจึงเป็นปัจจัยตัวหนึ่งในการวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันโดยรวม

(\*) เป็นคำถามของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ส่วนราชการตอบได้ตามความเหมาะสมของภารกิจของส่วนราชการ

### ■ รอบเวลา (Cycle Time)

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์ การวัดด้านเวลามีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงงานและการลดขั้นตอนการทำงานของส่วนราชการ

การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อการออกแบบ และนำเสนอ บริการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

### ■ ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับความสามารถในการทำงานหรือในการแปรรูป เช่น ความสามารถในการผลิตของเครื่องจักร ความสามารถในการแปรรูปของการใช้พลังงาน หรือความสามารถในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้เพื่อใช้ในการศึกษาว่าใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์เพียงใด หรือเกิดการสูญเสียแค่ไหนในกระบวนการ โดยวัดเป็นสัดส่วนผลผลิตจริงต่อเป้าหมายที่วางไว้ ได้ค่าเป็นเปอร์เซ็นต์ ค่าสูงสุดในทางทฤษฎีคือ 100%

### ■ ประสิทธิผล (Effectiveness)

ประสิทธิผล หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ ตอบสนองจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติหรือประเมิน ผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

## หลักการแนวคิด

ในการออกแบบกระบวนการ นอกจากพิจารณาข้อกำหนดของกระบวนการแล้ว ควรพิจารณาข้อจำกัดและปัจจัยอื่น ๆ ของส่วนราชการดังนี้

- องค์ความรู้ของส่วนราชการ
- ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพ ประสิทธิผลอื่น ๆ
- เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจของส่วนราชการ

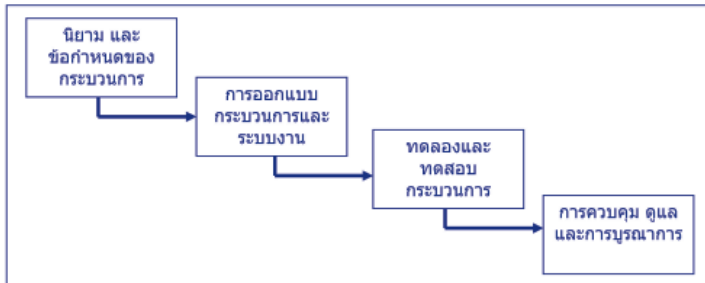
ทั้งนี้เพื่อนำองค์ความรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้ของทุกส่วนงานมาใช้ให้เป็นประโยชน์ รวมทั้งข้อกำหนดด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้แก่ รอบเวลา ขั้นตอน ผลิตภาพ ความประหยัด ความคุ้มค่า มาใช้ประกอบในการออกแบบข้อมูลดังกล่าวนี้เกิดจากการรวบรวมข้อมูล และการประมวลผลการทำงานในอดีตที่ผ่านมา (ดูเรื่องการจัดการความรู้ในหมวด 4)

เพื่อนำมาปรับปรุงกระบวนการตั้งนั้น การออกแบบจึงรวมความถึงการออกแบบใหม่ของกระบวนการทำงานเดิมเพื่อปรับปรุง ระบบงานให้ดีขึ้น การออกแบบกระบวนการทำงานจึงขึ้นกับความซับซ้อนของผลิตภัณฑ์และบริการของส่วนราชการ

**ขั้นตอน/วิธีการ**

การออกแบบกระบวนการทำงานโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

- 1) **นิยามและข้อกำหนดการออกแบบ** ขั้นตอนนี้เป็นการกำหนดขอบข่ายและความต้องการให้ชัดเจนในการออกแบบควรพิจารณาส่วนสำคัญดังต่อไปนี้
  - ผลผลิตหรือคุณค่าที่ส่งมอบให้กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละกระบวนการ
  - ความต้องการของผู้รับบริการ
  - เจ้าของกระบวนการหรือ Process Owner
  - ทีมผู้ออกแบบและดำเนินการวางระบบงาน
  - ขอบข่ายของระบบงานต่าง ๆ
  - ผู้ส่งมอบและที่มาของทรัพยากรต่าง ๆ
- 2) **การออกแบบและการทบทวน** เป็นการแปลงข้อกำหนดทั้งหลายมาเป็นผลลัพธ์ และตัวชี้วัดภายในกระบวนการ โดยผ่านกระบวนการวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานหรือ Process Mapping เมื่อได้ออกแบบกระบวนการและขั้นตอนหลักที่ต้องดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว กระบวนการ และรายละเอียดต้องได้รับการทบทวนเพื่อดูว่ามีข้อมูลสำคัญใดที่ตกหล่นไปบ้าง ทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการมอ่งย้อนจากผลลัพธ์หรือผลผลิตที่ได้เพื่อยืนยันว่าทุกขั้นตอนจะสามารถตอบสนองความต้องการ และข้อกำหนดของการออกแบบ
- 3) **การทดลอง ทดสอบ** เป็นการทดลองการใช้ก่อนการดำเนินการจริง
- 4) **การควบคุมดูแล และการบูรณาการ** เมื่อผ่านการทดลองติดตั้งแล้ว สิ่งที่ผู้ออกแบบต้องคำนึงถึง คือการควบคุมดูแลระบบงานเมื่อนำไปใช้จริงรวมทั้งการบูรณาการกับระบบงานเดิม และกระบวนการในส่วนราชการอื่น ๆ



ภาพที่ 19 ขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ

### ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

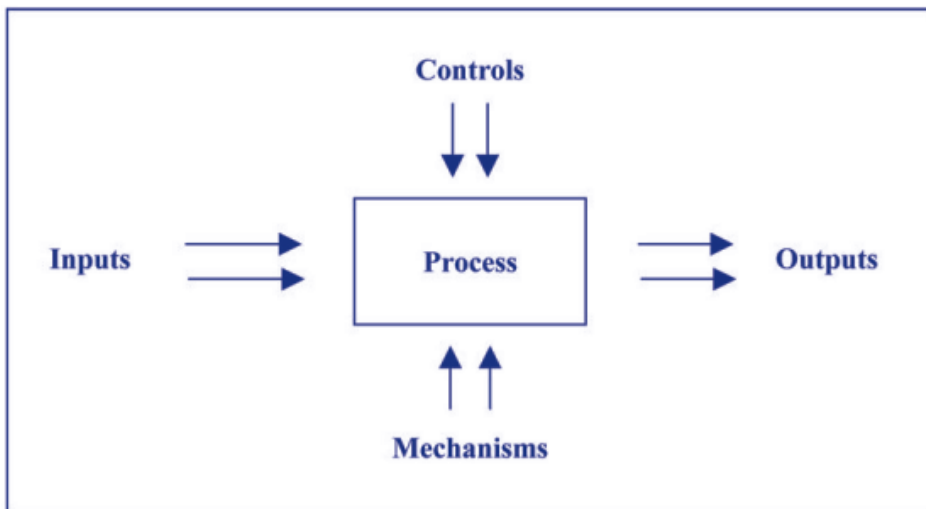
การวิเคราะห์เพื่อการออกแบบระบบงานนั้น ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมแห่งการแข่งขันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเตรียมกลไกหรือกระบวนการพร้อมรับมือกับภาวะฉุกเฉินหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น เช่น การป้องกันภัย มาตรการการป้องกันวินาศกรรม และการก่อการร้าย การกู้ข้อมูลสำคัญจากฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถดำเนินการตามปกติได้ เป็นต้น

ในกรณีที่ส่วนราชการมีผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์และมีกระบวนการผลิต การออกแบบกระบวนการนี้รวมความไปถึงกระบวนการของการออกแบบผลิตภัณฑ์และการผลิตด้วย ซึ่งเป็นกระบวนการที่สร้างคุณค่า

### เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้การวิเคราะห์

- การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Mapping)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)



ภาพที่ 20 การวิเคราะห์กระบวนการ



#### ตัวอย่างที่ 4 การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า (กรมการค้าภายใน)

สำหรับขั้นตอนการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า นอกจากที่ได้แสดงไว้ดังตารางที่ 6 - 1 ซึ่งกรมฯ ใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่าแล้ว ยังได้นำเรื่องต่าง ๆ มาช่วยออกแบบกระบวนการด้วย เช่น

- องค์ความรู้ กรมฯ ได้จัดทำแผนระบบบริหารความรู้ โดยเน้น 4 ด้าน คือ 1) การจัดทำระบบความรู้เพื่อเป็นฐานความรู้ เช่น จัดระบบข้อมูล/ความรู้ต่างๆที่มีอยู่ในหน่วยงาน จัดทำคลังข้อมูล (Data Warehouse) พัฒนาระบบข้อมูลต่างๆ พัฒนาระบบข้อมูลตามระบบมาตรฐาน P.S.O.1101 2) การแบ่งปันความรู้และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น กำหนดให้ทุกหน่วยงานจัดมุมเรียนรู้ภายในหน่วยงาน จัด Open door Session/เยี่ยมเยียน/แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสำนัก/กองต่างๆ อย่างไม่เป็นทางการ จัดทำดัชนีข้อมูลที่จัดเก็บให้เป็นหมวดหมู่ 3) การประยุกต์ใช้ความรู้ในการพัฒนางาน เช่น สร้างกระบวนการเปรียบเทียบ (Benchmarking) และศึกษาจาก best practice เพื่อนำมาปรับปรุงงาน การให้ทุกสำนัก/กองจัดทำ work flow ค้นหาปัญหา และพัฒนากระบวนการทำงาน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอแนวคิดในการพัฒนางานนำเทคนิคการทำงานสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง และ 4) การวางระบบการจัดเก็บความรู้ให้อยู่คู่กับองค์กร เช่น จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้/ความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคลไว้ในเอกสาร สื่อต่าง ๆ ที่สามารถจับต้องได้ (Explicit knowledge) ให้แต่ละสำนัก/กองจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ (Work Instruction) ซึ่งผลจากการปฏิบัติตามแผนระบบบริหารความรู้ดังกล่าวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านสภาพแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐานในการเรียนรู้ และการมีกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานบนฐานความรู้เป็นผลให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงงานมากขึ้น

- เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เช่น จัดตั้งศูนย์บริหารจัดการแก้ไขปัญหาราคาสินค้า (Operation Center) เพื่อติดตามผลสัมฤทธิ์ของภารกิจเชิงนโยบายในด้านการรักษาเสถียรภาพราคาสินค้าเกษตรและราคาสินค้าอุปโภคบริโภค นำระบบสารสนเทศเชิงภูมิศาสตร์ (GIS) มาใช้ในการแสดงพิกัดของผู้ประกอบการตามโครงการต่าง ๆ มีการจัดการข้อมูลในระบบฐานตามภารกิจต่าง ๆ และพัฒนาระบบคลังข้อมูล (DIT Data Warehouse) วางระบบคาดการณ์และเตือนภัยสินค้าเกษตร (Early Warning) ซึ่งการจัดทำระบบข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการบริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ที่ได้ตามมาตรฐานครอบคลุม เชื่อมโยง ทันสมัย และเข้าถึงได้ง่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการกำหนดนโยบายวางแผนบริหารจัดการและการให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Back office)



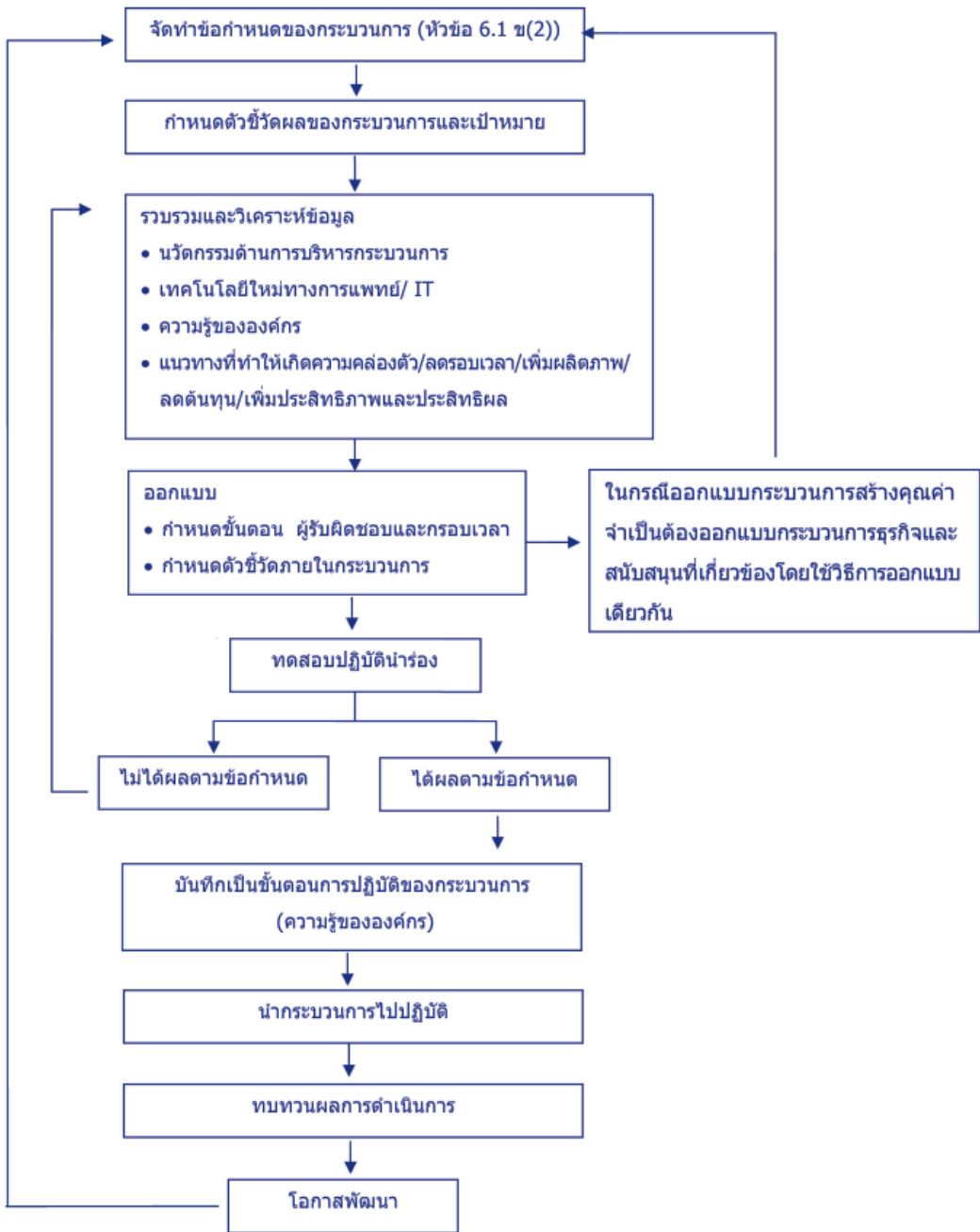


## ตัวอย่างที่ 5 การออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า (โรงพยาบาลสงขลานครินทร์)

ในขั้นตอนการออกแบบกระบวนการ โรงพยาบาลฯ ใช้ข้อกำหนดของกระบวนการที่ได้มาจากความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการ โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในขั้นตอนการควบคุมการปฏิบัติการกระบวนการ โรงพยาบาลฯ ใช้วิธีต่าง ๆ ขณะปฏิบัติการประจำวัน ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ ตัวชี้วัดผลของกระบวนการและเสียงของผู้รับบริการเพื่อควบคุมการปฏิบัติการกระบวนการให้เป็นไปตามการออกแบบ โรงพยาบาลฯ มีการทบทวนผลการดำเนินการระดับปฏิบัติการ การจัดลำดับความสำคัญของผลการทบทวน รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และอย่างก้าวกระโดด ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการของโรงพยาบาลฯ สามารถสร้างคุณค่าให้ผู้รับบริการ ส่งผลกำไร ความสำเร็จ และความยั่งยืนของโรงพยาบาลฯ

ทีมสหสาขาวิชาชีพ PCT หน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกับภาควิชา (ผู้ร่วมให้บริการ) เป็นผู้ทำข้อกำหนดของกระบวนการ ข้อมูลที่ใช้ในการทำข้อกำหนด ได้แก่ ข้อมูลจากการรับฟังเสียงของผู้รับบริการ ผู้ส่งมอบ กฎระเบียบ/ข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล ผลการทบทวนผลการดำเนินการ รวมถึงข้อมูลจากคู่ความร่วมมือ นอกจากนี้กระบวนการธุรกิจ/สนับสนุนยังใช้ข้อมูลเพิ่มเติมอีก ได้แก่ ความคิดเห็นของผู้ให้บริการซึ่งรับผิดชอบกระบวนการสร้างคุณค่าที่เกี่ยวข้อง (ผู้รับบริการภายใน) การทำข้อกำหนดใหม่มีขึ้นเมื่อเกิดกระบวนการใหม่ หรือเมื่อเห็นโอกาสพัฒนากระบวนการเดิม ตารางที่ 6 - 3 แสดงข้อกำหนดของกระบวนการของโรงพยาบาลฯ การจัดทำข้อกำหนดของกระบวนการมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดซึ่งเป็นศูนย์กลางของการบูรณาการของโรงพยาบาลฯ วิธีการทำข้อกำหนดของกระบวนการได้รับการทบทวนปีละครั้ง โดยผู้นำระดับสูงกับคณะกรรมการบริหารโรงพยาบาล ในปี พ.ศ.2548 โรงพยาบาลฯ ได้ใช้ข้อมูลจากลูกค้าภายในมาทำข้อกำหนดของกระบวนการธุรกิจและสนับสนุน เช่น ข้อกำหนดของระบบ HIS

