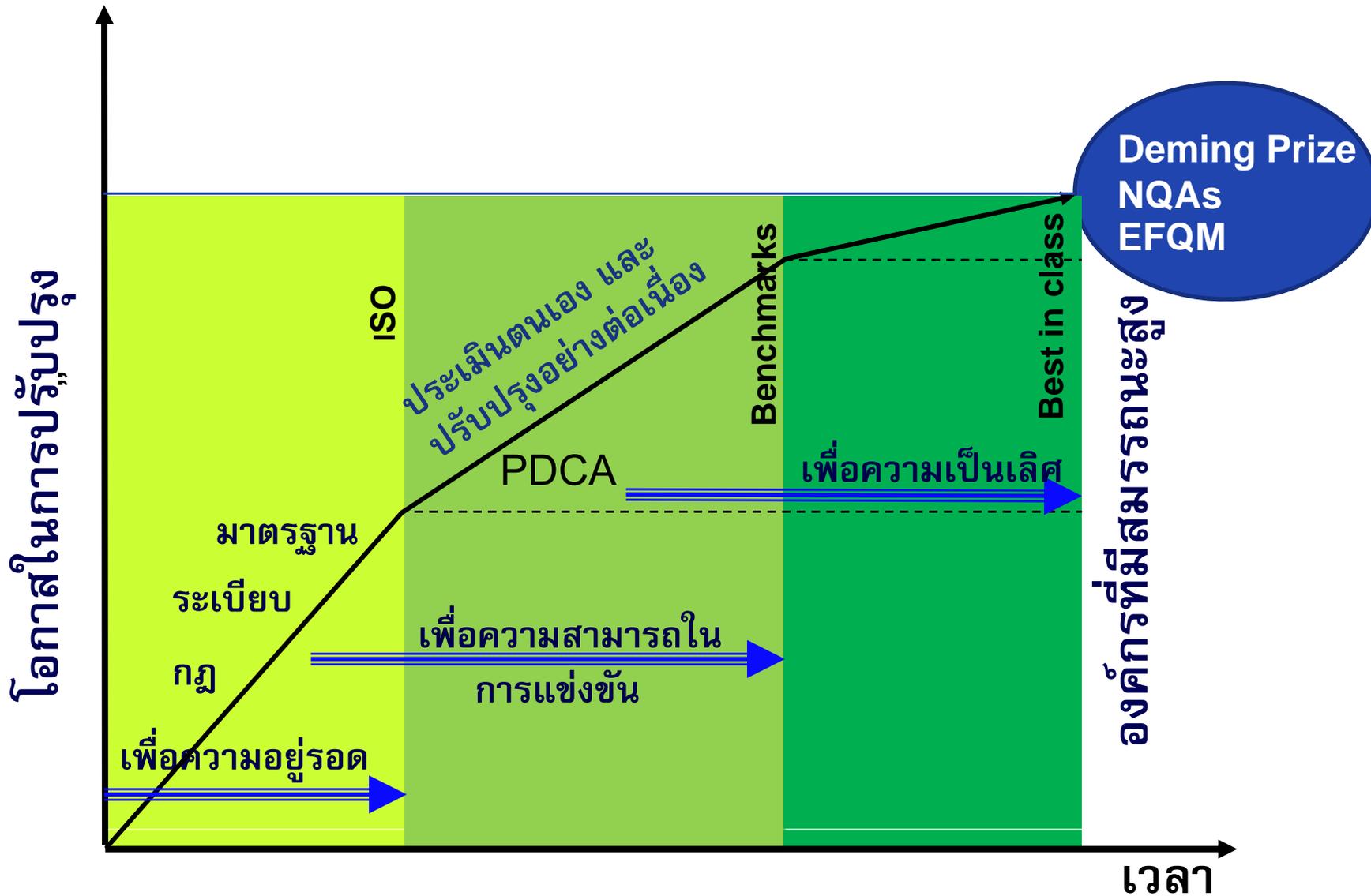


# SEPA Awareness

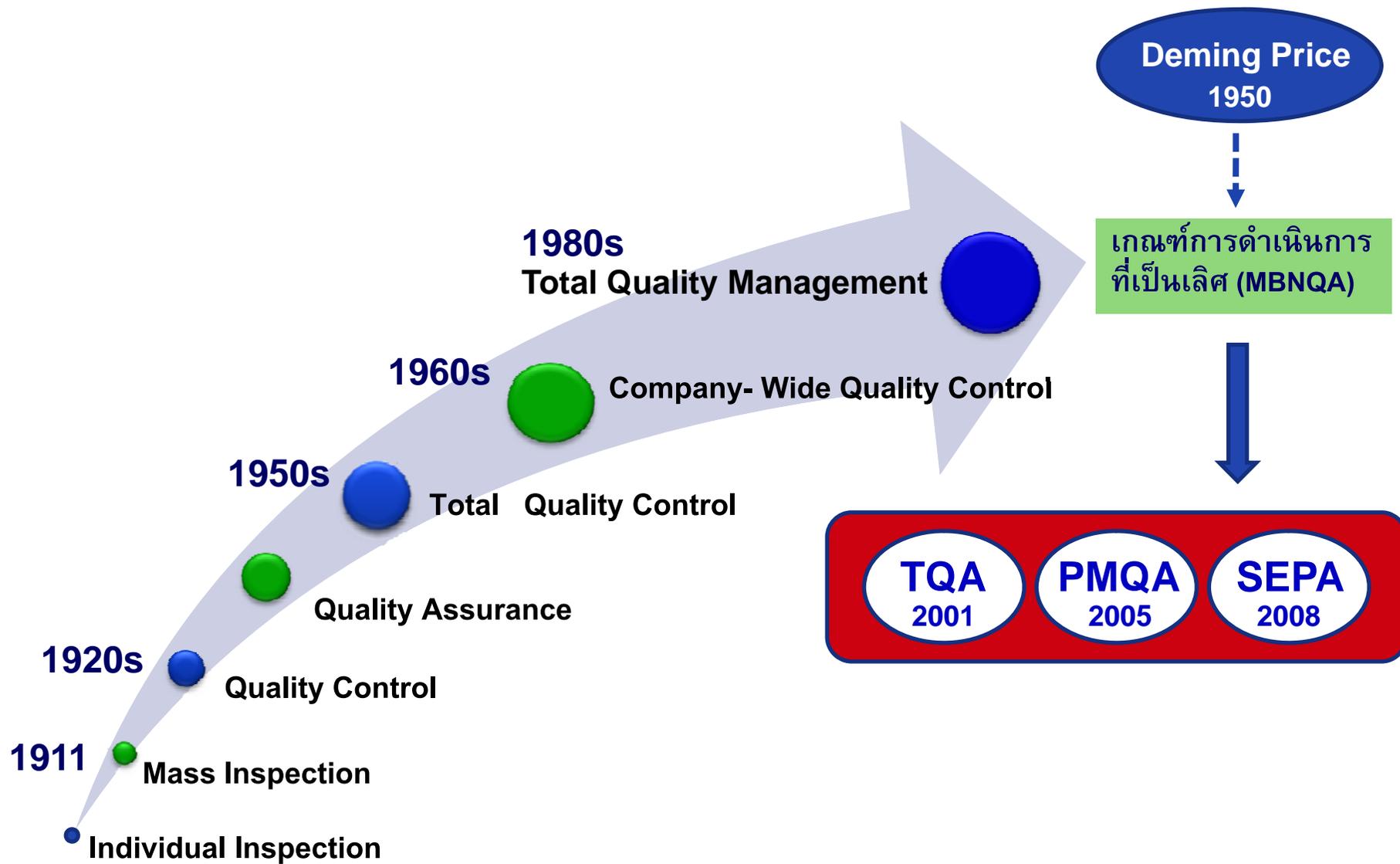
13 ธันวาคม 2553

สังวร รัตนรักษ์

# การพัฒนาการสู่ความเป็นเลิศ



# วิวัฒนาการการจัดการคุณภาพ



# SEPA (State Enterprise Performance Appraisal)

## เป้าประสงค์ของ SEPA

- ❖ ช่วยให้รัฐวิสาหกิจใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ
- ❖ ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนของรัฐวิสาหกิจ
- ❖ ปรับปรุงประสิทธิภาพและขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจโดยรวม
- ❖ ส่งเสริมการเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



## ❖ การมุ่งเน้นความสมดุล

- การกิจตามกฎหมายและนโยบาย
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย
- สร้างคุณค่าและจัดสรร
- สื่อสารและสร้างความสัมพันธ์



