



## บทที่ 1

### บทนำ

เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่างๆ ย่อมจะต้องพยายามปรับเปลี่ยนตัวเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อจะได้รอดและเติบโตอย่างต่อเนื่องต่อไป การเปลี่ยนแปลงในองค์กรอาจจะขึ้นอยู่กับผลกระทบที่องค์กรได้รับจากการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ถ้าองค์กรได้รับผลกระทบนั้นมากก็จำเป็นต้องทำการปรับเปลี่ยนตัวเองมาก ในทางตรงกันข้ามนั้น ถ้าองค์กรได้รับผลกระทบเพียงเล็กน้อยก็จะมี การปรับตัวน้อยตามไปด้วย

นอกจากองค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปแล้ว องค์กรยังต้องพยายามปรับตัวในเชิงรุก โดยไม่ต้องรอให้มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกิดขึ้น เพราะ องค์กรอาจจะปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะทำให้เสียโอกาสในการแข่งขัน และอาจจะเสี่ยงต่อภัยคุกคามที่สร้างหายนะให้แก่องค์กรได้

แนวทางการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรแนวทางหนึ่ง คือ การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ซึ่งการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นแนวทางที่มีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเกิดการพัฒนาศามารถขององค์กรและบุคลากร ดังจะเห็นได้จากการบรรจุ การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เป็นหนึ่งใน มิติของการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ โดยเป็นมิติของการพัฒนาองค์กร คือ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ระบบราชการไทย (Blueprint for Change) และร่างพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเสนอโดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (Blueprint for Change)

## 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การดำเนินงานของส่วนประกันคุณภาพนับตั้งแต่ตุลาคม พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา ส่วนประกันคุณภาพได้จัดระบบสนับสนุนต่าง ๆ เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้ทุกหน่วยงานของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และก่อให้เกิดมาตรฐานการทำงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้ง หน่วยงาน ทำให้ส่วนประกันคุณภาพได้รับทราบข้อขัดข้อง ปัญหา ชิดจำกัดและความต้องการในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพจากหน่วยงานผู้ปฏิบัติโดยตลอด กอปรกับมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหลักของผู้บริหารการประกันคุณภาพของจุฬาลงกรณ์ ซึ่ง ได้แก่ การเพิ่มคุณค่าของการประกันคุณภาพ (Value Added) การติดตั้งการประกันคุณภาพสู่งานประจำ (Quality Build-in) และลดภาระของระบบประกันคุณภาพในหน่วยปฏิบัติการแต่ยังคงไว้ซึ่งการรักษาและเพิ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Quality Smart)

ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้นนั้น ส่วนประกันคุณภาพจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและกระบวนการจากเดิม เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายประกันคุณภาพซึ่งเป็นกรอบและแนวทางการดำเนินงานของส่วนประกันคุณภาพ รวมทั้งต้องเพิ่มความรู้ความสามารถที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากรส่วนประกันคุณภาพในอนาคตด้วย

จากประเด็นปัญหาดังกล่าว จึงเห็นว่า การออกแบบกระบวนการและแผนพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะทำให้เกิดกระบวนการที่สอดคล้องกับนโยบายประกันคุณภาพ และบทบาทใหม่ขององค์กร รวมทั้งเกิดความคล่องตัวกับผู้ปฏิบัติงาน และสามารถใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงานในอนาคตได้ ดังนั้นจึงควรดำเนินการออกแบบกระบวนการ ตัวชี้วัด และแผนพัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรตามแนวทางการจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ซึ่งเป็นแนวทางที่มีการศึกษา วิเคราะห์ และวางแผนในการสร้างการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ และเกิดการพัฒนาความสามารถขององค์กรและบุคลากร โดยผ่านทางคู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร)

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

เพื่อกำหนดกระบวนการ ตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานจนถึงในระดับบุคคล และจัดทำแผนการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะบุคลากรที่เหมาะสมของหน่วยงานในอนาคต

### 1.3 ขอบเขตของงานวิจัย

- 1.3.1 การออกแบบกระบวนการงาน การจัดทำแผนด้านการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากรจะครอบคลุมถึงบทบาทใหม่ของหน่วยงานในอนาคต และยังไม่นำไปประยุกต์ใช้จริง
- 1.3.2 งานวิจัยนี้เป็นการออกแบบกระบวนการงาน และการจัดทำแผนด้านการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะเฉพาะส่วนประกันคุณภาพ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้คู่มือการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาาระบบราชการ (ก.พ.ร)

### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1.4.1 ทำให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ รวมทั้งตัวชี้วัดซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติจริงเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานในอนาคต
- 1.4.2 ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรเมื่อมีการจัดตั้งหน่วยงานในอนาคต

### 1.5 ขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย

- 1.5.1 ศึกษาทฤษฎี บทความวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ รวมทั้งเครื่องมือต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency) และการวิเคราะห์กระบวนการและการปรับปรุงงาน (ECRS)
- 1.5.2 ศึกษาสภาพทั่วไปและข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงาน ได้แก่ ส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.5.3 ทบทวนและปรับบทบาทของส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- 1.5.4 ประชุมทำความเข้าใจร่วมกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เรื่องบทบาทใหม่ของส่วนประกันคุณภาพ สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และให้ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาขีดความสามารถเชิงสมรรถนะของบุคลากร
- 1.5.5 จัดทำตัวชี้วัดระดับสายงานและระดับบุคคลของหน่วยงานในอนาคต

- 1.5.6 ออกแบบกระบวนการงานที่รองรับบทบาทใหม่ของส่วนประกันคุณภาพ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์กระบวนการและปรับปรุงงานด้วย ECRS
- 1.5.7 ทบทวนกระบวนการงาน ตัวชี้วัด และแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.5.8 สรุปผลการศึกษาวิจัยและข้อเสนอแนะ พร้อมทั้งจัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์