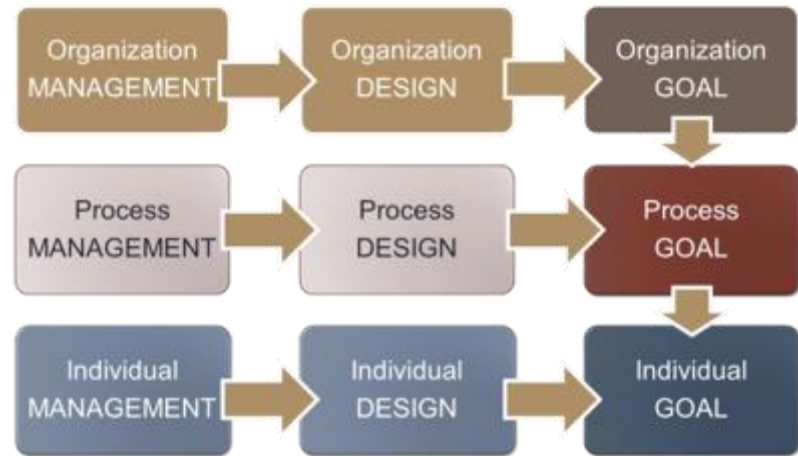




การพัฒนาสมรรถนะองค์กร: แนวทางการพัฒนาองค์กร
ตามกรอบการวินิจฉัยองค์กรด้วยเครื่องมือ 9 Cells

คณะทำงาน



รศ. ดร. จีรประภา อัครบวร

ผู้ช่วยอธิการบดี ด้านการรับรองมาตรฐานสากล
อาจารย์ประจำ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิคม
ที่ปรึกษาโครงการ



