

## ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

**ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)** เป็นเทคนิคหนึ่งในการจัดทำแผน การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมและสามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ การคมนาคม และการสื่อสารระหว่างประเทศต่าง ๆ โดยเฉพาะกับระบบราชการที่เป็นระบบใหญ่ มีภารกิจที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความกินดีอยู่ดีของประชาชน แต่ยังมีจุดอ่อนในเรื่องของความรู้ ที่จะนำมาใช้ปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพการพัฒนาคุณภาพการให้บริการลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากร ข้อมูลข่าวสาร และตัวองค์กรเอง ให้พร้อมที่จะผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้



ด้วยเหตุนี้ทุกองค์กรภาครัฐ ต่างพยายามที่จะผลักดันให้องค์กรของตน เป็นองค์กรที่ยึดยุทธศาสตร์และถูกขับเคลื่อนโดยยุทธศาสตร์ ซึ่งนอกจากจะเดินหน้าแบบมียุทธศาสตร์แล้ว ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2545 สุดท้ายแต่ละกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด ต้องสร้างคุณค่าของหน่วยงานขึ้น เรียกว่า Value Creation และการที่จะสร้าง Value ขึ้นมาได้ ต้องมีการวางแผนการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำให้งานมีคุณภาพ มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้นสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการปรับเปลี่ยนที่สำคัญ มี 3 ประการ คือ



1. **ปรับในเรื่องของกระบวนการในการทำงาน** คือการปรับปรุงกระบวนการงาน (Process Improvement) มีหลายรูปแบบ เช่น การปรับระบบงาน(Re-engineering) การลดขั้นตอน/การทำให้ง่าย (Work Simplification) Six Sigma หรือ TQM จะเลือกใช้วิธีการใดก็ได้ เพียงแต่ขอให้กระบวนการนั้น (1) เร็วขึ้น ลดขั้นตอนในการทำงาน (2)ประหยัดขึ้น ลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและการสูญเสีย และ (3) ผลผลิต (Productivity) ดีขึ้น



2. ปรับในเรื่องของกระบวนการงานของการที่จะดูแลลูกค้า โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชน ในภาครัฐลูกค้าคือประชาชน ซึ่งมี 2 หมาย หมายหนึ่งคือ ลูกค้าที่มาติดต่อ(Customer) อีกหมายหนึ่งคือประชาชน (Citizen) เจ้าของประเทศ ฉะนั้นจึงต้องปฏิบัติต่อลูกค้าในสองลักษณะ เมื่อมีการวางแผนในเรื่อง Customer จึงต้องพิจารณาไปในจุดที่เกี่ยวข้อง คือหมายที่เป็น Citizen ด้วย ต้องจัดระบบงานให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น มีการเปิดเผย โปร่งใส และทำให้ประชาชน มีความสุข เกิดความพึงพอใจ ประชาชนพลเมืองจะมีความมั่นใจในระบบราชการ และความมั่นใจ ในภาคราชการมากขึ้น



3. ปรับในเรื่องการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) วางแผนในการพัฒนาคน ทุนข้อมูลสารสนเทศ และทุนความรู้ (Information Capital) และทุนองค์กร (Organization Capital)ถ้ามีการวางแผนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนครบถ้วน จะทำให้องค์กรแข็งแกร่งขึ้น มีความพร้อมในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Readiness)คือมีความพร้อมในการผลักดันยุทธศาสตร์มากขึ้น

