

แนวทางการปฏิบัติงานของ

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

Chief Change Officer : CCO

สำนักงาน ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2547

สารบัญ

	หน้า
□ ที่มาของ CCO	2
□ กลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลง	4
□ คุณสมบัติของ CCO	6
□ หน้าที่ ความรับผิดชอบของ CCO	7
□ CCO กับการบริหารราชการแนวใหม่	9
□ เกณฑ์การประเมินของ MBNQA ปี 2003 (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)	10
□ CCO กับข้าราชการที่พึงประสงค์	14
 <u>ภาคผนวก</u>	
□ คุณลักษณะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ	17
□ แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ U.K.	19
□ บทความ “การพัฒนาระบบราชการไทย การพัฒนาองค์กร และการสร้างองค์การเรียนรู้”	22
□ รายชื่อผู้นำบริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer: CCO)	
Q CCO กระทรวง	25
Q CCO กรม	29
Q CCO จังหวัด	40

ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

Chief Change Officer : CCO

เป้าหมายสำคัญของการบริหารประเทศปัจจุบัน คือการทำให้ประชาชนคนไทยมีชีวิตที่เป็นสุข ดังนั้น ระบบการบริหารราชการจะต้องเปลี่ยนแปลง ดังที่ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร ได้กล่าวเมื่อวันเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำ การบริหาร การเปลี่ยนแปลง” เมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2546 ว่า ทุกอย่างจะต้องเปลี่ยนแปลงแบบที่เรียกว่า “**Change for the better**” ต้องเปลี่ยนให้ดีขึ้น โดย ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ก็จะไม่ยอมเป็นเพียงผู้นำตามกฎหมาย แต่จะขอเป็น “**ผู้นำการบริหารเปลี่ยนแปลง**”

ที่มาของ cco

CCO มาจากภาษาอังกฤษว่า **Chief Change Officer** แปลเป็นภาษาไทยว่า “**ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง**” ซึ่งมีที่มาตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

การสร้างความเป็นเลิศของระบบราชการไทยให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกต้องยึดหลักประการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน สอดคล้องตามนโยบายรัฐบาลที่มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (**citizen centered**) ดังนั้น ระบบราชการหลังการปฏิรูปตามผลแห่งการปรับปรุงกฎหมาย 2 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ถือได้ว่าเป็นก้าวแรกของการปฏิรูปราชการที่นำไปสู่แนวทางการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่ที่มีเป้าหมายสำคัญในการทำให้ประชาชนคนไทยมีชีวิตที่เป็นสุข โดยทุกส่วนราชการ ทุกกระทรวง ทุกกรม จะต้องทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ ประสานการดำเนินงานกันลักษณะองค์กรเครือข่าย เชื่อมโยงกัน ติดต่อกัน (**Networking Organization**) อีกทั้งจะต้องเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ต้องปรับตัวเองให้ทันสมัยต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก มีความกระหายที่จะเปลี่ยนแปลง (**appetite for change**) และที่สำคัญจะต้องเป็นองค์กรที่มีวัฒนธรรมการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (**performance - based culture**) มีการแบ่ง

ป็นวิสัยทัศน์ มีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ตลอดจนจะต้องสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้นำไปสู่เป้าหมายสุดท้าย คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

- **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545** ได้ปรับปรุงระบบบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพขึ้น และได้กำหนดหลักในการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนด้วยวิธีการบริหารจัดการที่ดี ตามนัยมาตรา 3/1 ว่า การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ ต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

- **มติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) - เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546** คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเรื่องแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ตามที่ ก.พ.ร.เสนอ โดยมีจุดมุ่งเน้น 4 ประการ คือ

- (1) มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (**Better Service Quality**)
- (2) ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (**Rightsizing**)
- (3) ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (**High Performance**) และ
- (4) เปิดระบบราชการเข้าสู่กระบวนการในระบอบประชาธิปไตย (**Democratic Governance**)

