

คู่มือการพัฒนาองค์กร

ตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการ

มีติภาษานักานการพัฒนารองค์กร

Human

Information

Organization



สำนักงนคณ:กรรมการพัฒนารบราชการ

สารบัญ

	หน้า
บทนำ	1
ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาองค์กร	2
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	4
• การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร	4
• การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/ Web Based Training)	6
• การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)	8
• การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development)	9
• การสร้างเครือข่ายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts)	10
แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศ	13
• ระบบ (Systems)	13
• ฐานข้อมูล (Database)	16
• เครือข่าย (Network)	17
แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงบรรยากาศภายในองค์กร	19
• วัฒนธรรม (Culture)	19
- เทคนิคการปรับวัฒนธรรมภายในองค์กร	19
- เทคนิคการพัฒนาช่องทางสื่อสาร	21
• ภาวะผู้นำ (Leadership)	22
- เทคนิคการพัฒนาผู้นำ	25
- แนวคิดในการพัฒนาผู้นำที่เปลี่ยนแปลง	27
- เทคนิคการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน	27
- เทคนิคการบริหารความคิด	29
- การกำกับดูแลองค์กรที่ดี	32
• การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution)	34
- เทคนิคการบริหารเวลา	34
• การทำงานเป็นทีม (Teamwork)	36
- เทคนิคการจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ	37
- เทคนิคการสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีม	38
- เทคนิคการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ	39
• การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	44

บทนำ

มติคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2554 เห็นชอบให้นำระบบการประเมินผล ภาคราชการแบบบูรณาการ (Government Evaluation System หรือ GES) มาใช้ติดตามประเมินผลการ ปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 โดยให้ปรับปรุงระบบตัวชี้วัดตามคำรับรองการ ปฏิบัติราชการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนและการงานเอกสารให้กับส่วนราชการ ประกอบกับเพื่อให้ระบบ GES สะท้อนผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการของหน่วยงานราชการอย่างแท้จริงจากการดำเนินการตามระบบดังกล่าว ประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2555 มติภายในด้านการพัฒนาองค์กร ได้กำหนดตัวชี้วัดเกี่ยวกับการเสริมสร้างและ พัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารจัดการขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวชี้วัด คือ

1) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร วัดจากคะแนนการประเมินผล การปฏิบัติงานที่สะท้อนจากผลการประเมินสมรรถนะตามแนวทางของ ก.พ.

2) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศวัดจากผลการสำรวจความ พึงพอใจของผู้ใช้งานสารสนเทศ (User Satisfaction) และข้อมูลเชิงประจักษ์ด้านประสิทธิภาพของระบบ สารสนเทศ

3) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การวัดจากผลการสำรวจเกี่ยวกับ บรรยากาศการทำงานของส่วนราชการในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรม (Culture) การทำงาน เป็นทีม (Teamwork) การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution) การจัดการ ความรู้ (Knowledge Management) นอกจากนี้ ยังได้เพิ่มประเด็นคำถามเกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมเชิง ลบที่สะท้อนถึงความสำเร็จในการทำงาน 2 เรื่อง คือ การล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) และความโปร่งใส

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการสำรวจตามตัวชี้วัดดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. ควรนำระบบการสำรวจออนไลน์มาใช้

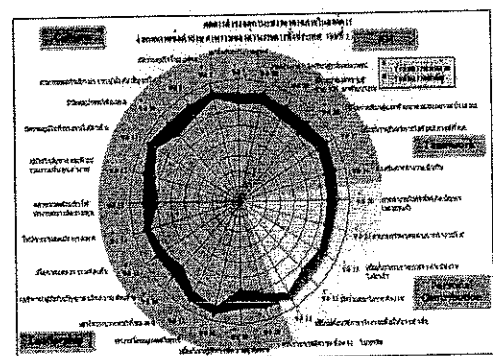
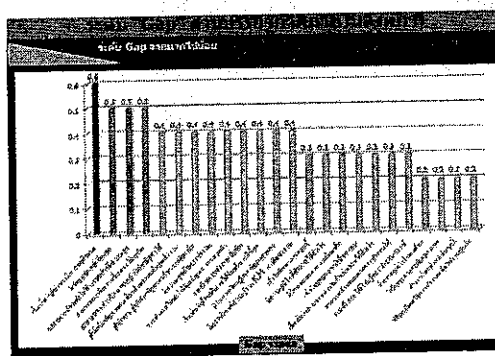
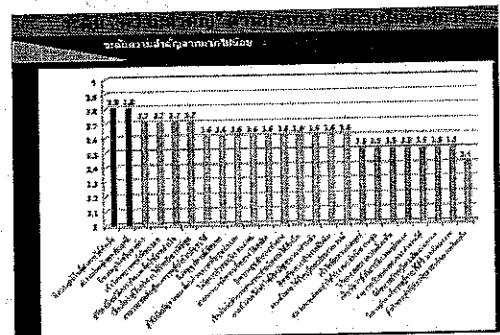
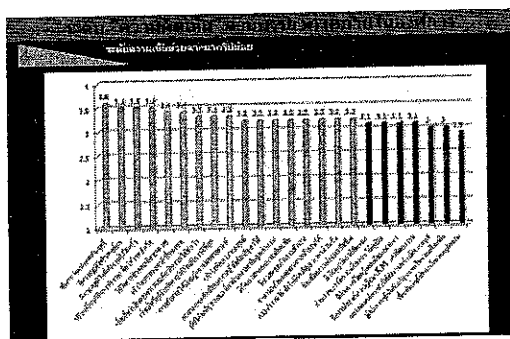
สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำระบบสำรวจออนไลน์มาใช้วัดผลในตัวชี้วัดที่ 11.1 ระดับความพึงพอใจ ของผู้ใช้งานสารสนเทศและตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การมีการ ประเมินเกี่ยวกับการเสริมสร้างและพัฒนาขีดสมรรถนะการบริหารจัดการขององค์กร โดยใช้แบบสำรวจการ พัฒนาองค์กร (Organization Development Survey) ผ่านระบบออนไลน์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของ ข้าราชการของส่วนราชการต่างๆ ในประเด็นการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และการพัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรม องค์การ จำนวน 2 ครั้ง ระหว่างวันที่ 1 - 15 ธันวาคม 2554 และ 15 - 30 พฤศจิกายน 2555 ทั้งนี้ ในการ จัดทำแบบสำรวจการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วยประเด็นคำถามด้านการพัฒนาปรับปรุงสารสนเทศ และการ พัฒนาปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ รวมจำนวน 30 ข้อ โดยได้รับความร่วมมือในการเชื่อมโยงระบบฐานข้อมูล ข้าราชการจากกรมบัญชีกลางในการยืนยันตัวบุคคลของข้าราชการแต่ละส่วนราชการ จากฐานข้อมูลเบิกจ่าย ค่ารักษาพยาบาล เพื่อนำมาใช้ประกอบการจัดทำระบบการสำรวจออนไลน์

ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาองค์กร

จากการดำเนินการสำรวจการพัฒนาองค์กรโดยระบบออนไลน์ ตามกรอบการประเมินผลภาคราชการ แบบบูรณาการ มิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร ครั้งที่ 1 ส่วนราชการสามารถนำผลการสำรวจไปประกอบการ ดำเนินการพัฒนาองค์กร ตามขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ผลการสำรวจ จากตารางข้อมูลผลการสำรวจที่ส่วนราชการดูผลผ่านเว็บไซต์สามารถ นำมาวิเคราะห์ผลได้ดังนี้

- การวิเคราะห์ระดับความเห็น ส่วนราชการอาจนำข้อมูลตัวเลขระดับความเห็น ของ แบบสอบถามในแต่ละด้านมาจัดเรียงลำดับจากความเห็นด้วยมากไปเห็นด้วยน้อย ซึ่ง จะปรากฏผลดังตัวอย่างข้างล่าง จากตัวอย่างจะเห็นว่า 5 อันดับที่มีระดับความเห็นต่ำกว่า ประเด็นอื่น ๆ
- การวิเคราะห์ระดับความสำคัญ ให้ดำเนินการเช่นเดียวกับการวิเคราะห์ระดับความเห็น โดย เรียงลำดับจากความสำคัญมากไปความสำคัญน้อย
- การวิเคราะห์ Gap จะวิเคราะห์จากระดับ Gap มาก ไปน้อย

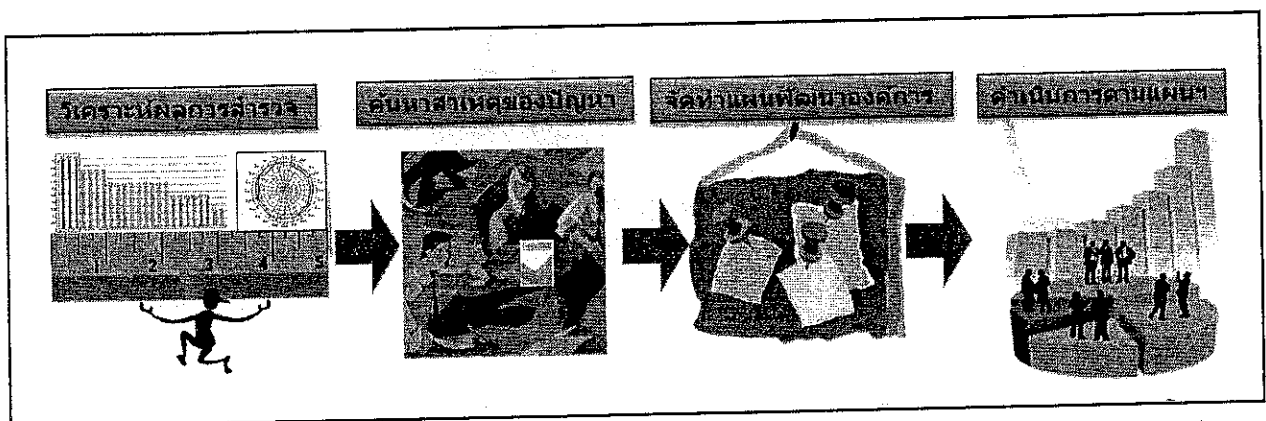


2. การค้นหาสาเหตุของปัญหาและข้อเสนอแนะ จากการวิเคราะห์ผลในข้อ 1 ส่วนราชการจะนำ ปัญหาเรื่องระดับความเห็นต่ำ ระดับความสำคัญสูง และ ระดับ Gap สูง ไปค้นหาสาเหตุของปัญหาจากบุคลากร ภายในองค์กร โดยอาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น

- การจัดทำ Focus Group เพื่อหาสาเหตุของปัญหาว่าข้าราชการมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างไร ซึ่งอาจวิเคราะห์จำแนกตามกลุ่มระดับของข้าราชการ (จากตารางแสดงผล) อาจเน้นในกลุ่มเป้าหมายที่มีระดับความเห็นต่ำก็ได้ และการจัด Focus Group เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด กลุ่มควรมีลักษณะที่ไม่ใหญ่จนเกินไป เพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีการกระจายตัวแทนจากสำนัก/กองต่าง ๆ มีผู้ดำเนินการกลุ่มที่มีลักษณะที่ผู้เข้าร่วม Focus Group เกิดความไว้วางใจ ถ้าที่จะเสนอแนะความคิดเห็นและต้องแน่ใจว่าได้คุยทุกประเด็น
- การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยคัดเลือกตัวอย่างที่เป็นผู้แทนจากสำนัก/กองต่าง ๆ
- การสำรวจเพื่อหาสาเหตุด้วยคำถามปลายเปิด
- เมื่อได้ผลจากวิธีการต่าง ๆ ข้างต้นแล้วให้นำมาวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ

3. การจัดทำแผน หลังจากค้นหาค้นหาสาเหตุ และวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญ ส่วนราชการอาจจัดทำเป็นแผนการพัฒนางานหรือแผนการเพื่อกำหนดกิจกรรมและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน โดยเน้นดำเนินการในเรื่องที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์การสูง นอกจากนี้ในการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงระยะเวลาของการจัดกิจกรรม ควรกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดปีงบประมาณ

4. การดำเนินการตามแผนการพัฒนางาน ควรมีการติดตามว่าแผนดำเนินการครบถ้วน ตรงตามกำหนดระยะเวลาหรือไม่ ควรมีการรายงานให้ผู้บริหารทราบเป็นระยะๆ การทำแผนที่ดีควรทำให้ครอบคลุม โดยสิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึง คือการสื่อสารภายในองค์การให้รู้ในส่วนราชการมีแผนที่จะพัฒนาอะไร เพราะการสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การ



หมายเหตุ ขั้นตอนทั้งหมดนี้เป็นเพียงแนวทางพัฒนางาน ส่วนราชการสามารถดำเนินการในลักษณะใดก็ได้ตามความเหมาะสม เนื่องจากการวัดผลตามตัวชี้วัดนี้มิได้ตรวจขั้นตอนการดำเนินการ แต่เป็นการนำผลคะแนนมาจากการสำรวจออนไลน์ครั้งที่ 1 และ 2 เปรียบเทียบกัน และคำนวณค่าจากระดับของ Gap ที่เปลี่ยนแปลงไป

แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

สรุปจากเอกสารโครงการการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการ

ซึ่งดำเนินการโดย สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับบริษัทเอคเซนเจอร์ โซลูชัน จำกัด

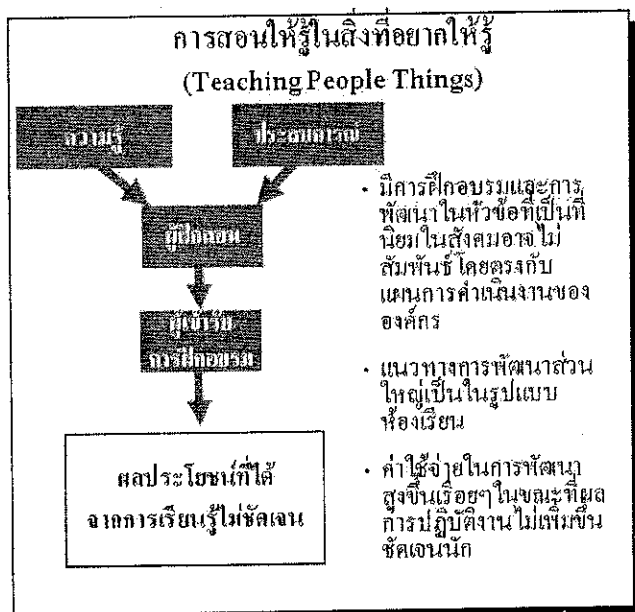
แนวทางการพัฒนาสมรรถนะตามเอกสารนี้เป็นเพียงตัวอย่างแนวทางการพัฒนาเท่านั้น
ส่วนราชการสามารถเลือกแนวทางพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้ตามความเหมาะสม

การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร

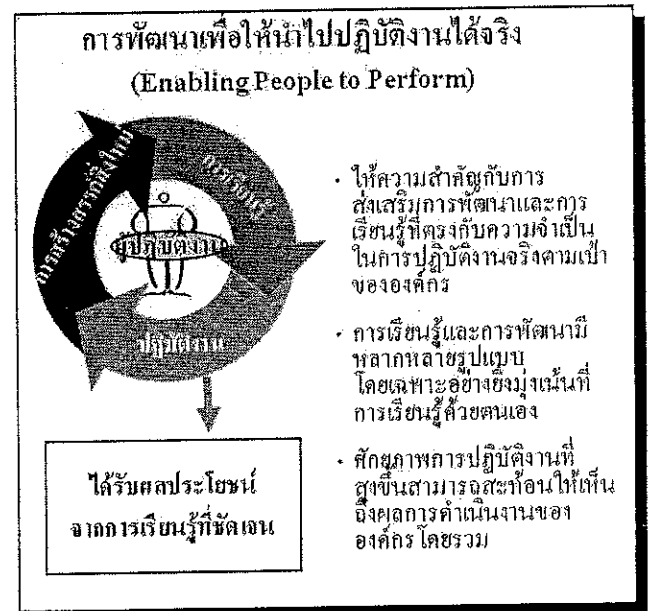
หากองค์กรต้องการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งในองค์การซึ่งมักจะเป็นในส่วนของ “ปัจจัยที่ผลักดัน” องค์กรต้องเตรียมความพร้อมในส่วนของ “ปัจจัยสนับสนุน” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Competency ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์

ในปัจจุบันแนวคิดเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาเปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ตรงกับกาปฏิบัติงานของตน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์การ

แนวคิดแบบเก่า (Old Paradigm)



แนวคิดแบบใหม่ (New Paradigm)



วิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบเก่าไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและความต้องการ Competency ใหม่ๆขององค์การได้

- ให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและการฝึกอบรมตามตารางที่กำหนด ซึ่งหลักสูตรฝึกอบรมอาจจะเชื่อมโยงหรือไม่เชื่อมโยงกับงานปัจจุบัน
- ขาดการมีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆในการเสนอแนะถึงเนื้อหาการเรียนการสอน
- เนื้อหาของการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างหลักแนวคิดและข้อมูล

- ไม่มีตัวชี้วัดผลหรือประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ชัดเจน
- ใช้เวลานานในการเรียนรู้ในห้องเรียน
- การเรียนรู้เน้นการใช้ความสามารถของผู้สอนเป็นหลัก
- ขาดการสื่อสารข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ผลลัพธ์จากวิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบเก่า

- เนื้อหาการเรียนรู้ไม่ตรงกับความต้องการจำเป็นในการปฏิบัติงาน
- การเรียนรู้และการพัฒนาไม่ครอบคลุมกับกลุ่มบุคลากรที่ต้องการพัฒนาเร่งด่วน
- การเรียนรู้จากการฝึกอบรมอาจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
- ไม่สะท้อนผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน
- ค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากความเชื่อมโยงระหว่างความจำเป็นกับการพัฒนาไม่ชัดเจน

