

แนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและ ด้านการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ²



อภิรักษ์ จาตุกัญญาประทีป

² ถอดความจากบรรยาย ในการประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 พฤศจิกายน 2547 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพฯ ฯ

เรียนท่านผู้บริหารกระทรวง กรม CCO ท่านผู้มีเกียรติ ผมรู้สึกตื่นเต้น เพราะอยู่กับภาคเอกชนมาทั้งชีวิต ทำงานมา 20 กว่าปี ได้ติดตามการบริหารราชการแผ่นดินในฐานะคนที่อยู่รอบนอก ช่วงท้ายๆ มีโอกาสที่ได้สัมผัสมากขึ้น ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการมีทิศทางที่เปลี่ยนไปมาก และยิ่งรู้สึกตื่นเต้นที่มีโอกาสที่จะเข้ามาเป็นพลังผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ

ในส่วนของภาคเอกชนวันนี้ จะเห็นว่าการทำธุรกิจลำบากขึ้นเยอะ การแข่งขันเข้มข้น วันนี้กำไรหรือ Margin จะถือว่าแคบมาก ไม่ได้เปิดช่องสำหรับความผิดพลาด ความไร้ประสิทธิภาพขององค์กร เช่นองค์กรธุรกิจเอกชนจะต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานตลอดเวลา วันนี้การแข่งขันภาคเอกชนแข่งกันที่ตรงไหนครับ แข่งกันที่ใครดีกว่ากัน Better สินค้าใครดีกว่ากัน บริการใครดีกว่ากัน ประการที่ 2 Faster ใครเร็วกว่ากัน เร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เร็วในการคิดค้นประเภทบริการ เร็วในการสนองตอบความต้องการของผู้ใช้บริการของลูกค้า ประการที่ 3 แข่งกันที่ Cheaper ใครมีราคาที่ย่อมเยา หรือถูกกว่ากัน อันนั้นเป็นข้อได้เปรียบของการแข่งขันทางภาคเอกชน ถ้าจะให้ได้เปรียบใน 3 ประการที่กล่าวไว้สักครู่ ต้องมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ วันนี้องค์กรที่จะเป็นผู้นำ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีกลยุทธ์ที่ครอบคลุมอย่างน้อย 3 เรื่อง เรื่องที่ 1 เรื่องของ Innovation ต้องสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในเรื่องของการปรับปรุงการ

ทำงาน การคิดค้นผลิตภัณฑ์ ประการที่ 2 ต้องมีเรื่องของการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า เรื่องของ Customer Intimacy อาจจะเป็นคำที่บางท่านไม่คุ้นเคย ท่านอาจจะคุ้นเคยแต่คำว่า Customer Satisfaction

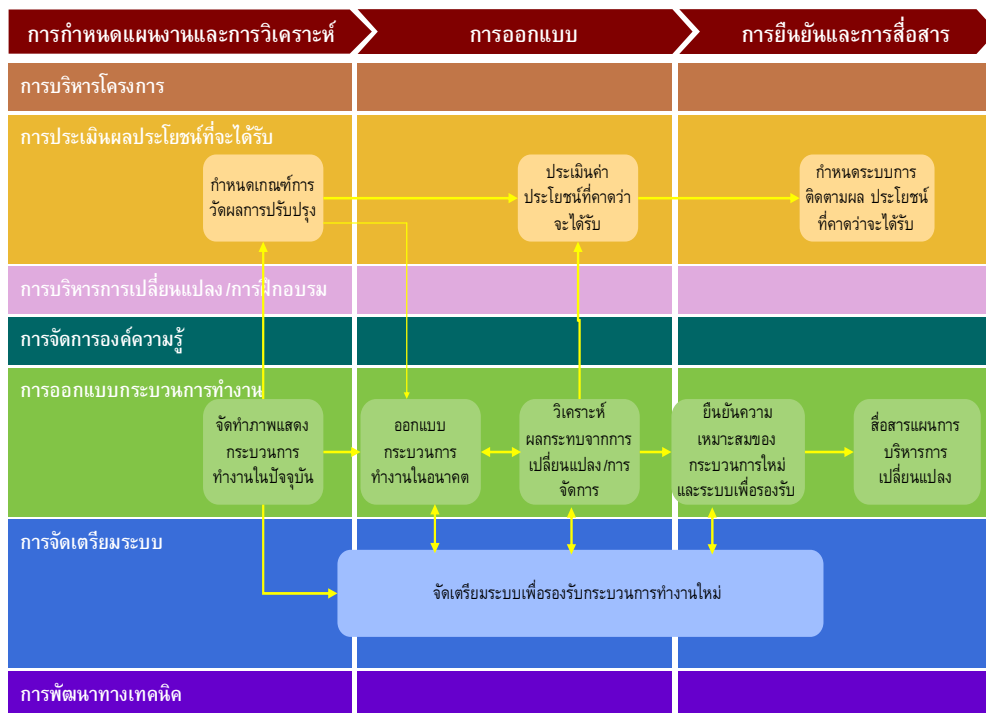
Intimacy จะลึกซึ้งกว่าเยอะจะไปถึงขั้นที่เราใช้คำว่าหลงใหลได้ปลื้ม เห็นความต่างระหว่างความพึงพอใจ กับอาการของคนที่หลงใหลได้ปลื้ม เพราะว่าเดี๋ยวนี้องค์กรทั่วไปทำถึงระดับ Satisfaction ไม่ยาก แต่ถ้าจะให้ได้เปรียบ ถ้าจะให้ฉีกแนวให้ประสบความสำเร็จมากกว่าต้องไปถึงเรื่องของ Intimacy

ประการที่ 3 คือเรื่องของ Operational Efficiency การมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ จะเห็นว่าจะสอดคล้องกับที่ท่านเลขาฯ ก.พ.ร. ได้บรรยายไปก่อนหน้านี้ซึ่งเห็นว่าเหมือนกัน การที่จะทำงานวันนี้หนีไม่พ้นกรอบ หรือมิติที่เราพูดคุยกัน วันนี้ผมได้รับมอบหมายให้มาพูดเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน

ซึ่งจะต้องเอาประสบการณ์ ที่เราเคยช่วยองค์กรเอกชนในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรมาเรียนให้ท่านทราบว่า การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานจะต้องมีกรอบ มีกระบวนการ มีขั้นตอนอะไรบ้าง เพราะท่านเองจะต้องกลับไปทำแผนบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นจะมี 3 เรื่อง เรื่องที่ 1 ก็คือเรื่องของคน ทำอย่างไรให้คนมีความพร้อม มีขีดความสามารถ เรื่องที่ 2 เรื่องของ

Operation กระบวนการทำงาน ทำอย่างไรให้มีกระบวนการทำงานที่กระชับ ทำแล้วเกิดประโยชน์ ลดงานซ้ำซ้อน ลดงานที่ไม่มีมูลค่าเพิ่ม เรื่องที่ 3 ในเรื่องของระบบ ระบบการรวบรวมความรู้ ระบบที่เป็นการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ระบบที่จะเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะไม่พ้นเรื่องของคน เรื่อง Process งาน และเรื่อง System ฉะนั้นตรงส่วนนี้ท่านจะต้องกลับไปดูว่าแผนยุทธศาสตร์ที่ท่านกำหนดไว้ Agenda ที่ท่านตั้งใจจะทำในแต่ละจังหวัด ในแต่ละส่วนงานท่านจะต้องปรับปรุงอะไร ถึงจะบรรลุเป้าหมายของ Agenda ของท่าน

ขั้นตอนงานหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการพัฒนาคุณภาพ



ภาพนี้จะเป็นภาพที่ชี้ให้เห็นถึงกรอบของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งเป็นกรอบที่เห็นภาพครบทุกขั้นตอน จะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เราจะมองได้เป็น 2 แนว ในแนวตั้งจะเป็นเรื่องของการทำงาน 3 ช่วงหลัก

ช่วงแรกจะเป็นเรื่องของการวางแผนการวิเคราะห์สิ่งที่ เป็นอยู่ ตัวตนของท่านที่เป็นอยู่ ช่วงที่ 2 จะเป็นการปรับแก้ หรือ ออกแบบ และช่วงที่ 3 จะเป็นเรื่องที่จะต้องให้คำมั่น หรือยืนยัน แล้วสื่อสารไปยังหน่วยงาน องค์กร หรือคนที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง ส่วนในแนวนอน จะเป็นเรื่องของอะไรที่เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องมีการบริหารจัดการ เรื่องการบริหารโครงการ เรื่องของการ ที่จะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผล ทำอย่างไรจึงจะทราบว่าสิ่งที่ ท่านดำเนินการพัฒนา หรือเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จแล้ว วัตถุประสงค์ อย่างไร

ส่วนที่เห็นเป็นสีม่วง จะเป็นเรื่องของการบริหารการ เปลี่ยนแปลง การฝึกอบรม อะไรที่ทำการเปลี่ยนแปลง อะไรที่เกิด การเปลี่ยนแปลงจะมีคนที่ได้รับผลกระทบ หน่วยงานที่ได้รับ ผลกระทบ ชีวิตการทำงานบางส่วนอาจจะเปลี่ยนแปลงไป เราจะ บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงให้ราบรื่นประสบความสำเร็จให้ ดีที่สุดต้องทำอย่างไร เราเรียกว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็น เรื่องของการที่จะฝึกอบรมพัฒนาคน ส่วนที่เห็นเป็นสีเขียว เป็น เรื่องของการบริหารความรู้ การจัดการเรื่องความรู้ อะไรเป็น ประสพการณ์ อะไรเป็นสิ่งที่ดี ๆ อะไรเป็นแนวคิดดี ๆ เราจะนำมาใช้

