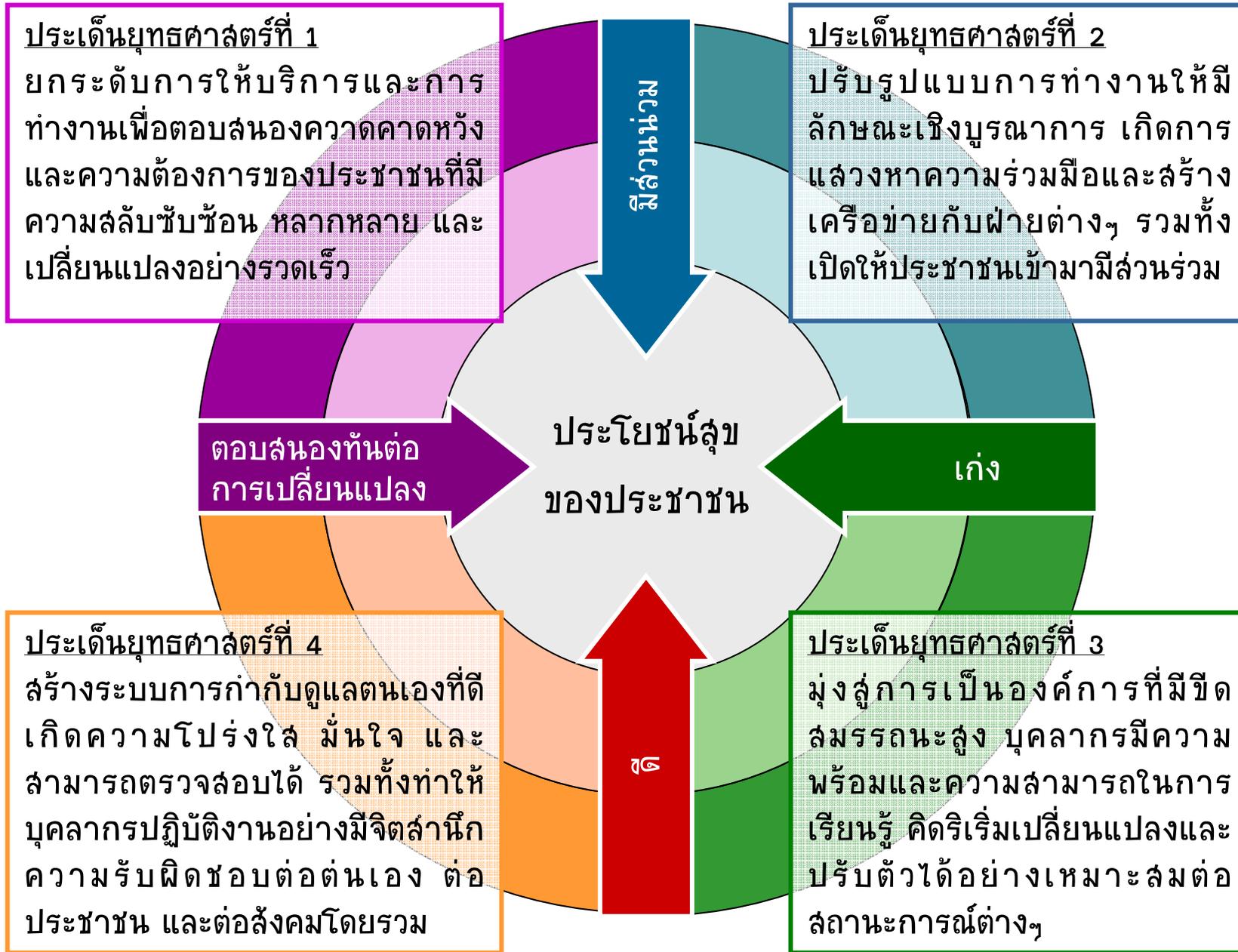


กระบวนการและเทคนิค

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน  
หมวด 4 การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้

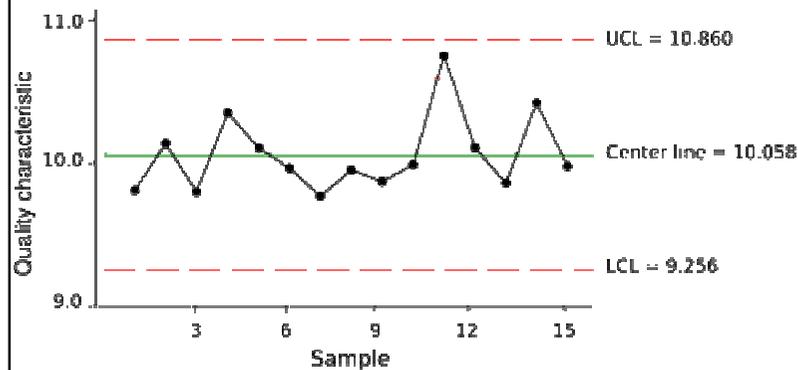




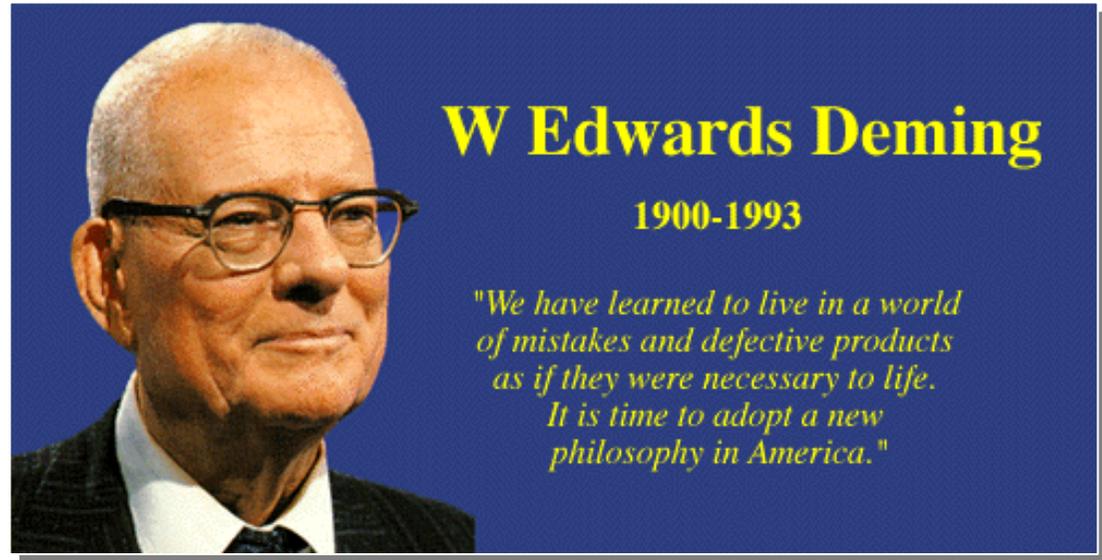


การบริหารจัดการเชิงคุณภาพเริ่มต้นในภาคอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน “การตรวจสอบคุณภาพ” (Inspection) ของกระบวนการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นที่การชี้และวัดผลการผลิตว่า ยอมรับได้หรือไม่ จนกระทั่งมีพัฒนาการมาเป็น “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับการ ป้องกันและการควบคุมให้คุณภาพการทำงานออกมาดีที่สุด

จุดเริ่มต้นของทฤษฎีการจัดการเชิงคุณภาพเริ่มจากวิศวกรของ Bell Labs ที่ชื่อว่า Walter A. Shewhart (1920s) ซึ่งพยายาม หาทางเพิ่มความน่าเชื่อถือของระบบการส่งสัญญาณโทรศัพท์ โดยดร. ชูฮาร์ต (1924) ได้คิดค้นและนำเสนอแนวคิดทางสถิติที่ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะควบคุมคุณภาพของการทำงานได้ที่ เรียกว่า Control Chart ซึ่งกลายเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยม กว้างถึงประโยชน์ที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการเชิงคุณภาพใน เวลาต่อมา

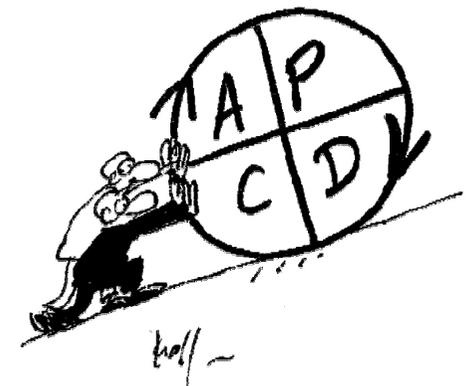


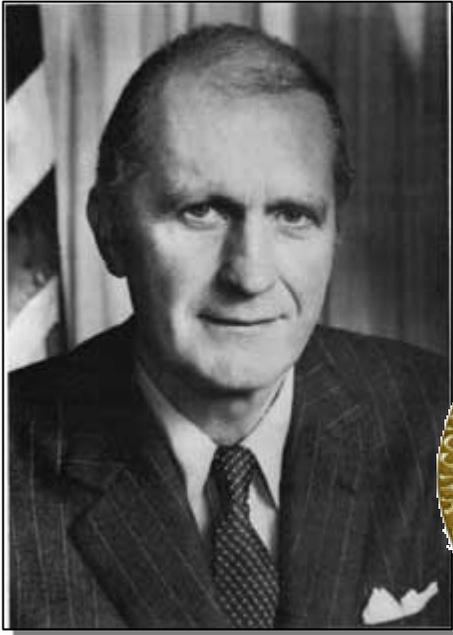
Professor Edwards W. Deming  
ได้รับเอาแนวคิดการบริหารจัดการ  
เชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการทางสถิติ  
จาก Shewhart มา แล้วประยุกต์  
แนวคิดดังกล่าวจนสามารถทำให้  
วงการอุตสาหกรรมทั่วโลกยอมรับ  
ในประโยชน์ของการบริหารจัดการ  
เชิงกระบวนการเชิงคุณภาพด้วย



สถิติ(Statistical Process Control Method) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ที่ Deming สามารถทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่ทั้งโลกในการปรับปรุงคุณภาพของอุตสาหกรรมในประเทศญี่ปุ่นให้กลายเป็นประเทศที่มีขีดความสามารถทางการแข่งขันเป็นอันดับต้นของโลกได้ในเวลาต่อมา

โมเดลทางความคิดที่โดดเด่นและได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลายที่สุด  
ในโลกของการบริหารจัดการก็คือ Deming Cycle หรือที่รู้จักกันในชื่อว่า  
PDCA Cycle ที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการทำงานด้วยแนวคิดพื้นฐาน คือ  
Plan (วางแผน) Do (ดำเนินการ) Check (ตรวจสอบ) Act (ปรับปรุง)