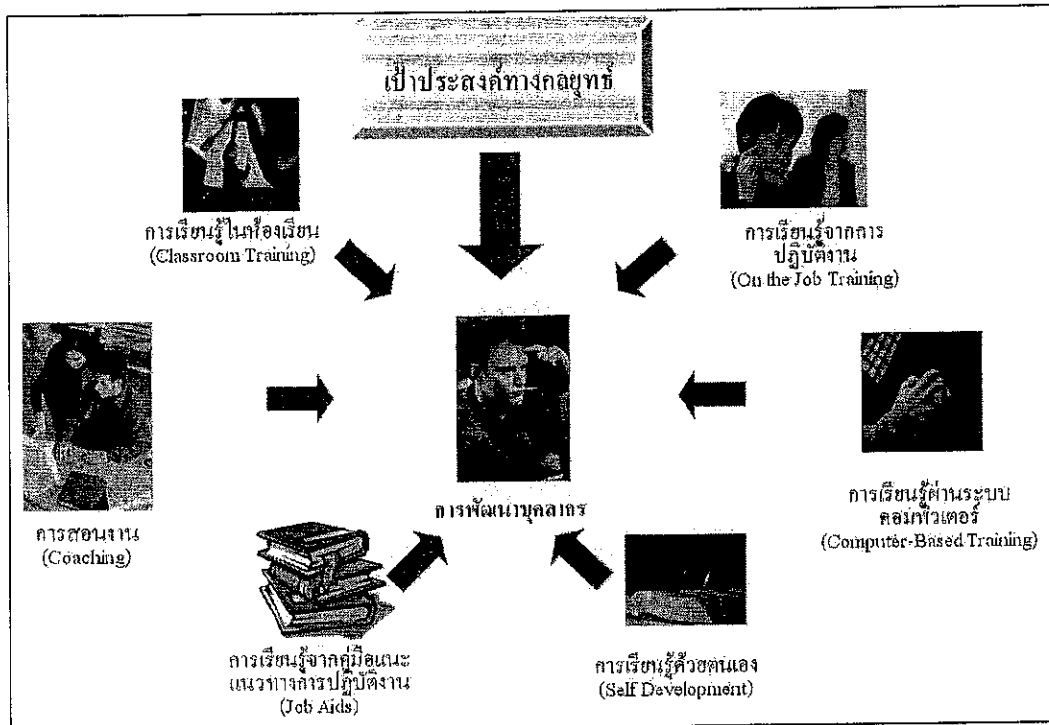
วิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและตอบสนอง Competency ใหม่ขององค์กรได้

- แนวทางการฝึกอบรมและการพัฒนามีหลายรูปแบบนอกเหนือจากการเรียนรู้ในห้องเรียนและถูกกำหนดขึ้นเพื่อสอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กร
- มีส่วนร่วมจากหน่วยงานต่างๆ ในการเสนอแนะถึงเนื้อหาการเรียนรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้โดยจัดสรรเวลาของตนเองตามความสะดวก
- มีตัวชี้วัดที่วัดผลได้เนื่องจากรู้ถึงสาเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ
- รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาแบบใหม่สามารถเป็นช่องทางการสื่อสารข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้

ผลลัพธ์จากวิธีในการเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรด้วยแนวคิดแบบใหม่

- เสริมสร้างศักยภาพที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร
- พัฒนาศักยภาพตรงตามกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการ
- ระดับผลการปฏิบัติงานโดยรวมดีขึ้นและอาจเห็นผลได้จากการเรียนรู้และการพัฒนาได้อย่างชัดเจน
- ค่าใช้จ่ายลดลงเนื่องจากให้ความสำคัญในการลงทุนตามความจำเป็นในการเรียนรู้เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างของแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ทั่วไปที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาในรูปแบบใหม่



การเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (E-Learning/ Web Based Training)

คือ การเรียนรู้และการพัฒนาที่บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์แทนการเข้าฝึกอบรมในห้องเรียน

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรโดยเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองในเวลาที่เหมาะสมผ่านระบบคอมพิวเตอร์

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- บุคลากรส่วนใหญ่ในส่วนราชการมีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ขั้นพื้นฐาน
- มีการจัดสรรเครื่องคอมพิวเตอร์และระบบคอมพิวเตอร์ให้กับบุคลากรได้อย่างทั่วถึงหรืออย่างน้อยเข้าถึงได้ง่ายเมื่อต้องการใช้งาน
- ศักยภาพของบุคลากรในส่วนงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถสร้างหรือบำรุงรักษาระบบคอมพิวเตอร์หรือโปรแกรมได้
- งบประมาณเพียงพอที่จะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญในการจัดทำ E-Learning/ Web Based Training ให้กับส่วนราชการได้หากศักยภาพของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เอื้ออำนวย

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ศึกษาศักยภาพขององค์กร

- ศึกษาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเบื้องต้นว่าบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์มากน้อยเพียงไรและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้มีจำนวนเท่าใด
- เมื่อศึกษาทั้งสองด้านข้างต้นและเห็นว่าส่วนราชการพร้อมที่จะดำเนินงานแนวทางนี้ ลำดับต่อไปคือการศึกษาศักยภาพของบุคลากรในส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศว่ามีความพร้อมที่จะดำเนินการเองหรือส่วนราชการมีงบประมาณเพียงพอที่จะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยเหลือ

2. กำหนดทีมงานรับผิดชอบและออกแบบรูปแบบการจัดทำ

- เมื่อส่วนราชการประเมินศักยภาพของตนและตัดสินใจได้แล้วว่าจะดำเนินการเองหรือจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยในการออกแบบระบบนั้น บุคลากรที่เข้ามาร่วมรับผิดชอบอีกส่วนหนึ่งอาจเป็นบุคลากรในส่วนงานฝึกอบรมที่จะเข้ามาทำงานอย่างใกล้ชิดร่วมกับส่วนของการออกแบบระบบคอมพิวเตอร์เพื่อกำหนดรูปแบบหน้าจอการเรียนรู้ที่เป็นมาตรฐานและง่ายในการใช้งาน ตลอดจนเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร

3. กำหนดหลักสูตรและพัฒนาเนื้อหาในแต่ละหลักสูตร

- ในขณะเดียวกันนั้น บุคลากรในส่วนงานฝึกอบรมต้องกำหนดหลักสูตรที่คาดว่าจะใช้เพื่อการเรียนรู้ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งการคัดเลือกหลักสูตรต้องสอดคล้องกับทิศทางและความต้องการในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่องค์กรตั้งไว้
- หากองค์กรมีการจัดทำ Competency Based Training ไว้ก่อนหน้านี้แล้วก็สามารถอ้างอิงข้อมูลการพัฒนา/ฝึกอบรมที่จำเป็นและต้องการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพในการดำเนินงานตามเป้าขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทดลองการใช้งานผ่านระบบที่ใช้งานจริงในวงจำกัด

- เมื่อกำหนดหลักสูตรและพัฒนาเนื้อหาในหลักสูตรนั้นๆให้เหมาะสมกับวิธีการเรียนรู้ผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ก่อนที่จะนำระบบไปใช้งานจริงกับบุคลากรในส่วนราชการ ส่วนงานที่เกี่ยวข้องในการจัดทำระบบและหลักสูตรต่างๆควรทดลองใช้งานกับระบบในวงจำกัดเพื่อให้แน่ใจว่ามีประสิทธิภาพตามที่คาดไว้

5. ใช้งานในระบบจริงและติดตามประเมินผล

- เมื่อทดลองการเรียนรู้ผ่านระบบคอมพิวเตอร์และมั่นใจในการใช้งานแล้วนั้น ทางส่วนราชการควรทำการประชาสัมพันธ์หรือสื่อสารแก่บุคลากรในองค์กรให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำ E-Learning/Web Based Training ให้ทั่วถึง

- เมื่อระบบการเรียนรู้ถูกนำไปใช้อย่างเป็นทางการ ส่วนงานฝึกอบรมควรกำหนดระบบการติดตามและประเมินเนื้อหาภายในหลักสูตรเป็นระยะๆ เพื่อให้มั่นใจว่าหลักสูตรต่างๆ มีความทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของส่วนราชการ

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- บุคลากรสามารถจัดสรรเวลาในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมขึ้นโดยไม่ต้องใช้เวลาทั้งหมดในห้องเรียน
- บุคลากรสามารถเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองต้องการพัฒนาได้ทันต่อเหตุการณ์โดยไม่จำเป็นต้องรอให้หลักสูตรในห้องเรียนนั้นเปิดสอน
- บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ในหลากหลายด้านมากขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องเป็นหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานประจำเท่านั้น
- ค่าใช้จ่ายด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยการเรียนรู้ตามหลักสูตรในห้องเรียนที่ไม่ได้มาตรฐานในระยะยาวจะลดลง

ข้อพึงระวัง

- งบประมาณที่ใช้อาจสูงมากในระยะแรกของการเริ่มจัดทำระบบ
- ส่วนราชการต้องจัดทำระบบติดตามและประเมินเนื้อหาภายในหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าความรู้ที่บุคลากรในส่วนราชการจะได้รับผ่านทางระบบคอมพิวเตอร์เป็นข้อมูลที่ทันสมัยและมีประโยชน์ในการใช้งาน ณ เวลานั้นๆ
- ปริมาณหลักสูตรที่นำมารวมไว้ในระบบการเรียนรู้ผ่านทางคอมพิวเตอร์นั้นอาจมีมากเกินไปและไม่สอดคล้องกับความต้องการ ซึ่งทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณในการบำรุงรักษา ดังนั้นหากองค์การมีการจัดทำ Competency Based Training มาก่อนแล้ว จะช่วยให้สามารถคัดเลือกหลักสูตรหรือเนื้อหาที่จะนำมาใส่ไว้ในระบบได้ตรงกับความต้องการเพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การมากขึ้น

การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training)

คือ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

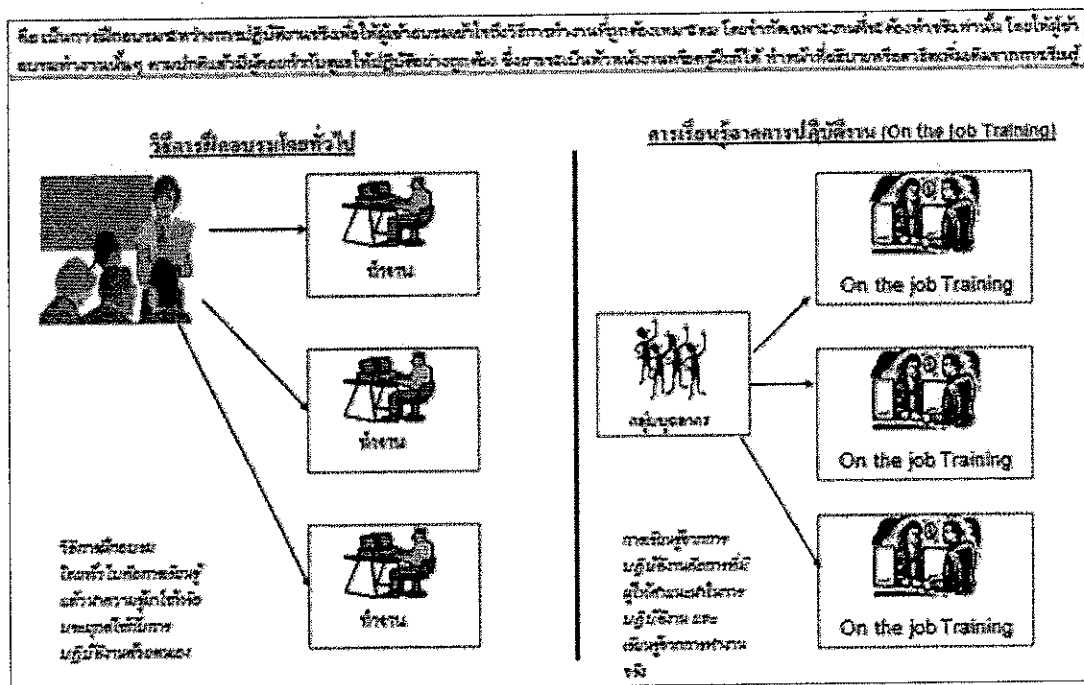
- ผู้ที่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ถูกต้อง

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับคำแนะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
- สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้โดยตรงจากผู้สอน เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมแบบนี้ มักจะทำกับกลุ่มเล็กๆ เท่านั้น
- เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ค่อนข้างประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม

ข้อพึงระวัง

- ผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่แท้จริง มิฉะนั้นอาจส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- เป็นการยากที่จะนำบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องต่างๆ มาให้คำแนะนำ ถ้าบุคคลนั้นขาดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ในบางกรณีผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการทำงานด้านนั้นๆ อาจจะไม่มีความสนใจในการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี



การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Development)

คือ การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริงเพื่อให้ผู้เข้าอบรมเข้าใจถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องเหมาะสม โดยจำกัดเฉพาะงานที่จะต้องทำจริงเท่านั้น โดยให้ผู้เข้าอบรมทำงานนั้นๆ ตามปกติแล้วมีผู้คอยกำกับดูแลให้ปฏิบัติอย่างถูกต้อง ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้างานหรือครูฝึกก็ได้ ทำหน้าที่อธิบายหรือสาธิตเพิ่มเติมจากการเรียนรู้

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง

สิ่งที่มีเบื้องต้น

- ผู้ที่สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนที่มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่ถูกต้อง

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสามารถนำสิ่งที่ได้รับคำแนะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง
- สนับสนุนให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้โดยตรงจากผู้สอน เนื่องจากวิธีการฝึกอบรมแบบนี้มักจะทำกับกลุ่มเล็กๆเท่านั้น
- เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ค่อนข้างประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม

ข้อพึงระวัง

- ผู้ที่ทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่แท้จริง มิฉะนั้นอาจส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- เป็นการยากที่จะนำบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องต่าง ๆ มาให้คำแนะนำ ถ้าบุคคลนั้นขาดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- ในบางกรณีผู้ที่มีความรู้และความเข้าใจในการทำงานด้านนั้นๆ อาจจะไม่มีความเหมาะสมในการเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี

การสร้างเครือข่ายผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Subject Matter Experts)

คือ การสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ เพื่อสนับสนุนให้ผู้อื่นได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ อาจจะเป็นการรวมกลุ่มของส่วนราชการที่มีประเด็นยุทธศาสตร์เดียวกันหรือใกล้เคียงกันเพื่อร่วมจัดตั้งเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความรู้

วัตถุประสงค์

- เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายของการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ

สิ่งที่มีเบื้องต้น

- ข้อมูลของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ตามสาขาที่ส่วนราชการต้องการจะจัดตั้งโครงการ

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- สามารถศึกษาแนวความรู้จากผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น
- สามารถใช้ประโยชน์จากประสบการณ์และทำให้ได้รับมุมมองที่กว้างขึ้นหรือแตกต่างจากกรอบเดิมที่เคยคิด
- เป็นการนำความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่แล้วมาขยายผลในวงกว้าง

- เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและกัน และเป็นการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- เป็นการประหยัดเวลาในการค้นหาหรือเรียนรู้ด้วยตนเอง

ข้อพึงระวัง

- ประสบการณ์จากผู้ที่มีความสามารถด้านนั้นๆ อาจไม่สามารถนำมาใช้ได้ทันที เพราะอาจจะมีสถานะแวดล้อมและสถานการณ์ที่ต่างกัน ซึ่งผู้ที่นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ต้องพิจารณาสิ่งแวดล้อมและปัจจัยอื่นๆเป็นองค์ประกอบ
- ในบางกรณีผู้ศึกษาอาจจะเชื่อถือแนวทางที่ได้รับมาจนมากเกินไป จนไม่กล้าที่จะปฏิบัติหรือคิดอะไรแตกต่างจากแนวทางที่ได้รับมา และในที่สุดก็จะไม่พยายามที่จะคิดอะไรใหม่ๆด้วยตนเอง
- ในบางกรณีผู้ที่มีความเชี่ยวชาญอาจจะไม่มีทักษะในการสื่อสารที่ดีพอ และอาจจะไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ให้ผู้อื่นเข้าใจอย่างที่หน่วยงานต้องการได้

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. สรรหา/พิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติ

- ส่วนราชการควรเริ่มต้นจากการสรรหาหรือพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติในการมาเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ส่วนราชการมีความสนใจที่จะเผยแพร่ความรู้
- คุณสมบัติโดยทั่วไปของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ
 - เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในสาขานั้นๆเป็นพิเศษ
 - เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้
 - เป็นผู้ที่มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะเผยแพร่ความรู้ให้กับผู้อื่น

2. สร้างช่องทางในการสื่อสาร

- ส่วนราชการจะต้องพัฒนาช่องทางในการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ (Subject Matter Experts) กับผู้ที่ต้องการสอบถามข้อมูล
- โดยช่องทางในการสื่อสารนั้นอาจจะเป็นในรูปแบบต่าง ๆ เช่น
 - การพูดคุยโดยตรง โดยอาจจะกำหนดวันและเวลาดังกล่าวในแต่ละสัปดาห์
 - การพูดคุยทางโทรศัพท์
 - การติดต่อสื่อสารทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) โดยตรง
 - การติดต่อสื่อสารทางเว็บไซต์โดยการส่งกระทู้ถาม-ตอบ