อาจารย์รัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์
นักวิจัย

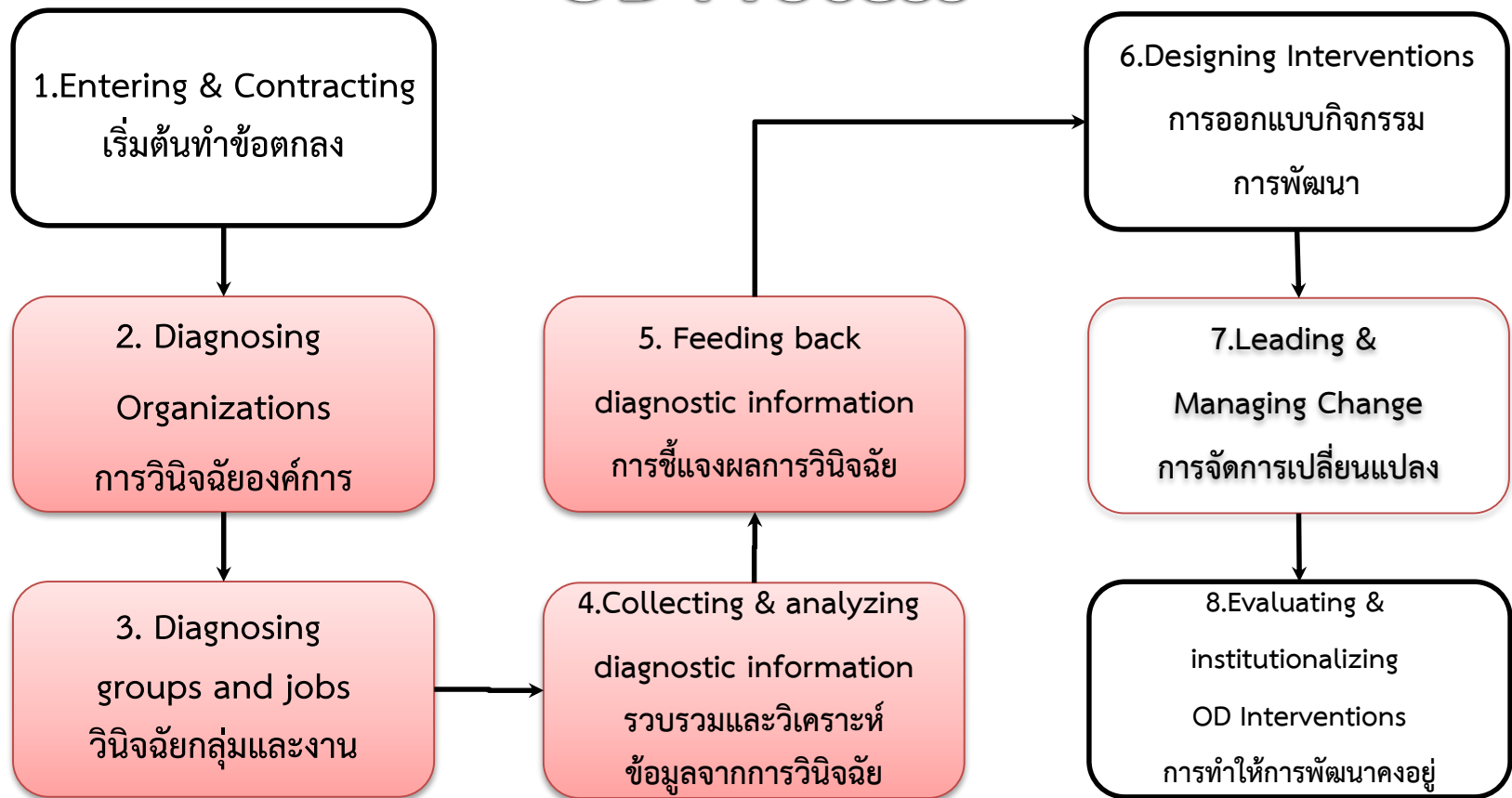


คุณจารุวรรณ ยอดระฆัง
ผู้ช่วยนักวิจัยและประสานงาน



การพัฒนาองค์การ (**Organization Development**) คือ การวางแผนการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างเป็นระบบ (Systematic Planned Change) ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