## ❖ การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

- กำหนดทิศทาง ค่านิยม และตั้งความคาดหวังสูง
- กำหนดยุทธศาสตร์ ระบบ และวิธีการเพื่อบรรลุความเป็นเลิศ และยั่งยืน
- พัฒนาบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่น และสร้างสรรค์
- เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านจริยธรรม

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



- ❖ **ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า**
  - เข้าใจความต้องการและความคาดหวัง
  - สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
  - สร้างความแตกต่างอย่างเหนือชั้น
  - ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าและแนวโน้มตลาด



- ❖ **การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล**
  - ประเมินและปรับปรุงนำไปสู่การเรียนรู้
  - บูรณาการการเรียนรู้
  - ทำให้บุคลากรพึงพอใจ และผูกพันกับองค์กร
  - สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



- ❖ **การเห็นคุณค่าของบุคลากรและลูกค้า**
  - การสร้างความพึงพอใจ การพัฒนาบุคลากร และทำให้บุคลากรมีความสุข
  - การสนับสนุนความก้าวหน้า ส่งเสริมให้มีความร่วมมือ และแบ่งปันความรู้
  - การร่วมมือเชิงยุทธศาสตร์กับลูกค้า โดยคำนึงถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ



- ❖ **ความคล่องตัว**
  - ความไวในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
  - การบูรณาการเพื่อการเปลี่ยนแปลง

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



## การมุ่งเน้นอนาคต

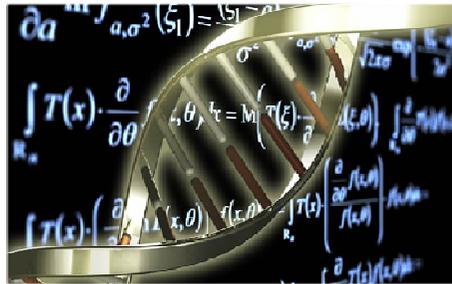
- เข้าใจตัวขับเคลื่อนธุรกิจทั้งระยะสั้น ระยะยาว
- สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การวางแผนเพื่ออนาคตโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลง



## การจัดการเพื่อนวัตกรรม

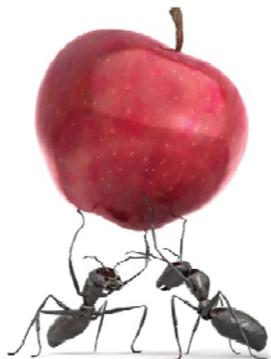
- นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการ ที่สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และใช้ความรู้
- บูรณาการกับทำงานประจำวัน

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



## ❖ การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

- การวัดผลครบครอบคลุมกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ตามยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์เพื่อให้ได้สารสนเทศที่นำไปสู่การปรับปรุง



## ❖ การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

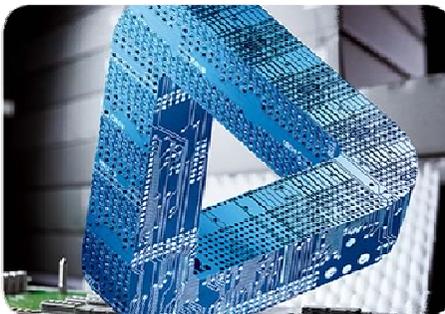
- การวางแผนป้องกันผลกระทบ
- การดำรงรักษาทรัพยากรและลดมลภาวะ
- การทำดีกว่ากฎหมายและกฎระเบียบ
- การเป็นผู้นำในการสนับสนุนสังคม

# ค่านิยมและแนวคิดขององค์กรที่เป็นเลิศ



## ❖ การมุ่งเน้นผลลัพธ์

- การวัดผลมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ
- การสร้างคุณค่าอย่างสมดุลให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการเข้าใจความต้องการของแต่ละกลุ่ม
- การตรวจติดตามผลการดำเนินการ
- การปรับปรุงผลลัพธ์



## ❖ การมีมุมมองเชิงระบบ

- การสังเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม
- ความสอดคล้องและบูรณาการยุทธศาสตร์กับ กระบวนการ และทรัพยากร เพื่อลูกค้าและความสำเร็จขององค์กร

