

การพัฒนาสมรรถนะองค์กร: แนวทางการพัฒนาองค์กร
ตามกรอบการวินิจฉัยองค์กรด้วยเครื่องมือ 9 Cells

คณะทำงาน



รศ. ดร. จีระประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดี ด้านการรับรองมาตรฐานสากล
อาจารย์ประจำ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิด้า
ที่ปรึกษาโครงการ



อาจารย์รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
นักวิจัย

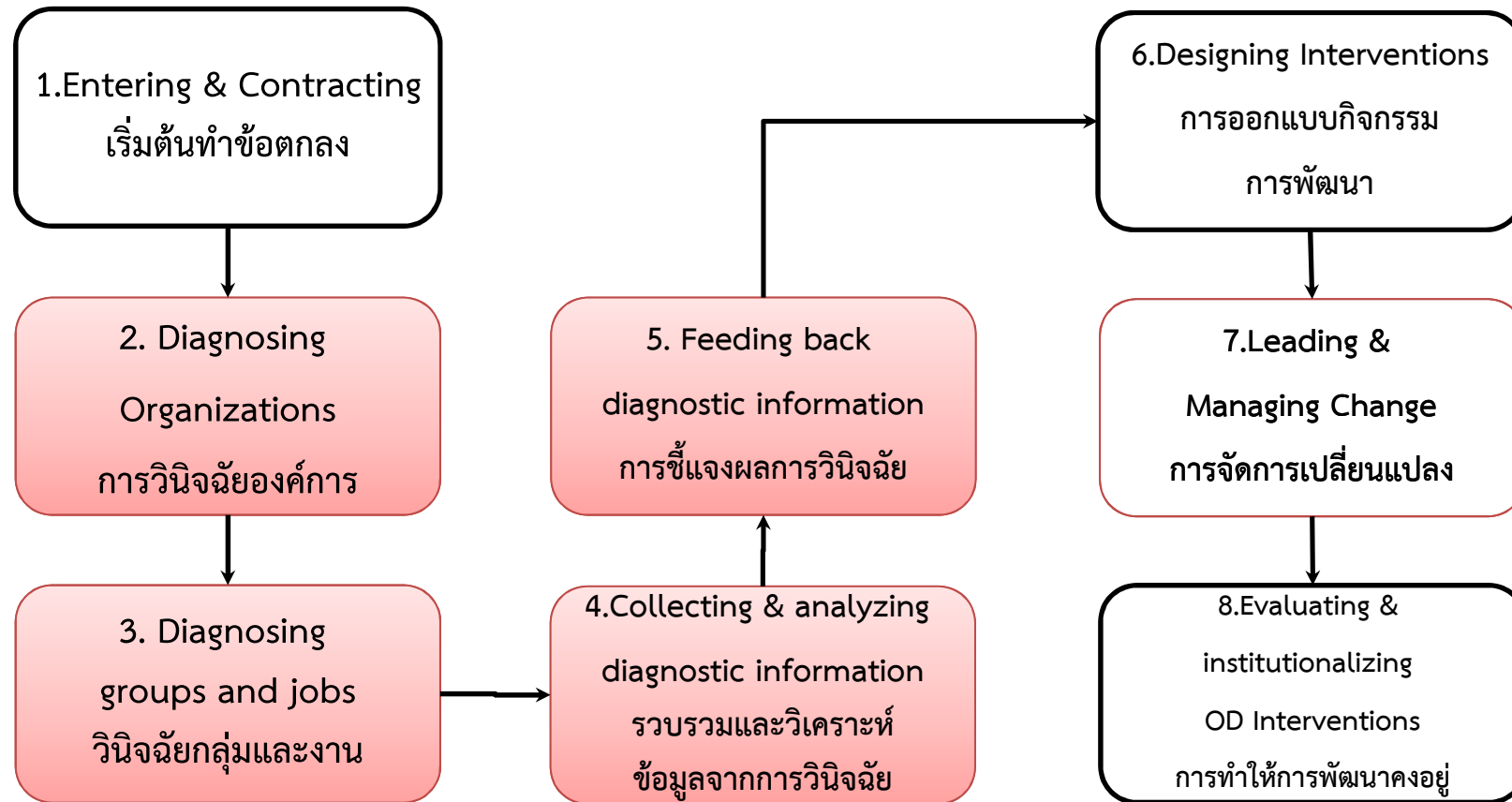


คุณจารุวรรณ ยอดระฆัง
ผู้ช่วยนักวิจัยและประสานงาน



การพัฒนาองค์กร (Organization Development) คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลง
 องค์กรอย่างเป็นระบบ (Systematic Planned Change) ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

OD Process





Organization Diagnosis คือกระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ที่คนเหล่านี้มีต่อระบบงานที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคนในองค์กรเอง

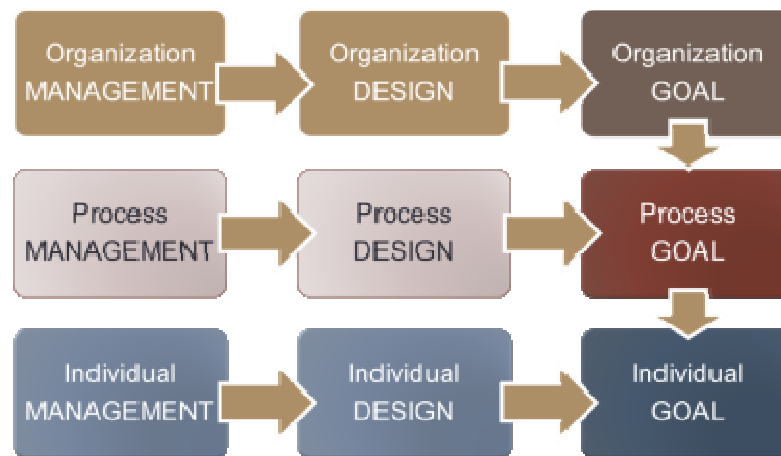
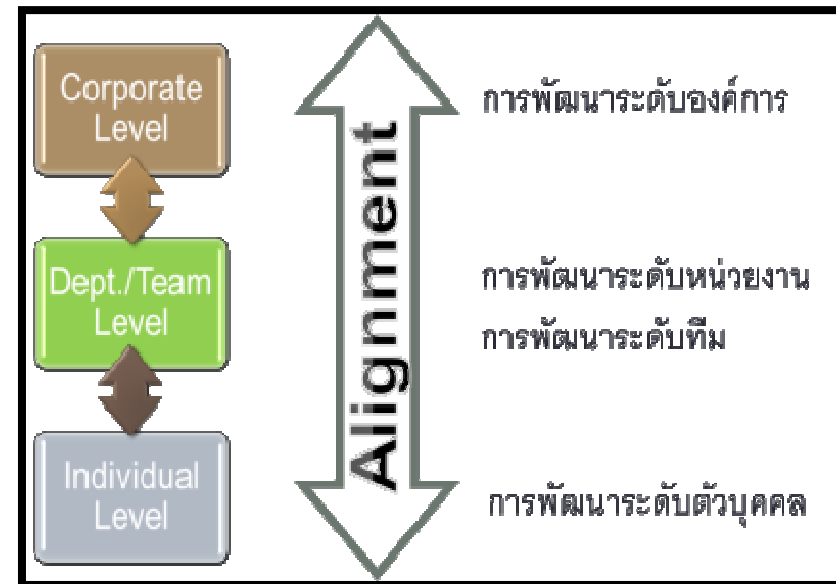
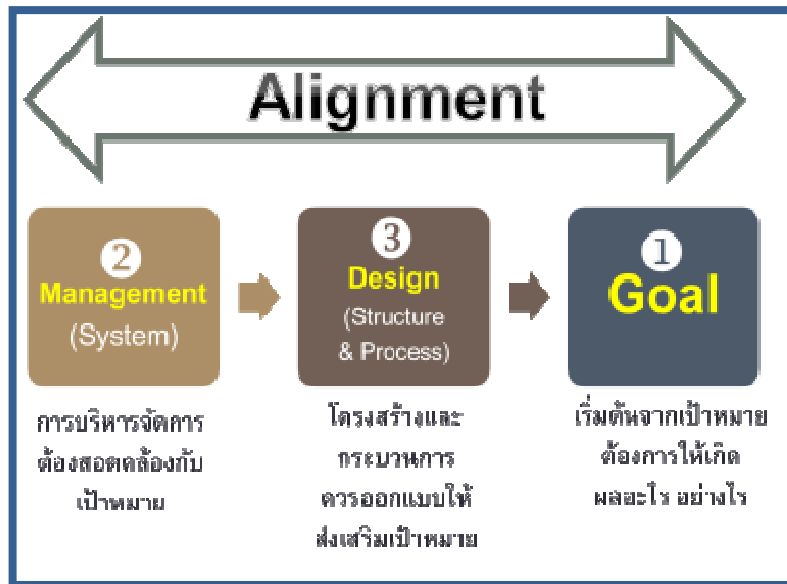


วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยขององค์กรคือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์กรให้ เห็นความจำเป็นที่ ต้องการเปลี่ยนแปลง (Alderfer, 1980, p. 459).

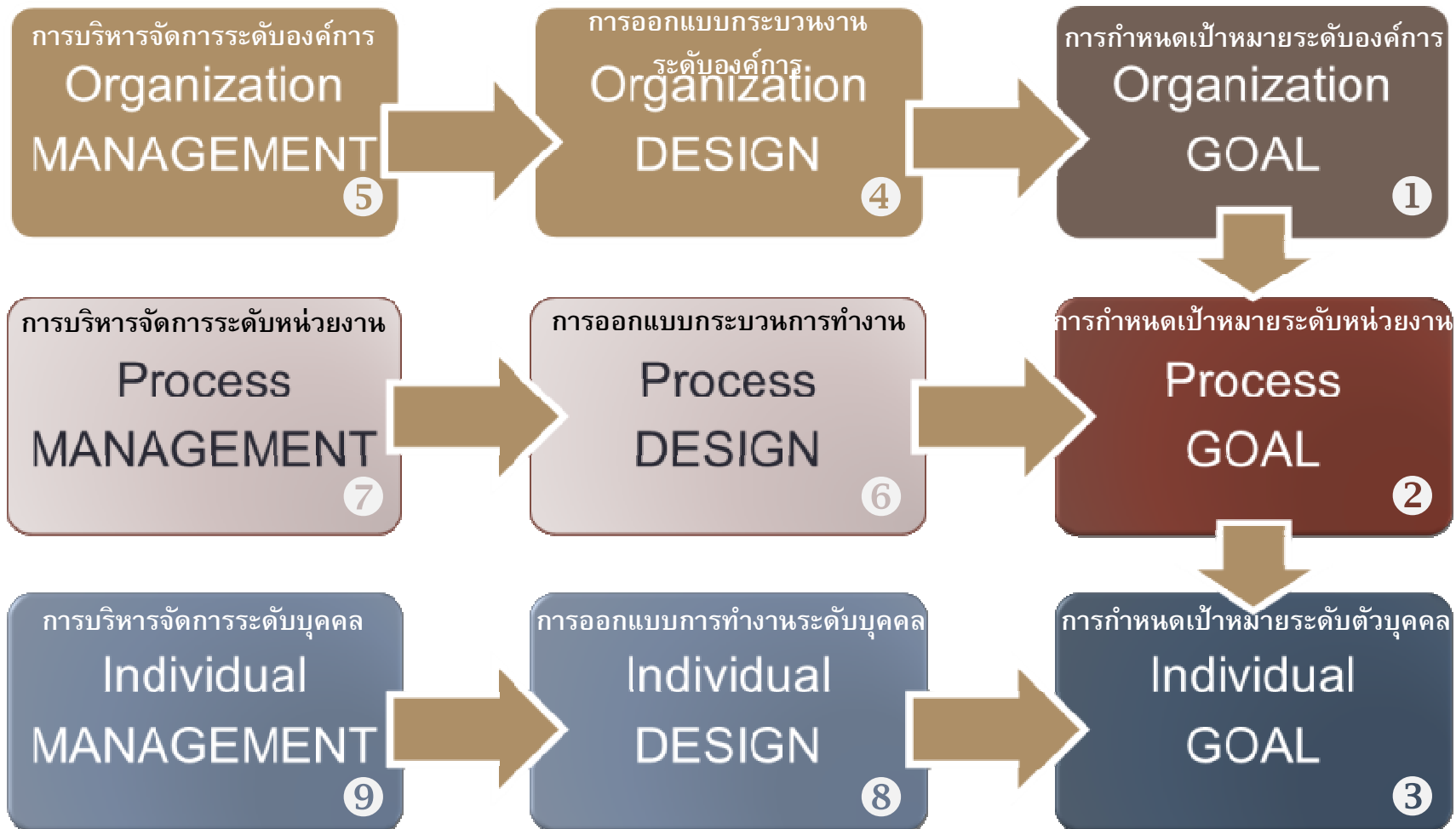


To create a Sense of Urgency

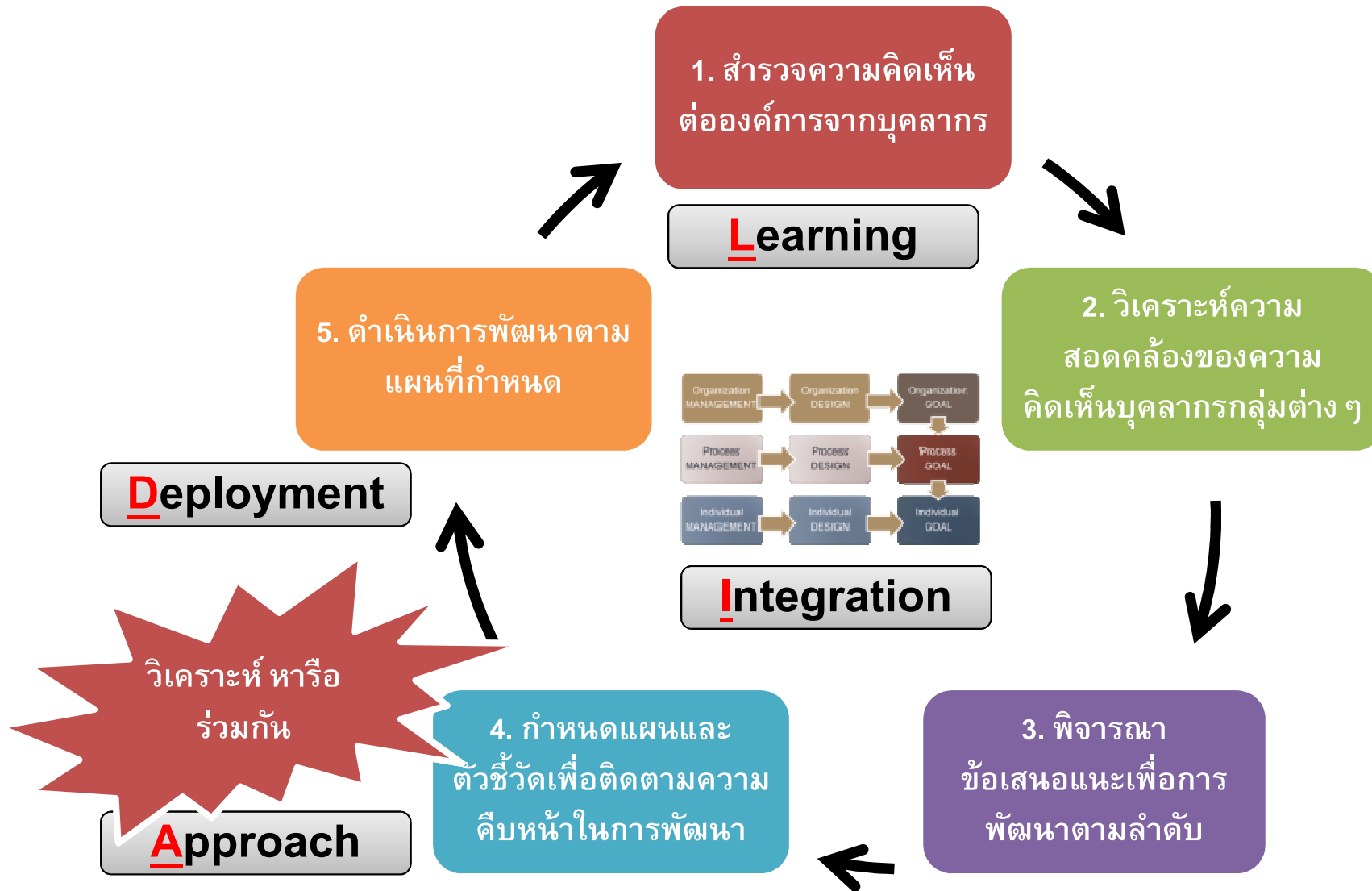
Alderfer, C. P. (1980) The Methodology of Organizational Diagnosis. Professional Psychology, 11(3), p. 459 – 468.