ทีมสหสาขาวิชาชีพ PCT ภาควิชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้ออกแบบกระบวนการตามวิธีการออกแบบของโรงพยาบาลฯ (ภาพที่ 21)



ภาพที่ 21 การออกแบบกระบวนการของโรงพยาบาลสงขลานครินทร์

## การควบคุมกระบวนการ

### ประเด็นคำถาม

- (4) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น

### ความหมาย: ตัวชี้วัดที่สำคัญ

#### ■ ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Measures)

ตัวชี้วัดที่สำคัญ ในที่นี้หมายถึง ตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่ใช้เพื่อวัดผลการดำเนินการของกระบวนการที่สร้างคุณค่า ตัวชี้วัดหรือตัววัดนี้ใช้ประโยชน์เพื่อการติดตามควบคุมกระบวนการทั้งในลักษณะวันต่อวันหรือเพื่อการรายงานผลเป็นระยะ ๆ และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ดังนั้น ตัวชี้วัดเหล่านี้จึงมีทั้งตัวชี้วัดของปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดภายในกระบวนการ (In-Process Measures) และตัวชี้วัดของผลผลิตจากกระบวนการ ซึ่งอาจเป็นตัววัดด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือคุณภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือ ทั้งหมด

### หลักการแนวคิด

ในการออกแบบกระบวนการ แม้ส่วนราชการจะมีวิธีการแปลงข้อมูลของผู้ใช้งานและความต้องการออกมาเป็นข้อกำหนดในการออกแบบได้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ที่สำคัญมากกว่าคือการบริหารกระบวนการ และติดตามควบคุมจนเกิดผลลัพธ์ตามที่ได้ออกแบบ และวางแผนไว้ ซึ่งในการจัดการกระบวนการทำงานนั้น ส่วนสำคัญที่สุดคือการควบคุมดูแลกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ โดยหลักการแล้วกลไกการควบคุมนี้มีไว้เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งหากระบุไว้ไม่ครบถ้วนเพียงพอย่อมเป็นสาเหตุแห่งปัญหาที่จะเกิดตามมา แต่ในทางกลับกันหากกลไกการควบคุมมีมากเกินไปนอกจากจะไม่เกิดประสิทธิภาพและประหยัดแล้ว ในบางครั้งก็ไม่บรรลุผลงานตามต้องการ ดังนั้นในการออกแบบแผนควบคุมจึงต้องตระหนักถึงการสร้างความสมดุลดังกล่าว

แนวคิดในการออกแบบระบบควบคุมนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยดังต่อไปนี้

- วัตถุประสงค์ของการควบคุม
- ความคุ้มค่าของการควบคุม
- ความทันสมัยของการติดตามและบอกเหตุ
- ความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม
- การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

ประโยชน์หลักของการควบคุมกระบวนการเพื่อวัตถุประสงค์สองเรื่องคือ

- 1) เพื่อสร้างพื้นฐานของระบบการบริหารจัดการประจำวันที่มีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงกระบวนการทั้งในระยะสั้น และระยะยาว ทั้งนี้ระบบงานที่ไม่สามารถควบคุมได้ย่อมยากแก่การปรับปรุงแก้ไข

กลไกการควบคุมที่ดีต้องพิจารณาจากสามส่วนดังนี้

■ การควบคุมก่อน (Pre-control)

เป็นกลไกการควบคุมก่อนกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงปัจจัยนำเข้าด้านต่าง ๆ ของทรัพยากร ได้แก่ คุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วน คุณภาพของเครื่องมือ และอุปกรณ์ คุณสมบัติและความพร้อมของทรัพยากรบุคคล และความพร้อมของสภาพแวดล้อมการทำงาน

■ การควบคุมขณะเกิด (Con-current Control)

เป็นกลไกการควบคุมในกระบวนการ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาถึงคุณลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องควบคุมในขณะดำเนินการ หรือในเหตุการณ์ประจำวัน มิเช่นนั้นเมื่อกระบวนการดำเนินการผ่านพ้นจุดนี้ไปแล้วอาจเกิดความเสียหายหรือปัญหา กับผลผลิตหรือเป้าหมายในท้ายที่สุด เช่น การตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของเอกสาร หลักฐานก่อนการอนุมัติ การติดตามดูจำนวนผู้มารับบริการในแต่ละวันเพื่อเตรียมพร้อม ของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการให้บริการ การติดตามดูการขึ้นลงของดัชนีสินค้าประจำวัน เพื่อนำมาใช้ในการวางมาตรการกำหนดราคาสินค้า เป็นต้น

■ การควบคุมตามหลัง (Post-control)

เป็นกลไกการควบคุมหลังกระบวนการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว ซึ่งหมายถึงการพิจารณาผลผลิตที่ได้ว่าส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของส่วนราชการในภาพรวมอย่างไร ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับส่วนราชการอื่น ๆ หรือกับสังคมในระยะยาว และผลผลิตที่ได้นี้ อยู่ในระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและแผนงาน เพื่อวางมาตรการแก้ไขและการป้องกันในอนาคต ซึ่งกลไกและตัวชี้วัดดังกล่าวนี้เป็นส่วนสำคัญในการจัดการกระบวนการ

การควบคุมกระบวนการมีประเด็นหลัก ๆ ที่ต้องควบคุมดังนี้

- 1) การควบคุมคุณภาพ
- 2) การควบคุมต้นทุน
- 3) การควบคุมทรัพยากร
- 4) การควบคุมความเสี่ยงและการสูญเสีย
- 5) การควบคุมเวลา
- 6) การควบคุมเอกสารและการรายงานผล

การกำหนดตัวชี้วัดในกระบวนการนี้ควรเป็นตัวชี้วัดในเชิงปริมาณเพื่อใช้ในการกำหนดมาตรฐานควบคุม ปรับปรุง และเทียบเคียงกับกระบวนการคล้ายคลึงกันในส่วนราชการอื่น และควรพยายามให้เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading indicator) ซึ่งชี้บ่งปัญหาหรือสัญญาณของการเกิดปัญหาแต่เนิ่น ๆ

### ขั้นตอน/วิธีการ

ในหัวข้อนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลไกในการควบคุมและการนำไปใช้ ส่วนที่เกี่ยวกับกลไกในการควบคุม อาจวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังนี้

#### 1) วิเคราะห์จุดควบคุม (Control Point Analysis)

จากวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกระบวนการสร้างคุณค่าตามที่ออกแบบไว้ในข้อ 6.1ก(3) ผู้ออกแบบต้องนำข้อกำหนดในส่วนต่าง ๆ มาเป็นคุณลักษณะของการควบคุม (Control Features) เช่น คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ คุณลักษณะของกระบวนการ และคุณลักษณะอื่น ๆ เป็นต้น และนำมากำหนดเป็นจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในกระบวนการ (Critical Control Point) จุดวิกฤตนี้ซึ่งควรมีอยู่ในช่วงแรกที่สุดของกระบวนการเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อลดปัญหาและค่าใช้จ่ายที่อาจเกิดขึ้นจากการเบี่ยงเบนไปจากผลการดำเนินการที่คาดหวังไว้ให้น้อยที่สุด

### ตารางที่ 6 – 6 ตัวอย่างการทอนความต้องการพื้นฐาน (Need Analysis Spreadsheet) ของการให้บริการสืบค้นข้อมูล

ความต้องการพื้นฐาน (Primary Need)	ความต้องการทุติยภูมิ (Secondary Needs)	ความต้องการตติยภูมิ (Tertiary Needs)
ความสะดวกสบายในการใช้ บริการ	ความเร็วของการค้นหา	ระยะเวลาในการรอคอยต้องไม่เกิน 5 นาที
	ระยะเวลาในการบริการที่ไม่จำกัด	การเปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง
	รูปแบบการให้บริการข้อมูลที่ หลากหลาย	การให้บริการข้อมูลทางโทรศัพท์และ ไปรษณีย์
	ข้อมูลที่ตรงกับการใช้งานของกลุ่ม ผู้รับบริการ	จำแนกกลุ่มลูกค้าเป็น 6 กลุ่มตามการ ใช้งาน

ตารางที่ 6 – 7 ตัวอย่างการวิเคราะห์จุดควบคุมและมาตรฐานการควบคุม  
(Control Spreadsheet) ของการให้บริการสืบค้นข้อมูล

คุณลักษณะ ของการ ควบคุม	การควบคุมกระบวนการ					
	จุดควบคุม	หน่วยวัด	ค่า มาตรฐาน/ เป้าหมาย	วิธีการวัด	ความถี่ห่าง	ผู้รับผิดชอบ
ระยะเวลาใน การรอคอย ต้องไม่เกิน 5 นาที	ผู้มารับบัตร คิว	นาที/จำนวน คนคอยนาน เกิน 5 นาที	ร้อยละ 90 ของผู้มารับ บริการ	จากบัตรคิวที่ ผู้รับบริการ ยื่นให้	ทุกชั่วโมง	เจ้าหน้าที่รับ บริการ

2) กำหนดเครื่องมือในการวัดค่าและกลไกในการควบคุม

เครื่องมือวัดหรือวิธีการวัดควรมีคุณสมบัติดังนี้

- มีความเที่ยง
- ใช้งานง่าย
- มีประสิทธิภาพ
- มีความคุ้มค่า

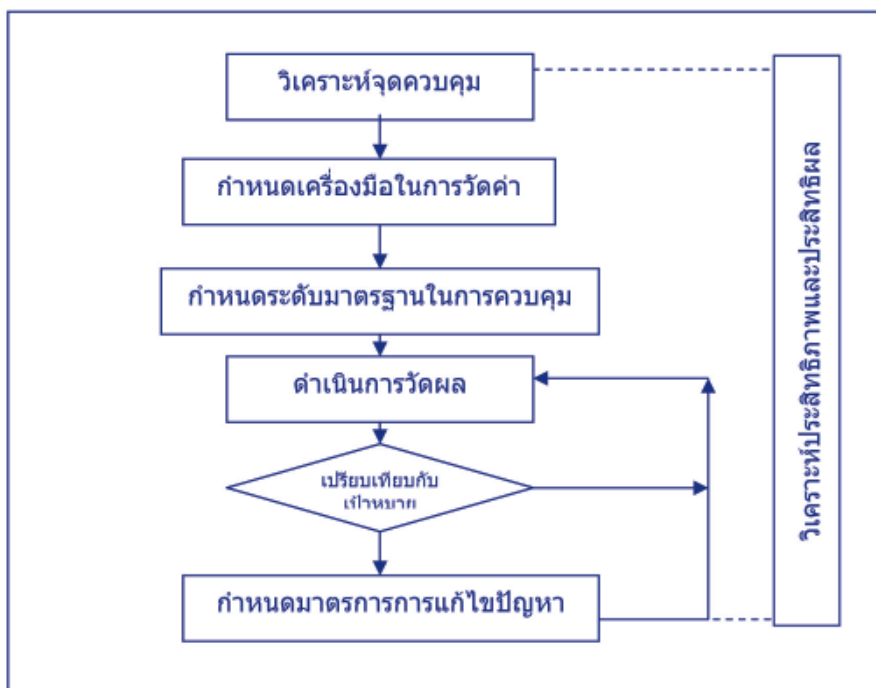
เครื่องมือวัดผลอาจต้องแปลงข้อมูลมาเป็นเพียงสัญญาณเตือน เช่น อัตราการมารับบริการที่ลดลง ความล่าช้าในการให้ข้อมูล เป็นต้น ซึ่งเจ้าของกระบวนการควรแปลงมาเป็นกลไกในการควบคุมหรือการแก้ไขปัญหา เช่น จำนวนผู้รับบริการในชั่วโมงเร่งด่วนต้องคอยนานที่เพิ่มขึ้น อาจแปลงมาเป็นกลไกในการควบคุมความเร็วของเจ้าหน้าที่ในการทำงาน เป็นต้น

3) กำหนดระดับมาตรฐานในการควบคุมและค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Standard and variations)

การกำหนดมาตรฐานมีความหมายสองส่วนคือ มาตรฐานวิธีการและมาตรฐานผลงาน มาตรฐานวิธีการหมายถึงขั้นตอนการทำงานและรายละเอียดของส่วนประกอบของงาน ได้แก่ บุคลากร เครื่องมือ และเงื่อนไขการทำงาน ซึ่งสามารถระบุเป็นเอกสาร กำกับมาตรฐานการทำงาน โดยอาศัยแนวทางในการจัดทำเอกสารตามมาตรฐาน ISO 9000

ส่วนค่ามาตรฐานผลงานนี้อาจเป็นระดับขั้นต่ำสุดสำหรับการควบคุม หรืออาจเป็นเป้าหมายที่ใช้ในการควบคุมปีต่อปีซึ่งจะเป็นกลไกในการขับเคลื่อน และติดตามการปรับปรุงกระบวนการ การกำหนดค่าดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถของกระบวนการ (Process Capability) และความพร้อมของทรัพยากร ดังนั้น การกำหนดค่าเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ก็เป็นส่วนหนึ่งในการตระหนักถึงขีดความสามารถดังกล่าว

- 4) ดำเนินการวัดผล
- 5) วิเคราะห์ผลที่ได้เปรียบเทียบกับเป้าหมายรวมทั้งปัญหาที่อาจจะเกิดจากการควบคุมที่ไม่ได้เป็นไปตามเป้าหมาย และกำหนดมาตรการการแก้ไขปัญหา
- 6) วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการกระบวนการเพื่อนำมาใช้กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการควบคุมกระบวนการในปีต่อไป



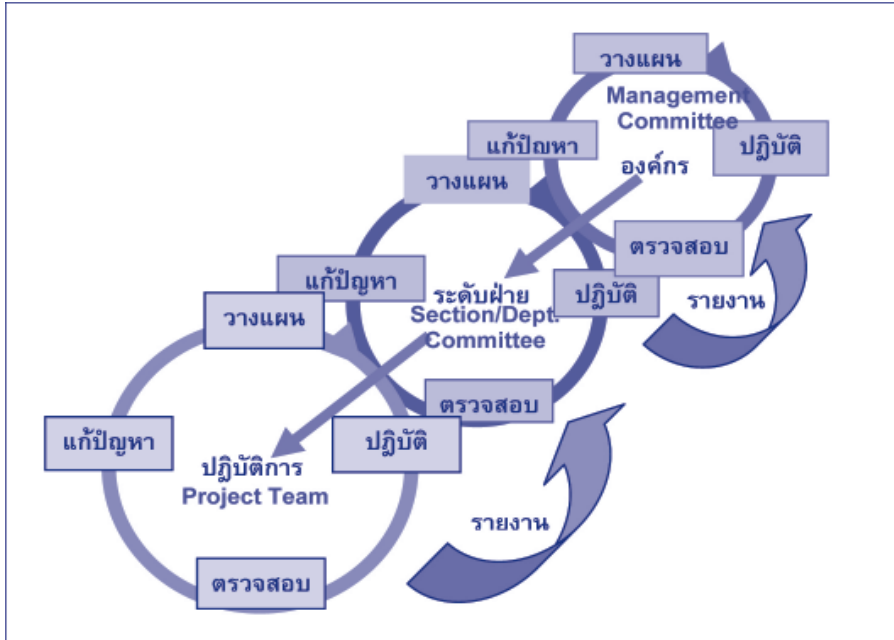
ภาพที่ 22 ขั้นตอนการควบคุมกระบวนการ

ในส่วนของการนำระบบการควบคุมไปใช้ คือ การนำเอากลไกการควบคุมไปบูรณาการกับกระบวนการในการบริหารงานประจำวัน หรือที่เรียกว่า Daily Management นั้นเอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารงาน การกำหนดความรับผิดชอบ การควบคุมการทำงาน การรายงานผล และการแก้ไขปัญหาในระบบงานประจำวัน

ในการให้บริการประชาชนและการทำงานของส่วนราชการหลายแห่ง การประเมินผล การปฏิบัติงานหรือผลโครงการประจำปีไม่สามารถแก้ไขปัญหาในกระบวนการได้รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลไกการรายงานผล และการแก้ไขปัญหาต้องเกิดขึ้นในทุกระดับ เพื่อให้การบริหารกระบวนการมีการบูรณาการกันอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ต้องมีตัวชี้วัดในกระบวนการที่สัมพันธ์กับการทำงานประจำวันเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามควบคุมกระบวนการได้ทันการณ์ยิ่งขึ้น การติดตามควบคุมต้องมีทั้งเชิงรับ (การรายงานผล) และเชิงรุก (การตรวจสอบ) เพื่อให้ได้ข้อมูลทั้งในรายละเอียดในภาพกว้างเพื่อมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการต่อไป



หลักการและแนวทางในการบริหารกระบวนการมักใช้แนวคิดของวงจรการปรับปรุง P-D-C-A ซึ่งควรปลูกฝังให้เป็นวิถีชีวิตประจำวัน การสื่อสาร การฝึกอบรม และการสอนงาน ก็เป็นส่วนหนึ่งของการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการกระบวนการด้วย