3. กำหนดหลักการและบทบาทหน้าที่

- กำหนดหลักการในการดำเนินงานและติดต่อสื่อสารรวมทั้งบทบาทหน้าที่ของแต่ละส่วน
- ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเราสร้างช่องทางในการติดต่อสื่อสารทางเว็บไซต์โดยการส่งกระทู้ดังนั้นหน้าที่ของผู้ที่ดูแลเว็บไซต์จะต้องส่งต่อกระทู้ให้กับผู้เชี่ยวชาญได้ทำการตอบ

คำถามหรือให้คำแนะนำ ซึ่งอาจจะต้องมีการกำหนดหลักการว่าจะต้องตอบกลับภายใน
กี่วันเป็นต้น

4. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจ

- ทำการสื่อสารให้บุคลากรภายในที่มีบทบาทหน้าที่ต่าง ๆ ได้เข้าใจในบทบาท
ของตนเองรวมทั้งหลักการต่างๆที่ถูกกำหนดขึ้น
- ทำการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้กับกลุ่มเป้าหมายได้รับทราบถึงช่องทางใน
การติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญรวมทั้งวิธีการและหลักเกณฑ์ต่าง ๆ

5. ประเมินและปรับปรุง

- ทำการประเมินประสิทธิภาพของการจัดตั้งเครือข่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งจำนวน
ของผู้ที่เข้ามาใช้ประโยชน์หรือปรึกษากับผู้ที่มีความเชี่ยวชาญรวมทั้ง
ผลกระทบต่างๆจากการสร้างเครือข่าย
- ปรับปรุงเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยอาจมุ่งเน้นให้เกิดการเผยแพร่
ความรู้เพิ่มมากขึ้น

แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศ

การสร้างความพร้อมด้านสารสนเทศ สิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญคือ ข้อมูลดังกล่าวต้องตอบโจทย์ยุทธศาสตร์

ระบบ (Systems)

“ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร” หมายถึง ระบบข้อมูลและสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ด้านฮาร์ดแวร์ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งโปรแกรมปฏิบัติการซอฟต์แวร์ต่างๆ ภายในองค์กร

ส่วนราชการควรมีการจัดทำเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรที่ตอบสนองการใช้งานของผู้ใช้ และทันต่อความต้องการและทิศทางขององค์กร โดยมีข้อกำหนดและวิธีการในการเชื่อมโยงด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ให้ได้รับการออกแบบและพัฒนาเพื่อรองรับความต้องการ ความจำเป็น และศักยภาพของผู้ใช้คอมพิวเตอร์ทุกคนมีการวางแผน วิเคราะห์ คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตของความต้องการด้านข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งความต้องการด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์จากผู้ใช้ทุกกลุ่ม โดยมีการติดตามเทคโนโลยีใหม่ๆ และวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อให้มีความสอดคล้องกับการใช้งานขององค์กร รวมทั้งมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากการติดต่อประสานงานกับสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรอื่น รวมถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet) อี-บิสซิเนส (e-Business) และอี-คอมเมิร์ซ (e-Commerce) เพิ่มขึ้น รวมทั้ง อินทราเน็ต (Intranet) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของการสื่อสารในสถาบันอุดมศึกษาด้วย

ส่วนราชการควรมีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร เพื่อรองรับต่อความเสี่ยงทางด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ส่งผลเสียหายต่อการปฏิบัติงาน โดยมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

1. มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อกำจัด ป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยมีแนวทาง/มาตรการที่จะป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Back up) ซึ่งเมื่อเกิดความเสียหายสถาบันอุดมศึกษาสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศและกู้คืนข้อมูลจากความเสียหายได้ (Recovery)
2. มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan) ทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กร
3. มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ขององค์กรได้รับการปกป้อง คุ้มครองจากภัยคุกคามภายนอกเช่น ระบบการป้องกันการโจรกรรมข้อมูลและสารสนเทศ (Hacker) ระบบ Anti-Virus ระบบไฟฟ้าสำรอง มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights) เป็นต้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์การที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดความมั่นคง ปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

- มีพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต้องคำนึงถึง ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับบริการ องค์การที่มีความสัมพันธ์ร่วมกัน
- การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ควรมีการคัดเลือกระบบที่มีประสิทธิภาพ มีการทดสอบก่อนนำมาใช้งานจริง
- มีระบบการประเมินคุณลักษณะของฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่าระบบสามารถรองรับการใช้งานได้
- ควรเน้นให้ความรู้ทักษะในเรื่องการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์กับคนในองค์การให้มีความสอดคล้อง และมีความตระหนักในการใช้งานฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ที่เป็นการป้องกันและแก้ไขความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นเบื้องต้นได้

แนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย และมีการสำรองข้อมูลสารสนเทศ (Backup)

แนวทาง/มาตรการป้องกันความเสียหาย เช่น แผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ (IT Contingency Plan) โดยสามารถระบุได้ว่าเมื่อเกิดภัยอะไรขึ้น จะมีกระบวนการจัดการอย่างไร ระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอนได้ มีการกู้คืนระบบอย่างไร และอย่างน้อยควรมีกรณีเกิดเหตุไฟไหม้ /กรณีโดนเจาะระบบ นอกจากนี้ควรมีการสรุปผลการปฏิบัติตามแผนแก้ไขปัญหามาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจจะเกิดกับระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ หรือ การชักซ้อมการดำเนินการแผน ที่สมมุติว่ามีสถานการณ์หรือภัยพิบัติเกิดขึ้น

ระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

นโยบายความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ (Information security policy) มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและให้การสนับสนุนการดำเนินการด้านความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์การ เพื่อให้เป็นไปตามหรือสอดคล้องกับข้อกำหนดทางธุรกิจ กฎหมาย และระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ส่วนราชการควรจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศขององค์การอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร โดยเอกสารนโยบายต้องได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารของส่วนราชการ ก่อนนำไปใช้งาน และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและหน่วยงานภายนอกทั้งหมดที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ รวมทั้งควรต้องดำเนินการทบทวนนโยบายความมั่นคงปลอดภัยตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่อองค์การ

สาระสำคัญของนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ โดยทั่วไปประกอบด้วยเนื้อหา 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งว่าด้วยมาตรฐานในการดำเนินงานเพื่อป้องกันและอารักขาระบบสารสนเทศ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน และส่วนที่สองว่าด้วยกฎระเบียบ (rules) แนวปฏิบัติ (guidelines) และนิยาม (definitions) ต่าง ๆ เพื่อทำให้เกิดความเข้าใจที่เป็นเอกภาพทั่วทั้งองค์การ

การจัดทำนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ (Information security policy) ของส่วนราชการควรเป็นลักษณะอักษร โดยได้รับการอนุมัติจาก CIO หรือ CEO ซึ่งอย่างน้อยประกอบด้วย

- Acceptable Use Policy คือ หนังสือยินยอมรับเงื่อนไขนโยบายความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศสำหรับผู้ใช้งาน
- Wireless Policy
- Firewall Policy
- E-mail Policy
- Internet Security Policy
- Access control Policy คือ นโยบายการควบคุมการเข้าถึงระบบ
- IDS/IPS Policy (Intrusion Detection System/Intrusion Prevention System)

ตัวอย่างของระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยสำหรับสารสนเทศ เช่น

- การระบุขั้นตอนและผู้รับผิดชอบการ Back up
- การ Back up ข้อมูลสำรองอย่างสม่ำเสมอเพื่อใช้ในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหายไม่สามารถเรียกคืนได้ ตรวจสอบกระบวนการสำรองข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อดูว่ากระบวนการนั้นได้ทำการสำรองข้อมูลไว้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

- การระบุขั้นตอนและผู้รับผิดชอบการ Recovery
- การ Recovery
- ระบบ Anti virus
- ระบบ Firewall
- ระบบไฟฟ้าสำรอง
- การกำหนดเงื่อนไขการเข้าห้อง Server ที่ประกาศให้บุคลากรในองค์กรทุกคนทราบ

ระบบ Access Right ที่ถูกต้องและทันสมัย

การกำหนดสิทธิผู้ใช้งาน (Access rights) และสามารถแสดง Access rights ที่ถูกต้องและทันสมัยได้ โดยกำหนดให้ผู้ใช้แต่ละคนต้องมีชื่อผู้ใช้ (user name) และรหัสผ่าน (password) ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละคน ทั้งนี้การควบคุมในวิธีการอื่นๆ เช่น การควบคุมการเข้าถึงข้อมูลโดยจำแนกสิทธิในการเข้าถึงข้อมูล และสิทธิในการนำข้อมูลไปใช้ การแก้ไข การคัดลอกไฟล์ข้อมูล เป็นต้น

นอกจากนี้ อาจเพิ่มระบบการตรวจสอบ โดยบันทึกว่าผู้ใช้เป็นใคร ทำอะไร จากที่ไหน และทำสำเร็จหรือไม่ จะต้องบันทึกการเข้าสู่ระบบของผู้ใช้ (events logging) เพิ่มข้อมูลของระบบตรวจสอบจะต้องได้รับการปกป้องและตรวจสอบเสมอ

ฐานข้อมูล (Database)

ฐานข้อมูลที่ครอบคลุมที่ใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน

- ระบบฐานข้อมูล หมายถึง ระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ใช่เอกสารที่ทำจากโปรแกรม MS-word หรือ PDF โดยที่ฐานข้อมูล (Database) คือ การรวบรวมข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กัน และต้องใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการช่วยจัดเก็บ รวมทั้งจัดเก็บอยู่ในแหล่งที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใช้ได้โดยสะดวก ทั้งนี้ ฐานข้อมูลต้องมีโครงสร้างแบบสัมพันธ์ (Relational Structure) โดยข้อมูลจะถูกจัดเก็บในลักษณะแบบตาราง 2 มิติ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในเชิงแถว (Row) และคอลัมน์ (Column)
- คุณสมบัติที่สำคัญของฐานข้อมูลมีอยู่ 3 ประการ คือ
 1. Data Definition เป็นการนิยามโครงสร้างของฐานข้อมูล ว่ามีข้อมูลใดเก็บในรูปแบบไหน เช่น เป็นข้อมูลแบบตัวเลข เป็นข้อมูลแบบตัวหนังสือ หรือเป็นข้อมูลแบบวันที่
 2. Data Manipulation การนำข้อมูลมาใช้งาน อาจเป็นการดึงข้อมูลมาแสดง (Retrieve) การเพิ่มข้อมูลใหม่ (Insert) การลบข้อมูลเดิม (Delete) การแก้ไขข้อมูลเก่า (Update)
 3. Data Control การควบคุมการใช้งานฐานข้อมูล เช่น มีมาตรการรักษาความปลอดภัย เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้ที่ไม่มีสิทธิ์ใช้งานเข้ามาใช้งาน เป็นการกำหนดสิทธิ์ผู้ใช้ (access right)
- ฐานข้อมูลที่ครอบคลุมสนับสนุนการปฏิบัติงาน พิจารณาความครอบคลุมของข้อมูลที่สามารถสนับสนุนการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยวิเคราะห์ว่าข้อมูลใดที่จำเป็นที่สามารถตอบสนองต่อการดำเนินการขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ และนำมาจัดทำเป็นฐานข้อมูลที่ครอบคลุม ถูกต้อง และทันสมัย

ระบบตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่จัดเก็บในระบบฐานข้อมูล

การตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มั่นใจว่ากฎ ระเบียบ มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ได้มีการใช้งานจริง องค์การส่วนใหญ่จะมีกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ตรวจสอบแยกจากกลุ่มผู้ใช้และพัฒนาระบบ การตรวจสอบนี้มักจะทำทุกส่วนที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ระบบคอมพิวเตอร์ รวมถึงคู่มือการใช้งานและคู่มือระบบด้วย

วัตถุประสงค์ในการติดตาม ตรวจสอบความถูกต้อง และความน่าเชื่อถือ

- เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลนำเข้าถูกต้อง ผู้ตรวจสอบจะตรวจสอบว่ามีการตรวจสอบข้อมูลนำเข้าเบื้องต้นครบถ้วนหรือไม่ รวมทั้งมีการป้องกันในระดับระบบจัดการฐานข้อมูลและโปรแกรมดีเพียงพอหรือไม่
- เพื่อให้มั่นใจว่ากระบวนการทำงานถูกต้อง การตรวจสอบจะรวมถึงวิธีปฏิบัติ และรายละเอียดในการทำงานของระบบงานทุกขั้นตอน
- เพื่อป้องกันการเปลี่ยนแปลงแก้ไขโปรแกรมโดยไม่มีสิทธิ์ เมื่อระบบใช้งานจริงแล้ว ผู้ตรวจสอบจะทำการควบคุมไม่ให้มีการแก้ไขโปรแกรมเพื่อความปลอดภัยของระบบ
- ตรวจสอบการใช้งานและสิทธิการใช้งานของผู้ใช้งาน เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีผู้ใช้งานที่ไม่มีสิทธิ์อยู่ในระบบและสิทธิต่างๆได้ถูกกำหนดไว้ถูกต้องเพื่อให้มั่นใจว่าคู่มือต่างๆ ได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ทั้งนี้การตรวจสอบทุกด้านข้างต้นจะต้องทำอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้ตรวจสอบอาจสุ่มตรวจเป็นระยะ ไม่มีการแจ้งล่วงหน้า หรืออาจจะกำหนดการตรวจเป็นตารางแน่นอนและต้องทำอย่างสม่ำเสมอ และการตรวจเกี่ยวกับระบบฐานข้อมูลจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับผู้บริหารฐานข้อมูลอย่างใกล้ชิด ส่วนมากจะเริ่มตั้งแต่การร่วมออกแบบระบบฐานข้อมูลด้วย

เครือข่าย (Network)

ปัจจัยที่มีผลต่อสมรรถนะของเครือข่าย

สิ่งหนึ่งที่บ่งบอกถึงสมรรถนะของเครือข่ายได้ คือเวลาที่ใช้ในการรับ-ส่งข้อมูล หรือเวลาในการตอบสนองต่อการขอข้อมูล ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ได้แก่

- จำนวนผู้ใช้งาน หากมีจำนวนผู้ใช้งานเครือข่ายในปริมาณมาก เครือข่ายจะมีปริมาณงาน (Load) ที่สูงตามจำนวนผู้ใช้งานด้วย ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานด้อยลงไป ดังนั้นเครือข่ายที่ดีจะต้องสามารถรองรับการทำงานปริมาณจำนวนผู้ใช้ที่เหมาะสมกับจำนวนผู้ใช้งาน และสามารถรองรับและแก้ไขปัญหากรณีมีผู้ใช้จำนวนมากได้
- สื่อกลางที่ใช้ส่งข้อมูล (Media) สื่อกลางแต่ละชนิดใช้ในการรองรับการใช้งานและความเร็วที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็นสื่อกลางแบบมีสาย เช่น สายคู่บิดเกลียว สายโคแอกเชียล เส้นใยนำแสง และสื่อกลางแบบไร้สาย เช่น คลื่นวิทยุ ไมโครเวฟ อินฟราเรด ควรเลือกสื่อกลางให้เหมาะสมกับเครือข่าย หรืออาจเลือกใช้สื่อกลางความเร็วสูงเพื่อรองรับการขยายเครือข่ายในอนาคต
- อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ การประมวลผลบนเครือข่ายต้องใช้อุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ที่มีประสิทธิภาพสูง เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (Server) สวิตช์ (Switch) หรือเราต์เตอร์ (Router) เป็นต้น
- ซอฟต์แวร์ การใช้ระบบปฏิบัติการเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพ ย่อมมีผลให้ระบบการทำงานและควบคุมอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น ตัวอย่างเช่น Windows Server , Novell Netware , Linux , FreeBSD , Unix เป็นต้น

มาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรืออุปกรณ์เครือข่าย

การใช้ผลิตภัณฑ์หรืออุปกรณ์เครือข่ายที่ดีและมีมาตรฐาน ตั้งแต่ระดับโครงสร้างพื้นฐานของฮาร์ดแวร์ ระบบเครือข่าย ได้แก่ ระบบสายเคเบิล อุปกรณ์ในการส่งสัญญาณข้อมูล ตลอดจนถึงเครื่องเซิร์ฟเวอร์ และซอฟต์แวร์ในการสื่อสารบนระบบเครือข่าย เป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพของเครือข่าย ซึ่งปกติแล้วผลิตภัณฑ์หรืออุปกรณ์เครือข่ายทั่วไปสามารถผลิตขึ้นโดยบริษัทผู้ผลิตมากมาย จึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานกำหนดมาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรืออุปกรณ์เหล่านี้

องค์การกำหนดมาตรฐานระหว่างประเทศ (International Standards Organization: ISO) เป็นผู้กำหนดมาตรฐานระบบเปิด Open Systems Interconnection Reference Model หรือเรียกว่า OSI Reference Model หรือ ISO/OSI Model

สถาบันมาตรฐานแห่งชาติสหรัฐอเมริกา (American National Standards Institute: ANSI) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนามาตรฐานต่างๆ ของอเมริกาให้เหมาะสมเพื่อรับรองขึ้นไปเป็นมาตรฐานสากล ตัวอย่างมาตรฐานเครือข่ายที่กำหนดขึ้นได้แก่ มาตรฐานการสื่อสารเครือข่ายแบบ FDDI บนเครือข่ายท้องถิ่น มาตรฐานเทคโนโลยีระบบเครือข่ายความเร็วสูงที่ใช้เคเบิลใยแก้วนำแสง SONET เป็นต้น

