

เอกสารผลงานที่เสนอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
บรรณารักษ์ 8 ว

เรื่องที่ 1

การศึกษาและพัฒนาการบริหารงานเชิงคุณภาพของสำนักหอสมุด
และศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โดย

นางสาวเบญจภัทร์ จาตุรนต์รัศมี
บรรณารักษ์ 7 ว

ผู้ร่วมดำเนินงาน

นางกุลลาบ เลขาข้า
บรรณารักษ์ 6 ว

กลุ่มหอสมุดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
กรมวิทยาศาสตร์บริการ
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปี พ.ศ. 2547

เอกสารผลงานที่เสนอประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
บรรณารักษ์ 8 ว

เรื่องที่ 1

การศึกษาและพัฒนาการบริหารงานเชิงคุณภาพของสำนักหอสมุด
และศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

โดย

นางสาวเบญจภัทร์ จาตุรงค์ศรี
บรรณารักษ์ 7 ว

ผู้ร่วมดำเนินงาน

นางกุลลาบ เลขาข้า
บรรณารักษ์ 6 ว

เลขหมู่ ๐๗๕
— ๑๐ 5
เลขทะเบียน 13883
วันที่ ๒๕/๗/๒๕๔๙

กลุ่มหอสมุดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
กรมวิทยาศาสตร์บริการ
กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปี พ.ศ. 2547

สาระสังเขป

เอกสารผลงานประเมิน “ เรื่องการศึกษาและพัฒนาการบริหารงานเชิงคุณภาพของสำนักงานหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ” วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ได้แก่ กิจกรรม 5 ส ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO9002 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) ระบบการควบคุมภายในภาครัฐการเปรียบเทียบแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือแต่ละชนิด วิเคราะห์เครื่องมือบริหารงานจากมุมมองในลิตสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และศึกษาองค์กรใช้ประเด็นจุดแข็ง (Strengths Point : S) จุดอ่อน (Weakness Point : W) ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ผลปฏิบัติงาน รายการอ้างอิงหรือหลักฐานประกอบ และสรุป วิจาร์ณผล ปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5

ผลจากการศึกษาพบว่าเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม โดยนำมาบูรณาการ ผลลัพธ์ คือ สภาพแวดล้อมบรรยากาศทำงานสะอาดสดใส สะดวกงาน ไม่เกิดการสะสม มีเฉพาะที่จำเป็นใช้ ปริมาณพอเหมาะ สะดวกในการนำของไปใช้ สุขลักษณะ/ สภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น สร้างบุคลากรมีนิสัยการอยู่ร่วม เน้นการทำงานเป็นทีม รักษาคุณภาพในกระบวนการผลิตงานบริการ ระบบทำให้องค์กรได้ตรวจสอบตนเอง และผู้อื่นได้ มีแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในองค์กร รู้เขา รู้เรา ในประเด็นจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาส วิเคราะห์มุมมองใน BSC การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ จัดเป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด เน้นบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ หรือเป็นผู้ชำนาญการ ระบบการควบคุมภายในเน้น การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายในระบบราชการ กฎ ระเบียบข้อบังคับ มีความโปร่งใสด้านการเงิน และเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือได้

คำนำ

เอกสารประเมินผลงานวิชาการ “ เรื่องการศึกษาและพัฒนาการบริหารงานเชิงคุณภาพของ
สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ” จัดทำขึ้นจากประสบการณ์ตรงของผู้
จัดทำเอกสาร วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 เปรียบ
เทียบแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือแต่ละชนิด ศึกษาวิเคราะห์เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5
จากมุมมองในลิสต์สมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และศึกษาดัชนีชี้วัด (Key Performance
Indicator : KPI) จุดแข็ง (Strengths Point : S) จุดอ่อน (Weakness Point : W) ใช้ผลปฏิบัติงาน
รายการอ้างอิงหรือหลักฐานประกอบ และสรุป วิจัยกรณีผล ปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากการใช้
เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5

ผู้จัดทำเอกสารขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยความสะดวก นางมยุรี ผ่องผุดพันธ์ ที่เปิดโอกาสให้ได้เป็น
ส่วนหนึ่งในการร่วมทำโครงการนำร่องของกรมวิทยาศาสตร์บริการ เพื่อศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาคร
รัฐ รวมทั้งให้คำแนะนำในการเขียนเอกสารนี้ ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ และน้อง ๆ ในหน่วยงาน ทำให้
รายงานฉบับนี้เกิดเป็นกรณีตัวอย่าง หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้บริหารของ
องค์กร เป็นจุดเริ่มต้นกระตุ้นบุคลากรตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบร่วมกันเป็นฐานเพื่อใช้ต่อ
ยอตพัฒนางานให้ทัดเทียมหน่วยงานอื่น และใช้เป็นเกณฑ์เทียบในการหามาตรฐานขององค์กร รวมทั้ง
การทำงานวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องต่อไป

ผู้จัดทำเอกสาร

กันยายน 2546

สารบัญ

	หน้า
สารสังเขป	ก.
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	ง
สารบัญภาพ	จ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา	2
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	2
1.4 วิธีดำเนินการศึกษา	2
1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ	3
1.6 คำอธิบายศัพท์ที่ใช้	4
บทที่ 2 บริหารศน์วรรณกรรม	7
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา	12
- ประชากรที่ใช้ศึกษา	13
3.1 กิจกรรม 5 ส.	15
3.2 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002	18
3.3 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	20
3.4 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	25
3.5 ระบบการควบคุมภายในภาครัฐ	27
3.6 เปรียบเทียบเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5	32
บทที่ 4 ศึกษา วิเคราะห์องค์กร	
4.1 ศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC	41
4.2 องค์ประกอบ 6 ด้าน ดัชนีชี้วัด รายการอ้างอิง จุดแข็ง / จุดอ่อน	45
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา	60
5.1 การนำมาใช้	60

ค

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ความเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ	61
5.3 ผลสรุปจากการนำเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 มาใช้	61
5.4 ประเมินผลก่อนและหลังการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5	63
เอกสารอ้างอิง	66
ภาคผนวก	
ภาคผนวก	
ก. แนวความคิดระบบ มาตรฐานสากลของประเทศไทย	68
ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	
ข. ลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard : BSC)	73
ค. เว็บไซต์ ที่น่าสนใจเกี่ยวกับ BSC และ KPI	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์	32
ตารางที่ 2 ภารกิจหลัก	33
ตารางที่ 3 การบริหารและการจัดการ	34
ตารางที่ 4 การเงินและงบประมาณ	39
ตารางที่ 5 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ	40
ตารางที่ 6 การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุง	40
ตารางที่ 7 มิตินี้ 1 บุคลากร	41
ตารางที่ 8 มิตินี้ 2 การเงิน	42
ตารางที่ 9 มิตินี้ 3 -4 กระบวนการภายใน-ลูกค้า	43
ตารางที่ 10 มิตินี้ 5 ชุมชนและสังคม	44
ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน	45
ตารางที่ 12 - 15 องค์ประกอบที่ 2 ภารกิจหลัก	46
ตารางที่ 16 - 22 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและการจัดการ	50
ตารางที่ 23 - 24 องค์ประกอบที่ 4 การเงินและงบประมาณ	56
ตารางที่ 25 - 26 องค์ประกอบที่ 5 ระบบกลไกการประเมินคุณภาพ	57
ตารางที่ 27 - 28 องค์ประกอบที่ 6 การประเมินผลการดำเนินงาน และการปรับปรุง	58
ตารางที่ 29 ประเมินผลปัญหา ก่อนและหลังการการใช้เครื่องมือ บริหารงานภาครัฐทั้ง 5	64
ตารางที่ 30 ระบบมาตรฐาน PSO 1101	69
ตารางที่ 31 ระบบมาตรฐาน PSO 1102	70
ตารางที่ 32 ระบบมาตรฐาน PSO 1104	70
ตารางที่ 33 ระบบมาตรฐาน PSO 1105	71
ตารางที่ 34 ระบบมาตรฐาน PSO 1107	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 35 ระบบมาตรฐาน PSO 1109	72
ตารางที่ 36 ระบบมาตรฐาน PSO 1110	72
ตารางที่ 37 แบบบันทึกการกำหนดวิสัยทัศน์	74
ตารางที่ 38 แบบบันทึกการกำหนดพันธกิจ	74
ตารางที่ 39 แบบบันทึกการกำหนดภารกิจ	75
ตารางที่ 40 แบบบันทึกกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ	75
ตารางที่ 41 แบบบันทึกสถิติสมดุล	76

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 องค์กรแบบราชการ	11
ภาพที่ 2 บทบาทหน้าที่ของคนและทีมงานในองค์กรแบบสหพันธ์	11
ภาพที่ 3 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพทุกคนมีส่วนร่วม	15
ภาพที่ 4 5 ส.	16
ภาพที่ 5 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	20
ภาพที่ 6 กรอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์	22
ภาพที่ 7 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์	23
ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบเดิมกับการบริหารงานสมัยใหม่	24
ภาพที่ 9 เครื่องมือในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	26
ภาพที่ 10 คณะทำงานกำหนดมาตรฐานการควบคุม	28
ภาพที่ 11 การประเมินและติดตามผล	31
ภาพที่ 12 การบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐ	61
ภาพที่ 13 การใช้ลิจิตสมคูลในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ	73
ภาพที่ 14 การกำหนดประเด็นกลยุทธ์	77

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ปัญหาจากความเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจโลก สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในประเทศ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งระบบกระจายอำนาจ การปฏิรูประบบราชการไทย ภายใต้ การเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐ ด้านนโยบาย การวางแผนและการกำกับดูแล รวมทั้งการรวม หน่วยงานเข้าซ้อน ลดขั้นตอนการสั่งงานให้น้อยลง กำหนดดัชนีวัดผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ภาวะดังกล่าวนี้ รัฐบาลภายใต้การนำของ ฯพณฯนายกรัฐมนตรี ทักษิณ ชินวัตร ได้จัดระเบียบ วัฒนธรรมการทำงานของหน่วยราชการต่าง ๆ มาเป็นเชิงธุรกิจ เอกชน คือ เน้นจัดกรอบกระทรวง ทบวง กรมใหม่ตามภารกิจของหน่วยงาน มากกว่าจัดตั้งตามหน้าที่โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน และการจัดสรรงบประมาณ ดังคำกล่าวของพสุ เดชะรินทร์ (2545 : 9) “ในประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลได้ออกกฎหมายฉบับหนึ่งชื่อว่า Government Performance Review Act (GPRA) ที่กำหนดว่าหน่วยราชการทุกแห่งจะต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์และการ ประเมินผลองค์กร ” สอดคล้องกับคำกล่าวของมานิจ วราภาคย์ (2545 : 11) ...โครงสร้างพีระมิด ถึงกาลอวสาน อารยธรรมใหม่ขององค์กรเข้ามาแทน เราต้องเปลี่ยนแปลงเพราะ องค์กรแบบราช การตายแล้ว และความเป็นองค์กรราชการแบบใหม่ศตวรรษที่ 21 แทนที่ ”

สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สท.) กรมวิทยาศาสตร์ บริการ (วศ.) เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่ได้เข้ามามีโอกาสปรับเปลี่ยนตนเอง สนองตามนโยบายของ ภาครัฐ นำเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐที่หลากหลายมาใช้ เพื่อให้หน่วยงานได้ปรับเปลี่ยนตน เองให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์ จึงจะนับว่าเป็นองค์กรที่มีความสามารถรับรู้ความ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเสี่ยงที่มีอยู่โดยรอบ และโอกาสที่เข้ามา ปรับให้เป็นจุดแข็งของหน่วยงาน

จากสภาพปัญหาการเปลี่ยนแปลงขององค์กรข้างต้น ผู้จัดทำจึงมีความสนใจที่จะค้นคว้า ศึกษาเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐ และนำแนวคิดหรือหลักการเครื่องมือบริหารงานแต่ละชนิด มาเปรียบเทียบ วิเคราะห์องค์กรจากเครื่องมือบริหารงานภาครัฐจากมุมมองใน BSC และศึกษาองค์ กรจากการสังเคราะห์ข้อมูลเป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ เพื่อหาดัชนีชี้วัด ผลการปฏิบัติงาน รายการ อ้างอิง/ หลักฐาน จุดแข็ง / แนวทางเสริมขององค์กร จุดอ่อน /แนวทางแก้ไข รวมทั้งบทสรุปผู้

บริหารผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้บริหารองค์กรสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาเป็นองค์กรที่โดดเด่น ยืนหยัดอย่างมีคุณภาพและมีมาตรฐานสากลต่อไปได้ทัดเทียมองค์กรนานาชาติ

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 1.2.1 แนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐที่ใช้ในองค์กร
- 1.2.2 เปรียบเทียบแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5
- 1.2.3 ประเมินผลเครื่องมือแต่ละชนิดจากมุมมองใน BSC และวิเคราะห์องค์กรโดยใช้ KPI / ผลปฏิบัติงาน รายการอ้างอิง/ หลักฐานประกอบ ด้านจุดแข็ง/ แนวทางเสริม และ ด้านจุดอ่อน / แนวทางแก้ไข
- 1.2.4 ผลสรุปของการศึกษาและวิจารณ์ผล ปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

- 1.3.1 กิจกรรม 5 ส
- 1.3.2 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002
- 1.3.3 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
- 1.3.4 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 1.3.5 ระบบการควบคุมภายในภาครัฐ
- 1.3.6 เปรียบเทียบหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5
- 1.3.7 ศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC
- 1.3.8 ศึกษา องค์ประกอบ 6 ด้าน ดัชนีชี้วัด รายการอ้างอิง จุดแข็ง/ จุดอ่อน ขององค์กร
- 1.3.9 ผลสรุปการศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 และวิจารณ์ผลปัญหาที่ประสบก่อน และหลังจากใช้เครื่องมือบริหารงาน ฯ

1.4 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพรูปแบบหนึ่ง มีขั้นตอนดังนี้

- 1.4.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับเครื่องมือการบริหารงานในองค์กร รูปแบบโครงการต่างๆที่นำมาใช้วิเคราะห์องค์กร

1.4 วิธีดำเนินการศึกษา (ต่อ)

- 1.4.2 ศึกษาทฤษฎีของนักบริหารจัดการในแนวสมัยใหม่ ข้อมูลเพิ่มเติมได้แก่ เอกสาร รายงาน วารสาร ตำราวิชาการภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ รวมทั้งข้อมูลจากเว็บไซต์ที่น่าสนใจในด้านบริหารจัดการสมัยใหม่ มุมมองใน BSC หรือ KPI ตลอดจนเอกสารประเมินคุณภาพของสถาบัน องค์กรในประเทศ
- 1.4.3 ศึกษาจากประสบการณ์ตรงเกี่ยวข้องแหล่งข้อมูลบุคคลภายในองค์กรที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ
- 1.4.4 วิธีการเขียนสรุปการวิจัยในลักษณะรายงานด้วยการบรรยายรายละเอียด
- 1.4.5 วิเคราะห์ เนื้อหาจากบริบท (Context) ของเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ รวมทั้งวิเคราะห์เครื่องมือบริหารงาน ฯ จากมุมมองใน BSC และศึกษาเนื้อหาจากสถานการณ์จริง มุมมองของผู้มีส่วนร่วม ทฤษฎีการบริหารงาน รายการอ้างอิง/หลักฐานประกอบเพื่อหาประเด็นจุดแข็ง / จุดอ่อนองค์กร
- 1.4.6 ผลสรุปการการศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 และวิจารณ์ผลปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากใช้เครื่องมือบริหารงาน ภาครัฐ

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับ

- 1.5.1 เพื่อเป็นการประมวลเครื่องมือในการบริหารงานของภาครัฐในระบบบริหารงานเชิงคุณภาพ
- 1.5.2 เพื่อให้บุคลากรตระหนักในหน้าที่และรับผิดชอบร่วมกันปรับปรุงด้านจุดอ่อนและแสดงด้านจุดแข็ง ความเป็นองค์กรที่มีระบบคุณภาพแก่สาธารณชน
- 1.5.3 เพื่อให้ผู้บริหารองค์กรสามารถนำไปต่อยอดพัฒนาเป็นองค์กรที่โดดเด่น กำหนดเป็นเกณฑ์เทียบขององค์กรจากนโยบายที่ริเริ่มงานให้บริการหรือกำหนดกฎ ระเบียบใหม่ ๆ รวบรวมข้อมูลผลจากการใช้เครื่องมือการบริหารงานต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานภายในองค์กรและระหว่างองค์กร เฉพาะหน่วยงานที่มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกันเพื่อหาว่าหน่วยงานใดมีผลการปฏิบัติงานดีที่สุด
- 1.5.4 เพื่อเป็นการเผยแพร่เครื่องมือบริหารงานของภาครัฐให้เป็นที่รู้จัก
- 1.5.5 เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยเชิงสำรวจเรื่องทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อระบบบริหารงาน คุณภาพขององค์กร.

1.6 คำอธิบายศัพท์ที่ใช้

- 1.6.1 เครื่องมือบริหารงานของภาครัฐ หมายถึง การนำระบบบริหารจัดการองค์กรมมาใช้ ปรับปรุงบริการของภาครัฐ เพื่อเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการทำงานของ บุคลากรองค์กร ในที่นี้มี 5 ระบบ ได้แก่ กิจกรรม 5 ส , ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 , แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ , ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และระบบการควบคุมภายในภาครัฐ
- 1.6.2 องค์กร หมายถึง สำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สท.)
- 1.6.3 รายการอ้างอิงและหลักฐาน ได้แก่ บรรณานุกรมจากสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เอกสารคุณภาพ แบบบันทึกคุณภาพ (Form : F) รวมทั้งคำสั่งต่าง ๆ บันทึกข้อความใช้เป็นหลักฐานในการสั่งความของทางราชการ
- 1.6.4 เอกสารคุณภาพ หมายถึง เอกสารควบคุม /หลักฐานในระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ปัจจุบันคือ ISO 9001 : 2000 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติงานในการกิจของ องค์กร มีกำหนดรหัสเอกสาร จำแนกเอกสารได้ดังนี้ คู่มือคุณภาพ (Quality Manual : Q) ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure Manual : PM / P) วิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction : WI / W) และเอกสารสนับสนุนจากภายนอก ได้แก่ คู่มือ (Guide : G) แบบ (Form : F) เอกสารอ้างอิง (Reference : R)บันทึกข้อตกลงร่วม (Interface Agreement : I)
- 1.6.5 ดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงเป้าหมาย ของกิจกรรมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องพันธกิจองค์กร(ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ , 2544 : 26- 28) ตัวชี้วัดที่ควรรู้จักมี ดังนี้ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในโครงการ เช่น จำนวนเงินที่ใช้ จำนวนบุคคล จำนวนอุปกรณ์การผลิต ฯลฯ ตัวชี้วัดผลผลิต แสดง จำนวนสิ่งของที่ผลิตได้หรือจำนวนหน่วยที่ได้ให้บริการต่อผู้รับบริการ ตัวชี้วัดนี้รวมตัว ชี้วัดภาระงาน (Workload) เช่น จำนวนผู้เข้าอบรม ตัวชี้วัดผลลัพธ์ แสดงรายงานผล สัมฤทธิ์ของโครงการ ได้แก่ ร้อยละของผู้จบการศึกษาที่เข้าศึกษาต่อได้ หลังสำเร็จการ ศึกษาได้ 2 ปี ตัวชี้วัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผล ผลิตและผลลัพธ์ตามลำดับ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนที่เลื่อนชั้นและสำเร็จ
- 1.6.6 การวัดผลการปฏิบัติงาน(Performance Management : PM)รายละเอียดการกำหนด เป้าหมายและการเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถวัดได้หลายมุม เช่น ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิภาพ หรือคุณภาพบริการ เป็นหัวใจในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพราะหากวัดผลงานไม่ได้ ไม่สามารถปรับปรุงให้ เกิดผลงานที่ดีขึ้นได้ (ทิพาวิดี เมฆสวรรค์ , 2545 : 17)

1.6 คำอธิบายศัพท์ที่ใช้ (ต่อ)

- 1.6.7 การติดตามผลการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring: PM) เป็นส่วนประกอบสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากเป็นกระบวนการวัดผลอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการ (ทิพาวิทย์ เมษสรวรค์ , 2545 : 23)
- 1.6.8 การจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance Based Budgeting : PBB) หมายถึงวิธีการจัดสรรงบประมาณที่มีเป้าหมายชัดเจนและตัวชี้วัดที่สามารถวัดและประเมินผลการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม สำนักงานงบประมาณเป็นผู้รับผิดชอบการพัฒนากระบวนการงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในส่วนของการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ การเงินและพัสดุ (สำนักงาน ก.พ. , 2545 : 10)
- 1.6.9 แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan: SP) หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเป็นแผนระยะยาว บอกถึงทิศทางดำเนินงานขององค์กร ใช้เป็นเครื่องมือในการประสานและกำกับ ติดตามการดำเนินงานในส่วนต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางและเวลาที่สอดคล้องกัน ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กรหนึ่ง ๆ
- 1.6.10 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ข้อความที่ชี้ชัดแสดงถึงทิศทางและสถานะในอนาคตขององค์กร ชุมชนรับรู้ถึงภาพลักษณ์นั้น หรือเป็นสิ่งที่องค์กรปรารถนาผลลัพธ์โดยรวมที่องค์กรต้องการจะบรรลุถึง หลักการเขียน คือ สั้น กระชับรัด จำได้ง่าย บอกถึงความปรารถนา ความคาดหวัง และความท้าทาย
- 1.6.11 พันธกิจ หรือ ภารกิจหลัก (Mission) หมายถึง ภาระหน้าที่ที่องค์กรต้องรับผิดชอบ มีที่มาจากอำนาจหน้าที่กฎหมายบัญญัติไว้ หรือจากเหตุผลที่จัดตั้งองค์กรนั้น
- 1.6.12 กลยุทธ์ (Strategies) หมายถึง ชื่อแผนงานระบุชื่อโครงการ งาน หรือกิจกรรม
- 1.6.13 ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF) หมายถึง ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมี CSF เป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรม ในการยึดโยงการปฏิบัติงาน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารองค์กรทุกระดับ มุ่งในทิศทางเดียวกัน รู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากไม่มี CSF องค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง (สำนักงานกพ., 2544: 6)
- 1.6.14 ศูนย์ประสานงานสารสนเทศสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ศปว.) หมายถึง หน่วยงานที่เป็นแหล่งบริการสารสนเทศหรือแหล่งผลิตในข่ายงานสาขา & ท. โดยมีกรมวิทยาศาสตร์บริการ เป็นหน่วยประสานงานกลาง สมาชิกในข่ายงานมีทั้งสิ้น 18 แห่ง เป็นแหล่งบริการ 16 แห่ง อีก 2 แห่งเป็นแหล่งผลิตสารสนเทศ ว & ท

1.6 คำอธิบายศัพท์ที่ใช้ (ต่อ)

- 1.6.15 กลุ่มผลงานหลัก (Key Result Area : KRA) หมายถึง ภาระงานหลักขององค์กร
- 1.6.16 เป้าหมาย (Target) คือ ระดับหรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่คาดหวังขององค์กร กำหนด เป้าหมายเป็นหลักสำหรับเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จขององค์กร
- 1.6.17 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการหรือการปฏิบัติงาน เช่น เงิน ทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี ทรัพยากรทางปัญญา กฎการรักษาสื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น (ทิพาวัต เมฆสวรรค์, 2544 : 18)
- 1.6.18 กิจกรรม (Processes) กระบวนการทำงานได้แก่ การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการเพื่อทำให้เกิดมูลค่าเพิ่ม ตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้
- 1.6.19 ผลผลิต (Outputs) หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น กิจกรรมที่ทำให้เกิด ผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรนั้น ๆ
- 1.6.20 ผลลัพธ์ (Outcomes) ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้นก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการเนื่องมาจากการดำเนินการ
- 1.6.21 ผลสัมฤทธิ์ (Results) หมายถึง ผลรวมของผลผลิตและผลลัพธ์
- 1.6.22 การเทียบงาน (Benchmarking) คือ การอาศัยฐานของการวัดผลการปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบกับผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงานกับวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อหาทางปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและสามารถเทียบได้กับผลการปฏิบัติงานขององค์กรตัวเชื่อม(แนวคิดเริ่มจากการหาองค์กรที่ปฏิบัติงาน ดีที่สุดในสาขาเดียวกัน แล้วทำการศึกษาอย่างละเอียดว่า องค์กรนั้นทำไมจึงประสบความสำเร็จสูงสุด จากนั้นวางแผนที่จะยกระดับผลการปฏิบัติงานของเราให้ถึงระดับ องค์กรต้นแบบ ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้พร้อมทั้งติดตามดูผลงานที่เกิดขึ้นเทียบ งาน กัน) (ทิพาวัต เมฆสวรรค์, 2544 : 18)
- 1.6.23 หน่วยรับตรวจ หมายถึง กระทรวง กรม หน่วยงานของราชการส่วนภูมิภาค /ส่วน ท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณหรือตามกฎหมายอื่น
- 1.6.24 ผู้กำกับดูแล หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคลผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับการดูแลหรือบังคับบัญชาผู้รับตรวจหรือหน่วยรับตรวจ
- 1.6.25 ผู้รับตรวจ หมายความว่า หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้บริหาร ระดับสูง ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติราชการหรือการบริหารของหน่วยรับตรวจ
- 1.6.26 ฝ่ายบริหาร หมายความว่า ผู้รับตรวจ หรือผู้บริหารทุกระดับของหน่วยผู้รับตรวจ