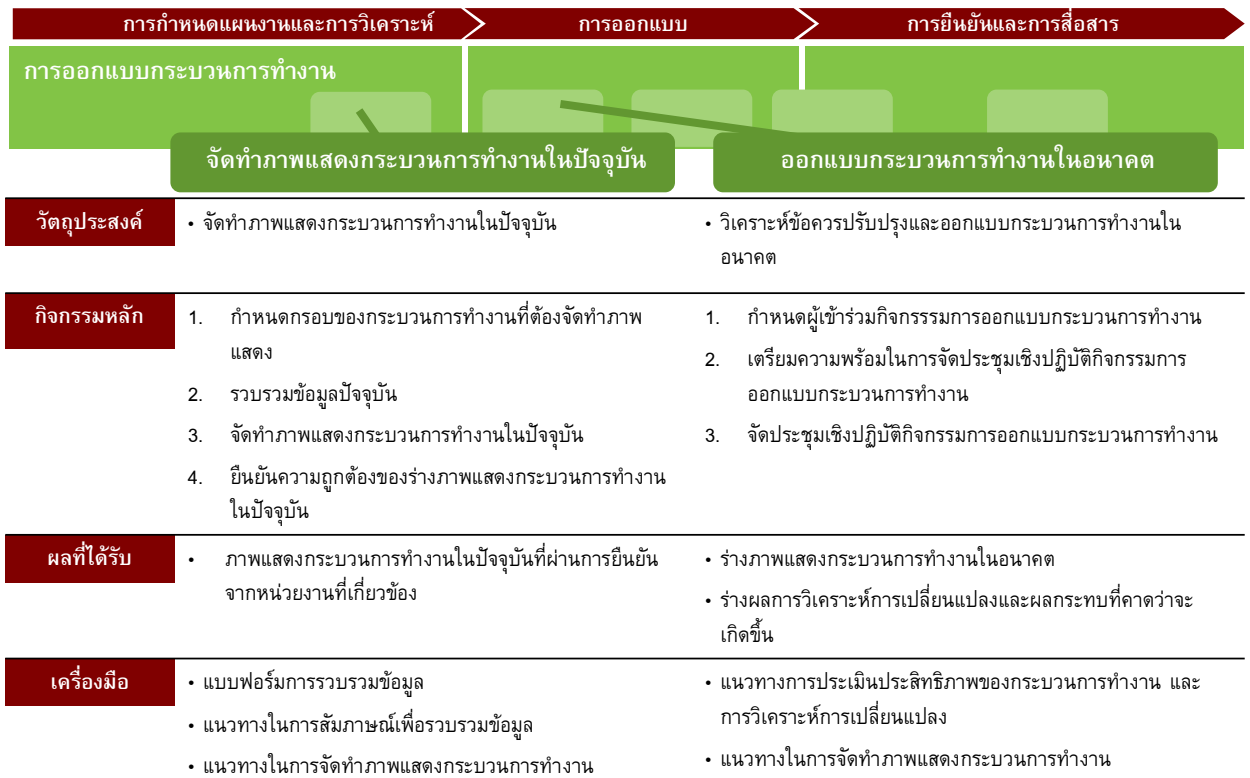
ให้เป็นประโยชน์อย่างต่อเนื่องได้อย่างไรเราจะนำ มาใช้เพื่อเผยแพร่ให้กับคนอื่นต่อไปได้อย่างไรอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นเป็นเรื่องการบริหารจัดการองค์ความรู้ ส่วนที่เห็นเป็นสีเขียวอ่อนจะเป็นเรื่องที่ผมจะมาเรียนเป็นหลักในวันนี้ จะเป็นเรื่องของการออกแบบกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และส่วนที่เห็นเป็นสีฟ้าจะเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เราจะต้องมีเครื่องมือเครื่องมือใหม่ๆ มีระบบ IT ใหม่ ๆ หรือมีระบบสารสนเทศที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน ซึ่งเป็นเรื่องของการเตรียมระบบที่จะรองรับการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน แล้วสุดท้ายจะเป็นการพัฒนาในเรื่องเทคนิค เรื่องของเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะต้องเชื่อมโยงไปยังเครือข่ายที่เกี่ยวข้องหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เสริมประสิทธิภาพการทำงาน จะมองเป็นสองมิติ แนวตั้งกับแนวนอน ที่นี้ถ้าเรามามองละเอียดขึ้นในส่วนที่เป็นสีเขียว จะเริ่มจากเรื่องของการจัดทำภาพแสดงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการที่ท่านจะต้องเข้ามาทบทวนสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันก่อน ยกตัวอย่างเช่น ท่านบอกว่ายุทธศาสตร์ที่สำคัญคือเรื่องของการส่งเสริมเรื่อง OTOP ท่านก็ต้องกลับไปคิดว่า การส่งเสริม OTOP จะมีกระบวนการอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง เช่นอาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดหาแหล่งวัตถุดิบ การบริหารวัตถุดิบ เรื่องที่ 2 เรื่องของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เรื่องที่ 3 เรื่องของการผลิต หรือ

เป็นกระบวนการทางด้านการผลิต เรื่องที่ 4 เรื่องการหาช่องทาง การจัดจำหน่าย การตลาด หรือจะครอบคลุมไปถึงเรื่องการบริหาร จัดการเงินทุน เรื่องของการบริหารจัดการเรื่องกระแสเงินสด เรื่อง การบริหารจัดการเรื่องกำไร จะเป็น Process งานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการส่งเสริม OTOP ที่ผมเรียนว่าการจัดทำภาพแสดง กระบวนการทำงานในปัจจุบัน คือท่านเองจะต้องกลับไปคิดว่า ยุทธศาสตร์ของจังหวัดของท่าน หน่วยงานของท่าน จะมี กระบวนการอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง จะมีกิจกรรมอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินให้เป็นตามยุทธศาสตร์ที่ท่านตั้งใจต้องเริ่มจากตรง นั้นก่อน เพราะเวลาที่เรอบอกว่าเราจะเปลี่ยนแปลงอะไร ต้องเริ่ม จากวันนี้เราเป็นอย่างไรก่อนเราต้องเห็นสภาพปัจจุบันก่อน เรา ต้องเห็นตัวตนที่เป็นปัจจุบันก่อน หลังจากที่เรำทำภาพแสดงใน ปัจจุบันเรียบร้อยแล้ว เราเห็นว่าขั้นตอนงานที่สำคัญกับยุทธศาสตร์มี อะไรบ้าง ต้องมาพิจารณา ถ้าเราจะปรับปรุงขั้นตอนต่างๆ เหล่านั้นให้ดีขึ้น เราจะวัดผลสำเร็จตรงนั้นด้วยอะไร บางอย่างเรา วัดด้วยระยะเวลาการทำงานที่สั้นลง บางอย่างเรอบอกวัดด้วย คุณภาพการทำงานที่มีข้อบกพร่องของเสียน้อยลง บางคนบอกต้อง วัดจากเกณฑ์ต้นทุนการทำงานที่น้อยลง บางคนบอกต้องวัดใน เรื่อง Productivity ต้องมีผลผลิตออกมามากขึ้น เมื่อใส่ทรัพยากร เข้าไปเท่าเดิม ซึ่งนั่นก็เป็นเรื่องที่เราจะต้องมาพิจารณาว่าถ้าเรา จะต้องปรับปรุงกระบวนการทำงาน เราจะใช้เกณฑ์อะไรในการ วัดผลสำเร็จ ฉะนั้นเราต้องมาพิจารณาว่า เราจะกำหนดเกณฑ์ใน

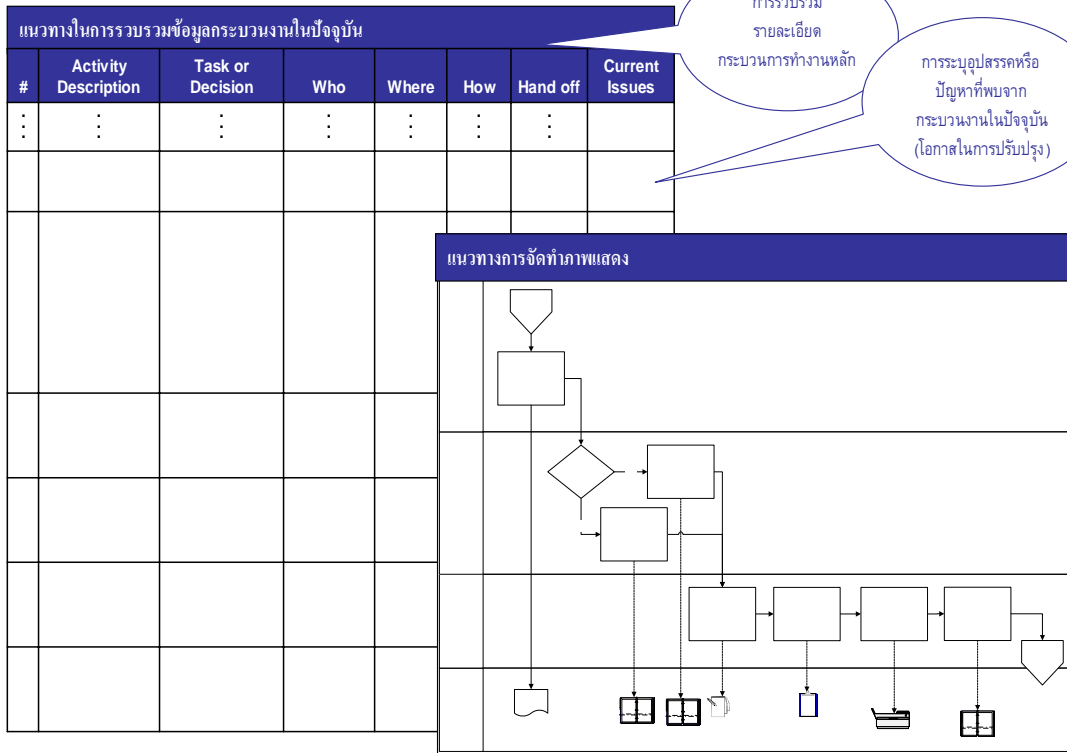
การวัดผลการปรับปรุงจากอะไร ส่วนที่เห็นเป็นสีเหลือง กล่อง
ซ้ายมือของท่าน หลังจากที่เราได้กำหนดเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว เราจะ
กลับมาทำให้เรียบร้อยในขั้นตอนของแถบสีเขียว เป็นเรื่องของการ
ที่จะออกแบบกระบวนการทำงานที่เราคิดว่าดีขึ้น หรือจะเป็น
กระบวนการทำงานในอนาคต หลายอย่างเราเห็นเลยว่าเราทำไปก็
อธิบายไม่ได้ว่าเราทำไปทำไม หลายอย่างเราจะมองเลยว่าทำไม
จะต้องซับซ้อน แล้วก็อธิบายไม่ได้ว่าใครได้ประโยชน์ ซึ่งสิ่งนี้คือสิ่ง
ที่ท่านเองสามารถปรับปรุง ทำให้กระชับ ลดขั้นตอนงาน ฉะนั้น
ขั้นตอนที่ 2 ของแถบสีเขียวท่านก็จะได้กระบวนการทำงานที่ท่าน
มองว่าดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือเป็นกระบวนการทำงานใน
อนาคต