# แนวคิดของ SEPA กับ TQM

## ค่านิยมหลักและแนวคิด SEPA

1. การมุ่งเน้นความสมดุล
2. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
3. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า
4. การเรียนรู้ระดับองค์กรและระดับบุคคล
5. การเห็นคุณค่าของบุคลากรและคู่ค้า
6. ความคล่องตัว
7. การมุ่งเน้นอนาคต
8. การจัดการเพื่อนวัตกรรม
9. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
10. การแสดงความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม
11. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
12. การมีมุมมองเชิงระบบ

## 8 หลักการของ TQM (ISO9000:2000)

- การมุ่งเน้นลูกค้า
- การนำองค์กร
- การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- การดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ
- การจัดการอย่างเป็นระบบ
- การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- การตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลจริง
- ผู้ส่งมอบได้รับผลประโยชน์ร่วม

### TQM Gurus:

Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Ishikawa, Imai

# ค่านิยมหลักองค์กรที่เป็นเลิศและเกณฑ์ SEPA

12 ค่านิยมหลักขององค์กรที่เป็นเลิศ

6 กระบวนการที่เป็นระบบ

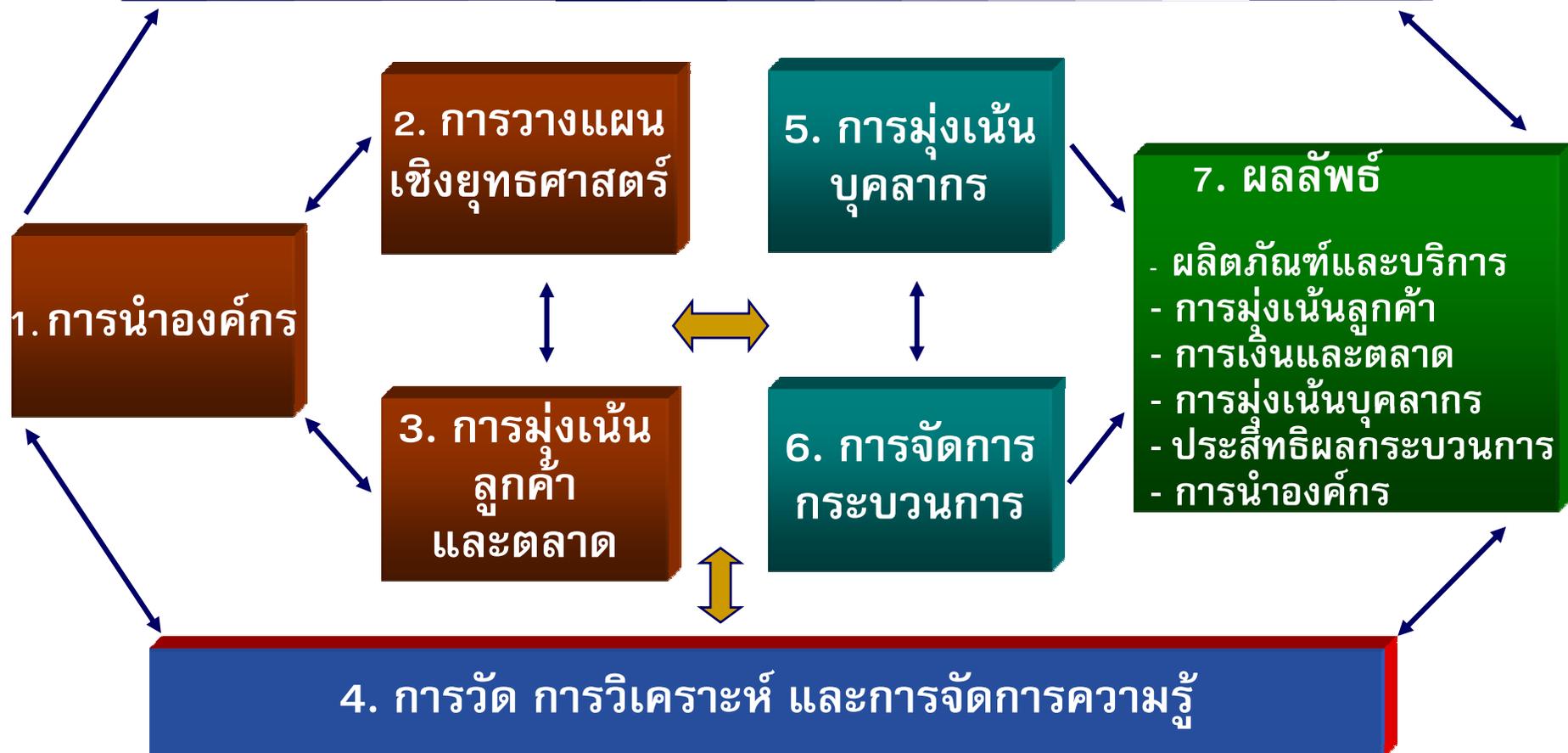
6 ผลลัพธ์ที่สมดุล



# ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ

## บริบทของรัฐวิสาหกิจ

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร  
บรรยากาศด้านการแข่งขัน บริบทด้านยุทธศาสตร์ ความเสี่ยง การปรับปรุงผลดำเนินการ

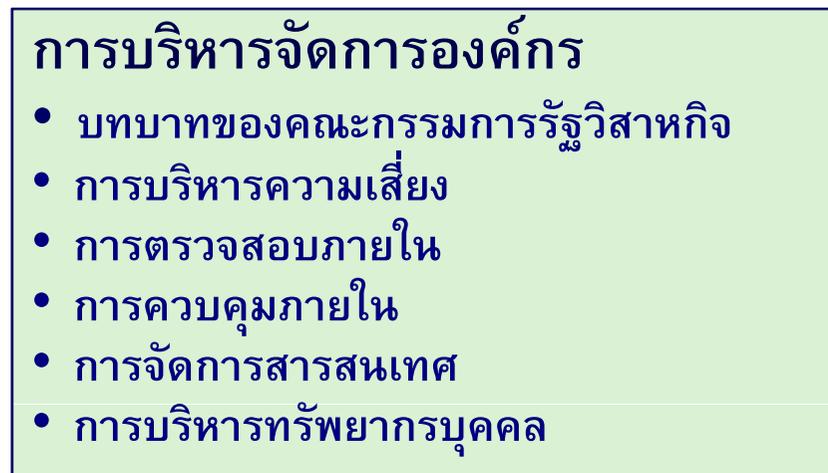
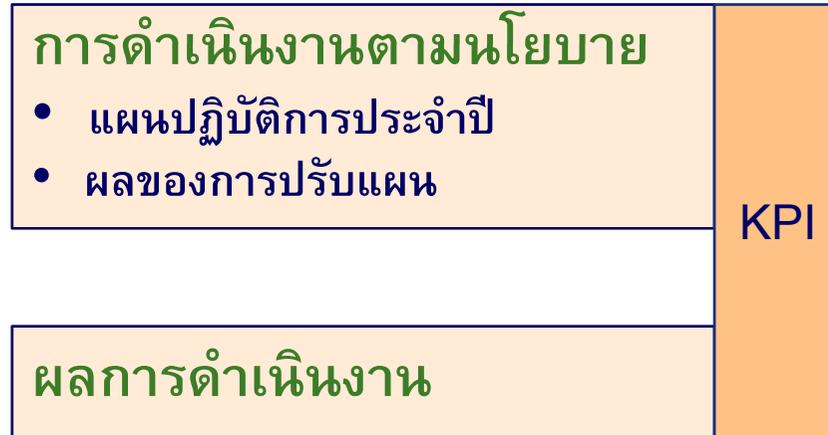


# ความสอดคล้องของเกณฑ์ประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA) กับการประเมินผลงานรัฐวิสาหกิจ

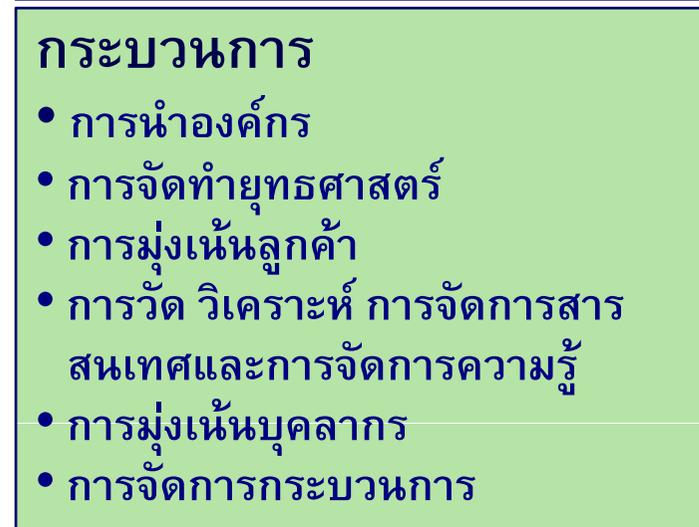
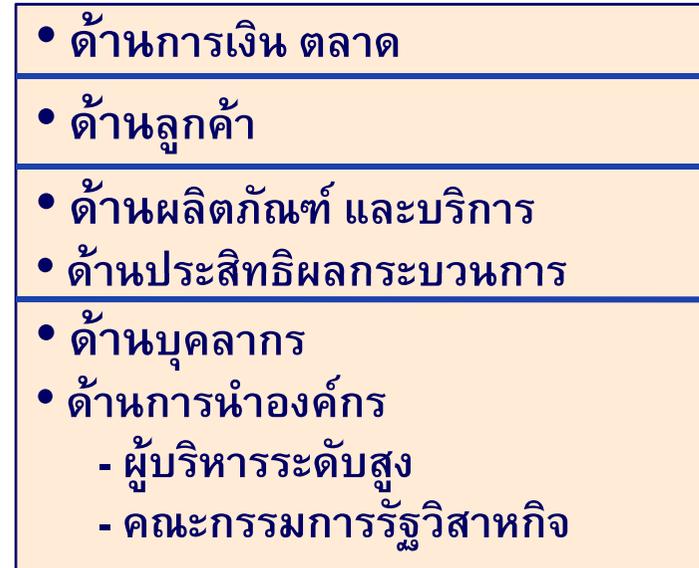