บทที่ 2

ปริทรรศน์วรรณกรรม

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องในบทนี้ จะครอบคลุมสาระหัวข้อต่อไปนี้ คือ ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วย 5 ส ความสำคัญของการบริหารงาน การบริหารการจัดการงานรูปแบบใหม่ของรัฐบาล การเพิ่มประสิทธิภาพราชการ หลักการวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กร การประเมินผลองค์กรด้วยตัวชี้วัด การประเมินผลองค์กรด้วยเครื่องมือสมัยใหม่ ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (International Public Sector Standard Management and Outcomes : PSO) แนวทางการจัดการระบบการควบคุมภายในของภาคราชการ คุณลักษณะของข้าราชการไทย

ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงองค์กร

เพื่อให้องค์กรต่างๆอยู่รอดได้ โดยเฉพาะหน่วยงานราชการในยุครัฐบาลคิดใหม่ทำใหม่ สภาพการณ์แข่งขันกับโลกของอินเทอร์เน็ตเปลี่ยนแปลง จากข้อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์กรแบบราชการกับองค์กรในศตวรรษที่ 21 ของมานิจ วราภาคย์ (2545 : 69) เปรียบเทียบได้ชัดเจนเป็นด้าน ๆ ดังนี้คือ “ โครงสร้างพีระมิด เปลี่ยนรูปแบบเป็นเครือข่าย ลักษณะองค์กรเน้นย้ำภายในองค์กร เปลี่ยนเป็นเน้นภายนอกองค์กร การปฏิบัติงานลักษณะแนวตั้ง แบบรับคำสั่งเปลี่ยนเป็นแนวราบ (เน้นความร่วมมือ) ลักษณะการปรับปรุงค่อยเป็นค่อยไปปัจจุบันเปลี่ยนเป็นปฏิวัติขอบเขตติดต่อสื่อสารท้องถิ่น ปรับเปลี่ยนเป็นแบบเครือข่าย ฯลฯ ความแตกต่างเหล่านี้สำคัญมากที่เกิดการเปลี่ยนแปลง และอีกหนึ่งตัวอย่างเช่น ความคิดดี ๆ เชิงสร้างสรรค์สามารถส่งต่อไปทั่วโลกได้ภายในพริบตา องค์กรภายใต้โลกอินเทอร์เน็ตจึงต้องละทิ้งความเป็นราชการไปสู่การบริหารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต รูปแบบราชการเปลี่ยนเป็นรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพและรวดเร็วในการบริการลูกค้าเพราะองค์กรต้องแข่งขันกับองค์กรอื่น ...”

การพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วย 5 ส

ศิริกานดา ศรีวิสัย (2542 : 1,7) กล่าวว่า “ แนวทางการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การพัฒนาทีมงานและคุณภาพชีวิตของบุคลากรด้วยหลักการ 5 ส เนื่องจากกิจกรรม 5 ส เป็นก้าวแรกของการบริหารงานไปสู่ผลสำเร็จ คุณภาพ ต้องสร้างเข้าไปในทุกขั้นตอนการ

ทำงาน มิใช่สร้างคุณภาพด้วยการตรวจสอบ การตรวจสอบไม่ได้ทำให้งานมีคุณภาพดีขึ้น ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะทำงานในระดับใดจะต้องมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพงานของตนเอง

ความสำคัญของการบริหารงาน

ต้นทศวรรษที่ 1990 อาจารย์มหาวิทยาลัยและที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้ศึกษาและสำรวจสาเหตุของการที่ตลาดหุ้นของอเมริกาประสบปัญหาในปี 1987 พบว่าองค์กรส่วนใหญ่ในประเทศสหรัฐอเมริกานิยมใช้ตัวชี้วัดด้านการเงินเป็นหลักประเมินองค์กร Kaplan, Robert S and Norton, David (1992 : 7) ได้นำเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ประเมินผลองค์กร เกิดความสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันทั่วทั้งบริษัท โดยใช้มุมมองสี่ด้าน ประกอบด้วย มุมมองด้านการเงิน (Financial Indicators) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspectives) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เพื่อเสนอข้อมูลแก่ผู้บริหารและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารการจัดการงานรูปแบบใหม่ของรัฐบาล

ทักษิณ ชินวัตร (2546 : 1) ... “ การบริหารจัดการโดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารราชการที่เกี่ยวกับโครงสร้างของกระทรวง ทบวง กรม จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ทั้งโครงสร้าง วัฒนธรรม วิธีคิด และการทำงาน เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาเดินต่อไปได้อีกก้าวหนึ่ง และเป็นก้าวที่มั่นคงและสำคัญของประเทศทีเดียว ...”

การเพิ่มประสิทธิภาพราชการ

วิชณุ เครืองาม (2546 : 1) กล่าวถึง” การปฏิรูประบบราชการจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพิ่มประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้เกิดสิ่งที่ดี 4 ประการ คือ การบริการประชาชนที่ดี (Good Service) ระบบราชการที่มีบทบาทและขนาดพอเหมาะ (Good role and size) ความสามารถที่ดี กระฉับกระเฉง ว่องไว ทันสมัย รอบรู้ (Good Capacity) และระบบธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ”

หลักการวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กร

ตำรา วัฒนา (2546 : 27)..แนวทางการวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กรด้วยหลัก 7 S ได้แก่ Shared Value , Staff, Skill, Style , Structure , System , and Strategy Stang(สตางค์ = งบประมาณ) Sti (สติ = ความรู้ตัวว่าควรปฏิบัติตัวอย่างไร) ผู้บริหารและ CIOจะต้องตรวจวินิจฉัยองค์กรของตนเองเพื่อกำหนดจุดเด่น หรือจุดแข็ง และจุดด้อยหรือจุดอ่อนให้ชัดเจนที่สุดเพื่อปฏิบัติการโดยใช้ความเด่น (จุดแข็ง) ในการสร้างโอกาส และอุดช่องโหว่ลดจุดด้อย (จุดอ่อนลง) ต้องรีบแก้ไข ส่วนที่เป็นภัยคุกคามต้องป้องกันให้ดี เหล่านี้คือ หลักการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความสำเร็จขององค์กร การวิเคราะห์ตามหลัก SWOT ยังนำไปใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ / พันธกิจ ขององค์กร

การประเมินผลองค์กรด้วยตัวชี้วัด

ปี 2000 หน่วยงานภาครัฐได้นำหลักการนี้มาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติงานหากกลยุทธ์ขององค์กร กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายองค์กร ให้ผู้ปฏิบัติงานทั้งองค์กรเข้าใจในหลักการและถือปฏิบัติ Drucker, 1993 (อ้างถึงใน มานิจ วราภาคย์ 2545 : 122-123)

“...ผู้บริหารควรศึกษาและเรียนรู้วิธีนำองค์กรแบบผสมผสาน ไม่ยึดติดกับองค์กรรูปแบบใด ๆ โดยเฉพาะ การบริหารการทำงานเป็นทีมได้สำเร็จ ย่อมเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่สำคัญ สองข้อ คือ องค์กรต้องมีผู้มีอำนาจตัดสินใจเด็ดขาดในชั้นสุดท้าย และพร้อมสั่งการทันที โดยเฉพาะในภาวะวิกฤต และข้อสองคือ โครงสร้างขององค์กรควรเป็นแนวราบให้มากที่สุด อย่ามีระดับชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป”

การประเมินผลองค์กรด้วยเครื่องมือสมัยใหม่

พสุ เดชะรินทร์ (2545 : 9 , 12) กล่าวถึงการประเมินผลองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่เป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบันคือ เครื่องมือจัดการ Balanced Scorecard หรือการกำหนด Key Performance Indicators หรือการทำ Benchmarking ระบบในการประเมินผลที่ดี จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรให้พนักงานทุกระดับได้รับรู้ ทั้งนี้ตัวชี้วัดและเป้าหมายของพนักงานในแต่ละระดับจะมีความสอดคล้อง เกื้อหนุน และเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกับตัวชี้วัดและเป้าหมายขององค์กร เกิดความเป็นธรรมระหว่างบุคลากร

ระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (International Public Sector Standard Management and Outcomes : PSO)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543 : 1) ว่าด้วยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี รับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ โดยมีแนวความคิดระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (International Public Sector Standard Management System and Outcomes : PSO) มุ่งเน้นผลงานสัมฤทธิ์รวมของภาคราชการทั้งระบบ และเพื่อให้ทุกส่วนราชการของภาครัฐมีเป้าหมายเป็นผลสัมฤทธิ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในเรื่องความเสมอภาคในการบริการ ความเป็นธรรมในการบริการ ความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สิน สิทธิและเสรีภาพของประชาชน ความทั่วถึงในการให้บริการ และความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้า

แนวทางการจัดการระบบการควบคุมภายในของภาคราชการ

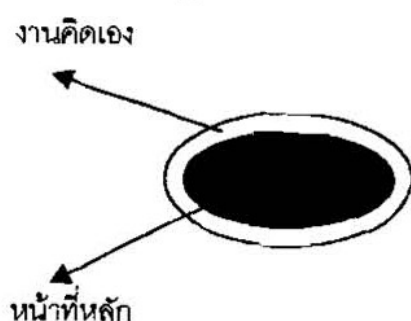
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (2545 : 39) “ ปัจจัยสำคัญที่ให้องค์กรดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล ช่วยป้องกันลดความเสี่ยงจากการผิดพลาด ความเสียหาย ไม่ว่าจะอยู่ในรูปความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือกระทำอันเป็นทุจริต ได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ

คุณลักษณะของข้าราชการไทย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เปิดเผยผลงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาระบบทศน์และคุณลักษณะของข้าราชการไทยหลังการปฏิรูประบบราชการ พบว่าการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ของข้าราชการไทยเป็นไปใน 3 ระดับ คือ รับรู้ เห็นความสำคัญ และปฏิบัติ แม้ว่าข้าราชการไทยปัจจุบันยังยึดระเบียบเป็นหลัก คือ ทำงานตามกฎระเบียบมาตรฐานและวัฒนธรรมยังคงอยู่ในกรอบเดิม ๆ และเมื่อเกิดความขัดแย้งมักหาทางประนีประนอมเพื่อให้เลิกราไป มีลักษณะที่แสดงความฉลาดทางอารมณ์ เช่น การใช้อารมณ์ทำความเข้าใจผู้ร่วมงาน สร้างแรงบันดาลใจเชื่อมอานวยซึ่งกันและกัน เน้นการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจและจะทำงานเฉพาะหน้าให้เสร็จไปวัน ๆ บทสรุปในเรื่องนี้ว่า แม้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างระบบราชการจะถูก “ จัดทัพ ” ขึ้นมาให้เห็นแต่การสร้างต่อเนื่องของการพัฒนาระบบราชการยังต้องยืนอยู่บนพื้นฐานการปฏิบัติ

งานที่มีกระบวนการทัศน์และคุณลักษณะใหม่ คือ เสริมสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเปิดโอกาส ให้แสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ ลดความเป็นระบบราชการแบบดั้งเดิม หากการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการทัศน์กับคุณลักษณะของข้าราชการไทยในทางดีขึ้น ประโยชน์ทั้งหลายที่มีก็เป็น ดอกผลให้กับประชาชนนั่นเอง (เดลินิวส์ , เมษายน 16 , 2547 : 3) เรื่องนี้สอดคล้องกับภาพที่ มานิจ วราภักย์ (2545 : 92-93) กล่าวถึงคนงานและทีมงานในองค์กรแบบสหพันธ์มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องบทบาทหน้าที่เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรแบบราชการ ดังภาพที่ 1 และ ภาพที่ 2

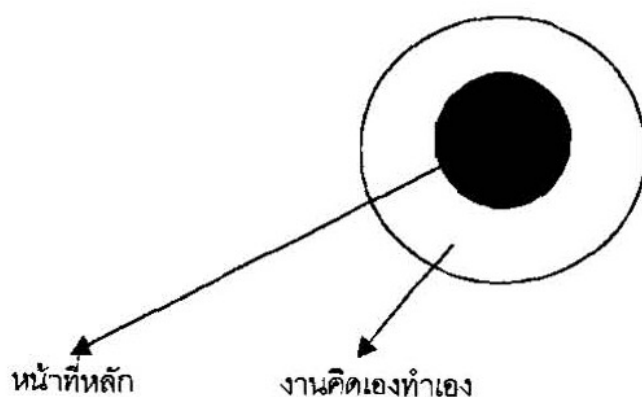
ภาพ ที่ 1 องค์กรแบบราชการ



รูปร่างกลมที่เห็นนี้สมมุติว่าเป็น ขอบเขต บทบาทหน้าที่ของคนและทีมงานในองค์กรแบบราชการ แสดงให้เห็นถึงองค์กรแบบราชการไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรคิดเอง ทำเองมากนักจากตำแหน่งวง แนวนวงนอก ทุกคนและทุกหน่วยงานจะต้องใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับงานที่องค์กรกำหนดให้ทำหรือ ที่เรียกว่า กำหนดหน้าที่งาน (Job Description)

ภาพที่ 2

บทบาท หน้าที่ของคนและทีมงานในองค์กรแบบสหพันธ์ (องค์กรของการคิดเองทำเอง)



พื้นที่วงกลมสีดำมีขนาดเล็กมาก พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นงานที่ให้คนคิดเองทำเอง ไม่มีการกำหนด หรือการบังคับให้ทำอะไรบ้าง คนและทีมงานเห็นควรทำอะไรทำอย่างไรสามารถลงมือได้ ขอเพียง ให้ประสบความสำเร็จหลักคือ องค์กรสหพันธ์สนใจที่ผล ไม่สนใจวิธีการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้จัดทำได้ศึกษาแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานของภาครัฐที่นำมาใช้ในองค์กร เปรียบเทียบแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 ประเมินผลเครื่องมือแต่ละชนิดจากมุมมองใน BSC และสังเคราะห์ เนื้อหาหรือบริบทข้อมูลเป็น 6 องค์ประกอบ วิเคราะห์องค์การโดยใช้ KPI / ผลปฏิบัติงาน รายการอ้างอิง / หลักฐานประกอบ กำหนดด้านจุดแข็ง / แนวทางเสริม ด้านจุดอ่อน / แนวทางแก้ไข และผลสรุปของการศึกษาและวิจารณ์ผลปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5

การศึกษาวិเคราะห์ข้อมูล /บริบท และสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์กร สอดคล้องกับความหมายของการทำวิจัยเชิงคุณภาพดังที่พิมพ์วิไล เปรมสมิทธิ์ (2545 : 1) ได้ให้ความหมายในขอบเขตหลายประเด็นว่า ... “ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ข้อมูลจากบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น การอธิบายการเกิดขึ้นของสถานการณ์ ผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการวิจัยโดยใช้การอุปมา อธิบายบริบท การเข้าใจเรื่องในบริบท การตีความ การเข้าใจมุมมองของผู้มีส่วนร่วม การพรรณนาและการสร้างทฤษฎีโดยวิเคราะห์เนื้อหา โดยพรรณนา หรือตีความให้เกิดการเข้าใจ เป็นต้น และสอดคล้องกับ ความหมายของณัฐพล ปัญโญภรณ์ (2545 : 3) ได้ให้คุณลักษณะของงานวิจัยเชิงคุณภาพว่า.... “ศึกษาเรื่องเกี่ยวกับสังคมและมนุษย์ วัฒนธรรม ข้อมูลที่เป็นความรู้สึกนึกคิด การให้ความหมายหรือการกำหนดนิยามของสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนค่านิยมและอุดมการณ์ของบุคคลที่เขายึดถือกันอยู่ เป็นข้อมูลในแง่ที่กลุ่มสังคมปฏิบัติยึดถือเป็นวัฒนธรรม นักวิจัยจึงต้องหาเจตจำนงเพื่อนำมาอธิบายพฤติกรรมหรือปรากฏการณ์โดยไม่ยึดติด ทำให้เกิดการวิเคราะห์และทำความเข้าใจถึงโครงสร้างระดับลึก ของปรากฏการณ์ในสังคมนั้นๆ ...” ในบทนี้จะเสนอวิธีดำเนินการศึกษาจากเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐจากโครงการต่างๆที่นำมาใช้ในองค์กร เริ่มจากประสบการณ์ตรงเกี่ยวข้องแหล่งข้อมูลบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ข้อมูลเพิ่มเติมจากเอกสารรายงาน วารสาร เอกสารภาษาไทยและภาษาต่างประเทศ รวมทั้งแหล่งข้อมูลจากเว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องด้านเครื่องมือการบริหารงานองค์กร

ประชากรที่ใช้ศึกษา

สท. ใช้เครื่องมือบริหารงานของภาครัฐทั้ง 5 ระบบ จัดลำดับขั้นตอนในการจัดทำเอกสาร รายงาน ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลทั้งหมดจากโครงการ / กิจกรรมต่างๆที่เข้ากลุ่มเป็นเครื่องมือในการบริหารงานใน สท. สอดคล้องกับวิธีการเก็บข้อมูลของนักวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การวิเคราะห์เอกสารหรือวัตถุทางวัฒนธรรมและการมีส่วนร่วมในกระบวนการหรือในสถานที่เก็บข้อมูล ดังวิธีการของ Marshall & Rossman (1999 : 105)
2. ศึกษาทฤษฎีของนักบริหารจัดการในแนวสมัยใหม่ ระบบการบริหารงานจากเอกสารวิชาการภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ วารสาร รวมทั้งข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต เว็บไซต์ที่น่าสนใจในเรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ BSC หรือ KPI ตลอดจนเอกสารประเมินคุณภาพของสถาบัน องค์กรในประเทศ
3. ศึกษาจากประสบการณ์ตรงเกี่ยวข้องแหล่งข้อมูลบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นผู้ใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ
4. ศึกษา เปรียบเทียบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐที่ใช้ในองค์กร
5. วิเคราะห์เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 โดยใช้มุมมองจาก BSC
6. ศึกษา วิเคราะห์ เนื้อหาจากบริบท (Context) ของเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์ข้อมูลเป็นองค์ประกอบด้านต่าง ๆ รวมทั้งเนื้อหาจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มุมมองของผู้มีส่วนร่วม ทฤษฎีการบริหารงาน รายการอ้างอิง/ หลักฐานประกอบเพื่อหาจุดแข็ง / จุดอ่อนองค์กร
7. ผลสรุปการศึกษา และวิจารณ์ผลปัญหาที่ประสบก่อน และหลังจากการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ

ผู้จัดทำได้รวบรวมรูปแบบ แนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานของภาครัฐที่นำมาใช้ในองค์กรที่สำคัญ ๆ มีจำนวน 5 ระบบดังนี้

1. กิจกรรม 5 ส ตามนโยบายของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ตามมติคณะรัฐมนตรีที่
 นร 0205 / ว 185 ลงวันที่ 5 พฤษภาคม 2541 ที่กำหนดให้หน่วยงานราชการดำเนินกิจกรรม 5 ส
 เพื่อเป็นแนวทางจัดทำระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของ
 งานภาครัฐ (International Public Sector Standard Management and Outcomes : PSO)
2. โครงการนำร่องของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จัดโดยสำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์
 อุตสาหกรรม " โครงการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการจัดระบบการบริหารคุณภาพด้าน
 บริการตาม ISO 9000 ประจำปี 2542 กลุ่มหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ "
3. แนวความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ
4. โครงการนำร่องของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
 ระบบราชการ (ก.พ.ร) " เรื่องระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ "
5. โครงการของกรมวิทยาศาสตร์บริการ จัดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินจัดทำโครง
 การ " เรื่องระบบการควบคุมภายในของภาคราชการ "

3.1 กิจกรรม 5 ส

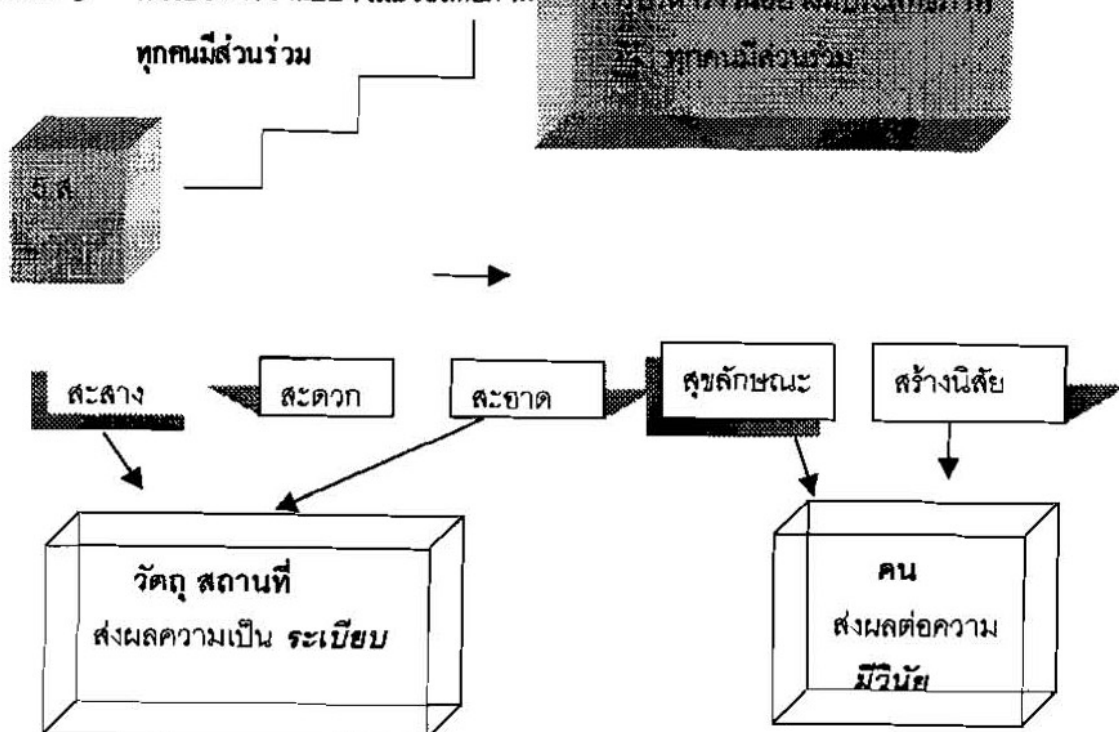
แนวความคิดการจัดทำกิจกรรม 5 ส

สท.ได้ดำเนินกิจกรรม 5 ส ตามนโยบายของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ตามมติ ค.ร.ม. ที่นร.0205 / ว 185 ลงวันที่ 5 พฤษภาคม 2541 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงานราชการดำเนินกิจกรรม 5 ส เพื่อเป็นแนวทางการจัดทำมาตรฐานสากลของส่วนราชการด้านบริการและการจัดการ (P.SO.) การจัดระบบราชการและงานบริการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพต่อไป

5 ส คืออะไร

คือ การจัดความเป็นระบบ เป็นระเบียบ เรียบร้อยในสถานที่ทำงาน ด้วยปัจจัยพื้นฐานในการเพิ่มผลผลิตจาก ส. ทั้งหมด 5 ตัว คือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย จากแนวคิดที่ว่ามนุษย์จะพัฒนางานในองค์กรต่อไป เป็นแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพราะในกระบวนการดำเนินกิจกรรมนั้น มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 3 การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 4 5 ส