ภาพที่ 23 วงจรการปรับปรุงเชิงบูรณาการ

ขั้นตอนของการนำกลไกการควบคุมไปใช้งาน อาจวิเคราะห์เป็นรายละเอียดดังนี้

- 1) วิเคราะห์กระบวนการระดับบนแยกย่อยลงจนถึงระดับปฏิบัติการหรือรายการกระบวนการ โดยการทำ Process Mapping พร้อมทั้งระบุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดในกระบวนการ
- 2) กำหนดเจ้าของกระบวนการหรือ Process owner ให้ชัดเจน พร้อมทั้งกลไกและเป้าหมายในการควบคุม
- 3) กำหนดวัตถุประสงค์ในการควบคุม และกลไกในติดตามและประเมินผล
- 4) ติดตั้งกลไกในการแก้ไขปัญหา
- 5) ประเมินประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหา

**ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้**

การวิเคราะห์เพื่อออกแบบระบบงานนั้น ควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของการแข่งขันและความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยต่าง ๆ เพื่อเตรียมกลไกหรือกระบวนการพร้อมรับมือภาวะฉุกเฉินหรือภัยอันตรายที่อาจเกิดขึ้น เช่น การป้องกันภัย มาตรการการป้องกันวินาศกรรม และการก่อการร้าย การกู้ข้อมูลสำคัญจากฐานข้อมูลเพื่อให้สามารถดำเนินการตามปกติได้ เป็นต้น

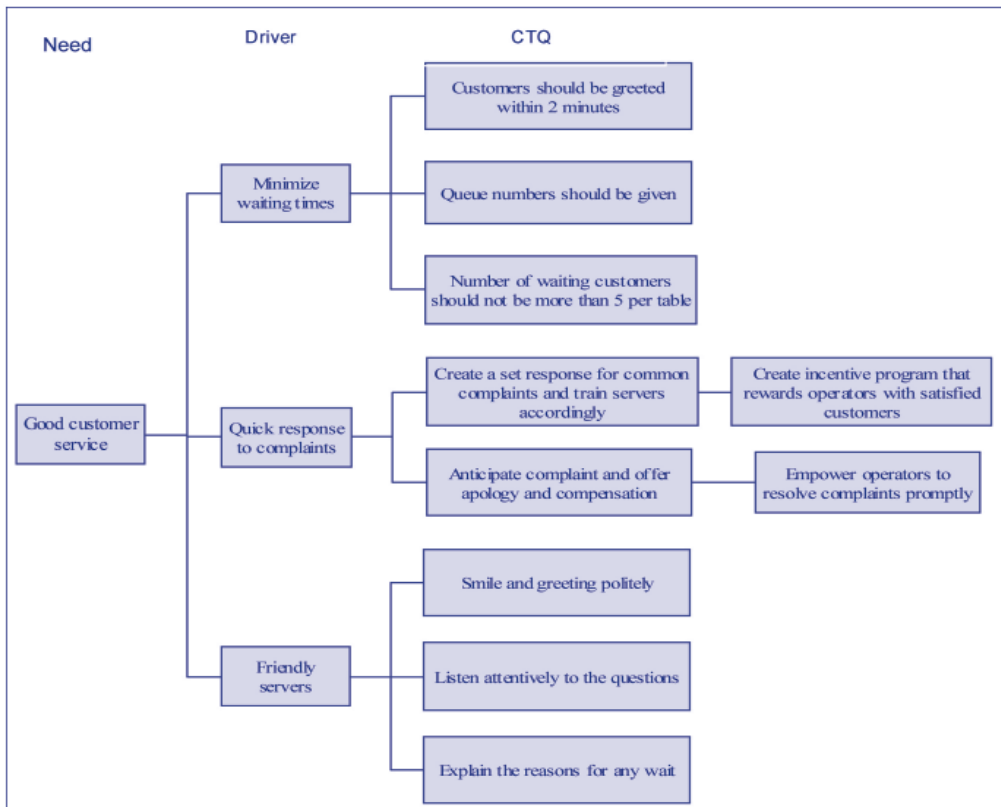
ในส่วนราชการการวิเคราะห์กระบวนการต้องมองจากภาพกว้างในระดับบน และวิเคราะห์ลงมาตามลำดับชั้นจนมีความชัดเจนในการกำหนดตัวชี้วัดและกลไกในการควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมจึงอาจมีได้ตั้งแต่กิจกรรมย่อย ๆ ไปจนถึงระบบงานใหญ่ตามลำดับชั้นดังนี้

- การควบคุมระดับกิจกรรม
- การควบคุมระดับกระบวนการ
- การควบคุมระบบงาน

### เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้เครื่องมือต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

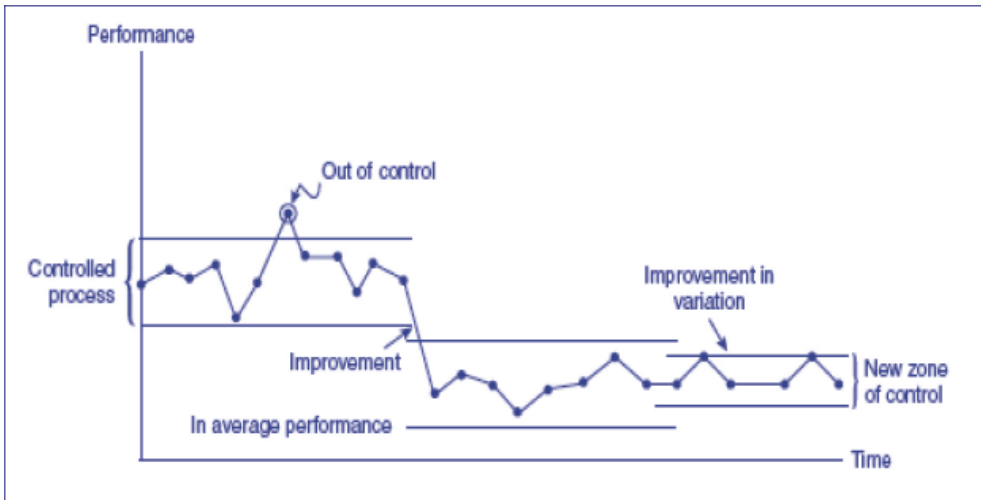
- การวิเคราะห์ความวิกฤตเชิงคุณภาพ (Critical to Quality)
- แผนภูมิการควบคุม (Control Chart)
- การใช้ตารางการตรวจสอบ (Check Sheet)
- การจัดทำเอกสารตามระบบมาตรฐาน ISO9000



ภาพที่ 24 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ความวิกฤตเชิงคุณภาพ (Critical to Quality)

ขั้นตอนในการวิเคราะห์ความวิฤตเชิงคุณภาพ

1. วิเคราะห์ขั้นตอนกระบวนการผลิตเป็นขั้นตอนย่อย
2. ชี้บ่งกิจกรรมที่มีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการหรือความต้องการของลูกค้า
3. วิเคราะห์กิจกรรมหรือตัวแปรที่จะมีผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ ในข้อ 2



ภาพที่ 25 ตัวอย่างของแผนภูมิการควบคุม (Control Chart)  
Check Sheet Example

Telephone Interruptions

Reason	Day					Total
	Mon	Tues	Wed	Thurs	Fri	
Wrong number	+++			+++	+++	20
Info request						10
Boss	+++		+++			19
Total	12	6	10	8	13	49

ภาพที่ 26 ตัวอย่างของตารางการตรวจสอบ (Check Sheet)

## ตัวอย่างที่ 6 การนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ (กรมการคำภายใน)

กรมฯ ได้กำหนดตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลการปฏิบัติงานในขั้นตอนภายในของกระบวนการ (In-process) และผลสำเร็จของการดำเนินงานตามกระบวนการที่สร้างคุณค่าทั้งในระดับผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังตารางที่ 6 - 4 วิธีการนำกระบวนการฯ ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยผ่านการบริหารงานตามโครงสร้างการบริหารกรมฯ ซึ่งแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินอย่างชัดเจน เป็น 6 สำนัก และ 3 กอง โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลผลิตที่ได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไว้ และตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด กระบวนการที่สร้างคุณค่าจะถูกนำไปปฏิบัติโดยสำนักและกองต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ บางกระบวนการมีการบูรณาการข้อมูล ประสพการณ์ของสำนักหรือกองต่าง ๆ ที่รับผิดชอบภายใต้ผลผลิตเดียวกัน และมีการบูรณาการข้อมูล ประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความเห็นกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ผลการปฏิบัติงานของแต่ละสำนัก/กอง จะถูกรวบรวม ประมวล และสรุปผลโดยใช้แบบรายงาน และโปรแกรมประมวลผลทางสถิติต่าง ๆ เช่น โปรแกรม SPSS เป็นระยะเวลาสม่ำเสมอ ทั้งรายเดือน รายไตรมาส และรายปี เพื่อนำเสนอต่อผู้บริหารของกรมฯ ให้ได้รับทราบความคืบหน้า ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนมีการตั้งข้อสังเกตประเด็นสำคัญ เร่งด่วน เพื่อให้ผู้บริหารตัดสินใจ ได้ทันเหตุการณ์ หรือปรับปรุงกระบวนการให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด

Key Work Processes	Line Requirements	How Requirements Determined	Performance Measurement	In-Process Measures
Police Patrol	Visible, emergency response under 6 minutes, and lower crime and accident rate than other Broward cities	Resident and business surveys and focus groups and Slice of Springs data	Response time for priority one calls (7.5-1) Crime Rate (7.1-6) Accidents at Major Intersections (7.5-9)	Daily reports on response time, weekly GIS reports on crime patterns, and weekly GIS reports on accidents
Police Investigations	Low crime rate	Resident and business surveys, focus groups, and Slice of Springs data	Clearance rate (7.5-10)	Monthly open case report
Fire Suppression	Response under 8 minutes, and sufficient equipment and qualified staff to minimize damage	Professional standards based on research	User rating from survey (7.2-12) % response under 8 minutes (7.1-8)	Daily reports on response time and staff responding to calls
Emergency Medical Services	Response time under 8 minutes, appropriate response to medical situation, and professional, compassionate behavior	Professional standards based on research, resident survey, and transaction-based survey	User rating from survey (7.2-11) % response under 8 minutes (7.1-7)	Daily reports on response time and transaction surveys of families using service
Parks Maintenance	Safety, aesthetics, and functionality	Resident survey, quarterly on-site park surveys by maintenance crews, and Sports Leagues Committee	Maintenance rating from survey (7.2-14) Parks safety rating (7.5-11)	Data from quarterly point of contact surveys

ภาพที่ 27 ตัวอย่างของตารางการวิเคราะห์ตัวชี้วัดในกระบวนการสร้างคุณค่า (City of Coral Spring)

## ประเด็นคำถาม

- (5) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ

### ความหมาย

#### ■ การตรวจสอบ

“การตรวจสอบ” หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการเพื่อตรวจสอบคุณภาพของผลผลิตหรือคุณภาพของงาน กิจกรรมนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่มั่นใจในกลไกการควบคุมคุณภาพของระบบ หรืออาจเกิดจากความด้อยประสิทธิภาพของระบบงานเอง หรือความต้องการของผู้รับบริการ

#### ■ การทดสอบ

“การทดสอบ” หมายถึง กิจกรรมการทำงานที่เกิดขึ้นในกระบวนการหรือในห้องปฏิบัติการเพื่อทดสอบคุณลักษณะทางคุณภาพของผลผลิต การทดสอบนี้เป็นส่วนสำคัญหนึ่งในกลไกของระบบการประกันคุณภาพสินค้า ซึ่งเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการทดสอบนี้ ต้องมีความเที่ยงตรง แม่นยำ และมีระบบการสอบย้อนกลับได้ตามมาตรฐานทางวิทยาศาสตร์

#### ■ การตรวจประเมิน

“การตรวจประเมิน” หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบกิจกรรม กระบวนการ โครงการ หรือระบบงาน ว่ามีการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อประเมินความได้มาตรฐานของระบบงาน ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้หลักการของการสุ่มตัวอย่าง ระบบการตรวจสอบที่คุ้นเคยในส่วนราชการ เช่น การตรวจสอบทางการเงินของหน่วยตรวจสอบภายใน การตรวจสอบระบบคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation) การตรวจสอบภายในตามระบบคุณภาพการศึกษา การตรวจสอบภายในตามมาตรฐาน ISO 9001 เป็นต้น

## หลักการแนวคิด

หลักการและแนวคิดในการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินนี้เกิดขึ้นเนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการออกแบบกระบวนการ กล่าวคือ แม้ว่าผู้ออกแบบกระบวนการทำงานจะได้พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยละเอียดแล้วก็ตาม แต่เมื่อเริ่มดำเนินการจะพบว่ายังมีกิจกรรมหลายอย่างที่ก่อให้เกิดปัญหาหรือข้อบกพร่องขึ้น โดยกลไกการควบคุมที่กำหนดไว้ในหัวข้อ 6.1 ก (4) นั้นไม่อาจป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ เป็นผลให้ต้องมีการกำหนดกิจกรรมการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อเสียส่งต่อไปถึงมือผู้รับบริการ หรือเกิดปัญหาที่รุนแรงตามมา ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่ากิจกรรมการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินเหล่านี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ได้สร้างคุณค่าแต่อย่างใดให้กับกระบวนการทำงานเลย (Non-value-added Activity) เพราะเกิดขึ้นเนื่องจากกระบวนการไม่สมบูรณ์ แต่มีความจำเป็น ในขณะที่องค์กรเพิ่งเริ่มต้นพัฒนา ถือเป็นกิจกรรมที่เพิ่มต้นทุนให้กับองค์กร แต่เมื่อองค์กรมีการพัฒนาระบบงาน และการจัดการกระบวนการที่มีแนวคิดในเชิงป้องกันมากยิ่งขึ้น กิจกรรมเหล่านี้ย่อมลดน้อยลงเนื่องจากภาวะการพัฒนาที่สูงขึ้น และส่วนราชการมีความคล่องตัวสูงขึ้น

**หมายเหตุ: ทั้งนี้ไม่นับรวมการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินที่เป็นภาระงานหลักของส่วนราชการและที่เป็นพันธกิจตามพระราชกฤษฎีกา**

## ขั้นตอน/วิธีการ

- 1) วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการที่แท้จริงของกระบวนการสร้างคุณค่าพร้อมทั้งระบุกลไกในการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินทั้งหมดโดยใช้แผนภูมิการวิเคราะห์กระบวนการไหล (Flow charting)
- 2) วิเคราะห์คุณค่าและความจำเป็นของกลไกในการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินเพื่อค้นหาว่ากิจกรรมดังกล่าวยังคงคุณค่าอยู่หรือไม่โดยตั้งคำถามในสองมุมมองคือ คุณค่าแก่ผู้รับบริการและความจำเป็นแก่ส่วนราชการ
- 3) กำหนดความถี่ในกิจกรรมตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมิน และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม
- 4) พยายามลดค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินโดยหลักการของการปรับปรุงงาน 4 ขั้นตอน คือ
  - ขจัดขั้นตอนงานที่ไม่มีความจำเป็นออก (Eliminate)
  - รวมขั้นตอนการทำงาน (Combine)
  - สลับขั้นตอนการทำงาน (Rearrange)
  - ออกแบบระบบงานให้ง่ายขึ้น (Simplify)

### ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

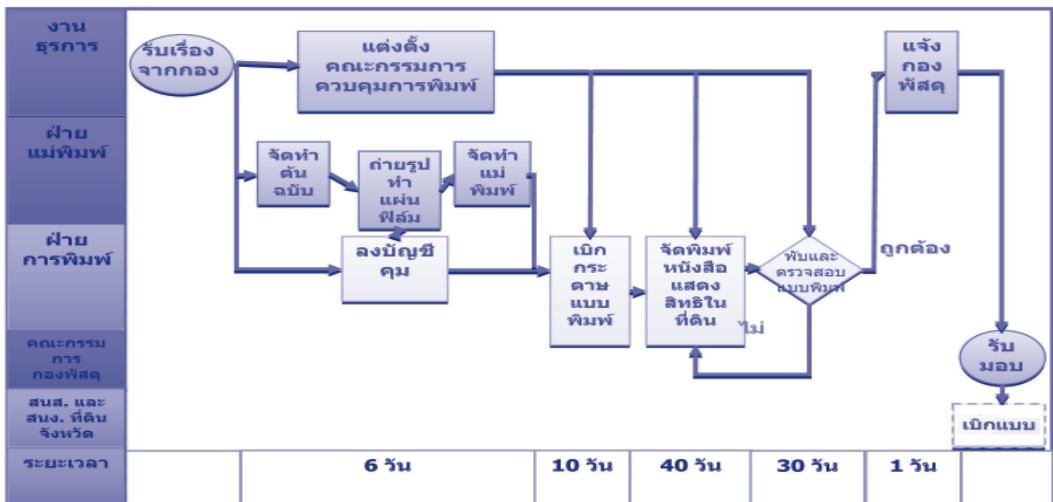
การวิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินการที่แท้จริงอาจแตกต่างจากที่ระบุไว้ในเอกสาร และในแผนงานเดิม ในบางครั้งระบบงานที่เริ่มต้นได้มีการเพิ่มเติมกระบวนการตรวจสอบ ทดสอบ และการตรวจประเมินเข้าไปในกระบวนการเพื่อเป็นกลไกในการป้องกันข้อผิดพลาด แต่เมื่อบุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มขึ้น และได้มีการใช้เทคโนโลยีมาช่วย ความจำเป็นดังกล่าวอาจหายไป ในขณะที่เดียวกันงานบางอย่างที่ได้มีการนำเทคโนโลยี มาใช้อาจสามารถปรับกลไกการตรวจสอบมาเป็นการตรวจสอบโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถทำงาน ปริมาณมากในเวลาอันรวดเร็วได้