ทีนี้ตอนที่เรากลับมาออกแบบกระบวนการทำงาน อย่าไปยึดติด
ว่าขณะนี้ปัจจัยแวดล้อมของเราคืออะไร เครื่องไม้เครื่องมือที่เรา
ขณะนี้ทำอะไรบ้าง เพราะถ้าเราไปยึดติดกับสิ่งที่เป็นปัจจุบันแบบ
นั้น จะไม่สามารถปรับปรุงอะไรได้เลย คิดอะไรขึ้นมาใหม่จะมี
ข้อจำกัด มีข้อแม้ จะมีอะไรที่เป็นปัญหาอุปสรรคอยู่ตลอดเวลา ถึง
จุดนั้นเราอย่าไปกังวลกับสิ่งที่เป็นอยู่ในสภาพที่เรากำลังทำงานใน
ปัจจุบัน ให้คิดว่าถ้าเราปรับปรุงการทำงานขึ้นมาใหม่อะไรบางอย่างที่จะ
เกิดการเปลี่ยนแปลง อะไรบางอย่างที่มีผลกระทบต่อเครื่องไม้เครื่องมือ
อะไรบางอย่างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบข้อบังคับ
อะไรบางอย่างที่ควรจะต้องขอให้ส่วนราชการ หรือหน่วยงานที่มีอำนาจ
พิจารณา ปรับปรุงให้สอดคล้อง แล้วก็รองรับการเปลี่ยนแปลง

การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่



ตัวอย่างภาพแสดงกระบวนการทำงาน



แต่ถ้าสื่อสารทำความเข้าใจกันไม่พอ ก็ต้องมามองว่าแนวทางที่จะจัดการผลกระทบเชิงลบเราจะต้องทำอะไรกันบ้าง มี Resolution อะไรบ้าง มี Action ที่จะต้องทำอะไรบ้าง ฉะนั้นอย่าลืมว่าต้องเห็นตัวตนปัจจุบันของเราก่อนว่ากระบวนการทำงานปัจจุบันของเราเป็นอย่างไร แล้วเรากำหนดเกณฑ์ว่าเราจะปรับปรุงกระบวนการทำงาน

Attending Physician

Resident

Nurse

Off con

Sign

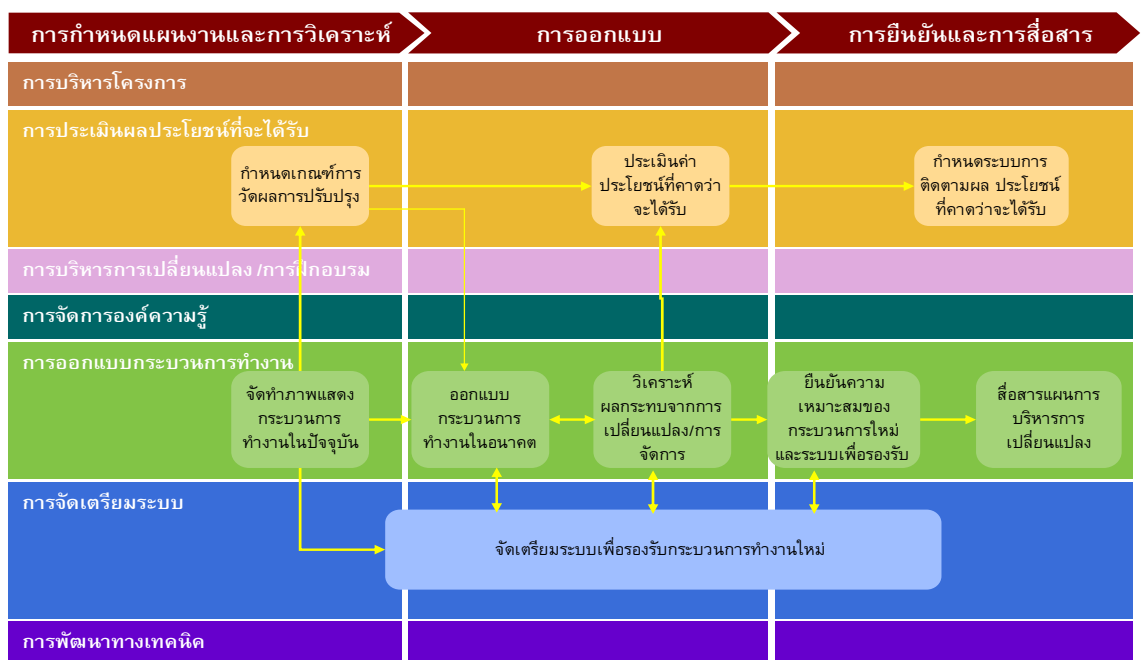
การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่



เราจะวัดโดยยึดหลักเกณฑ์อะไร แล้วมาออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ เสร็จแล้วจึงมาพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ก่อให้เกิดผลกระทบอะไร ผลกระทบต่างๆ เหล่านั้นเราจะจัดการอย่างไร ถ้าเราเห็นขั้นตอนกระบวนการแบบนี้ จะทำให้เรามองอะไรที่มันครบถ้วน มีการเตรียมพร้อม ถ้าวันหนึ่งที่เราไปเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานจริง จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากขึ้น จะราบรื่น แต่ถ้าเราไม่คิดให้รอบคอบก่อน ไม่ทำการวิเคราะห์ให้ครบถ้วนก่อนเวลาที่เรา

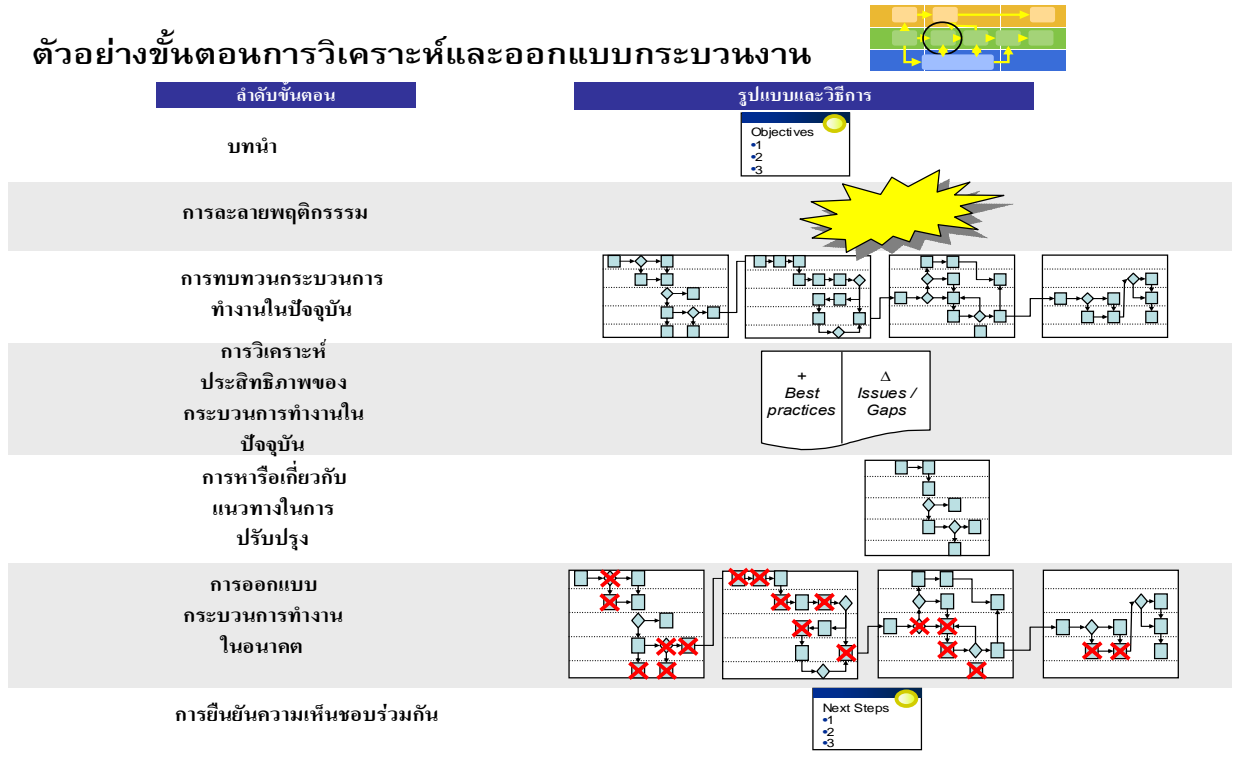
เปลี่ยนแปลงจริงจะไกลาหล เวลาอะไรที่ไกลาหลแล้ว จะเหนื่อย
 ทุกๆฝ่าย เพราะฉะนั้นเราต้องวิเคราะห์ให้ดี คิดให้รอบด้าน
 หลังจากที่วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงการจัดการ
 เรียบร้อย เรามีกระบวนการทำงานที่เราคิดว่าดีกว่า

ขั้นตอนงานหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ



เราต้องมากำหนดเป้าหมายที่เห็นเป็นแถบสีเหลือง ส่วน
 นั้น กล่องที่ 2 ซ้ายมือท่าน ก็จะเป็นในเรื่องของการกำหนด
 เป้าหมาย ถ้าเราบอกว่าเปลี่ยนแปลงการทำงานตรงนี้แล้ว ใช้เวลา
 ในการทำงานสั้นลง ถึงตรงนี้เราต้องถามว่าสั้นลงเท่าไร? ถ้าบอก
 ว่าจะต้องมีผลผลิตออกมามากขึ้น ก็ต้องถามว่าผลผลิตออกมามาก