สถาบันอิเล็กทรอนิกส์และวิศวกรรมไฟฟ้า (Institute of Electrical and Electronics Engineers: IEEE) เป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียงอย่างมากในการกำหนดคุณลักษณะเฉพาะต่างๆ ของระบบเครือข่าย เหนือกว่าการจัดตั้งเครือข่ายต่างๆ ตัวอย่างมาตรฐานที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป ได้แก่ IEEE802.7 มาตรฐานบรอดแบนด์บนเครือข่ายท้องถิ่น (Broadband LAN) IEEE802.11 มาตรฐานเครือข่ายไร้สาย (Wireless LAN) IEEE802.11b มาตรฐานเครือข่ายแลนไร้สาย (Wi-Fi) เป็นต้น

แนวทางในการพัฒนาปรับปรุงบรรยากาศภายในองค์กร

วัฒนธรรม (Culture)

ประกอบด้วยเรื่องความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (A sense of belonging and meaning) การได้รับการสนับสนุนทั้งจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Social and Supervisory support) และความสมดุลระหว่างความพยายามและผลลัพธ์ที่ได้รับ (Balance between effort/reward)

วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนดและแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นวัฒนธรรม มุ่งสู่ องค์กรการเรียนรู้ ปัจจัยที่สำคัญต่อการจัดการองค์ความรู้ก็คือ ความมุ่งมั่นและความเชื่อร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน

การปรับเปลี่ยนการติดต่อสื่อสารสั่งการ เป็นวงจรเครือข่ายและประสานงานในแนวราบมากขึ้น และการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม

• เทคนิคการปรับวัฒนธรรมภายในองค์กร

การปรับวัฒนธรรมภายในองค์กร คือ การปรับและการสร้างรูปแบบความเชื่อ ค่านิยม วิธีการเรียนรู้ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ ศัพท์หรือภาษาเฉพาะทาง รูปแบบของงาน ตลอดจนเงื่อนไขและคุณภาพชีวิตในการทำงานในองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนการดำเนินงานตาม เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์

- เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น และทำให้เกิดการประสานงานที่ดีของแต่ละ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน และช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- การจัดเตรียมบุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานที่ดี

ประโยชน์ที่จะได้รับ

- การทำงานร่วมกันของส่วนราชการที่มีความเกี่ยวข้องกันจะทำให้เห็นสาเหตุของปัญหาและวิธีการ แก้ไขได้ง่ายขึ้น

- การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยส่งผลให้เวลาในการปฏิบัติงานสั้นลง

- ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนกันลงได้

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ศึกษาศักยภาพขององค์กร

- ทำความเข้าใจเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ของส่วนราชการ
- ลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายของส่วนราชการโดยรวม

- พิจารณากำหนดวัฒนธรรมองค์การที่คาดว่าจะเอื้อต่อการสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์และเป้าหมายให้ชัดเจน

2. ประเมินวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ปัจจุบัน

- เก็บข้อมูลด้านวัฒนธรรมในการดำเนินงานของส่วนราชการ/ จังหวัดในปัจจุบัน ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธีคือ

- 1) การสัมภาษณ์
- 2) การจัด Focus Group
- 3) การทำแบบสอบถาม โดยคำถามที่กำหนดในการเก็บข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือทิศทางใหม่ที่ต้องการเปลี่ยน

3. วิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน

- นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาช่องว่างและระดับของวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- ระบุและทบทวนวัฒนธรรมองค์การที่คาดหวังเพื่อให้สามารถดำเนินงานสนับสนุนกลยุทธ์จริง

- ผู้นำในระดับบริหารควรร่วมดำเนินงานในขั้นตอนนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วม/เห็นถึงความจำเป็นในการปรับเปลี่ยน/ สนับสนุนในกิจกรรมขั้นอื่น ๆ ต่อไป

4. กำหนดแนวทางสนับสนุนและผลักดันวัฒนธรรมที่ต้องการ

- การพัฒนาผู้นำอย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นต้นแบบ (Role Model) ของวัฒนธรรมที่ต้องการ

- การกำหนดแนวทางสนับสนุนอื่น ๆ อาจพิจารณาได้ดังนี้
 - 1) การกำหนด Competency ที่จำเป็นและพัฒนาตามลำดับ
 - 2) การศึกษาโครงสร้างขององค์การและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม

- 3) การศึกษากระบวนการและปรับเปลี่ยนบางส่วนเพื่อสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม
- 4) การกำหนดระบบค่าตอบแทนและระบบการบริหารทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อเป็นการจูงใจการปรับเปลี่ยน

- 5) อาจพิจารณาปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5. การวัดผล/ การประเมินอย่างต่อเนื่อง

- เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ส่วนราชการต้องดำเนินการประเมินว่าระดับของวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ได้ปรับเปลี่ยนไปมากน้อยอย่างไรซึ่งอาจ ทำโดยวิธีเดียวกันกับขั้นตอนที่ 2 ในการเก็บข้อมูล

- ปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงาน/แนวทางสนับสนุนหรือผลักดันให้สอดคล้องกับระดับของวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องการปรับเปลี่ยน ณ เวลานั้น ๆ

ข้อพึงระวัง

- จะต้องระมัดระวังในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะในบางกรณีข้าราชการบางคนอาจจะต้องมาทำงานที่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ยากขึ้น

- การใช้เวลาในการปรับตัวของข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงาน ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันค่อนข้างและอาจจะใช้เวลานานกว่าจะทำงานประสานกันได้ดี

- เทคนิคการพัฒนาช่องทางสื่อสาร

การพัฒนาช่องทางสื่อสาร คือ การพัฒนาช่องทางและกิจกรรมการสื่อสารเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องไปยังกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้ข้าราชการในส่วนราชการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม ด้วยวิธีการหรือช่องทางที่เป็นประโยชน์ต่อการรับรู้และเข้าใจในข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานของตน

สิ่งที่มีเบื้องต้น

- การจัดสรรทรัพยากรในด้านต่างๆ เช่น งบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสารที่ทันสมัยได้อย่างเหมาะสม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- การสื่อสารที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพจะเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการให้ได้มีการพัฒนาการเรียนรู้จากข้อมูลที่ได้รับ และนำไปใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- การสื่อสารของส่วนราชการที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้ข้าราชการ

- 1) มีความรู้สึกมีส่วนร่วมกับสิ่งนั้น ๆ มากขึ้น (Commitment)

- 2) ช่วยสร้างความรู้สึกที่เป็นทีมเดียวกัน (Teamwork)

- 3) ช่วยสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรให้ดีขึ้น (Building&Maintaining Relationships)

- การสื่อสารที่ดีจะนำมาซึ่งข้อมูลตอบกลับ (Feedback) เพื่อช่วยให้ส่วนราชการนำไปพัฒนาปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

ข้อพึงระวัง

- การพิจารณาเลือก/สร้างช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายอาจมีข้อจำกัดสำหรับส่วนราชการที่มีทรัพยากรจำกัด

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ศึกษาช่องทางการสื่อสารขององค์กรในปัจจุบัน

- ทำการสำรวจช่องทางการสื่อสารขององค์กรว่ามีช่องทางใดบ้าง เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ หรือโทรศัพท์ เป็นต้น

2. ศึกษากลุ่มเป้าหมาย

- ศึกษาและทำความเข้าใจกลุ่มเป้าหมายหรือข้าราชการในส่วนราชการว่ามีความต้องการ มีความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล และมีศักยภาพในการเข้าใจข้อมูลที่สื่อด้วยวิธีใด การศึกษาอาจทำได้โดยการ

- 1) ออกแบบสอบถาม
- 2) การสัมภาษณ์
- 3) ข้อมูลจากประสบการณ์ในอดีต
- 4) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในอดีต

- ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำมาจัดช่องทางการสื่อสารตามกลุ่มเป้าหมาย

3. ศึกษาเปรียบเทียบช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่กับกลุ่มเป้าหมาย

- เปรียบเทียบช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ปัจจุบันกับช่องทางการสื่อสารที่ข้าราชการในส่วนราชการคิดว่าเหมาะสมและต้องการได้รับข้อมูลจากช่องทางนั้นๆ

• เมื่อผลการวิเคราะห์ออกมาแล้วว่ามีช่องทางการสื่อสารใดบ้างที่ข้าราชการในส่วนราชการเห็นว่าอยากจะได้รับข้อมูลผ่านช่องทางนั้น ต้องศึกษาต่อไปอีกว่าช่องทางเหล่านั้นมีข้อดี และข้อควรพัฒนาในแต่ละช่องทางอย่างไร ซึ่งอาจคำนึงถึง ความรวดเร็วในการส่งผ่านข้อมูล ความถูกต้องของข้อมูล เป็นต้น

4. ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารเดิมและศึกษาช่องทางใหม่

- กำหนดและทำการปรับปรุงช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ที่ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 3

• ศึกษารูปแบบการสื่อสารอื่นๆ ที่อาจเป็นประโยชน์และสนองตอบความต้องการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย

- รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายสามารถอ้างอิงได้จากเอกสารหน้าถัดไป

5. ประเมินช่องทางการสื่อสารเป็นระยะ

- หลังจากที่ใช้ช่องทางการสื่อสารที่ปรับปรุงแล้วหรือช่องทางใหม่ ส่วนราชการ/จังหวัดควรประเมินและทบทวนประสิทธิภาพของช่องทางการสื่อสารนั้น ๆ เป็นระยะและปรับโครงสร้างการสื่อสารให้เหมาะสมกับ สภาพแวดล้อมและเวลานั้น ๆ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ประกอบด้วยเรื่องสภาวะแวดล้อมในการทำงาน (Physical working conditions) การได้มีส่วนร่วม (Meaningful Involvement) ความชัดเจนในงานที่ทำ (Job clarity) ความยุติธรรมในการทำงาน (Overall fairness)

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการบูรณาการและสร้างความผูกพัน ความร่วมมือภายในองค์กร รวมทั้งเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด โดยการส่งเสริมในรูปแบบต่างๆ เช่น สร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) การแสดงบทบาทของผู้บริหารอย่างจริงจัง การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่นหรือเป็นผู้ที่ทำงานตอบสนองค่านิยมขององค์กร หรือตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร

“การสร้างบรรยากาศ” หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถและมีความพร้อมในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเป็นตัวอย่างที่ดี การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น การกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็น การให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ขององค์การ การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ

“ทั่วทั้งองค์การ” หมายถึง กระจายครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การอันจะส่งช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุสู่เป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว นั้น องค์การจะต้องสร้างความผาสุก และความพึงพอใจของบุคลากรให้มีต่อองค์การ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุกและความพึงพอใจ มีตัวอย่างดังนี้

ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศการทำงาน	ปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ
เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน สามารถป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น ✓ นโยบายและการบริหารงาน ✓ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ✓ การติดต่อสื่อสาร ✓ การพัฒนา/ฝึกอบรม ✓ ความมั่นคงในงาน ✓ การให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ✓ การให้ค่าตอบแทน/ประโยชน์ตอบแทนที่เพียงพอ ✓ การบริการและสวัสดิการ สิ่งอำนวยความสะดวก (เช่น จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย/ตรวจสุขภาพประจำปีสวัสดิการหลังเกษียณอายุ การขยายเวลาครอบคลุมในการรักษาพยาบาล) ✓ สภาพแวดล้อมการทำงาน (ครอบคลุมด้านการปฏิบัติงาน สุขอนามัย ความปลอดภัย การป้องกันภัย เครื่องมืออุปกรณ์ที่ทันสมัยใช้งานได้เหมาะสมในการทำงาน เช่น มีการฝึกอบรมเรื่องความปลอดภัย มีแผนเตรียมความพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ มีระบบป้องกันอัคคีภัย บันไดหนีไฟในอาคารสูง โทรศัพท์วงจรปิด และมีการแลกบัตรผ่านเข้า-ออกสำหรับบุคคลภายนอก การจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด มีอากาศถ่ายเท แสงสว่างเพียงพอ ปรับภูมิทัศน์)	เป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ✓ ความสำเร็จของงาน ✓ ลักษณะงาน เช่น งานที่ท้าทาย ✓ ปริมาณงานที่รับผิดชอบ ✓ ความก้าวหน้าในหน้าที่และการพัฒนาอาชีพ ✓ ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ✓ ผู้บังคับบัญชา/การสนับสนุนของผู้บริหาร ✓ การกระจายอำนาจตัดสินใจ ✓ การยกย่องชมเชยทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ✓ ความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ✓ ระบบสนับสนุนบุคลากร เช่น สวัสดิการ ✓ กิจกรรมสันทนาการ/ประเพณี และโอกาสอื่นๆ เช่น การให้คำปรึกษาทั้งเรื่องส่วนตัวและอาชีพ ✓ การหมุนเวียนหน้าที่/การแบ่งงานกันทำ ✓ เวลาและสถานที่ทำงานแบบยืดหยุ่น ✓ การแก้ไขปัญหาและคำร้องทุกข์ของพนักงานที่มีประสิทธิภาพ ✓ การที่องค์การเข้าใจความต้องการที่หลากหลายของพนักงานกลุ่มต่างๆ ✓ การให้การศึกษา นอกเหนือจากงานในหน้าที่ ✓ การอนุญาตให้ลาหยุดกรณีพิเศษเพื่อรับผิดชอบครอบครัว/เพื่อบริการชุมชน ✓ การดูแลบุตรพนักงานในช่วงเวลาทำงาน

ตัวอย่างแนวปฏิบัติที่ดี

องค์กรที่มีแนวปฏิบัติที่ดีควรมีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ดี ดังนี้

- ผู้บริหารมีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรและมอบอำนาจตามความจำเป็น เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร
- ผู้บริหารมีการให้คำแนะนำเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาแบบก้าวกระโดด
- บุคลากรในองค์กรมีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
- ผู้บริหารรวบรวมความคิดต่างๆ จากบุคลากรเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ในระดับองค์กร
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในกิจกรรมการยกย่องชมเชย
- ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการให้คำปรึกษาแนะนำหรือการเป็นที่ปรึกษา

องค์กรที่มีบรรยากาศองค์กรที่ดีและเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่มีแรงกดดันในการทำงาน มีการกระจายอำนาจและมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นการเพิ่มพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความเป็นอิสระทางความคิดและการตัดสินใจ ไม่ติดอยู่กับกฎ ระเบียบแบบแผนขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างนวัตกรรมอย่างอิสระและสร้างสรรค์ตามมามากมายนอกจากนี้ผู้นำควรต้องสื่อสารถ่ายทอดทิศทางนโยบายการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงให้เห็นความชัดเจนขององค์กร เกี่ยวกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย นโยบายขององค์กร โดยมีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงภายในองค์กร เพื่อให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กร รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

ภาวะผู้นำถือเป็นตัวขับเคลื่อนที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในการดำเนินงานหรือไม่ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อ และค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กร และประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญคือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) และปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง (Role Model)

ผู้นำที่ดีจะใช้อำนาจสร้างสรรค์วัฒนธรรมกลุ่มขึ้นมา การโน้มน้าวผู้คนทีละคนนั้นเป็นเรื่องเสียเวลาและสิ้นเปลือง แต่การเคลื่อนไหวไปในทางเดียวกันของกลุ่มคนจำนวนมากพร้อม ๆ กันจะทำให้เกิดพลังที่ยิ่งใหญ่ ผู้จัดการอาจจะทำให้คนจำนวนมากเคลื่อนไหวไปในทางเดียวกันได้ด้วยการออกกฎและให้รางวัลกับผู้ที่ทำตามกฎ ส่วนผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะสร้างเป้าหมายและค่านิยมร่วมขึ้นมาสร้างแนวทางให้กลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมายนั้นอย่างถูกต้อง ทำให้ได้ผลงานที่ดีและยืนยาวกว่า

การจัดการในแบบดั้งเดิมนั้นคือระบบหลัก ที่หลักให้คนงานทำตามคำสั่งของผู้จัดการ แต่การเป็นผู้นำนั้นต่างกันเพราะเป็นระบบดึงที่ทำให้คนงานยินดีทำตามผู้นำ เชื่อมมั่นในผู้นำ และอยากจะเรียนรู้จากผู้นำ

“สมาชิกทีมคือผู้เชี่ยวชาญ”
“มุ่งมองไปที่ปัญหา ไม่ใช่ตัวคน”
“ผิดพลาดไม่เป็นไร ตราบใดที่ได้เรียนรู้จากมัน”
“ดูแลเอาใจใส่พนักงานที่สร้างรถยนต์”
“คุณทำงานให้กับสมาชิกทีม”

(จากหนังสือ TOYOTA culture JEFFREY K. LIKER MICHAEL HOUSEUS ศรชัย จาติกวณิช: แปลและเรียบเรียง)

เทคนิคการพัฒนาผู้นำ

การพัฒนาผู้นำ คือ การพัฒนาผู้นำให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยมุ่งเน้นที่ศักยภาพในการบริหารทรัพยากรเพื่อสนับสนุนเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับผู้นำให้มีขีดสมรรถนะในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้น และตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง
- เพื่อให้บุคลากรในระดับผู้นำมีศักยภาพในระดับที่เป็นแกนหลักขับเคลื่อนองค์กรในอนาคตต่อไปถึงแม้เป้าหมายขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- หากองค์กรมีการกำหนด Competency Model มาแล้วจะทำให้การดำเนินการพัฒนาผู้นำได้ตรงกับความต้องการได้อย่างชัดเจน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- บุคลากรในระดับผู้นำจะถูกปรับเปลี่ยนมุมมองและทักษะในการบริหารจัดการเพื่อตอบรับและสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรเป็นหลักซึ่งทักษะที่คาดว่าจะได้พัฒนา เช่น
 - 1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
 - 2) การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)
 - 3) การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)
 - 4) การตัดสินใจ (Decision Making)
 - 5) การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Visionary Thinking)
- องค์กรสามารถนำข้อมูลของบุคลากรในระดับผู้นำไปวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมเช่น การสร้างผู้นำทดแทน (Succession Planning)
- องค์กรสามารถกระตุ้นใจและรักษาทรัพยากรบุคคลในระดับผู้นำที่มีศักยภาพสูงได้เนื่องจากการให้โอกาสการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อพึงระวัง

- การพัฒนาผู้นำอาจต้องนำเทคนิคใหม่หรือรูปแบบการพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ในขั้นตอนที่แตกต่างกัน
- หากองค์การให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้นำมากเกินไปโดยละเลยการพัฒนาบุคลากรกลุ่มอื่นอาจส่งผลให้บุคลากรกลุ่มอื่นมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์การได้เช่นกัน
- การพัฒนาผู้นำให้มีประสิทธิภาพต้องมีระบบการประเมินศักยภาพที่มีอยู่ของผู้นำอย่างละเอียดเพื่อหาช่องทางการพัฒนาที่ขาดหายไปอย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ขององค์การ

- ทำความเข้าใจเป้าหมาย และ กลยุทธ์ขององค์การ
- กำหนดปัจจัยหลักและภารกิจหลักที่จะสนับสนุนการดำเนินงานตามเป้าหมายให้สำเร็จและเรียงลำดับความสำคัญปัจจัยเหล่านั้น
- การดำเนินการในขั้นตอนนี้อาจดำเนินการโดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มีผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายบุคลากรเข้าร่วมพูดคุยหารือข้อสรุปร่วมกัน

2. กำหนดคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์

- กำหนดพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile) ที่คาดว่าจะช่วยสนับสนุนภารกิจหลักของส่วนราชการในการดำเนินงานตามเป้าหมาย ซึ่งควรประกอบไปด้วย
 - 1) ศักยภาพ (Capacities)
 - 2) ความสามารถ (Capabilities)
 - 3) ประสบการณ์ (Experiences) ที่จำเป็นในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
- การให้ได้มาซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ดังกล่าวสามารถทำได้โดยการเก็บข้อมูลเบื้องต้นจาก
 - 1) การสัมภาษณ์
 - 2) การสำรวจ
 - 3) เอกสารการอธิบายลักษณะงาน

3. ประเมินศักยภาพของผู้นำ

- ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาต้องทำการประเมินศักยภาพของผู้นำที่มีอยู่ในปัจจุบันเสียก่อนเพื่อเปรียบเทียบกับที่คาดหวังไว้ตามเกณฑ์พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Profile) ซึ่งอาจทำได้โดย
 - 1) การประเมินตนเองโดยการกรอกแบบสอบถาม/สัมภาษณ์
 - 2) การตอบแบบสอบถามโดยผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (การประเมิน 360 องศา)
 - 3) กิจกรรมทดสอบทักษะต่างๆ (Assessment Centre) เช่นการแสดง
- บทบาทในสถานการณ์สมมติ (Role Play)
- ข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินจะสะท้อนให้เห็นจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนาเพิ่ม

4. การพัฒนาผู้นำ

- การพัฒนาสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบแต่จะเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Alignment Events)
- รูปแบบหรือแนวคิดการเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำสมัยใหม่นั้นสามารถอ้างอิงได้ในเอกสารแนบหน้าถัดไป
- กำหนดแผนการพัฒนาผู้นำขององค์กร (Leadership Development Plan)
- กำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (Personal Development Plan) โดยใช้ผลของการประเมินเป็นข้อพิจารณากำหนดการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาผู้นำองค์กร

แนวคิดในการพัฒนาผู้นำที่เปลี่ยนแปลง

• รูปแบบผู้นำในปัจจุบัน

แนวคิดและศักยภาพของผู้นำจะถูกกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายทางธุรกิจและดำเนินการตามภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ ปัจจัยผลักดันที่ทำให้ผู้นำรูปแบบปัจจุบันปรับเปลี่ยนเป็นรูปแบบผู้นำในอนาคต คือ การปฏิรูประบบราชการ การกำหนดรูปแบบการดำเนินงานใหม่เช่นการกระจายอำนาจและแต่งตั้ง CEO ประจำส่วนราชการ และความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นและสลับซับซ้อนมากขึ้น

• รูปแบบผู้นำในอนาคต

แนวคิดและศักยภาพของผู้นำจะถูกกำหนดเพื่อตอบสนองความท้าทายทางธุรกิจและดำเนินการภารกิจระหว่างประเทศขององค์กรให้สำเร็จ สร้างให้ตระหนักถึงทิศทาง วิสัยทัศน์ ความมีส่วนร่วม และความท้าทายแก่บุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการพัฒนาตนเองและพัฒนาทางเทคโนโลยี ตลอดจนพัฒนาการตัดสินใจทางกลยุทธ์

เทคนิคการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน

การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ว่าจะเป็นสถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ในการทำงานให้เหมาะสมและเอื้อประโยชน์ต่อการสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

วัตถุประสงค์

- เพื่อปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและหน่วยงานในท้ายที่สุด

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- งบประมาณเพียงพอในการจัดซื้อ จัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาช่วยในการดำเนินการ
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- การปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานจะช่วยในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น มีการจัดที่นั่งให้แก่ข้าราชการภายในส่วนราชการเดียวกันที่ต้องทำงานร่วมกันให้นั่งใกล้กันเพื่อเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และประสานงาน (Collaborative)

- สื่อสาร (Communications) ได้อย่างทั่วถึงการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดีขึ้นจะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

- การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขึ้นแก่สาธารณชนได้
- การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมใหม่ที่ดีขึ้นจะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น
- การปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นจะช่วยสร้างภาพพจน์ที่ดีขึ้นแก่สาธารณชนได้

ข้อพึงระวัง

- การทำแผนเพื่อใช้ขออนุมัติงบประมาณของแต่ละส่วนราชการในการปรับสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นเรื่องละเอียดและยากในการประมาณการ ดังนั้นอาจต้องอาศัยที่ปรึกษาภายนอกหรือผู้เชี่ยวชาญเข้ามาช่วยเพื่อให้ได้ตัวเลขและรายละเอียดใกล้เคียงกับสิ่งที่ต้องปรับเปลี่ยนจริงที่สุดและเพิ่มโอกาสที่แผนจะได้รับการเห็นชอบให้ได้มากที่สุด

- งบประมาณในการดำเนินการอาจเพิ่มขึ้นเรื่อยๆหากไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชำนาญการและมีระบบตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ทบทวนเป้าหมาย/ ทิศทางของหน่วยงานและสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน

- ทบทวนทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินการของส่วนราชการ
- พิจารณากำหนดสภาพแวดล้อมที่ควรจะเป็นหรืออยากให้เป็นเพื่อเอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้แก่ข้าราชการให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายของส่วนราชการให้ชัดเจน
- ศึกษาสภาพแวดล้อมในการทำงานของส่วนราชการที่เป็นอยู่ในปัจจุบันโดยการสำรวจสถานที่จริงซึ่งอาจจะพิจารณาถึงสถานที่ ห้องทำงาน การจัดที่นั่ง การจัดวางเครื่องมือหรืออุปกรณ์ต่างๆ

2. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสิ่งที่อยากให้เป็น

- วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมปัจจุบันเปรียบเทียบกับสภาพแวดล้อมที่ต้องการให้เป็น

- กำหนดกลุ่มเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการปรับเปลี่ยนอย่างคร่าวๆโดยมีปัจจัยในการพิจารณาเช่น
 - 1) ส่วนงานไหนที่ควรปรับเปลี่ยน
 - 2) ส่วนงานนั้นต้องประสานงานกับส่วนงานอื่นอย่างไรบ้าง
 - 3) โครงสร้างองค์การของส่วนงานนั้นเป็นอย่างไร สายบังคับบัญชาเป็นอย่างไร
 - 4) สภาพแวดล้อมปัจจุบันต้องเปลี่ยนแปลงไปมากน้อยอย่างไร

- ทบทวนงบประมาณและระยะเวลาอย่างคร่าวๆว่าสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ได้หรือไม่

3. ออกแบบสภาพแวดล้อมที่ต้องการปรับเปลี่ยนในรายละเอียด

- ประเด็นที่ควรคำนึงถึงนอกจากในขั้นตอนที่ 2 เพื่อกำหนดรายละเอียดในการปรับสภาพแวดล้อมนั้นยังต้องคำนึงปัจจัยอีกหลากหลายเช่น

1. การออกแบบสภาพแวดล้อมใหม่ ต้องสอดคล้องกับกฎ ระเบียบปฏิบัติของราชการที่เกี่ยวข้อง

2. ระบบเครื่องมือเครื่องมือน้ำมือเอื้ออำนวยและสนับสนุนการทำงานในสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น สายโทรศัพท์ สายต่ออินเทอร์เน็ตภาคพื้นดิน เป็นต้น

3. พิจารณาปรับใช้สิ่งที่มีอยู่แล้วให้ ได้มากที่สุดเพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ

4. ทำการศึกษารายละเอียดของงบประมาณที่วิเคราะห์เปรียบเทียบกับความคุ้มค่าในการลงทุนปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตลอดจนระยะเวลาการดำเนินงานที่เหมาะสม

4. ทบทวนแผนการปรับเปลี่ยนและสื่อสารการเปลี่ยนแปลง

- ควรนำแผนการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการทำงานมาทบทวนอีกครั้งว่าเมื่อปรับแล้วจะสอดคล้องและเอื้ออำนวยต่อการสร้างวัฒนธรรมและศักยภาพในการทำงานของข้าราชการตามเป้าหมายขององค์การที่วางไว้

- อาจมีการขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากข้าราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อให้มุมมองกว้างขึ้น

- ปรับรายละเอียดของแผนตามเหมาะสมสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นแก่กลุ่มที่จะได้รับผลกระทบก่อนในลำดับแรกเพื่อเตรียมความพร้อม และสื่อสารในระดับองค์การในลำดับต่อไป

5. ทำการปรับเปลี่ยนตามแผนและประเมินผล

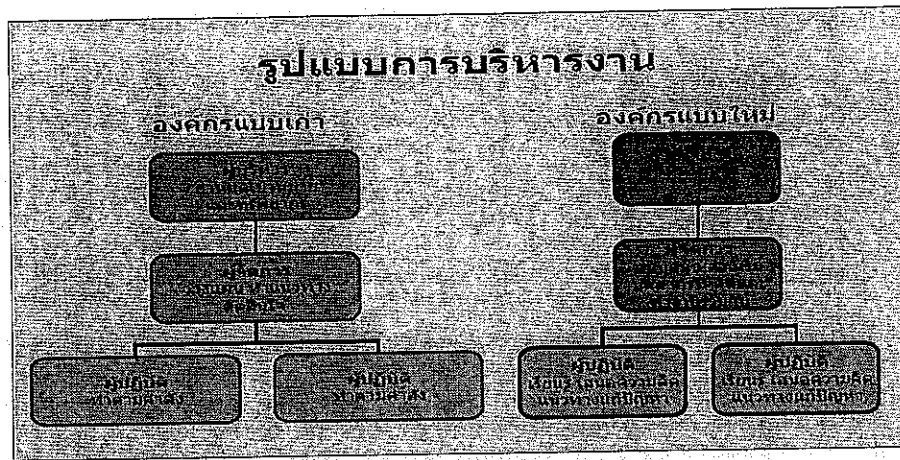
- ดำเนินการปรับเปลี่ยนตามแผนที่กำหนดไว้ประเมินหรือศึกษาผลของการปรับเปลี่ยนว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้ หรือไม่

- อาจต้องปรับเปลี่ยนตามระยะเวลาและความต้องการที่เหมาะสม

- ทำการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง

✚ เทคนิคการบริหารความคิด

ความคิดไร้ขีดจำกัด หรือ Ideas Are Free เป็นอีกหนึ่งเทคนิคง่าย ในการพัฒนาปรับปรุงองค์การ เพื่อให้มีขีดสมรรถนะสูงและสามารถรองรับการแข่งขันที่จะแนะนำ คือ การเก็บเกี่ยวความคิดของบุคลากรภายในองค์การมาใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุด สิ่งที่ทำหายสำหรับผู้บริหารก็คือ ทำอย่างไรที่บุคลากรจะยอมหยิบนวัตกรรมดี ๆ ให้กับองค์การ และองค์การจะอย่างไรเพื่อพัฒนาความคิดเล็ก ๆ เหล่านั้นให้กลายเป็นความคิดใหญ่ ๆ ได้ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติมักสามารถวิเคราะห์ เจาะลึก และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้จากการได้ใช้ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งองค์การที่ประสบความสำเร็จสูงสุดมักจะเป็นองค์การที่เห็นคุณค่าของพนักงานทุกระดับ ผู้บริหารสมัยใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้สั่งการและแก้ไขปัญหาทุกอย่างด้วยตนเอง เป็นผู้ส่งเสริมและผลักดันบุคลากรให้เสนอความคิดดี ๆ ให้ได้มากที่สุด เพื่อช่วยกันพลิกโฉมองค์การอย่างมีระบบ



องค์การสมัยใหม่ที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะเป็นเพียงผู้ให้นโยบายหรือแนวทาง ผู้จัดการหรือหัวหน้างานทำหน้าที่เสมือนสมาชิกในตำแหน่งหัวหน้าทีมงานที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เช่น ทรัพยากร ความรู้ ข้อแนะนำ เป็นต้น ผู้ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ ศึกษาหาวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมเพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบผลสำเร็จ นอกจากนั้น ยังมีบทบาทในการเสนอความคิดเห็น และแนวทางการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิธีการทำความคิดเล็ก ๆ ให้เป็นความคิดที่ยิ่งใหญ่

ความคิดที่ยิ่งใหญ่ มิใช่เกิดขึ้นได้ง่ายและบ่อย รวมทั้งยังยากต่อการนำไปปฏิบัติเพราะต้องใช้ทั้งข้อมูล ประสบการณ์ รวมทั้งอาจยากต่อการวัดและการผลักดันให้เกิดผลได้จริง แต่ความคิดเล็ก ๆ ที่มาจากการทำงานประจำในทุก ๆ วันนั้น มักจะวัดผลได้ชัดเจน และบริหารให้เกิดขึ้นได้จริงอย่างไม่ลำบากโดยตั้งคำถามในการพัฒนาความคิดเล็กนั้นให้ยิ่งใหญ่ 3 คำถาม คือ

1. เราจะสามารถนำความคิดนี้ไปใช้ได้ ในองค์การของเราได้ ณ จุดใด
2. ความคิดเล็ก ๆ นี้ จะสามารถส่งผลให้เกิดความคิดที่ยิ่งใหญ่ได้อย่างไร
3. ความคิดเล็ก ๆ นั้น มีนัยที่สำคัญต่อองค์การหรือไม่ เช่น การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เป็นต้น

การสร้างความคิดเป็นหน้าที่ของทุกคน

1. บุคลากร/พนักงาน จะต้องหาวิธีการทำให้การคิดเป็นส่วนหนึ่งของงานอย่างหนึ่ง เช่น การประกาศชัดเจนว่า “ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ จะต้องถูกฝังอยู่ในความคิดของเราตลอดเวลา เราไม่เพียงแต่ยินดีต้อนรับทุกความคิดแต่เราหวังที่จะได้ความคิดจากท่าน”

2. หัวหน้างาน จะต้องมีบทบาทเพื่อบริหารความคิดของพนักงาน

- สร้างสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

- เป็นพี่เลี้ยง เป็นโค้ช เพื่อพัฒนาทักษะของลูกน้องที่จะก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (เชื่อว่าโอกาสการเรียนรู้ที่ดีมักพัฒนาจากความคิดที่แย่ที่สุดก่อน) หัวหน้างานจึงควรได้รับการฝึกอบรมวิธีการบริหารความคิด และต้องได้รับการฝึกอบรมทักษะในเรื่อง การฟัง การสื่อสาร การสอนงาน และวิธีการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

- กระตุ้นลูกน้องให้สามารถพัฒนาความคิดดี ๆ ออกมา มีการยกย่องพวกเขาทุกครั้งที่มีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และแสวงหาโอกาสตลอดเวลาเพื่อที่จะได้ความคิดที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. ผู้จัดการระดับกลาง สร้างความมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เพียงพอสำหรับการพัฒนาลูกน้องและสามารถนำความคิดนั้นไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีส่วนร่วมในการนำความคิดไปใช้

ผู้จัดการระดับกลางควรได้รับอำนาจในการดัดแปลงแก้ไขระบบความคิดในส่วนของแผนตนเอง และรับผิดชอบผลของการบริหารความคิด แต่องค์กรควรให้ความรู้ในเรื่องวิธีการสนับสนุนกระบวนการทำงาน วิธีการนำความคิดไปสู่การปฏิบัติแก่ผู้จัดการระดับกลาง

4. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่และบทบาทในกระบวนการของระบบความคิด ไม่ควรใช้เวลานานมากในกระบวนการแต่ควรได้รับการรายงานผลงานอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถดูแลในภาพรวมได้ต้องมั่นใจว่าผู้จัดการจะไม่มีข้อขัดแย้งกับพนักงาน และนโยบายของผู้บริหารระดับสูงก็ต้องไม่ขัดแย้งกับการนำไปปฏิบัติสนับสนุนและดูแลผลการปฏิบัติงาน และหาวิธีเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานต้องมีการพบปะ พูดคุยกับพนักงานในระดับปฏิบัติการ (front-line) เพื่อย้ำว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร ที่สำคัญอย่างยิ่ง ระดับผู้บริหารต้องเคารพความคิดพนักงานด้วยการฟังและให้ความสนใจ รวมทั้งต้องสร้างความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานให้เกิดขึ้นจริง

5. องค์กร ต้องสร้างระบบความคิด (Idea System) ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานโดยไม่เพิ่มภาระให้กับงานประจำ ด้วยหลักการที่ว่า วิธีการบริหารการทำงานในองค์กรควรเป็นไปในทางเดียวกันกับวิธีการส่งเสริมความคิดของพนักงาน

หลักการจัดระบบความคิด (Idea System)

ระบบความคิดที่ดีควรประกอบไปด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. กระตุ้น ส่งเสริม และต้อนรับทุกความคิด วิธีการที่ดีที่สุดก็คือมีการบันทึกความคิดเห็นของบุคลากรที่ได้นำไปปฏิบัติ และมีการยกย่องเจ้าของความคิดนั้น ๆ ที่สำคัญก็ต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่กับผู้ที่กล้าแสดงความคิดเห็น ในระยะแรกผู้บริหารระดับสูงสามารถส่งเสริมระบบความคิดนี้ได้ทางอ้อม เช่น การรอกความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มและบันทึกลงในระบบคอมพิวเตอร์ และทำการตอบแสดงความขอบคุณ และนำความคิดเหล่านั้นไปทดลองใช้ไปพัฒนาต่อไป
2. การเสนอความคิดควรมีขั้นตอนที่ง่ายและสะดวก หากสงสัยอาจซักถามเพิ่มเติม
3. การประเมินความคิดเห็นควรรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมผู้บริหารทุกสัปดาห์ ซึ่งผู้ที่จะประเมินว่าความคิดที่ได้นำไปปฏิบัติได้จริงหรือไม่ จึงต้องเป็นผู้ที่อยู่ในสายงานเดียวกับแหล่งกำเนิดของความคิดนั้น วิธีที่ดีที่สุดก็คือ ให้ผู้ปฏิบัติงานระดับที่ใกล้เคียงที่สุดกับผู้ที่เสนอความคิดเป็นผู้ประเมินความคิดเห็นที่ได้รับมาเพื่อให้การตอบสนองต่อความคิดนั้นรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
4. การแสดงความคิดเห็นย้อนกลับควรกระทำในทันที แบบสร้างสรรค์ และมีข้อมูลประกอบ เป็นการสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของให้แก่บุคลากร และไว้วางใจในระบบและผู้บริหาร
5. การทดลองใช้ควรกระทำอย่างรวดเร็ว และมีขั้นตอนที่ราบรื่น การนำความคิดไปสู่การปฏิบัติที่ได้นั้น ต้องมั่นใจว่าทรัพยากรที่มีอยู่เหมาะสมเพียงพอ
6. ทบทวนความคิดหลังจากทดลองปฏิบัติ เพื่อหาโอกาสปรับปรุง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนจุดใดจุดหนึ่งอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในส่วนอื่นๆ เช่น ควรพิจารณาว่าความคิดที่เสนอมานั้นเกี่ยวข้องกับใครหรือหน่วยงานใด แล้วให้ผู้นั้นมีส่วนด้วย มีการสื่อสารความคิดที่ได้รับไปยังทุกคนในองค์กรผ่านทางอินทราเน็ต หนังสือเวียนสร้างฐานข้อมูลสำหรับการเก็บความคิดที่ได้รับเพื่อให้บุคลากรคนอื่นสามารถพัฒนาเป็นความคิดใหม่ได้ ให้เกียรติแก่ผู้ที่สามารถเสนอความคิดใหม่จากฐานความคิดเก่า จัดทำแบบฟอร์มการพัฒนาจากฐานความคิดเดิม

7. มีการยกย่องชมเชยเจ้าของความคิด และมีการฉลองความสำเร็จ

8. มีการวัดผล ทบทวน ปรับปรุงวิธีการให้เหมาะสมอยู่เสมอ

แนวทางการหาความคิดให้ได้มากที่สุด

การมีระบบความคิดขึ้นในองค์กรแล้วนั้นยังไม่ถือเป็นการสิ้นสุด แต่องค์กรจะต้องหาวิธีการที่จะส่งเสริมให้บุคลากรผลิตความคิดออกมาอย่างสม่ำเสมอและความคิดก็ควรจะพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กว่าความคิดแรก โดยวิธีการประกอบด้วย

1. ต้องรู้ว่าใครมีความรู้ในเนื้องานนั้น ๆ
2. สร้างสิ่งกระตุ้นความคิดแก่พนักงาน
3. ทำอย่างไรให้มีความคิดและมุมมองที่กว้างไกล ด้วยเทคนิค
 - การหมุนเวียนการปฏิบัติงาน
 - นำมุมมองจากผู้รับบริการมาใช้ประโยชน์ เช่น คำร้องเรียนจากผู้รับบริการ
 - การลดรอบเวลาการทำงาน
 - ต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง
 - การตั้งเกณฑ์เทียบเคียง (Benchmarking) เป็นการมองออกไปนอกองค์กรเพื่อศึกษาสิ่งดี ๆ
 - สร้างความตื่นตัวต่อปัญหาขององค์กรและหาโอกาสในการปรับปรุง

ทั้งนี้ ชัดสมรรถนะสำคัญและต้องกำหนดไว้สำหรับผู้บริหารยุคใหม่มาจะได้แก่

ความรู้และความสามารถในการดึงความคิดของคนในองค์กรเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์คุณค่า ความคิดของบุคคลกร ซึ่งมีไม่ใช่เพียงเป็นกลไกหลักขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ แต่สามารถทำให้องค์กรขับเคลื่อนได้ด้วยจำนวนทรัพยากรที่เหมาะสม เนื่องจากความคิดนั้นเป็นพื้นฐานในการสร้างความแตกต่างให้กับองค์กร ที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด องค์กรสามารถเข้าถึงความคิด ๆ ใดก็ตามโดยไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเลย นั่นก็คือ “Ideas Are Free”

🏢 การกำกับดูแลองค์กรที่ดี

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (Oranization Governance : OG) หมายถึง การประกาศเจตนารมณ์ขององค์กรที่จะดำเนินการและกำหนดนโยบายตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยผู้บริหารของแต่ละองค์กรจะต้องวางนโยบายเกี่ยวกับรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ปฏิบัติการ รวมทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ และมาตรการหรือโครงการเพื่อให้บรรลุตามนโยบายขององค์กร

การกำหนดนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีให้สร้างขึ้นมาจากการนำค่านิยมหลักขององค์กรมาเชื่อมโยงกับหลักธรรมาภิบาล เพื่อกำหนดเป็นนโยบายหลัก ต่อจากนั้น จะนำนโยบายหลักไปวิเคราะห์กับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อจัดทำแนวทางปฏิบัติรองรับนโยบายด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนต่อไป อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หลังจากที่หน่วยงานได้ประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

ไปแล้ว จำเป็นที่จะต้องนำแนวทางปฏิบัติไปดำเนินการในรูปมาตรการหรือโครงการ ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารงานภาครัฐบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ 1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน 2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ 3) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ 4) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น 5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ 6) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ 7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบ

เพื่อให้การจัดทำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของภาครัฐเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และมีความเป็นสากลเทียบเท่าหน่วยงานในต่างประเทศ และหน่วยงานในภาคเอกชน จึงได้กำหนดกรอบนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้านสำคัญ ได้แก่

1. นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

- รัฐ หมายถึง บ้านเมือง ประเทศชาติ และหมายรวมถึงประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้อง
- สังคม หมายถึง คนจำนวนหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตามระเบียบ กฎเกณฑ์ โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญร่วมกัน เช่น สังคมชนบท วงการ หรือสมาคมของคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เช่น สังคมชาวบ้าน
- สิ่งแวดล้อม หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ทางธรรมชาติและทางสังคมที่อยู่รอบ ๆ มนุษย์มีทั้งที่ดีและไม่ดี เช่น โรงเรียนสร้างสวนดอกไม้ให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีแก่นักเรียน ชุมชนที่มีการทะเลาะวิวาทกัน หรือเล่นการพนันเป็นสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีแก่เด็ก

2. นโยบายด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- ผู้รับบริการ หมายถึง ผู้ที่มารับบริการจากส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ทั้งนี้ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากการดำเนินการของส่วนราชการ เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

3. นโยบายด้านองค์การ

- องค์การ หมายถึง ศูนย์รวมกลุ่มบุคคลหรือกิจการที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงานเดียวกัน เพื่อดำเนินกิจการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกฎหมายหรือในตราสารจัดตั้งซึ่งอาจเป็นหน่วยงานของรัฐ เช่น องค์การของรัฐบาล หน่วยงานของเอกชน เช่น บริษัทจำกัด สมาคมหรือหน่วยงานระหว่างประเทศ เช่น องค์การสหประชาชาติ ทั้งนี้ให้หมายรวมถึงทิศทางในการดำเนินงาน นโยบายโครงสร้าง กระบวนการ ระบบ ระเบียบ และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานเพื่อควมมีประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ เช่น ระบบการควบคุมภายใน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารความเสี่ยง การจัดการระบบข้อมูล การขัดผลประโยชน์ทางราชการ ตลอดจนการรักษาจริยบรรณราชการ

4. นโยบายด้านผู้ปฏิบัติงาน

- ผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในองค์กรทุกประเภท

ทั้งนี้ หากส่วนราชการได้นำนโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี (OG) มาใช้ในการสร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์กร ทั้งในด้านของภาวะผู้นำและวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินการของส่วนราชการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลได้เป็นอย่างดี

การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงาน (Personal Contribution)

ประกอบด้วยเรื่องความสมดุลระหว่างสิ่งที่ต้องทำ และการควบคุม (Balanced between demands/control) ความพึงพอใจต่องานโดยรวม (Overall job satisfaction) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว (Work/life balance)

การอุทิศตนและความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นการที่เน้นผลสำเร็จของงานเป็นเกณฑ์ มีการพัฒนางานที่มีประสิทธิภาพชัดเจน เป็นรูปธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ เน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีกลไกการบริหารที่ได้มาตรฐาน มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยที่มีคุณภาพและมีศักยภาพสูงเต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ

องค์การควรมีการสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุมร่วมกัน โดยสมาชิกทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องรับผิดชอบตนเองและรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายควรมีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยสมาชิกรับรู้และปฏิบัติงานตามมาตรฐาน มุ่งเน้นคุณภาพและมีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อเพิ่มคุณค่าผลผลิตจากงานของตน โดยไม่รู้สึกรู้ว่าเป็นการถูกบังคับ ในการปฏิบัติงานควรมีการประเมินผลและควรให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและการได้รับรางวัลตอบแทนจากผลการทำงาน มีการยกย่องและให้เกียรติอย่างเหมาะสม เป็นธรรม รวมทั้งความมุ่งมั่นในงานของสมาชิกในองค์กร

🕒 เทคนิคการบริหารเวลา

การบริหารเวลาส่วนตัวเป็นการควบคุมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า สาระสำคัญของการจัดสรรเวลา คือ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ อาจจะนำไปสู่ความเครียด การบริหารเวลาไม่ดี บางครั้งโครงการขนาดเล็กแต่กลับทำให้มีภาระงานมาก ดังนั้น เทคนิคการบริหารเวลาจึงเป็นสิ่งที่สำคัญในการเรียนรู้การใช้เวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด การบริหารเวลาส่วนตัวมีสาระสำคัญหลายประการ

การบริหารเวลาส่วนตัวคือชุดเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดผลดี ดังนี้

- ลดความสูญเสีย
- เตรียมความพร้อมสำหรับการประชุม
- ลดภาระงานที่มากเกินไป
- ตรวจสอบความคืบหน้าของโครงการ
- จัดสรรเวลาที่เหมาะสมกับงาน

- สามารถวางแผนการทำงานในแต่ละวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สามารถวางแผนการทำงานในแต่ละสัปดาห์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทำให้มีวินัยในตนเอง

เนื่องจากการบริหารเวลาส่วนตัว เป็นกระบวนการบริหารจัดการ เช่นเดียวกับกระบวนการอื่นๆ ที่ต้องมีการวางแผน การติดตาม และการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนต่อไป จะเป็นการตรวจสอบวิธีการขั้นพื้นฐานของการบริหารเวลาส่วนตัว

1. การปฏิบัติงานในปัจจุบัน

เพื่อช่วยให้สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากจะมองถึงงานในอนาคตก็จะต้องพิจารณางานในปัจจุบันก่อนว่ามีการใช้เวลาอย่างเหมาะสมหรือไม่ โดยจัดทำตารางเวลาและบันทึกข้อมูลกิจกรรมต่างๆ หลังจากหนึ่งสัปดาห์ไปแล้วก็ให้มีการทบทวนตารางเวลา เพื่อเป็นการตรวจสอบความเหมาะสมของการใช้เวลา

2. การลดความสูญเสีย

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่ใช่การสร้างงานใหม่ แต่เป็นการลดความสูญเสียงานในปัจจุบัน ซึ่งที่มาของการสูญเสียที่พบมากที่สุดคือ กิจกรรมการสนทนากลุ่มย่อย การคุยโทรศัพท์ การดื่มกาแฟก่อนทำงาน ซึ่งควรจะลดกิจกรรมเหล่านี้เพราะไม่เกี่ยวข้องและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้น ควรจะมีการจัดทำตารางเวลาเพื่อตรวจสอบหรือเปรียบเทียบกับกิจกรรมต่างๆ นั้น กิจกรรมใดเป็นกิจกรรมที่ทำให้งานเกิดความล่าช้า หรือไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อันใด

3. การทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา (กรณีที่เป็นหัวหน้างาน)

ควรพิจารณาว่าอะไรที่ไม่เหมาะสมและอาจก่อให้เกิดความสูญเสียได้ ซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาควรจัดทำรายงานสรุปความก้าวหน้าของการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถตรวจสอบถึงสถานะของงานในปัจจุบัน

4. การทำงานกับผู้อื่น

ผลกระทบที่สำคัญต่อการทำงานจะขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือของผู้อื่นด้วย ซึ่งสิ่งที่ปรารถนาในการทำงานร่วมกัน คือ ความสามัคคีของผู้ร่วมงาน และการมีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ควรมีการจัดทำตารางเวลาเพื่อบันทึกกิจกรรมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อช่วยให้สามารถตรวจสอบได้ว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ กับผู้อื่นนั้น ใช้เวลาเท่าไร เพื่อเป็นการลดความสูญเสีย

5. การนัดหมายภายนอก

ขั้นต่อไปของการบริหารเวลาส่วนตัว คือ การเริ่มต้นการควบคุมเวลา ปัญหาแรกคือการนัดหมาย ในการนัดหมายควรมีการจดลงในสมุดบันทึกประจำวัน โดยเป็นการบันทึกการนัดหมายล่วงหน้า การนัดหมายจะก่อให้เกิดการกิจกรรมต่างๆ กับผู้อื่น ดังนั้นในสมุดบันทึกควรจะเพิ่มในเรื่องการกำหนดเวลาในแต่ละกิจกรรมไว้ โดยการออกแบบสมุดบันทึกการนัดหมายควรมีช่องสำหรับระบุวันที่ กิจกรรม และเวลาของแต่ละกิจกรรม เพื่อให้สามารถบริหารเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และลดการสูญเสียเวลา เช่น หากถูกเชิญไปร่วมประชุม จะต้องมีการจัดสรรเวลาล่วงหน้าเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าประชุม เพื่อไม่ก่อให้เกิดความล่าช้า อีกทั้งจะทำให้การตัดสินใจนั้นถูกต้อง เนื่องจากได้มีการพิจารณาข้อมูลก่อนเข้าประชุม

6. ผู้ตรวจสอบ

การบริหารเวลาส่วนตัวนอกจากจะมีผลต่อผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา การวางแผนโครงการไม่เพียงแต่เป็นการจัดสรรเวลา แต่เป็นการวางแผนการตรวจสอบการทำงานไปในลักษณะเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดสรรหรือกำหนดระยะเวลาการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งในการมอบหมายงานนั้น ควรมีการระบุวันสิ้นสุดของงานด้วย เพื่อให้สามารถตรวจสอบการทำงานได้

7. วัตถุประสงค์ระยะยาว

มีกิจกรรมหลายกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนา เช่น การสนับสนุน การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน วัตถุประสงค์ระยะยาวเป็นเรื่องที่สำคัญ แต่ถ้าไม่กำหนดและจัดลำดับความเร่งด่วน เช่น การไม่กำหนดวันสิ้นสุด อาจจะทำให้เพิกเฉยไม่ทำงานได้ ทำให้ไม่สามารถบริหารเวลาได้ ดังนั้น ในวันหยุดควรสามารถกำหนด วัตถุประสงค์ระยะยาวคร่าวๆ และวางแผนในการทำงาน โดยการกำหนดระยะเวลาสำหรับกิจกรรมย่อยๆ เพื่อให้สามารถตรวจสอบและติดตามความคืบหน้าของงาน หากไม่วางแผนไว้ งานก็ไม้อาจสำเร็จได้ ดังนั้นจะต้องมีการวางแผนการใช้เวลา มีการเตรียมตัว เพื่อหลีกเลี่ยงความสูญเสีย

สรุป

การบริหารเวลาส่วนตัวเป็นกลยุทธ์ที่มาจากสามัญสำนึก ซึ่งไม่ต้องใช้ความพยายามมากนักในการส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารเวลาส่วนตัวจะเน้นการพิจารณาจากความสูญเสีย โดยพิจารณาจากกิจกรรมต่างๆ ที่ปฏิบัติ ซึ่งการบริหารเวลาไม่ได้ช่วยแค่การแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เป็นการเปิดเผยถึงโครงสร้างของการปฏิบัติงาน และเป็นการติดตามตรวจสอบ ทำให้สามารถควบคุมการใช้เวลาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ด้วยตนเอง

(ที่มา : <http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art2.html>)

การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ประกอบด้วยเรื่องความภูมิใจในงานที่ทำ (Pride in workmanship) การสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกถึงความผูกพันต่อทีมงาน มีการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม สร้างวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างความผูกพันของทีมงานและทำงานโดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

การทำงานเป็นทีมเป็นการปรับระบบวิธีการบริหารงานจากเดิมที่ต่างคนต่างทำ เป็นแบบบูรณาการเชื่อมโยง ทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร จะทำให้ไม่เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีการประสานงานที่ง่ายและไม่สิ้นเปลืองงบประมาณ

กระบวนการแก้ปัญหาเป็นส่วนที่สร้างทีมให้แข็งแกร่ง การสร้างมาตรฐานและเป้าหมายขึ้นมาทำให้ทุกคนอยู่บนเรือลำเดียวกันและมุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการ “ลงปहु” และใช้ข้อเท็จจริงมากกว่าข้อคิดเห็น หากปราศจากกรอบเช่นนี้แล้วก็จะไม่มีทีมที่ทรงประสิทธิภาพ จะมีก็แต่กลุ่มคนที่นั่งล้อมวงเสนอความคิดเห็นที่ไม่มีแก่นสารเท่านั้น

โตโยต้าเชื่ออย่างจริงใจว่าผลงานของทีมมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากกว่าผลงานเดี่ยวของทุกคนรวมกัน เมื่อทีมได้เรียนรู้ทักษะการแก้ปัญหาแล้วก็มีแค่ฟ้าเท่านั้นที่เป็นขีดจำกัด เมื่อทีมและ “กระบวนการ” เดินไปด้วยกันเราก็ได้สมดุลของความคิดสร้างสรรค์และระเบียบวินัย ความคิดหลายๆ อย่างนั้นเป็นสิ่งที่ดีแต่เราไม่มีเวลาและเงินทองมากพอที่จะทดลองความคิดเหล่านี้ทั้งหมด เราจึงต้องใช้กระบวนการของทีมที่ตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงและความเห็นพ้องต้องกันจำกัดความคิดที่ใช้ไม่ได้ออกไป ทำให้มีโอกาสสร้างผลงานและพัฒนาการที่เพิ่มขึ้น

(จากหนังสือ TOYOTAculture JEFFREY K.LIKER MICHAEL HOUSEUS ศรชัย จาติกวณิช: แปลและเรียบเรียง)

❖ เทคนิคการจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ

การจัดกลุ่มทำงานร่วมกันตามภารกิจ คือ การจัดกลุ่มการทำงานโดยมุ่งเน้นให้ภารกิจประสบความสำเร็จและนำเอาภารกิจเป็นตัวตั้งในการสร้างรูปแบบการทำงาน ซึ่งรูปแบบการทำงานแบบนี้จะเอื้ออำนวยให้เกิดการประสานงานและทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานมากขึ้น

วัตถุประสงค์

- เพื่อช่วยส่งเสริมให้เกิดการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น และทำให้เกิดการประสานงานที่ดีของแต่ละหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน และช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- การจัดเตรียมบุคลากรที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและมีความรอบรู้ในการปฏิบัติงานที่ดี
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- การทำงานร่วมกันของส่วนราชการที่มีความเกี่ยวข้องกันจะทำให้เห็นสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไขได้ง่ายขึ้น
 - การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีความต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยส่งผลให้เวลาในการปฏิบัติงานสั้นลง
 - ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานที่มีความซ้ำซ้อนกันลงได้

ข้อพึงระวัง

- จะต้องระมัดระวังในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพราะในบางกรณีข้าราชการบางคนอาจจะต้องมาทำงานที่ไม่ได้อยู่ในสายการบังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาโดยตรง ทำให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลการปฏิบัติงานได้ยากขึ้น
- การใช้เวลาในการปรับตัวของข้าราชการที่มาจากต่างหน่วยงาน ซึ่งในบางกรณีอาจจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันค่อนข้างและอาจจะใช้เวลานานกว่าจะทำงานประสานกันได้ดี อาจเกิดขึ้น

เทคนิคการสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีม

การสร้าง/พัฒนาการทำงานเป็นทีม คือ การสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะที่เป็นทีมและส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยพัฒนาให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมและประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำกิจกรรมต่างๆร่วมกัน

วัตถุประสงค์

- เพื่อสนับสนุนการสร้างบรรยากาศของทำงานร่วมกันเป็นทีม และสนับสนุนให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันข้าราชการในระดับหัวหน้าจะได้เข้าใจถึงวิธีการสร้างการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- ข้อมูลของผู้ที่รับผิดชอบการจัดกิจกรรมหรือการพัฒนาการทำงานเป็นทีม

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- บรรยากาศการทำงานที่มีความเป็นกันเองและมีความรู้สึกเป็นทีมเดียวกันมากขึ้น
- การประสานงานและความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเพื่อให้ได้มาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการโดยรวม
- ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับรู้ถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่เป็นตัวสนับสนุนในการทำงานเป็นทีม
- ผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับรู้ถึงผลประโยชน์ของการทำงานเป็นทีมและเป็นการพัฒนาทักษะของการแก้ปัญหาร่วมกัน

ข้อพึงระวัง

- จำเป็นจะต้องระมัดระวังในการจัดกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมในเบื้องต้น เพราะเป็นกลุ่มที่แสดงถึงผลของความสำเร็จของการดำเนินงานด้วย ถ้ากลุ่มแรกไม่ประสบความสำเร็จ หรือมีทัศนคติในเชิงลบแล้ว จะทำให้ขาดความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมจากกลุ่มบุคคลอื่นๆ ขึ้นได้
- อาจจะใช้งบประมาณในการจัดการพอสมควร โดยเฉพาะกรณีที่ทำกร้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการ (ครั้งแรกๆอาจจะจ้างบุคคลภายนอกก่อน หลังจากนั้นทีมงานควรจะเรียนรู้และดำเนินการเอง)

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. จัดตั้งผู้รับผิดชอบในการพัฒนา

- ส่วนราชการควรจัดตั้งทีมที่รับผิดชอบในการพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Team Building) โดยสมาชิกในทีมที่รับผิดชอบนี้อาจจะมาจากหลายๆหน่วยงานก็ได้ (การจัดตั้งทีมงานนี้มักจะเป็นรูปแบบการทำงานที่ไม่เป็นทางการ)

- จัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของทีมงานตามความถนัดของสมาชิกในทีม

2. คัดเลือกวิธีการในการพัฒนา

- ทีมที่รับผิดชอบคัดเลือกหาแนวทางในการพัฒนาโดยการสืบหาข้อมูลของวิธีการในการจัดทำกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ซึ่งโดยทั่วไปนิยมการจัดกิจกรรมนอกสถานที่ หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

- หลังจากนั้นทำการคัดเลือกผู้ที่จะดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาซึ่งอาจจะเป็นการจ้างบุคคลภายนอก หรือจัดทำเองก็ได้ (ขึ้นอยู่กับงบประมาณที่มีและศักยภาพของทีมงาน)

3. จัดลำดับความสำคัญของกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา

- โดยทั่วไปแล้วกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมักจะเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับกลางของแต่ละหน่วยงานขึ้นไปก่อน หรือในบางกรณีอาจจะเลือกจากกลุ่มงานหรือหน่วยงานที่มีปัญหาของการทำงานเป็นทีมขึ้นมาก่อนก็ได้

- ทำการสื่อสารและสร้างความเข้าใจให้กลุ่มผู้ที่จะต้องเข้ารับการพัฒนา

4. ดำเนินการพัฒนา

- โดยทั่วไปนั้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมนี้จะมีผู้เข้าร่วมไม่มากนัก อาจจะไม่เกิน ครึ่งละ 50 คน (ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ดำเนินการด้วย)

5. ประเมินผลและทบทวนแนวทางการพัฒนา

- หลังจากดำเนินกิจกรรมการพัฒนาแล้ว สิ่งที่สำคัญคือการประเมินผลการดำเนินกิจกรรมว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วนคือ การประเมินกิจกรรมที่จัดขึ้นโดยผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมทำการประเมิน และการประเมินผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมว่ามีการพัฒนาการทำงานเป็นทีมมากขึ้นหรือไม่

เทคนิคการบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ

การบริหารความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ หรือ Customer Relationship Management (CRM) เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ โดยการใช้เทคโนโลยีและบุคลากรอย่างมีหลักการ มีการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมและความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือการบริการ รวมถึงนโยบายในด้านการจัดการ CRM ซึ่งเน้นโครงสร้างของธุรกิจที่ให้ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางข้อมูล จึงทำให้สามารถบริหารได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ช่วยให้เกิดการบริการผู้รับบริการที่ดีขึ้น ลดความซับซ้อนและลดค่าใช้จ่ายในการทำงาน และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ทำให้เกิดภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรⁱⁱ

ขั้นตอนในการสร้าง CRMⁱⁱⁱ

1. รวบรวมข้อมูล ทำแบบสำรวจประวัติ พฤติกรรมของผู้รับบริการ สิ่งแรกในการสร้าง CRM คือ การรู้ว่าผู้รับบริการคือใคร มีปัญหาหรือความต้องการอะไร นั่นคือ ค้นหา VOC หรือ Voice of Customer การบริการที่ผู้รับบริการได้รับเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ผู้รับบริการต้องการอะไรที่พิเศษกว่าผู้รับบริการรายอื่น ๆ หรือไม่ เป็นต้น

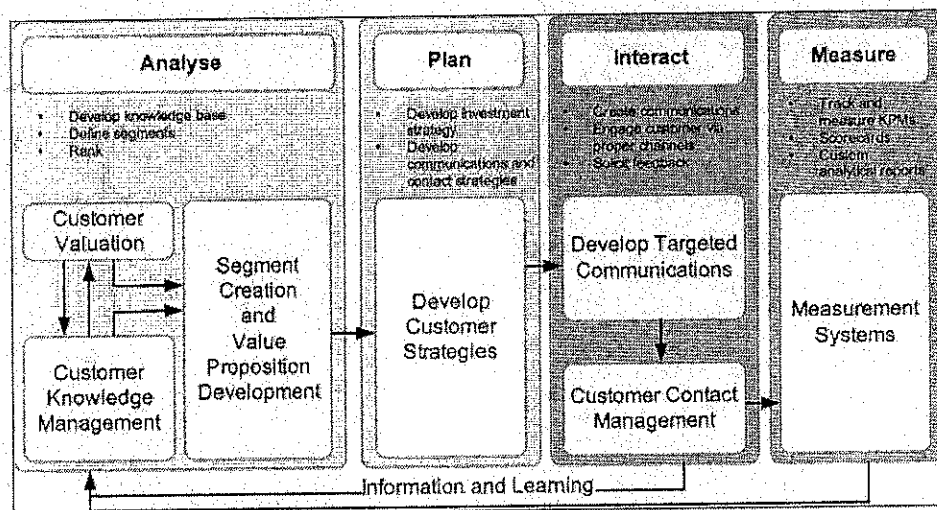
การมีฐานข้อมูลของผู้รับบริการที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่เสมอ สามารถเรียกดูได้จากทุกหน่วยงานในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ มีการแยกประเภทผู้รับบริการจากฐานข้อมูล หรือจัดแบ่งกลุ่มและจัดเรียง

ความสำคัญของผู้รับบริการ สำหรับกำหนดประเภทของกลุ่มผู้รับบริการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กลุ่มที่ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและควรรักษาไว้ และกลุ่มที่ไม่สามารถรักษาไว้ได้ ยิ่งแบ่งกลุ่มได้ชัดเจน และแยกย่อยเท่าใด ก็ยิ่งเข้าถึงผู้รับบริการได้มากเท่านั้น

2. จัดเก็บข้อมูลให้ครบถ้วน ถูกต้อง และเรียกใช้งานได้ง่าย หากใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อความสะดวก ควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสม มีความพร้อม และความคุ้มค่าต่อการใช้งาน ซึ่งควรประกอบด้วย เทคโนโลยีที่เพิ่มช่องทางให้ผู้รับบริการสามารถติดต่อกับองค์กรได้ เช่น ระบบ Call center, Web site, Interactive voice Response เป็นต้น

3. การปฏิบัติเพื่อรักษาผู้รับบริการ สร้างสรรค์มาตรการ กลยุทธ์ในการสนองตอบ VOC ของผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม รวมทั้งติดตามและประเมินเพื่อปรับปรุงและปรับกลยุทธ์นั้น ๆ ให้ทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ควรเริ่มจากการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานภายในองค์กร ให้มุ่งเน้นการ "ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ" โดยต้องไม่ลืมจูงใจให้พนักงานมีความสนใจ และเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้รับบริการให้มากขึ้นด้วย

4. การประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าองค์กรสามารถรักษาผู้รับบริการได้มากขึ้นหรือไม่อย่างไร โดยเกณฑ์ต่าง ๆ จะต้องเปลี่ยนไป จุดเน้น หรือ Focus ขององค์กรต้องเปลี่ยนมาอยู่ที่การรักษาผู้รับบริการ (Keep Relation) ในระยะยาว และ เพิ่ม Value ให้กับผู้รับบริการให้มากกว่าคุณค่าที่ผู้รับบริการคาดหวัง



ภาพแสดงขั้นตอนการสร้าง CRM

ที่มา : <http://www.boirefillergroup.com/crmapproach.php>

ปัจจัยความสำเร็จของ CRM	ข้อผิดพลาดของการ Implement CRM
1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนและให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด	1. ผู้บริหารระดับสูงไม่สนับสนุนและให้ความร่วมมือ
2. ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการให้สามารถประเมินได้	2. ไม่สามารถเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือ Business Process ขององค์กรให้สอดคล้องกับแผนงาน
3. ต้องกำหนด Business Process ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3. ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องไม่เข้าใจความหมายของ CRM ต่อองค์กร
4. กำหนดลักษณะของตลาดกลุ่มผู้รับบริการ และคู่แข่งขึ้น	4. ในส่วนของการทำงานแบบอัตโนมัติ ไม่ควรปล่อยให้หน้าที่ของระบบเพียงฝ่ายเดียวที่จะแก้ไขปัญห ควรวางหลักเกณฑ์ให้ถูกต้องตั้งแต่วันแรกของการใช้งาน มิฉะนั้น
5. ประเมินผลประสิทธิภาพของพนักงาน	
6. ประเมินความสามารถขององค์กรว่าจะปรับเปลี่ยนการทำงานในส่วนใดบ้าง	
7. ทำการวิเคราะห์และ Reengineer ใน Process ที่ไม่สามารถ	

- ปรับเปลี่ยนการทำงานให้เหมาะสมได้
- 8. ให้องค์กรมีสภานโยบายและวิสัยทัศน์
- 9. เลือกเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- 10. Implement ในเรื่องที่จะทำให้องค์กรก้าวหน้าเร็วขึ้น
- 11. หา Solution ที่เหมาะสม
- 12. ทำ Plan Implementation
- 13. Implement ร่วมกับบริษัทที่ขายระบบ
- 14. ทำการ Monitor เพื่อตรวจสอบระบบตลอดเวลา

จะเกิดความผิดพลาดกระจัดกระจายและสร้างปัญหาตามมาอย่างต่อเนื่อง

การประยุกต์ CRM มาใช้กับภาครัฐ^{IV}

อย่างไรก็ตาม ในการนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ในภาครัฐนั้น สิ่งสำคัญที่ส่วนราชการควรจะมีตระวัง คือ บริบทต่างๆ ของการดำเนินธุรกิจในการเอกชน และการบริหารงานภาครัฐนั้นมีความแตกต่างกันมากพอสมควร โดยความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ CRM ในภาครัฐ และเอกชน มีดังนี้

การบริหารธุรกิจ	การบริหารราชการ
เป้าหมายเพื่อกำไรสูงสุด สร้างผลกำไรให้แก่มือถือ	เป้าหมายเพื่อความยุติธรรม ความเท่าเทียมกันและความ ผลของประชาชน
มีผู้ผลิต/ให้บริการจำนวนมาก (การแข่งขันสูง)	มีผู้เจ้าเดียว (ผูกขาด)
เป้าหมายคือ ช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด (Market Orientation)	เป้าหมายคือ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน
ผลิตสินค้า/บริการไม่ปะปรเภท ไม่หลากหลาย และผู้บริหารมีอำนาจเด็ดขาด	ผลิตผลผลิต และบริการที่หลากหลาย มักประสบปัญหา บางครั้งไม่สามารถควบคุมได้เพราะเหตุปัจจัยทางการเมือง แทรกแซง
มุ่งเน้นการตอบสนองผู้รับบริการที่แตกต่างรายบุคคล เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุด (Customization)	ผลผลิต/บริการมักมีลักษณะ "One size fits all" หรือเสื้อ Free size ใส่ได้ทั้งประเทศ
จำแนกกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้รับบริการ เพื่อเลือกกลุ่มที่จะ สร้างความสัมพันธ์ระยะยาวด้วยค่าใช้จ่ายของ พาร์เรโต (Pareto Rule) หรือกฎ 20/80	สามารถจำแนกกลุ่มผู้รับบริการได้แต่ไม่สามารถ เลือกเฉพาะเจาะจงกลุ่มเพื่อให้บริการได้ เพราะ อาจเกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกัน (Unfairness)
ให้คน/ให้พนักงาน หรือเจ้าหน้าที่ตรวจสอบผลิตภัณฑ์ ความเข้ากันได้	ค่าตอบแทนไม่สูงไม่เอื้อให้บุคคลเหล่านั้น ไม่ สามารถให้คน/ให้ให้ได้
การวางแผนมีเอกภาพ มีความสอดคล้องในการกำหนดทิศทาง	การวางแผนมักถูกแทรกแซงโดยฝ่ายการเมือง

ดังนั้น ส่วนราชการที่นำเอากลยุทธ์ CRM ไปประยุกต์ใช้จึงต้องปรับให้เหมาะกับบริบทของตน โดยมีแนวทางดังนี้

- **ทำความเข้าใจกับคำว่า “ผู้รับบริการ” ในมุมมองของภาครัฐ**

“ผู้รับบริการ” หรือ “ผู้รับบริการ” ในมุมมองของงานบริการภาครัฐ มีสองมุมมองที่ตรงกันข้ามอยู่ เพราะบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐ หรือข้าราชการทุกคนมีสองบทบาทในคนเดียวกัน บทบาทหน้าที่ด้านหนึ่งของข้าราชการคือการเป็น “ผู้คุมกฎ” หรือเป็นผู้รักษากฎหมาย “Mandate Customer” หรือเป็นผู้รับบริการในอาณัตินั่นเอง ซึ่งผู้รับบริการกลุ่มนี้หน่วยงานภาครัฐไม่สามารถตามใจ หรือทำให้เขาพึงพอใจได้

เช่น นักโทษที่เป็นผู้รับบริการของกรมราชทัณฑ์ โรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นผู้รับบริการของกรมโรงงาน เป็นต้น แต่บทบาทหน้าที่อีกด้านหนึ่งของหน่วยงานภาครัฐ คือ “ผู้ให้บริการ” ซึ่งภายใต้บทบาทนี้หน่วยงานภาครัฐต้องสร้างความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการหรือประชาชน ผู้รับบริการกลุ่มนี้เรียกได้ว่าเป็นกลุ่ม “Generic Customer” เช่น การชำระค่าธรรมเนียมต่างๆ การต่ออายุใบอนุญาตต่างๆ การบริการด้านข้อมูลข่าวสาร ความรู้ การบริการรักษาพยาบาล ฯลฯ

- สร้างกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์กับประชาชน (Citizen Relationship Management: CIRM) ซึ่งเป็น กลยุทธ์ในการสร้าง และรักษาความพึงพอใจ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐและประชาชน โดยอาศัยเทคโนโลยีที่เหมาะสม ยึดหลักประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อส่งมอบบริการที่ประทับใจ เช่น ระยะเวลารอคอยที่ลดลงเมื่อติดต่อกับหน่วยงานราชการ การติดต่อราชการมีขั้นตอนที่โปร่งใส ชัดเจนเป็นธรรม รวดเร็ว และไม่สร้างความสับสนแก่ประชาชน สามารถตอบสนองประชาชนได้ตามที่ประกาศไว้ และที่สำคัญสร้างความพึงพอใจ และความประทับใจแก่ผู้รับบริการ

CIRM เป็นกลยุทธ์ และสร้างระบบที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือข้าราชการสามารถเข้าถึงฐานข้อมูลผู้รับบริการหรือประชาชน (Citizen Profile) ได้อย่างทันท่วงที ซึ่งถือเป็นอาวุธที่สำคัญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถเข้าถึงและรับทราบปัญหาที่ตรงจุด และสามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้สอดคล้องกับแต่ละราย รวมถึงสามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดในอนาคตได้ นอกจากนี้ หัวใจสำคัญของงานบริการภาครัฐที่มีคุณภาพนั้น คือความคงเส้นคงวาของงานบริการ (Consistency) นั้นหมายความว่า ไม่ว่าประชาชนจะใช้บริการหน่วยงานภาครัฐที่จุดบริการใด เวลาใด หรือพบกับเจ้าหน้าที่คนใด ก็ควรได้รับการที่เป็นมาตรฐาน นอกจากนี้ หากงานบริการภาครัฐสามารถบูรณาการร่วมกันได้ เช่น ไปใช้บริการจุดเดียวสามารถตอบคำถามหรือให้บริการได้ทุกอย่างที่ต้องการ หรือที่เรียกกัน

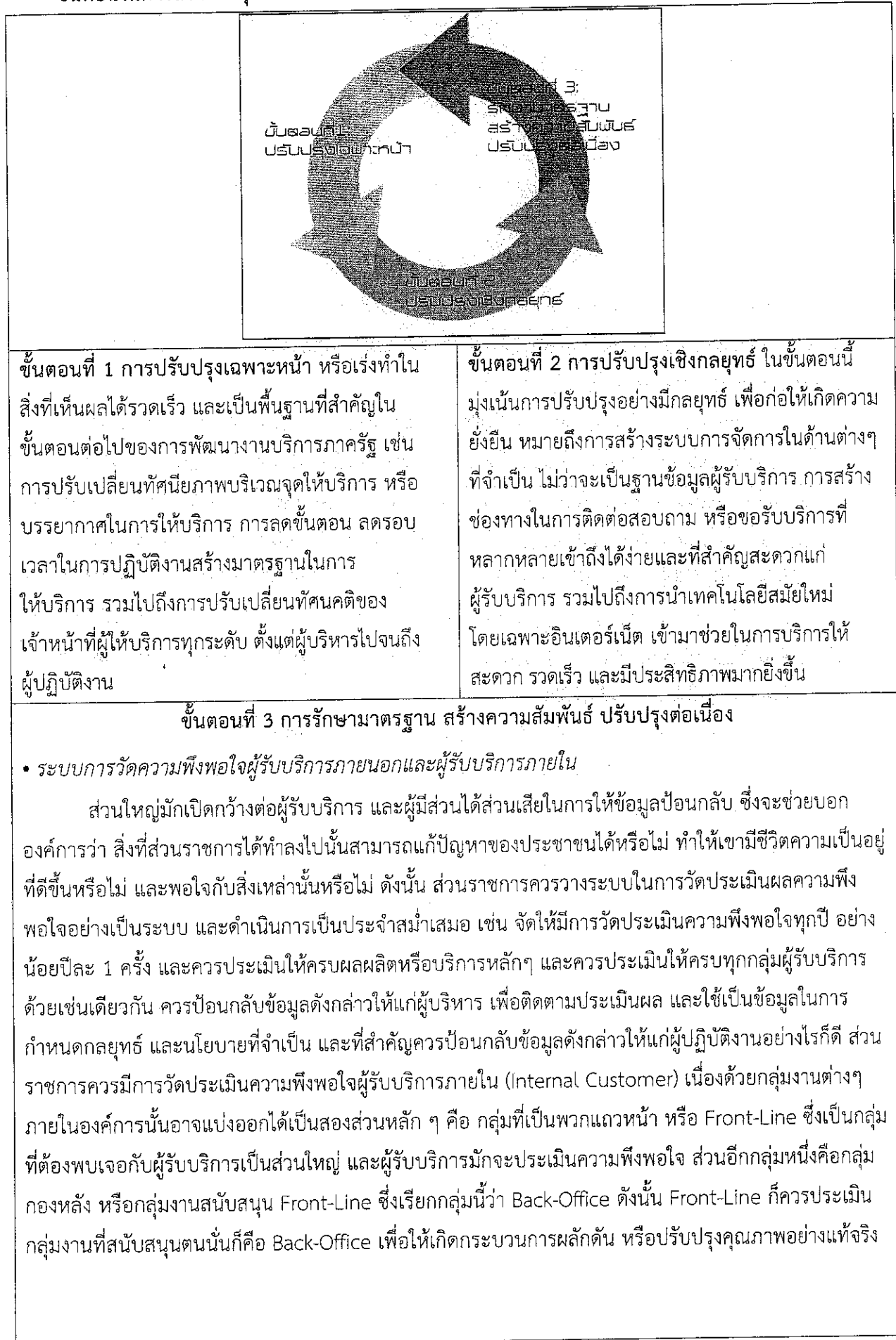
ส่วนราชการที่ประสบความสำเร็จในกระบวนการสร้างความพึงพอใจ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและประชาชน จะเกิดประโยชน์สะท้อนกลับมายังส่วนราชการนั้นๆ เอง เช่น

- ลดต้นทุนการติดต่อ ทั้งต้นทุนของประชาชนในการติดต่อ และต้นทุนในการให้บริการของหน่วยงานราชการจะลดลง

- เพิ่มศักยภาพในการตัดสินใจ และให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานราชการ เพราะสามารถเก็บรวบรวมฐานข้อมูลผู้รับบริการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตอบสนองและแก้ปัญหาที่มักเกิดขึ้นเป็นประจำ จะทำให้ประสิทธิภาพในการตอบสนองดียิ่งขึ้น

- สร้างความเชื่อมั่นและศรัทธาแก่หน่วยงานภาครัฐในสายตาของประชาชน เพราะยิ่งภาครัฐมีความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนมากเท่าใด ประชาชนยิ่งเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการปกครองของรัฐ

ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ CIRM 3 ขั้นตอน คือ



- ระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ

หน่วยงานควรมีระบบการบันทึกข้อร้องเรียนอย่างเป็นระบบ ทำให้ทุกข้อร้องเรียนนั้นมีความหมาย นั้นหมายถึงได้รับการติดต่อกลับ และแจ้งผลการแก้ไขปรับปรุง ข้อมูลข้อร้องเรียนที่ได้รับมานั้นถือว่ามีคุณค่ายิ่งกับการในการวิเคราะห์หลังเคราะห์เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวไปปรับปรุงกระบวนการให้บริการ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน แล้วจัดทำเป็นมาตรฐานการให้บริการเพื่อป้องกันการเกิดปัญหาซ้ำๆ

- ความผาสุก ความพึงพอใจเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

หากต้องการให้ผู้รับบริการมีความสุข บุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานก็ควรมีความสุขเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะได้ส่งมอบความสุขนี้ไปยังผู้รับบริการภายนอก

- Best Practice Sharing

การสร้างต้นแบบผู้ให้บริการแบบมืออาชีพ หรือ Best Practice แล้วนำประสบการณ์ หรือวิธีการปฏิบัติดังกล่าวไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ผู้อื่นเห็นเป็นแบบอย่างแล้วปฏิบัติตาม

การดำเนินงาน CRM นั้นจำเป็นที่จะต้องใช้ความร่วมมือจากทุกคนในองค์การที่จะทำงานร่วมกัน โดยการเน้นไปที่ผู้รับบริการไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการพัฒนาปรับปรุงการบริการผู้รับบริการแต่หมายรวมการมีกิจกรรมสม่ำเสมอที่เชื่อถือไว้วางใจได้และมีความสะดวกในการปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการได้ในทุกสถานการณ์ CRM จึงเป็นกรอบการทำงานแบบบูรณาการ และเป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ เปรียบดังหลักธรรมในพุทธศาสนา คือ "อิทธิบาท 4" ซึ่งเป็นธรรมอันเป็นเครื่องเกื้อหนุนให้บุคคลกระทำกิจได้สำเร็จตามความประสงค์ อันประกอบด้วย

- ฉันทะ คือ ความพึงพอใจรักใคร่ในกิจการงานสิ่งทีกระทำ
- วิริยะ คือ มีความพากเพียรหมั่นประกอบกิจการงานนั้นให้สำเร็จโดยชอบ
- จิตตะ คือ เอาจิตใจฝักใฝ่ในสิ่งที่ทำ ไม่วางธุระหรือละทิ้งไปเสีย
- วิมังสา คือ หมั่นไตร่ตรองพิจารณาหาเหตุผลที่ชอบด้วยสัมมาทิฐิ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงกิจการงานของตนให้ดียิ่งขึ้นไป

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ประกอบด้วยเรื่องการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนา (Learning Sharing and Challenge) ควรมีการสนับสนุนโอกาสและส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ อิสระและต่อเนื่อง ยอมรับและเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเองของสมาชิกทุกคนในองค์การ

การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการให้ได้มาซึ่งข้อมูล การสร้างสรรค์ข้อมูล การแลกเปลี่ยนข้อมูล การใช้ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนและผลการปฏิบัติงาน บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

วัตถุประสงค์

- เพื่อให้องค์การได้มีการจัดการกับข้อมูลและความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบ ทันสมัย ทันกับความต้องการและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ
- เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาและมีทักษะ ความรู้ตลอดจนข้อมูลที่ตรงกับความต้องการในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายขององค์การ

สิ่งที่ต้องมีเบื้องต้น

- องค์การต้องมีเป้าหมายหรือกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อเป็นตัวกำหนดขอบเขตข้อมูลความรู้ที่ข้าราชการในส่วนราชการควรจะได้รับ
- หากองค์การมีการกำหนด Competency Model มาแล้วจะทำให้การดำเนินการจัดทำ Knowledge Management เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และตรงต่อความต้องการขององค์การ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ
- บุคลากรมีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Innovation) เนื่องจากมีข้อมูลและความรู้ที่สามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนกันในระบบให้คิดตลอดเวลา
- บุคลากรมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Performance Improvement) เนื่องจากมีความรู้และทักษะเพียงพอในการปฏิบัติงานจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและประสบการณ์ที่มีประโยชน์ไว้กับองค์การเพื่อสามารถถ่ายทอดต่อไปยังบุคลากรรุ่นใหม่ได้อีก (Knowledge reused)
- องค์การสามารถลดเวลาการบริการและลดค่าใช้จ่ายในการจัดฝึกอบรมบางส่วนลงได้ เนื่องจากข้อมูลด้านนั้นๆสามารถเรียนรู้และแลกเปลี่ยนผ่าน Knowledge Management
- ปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มผลผลิตให้กับทุกภาคส่วนขององค์กร
- ลดอัตราการลาออก สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยการให้ความสำคัญกับความรู้ของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งให้ค่าตอบแทนและรางวัลที่เหมาะสม

ข้อพึงระวัง

- การพิจารณาเนื้อหาที่จะนำมารวบรวมในระบบอาจต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ เนื่องจากข้อมูลบางด้านไม่สามารถอธิบายด้วยตัวของมันเอง ต้องอาศัยการถ่ายทอดจากผู้อื่นหรือด้วยวิธีการอื่น จึงจะเข้าใจอย่างถ่องแท้ เช่น หากข้อมูลเกี่ยวกับงานที่เป็นขั้นตอนหรือกฎระเบียบ จะถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนได้ง่ายในระบบ Knowledge Management ผ่านระบบคอมพิวเตอร์ ในขณะที่ข้อมูลที่มาจากประสบการณ์อาจต้องใช้เทคนิควิธีการบางอย่างเสริม

ขั้นตอนในการดำเนินงาน

1. ศึกษาโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์กร

- ทำความเข้าใจโครงสร้างและองค์ประกอบอื่น เช่น กระบวนการ วัฒนธรรม พฤติกรรม ของบุคลากรในองค์กรจะทำให้เราเข้าใจถึงการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการเลือกวิธีการถ่ายทอดความรู้หรือให้ข้อมูลที่เหมาะสมกับบุคลากรในองค์กร

- การทำความเข้าใจวิธีการเรียนรู้อาจทำได้โดยการสังเกต ออกแบบสอบถาม หรือพูดคุยกับข้าราชการในหน่วยงาน

2. คัดเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสม

- ผลของการศึกษาโครงสร้างและองค์ประกอบขององค์กรจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจว่าแนวทางใดเหมาะสม เช่น Knowledge Management บนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเหมาะกับองค์กรที่มีการใช้เทคโนโลยีอย่างกว้างขวาง ขณะที่องค์กรบางองค์กรมีความพร้อมไม่มากในระบบ IT จึงจะเหมาะสมกับลักษณะการเรียนรู้ข้อมูลจากเอกสาร/หนังสือ (Knowledge Capturing Management)

- ทำการพิจารณาว่าจะจัดทำ Knowledge Management ด้วยบุคลากรในหน่วยงานเองหรือจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

3. กำหนดรายละเอียดในการพัฒนา

- เมื่อศึกษาศักยภาพขององค์กร และเลือกวิธีการที่เหมาะสม ลำดับต่อไปคือการกำหนดรายละเอียดของหลักสูตรหรือข้อมูลที่ข้าราชการควรได้เรียนรู้ซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่างส่วนงานฝึกอบรมและผู้บริหารที่ร่วมดำเนินการกำหนดขอบเขตการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรในชั้นแรกทั้งในด้านรูปแบบภาษาที่เป็นมาตรฐาน สามารถอ้างอิงได้ตรงกับความต้องการขององค์กร

- บางองค์กรมีการจัดทำ Competency Model ไว้แล้ว ดังนั้นข้อมูลจาก Competency Model สามารถเป็นตัวกำหนดเนื้อหาข้อมูลและความรู้ที่องค์กรต้องการถ่ายทอดแก่บุคลากรภายในได้เป็นอย่างดี

4. การใช้งาน

- ส่วนราชการควรทำการสื่อสารให้ข้าราชการในหน่วยงานได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ในการจัดทำ Knowledge Management และวิธีการเข้าถึงก่อนใช้จริง

5. ติดตามประเมินผล

- เมื่อนำ Knowledge Management มาใช้อย่างเป็นทางการแล้ว ต้องมีการจัดระบบติดตามและทบทวนความต้องการเป็นระยะ และป้อนข้อมูลหรือความรู้ที่ทันสมัยเพื่อตอบสนองความต้องการตามกลยุทธ์ในเวลาที่เหมาะสม

ⁱ Robinson G. Alan, and Schroeder M. Dean, "Ideas Are Free: How the Idea Revolution Is Liberating People and Transforming Organizations," (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2003).

ⁱⁱ www.na-vigator.com/om_sandp/crm.htm

ⁱⁱⁱ www.bloggang.com

www.mga.co.th/viewmarketing.php?id=70

^{iv} ญัฐพัชร สือประดิษฐ์พงษ์.2552.งานบริการภาครัฐกับกลยุทธ์ CRM.