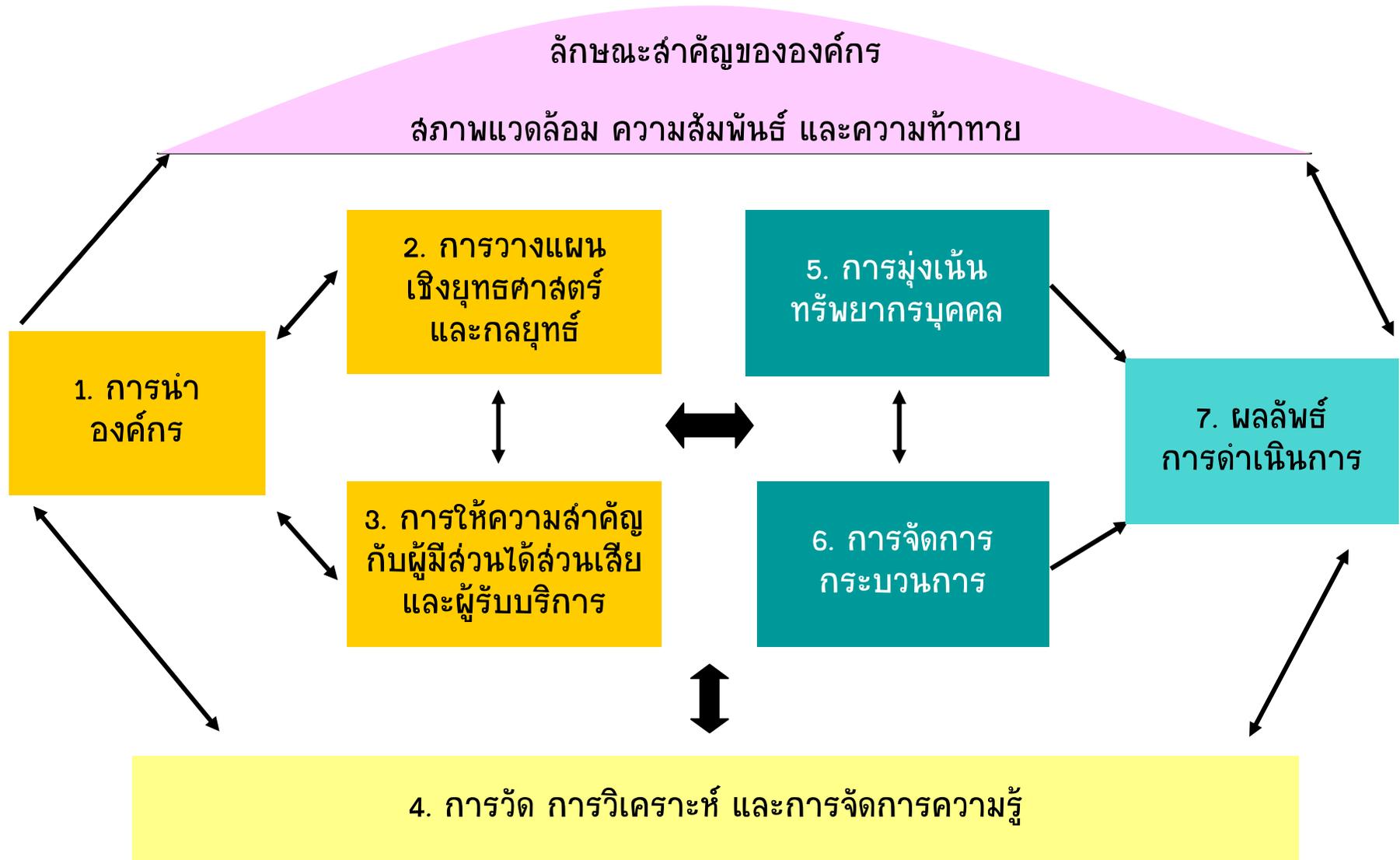


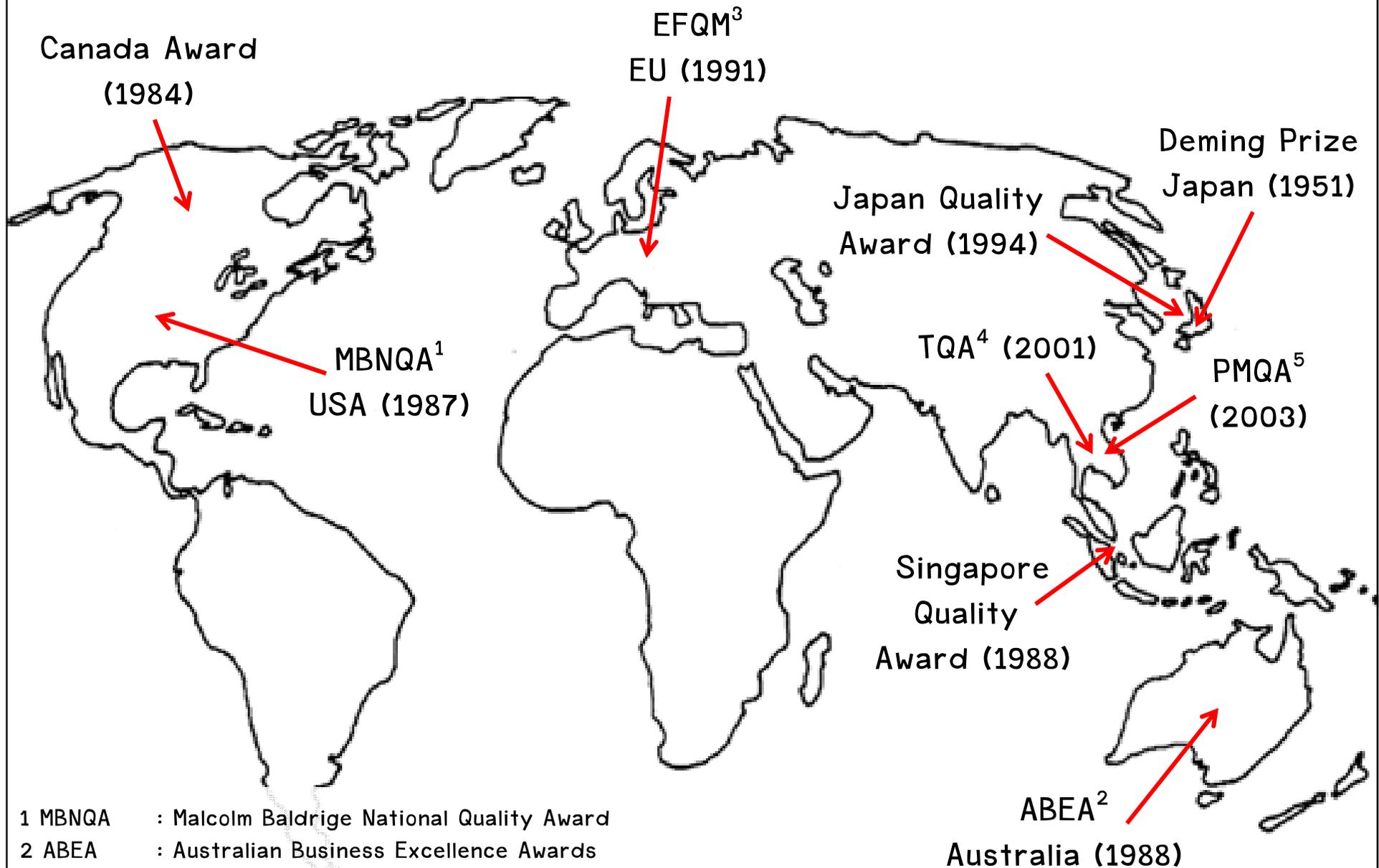


Malcolm Baldrige (October 4, 1922 - July 25, 1987) เป็น Secretary of Commerce ของประเทศสหรัฐอเมริกาในสมัยของอดีตประธานาธิบดี Ronald Regan ซึ่งมีบทบาทอย่างสูงในการสร้างขีดความสามารถของอเมริกาทั้งในภาครัฐและอุตสาหกรรม Baldrige ได้ทุ่มเทให้กับการพัฒนาความเป็นเลิศในการบริหารจัดการและมีส่วนในการผลักดันเรื่องการบริหารจัดการเชิงคุณภาพจนกลายเป็นกฎหมาย



Baldrige มีส่วนร่วมในการร่างกฎหมายปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ Quality Improvement Act of 1987 จนทำให้บริษัทชั้นนำและหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเต็มที่ และในก้มีการให้รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการของประเทศอเมริกา ซึ่งได้ใช้ชื่อรางวัลว่า Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นต้นแบบของ TQA และ PMQA ในประเทศไทยในเวลาต่อมา