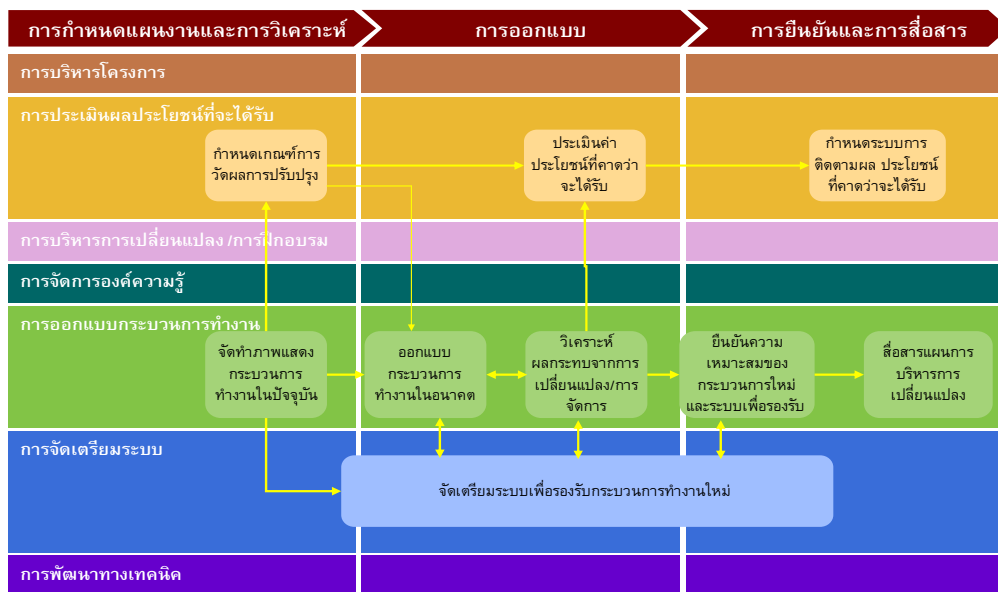
ขึ้นมาน้อยแค่ไหน ต้องกำหนดเป้าชีวิต เราจะได้สามารถติดตามได้ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงการทำงานจริง ๆ แล้วเป็นไปตามความตั้งใจ ความต้องการของเราหรือไม่



ทีนี้หลังจากขั้นตอนของการวิเคราะห์ผลกระทบการเปลี่ยนแปลง ก็จะต้องเอาหน่วยงาน เอางค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามาทำความเข้าใจกันว่ากระบวนการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปจะก่อให้เกิดผลกระทบดังต่อไปนี้ เป็นสิ่งที่คนที่มีส่วนได้เสีย หรือ Stake Holder ต่างๆ ให้ความเห็นชอบหรือไม่ จะร่วมมือกันผลักดันเพื่อเดินตามกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ถ้าใช่ ผมเรียกในแถบสีเขียว กล่องที่ 4 จากซ้ายมือท่าน เป็น

เรื่องการยืนยันความเหมาะสมของกระบวนการ แล้วจะต้องมีการคุยกันว่าถ้าจะเดินตามกระบวนการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไป จะต้องมีเครื่องมือ เครื่องมือ หรือระบบอะไรรองรับบ้าง ที่เป็นแถบสีฟ้าข้างล่าง จะเป็นการเตรียมความพร้อมในเรื่องระบบ เพราะงานหลายอย่างที่เราเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน เครื่องมือไม่ได้ เปลี่ยนแปลงไปจึงทำงานให้มีประสิทธิภาพไม่ได้

ขั้นตอนงานหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

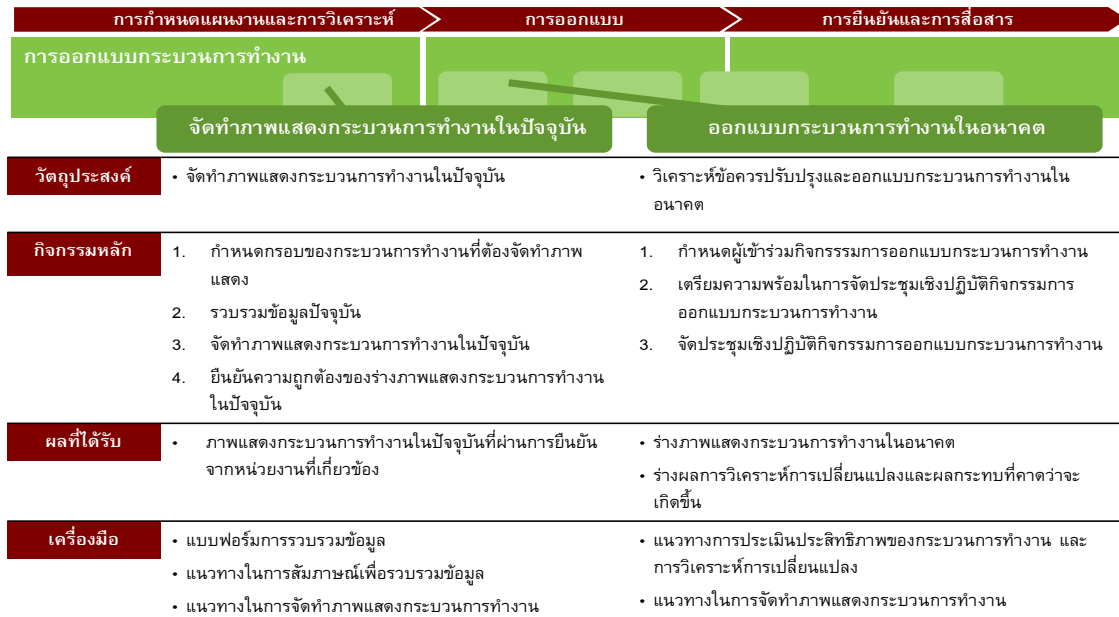


เพราะฉะนั้นเราต้องมองให้มันครอบคลุม ที่นี้ถ้ากลับขึ้นไปตรงสีเหลือง กล่องขวามือของท่าน เป็นเรื่องของการออกแบบกระบวนการติดตามผล ส่วนนั้นจะเป็นกระบวนการติดตามผลสำเร็จจากที่เราเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน จะไป

สอดคล้องกับที่หลายจังหวัดมีการทำในเรื่องของ Management Cockpit ที่เป็นรูปภาพที่ทำให้ผู้บริหารได้เห็นว่าเกิดอะไรขึ้นในจังหวัด ว่าเกิดอะไรขึ้นในส่วนราชการ อะไรที่เรากำหนดเป็นเป้าหมาย เป็นตัวชี้วัด ควรจะมีกลไกมีระบบที่จะสะท้อนผลความคืบหน้า ผลที่ได้ออกมาให้ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบอย่างต่อเนื่อง จะได้ทราบว่าต้องทำอะไรเพิ่มเติม ต้องมีการปรับเปลี่ยนอะไร หรือว่าดีอยู่แล้ว องค์กรธุรกิจทุกวันนี้ผู้บริหารหลายแห่งพอเข้าถึง Office ตอนเช้าก็เปิดหน้าจอ ดูจะมีเรื่องการสะท้อนผลสิ่งที่เกิดขึ้นในการดำเนินธุรกิจ ในแต่ละหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหลักขององค์กร เช่น เรื่องผลผลิตในแต่ละวัน เรื่องของตัวเลขที่จัดส่งสินค้าให้กับลูกค้า เรื่องของสถานะทางการเงิน เรื่องของยอดขายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละภูมิภาค ในแต่ละจังหวัดจะขึ้นเป็นเหมือนสัญญาณจราจร สีแดง สีเขียว สีเหลือง ถ้าวันไหนขึ้น สีเขียว ทั้งหมดหน้าจอ ผู้บริหารจะมีความรู้สึกว่าวันนี้ค่อนข้างจะปลอดภัย จะเห็นว่าทุกอย่างเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ แต่ถ้าวันไหนหน้าจอกลายเป็น สีแดง สีเหลือง เต็มไปหมดเลย จะเป็นการสะท้อนว่ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นจากเป้าหมายที่เรากำหนดไว้ จะได้หาทางลงไปดูว่าสาเหตุเกิดจากอะไร ต้องแก้ไขอย่างไร หน่วยงานไหนต้องมีส่วนร่วมในการแก้ไข ซึ่งส่วนนี้เป็นเครื่องมือที่ช่วยผู้บริหารสามารถทราบถึงจุดที่เป็นปัญหา สามารถแก้ปัญหาตรงจุด ตรงประเด็นที่สุด สุดท้ายแถบ สีเหลืองขวามือท่านจะเป็นเรื่องของการกำหนดระบบการติดตามผล อีกตัวหนึ่งที่มีความสำคัญก็จะเป็นส่วนที่อยู่

แถบสีเขียว ที่เป็นกล่องขวามือท่าน หลังจากที่ท่านได้กระบวนการทำงานใหม่ หลังจากที่มีส่วนร่วม มีส่วนได้เสียได้ให้ความเห็นชอบ ได้ให้คำมั่นร่วมกัน จะเป็นในเรื่องของการสื่อสารทำความเข้าใจไปยังคนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง หน่วยงานที่จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้อง และพูดให้ทราบหน้าที่ บทบาท ความคาดหวังของหน่วยงาน และคนต่างๆ เหล่านั้น จะทำให้กระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถเป็นจริงได้ ซึ่งจะเป็นภาพกระบวนการทั้งหมด ถ้าเราต้องทำในเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน ดังนั้นจะเห็นว่าขั้นตอนหลักมีอยู่ไม่กี่ขั้นตอน แต่เป็นเรื่องที่เราลงมือทำจริง เราต้องมีสมมติฐาน มีความกล้าจะคิด และต้องไม่ยึดติดกับรูปแบบที่เราเป็นทุกวันนี้ ถ้าสลัดสิ่งต่างเหล่านี้ออกไม่ได้ จะไม่มีทางที่จะคิดอะไรให้แตกต่าง หรือใหม่ขึ้นมาได้เลย ซึ่งเป็นประสบการณ์ที่เราได้เคยทำมา

การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่



ถ้าจะลองลงลึกนะครับ ผมจะเริ่มในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบที่เป็นแถบ สีเขียว โดยจะเริ่มขึ้นจากที่กล่องซ้ายมือสุดก่อน จะเป็นในเรื่องการจัดทำภาพแสดงการทำงานในปัจจุบัน ตรงนี้ละครับ ที่ท่านจะต้องขึงยุทธศาสตร์ หรือ Agenda ของท่านขึ้นมาว่าในการที่จะทำยุทธศาสตร์ หรือ Agenda ของท่านให้สำเร็จ ต้องมีขั้นตอนเกี่ยวกับเรื่องการทำงานอะไรบ้าง ต้องบอกเลยครับว่ามันจะมีขั้นตอนที่เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง เรื่องการวางแผนการควบคุมการผลิต เรื่องการหาตลาด หาช่องทางการจัดจำหน่าย เรื่องการจัดจำหน่าย เรื่องการบริหารจัดการ เรื่องเงินทุน เรื่องของการบริหารการจัดการ เรื่องกำไร ซึ่งจะถือว่าเป็นขั้นตอนงานที่จะเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ หรือ Agenda ของท่าน ท่านจะต้องเห็นภาพตรงนี้ก่อน แล้วทำการรวบรวมว่าที่ทำอยู่ทุกวันนี้ มีขั้นตอน

หรือกระบวนการทำงานอย่างไร มีหน่วยงาน หรือใครบ้างที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน มีข้อมูลอะไรบ้างที่ทำอยู่ในปัจจุบัน มีอุปสรรคปัญหาอะไรบ้างในการทำงานในแต่ละขั้นตอน แล้วเขียนเป็นภาพแสดง หรือ Flow ออกมา

ซึ่งตอนที่เรามี Workshop เพื่อจะให้คำแนะนำกับส่วนงานต่างๆ เราจะมีตัวอย่าง จะสอนวิธีการเขียน Flow การทำงาน เพราะถ้าเขียนเป็น Flow เป็นภาพออกมาจะง่ายในการที่จะวิเคราะห์ จะเห็นเป็นภาพที่ชัดเจนกว่าการเขียนเป็นคำบรรยายที่แน่นไปหมด เราจะมี Workshop เพื่อที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ให้แนวทาง ให้ Template ให้ตัวอย่าง ให้คำแนะนำ ฉะนั้นต้องมาเขียนขั้นตอนการทำงานที่มันเป็นอยู่ปัจจุบัน สำหรับบาง Agenda ที่ท่านบอกว่ายังไม่เคยทำมาก่อนเลย ท่านก็ต้องมาคิดว่าถ้าจะทำ Agenda พวกนั้นให้ประสบความสำเร็จ จะต้องมีส่วนงานอะไรบ้าง ถ้ายังไม่เคยทำมาก่อน ก็ไม่มีขั้นตอนงานปัจจุบัน แต่ก็จะต้องมาเขียน Flow และขั้นตอนงานที่ท่านคิดว่าน่าจะทำได้แล้วเกิดประสิทธิภาพ จะต้องมีส่วนงานมีกระบวนการอย่างไร แล้วในส่วนของการเขียนภาพแสดงที่เป็นระบบปัจจุบันผลที่ได้รับก็จะเป็นขั้นตอนการแสดงผล เครื่องมือที่ท่านจะได้จะเป็นแบบฟอร์มการรวบรวมข้อมูล หัวข้อที่ท่านจะต้องไปพูดคุยกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอน แล้วจะมีตัวอย่างแนวทางที่ท่านจะใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำภาพแสดงกระบวนการทำงาน

ตรงนี้จะทำให้ส่วนราชการจังหวัดสามารถมีเครื่องมือพอเพียงสำหรับการไปทำงาน อย่างที่ท่านเลขาฯ ก.พ.ร. กล่าวไว้แล้วว่าการทำงานต่างๆ เหล่านี้จะเป็นเรื่องที่จังหวัด เป็นเรื่องที่ส่วนราชการเป็นผู้ที่จะรู้ดี จะเป็นคนที่มีโอกาสทำเรื่องแบบนี้ได้ดีมากกว่าคนนอก เพราะท่านจะเห็นอุปสรรคปัญหา ท่านจะเห็นถ้าอะไรเปลี่ยนแปลงแล้วอะไรดีขึ้น ถ้ามาดูทางด้านขวามือจะเป็นเรื่องของการออกแบบกระบวนการทำงานในอนาคต เรามีภาพที่เป็นปัจจุบันแล้วเราบอกว่าเราอยากเห็นอะไรดีขึ้น เวลาที่ใช้ในการทำงานสั้นลง ต้นทุนต่ำลง ผลผลิตมากขึ้น อันนี้ยกตัวอย่างนะครับ อันนี้คือเกณฑ์ที่ท่านอยากจะใช้ประเมินผลจากการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีเกณฑ์พวกนี้แล้ว เราจะใช้เป็นพื้นฐานในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน การออกแบบกระบวนการทำงาน บางกระบวนการที่ท่านบอกจะใช้เวลาทำงานให้สั้นลง ท่านก็ต้องถามว่ามันมีกิจกรรมอะไรบ้างแล้วกิจกรรมย่อยพวกนั้นมันใช้เวลาเพื่อทำอะไร แล้วใช้เวลาไปมากน้อยแค่ไหน ถ้าเราบอกจะทำเวลาให้มันสั้นลง เราก็ต้องดูว่าแล้วมันมีกิจกรรมอะไร ที่เราตัดทิ้งก็ไม่มีผู้ได้รับผลกระทบเชิงลบ ตัดทิ้งก็ไม่มีใครเดือดร้อน กิจกรรมที่เราตัดทิ้งไปได้ เวลาจะลดลงไปด้วย เราต้องมองด้วยว่าเรากำลังจะปรับปรุงทางด้านไหน แล้วต้องมาวิเคราะห์กิจกรรม ถ้าเราบอกว่าเราต้องการที่จะเน้นคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมามีของเสียน้อยที่สุด ประเด็นเราคือให้มี Defect น้อยที่สุด เราต้องมามองว่า

กระบวนการควบคุมคุณภาพกระบวนการผลิตของเราอยู่ที่ขั้นตอนงานตรงไหนบ้าง เราให้ความสำคัญในเรื่องของจุดที่เป็นจุดควบคุมกระบวนการผลิต จุดที่ควบคุมคุณภาพการผลิต แล้วไปทำการปรับปรุงในส่วนนั้นให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตรงนี้จะอยู่ที่ว่าเรากำลังเห็นปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลอะไรออกมา จะเป็นพื้นฐานในการที่เราจะทำการวิเคราะห์ว่ากระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันส่วนไหนบ้างที่เราคิดว่าเปลี่ยนแปลงไปได้ ส่วนไหนบ้างที่เราคิดว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง แล้วผลการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานใหม่ ควรจะมีโฉมหน้าขั้นตอนอย่างไร อันนั้นจะเป็นพื้นฐานของการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ที่นี้การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่จำเป็นต้องเอาหน่วยงาน เอาองค์กรที่เกี่ยวข้องมามีส่วนร่วม ในภาคเอกชนจะเกิดปัญหาเยอะเลย เพราะว่าคนทำงานมักจะติดอยู่ตรงที่ว่าเราสังกัดหน่วยงานไหน คนที่มาจากส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตก็จะมองว่าเรามาจากฝ่ายผลิต คนที่มาหน่วยที่เกี่ยวข้องกับการขายก็จะมองว่าเรามาจากฝ่ายขาย คนที่มาจากบัญชีการเงินก็จะบอกว่าเรามาจากบัญชีการเงิน แต่ถ้าลองนึกดูกระบวนการทำงานแต่ละอย่างของท่านทุกวันนี้ หลายอย่างไม่สามารถเสร็จด้วยหน่วยงานของท่านเอง จะต้องเป็นเรื่องที่มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานอื่น แต่ถ้าทุกคนยึดติดกับกรอบหน่วยงานของตัวเองแล้ว ก็จะเกิดอุปสรรคมากเลยในการที่จะปรับ

กระบวนการทำงานทั้งกระบวนการให้มีประสิทธิภาพซึ่งมันเกิดขึ้นในภาคเอกชน เราถึงบอกว่ก่อนที่จะเริ่มมาทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานต้องมีการละลายพฤติกรรมก่อน ต้องถอดเสื้อสังกัต์ออกก่อน แล้วให้มองถึงวิสัยทัศน์เป้าหมายหลักขององค์กร เพราะสุดท้ายแล้วถ้าองค์กรดีขึ้น ทุกคนในองค์กรต้องดีขึ้น ทุกคนจะต้องยึดบรรทัดฐานตรงนั้นก่อน ถ้ายังถอดเสื้อไม่ออก ถอดต้นสังกัต์ไม่ออก อะไรก็จะเป็นข้อจำกัดไปหมดเลย ทุกคนจะมองจากมิติจากตัวเราเองออกไป จะปรับปรุงอะไรไม่ได้เลย ฉะนั้นตรงนี้สำคัญในเรื่องการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ต้องเอาหน่วยงานต้องเอาองค์กรที่มีส่วนได้เสียที่มีส่วนร่วมเข้ามาร่วมดำเนินการ แล้วช่วยกันในการที่จะวิเคราะห์ และหาแนวทางในการปรับปรุง ฉะนั้นผลที่จะได้มาจากขั้นตอนนี้จะเป็นร่างของภาพแสดงกระบวนการทำงานในระบบที่เราคิดว่าดีขึ้น อีกส่วนหนึ่งที่จะได้ขึ้นมาคือเป็นเรื่องของผลร่างวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง อะไรที่เราคิดจะเปลี่ยนแปลง ขอให้นึกขึ้นมาตลอดเวลาเลยว่มันจะส่งผลกระทบอะไรบ้าง ทั้งเชิงบวกเชิงลบ เชิงบวกก็จะต้องเอามาใช้ในแง่ของจิตวิทยาในการที่จะ สื่อสารทำความเข้าใจ ขอความสนับสนุนจากผู้ที่มีส่วนร่วม ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แล้วจะต้องมาคิดโจทย์ต่อคร้บว่ จะจัดการกับผลกระทบเชิงลบตรงนั้นอย่างไร จะมีทางออกอย่างไร จะต้องแก้อย่างไร ต้องคิดควบคู่กันไปตรงนี้จะมืเครื่องมือที่ปรึกษาเค้าจะให้แนวทางที่จะ