ทำไม ?????
ต้องสะสาง

- หาของไม่พบเสียเวลานาน
 - ของที่มีอยู่เสื่อมสภาพเก็บไว้
 - ที่ทำงานแคบจ้ง
 - ขจัดสภาพแวดล้อมไม่ดี
 - เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้ง
 - ของส่วนตัวไม่เกี่ยวกับงาน
- " มั่นใจว่ามีเฉพาะของที่จำเป็น ปริมาณที่พอเหมาะ "

ทำไม ?
ต้องสะดวก

- ขจัดการค้นหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ
 - หยิบง่าย หยาก็รู้ ดูก็งามตา
 - สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี
- " มีที่สำหรับของทุกสิ่ง ของทุกสิ่งอยู่ในที่ของมัน "

ทำไม ?????
ต้องสะอาด

สุขภาพดี เจริญตา เจริญใจ มีความสุข
เพิ่มคุณภาพแก่วัตถุ และตนเอง
" สะอาด สถานที่ อุปกรณ์สิ่งของน่าดูเป็นนิจ "

ทำไม ?????
ต้องสุขลักษณะ

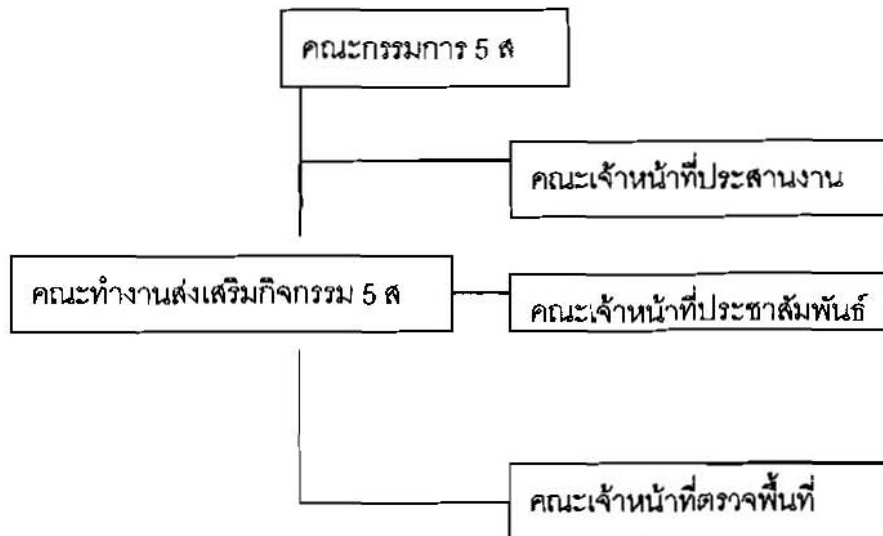
- สภาพหมดจด สะอาดตา
- รักษา 3 ส แรกให้คงสภาพหรือทำให้ดีขึ้นอยู่
เสมอ

ทำไม ?????
ต้องสร้างนิสัย

การปฏิบัติให้ถูกต้องเป็นนิสัย
" ทศนคติที่ดี เพื่อการทำงานเป็นทีม "

โครงสร้างการบริหารงาน 5 ส

กิจกรรม 5 ส เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2542 - จนถึงปัจจุบัน



คณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 5 ส ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสำนักและระดับกลุ่ม /ศูนย์ /ฝ่าย เพื่อเป็นแกนหลักในการวางนโยบายดำเนินกิจกรรม 5 ส และกำหนดแผนปฏิบัติการกิจกรรม 5 ส ประจำปี ดำเนินการโดย

- ๕ จัดให้มีการอบรมบุคลากรในองค์กร ให้เข้าใจในกิจกรรม 5 ส
- ๕ จัดตั้งทีมงานแบ่งเป็นคณะ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแต่ละคณะ
- ๕ จัดทำแผนงานกิจกรรม 5 ส ประจำปี
- ๕ จัดประชุมกิจกรรม 5 ส
- ๕ จัดแบ่งโซนพื้นที่แต่ละชั้นลงทะเลเบียนกลุ่ม ตั้งชื่อกลุ่มในความดูแล
- ๕ จัดทำมาตรฐานงานแต่ละชนิดเช่น มาตรฐานโต๊ะทำงาน มาตรฐานห้องอ่านหนังสือ มาตรฐานห้องประชุม ฯลฯ
- ๕ จัดศึกษา ดูงานหน่วยงานที่มีชื่อเสียงด้านกิจกรรม 5 ส เพื่อปลูกจิตสำนึกบุคลากรให้ เกิดความตระหนักรู้ เกิดแรงจูงใจนำมาประยุกต์ใช้ในงานของตนเอง
- ๕ ติดตามการดำเนินงานและประเมินผลอย่างต่อเนื่องรายเดือน
- ๕ จัดประกวดพื้นที่ความสะอาดดีเด่นประจำปี
- ๕ จัดงานสะสางครั้งใหญ่ประจำปี (Big Cleaning Day)
- ๕ ให้รางวัลกลุ่มเป็นขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3.2 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002

แนวความคิดการจัดทำระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002

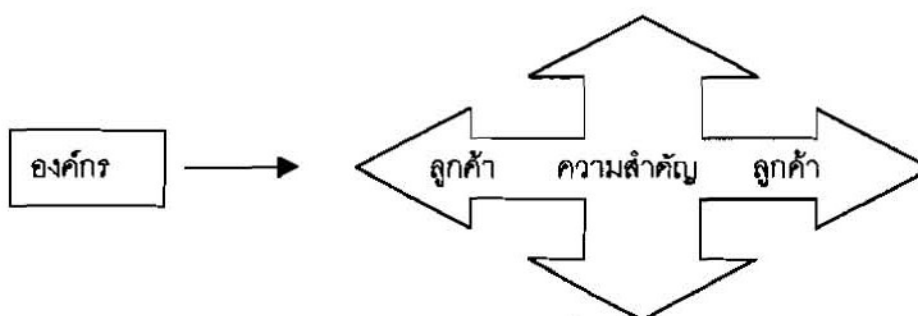
สืบเนื่องจากสท.ได้เข้าร่วมฝึกอบรมตามนโยบายของกรมวิทยาศาสตร์บริการโครงการนำร่องที่สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมเป็นผู้ดำเนินการ ภายใต้ชื่อ “โครงการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการจัดระบบการบริหารคุณภาพด้านบริการ ตาม ISO 9000 ประจำปี 2542 กลุ่มหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ” เริ่มตั้งแต่ 18 กุมภาพันธ์ - 24 ธันวาคม 2542 และในช่วงสุดท้ายสท. ได้ตรวจประเมินความพร้อมและได้ผ่านการขอรับรองคุณภาพตามระบบมาตรฐาน ISO 9002 : 1994 เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2544 จนปัจจุบันนี้ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานคุณภาพตามข้อกำหนดเข้าสู่ระบบ ISO 9001 : 2000 และเตรียมความพร้อมเพื่อขอรับรองประเมินคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สท.ถือว่าการบริหารงานคุณภาพจัดเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ ที่สนองตอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการและระบบการควบคุมภายในปัจจุบัน

การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้มีความเข้าใจในเรื่องกระบวนการของระบบคุณภาพซึ่งสอดแทรกอยู่ในทุกๆ กิจกรรมที่เป็นบทบาทภารกิจขององค์กรที่ทุกคนต่างมีส่วนร่วมในกระบวนการนั้น ๆ และต่างก็มีส่วนในการทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ และเหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ ทุกคนมีโอกาสพบและรับรู้ข้อบกพร่อง ขณะเดียวกันก็มีการแก้ไข ปรับปรุงที่ชัดเจน ตรงประเด็น รวมทั้งกำหนดแนวทางป้องกันด้วย ล้วนเป็นสิ่งที่บุคลากรได้พบเห็นในการทำงานและสามารถสอบถามกลับวิธีการปฏิบัติงาน ระบบคุณภาพจึงเกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัว และเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

หลักการระบบบริหารคุณภาพ 8 ข้อ (8 Principles of Quality Management)

1. ให้ความสำคัญลูกค้า

ต้องตีความคำว่ายหมายถึงใครบ้าง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



2. ความเป็นผู้นำ ผู้นำองค์กรต้องกำหนดความชัดเจนในเรื่อง

- วิสัยทัศน์ พันธกิจ / ภารกิจ
- นโยบาย / วัตถุประสงค์ มีการทบทวนสมรรถนะขององค์กร

- สร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม โดยให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น
- ดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร

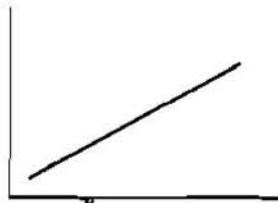
- ให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- ได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์
- ให้รู้ข้อจำกัดการทำงาน ไม่ทำงานล้าเส้น
- ให้บุคลากรเข้าใจในสำคัญของการมีส่วนร่วม และบทบาทของตนในองค์กร

4. การบริหารเชิงกระบวนการ (System approach to management) มองความสัมพันธ์ระหว่าง input และ output เช่น output ของกระบวนการ 1 เป็น input ของกระบวนการ 2 กำหนดวิธีการหลักเกณฑ์ในการควบคุมดำเนินงาน เฝ้าระวังและตรวจวัดกระบวนการ

5. การบริหารเป็นระบบ องค์กรมีการบริหารจัดการเชิงระบบ ดำเนินถึงการปรับเปลี่ยนกระบวนการต่าง ๆ ต้องมองผลข้างเคียงด้วย ต้องพิจารณาทั้งระบบมิใช่ส่วนใดส่วนหนึ่ง

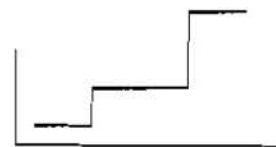
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

- เมื่อจะปรับปรุงต้องมั่นใจว่า สิ่งที่ปรับปรุงอยู่ในภาวะที่สมดุลแล้ว โดยมีความแปรปรวนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การปรับปรุงมี 3 ส่วน คือ ปรับปรุงระบบ และกระบวนการ



มีความแปรปรวนเกิดขึ้นมากมาย

มีการเปลี่ยนแปลงทั้ง ๆ ที่ระบบยังไม่สมดุล

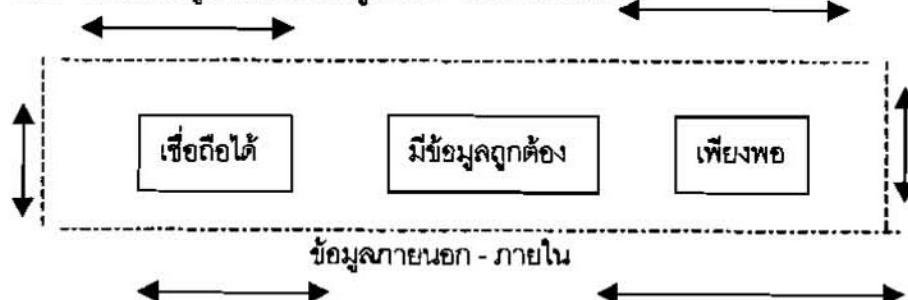


มีขั้นตอนในการปรับปรุง

7. การตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นจริง ดังตัวอย่างผัง 2 กรณี้

7.1 ข้อมูล (data) → การวิเคราะห์ (Analysis) → สารสนเทศ (Information) → บุคลากรที่มีความรู้ (knowledge man)

7.2 ต้องมีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ถูกต้อง อย่างเพียงพอ



8. สร้างสัมพันธ์กับผู้ขายเพื่อประโยชน์ร่วม ในที่นี้สท.มีการแลกเปลี่ยนรับฟังข่าวสารข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่เป็นแหล่งบริการ มีการตรวจติดตามกระบวนการทำงานทุกขั้นตอนก่อนนำมาให้บริการ ผู้ให้บริการสามารถให้ข้อเสนอแนะในด้านต่างๆ โดยหย่อนใส่กล่องรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อประโยชน์ ร่วมกันทำให้องค์กรสามารถบริการทรัพยากรสารสนเทศที่มีคุณภาพ ทันเวลา ถูกต้อง แก่ผู้ใช้บริการ

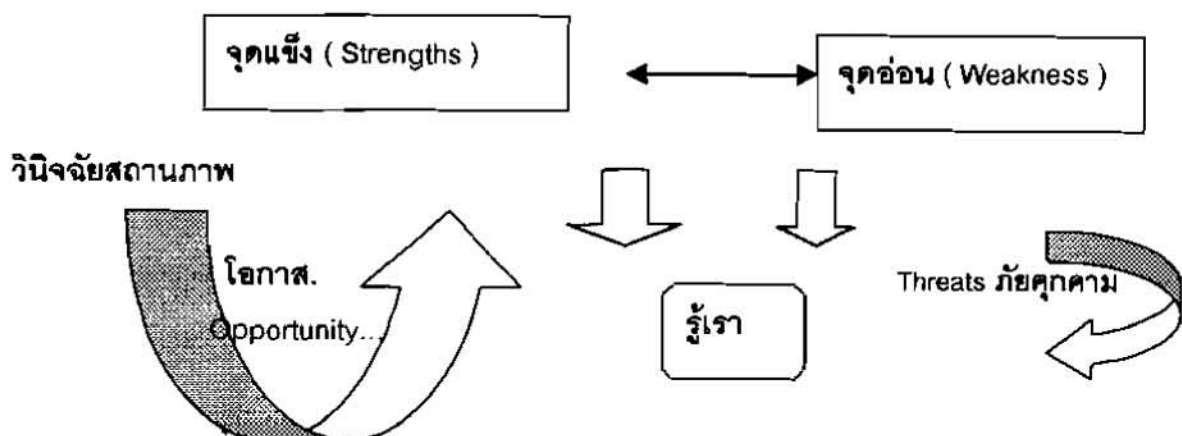
3.3. แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

แนวความคิดการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ

การปฏิรูประบบราชการไทยเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ การยุบ หรือรวมหน่วยงาน เปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน ฯลฯ หน่วยงานภาครัฐหลายแห่งปรับตัวเพื่อคงไว้ซึ่งประสิทธิภาพของหน่วยงาน โดยวิธีการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน นับเป็นครั้งแรกที่รัฐบาลได้เชื่อมโยงผลงานของหน่วยงานในภาครัฐในแผนยุทธศาสตร์กับค่าของงบประมาณ นั่นคือ การนำผลผลิตหลักในแผนยุทธศาสตร์กับเม็ดเงินงบประมาณให้สอดคล้องกัน เรียกว่า การวางแผน การงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน หรือ Performance Based Budgeting : PBB หน่วยงานภาครัฐต้องแสดงต้นทุนกิจกรรม (Activity based costing) และต้นทุนต่อหน่วย (Unit cost) เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลผลิตมากกว่าขยายคน เพิ่มเงิน จัดหา จัดซื้ออุปกรณ์ การบริหารงาน / คน การวัดและประเมินผลงานโดยการติดตามงานตามระบบตัวชี้วัดผลงานที่เรียกว่า “ การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือ RBM ” นั่นเอง

ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ จึงเป็นเครื่องมือขององค์กรในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายนอกและภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นักวางแผนยุทธศาสตร์ จะต้องรู้จักหลักการ “รู้เขา รู้เรา ” จำเป็นเป็นต้องรู้จักตนเองให้ถ่องแท้ ดังภาพที่ 5 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ



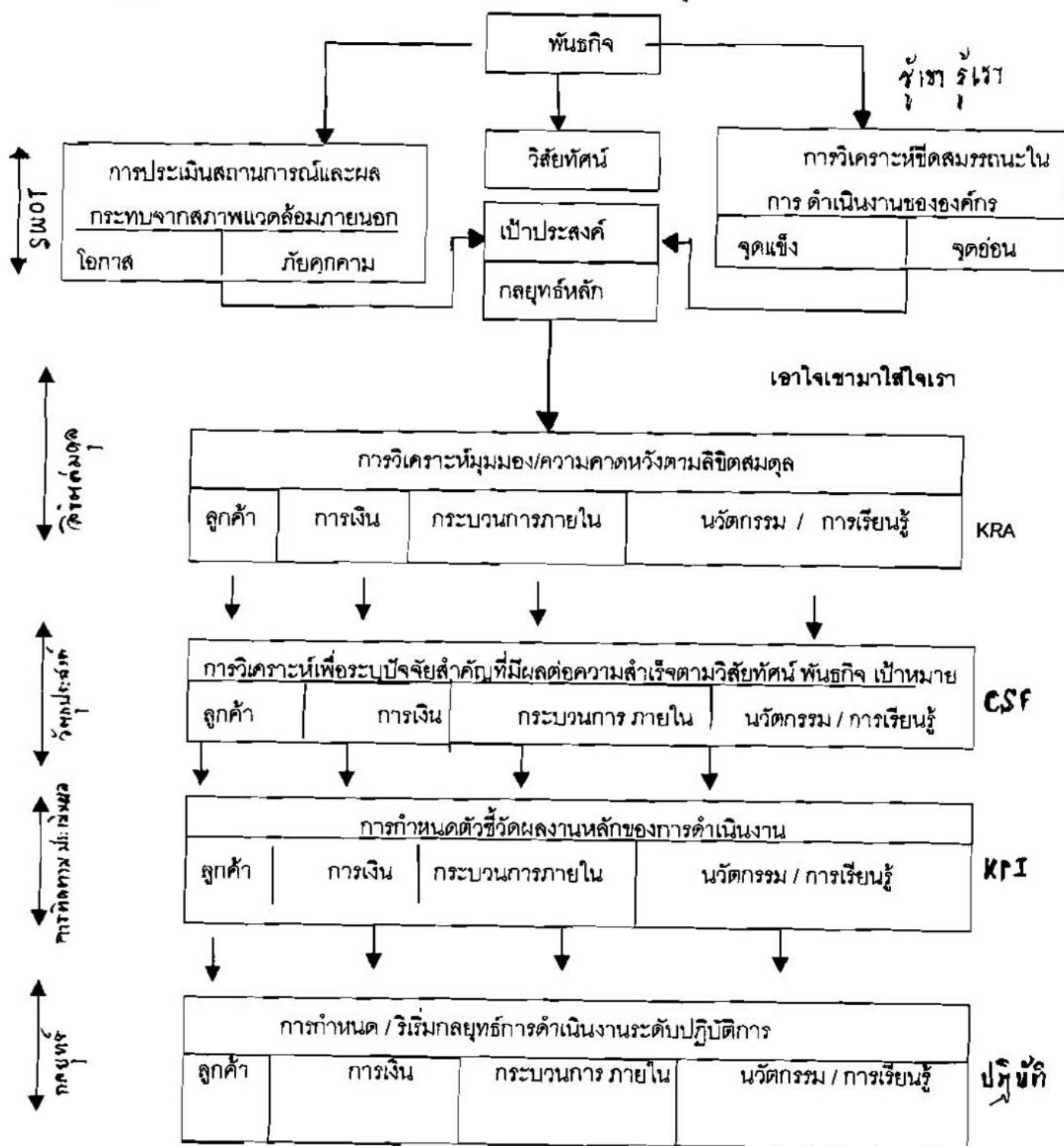
องค์กรต้องเผชิญ และทำความเข้าใจกับความเป็นไปภายนอกหน่วยงาน หรือรู้เขา โดยรวบรวมปัจจัยที่สำคัญต่างๆ สถานการณ์ภายนอก การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกทำให้เกิดความเข้าใจปัจจัยที่กีดตันองค์กร นักยุทธศาสตร์จะเสาะหาโอกาส (opportunities) เพื่อหาหนทางที่จะเป็นประโยชน์ขององค์กรในขณะเดียวกันองค์กรจะต้องระวังภัยคุกคาม (Threats) ที่จะเป็นภทภัยทำความเสียหายแก่องค์กร

“ หลักการรู้เขา รู้เรา โอกาส ภัยคุกคาม ทำให้รู้จุดอ่อนขององค์กร ”

ประโยชน์ในการกำหนดอนาคตขององค์กร การกำหนด พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร อาศัยข้อมูลการวิเคราะห์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานองค์กรต้องกำหนด

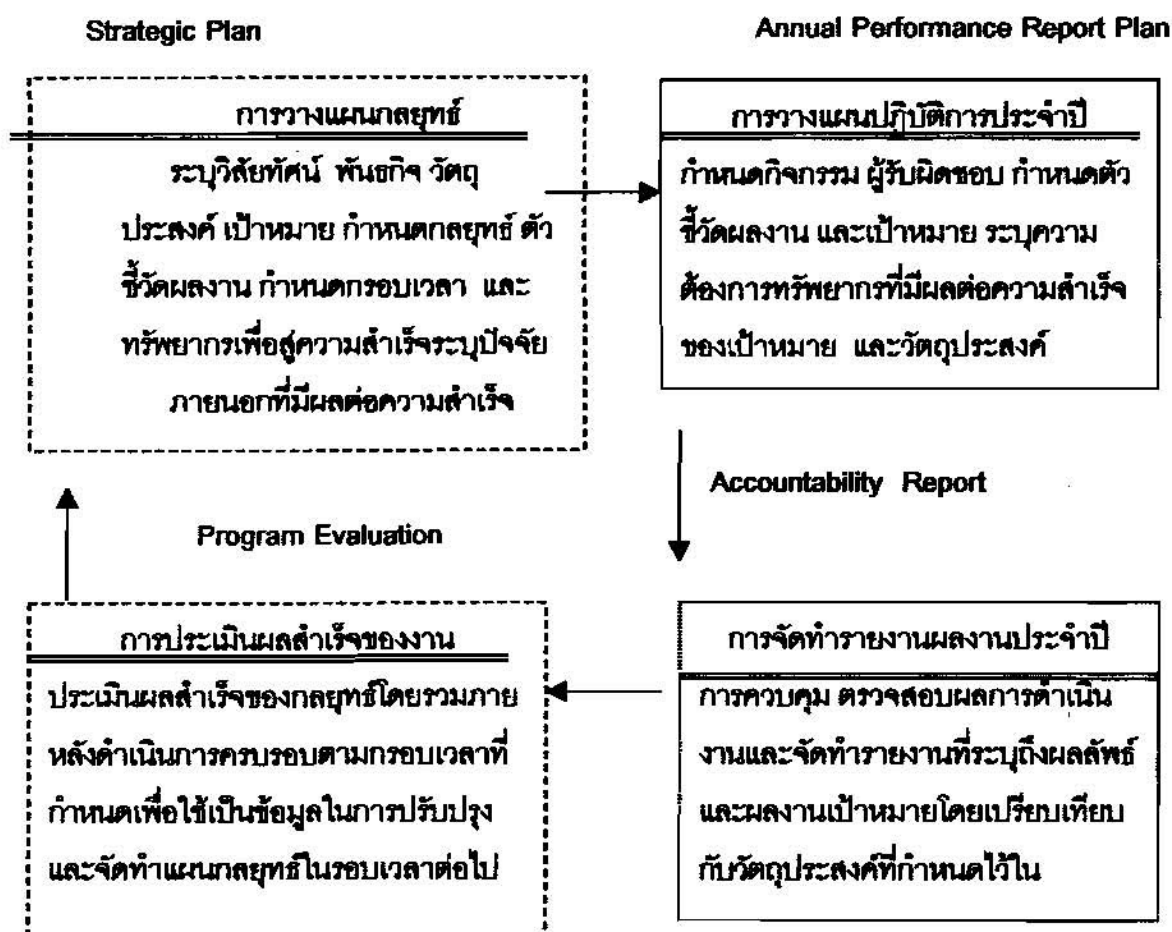
การพัฒนา KPI เป็นอีกขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญของการบริหารงานองค์กรให้มุ่งสู่พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อใช้ในการกำหนดผลงานและระดับเป้าหมายที่เป็นเชิงปริมาณของผลงานแต่ละด้านซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่นำไปสู่เป้าหมายของผลงานตามตัวชี้วัด