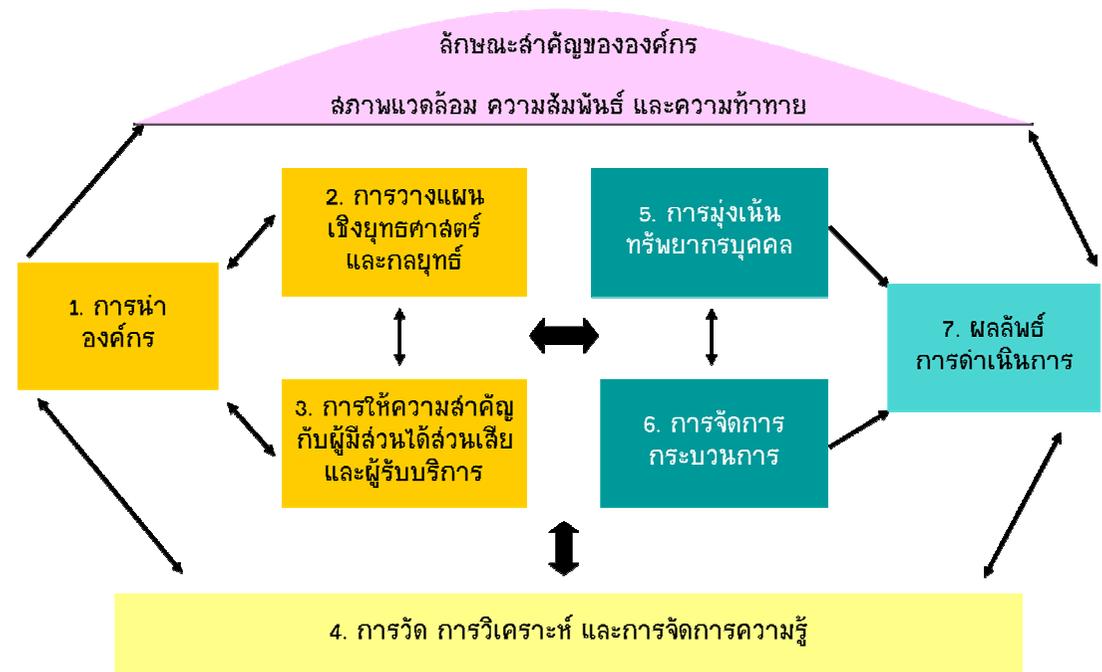




- 1 MBNQA : Malcolm Baldrige National Quality Award
- 2 ABEA : Australian Business Excellence Awards
- 3 EFQM : European Foundation Quality Management
- 4 TQA : Thailand Quality Award
- 5 PMQA : Public Sector Management Quality Award

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ Baldrige คิดค้นนั้นมีความโดดเด่นอยู่ที่ การบูรณาการแนวคิดด้านการบริหารจัดการให้อยู่รวมกันได้อย่างเหมาะสม และทำให้เห็นความเชื่อมโยงในภาพรวม ได้อย่างชัดเจน ดังนั้นการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อการบริหารจัดการจริงๆ ก็ จะง่ายและราบรื่น

ดังนั้นผู้ที่จะนำเอาแนวคิดการบริหารจัดการเชิงคุณภาพแบบบูรณาการนี้ไป ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้อง เข้าใจสาระของแต่ละส่วนและความเชื่อมโยงทั้งหมดให้ได้ก่อน



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการของส่วนราชการ

#### ก. การวัดผลการ ดำเนินการ

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

#### ข. การวิเคราะห์ผลการ ดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ และ ความรู้

#### ก. ความพร้อมใช้งานของ ข้อมูล และ สารสนเทศ

- การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งาน
- การเปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศ
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัย ใช้งานง่าย

#### ข. การจัดการ ความรู้

- การจัดการความรู้
- การทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย แม่นยำ และเป็นความลับ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

#### ก. การวัดผลการดำเนินงาน

- การเลือกการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องและบูรณาการ
- การเลือกและการใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ

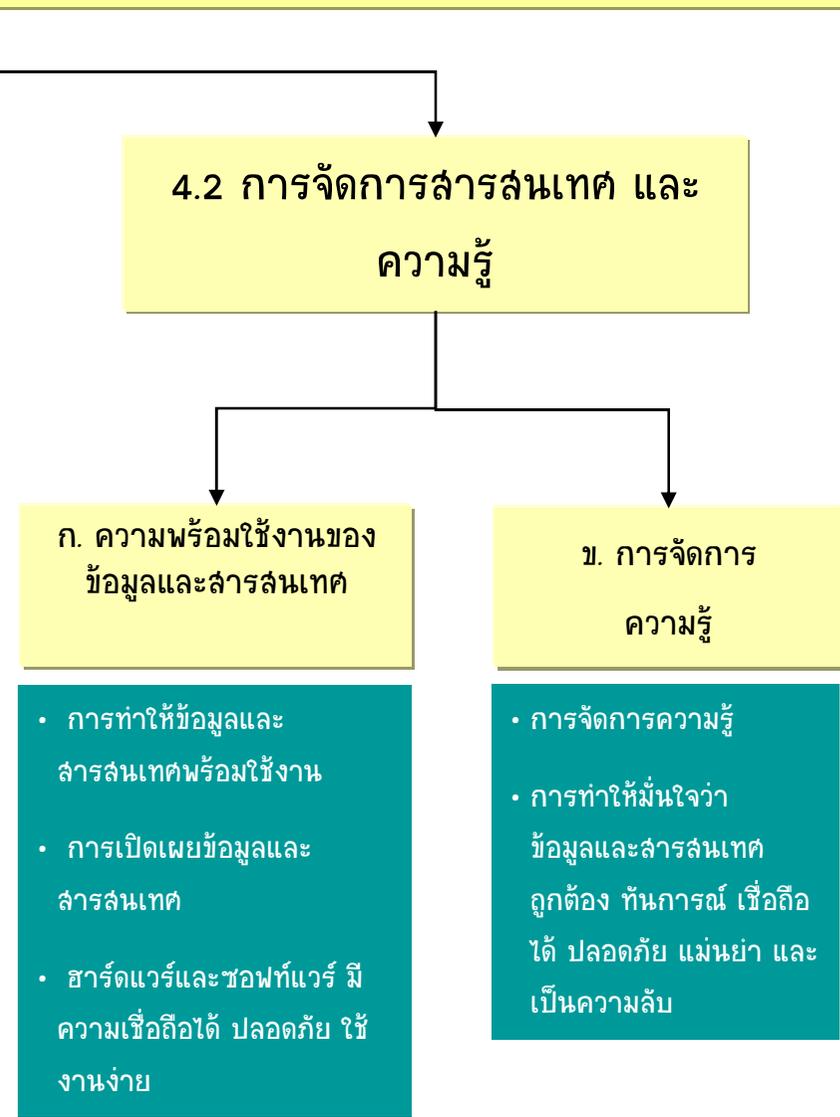
#### ข. การวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

- การวิเคราะห์เพื่อประเมินผลการดำเนินการและแผนเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

หมวด 4.1 เป็นเป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของส่วนราชการ ซึ่งการที่จะวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานได้นั้นองค์กรจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร และมีวิธีการวัดผลและวิธีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานที่สามารถทำให้เชื่อมโยงไปยังเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้ ดังนั้นจึงต้องมีการคัดเลือกข้อมูลที่สามารถทำให้วัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานทั้งกระบวนการหลัก (Primary Activity) และกระบวนการสนับสนุน (Supporting Activity)