การลดค่าใช้จ่ายด้านการตรวจสอบ ทดสอบ และการประเมิน รวมทั้งการนำเทคโนโลยี มาใช้แทนนั้น นอกจากการคำนึงถึงต้นทุนค่าใช้จ่ายแล้ว ควรต้องคำนึงถึงคุณภาพโดยรวม ของกระบวนการด้วย

### เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ขั้นตอนของกระบวนการ (Flow Charting)
- แผนภูมิวิเคราะห์ที่มาของปัญหา (Why-why chart)
- การคำนวณต้นทุนคุณภาพ (Cost of Poor Quality)



ภาพที่ 28 ตัวอย่างของการวิเคราะห์การไหลของกระบวนการพิมพ์หนังสือแสดงสิทธิในที่ดิน (โฉนดที่ดิน)

What	Why	Why	Why	Why
เอกสารจากเครื่องถาไม่ชัดเจน	1. ปัญหาจาก ลูกกลิ้ง	- มีสิ่งปลกปลอม ไปติด	- กระดาษขาด ไปติดอยู่	- ไม่รู้ว่ามีเศษ กระดาษไปติดอยู่
		- ลูกกลิ้งสกปรก	- ขาดการทำ ความสะอาด	- ไม่มีสัญญาการ บำรุงรักษา
		- ลูกกลิ้งไม่เรียบ	- ชิ้นส่วนสึก หรือ	- ไม่มีการกำหนด ความรับผิดชอบ ให้ชัดเจน
	2. ปัญหาจาก กระดาษ	- ไม่ซีมหมึก	- ขาดการ บำรุงรักษา*	
		- ติดออกมา หลายแผ่น	- ใช้กระดาษผิด ประเภท	
	3. ปัญหาจาก หมึก	- แห้งตัวช้า	- อดเหตุมิไม่ พอเหมาะ	- ขาดการ บำรุงรักษา*
- หมึกผิด ประเภท				

ภาพที่ 29 ตัวอย่างของการวิเคราะห์ปัญหาโดย Why-why chart

### การวิเคราะห์ต้นทุนคุณภาพ

ต้นทุนคุณภาพเป็นแนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพโดยวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างคุณภาพ และการสูญเสียเนื่องจากงานที่ด้อยคุณภาพ โดยแบ่งกิจกรรมที่เกี่ยวข้องออกเป็น 4 กลุ่มได้แก่

- 1) ต้นทุนการป้องกัน (Prevention cost) หมายถึงกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการไปเพื่อป้องกันการเกิดของเสียหรืองานที่ด้อยคุณภาพ เช่น การวิจัยทดลองต้นแบบการวิเคราะห์ การวิเคราะห์เพื่อป้องกันปัญหา การฝึกอบรมพนักงานบริการ เป็นต้น
- 2) ต้นทุนการประเมิน (Appraisal cost) หมายถึงกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการเพื่อ การตรวจสอบ ทดสอบ และประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการ
- 3) ต้นทุนการล้มเหลวภายใน (Internal failure cost) หมายถึงกิจกรรมที่องค์กรดำเนินการไป เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาด้านคุณภาพในผลิตภัณฑ์ และบริการจากการตรวจพบภายในองค์กร ได้แก่ งานแก้ไข การทำงานซ้ำ หรือทำงานใหม่เนื่องจากการทำงานผิดพลาดในครั้งแรก เป็นต้น



4) ต้นทุนการล้มเหลวภายนอก (External failure cost) หมายถึงกิจกรรมที่องค์กรดำเนินไปเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องหรือปัญหาด้านคุณภาพในผลิตภัณฑ์ และบริการเมื่อส่งมอบให้ลูกค้าแล้ว หรือหลังจากลูกค้าได้นำไปใช้งาน และพบว่ามีข้อบกพร่องเกิดขึ้น จนก่อให้เกิดความเสียหายเนื่องจากการใช้งานของผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพหรือจากการให้บริการที่ด้อยคุณภาพ เช่น ค่าใช้จ่ายในการซ่อม ค่าใช้จ่ายในการรับข้อร้องทุกข์ และการแก้ไขปัญหา ค่าชดเชย ค่าประกัน เป็นต้น

โดยหลักการแล้วต้นทุนในกลุ่มที่ 1 จะเป็นการลงทุนในการสร้างคุณภาพ ในขณะที่ต้นทุนในกลุ่มที่เหลือเกิดจากกระบวนการที่ด้อยคุณภาพ ดังนั้นการวิเคราะห์กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนคุณภาพก็เป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการปรับปรุงคุณภาพในเชิงป้องกัน

**ตารางที่ 6 – 8 ตัวอย่างของต้นทุนคุณภาพ (Cost of Quality)**

<b>Prevention</b>	<b>Appraisal</b>
การวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า การออกแบบกลไกการป้องกัน การวิจัยและพัฒนา การทดสอบต้นแบบ การฝึกอบรม ระบบการประกันคุณภาพ	การตรวจสอบ การทดสอบ การตรวจประเมิน การควบคุมกระบวนการ การวิเคราะห์ตัวชี้วัดในกระบวนการ
<b>Internal Failure</b>	<b>External Failure</b>
การสูญเสียในกระบวนการ การทำซ้ำ การแก้ไข การซ่อมแซม	การรับข้อร้องเรียน การแก้ไขข้อร้องเรียน การชดเชย ค่าประกัน การสูญเสียโอกาส การเสียภาพลักษณ์ขององค์กร

## ตัวอย่างที่ 7 การลดต้นทุนการตรวจสอบกระบวนการ (กรมการค้าภายใน)

กรมการค้าภายในได้มุ่งสนองตอบแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญในการใช้จ่ายงบประมาณโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการใช้จ่ายทรัพยากรอย่างประหยัด และคุ้มค่า โดยใช้งบประมาณต่ำกว่าที่ได้รับจัดสรร ได้ผลการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนด และเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ รวมทั้งประสิทธิภาพในการใช้จ่ายงบประมาณด้านการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินการของ กระบวนการที่สร้างคุณค่า กรมฯ ได้ให้ความสำคัญในกระบวนการและวิธีการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ โดยมีระบบควบคุมดูแลภายในองค์กร และระบบตรวจสอบให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีการป้องกัน การลดความสูญเสียและสูญเปล่า รวมทั้ง การป้องกันการทุจริตไม่ให้เกิดขึ้น มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อทำหน้าที่ตรวจสอบ ความถูกต้องของการบริหารงบประมาณ การเงิน พัสดุ และสินทรัพย์ของหน่วยงาน มีการวางระบบ การควบคุมภายใน (Internal control) และระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร แผนงานและงบประมาณให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ กำหนดจริยธรรม ข้าราชการ (Ethics) สำหรับเป็นแนวปฏิบัติให้ข้าราชการยึดถือในการทำงาน เปิดโอกาสให้ ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นในการกำหนดมาตรการ และร้องเรียนเมื่อพบ การกระทำที่ไม่สุจริต เป็นต้น

## การปรับปรุงกระบวนการ

### ประเด็นคำถาม

- (6) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการ**ปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้ผลการดำเนินการและการให้บริการดีขึ้น**
- ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

#### ความหมาย: นวัตกรรม

#### ■ นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการ กระบวนการ หรือประสิทธิผลของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

“นวัตกรรม” เป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่มาปรับใช้เพื่อการทำงานในรูปแบบใหม่

“นวัตกรรม” ที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะริเริ่ม การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือผลผลิต “นวัตกรรม” อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### หลักการแนวคิด

การปรับปรุงกระบวนการเป็นส่วนประกอบสำคัญในการจัดการกระบวนการ เป็นการบริหารงานตามแนวคิดของวงจร P - D - C - A หรือ Plan - Do - Check - Act ซึ่งเป็นวงจรของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนา และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ การปรับปรุงกระบวนการมีทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด อย่างไรก็ตามการปรับปรุงต่าง ๆ ต้องอยู่บนพื้นฐานของการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นแก่ผู้รับบริการและประชาชน ซึ่งดูจากผลลัพธ์ของตัวชี้วัดในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง กลไกการปรับปรุง

ที่สมบูรณ่นั้นควรมีการบูรณาการกันในทุกระดับชั้น กล่าวคือ มีการปรับปรุงในระดับกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานประจำวัน ในระดับกระบวนการหรือกระบวนการงาน และในระบบงาน ซึ่งการปรับปรุงทั้งหลายจะมีความต่อเนื่องได้ขึ้นกับปัจจัยสำเร็จ ดังต่อไปนี้

1) ความใส่ใจและมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูงที่ต้องการเห็นการปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในทุกระดับ ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการพิจารณาวางแผนระบบการปรับปรุงใน

2) ภาพรวม และขับเคลื่อนการปรับปรุงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรโดยกระบวนการ และกลวิธีต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม (ดูหมวด 1.1 ค(4)-(6))

3) ความชัดเจนของเป้าหมายในการปรับปรุงและทิศทางที่ส่วนราชการต้องการจะพัฒนา ไปถึงเป้าหมายนี้ต้องมีการสื่อสารอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอไปยังบุคลากรทุกส่วน

4) เป้าหมายการปรับปรุงส่วนราชการต้องเป็นส่วนสำคัญที่ระบุอยู่ในแผนกลยุทธ์ และตัวชี้วัดในการปรับปรุงประจำปี

5) มีการติดตามแผนงานการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และมีกลไกในการแก้ไขปัญหา

6) แรงจูงใจและความพร้อมใจของบุคลากรในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพื้นฐานความรู้ของบุคลากรในการแก้ไขปัญหาเชิงเทคนิคและเชิงบริหาร

การปรับปรุงกระบวนการอาจเกิดขึ้นได้ทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและแบบก้าวกระโดด (ให้อ่านระบบการบริหารงานแบบ Kaizen ในหมวด 1) ที่สำคัญคือผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการ ควรคิดวิธีการที่จะยกย่องเชิดชูและให้กำลังใจกับบุคลากรที่สร้างความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงทั่วทั้งองค์กร

ผลจากการปรับปรุงงานควรรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบการจัดการความรู้ของส่วนราชการ และนำไปถ่ายทอดเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และขยายผลทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในที่สุด

### ขั้นตอนวิธีการ

การปรับปรุงกระบวนการอาจอธิบายเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1) ระบุหรือค้นหาจุดอ่อนในกระบวนการหรือโอกาสในการปรับปรุงต่าง ๆ แนวทางในการค้นหานี้อาจเกิดจากกลไกดังต่อไปนี้

- การกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายประจำปี
- จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการทำงานและระบบงานโดยปกติ
- กิจกรรมการปรับปรุงในส่วนราชการ เช่น ระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มย่อย กิจกรรม 5ส กิจกรรม CQI เป็นต้น
- โครงการรณรงค์ประจำปี
- การเทียบเคียงกับหน่วยงานอื่น (Benchmarking)

2) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงงานให้ชัดเจนทั้งในระดับกิจกรรม โครงการ และระบบงาน แม้ว่าเป้าหมายการปรับปรุงอาจมีหลากหลาย ตามกระบวนการ แต่ทุกเรื่องมีจุดมุ่งหมายเดียวกันทั้งสิ้น คือการปรับปรุงมาตรฐานกระบวนการทำงาน ให้ดีขึ้นเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้มารับบริการ

3) จัดทีมงานปรับปรุง ระบุหน้าที่ และความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละคนให้ชัดเจน ทีมปรับปรุงงานควรประกอบด้วย หัวหน้าทีม สมาชิก ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ที่เป็นเจ้าของปัญหา (ผู้ที่ต้องการเห็นปัญหานั้นถูกแก้ไข) ในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงในการรวมตัวกันของทีมปรับปรุงงานนั้น ให้พิจารณาธรรมชาติของทีม และระดับการพัฒนาการของทีมด้วย รวมทั้งพื้นฐานความรู้ และประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาวิธีการเริ่มต้นที่ดีที่สุดคือการอบรมเชิงปฏิบัติการในเทคนิค และขั้นตอนของการ แก้ปัญหา และเครื่องมือพื้นฐานต่าง ๆ การอบรมนี้ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของระบบ การพัฒนาบุคลากรประจำปี

4) จัดทำแผนงาน และโครงการระบุกิจกรรมและกรอบเวลาการดำเนินการ พร้อมทั้งเป้าหมาย ของตัวชี้วัดด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

5) ดำเนินการตามแผนงาน และติดตามประเมินผลตัวชี้วัดเป็นระยะ

### ข้อควรคำนึงในการนำไปใช้

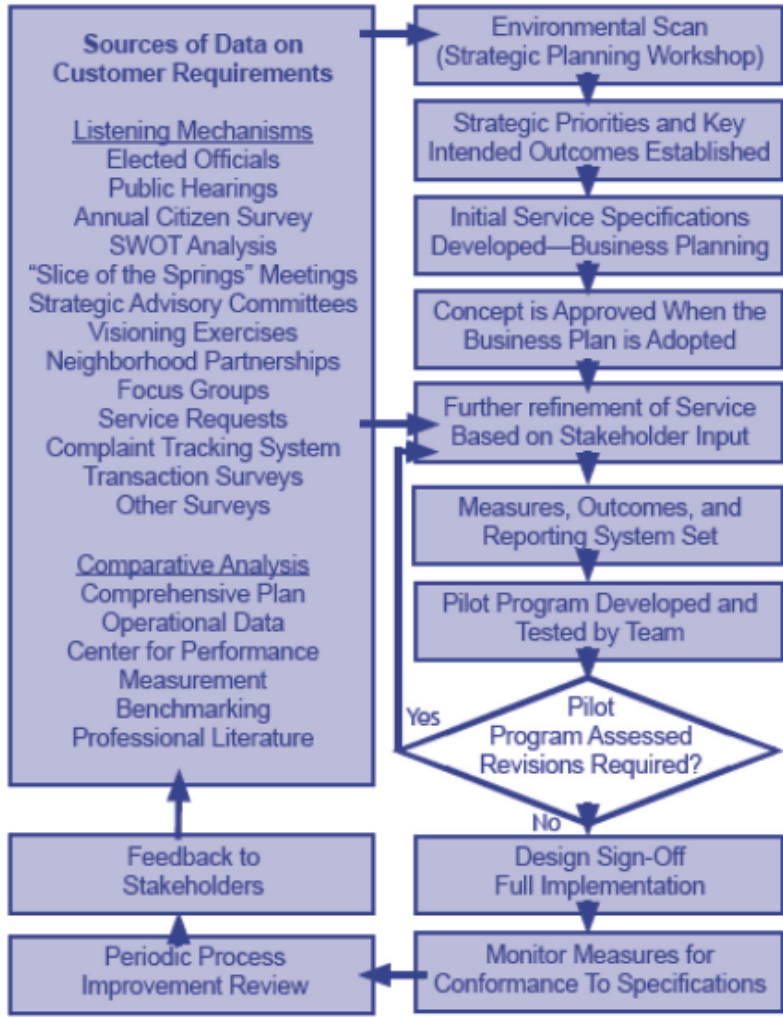
แผนงานและโครงการนั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบงานราชการโดยทั่วไป แต่การจัดทำ แผนงานการปรับปรุงนั้นยังมีความหลากหลาย และขึ้นกับลักษณะของส่วนราชการแต่ละแห่ง แผนงานการปรับปรุงจึงมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ส่วนราชการควรจัดระบบการปรับปรุงงาน ให้เหมาะสมกับรูปแบบการทำงานของตนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปรับปรุงงาน ผู้บริหารของส่วนราชการพึงตระหนักว่าการปรับปรุงเป็นกลไกสำคัญหนึ่งของการจัดการกระบวนการ และการขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า การจูงใจบุคลากรในองค์กรควรทำเป็นระบบ และ เชื่อมโยงกับระบบการจูงใจของภาครัฐที่กำลังดำเนินการอยู่ในหลายระดับ เช่น รางวัลคุณภาพ การลดขั้นตอน ในการบริการ รางวัลมาตรฐานศูนย์บริการร่วม รางวัลนวัตกรรม เป็นต้น

### เครื่องมือวิเคราะห์

เครื่องมือช่วยวิเคราะห์ในหัวข้อนี้อาจใช้เครื่องมือดังต่อไปนี้

- 1) เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติ ได้แก่
  - การวิเคราะห์แนวโน้ม
  - การทดสอบสมมติฐาน Hypothesis Testing
  - การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA)

- การวิเคราะห์ความถดถอย (Regression Analysis)
  - การค้นหาตัวแปรที่มีผลกระทบร่วมโดยการออกแบบการทดลองหรือ Design of Experiment
- 2) เครื่องมือวิเคราะห์ปัญหาทั่วไป เช่น
- Problem Solving Process
  - Risk Matrix
  - Root Cause Analysis
- 3) เครื่องมือการแก้ปัญหาากลุ่มย่อย 7 QC Tools ได้แก่
- Check Sheet
  - Bar Chart
  - Run Chart
  - Scatter Diagram
  - Pareto Diagram
  - Cause and Effect Diagram
  - Control Chart
- 4) เครื่องมือแก้ไขปัญหาและปรับปรุงอย่างเป็นระบบ เช่น
- Six-Sigma
  - Benchmarking
  - Business Process Re-engineering
- 5) หลักการลดการสูญเสียในกระบวนการ (7 Waste)
- สูญเสียจากการผลิตเกิน
  - สูญเสียจากการรอคอย
  - สูญเสียจากการเดินทางหรือขนย้าย
  - สูญเสียจากเครื่องจักร
  - สูญเสียจากการเก็บ
  - สูญเสียจากการเคลื่อนไหว
  - สูญเสียจากการผลิตของเสีย
- 6) เทคนิคและเครื่องมือในการขยายผลและการเรียนรู้แบ่งปัน
- มหกรรมการนำเสนอโครงการปรับปรุงประจำปี
  - Best Practices Case Studies
  - Knowledge Capturing Techniques
  - KM Portal



ภาพที่ 30 ตัวอย่างของภาพรวมของหมวด 6.1 (City of Coral Springs, Florida)

**ตัวอย่างที่ 8 การปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า (กรมการค้าภายใน)**

กรมฯ ได้มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าอยู่เสมอ โดยได้วิเคราะห์กระบวนการที่ดำเนินการในปัจจุบัน และกระบวนการที่ควรจะดำเนินการแต่ยังไม่ได้ดำเนินการ กิจกรรมของแต่ละกระบวนการ (Process Flow Chart) วิเคราะห์ปัญหา/อุปสรรคของแต่ละกิจกรรมในด้านต่างๆ และได้คัดเลือกกระบวนการที่จะดำเนินการปรับปรุงในทุกกลยุทธ์ ทั้งนี้ในการปฏิบัติงานได้มุ่งเน้นความสมดุลใน 4 มิติ ตามเทคนิค Balanced Scorecard ทั้งด้านมิติผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มิติด้านกระบวนการภายใน มิติด้านการเงิน และมิติด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต รวมทั้งได้จัดทำแผนผังเชิงยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อใช้แสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยในมุมมองทั้ง 4 มิติ ด้วยการพัฒนากระบวนการภายในให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านกฎหมายและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุน

การปฏิบัติงาน พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และพัฒนาองค์กรให้เป็นหน่วยงานที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างนวัตกรรม และปรับปรุงงานให้เกิดผลลัพธ์และมีประสิทธิผล ทั้งนี้ได้กำหนดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานไว้ คือ ประชาชนหรือผู้รับบริการจากกรมฯ มีความพึงพอใจ กระบวนการให้บริการเป็นไปอย่างมีคุณภาพ รวดเร็ว เป็นธรรม หลากหลาย และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และบุคลากรผู้ให้บริการมีจิตสำนึกบริการ (Service mind) และให้บริการที่ดีแก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง

กรมฯ ได้ให้ความสำคัญในการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน โดยนอกจากวัดผลด้วยตัวชี้วัดต่าง ๆ แล้วยังได้ใช้ข้อมูลอื่น ๆ ด้วย เช่น จากการจัดอบรมเกษตรกร การออกไปตรวจติดตามโครงการรับจำนำผลผลิต การตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมาย และการจัดประชุมหารือ ในลักษณะ Focus Group เป็นต้น เพื่อวัดผลสำเร็จของการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด ข้อมูล (Feedback) ที่ได้รับจะนำมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งวิธีการปรับปรุง กระบวนการจะดำเนินการตามวงจรของ PDCA (Plan, DO, Check, Act) โดยในการปฏิบัติงานจะใช้แผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน และมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ คือ สำนักสารสนเทศการค้าในประเทศ เป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าและผลสำเร็จในการดำเนินงาน เมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายและมาตรฐาน ทั้งในเชิง In-process, Output และ Outcome รวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อรายงานผู้บริหารและสำนัก/กอง เจ้าของกิจกรรม ได้พิจารณาทบทวนผลการดำเนินงานและปรับปรุงกระบวนการต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานที่นำมาใช้มีหลายอย่าง เช่น เทคนิค Balanced Scorecard เพื่อเชื่อมโยงเป้าหมายสู่การวัดผล การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง (Continuous Process Improvement) โดยการวิเคราะห์กระบวนการ และลดรอบระยะเวลาการปฏิบัติงาน (Cycle time) ในกระบวนการบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนมาตั้งแต่ปี 2546 เช่น การจดทะเบียนการอนุญาตประกอบการค้าข้าว การพัฒนาข้อมูล การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดทำพิมพ์เขียวฯ การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และสมรรถนะองค์กรและบุคลากร

กรมฯ ได้จัดวางระบบบริหารจัดการในการนำการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าดังกล่าวมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกัน เช่น

- จัดให้มีการส่งเสริมการแบ่งปันความรู้และสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ เช่น การประชุมทางไกล (Teleconference) การเรียนรู้ทางไกล (E-Learning) รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีระบบเครือข่ายและมัลติมีเดีย เผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ในการประชุม Young Talent ทางระบบ Intranet มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องในภาพที่แบบต่าง ๆ



- จัดวางระบบการจัดทำความรู้เพื่อเป็นฐานความรู้ (Knowledge Base) ในการปฏิบัติงาน โดยนำระบบความรู้จากแหล่งภายในและภายนอก เพื่อประกอบการปฏิบัติงาน รวบรวมองค์ความรู้จากสำนัก/กองต่าง ๆ และความรู้จากภายนอก มาจัดเป็นหมวดหมู่ลงในคลังความรู้จัดทำเว็บไซต์การจัดการความรู้ (DIT Knowledge Center Web) เพื่อเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และให้บุคลากรได้เรียนรู้
- นำระบบการเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่เป็นเลิศเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน เช่น ดูนานการไฟฟ้านครหลวงและนำมาพัฒนาระบบ Hotline 1569 (Call Center) ดูนานที่ว่ากรอำเภอเมืองนครปฐม และนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาระบบให้บริการผู้บริโภค โดยให้มีหน่วยบริการเคลื่อนที่ (Mobile unit) เป็นต้น

## 6.2 กระบวนการสนับสนุน

ให้อธิบายวิธีที่ส่วนราชการจัดการกับกระบวนการที่สำคัญที่สนับสนุนกระบวนการ ที่สร้างคุณค่า

### ประเด็นคำถาม

- (7) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดว่ากระบวนการใดเป็น**กระบวนการสนับสนุน**
  - **กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญมีอะไรบ้าง**
- (8) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ**ข้อกำหนดที่สำคัญ**ของกระบวนการสนับสนุน โดยนำข้อมูล ที่ได้จากผู้รับบริการภายในและภายนอกมาประกอบในการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
  - ข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการดังกล่าวมีอะไรบ้าง
- (9) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการได้นำเรื่องเหล่านี้มาประกอบในการออกแบบอย่างไร
    - - องค์ความรู้ของส่วนราชการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
    - - ความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอก
    - - ขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่าย และปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลอื่น ๆ
    - - เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
  - ส่วนราชการมีแนวทางอย่างไรในการออกแบบและบูรณาการกระบวนการสนับสนุนที่เกี่ยวข้องกับส่วนราชการอื่น
- (10) - ส่วนราชการมีตัวชี้วัดที่สำคัญอะไรบ้างที่ใช้ในการควบคุมและปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำกระบวนการดังกล่าวไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลตามข้อกำหนดที่สำคัญเหล่านั้น
- (11) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำ และความสูญเสียจากผลการดำเนินการ
- (12) - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงกระบวนการสนับสนุน เพื่อให้ผลการดำเนินการ และการให้บริการดีขึ้น
  - ส่วนราชการมีวิธีการอย่างไรในการนำการปรับปรุงดังกล่าวมาเผยแพร่แลกเปลี่ยนประสบการณ์ภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน

เนื้อหาในหัวข้อ 6.2 นี้ มีความคล้ายคลึงกับหัวข้อ 6.1 ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว โดยเป็นการตั้งคำถามที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสนับสนุน

**ความหมาย : กระบวนการสนับสนุน**

■ กระบวนการสนับสนุน (Supporting Process)

“กระบวนการสนับสนุน” หมายถึง กระบวนการที่มีความสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการที่สร้างคุณค่าให้แก่ส่วนราชการ บุคลากร และการปฏิบัติงานประจำวัน

“กระบวนการสนับสนุน” อาจได้แก่ งานด้านการเงินและการบัญชี การจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก งานด้านกฎหมาย งานด้านทรัพยากรบุคคล งานด้านการบริหารโครงการ และกระบวนการบริหารทั่วไป

**ความสำคัญของกระบวนการสนับสนุน**

กระบวนการสนับสนุนเป็นกระบวนการภายในขององค์กรที่เกิดขึ้นจากความต้องการ ภายในเพื่อเกื้อหนุนให้งานหลักและพันธกิจขององค์กรมีประสิทธิภาพ และบรรลุ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพจริงอยู่แม้กระบวนการสนับสนุนจะไม่ใช้กระบวนการที่สร้างคุณค่า โดยตรงต่อผู้รับบริการหรือสร้างรายได้หลักให้กับหน่วยงานแต่จะเป็นส่วนที่ช่วยให้ กระบวนการหลักสามารถทำงานได้ด้วย ความคล่องตัวมากขึ้น ตัวอย่างเช่น กระบวนการ เบิกจ่ายเงินที่รวดเร็วจับใจถูกต้องของสถาบันวิจัย จะช่วยให้ นักวิจัยสามารถซื้ออุปกรณ์ การวิจัยได้รวดเร็วและช่วยให้มีเวลาในการทำวิจัยได้มากขึ้น หรือการจัดโครงการอบรมที่เน้น ประสิทธิภาพการทำงานในส่วนราชการจะช่วยเพิ่มทักษะในการทำงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการ และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานในระยะยาว เป็นต้น

กระบวนการสนับสนุนนี้อาจมีมากหรือน้อยขึ้นกับคุณค่าที่มีต่อส่วนราชการนั้น ๆ และไม่ควรเป็นกระบวนการที่สร้างภาระหรือปัญหาให้พันธกิจหลักของส่วนราชการนั้น

การจัดการกระบวนการสนับสนุนมีองค์ประกอบ 6 ข้อ เช่นเดียวกับกระบวนการสร้างคุณค่า และสามารถชี้แนวคิดว่าวิธีการเครื่องมือที่คล้ายคลึงกันได้

**ตัวอย่างของกระบวนการสนับสนุน**

กระบวนการสนับสนุนในส่วนราชการอาจได้แก่

- กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
- การเงินและบัญชี
- การจัดทำฐานข้อมูล
- การดูแลระบบสารสนเทศ

- กระบวนการบริหารและพัฒนาบุคลากร
- กระบวนการพิจารณาจัดสรรทุนการศึกษาและฝึกอบรม
- กระบวนการสื่อสารภายใน
- การประชาสัมพันธ์และการเผยแพร่โครงการ
- กระบวนการสร้างเครือข่ายกับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวิเคราะห์และประมวลผลการเรียนรู้ภายในองค์กร
- การบำรุงรักษาอาคารสถานที่และการรักษาความปลอดภัย

### หลักการในการออกแบบกระบวนการสนับสนุน

ให้ยึดหลักสามประการดังต่อไปนี้

#### (1) ประโยชน์

ก่อนการออกแบบกระบวนการสนับสนุนให้ตั้งคำถามว่า

- วัตถุประสงค์ของกระบวนการคืออะไร
- ช่วยสนับสนุนกระบวนการสร้างคุณค่าใดและพันธกิจข้อใด
- ส่วนราชการมีความสามารถในการดำเนินการได้หรือไม่
- กระบวนการสนับสนุนจะช่วยเพิ่มคุณค่า และลดเวลาให้แก่ กระบวนการสร้างคุณค่าได้อย่างไร
- อาจมีปัญหาจากในเรื่องใดบ้าง

#### (2) ประหยัด

กระบวนการสนับสนุนไม่เป็นกระบวนการที่สร้างรายได้โดยตรงอยู่แล้ว แต่กลับจะเป็นการเพิ่มค่าใช้จ่าย ดังนั้นหลักการในการออกแบบกระบวนการดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐานของความประหยัดคุ้มค่า และคุ้มค่า

#### (3) ประสานงาน

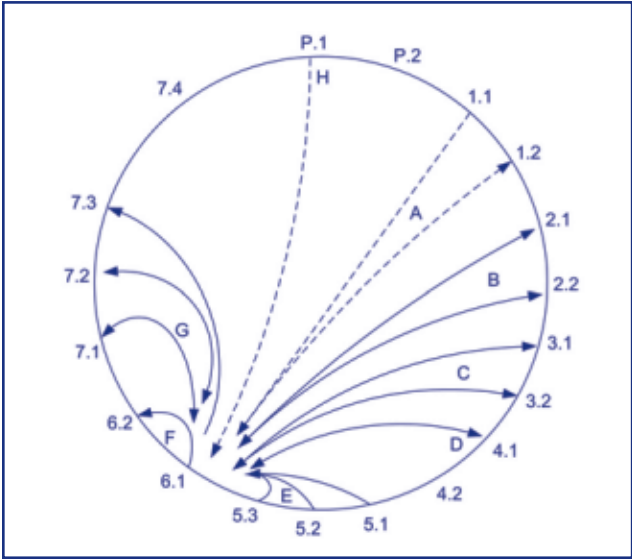
กระบวนการสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นการประสานงาน ดังนั้นควรนำคุณลักษณะข้อนี้มาพิจารณาในการออกแบบกระบวนการ

### ตัวชี้วัดผลของกระบวนการสนับสนุน

ตัววัดผลการดำเนินการของกระบวนการสนับสนุนขึ้นกับข้อกำหนด และเงื่อนไขที่ใช้ในการออกแบบและความต้องการของผู้รับบริการของกระบวนการ อย่างไรก็ตามผลลัพธ์ของกระบวนการสนับสนุนอาจแบ่งออกเป็นสามกลุ่มคือ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน (ดูหัวข้อ 7.3 และ 7.4)

# ความเชื่อมโยงของหมวด 6 กับหมวดอื่น ๆ

ความเชื่อมโยงของหมวด 6.1 กับหมวดอื่นๆ



ภาพที่ 31 ภาพแสดงความเชื่อมโยงของหมวด 6.1 กระบวนการที่สร้างคุณค่ากับหมวดอื่น ๆ

**A:** (หมวด 1.1) ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการมีความรับผิดชอบในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์และเป้าหมายต่าง ๆ เพื่อให้เป็นแนวทางของการจัดทำข้อกำหนด ของกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามทบทวนผลการดำเนินการผ่านตัวชี้วัดสำคัญ ๆ เพื่อชี้แนะแนวทาง ในการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานทั่วทั้งองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงมีความรับผิดชอบในการดูแลให้การออกแบบกระบวนการครอบคลุม จุดควบคุมที่ตอบสนองต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย และรวมทั้งการพิจารณาถึงผลกระทบของ กระบวนการ ต่าง ๆ ที่อาจมีต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มและต่อสังคม

ขณะเดียวกันข้อมูลป้อนกลับจากกระบวนการสร้างคุณค่าต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้บริหาร สามารถวางแผนการพัฒนากระบวนการในหมวด 1 เช่น การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจรรยาบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**B:** (หมวด 2.1) เป้าหมายสำคัญตัวหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์คือการปรับปรุงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการสร้างคุณค่า รวมทั้งตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วย รอบเวลา การเพิ่มผลผลิต และต้องวางแผนในการกระจายกลยุทธ์ และแผนงานการปรับปรุงดังกล่าวลงไปให้ทั่วถึงในทุกระดับชั้น (หมวด 2.2) ตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องผูกพันและสัมพันธ์กับกระบวนการสร้างคุณค่า

ผลลัพธ์จากการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าจะเป็นข้อมูลป้อนกลับที่สำคัญของ การปรับเปลี่ยนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป

**C:** (หมวด 3.1) ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ เป็นข้อมูลป้อนเข้าที่สำคัญที่สุดของการจัดการกระบวนการ การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า และการรวบรวมข้อมูลป้อนกลับจากผู้รับบริการจะช่วยให้มีการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสร้างคุณค่าให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์จากการดำเนินการของกระบวนการสร้างคุณค่าโดยเฉพาะส่วนที่ต้องติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรงจะช่วยให้ส่วนราชการปรับปรุง พัฒนาจนถึงสร้างนวัตกรรมในการให้บริการที่หลากหลาย และนำไปสู่ความพึงพอใจ และการมาใช้บริการของผู้รับบริการในที่สุด

**D:** ตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ทั้งผลลัพธ์และภายในกระบวนการของกระบวนการสร้างคุณค่าจะถูกรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามดูผลการปฏิบัติงานทั้งระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ (หมวด 4.1) การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่ถูกต้อง เช่น การวิเคราะห์เชิงสถิติ การวิเคราะห์ความแปรปรวน จะช่วยให้ฝ่ายปฏิบัติการสามารถติดตามควบคุมกระบวนการได้อย่างชาญฉลาด