ใช้เครื่องมือ 9 Cells นี้เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกัน ของการบริหารจัดการภายในองค์กร



ADLI ตามแนวทาง PMQA TQA



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



วิเคราะห์ความสอดคล้อง
ของความคิดเห็นบุคลากร
กลุ่มต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการ
กำหนดเป้าหมาย การออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการ ในระดับ
องค์การ หน่วยงานและบุคลากรโดยรวม ของข้าราชการทั้ง 3 กลุ่ม

ผลการตอบแบบสำรวจของ 146 ส่วนราชการ
กลุ่มบริหารและอำนาจการ

กลุ่มวิชาการ

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

กลุ่มทั่วไป

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

เกณฑ์การวิเคราะห์

สัญลักษณ์และความหมาย



ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นด้วย [แทนค่า +1]



ผู้ตอบเห็นด้วยเท่ากับไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ [0]



ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ [แทนค่า -1]

ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

วิเคราะห์ความสอดคล้อง
ของความคิดเห็นบุคลากร
กลุ่มต่าง ๆ

คำนวณโดย นำผลรวมความคิดเห็นในแต่ละประเด็น (+1, 0, -1) ของ
ข้าราชการ 3 ประเภทมารวมกัน (ผลรวมมีโอกาสเป็น -3 ถึง 3)

ผลการตอบแบบสำรวจของ 146 ส่วนราชการ

ผลรวม	-3	-2	-1	0	1	2	3
ความหมาย	ต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน			ควรปรับปรุง			รักษาไว้
สัญลักษณ์							

ภาพรวม

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL



ศึกษาแนวทางปฏิบัติจากส่วนราชการ
ที่มีผลการสำรวจ 9 Cells ดี 13 ต.ค. – 3 พ.ย. 57



สำนักงานส่งเสริมและพัฒนา
คุณภาพชีวิตคนพิการแห่งชาติ



สำนักงบประมาณ



สำนักงานการปฏิรูปที่ดิน
เพื่อการเกษตร



สำนักปลัด กระทรวงกลาโหม



กรมทางหลวง

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 146 ส่วนราชการ

ภาพรวม

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

การกำหนดเป้าหมาย: มีความชัดเจนในระดับส่วนราชการ และได้ถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงานในส่วนราชการ [Cell 1 2]



