

## รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. ชื่อเรื่อง การปรับปรุงระบบงานธุรการ สำนักงานคณบดีคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

๒. หลักการและเหตุผล

งานธุรการ สำนักงานคณบดีคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช เป็นหน่วยงานสนับสนุนองค์กรที่บริการด้านงานสารบรรณ บริหารจัดการงานเอกสาร การจัดทำร่าง หนังสือโต้ตอบ การรับหนังสือจากหน่วยงานภายนอก และภายในคณะแพทย์ฯ ดำเนินการแจ้งเวียน หนังสือให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง ทันเวลา ภายในกำหนด รวมทั้งการเก็บรักษาและค้นหา เอกสาร การให้บริการติดต่อประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่ผู้มารับบริการ ทั้งภายในและ ภายนอก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและความพึงพอใจต่อผู้มารับบริการ นอกจากนี้ยังได้มีบริการด้านอื่น ๆ ดังนี้

๑. การประสานงานเรื่องการขอใบรับรองแพทย์ การประกันชีวิตในรูปแบบต่างๆ สำหรับผู้ขอรับบริการ
๒. การประสานขอสำเนาประวัติการรักษาพยาบาล การขอยืมฟิล์มเอ็กซเรย์ หรือผลการตรวจรักษาอื่น ๆ
๓. บริการรับจดหมาย พัสดุภัณฑ์ที่ส่งมาทางไปรษณีย์ให้ถึงมือผู้รับตามที่กำหนดมา นั้น อย่างถูกต้องชัดเจน รวมถึงส่งหนังสือเอกสารทางไปรษณีย์ลงทะเบียนถึงหน่วยงาน ภายนอก
๔. เป็นศูนย์บริการจัดทำสำเนาเอกสารให้หน่วยงานภายในที่มีความประสงค์ทำสำเนา เอกสารตั้งแต่ ๕๐๐ แผ่น ขึ้นไป
๕. บริการด้านข้อมูลข่าวสารของคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล
๖. ด้านสวัสดิการบุคคลากรภายในมีหน้าที่รวบรวมเอกสารเบิกจ่ายเงินหรือเป็นธุระใน การส่งมอบเอกสารไปยังหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานคร และสำนักงาน อธิการบดีทุกวัน

ในการดำเนินการข้างต้นเป็นภารกิจหลักและยังมีภารกิจอื่นที่ต้องดำเนินการโดยอยู่ ในหน้าที่รับผิดชอบของงานธุรการ คือ การจัดกิจกรรมตามตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ของผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ วชิรพยาบาล ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนในการทำงานของกิจกรรมนั้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อระบบงาน สารบรรณ ไม่ทันเวลาภายในกำหนด และหรืออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จะเห็นว่าภาระหน้าที่ที่ต้องกำกับดูแลในภาระงานที่รับผิดชอบงานธุรการ สำนักงาน คณบดี คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล โดยเฉพาะงานสารบรรณผู้ศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการ ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ.๒๕๒๖, ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๘) และระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๔๒ ตรวจสอบความถูกต้องเอกสาร ที่จะส่งไปภายนอก รวมถึงการร่างหนังสือโต้ตอบ ที่เป็นหน้าที่ และได้รับมอบหมายให้ดำเนินการและ ยังปฏิบัติหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งต้องมีการจัดเตรียมการประชุม จัดทำระเบียบวาระ การประชุม ทำรายงานการประชุม รวมทั้งเอกสารประกอบการประชุม ล้วนเป็นงานเอกสารทั้งสิ้น จากการพัฒนาหน้าที่และภารกิจอย่างต่อเนื่องที่เป็นปัญหาในคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เอกสารการ ทำงานและหรือที่ได้รับจากหน่วยงานภายนอกไม่ว่าจะเป็นหนังสือสั่งการ การขอความร่วมมือ ขอความ อนุเคราะห์ คำสั่งแต่งตั้งบุคลากรภายในคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลจึงมีปริมาณเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การ จัดเก็บต้องเพิ่มอุปกรณ์และพื้นที่ประสบปัญหาความยุ่งยากในการใช้งานตามมา ไม่ว่าจะเป็นการจัดเก็บ