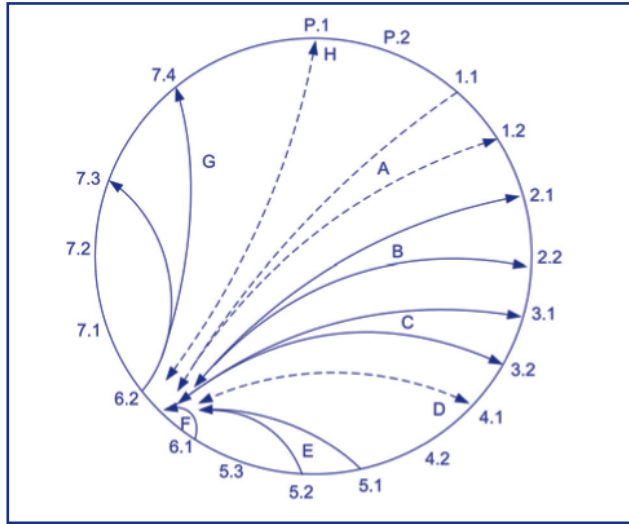
กระบวนการสร้างคุณค่าบางอย่าง เช่น การวิจัยและพัฒนาฐานข้อมูล การจัดการความรู้ และการจัดการระบบสารสนเทศ ยังจะเป็นส่วนสำคัญในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศปรับปรุงกระบวนการ และคัดเลือกกระบวนการที่นำมาเป็นเป้าหมายในการเทียบเคียงสมรรถนะได้ต่อไป (หมวด 4.2)

**E:** (หมวด 5) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาและว่าจ้างที่ดี การฝึกอบรม ระบบจูงใจ และ ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลโดยตรงต่อการทำงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างคุณค่าในทุกๆระดับ

**F:** (หมวด 6.2) กระบวนการสร้างคุณค่าจะเป็นผู้รับบริการภายในของกระบวนการสนับสนุนทุกกระบวนการ และช่วยกำหนดความต้องการ และความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ

**G:** การจัดการกระบวนการสร้างคุณค่าและการปรับปรุงจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ (7.1) ผลลัพธ์ด้านคุณภาพการบริการ (7.2) ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ (7.3) ขณะเดียวกันผลลัพธ์จากตัวชี้วัดทั้งสามกลุ่มจะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กระบวนการสร้างคุณค่าต่าง ๆ ใช้ในการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการต่อไป

ความเชื่อมโยงของหมวด 6.2 กับหมวดอื่นๆ



ภาพที่ 32 ภาพแสดงความเชื่อมโยงของหมวด 6.2 กระบวนการสนับสนุนกับหมวดอื่น ๆ

- A:** (หมวด 1.1) ผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการมีความรับผิดชอบในการกำหนดความต้องการและความจำเป็นของกระบวนการสนับสนุนเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเป้าหมายต่าง ๆ รวมทั้งการติดตามทบทวนผลการดำเนินการผ่านตัวชี้วัดสำคัญ ๆ เพื่อชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานทั่วทั้งองค์กร  
ข้อมูลป้อนกลับจากกระบวนการสนับสนุน จะช่วยให้ผู้บริหารทราบปัญหา และสามารถวางแผนการพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- B:** (หมวด 2.1) ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของกระบวนการสนับสนุนจะเป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กำกับกระบวนการต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางในการกำหนดแผนงานการปรับปรุงต่าง ๆ ในทุกระดับชั้น (หมวด 2.2)
- C:** (หมวด 3.1) ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการกลุ่มต่าง ๆ เป็นข้อมูลป้อนเข้าสู่การออกแบบกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ กระบวนการสนับสนุนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยสร้างเสริมการให้บริการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
- D:** ตัวชี้วัดสำคัญ ๆ ทั้งผลลัพธ์และภายในกระบวนการของกระบวนการสนับสนุนจะถูกรวบรวมเป็นส่วนหนึ่งของระบบตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามดูผลการปฏิบัติงานทั้งระดับองค์กร และระดับปฏิบัติการ (หมวด 4.1)
- E:** (หมวด 5) ระบบงานที่มีประสิทธิภาพ การสรรหาและว่าจ้างที่ดี การฝึกอบรม ระบบจูงใจ และ ค่าตอบแทนตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลโดยตรงต่อการทำงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการสนับสนุนในทุกระดับ

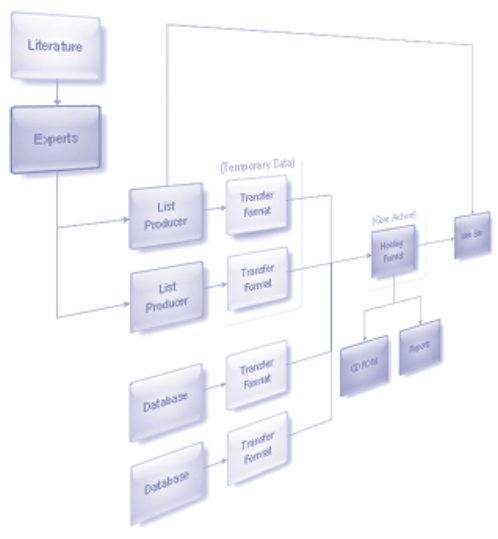
**F:** (หมวด 6.1) กระบวนการสร้างคุณค่าจะเป็นผู้รับบริการภายในของกระบวนการสนับสนุนทุกกระบวนการ และช่วยกำหนดความต้องการและความจำเป็นในการออกแบบกระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ

**G:** การจัดการกระบวนการสนับสนุนและการปรับปรุงจะส่งผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพ (7.3) และผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กร (7.4) เช่น ผลผลิตภาพ การลดรอบเวลา ต้นทุนต่อหน่วย การควบคุมค่าใช้จ่าย ข้อร้องเรียนด้านจริยธรรม และความโปร่งใส ความเติบโตของชุมชน สัมฤทธิ์ผลด้านระบบงานเป็นต้น ขณะเดียวกันผลลัพธ์จากตัวชี้วัดทั้งสองกลุ่มจะเป็นข้อมูลป้อนกลับให้กระบวนการสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวางแผนการปรับปรุงกระบวนการต่อไป



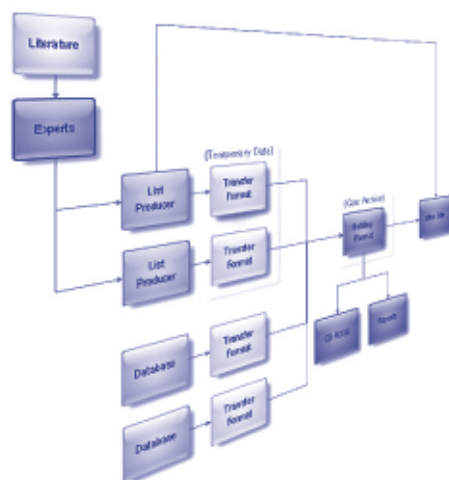
## บรรณานุกรม

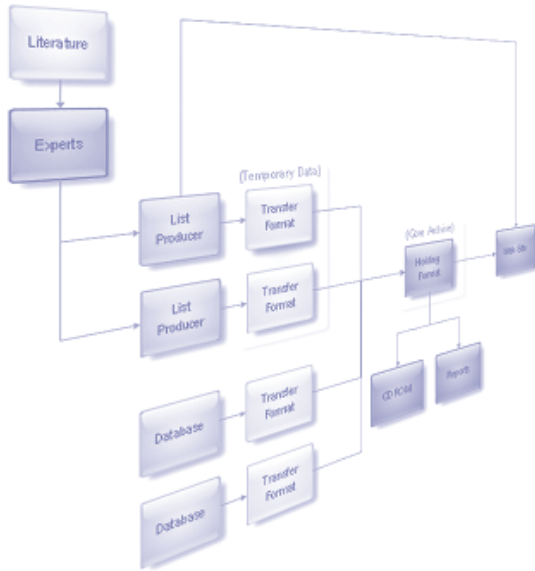
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2546. คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.
- \_\_\_\_\_. 2548. คู่มือการจัดทำแนวทางการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ 2548. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2003 Thai Paper Company Limited. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมเนตส์ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. 2549. กรณีศึกษา Best Practices TQA Winner 2004. กรุงเทพฯ : บริษัท พงษ์วีริณการพิมพ์ จำกัด.
- Joseph M. Juran and A. Blanton Godfrey, 1999. Juran's Quality Handbook, 5<sup>th</sup> edition. McGraw Hill, Newyork, 1999.
- Mark L. Blazey. 2004. Insights to Performance Excellence 2004. The United States of America : American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee.





# ภาคผนวก





# สารบัญชอกิรานศัพท์

## เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กระบวนการ (Process)	73
การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)	73
การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)	74
การแข่งขัน (Competitive)	74
การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)	74
การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)	75
การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)	75
การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)	75
การบูรณาการ (Integration)	76
การเรียนรู้ (Learning)	76
การวิเคราะห์ (Analysis)	77
การสร้างคุณค่า (Value Creation)	77
ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)	77
ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)	77
ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)	77
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	78
ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)	78
ความหลากหลาย (Diversity)	78
ค่านิยม (Values)	79
คุณค่า (Value)	79
จุดประสงค์ (Purpose)	79
ตัวชี้วัด (Indicator)	79
ที่สำคัญ (Key)	79
นวัตกรรม (Innovation)	80
แนวทาง (Approach)	80
แนวโน้ม (Trends)	80
ประสิทธิผล (Effectiveness)	81
เป้าประสงค์ (Goals)	81
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	81

ผลการดำเนินการ (Performance)	82
ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)	82
ผลลัพธ์ (Results)	82
ผลิตภาพ (Productivity)	83
ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)	83
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	83
ผู้รับบริการ (Customer)	83
แผนปฏิบัติการ (Action Plans)	83
พันธกิจ (Mission)	84
มีสำรสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)	84
รอบเวลา (Cycle Time)	84
ระบบการนำองค์กร (Leadership System)	84
ระบบงาน (Work System)	85
ระดับ (Levels)	85
ระดับเทียบเคียง (Benchmark)	85
วิสัยทัศน์ (Vision)	86
ส่วน (Segment)	86
สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)	86
อย่างเป็นระบบ (Systematic)	87
อย่างไร (How)	87

## อภิธานศัพท์ (Glossary)

### เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

อภิธานศัพท์ เป็นคำจำกัดความของคำต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้ในเกณฑ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ

#### กระบวนการ (Process)

“กระบวนการ” หมายถึง กิจกรรมที่เชื่อมโยงกัน เพื่อจุดมุ่งหมายในการส่งมอบผลผลิตหรือ บริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกส่วนราชการ โดยทั่วไปกระบวนการ ประกอบด้วย คน เครื่องจักร เครื่องมือ เทคนิค และวัสดุ มาทำงานร่วมกันตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ในบางสถานการณ์ กระบวนการอาจต้องปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดโดยมีระเบียบปฏิบัติและข้อกำหนดที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการวัดและขั้นตอนการควบคุมที่กำหนดไว้ชัดเจน ใน กรณีที่เป็นการให้บริการ “กระบวนการ” จะมีลักษณะกว้าง ๆ เช่น บอกว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งอาจ รวมถึง ขั้นตอนທີ່พึงประสงค์หรือคาดหวัง หากขั้นตอนนั้นสำคัญอย่างยิ่ง การให้บริการต้องให้ข้อมูล และสารสนเทศ ที่ช่วยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้าใจและปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวด้วย และต้องมีแนวทางสำหรับผู้ให้บริการในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกี่ยวกับการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อาจเกิดขึ้นด้วย

ในงานที่ใช้ความรู้ เช่น การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การวิจัย การพัฒนา และการวิเคราะห์ กระบวนการ ไม่จำเป็นต้องมีลำดับขั้นตอนที่เป็นทางการ แต่อาจเป็นความเข้าใจโดยทั่วไปเกี่ยวกับการ ดำเนินการ ที่มีสมรรถภาพ เช่น จังหวะเวลา ทางเลือกที่กำหนดไว้ การประเมินผล และการรายงานผล ขั้นตอน อาจเกิดขึ้นหลังจากที่มีความเข้าใจในเรื่องเหล่านี้แล้ว ในระบบการให้คะแนนของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ จะมีการตรวจสอบประเมินถึงระดับความสำเร็จ ของกระบวนการ ระดับความสำเร็จขึ้นอยู่กับพื้นฐาน ของปัจจัยทั้ง 4 ประการ ได้แก่ แนวทางที่ชัดเจน การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติการเรียนรู้ และการบูรณาการ ดูคำอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

#### การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment)

“การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ” หมายถึง การให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการใดๆ ให้แก่บุคลากรซึ่งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ของผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด ซึ่งเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับงานนั้น

การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มีจุดมุ่งหมายในการช่วยให้บุคลากรสร้างความพึงพอใจ ในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การติดต่อกันครั้งแรก การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตรวมทั้งปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ บุคลากรที่ได้รับอำนาจในการ

ตัดสินใจจะต้องมีข้อมูลและสารสนเทศเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องให้ข้อมูลและ สารสนเทศที่ทันเหตุการณ์และมีประโยชน์

### การกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organizational Governance)

“การกำกับดูแลตนเองที่ดี” หมายถึง การจัดการเพื่อให้เกิดการควบคุม และการตรวจสอบดำเนินการ ของส่วนราชการ รวมทั้งความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ การกำกับดูแลตนเองที่ดี ครอบคลุมการอธิบายถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และการควบคุมเพื่อสร้างหลักประกันในด้าน

- (1) ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- (2) ความรับผิดชอบด้านการเงิน และการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (3) การปกป้องผลประโยชน์ของประเทศ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการต่าง ๆ ด้านการกำกับดูแลตนเองที่ดี อาจรวมถึง การอนุมัติทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ การตรวจติดตามและประเมินผลการดำเนินการของผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ

การกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของระดับบริหาร การวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง การตรวจสอบทางการเงิน การจัดการความเสี่ยง และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

การทำให้อย่างมั่นใจว่าการกำกับดูแลตนเองที่ดีมีประสิทธิผลมีความสำคัญต่อความเชื่อถือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวม ตลอดจนต่อประสิทธิผลของส่วนราชการ

### การแข่งขัน (Competitive)

การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ และ 2) การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด โดยเทียบเคียงกับองค์กรที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกัน

การแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศโดยการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) กับองค์กรที่เป็นเลิศ หมายถึง การค้นหากระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงถึงการปฏิบัติและดำเนินการอย่างดีเยี่ยมในส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีหน้าที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกัน เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

การแข่งขันเพื่อความอยู่รอด หมายถึง การค้นหาส่วนราชการด้วยกันหรือองค์กรอื่นที่มีผู้รับบริการในกลุ่มเดียวกันซึ่งเป็นคู่แข่ง ทั้งนี้ เพื่อรักษาสถานกลุ่มผู้รับบริการไว้กับส่วนราชการ

### การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (Performance Projections)

“การคาดการณ์ผลการดำเนินการ” หมายถึง การคาดคะเนผลการดำเนินการในอนาคต การคาดการณ์อาจอ้างอิงจากผลการดำเนินการที่ผ่านมา ผลการดำเนินการของคู่แข่งที่ต้องทำให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่า หรือเป้าประสงค์เพื่อผลการดำเนินการในอนาคต



การคาดการณ์ต้องคำนึงถึงการคาดคะเนอัตราการปรับปรุงและการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ด้วยการคาดการณ์ชี้ให้เห็นว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องใด ดังนั้น การคาดการณ์ผลการดำเนินการจึงใช้เป็นเครื่องมือในการวางแผนการจัดการที่สำคัญ

### การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (Ethical Behavior)

“การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการทำให้มั่นใจว่าการตัดสินใจ การปฏิบัติการ และการปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นไปตามมโนธรรมและหลักการของส่วนราชการ หลักการเหล่านี้ควรสนับสนุนกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่บังคับใช้ทั้งหมดของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับค่านิยมและวัฒนธรรมของส่วนราชการ ซึ่งจะตัดสิน “ความถูกต้อง” และ “ความผิด” ของการกระทำใด ๆ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม หลักการนี้ประยุกต์ใช้กับทุกคนที่เกี่ยวข้องในส่วนราชการ ตั้งแต่บุคลากรจนถึงผู้บริหารและจำเป็นต้องสื่อสารและส่งเสริมอย่างสม่ำเสมอ

ผู้บริหารของส่วนราชการควรทำให้มั่นใจว่าพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับหลักจริยธรรม การดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมควรมีการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด รวมทั้งบุคลากร ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ และชุมชนท้องถิ่นของส่วนราชการ

บางองค์กรอาจเห็นว่าจริยธรรมเป็นขอบเขตของเงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด แต่หลักจริยธรรมที่ดีและชัดเจนควรให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้การตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเชื่อมั่น

### การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ (Deployment)

“การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ” หมายถึง ความครอบคลุมและทั่วถึงของการนำแนวทางไปดำเนินการ เพื่อตอบสนองข้อกำหนดในเกณฑ์ การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติจะประเมินจากความกว้างและความลึกในการนำแนวทางไปใช้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั่วทั้งส่วนราชการ

การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี (High-Performance Work)

“การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี” หมายถึง กระบวนการทำงานที่มุ่งให้ผลการดำเนินการของส่วนราชการและบุคลากรมีระดับสูงขึ้นเรื่อย ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งรวมถึงผลดำเนินการด้านคุณภาพ ผลิตภาพ อัตรา นวัตกรรม และรอบเวลา การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่งผลให้การให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดีขึ้น

แนวทางที่นำไปสู่การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีรูปแบบ หน้าที่ และระบบงานที่แตกต่างกันไป การทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดี มักประกอบด้วยความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายบริหารและบุคลากร ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทีมงานต่าง ๆ การรับผิดชอบด้วยตนเองและการกระจายอำนาจ การตัดสินใจแก่บุคลากร บังคับนำเข้าของบุคลากรในกรณีวางแผน การสร้างทักษะและการเรียนรู้ในระดับองค์กร และบุคคล การเรียนรู้จากองค์กรอื่น ความยืดหยุ่นในการออกแบบงานและการมอบหมายงาน โครงสร้างองค์กรแบบไม่ซับซ้อน (Flattened Organizational Structure) ซึ่งทำให้มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการตัดสินใจกระทำโดยผู้ที่อยู่ใกล้หน้างานมากที่สุด รวมทั้งการใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงการเปรียบเทียบ ระบบการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีส่วนใหญ่ใช้สิ่งจูงใจ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ผลการดำเนินการของส่วนราชการ สิ่งที่บุคลากรและทีมทำให้ส่วนราชการ และการเพิ่มทักษะ นอกจากนี้กระบวนการทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีต้องพยายามทำให้โครงสร้างองค์กรงานการพัฒนาบุคลากร และการให้สิ่งจูงใจมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### การบูรณาการ (Integration)

“การบูรณาการ” หมายถึง การผสมกลมกลืนของแผน กระบวนการ ข้อมูลและสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์ เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

การบูรณาการที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็นสิ่งที่ยิ่งกว่าความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันจะสำเร็จได้เมื่อองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการการดำเนินการมีการปฏิบัติการเชื่อมต่อกันอย่างสมบูรณ์

ดูคำจำกัดความของ “ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” ประกอบ

การบูรณาการเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการบูรณาการในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การเรียนรู้ (Learning)

“การเรียนรู้” หมายถึง ความรู้หรือทักษะใหม่ที่ได้รับจากการประเมิน การศึกษาประสบการณ์ และนวัตกรรม ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงการเรียนรู้ทั้ง 2 ส่วน คือ การเรียนรู้ของส่วนราชการ และการเรียนรู้ของบุคลากร

การเรียนรู้ของส่วนราชการ ได้มาจากการวิจัยและพัฒนาางจรการประเมินและการปรับปรุง ความคิดและปัจจัยนำเข้าจากบุคลากรและผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การแลกเปลี่ยนวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ และการจัดระดับเทียบเคียง

การเรียนรู้ของบุคลากร ได้มาจากการศึกษา การฝึกอบรม และโอกาสในการพัฒนาเพื่อความเจริญก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

เพื่อควมามีประสิทธิผล การเรียนรู้ควรปลูกฝังอยู่ในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ การเรียนรู้ส่งผลถึงการได้เปรียบเชิงแข่งขันของส่วนราชการและบุคลากร

การเรียนรู้เป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการเรียนรู้ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

### การวิเคราะห์ (Analysis)

“การวิเคราะห์” หมายถึง การตรวจสอบข้อเท็จจริงและข้อมูล เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์มักเกี่ยวข้องกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล

การวิเคราะห์ระดับองค์กรโดยรวม เป็นแนวทางการจัดการกระบวนการเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

แม้ข้อเท็จจริงและข้อมูลแต่ละตัวจะมีความสำคัญ แต่อาจไม่เป็นพื้นฐานที่มีประสิทธิภาพสำหรับการปฏิบัติการหรือการจัดลำดับความสำคัญเสมอไป ดังนั้น การปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ จึงขึ้นอยู่กับความเข้าใจในความสัมพันธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและข้อมูล

### การสร้างคุณค่า (Value Creation)

“การสร้างคุณค่า” หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่สร้างผลประโยชน์แก่ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และภารกิจของส่วนราชการ กระบวนการเหล่านี้เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ “การดำเนินการตามภารกิจ” มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรส่วนใหญ่ และก่อให้เกิดผลผลิตบริการและผลลัพธ์ในเชิงบวกให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่สำคัญ

### ข้อกำหนดโดยรวม (Overall Requirement)

“ข้อกำหนดโดยรวม” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดโดยรวมครอบคลุมถึงคุณลักษณะที่มีนัยสำคัญที่สุดของข้อกำหนดของหัวข้อนั้น

ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดโดยรวมของแต่ละหัวข้อแสดงด้วยประโยคที่เป็นตัวอักษรหนา

### ข้อกำหนดต่าง ๆ (Multiple Requirement)

“ข้อกำหนดต่างๆ” หมายถึง คำถามแต่ละคำถามที่ผู้ใช้เกณฑ์ต้องตอบในแต่ละประเด็นพิจารณา คำถามเหล่านี้ประกอบด้วยรายละเอียดของข้อกำหนดในแต่ละหัวข้อ

### ข้อกำหนดพื้นฐาน (Basic Requirement)

“ข้อกำหนดพื้นฐาน” หมายถึง สิ่งที่ใช้เกณฑ์ต้องอธิบาย เมื่อตอบคำถามเกี่ยวกับแนวคิดที่เป็นแก่นสารที่สำคัญของหัวข้อนี้ ข้อกำหนดพื้นฐานเป็นสาระสำคัญที่เป็นพื้นฐานของหัวข้อนั้น ๆ ในเกณฑ์นี้ข้อกำหนดพื้นฐานของแต่ละหัวข้อแสดงไว้ที่ “ชื่อหัวข้อ”

## ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

“ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง สิ่งที่ต้องคัดกรองเอาชณะ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์เกิดจากแรงผลักดันภายนอก แต่ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงเท่านั้น อย่างไรก็ตามในการตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่มาจากแรงผลักดันภายนอก ส่วนราชการอาจเผชิญกับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายในส่วนราชการเอง

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายนอก อาจเกี่ยวกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยีรวมถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และความเสี่ยงอื่น ๆ

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ภายใน อาจเกี่ยวกับความสามารถของส่วนราชการหรือทรัพยากรบุคคล และทรัพยากรอื่น ๆ

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่าง ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์กับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นสิ่งที่ส่วนราชการระบุอย่างชัดเจนในการตอบสนองต่อความท้าทายที่สำคัญ

## ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

“ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน” หมายถึง ความคงเส้นคงวาของแผนงานกระบวนการสารสนเทศ การตัดสินใจที่เกี่ยวกับทรัพยากร การปฏิบัติการ ผลลัพธ์ และการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ที่สำคัญของส่วนราชการ

ความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องมีความเข้าใจร่วมกันในจุดประสงค์และเป้าประสงค์ รวมทั้งต้องใช้ตัวชี้วัดและสารสนเทศที่เสริมกันเพื่อช่วยในการวางแผนการติดตาม การวิเคราะห์ และการปรับปรุงใน 3 ระดับ คือ ระดับส่วนราชการ ระดับกระบวนการที่สำคัญ และระดับหน่วยงาน

ดูคำจำกัดความของ “บูรณาการ” ประกอบ

## ความหลากหลาย (Diversity)

“ความหลากหลาย” หมายถึง การให้คุณค่าและการใช้ประโยชน์จากความแตกต่างของบุคลากร ซึ่งครอบคลุมถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ สัญชาติ ความพิการ แนวโน้มทางเพศ อายุ การศึกษา ถิ่นกำเนิด และทักษะ รวมทั้งความแตกต่างทางความคิด ความคิดเห็น สาขาการศึกษา และมุมมอง

ในเกณฑ์นี้ หมายถึง ความหลากหลายของการว่าจ้างบุคลากรและชุมชนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ถ้ามี) การใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของทั้งสองเรื่องนี้ จะเพิ่มโอกาสในการมีผลการดำเนินการที่ดีขึ้น สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร และชุมชน รวมทั้งสร้างความภักดีของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและบุคลากร

## ค่านิยม (Values)

“ค่านิยม” หมายถึง หลักการและพฤติกรรมซึ่งนำที่คาดหวังให้ส่วนราชการและบุคลากรปฏิบัติ ค่านิยมสะท้อนและเสริมสร้างวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของส่วนราชการ ค่านิยมสนับสนุนและชี้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคน และช่วยให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ตัวอย่างของค่านิยม อาจรวมถึงความมีคุณธรรมและความยุติธรรมในการปฏิบัติสัมพันธ์ทุกกรณี การทำให้เหนือกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การเห็นคุณค่าของบุคลากรและของความหลากหลาย การป้องกันสิ่งแวดล้อม และการมีการดำเนินการที่เป็นเลิศทุกๆ วัน

## คุณค่า (Value)

“คุณค่า” หมายถึง ความคุ้มค่าของผลผลิต บริการ กระบวนการ สิทธิประโยชน์ หรือการใช้งาน เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายและทางเลือกอื่น ๆ

ส่วนราชการควรพิจารณาคุณค่าเพื่อประเมินประโยชน์ของทางเลือกต่าง ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น คุณค่าที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากผลผลิตและบริการต่าง ๆ ส่วนราชการ

## จุดประสงค์ (Purpose)

“จุดประสงค์” หมายถึง เหตุผลพื้นฐานที่ส่วนราชการดำรงอยู่ บทบาทหลักของจุดประสงค์คือ การกระตุ้นและชี้นำส่วนราชการในการกำหนดค่านิยม

โดยปกติจุดประสงค์จะกว้าง และไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการที่มีภารกิจต่างกันอาจมีจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน ในขณะที่ส่วนราชการที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันอาจมีจุดประสงค์ต่างกัน

## ตัวชี้วัด (Indicator)

“ตัวชี้วัด” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่บอกจำนวนปัจจัยนำเข้า ผลผลิต และผลการดำเนินการของกระบวนการ ผลผลิต บริการ และผลการดำเนินการของส่วนราชการโดยรวม ตัวชี้วัดอาจเป็นแบบง่าย ๆ ที่ได้จากการวัดแต่ละครั้ง หรือแบบหลายตัวประกอบกัน

## ที่สำคัญ (Key)

“ที่สำคัญ” หมายถึง ส่วนประกอบหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญมากหรือสำคัญที่สุดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการของส่วนราชการ

ยกตัวอย่างเช่น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กล่าวถึงความสำคัญที่สำคัญ แผนงานที่สำคัญ กระบวนการที่สำคัญ และตัวชี้วัดที่สำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จของส่วนราชการ สิ่งเหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการมุ่งไปสู่หรือตรวจสอบติดตามผลลัพธ์ที่ต้องการ

## นวัตกรรม (Innovation)

“นวัตกรรม” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเพื่อปรับปรุงผลผลิต บริการกระบวนการ หรือ ประสิทธิภาพของส่วนราชการ รวมทั้งสร้างมูลค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นวัตกรรมเป็นการรับเอาความคิด กระบวนการ เทคโนโลยี หรือผลผลิต ซึ่งอาจเป็นของใหม่ หรือนำมาปรับใช้เพื่อการใช้งานในรูปแบบใหม่

นวัตกรรมที่ประสบความสำเร็จในระดับองค์กร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอน ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนความรู้ การตัดสินใจที่จะดำเนินการ การดำเนินการ การประเมินผล และการเรียนรู้

แม้ว่านวัตกรรมมักเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี แต่นวัตกรรมสามารถเกิดได้ในทุกกระบวนการ ที่สำคัญของส่วนราชการ ซึ่งอาจได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการปรับปรุงอย่าง ก้าวกระโดด หรือการเปลี่ยนแปลงแนวทาง ผลผลิต หรือนวัตกรรม อาจรวมถึงการเปลี่ยนแปลง พื้นฐานของโครงสร้างองค์กรให้บรรลุงานของส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## แนวทาง (Approach)

“แนวทาง” หมายถึง วิธีการที่ส่วนราชการดำเนินการเพื่อตอบสนองข้อกำหนดของหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ แนวทางหมายถึงรวมถึงความเหมาะสมของวิธีการต่อข้อกำหนดของหัวข้อและประสิทธิภาพของ การใช้แนวทางนั้น

แนวทางเป็นมิติหนึ่งในการประเมินหัวข้อในหมวด 1-6 ดูคำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทาง ในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”

## แนวโน้ม (Trends)

“แนวโน้ม” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่แสดงให้เห็นทิศทางและอัตราการเปลี่ยนแปลง ของผลลัพธ์ของส่วนราชการ แนวโน้มแสดงผลการดำเนินการของส่วนราชการตามลำดับช่วงเวลาที่ผ่านมา

โดยทั่วไป การแสดงแนวโน้มต้องมีข้อมูลอย่างน้อย 3 จุด และหากต้องการให้มีความเชื่อถือได้ ทางสถิติต้องมีข้อมูลมากกว่านั้น รอบเวลาในการวัดกระบวนการจะเป็นตัวกำหนดช่วงเวลาของการแสดง แนวโน้ม รอบเวลาที่สั้นกว่าทำให้ต้องมีกรวัดบ่อยกว่า ในขณะที่รอบเวลาที่ยาวกว่าอาจต้องใช้เวลา นานกว่า จึงจะทราบแนวโน้มที่ชัดเจนได้

ตัวอย่างของแนวโน้มที่ต้องตอบในเกณฑ์ ได้แก่ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการ มิติด้านประสิทธิภาพ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ มิติด้านการพัฒนาองค์กร

## ประสิทธิผล (Effectiveness)

“ประสิทธิผล” หมายถึง ระดับความสามารถที่กระบวนการหรือตัวชี้วัดใด ๆ สามารถตอบสนองจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

การประเมินประสิทธิผลต้องประเมินระดับความสามารถที่แนวทางนั้นมีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับความต้องการของส่วนราชการ และการถ่ายทอดเพื่อนำแนวทางไปปฏิบัติ หรือประเมินผลลัพธ์ของตัวชี้วัดที่ใช้

## เป้าประสงค์ (Goals)

“เป้าประสงค์” หมายถึง สภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ เป้าประสงค์เป็นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว เป้าประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางที่ชี้้นำการปฏิบัติการ

เป้าประสงค์ในเชิงปริมาณที่เป็นจุดหรือช่วงที่เป็นตัวเลข มักเรียกว่า “เป้าหมาย” ซึ่งเป้าหมายอาจเป็นการคาดการณ์จากข้อมูลเชิงเปรียบเทียบหรือข้อมูลเชิงแข่งขัน

“เป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง” (Stretch Goals) หมายถึง การปรับปรุงที่สำคัญหรือการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดดในเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในอนาคตของส่วนราชการ

ประโยชน์ของเป้าประสงค์ รวมถึง

- การทำให้เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการมีความชัดเจน เพื่อใช้วัดความสำเร็จ
- การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยการมุ่งเน้นจุดหมายปลายทางร่วมกัน
- การสนับสนุนให้มีความคิดนอกกรอบ (Out-of-the-box) เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ท้าทายอย่างยิ่ง
- การเป็นพื้นฐานสำหรับวัดความก้าวหน้าและเร่งให้บรรลุผล

## เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

“เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนของส่วนราชการหรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง/การปรับปรุงที่สำคัญ หรือความสามารถในการแข่งขัน

โดยทั่วไป เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นทั้งภายนอกและภายในส่วนราชการ และเกี่ยวข้องกับโอกาสและความท้าทายที่สำคัญในด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ หรือเทคโนโลยี (ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์)

กล่าวอย่างกว้าง ๆ คือเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป็น สิ่งที่ส่วนราชการต้องบรรลุเพื่อรักษาหรือทำให้ เกิดความสามารถในการแข่งขัน เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์จะกำหนดทิศทางระยะยาวของส่วนราชการ และเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและปรับเปลี่ยนการจัดสรรทรัพยากร

ดูคำจำกัดความของ “แผนปฏิบัติการ” ประกอบ เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ รวมทั้งตัวอย่างของเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ

## ผลการดำเนินการ (Performance)

“ผลการดำเนินการ” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่ได้จากการขบวนการผลผลิตและบริการ ซึ่งทำให้สามารถประเมินและเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ มาตรฐาน ผลลัพธ์ที่ผ่านมา และองค์กรอื่นๆ ผลการดำเนินการอาจแสดงในรูปแบบการเงินและที่ไม่ใช้การเงิน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ครอบคลุมผลการดำเนินการ 4 ด้าน ได้แก่

- (1) มิติด้านประสิทธิผล
- (2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- (3) มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ
- (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

ในการนำเสนอข้อมูล ให้ส่วนราชการพิจารณาเลือกตัวชี้วัดที่สำคัญ ๆ ที่สะท้อนผลการดำเนินงานของส่วนราชการมาแสดง และอาจนำข้อมูลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการมาประกอบด้วยก็ได้

## ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Performance Excellence)

“ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ” หมายถึง แนวทางการจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการอย่างบูรณาการซึ่งส่งผลให้เกิด

- (1) การส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอยู่เสมอให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของส่วนราชการ
- (2) การปรับปรุงประสิทธิผลและความสามารถของส่วนราชการโดยรวม
- (3) การเรียนรู้ของส่วนราชการและบุคลากร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถนำมาใช้เป็นกรอบการทำงานและเครื่องมือในการตรวจประเมินที่ทำให้เข้าใจถึงจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