ภาพที่ 6 กรอบการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนยุทธศาสตร์



ภาพที่ 7 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

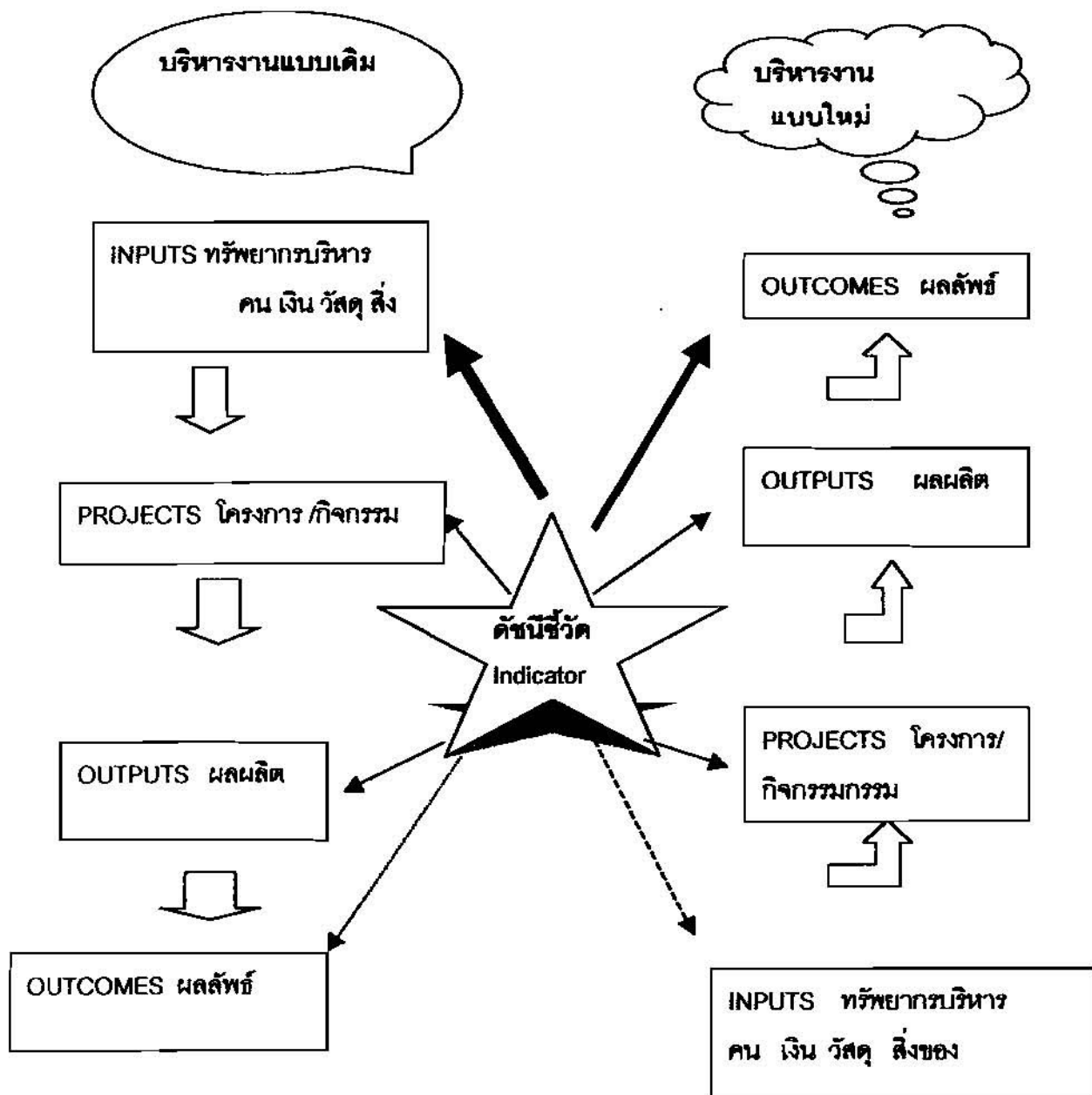
ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์



(คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ, 2545 : 20)

องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารสัมฤทธิ์ขององค์กร ตอบสนองวิสัยทัศน์ หากขาดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กร จะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญ CSF มีผลต่อการตั้งวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ได้จากระบุความต้องการ CSF ในแต่ละตัว

ภาพที่ 8 การเปรียบเทียบการบริหารงานแบบเดิมกับการบริหารงานสมัยใหม่



(คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ, 2545 : 14)

3.4 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

แนวความคิดการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

สืบเนื่องจากสท. ได้มีส่วนร่วมเป็นคณะทำงานพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของ กรมวิทยาศาสตร์บริการและ คณะทำงานกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงานหลักของกรมวิทยาศาสตร์บริการ ตามมติคณะรัฐมนตรี “ แผนปฏิรูประบบบริหารของรัฐ ” เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2545 พร้อมทั้งได้เห็นชอบประกาศให้มียุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย พ.ศ. 2546-2550 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 สาระ เป้าประสงค์หลักหรือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่พึงประสงค์ของการพัฒนาระบบราชการไทย 4 ประการ คือ พัฒนาคณาภพการ ให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาท ภารกิจและขนาดภาครัฐให้มีความเหมาะสม ยกกระดั้ขีด ความสามารถและมาตรฐานการทำงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล ตอบ สอนต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย

RBM เป็นคำย่อมาจาก Results Based Management หมายถึง การบริหารมุ่งผล สัมฤทธิ์ซึ่งเป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน องค์กรปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ เพียงใดพิจารณาได้จากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารราชการแบบใหม่ที่เปลี่ยนแนวทางการ บริหารจากเดิมที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงาน และกฎระเบียบที่เคร่งครัดมา เน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

สท. ได้จัดทำเอกสารรายละเอียดประกอบการใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัด ผลของการดำเนินงานหลัก พร้อมวิธีจัดทำข้อมูล

สรุปผลของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและดัชนีชี้วัดผลของการดำเนินงานหลักของสท. จำแนกของมุมมองเป็นด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร ด้านองค์ประกอบภายในองค์กร ด้านการเงิน ดังนี้

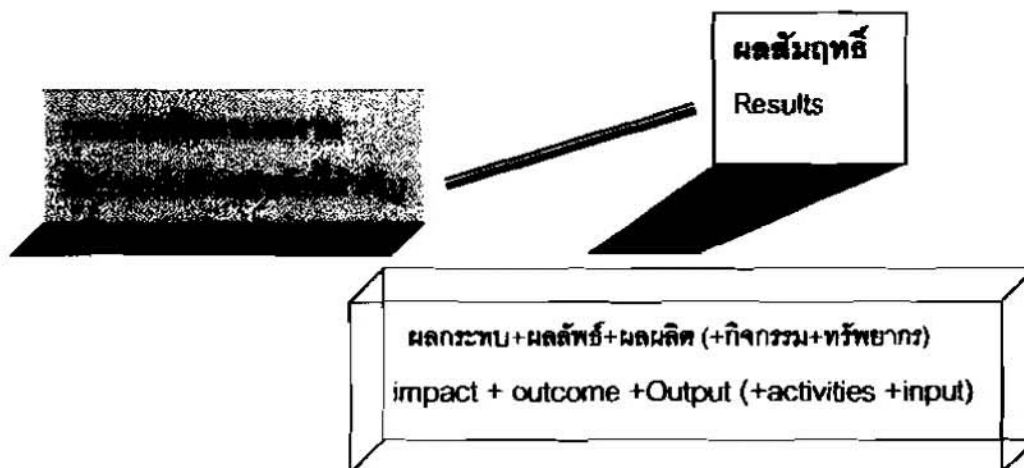
มุมมองเป็นด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร สท.รับผิดชอบผลงานทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด

มุมมองเป็นด้านองค์ประกอบภายในองค์กร สท.รับผิดชอบผลงานทั้งหมด 18 ตัวชี้วัด

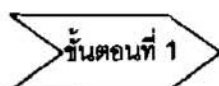
มุมมองเป็นด้านการเงิน สท.รับผิดชอบผลงานทั้งหมด 6 ตัวชี้วัด

และในฐานะสท.เป็นหน่วยจัดเก็บข้อมูลมีทั้งหมด 3 ตัวชี้วัด สิ่งเหล่านี้เป็นดัชนีได้เห็นถึงจุดแข็ง ของสท.ทั้งสิ้น

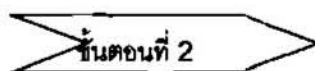
ภาพที่ 9 เครื่องมือในการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือ RBM (Result Based Management)



สรุป การวางระบบ RBM ดำเนินขั้นตอน ได้ดังนี้



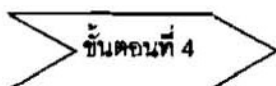
การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการเพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กรในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร



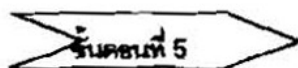
การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ



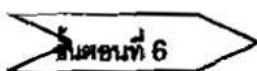
การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก



การกำหนดแหล่งข้อมูลเพื่อให้รู้ข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้ วัดผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กร และจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูล รายงานประจำเดือน หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ



ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่า ผลการปฏิบัติงานดีพอหรือไม่เพียงใด



กำหนดกลุ่มผู้ใช้งานติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดที่กำหนด กำหนดผู้บันทึกข้อมูลสมาชิกในกลุ่มสรุปผลแบบสำรวจ กำหนดผู้ตรวจสอบรับผิดชอบข้อมูล รวมทั้งกำหนดผู้บริหารระบบขององค์กร

3.5 ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ

แนวความคิดการจัดทำระบบการควบคุมภายในภาคราชการ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในเพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อันจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและแก่การใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของ ประเทศชาติโดยรวมจึงได้กำหนดเป็นระเบียบเรียก " ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่า ด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 " และประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 118 ตอนที่ 99ก วันที่ 26 ตุลาคม 2544

กรมวิทยาศาสตร์บริการได้จัดทำโครงสร้างระบบการควบคุมภายในกรมวิทยาศาสตร์ บริการประกอบด้วย รองอธิบดีที่ได้รับมอบหมาย ผู้อำนวยการกองทั้งหมด 8 หน่วยงาน มีเลขานุการกรมเป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้ตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ และผู้ช่วย เลขานุการตามคำสั่งที่ 50/ 2545 สั่ง ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2545

ตามคำสั่งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในกรมวิทยาศาสตร์บริการ ที่ 7 / 2545 เรื่องแต่งตั้งคณะทำงานกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในกองสนเทตวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สั่ง ณ วันที่ 5 เมษายน 2545

ภาพที่ 10



ประธานคณะทำงาน

- ผู้อำนวยการกองสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

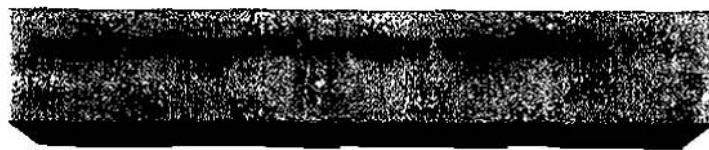
- หัวหน้าฝ่ายเทคนิคและคอมพิวเตอร์

- หัวหน้าฝ่ายสารนิเทศไทย

- หัวหน้าฝ่ายบริการและบำรุงรักษา

- หัวหน้าฝ่ายสารนิเทศสิทธิบัตร มาตรฐาน

- หัวหน้างานธุรการ



ระบบการควบคุมกระบวนการภายในการปฏิบัติงานที่คณะผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าการบริหารและการปฏิบัติงานนั้นจะสามารถบรรลุเป้าหมาย และให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และครอบคลุมถึงกระบวนการในการจัดการ วิธีการ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดองค์การหรือจาก COSO ได้ให้คำนิยามว่า “ กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยรับตรวจจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยรับตรวจจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพการดำเนินงานภายใน ” (สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน, 2545 : 3) กำหนดขอบเขตต่อไปนี้

- ๕ การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหายการรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยรับตรวจ
- ๕ ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน
- ๕ ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรี

องค์ประกอบที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในภาครัฐการ มี 5 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
 4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
 5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม หมายถึง สภาพการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลให้เกิดระบบควบคุม เช่น จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความไว้วางใจและความโปร่งใสและการมีภาวะผู้นำที่ดี เป็นต้น
 2. การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง การประเมินความ

เสี่ยงในหน่วยงาน จะเป็นการประเมินการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงานเพื่อให้ทราบ เหตุการณ์และหาทางแก้ไขควบคุมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

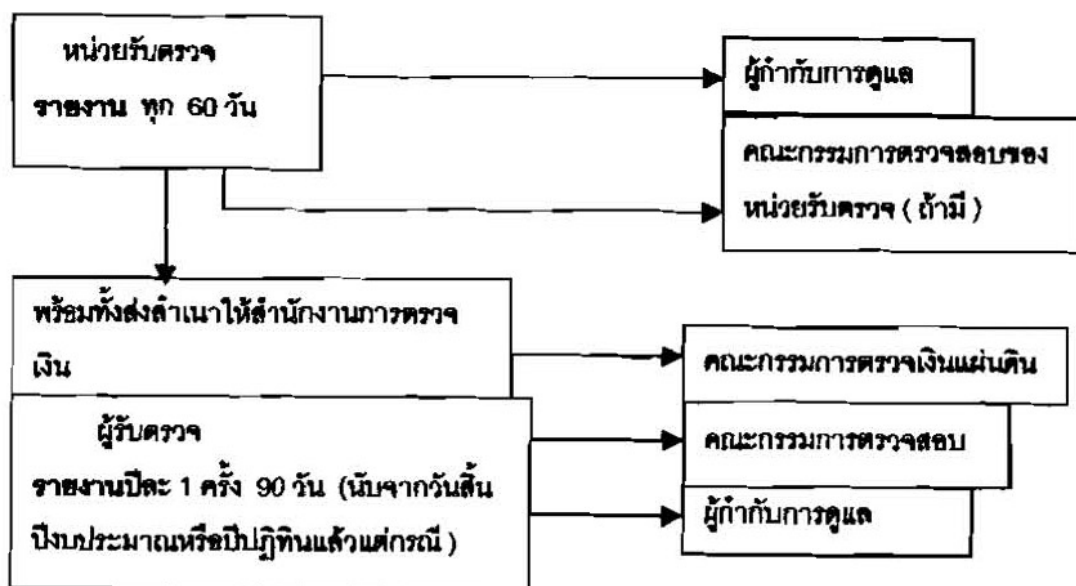
3. กิจกรรมการควบคุม เป็นองค์ประกอบหนึ่งของระบบการควบคุมภายในที่หน่วยงานต้อง จัดให้มีขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดการคุ้มค่า ตลอดจนให้ฝ่ายบริหารเกิดความมั่นใจ ในประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่
4. สารสนเทศและการสื่อสาร สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูล ข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูล เกี่ยวกับการเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งแหล่งภายในและภายนอก และการสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข่าวสารระหว่างกันเพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลที่มีหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดขึ้นได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ระบบการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพควรเป็นการสื่อสารสองทางและติดต่อระหว่างหน่วย งานได้อย่างทั่วถึงกัน
5. การติดตามและประเมินผล เป็นกระบวนการประเมินความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ ระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงานซึ่งการประเมินผลระบบการควบคุมภายในจะต้องวิเคราะห์การ หาสาเหตุของความแตกต่างระหว่างแผนงานกับผลการดำเนินงาน สรุปผลและข้อเสนอแนะ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ดังนั้นระบบการควบคุมภายในจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งสำหรับผู้บริหารในการควบคุมกำกับ เพื่อสร้างความมั่นใจในการการบริหารงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น

ประเด็นมาตรฐานการควบคุมภายใน จะต้องรายงานข้อมูลอะไรบ้าง

1. สรุปภารกิจและวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่สำคัญในระดับหน่วยรับตรวจ และระดับกิจกรรม
2. ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการควบคุมโดยเฉพาะเกี่ยวกับความซื่อสัตย์ และจริยธรรมของผู้ บริหารระดับสูงและบุคลากรในหน่วยรับตรวจ
3. ความเสี่ยงที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน
4. ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่สำคัญตามข้อ ๓
5. ผู้รับผิดชอบประเมินระบบการควบคุมภายใน และวิธีการติดตามประเมินผล

ภาพที่ 11 การประเมินและติดตามผล



ข้อจำกัดของระบบการควบคุมภายใน

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารตัดสินใจโดยใช้ดุลยพินิจที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากระบบข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น หรือเหตุจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ระบบการควบคุมภายในไม่สามารถเป็นเครื่องมือช่วยได้ในสถานการณ์เช่นนั้น
2. การปฏิบัติงานของบุคลากร การที่บุคลากรละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการควบคุมภายในที่วางไว้ ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ดังกล่าวไม่สามารถเป็นกลไกและเครื่องมือช่วยในการปฏิบัติงานได้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่อาจไม่สามารถรองรับเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยผลสืบเนื่องจากปัจจัยภายนอกหรือบางกรณีเกิดเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน กรณีหน่วยงานร่วมมือกันทุจริตเพื่อหาประโยชน์ร่วมกันจะเป็นการทำลายระบบการควบคุมที่กำหนดไว้ได้
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเทียบกับผลตอบแทนที่ได้รับ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในอัตราความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เมื่อพิจารณาเห็นว่าต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เสียไปในการป้องกันความเสี่ยงมากกว่าผลตอบแทนที่จะได้รับ

3.8 เปรียบเทียบเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐทั้ง 5

ตารางที่ 1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์

องค์ประกอบที่ 1	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายใน ภาคราชการ
วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์	1. กำหนดนโยบายและ วัตถุประสงค์ในการทำ กิจกรรม 2. ประสานสัมพันธ์กิจกรรม ในรูปแบบต่าง ๆ 3. แจ้งให้บุคลากรในองค์กร ทราบ	1. กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ ในการทำระบบคุณภาพ 2. จัดทำนโยบายคุณภาพ (Quality Policy) และวัตถุประสงค์คุณภาพ (Quality Objective) 3. สื่อสารบุคลากรในองค์กร	1. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้า หมายกลยุทธ์ ขององค์กร 2. จัดทำดัชนีชี้วัด (KPI) 3. จัดทำภารกิจหลัก ภารกิจรอง 4. สื่อสารบุคลากรในองค์กร	1. จัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผู้รับบริการ จำแนกตามพันธกิจ วัตถุประสงค์ กล ยุทธ์ ขององค์กร 2. จัดทำปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) 3. สื่อสารบุคลากรในองค์กร	1. จัดทำภารกิจ วิสัยทัศน์ พันธกิจวัตถุประสงค์ของ องค์กรและกิจกรรม 2. ดำเนินงานและกระสือ สาร
แผนการดำเนินงาน	1. จัดทำแผนงานชุดกิจ กรรมประจำปี กำหนด ระยะเวลาดำเนินงาน กิจกรรม 2. จัดกิจกรรมกลุ่มความ ร่วมมือรอบแต่ละพื้นที่ 3. แจ้งแผนดำเนินงานให้ บุคลากรในองค์กร ทราบ	1. จัดทำแผนปฏิบัติงานของกิจ กรรม (Action Plan) กำหนดดัชนี ชี้วัด เป้าหมาย ระยะเวลาดำเนิน การและการติดตามผล 2. จัดทำเอกสารคุณภาพ 3. แจ้งแผนดำเนินงานให้บุคลากร ในองค์กรทราบ	1. จัดทำแผน / กิจกรรมปฏิบัติงาน 2. แจ้งแผนดำเนินงานให้บุคลากร ในองค์กรทราบ	1. จัดทำรายละเอียดปัจจัยหลักแห่ง ความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการ ดำเนินงานหลัก 2. แจ้งปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ ตัว ชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก นำ หน้าของ KPI วิธีการเก็บข้อมูล หน่วยงานรับผิดชอบ หน่วยงานจัด เก็บข้อมูล สูตรการวัด ความถี่ / แนวไม่ให้บุคลากรในองค์กร ทราบ	1. จัดทำแผนการควบคุม ภายใน การดำเนินการ และการติดตามผล 2. แจ้งแผนดำเนินงานให้ บุคลากรในองค์กร ทราบ 3. รายงานผลต่อคณะ กรรมการตรวจประเมิน เงิน ต้น

ตารางที่ 2. ภารกิจหลัก

องค์ประกอบที่ 2	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาครัฐ
วัตถุประสงค์ของภารกิจหลัก	1. จัดทำมาตรฐานกิจกรรม 5 ส	1. กำหนดผังภารกิจหลักการดำเนินงานอย่างชัดเจน	1. จัดทำกลุ่มผลงานหลักหรือ ภารกิจหลัก	1. กำหนด CSF และ KPI	กำหนดวัตถุประสงค์ของควบคุม 3 ด้าน เช่น ด้านการดำเนินงาน ด้านการปฏิบัติงานทางการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
เป้าหมาย	1. สะอาด 2. สะอาด 3. สะอาด 4. สุจริต 5. สร้างนิสัย	1. จัดทำ จัดระบบ จัดบริการ สร้างเครือข่ายความร่วมมือ และงานสนับสนุนด้วยระบบการบริหารงานคุณภาพ	1. การประเมินองค์การแบบ BSC	1. ระดับหรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่คาดหวัง องค์การกำหนด เป้าหมายเป็นหลักเปรียบเทียบเพื่อวัดความก้าวหน้าของความสำเร็จองค์กร	1. เน้นกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กรด้านควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานและการใช้จ่ายเงินและทรัพย์สินของประเทศไทย
แผนการดำเนินงาน	1. มีแผนดำเนินงานกิจกรรม 5 ส	มีวัตถุประสงค์คุณภาพขององค์กรเป็นแนวทางปฏิบัติมีแผนปฏิบัติงานในระบบฯ ของแต่ละระดับสนับสนุน	1. มีแผนกลยุทธ์หลัก 2. มีภารกิจ / กิจกรรม / โครงการสนับสนุนกลยุทธ์	1. มีปัจจัยหลักแห่งความท้าทาย โครงการ / กิจกรรมของภารกิจองค์กร	1. มีแผนปฏิบัติการควบคุมภายในด้านการเงิน
การประเมินผลตามแผน	1. มีการตรวจประเมินพื้นที่ 5 ส เป็นรายเดือน / ปี	1. มีการประเมินและรายงานผลประจำปีตามแผน	1. มีการประเมินและรายงานผลประจำปีตามแผน	1. มีการประเมินและรายงานผลประจำปีตามแผน	1. มีกลไกการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3. การบริหารและการจัดการ

องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรม 5 ต	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	1. มีโครงสร้างและระบบการบริหาร 5 ต 2. แต่งตั้งคณะกรรมการและ คณะทำงาน 5 ต 3. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	1. มีโครงสร้างและระบบการบริหารงานคุณภาพ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน ในระบบการบริหารงานคุณภาพ 3. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	1. มีโครงสร้างและระบบการบริหารงาน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน 3. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	1. มีโครงสร้างและระบบการบริหารงานในระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. แต่งตั้งคณะกรรมการและ คณะกรรมการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ 3. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง	1. มีโครงสร้างการควบคุมภายในประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน 2. แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในแต่ละระดับ 3. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง

ตารางที่ 3. การบริหารและการจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
ขั้นตอนการดำเนินงาน	1. จัดทำแนวทางมาตรฐาน 5 ส ในองค์กร 2. จัดทำแบบรายงานตรวจพื้นที่ 5 ส 3. จัดทำแผนงานประจำปี 4. มีการระบุกลไกควบคุม	1. มีการจัดทำ คู่มือคุณภาพ ขั้นตอนการปฏิบัติงานและวิธีปฏิบัติงาน แบบบันทึกคุณภาพ แบบกำหนดหน้าที่งาน แบบกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง และเอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ควบคุม กำกับการดำเนินงาน 2. จัดทำแผนปฏิบัติงานระบุกลไกการควบคุมและการติดตามประเมินผล	1. ขั้นตอนการทำงานทำข้อตกลงเบื้องต้น เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 2. การศึกษาอาณัติ (Mandate) ข้อ มูลจากองค์การต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายรัฐมติดคณะรัฐมนตรี เป็นต้น 3. พัฒนาพันธกิจ วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักขององค์กร 4. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอก 5. การวิเคราะห์สถานการณ์ภายใน 6. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 7. การใช้ลิตสมดุล (BSC) 8. การกำหนดกลยุทธ์ 9. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ 10. การติดตามประเมินผลกลยุทธ์	1. จัดทำเอกสารชี้แจงงาน 2. มีกรอบผู้บังคับที่ข้อมูลผ่านโปรแกรมของกพร.	1. จัดทำแนวปฏิบัติการควบคุมภายใน - สภาพแวดล้อมของการควบคุม - การประเมินความเสี่ยง - กิจกรรมการควบคุม - สาสนเทศและการสื่อสาร - การติดตามประเมินผล