ประเมินประสิทธิภาพการทำงาน เวลาที่เราวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อที่จะประเมินประสิทธิภาพต้องมองเรื่องของอะไรบ้าง มีหลักเกณฑ์ในการวิเคราะห์อย่างไร ถ้าวิเคราะห์แล้วผลออกมาเป็นแบบนี้ จะมีแนวทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร จะมีแนวทาง มี Template มีคู่มือ จากทีมงานที่ปรึกษาให้กับ ทีมงานของจังหวัด ของส่วนราชการ เครื่องมือตัวที่ 2 จะเป็นเรื่องของการจัดทำภาพแสดง เรียบอกว่าเมื่อทำภาพแสดงระบบที่เป็นปัจจุบัน ระบบที่เป็นกระบวนการทำงานใหม่ ก็ควรจะทำเป็นภาพแสดงด้วย เวลาที่ออกมาเป็นภาพแสดง จะทำความเข้าใจและจะชี้ให้เห็นผลกระทบส่วนที่จะต้องเชื่อมโยงเกี่ยวกับหน่วยงานอื่นได้ง่ายมาก ฉะนั้นตรงนี้เราจะฝึกอบรมให้ท่านสามารถทำภาพแสดงเพื่อจะทำให้คนเข้าใจได้ง่ายขึ้น สื่อสารกันได้ง่ายขึ้น เห็นเป็นรูปธรรมมากขึ้น

การออกแบบกระบวนการทำงานใหม่

	การกำหนดแผนงานและการวิเคราะห์	การออกแบบ	การยืนยันและการสื่อสาร
	การออกแบบกระบวนการทำงาน	การออกแบบ	การยืนยันและการสื่อสาร
	วิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง/การจัดการ	ยืนยันความเหมาะสมของกระบวนการใหม่และระบบรองรับ	สื่อสารแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำเอกสารสิ่งที่เปลี่ยนแปลงจากกระบวนการทำงานในปัจจุบัน กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาและการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> ยืนยันความเหมาะสมของกระบวนการใหม่ ทบทวนความต้องการใช้งานระบบ เพื่อรองรับการปฏิบัติงานตามกระบวนการใหม่ 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
กิจกรรมหลัก	<ol style="list-style-type: none"> ประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและปรับแก้กระบวนการทำงานใหม่ กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา / การลดความเสี่ยง 	<ol style="list-style-type: none"> จัดเตรียมการประชุม จัดการประชุม: <ol style="list-style-type: none"> ทบทวนกระบวนการในอนาคต สรุปผลความต้องการใช้งานระบบ 	<ol style="list-style-type: none"> พัฒนาแนวทางและรูปแบบการสื่อสาร การมอบหมายงาน และความรับผิดชอบ
ผลที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> ผลการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง แนวทางในการจัดการปัญหาและความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> ภาพแสดงกระบวนการทำงานในอนาคตที่ผ่านการพิจารณาแล้ว ข้อสรุปเกี่ยวกับความสามารถของระบบที่ต้องการนำมาใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง และการมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
เครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง บันทึกผลการตัดสินใจ(Decision Log) 	<ul style="list-style-type: none"> แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง บันทึกผลการตัดสินใจ(Decision Log) 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี

ยังอยู่ในแถบสีเขียวหะหรับ แต่จะเป็นกล่องที่ 3 นับจากซ้ายมือท่าน จะเป็นเรื่องของการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เมื่อสักครู่เรามีการวิเคราะห์ระดับหนึ่งแล้ว เราจะต้องเอาผลการวิเคราะห์ที่คิดว่าจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมาพูดคุยมาหารือกัน การเปลี่ยนแปลงบางอย่างเราอาจจะบอกว่าเปลี่ยนแปลงได้ในช่วงเวลาที่เป็น Short Term บางอย่างเราบอกว่า 1 ปี 2 ปีข้างหน้า น่าจะยังไม่มีความพร้อม อาจจะเป็นการกำหนดแผนเพื่อจะเปลี่ยนแปลงใน 3 ปี 4 ปีข้างหน้า ตรงนี้จะเป็นช่วงจังหวะดีที่จะเอาผลกระทบช่วงต่างๆ ที่จะ

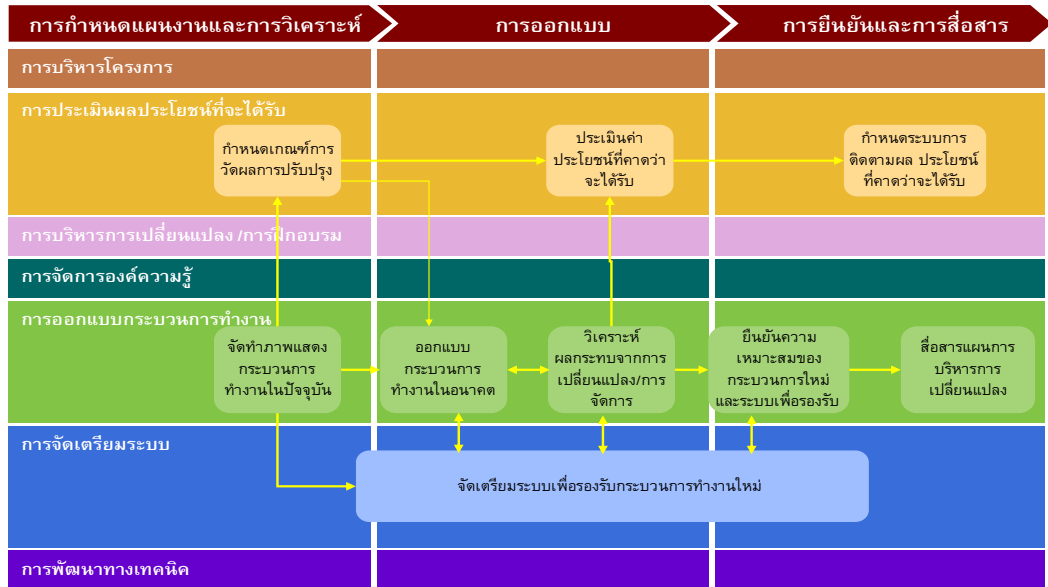
เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงมาซึ่งพูดคุยกัน เพื่อที่จะวิเคราะห์ว่า
อะไรบ้างที่เรามีความพร้อม อะไรบ้างถ้าเราจะเปลี่ยนแปลงเรา
จะต้องมี หรือเตรียมการให้ดี บางครั้งผลการวิเคราะห์การ
เปลี่ยนแปลงทำให้ เราจะต้องกลับไปปรับแก้ กระบวนการที่เราพึ่ง
ออกแบบมาก็ได้ ดูแล้วถ้าไปแบบนี้ อาจจะยังไม่มีความพร้อม ดู
แล้วถ้าไปแบบนี้อาจจะมีอุปสรรคปัญหาเกินกว่าที่จะจัดการ
ปัญหาให้มันราบรื่น เราอาจจะยอมถอยกลับมาตั้งหลัก และใช้เวลา
มากขึ้นในการเตรียมความพร้อมที่จะรอการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นผล
ที่จะได้รับออกมาจากขั้นตอนนี้คือ ผลที่ได้จากการสรุปว่าการ
เปลี่ยนแปลงครั้งนี้ จะมีผลกระทบอะไร จะได้ถึงขั้นตอนงานที่ได้
ผ่านการกลั่นกรองพิจารณาผลกระทบ เสร็จแล้วเราจะมาถึง
ขั้นตอนถัดไป เรื่องการยืนยันความเหมาะสม พิจารณาผลกระทบ
เรียบร้อย ปรับแก้กระบวนการทำงานเรียบร้อย จะต้องเอาตัวที่มี
การพิจารณาเรียบร้อยแล้วไปยืนยันกับหน่วยงานที่จะมีส่วนได้เสีย
เราจะเดินกันแบบนี้ มี Commitment ให้หรือเปล่า ทุกคนรับบทบาท
หน้าที่ รู้ว่าตัวเองจะต้องมีส่วนร่วมในส่วนไหน รู้ว่าต้องมีการ
วัดผลสำเร็จของภาระหน้าที่ของท่านจากอะไร ส่วนนั้นเราเรียกว่า
เป็นเรื่องที่มีความจำเป็น เป็นเรื่องที่จะต้องยืนยันให้ได้รับความ
เห็นชอบ ให้ได้รับความร่วมมือ ตรงนี้เราเองจะต้องมีการประชุมทำ
ความเข้าใจแล้วก็ให้หน่วยงานต่างๆ องค์กรต่างๆ ยืนยัน แล้วเรา
ถึงจะใช้เป็นพื้นฐานที่จะนำไปปฏิบัติจริง ในภาคเอกชนเราบอกว่า

ต้องให้คนที่มีส่วนได้เสีย Sign Off ยืนยัน เพราะเกิดเรื่องบ่อย ที่ตอนที่คุยกันจะบอกว่าเห็นด้วย พอถึงเวลาจะลงมือทำจะบอกว่า ไม่ได้คิดอย่างที่เข้าใจ หรือไม่ได้เข้าใจอย่างที่คิด แล้วไม่เห็นด้วย ตรงนั้นสร้างปัญหามากเลยที่จะบริหารการเปลี่ยนแปลง ตรงนี้จะ ถือเป็นขั้นตอนการ Sign Off ที่คนที่มีส่วนร่วมจะต้องให้การ ยืนยัน ในส่วนทางด้านขวามือของท่านจะเป็นเรื่องของการสื่อสาร เมื่อทำการยืนยันเรียบร้อยแล้วใครจะต้องมีส่วนร่วมบ้าง ใครจะต้องมีบทบาททำอะไร จะถูกวัดผลสำเร็จจากอะไร แล้ว จะลงมือทำกันเมื่อไหร่ ต้องมีการสื่อสารไปให้ครบถ้วน ให้ถูกต้อง ให้สมบูรณ์ เพื่อว่าหน่วยงาน หรือ องค์กรต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จะรับช่วงต่อไปได้ เพราะฉะนั้นการสื่อสารจะเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ต้องสื่อสารให้ถึง สิ่งที่มีเกิดขึ้นในภาคเอกชนหลายครั้งก็คือ การ สื่อสารไม่พอเพียง คนเราชอบไปนิยาม หรือไปตั้งสมมติฐานว่า เค้าน่าจะเข้าใจ เค้าน่าจะคิดได้ อันนั้นคือพื้นฐานของปัญหาเสมอ เลย ฉะนั้นการสื่อสารตรงนี้จะต้องเป็นเรื่องที่ทำให้มันถึง ทำให้มัน ครบถ้วน