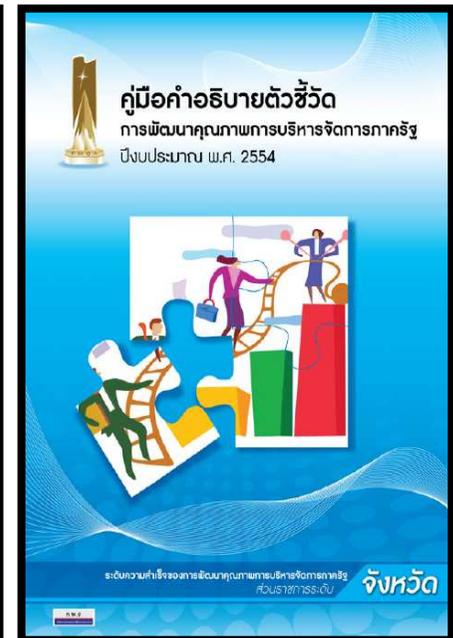
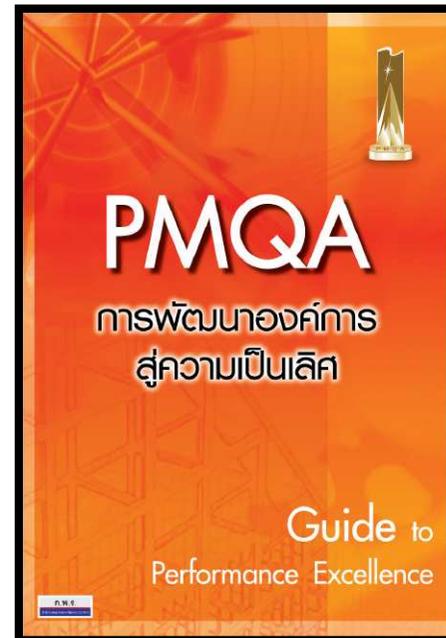
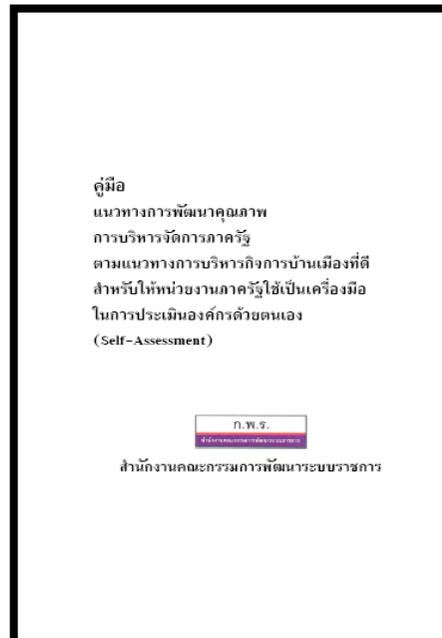
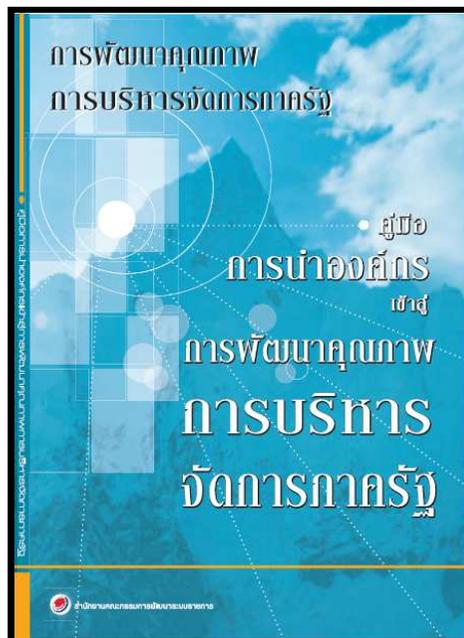
## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

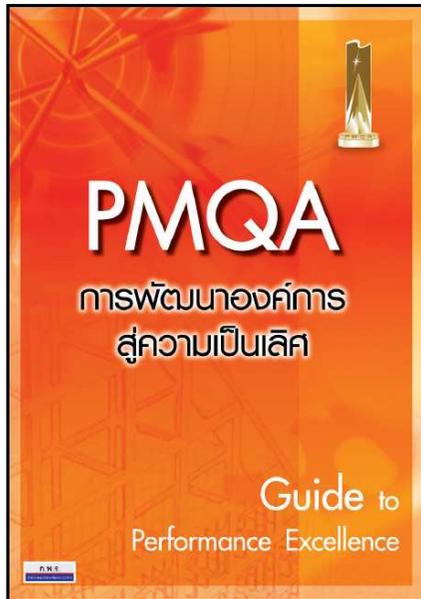
หมวด 4.2 เป็นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเกี่ยวกับ**การทำให้ระบบสารสนเทศมีความพร้อมในการใช้งาน** และยังรวมถึงเรื่อง**การจัดการความรู้**ด้วย ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ ระบบสารสนเทศที่มีความ**ครอบคลุม**ข้อมูลที่ใช้ในการทำงานอย่างครบถ้วนและ**ถูกต้อง** (มีการตรวจเช็คข้อมูล) ตลอดจนมีการปรับปรุงแก้ไขข้อมูลให้มีความ**ทันสมัย**เพื่อให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ ทั้งนี้หมายรวมถึงอุปกรณ์เครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือและใช้งานง่าย และมุ่งเน้นการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจนสามารถนำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ประโยชน์ในการดำเนินงานได้อย่างดี



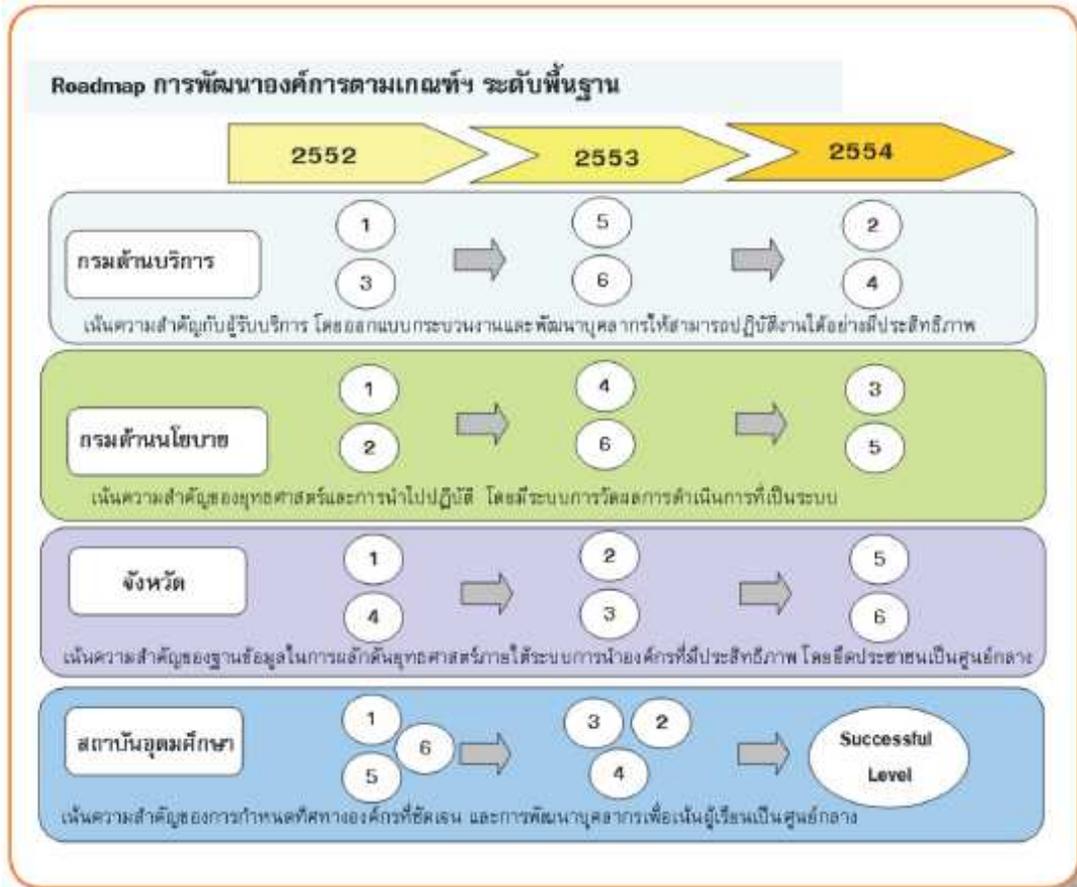
ในการนำแนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพมาใช้ในองค์กรนั้นจะมีเอกสารที่จะช่วยให้เข้าใจเนื้อหาสาระอยู่สี่เล่ม ประกอบด้วย