ตารางที่ 3. การบริหารและการจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลลัพธ์	ระบบการควบคุมภายใน ภาคราชการ
ทรัพยากรบุคคล	1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมแบ่งตามพื้นที่ 2. มีคณะกรรมการดำเนินงานประเมินผลการทำงานโดยการจัดพื้นที่ และการตรวจพื้นที่ และให้รางวัลประจำปี	1. มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามระบบราชการ 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม 3. มีการติดตามผล ประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี 4. มีการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรม สัมมนา ศึกษา ดูงาน 5. จัดกิจกรรมสัมมนาภาคประจำปี	1. มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามระบบราชการ 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 1 ปี	1. มีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามระบบราชการ 2. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม 3. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานทุก 1 ปี	1. มีการกำหนดมาตรฐานในการจ้างบุคคลที่เหมาะสม 2. มีการประเมินศักยภาพงานใหม่และจัดฝึกอบรมพนักงานทั่วไปอย่างสม่ำเสมอ 3. การเลื่อนตำแหน่ง อัตราเงินเดือนโยกย้ายเป็นไปตามประเมินผลงาน 4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน 5. แก้ไขปัญหาและลงโทษทางวินัยเมื่อไม่ปฏิบัติตามนโยบาย หรือด้านจริยธรรม

ตารางที่ 3. การบริหารและการจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	1. วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือการทำงานสะอาด	1. มีแผนการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ สนับสนุนการปฏิบัติงาน 2. มีระบบเครือข่ายภายในหน่วยงาน (Lan) 3. มีการบำรุง รักษาวัสดุครุภัณฑ์ในการปฏิบัติงาน 4. มีระบบการจัดทำบัญชีรายการวัสดุ ครุภัณฑ์ประจำพื้นที่ขึ้น 5. มีระบบการสำรวจและจำหน่ายวัสดุ ครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพประจำปี	1. มีแผนปฏิบัติงานด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในสำนักงาน	1. มีแผนปฏิบัติงานด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในสำนักงาน	1. ควบคุมภายในด้านรายจ่ายค่าวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือในของสำนักงาน
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	1. มีการจัดสภาพแวดล้อม และบรรยากาศที่สวยงาม สะดวกเข้าถึง ข้อมูลที่ต้องการ	1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อแก่การปฏิบัติงานในการตรวจสอบข้อมูลในเอกสารคุณภาพ	1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อแก่การปฏิบัติงาน	1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อแก่การปฏิบัติงานทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ	1. มีการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศให้เอื้อแก่การปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3. การบริหารและการจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 3	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
สารสนเทศและการสื่อสาร	- มีบอร์ดแนะนำกิจกรรม 5 ส ประจำพื้นที่ - มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ กิจกรรม 5 ส - มีคู่มือกิจกรรม 5 ส	- มีเอกสารแนะนำหน่วยงาน - มีแบบขอรับบริการ - มีกลุ่มผู้ควบคุมเอกสารและข้อมูลประชาสัมพันธ์ ข้อมูลเอกสารควบคุมให้เป็นปัจจุบัน	- มีเครื่องมือ คู่มือแนะนำการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ - มีทีมงานในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความคิดในระบบ	- มีคณะทำงาน ที่ปรึกษาจาก สท. และ ก.พ.ร. เป็นผู้ให้คำแนะนำระบบการปฏิบัติงาน - จัดทำเอกสาร คู่มือ เว็บบ์เพื่อทราบ	- มีผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ให้คำปรึกษาจัดทำกิจกรรมการควบคุมภายใน - มีคู่มือแนะนำระบบการควบคุมภายใน
การควบคุมดูแลระบบงาน	- มีคณะกรรมการดำเนินงาน ประสานงาน ควบคุม ประเมินและปรับปรุงกิจกรรม 5 ส - มีกำหนดแผนการติดตามงาน	- มีคณะกรรมการจัดทำระบบฯ - มีคณะทำงานต่าง ๆ ในระบบ - มีคณะกรรมการเอกสารและข้อมูล - มีคณะกรรมการติดตามคุณภาพภายใน - มีการตรวจติดตามจากภายนอก	มีคณะกรรมการดำเนินงาน ประสานงาน ควบคุม ประเมิน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง	- มีทีมบริหารรับนโยบายและถ่ายทอด - มีผู้เก็บรวบรวมข้อมูล สถิติผลผลิตของงาน - มีผู้กำกับ ควบคุมและผู้รายงานรับผิดชอบงานที่ปฏิบัติ	- มีคณะกรรมการดำเนินงาน ประสานงาน ควบคุม ประเมิน ผลการควบคุมภายใน - มีการตรวจสอบหลักฐานการทำงาน

ตารางที่ 4. การเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบที่ 4	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงาน ภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายใน ภาครัฐการ
การเงินและงบประมาณ	- มีการจัดทำแผนงานกิจกรรม 5 ส ประจำปี - มีการบริหารการเงินและงบประมาณตามแผนประจำปี	- มีการจัดทำแผนงานควบคุมรายจ่ายประจำปี - มีการบริหารการเงินและงบประมาณตามแผน	- มีการจัดทำแผนงานควบคุมรายจ่ายประจำปี - มีการบริหารการเงินและงบประมาณตามแผน	- มีการจัดทำแผนงานควบคุมรายจ่ายประจำปี - มีการบริหารการเงินและงบประมาณตามแผน	- มีการจัดทำแผนงานควบคุมรายจ่ายประจำปี - มีการบริหารการเงินและงบประมาณตามแผน - ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

ตารางที่ 5 ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 5	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
การประกันคุณภาพภายในหน่วยงาน	1. มีคณะกรรมการการตรวจพื้นที่ 5 ส 2. มีการปรับปรุงแก้ไขการตรวจพื้นที่ 5 ส หลังการตรวจ 3. จัดทำแผนการตรวจพื้นที่ 5 ส ประจำปี	1. มีการจัดทำแผนการตรวจติดตามคุณภาพภายใน กิจกรรมหลักในองค์กร 2. มีการตรวจติดตามคุณภาพภายในตามแผนที่กำหนด	1. มีคณะทำงาน ตรวจสอบพบข้อผิดพลาด ปรับปรุงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จของงานในองค์กร	1. คณะกรรมการ / คณะทำงานติดตามวัดผลผลิตจากการดำเนินงานให้สอดคล้องกับคำปฎิบัติเชิงเร่งด่วน ความสำเร็จ	1. ดำเนินการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control self-assessment) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. การประเมินผลโดยผู้ตรวจสอบภายใน
การประกันคุณภาพจากหน่วยงานภายนอก	1. มีการแข่งขันการประกวดพื้นที่ 5 ส ภายในหน่วยงาน	1. มีการตรวจติดตามคุณภาพจากภายนอก	1. มีการประชุมชี้แจง รายงานผลการดำเนินงานในรอบปี	1. คณะทำงานภ.พ.ร จาก กพ.	1. การประเมินผลการควบคุมภายในโดยผู้ตรวจสอบภายนอก

ตารางที่ 6 การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุง

องค์ประกอบที่ 6	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมคุณภาพภายในภาคราชการ
การประเมินผลการทำงานและการปรับปรุงและการทำงาน	1. มีการประกวดแข่งขัน การตรวจพื้นที่และนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงกิจกรรม	1. มีการประเมินผลความพึงพอใจประจำปี 2. มีการแนะนำผลการดำเนินงานมาจัดทำแผนการปรับปรุง	1. มีการติดตามประเมินผลกลยุทธ์ 2. การกำกับ ควบคุมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้	1. มีการประเมินผลและนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงกิจกรรม	1. มีการประเมินผลและนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงกิจกรรม

บทที่ 4 ศึกษาวิเคราะห์องค์กร

4.1 เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC
ตารางที่ 7 มิติที่ 1 บุคลากร

BSC	เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ					ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
	กิจกรรม 5 ส	ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลลัพธ์		
มิติที่ 1 บุคลากร	บุคลากรได้เกิดการเรียนรู้ และเจริญเติบโต ในด้านการมีส่วนร่วมในองค์กร การทำงานเป็นทีม การจัดกลุ่มแบ่งพื้นที่ดูแล การร่วมกันหาหลักกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้เป็นที่ยอมรับและได้ตามมาตรฐานที่นำมาใช้ในองค์กร การรู้จักผ่อนปรน รับฟังความเห็นในส่วนรวม การมีระเบียบวินัยที่จะเกิดแก่ตนเอง และสังคม	องค์กร ได้บุคลากรที่มีการเรียนรู้ เจริญเติบโตทางความคิด มีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม เกิดระบบมุ่งเน้นให้บุคลากรด้านความเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ด้านการบริหารเชิงกระบวนการ ด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ด้านการตัดสินใจจากข้อมูลที่เป็นจริง ด้านสร้างสัมพันธ์กับลูกค้าและส่งเสริมแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูล	องค์กรที่มีการทำแผนยุทธศาสตร์ รู้หลัก รู้เขา รู้เรา โอกาส ภัยคุกคาม จะได้บุคลากรที่มีความคิด อย่างเป็นระบบ รอบรู้ เพิ่มขีดความสามารถ ในการที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการเฉพาะด้าน ได้ เพื่อให้ได้องค์กรที่มีคุณภาพ อย่างยั่งยืน	บุคลากรขององค์กรที่มีบริหารงานแบบมุ่งผลผลิตขององค์กรเป็นหลักมากกว่าการขยายคน มุ่งให้บุคลากรมีความคิดด้านค้นหาวิธีวัดผลงาน ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และเพิ่มขีดความสามารถในการที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญ ชำนาญการเฉพาะด้าน เพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ อย่างยั่งยืน	แนวคิดหรือประเด็นหลักที่บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และมี ความที่อึดอัด ที่เพียงตรง คือ ควบคุมการบริหารเฉพาะด้านการเงิน เพื่อระบบการบริหารจัดการเงินที่โปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชัน	

4.1 ศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC (ต่อ)
ตารางที่ 8 มิติที่ 2 การเงิน

BSC	เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ				
	กิจกรรม 5 ส	ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
มิติที่ 2 การเงิน	กิจกรรมของมิตินี้มีแผนงานที่จะต้องมีการทำความเข้าใจความสะอาดครั้งใหญ่เมื่อไร ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลือง อุปกรณ์อะไรบ้าง สร้างแรงจูงใจ จัดเลี้ยงอาหารกลางวัน เชื่อมความสามัคคี จัดเครื่องแต่งกาย – เสื้อผ้าในงาน 5 ส งบประมาณค่าใช้จ่ายต่อปี เพื่อความโปร่งใส ตรวจสอบทานได้	มิตินี้ของระบบบริหารงาน ISO 9002 เป็นระบบที่มีต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ในการขอรับรอง การประเมินเบื้องต้น เพื่อผ่านการรับรองจนได้ใบประกาศเกียรติคุณล้วนเป็นงบประมาณที่สูงแต่ผลลัพธ์คุ้มค่าตอบแทนที่ได้รับ คิดเป็นมูลค่าเทียบเป็นเงินนับเป็นล้านบาทเช่นกัน	องค์กรที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ระบบการเงินจะมีลักษณะที่โปร่งใส การทุจริตคอร์รัปชันจะเกิดขึ้นยาก เพราะทุกโครงการงานจะต้องมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สัมพันธ์ด้วยชีวิตที่สนับสนุนปัจจัยสำคัญที่จะให้เกิดความสำเร็จ เพื่อการตอบสนองทางได้	องค์กรที่มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การเงินจะมีลักษณะที่โปร่งใส การทุจริต คอร์รัปชันจะเกิดขึ้นยาก เพราะทุกโครงการงานจะต้องมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สัมพันธ์ด้วยชีวิตที่สนับสนุนปัจจัยสำคัญที่จะให้เกิดความสำเร็จ เพื่อการตอบสนองทางได้	แนวคิดหรือประเด็นหลักสำคัญของระบบนี้ คือ ควบคุมการบริหารเฉพาะด้านการเงินเพื่อระบบการบริหารจัดการการเงินที่โปร่งใส ไม่มีคอร์รัปชัน ความโปร่งใส เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงานกับทรัพย์สินของชาติ

4.1 ศึกษาเครื่องมือการบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC (ต่อ)
 ตารางที่ 9 มิติที่ 3 – มิติที่ 4 กระบวนการภายใน - ถูกค่า

เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ					
BSC	กิจกรรม 5 ส	ระบบ ISO 9002	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลลัพธ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
มิติที่ 3 กระบวนการภายใน	บุคลากรได้เรียนรู้ สร้างสุขลักษณะ และสุขนิสัย มีการแลกเปลี่ยนทางความคิด จัดระบบในการอยู่ร่วมกัน ในสังคมที่ทำงาน โดยมีหลักการ 5 ประการคือ สะอาด สะดวก สุขลักษณะ สร้างนิสัย	เป็นการบริหารงานภายในองค์กรได้ อย่างเป็นระบบ มีมาตรฐานของงานที่เป็นที่ยอมรับ 8 หลักการ ให้ความมั่นใจในกระบวนการทำงาน ทุกๆ ชิ้นงานสามารถตรวจทานได้ อย่างโปร่งใส ปรับปรุงคุณภาพ อย่างต่อเนื่อง	ระบบการบริหารจัดการที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร จะมีกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิต ผลลัพธ์ของงานที่มีคุณภาพ ดังเช่นสำนักหอสมุด ฯ มีการทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เป็นแนวทางดำเนินงานเพื่อจะได้ไปถึงเป้าหมายได้	ระบบบริหารแบบมุ่งผลลัพธ์ ของงาน มีการบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดของงาน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงผลผลิตที่มีคุณภาพเช่นกัน	มีระบบกลไกตรวจสอบผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวข้องกับองค์กรที่มีระบบการควบคุมภายใน สามารถเชื่อถือ และมั่นใจในการจัดการด้านการเงินอย่างโปร่งใส
มิติที่ 4 ถูกค่า	กิจกรรม 5 ส ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ถูกค่าในที่นี้ คือ ผู้ให้บริการจะมีความประทับใจในพื้นที่ ความสะอาด มีระเบียบ ดูงามตา ของบรรยากาศที่ได้สัมผัสจากสถานที่ คือ ห้องสมุด ห้องอ่านหนังสือ เป็นต้น	มิตินี้คือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย " ผู้ขอรับบริการ " จะให้การยอมรับในการบริการเช่น ข้อมูลถูกต้อง การให้บริการรวดเร็ว เกิดความสะดวก รวดเร็วในการเข้าถึงข้อมูล ทัศนการณ์ที่ จะนำข้อมูลไปใช้ แก่ / ตอบปัญหา เรื่องที่ต้องการได้	ถูกค่า ในที่นี้คือ ผู้ขอรับบริการสารสนเทศจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทัศนการณ์ เป็นที่ยอมรับได้	ในที่นี้คือ ผู้ขอรับบริการสารสนเทศจะได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง รวดเร็ว ทัศนการณ์ เป็นที่ยอมรับได้	องค์กรได้รับการเชื่อถือ ในสถาบันการเงิน เพราะสำนักงานประมาณนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ทั้งในประเทศ และ ขยายวงกว้างในประเทศ

4.1 ศึกษาเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากมุมมองใน BSC (ต่อ)
ตารางที่ 10 มิติที่ 5 ชุมชนและสังคม

BSC	เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ				
	กิจกรรม 5 ส	ISO 2000	แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ	ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ
มิติที่ 5 ชุมชนและสังคม	ผลกระทบที่เกิดขึ้นในองค์กรทำให้สังคมน่าอยู่ มีบรรยากาศในการเรียนรู้ เกิดแรงจูงใจทั้งผู้ที่เป็นลูกค้าและผู้ปฏิบัติงาน ได้รับค่าชมเชยที่ประทับใจ	ผลกระทบที่ใช้ระบบบริหารงานมาตรฐานสากล เพราะสังคมไทยจะสามารถแข่งขันได้หากมีระบบที่มีคุณภาพรองรับและยกระดับเป็นสากลได้ในตลาดโลก	มีลักษณะเหมือนกันกับที่ได้ระบบบริหารงานมาตรฐานสากล เพราะสังคมไทยจะสามารถแข่งขันได้หากมีระบบที่มีคุณภาพรองรับและยกระดับเป็นสากลได้ในตลาดโลก	ระบบที่มีมาตรฐานในประเทศ เพราะสังคมไทยจะสามารถแข่งขันได้หากมีระบบที่มีคุณภาพรองรับและยกระดับเป็นได้ในตลาดโลก	องค์กรได้รับการเชื่อถือในสถาบันการเงิน เพราะสำนักงานงบประมาณนำระบบการควบคุมภายในมาใช้ทั้งในประเทศ และขยายวงไปถึงต่างประเทศได้

4.2 องค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้วัด รายการอ้างอิง จุดแข็งจุดอ่อน

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์และแผนการดำเนินงาน

องค์ประกอบ	ค่านิยม/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง /หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์.	1. มีการเขียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานต้นสังกัด 2. มีการเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ 3. มีการสื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบ	ป้ายนิเทศ 1 (1) เอกสารเผยแพร่ : แผ่นพับ รายงานกิจกรรมขององค์กร (2) หนังสือเวียน 1 (3)	<u>จุดอ่อน</u> 1. บุคลากรเฉพาะกลุ่ม บางระดับ ไม่ได้ให้ความสำคัญ บางกลุ่มไม่สนใจที่จะรับทราบข่าวสาร อย่างไม่สมัครใจ <u>แนวทางแก้ไข</u> 1. ประชาสัมพันธ์ให้เพิ่มมากขึ้น 2. ให้หัวหน้ากลุ่ม/ศูนย์จัดอบรม ที่เข้มแข็ง เพื่อปลูก และสร้างจิตสำนึกแก่บุคลากร ให้ตระหนักในกิจกรรมขององค์กร	<u>จุดแข็ง</u> 1. การเป็นสำนักหอสมุดวิทยา ศาสตร์ที่ก่อตั้งมานานกว่า 70 ปี และมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางและมีความรู้ ในวิชาชีพเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานภายนอก <u>จุดแข็ง</u> 2. เอกสารคุณภาพ 3. วัตถุประสงค์คุณภาพ	มีเครื่องมือบริหารงานหลายระบบ ได้แก่ - กิจกรรม 5 ส ระบบISO 9002 :2542-ปัจจุบัน ระบบบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (ปี 2546 - ปัจจุบัน) ระบบการควบคุมภายใน (ปี 2545 - ปัจจุบัน)
1.2 วัตถุประสงค์คุณภาพ / แผนปฏิบัติงานของสห. กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่สังกัด	4. มีการจัดทำวัตถุประสงค์คุณภาพ และแผนปฏิบัติงานประจำปีทีสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่สังกัด	เอกสารคุณภาพ 1 (4) วัตถุประสงค์คุณภาพของสห.1(5) แผนปฏิบัติงานของกลุ่ม / ศูนย์ / ฝ่าย 1(6) เอกสารค่าของปริมาณรายจ่าย ประจำปี 2546 1(7) แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร 1(8) แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี 1(9) รายงานการประเมินผลและทำงาน ในระบบคุณภาพ1(10)	<u>จุดอ่อน</u> บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจ ที่ชัดเจนในระบบบริหารงานคุณภาพ ในข้อกำหนด9001 ปี 2000 <u>แนวทางแก้ไข</u> 1. จัดอบรม เผยแพร่ความรู้ในเรื่องการ มุ่งเน้นผลลัพธ์ของงาน เฉพาะกลุ่ม 2. ให้การฝึกอบรมทุกระดับขั้นของกิจกรรมให้รู้ในกิจกรรมขององค์กร	4. แผนปฏิบัติงานของกลุ่ม / ศูนย์ / ฝ่าย 5. เอกสารค่าของปริมาณรายจ่ายประจำปี 6. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	45

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 2 การกิจหลัก

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง /หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
2.1 การกิจหลัก					
2.1.1 กลุ่มหอสมุดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สม.)จัดหา จัดระบบ จัดบริการและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านว & ท. และ สปว.	1. วัตถุประสงค์คุณภาพของสม. กิจกรรมหลักด้านจัดหา จัดการ ด้านบริการและแผนงานเครือข่าย สารสนเทศฯ และสปว.	แผนปฏิบัติงานกิจกรรมจัดหา 2 (1) แผนปฏิบัติงานกิจกรรมจัดการ 2 (2) แผนปฏิบัติงานกิจกรรมบริการ พื้นฐาน 2 (3) บันทึกเวียนวัตถุประสงค์คุณภาพของกิจกรรมภารกิจหลัก 2 (4) แผนงานกิจกรรม สปว. ประจำปี 2 (5) แผนปฏิบัติงานกิจกรรมหลักของ สร. 2 (6)	จุดอ่อน 1. บุคลากรปฏิบัติงานได้ผลผลิตไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์คุณภาพ / แผนปฏิบัติงานของกลุ่ม / ศูนย์ / ฝ่าย 2. คน/ เงิน/ วัสดุ เครื่องมือสนับสนุนการทำงานไม่เพียงพอให้ดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แนวทางแก้ไข 1. หอหน้ากลุ่ม / หนช/ ควรมีการติดตามเป้าหมายผลผลิตของงานอย่างต่อเนื่องและหาวิธีการเพิ่มผลผลิตให้ได้ตามเป้าหมาย	จุดแข็ง 1. บุคลากรมีแผนปฏิบัติงาน เป้าหมาย วัดดูประสคของงานอย่างชัดเจน 2. มีเครื่องมือที่ได้ติดตามงาน ผลผลิตได้อย่างต่อเนื่อง แนวขทางเสริม 1. ทบทวน KPI ของสห.ปรับปรุงเป้าหมายเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพ	ทรัพยากรสารสนเทศฯ โดยเฉพาะวารสารด้านเคมีวิเคราะห์ มีเพียงแห่งเดียวในประเทศไทย และบางชื่อ บอกรับตั้งแต่ปี 1905 จน ถึงปัจจุบัน
2.1.2 ศูนย์สารสนเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สร)	2. วัตถุประสงค์คุณภาพของสร.		จุดอ่อน 1. บุคลากรขาดทักษะในการดำเนินงานตามภารกิจหลัก 2. บุคลากรมีความไม่ชัดเจนในภารกิจหลักและไม่มีแนวทางที่จะปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไข 1. ควรจัดฝึกอบรมงานในภารกิจให้ดีขึ้นเป็นแนวทางปฏิบัติ 2. จัดหาผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษา แก่บุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามภารกิจ	จุดแข็ง 1. บุคลากรเป็นนักวิทยาศาสตร์ มีความรู้ความชำนาญเฉพาะทาง ในการปฏิบัติงาน แนวขทางเสริม 1. จัดฝึกอบรม เพิ่มทักษะแก่บุคลากร ในศูนย์ 2. ปลุกจิตสำนึก สร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานเพราะเป็นงานที่ใหม่ เพื่อสร้างแนว ทางในการปฏิบัติงานต่อไป	เป็นศูนย์สารสนเทศแห่งเดียว ที่มีผู้บริการค่นเรื่องเป็น นักวิทยาศาสตร์มีความรู้ทาง เทคนิคด้านวิทยาศาสตร์ ฯ