การประเมินผลประโยชน์ที่จะได้รับ

	การกำหนดแผนงานและการวิเคราะห์	การออกแบบ	การยืนยันและการสื่อสาร
	<p>การประเมินผลประโยชน์ที่จะได้รับ</p> <p>กำหนดเกณฑ์การวัดผลการปรับปรุง</p>	<p>ประเมินค่าประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</p>	<p>กำหนดระบบการติดตามผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ</p>
วัตถุประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> วิเคราะห์กระบวนการทำงานในปัจจุบัน และกำหนดเกณฑ์การวัดผลการปรับปรุง 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดเป้าหมายของกระบวนการในอนาคตและแปลงค่าประโยชน์ที่จะได้รับ 	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดระบบการติดตามผล ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
กิจกรรมหลัก	<ol style="list-style-type: none"> ประเมินคุณลักษณะของกระบวนการทำงานปัจจุบัน กำหนดวัตถุประสงค์ของกระบวนการและมีมติการประเมินผล กำหนดเกณฑ์การวัดผลและตัวชี้วัด กำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการประเมินผล 	<ol style="list-style-type: none"> ระบุประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ระบุเกณฑ์การวัดผลและตัวชี้วัด สำหรับประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับในแต่ละประเภท แปลงตัวชี้วัดให้เป็นเป้าหมายที่สามารถวัดค่าได้ วิเคราะห์ข้อมูลเวลาที่ใช้ในกระบวนการปัจจุบันและปัจจัยตัวแปร 	<ol style="list-style-type: none"> ออกแบบระบบการรายงานข้อมูลเพื่อผู้บริหาร (Executive Dashboard)
ผลที่ได้รับ	<ul style="list-style-type: none"> ผลการวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน เกณฑ์การวัดผลและตัวชี้วัด การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อใช้ประเมินผล 	<ul style="list-style-type: none"> เป้าหมายการประเมินผลตามตัวชี้วัด ประมาณการประโยชน์ที่จะได้รับจากการปรับปรุงกระบวนการ 	<ul style="list-style-type: none"> รูปแบบของรายงานข้อมูลเพื่อผู้บริหาร
เครื่องมือ	<ul style="list-style-type: none"> ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลและตัวชี้วัด แนวทางการประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง 	<ul style="list-style-type: none"> ตัวอย่างแบบประเมินผลประโยชน์ที่จะได้รับ (Operational/Financial Impact Tool) 	<ul style="list-style-type: none"> ไม่มี

ขั้นตอนงานหลักในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ



ทีนี้ผมจะกลับขึ้นไปคุยในแถบสีเหลืองที่เป็นสีน้ำตาลอ่อนอีกครั้ง เมื่อสักครู่เราพูดถึงแถบสีเขียวแล้วเป็นเรื่องของการออกแบบซึ่งจะมี 5 ขั้นตอน ขั้นตอนของการที่จะเขียนเป็นสรุปภาพแสดงขั้นตอนการทำงานที่เป็นอยู่ปัจจุบัน เรื่องการออกแบบขั้นตอนกระบวนการทำงานใหม่ เรื่องการวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง เรื่องของการที่จะต้องมาพูดคุยยืนยัน และขอคำมั่น และเรื่องของขั้นตอนการสื่อสารเพื่อจะทำให้คนที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจถึงความคาดหวัง บทบาท ความรับผิดชอบ เกณฑ์การวัดผลสำเร็จ เป็น 5 ขั้นตอน ของกระบวนการออกแบบ ผมกลับมาที่ตรงสีเหลือง สีน้ำตาลอ่อน จะแบ่งเป็น 3 ช่วง ก็จะเป็นช่วงที่เราต้องกำหนดเกณฑ์ ในการที่เราจะปรับปรุง แล้วใช้เป็นพื้นฐานในการที่

เราจะปรับปรุงกระบวนการทำงาน ส่วนนี้ผมจะไม่พูดลงลึกแล้วตัวที่ 2 ตรงกลาง ที่จะต้องเป็นตัวที่เราจะต้องกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายในการที่จะวัดผลสำเร็จ เช่นถ้าเราบอกว่าเวลาในการให้บริการหรือการทำงานในส่วนนี้ต้องสั้นลง ส่วนนี้เราจะกำหนดเป้าหมายว่าสั้นลงกี่เปอร์เซ็นต์ ถ้าบอกเวลาใช้น้อยลง ใช้น้อยลงกี่นาที กี่ชั่วโมง ยกตัวอย่าง ในภาคเอกชนเราจะทำแบบนี้ การรับ Order จากลูกค้า เดิมเคยใช้เวลา 5 นาที เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานให้มีประสิทธิภาพแล้ว เราคาดหวังว่าจะใช้เวลาให้น้อยลง ให้เหลือแค่ไม่เกิน 2 นาที คือตัวชี้วัด และเป้าหมายที่เราต้องการที่จะได้รับหลังจากที่มีการทำงานตามขั้นตอนที่มีการเปลี่ยนแปลง ฉะนั้นเราต้องมีการตรวจจุดชี้วัด ส่วนกล่องทางด้านขวามือของท่านจะเป็นในเรื่องของการจะจัดทำระบบติดตามผล อย่างที่ผลเรียนให้ทราบ Management Cockpit ต่างๆ ท่านเองก็ต้องดูว่าผู้บริหาร หรือ คนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ควรได้รับผลสะท้อนในรูปของข้อมูลที่เป็นตัวชี้วัดอะไรบ้าง แล้วมีเกณฑ์ในการสะท้อนผลบ่อยแค่ไหน ทุกวันรายสัปดาห์ รายเดือน ไตรมาส หรือเป็นปี ส่วนนั้นคือเรื่องของการออกแบบการติดตามผล หรือ สะท้อนผล ตรงนี้จะเป็นกระบวนการทั้งหมดในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน อีกส่วนหนึ่งที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง อย่างที่ผมเรียนแต่ต้นว่าการเปลี่ยนแปลงการทำงาน การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน การทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นมันหนีไม่พ้นอยู่ 3 เรื่อง เรื่องของ

คน เรื่องของขั้นตอน หรือกระบวนการทำงาน เรื่องของตัวระบบ
 People Process System ตัว Process เราคุยกันไปแล้ว เรื่องคน
 เดี่ยวสักครู่ ดอกเตอร์ นิธินาถ จะมาเรียนให้ทราบ

การจัดเตรียมระบบ



เรื่องของการที่จะพัฒนาขีดความสามารถ เรื่องของตัวระบบ
 ก็เช่นเดียวกัน ส่วนนี้จะเป็นตัวเครื่องมือสนับสนุนที่สำคัญ เพื่อให้
 การเปลี่ยนแปลงมีโอกาสประสบความสำเร็จ และทำได้จริง และใน
 ส่วนนี้จะเป็นการมองว่าสุดท้ายแล้วเมื่อเราเปลี่ยนแปลง
 กระบวนการทำงาน ระบบอะไรที่จะต้องมารองรับ ควรที่จะต้องมี
 เครื่องมืออะไรมารองรับ และเครื่องมือพวกนี้จะต้องทำอะไรให้เรา
 ได้บ้าง เพราะถ้าเราทราบว่าเครื่องมือต้องทำอะไรให้เราได้บ้าง เรา
 ก็จะได้หาเครื่องมือที่มีความเหมาะสมมาใช้งานได้ถูก แต่ถ้าเรายัง

บอกไม่ได้ว่าเครื่องมือตัวนี้ต้องทำอะไรให้เราได้บ้าง การจัดซื้อจัดหาเครื่องมือตัวนี้มา อาจจะไม่ได้อิงกับวัตถุประสงค์ความต้องการใช้งานของเรา ส่วนนี้เราต้องเห็นภาพ เมื่อเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานแบบนี้ เราต้องการให้ขั้นตอนที่ Automatic มากขึ้น อัตโนมัติมากขึ้น ลดแรงงานคน เราต้องบอกว่าแล้วระบบที่เป็นเครื่องมือต้องมีความสามารถทำอะไรให้เรา เราจะได้ใช้เป็นพื้นฐานในการจัดหาจัดซื้อระบบมาได้ ส่วนนี้เป็นตัวอย่างที่เป็นภาพแสดงการทำงาน ว่ากระบวนการทำงานที่บอกว่าจะต้องมีการจัดทำ ที่เป็นภาพแสดงการทำงานปัจจุบัน ตรงนี้จะมีลักษณะ สิ่งแรกที่เราจะต้องรวบรวมข้อมูลเลยคือ เราจะต้องทราบว่าเรากำลังรวบรวมข้อมูลของขั้นตอนงานอะไร เป็น Activity ของอะไร เป็นขั้นตอนงานเกี่ยวกับอะไร แล้วเราทำอะไรในขั้นตอนงานตรงนั้น ใครเป็นผู้ทำ ทำอย่างไร ทำแล้วส่งผลต่อไปยังใคร อุปสรรคปัญหาจากการทำงานในปัจจุบัน เกิดกรณีหรือมีเรื่องใดบ้างที่เป็นอุปสรรคการทำงาน ซึ่งผมเชื่อว่าเรื่องต่างๆเหล่านี้ ท่านแทบจะเขียนออกมาได้จากสมองท่านเลย เพราะท่านเองทำอยู่ทุกวัน ท่านได้สัมผัส ท่านน่าจะเขียนออกมาได้เลย ส่วนนั้นก็จะเป็นสิ่งที่เราเรียกว่าเป็นขั้นตอนกระบวนการทำงานที่เป็นปัจจุบัน แล้วเราก็มาเขียนให้เป็น Flow ขึ้นมา ใน Flow เราจะเห็นเลยว่า หน่วยงานไหนเป็นผู้รับผิดชอบการทำงาน แล้วทำอะไร ได้ Output อะไรออกมา มี Input อะไรใส่เข้าไป แล้วแต่ละจุดพวกนั้นมันมีอุปสรรคอะไรบ้าง เพราะอะไรที่มันเป็นปัญหา จะเป็นเป้าหมายหลัก ในการที่จะทำให้

มันหมดไป หรือทำให้มันเบาบางลง ส่วนนั้นจะต้องเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสนใจ ตอนที่เราจะวิเคราะห์ เพื่อจะทำกระบวนการทำงานใหม่ ฉะนั้นตรงนี้จะเป็นตัวที่ ท่านจะต้องไปจัดทำ ที่นี้ในขั้นตอนการวิเคราะห์ และการออกแบบระบบงาน ตอนการวิเคราะห์ ตรงนี้ไม่ควรเป็นเรื่องที่จะต้องทำคนเดียว หลายองค์กรธุรกิจจะมี Superman อะไรที่จะเกิดการเปลี่ยนแปลง จะทำอยู่ในห้องคนเดียว เมื่อทำเสร็จจะออกมาประกาศให้คนทำตาม สุดท้ายแล้วไม่ได้ความร่วมมือ เพราะว่าคนไม่ได้มีส่วนร่วม ไม่ได้มีส่วนที่จะแสดงความคิดเห็น บอกถึงสิ่งที่ต้องการ บอกถึงอุปสรรคปัญหาการทำงานจากการทำงานในส่วนของเขา ตรงนี้เราต้องทำให้เป็น Team work ที่จะต้องจัดเข้ามาเพื่อทำการวิเคราะห์ แล้วร่วมกันออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ที่นี้เวลาที่เราจะประชุมในเรื่องแบบนี้เราต้องพูดให้ชัดว่าวัตถุประสงค์ในการที่มาร่วมกันทำครั้งนี้ เราต้องการได้ผลอะไรออกไป เป้าหมายปลายทางของการประชุมครั้งนี้ ขั้นตอนที่ 2 คือ จะต้อง เป็นเรื่องของการละลายพฤติกรรม อย่างที่ผมกล่าวไว้ข้างต้น ต้องถอดเสื้อต้นสังกัดออก ต้องถอดตำแหน่งออก เพราะว่าถ้าไม่ถอดตำแหน่ง ไม่ถอดต้นสังกัดออก บางที่จะไม่ได้รับความเห็น จะไม่ได้รับสิ่งที่เขาอยากจะบอก เขาอยากจะแสดงออก พวกนี้ต้องละลายพฤติกรรมก่อน แล้วถึงจะเอาสิ่งที่เป็นกระบวนการทำงานที่เป็นอยู่ปัจจุบันมาทำการวิเคราะห์ร่วมกัน อะไรที่ทำไปแล้วไม่มีใครได้ประโยชน์ตัดทิ้ง อะไรที่ทำไปแล้วปรากฏว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้คนเยอะทั้งๆ ที่สามารถหา

เครื่องมือมารองรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ เราต้องมองหาเครื่องมือที่จะมาช่วยลดแรงงาน ช่วยลดเรื่องของเวลาส่วนนั้น บางอย่างถ้าคนของเราได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะมากขึ้น อาจจะทำให้เขามีประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ต้องมองหาในเรื่องการฝึกอบรม ส่วนนั้นจะเป็นจุดพื้นฐานที่เราจะใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อจะหาแนวทางในการปรับปรุง ที่นี้ส่วนหนึ่งที่ทางที่ปรึกษาให้ได้ อาจจะเป็นตัวอย่าง ที่มีองค์กรที่ดำเนินการปรับปรุงกระบวนการทำงานแล้วปรากฏว่าได้รับผลสำเร็จ เป็นแนวทางที่เราคิดว่าเป็นประโยชน์ เราก็จะให้สิ่งที่เราเรียก Best Practice เป็นพื้นฐานกับท่าน แต่ต้องระลึกถึงเสมอว่า สิ่งที่ดีสำหรับบางองค์กร อาจจะไม่เหมาะกับหน่วยงานของท่าน เพราะของหลายๆ อย่างต้องขึ้นกับวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร ความพร้อมของบุคลากร ความพร้อมของเครื่องมือ บรรยากาศการทำงาน พวกนี้จะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ หลายครั้งที่องค์กรธุรกิจ เอา Best Practice ขององค์กรอื่นไปใช้แล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะว่าสภาพแวดล้อมมันต่างกัน ความพร้อมต่างกัน ปัจจัยที่จะมีส่วนสนับสนุนสิ่งต่างๆ ต่างกัน ท่านเองก็ต้องไปวิเคราะห์ว่า สิ่งไหนที่มันเป็นไปได้สำหรับหน่วยงานท่าน ส่วนไหนที่ท่านมีความพร้อม ส่วนไหนที่อาจจะยังไม่ถึงเวลา ตรงนี้ท่านจะเป็นคนตอบได้ดีกว่า แล้วสุดท้ายท่านก็จะเห็นว่าบางส่วนลดลงได้ ตัดออกได้ เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้ เอาเครื่องมือมาเสริมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการทำงานที่ดีได้ ท่านก็จะได้กระบวนการทำงานใหม่ที่มีความเหมาะสมมากขึ้น และสอดคล้องกับแผนงานมากขึ้น

ตัวอย่างการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง



Process Flow Name: _____
 Number: _____

#	Process Change	Change Analysis				Manage Changes							
		Impact	Category	Potential Benefit	Potential Risk	Proposed Solution: Short term	Proposed Solution: Long term	Action Item	Assigned to:	Date Due	Completed?	Resolution	
1	a												
	b												
	c												
	d												
2	a												
	b												

Callout 1: ผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง

Callout 2: แนวทางในการแก้ไขปัญหาและการจัดการความเสี่ยงของผลกระทบที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

ภาพนี้เป็นตัวอย่างที่จะช่วยท่านในขั้นของการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง ตรงนี้จะเป็นการมาฉายภาพกว้าง ๆ ก่อน ตอนที่ เป็น Workshop ที่จะทำการฝึกอบรมตัวแทนหน่วยงานเพื่อจะไปทำงานจริง เราจะมีรายละเอียดมีคำอธิบาย มีตัวอย่าง ให้เป็นแฟ้มกลับไป ตรงนี้เป็นแค่หนึ่งตัวอย่างที่เราฉายแค่นี้ก่อน ในที่นี้เราจะวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง เขาจะบอกว่าส่วนที่เราจะทำการเปลี่ยนแปลงคือขั้นตอนหรือกระบวนการตรงไหน การเปลี่ยนแปลงตรงนี้สร้างผลกระทบให้กับใคร ให้หน่วยงานไหน ให้องค์การไหน ผลกระทบต่างๆ เหล่านั้น เป็นผลกระทบที่ บวก

หรือ ลบ ถ้าบวกใครได้ประโยชน์ ถ้าลบใครเสียประโยชน์ ใครได้รับผลกระทบ คนที่เสียผลประโยชน์ หรือ ผลกระทบเชิงลบเราจะต้องหาแนวทางในการจัดการหาทางออกในการแก้ไขอย่างที่ผมกล่าวไว้ข้างต้น ต้องคิดให้เป็นกระบวนการ แล้วเวลาที่เปลี่ยนแปลงจริงท่านจะรู้สึกว่าเขาอยู่ แต่ถ้าไม่คิดล่วงหน้าท่านจะมีความรู้สึกว้าโกลาหลเกินกว่าที่จะเขาอยู่ และจะหมดแรง จะรู้สึกท้อท้อ ส่วนนี้ต้องคิดให้ต่อเนื่อง คิดให้ครบ Action Plan ในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคท่านจะทำอะไร ใครต้องทำอะไรต้องได้รับการสนับสนุนความร่วมมือจากใครหรือเปล่าเพราะบางทีไม่ได้เบ็ดเสร็จในหน่วยงานท่านเท่านั้น อาจต้องมีหน่วยงานอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้อง อาจต้องมีผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปคอยสนับสนุน ทำให้เห็นออกมาว่าใครบ้างที่จะต้องทำงาน สนับสนุนท่านใครต้องช่วยท่าน มีภาพหนึ่งที่ผมไม่มี Slide จะเป็นตัวอย่างของเรื่องการออกแบบกระบวนการติดตามผล ตรงนั้นก็จะเป็นหัวใจสำคัญ อะไรที่เราทำไปแล้วถ้าไม่สามารถวัดผลได้ ถ้าไม่สามารถติดตามผลสำเร็จได้ เราเองจะไม่รู้เลยว่าต้องทำอะไรเพิ่มขึ้น จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไร หรือว่าจะต้องขอความร่วมมือเพิ่มเติมจากใคร ส่วนนี้จะเป็หัวใจสำคัญเลย จะเป็นขั้นตอนหลัก ที่ท่านเองจะได้เกี่ยวข้องในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานในส่วนงานของท่าน เพื่อสุดท้ายแล้วท่านจะได้บรรลุยุทธศาสตร์ต่างๆที่ท่านตั้งใจไว้ ส่วนนี้จะเป็ทั้งหมดที่ผมเตรียม

มาวันนี้และจะมีรายละเอียดอีกครั้ง อย่างที่ผมเรียนให้ทราบว่า ใน Workshop ตัวแทน หน่วยงานท่านส่วนนั้นเป็นเรื่องของการลงมือ ภาคปฏิบัติ เป็นเรื่องที่อยู่ในวิสัยก็คงจะมีโอกาสที่จะได้คุยใน รายละเอียดอีกครั้งหนึ่ง วันนี้ต้องขอขอบพระคุณมากครับ