# ระบบประเมินผลงานปัจจุบัน และ ระบบ SEPA

## PA



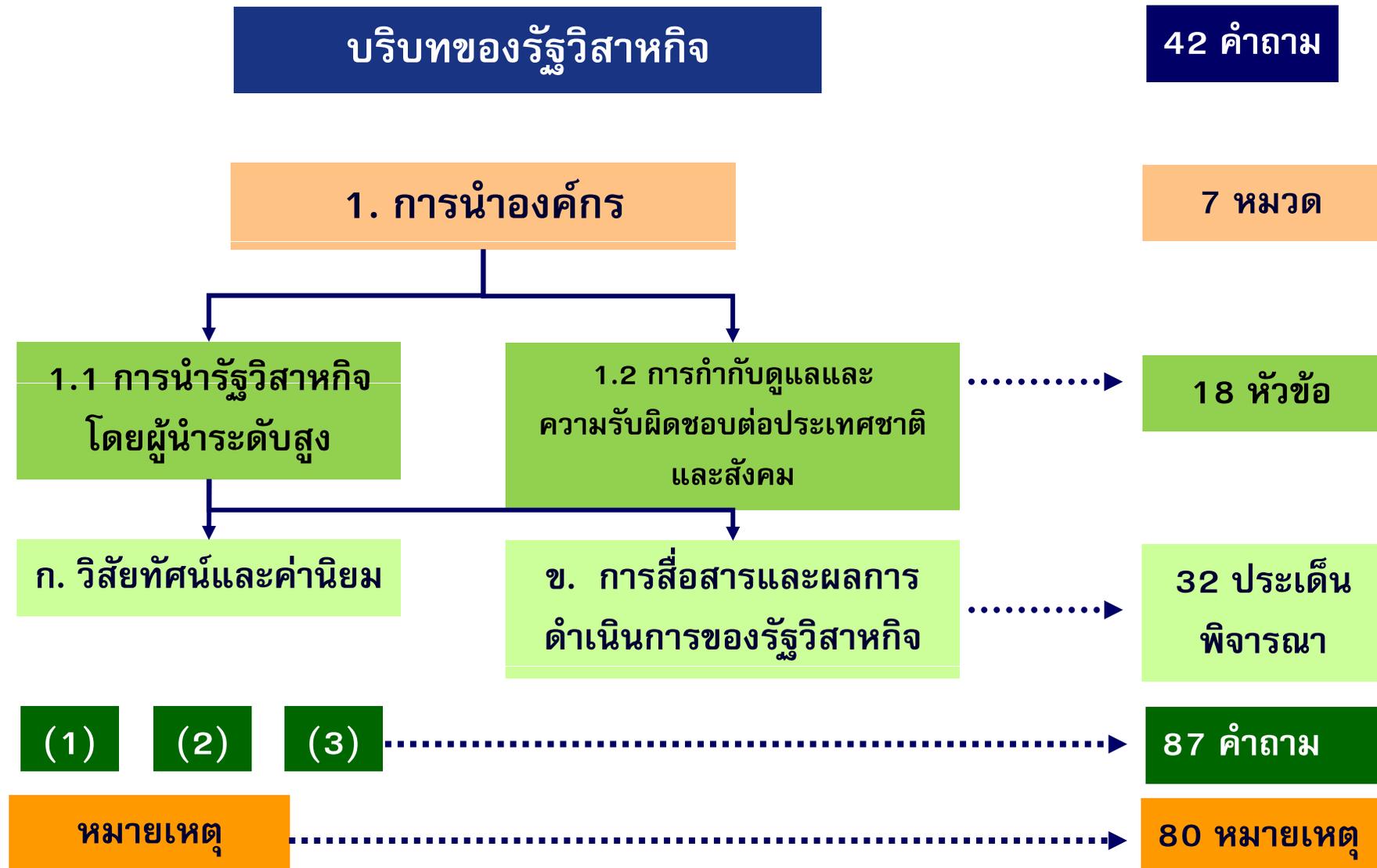
## ผลลัพธ์ตาม SEPA



# คุณลักษณะสำคัญของเกณฑ์ SEPA

1. มุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สมดุลและกระบวนการที่ทำให้บรรลุ
  - คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งประเทศชาติ
  - ให้ความสำคัญต่อวัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว
2. ไม่กำหนดวิธีการ เครื่องมือ หรือโครงสร้างองค์กร
  - องค์กรเลือกใช้ และพัฒนาแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจนำไปสู่นวัตกรรม
  - อาจปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป หรือ ก้าวกระโดด
3. ส่งเสริมแนวทางที่เป็นระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องทั้งองค์กร
  - ทุกส่วนของเกณฑ์สอดคล้องเชื่อมโยง และบูรณาการ
  - ตัววัดเชื่อมโยงลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับข้อกำหนดภายใน และภายนอกองค์กร

## องค์ประกอบของเกณฑ์ SEPA 2554



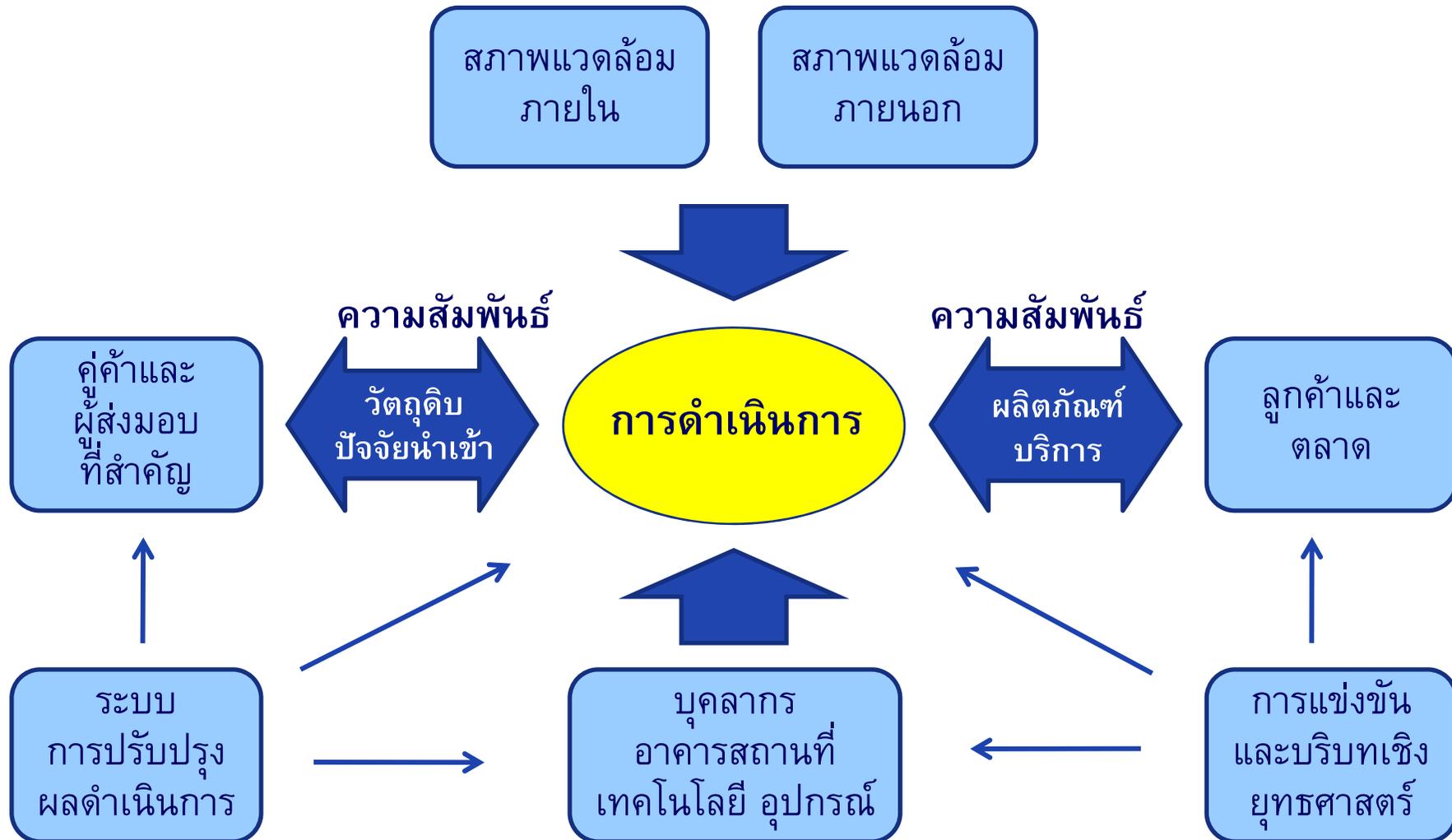
# เกณฑ์ SEPA : กลุ่มการนำองค์กร (Leadership Triad)