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 2 การกิจหลัก (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
2.1.3 ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาการศาสตร์และเทคโนโลยี (ทส.)	3. วัตถุประสงค์คุณภาพของทส.	แผนปฏิบัติงานกิจกรรมหลักของ ทส. 2 (7)	จุดอ่อน 1. เครื่องมือ วัดคุณภาพคอมพิวเตอร์ มีขีดความสามารถไม่พอ มีจำนวน น้อย 2. การประสานงาน แบ่งงานในศูนย์ มีความพร้อมน้อยปัจจัยความต้องการ ภายนอกมีมาก แนวทางแก้ไข 1. สรรหาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านการใช้ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสอน งานแก่ผู้มีความถนัดการ ใช้คอมพิวเตอร์	จุดแข็ง 1. มีแผนการออกแบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทส. มีตั้งแต่ 2546- 2550 2. มีวัตถุประสงค์คุณภาพและแผน ปฏิบัติงานของทส. แนวทางเสริม 1. สรรหาบุคลากรที่เกี่ยวข้องทำงาน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์จัดการงานในทส. 2. รวบรวมผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยี ร่วมดำเนินงานพัฒนาห้องสมุด ให้เป็น e-Lib.	แผนการออกแบบเทคโนโลยีสาร สนเทศ มีตั้งแต่ 2546- 2550
2.1.4 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (บร.)	4. แผนปฏิบัติงานกิจกรรมหลักของ บร.	วัตถุประสงค์คุณภาพของบร.2(8)	จุดอ่อน 1. บุคลากรมีความตระหนักรู้ ในหน้าที่ ปฏิบัติงานได้ไม่เต็มศักยภาพ แนวทางแก้ไข 1. มีการอบรมปลูกสร้างจิตสำนึก จรรยาบรรณที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร	จุดแข็ง 1. มีวัตถุประสงค์คุณภาพและแผน ปฏิบัติงานของฝ่ายบร.	
2.2 เป้าหมายของภารกิจหลัก - ผู้ให้บริการจากส่วนราชการ - องค์การมหาชน รัฐวิสาหกิจ - ผู้ให้บริการจากภาคเอกชน - ผู้ให้บริการจากรัฐ/ อุดมศึกษา	5. จำนวนผู้ใช้บริการสารสนเทศ 6. จำนวนผู้ใช้บริการสามารถสืบค้น สารสนเทศบนเว็บ 7. จำนวนเครือข่ายสารสนเทศ ที่ติดต่อได้บนระบบอิเล็กทรอนิกส์	แบบสถิติการเข้าใช้ห้องสมุด2(9) จำนวนผู้ใช้บนเว็บผ่านแดนมัลติมีเดีย บริการบนเว็บ 2 (10) แบบขอรับบริการประจำ เคาน์เตอร์2 (11)	จุดอ่อน 1. ห้องสมุดออนไลน์ประชาสัมพันธ์ 2. ระเบียบ กฎ ข้อบังคับของทส. ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน	จุดแข็ง มีสมาชิกเครือข่าย สปว. แนวทางเสริม 1. ประชาสัมพันธ์งานบริการของทส.	ทส. วจส. เป็นหน่วยงานกลาง ทำหน้าที่เป็น ศูนย์ประสาน งานสารนิเทศสาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 2 การกิจหลัก(ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
2.2 เป้าหมายของภารกิจหลัก (ต่อ)	7. จำนวนเครือข่ายสาธารณชนเพศ & ท (ต่อ)	แบบขอใช้บริการฉบับ 2 (12)	จุดอ่อน (ต่อ) 3. ระบบคอมพิวเตอร์ด้านเชื่อมโยง สมาชิกทำงาน มีสมรรถนะต่ำ	แนวทางเสริม (ต่อ) 1. (ต่อ) น้อย ไม่เป็นบริการเชิงรุก 2. ขยายการเสริมสร้างเครือข่าย ห้องสมุดด้าน & ท อย่างไม่มีขีด จำกัด 3. ปรับและขยายกลุ่มเป้าหมายสู่ชุมชน	
2.3 กลยุทธ์ของสท.	8. วัดอุปสงค์คุณค่าของกิจกรรม จัดหา	รายงานผลการปฏิบัติงานด้าน จัดหาประจำปี 2 (13)	จุดอ่อน 1. ขยะปริมาณไม่เพียงพอกับสัดส่วนที่จัดหาถึงพื้นที่จากต.ป.ท เพราะมีราคาแพง	จุดแข็ง 1. มีเครือข่ายคปว. และหน่วยงานทาง ว & ท. หลายหน่วยงาน	กลยุทธ์ของสท. เป็นยุทธวิธีที่ ผู้ปฏิบัติงานใช้เป็นแนวทาง หรือดำเนินงานให้ถึงเป้าหมาย ความสำเร็จขององค์กร
2.3.1 พัฒนาศักยภาพการสาธารณสุข 2.3.1.1 จัดหาสิ่งสิ่งพิมพ์ที่จัด พิมพ์ในประเทศและต่างประเทศ ให้มีความสมบูรณ์ตามข้อ เสนอแนะจากผู้ให้บริการ	9. จำนวนทรัพยากรการสาธารณสุข ว & ท	แบบขอเสนอแนะหนังสือใหม่ 2 (14)	2. หน่วยผลิต & ท ในประเทศ มีผลิตน้อย แนวทางแก้ไข 1. ตรวจสอบ เสาะหาจากแหล่ง ความรู้ต่าง ๆ ทั้งสิ่งพิมพ์และ ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์	จุดแข็ง สร้างและพัฒนาความร่วมมือจาก แหล่งบริการสาธารณสุขทุกแห่งใน และต่างประเทศ	
2.3.1.2 พัฒนาศักยภาพร่วมมือใน จัดหา จัดการเข้าถึง และการ ใช้ประโยชน์สารสนเทศร่วมกันใน เครือข่าย เน้นความต้องการการใช้ สารสนเทศผู้ใช้เป็นหลัก	10. จำนวนรายการที่ได้รับข้อเสนอ แนะจากผู้ให้บริการ	แบบประเมินผลการใช้ห้องสมุด ประจำปี 2 (15)	จุดอ่อน 1. ผู้ไม่ชอบเขียนข้อเสนอแนะแต่ ใช้วิธีแจ้งให้ทราบด้วยวาจา แนวทางแก้ไข 1. ประชาสัมพันธ์การใช้แบบเสนอ แนะให้มากขึ้น	จุดแข็ง 1. เป็นการสื่อสารที่จัดแก่ผู้ให้บริการ เพื่อทราบความต้องการใช้บริการ แนวทางเสริม 1. เพิ่มประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ	

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 ภารกิจหลัก (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
2.3.2 กลยุทธ์ด้านการเข้าถึงสารสนเทศ	11. จำนวนเล่มที่ผ่านการจัดกทพ 12. จำนวนฐานข้อมูลสิ่งพิมพ์ 13. จำนวนผู้ใช้บริการบนเว็บ	รายงานผลการปฏิบัติงานด้านการ จัดกทพทางเทคนิค 2 (18) สถิติการใช้ห้องสมุด ๓ ประจำปี 2 (17) รายงานประจำปีของกรมวิทยาศาสตร์ บริการ 2 (18)	จุดอ่อน 1. เครื่องมือ วัสดุ คอมพิวเตอร์ ไม่เพียงพอเกี่ยวกับการใช้งาน 2. จำนวนเครื่องมือการเข้าถึงไม่มี เพียงพอต่อการบริการใช้บริการ แนวทางแก้ไข 1. จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ 2. ส่งเสริมการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ โดยทำตารางการใช้งาน	จุดแข็ง 1. มีนโยบายที่ชัดเจนสำหรับถือปฏิบัติ 2. มีนักวิชาการคอมพิวเตอร์ดูแล การจัดทำฐานข้อมูลวิชาการ แนวทางเสริม 1. เพิ่มศักยภาพของการเข้าถึงด้าน เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ให้มีขีดความ สามารถสูงขึ้น	
2.3.2.3 เป็นศูนย์แห่งการเรียนรู้ ด้าน & ท ของประชาชนที่สนใจ เฉพาะสาขา	14. แผนการฝึกอบรมประจำปี 15. จำนวนหลักสูตรผู้ที่ผ่าน การฝึกอบรม	แผนการขอตั้งงบประมาณฝึกอบรม ประจำปี 2 (19) แบบสำรวจการฝึกอบรมประจำปี ของวส.2 (20) แบบสำรวจความต้องการ / ความ จำเป็นในการฝึกอบรมประจำปี สท2 (21) บันทึกการฝึกอบรมของบุคลากรสท. 2 (22)	จุดอ่อน 1. งบประมาณไม่เพียงพอในการ พัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน 2. ขาดการติดตาม ประเมินผล อย่างจริงจังภายหลังจากการส่ง บุคลากรไปพัฒนาบุคคล	จุดแข็ง 1. แผนการฝึกอบรมประจำปี สท. ด้านพัฒนาบุคลากร 2. แบบสำรวจความต้องการ / ความ จำเป็นพัฒนาบุคลากร	

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด / ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.1 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ	1. มีโครงสร้างและระบบการบริหารงานในระบบคุณภาพ 2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งภายในองค์กร 3. การแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานในระบบการบริหารงานคุณภาพ	รายงานกิจกรรมสำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3 (1) สรุปผลงานในรอบ 4 เดือน 3 (2) เอกสารคู่มือคุณภาพ 3 (3) แบบกำหนดหน้าที่งาน 3 (4) การแต่งตั้งคณะกรรมการที่นำระบบบริหาร 3 (5) คำสั่งแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายบริหารด้านคุณภาพ กรมวิทยาศาสตร์บริการ 3 (6) แบบกำหนดหน้าที่เฉพาะตำแหน่ง 3 (7) ประวัติส่วนตัว : Portfolio 3 (8) แต่งตั้งคณะทำงานควบคุมเอกสารและข้อมูล 3 (9) แต่งตั้งคณะผู้ตรวจคุณภาพภายใน 3 (10)	<u>จุดอ่อน</u> 1. ปรับโครงสร้างใหม่ บุคลากรบางกลุ่มงานสับสนในหน้าที่ที่รับผิดชอบเพราะเป็นงานใหม่ <u>จุดอ่อน</u> 1. หน้าที่งานบางตำแหน่งงานมีการระงับไม่สามารรถแบ่งแยกงานได้เด็ดขาดในแต่ละหน้าที่โครงสร้างที่สังกัด 2. ลักษณะงานของบางตำแหน่งอยู่ในระหว่างปรับปรุง <u>แนวทางแก้ไข</u> 1. จัดทำแบบกำหนดหน้าที่ทุกตำแหน่ง	<u>จุดแข็ง</u> 1. มีโครงสร้างการแบ่งงานที่ชัดเจน 2. มีแบบกำหนดหน้าที่งานของทุกตำแหน่ง 3. มีประวัติและผลงานของบุคลากรทุกตำแหน่ง	โครงสร้างสท. แยกเป็น 1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป (บร.) 2. กลุ่มหอสมุดวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สม.) 3. ศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคนิคโมดิย (สร.) 4. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ (ทส.)

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิงเชิง หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.2 ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.มีการจัดทำเอกสารคู่มือคุณภาพ 5.เอกสารขั้นตอนการปฏิบัติงาน 6.วิธีปฏิบัติงาน 7.แบบบันทึกคุณภาพ 8.แบบกำหนดหน้าที่งาน 9.แบบกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง 10.จัดทำแผนปฏิบัติงานระบุกลไกการควบคุมและการติดตามผล 11.มีระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานตามระบบราชการ 12.มีการกำหนดผู้รับผิดชอบงานกิจกรรมต่าง ๆ 13. มีการติดตามผล ประเมินผล การ ปฏิบัติทุก 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน และ 1 ปี ขึ้นอยู่กับแต่ละโครงการ/ กิจกรรม 14. มีการจัดฝึกอบรม สัมมนา / ดูงานพึงบรรยายในหน่วยงาน	เอกสารคุณภาพกิจกรรมจัดทำ 3 (11) เอกสารคุณภาพกิจกรรมจัดการ 3 (12) เอกสารคุณภาพกิจกรรมบริการ 3 (13) เอกสารคุณภาพงานสนับสนุน 3 (14) แบบฟอร์มสนับสนุนกิจกรรม 3 (15) บัญชีเอกสารควบคุมในระบบคุณภาพ 3 (16) บัญชีบันทึกคุณภาพในระบบคุณภาพ 3 (17) ประกาศระเบียบการสอบคัดเลือก 3 (18) มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง 3 (19) คำสั่งกรมวิทยาศาสตร์บริการแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ 3 (20)	จุดอ่อน 1. ผู้ปฏิบัติงานบางรายไม่เห็นความสำคัญในการจัดทำเอกสารควบคุม แนวทางการแก้ไข 1. จัดอบรม และทำความเข้าใจในการจัดทำระบบบริหารงานคุณภาพ	จุดแข็ง 1. มีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง คงที่อย่างสม่ำเสมอ 2. สามารถสอบทวน กระบวนการทำงานในทุกขั้นตอน	
3.3 ทรัพยากรบุคคล	3.3.1 การได้มาซึ่งบุคคล 3.3.2 การกำหนดภารกิจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน		จุดอ่อน 1. ไม่มี	จุดแข็ง 1. มีระบบการบริหารงานบุคคลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน	
3.3.3 การพัฒนาบุคลากร		บันทึกการฝึกอบรม สัมมนา / ดูงาน พึงบรรยายที่วัด.จัดขึ้น 3 (21) บันทึกฝึกอบรม หน่วยงานภายนอก 3 (22)	จุดอ่อน 1. ไม่มี	จุดแข็ง 1. มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกสายทุกระดับได้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะ	

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.3.3 การพัฒนาบุคลากร(ต่อ)	15. มีการส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานและฟังบรรยายจาก หน่วยงานภายนอก 16. มีการพิจารณาทุนสนับสนุนให้ศึกษา ต่อต่างประเทศและในประเทศ	รายชื่อผู้ไปศึกษาดูงาน อบรม ดูงาน สัมมนา ฟังบรรยาย 3 (23) ประกาศกระทรวงวิทยาศาสตร์ พิจารณาให้ทุนการศึกษาต่อ ต่างประเทศ - ในประเทศ 3 (24) ใบสมัครรับทุนไปศึกษาต่อ ต่างประเทศ-ในประเทศ 3 (25)	จุดอ่อน ไม่มี จุดอ่อน 1. หลักเกณฑ์การพิจารณาให้ทุนยังไม่ เหมาะสม และครอบคลุมได้กว้าง ขวางทุกสาขา 2. วิธีการพิจารณาทุนไม่ได้เปิด กว้างอย่างเสรี พิจารณาจากความ เห็นชอบผู้บริหารระดับสูง 3. ขาดการกระตุ้นให้บุคลากรทุก ระดับไปเพิ่มพูนความรู้และประสบ การณ์ แนวทางการแก้ไข 1. จัดทำหลักเกณฑ์การพิจารณาให้ ให้เหมาะสม ครอบคลุมทุกสาขา 2. ผลักดัน สนับสนุนให้บุคลากรทุก ระดับได้เพิ่มพูนความรู้และประสบ การณ์ จุดอ่อน 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยไม่มากพอ	จุดแข็ง 1. มีการสนับสนุนให้บุคลากร มีทักษะปฏิบัติงาน แนวทางการเสริม 1. เพิ่มศักยภาพแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เป็น บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ 2. องค์การมีความเข้มแข็ง	
3.3.4 การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	17. มีการเสนอชื่อ / ให้รางวัลแก่ บุคลากรที่ทำงานดีเด่น	ใบสมัครพิจารณาการเลื่อนเงินเดือน 3 (26)	จุดอ่อน 1. ผู้บริหารให้ความสำคัญน้อยไม่มากพอ	จุดแข็ง 1. เพิ่มความน่าเชื่อถือแก่องค์กรที่ได้	

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.3.4 การเสริมสร้างวิทยุ กำลังใจในการปฏิบัติงาน (ต่อ)	17. (ต่อ) ...ที่ทำงานดีเด่น	หนังสือเสนอชื่อข้าราชการพลเรือน ดีเด่นประจำปี 3 (27) ประกาศข้าราชการดีเด่นตีพิมพ์ วารสารหน่วยงานต้นสังกัด 3 (28)	(ต่อ) ในการส่งเสริมคุณธรรมขององค์กร 2. สร้างเกณฑ์การพิจารณาให้มีความ เที่ยงธรรม เหมาะสมในการคัดเลือก ข้าราชการดีเด่น แนวทางการแก้ไข 1. ควรส่งเสริมเชิญเกียรติประวัติ ผู้เป็นคนดีเด่นเป็นตัวอย่างแก่บุคคลอื่น 2. ประกาศรายชื่อให้รางวัลเป็นสินน้ำ ใจแก่ผู้ได้รับรางวัลดีเด่น	(ต่อ) ...พัฒนามนุษย์คน ดีของสังคม 2. สร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากร ที่ได้ครองตน ครองงานได้เป็นที่ ประจักษ์แก่สังคม จุดแข็ง 1. เกิดภาพพจน์ที่ดีเป็นศักยภาพ ขององค์กร	
3.4 ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	18. มีการจัดสวัสดิการให้บุคลากรใน หน่วยงานเรื่องยานยนต์	แบบขอใช้รถของหน่วยงานเพื่อไป สัมมนา อบรม ฯลฯ 3 (29)	จุดอ่อน 1. จำนวนการขอใช้บริการรถสูงไม่ได้ สัดส่วนกับพนักงานขับรถที่มีน้อย 2. ขาดการติดตามระยะเวลาการ ซ่อมบำรุงยานยนต์อย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไข 1. จัดตารางการใช้รถให้ได้สัดส่วนกับคนขับ 2. หัวหน้ายานยนต์ควรแจ้งงวดตาราง ตรวจสอบสภาพรถ ดูแลบำรุงรักษา เบื้องต้นอย่างต่อเนื่อง	จุดแข็ง 1. มีหน่วยจัดสรรรถให้บุคลากรใน องค์กร	
	19. มีแผนงานจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์รายปี ครุภัณฑ์ 3 (30)	เอกสารคำขอของงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ 3 (30)	จุดอ่อน 1. การลงทะเบียนพัสดุไม่เป็นปัจจุบัน	จุดแข็ง 1. มีการเตรียมการล่วงหน้าของงบ	

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (คช.)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	20. มีการสำรวจและจำหน่ายวัสดุภัณฑ์ที่เสื่อม หมดอายุการใช้งาน	ทะเบียนครุภัณฑ์พัสดุของกลุ่ม / คู่มือ / ฝ่าย 3 (31) บัญชีรายการครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพจำหน่ายออก 3 (32)	2. การสหราชอาณาจักรเลือกสินค้าวัสดุครุภัณฑ์ ข้างยาก เพราะขอไปเสนอราคาหลายครั้ง 3. ไม่มีการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่ากับครุภัณฑ์บางรายการ แนวทางการแก้ไข 1. วางแผนการใช้ประโยชน์สูงสุดจากครุภัณฑ์ จุดอ่อน 1. ขาดการดูแลรักษาครุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไข 1. ควรจัดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ดูแลรักษา รักษาอย่างต่อเนื่อง	(ต่อ) ประมาณวัสดุ ครุภัณฑ์	
	21. มีแผนบำรุงรักษาทรัพยากรในการปฏิบัติงาน	แผนการเป็นแผนการ 3 (33) แผนการบำรุงรักษาวัสดุครุภัณฑ์ 3 (34)	จุดอ่อน 1. ขาดการดูแลรักษาครุภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง แนวทางการแก้ไข 1. ควรจัดเจ้าหน้าที่ตรวจสอบ ดูแลรักษา รักษาอย่างต่อเนื่อง	จุดแข็ง 1. องค์การสามารถจัดทำแผนงานแผนเงินได้เหมาะสม แนวทางการเสริม 1. หมั่นติดตามบำรุงรักษาตามกำหนด จุดแข็ง 1. องค์การมีระเบียบด้วยสะดวก สะอาด สะดวก สุขลักษณะ บุคลากรสร้างนิสัยด้วย 5 ส 2. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วนในการปฏิบัติงาน 3. องค์การมีบรรยากาศที่ร่มรื่น เรียบร้อย แนวทางการเสริม 1. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดูแลต่อเนื่อง	
	22. มีการจัดสภาพแวดล้อม เอื้อต่อการปฏิบัติงานในอาคาร	แบบแผนงานกิจกรรม 5 ส 3 (35) แบบตรวจพื้นที่ที่กิจกรรม 5 ส รายละเอียด 3 (36) เอกสารจัดจ้างรักษาความปลอดภัยอาคารสถานที่ 3 (37) เอกสารจัดจ้างการบำรุงรักษาดูแลตกแต่งสวนของหน่วยงาน ต้นสังกัด 3 (38)	จุดอ่อน 1. ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัด และองค์กรในการทำสัญญาพื้นที่สวนบริเวณด้านข้างสำนักหอสมุดฯ แนวทางการแก้ไข 1. ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดเพื่อร่วมดูแลพื้นที่สวนด้านข้างองค์กรให้สวยงาม	จุดแข็ง 1. องค์การมีระเบียบด้วยสะดวก สะอาด สะดวก สุขลักษณะ บุคลากรสร้างนิสัยด้วย 5 ส 2. มีสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วนในการปฏิบัติงาน 3. องค์การมีบรรยากาศที่ร่มรื่น เรียบร้อย แนวทางการเสริม 1. ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดูแลต่อเนื่อง	

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง /หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.6 การประสานงานกับ ผู้ให้บริการ	23. มีเอกสารแนะนำหน่วยงาน 24. มีแบบฟอร์มขอใช้บริการ 25. มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูล/ ข่าวสารขององค์กร	แผ่นพับ/ เอกสารแนะนำหน่วยงาน 3 (39) มี Url address ของสท. http://siweb.dss.go.th 3 (40) ผู้ให้บริการสามารถติดต่อได้โดยตรง ผ่าน e-mail : info@mail.dss.go.th 3 (41) แบบขอใช้บริการด้วยตนเอง 3 (42) แบบขอใช้บริการบนเว็บ 3 (43) ฐานข้อมูลพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร 3 (44) วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ 3 (45) สรุปผลงานเด่นในรอบ 4 เดือน 3 (46)	จุดอ่อน 1. แผ่นพับ / เอกสารแนะนำบางรายการ ไม่เป็นปัจจุบัน 2. ขาดการรับข้อมูลบนเว็บอย่างต่อเนื่อง 3. บุคลากรที่ทำหน้าที่ประมวลสาร สนเทศพร้อมใช้ ขาดทักษะปฏิบัติงาน 4. บุคลากรที่ทำหน้าที่บริการพื้นฐาน ขาดการอบรมทักษะอย่างต่อเนื่อง แนวทางแก้ไข 1. แผ่นพับ / เอกสารแนะนำบางรายการ ปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันอย่างต่อเนื่อง 2. จัดทำตารางการรับข้อมูลให้เป็น ปัจจุบันบนเว็บอย่างต่อเนื่อง 3. สนับสนุนให้บุคลากรผู้ทำหน้าที่ประมวล สารสนเทศได้รับการอบรมทักษะการ ประมวลสารสนเทศ 4. สนับสนุนให้บุคลากรผู้ทำหน้าที่บริการ ได้รับทักษะการบริการ	จุดแข็ง 1. ประชาสัมพันธ์องค์กรได้ดีทั้งใน และต่างประเทศ 2. มีการประเมินผลความพึงพอใจ รายปี 3. มีการเฝ้าระวังข้อบกพร่องที่เกิด จากกระบวนการทำงาน 4. มีการตรวจติดตามคุณภาพภายใน 5. มีการตรวจติดตามคุณภาพ ภายนอก แนวทางการเสริม 1. ให้มีการทบทวนการใช้เอกสาร คุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อการใช้ งานอย่างมีประสิทธิภาพ	
3.7 การควบคุม ดูแล ระบบงาน	26. มีคณะกรรมการคุณภาพ ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุม ประเมินผลและติดตาม กระบวนการทำงาน	คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการในระบบ คุณภาพ 3 (47)	จุดอ่อน 1. การใช้แบบ OPAR ในการควบคุม กระบวนการทำงานยังไม่ต่อเนื่อง แพร่หลาย	จุดแข็ง 1. สร้างความเข้มแข็งในองค์กร ด้วย ระบบปฏิบัติงานมีคุณภาพต่อเนื่อง	

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 3 การบริหารและจัดการ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
3.7 การควบคุมดูแลระบบงาน(ต่อ)	26. มีคณะทำงานระบบคุณภาพ ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุม ประเมินผลและติดตาม กระบวนการทำงาน	รายงานการประเมินผลภายในระบบคุณภาพ 3 (48) แบบ CPAR เป็นเครื่องมือในการเฝ้าระวัง ข้อบกพร่อง สิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด 3 (49)	2. บุคลากรไม่ได้ใช้แบบ CPAR อย่างจริงจังในการดำเนินงาน แนวทางแก้ไข 1. สร้างความเข้าใจในระบบการทำงาน 2. ให้ออกฝ่าย / ทุกกิจกรรมดำเนินการและมีการประชุมพบปะทบทวนการใช้เอกสารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	จุดแข็ง (ต่อ) (ต่อ) 2. สร้างความเป็นทีมงาน 3. บุคลากรมีจิตสำนึกการทำงาน อย่างมีระบบ เกิดคุณภาพ	