- ✓ การใช้แนวทาง PMQA กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด โครงการของส่วนราชการ การถ่ายเป้าหมายและตัวชี้วัด ลงสู่ระดับหน่วยงาน เช่น พก. ใช้การประชุมซักซ้อมเพื่อถ่ายทอดตัวชี้วัด การสื่อสารผ่านการประชุม Website
- ✓ สปก. ใช้ข้อมูลวิจัยในการกำหนดยุทธศาสตร์ และสร้างการยอมรับในส่วนราชการ

INDIVIDUAL



[Cell 3] การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ข้อ 27 ตัวชี้วัดระดับบุคคลถูกกำหนดให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน?
ข้อ 28 เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานส่วนบุคคลถูกกำหนดให้สูงขึ้นหรือทำทายนมากขึ้น
? ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ทำทายน [สป. กลาโหม แก้ไขโดยปรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณให้เป็นเชิงคุณภาพ]
? ไม่ชอบงานที่ทำทายน

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 146 ส่วนราชการ

ภาพรวม

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

DEPARTMENT

การออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการระดับส่วนราชการ [Cell 4 5]: การออกแบบระบบงานระดับส่วนราชการ โครงสร้างสร้างส่วนราชการ การบริหารจัดการระดับส่วนราชการยังไม่



สนับสนุนเป้าหมายระดับส่วนราชการมากนัก

- ✓ พก. มีการทบทวนโครงสร้าง แต่อยู่ระหว่างการเสนอ ครม. อนุมัติ
- ✓ พก. มีการแก้กฎระเบียบให้การให้บริการรวดเร็วยิ่งขึ้น เช่นการออกบัตรคนพิการ
- ✓ การใช้ IT เข้ามาติดตามความคืบหน้าในการดำเนินงาน

INDIVIDUAL



? ข้อ 10 การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากร

? ข้อ 11 การจัดทำแผนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน

? ข้อ 12 ความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในส่วนราชการ (เชื่อมโยงกับการ

เลื่อนระดับตำแหน่งในข้อ 35)

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 146 ส่วนราชการ

ภาพรวม

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

การออกแบบระบบงาน [Cell **6** **7**]: ส่วนมากสนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน
หน่วยงานมีการกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบระหว่างทีมงาน

✓
ที่ชัดเจน



ตัวอย่าง สป กลาโหม มีเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ในการปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนด

DEPARTMENT

INDIVIDUAL



? ข้อ 19 ความเข้าใจในหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละทีม การสร้างนวัตกรรมเพื่อ
พัฒนางานที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

? ข้อ 22 การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ และบุคลากรอย่างเหมาะสม (อาจเป็น
เพราะการจัดสรรงบประมาณลงหน่วยงาน ไม่ได้คำนึงถึงขนาดพื้นที่ S M L)

? ข้อ 24 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหน่วยงาน

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 146 ส่วนราชการ

ภาพรวม

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

การออกแบบการทำงานและการบริหารจัดการระดับบุคคล [Cell 8 9]: การออกแบบการทำงานสนับสนุนเป้าหมายระดับบุคคล



- ✓ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีการทำงานตามที่กำหนด
- ✓ นโยบายการให้ความสำคัญกับความสุขของบุคลากร สถานที่ทำงาน

DEPARTMENT

การออกแบบการทำงานระดับบุคคล



? ข้อ 30 ระบบงานหรือกระบวนการภายในเอื้อต่อการทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
การบริหารจัดการระดับบุคคลยังไม่สนับสนุนเป้าหมายระดับบุคคลมากนัก

? ข้อ 33 การจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือ เวลาอย่างเหมาะสมในการทำงาน

? ข้อ 35 บุคลากรได้รับความเป็นธรรมในการได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น

? ข้อ 36 บุคลากรมีความรักและผูกพันกับส่วนราชการ

INDIVIDUAL

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี 😞 หรือ 😓 อยู่ใน Cell ที่














































ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ไตมาพัฒนา?

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤				④				①			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦				⑥				②			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨				⑧				③			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่














































ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ไตมาพัฒนา?

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่














































ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ไตมาพัฒนา?

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤				④				①			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦				⑥				②			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨				⑧				③			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ














































หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล 9Cells และการเลือก Cell ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ตัวอย่างที่ 1

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				Cell ที่ต้องพัฒนา ①			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 1: การกำหนดเป้าหมายระดับส่วนราชการ

1. การแปลงตัววัดวิสัยทัศน์เป็นตัววัด (Vision Clarification) เชิงคุณภาพระดับผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact)
2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats-Analysis: SWOT Analysis) ด้วยการใช้ข้อมูลและพิจารณาเทียบกับภาพอนาคตของส่วนราชการ
3. การมุ่งเน้นเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว (Short and Long-Term Orientation) อย่างสมดุล
4. การสื่อสาร 2 ทาง (Two-way communication)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่














































ตัวอย่างการพิจารณาผล 9Cells และการเลือก Cell ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ORGANIZATION DEPARTMENT INDIVIDUAL

ตัวอย่างที่ 2

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/จังหวัด)	⑤				④				①			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦				⑥				②			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨				⑧				③			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

Cell ที่ต้องพัฒนา ②

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 2: การกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน

1. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้วย SWOT Analysis ระดับหน่วยงาน
2. การจัดทำตารางกำหนดผู้รับผิดชอบ (Owner) และผู้สนับสนุนตัวชี้วัด (Support) (Owner Supporter Matrix: OS Matrix)
3. การจัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูล (IT System)
4. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ
5. การบริหารโครงการ (Project Management)
6. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ














































หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ตัวอย่างที่ 3

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤ 				④ 				① 			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦ 				⑥ 				② 			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨ 				⑧ 				③  Cell ที่ต้องพัฒนา			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 3: การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

1. การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)
2. การจัดทำข้อตกลง (Performance Agreement) หรือการกำหนดผลการปฏิบัติงานในรูปแบบฟอร์มการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี (Performance Appraisal)
3. การประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการประเมินสมรรถนะ (Competency Evaluation) และด้านการประเมินผลงาน (Performance Evaluation)
4. การพัฒนาหัวหน้างานและผู้บริหารให้มีสมรรถนะในการมอบหมายงานหรือการดูแลบุคลากร (People Management)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ตัวอย่างที่ 4

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤ 😟				④ 😞				① 😄			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
	😞	😞	😞	😞	😄	😞	😟	😄	😄	😄	😄	😞
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦ 😞				⑥ 😞				② 😄			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
	😄	😞	😞	😞	😄	😞	😟	😄	😄	😄	😄	😄
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨ 😟				⑧ 😞				③ 😄			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
	😞	😄	😟	😟	😄	😞	😞	😞	😄	😄	😞	😄

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 4: การออกแบบระบบงานระดับส่วนราชการ

1. การทบทวนและการปรับระบบงาน/โครงสร้างส่วนราชการ (Organization Restructuring)
2. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ ออกแบบระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการ การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน
3. การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงาน
4. การจัดทำระบบงาน/โครงสร้างของส่วนราชการที่มีแผนงานตามลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)
5. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 5: การบริหารจัดการระดับส่วนราชการ

1. การจัดทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการ(PA: Performance Agreement) ระดับส่วนราชการ
2. การจัดทำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ (SPMS: Strategic Performance Management System)
3. การบริหารโครงการ (Project Management)
4. การวางแผนการสื่อสาร (Communication Plan)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ

หากมี 😞 หรือ 😡 อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล 9Cells และการเลือก Cell ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ตัวอย่างที่ 5

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤ 😞				④ 😞				① 😊			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
	😊	😞	😡	😞	😊	😊	😞	😞	😊	😊	😊	😞
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦ 😞				⑥ 😞				② 😊			
	ทางเลือก Cell ที่ต้องพัฒนา											
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
	😞	😞	😡	😞	😞	😊	😡	😊	😊	😊	😊	😡
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨ 😞				⑧ 😞				③ 😊			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
	😞	😞	😡	😡	😊	😞	😞	😞	😊	😊	😊	😞

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 6: การออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน

1. การวิเคราะห์กระบวนการ ด้วย SIPOC Model
2. การวิเคราะห์ความต้องการของผู้รับบริการ
3. การจัดการความรู้เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมในการทำงาน
4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 7: การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน

1. การติดตามโครงการ (Project Monitoring)
2. การบริหารโครงการ (Project Management)
3. การประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ














































หากมี 😞 หรือ 😟 อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล 9Cells และการเลือก Cell ในการพัฒนา

1. ① - ③ ส่วนราชการต้องเลือก Cell ① หรือ ② หรือ ③ มาพัฒนาตามลำดับ

2. ④ - ⑨ ส่วนราชการมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ตัวอย่างที่ 6

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤				④				①			
												
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
												
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	⑦				⑥				②			
												
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
												
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	⑨				⑧				③			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

ทางเลือก Cell ที่ต้องพัฒนา

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 8: การออกแบบการทำงานระดับบุคคล

1. การกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Flow)
2. การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)
3. การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อพัฒนาระบบงานและกระบวนการภายใน (IT System)
4. การใช้แบบสำรวจเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาความพึงพอใจหรือความผูกพันของบุคลากร
5. การจัดทำ Focus Group เพื่อค้นหาประเด็นปัญหาที่กลุ่มบุคลากรต้องการการออกแบบสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
6. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
7. การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่หลากหลาย (Multi-skill Training)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 9: การบริหารจัดการระดับบุคคล

1. แบบสำรวจความต้องการเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน
2. การจัดทำ Focus Group เพื่อสอบถามความต้องการเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน
3. การฝึกอบรมและพัฒนาตามหลักสมรรถนะ (Competency based training and development)
4. การบริหารสายอาชีพ (Career Management)
5. การสำรวจความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร (Employee Engagement Survey)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของส่วนราชการ



ORGANIZATION

DEPARTMENT

INDIVIDUAL

กรณีไม่มีประเด็นต้องพัฒนา 🟢 ทั้งหมด: ส่งเอกสารเพื่อพิจารณาการเป็นแบบอย่างที่ดี + โอกาสในการเข้าเยี่ยมส่วนราชการ



	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์การ ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	5				4				1			
	9	10	11	12	5	6	7	8	1	2	3	4
ระดับหน่วยงาน DEPARTMENT	7				6				2			
	21	22	23	24	17	18	19	20	13	14	15	16
ระดับบุคคล INDIVIDUAL	9				8				3			
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28

- ประเด็นที่ 1: การกำหนดตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่สำคัญ เป้าหมายระยะสั้น ระยะยาวของการบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์
- ประเด็นที่ 2: การสื่อสารตัวชี้วัดและเป้าหมายของส่วนราชการเพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทั่วทั้งส่วนราชการ
- ประเด็นที่ 3: การทบทวนผลการดำเนินการและมีข้อเสนอในการปรับปรุงหรือพัฒนาผลการดำเนินการ
- ประเด็นที่ 4: การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายของส่วนราชการและพันธกิจ โดยนำความต้องการของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณา ตลอดจนถึงติดตามตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับหน่วยงาน
- ประเด็นที่ 5: การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลและการดูแลบุคลากรของส่วนราชการ



Thank You