## ผลลัพธ์ (Results)

“ผลลัพธ์” หมายถึง ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของส่วนราชการที่ได้จากการดำเนินการตามข้อกำหนดของหัวข้อในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การประเมินผลลัพธ์จะพิจารณาจากผลการดำเนินการในปัจจุบัน ผลการดำเนินการ เมื่อเปรียบเทียบกับตัวเปรียบเทียบที่เหมาะสม รวมทั้งอัตรา ความครอบคลุม และความสำคัญของการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดผลลัพธ์กับข้อกำหนดด้านผลการดำเนินการที่สำคัญของส่วนราชการ

ดูอธิบายเพิ่มเติมในเรื่อง “ระบบการให้คะแนน”



### ผลิตภาพ (Productivity)

“ผลิตภาพ” หมายถึง การวัดประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร แม้คำว่า “ผลิตภาพ” มักใช้กับปัจจัยเดียว เช่น การจัดสรรกำลังคน (ผลิตภาพแรงงาน) เครื่องจักร วัสดุ พลังงาน และทุน แต่แนวคิดเกี่ยวกับผลิตภาพยังสามารถนำไปใช้กับการใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการสร้างผลผลิต

การใช้ตัวชี้วัดหลายตัวร่วมกันในการวัดผลิตภาพโดยรวม ทำให้ระบุได้ว่าผลของการเปลี่ยนแปลงโดยรวมในกระบวนการ เช่น การปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากร จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่

### ผู้บริหารของส่วนราชการ (Senior Leaders)

“ผู้บริหารของส่วนราชการ” หมายถึง กลุ่มหรือทีมผู้บริหารระดับสูงสุดของส่วนราชการ โดยทั่วไป ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการ รองหัวหน้าส่วนราชการ และหัวหน้าหน่วยงานที่รายงานตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการ

### ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

“ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรง และทางอ้อม จากการดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

แม้ว่าผู้รับบริการเป็นส่วนหนึ่งในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แต่ควรแยกผู้รับบริการที่ได้รับผลกระทบ โดยตรงออกมาเป็นอีกกลุ่มหนึ่ง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของแต่ละกลุ่มได้อย่างชัดเจน

### ผู้รับบริการ (Customer)

“ผู้รับบริการ” หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย

### แผนปฏิบัติการ (Action Plans)

“แผนปฏิบัติการ” หมายถึง การปฏิบัติการที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งตอบสนองเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลา ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อมีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์อย่างชัดเจนแล้ว การจัดทำแผนปฏิบัติการถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในการวางแผน เพื่อให้มีความเข้าใจและถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเกณฑ์นี้ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการเพื่อนำไปปฏิบัติ ครอบคลุมถึงการสร้างตัวชี้วัดให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอาจจำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เฉพาะเจาะจงแก่บุคลากรบางคนหรือมีการสรรหาบุคลากรใหม่ด้วย

ดูคำจำกัดความของ “เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” ประกอบ

## พันธกิจ (Mission)

“พันธกิจ” หมายถึง หน้าที่โดยรวมของส่วนราชการ พันธกิจ เป็นการตอบคำถามว่า “ส่วนราชการ ต้องการบรรลุอะไร” พันธกิจอาจกำหนดผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือกลุ่มเป้าหมายที่ส่วนราชการให้บริการ ความสามารถที่โดดเด่นของส่วนราชการ หรือเทคโนโลยีที่ส่วนราชการใช้

## มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน (Anecdotal)

“มีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน” หมายถึง สารสนเทศด้านกระบวนการที่ขาดความเฉพาะเจาะจงในด้านวิธีการ ตัวชี้วัด กลไกการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ และปัจจัยการประเมิน / การปรับปรุง / การเรียนรู้ การใช้ตัวอย่างและการอธิบายกิจกรรมแต่ละกิจกรรมมากกว่ากระบวนการที่เป็นระบบ จะถูกระบุว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามเกี่ยวกับการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติในด้านผลการดำเนินการที่คาดหวังของผู้บริหารของส่วนราชการ หากส่วนราชการเพียงอธิบายถึงวาระต่าง ๆ ที่ผู้บริหารของส่วนราชการไปเยี่ยมหน่วยงานทั้งหมดเท่านั้น จะถูกพิจารณาว่ามีสารสนเทศน้อยและไม่ชัดเจน

การตอบคำถามอีกลักษณะหนึ่ง คือ การตอบที่อธิบายถึงกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่งจะอธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารของส่วนราชการทั้งหมดใช้ในการสื่อสารกับบุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอถึงผลการดำเนินการที่คาดหวัง รวมทั้งตัวชี้วัดที่ใช้ในการตรวจประเมินประสิทธิภาพของวิธีการ รวมถึงเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการประเมินและปรับปรุงวิธีการสื่อสาร

## รอบเวลา (Cycle Time)

“รอบเวลา” หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อบรรลุตามข้อผูกพันหรือทำงานให้เสร็จสมบูรณ์การวัดด้านเวลา มีบทบาทสำคัญในเกณฑ์นี้ เพราะผลการดำเนินการด้านเวลา มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปรับปรุงความสามารถของส่วนราชการ

รอบเวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินการในทุกแง่มุม การปรับปรุงรอบเวลาอาจรวมถึงเวลาที่ใช้ในการนำเสนอวิธีการใหม่ เวลาในการส่งมอบ เวลาในการตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตัวชี้วัดด้านเวลาที่สำคัญอื่น ๆ

## ระบบการนำองค์กร (Leadership System)

“ระบบการนำองค์กร” หมายถึง วิธีการบริหารที่ผู้บริหารของส่วนราชการนำมาใช้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั่วทั้งส่วนราชการ ซึ่งเป็นพื้นฐานและวิธีที่ใช้ตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ การสื่อสารและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและกลไกในการตัดสินใจ การเลือกสรรและการพัฒนาผู้นำและผู้บังคับบัญชา ตลอดจนการเสริมสร้างค่านิยม พฤติกรรมที่มีจริยธรรม ทิศทาง และความคาดหวังด้านผลการดำเนินการ

ระบบการนำองค์กรสร้างความภาคภูมิใจ และการทำงานเป็นทีม โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ และค่านิยม รวมทั้งการมุ่งไปสู่เป้าหมายร่วมของส่วนราชการ ระบบการนำองค์กรกระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาตามจุดประสงค์และหน้าที่ รวมทั้งหลีกเลี่ยงการมีสายการบังคับบัญชาที่มีขั้นตอนการตัดสินใจหลายขั้นตอน

ระบบการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ต้องคำนึงถึงความสามารถและความต้องการของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น และต้องตั้งความคาดหวังในด้านผลการดำเนินการ และการปรับปรุงผลการดำเนินการให้สูง รวมทั้งการมีกลไกที่ผู้บริหารของส่วนราชการใช้ในการตรวจประเมินตนเอง การรับข้อมูลป้อนกลับและการปรับปรุง

### ระบบงาน (Work System)

“ระบบงาน” หมายถึง วิธีการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานของบุคลากรในส่วนราชการ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุพันธกิจ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ วิธีการที่เป็นทางการ คือ การจัดการทำงานตามโครงสร้างของส่วนราชการ วิธีการที่ไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการทำงานเป็นทีม หรือหน่วยงานเฉพาะกิจ เป็นต้น

ระบบการทำงาน ครอบคลุมถึง 1) วิธีการจัดการทำงานของบุคลากรเป็นกลุ่มงาน 2) วิธีการจัดการให้แต่ละตำแหน่งงานทำงานตามความรับผิดชอบให้บรรลุผล 3) การบริหารค่าตอบแทน 4) การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) การยกย่องชมเชย 6) การสื่อสาร 7) การว่าจ้าง 8) การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ส่วนราชการออกแบบระบบงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อกระตุ้น และทำให้บุคลากรทั้งหมดปฏิบัติงานให้ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มความสามารถ

### ระดับ (Levels)

“ระดับ” หมายถึง สารสนเทศที่เป็นตัวเลขที่ทำให้ทราบว่าคุณภาพ และผลการดำเนินการของส่วนราชการอยู่ในตำแหน่งหรืออันดับใดในมาตราวัดที่ชัดเจน

ระดับผลการดำเนินการทำให้สามารถประเมินผลเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการที่ผ่านมา การคาดการณ์เป้าประสงค์ และตัวเปรียบเทียบอื่น ๆ ที่เหมาะสม

### ระดับเทียบเคียง (Benchmark)

“ระดับเทียบเคียง” หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ ซึ่งแสดงวิธีปฏิบัติการและผลดำเนินการ ที่เป็นเลิศของกิจกรรมที่คล้ายคลึงกันภายในหรือภายนอกส่วนราชการ

ระดับเทียบเคียง เป็นรูปแบบหนึ่งของข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ บางครั้งอาจเป็นการรวบรวมโดยบุคคลที่สาม

ส่วนราชการอาจเข้าร่วมการจัดระดับเทียบเคียง (Benchmarking) เพื่อให้เข้าใจถึงผลการดำเนินการระดับโลกในปัจจุบัน และเพื่อให้บรรลุผลการปรับปรุงอย่างก้าวกระโดด

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“วิสัยทัศน์” หมายถึง สภาพที่ส่วนราชการต้องการเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์อธิบายถึงทิศทางที่ส่วนราชการจะมุ่งไป สิ่งที่ส่วนราชการต้องการจะเป็น หรือภาพลักษณ์ที่ส่วนราชการต้องการในอนาคต

### ส่วน (Segment)

“ส่วน” หมายถึง ส่วนหนึ่งของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดของผลผลิตหรือบริการ หรือของบุคลากร โดยปกติ “ส่วน” จะมีคุณลักษณะร่วมกันที่สามารถจัดเป็นกลุ่มได้อย่างมีเหตุผล ในหมวด 7 คำว่า “ส่วน” หมายถึง ข้อมูลด้านผลลัพธ์ที่แบ่งเป็นส่วน ๆ ในรูปแบบที่ทำให้วิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการได้อย่างชัดเจน แต่ละส่วนราชการสามารถกำหนดปัจจัยที่เฉพาะเจาะจงที่ใช้ในการแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิต บริการ และบุคลากร

ความเข้าใจในเรื่อง “ส่วน” มีความสำคัญอย่างยิ่งในการจำแนกความต้องการและความคาดหวังที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนของกลุ่มผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกลุ่มบุคลากร และสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้ผลผลิต บริการ และโปรแกรมเป็นไปตามความต้องการ และความคาดหวังของกลุ่มต่าง ๆ ดังกล่าว ตัวอย่างเช่น การแบ่งส่วนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ช่องทางการให้บริการ ขนาด หรือเทคโนโลยีที่ใช้ การแบ่งส่วนบุคลากรอาจแบ่งตามภูมิศาสตร์ ทักษะ ความต้องการ การมอบหมายงาน หรือการจำแนกภาระงาน

### สินทรัพย์ทางความรู้ (Knowledge Assets)

“สินทรัพย์ทางความรู้” หมายถึง ทรัพยากรทางปัญญาที่มีการสั่งสมภายในส่วนราชการ โดยเป็นความรู้ที่ทั้งส่วนราชการและบุคลากรเก็บรวบรวมไว้ในรูปแบบของสารสนเทศ ความคิด การเรียนรู้ ความเข้าใจ ความจำ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทักษะด้านการรับรู้และด้านเทคนิค รวมทั้งความสามารถต่าง ๆ

บุคลากร ซอฟต์แวร์ สิทธิบัตร ฐานข้อมูล เอกสาร แนวทางปฏิบัติ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมทั้งแผนภาพทางเทคนิคเป็นที่เก็บสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการไว้ สินทรัพย์ทางความรู้ไม่เพียงแต่มีอยู่ภายในส่วนราชการเท่านั้น แต่ยังมีอยู่ที่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ส่งมอบ

สินทรัพย์ทางความรู้เป็น “ความรู้ในภาคปฏิบัติ” (Know how) ที่ส่วนราชการสามารถนำไปใช้ และพัฒนาส่วนราชการให้ก้าวหน้า การเสริมสร้างและการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้จึงเป็นส่วนประกอบสำคัญ สำหรับส่วนราชการในการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเพิ่มขีดความสามารถของส่วนราชการได้อย่างยั่งยืน

### อย่างเป็นระบบ (Systematic)

“อย่างเป็นระบบ” หมายถึง แนวทางซึ่งมีการจัดขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี สามารถทำซ้ำได้ และมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ หรืออาจกล่าวได้ว่าแนวทางมีความเป็นระบบ หากมีการประเมิน การปรับปรุง และการแลกเปลี่ยนรวมอยู่ด้วย จนส่งผลให้แนวทางนั้นมีระดับความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในการใช้คำว่า “อย่างเป็นระบบ” ให้ดู “แนวทางการให้คะแนน”

### อย่างไร (How)

“อย่างไร” หมายถึง กระบวนการที่ส่วนราชการใช้เพื่อบรรลุภารกิจ ในการตอบคำถาม “อย่างไร” ในข้อกำหนดของหัวข้อในหมวด 1-6 คำอธิบายกระบวนการ ควรรวมสารสนเทศ เช่น แนวทาง (วิธีการ และตัวชี้วัด) การถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ การเรียนรู้ และการบูรณาการด้วย

## ประวัติผู้เขียน

นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม

**Rachavarn Kanjanapanyakom**

## ตำแหน่งปัจจุบัน

ตำแหน่งทางวิชาการ รองศาสตราจารย์ ระดับ 9

ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 02-942-8555 ext. 1606 โทรสาร 02-579-3971

E-mail : fengrwk@ku.ac.th

## ประวัติการศึกษา

- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต Industrial Engineering จาก University of New South Wales ประเทศ Australia
- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต Industrial Engineering จากสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย (AIT) ประเทศไทย

## ประสบการณ์การทำงาน

- 2533 – 2535 หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2535 – 2539 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบริหาร คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2539 – 2543 รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ และโครงการพิเศษ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2539 – 2546 ประธานโครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติสาขาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2545 – 2547 รองอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2543 – 2547 ผู้อำนวยการสถาบันเครือข่าย SME มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- 2544 – 2549 เลขานุการที่ประชุม QA Forum ที่ประชุมอธิการบดี มหาวิทยาลัยประเทศไทย
- 2537 – ปัจจุบัน หัวหน้าศูนย์พัฒนาระบบคุณภาพ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

## ตำแหน่งอื่น ๆ

- อนุกรรมการด้านเทคนิค รางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย 2544 – 2550
- อุปนายกสมาคมสมาคมส่งเสริมคุณภาพแห่งประเทศไทย ประจำปี 2548 – 2550
- ผู้ตรวจประเมินรางวัลคุณภาพแห่งชาติ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ประจำปี 2546 – 2559
- อนุกรรมการ(อ.ก.พ.ร.)ด้านการพัฒนาระบบข้าราชการเฉพาะกิจเกี่ยวกับการยกระดับคุณภาพมาตรฐาน และลดขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติราชการ 2549 – 2550
- อนุกรรมการ(อ.ก.พ.ร.) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2550
- ผู้ตรวจประเมินรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม กระทรวงอุตสาหกรรม ประจำปี 2545 – ปัจจุบัน

## สาขาวิชาการที่มีความชำนาญพิเศษ (แตกต่างจากวุฒิการศึกษา) ระบุสาขาวิชา

- การศึกษางานอุตสาหกรรม
- การจัดการระบบคุณภาพ
- การวางแผนและการจัดการการผลิต

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมประชุมเพื่อ ให้ข้อเสนอแนะ  
การจัดทำชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กร (Organization Improvement Toolkits)  
ตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ\***

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. นายสมภพ อมาตยกุล             | ประธาน อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  |
| 2. นายทศพร ศิริสัมพันธ์         | เลขาธิการ ก.พ.ร.  |
| 3. นายการุณ กิตติสถาพร          | ก.พ.ร.ปฏิบัติราชการเต็มเวลา                                   |
| 4. นายสังวร รัตนรักษ์           | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 5. นางรัชต์วรรณ กาญจนปัญญาคม    | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 6. นายพัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์    | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 7. นพ.อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล       | อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ         |
| 8. นายวิฑูรย์ สิมะโชคดี         | รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม                                      |
| 9. นายทวีศักดิ์ กอนันต์กุล      | รองผู้อำนวยการ สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ   |
| 10. นายไกรฤทธิ บุญเกียรติ       | กรรมการตรวจสอบ บริษัท แพน ราชเทวี กรุ๊ป จำกัด                 |
| 11. นายอิสระ สุวรรณพล           | ผู้อำนวยการ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพราชการ        |
| 12. รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์        | อาจารย์ประจำ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 13. ผศ.ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา  | อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                |
| 14. นางสาวพรพิมล รัตนพิทักษ์    | ที่ปรึกษา สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี         |
| 15. ผศ.ดร.วิฑูร อ่องสกุล        | อาจารย์ประจำคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์      |
| 16. นางสาวศิริรัตน์ พิริยธนาลัย | กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชิกเนเจอร์ โซลูชั่นส์ จำกัด           |

\* การประชุมสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนางานองค์กร เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2551 ณ โรงแรมโนโวเทล สยามสแควร์ กรุงเทพฯ