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 4 การเงินและงบประมาณ

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
4. การเงินและงบประมาณ	1. มีมาตรฐานการควบคุมภายใน 2. มีการบริหารการเงินและงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่ได้ รับความเห็นชอบจากหน่วยงานที่สังกัด 3. มีมาตรฐานการควบคุมภายใน ว่าด้วยระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน 4. มีการจัดทำรายงานการเงินและงบประมาณให้เป็นปัจจุบันตามระยะเวลาที่กำหนด	คำสั่งคณะกรรมการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในกรมวิทยาศาสตร์บริการ 4 (1) แต่งตั้งคำสั่งคณะทำงานกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในกรมวิทยาศาสตร์บริการ 4 (2) เอกสารค่าของงบประมาณแผ่นดิน 4 (3) เอกสารค่าของงบประมาณโครงการกิจกรรมประจำปี 4 (4) รายงานผลการปฏิบัติงานทางการเงิน 4 (5)	จุดอ่อน 1. บุคลากรในองค์กรไม่รู้จักรบบการควบคุมภายใน เพราะการสื่อสารไม่ถึงถึงแนวทางแก้ไข 1. ควรประชาสัมพันธ์ระบบการควบคุมภายในให้บุคลากรได้ทราบเป็นแนวทางปฏิบัติ จุดอ่อน 1. งดเงินงบประมาณรายจ่ายที่ได้รับ มีการจ่ายงบการเงินช้ากว่าแผนที่กำหนด	จุดแข็ง 1. องค์กัมีระบบมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน แนวทางการเสริม 1. มีแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน 2. การติดตามประเมินผล	

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 4. การเงินและงบประมาณ (ต่อ)

องค์ประกอบ	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง/หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
4. การเงินและงบประมาณ (ต่อ)	5. มีการตรวจสอบและประเมินการ การใช้งบประมาณเป็นวง รายได้รวมตามหน่วยงาน กำหนด	สมุดบันทึกบัญชีเอกสาร หลักฐาน ต่างๆทางการเงินขององค์กร 4 (6) ที่ให้มีการจ่ายวงเงินเข้ากว่า แผนที่กำหนด รายงานผลการปฏิบัติงานงบ ประมาณแผ่นดินและสรุปยอด ประจำปี 4 (7) รายงานผลการปฏิบัติงานงบ ประมาณเงินรายได้ประจำเดือน 4 (8)	จุดอ่อน 1. วงเงินงบประมาณรายจ่าย ที่ให้มีการจ่ายวงเงินเข้ากว่า แผนที่กำหนด	จุดแข็ง	

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 5. ระบบกลไกการประเมินคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 5.	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง/หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
5. ระบบกลไกการประเมิน คุณภาพ	1. สท. มีการประเมินคุณภาพงาน ภายในและภายนอก	คำสั่งแต่งตั้งผู้แทนฝ่ายบริหาร (1) คำสั่งคณะทำงานผู้ตรวจติดตาม คุณภาพภายใน 5 (2)	จุดอ่อน 1. การจัดทำ/ แก้ไขเอกสารควบคุมจะเริ่มทำ ใกล้ๆเวลาที่มีการตรวจประเมินทำให้ต้อง ทำงานหนักและไม่เตรียมการล่วงหน้า 2. บุคลากรบางระดับมีความเข้าใจในระบบ คุณภาพน้อย	จุดแข็ง 1. การตรวจประเมินคุณภาพเป็น กระบวนการทำงานอย่างมีระบบ มีการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง แนวทางเสริม 1. ควรปลูกใจ สร้างความเป็นนิสัย ให้มีระบบคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	สท. ได้ผ่านการตรวจ ประเมินคุณภาพ ISO 9002 : 1994 เมื่อ 9 มีนาคม 2542 และ ขณะนี้ได้ผ่านการตรวจ ประเมินรักษาระบบใน ISO 9001 : 2000 ได้ ต่อเนื่องจนถึงวันรวม 2549
5.1 การตรวจติดตาม คุณภาพ ISO 9002 : 1994 และได้ปรับปรุงเป็น ISO 9001 : 2000 ในปัจจุบัน	คณะทำงานตรวจติดตาม คุณภาพภายใน 2. จัดทำตารางการตรวจ ประเมินคุณภาพภายใน	บันทึกการประชุมทบทวนโดยฝ่าย บริหาร 5 (3) แบบแจ้งขอแก้ไขและป้องกัน (CPAR) 5 (4) รายงานผลการตรวจติดตาม คุณภาพภายใน 5 (5)			

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 5. ระบบกลไกการประเมินคุณภาพ (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 5.	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
5.2 การตรวจติดตาม คุณภาพจากภายนอก(ต่อ)	-หน่วยตรวจประเมินคุณภาพจาก ภายนอก	บันทึกแจ้งการตรวจประเมิน คุณภาพจากภายนอก 5 (6) กำหนดการตรวจประเมินคุณภาพ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 5 (7) รายงานผลการตรวจติดตาม คุณภาพภายนอก 5 (8) หลักฐานการตรวจประเมิน คุณภาพจากภายนอก 5 (9)	แนวทางการแก้ไข 1. บุคลากรในองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมตลอดเวลาเพื่อการตรวจประเมิน ฯ 2. ผู้บริหารควรมีส่วนร่วมในการจัดทำระบบ ร่วมกัน	จุดแข็ง 1. มีผู้บริหารฝ่ายคุณภาพ QMR สำนัก ร่วมรับผิดชอบในระบบ คุณภาพอย่างต่อเนื่อง แนวทางการเสริม 2. ผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัด / องค์กรควรประชาสัมพันธ์ให้มาก กว่าเดิม	

ตารางที่ 27 องค์ประกอบที่ 6 การประเมินผลการทำงานและการปรับปรุง

องค์ประกอบที่ 6.	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง / หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
6.การประเมินผลการ ดำเนินงานและการปรับปรุง	1. กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ สท. 6 (1) 2. กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ กิจกรรมและแผนปฏิบัติงานของ กลุ่ม สท. 3. กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ กิจกรรมและแผนปฏิบัติงานของ สท. 4. กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ กิจกรรมและแผนปฏิบัติงานของ สท. 5. กำหนดวัตถุประสงค์คุณภาพ กิจกรรมและแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (2) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรมศูนย์ และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (3) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรมศูนย์ และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (4) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรม และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (5)	วัตถุประสงค์คุณภาพ สท. 6 (1) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรม และแผนปฏิบัติงานของกลุ่ม สท. 6 (2) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรมศูนย์ และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (3) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรมศูนย์ และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (4) วัตถุประสงค์คุณภาพกิจกรรม และแผนปฏิบัติงานของ สท. 6 (5)	จุดอ่อน 1. วัตถุประสงค์คุณภาพและแผนการประเมิน ผลอยู่ในระหว่างการปฏิบัติงาน(implementation)	จุดแข็ง 1. วัตถุประสงค์คุณภาพและแผนการ ประเมินผลเป็นแนวทางปฏิบัติงาน ที่ดี แนวทางการเสริม 1. สร้างความเข้าใจในกลุ่มปฏิบัติ งาน ระบบการบริหารแบบมุ่งเน้น ผลงาน	

ตารางที่ 28 องค์ประกอบที่ 6.การประเมินผลการทำงานและการปรับปรุง (ต่อ)

องค์ประกอบที่ 8	ดัชนีชี้วัด/ ผลปฏิบัติงาน	รายการอ้างอิง /หลักฐาน	จุดอ่อน / แนวทางแก้ไข	จุดแข็ง / แนวทางเสริม	หมายเหตุ
6.การประเมินผลการทำงาน และการปรับปรุง (ต่อ)	6. มีการประเมินผลความพึงพอใจของผู้ให้บริการ ประจำปี 7. มีการกำหนดแผนการปรับปรุงงานบริการ	สรุปผลการประเมินความพึงพอใจผู้ให้บริการประจำปี 6 (6) แผนการปรับปรุงงานบริการ 6 (7) แผนการพัฒนาบุคลากรสห 6 (8)	แนวทางการแก้ไข 1. ให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นรูปธรรม	จุดแข็ง 1. มีการตรวจสอบประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีการสำรวจความพึงพอใจผู้ใช้บริการเพื่อการจัดหา ปรับปรุงงานห้องสมุด แนวทางการเสริม 1. ควรติดตามกรอบและแผนการประเมินแต่ละกิจกรรมประจำปีอย่างต่อเนื่อง	

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา ฯ

จากการศึกษาเปรียบเทียบแนวคิดหรือหลักการของเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 จากองค์ประกอบ 6 ด้าน ผู้จัดทำเอกสารได้นำหลักวิเคราะห์มุมมองใน BSC 5 มิติ เทียบกับเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 เพื่อวัดมิติสัมพันธ์ (Metric) และสังเคราะห์ข้อมูลขององค์กรเพื่อหาประเด็นต่าง ๆ ผสมผสานการนำเครื่องมือบริหารงานทั้ง 5 ระบบมาใช้เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนตามแนวทฤษฎีบริหารจัดการสมัยใหม่ขององค์กร เพื่อให้ได้เป็นบทสรุปผู้บริหารเรื่องผลการศึกษาและพัฒนาการบริหารงานเชิงคุณภาพของสำนักหอสมุดและศูนย์สารสนเทศวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ในหัวข้อต่อไปนี้

5.1 การนำมาใช้

5.2 ความเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

5.3 ผลสรุปจากการนำเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 มาใช้

5.4 ประเมินผลก่อนและหลังการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5

5.1 การนำมาใช้ พบว่าเครื่องมือบริหารงานเชิงคุณภาพทั้ง 5 มีการนำมาใช้ในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกันคือ

5.1.1 กิจกรรม 5 ส เป็นนโยบายกรมวิทยาศาสตร์บริการตามมติ ค.ร.ม.ที่ นร.0205 /ว 185 ลงวันที่ 5 พฤษภาคม 2541

5.1.2 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 เป็นนโยบายกรม ฯ ให้จัดทำเป็นโครงการนำร่องภายใต้ชื่อ “โครงการฝึกอบรมและให้คำปรึกษาแนะนำการจัดระบบการบริหารงานคุณภาพด้านบริการ ตาม ISO 9000 ประจำปี กลุ่มหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ เริ่มตั้งแต่วันที่ 18 กุมภาพันธ์ สิ้นสุด 24 ธันวาคม 2542 ”

5.1.3 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นนโยบายของหน่วยงานภาครัฐ ให้มีการปฏิรูประบบราชการไทยใช้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นการนำแผนยุทธศาสตร์มาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน

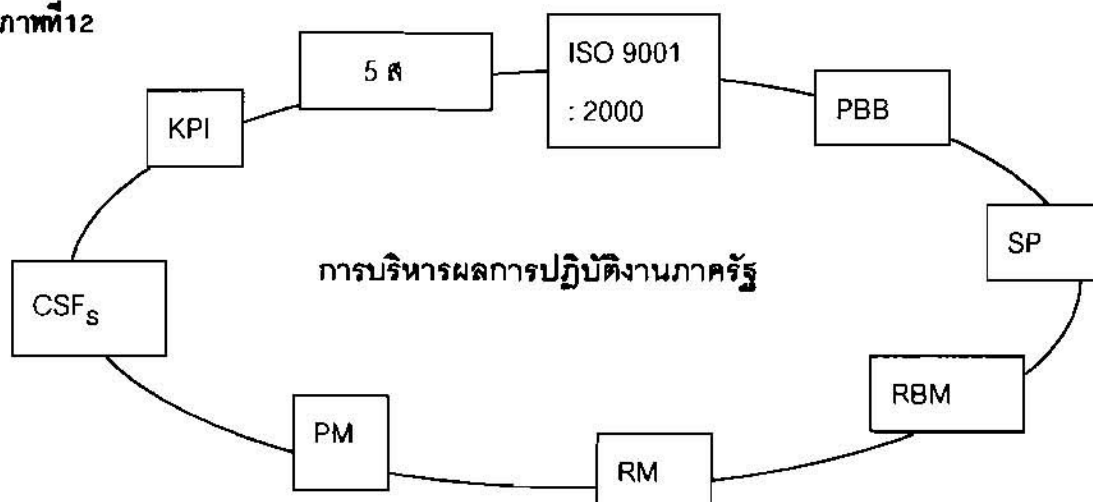
5.1.4 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นนโยบายกรมในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เป็นมติคณะรัฐมนตรีตั้งแต่เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 มุ่งหมายให้ผู้บริหารส่วนราชการไทยมีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยการบริหารงาน

5.1.5 ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ เป็นนโยบายของกรม ฯ ตามคำสั่งคณะ กรรมการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในกรมวิทยาศาสตร์บริการที่ 7 /2545 เรื่องแต่งตั้ง คณะทำงานกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายในองค์กรสั่ง ณ วันที่ 5 เมษายน 2542

5.2 ความเชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

ดำรง วัฒนา (2545 : 1) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นกระแสหลักในการปฏิรูประบบ ราชการไทยซึ่งผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้นเครื่องมือช่วยการบริหารงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ ที่กำหนดภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัดและ ความคาดหวังของประชาชนผู้รับบริการที่เพิ่มทวีขึ้นจำเป็นต้องมีเครื่องมือบริหารงานภาครัฐ อื่น ๆ ที่ใช้สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานที่องค์กรสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

ภาพที่ 12



แผนภาพการบริหารผลการปฏิบัติงานภาครัฐแสดงให้เห็นถึงเครื่องมือการบริหารงานภาค ภาครัฐต่าง ๆ สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้

5.3 ผลสรุปจากการนำเครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 มาใช้ พบว่าเครื่องมือการ บริหารงานนี้มีระดับและขอบเขตของการจัดการงานแตกต่างกัน ดังนี้

5.3.1 กิจกรรม 5 ส เน้นบริหารจัดการในระดับเบื้องต้นเป็นฐานของระบบคุณภาพ ของหน่วยงาน สอนการทำงานเป็นทีม ในกิจกรรมที่ทำร่วมกันในเรื่องการสะสางงาน ไม่ให้เกิด การสะสมงาน มีเฉพาะที่จำเป็นใน ปริมาณพอเหมาะ สะดวกในการนำไปใช้ วางสิ่งของในที่ที่ เหมาะสม ดังคำขวัญที่ว่า “ หายก็รู้ ดูก็งามตา ” สะอาด ทำให้ทั้งวัตถุ สถานที่ส่งผลความ

ความเป็นระเบียบ สุขลักษณะ / สภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สร้างบุคลากรให้มีนิสัยการอยู่ร่วมที่ดี พัฒนาคนให้มีวินัย สร้างมาตรฐานในการอยู่ร่วมกัน

สรุปเป็นกิจกรรมด้านบริหารงานเชิงคุณภาพระบบหนึ่ง ควรได้ถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในองค์กรซึ่งจะเกิดการสร้างและพัฒนาคนในหน่วยงานให้มีคุณภาพเป็นฐานรากระบบคุณภาพ

5.3.2 ระบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 เป็นระบบบริหารจัดการมาตรฐานสากลที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานและเป็นระบบ มีข้อกำหนดมาตรฐานและการติดตามงานเป็นลายลักษณ์อักษร กำกับดูแล ตรวจสอบตามหลักคุณภาพ PDCA ผลผลิตของงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

สรุประบบการบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 เป็นระบบมาตรฐานที่มุ่งให้บรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพ และความต้องการของลูกค้า โดยระบบกำหนดให้มีหลักฐานลายลักษณ์อักษร แสดงถึงโครงสร้างองค์การ กระบวนการและทรัพยากรที่ต้องใช้ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ มีการปรับปรุงผลการดำเนินงานและเพิ่มผลผลิตมุ่งเน้นการบริการตามความคาดหวังของลูกค้า และทำอย่างเหนือความคาดหมาย สิ่งสำคัญของระบบคือ ผู้นำที่เข้าใจและสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วม รับผิดชอบต่อผลงานของตนเองและองค์การ

5.3.3 ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย เป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการสร้างตัวชี้วัดวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ในการพัฒนาระบบนี้ส่วนราชการไทยใช้ BSC เป็นกรอบแนวทางกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรจากมุมมองด้านต่าง ๆ ได้แก่ มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร มุมมองด้านองค์กร ประกอบภายในองค์กร มุมมองด้านนวัตกรรม และมุมมองด้านการเงิน

สรุป เป็นเครื่องมือการบริหารเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของหน่วยงานพิจารณาจากการเปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่กำหนด

5.3.4 แผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ เป็นการบริหารโดยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดวิสัยปฏิบัติงาน หลักการสำคัญมี 4 ประการ คือ เทคนิค SWOT BSC LOGFRAME และการควบคุมตรวจสอบ

สรุป แผนยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือที่นำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล ใช้เป็นแนวทางพิจารณาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงส่วนสำคัญขององค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัว

ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์รองรับกลยุทธ์ต่างๆ ผนวกกับการจัดการเงินงบประมาณ เครื่องมือและเทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมทั้งการกำกับและควบคุมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ ในการบริหารงานองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีการกำหนดยุทธศาสตร์อย่างแพร่หลาย โดยเอกสารที่จัดทำต้องระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การ แผนยุทธศาสตร์ที่ดีจะควบคู่กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ และดี มีประสิทธิภาพ

5.3.5 ระบบการควบคุมภายในภาคราชการ เป็นเครื่องมือในการบริหารงานในหน่วยงานช่วยควบคุมหรือลดความเสี่ยงของหน่วยงานให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ส่วนใหญ่เน้นไปที่การควบคุมด้านการเงินและบัญชี การปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ทางราชการกำหนดไว้ ซึ่งไม่ครอบคลุมการจัดการด้านอื่น ๆ

สรุประบบการควบคุมภายในภาคราชการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) การติดตามและประเมินผล

5.4 ประเมินผลก่อนและหลังการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5 สรุปผลได้ใน 2 ด้าน คือ บุคลากร และองค์กร ดังตารางสรุปและวิจารณ์ผลปัญหาที่ประสบก่อนและหลังจากใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐทั้ง 5

ตารางที่ 29 ประเมินผลปัญหาก่อนและหลังการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5

เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5				
ปัญหา	ก่อนการใช้	หลังการใช้	วิเคราะห์ผล	
1. บุคลากร	1. วัฒนธรรมการทำงาน ไม่เป็นระบบ แนวทางและกระบวนการทำงานไม่คงที่ ใช้ความรู้สึกละเอียดละคนเป็นเกณฑ์ 2. บุคลากรทำงานอิสระ ไม่มีเป้าหมายในงานที่รับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างไม่เอาจริงเอาจัง และกลยุทธ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลผลิตการทำงาน รายงาน รายเดือน ราย 3 เดือน 3. บุคลากรปฏิบัติงานไม่เต็มขีดความสามารถของตนเอง เรียนรู้น้อย ไม่สนใจผลผลิตของตนเองเพราะไม่มีเป้าหมายงานที่ชัดเจน 4. การพัฒนาบุคลากร ไม่มีการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นในการฝึกอบรมประจำปี เพื่อเพิ่มทักษะความสามารถ	1. บุคลากรยอมรับในเหตุและผล ขั้นตอนของกระบวนการทำงาน แต่ละกิจกรรมที่รับผิดชอบ มีบันทึกเป็นหลักฐาน เกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ 2. หน่วยรับผิดชอบแต่ละกิจกรรมมีการจัดทำกลยุทธ์ของงาน ตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงานเป้าหมาย และมีเงื่อนไขของเวลา 3. บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนางานให้ได้ตามเป้าหมายที่ตั้ง ทำงานเป็นทีมมากขึ้น และทำงานอย่างมีเงื่อนไขของเวลา 4. การพัฒนาบุคลากรเป็นระบบขึ้น มีแผนการฝึกอบรม จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาฝึกอบรมได้ตรงตามความจำเป็นเพื่อการพัฒนา	1. เครื่องมือบริหารงานของภาครัฐ ทั้ง 5 มีส่วนช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และเชื่อมโยง ความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรคิดอย่างเป็นระบบ เกิดวัฒนธรรมแบบใหม่ขึ้น มีการสื่อสารมากขึ้น ร่วมหาหรือเรื่องงานเพื่อให้ได้แนวทางการทำงานที่ถูกต้อง อย่างต่อเนื่อง 2. การปฏิบัติงานเน้นที่ผลผลิตของงาน กระบวนการทำงานมีขั้นตอนชัดเจน เนื่องจากมีแผนยุทธศาสตร์กำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ในกิจกรรมที่ชัดเจน และปฏิบัติได้ 3. บุคลากรในหน่วยงาน รู้และเข้าใจในระบบการทำงานแบบมีคุณภาพ ไม่ถือว่าเป็นเครื่องมือบริหารงานภาครัฐระบบใด สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์ของแต่ละระบบที่นำมาใช้ 4. ระบบการพัฒนาบุคลากรมีความชัดเจนและใช้เป็นแนวทางสำหรับปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ผิดจากเป้าที่กำหนดมาก	

ตารางที่ 29.1 ประเมินผลปัญหาก่อนและหลังการใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5 (ต่อ)

เครื่องมือบริหารงานภาครัฐ ทั้ง 5				
ปัญหา	ก่อนการใช้	หลังจากใช้	วิเคราะห์ผล	
2. องค์การ	1. การประชาสัมพันธ์องค์การ ขออนุญาตเพราะผู้ใช้บริการไม่ทราบว่าหน่วยงานอยู่ที่ใดมีบริการอะไรบ้าง	1. องค์การมีความแข็งแรงมากขึ้นเป็นผลจากใช้เครื่องมือบริหารงานภาครัฐต่างๆ เกิดการบูรณาการในองค์การ บุคลากรมีจิตใจในการบริการและวิชาชีพมากขึ้นสามารถประชาสัมพันธ์งานได้อย่างเต็มที่ และกว้างขวาง	1. ควรมีการประชาสัมพันธ์องค์การให้มาก จัดทำแผนในเชิงรุกเพื่อให้องค์การเป็นที่รู้จักในกลุ่มเป้าหมาย	
	2. ขาดการวางแผนงาน วางแผนคน และงบประมาณที่ใช้จ่าย	2. องค์การมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารโดยการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ โครงการ กิจกรรมมากขึ้น การวางแผนงาน แผนคน และงบประมาณที่ใช้จ่ายมีเพิ่มขึ้น	2. องค์การเป็นแหล่งรวมสรรพวิชาการเฉพาะสาขา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพราะมีการวางแผนงาน แผนคน และแผนงบประมาณที่ดีเพื่อการพัฒนางาน องค์การให้มีความแข็งแกร่ง เป็นการสร้างโครงสร้างพื้นฐานของประเทศให้ยั่งยืน	
	3. เครื่องมือวัสดุ อุปกรณ์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในองค์การไม่มีการวางแผน กำหนดผู้รับผิดชอบ บำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง	3. องค์การกำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงาน ติดตาม ตรวจสอบ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในช่วงเวลาที่เหมาะสม	3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เครื่องมือ อุปกรณ์ อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี ผู้ใช้บริการประทับใจในการบริการ	
	4. องค์การไม่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย	4. องค์การเป็นที่รู้จักแพร่หลายมากขึ้น เพราะเป็นหน่วยงานที่ได้ผ่านการประเมินระบบคุณภาพเป็นที่ยอมรับแก่ทุกระดับ	4. บุคลากรของแหล่งบริการอื่นๆ ในวิชาชีพได้เยี่ยมชมและสถาบันอุดมศึกษานักศึกษามาศึกษาฝึกอบรม วิชาชีพมีจำนวนเพิ่มขึ้น	

เอกสารอ้างอิง

กรมวิทยาศาสตร์บริการ. แนวปฏิบัติระบบควบคุมภายในของกรมวิทยาศาสตร์บริการ.

กรุงเทพมหานคร : กรม ฯ , 2545. หน้า 3 , 24-25.

ณัฐพล ปิณฑุโสภณ. การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการเรื่องการวิจัยเชิงคุณภาพกับสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์. 2545, พฤษภาคม, 25 , กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ , มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หน้า 3. (เอกสารอัดสำเนา)

ดำรง วัฒนา. CIO ต้องหยั่งรู้ฟ้า – ดิน. CIO Forum , กรกฎาคม , 2546, ปีที่ 1, ฉบับที่ 3, หน้า 27.

_____. คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545. หน้า 1, 7 , 12-14, 20.

ทักษิณ ชินวัตร. คำกล่าวของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี(พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร) พิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติข้าราชการดีเด่นประจำปี 2545. อาคารหอประชุมกรมประชาสัมพันธ์, 2546, เมษายน, 1 , อ้างถึงใน ก.พ.ร. เพื่อประชาชน , สิงหาคม-กันยายน, 2546, ปีที่ 1, ฉบับที่ 1, หน้า 1.

ทิพาดี เมฆสุวรรณ. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน กพ. 2545 หน้า 17-18, 23

พสุ เตชะรินทร์. เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2545. หน้า 9 , 12.