ที่ไม่เป็นระเบียบค้นหาได้ยากและใช้เวลานาน การสนองตอบให้กับผู้ขอรับบริการได้ทันตามความต้องการเร่งด่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้รับบริการมีความประสงค์ต้องการข้อมูลในเวลาอันรวดเร็ว ถ้าหากว่าการค้นหาเอกสารมีความล่าช้าหรือค้นหาไม่พบ อาจทำให้ผู้รับบริการเสียหายในสิทธิส่วนบุคคล เช่น การค้นหาคำสั่งแต่งตั้งย้อนหลังเพื่อประกอบเอกสารการเลื่อนระดับ หรือการนับเวลาราชการย้อนหลัง หรือการรับจดหมาย/หมายศาลทางไปรษณีย์ย้อนหลัง เพื่อแก้ต่างทางกฎหมาย ส่งผลให้ได้รับความเสียหาย หรือไม่ทันเหตุการณ์ นอกจากนั้นในการจัดเก็บงานเอกสารไม่มีการวางแผนกำหนดระยะเวลาให้เป็นไปตามระเบียบฯ ที่กำหนดไว้ทำให้เจ้าหน้าที่ต้องเก็บเอกสารในแต่ละปีมีจำนวนมาก ส่งผลให้มีพื้นที่ไม่เพียงพอ ประกอบกับการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ซ้ำเกินไป และเจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญมีน้อยหรือมีความสามารถไม่เพียงพอในการใช้คอมพิวเตอร์ แม้ว่าปัจจุบันได้มีการปรับปรุงความรู้ความสามารถให้บุคลากรแล้วก็ตาม จะใช้ระบบได้เป็นบางส่วนข้อมูลที่ได้ไม่ครบถ้วน มีการสูญหายจากระบบคอมพิวเตอร์และการลงระบบใหม่เพิ่มเติมข้อมูลไม่สัมพันธ์กัน เนื่องจากข้อจำกัดทางการใช้งาน ทำให้มีการติดขัดไม่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ

จากที่ได้กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการบริหารเอกสารงานสารบรรณ ภาระงานต่างๆ ของงานธุรการ สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในทางปฏิบัติ จึงจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุง ผู้ศึกษาจึงมีความประสงค์ปรับปรุงระบบงานธุรการ สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล ให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งาน รองรับการปฏิบัติงานปัจจุบัน ลดเวลาในการปฏิบัติงาน ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการให้มากยิ่งขึ้นและพึงพอใจมากที่สุด รวมถึงเป็นไปตามแผนพัฒนาคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลในสำนักงานสนับสนุนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด รองรับพันธกิจให้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องตรงตามนโยบายต่อไป

#### ๓. วัตถุประสงค์

๑. เพื่อปรับปรุงระบบงานสารบรรณให้มีประสิทธิภาพ
๒. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการได้สะดวก รวดเร็ว ทันต่อเวลา และตามวัตถุประสงค์ของผู้ขอรับบริการด้วยความพึงพอใจ

#### ๔. เป้าหมาย

๑. มีระบบเทคโนโลยีที่ใช้กับระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๒. ลดความเสี่ยงการสูญหายของเอกสาร

#### ๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานการศึกษา

- ๕.๑ แนวคิดของ Lean Government (การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐ)

เป็นแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยลดความสูญเสียหรือความสูญเปล่าทั้งในส่วนของภาครัฐและประชาชน เพื่อให้เหลือขั้นตอนเนื้องานแท้ด้วยการเน้นกำจัดปัญหา ๓ ประการ ที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จได้แก่