และเพื่อให้การนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าวได้สำเร็จ ก.พ.ร. จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ อันประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ

- | | |
|-------------------|--|
| ยุทธศาสตร์ที่ 1 : | การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน |
| ยุทธศาสตร์ที่ 2 : | การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน |
| ยุทธศาสตร์ที่ 3 : | การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 4 : | การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ |
| ยุทธศาสตร์ที่ 5 : | การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม |

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย (รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ทั้งนี้ ได้ระบุว่า ในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ โดยเฉพาะในประเด็นเกี่ยวกับ **ภาวะผู้นำและความเป็นเจ้าของ**ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

- **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546** คือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการอย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปแบบของกฎหมาย โดยรวบรวมแนวทางที่ควรปฏิบัติและกำหนดหลักเกณฑ์ใหม่ในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดความชัดเจนสามารถวัดผลของการปฏิบัติราชการได้ โดยมีเจตนารมณ์เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานโดยวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ

กลไกการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้บังคับบัญชา และบุคคลระดับต่างๆ ในองค์กร อันประกอบด้วยกลไกดังต่อไปนี้

- **ผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Leader)** หมายถึง ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (Chief Executive Officer : CEO) ได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี เลขาธิการ หรือผู้อำนวยการแล้วแต่ลักษณะของหน่วยงาน

- **ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง หรือ CCO (Chief Change Officer)** คือ ผู้บริหารระดับสูงระดับหัวหน้าหน่วยงาน หรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ช่วยผู้บริหารสูงสุดขององค์กรในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร โดยได้แยกกลุ่ม CCO เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. **ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงระดับกระทรวง หรือ CCO กระทรวง**
หมายถึงรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมายจากปลัดกระทรวงให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการระดับกระทรวง
2. **ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงระดับกรม หรือ CCO กรม** หมายถึงรองอธิบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิบดีให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการระดับกรม
3. **ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงระดับจังหวัด หรือ CCO จังหวัด** หมายถึงรองผู้ว่าราชการที่ได้รับมอบหมายจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลงในจังหวัด

● **คณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารและยุทธศาสตร์ของกระทรวง และ กรม** ทำหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หัวหน้าส่วนราชการเกี่ยวกับการพัฒนาของระบบราชการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารของกระทรวง กรม และจังหวัด โดยให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวางยุทธศาสตร์และแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงหรืออธิบดีเป็นประธาน โดยมีรองปลัดกระทรวงหรือรองอธิบดีที่ทำหน้าที่ CCO เป็นรองประธาน และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร. เข้าร่วมเป็นกรรมการชุดนี้ด้วย

- **คณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Team : CMT) ของกระทรวงและกรม** ทำหน้าที่นำนโยบายที่ได้รับจากคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารและยุทธศาสตร์ของกระทรวง และกรม ไปปฏิบัติ โดยให้มีเจ้าหน้าที่ประจำกลุ่มจำนวนหนึ่ง และมีเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่างๆเข้ามาร่วมดำเนินการด้วย

● **คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและยุทธศาสตร์กำลังคนของจังหวัด** ทำหน้าที่เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้ว่าราชการจังหวัดเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการและวิธปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การกำหนดยุทธศาสตร์และวางแผนการบริหารและพัฒนากำลังคน รวมทั้งให้คำปรึกษาเรื่องการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย การพิจารณาความดีความชอบและการลงโทษทางวินัยแก่ผู้ว่าราชการจังหวัด และในระดับจังหวัด คณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการ

จังหวัดเป็นประธาน และรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ทำหน้าที่ CCO เป็นรองประธาน และเจ้าหน้าที่สำนักงาน ก.พ.ร.เข้าร่วมเป็นกรรมการในชุดนี้

- คณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลง (**Change Management Team : CMT**) ของจังหวัด ทำหน้าที่นำนโยบายที่ได้รับจากคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารและยุทธศาสตร์ของจังหวัดไปปฏิบัติ และเป็นเครือข่ายกับสำนักงาน ก.พ.ร. ในการพัฒนาระบบราชการและการบริหารงานบุคคลในระดับจังหวัด รวมทั้ง สำนักงาน ก.พ. ด้วย

● **ที่ปรึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Consultant : CMC)** คือ ผู้ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเฉพาะด้านแก่ **CEO** และ **CCO** ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. **ที่ปรึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายนอก** หมายถึง สถาบันการศึกษา บริษัทเอกชนที่จ้างมาให้คำปรึกษา หรือ สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งมีสถานะเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (Service Delivery Unit : SDU) ที่ได้รับการจัดตั้งจากคณะรัฐมนตรีให้ปฏิบัติภารกิจให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการต่างๆ

2. **ที่ปรึกษาด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงภายใน (Internal Management Consultant)** หมายถึง ที่ปรึกษาที่ผ่านหลักสูตรเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพที่ปรึกษาซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินงานโดยสำนักงาน ก.พ.ร. และคาดว่าจะได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการจากสถาบันรับรองมาตรฐานของ Institute of Management Consultancy แห่ง สหราชอาณาจักร (U.K.)

คุณสมบัติของ CCO

คุณสมบัติของ CCO

- ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจสถานการณ์ทั่วไปของโลก และประเทศ
- ต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
- สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
- สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กลุ่มงานพัฒนาระบบงาน) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
- มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

- มีความกระตือรือร้นเอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน
- มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

หน้าที่ ความรับผิดชอบของ CCO

CCO มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

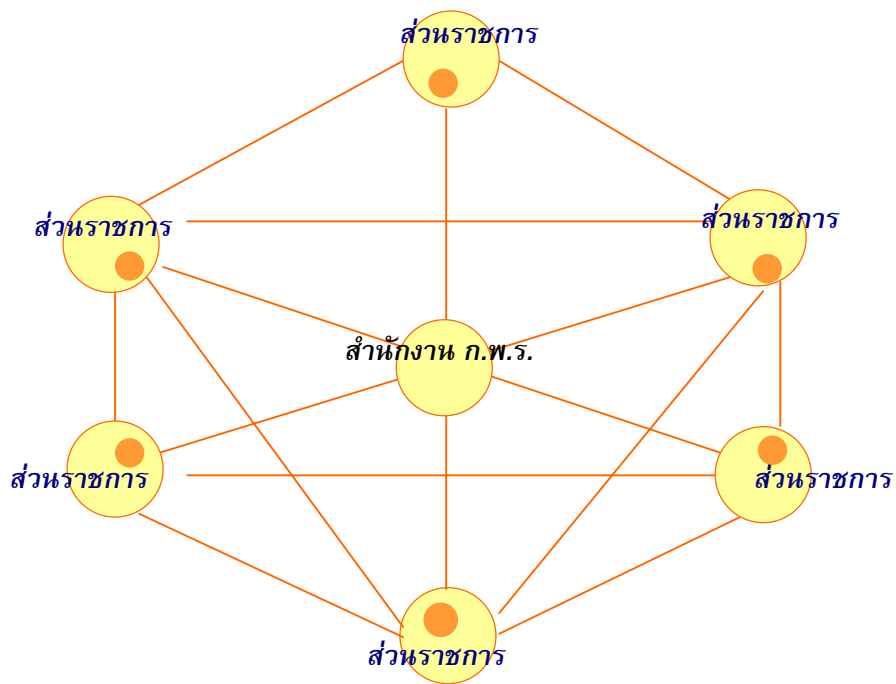
○ เสนอแนะ ให้ คำปรึกษาแก่ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรในการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารภายในหน่วยงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเจตนารมณ์การพัฒนาระบบราชการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) การผลักดันให้หน่วยงานและบุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งแนวปฏิบัติที่ ก.พ.ร.กำหนด เพื่อนำองค์กรไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ

- ปรับบทบาท ภารกิจ กระบวนการทำงานของหน่วยงานให้เหมาะสม คล่องตัว รวดเร็ว โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เช่น การพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้น การลดระยะเวลาขั้นตอนการปฏิบัติราชการ การจัดตั้งศูนย์บริการร่วมในการให้บริการประชาชน
- ปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และกลไกวิธีการบริหารราชการ เช่น การสร้างความเข้าใจกับข้าราชการในองค์กรเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อรับ และเข้าใจการพัฒนาระบบบริหารงานแนวใหม่ การพัฒนาบุคลากร การสำรวจความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- พัฒนาระบบ วิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ เท่าเทียมมาตรฐานสากล สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างถูกต้อง เหมาะสม เช่น การพัฒนาองค์ความรู้ข้าราชการในหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความสามารถในการวิชาการสมัยใหม่ สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในองค์กร การพัฒนาระบบข้อมูลให้ทันสมัยและนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์กร

○ เป็นแกนกลางประสานการดำเนินงานระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานภายใน เพื่อให้การปฏิบัติงานเรื่องการพัฒนาระบบบริหารราชการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

- เป็นผู้นำการกระตุ้น เร่งเร้าให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร
 - ติดตาม รายงานผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ
- เสนอ CEO เพื่อสั่งการ
- สื่อสาร สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องกับข้าราชการในองค์กรเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาระบบบริหารราชการ
 - เป็นต้นแบบของการเปลี่ยนแปลง

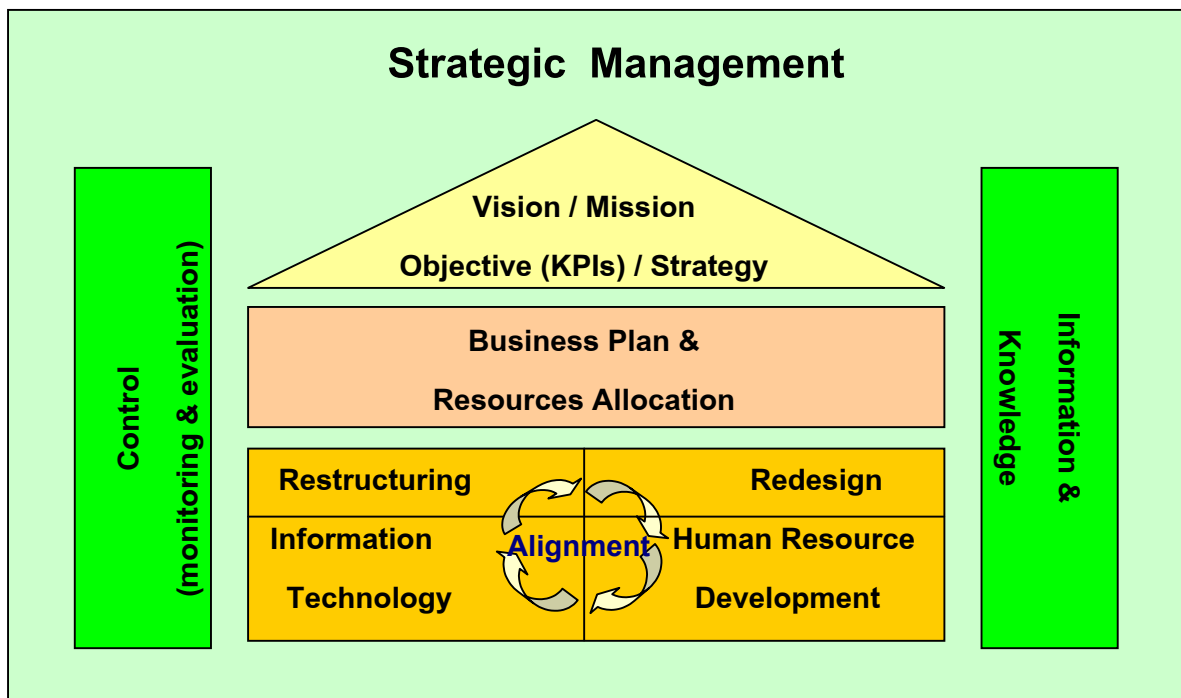
สำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการร่วมกับที่ปรึกษาภายนอก เป็นแกนกลาง (hub) ช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในการพัฒนาระบบราชการ



CCO กับการบริหารราชการแนวใหม่

การบริหารราชการแนวใหม่ (New Public Management : NPM)

หลักมุ่งเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยอาจใช้เครื่องมือทางการจัดการสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ และการบริหารคุณภาพโดยรวม ดังนี้



กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) เริ่มต้นด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร (Vision & Mission statements) โดย CEO และ CCO ร่วมกับทุกคนในองค์กรร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กรที่ต้องการจะไปให้ถึง หรือการกำหนดฝันขององค์กร และกำหนดภารกิจ คือการกำหนดขอบเขตหรือสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ (วิสัยทัศน์ที่ดี ไม่จำเป็นต้องประกอบด้วยข้อความที่ยาวหลายประโยค แต่ต้องสามารถสื่อสารให้บุคคลในองค์กรเข้าใจได้อย่างชัดเจนถึงทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปสู่)

ภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่ต้องการจะบรรลุขั้นตอนต่อไปที่จะต้องทำคือการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โดยการจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ ดำเนินการวิเคราะห์ และจัดสรรทรัพยากร (ทั้งงบประมาณ บุคลากร และอื่นๆ) ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง

สูตรแห่งความสำเร็จขององค์กรในขั้นตอนการนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กร (restructuring) และการออกแบบ กระบวนการทำงานใหม่ (redesign) ให้เหมาะสมและสอดคล้องยุทธศาสตร์และการเปลี่ยนแปลง ขององค์กร การปรับระบบสารสนเทศ (information technology) ให้สามารถใช้ข้อมูลให้เกิด ประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ตลอดจนการบริหารและพัฒนาบุคลากร (human resource development) ให้มีขีดสมรรถนะและความสามารถสูง

เกณฑ์การประเมินของ MBNQA ปี 2003 (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)★

กล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อส่วนราชการเสนอยุทธศาสตร์และได้รับความเห็นชอบจาก ผู้บริหารแล้ว ถือได้ว่าได้ทำการหรือปรับระบบขององค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้น ขั้นตอนต่อไปคือการ ปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จ นั่นคือการบริหารคุณ ภาพทั้งองค์กร (TQM : Total Quality Management)

ทั้งนี้ การพัฒนาคุณภาพระบบการบริหารงานแบบบูรณาการ ได้อาศัยแนวทางการ บริหารจัดการเพื่อความเป็นเลิศตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นรางวัลคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยการจัดกลุ่มตัวชี้วัดตามแนวของ MBNQA ได้แยกตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่ เอื้อให้เกิดผลงาน (Enablers) กับตัวชี้วัดผลงานออกจากกันให้เห็นชัดเจน และให้นำหนักใกล้เคียงกัน โดยหัวข้อที่ 1-6 เป็นตัวชี้วัดด้านปัจจัยที่เอื้อให้เกิดผลงาน และหัวข้อที่ 7 เป็นตัวชี้วัด ด้านผลงาน โดยเกณฑ์การประเมินของ MBNQA ในปี 2003 ดังนี้ (MBNQA 2003 Criteria for Performance Excellence)

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership)

1.1 ความเป็นผู้นำในระดับองค์กร (Organization Leadership)

ผู้บริหารระดับสูงนำองค์กรอย่างไรรวมถึงระบบการบริหารจัดการองค์กร และผู้บริหารระดับสูงมีการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