- คู่มือการนำองค์กรเข้าสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
- คู่มือแนวทางการพัฒนาคุณภาพสำหรับหน่วยงานภาครัฐใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
- คู่มือเทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (แต่ละปีจะมีออกมาใหม่)





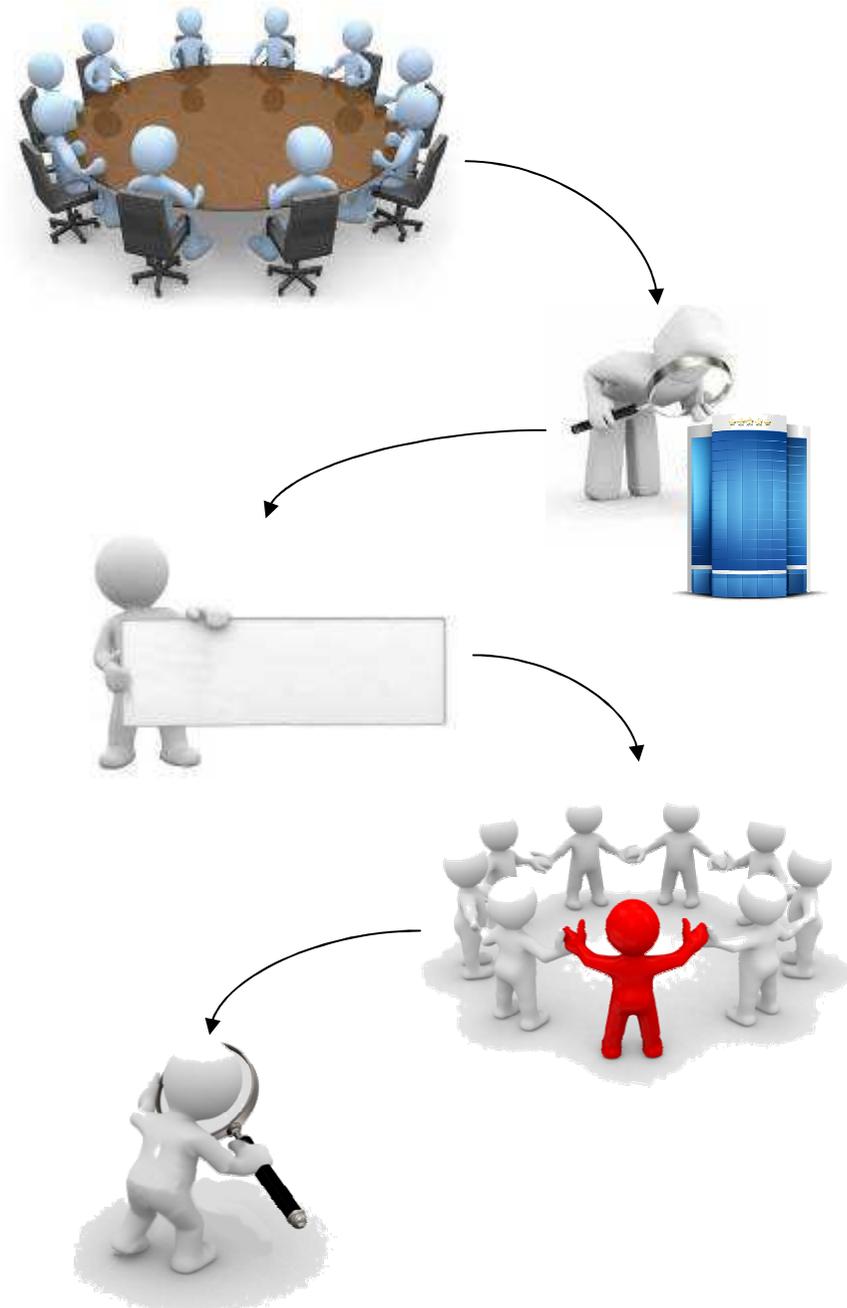
จากคู่มือการพัฒนางองค์กรสู่ความเป็นเลิศนั้น เราสามารถที่จะทราบถึงเป้าหมายการดำเนินการพัฒนางองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างชัดเจน และสามารถให้คำปรึกษาแก่องค์กรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไม่ว่าจะเป็นกรมด้านบริการ หรือกรมด้านนโยบาย หรือส่วนราชการระดับจังหวัดหรือสถาบันอุดมศึกษา



การพัฒนาองค์กรด้วยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Deming ในเรื่องของการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังที่ประเทศญี่ปุ่นใช้กันอย่างแพร่หลายที่เรียกว่า “Kaizen” ที่แปลว่า Continuous Improvement ซึ่งประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการจึงเกี่ยวข้องกับ 5 ขั้นตอนหลักคือ

- การเตรียมความพร้อม
- การประเมินตนเองและระบุโอกาสในการปรับปรุง
- การวางแผนการปรับปรุง
- การดำเนินการ
- การประเมินผลการดำเนินการ

ทั้งนี้การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดีในระยะยาว องค์กรจะสามารถรักษาคุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างยั่งยืน