พิมพ์วิภา ไพรมสมิทธิ. เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ. เอกสารประกอบการสัมมนาวิชาการเรื่องการวิจัยเชิงคุณภาพกับสาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์. 2545 พฤษภาคม 25 , กรุงเทพมหานคร : คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, หน้า 1. (เอกสารอัดสำเนา)

มานิจ วราภาคย์. องค์กรแบบราชการตายแล้ว. กรุงเทพฯ : มติชน , 2545 . หน้า 11 , 69, 92-93 , 122-123.

วิชณุ เครืองาม. คำกล่าวของรองนายกรัฐมนตรีในพิธีเปิดงานการแถลงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการและพิธีมอบรางวัลจังหวัดดีเด่นในการบริการประชาชนการอบไพบรภาศรับรองระบบมาตรฐานสากลด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของเอกสารงานภาครัฐ. ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพ็ค เมืองทองธานี . 2546, เมษายน, 3. หน้า 1.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

ศิริกานดา ศรีวิลัย. การก้าวไปสู่ระบบการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเทคนิค

5 ส. กรุงเทพฯ : สถาบันการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาผลผลิต, 2542. หน้า 1, 7.
สำนักงาน กพ. เอกสารเผยแพร่การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน กพ ,
2544, หน้า 6.

—————. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน
กพ , หน้า 10.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด
มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544. กรุงเทพฯ : กรมบัญชีกลาง, 2545 . หน้า 39.
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีรับรอง
มาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ. 2543. หน้า 1. (เอกสาร
อัดโรเนียว)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.
2546-2550. ก.พ.ร.เพื่อประชาชน , สิงหาคม-กันยายน , 2546, ปีที่ 1, ฉบับที่ 1, หน้า
6-7.

—————. คุณลักษณะของข้าราชการไทย. เดลินิวส์, เมษายน 16, 2547. หน้า 3.

สำนักบัญชีและตรวจสอบภายใน. แนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ.
กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง , 2545 หน้า 3 .

The Committee of Sponsoring Organization of the Tradeway Commission (COSO).
Internal control. อ้างถึงในแนวปฏิบัติระบบการควบคุมภายในภาคราชการ.
กรุงเทพมหานคร : กรมบัญชีกลาง , 2545. หน้า 3.

Kaplan, Robert S ; and Norton, David. The Balanced scorecard. Boston : Harvard
Business Review, 1992 .p.7.

Marshall, Catherine ; and Rossman, Gretchen B. Designing qualitative research. 3rd ed.
California : Thousand Oaks, 1999. p.105.

ภาคผนวก

ภาคผนวก

ก. แนวความคิดระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ	หน้า 68
ข. ลิขิตสมดุล	หน้า 73
ค. WEBSITE ที่น่าสนใจเกี่ยวกับ BSCและ KPI	หน้า 78

**แนวความคิดระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการ
และสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (International Public Sector Standard
Management System and Outcomes : PSO)**

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (กพ.) ในการจัดประชุมครั้งที่ 8 / 2541 เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2541 ได้มีมติเห็นชอบให้จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ ในทุกส่วนราชการโดยให้สำนักงาน กพ.เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ โดยให้ถือว่ากิจกรรม 5 ส เป็นเป้าหมายได้

ความเป็นมาของ PSO

- ๕ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2532 และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2540
- ๕ แผนแม่บทการปฏิรูประบบราชการ พ.ศ.2540 -2544
- ๕ แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ มติคณะรัฐมนตรี วันที่ 11 พฤษภาคม 2542
- ๕ มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 27 ตุลาคม 2541 กำหนดนโยบายให้จัดทำและพัฒนาระบบมาตรฐานสากลของประเทศไทยด้านการจัดการ
- ๕ มติคณะรัฐมนตรีวันที่ 14 มีนาคม 2543 ให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับรองมาตรฐานด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ

เป้าหมายของการจัดทำ PSO

เพื่อมุ่งเน้นผลงานสัมฤทธิ์รวมของภาคราชการทั้งระบบ และเพื่อให้ทุกส่วนราชการของภาครัฐโดยมีเป้าหมายเป็นผลสัมฤทธิ์บันปลายโดยเฉพาะในเรื่อง

- 1) ความเสมอภาคในการบริการ
- 2) ความเป็นธรรมในการบริการ
- 3) ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 4) สิทธิและเสรีภาพของประชาชน
- 5) ความทั่วถึงในการให้บริการ

- 6) ความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้า
- 7) ประสิทธิภาพของหน่วยงาน
- 8) ความประหยัคทั้งภาคราชการและประชาชนผู้รับบริการ
- 9) คุณภาพและความถูกต้องของบริการและเอกสารที่เกี่ยวข้อง
- 10) การรักษาผลประโยชน์สาธารณะ ความผาสุก คุณภาพชีวิต ของประชาชนโดยรวม ในฐานะผลรวมของการพัฒนาประเทศ

ข้อกำหนดในระบบ มาตรฐาน

PSO

10 ข้อ

ระบบมาตรฐาน PSO

- ✓ 1101 ระบบข้อมูล ✓ 1102 การสื่อสาร 1103 การตัดสินใจ
- ✓ 1104 การพัฒนาบุคลากร ✓ 1105 ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล 1106 การมีส่วนร่วม
- ✓ 1107 การบริการ ✓ 1108 การประเมินผล ✓ 1109 การคาดคะเนและแก้ไขวิกฤต
- ✓ 1110 วัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ

ระบบมาตรฐาน PSO เฉพาะข้อที่มีเครื่องหมาย ✓ ตัวอย่างกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด

ตารางที่ 30 ระบบมาตรฐาน PSO 1101: ระบบข้อมูล มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. ความครอบคลุมของข้อมูล	พื้นที่หน่วยงาน ฐานทรัพยากร
2. ความรวดเร็ว	จัดเก็บ ประมวล ไข่ประโยชน์
3. ความถูกต้อง	การปรับปรุงแก้ไข
4. ความเชื่อมโยง	ระบบออนไลน์ ในและนอกหน่วยงาน
5. ความทันสมัยของข้อมูล	ระบบข้อมูล MIS GIS IT CD
6. ความน่าเชื่อถือ	แหล่งข้อมูล ที่มา กระบวนการ
7. ความสามารถในการเข้าถึง	แหล่งบริการข้อมูล
8. ความสามารถในการตรวจสอบ	เจ้าหน้าที่และกลุ่มเป้าหมาย
9. การมีส่วนร่วมในกระบวนการข้อมูล	ภาคเอกชนและประชาชน

ตารางที่ 31 ระบบมาตรฐาน PSO 1102 : การสื่อสาร มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน
และตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. การสื่อสารภายในหน่วยงาน	ประสิทธิภาพในหน่วยงานทุกระดับ
2. การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน	ระดับความเข้าใจ การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานภายนอก
3. องค์การกับประชากรเป้าหมาย	ระบบการสื่อสารสองทาง
4. เนื้อหาการสื่อสาร	ขอบเขต เนื้อหา สาระ ประโยชน์
5. การนำเสนอ	ช่องทางการนำเสนอ ช่วงเวลา ความถี่ ความต่อเนื่อง
6. ระบบเครือข่ายการสื่อสาร	พื้นที่รองรับการดำเนินงาน ฐานข้อมูล กลุ่มเป้าหมาย
7. การพัฒนาสื่อ	รูปแบบ ความหลากหลายของสื่อ
8. บุคลากรด้านการสื่อสาร	บุคลากรมีอาชีพ และช่างเทคนิค
9. แผนงานสื่อสาร	โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่

ตารางที่ 32 ระบบมาตรฐาน PSO 1104 : การพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน
และตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. การนิเทศงาน	ความรู้ความเข้าใจขององค์การ
2. ระบบคุณธรรม	ความสามารถ ความเป็นกลาง
3. จริยธรรม	คุณธรรมของผู้บังคับบัญชา ความสมานฉันท์ ความรัก ความศรัทธา
4. สมรรถนะของเจ้าหน้าที่	ทักษะ ความรู้ ความสามารถ
5. ประสิทธิภาพ	ผลิตภาพต่อหน่วยเวลา ผลิตภาพต่ออัตราค่าจ้างเจ้าหน้าที่
6. ประสิทธิภาพ	ระดับการบรรลุ
7. ระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์ผล	การบรรลุผลสัมฤทธิ์เป้าหมาย การประกันความก้าวหน้า
8. ทักษะและพฤติกรรม	แบบแผนการปฏิบัติ
9. จิตสำนึกในการบริการประชาชน	การให้บริการที่เป็นธรรม การไม่เลือกปฏิบัติ การเคารพ สิทธิประชาชน สร้างความพึงพอใจ การให้บริการ การไม่คอร์รัปชัน การไม่มีระบบส่วย
10. ความรับผิดชอบต่อตนเองและงาน	การปฏิบัติภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่และภารกิจ

ตารางที่ 33 ระบบมาตรฐาน PSO 1105 : ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
1. การตรวจสอบแผนงาน	แผนงาน งบประมาณ
2. การตรวจสอบผลงาน	เป้าหมาย ผลลัพธ์
3. การตรวจสอบภายใน	การใช้ทรัพยากร ระเบียบ
4. การมอบอำนาจการตรวจสอบ	ขอบเขตภารกิจ อำนาจการตรวจสอบ
5. การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ	ผู้เกี่ยวข้องภายนอก ภาคเอกชนและประชาชน
6. ระบบผู้ตรวจการ	ผู้ตรวจภาค เครือข่าย
7. การพัฒนาองค์การตรวจสอบ	สมาคมตรวจสอบเพื่อคานอำนาจบริหาร องค์การอิสระรูปแบบอื่น
8. ระบบข้อมูลการตรวจสอบ	โปรแกรมตรวจสอบ
9. ระบบวิชาชีพผู้ตรวจสอบ	มาตรฐาน ความรู้เจ้าหน้าที่
10. สมรรถนะหน่วยงานตรวจสอบ	ทรัพยากร เครื่องมือ อุปกรณ์

ตารางที่ 34 ระบบมาตรฐาน PSO 1107 : ระบบการบริการภาคเอกชน ประชาชน มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และตัวชี้วัด ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวชี้วัด
1. ประสิทธิภาพ	ความเร็ว ค่าบริการถูก
2. คุณภาพ	ผลผลิต ผลลัพธ์
3 ความทั่วถึง	พื้นที่เป้าหมาย กลุ่มเป้าหมาย หน่วยงานบริการ
4. ความเสมอภาค	การไม่เลือกปฏิบัติ การขยายโอกาส
5. ความเป็นธรรม	ความเป็นธรรมระหว่างพื้นที่ /กลุ่มอาชีพ/ ระหว่างชนรุ่น
6. สนองตอบความต้องการ	ปัญหาความต้องการ การจัดลำดับความสำคัญ
7. สนองตอบความพึงพอใจ	ความพึงพอใจของกลุ่มเป้าหมาย / ลูกค้า การยอมรับ ข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ การประกันความเสี่ยง
8. ความต่อเนื่อง	ช่วงระยะเวลาการให้บริการ การบริการหลังการขาย
9. ความสะดวกสบาย	การบริการเสร็จสิ้น ณ จุดเดียว
10. ความพร้อมให้บริการ	การบริการ 24 ชั่วโมง ความพร้อมของหน่วยงาน ความพร้อมของเจ้าหน้าที่

ตารางที่ 35 ระบบมาตรฐาน PSO 1109 : การควบคุม มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และ ตัวชี้วัด

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. การวิจัยและพัฒนา	งานวิจัยสาขาต่างๆ
2. การข่าว	การปฏิบัติการในพื้นที่
3. การประชาสัมพันธ์เชิงรุก	การเผยแพร่ผลการดำเนินงาน การออกเยี่ยมพบลูกค้า
4. การยอมรับเทคโนโลยี	การพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยี
5. ระบบสัญญาณเตือนภัย	ระบบเตือนภัยจากธรรมชาติ ตัวชี้การเปลี่ยนแปลงและสิ่งแวดลอม
6. ระบบข้อมูลการตัดสินใจ	การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินสถานการณ์ การคาดการณ์ผลกระทบ
7. มาตรการกฎหมาย	การปรับปรุงกฎหมาย กฎเกณฑ์ท้องถิ่น
8. การพัฒนาทีมงาน	ทีมงานแก้ไขวิกฤต การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 36 ระบบมาตรฐาน PSO 1110 : วัฒนธรรมและจรรยาวิชาชีพ มีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐาน และตัวชี้วัด ดังนี้

เกณฑ์มาตรฐาน	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. วัฒนธรรมการบริหาร	ความโปร่งใส การตรวจสอบสาธารณะ ทิศนคติและพฤติกรรม การให้บริการที่ดี
2. การตอบสนองความต้องการ	ความสามารถในการให้บริการ ความพึงพอใจของลูกค้า
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม	ความซื่อตรง ปราศจากการฉ้อฉล
4. มาตรฐานการปฏิบัติ	ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ความทั่วถึง
5.ความเป็นวิชาชีพ	สมรรถนะ ประสิทธิภาพ การยอมรับผลงาน
6.การควบคุม	การควบคุมโดยสมาคม / โดยกลุ่ม / โดยสาธารณะ
7. การพัฒนาวิชาชีพ	การศึกษาอบรม การถ่ายทอดทักษะความรู้

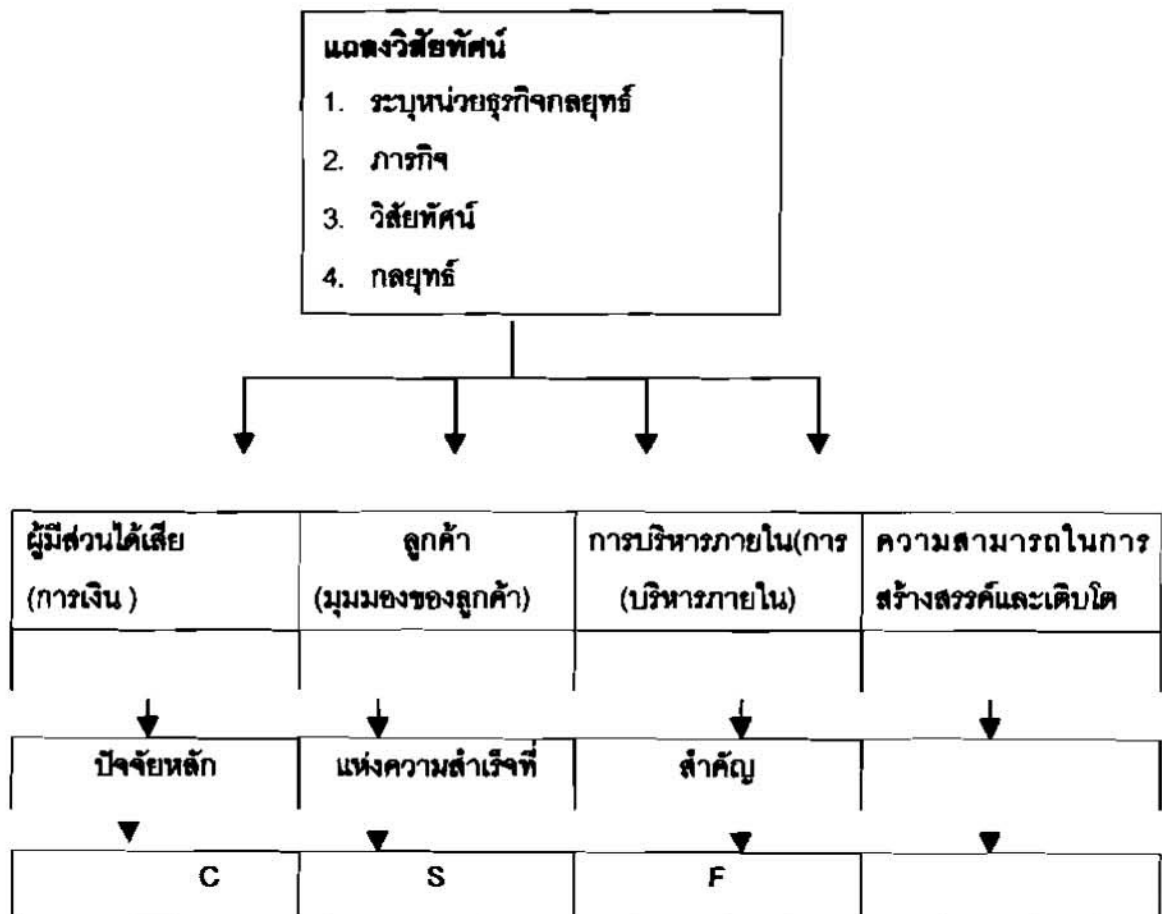
ลิจิตสมคุด (Balanced Scorecard : BSC)

ลิจิตสมคุด คือ การวัดผลที่สำคัญอย่างยิ่งยวดระหว่าง ตัวเชื่อมวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของ หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) กับตัวชี้วัดที่สำคัญโดยผ่านปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญ

ผลจากการทำลิจิตสมคุด

1. ผู้บริหารถ่ายทอดและสร้างความชัดเจนของวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ (Strategy)
2. ผู้บริหารสื่อสารและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทางกลยุทธ์
3. ผู้บริหารวางแผน กำหนดเป้าหมายและวางแผนงานวัดกรรมทางกลยุทธ์
4. ผู้บริหารสามารถตรวจสอบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) จากมุมมองสำคัญสี่ด้าน คือ ลูกค้า การเงิน กระบวนการ และนวัตกรรมการเรียนรู้
5. ผู้บริหารสามารถสร้างเป้าหมายด้านเวลา คุณภาพ ผลงาน และบริการตลอดจนตัวชี้วัดต่าง ๆ

ภาพที่ 13 การใช้ลิจิตสมคุดในการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



ตารางที่ 37 แบบบันทึกการกำหนดวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์เดิมของหน่วยงาน (ถ้ามี) 2. วิสัยทัศน์ใหม่จากการทบทวน และผลการวิเคราะห์ SWOT

ตารางที่ 38 แบบบันทึกการกำหนดพันธกิจ

1. พันธกิจ (Mission) เดิมของหน่วยงาน 2. พันธกิจ จากการทบทวน และผลการวิเคราะห์ เรา คือ ใคร ทำอะไร เพื่อใคร มีหลักการที่สำคัญคือ เขียนสรุปได้ดังนี้ คือ คำขยายความ (ถ้ามี)

ตารางที่ 39 แบบบันทึก การกำหนดภารกิจ (KRA : Key Result Area)

1. ทบทวนวิสัยทัศน์ / พันธกิจแล้ว คือ พิจารณา SWOT หรือดวงพิชัยสงคราม..... 2. กำหนดกลุ่มงานหลัก หรือพันธกิจหลัก 2.1 กลุ่มที่ 1 คือ 2.2 กลุ่มที่ 2 คือ 2.3 กลุ่มที่ 3 คือ 2.4 กลุ่มที่ 4 คือ กลุ่มสุดท้าย คือ กลุ่มบริหาร / อำนวยการ
--

ตารางที่ 40 แบบบันทึกกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จที่สำคัญ

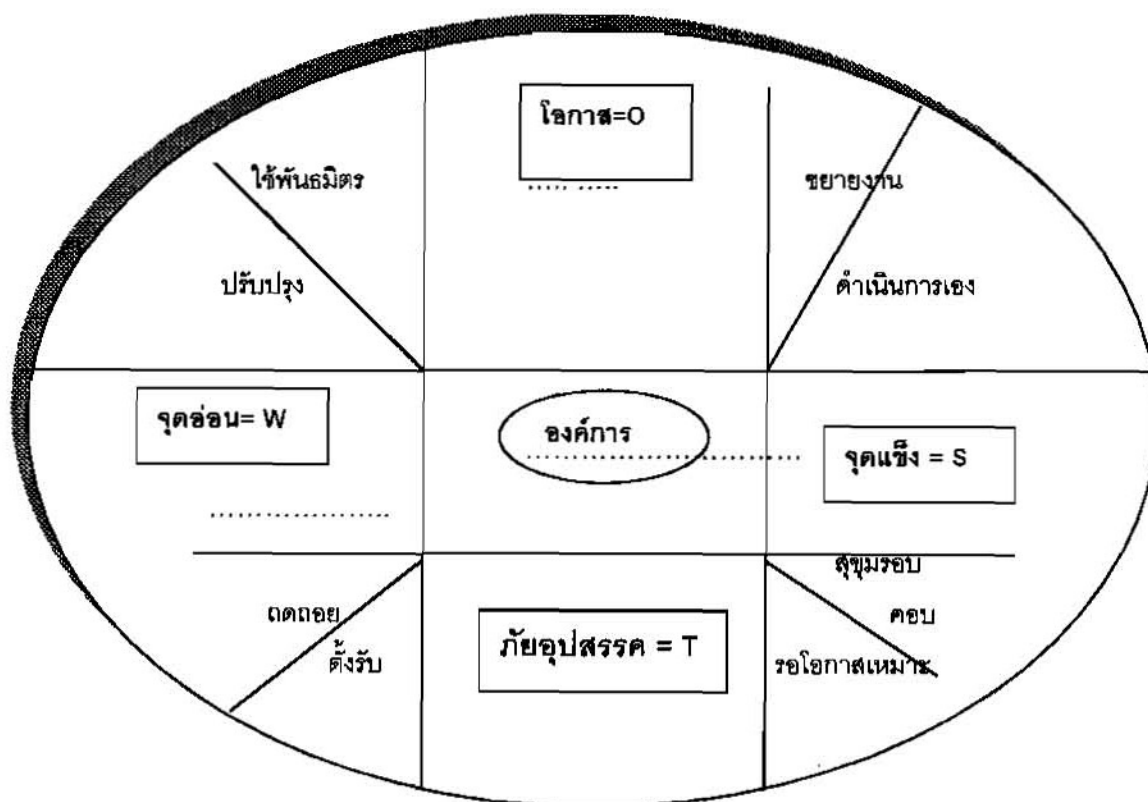
มิติ	KRA1	KRA 2	KRA 3	KRA 4
1.พัฒนาบุคลากร (การเรียนรู้และเติบโต)				
2. กระบวนการภายใน				
3. การเงิน				
4. ผู้รับบริการ				
5. ชุมชน / สังคม				

ตารางที่ 41 แบบบันทึกผลสัมฤทธิ์

มิติ	วัตถุประสงค์ CSF)	KPI	เป้าหมาย					กลยุทธ์
			หน่วย	ปี พ.ศ.	ปี พ.ศ.	ปี พ.ศ.	ปี พ.ศ.	
1. พัฒนาบุคลากร (การเรียนรู้และเติบโต)								SO ST WO WT
2. กระบวนการภายใน								
3. การเงิน								
4. ผู้รับบริการ								
5. ชุมชน /สังคม								

ภาพที่ 14

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์



ชื่อผู้วิเคราะห์

วัน เดือน ปี

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในมากำหนดตำแหน่งในดวงพิชัยสงคราม (SWOT) หรือใช้หลักรู้เขา รู้เรา ซึ่งจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม

การกำหนดยุทธศาสตร์

1. ยุทธศาสตร์ SO มีจุดแข็งและมีโอกาส
2. ยุทธศาสตร์ ST มีจุดแข็งแต่มีภัยคุกคาม
3. ยุทธศาสตร์ WO มีจุดอ่อนและมีโอกาส
4. ยุทธศาสตร์ WT มีจุดอ่อนและมีภัยคุกคาม

เว็บไซต์ที่น่าสนใจเกี่ยวกับ BSC และ KPI
--

ปัจจุบันการค้นหาข้อมูลทางระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเป็นแหล่งหนึ่งที่ผู้สนใจสามารถท่องเว็บเพื่อหาสารสนเทศได้ การบริหารจัดการสมัยใหม่นี้เช่นกัน สามารถเข้าไปคลิ๊กดูได้ที่แหล่งข้อมูลต่าง ๆ ดังรายชื่อตัวอย่างที่ได้คัดสรรเป็นสังเขป ผู้สนใจสามารถสมัครเป็นสมาชิกเพื่อรับฟังข่าวสารในวงการ การฝึกอบรมได้

1. <http://www.balancedscorecard.com>
2. <http://www.balancedscorecard.net>
3. <http://www.bettermanagement.com>
4. <http://www.bscol.com>
5. <http://www.fpm.com>
6. <http://www.2gc.co.uk>
7. <http://www.measure.ch>
8. <http://www.pbviews.com>
9. <http://www.performaworks.com>
10. <http://www.performanceportal.org>
11. <http://www.performancemeasures.com>
12. <http://www.ziggonnperf.com>
13. <http://www.work911.com>
