

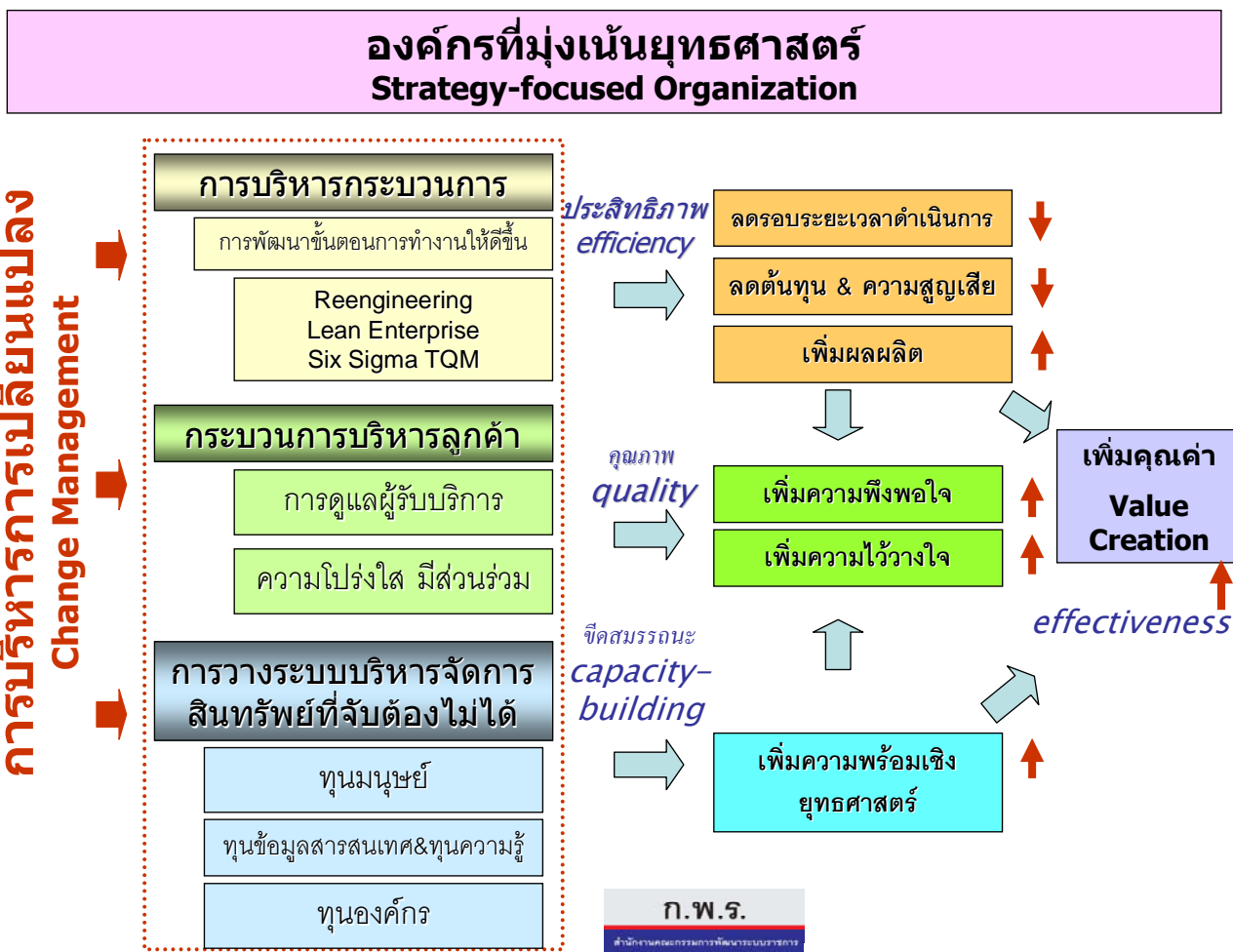
## คำถาม-คำตอบ

### 1. เหตุผลที่ต้องมีการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

**การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)** เป็นเทคนิคหนึ่งของการวางแผนเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นเทคนิคการจัดการที่องค์กรนำมาใช้เพื่อเตรียมความพร้อมขององค์กรและปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารโทรคมนาคมที่ทันสมัย

ทำไมจึงต้องบริหารการเปลี่ยนแปลงในสวนราชการ คำตอบง่ายๆ ก็คือ ระบบราชการเป็นระบบใหญ่ มีภารกิจในความรับผิดชอบมากมาย การที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการทั้งระบบเพื่อพัฒนาประเทศ ในระยะเวลาอันสั้น ย่อมเป็นสิ่งที่ทำได้ไม่ถนัดนัก ดังนั้น เพื่อให้รัฐบาลสามารถพัฒนาประเทศในส่วนที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ความมั่นคง และความกินดีอยู่ดีของประชาชนได้สำเร็จ จึงจำเป็นต้องเลือกดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เฉพาะในภารกิจบางภารกิจที่มีความสำคัญอยู่ในลำดับต้นๆ ก่อน ดังเช่น ภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของรัฐบาล ทั้งนี้ ก็เพื่อให้บรรลุการแก้ไขปัญหาของประเทศชาติและประชาชนก่อนเป็นลำดับแรกนั่นเอง คงเป็นที่ทราบดีอยู่แล้วว่า ตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ทุกส่วนราชการได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของตนเอง ซึ่งโดยหลักการแล้วแผนยุทธศาสตร์เหล่านั้น ต้องสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาล และของหน่วยงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ในขั้นตอนการปฏิบัติจริง เพียงการใช้ระบบบริหารจัดการของภาครัฐที่ใช้อยู่ใน

ปัจจุบันอาจจะส่งผลให้เกิดความล่าช้า และไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ดังที่มุ่งหวังไว้ เนื่องจากส่วนราชการต่างๆ ในภาครัฐยังมีจุดอ่อนในเรื่องของความรู้ที่จะนำมาใช้ปรับปรุงหรือพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการลูกค้า รวมทั้งการบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากร ข้อมูลข่าวสาร และตัวองค์กรเอง ให้พร้อมที่จะผลักดันและขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค



รูปภาพดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ขับเคลื่อนโดยอาศัยยุทธศาสตร์เป็นตัวนำ เมื่อมีการวางยุทธศาสตร์แล้วผู้บริหารขององค์กรต้องปรับกระบวนการดำเนินงาน กระบวนการบริหารลูกค้า ผู้รับบริการ และกระบวนการบริหารสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ให้มีความเหมาะสม และสามารถรองรับต่อการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติอย่างบรรลุผลได้

## 2. อธิบายความหมายและภาพรวมของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ได้อย่างไร

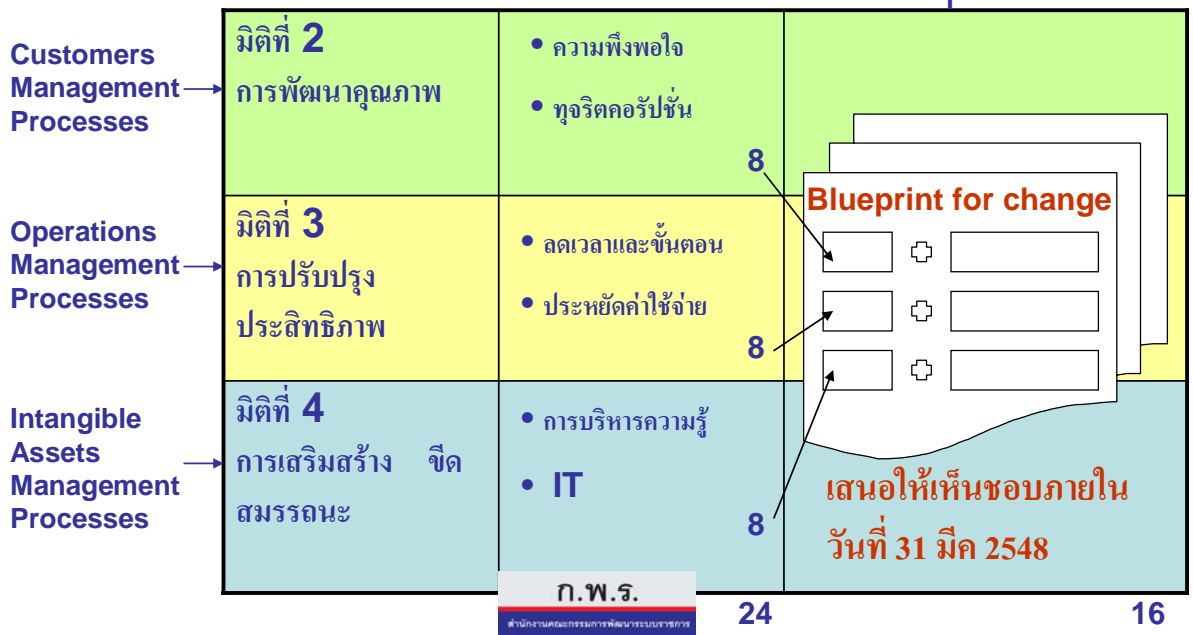


**การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง หรือ Blueprint for Change** เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารราชการโดยบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดความพร้อมในการสนับสนุนและผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการบังเกิดผลทางปฏิบัติ ทั้งนี้ เป็นการสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน คือ

## แผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง - ตามแผนยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดภาคบังคับ  
ต้องดำเนินการและ  
สามารถวัดผลได้ใน  
ปี 48

ข้อเสนอในการเปลี่ยนแปลง  
ของแต่ละหน่วยงาน —  
ครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี วัด  
ความก้าวหน้าตาม milestone  
และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจริง



1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพ เป็นการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการ โดยวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต
2. ด้านการพัฒนาคุณภาพ เป็นการวางระบบอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ
3. ด้านการเสริมสมรรถนะขององค์กร ซึ่งต้องจัดทำ Human Capital Development Program เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ รวมทั้งการจัดทำแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการวางแผนการพัฒนาองค์กรและการสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

โดยข้อเสนอนี้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งของคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในมิติที่ 4 คือ มิติด้านการพัฒนาองค์กร เรื่อง ระดับความสำเร็จและคุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด/ส่วนราชการ มีน้ำหนักร้อยละ 10 ทั้งนี้ เพื่อให้จังหวัดและส่วนราชการได้วางแผนการบริหารจัดการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และเกิดความพร้อมในการสนับสนุนและผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์บังเกิดผลในทางปฏิบัติต่อไปได้

มิติการประเมินผลฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 4 ด้าน

*Financial Perspective*

**มิติที่ 1 : มิติด้านประสิทธิผล**

ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนตามแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด/จังหวัด

70%

*Internal Work Process Perspective*

**มิติที่ 2 : มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ**

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการเช่น การลดค่าใช้จ่าย และการลดระยะเวลาการให้บริการ เป็นต้น

10%

**มิติที่ 3 : มิติด้านคุณภาพการให้บริการ**

ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

10%

**มิติที่ 4 : มิติด้านการพัฒนาองค์กร**

ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การพัฒนาระบบฐานข้อมูล การบริหารคนและความรู้ในองค์กร เป็นต้น

10%

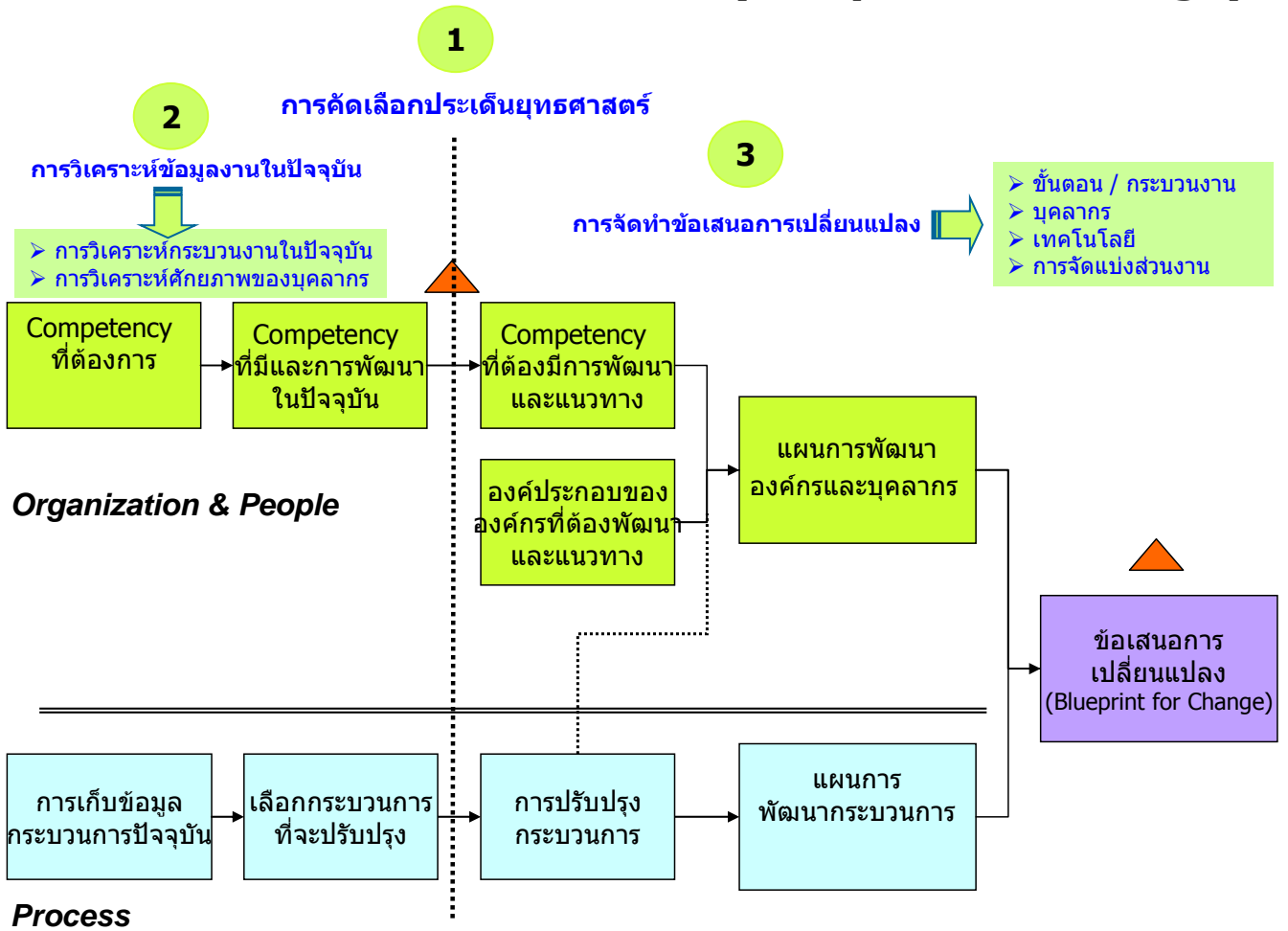
*Customer Perspective*

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

*Learning & Growth Perspective*

# ภาพรวมข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)



### 3. สำนักงาน ก.พ.ร. มีการวางแผนหรือการดำเนินการ เพื่อสนับสนุนส่วนราชการในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ได้อย่างไร

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางระบบการสนับสนุนในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไว้หลายประการ ที่ได้ดำเนินการไปแล้วคือ

1. การประชุมสัมมนา เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในวันที่ 4 และ 5 พฤศจิกายน 2547 เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงให้กับ รองผู้ว่าราชการจังหวัดและรองหัวหน้าส่วนราชการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์

2. ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 [Train the trainer] เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจเรื่องการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงให้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยจัดแบ่งเป็นจังหวัด 3 รุ่น ระหว่างวันที่ 14 – 17 ธันวาคม 2547 และส่วนราชการ 3 รุ่น ระหว่างวันที่ 21 – 24 ธันวาคม 2547 ซึ่งในครั้งนี้เป็น การให้ความรู้และเทคนิคในการออกแบบกระบวนการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการออกแบบฟอร์มตาม Template ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

3. การจัดให้มี hotline support เพื่อตอบปัญหา ข้อเสนอแนะ ในประเด็นต่าง ๆ

4. ได้มีหนังสือเวียน 2 ฉบับแจ้ง ทุกจังหวัด (นร 1205/ว 1 ลงวันที่ 20 มกราคม 2548) และทุกส่วนราชการ (นร 1205/ว2 ลงวันที่ 21 มกราคม 2548) เพื่อชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมพร้อมกับ ชักซ้อมการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินการในเรื่องนี้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

5. จัดคลินิกสัญจรเพื่อสนับสนุนการจัดทำข้อเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลง(Blueprint for Change) ให้แก่จังหวัดเพื่อให้สามารถดำเนินการจัดทำข้อเสนอดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทเวลา และเกิดประโยชน์สูงสุด และให้ข้อคิดเห็นและเป็นที่ยกย่องแก่กลุ่มจังหวัด/จังหวัด เกี่ยวกับประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด รวมถึงเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ระหว่างวันที่ 11-18 กุมภาพันธ์ 2548

ส่วนการดำเนินการในระยะต่อไป คือ

1. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 [Detailed design] เพื่อออกแบบกระบวนการและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กรและบุคลากร

2. จัดคลินิกสัญจรเพื่อสนับสนุนการจัดทำข้อเสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลง(Blueprint for Change) ให้แก่จังหวัดเพื่อให้สามารถดำเนินการเพื่อออกแบบกระบวนการและจัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะองค์กรและบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันทเวลา และเกิดประโยชน์สูงสุด



## 4. อยากราบขั้นตอนของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ควรเริ่มต้นจากการมองภาพภายในของส่วนราชการของตนทั้งในอดีต ปัจจุบัน และการมองในอนาคต โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็น หรือต้องการไปให้ถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนและแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน

2. เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุ เชื่อมโยง และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง

3. การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่าจะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

4. การกำหนดกลยุทธ์ โดยศึกษา วิเคราะห์ จากประเด็นยุทธศาสตร์ ว่ามีกระบวนการ หรือวิธีดำเนินการอย่างไร ที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จ เป็นจริง หรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ได้

ทั้งนี้ อาจสรุปได้ว่า...