OD Process



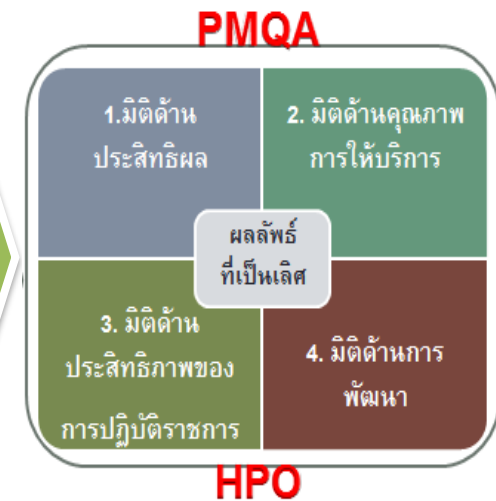
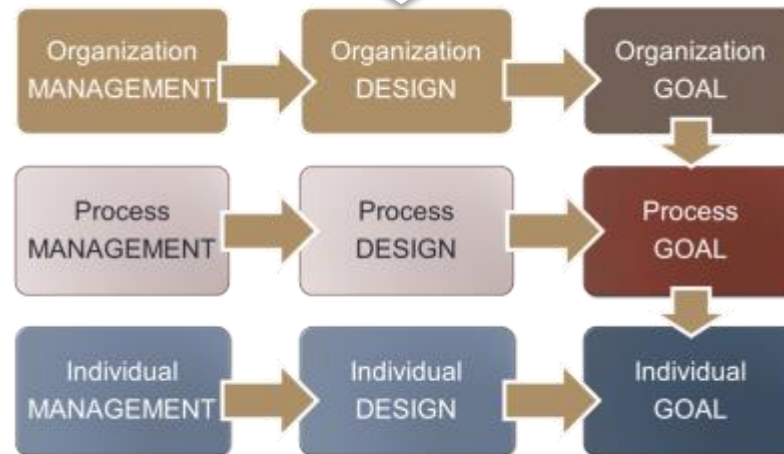
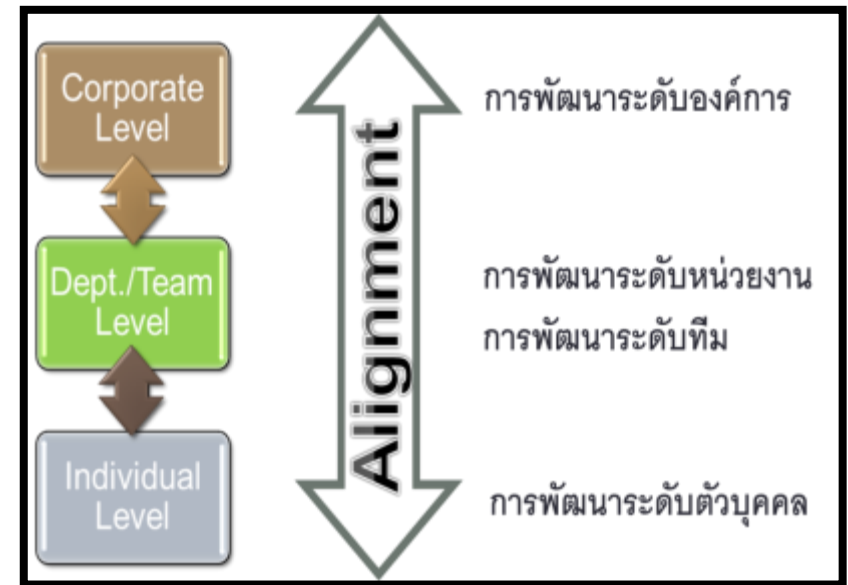
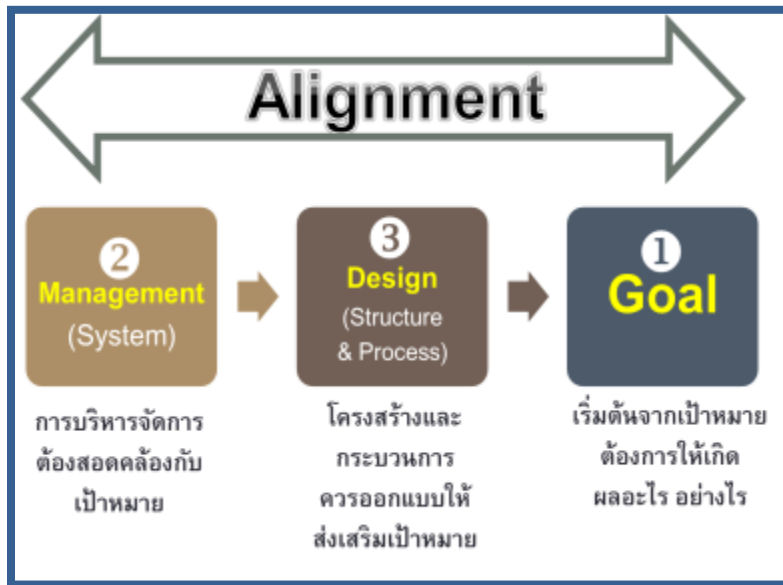


Organization Diagnosis คือกระบวนการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ ที่อยู่ภายใต้ระบบ โดยการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับประสพการณ์ที่คนเหล่านี้มีต่อระบบงานที่ตนอยู่ และทำการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อเพิ่มความเข้าใจสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น โดยคนในองค์การเอง