๑. ความสูญเสียหรือความสูญเปล่า (Waste-MUDA) ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน : แก้ไขโดยกำจัดหรือลดขั้นตอน
๒. ความไม่คงเส้นคงวา (Inconsistency-MURA) ของวิธีทำงาน (งานไม่รีนไหล) ปริมาณงาน (งานมากคนน้อย) อารมณ์ในการทำงาน (เครียด เหนื่อย) : แก้ไขโดยเปลี่ยนงาน (Workload leveling)
๓. ทำงานเกินกำลังความสามารถ (Overburden-MURI) ของบุคคลและอุปกรณ์ (ยกของหนักเกินไป เครื่องจักรไม่ได้พัก) : แก้ไขโดยสร้างมาตรฐานงาน (Standard work)

ความสูญเสียหรือความสูญเปล่า คือ กิจกรรมหรืองานที่เพิ่มค่าใช้จ่ายหรือเวลา (ให้กับภาครัฐและประชาชน) โดยไม่ได้เพิ่มประโยชน์ในการทำงาน (ในสายตาประชาชน) ต้องกำจัดออกไปให้เหลือแต่เนื้อแท้ในการทำงาน ซึ่งเป้าหมายสำคัญในการลดความสูญเสียหรือความสูญเปล่า ได้แก่

๑. Productivity : เพิ่มประสิทธิผลและปริมาณงาน
๒. Quality : เพิ่มคุณภาพ
๓. Costs : ลดค่าใช้จ่าย
๔. Delivery : ส่งมอบได้รวดเร็ว
๕. Safety : ปลอดภัยมากขึ้น ไม่เพิ่มความเสี่ยง
๖. Moral : ขวัญและกำลังใจของบุคลากรเพิ่มมากขึ้น
๗. Environments : สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น
๘. Ethic : มีคุณภาพ จรรยาบรรณเพิ่มขึ้น

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของภาครัฐตามแนวคิดของ Lean Government คือ ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ (Process) ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร พร้อมพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำและผู้พัฒนาในองค์กร สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น โดยเน้นให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ ๓ ประการ เท่า ๆ กัน คือ

๑. ประชาชน : ได้รับประโยชน์สุข/มีความพึงพอใจบริการ
๒. กระบวนการ : ลดความสูญเปล่าในการทำงาน
๓. ผู้ปฏิบัติงาน : ไม่เป็นการสร้างภาระให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยจะต้องเคารพ

ในความเป็นปัจเจกบุคคล

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดของ Lean Government จึงเป็นการทำงานในสิ่งที่เป็นเรื่องจริง ๆ โดยไม่เสียเวลาไปกับความสูญเปล่าเพื่อให้เกิดเนื้องานเท่าเดิมในเวลาที่สั้นลง หรือเกิดเนื้องานมากขึ้นในระยะเวลาเท่าเดิม รวมทั้งการได้เนื้องานมากขึ้นในเวลาที่สั้นลง

ความสูญเปล่า (Wastes) ที่มักจะเกิดขึ้นในการทำงาน แบ่งออกเป็น ๘ ประการ โดยมีอยู่ ๗ ประการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุงได้ โดยการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือวิธีการทำงาน ได้แก่

๑. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการรอนาน (Waiting) เป็นความสูญเปล่าในการรอคอยหรือรอนาน ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาและประสิทธิภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
๒. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการเคลื่อนย้ายงาน (Transportation) ความสูญเปล่าในการเคลื่อนย้ายงานจากจุดหนึ่งไปสู่อีกจุดหนึ่ง ทั้งที่เกิดขึ้นด้วยความจำเป็นและด้วยความไม่จำเป็น
๓. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการแก้ไขข้อผิดพลาด (Defect rework) เป็นความสูญเปล่าจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด ส่งผลเสียต่องานที่ทำและทำให้ต้องนำมาแก้ไขใหม่
๔. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการทำงานซ้ำซ้อน (Over processing) เป็นความสูญเปล่าจากการทำงานซ้ำซ้อน ตรวจสอบแล้วตรวจสอบอีก ดังนั้นจึงควรทำงานให้ถูกต้องตั้งแต่แรกเพื่อจะได้ไม่ต้องนำกลับมาทำใหม่
๕. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการเก็บงานไว้ทำ (Inventory) เป็นความสูญเปล่าจากการที่ผู้ปฏิบัติงานเก็บงานไว้ทำในภายหลัง ซึ่งจะส่งผลเสียต่องานทำให้ไม่สามารถทำงานให้เสร็จสิ้นได้อย่างรวดเร็ว

๖. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นของผู้ปฏิบัติงาน (Motion) เป็นความสูญเปล่าที่เกิดจากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องเคลื่อนไหวหรือเคลื่อนที่โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการจัดผังการทำงานใหม่

๗. ความสูญเปล่าอันเนื่องมาจากการทำงานมากเกินไป (Over production) เป็นความสูญเปล่าที่เกิดจากการทำงานมากเกินไป โดยงานที่ทำมากนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เช่น การทำงานนอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบในขณะที่งานที่ตนเองรับผิดชอบยังรอให้ทำอยู่ ถือเป็นการทำงานที่มากเกินไปและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ ซึ่งจะต้องมีการศึกษาการแบ่งภาระงานให้เกิดความสมดุล

การลดความสูญเปล่าในการทำงาน คือ การลดขั้นตอนที่เป็นความสูญเปล่าลงให้เหลือแต่ขั้นตอนที่เป็นงานจริง ๆ เครื่องมือที่ใช้ในการลดความสูญเปล่านั้นสามารถทำได้โดยไม่ใช้เทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยี การลดความสูญเปล่าโดยไม่ใช้เทคโนโลยี เช่น การวิเคราะห์กระบวนการทำงาน (Process analysis) โดยใช้แผนผังการไหล (Flow diagram) ที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของจุดต่าง ๆ ในกระบวนการให้บริการและแผนภูมิกระบวนการงาน (Process chart) เพื่อตรวจสอบว่าความสูญเปล่าเกิดขึ้น ณ จุดใดของงาน ซึ่งแผนภูมิกระบวนการงานนั้นเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์กิจกรรมในกระบวนการงานว่าเป็นกิจกรรมที่เป็นประโยชน์หรือเป็นความสูญเปล่า การลดความสูญเปล่าโดยใช้เทคโนโลยีจากการพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์หรือ E-Government ซึ่งทำให้สามารถนำ IT มาใช้เพื่อช่วยลดความสูญเปล่าในการทำงานลงได้ และยังเป็นส่งเสริมให้เกิดความโปร่งใส (Transparency) ในการปฏิบัติงานรวมทั้งยังส่งผลให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขหรือยกเลิกขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือเป็นอุปสรรค (Deregulation) และการที่ประชาชนสามารถใช้บริการได้ด้วยตนเอง (Privatization-Self Service)

๕.๒ การได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ได้แก่

๕.๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพหรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) โดย Albert Humphrey ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ ต่อการทำงานขององค์กรซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดยุทธศาสตร์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักบริหารที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

หลักการของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ ๒ ด้านคือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

### **โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการศึกษาครั้งนี้ มีดังนี้** **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

#### **จุดแข็ง**

๑. ผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล มีการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน
๒. คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลมีทีมงานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศพร้อมคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถให้คำปรึกษาและช่วยแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี
๓. บุคลากรของงานธุรการ มีการทำงานเป็นทีมที่ดีและพร้อมให้ความร่วมมือ
๔. คอมพิวเตอร์และเครื่องมืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของงานธุรการ มีครบถ้วน ทันสมัย พร้อมใช้งานอยู่เสมอ

#### **จุดอ่อน**

๑. การจัดเก็บเอกสารข้อมูลที่ไม่เป็นระบบ ทำให้ยากต่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อจัดเก็บและนำเข้าข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูล
๒. เอกสารจากการทำงานมีสะสมเป็นจำนวนมาก จึงต้องใช้เวลานานในการจัดเก็บและนำเข้าข้อมูลลงในระบบฐานข้อมูล
๓. งานธุรการมีพื้นที่อยู่อย่างจำกัดสำหรับการจัดเก็บแฟ้มเอกสารงานต่างๆ
๔. บุคลากรของงานธุรการ ยังไม่มีความชำนาญในการใช้ซอฟต์แวร์ หรือโปรแกรมที่จะใช้จัดทำฐานข้อมูลอย่างทั่วถึงในระบบ

### **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

#### **โอกาส**

๑. คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลมีแผนพัฒนาระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๕๘- ๒๕๖๑) ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารจัดการพัฒนาองค์กร ประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย ๑.๑-๑.๔ พัฒนาการให้เข้มแข็ง สอดคล้องกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ ๗ พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๓ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑ พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๙

๒. ในการดำเนินการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถขอความร่วมมือ และขอรับการสนับสนุนจากบริษัท แอบสแทรก จำกัด ได้

### อุปสรรค

๑. การสนับสนุนอุปกรณ์ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของคณะแพทยศาสตร์ วชิรพยาบาลจากหน่วยงานอื่น สำนักงานอธิการบดีและบริษัท แอบสแทรก จำกัด ขาดความต่อเนื่อง จึงทำให้การพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปอย่างล่าช้า

๒. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำมีพื้นความรู้ ความสามารถการใช้ระบบ เทคโนโลยีไม่เพียงพอ

### ๕.๒.๒ แนวคิดปัจจัย ๗ ประการในการประเมินองค์กร (McKinsey ๗-S Framework)

Robert Waterman , Tom Peters และ Julien Philips ได้นำเสนอ แนวคิดในการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการขององค์กร โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัย ๗ ประการ ซึ่งว่า McKinsey ๗-S Framework ปัจจัยดังกล่าวได้แก่

S๑ = โครงสร้างองค์กร (Structure) การพิจารณาลักษณะขององค์กรมีประโยชน์ ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

S๒ = กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) กลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่กิจกรรมหรือ การดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมี วัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของ องค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

S๓ = ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems) ระบบภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการที่ช่วยให้ องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและ คัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

S๔ = ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style) โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของ ผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

S๕ = สมาชิกในองค์กร (Staff) ประกอบด้วยบุคลากร/พนักงานทุกระดับ ภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูง เข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

S๖ = ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skills) สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่า องค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการ ให้บริการ ผู้มารับบริการ/ลูกค้า ความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

Sw = ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จ

### ๕.๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

#### ความหมายของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

นายบุญเกียรติ ภาวะเวกพันธ์ และคณะ แห่งสถาบันพระปกเกล้า ได้ให้ความหมาย การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

#### เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

๑. กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยน เพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการและขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะทำให้ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

๑. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

๒. ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

๓. การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับ

องค์กร และระดับบุคคล

๔. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

๕. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

### แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงาน

Hood เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการคือ

๑. จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะไม่เกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

๒. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

๓. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

๔. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

๕. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีการไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

๖. เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

๗. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพื่อวินัยการทำงาน หยุดยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง”(do more with less)

### รูปแบบการนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในระบบราชการไทย

๑. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ เหตุผลในการตราพระราชบัญญัตินี้คือ เพื่อเป็นการปรับปรุงระบบบริหารราชการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้การบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการ กำหนดนโยบายเป้าหมาย และแผนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับได้อย่างชัดเจน มีกรอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการกำกับการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติราชการ และเพื่อให้กระทรวงสามารถจัดการบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ จึงกำหนดให้มีรูปแบบการบริหารแนวใหม่

และสอดคล้องกับเป้าหมายของงานที่จะต้องปฏิบัติและกำหนดให้มีกลุ่มภารกิจของส่วนราชการต่างๆ ที่มีงานสัมพันธ์กัน เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกันได้ และมีผู้รับผิดชอบกำกับ การบริหารงานของกลุ่มภารกิจนั้นโดยตรงเพื่อให้งานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว รวมทั้งให้มีการประสานการปฏิบัติงาน และการใช้งบประมาณเพื่อที่จะให้การบริหารงานของทุกส่วนราชการบรรลุ เป้าหมาย ของกระทรวงได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดความซ้ำซ้อน มีการมอบหมายงานเพื่อลดขั้นตอน การปฏิบัติราชการ และสมควรกำหนดการบริหารราชการในต่างประเทศให้เหมาะสมกับลักษณะการ ปฏิบัติหน้าที่และสามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างรวดเร็วและมีเอกภาพ โดยมีหัวหน้าคณะผู้แทน เป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารราชการ นอกจากนี้สมควรให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเพื่อเป็น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดูแลการจัดการส่วนราชการและการปรับปรุงระบบการทำงานของ ภาคราชการให้มีการจัดระบบราชการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ในมาตรา ๓/๑ ได้กำหนดให้การพัฒนาระบบราชการต้องสอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความต้องการของประชาชนและทันต่อการบริหารราชการ ตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมี ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิก หน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของ งานการจัดสรรงบประมาณ และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ต้องคำนึงถึง หลักการตามวรรคหนึ่ง

ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผย ข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

๒. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นไปตามหลักการบริหารภาครัฐ แนวใหม่ ดังนี้

๑. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
๒. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
๓. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
๔. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
๕. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
๖. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนอง

ความต้องการ

๗. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งได้แก่ การตรวจสอบ และวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง

๓. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. ๒๕๔๖ – ๒๕๕๐ ได้กำหนด เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย ๔ ประการ

๑. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น
๒. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม
๓. ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับสูง

เทียบเท่าเกณฑ์สากล

๔. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตยโดยกำหนดยุทธศาสตร์ ๗ ด้านเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้
- ยุทธศาสตร์ ๑ การปรับเปลี่ยนกระบวนการวิธีการทำงาน ประกอบด้วย ๙ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๒ การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ประกอบด้วย ๔ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๓ การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ ประกอบด้วย ๘ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๔ การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่ ประกอบด้วย ๗ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๕ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม ประกอบด้วย ๔ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๖ การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย ประกอบด้วย ๔ มาตรการ
  - ยุทธศาสตร์ ๗ การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประกอบด้วย ๖ มาตรการ

๔. การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ : KPI (Key Performance Indicators) โดยให้มีการประเมินการปฏิบัติราชการใน ๒ องค์ประกอบ ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว ๒๐ ลงวันที่ ๓ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน ๒๕๕๒ เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ คือ

- ๑. ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ
  - ๒. พฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ
๕. การบริหารราชการแบบบูรณาการ (CEO) ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ
- ๑. เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ - การมีส่วนร่วม” (Area – Functional – participation : A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)
  - ๒. เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ให้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result – based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)
  - ๓. เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทางการบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

๕.๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศ

นายเอกแก้ว ประดิษฐ์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ กล่าวว่า

**ความจำเป็นในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ได้แก่**

๑. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงาน ระบบเดิมไม่สามารถให้ข้อมูลหรือทำงานได้ตามต้องการ มีการดำเนินงานหลายขั้นตอน ยุ่งยากในการรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาจัดทำข้อมูลสรุปสำหรับการติดตามปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร จึงจำเป็นต้องพัฒนาหรือปรับปรุงระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานภายในและกระบวนการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีที่ใช้อยู่ในระบบสารสนเทศปัจจุบันล้าสมัย ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาระบบมีราคาสูง จึงต้องรับเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ซึ่งทำให้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่มีอยู่เดิม

๓. การปรับปรุงการและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

- ระบบที่ใช้งานอยู่ปัจจุบันมีขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากซับซ้อน ขนาดเอกสารอ้างอิงหรือเอกสารที่มีอยู่ไม่ได้มาตรฐาน ทำให้การปรับปรุงหรือแก้ไขทำได้ยาก

- ความต้องการปรับปรุงการให้เหมาะสมเพื่อสามารถตอบสนองความต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- ระบบปัจจุบันไม่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

**หลักในการพัฒนาระบบสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่**

๑) คำนึงถึงเจ้าของและผู้ใช้ระบบ

๒) เข้าถึงปัญหาให้ตรงจุด ซึ่งมีแนวทางการแก้ปัญหาที่เป็นระบบมี

ขั้นตอน ดังนี้

- ศึกษาทำความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น

- รวบรวมและกำหนดความต้องการ

- หาวิธีการแก้ปัญหาหลาย ๆ วิธีและเลือกวิธีที่ดีที่สุด

- ออกแบบและทำการแก้ปัญหาตามวิธีที่เลือก

- สังเกตและประเมินผลกระทบจากวิธีแก้ปัญหาที่นำมาใช้

และปรับปรุงวิธีการให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

๓) กำหนดขั้นตอนหรือกิจกรรมในการพัฒนาระบบ

๔) กำหนดมาตรฐานในการพัฒนาระบบ

๕) ตระหนักว่าการพัฒนาระบบเป็นการลงทุนประเภทหนึ่ง

๖) เตรียมความพร้อมหากจะต้องยกเลิกหรือทบทวนระบบ

สารสนเทศที่กำลังพัฒนา

๗) แดกระบบสารสนเทศที่จะพัฒนาออกเป็นระบบย่อย

๘) ออกแบบระบบให้สามารถรองรับต่อการขยายหรือการ

ปรับเปลี่ยนในอนาคต

### ขั้นตอนในการพัฒนาระบบสารสนเทศ มีดังนี้

- การกำหนดและเลือกโครงการ (System Identification and Selection)
- การเริ่มต้นและวางแผนโครงการ (System Initiation and Planning)
- การวิเคราะห์ระบบ (System Analysis)
- การออกแบบระบบ (System Design)
- การพัฒนาและติดตั้งระบบ (System Implementation)
- การบำรุงรักษาระบบ (System Maintenance)

๕.๒.๕ จากระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ ปรับปรุงแก้ไข (ฉบับที่ ๒ พ.ศ. ๒๕๔๘) และระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๔๒ เรื่อง การรับส่ง รวบรวมและเก็บเอกสารเพื่อการค้นหา

### ๖. กรอบแนวทางการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

#### แนวทางการดำเนินการ

การศึกษาครั้งนี้ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

๖.๑ เสนอขอความเห็นชอบในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลงานธุรการสำนักงาน คณบดี ต่อคณบดี

๖.๒ กำหนดความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้พัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อให้การจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นข้อมูล มีความสะดวกถูกต้องครบถ้วนตามความต้องการของผู้ใช้งาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการ

๖.๓ ดำเนินการประสานงาน รวบรวมข้อมูล และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องจากภายในหน่วยงาน เพื่อใช้วิเคราะห์ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล

๖.๔ ดำเนินการสำรวจรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลระบบฐานข้อมูลเดิม และระบบสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลความต้องการของผู้ใช้งาน

๖.๕ ดำเนินการออกแบบระบบฐานข้อมูล ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

๖.๕.๑ ระบบการจัดเก็บข้อมูลและระบบการแปลงรูปแบบเพื่อจัดเก็บเอกสาร

๖.๕.๒ ระบบค้นหาข้อมูล

๖.๕.๓ ระบบการเก็บข้อมูลการใช้งาน เช่น สถิติการเข้าใช้งาน ประวัติการเข้าใช้งาน เป็นต้น

๖.๖ ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากการดำเนินการเข้าฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบซึ่งประกอบด้วยข้อมูล ๓ ส่วน ดังนี้

๖.๖.๑ ข้อมูลญาติที่ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง

๖.๖.๒ ข้อมูลกระทู้ที่ผ่านการพิจารณาจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย และเอกสารประกอบที่เกี่ยวข้อง

๖.๖.๓ ข้อมูลการประชุมคณะกรรมการวิสามัญ ประจำสภามหาวิทยาลัย

๖.๗ แจ้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในงานธุรการ พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อยกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายวิจัย งานกฎหมาย เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจ ในการร่วมใช้งานระบบฐานข้อมูล

๖.๘ รายงานผลการพัฒนาระบบฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคนบตี ให้คนบตีทราบ

**ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง** ประกอบด้วย

๑. สำนักงานคนบตี ในฐานะหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้สนับสนุนการอนุมัติ เห็นชอบดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคนบตี

๒. คณะผู้บริหาร คณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาล เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก

๓. บุคลากรของงานธุรการ เป็นผู้สนับสนุนและร่วมใช้งานระบบฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคนบตี

๔. ผู้จัดทำ เป็นผู้ดำเนินการพัฒนาระบบฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคนบตี

๕. ประชาชนและบุคลากรภายใน รวมถึงผู้บริหาร เป็นผู้รับบริการและสนับสนุนงบประมาณ ในกรณีหากมีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเต็มรูปแบบทั้งหน่วยงาน

**๗. ระยะเวลาการดำเนินการ/งบประมาณ**

ดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ (ตั้งแต่วันที่ ๑ กันยายน - ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๘) โดยไม่ใช้งบประมาณ

โดยมีรายละเอียดดังนี้

การดำเนินการ	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.
๑. เสนอขอความเห็นชอบในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลต่อผู้บังคับบัญชา	↔			
๒. กำหนดความต้องการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่จะนำมาใช้พัฒนาระบบฐานข้อมูล		↔		
๓. ดำเนินการประสานงานรวบรวมข้อมูล และรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวข้องจากภายในหน่วยงาน เพื่อใช้วิเคราะห์ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล			↔	
๔. ดำเนินการสำรวจรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลระบบฐานข้อมูลเดิม และระบบสารสนเทศของหน่วยงาน รวมทั้งข้อมูลความต้องการของผู้ใช้งาน			↔	
๕. ดำเนินการออกแบบระบบฐานข้อมูล				↔
๖. ดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากการดำเนินการเข้าฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ				↔
๗. แจ้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในงานธุรการ พร้อมทั้งจัดประชุมกลุ่มย่อยกับส่วนราชการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน				↔
๘. รายงานผลการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ต่อผู้บังคับบัญชา				↔
๙. ประเมินผลการดำเนินการ				↔

## ๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

### ๘.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) และหรือระดับผลลัพธ์ (Outcome)

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (Output) คือ  
ระบบฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคณบดี แล้วเสร็จภายในวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๘

ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลลัพธ์ (Outcome) คือ

1. ผู้รับบริการหรือบุคลากรและผู้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูล จากฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคณบดี ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐
2. ผู้ร่วมใช้งานฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคณบดี มีความพึงพอใจต่อการใช้งานระบบฐานข้อมูล ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐

### ๘.๒ วิธีการ/เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

#### วิธีการ

ในการติดตามและประเมินผลสำเร็จในการศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือบุคลากรและผู้บริการมีความพึงพอใจต่อการให้บริการข้อมูลและผู้ร่วมใช้งานฐานข้อมูลงานธุรการ สำนักงานคณบดี

#### เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามและประเมินผล

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผล

#### ข้อเสนอแนะ

1. ส่วนราชการในคณะแพทยศาสตร์วชิรพยาบาลทุกส่วนราชการ ควรจัดทำระบบฐานข้อมูลภารกิจงานในหน้าที่รับผิดชอบ
2. สำนักงานคณบดี และฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรของบประมาณเพื่อจัดทำโครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน เพื่อเชื่อมโยงระบบเครือข่ายภายในทุกส่วนราชการให้สามารถค้นหาข้อมูลกันได้