**วิสัยทัศน์** คือเป้าหมายหรือปลายทางที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็น  
ในอนาคต

**ประเด็นยุทธศาสตร์** คือ สิ่งที่หน่วยงานมองว่าเป็นสิ่งที่จะต้องทำให้ได้  
เป็นเลิศ เพื่อที่จะสามารถไปให้ถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

**กลยุทธ์** คือ สิ่งที่หน่วยงานต้องทำเพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์

สิ่งสำคัญในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงนั้น เริ่มจาก  
**ความเชื่อ**ของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานว่า หน่วยงานของตน  
จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะจัดทำข้อเสนอซึ่งเป็นแนวทางที่จะ  
ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จากนั้น ปัจจัยสำคัญคือ **การ  
ปรึกษาหารือภายในหน่วยงาน** โดยการร่วมกันพิจารณาหาประเด็น  
ยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน จากนั้นก็กำหนดกล  
ยุทธ์ที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์เหล่านั้นเป็นจริง

โดยสรุปแล้ว **ภาพรวมของการจัดทำข้อเสนอการ  
เปลี่ยนแปลง** นั้น แบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลัก ๆ คือ



### ส่วนที่ 1 การคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

หลักเกณฑ์หรือแนวคิดในการเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

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

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลในปัจจุบัน

แบ่งเป็นการวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบัน และการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กรและบุคลากร โดยจะอธิบายตามลำดับคือ

### ก. การวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบัน

การวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบัน มีขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การระบุกระบวนการและกิจกรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์

เพื่อรวบรวมกระบวนการที่สนับสนุนกลยุทธ์ และกิจกรรมของแต่ละกระบวนการ โดยการที่จะกำหนดเป็นกระบวนการนั้น ให้พิจารณาจากกลยุทธ์ที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ว่า กลยุทธ์นั้นมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างไร ต้องการได้อะไร และจะวัดผลสำเร็จจากอะไร จึงจะทำให้เรามองเห็นกระบวนการที่หน่วยงานต้องทำเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ได้

“กระบวนการ” แตกต่างกับ “โครงการ” อย่างไร? อาจอธิบายได้โดยเริ่มจากการพิจารณา “โครงการ” โดยจะต้องเข้าใจว่าในแต่ละโครงการที่เรากำหนดขึ้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร หรือดำเนินโครงการนั้นไปเพื่ออะไร เมื่อได้คำตอบแล้วก็จะทำให้เข้าใจว่า เราจะต้องทำอะไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ ซึ่งสิ่งที่เราต้องทำนั้นก็ คือ “กระบวนการ” นั่นเอง

#### ขั้นตอนที่ 2 จัดทำภาพแสดงกระบวนการปัจจุบัน

เป็นจัดทำภาพแสดงกระบวนการปัจจุบัน พร้อมทั้งระบุนายละเอียดหน่วยงาน/ผู้ปฏิบัติงาน และระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละกิจกรรม โดยการศึกษารายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการและกิจกรรมในปัจจุบันที่ได้รวบรวมไว้ในขั้นตอนที่ 1 แล้วนำมาจัดทำภาพแสดงกระบวนการ โดยมีการกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่จะใช้ในการจัดทำภาพฯ เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน

### **ขั้นตอนที่ 3 ระบุอุปสรรค/ปัญหาของกระบวนการปัจจุบัน และโอกาสในการปรับปรุง**

เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการคัดเลือกกระบวนการที่จะดำเนินการปรับปรุงต่อไป โดยเริ่มจากการวิเคราะห์อุปสรรคและปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกิจกรรม ซึ่งเป็นสาเหตุให้ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ของกระบวนการได้ จากนั้นก็วิเคราะห์กิจกรรมเพื่อพิจารณาโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น และสุดท้ายก็รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด เพื่อสรุปโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละกิจกรรม รวมทั้งข้อคิดในการพิจารณาโอกาสในการปรับปรุง

### **ขั้นตอนที่ 4 คัดเลือกกระบวนการเพื่อทำการปรับปรุง**

เป็นการคัดเลือกกระบวนการที่มีอุปสรรค ปัญหา และมีโอกาสในการปรับปรุง เพื่อนำไปออกแบบกระบวนการใหม่ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือก รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบและความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นหากมีการปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการ ทั้งนี้ในทั้ง 2 ขั้นตอนนั้น จะต้องผ่านความเห็นชอบของผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ CCO (Chief Change Officer) ของหน่วยงานด้วย จากนั้นก็สรุปผลการคัดเลือกกระบวนการที่จะนำไปออกแบบกระบวนการใหม่

เมื่อดำเนินการครบทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ส่วนราชการต่าง ๆ ก็จะต้องรวบรวมข้อมูลซึ่งประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ในปัจจุบันที่สนับสนุนกลยุทธ์ รายละเอียดของกระบวนการ รายละเอียดของกิจกรรมที่ต้องดำเนินการภายใต้กระบวนการต่าง ๆ การวิเคราะห์โอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพงานของแต่ละกิจกรรม การวิเคราะห์เพื่อคัดเลือกกระบวนการที่ควรพิจารณาปรับปรุง การวิเคราะห์ผลกระทบจากการปรับปรุงกระบวนการ และการสรุปรวบรวมกระบวนการที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อพิจารณาปรับปรุงส่งกลับสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ **31 มีนาคม 2548**

## ข. การพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร

### แนวทางการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนาศักยภาพขององค์กรและบุคลากร

สำหรับการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรและบุคลากรมีแนวคิดที่ว่า ผลลัพธ์ของ หน่วยงานนั้น มาจากผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน ซึ่ง ผลการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับ**คุณลักษณะ และความรู้ ความสามารถ** หรือ **Competency** ของแต่ละบุคคล เพราะจาก ผลการวิจัยในประเทศต่าง ๆ ชี้ให้เห็นว่า ความรู้ความสามารถของคน เป็นพื้นฐานของหน่วยงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการปฏิรูประบบ ราชการนั้น ผลการวิจัยระบุว่า หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ คือ Competency ของบุคลากรนั่นเอง ดังนั้น หากต้องการให้ หน่วยงานมีผลลัพธ์ที่ดี หรือมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานได้ ก็ จะต้องมีการกำหนด Competency ของบุคลากรที่สอดคล้องกับ สิ่งที่เราต้องการให้เกิดกับผลลัพธ์ของหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลุ่มบุคลากรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ที่จะ นำไปสู่วิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้

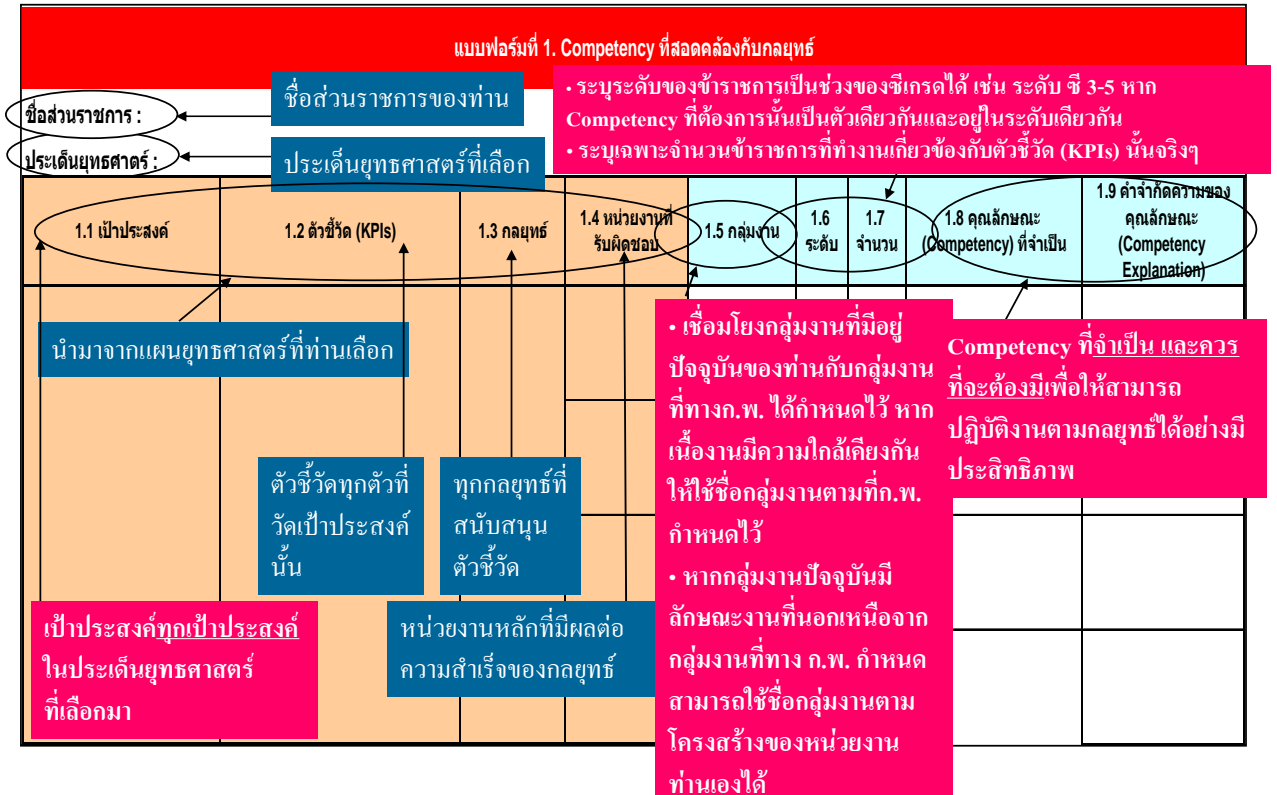
### แบบฟอร์มและวิธีการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์