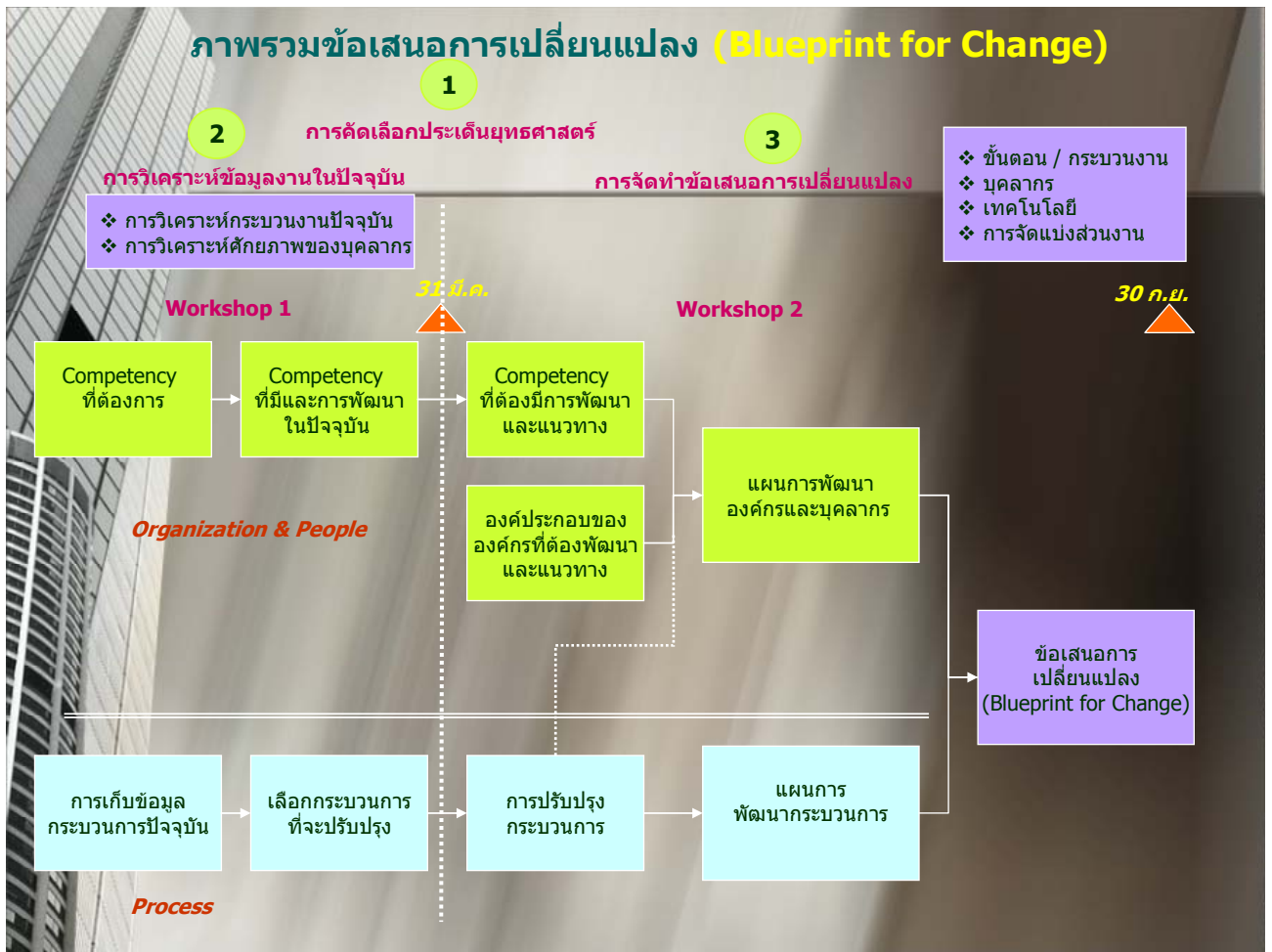


ดังนั้น ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง จึงครอบคลุมการเปลี่ยนแปลงใน 3 ด้าน คือ

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการงาน โดยวิธีการบริหารจัดการ สมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
3. ด้านการเสริมสมรรถนะขององค์กร ซึ่งต้องจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพในองค์กร เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศ และการวางแผนการพัฒนาองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

โดยมีภาพรวมของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ที่ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องดำเนินการ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ดังนี้





### ส่วนที่ 1 การคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

หลักเกณฑ์หรือแนวคิดในการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

1. เลือกประเด็นยุทธศาสตร์หลัก ที่สามารถส่งผลให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้
2. ระยะเวลาที่สามารถทำให้สำเร็จได้ ภายในระยะเวลาไม่เกิน 3 ปี
3. สามารถเชื่อมโยงหรือมีจุดที่เชื่อมโยงไปยัง Cluster กลุ่มภารกิจหรือกลุ่มจังหวัดได้
4. เป็นไปตามข้อตกลงหรือคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

### ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบัน

แบ่งเป็นการวิเคราะห์กระบวนการงานในปัจจุบัน และ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและบุคลากร โดยจะอธิบายตามลำดับ คือ

ก. การวิเคราะห์กระบวนการงานในปัจจุบัน มีขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การระบุกระบวนการงานและกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์

**ขั้นตอนที่ 2** การจัดทำภาพแสดงกระบวนการงานปัจจุบัน

**ขั้นตอนที่ 3** ระบุอุปสรรค/ปัญหาของกระบวนการงานปัจจุบัน และโอกาสในการปรับปรุง

#### ขั้นตอนที่ 4 คัดเลือกกระบวนการงานเพื่อทำการปรับปรุง

ทั้งนี้ จะต้องผ่านความเห็นชอบของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ CCO (Chief Change Officer) ของหน่วยงานด้วย จากนั้นก็สรุปผลการคัดเลือกกระบวนการงานที่จะนำไปออกแบบกระบวนการงานใหม่

#### ข. การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและบุคลากร โดยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจข้อมูล เกี่ยวกับ **Competency** ที่พึงประสงค์ และสอดคล้องกับ  
กลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสำรวจข้อมูลของกลุ่มงาน

ขั้นตอนที่ 3 การสำรวจข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากร

หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาหาแนวทางที่จะพัฒนา Competency ของบุคลากร  
และของหน่วยงาน

สุดท้ายก็คือ **ส่วนที่ 3** เป็นการนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค กลวิธีต่าง ๆ  
เพื่อให้ได้แผนบริหารการเปลี่ยนแปลงใน 2 ด้าน ได้แก่ แผนการพัฒนากระบวนการงาน ที่เป็นการเพิ่มขีดสมรรถนะ  
และความสามารถในการทำงาน และแผนการพัฒนาองค์กรและบุคลากร มารวมกัน ซึ่งรวมจัดทำเป็นข้อเสนอ  
การเปลี่ยนแปลง (Blueprint of Change) ของแต่ละหน่วยงานต่อไป

