

การจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการที่มีประสิทธิภาพ คือการตัดสินใจเลือกที่จะดำเนินการในเรื่องใดก่อน ภายใต้ข้อจำกัดทั้งเรื่องบุคลากร งบประมาณ และเรื่องอื่นๆ

จากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self – Assessment) ทำให้สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) ได้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และโอกาสในการปรับปรุง (Opportunities For Improvement) โดยจุดแข็งเป็นเรื่องที่ สนข. จะต้องธำรงรักษาและพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับโอกาสในการปรับปรุงเป็นเรื่องที่ สนข. จะต้องดำเนินการปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ผลการดำเนินการทั้งด้านกระบวนการและผลลัพธ์เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

อย่างไรก็ตาม “โอกาสในการปรับปรุง” ที่พบจากการประเมินองค์กรด้วยตนเองมีประเด็นที่หลากหลายในแต่ละหมวด เมื่อพิจารณาถึงความเป็นไปได้ทั้งในด้านระยะเวลา บุคลากร และทรัพยากรที่ต้องใช้ สนข. ไม่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงได้ทุกเรื่อง/ประเด็น ดังนั้น สนข. จึงได้จัดลำดับความสำคัญในการปรับปรุง โดยคำนึงถึงการปรับปรุง/การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุดต่อองค์กร เพื่อให้ส่วนราชการสามารถกำหนดผู้รับผิดชอบที่เหมาะสม วางแผนในเรื่องระยะเวลา และสามารถจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ตามลำดับความสำคัญและความจำเป็น

วิธีการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร

สนข. จัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงองค์กร ด้วยการกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญในการพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ แต่ถ่วงน้ำหนักคะแนนในแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกัน โดยใช้เกณฑ์จัดลำดับความสำคัญจากตารางถ่วงน้ำหนักโอกาสในการปรับปรุง ซึ่งมีการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง ขั้นที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์ ขั้นที่ 3 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์ในรูปแบบตาราง และขั้นที่ 4 การจัดลำดับความสำคัญโดยพิจารณาจากน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์กับระดับคะแนน

ขั้นตอนในการจัดลำดับความสำคัญ

ขั้นแรก กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง

สนข. กำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพองค์กรโดยการประชุมพิจารณาร่วมกับที่ปรึกษา ซึ่งคัดเลือกเกณฑ์ได้ 3 เกณฑ์คือ 1) ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 2) ความพร้อมในการดำเนินการ และ 3) ผลลัพธ์ต่อองค์กร โดยได้ให้ความหมายของแต่ละเกณฑ์ดังนี้

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ หมายถึง เรื่องที่ต้องการปรับปรุงเป็นเรื่องที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสนับสนุนให้บรรลุเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ หรือแผนปฏิบัติการที่สำคัญขององค์กร

ความพร้อมในการดำเนินการ หมายถึง ความพร้อมทั้งด้านบุคลากรผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการซึ่งหมายถึง งบประมาณ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวก และความพร้อมด้านระยะเวลาการดำเนินการ

ผลลัพธ์ต่อองค์กร หมายถึง การดำเนินการปรับปรุงในเรื่องดังกล่าว ส่งผลต่อองค์กร ทั้งเรื่องประสิทธิผล คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งเน้นผลการดำเนินการที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

ขั้นที่ 2 กำหนดน้ำหนักของแต่ละเกณฑ์

สทท. ได้พิจารณาความสำคัญของเกณฑ์ และให้น้ำหนักตามความสำคัญ โดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งกำหนดน้ำหนัก ได้ดังนี้

ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์	น้ำหนัก	0.3
ความพร้อมในการดำเนินการ	น้ำหนัก	0.3
ผลลัพธ์ต่อองค์กร	น้ำหนัก	0.4

ขั้นที่ 3 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือกกับเกณฑ์ในรูปแบบตาราง

สทท. ได้พิจารณาโอกาสในการปรับปรุงตามผลการประเมินองค์กรด้วยตนเองทั้ง 7 หมวด โดยก่อนสร้างตารางหาความสัมพันธ์ สทท. ได้จัดกลุ่มโอกาสในการปรับปรุง โดยได้ประชุมหารือเพื่อร่วมกันพิจารณาประเด็นที่สามารถรวมเป็นกลุ่มเดียวกันได้ (รายละเอียดในภาคผนวก) เพื่อความกระชับของเนื้อหา และสะดวกในการจัดลำดับความสำคัญ รวมถึงจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรต่อไป การสร้างตารางโดยกำหนดโอกาสในการปรับปรุงแสดงไว้แนวตั้งด้านซ้ายมือสุด เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนัก แสดงบนตารางแนวนอน และน้ำหนักรวมของโอกาสในการปรับปรุงแสดงบนตารางแนวนอน คอลัมน์ขวาสุด (ดังที่แสดงไว้ในขั้นที่ 4)

ขั้นที่ 4 จัดลำดับความสำคัญ

ตามที่ สทท. ได้เลือกเกณฑ์ในการคัดเลือกโอกาสในการปรับปรุงมา 3 เกณฑ์ คือ ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ความพร้อมในการดำเนินการ และผลลัพธ์ต่อองค์กร ซึ่งได้กำหนดระดับคะแนนสำหรับโอกาสในการปรับปรุง โดยกำหนดค่าระดับคะแนน 1 – 5 สำหรับเกณฑ์ทั้ง 3 เรื่อง ดังนี้

- 1 หมายถึง มีความสำคัญน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง มีความสำคัญน้อย
- 3 หมายถึง มีความสำคัญปานกลาง
- 4 หมายถึง มีความสำคัญมาก
- 5 หมายถึง มีความสำคัญมากที่สุด