การกรอกแบบฟอร์มเพื่อเก็บข้อมูลด้านการพัฒนา ศักยภาพขององค์กรและบุคลากรนั้น มีข้อมูลที่ส่วนราชการจะต้องกรอกใน 3 เรื่องหลักๆ คือ

**1. Competency ที่พึงประสงค์** และสอดคล้องกับกล ยุทธ์ เพื่อให้สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงานที่ รับผิดชอบกลยุทธ์ โดยกำหนดคุณลักษณะที่จำเป็นที่กลุ่มงานควรมี เพื่อผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

คำอธิบายการกรอกแบบฟอร์ม

แบบฟอร์มที่ 1: Competency ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์



การกำหนด Competency ของกลุ่มงานและบุคลากรนั้น ไม่จำเป็นต้องระบุตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด แต่สามารถนำมาเป็นแนวทางหรือข้อมูลอ้างอิงในการดำเนินการได้ ทั้งนี้ หน่วยงานสามารถกำหนด Competency ที่นอกเหนือข้อมูลของสำนักงาน ก.พ. ได้ ส่วนจะมีมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับความจำเป็น และความต้องการของงานที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ไม่ควรมีมากจนเกินไป ควรเลือก Competency ที่จำเป็นจริง ๆ

**2. ตารางข้อมูลของกลุ่มงาน** เพื่อให้ได้ข้อมูลรายละเอียดของกลุ่มงานที่รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์ เช่นระดับ จำนวนบุคลากร Competency เด่นที่กลุ่มงานมีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์และหลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยได้รับ



แบบฟอร์มที่ 2 : ตารางข้อมูลกลุ่มงาน

แบบฟอร์มที่ 2. ตารางข้อมูลกลุ่มงาน

2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ	2.2 กลุ่มงาน	2.3 ระดับ	2.4 จำนวน	2.5 คุณลักษณะ (Competency) เด่น ที่มีอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มงานนี้	2.6 หลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยได้รับ
<p>คัดลอกข้อมูลได้จากแบบฟอร์มที่ 1</p>				<p>Competency ที่เด่นและมีอยู่แล้ว ในกลุ่มงานนั้นๆ</p>	<p>• ระบุหลักสูตรฝึกอบรม ทั้งหมดที่กลุ่มงานนั้นๆ เคยได้รับการฝึกอบรมมาใน ปีงบประมาณ 2547 โดยไม่จำเป็นต้อง สอดคล้องกับ Competency เด่นที่กลุ่มงานนั้นมีอยู่</p>

**3. ตารางข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากร** เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานได้จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรในเรื่องใดบ้าง ใช้เวลาเท่าไร รวมไปถึงการวัดประสิทธิภาพของการอบรมนั้น นอกจากนี้ ยังจะต้องกำหนด Competency ที่คาดหวังจากการฝึกอบรมนั้นด้วย



แบบฟอร์มที่ 3 : ตารางข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา

**แบบฟอร์มที่ 3. ตารางข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา**

สูตรจะคำนวณให้ automatic

3.1 หลักสูตรการฝึกอบรม	3.2 คุณลักษณะ (Competency) ที่คาดหวังจากหลักสูตรการฝึกอบรม	3.3 ชั่วโมง	3.4 หน่วยงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.5 กลุ่มงาน	3.6 ระดับ	3.7 จำนวน	3.8 (ชั่วโมง x จำนวน)	3.9 คะแนน
<p>• ระบุชื่อหลักสูตรการฝึกอบรมที่ข้าราชการในหน่วยงานของท่านเข้าร่วมทั้งหมดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547</p> <p>• ระบุ Competency ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นๆ Competency</p>		ระยะเวลาที่จัดฝึกอบรม	<p>• หน่วยงาน/ กลุ่มงานภายในหน่วยงานนั้นๆ / ระดับ/ จำนวนข้าราชการทั้งหมดที่เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นๆ</p>					

• คะแนนวัดประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตร

• กำหนดคะแนนโดยใช้ปัจจัย 4 ปัจจัยหลักที่กำหนดไว้ทางด้านขวามือถัดจากคู่มือ (ใน Excel)

ข้อมูลของบุคลากรที่จะนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนด Competency นั้น นอกจากข้าราชการแล้ว จะรวมถึงลูกจ้างประจำด้วย แต่ไม่รวมลูกจ้างชั่วคราว ทั้งนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลของผู้ที่รับผิดชอบกลยุทธ์โดยตรง และการกำหนดตัวบุคลากรนั้น จะแยกเป็นแต่ละระดับ หรือกำหนดเป็นกลุ่มก็ได้ เช่น กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความต้องการของแต่ละ Competency

#### 4. ระยะเวลาในการดำเนินงาน และส่งงาน

ส่วนราชการจะต้องจัดทำข้อมูลทั้งหมด โดยเขียนลงในแบบฟอร์มที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และส่งให้กับสำนักงาน ก.พ.ร. ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2548 เพื่อให้ได้ข้อมูลของ Competency ที่แต่ละหน่วยงานมีอยู่ หลังจากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาศึกษาหาแนวทางที่จะพัฒนา Competency ของบุคลากร และของหน่วยงานต่อไป และสุดท้ายก็จะนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้ มารวมกับข้อมูลในเรื่องการวิเคราะห์กระบวนการ เพื่อจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือ Blueprint of Change ของแต่ละหน่วยงานต่อไป

## 5. ต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง(Blueprint for Change) ในระดับกระทรวง หรือระดับกลุ่มภารกิจ หรือระดับกลุ่มจังหวัด หรือไม่

สำนักงาน ก.พ.ร. ขอชี้แจงประเด็นคำถามนี้ ดังนี้

### 1. ส่วนราชการ

#### 1) กระทรวงที่มีกลุ่มภารกิจ

เป็นการดำเนินการเพื่อจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกรมเท่านั้น แต่ให้ทุกส่วนราชการร่วมกันคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ระดับกลุ่มภารกิจเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันระหว่างส่วนราชการที่อยู่ในกลุ่มภารกิจเดียวกัน **โดยไม่ต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มภารกิจ** แต่จะต้องแสดงผลความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ส่วนราชการเลือกกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มภารกิจ

#### 2) กระทรวงที่ไม่มีกลุ่มภารกิจ

เป็นการดำเนินการเพื่อจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกรมเท่านั้น แต่ให้ทุกส่วนราชการร่วมกันคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ระดับกระทรวงเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันระหว่างส่วนราชการที่อยู่ในกระทรวงเดียวกัน **โดยไม่ต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกระทรวง** แต่จะต้องแสดงผลความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ส่วนราชการเลือกกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวง

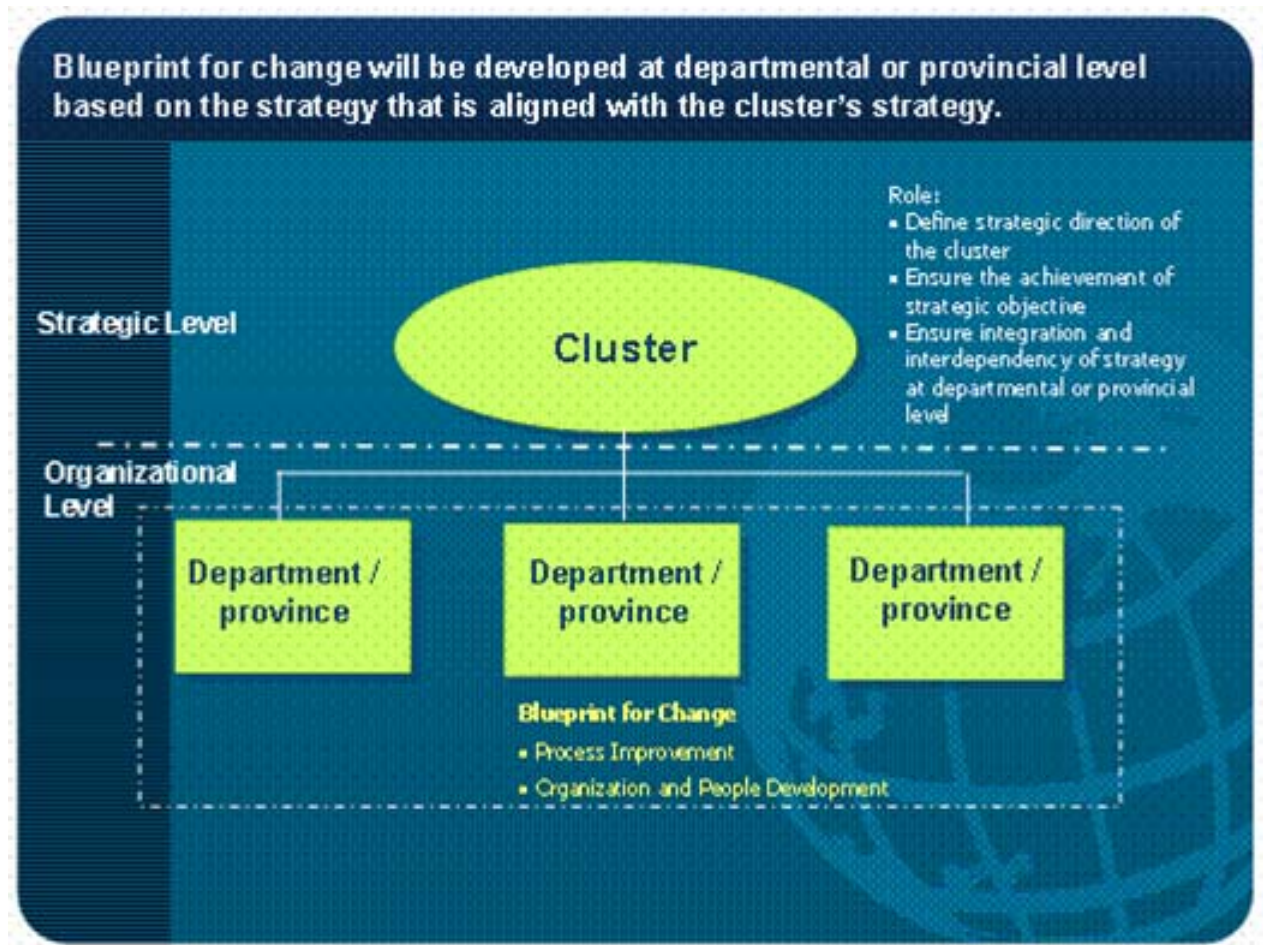
### 2. จังหวัด

#### 1) ระดับกลุ่มจังหวัด

ให้แต่ละกลุ่มจังหวัดร่วมกันพิจารณาเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดนั้นๆ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นยุทธศาสตร์ที่ทุกจังหวัดมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงสอดคล้องกันระหว่างจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดเดียวกัน **โดยไม่ต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับกลุ่มจังหวัด** แต่จะต้องแสดงผลความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่แต่ละจังหวัดเลือกกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด

## 2. ระดับจังหวัด

ให้จังหวัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์อย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นประเด็นยุทธศาสตร์หลักที่สำคัญที่สามารถผลักดันให้บรรลุวิสัยทัศน์ของจังหวัด และควรสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัดที่ได้เลือกไว้แล้ว พร้อมกับจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง



**6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 จะนำ Blueprint for change มาปฏิบัติจริง (Implement) แล้ว จะต้องจัดทำ blueprint สำหรับปีต่อไปควบคู่ไปด้วยหรือไม่**

**คำตอบ** ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ส่วนราชการ/จังหวัด จะต้องปฏิบัติตามแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่จัดทำในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติการ และจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ยังมิได้ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2549 พร้อมทั้งกำหนดแผนปฏิบัติการและเตรียมดำเนินการตามแผนปฏิบัติการดังกล่าว

**7. ภายหลังกุมภาพันธ์ 2548 จะมีการจัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน กรณีที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์บางกลยุทธ์ จะดำเนินการอย่างไร**

**คำตอบ** แผนการบริหารราชการแผ่นดิน คือแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการของรัฐบาลในช่วงระยะเวลา 4 ปี เมื่อมีการประกาศใช้แผนการบริหารราชการแผ่นดินแล้ว ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีการปรับประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ หรือแผนการปฏิบัติราชการ 4 และประจำปีให้สอดคล้องกันเพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

## 8. ความเกี่ยวข้องระหว่างข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงกับการขอ งบประมาณดำเนินการ โดยจังหวัดจะได้รับการสนับสนุน งบประมาณจากการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

คำตอบ ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้  
ส่วนราชการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดความพร้อม  
โดยเฉพาะการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนา  
บุคลากรให้มีสมรรถนะ (competency) ที่ตรงกับความต้องการของ  
ส่วนราชการ ทั้งนี้ เพื่อผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของ  
จังหวัดให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้จังหวัดมีทิศทางการปฏิบัติงาน  
ที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับของส่วนราชการที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องและเป็นฐาน  
ในการขอสนับสนุนงบประมาณทั้งงบประมาณที่จะจัดสรรมายังจังหวัด  
โดยตรง และงบประมาณที่ส่วนราชการ (กรม) จะจัดสรรมาให้จังหวัด  
ในแต่ละปีด้วย

## คำถามที่พบบ่อยในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Frequent Asked Questions – FAQs)

### ด้านการวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน

#### ส่วนที่ 1 การคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์

**คำถาม:** การคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ระดับ Cluster จำเป็นต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

**คำตอบ:** สำนักงาน ก.พ.ร. ชี้แจงว่า ให้นำหน่วยงานภายใต้แต่ละ Cluster ร่วมกันคัดเลือก 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับ Cluster แล้วยึดประเด็นยุทธศาสตร์นี้เพื่อคัดเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานตนที่สอดคล้องและสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ของ Cluster เพื่อจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเฉพาะของหน่วยงานต่อไป โดยไม่จำเป็นต้องจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในระดับ Cluster

**คำถาม:** หน่วยงานจำเป็นต้องทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ประเด็นยุทธศาสตร์ กี่กลยุทธ์

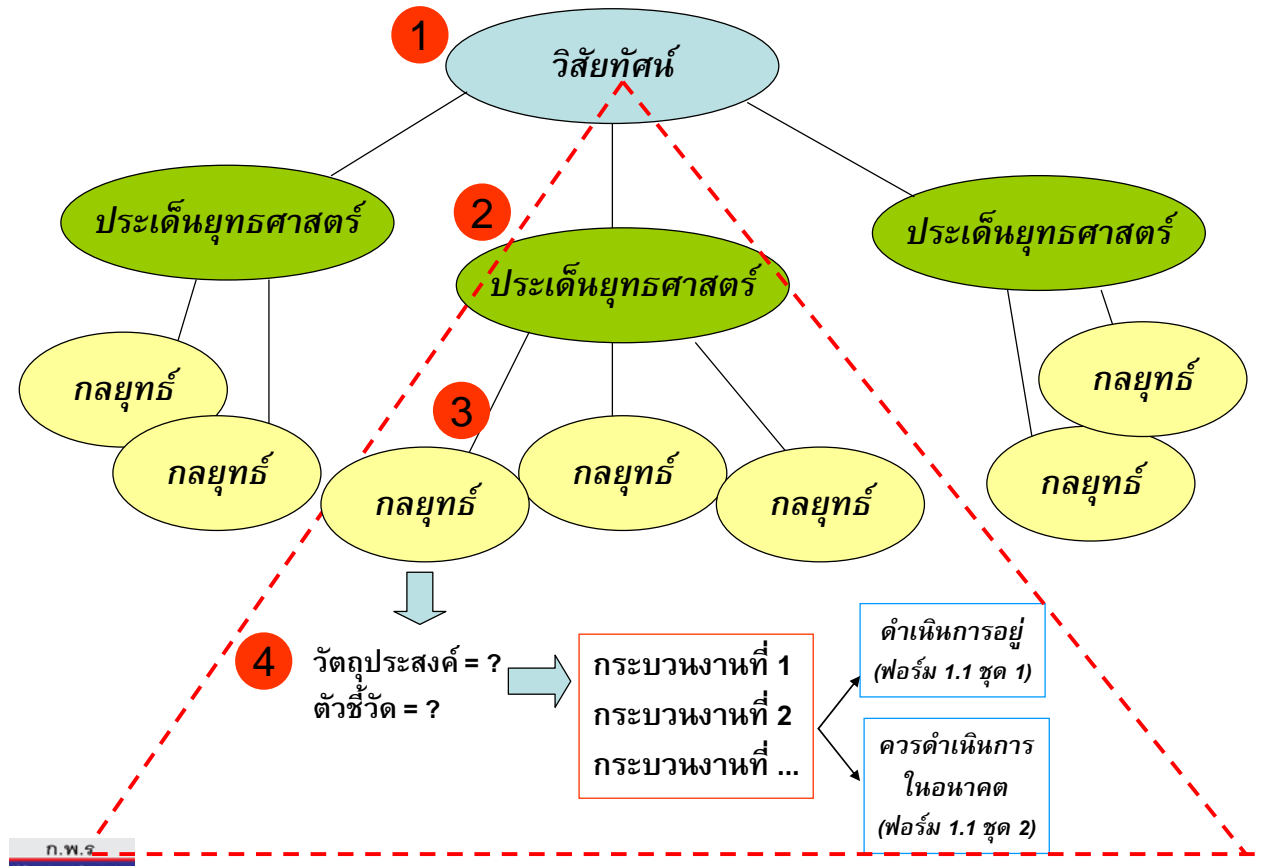
**คำตอบ:** หน่วยงานคัดเลือกอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ และทำการวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบันภายใต้ ทุกกลยุทธ์ ของประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกนั้น

**ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลงานในปัจจุบัน**  
**2.1 การวิเคราะห์กระบวนการงานในปัจจุบัน**

**ขั้นตอนการวิเคราะห์กระบวนการงานปัจจุบัน**  
**ขั้นตอนที่ 1 การระบุกระบวนการงานและกิจกรรมที่สนับสนุนในแต่ละกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือก**

**คำถาม:** การวิเคราะห์กระบวนการงานควรเริ่มต้นคิดอย่างไร  
**คำตอบ:**

กรอบการคิดเพื่อวิเคราะห์กระบวนการงานปัจจุบัน



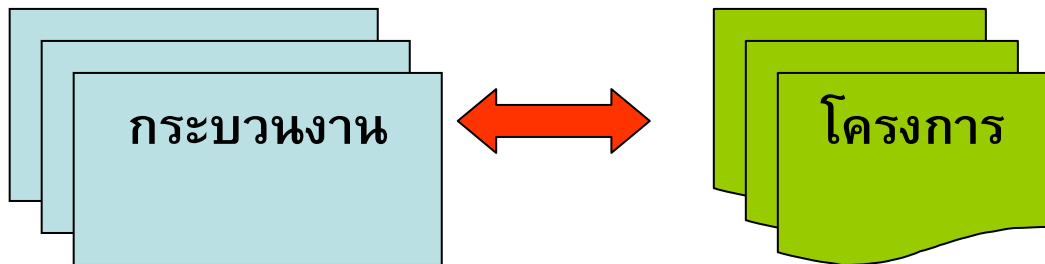


## กรอบการคิดเพื่อวิเคราะห์กระบวนการปัจจุบัน

- 1 เริ่มต้นจากการอ่านวิสัยทัศน์ของหน่วยงานเอง เพื่อทำความเข้าใจถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการไปให้ถึง
- 2 โดยวิสัยทัศน์ดังกล่าว ทำให้หน่วยงานสามารถวิเคราะห์ต่อไปได้ว่า มีประเด็นยุทธศาสตร์ใดบ้างที่จะช่วยนำพาให้หน่วยงานสามารถไปถึงวิสัยทัศน์ของตนได้
- 3 กลยุทธ์ได้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนั้นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ **ทุกกลยุทธ์** ที่เกี่ยวข้องกับประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ
- 4 ในแต่ละกลยุทธ์นั้น หน่วยงานจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่า มีกระบวนการใดบ้างที่หน่วยงานจำเป็นต้องจัดทำ เพื่อช่วยผลักดันให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ โดยการระบุกระบวนการดังกล่าว ควรเริ่มต้นจากการตอบคำถาม 2 ข้อ ได้แก่ **วัตถุประสงค์** ของกลยุทธ์คืออะไร และมี **ตัวชี้วัด** ใดที่ใช้เพื่อวัดความสำเร็จ ซึ่งคำตอบที่ได้ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถตอบได้ว่า หน่วยงานจำเป็นต้องมีกระบวนการใดบ้างเพื่อผลักดันให้ตนบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดนั้นๆ และในกระบวนการที่ต้องจัดทำเหล่านั้น มีกระบวนการใดบ้างที่หน่วยงานได้จัดทำอยู่แล้วในปัจจุบัน ซึ่งก็คือกระบวนการที่จะนำมา กรอกในแบบฟอร์มที่ 1.1 ชุดที่ 1 นั้นเอง ส่วนกระบวนการที่ยังไม่ได้จัดทำแต่ควรมีการดำเนินงานให้กรอกไว้ในแบบฟอร์มที่ 1.1 ชุดที่ 2 เพื่อนำไปออกแบบกระบวนการในอนาคตในงานส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งต่อไป

**คำถาม:** ความแตกต่างระหว่าง “กระบวนการ” และ “โครงการ”

**คำตอบ:**



กระบวนการคือสิ่งที่ต้องจัดทำเพื่อให้กลยุทธ์สำเร็จ ซึ่งรวมทั้งงานที่ปัจจุบันหน่วยงานท่านได้จัดทำแล้ว อยู่ระหว่างการจัดทำ หรือเป็นที่ยังไม่จัดทำก็เป็นได้ และไม่จำกัดว่าจะต้องเป็นงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเท่านั้น ซึ่งต่างจากโครงการ โครงการเป็นส่วนงานที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อของงบประมาณ และอาจเป็นโครงการขนาดเล็กหรือใหญ่แตกต่างกันไป โดยในโครงการใหญ่ๆอาจประกอบด้วยหลายกระบวนการ หรือหากเป็นโครงการขนาดเล็ก อาจประกอบด้วยเพียงหนึ่งกระบวนการก็ได้ ในทางตรงกันข้าม หนึ่งกระบวนการอาจประกอบด้วยหลายโครงการเล็กๆก็ได้เช่นเดียวกัน

**คำถาม:** การกรอกกระบวนการที่ยังไม่ได้ทำ แต่คาดว่าจะทำ และกระบวนการที่ยังไม่ได้งบประมาณให้กรอกอย่างไร

**คำตอบ:** กรอกในแบบฟอร์มที่ 1.1 ชุดที่ 2 แบบฟอร์มเพื่อรวบรวมกระบวนการที่ควรจะดำเนินการแต่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน

**คำถาม:** กระบวนการที่ได้รับงบประมาณแล้ว แต่ยังไม่ได้จัดทำ ให้ออกอย่างไร

**คำตอบ:** กรณีนี้ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กรณี คือ หากหน่วยงานทราบกิจกรรมที่ต้องจัดทำ ให้ออกในรูปแบบฟอร์มที่ 1.1 ชุดที่ 1 และวิเคราะห์กิจกรรมงานตามขั้นตอนปกติ แต่หากไม่ทราบกิจกรรม ให้ออกในรูปแบบฟอร์มที่ 1.1 ชุดที่ 2 แล้วค่อยวิเคราะห์ออกแบบต่อไปใน ส่วนงานหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการครั้งที่ 2

### **ขั้นตอนที่ 2 จัดทำภาพแสดงกระบวนการปัจจุบัน (ยังไม่มีประเด็น)**

### **ขั้นตอนที่ 3 ระบุอุปสรรค ปัญหาของกระบวนการปัจจุบันและโอกาสในการปรับปรุง**

**คำถาม:** หากเป็นอุปสรรคที่ต้องทำการแก้ไขกฎระเบียบหรือการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง สามารถระบุได้หรือไม่?

**คำตอบ:** สามารถระบุได้ในแบบฟอร์มที่ 1.3 ในส่วนของอุปสรรค ปัญหา โดยอาจระบุในช่อง “อื่นๆ” ได้

### **ขั้นตอนที่ 4 คัดเลือกกระบวนการเพื่อทำการปรับปรุง**

**คำถาม:** จำเป็นต้องคัดเลือกอย่างน้อยก็กระบวนการ เป็นไปได้หรือไม่ที่จะไม่มีกระบวนการที่จะถูกนำมาปรับปรุง

**คำตอบ:** คำตอบขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของหน่วยงานว่า มีกระบวนการใดบ้างที่ควรนำมาปรับปรุงหรือออกแบบใหม่ หากหน่วยงานมั่นใจว่า ปัจจุบันหน่วยงานสามารถเป็นเลิศได้แล้ว และไม่มีกระบวนการใดที่ จำเป็นต้องนำมาปรับปรุง ก็ไม่มีความจำเป็นต้องกรอกกระบวนการใด ในแบบฟอร์มที่ 4.2 แต่ให้ใส่เหตุผลกำกับแทนว่าเหตุใดจึงคิดว่าไม่มี กระบวนการใดที่ต้องทำการปรับปรุงแล้ว

## ด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากร

คำถามที่ได้รับจากการเก็บข้อมูลด้านขีดสมรรถนะของบุคลากร สามารถแบ่งออกเป็นประเด็นคำถามหลัก ๆ ทั้งหมดได้ 5 ประเด็นดังนี้

1. การกรอกแบบฟอร์ม
2. การกำหนด Competency
3. ข้อมูลด้านบุคลากรที่ต้องนำมาวิเคราะห์
4. ระยะเวลาการทำงานและการส่งงาน
5. การกรอกข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรม
6. การติดต่อประสานงานกับทีมงาน

### 1. คำถามที่มักพบเกี่ยวกับการกรอกแบบฟอร์ม

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้องกับด้านการพัฒนาศักยภาพองค์กรและบุคลากรมีทั้งหมด 3 แบบฟอร์ม ได้แก่

แบบฟอร์มที่ 1 Competency ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์

แบบฟอร์มที่ 2 ตารางข้อมูลกลุ่มงาน

แบบฟอร์มที่ 3 ตารางข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา

# 1.1 คำถามที่มักพบในการกรอกแบบฟอร์มที่ 1

สถาบันส่วนกลาง		แบบฟอร์มที่ 1. Competency ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์						
ชื่อส่วนราชการ :								
ประเด็นยุทธศาสตร์ :								
1.1 เป้าประสงค์	1.2 ตัวชี้วัด (KPIs)	1.3 กลยุทธ์	1.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบ	1.5 กลุ่มงาน	1.6 ระดับ	1.7 จำนวน	1.8 จุดลักษณะ (Competency) ที่จำเป็น	1.9 คำจำกัดความของ จุดลักษณะ (Competency Explanation)

- **ชื่อส่วนราชการ**  
ให้ระบุชื่อส่วนราชการของท่าน (ในกรณีที่ เป็นจังหวัดให้ระบุชื่อ จังหวัดของท่านได้เลย เช่น จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นต้น)
- **ประเด็นยุทธศาสตร์**  
ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของส่วนราชการของท่านที่ท่านเลือกมา ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- **1.1 เป้าประสงค์**  
ระบุเป้าประสงค์ทุกเป้าประสงค์ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่เลือกมา
- **1.2 ตัวชี้วัด**  
ระบุตัวชี้วัดทุกตัวที่วัดเป้าประสงค์นั้น
- **1.3 กลยุทธ์**  
ระบุทุกกลยุทธ์ที่สนับสนุนตัวชี้วัด
- **1.4 หน่วยงานที่รับผิดชอบ**  
ระบุหน่วยงานหลักที่มีผลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์  
(\* ในการกรอกช่องที่ 1.1- 1.4 ของแบบฟอร์มที่ 1 นี้ท่าน สามารถนำข้อมูลมาจากแผนยุทธศาสตร์ของท่าน)

- **1.5 กลุ่มงาน**  
สามารถใช้ชื่อกลุ่มงานที่ทางก.พ.กำหนดไว้ หากลักษณะงานมีความใกล้เคียงกัน หรือ  
สามารถใช้ชื่อกลุ่มงานตามโครงสร้างของหน่วยงานตนเองได้ หากการใช้ชื่อกลุ่มบุคลากรดังกล่าวชัดเจนต่อการทำงานของ  
ท่าน
- **1.6 ระดับ**  
ระบุระดับของข้าราชการเป็นช่วงของซีเกรดได้เช่น ระดับซี 3-5 หาก Competency ที่ต้องการนั้นเป็นตัวเดียวกันและระดับ  
เดียวกัน
- **1.7 จำนวน**  
ระบุเฉพาะจำนวนข้าราชการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับตัวชี้วัด (KPIs)  
นั้นจริงๆ
- **1.8 คุณลักษณะ (Competency) ที่จำเป็น**  
ระบุ Competency ที่จำเป็นและควรที่จะต้องมี เพื่อให้สามารถ  
ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **1.9 คำจำกัดความของคุณลักษณะ (Competency  
Explanation)**  
ระบุความหมายหรือ คำจำกัดความสั้นๆ ของ Competency เพื่อ  
เป็นการอธิบาย Competency นั้นๆ ให้มีความชัดเจนมากขึ้น

## 1.2 คำถามที่มักพบในการกรอกแบบฟอร์มที่ 2

แบบฟอร์มที่ 2. ตารางข้อมูลกลุ่มงาน

2.1 หน่วยงานที่รับผิดชอบ	2.2 กลุ่มงาน	2.3 ระดับ	2.4 จำนวน	2.5 คุณลักษณะ (Competency) เด่น ที่ มีอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มงานนี้	2.6 หลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยได้รับ

- **2.1-2.4** หน่วยงานที่รับผิดชอบ/กลุ่มงาน/ ระดับ/จำนวน สามารถคัดลอกได้จากแบบฟอร์มที่ 1 (ช่องที่ 1.4-1.7)
- **2.5** คุณลักษณะ (Competency) เด่นที่มีอยู่ในปัจจุบันของกลุ่มงานนี้  
ระบุ Competency ที่เด่นและมีอยู่แล้วในกลุ่มงานนั้นๆ
- **2.6** หลักสูตรการฝึกอบรมที่เคยได้รับ  
ระบุหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดที่กลุ่มงานนั้นๆเคยได้รับการฝึกอบรมมาในปีงบประมาณ 2547 โดยไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับ Competency เด่นที่กลุ่มงานนั้นมีอยู่

### 1.3 คำถามที่มักพบในการกรอกแบบฟอร์มที่ 3

แบบฟอร์มที่ 3. ตารางข้อมูลการฝึกอบรมบุคลากรของหน่วยงานในปีที่ผ่านมา

3.1 หลักสูตรการฝึกอบรม	3.2 คุณลักษณะ (Competency) ที่คาดหวังจากหลักสูตรการฝึกอบรม	3.3 ชั่วโมง	3.4 หน่วยงานที่เข้ารับการฝึกอบรม	3.5 กลุ่มงาน	3.6 ระดับ	3.7 จำนวน	3.8 (ชั่วโมง x จำนวน)	3.9 คะแนน
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	
							0	

- **3.1 หลักสูตรการฝึกอบรม**  
ระบุชื่อหลักสูตรฝึกอบรมทั้งหมดที่หน่วยงานของท่านได้รับการฝึกอบรม ภายในปีงบประมาณ 2547  
กรณีส่วนราชการ
  - ให้ระบุครอบคลุมถึงหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้ข้าราชการสังกัดกระทรวง/กรมที่ประจำอยู่ที่จังหวัดต่างๆด้วย  
กรณีจังหวัด
    - ไม่จำเป็นต้องระบุในส่วนของหลักสูตรฝึกอบรมที่ข้าราชการสังกัดกระทรวง/กรมที่ประจำอยู่ที่จังหวัดได้เข้ารับการฝึกอบรมของหน่วยงานส่วนกลาง
- **3.2 คุณลักษณะ (Competency) ที่คาดหวังจากหลักสูตรการฝึกอบรม**  
ระบุ Competency ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นๆ



- **3.3 ชั่วโมง**  
ระยะเวลาที่จัดฝึกอบรม (หากเป็นจำนวนวันให้ทำการแปลงเป็นจำนวนชั่วโมง)
- **3.4 -3.7 หน่วยงานที่เข้ารับการฝึกอบรม/กลุ่มงาน/ระดับ/จำนวน**  
ระบุหน่วยงาน/กลุ่มงานภายในหน่วยงานนั้นๆ/ ระดับ/จำนวนข้าราชการทั้งหมดที่เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรนั้นๆ
- **3.8 (ชั่วโมง x จำนวน)**  
สูตรจะคำนวณให้Automatic เพื่อชี้ให้เห็นถึงจำนวนชั่วโมงทั้งหมดที่หน่วยงานได้ใช้ไปกับ การส่งข้าราชการไปฝึกอบรมหลักสูตรนั้นๆ
- **3.9 คะแนน**  
คะแนนในที่นี้หมายถึง คะแนนวัดประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรมในแต่ละหลักสูตรโดยการคำนวณคะแนนสามารถใช้ปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยที่กำหนดไว้ทางด้านขวามือถัดจากคู่มือ (ใน Excel)

## 2. คำถามที่เกี่ยวกับการกำหนด Competency

**2.1 คำถาม :** ในส่วนของ Competency ที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นต้องระบุ Competency ที่ ก.พ. กำหนดไว้ทุกๆตัวหรือไม่

**คำตอบ :** ไม่จำเป็น

- ควรตรวจสอบและใช้ Competency ที่ ก.พ.ได้จัดทำไว้ให้แก่กลุ่มงานต่างๆ เป็นข้อมูลอ้างอิงในการวิเคราะห์ Competency ที่พึงประสงค์
- ควรพิจารณา Competency ที่มีความจำเป็นและต้องการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของกลุ่มงานนั้นๆ เป็นหลัก

**2.2 คำถาม :** ควรระบุ Competency อย่างน้อยกี่ตัว

**คำตอบ :** จำนวนของ Competency ขึ้นอยู่กับความจำเป็นและต้องการของงานนั้นๆ อย่างไรก็ตาม ควรพิจารณา Competency ที่เป็นตัวหลัก และมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินงานนั้นๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. คำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากรที่ต้องนำมาวิเคราะห์

#### 3.1 คำถาม : การเก็บข้อมูลกลุ่มของบุคลากร ครอบคลุมถึง ลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างชั่วคราวด้วยหรือไม่

**คำตอบ :** แล้วแต่กรณีสำหรับลูกจ้างประจำเท่านั้น

• การจัดทำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง Blueprint for Change มุ่งเน้นเพื่อการพัฒนาหน่วยงานราชการและข้าราชการประจำ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์นั้นๆ ซึ่งไม่รวมถึงกลุ่มของบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การสนับสนุน หรือไม่ได้มีส่วนรับผิดชอบโดยตรง