★ <http://www.quality.nist.gov>

1.2 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

องค์กรแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ทำให้มั่นใจว่ามีจริยธรรมและความเป็นพลเมืองดีของสังคมอย่างไร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

2.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์รวมถึงการเพิ่มพูนสถานภาพการแข่งขัน ผลการดำเนินงานโดยรวมและความสำเร็จในอนาคตอย่างไร

2.2 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ (Strategy Deployment) องค์กรมีขั้นตอนการแปรวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่แผนปฏิบัติการอย่างไร สรุปแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กร ตลอดจนการคาดการณ์ผลการดำเนินงานในอนาคตตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักดังกล่าว

3. การให้ความสำคัญกับลูกค้าและการตลาด (Customer and Market Focus)

3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด (Customer and Market Knowledge)

องค์กรทราบถึงความต้องการ ความคาดหวัง และรสนิยมของลูกค้าและตลาดได้อย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าและบริการในปัจจุบันสามารถสนองตอบต่อลูกค้าและเพื่อสร้างโอกาสใหม่ ๆ

3.2 ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Relationship and Satisfaction) องค์กรสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเพื่อทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และรักษาลูกค้าตลอดจนเพิ่มความนิยมและสร้างโอกาสใหม่ ๆ อย่างไร อธิบายวิธีวัดความพึงพอใจของลูกค้า

4. การวัดผล การวิเคราะห์ และการบริหารความรู้ (Measurement Analysis and Knowledge Management)

4.1 การวัดผลและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานขององค์กร (Measurement and Analysis of Organizational Performance) องค์กรมีการวัดวิเคราะห์ เชื่อมโยง และปรับปรุงข้อมูลผลการดำเนินงานและข้อมูลสารสนเทศในทุกระดับและในทุกส่วนขององค์กรอย่างไร

4.2 การบริหารข้อมูลสารสนเทศและความรู้ (Information and Knowledge Management) องค์กรทำให้เกิดความมั่นใจว่ามีข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นและมีคุณภาพสำหรับพนักงาน คู่ค้า/หุ้นส่วน และลูกค้าอย่างไร อธิบายการสร้างและบริหารสินทรัพย์ด้านความรู้ขององค์กร

5. การให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Focus)

5.1 ระบบงาน (Work Systems) งานและตำแหน่งทำให้พนักงานและองค์กรบรรลุผลการดำเนินงานในระดับสูงได้อย่างไร องค์กรมีผลตอบแทนความก้าวหน้าในอาชีพ และแนวปฏิบัติที่เกี้ยวข้องในด้านบุคลากรอย่างไร เพื่อเอื้อให้ทั้งพนักงานและองค์กรสามารถบรรลุผลงานในระดับสูง การเรียนรู้และแรงจูงใจของพนักงาน องค์กรให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรและทำให้มีผลการดำเนินงานในระดับสูงได้อย่างไร อธิบายว่าการให้ความรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพขององค์กรช่วยทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถได้อย่างไร

5.2 ความเป็นอยู่ที่ดีและความพึงพอใจของพนักงาน (Employee Well-being and Satisfaction) องค์กรรักษาสภาพแวดล้อมการทำงานและบรรยากาศในการสนับสนุนพนักงานอย่างไรเพื่อให้พนักงานทั้งหมดมีความเป็นอยู่ที่ดี พึงพอใจ และมีแรงจูงใจ

6. การบริหารกระบวนการ (Process Management)

6.1 กระบวนการด้านการสร้างมูลค่า (Value Creation Processes) องค์กรระบุและบริหารกระบวนการหลักในด้านการสร้างมูลค่า แก่ลูกค้าและทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างไร

6.2 กระบวนการสนับสนุน (Support Process) องค์กรบริหารกระบวนการหลักที่สนับสนุนกระบวนการสร้างมูลค่าอย่างไร

7. ผลลัพธ์ (Business Result)

7.1 ผลลัพธ์ด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer-focused Results) สรุปผลลัพธ์หลักด้านการให้ความสำคัญกับลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจ

- ของลูกค้าและคุณค่าที่ลูกค้ารับรู้ จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าและกลุ่มตลาดตามความเหมาะสมรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 7.2 ผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการ (Product and Service Results) สรุปผลลัพธ์ด้านสินค้าและบริการหลักขององค์กร จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มสินค้า กลุ่มลูกค้า และกลุ่มตลาด ตามความเหมาะสมรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 7.3 ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด (Financial and Market Results) สรุปผลลัพธ์หลักด้านการเงินและตลาด แบ่งตามส่วนของตลาดตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 7.4 ผลลัพธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Results) สรุปผลลัพธ์หลักด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ซึ่งรวมผลงานด้านระบบงาน การให้ความรู้ การพัฒนา ความเป็นอยู่ที่ดี และความพึงพอใจ จำแนกผลลัพธ์ตามความหลากหลายของกำลังคนและชนิด ตลอดจนจนประเภทของพนักงานตามความเหมาะสม รวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 7.5 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลขององค์กร (Organizational Effectiveness Results) สรุปผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานหลักขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์กร จำแนกผลลัพธ์ตามกลุ่มสินค้าและตลาดตามความเหมาะสมรวมทั้งข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม
- 7.6 ผลลัพธ์ด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคม (Governance and Social Responsibility Results) สรุปผลลัพธ์หลักด้านการบริหารจัดการที่ดีและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร รวมถึงหลักฐานที่แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมในด้านการเงิน พฤติกรรมทางจริยธรรม การปฏิบัติตามกฎหมาย ความเป็นพลเมืองดี จำแนกผลลัพธ์ตามหน่วยธุรกิจตามเหมาะสม รวมถึงข้อมูลเปรียบเทียบที่เหมาะสม

CCO กับข้าราชการที่พึงประสงค์

• ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี	Integrity
• ขยัน ตั้งใจทำงาน	Activeness
• มีศีลธรรม คุณธรรม	Moral
• รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตามกับสังคม	Relevancy
• มุ่งเน้นประสิทธิภาพ	Efficiency
• รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม	Accountability
• กระทำการเป็นประชาธิปไตย โปร่งใส	Democracy
• มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน	Yield

ยุทธศาสตร์การปรับกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ ซึ่งผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2546 รับทราบแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของระบบราชการ (พ.ศ. 2546-2550) และให้หัวหน้าส่วนราชการทุกกระทรวง กรม นายยุทธศาสตร์นี้ไปศึกษาและผลักดันให้เกิดขึ้นในทางปฏิบัติด้วย ได้กำหนดค่านิยมในการทำงานใหม่ 8 ประการ ได้แก่ ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี (Integrity) ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก (Active) มีศีลธรรม คุณธรรม (Moral) รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม (elevant) มุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficient) รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม (Accountability) มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส (Democracy) มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน (Yield)

สรุป

เป้าหมายในการพัฒนาระบบราชการ คือ การจัดการให้การบริหารงาน และเทคนิควิธีการดำเนินงานของภาครัฐปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (**input**) ตลอดจนอาศัยกฎ ระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน มาเน้นที่วัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (**output**) และผลลัพธ์ (**outcome**) รวมทั้งความคุ้มค่าของเงิน (**value for money**) และการพัฒนา คุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอาเทคนิค วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ เข้ามาประยุกต์ใช้ให้มากขึ้น เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การวัดและประเมินผลงาน การบริหารคุณภาพโดยรวม และ การรื้อปรับระบบ

ในการดำเนินการดังกล่าว จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติและบังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ จึงต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความมุ่งมั่น จริงจัง ทุ่มเทสรพกำลังอย่างเต็มที่ และกลุ่มบุคคลผู้รับผิดชอบหลักในการพัฒนาระบบงานและการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ **CCO (Chief Change Officer)** นั้นเอง