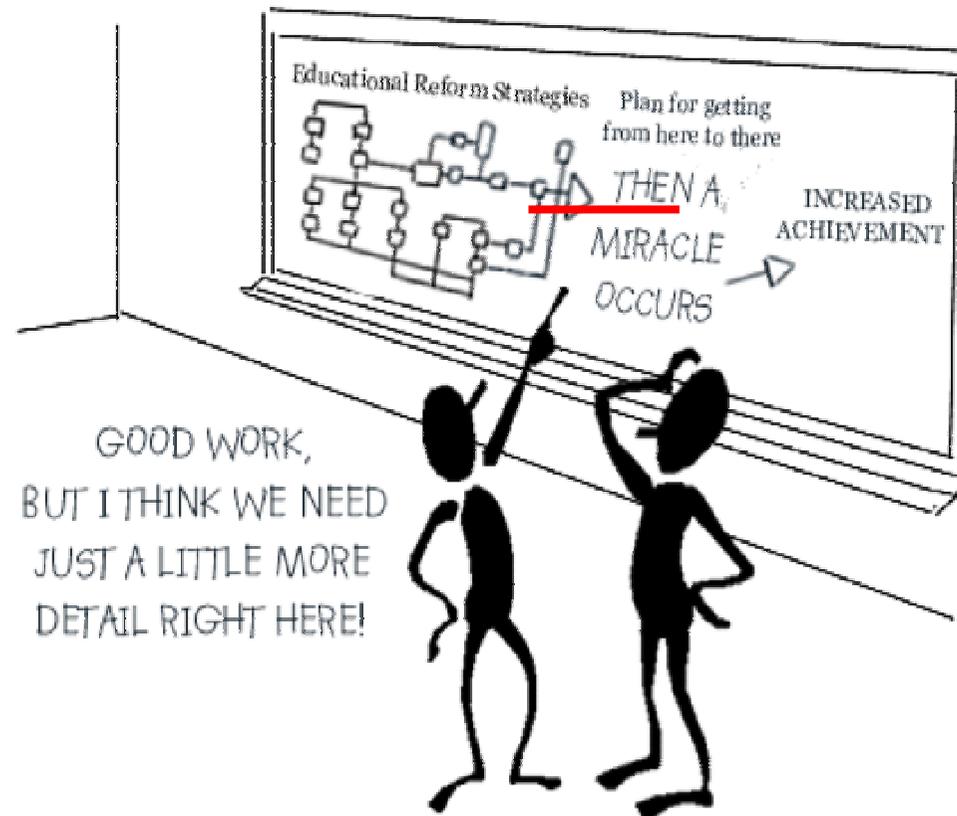


แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเองนั้นให้  
ความสำคัญกับสองเรื่องคือ

- วิธีการทำงาน
- ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยเฉพาะในส่วนของวิธีการทำงานซึ่งการ  
ประเมินตนเองจะต้องคิดอยู่เสมอว่าเรา  
ทำงานต่าง ๆ ด้วยวิธีอะไร หรืออีกนัยหนึ่งคือ  
ดำเนินการอย่างไรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ออกมา

ซึ่งในคำถามการประเมินนั้นจะมีคำถามที่จะ  
เน้นถามถึงวิธีการทำงานอยู่ โดยคำถาม  
เหล่านั้นจะต้องการให้หน่วยงานประเมิน  
ตนเองว่าดำเนินการทำงานอย่างไร (HOW?)



# A D L I

- Approach หมายถึงการดำเนินการในการบริหารจัดการนั้นได้ทำอย่างมี วิธีการหรือแนวทางที่เป็นระบบ
- Deployment หมายถึงได้มีการนำเอาวิธีการบริหารจัดการที่ได้กำหนดไว้ไป ถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง
- Learning หมายถึงว่าได้มีการเรียนรู้ว่า สิ่งที่ดำเนินการไปเป็นอย่างไรบ้าง ผ่านการ ทบทวนและปรับปรุงอย่าง ต่อเนื่อง
- Integration หมายถึงว่าการบริหารจัดการในด้านต่างๆได้ เชื่อมโยงบูรณาการกันอย่างเต็มที่

องค์กรจะต้องเข้าใจว่าการที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องมีวิธีการที่เหมาะสม สามารถนำไปดำเนินการปฏิบัติได้จริง และเมื่อปฏิบัติแล้วจะต้องมีการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น และนำมาปรับปรุงแก้ไขได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารจัดการในทุกๆด้านจะต้องเชื่อมประสานกันอย่างลงตัว

ผู้ที่จะขับเคลื่อนต้องเข้าใจถึงแนวคิดของการมีอักษรทั้ง 4 ตัวว่ามีประโยชน์ต่อการประเมินองค์กร โดยเราจะได้ทราบว่า การบริหารจัดการองค์กรในภาครวมนั้นมีคุณภาพหรือไม่อย่างไร

การประเมินตนเองตามแนวทาง ADLI  
แล้วก็จะทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง  
ตนเอง (Opportunity for Improvement  
: OFI) ที่หมายถึงสิ่งที่องค์กรต้องปรับปรุง  
ซึ่งอาจจะมี OFI หลายประเด็นก็ได้ และ  
องค์กรอาจจะไม่สามารถปรับปรุงทุก  
ประเด็นได้จึงต้องจัดลำดับความสำคัญของ  
โอกาสในการปรับปรุงทั้งหมด โดยอาจจะ  
ใช้วิธีการที่เรียกว่า “Vital Few” เพื่อให้  
องค์กรหาประเด็นที่สำคัญจริงๆมาเขียน  
เป็นแผนว่าจะดำเนินการปรับปรุงอะไร  
ก่อนหลังอย่างไร และเรียกว่า “แผนการ  
ปรับปรุงองค์กร” เพื่อจะได้นำไป  
ดำเนินการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง  
ต่อไป



ประเมินองค์กรและจัดทำแผนพัฒนาองค์กร



จัดทำตัวชี้วัดของแผนพัฒนาองค์กร



ดำเนินการปรับปรุงตามแผน



ประเมินตนเองตามเกณฑ์ระดับพื้นฐาน



รายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด



ตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินจากภายนอก

“PMQA เป็นแนวคิดนะ  
มันไม่ใช่โครงการ”

“พอเข้าใจแล้วไม่เห็น  
ยากเลยเนอะ”

“จริงๆแล้วแบบที่พวกเราทำ  
อยู่ก็เป็น PMQA อยู่แล้วนี่”

“ขึ้นว่าพวกเราพร้อมที่จะทำ  
และนำทำก่อนคนอื่นนะ”

“ผมว่าเราน่าจะทำเป็น  
ตัวอย่างนะครับ”

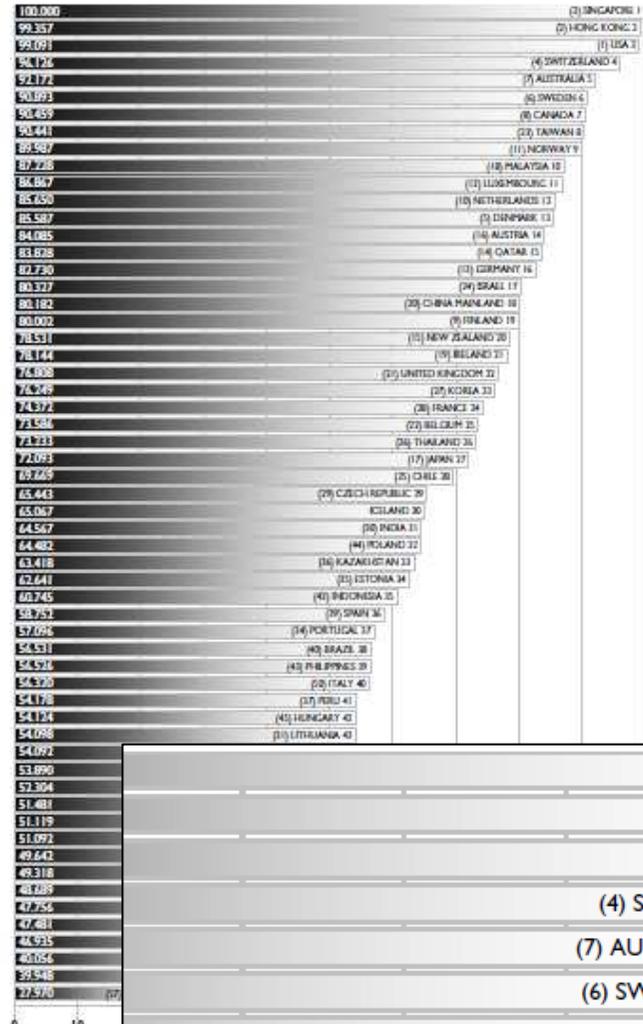
“พี่ว่าปีนี้ส่งผลงานชิง  
รางวัลเลยดีกว่านะ”



สำหรับผู้ที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจำเป็นต้องอาศัยกลวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ซึ่งมี Tips & Tricks ดังต่อไปนี้

- ❖ จะต้องทำให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็น ความหมาย ขั้นตอนการดำเนินการของคุณภาพการบริหารจัดการ
- ❖ จะต้องทำให้เกิดการยอมรับก่อนว่าสามารถประยุกต์ใช้หลักการของ PMQA ในการทำงานประจำได้
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าอยากเอาแนวคิดเกี่ยวกับ PMQA ไปใช้จริง
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีความพร้อมในการนำเอาแนวคิดของ PMQA มาดำเนินการในงานประจำ
- ❖ จะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมกับการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรและเวลา
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความคิดที่จะนำเสนอผลการประยุกต์ใช้แนวคิดของ PMQA ให้เป็นตัวอย่างกับที่อื่น
- ❖ จะต้องทำให้เกิดความรู้สึกว่าทำแล้วน่าจะได้เกินกว่าที่เค้าตั้งเกณฑ์กันไว้ด้วย

THE WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD 2010



วัตถุประสงค์ของการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินความสำเร็จของแผนพัฒนาองค์การตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การจำนวน 2 แผน (เป็นแผนรายหมวด) และจะนำเกณฑ์นี้มาใช้วัดผลความสำเร็จในรอบ 12 เดือน เกณฑ์คุณภาพดังกล่าวถือว่าเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้น และเป็นแนวทาง "การปรับปรุงทีละขั้น" ซึ่งหากส่วนราชการสามารถดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานแล้ว และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเข้าสู่ระดับก้าวหน้า และระดับเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการโดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล ดังนี้

- มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
- กระบวนการ/ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)
- องค์กรเริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ อาจมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้นบ้าง (Learning)
- กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Intergration)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะมีแนวทางการพัฒนาเฉพาะของแต่ละหมวด ซึ่งในหมวดที่ 4 ว่าด้วยเรื่องของการวัด การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และการจัดการความรู้ที่มีอยู่ 7 แนวทาง ซึ่งเรียกว่า IT1 ถึง IT7

การพิจารณาการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการนั้นจะต้องนำเอาหลัก ADLI มาใช้ในการพิจารณาว่าได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการไปถึงไหนแล้ว โดยการประเมินการพัฒนาหมวด 4 ในปีพ.ศ. 2553 นี้จะใช้เพียงสองตัวคือ **A (Approach)** และ **D (Deployment)** สำหรับ IT1 จนถึง IT7 ยกเว้น IT5 ที่จะพิจารณาตัว **L (Learning)** ด้วย

IT1

มีระบบฐานข้อมูลที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ และมีฐานข้อมูลผลการดำเนินงาน

IT2

ทบทวนฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการที่สร้างคุณค่า กระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

IT3

มีฐานข้อมูลเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกระบวนการสนับสนุนกระบวนการละ 1 ฐานข้อมูล

IT4

มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและรับบริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

IT5

มีระบบการติดตาม เฝ้าระวัง และเตือนภัย (Warning System)

IT6

มีระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ

IT7

จัดทำแผนการจัดการความรู้และนำแผนไปปฏิบัติ

	Sponsors	Navigators	Drivers
	ผู้บริหาร	ผู้กำกับดูแล	คณะทำงาน
กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อน	✓	✓	✓
กำหนดเป้าหมายในการขับเคลื่อน	✓	✓	✓
กำหนดผลตอบแทนที่ได้จากการขับเคลื่อน	✓	✓	✓
วางแผนการขับเคลื่อน (กิจกรรม/กำหนดการ/ตัวชี้วัด)	✓	✓	✓
จัดสรรทรัพยากรในการขับเคลื่อน	✓	✓	✓
สนับสนุนการขับเคลื่อน	✓		
ดำเนินกิจกรรมการขับเคลื่อน			✓
กำกับดูแลการขับเคลื่อนในภาพรวม	✓		
กำกับดูแลความคืบหน้าของกิจกรรมการขับเคลื่อน		✓	
ติดตามประเมินผล	✓		
การขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบริหารจัดการที่มีคุณภาพนั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกระดับทั้งในแนวราบและในแนวตั้ง โดยจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) และมีความรู้สึกมั่นใจว่าทำได้ (Controllershship) ในกระบวนการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ยุติธรรม</li> <li>■ ผู้สื่อนงานที่ดี</li> <li>■ มีบารมี</li> <li>■ มีวิสัยทัศน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ตรงไปตรงมา</li> <li>■ ยึดมั่นในหลัก</li> <li>■ ทักษการณ์</li> <li>■ ตัดสินใจได้ดี</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ กระตือรือร้น</li> <li>■ สื่อสารได้ดี</li> <li>■ สร้างสรรค์</li> <li>■ ปรับตัวเก่ง</li> </ul>
เปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นและรักองค์กร			



### เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์และวางแผน

- ❖ Impact & Urgency Matrix
- ❖ Readiness Assessment

### เครื่องมือในการสร้างความพร้อมส่วนบุคคลและทีมงาน

- ❖ การสื่อสารภายใน
- ❖ การสร้างภาพลักษณ์อันพึงประสงค์ส่วนบุคคล
- ❖ การพัฒนาสมรรถนะส่วนบุคคล

### เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล

- ❖ ตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Performance Indicators)
- ❖ การตรวจสอบความพร้อมด้านทรัพยากร
- ❖ การตรวจสอบอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน (Mood Meter)