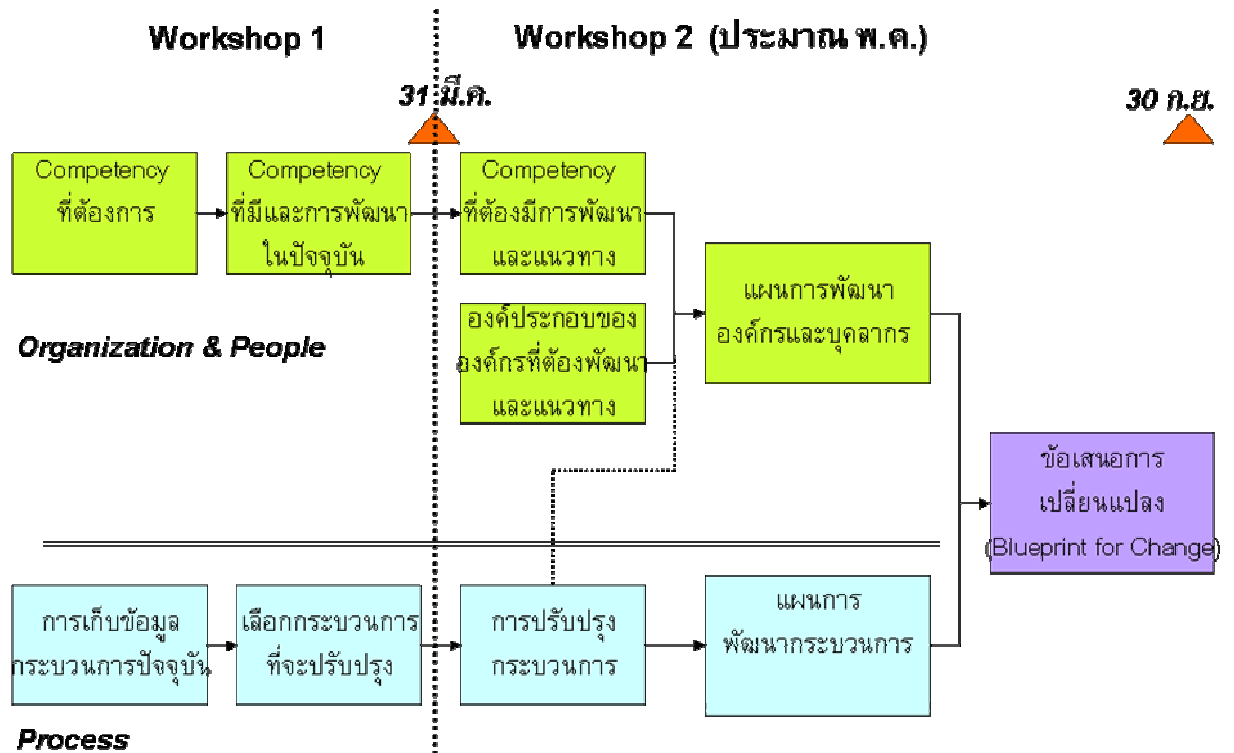
#### 3.2 คำถาม : ในการระบุ ระดับของข้าราชการ จำเป็นต้องระบุที่ ละครดับ หรือ สามารถระบุได้เป็นกลุ่มๆ

**คำตอบ :** สามารถระบุเป็นกลุ่มได้ โดยเทียบเคียงกับ Guideline ของ ก.พ.เช่น กลุ่มระดับผู้บริหารระดับสูงอยู่ด้วยกัน หรือ อาจแยกกลุ่มได้ ถ้าความต้องการของ Competencies ต่างกัน

### 4. คำถามที่เกี่ยวกับระยะเวลาการทำงานและการส่งงาน

#### 4.1 คำถาม : ระยะเวลาและดำเนินงานแต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

**คำตอบ :** ความสัมพันธ์ของระยะเวลาและการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนสามารถแสดงไว้ในแผนภาพด้านล่าง



**5. คำถามที่เกี่ยวกับการกรอกข้อมูลหลักสูตรการฝึกอบรม**  
**5.1 คำถาม :** การระบุหลักสูตรการฝึกอบรมตามแบบฟอร์มที่ 3 นั้น กรณีที่หน่วยงานเป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งที่ภูมิภาคเป็นผู้จัดฝึกอบรมชั้นจำเป็นจะต้องกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่ 3 หรือไม่

**คำตอบ :** ไม่จำเป็น หากหน่วยงานที่เป็นราชการบริหารส่วนกลางที่ไปตั้งอยู่ที่ภูมิภาคจัดฝึกอบรมชั้นให้ถือว่าเป็นกรณีที่ส่วนกลางจัด จึงไม่จำเป็นต้องนำมากรอกในแบบฟอร์มที่ 3

## 6. คำถามที่เกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับทีมงาน

**6.1 คำถาม :** ต้องการติดต่อเพื่อซักถามเพิ่มเติมด้านการปรับปรุงกระบวนการงาน

**คำตอบ :** ทีมงานที่ปรึกษาทางด้านกระบวนการ: 0-2676-5850

**6.2 คำถาม :** ต้องการติดต่อเพื่อซักถามเพิ่มเติมด้านการเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กรและ

บุคลากร

**คำตอบ :** ทีมงานที่ปรึกษาทางการเสริมสร้างขีดสมรรถนะขององค์กรและ

บุคลากร

: สายด่วน 1785

: สำนักงาน ก.พ.ร.

### คำถามเกี่ยวกับ Blueprint for Change ชุดใหม่ (20 พ.ค. 48)

**คำถาม** จะมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ( Workshop II) เรื่อง Detailed Design เมื่อไร ที่ไหน และได้มีการแจ้งอย่างเป็นทางการหรือยัง

**คำตอบ** การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 จะจัดในเดือนมิถุนายน 2548 ดังรายละเอียดตามตารางต่อไปนี้ และขณะนี้สำนักงาน ก.พ.ร. กำลังดำเนินการเพื่อแจ้งให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างเป็นทางการ

กำหนดการ	รุ่นที่	ยุทธศาสตร์	กลุ่มเป้าหมาย	สถานที่
วันที่ 6 มิ.ย. 48	1-2	การเกษตร	กลุ่มจังหวัด 1.1, 2.2, 3.2, 4.2, 6.1, 6.2, 7.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี A-B
วันที่ 7 มิ.ย. 48	1		กลุ่มจังหวัด 1.1, 2.2, 3.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี A
	2		กลุ่มจังหวัด 4.2, 6.1, 6.2, 7.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี B
วันที่ 8 มิ.ย. 48	3-4	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ท่องเที่ยวและการค้า</li> <li>■ ท่องเที่ยว</li> <li>■ การค้า การค้าเกษตร</li> </ul>	กลุ่มจังหวัด 2.1, 3.1, 4.1, 4.3, 5.1, 6.3, 7.1, 8.1, 8.2, 8.3, 9.1, 9.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี A-B
วันที่ 9 มิ.ย. 48	3	ท่องเที่ยวและการค้า	กลุ่มจังหวัด 2.1, 3.1, 5.1, 8.1, 8.3, 9.1, 9.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี A
	4	การค้า การค้าเกษตร	กลุ่มจังหวัด 4.1, 4.3, 6.3, 7.1, 8.2	โรงแรมรอยัล ริเวอร์ ห้องภาณรังษี B
วันที่ 10 มิ.ย. 48	5	-	จำนวน 48 กรม	โรงแรมรอยัล ซิตีตรงข้ามสายใต้ใหม่ ห้องกรุงเทพบอลรูม
วันที่ 13 มิ.ย. 48	6	-	จำนวน 56 กรม	โรงแรมรอยัล ซิตีตรงข้ามสายใต้ใหม่ ห้องปิ่นเกล้า 2
วันที่ 14 มิ.ย. 48	7	-	จำนวน 56 กรม	โรงแรมรอยัล ซิตีตรงข้ามสายใต้ใหม่ ห้องปิ่นเกล้า 2

**คำถาม** Blueprint for Change มีความเชื่อมโยงกับ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี อย่างไร

**คำตอบ** Blueprint for Change เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องดำเนินการตาม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 (การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี) ของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งจำเป็นต้องแปลงไปสู่การปฏิบัติในรูปของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี โดยในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ดังกล่าวมีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบราชการ ที่มีกลยุทธ์หลักในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร ดังนั้น จึงเชื่อมโยงกับ Blueprint for Change ที่ส่วนราชการและจังหวัดกำลังดำเนินการอยู่ ส่วนราชการและจังหวัดสามารถนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในโครงการปรับปรุงกระบวนการ และโครงการพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากร โครงการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีได้

**คำถาม** จะมีการแจ้งผลคะแนน ของ Blueprint for Change ซึ่งส่งเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2548 หรือไม่

**คำตอบ** การแจ้งคะแนนของ Blueprint for Change จะแจ้งครั้งเดียว ณ วันที่ 30 กันยายน 2548 ดังนั้น ในช่วงเดือนมีนาคม 2548 ให้ส่วนราชการ/จังหวัดทำการประเมินผลตนเอง (self assessment) ไปได้ก่อน