หลังจากนั้นได้ดำเนินการให้ค่าคะแนนของโอกาสในการปรับปรุง โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าว ผลการจัดลำดับความสำคัญ ได้แสดงในรูปของตารางหาความสัมพันธ์ระหว่างทางเลือก (โอกาสในการปรับปรุง) กับเกณฑ์ ดังนี้

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนักคะแนน			
	ความ สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ (0.3)	ความพร้อม ในการ ดำเนินการ (0.3)	ผลลัพธ์ ต่อ องค์กร (0.4)	คะแนน รวมตาม น้ำหนัก (1.0)
● การสื่อสาร/การถ่ายทอดของผู้บริหาร	2	3	4	3.10
● การกำหนดทิศทางและการสร้าง หลักประกันต่อการปฏิบัติงาน ของส่วนราชการ	2	2	3	2.40
● การทบทวนผลการดำเนินการ/ตัวชี้วัด ที่สำคัญของผู้บริหาร	2	3	4	3.10
● การประเมินผลงานของผู้บริหาร	1	3	3	2.40
● การกำกับดูแลตนเองที่ดีของส่วน ราชการ	3	3	3	3.00
● การสนับสนุนชุมชนที่สำคัญต่อส่วน ราชการ	2	2	3	2.40
● การวางแผนยุทธศาสตร์	1	4	4	3.10
● การนำแผนสู่การปฏิบัติ	1	4	4	3.10
● ระบบการวัดผลการดำเนินการ/ แผนปฏิบัติการ	3	3	4	3.40
● การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	3	3.00
● การจัดการข้อร้องเรียน	1	3	4	2.80

โอกาสในการปรับปรุง	เกณฑ์ในการคัดเลือกและน้ำหนักคะแนน			
	ความ สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ (0.3)	ความพร้อม ในการ ดำเนินการ (0.3)	ผลลัพธ์ ต่อ องค์กร (0.4)	คะแนน รวมตาม น้ำหนัก (1.0)
● การวัดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	4	3.40
● การติดตามหลังการบริการ	1	2	3	2.10
● การจัดระดับเทียบเคียง/การเทียบเคียงที่สำคัญ	1	1	3	1.80
● การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	3	5	3.80
● การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ	2	4	4	3.40
● การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ	4	4	5	4.40
● การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ	3	4	5	4.10
● การจัดระบบงาน	2	4	4	3.80
● การยกย่องชมเชย การให้รางวัลและสิ่งจูงใจแก่บุคลากร	1	3	4	2.80
● การกำหนด/พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	4	4	5	4.40
● การสรรหา ว่าจ้าง และการรักษาบุคลากร	1	3	4	2.80
● การพัฒนาบุคลากร	4	3	5	4.10
● การวัดความผาสุก ความพึงพอใจ และแรงจูงใจของบุคลากร	2	3	5	3.50
● การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน	1	3	4	2.80
● การสำรวจความต้องการของบุคลากร	2	3	4	3.10
● การจัดทำกระบวนการที่สร้างคุณค่า	3	3	5	3.80
● การลดค่าใช้จ่ายการตรวจประเมินกระบวนการสร้างคุณค่า	1	3	3	2.40
● การจัดทำกระบวนการสนับสนุน	1	.3	4	2.80
● การลดค่าใช้จ่ายในการตรวจประเมินกระบวนการสนับสนุน	1	3	3	2.40
● การจัดการด้านการเงิน	1	4	3	2.70

ผลการจัดลำดับความสำคัญ

จากตารางหาความสัมพันธ์ดังที่แสดงมาข้างต้น สามารถจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง ใน 6 อันดับแรกได้ดังนี้

อันดับที่ 1

การกำหนด/จัดทำสมรรถนะบุคลากร (ค่าคะแนน 4.40)

การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (ค่าคะแนน 4.40)

อันดับที่ 2

การพัฒนาบุคลากร (ค่าคะแนน 4.10)

การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ (ค่าคะแนน 4.10)

อันดับที่ 3

การรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และความคาดหวัง (ค่าคะแนน 3.80)

ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การจัดระบบงาน (ค่าคะแนน 3.80)

การจัดทำกระบวนการที่สร้างคุณค่า (ค่าคะแนน 3.80)

อันดับที่ 4

การวัดความพึงพอใจ ความพึงพอใจ และแรงจูงใจ (ค่าคะแนน 3.50)

ของบุคลากร

อันดับที่ 5

ระบบการวัดผลการดำเนินการ/แผนปฏิบัติการ (ค่าคะแนน 3.40)

การวัดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจ (ค่าคะแนน 3.40)

ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

อันดับที่ 6

การสื่อสาร/การถ่ายทอดของผู้บริหาร (ค่าคะแนน 3.10)

การทบทวนผลการดำเนินการ/ตัวชี้วัดที่สำคัญ (ค่าคะแนน 3.10)

ของผู้บริหาร

การวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าคะแนน 3.10)

การนำแผนสู่การปฏิบัติ (ค่าคะแนน 3.10)

การสำรวจความต้องการของบุคลากร (ค่าคะแนน 3.10)

สนข. ได้นำผลการจัดลำดับความสำคัญทั้ง 6 อันดับ ไปจำแนกตามเกณฑ์ 7 หมวด และจัดทำ
รายงานสรุปผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง ตามแบบฟอร์มที่ 4

ผลการจัดลำดับความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุงที่ได้จากการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็น
ข้อมูลพื้นฐานที่มีความสำคัญที่ สนข. จะใช้ในการวางแผนปรับปรุงองค์กรให้บรรลุตามเป้าประสงค์การพัฒนา
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป