

# การเขียนรายงานส่วน Process : ADLI

น.ท.ชัชยา จารุภาค

หน.สารสนเทศ กวส.พร.

# การเขียนรายงานส่วนกระบวนการ (Process)

- กิจกรรมที่เชื่อมโยงกันโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการผลิตงาน สินค้า หรือบริการ ให้แก่ผู้รับบริการ/ลูกค้า ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- ขั้นตอนหรือกิจกรรมที่มีลำดับขั้นชัดเจนโดยมีองค์ประกอบคือ คน เครื่องจักร เครื่องมือ วัสดุ เทคนิค และการปรับปรุง



# แนวทางการเขียนรายงาน

## ขั้นตอนที่ 1

วิเคราะห์สิ่งที่ส่วนราชการดำเนินการ โดยอ้างอิงจากผลการประเมินตนเอง (แบบฟอร์มที่ 3)

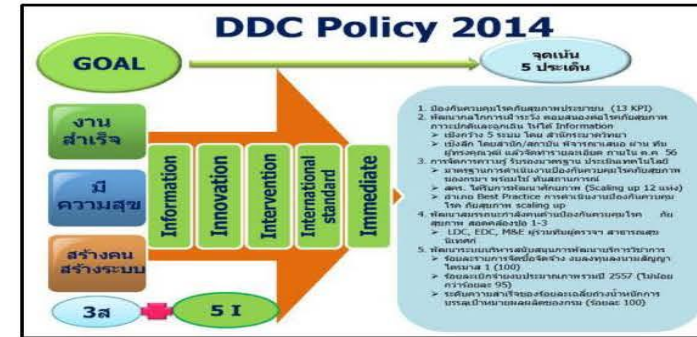
Category/Item	No.	Question	Score
ก. วิจัยที่สอดคล้อง และในเชิง			
1. วิจัยที่สอดคล้อง			
2. วิจัยที่สอดคล้อง			
3. วิจัยที่สอดคล้อง			

ประเด็นพิจารณา	แนวทางการดำเนินการ	ผลการดำเนินการ
การกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยม (1)		
การถ่ายทอดผ่านระบบการนำองค์การ (1) เป็น Role Model		
การส่งเสริมตามหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และความมีจริยธรรม (2)		
การสร้างองค์การคุณภาพที่ยั่งยืน (3)		
การสื่อสารและสร้างความผูกพัน (4)		
การทำให้ปฏิบัติอย่างจริงจังสู่การบรรลุทิศทางองค์การ และสร้างสมดุลทุกฝ่าย (5)		

## ขั้นตอนที่ 2

นำแนวทางและผลการดำเนินการไปจัดทำเป็น Model ในรูปแบบที่เข้าใจง่าย



## ขั้นตอนที่ 4

ทบทวนภายในส่วนราชการ เช่น การประชุม Review การประเมินตนเอง



## ขั้นตอนที่ 3

นำ Model ไปเขียนร้อยเรียง ตามหลัก 5W 2 H โดยแสดงให้เห็น ADLI และ Result

การดำเนินงานในปี พ.ศ.2557 ผู้บริหารของกรมฯ ได้ให้นโยบายในการทำงานเน้นบทบาทสำคัญของกรมฯ ในฐานะ National Health Authority ด้านการควบคุมโรคและบทบาทติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluation) ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยมีหลัก "3ส+ 5I" คือ "ส ที่1" ได้แก่ งานสำเร็จ "ส ที่2" ได้แก่ มีความสุข และ "ส ที่3" ได้แก่ สร้างคน สร้างระบบ ซึ่งการที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการทำงานด้วยหลัก 5I.....

## **Approach (แนวทาง) :**

**เป็นระบบ** : มีขั้นตอน ผู้รับผิดชอบชัดเจน ทำซ้ำได้ และมีตัวชี้วัด  
**มีประสิทธิภาพ** : ผลลัพธ์ได้ตามคาด

## **Deployment (การนำไปปฏิบัติ) :**

**การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง**

## **Learning (การเรียนรู้) :**

**การประเมินกระบวนการอย่างเป็นระบบ**  
**การปรับปรุงและนวัตกรรมกระบวนการและแลกเปลี่ยนเรียนรู้**

## **Integration (การบูรณาการ) :**

**ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร**  
**ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ และผลลัพธ์**

<b>Approach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ทำไมต้องทำ (เหมาะสมกับบริบทและตอบสนองข้อกำหนดของเกณฑ์)</li> <li>▪ แหล่งข้อมูล และ Input มาจากไหน</li> <li>▪ ขั้นตอนที่เป็นระบบ : ใครทำ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร บ่อยแค่ไหน</li> <li>▪ Output นำไปใช้อย่างไร ที่ไหน</li> <li>▪ <b>ตัวชี้วัดของกระบวนการและผลลัพธ์</b> (ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีอะไรบ้าง)</li> <li>▪ จัดทำเป็นมาตรฐานหรือยัง เป็นตัวอย่างที่ดีอย่างไร</li> </ul>
<b>Deploy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ นำ<b>กระบวนการ/แนวทาง</b>ไปปฏิบัติทุกหน่วยงาน ทุกระดับอย่างไร</li> <li>❖ นำ<b>กระบวนการ/แนวทาง</b>ไปปฏิบัติตามที่เกณฑ์กำหนดว่าสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรอย่างไร</li> <li>❖ มีระบบตรวจติดตามให้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ <b>ความถี่</b> ตาม<b>ตัวชี้วัด</b>อย่างไร</li> </ul>
<b>Learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ใครประเมินกระบวนการและผลลัพธ์ ประเมินอย่างไร เมื่อไร บ่อยแค่ไหน</li> <li>➤ นำผลการประเมินไป<b>ปรับปรุงกระบวนการ</b>อย่างต่อเนื่อง และ<b>สร้างนวัตกรรม</b>อย่างไร</li> <li>➤ <b>แบ่งปัน</b>ความรู้และประสบการณ์การปรับปรุงและนวัตกรรมกระบวนการอย่างไร</li> </ul>
<b>Integration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ กระบวนการสอดคล้องกับ<b>เป้าหมาย บริบทองค์กร</b> และ<b>ข้อกำหนด</b>ของเกณฑ์อย่างไร</li> <li>✓ มีการปฏิบัติที่สอดคล้องกลมกลืนกับหน่วยงานย่อย หรือกระบวนการอื่นอย่างไร</li> </ul>

# Anecdotal Information (ไม่มีแนวทางอย่างเป็นระบบ)

3.2 ข (2) ข้อร้องเรียนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้แม้ไฟป่าจะมีระบบการบริหารจัดการที่ดีเพียงใดก็ตาม ไฟป่า จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการแก้ไขข้อร้องเรียนของลูกค้า ได้ปรับให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า ให้ทุกคนคิดว่า ข้อร้องเรียนคือโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และนำข้อร้องเรียนมาตอบสนอง ตัวอย่างเช่น หมอขวัญในอำเภอทุ่งหมาวัดได้ร้องเรียนว่า บัองไฟของบริษัทระเบิดเร็วเกินไป ไฟป่าได้ตอบสนองทันทีโดยไม่รีรอ มีการออกแบบใหม่ ภายในสองสัปดาห์ ทำให้หมอขวัญท่านดังกล่าวมีความพึงพอใจ และแนะนำไฟป่าให้กับอำเภออื่นๆ ทำให้ไฟป่าสร้างยอดขายได้จำนวนมากในจังหวัด และเป็นที่ยอมรับของหมอขวัญในภาคอีสานตอนใต้ อีกตัวอย่างที่ไฟป่าภาคภูมิใจ คือ พระในวัดแห่งหนึ่ง ร้องเรียนเรื่องควันและฝุ่นที่เกิดขึ้นจำนวนมากหลังการจุดระเบิดไฟป่าไฟป่าให้ความสำคัญกับปัญหานี้อย่างยิ่ง ได้ร่วมมือกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำการวิจัยและเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดบัองไฟรุ่น พระยาพญานาค ทำให้ไฟป่า เป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลาย รักษายอดขายเป็นอันดับต้นของประเทศได้

## Early Systematic (เริ่มมีแนวทางอย่างเป็นระบบ)

3.2 ข (2) ข้อร้องเรียนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้แม้ไม่พุงฟ้าจะมีระบบการบริหาร จัดการที่ดีเพียงใดก็ตาม ไม่พุงฟ้า จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการแก้ไขข้อ ร้องเรียนของลูกค้า โดยได้ปรับให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า ให้ทุกคนคิดว่า ข้อร้องเรียนคือโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ และนำข้อร้องเรียนมาตอบสนอง โดยใช้ขั้นตอนตามรูป 3.2-4

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	ทำการแก้ไขตามคู่มือ"การแก้ไขปัญหา"	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. หาทางป้องกันปัญหา	นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาจัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

# Systematic & Effective (มีแนวทางอย่างเป็นระบบ)

3.2 ข (2) ไม่พุงฟ้าใช้ขั้นตอนตามรูป 3.2-4 ในการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า พนักงานทุกคนมีหน้าที่รับฟัง และตอบสนองของลูกค้า โดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีการมอบอำนาจให้พนักงานสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาจะถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรงของปัญหา ปัญหาระดับสองขึ้นไปจะถูกรายงานถึงผู้บังคับบัญชาทันที ผู้บริหารจะเรียกประชุมทันทีในวันรุ่งขึ้นหากปัญหายังไม่สามารถแก้ไข ลูกค้าที่ร้องเรียนนอกจากได้รับบัตรสมาชิก VIP แล้ว จะได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิดโดยพนักงานการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงสามารถรักษาระดับความผูกพัน และการกลับมาซื้อซ้ำ ข้อร้องเรียนทั้งหมดถูกรวบรวมโดยฝ่ายคุณภาพ รายงานต่อทีมบริหาร ทุกไตรมาส เพื่อผลักดันให้เกิดโครงการพัฒนาคุณภาพ จากการดำเนินการอย่างเข้มข้น ส่งผลให้ลูกค้ามีความพึงพอใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้นดังภาพ 7.2-4

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	ทำการแก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. หาทางป้องกันปัญหา	นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาจัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ



# Systematic & Effective, Well Deploy

(มีแนวทางอย่างเป็นระบบและนำไปปฏิบัติได้ดี)

3.2 ข (2) ไม้ฟุ้งฟ้าใช้กระบวนการรูป 3.2-4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า พนักงานทุกคนรวมถึงลูกจ้างและอาสาสมัคร จะรับฟังและตอบสนองของลูกค้าโดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรง ปัญหาระดับสองขึ้นไป จะถูกรายงานผู้บังคับบัญชาทันทีผ่านมือถือ ผู้บริหารจะเรียกประชุมทันทีในวันรุ่งขึ้นหากปัญหาไม่สามารถแก้ไขลูกค้าทุกรายที่ร้องเรียน จะได้รับบัตรสมาชิก VIP และถูกติดตามอย่างใกล้ชิดโดยพนักงานการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงสามารถรักษาระดับความผูกพัน และการกลับมาซื้อซ้ำ ฝ่ายคุณภาพรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นรายงานต่อทีมบริหารทุกไตรมาส และจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการพัฒนาจำนวนมาก และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้นดังภาพ 7.2-4

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	ทำการแก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานการตลาดหรือพนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. หาทางป้องกันปัญหา	นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาจัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

# Systematic & Effective, Well Deploy, Systematic Learning

(มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีการนำไปปฏิบัติได้ดี และมีระบบเรียนรู้)

3.2 ข (2) ไม้ฟุ้งฟ้าใช้กระบวนการรูป 3.2-4 จัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า พนักงานทุกคนรวมถึงลูกจ้างและอาสาสมัคร จะรับฟังและตอบสนองของลูกค้าโดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรง ปัญหาระดับสองขึ้นไป จะถูกรายงานผู้บังคับบัญชาทันทีผ่านมือถือ ผู้บริหารจะเรียกประชุมทันทีในวันรุ่งขึ้นหากปัญหาไม่สามารถแก้ไขลูกค้าทุกรายที่ร้องเรียน จะได้รับบัตรสมาชิก **VIP** และถูกติดตามอย่างใกล้ชิดโดยพนักงานการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงสามารถรักษาระดับความผูกพัน และการกลับมาซื้อซ้ำ ฝ่ายคุณภาพรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นรายงานต่อทีมบริหารทุกไตรมาส และจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการพัฒนาจำนวนมาก และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้นดังภาพ 7.2-4

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	แก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. ปรับปรุง	จัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

ไม้ฟุ้งฟ้า ทบทวนประสิทธิผลของกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนทุกปี โดยใช้กลไกตรวจติดตามภายในและ **management review** ตามระบบ **ISO**

# Systematic & Effective, Well Deploy, Systematic Learning with evidence of learning

3.2 ข (2) รูป 3.2-4 แสดงวิธีการจัดการข้อร้องเรียนของลูกค้า พนักงานทุกคนรวมถึงลูกจ้างและอาสาสมัคร จะรับฟังและตอบสนองของลูกค้าโดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรง ปัญหาระดับสองขึ้นไปจะถูกรายงานผู้บังคับบัญชาทันที ผ่านมือถือผู้บริหารจะเรียกประชุมทันทีในวันรุ่งขึ้นหากปัญหาไม่สามารถแก้ไข ลูกค้าทุกรายที่ร้องเรียน จะได้รับบัตรสมาชิก **VIP** และติดตามอย่างใกล้ชิดโดยทีมการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงรักษาระดับความผูกพัน และการกลับมาซื้อซ้ำ ฝ่ายคุณภาพรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นรายงานต่อทีมบริหารทุกไตรมาส และจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการพัฒนาจำนวนมาก และลูกค้ามีความพึงพอใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้นดังภาพ 7.2-4 ไม้พุงฟ้า ทบทวนประสิทธิผลกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนทุกปี

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	ทำการแก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. ปรับปรุง	จัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

ผ่านกลไกตรวจติดตามภายในและ  
**MR** ตามระบบ **ISO** ส่งผลให้เกิดการ  
พัฒนาระบบ **Complaint Online**  
เกิดขึ้นในปีที่ผ่านมา

# Systematic & Effective, Well Deploy, Systematic Learning with evidence of learning and KM/Innovation

3.2 ข (2) รูป 3.2-4 แสดงวิธีการจัดการข้อร้องเรียน พนักงานทุกคนรวมถึงลูกจ้าง อาสาสมัคร รับฟังและตอบสนองลูกค้าโดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรงปัญหาระดับสองขึ้นไปถูกรายงานผู้บังคับบัญชาทันทีผ่านมือถือ ผู้บริหารจัดประชุมทันทีวันรุ่งขึ้นหากปัญหาไม่สามารถแก้ไข ลูกค้าทุกรายที่ร้องเรียน จะได้รับบัตร **VIP** และติดตามอย่างใกล้ชิดโดยทีมการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงรักษาระดับความผูกพัน และการกลับมาซื้อซ้ำ ฝ่ายคุณภาพรวบรวมวิเคราะห์ข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้นรายงานต่อทีมบริหารทุกไตรมาส จัดทำเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการพัฒนาจำนวนมาก บทเรียนที่ได้รับถูกจัดเก็บใน **K-Portal** เพื่อให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ ส่งผลให้ลูกค้าพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาเพิ่มขึ้นดังภาพ 7.2-4 ไม่พุงฟ้าทบทวนกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนทุกปี

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	แก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. ปรับปรุง	จัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

ผ่านกลไกตรวจติดตามภายในและ **MR** ตามระบบ **ISO** ส่งผลให้เกิดการพัฒนา **ระบบ Complaint Online** ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

## Systematic & Effective, Well Deploy, Systematic Learning with evidence of learning and KM/Innovation, Integration across process

3.2 ข (2) รูป 3.2-4 แสดงวิธีจัดการข้อร้องเรียน พนักงาน ลูกจ้าง อาสาสมัครทุกคนรับฟังข้อร้องเรียนผ่านช่องทางตามรูป 3.1-1 และตอบสนองลูกค้าโดยใช้คู่มือการแก้ไขปัญหา ซึ่งมอบอำนาจให้พนักงานทุกระดับแก้ไขปัญหาได้ทันที ปัญหาถูกจัดความสำคัญเป็นสามระดับตามความร้ายแรง ปัญหาระดับสองขึ้นไปถูกรายงานผู้บังคับบัญชาทันที ผู้บริหารจัดประชุมในวันรุ่งขึ้นหากไม่สามารถแก้ปัญหา ลูกค้าทุกรายที่ร้องเรียนได้รับบัตร **VIP** และติดตามใกล้ชิดโดยทีมการตลาด เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงผูกพัน และกลับมาซื้อซ้ำ ฝ่ายคุณภาพรวบรวมวิเคราะห์ข้อร้องเรียน รายงานทีมบริหารทุกไตรมาสในที่ประชุม **MM** (รูป 4.1-3) จัดทำเป็นโครงการพัฒนาคุณภาพ ส่งผลให้เกิดโครงการพัฒนาจำนวนมากบทเรียนที่ได้จัดเก็บใน **K-Portal** เพื่อให้พนักงานทุกคนเรียนรู้ ส่งผลให้ความพอใจต่อการแก้ปัญหาสูงขึ้นดังภาพ 7.2-4 ไม่พุงพ้าทบทวนกระบวนการแก้ไขข้อร้องเรียนทุกปี

ขั้นตอน	รายละเอียดวิธีการ	ผู้รับผิดชอบ
1. รับฟังข้อมูล	พนักงานรวบรวมข้อร้องเรียนที่เกิดขึ้น	พนักงานที่เผชิญเหตุ
2. แก้ไขปัญหา	แก้ไขตามคู่มือ "การแก้ไขปัญหา"	พนักงานที่เผชิญเหตุ
3. ประเมินความสำเร็จ	ติดตามผลจากลูกค้าที่ร้องเรียน	พนักงานการตลาด
4. ปรับปรุง	จัดทำโครงการพัฒนา	ทีมพัฒนาคุณภาพ

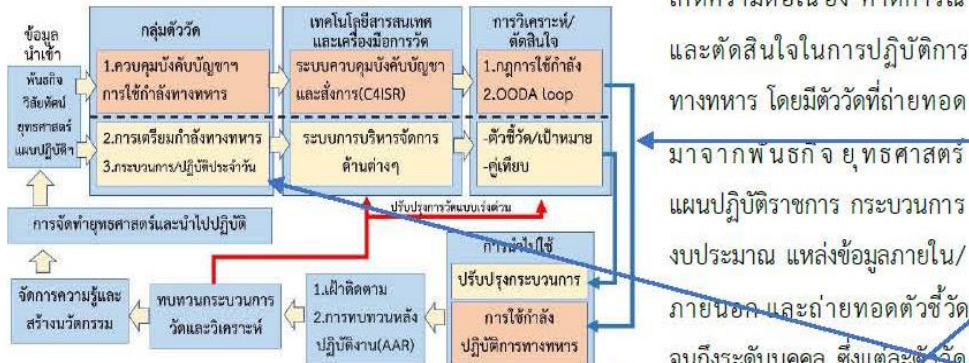
ผ่านกลไกตรวจติดตามภายในและ **MR** ตามระบบ **ISO** ส่งผลให้เกิดการพัฒนาาระบบ **Complaint Online** ซึ่งเป็นนวัตกรรมใหม่ขององค์กร

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ ทร.กำหนดระบบการวัดผลการดำเนินการตามภาพ 4.1-1 เพื่อให้



ภาพ 4.1-1 กระบวนการการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ

เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2

ตาราง 4.1-2 การรวบรวม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	คู่มือ	ประเด็นวิเคราะห์	การนำไปใช้
ควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการฯ ใช้กำลัง (7.1-1.1)	24 ชม.	ศปก.ทร. ขก.ทร.	บก.ทท., ทอ.	กฎการใช้กำลัง/OODA loop	ใช้กำลัง
การเตรียมกำลังทางทหาร (7.1-1.1)	D E	กร., นย., สอ.รฝ.	-บก.ทท., ทอ. -ทร.ใน อาเซียน	T, B, GAP, Factors, Risks, Predict	-ทบทวน/ ปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน

Approach (มีแนวทางที่เป็นระบบ)

- 1  วัดอุปสงค์และกระบวนการที่ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ
- 2  ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ตามเกณฑ์ กรณีซับซ้อนควรเขียน Flow Chart
- 3  ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่ร่วมในแต่ละขั้นตอน ทำอะไร อย่างไร เมื่อไร
- 4  Time Frame หรือกำหนดเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอน
- 5  Input (ปัจจัย ทรัพยากรและสารสนเทศที่สำคัญ) และการได้มาจากกระบวนการในหมวดอื่นๆ
- 6  ผลผลิต/ผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่สำคัญที่เป็นผลมาจากการนำกระบวนการไปปฏิบัติ
- 7  การนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์

\*\*\* กระบวนการสามารถทำซ้ำได้และสอดคล้องกับบริบทองค์การ

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ ทร.กำหนดระบบการวัดผลการดำเนินการตามภาพ 4.1-1 เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง คาดการณ์ และตัดสินใจในการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีตัววัดที่ถ่ายทอดมาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ ภาระงาน แหล่งข้อมูลภายใน/ภายนอก และถ่ายทอดตัวชี้วัดจนถึงระดับบุคคล ซึ่งแต่ละตัววัดต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นและคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2



ภาพ 4.1-1 กระบวนการการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ

เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2

ตาราง 4.1-2 การรวบรวม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	คู่เทียบ	ประเด็นวิเคราะห์	การนำไปใช้
ควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการฯ ใช้กำลัง (7.1-1.1)	24 ชม.	ศปก.ทร. ยก.ทร.	บก.ทท.,ทอ.	กฎการใช้กำลัง/OODA loop	ใช้กำลัง
การเตรียมกำลังทางทหาร (7.1-1.1)	D E	กร.,นย., สอ.รฝ.	-บก.ทท.,ทอ. -ทร.ใน อาเซียน	T, B, GAP, Factors, Risks, Predict	-ทบทวน/ ปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน

Deploy (มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ)

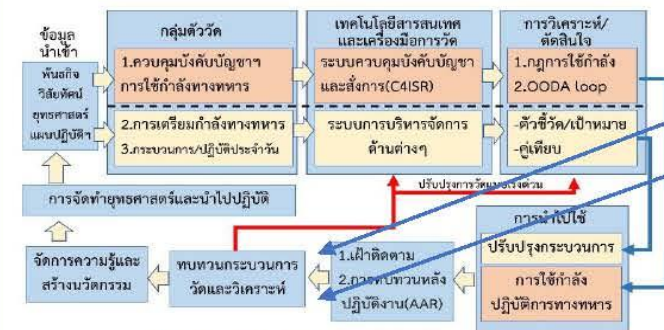
- 1  การจัดสรรทรัพยากร และสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผล
- 2  การสื่อสาร ชี้แจงและทำความเข้าใจผ่านช่องทางต่างๆ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน การประชุม เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน
- 3  ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ความรับผิดชอบ/การปฏิบัติไปยังหน่วยงาน/บุคคล ครอบคลุม ทัวถึง ผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
- 4  แสดงวิธีควบคุมการปฏิบัติให้เป็นในทางเดียวกันอย่างทั่วทั้งองค์การ โดยไม่มีความแตกต่าง
- 5  มีแผนรองรับการปฏิบัติ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เก็บข้อมูล รายงานตัวชี้วัด ควบคุมและติดตามกระบวนการ
- 6  อบรมเพิ่มพูนความรู้ในหมวด 5

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ ทร.กำหนดระบบการวัดผลการดำเนินการตามภาพ 4.1-1 เพื่อให้



ภาพ 4.1-1 กระบวนการการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ

เกิดความต้องการ คาดการณ์ และตัดสินใจในการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีตัววัดที่ถ่ายทอดมาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ กระบวนการงบประมาณ แหล่งข้อมูลภายใน/ภายนอก และสายทอดตัวชี้วัดจนถึงระดับบุคคล ซึ่งแต่ละตัววัดต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นและคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2

เกิดความต้องการ คาดการณ์ และตัดสินใจในการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีตัววัดที่ถ่ายทอดมาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ กระบวนการงบประมาณ แหล่งข้อมูลภายใน/ภายนอก และสายทอดตัวชี้วัดจนถึงระดับบุคคล ซึ่งแต่ละตัววัดต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นและคณะกรรมการฯ ที่เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2

ตาราง 4.1-2 การรวบรวม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	คู่เทียบ	ประเด็นวิเคราะห์	การนำไปใช้
ควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการฯ ใช้กำลัง (7.1-1.1)	24 ชม.	ศปก.ท.ร. ยก.ท.ร.	บก.ท.ท.ทอ.	กฎการใช้กำลัง/OODA loop	ใช้กำลัง
การเตรียมกำลังทางทหาร (7.1-1.1)	D E	กร.,นย., สอ.ร.ฝ.	-บก.ท.ท.ทอ. -ทร.ในอาเซียน	T, B, GAP, Factors, Risks, Predict	-ทบทวน/ปรับปรุงการปฏิบัติงาน

Learning (มีการทบทวน/เรียนรู้)

- 1  ผู้รับผิดชอบการประเมินผล ทบทวน และปรับปรุง
- 2  วงจรการประเมินผล ทบทวนกระบวนการปฏิบัติในอดีต
- 3  วงจรการพัฒนาที่เป็นระบบ และฝังอยู่ในกระบวนการทำงาน
- 4  ระบุกรอบเวลาในการปรับปรุง
- 5  เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ
- 6  มีการศึกษาจาก Best Practice เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุง
- 7  เรียนรู้ระดับองค์การ แบ่งปันสุนัวัตกรรมกระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดี
- 8  อธิบาย ความรู้ ทักษะ หรือ นวัตกรรมโดดเด่นที่ได้จากการเรียนรู้
- 9  อธิบายเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลผลิตของการเรียนรู้ที่นำไปใช้อย่างได้ผล
- 10  แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทียบเคียง

ค. การปรับปรุงผลการดำเนินการ

(5) ผลการดำเนินการในอนาคต ทร.ได้นำผลการวิเคราะห์จาก ข้อ ข.(4) ประกอบการคาดการณ์ผลการดำเนินงานล่วงหน้า 2 ปี โดยหน่วยงานตามตาราง 4.1-2 วิเคราะห์ใน 3 ส่วน คือ 1) วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับเป้าหมายในแต่ละช่วงเวลา 2)วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของเป้าหมาย และ 3)วิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานของคู่เทียบ ซึ่งหากผลการคาดการณ์ “ต่ำกว่าเป้าหมาย” หน่วยงานที่รับผิดชอบ (ตามตาราง 4.1-2) จะดำเนินการทบทวนตามกระบวนการในภาพ 4.1-1 และนำเสนอตามกระบวนการ RTN PDSA เพื่อปรับปรุงกระบวนการ และ/หรือเพิ่มมาตรการในการปรับปรุงโดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้และสร้างนวัตกรรมและเข้าสู่กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และนำไปปฏิบัติต่อไป

ดังตัวอย่าง ใน พ.ศ.2561 ทร.มีระดับความพร้อมในการเตรียมกำลังต่ำกว่าคู่เทียบและจากการวิเคราะห์พบว่าเกิดจากข้อบกพร่องของการดำเนินงานด้านการสงครามโดยใช้เครือข่ายเป็นศูนย์กลาง (NCW) จึงได้มีการจัดการความรู้/ศึกษาวิจัยตลอดจนขยายผลไปสู่การศึกษาและพัฒนาระบบร่วมกับคู่เทียบส่งผลให้ตัวชี้วัดระดับความพร้อมฯ(7.1-1.1) ใน พ.ศ.2562 ดีขึ้น (พ.ศ.2563 คงที่เนื่องจากสถานการณ์ Covid-19)



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

#### ก. การวัดผลการดำเนินการ

(1) ตัววัดผลการดำเนินการ ทร.กำหนดระบบการวัดผลการดำเนินการตามภาพ 4.1-1 เพื่อให้



ภาพ 4.1-1 กระบวนการการวัด วิเคราะห์และปรับปรุงผลการดำเนินการ

เกิดความต้องการ คาดการณ์ และตัดสินใจในการปฏิบัติการทางทหาร โดยมีตัววัดที่ถ่ายทอดมาจากพันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติราชการ กระบวนการงบประมาณ แหล่งข้อมูลภายใน/ภายนอก และถ่ายทอดตัวชี้วัดจนถึงระดับบุคคล ซึ่งแต่ละตัววัดต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับชั้นและคณะกรรมการฯ ที่

เกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบในกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ตามหมวด 2 เพื่อให้มั่นใจว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ดังมีตัวชี้วัดที่ ทร.ได้พัฒนาตามแนวคิด PMQA ตามตาราง 4.1-2

ตาราง 4.1-2 การรวบรวม วิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการที่สำคัญ

ตัวชี้วัด	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	คู่เทียบ	ประเด็นวิเคราะห์	การนำไปใช้
ควบคุมบังคับบัญชาและสั่งการการใช้กำลัง (7.1-1.1)	24 ชม.	ศปท.ท. ยท.ท.	บก.ทท., ทอ.	กฎการใช้กำลัง/OODA loop	ใช้กำลัง
การเตรียมกำลังทางทหาร (7.1-1.1)	D E	กร., นย., สอ.ร.ฝ.	-บก.ทท., ทอ. -ทร.ใน อาเซียน	T, B, GAP, Factors, Risks, Predict	-ทบทวน/ ปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน

### Integration (มีความเชื่อมโยงระหว่างหมวด)

- 1  แสดง Input มาจาก Output ของกระบวนการในหมวดใด และ OP ข้อใด
- 2  Output นำไปใช้ในกระบวนการใด ผลปรากฏใน OP และ หมวด 7 ไດ
- 3  ส่งผลต่อกับองค์การอย่างไร
- 3  กระบวนการเป็นไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการในหมวดอื่นๆอย่างไร
- 4  การวัดผลในหมวด 4 และการรวบรวมข้อมูลจากหมวดต่างๆนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างไร
- 5  แผนงานมีความสอดคล้องระหว่างหมวดต่างๆอย่างไร

ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลในกลุ่ม 2 และกลุ่ม 3 ดำเนินการใน 2 ส่วน คือ 1) ผ่านระบบสารสนเทศ (ตามตาราง OP 7) ของหน่วยงานที่รับผิดชอบแผนแม่บทฯ ตามกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ตามภาพ 2.1-1 และ 2) ผ่านการติดตามการประเมินผลการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติตามภาพ 2.2-1 เช่น การติดตามตามคำรับรองปฏิบัติราชการ, การประเมินผลตามนโยบาย ผบ.ทร., การตรวจประเมินของ จร.ทร., การควบคุมภายใน, การประเมินผลตามแนวทาง KM, การประเมินคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ และการดำเนินงานด้านงบประมาณและการเงิน ซึ่งจะมีการรายงานตามสายการบังคับบัญชาและคณะกรรมการฯ ที่รับผิดชอบทางหนังสือราชการและระบบสารสนเทศ ซึ่งในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ทร.ได้เร่งรัดให้ปรับปรุงการติดตามการดำเนินการที่ไม่ได้มีการกำหนดขึ้นความลับให้สามารถติดตามผ่าน Mobile Application ได้ เช่นการรายงานสถานภาพงบประมาณและการเงิน, การตรวจประเมินทางเทคนิคและควบคุมภายในของ จร.ทร., การรายงานสถานภาพการป้องกันระว่าง Covid-19 ของ ทร. เป็นต้น เพื่อให้การปฏิบัติการที่นอกเหนือจากการทำสงคราม เช่น การช่วยเหลือประชาชน มีความรวดเร็วขึ้น

# การประยุกต์ใช้ PPT ของ อ.ภาวนา

## ข. การสื่อสาร

### (3) การสื่อสาร

- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรทั่วทั้งองค์การพันธมิตรและกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในการกระตุ้นให้เกิดการสื่อสารที่ตรงไปตรงมา และเป็นไปในลักษณะสองทิศทางรวมทั้งการใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพในการสื่อสารให้ทราบถึงการตัดสินใจที่สำคัญ
- ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทเชิงรุกอย่างไรในการจูงใจบุคลากร ซึ่งหมายรวมถึงการมีส่วนร่วมในการให้รางวัล และยกย่องชมเชย เพื่อเสริมสร้างให้มีผลการดำเนินการที่ดี และให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วิธีการ/ช่องทางการสื่อสาร	เรื่องที่ต้องสื่อสาร	กลุ่มที่ต้องสื่อสาร	วัตถุประสงค์การสื่อสาร	ความถี่	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์
การสื่อสารที่สร้างความผูกพัน						
* Values Workshop, Shared Vision Session การพบปะพูดคุย (face to face Communication) การเดินพบปะผู้ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงาน (Walk Around) การมอบรางวัล การยกย่องเชิดชู						

### Approach (มีแนวทางที่เป็นระบบ)

- วัตถุประสงค์และกระบวนการที่ตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ
  - ขั้นตอนสำคัญของกระบวนการที่ทำให้ได้ผลลัพธ์ตามเกณฑ์กรณีซับซ้อนควรเขียน Flow Chart
  - ผู้รับผิดชอบและผู้เกี่ยวข้องที่ร่วมในแต่ละขั้นตอนทำอะไร อย่างไร เมื่อไร
  - Time Frame หรือกำหนดเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอน
  - Input (ปัจจัย ทรัพยากรและสารสนเทศที่สำคัญ) และการได้มาจากกระบวนการในหมวดอื่นๆ
  - ผลผลิต/ผลลัพธ์และตัวชี้วัดที่สำคัญที่เป็นผลมาจากการนำกระบวนการไปปฏิบัติ
  - การนำผลผลิตไปใช้ประโยชน์
- \*\*\* กระบวนการสามารถทำซ้ำได้และสอดคล้องกับบริบทองค์การ

### Deploy (มีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ)

- การจัดสรรทรัพยากร และสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้บรรลุผล
- การสื่อสาร ชี้แจงและทำความเข้าใจผ่านช่องทางต่างๆ ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนงาน การประชุม เอกสารคู่มือปฏิบัติงาน
- ถ่ายทอดตัวชี้วัด/ความรับผิดชอบ/การปฏิบัติไปยังหน่วยงาน/บุคคลครอบคลุม ทัวถึง ผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ และผู้รับบริการแต่ละกลุ่ม
- แสดงวิธีควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปในทางเดียวกันอย่างทั่วทั้งองค์การ โดยไม่มีความแตกต่าง
- มีแผนรองรับการปฏิบัติ ถ่ายทอดตัวชี้วัด/เก็บข้อมูล รายงานตัวชี้วัด ควบคุมและติดตามกระบวนการ
- อบรมเพิ่มพูนความรู้ในหมวด 5

### Integration (มีความเชื่อมโยงระหว่างหมวด)

- แสดง Input มาจาก Output ของกระบวนการในหมวดใด และ OP ข้อใด
- Output นำไปใช้ในกระบวนการใด ผลปรากฏใน OP และ หมวด 7 ใด ส่งผลดีกับองค์การอย่างไร
- กระบวนการเป็นไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการในหมวดอื่นๆอย่างไร
- การวัดผลในหมวด 4 และการรวบรวมข้อมูลจากหมวดต่างๆนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนการอย่างไร
- แผนงานมีความสอดคล้องระหว่างหมวดต่างๆอย่างไร

### Learning (มีการทบทวน/เรียนรู้)

- ผู้รับผิดชอบการประเมินผล ทบทวน และปรับปรุง
- วงจรการประเมินผล ทบทวนกระบวนการปฏิบัติในอดีต
- วงจรการพัฒนาที่เป็นระบบ และฝังอยู่ในกระบวนการทำงาน
- ระบุกรอบเวลาในการปรับปรุง
- เปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ
- มีการศึกษาจาก Best Practice เพื่อนำมาพิจารณาปรับปรุง
- เรียนรู้ระดับองค์การ แบ่งเป็นสู่นวัตกรรมกระบวนการ และแนวปฏิบัติที่ดี
- อธิบาย ความรู้ ทักษะ หรือ นวัตกรรมโดดเด่นที่ได้จากการเรียนรู้
- อธิบายเชิงประจักษ์เกี่ยวกับผลผลิตของการเรียนรู้ที่นำไปใช้อย่างได้ผล
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เทียบเคียง

**ขอบคุณครับ**