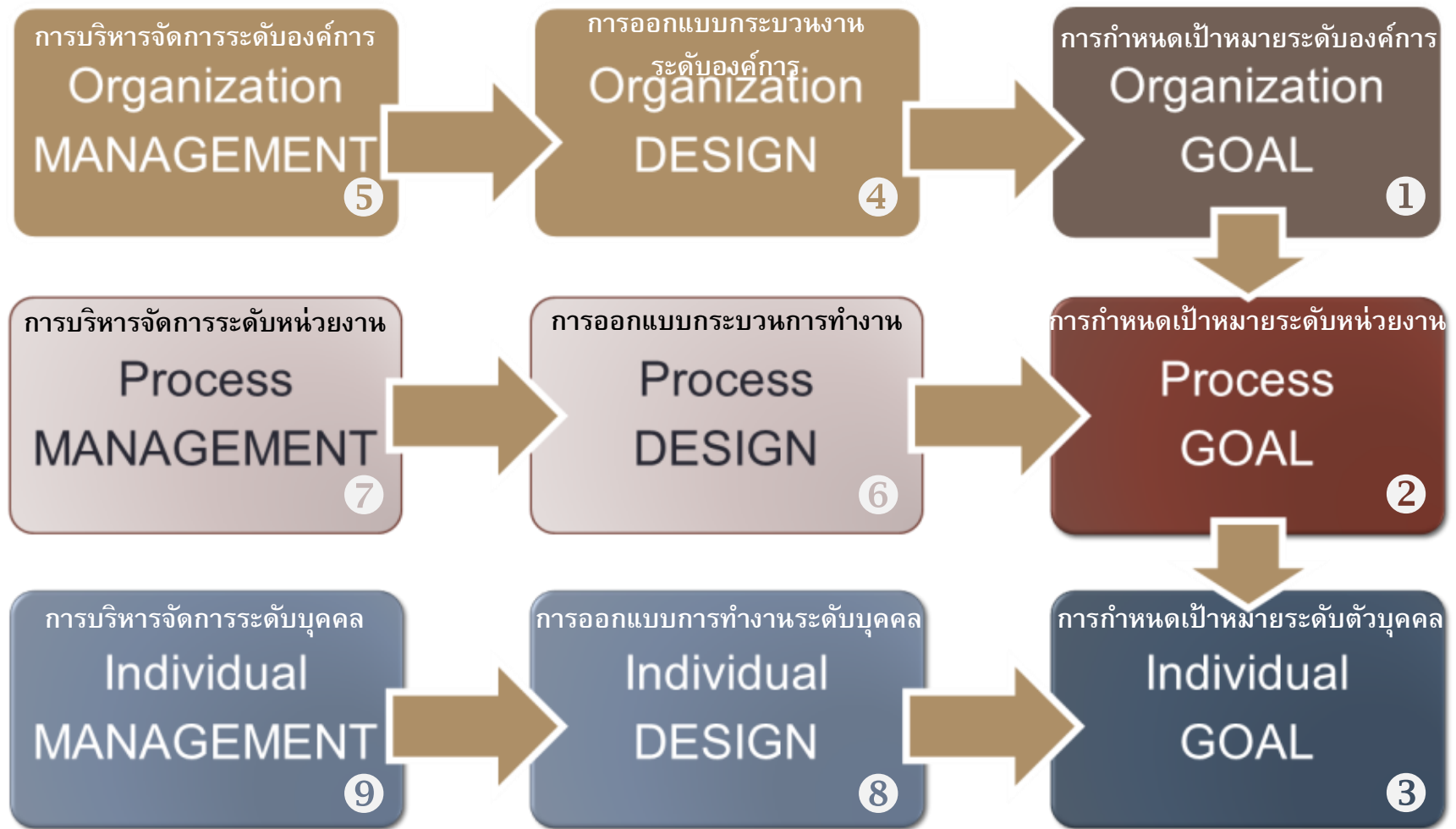
วัตถุประสงค์ของการวินิจฉัยขององค์การคือการสร้างความเข้าใจร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้เห็นความจำเป็นที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Alderfer, 1980, p. 459).

To create a Sense of Urgency

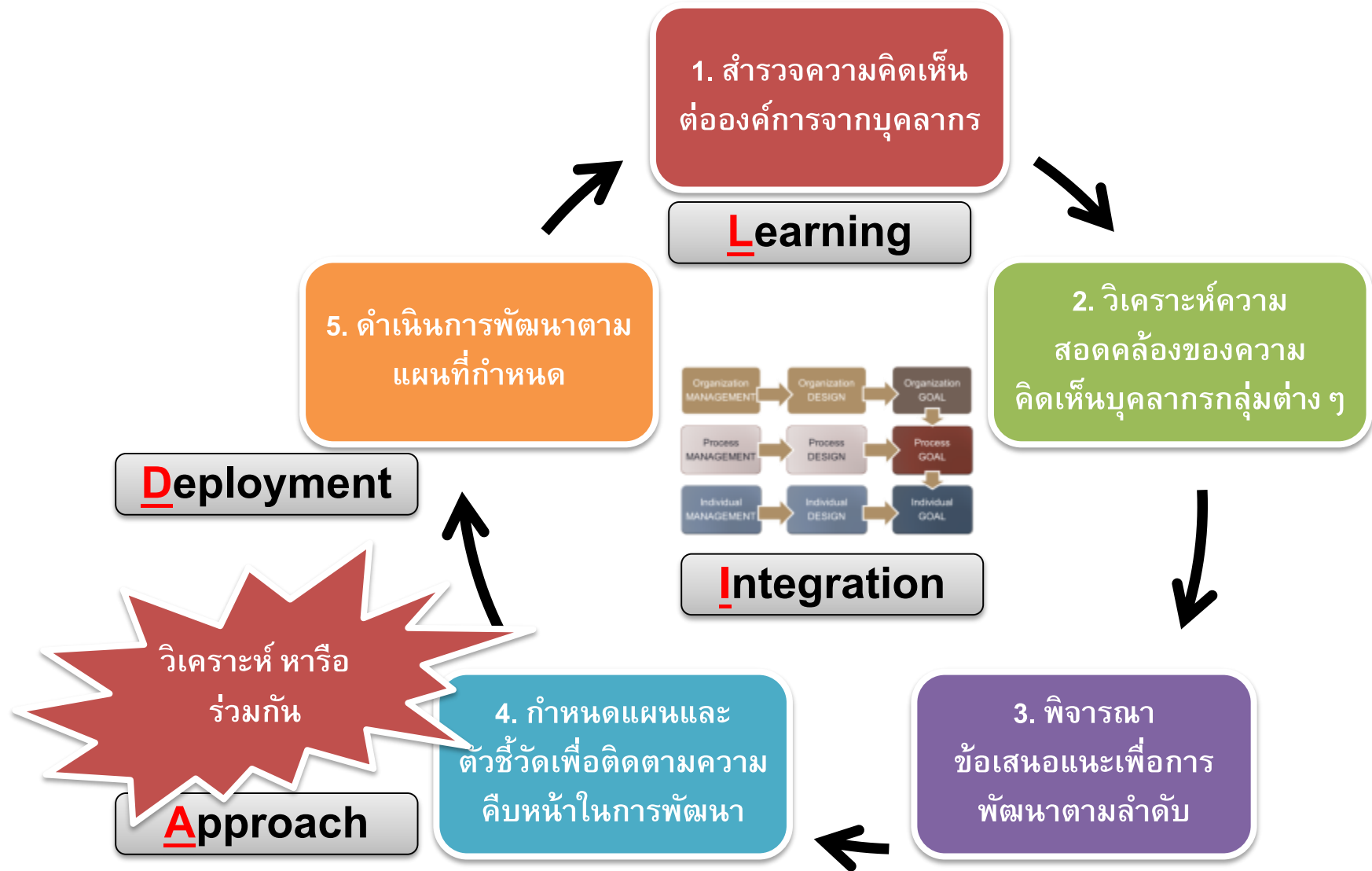
Alderfer, C. P. (1980) The Methodology of Organizational Diagnosis. Professional Psychology, 11(3), p. 459 – 468.



ใช้เครื่องมือ 9 Cells นี้เพื่อพิจารณาความสอดคล้องกัน ของการบริหารจัดการภายในองค์กร



ADLI ตามแนวทาง PMQA TQA



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

วิเคราะห์ความสอดคล้อง
ของความคิดเห็นบุคลากร
กลุ่มต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมาย การออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการ ในระดับองค์การ หน่วยงานและบุคลากรโดยรวม ของข้าราชการทั้ง 3 กลุ่ม

ผลการตอบแบบสำรวจ 76 จังหวัด

กลุ่มบริหารและอำนวยการ

	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
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊

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
	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊

เกณฑ์การวิเคราะห์

สัญลักษณ์และความหมาย



ผู้ตอบส่วนใหญ่เห็นด้วย [แทนค่า +1]



ผู้ตอบเห็นด้วยเท่ากับไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ [0]



ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย/ไม่แน่ใจ [แทนค่า -1]

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

วิเคราะห์ความสอดคล้อง
ของความคิดเห็นบุคลากร
กลุ่มต่าง ๆ

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

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

ผลการตอบแบบสำรวจ 76 จังหวัด

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

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 76 จังหวัด

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: มีความชัดเจนในระดับจังหวัด และได้ถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงาน/ส่วนราชการในจังหวัดและระดับบุคคล



- ✓ การใช้แนวทาง PMQA กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด โครงการระดับจังหวัด
- ✓ การถ่ายเป้าหมายและตัวชี้วัด โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัด
- ✓ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน



การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ข้อ 28 เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานส่วนบุคคลถูกกำหนดให้สูงขึ้นหรือต่ำหยาบมากขึ้นทุกรอบปี

- ? ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ท้าทาย [แก้ไขโดยปรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณให้เป็นเชิงคุณภาพ]
- ? ไม่ชอบงานที่ทำหยาบ

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 76 จังหวัด

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: มีความชัดเจนในระดับจังหวัด และได้ถูกถ่ายทอดไปยังหน่วยงาน/ส่วนราชการในจังหวัดและระดับบุคคล [Cell 1 2 3]



- ✓ การใช้แนวทาง PMQA กำหนดยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด โครงการระดับจังหวัด
- ✓ การถ่ายเป้าหมายและตัวชี้วัด โดยการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระหว่างหัวหน้าส่วนราชการและผู้ว่าราชการจังหวัด
- ✓ การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคลลงในแบบประเมินผลการปฏิบัติงาน



การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล ข้อ 28 เป้าหมายหรือตัวชี้วัดผลงานส่วนบุคคลถูกกำหนดให้สูงขึ้นหรือต่ำหยาบมากขึ้นทุกรอบปี

- ? ตัวชี้วัดระดับบุคคลไม่ท้าทาย [แก้ไขโดยปรับตัวชี้วัดเชิงปริมาณให้เป็นเชิงคุณภาพ]
- ? ไม่ชอบงานที่ทำหยาบ

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 76 จังหวัด

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

การออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการระดับจังหวัด [Cell 4 5]: ระบบการทำงานของจังหวัดส่วนมากสนับสนุนเป้าหมายระดับจังหวัด



✓ ใช้รูปแบบการทำงานแบบคณะกรรมการ เน้นการประสานงาน

และการ

บูรณาการงานร่วมกัน

การบริหารจัดการระดับจังหวัดยังไม่สนับสนุนเป้าหมายระดับจังหวัดมากนัก

๑ ๒ ๓ ๔ ๕ ๖ ๗ ๘ ๙ ๑๐ ๑๑ ๑๒



? ข้อ 8 การปรับปรุงกฎระเบียบเพื่อให้การดำเนินงานของจังหวัดมีประสิทธิภาพ

? ข้อ 10 การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และบุคลากร

? ข้อ 11 การจัดทำแผนการสื่อสารติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน

? ข้อ 12 ความโปร่งใสในการบริหารจัดการภายในจังหวัด

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 76 จังหวัด

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

การออกแบบระบบงานและการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน [Cell ⑥ ⑦]: ส่วนมากสนับสนุนเป้าหมายระดับหน่วยงาน



- ✓ หน่วยงานมีการกำหนดภาระหน้าที่รับผิดชอบระหว่างทีมงานที่ชัดเจน
- ✓ ใช้การติดตาม รายงานผลการดำเนินงาน เพื่อติดตามความคืบหน้า
- ✓ ใช้ IT ช่วยในการดำเนินงาน เช่นการติดตามวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ สุขการเกษตร การทำบัตรคนพิการ การใช้ Social Network เพื่อการเข้าถึงบริการ และการประชาสัมพันธ์



? ข้อ 10 การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ และบุคลากรอย่างเหมาะสม

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

การวิเคราะห์ผลการสำรวจ
ภาพรวม 76 จังหวัด

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



การบริหารจัดการระดับบุคคลยังไม่สนับสนุนเป้าหมายระดับบุคคลมากนัก

? ข้อ 33 การจัดสรรอุปกรณ์เครื่องมือ เวลาอย่างเหมาะสมในการทำงาน

? ข้อ 35 บุคลากรได้รับความเป็นธรรมในการได้รับเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ใดมาพัฒนา?

	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
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ใดมาพัฒนา?

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

EXAMPLE

ท่านจะเลือก Cell ใดมาพัฒนา?

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 1

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 1: การกำหนดเป้าหมายระดับจังหวัด

1. การแปลงตัววิสัยทัศน์เป็นตัววัด (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)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 2		การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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	
												20	

Cell ที่ต้องพัฒนา ②

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

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)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 3

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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				Cell ที่ต้องพัฒนา 3			
												
	33	34	35	36	29	30	31	32	25	26	27	28
												

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 3: การกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล

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



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 4

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร ORGANIZATION (ส่วนราชการ/ จังหวัด)	⑤  ทางเลือก Cell ที่ต้องพัฒนา				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

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 4: การออกแบบระบบงานระดับจังหวัด

1. การทบทวนและการปรับระบบงาน
2. การใช้ข้อมูลความต้องการ ความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ออกแบบระบบงานของจังหวัด การส่งมอบหรือประสานงานกันระหว่างหน่วยงาน
3. การกำหนดแผนผังความสัมพันธ์ (Relationship Map) ระหว่างหน่วยงาน
4. การจัดทำระบบงานของจังหวัดที่มีแผนงานตามลูกค้า ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Departmentation by Customer/Stakeholder)
5. การทบทวนกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 5: การบริหารจัดการระดับจังหวัด

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



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 5				การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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			
															

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 6: การออกแบบระบบงานระดับหน่วยงาน

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



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

เครื่องมือการบริหารจัดการ Cell 7: การบริหารจัดการระดับหน่วยงาน

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



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

หากมี  หรือ  อยู่ใน Cell ที่

ตัวอย่างการพิจารณาผล
9Cells และการเลือก Cell
ในการพัฒนา

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

2. ④ - ⑨ จังหวัดมีอิสระในการเลือก Cell ④ ถึง ⑨ มาพัฒนา

ภาพรวม

ตัวอย่างที่ 6

	การบริหารจัดการ MANAGEMENT				การออกแบบระบบงาน DESIGN				การกำหนดเป้าหมาย GOAL			
ระดับองค์กร 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

กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

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)



กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

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. การสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement Survey)

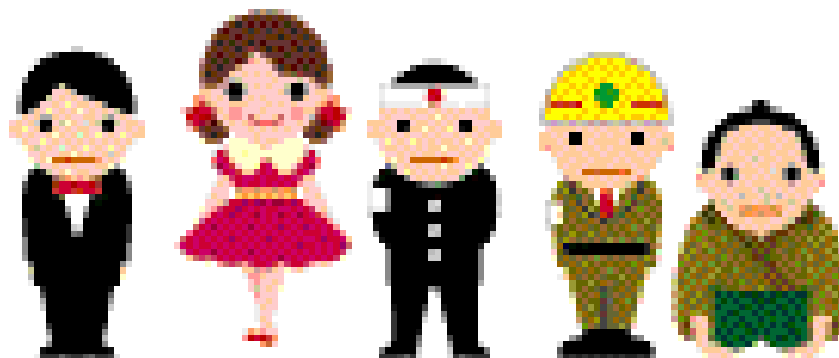


กลไกการใช้เครื่องมือเพื่อการวินิจฉัยองค์การของจังหวัด

กรณีไม่มีประเด็นต้องพัฒนา  ทั้งหมด: ส่งเอกสารเพื่อพิจารณาการเป็นแบบอย่างที่ดี + โอกาสในการเข้าเยี่ยมส่วนราชการ



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



Thank You