# เกณฑ์ SEPA : กลุ่มผลลัพธ์ (Results)



# บริบทของรัฐวิสาหกิจ: ลักษณะเฉพาะขององค์กร



# บริบทของรัฐวิสาหกิจ: ลักษณะเฉพาะขององค์กร

- **สภาพแวดล้อมขององค์กร (Organizational Environment)**
  - องค์กรทำอะไร (ผลิตภัณฑ์และบริการ)
  - ทำไม่ถึงทำ (วิสัยทัศน์ ภารกิจ)
  - ทำอย่างไร (วัฒนธรรม ค่านิยม)
  - ใครทำ (กลุ่มพนักงาน)
  - ทำด้วยอะไร (เทคโนโลยี อุปกรณ์ สถานที่)
  - มีกฎระเบียบ ข้อบังคับอะไรบ้าง
- **ความสัมพันธ์ระดับองค์กร (Organizational Relationship)**
  - คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจกระทรวง/หน่วยงานต้นสังกัด
  - ความต้องการของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตลาด
  - ความต้องการและบทบาทผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
  - การสื่อสารระหว่างกัน

# บริบทของรัฐวิสาหกิจ: ลักษณะเฉพาะขององค์กร

- **สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน (Competitive Environment)**
  - ลำดับในการแข่งขัน
  - จำนวนและประเภทของคู่แข่ง ปัจจัยความสำเร็จเหนือคู่แข่ง
  - การเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลต่อการแข่งขัน นวัตกรรม การร่วมมือ
  - แหล่งข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและเชิงแข่งขัน ข้อจำกัดในการหาข้อมูล
- **บริบทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Context)**

ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความเสี่ยง :

  - ด้านธุรกิจ
  - ด้านปฏิบัติการ
  - ด้านทรัพยากรบุคคล
  - ความท้าทายและความได้เปรียบที่สำคัญซึ่งกระทบต่อความยั่งยืน
- **รู้จักการปรับปรุง (Performance Improvement System)**

การปรับปรุง การประเมินผล การเรียนรู้ นวัตกรรม

# หมวด 1. การนำองค์กร

## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- การชี้แนะและทำให้รัฐวิสาหกิจมีความยั่งยืน
- การสื่อสารกับบุคลากรและกระตุ้นให้ได้ผลการดำเนินการที่ดี

## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

- ระบบกำกับดูแลของรัฐวิสาหกิจ
- การแสดงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ
- ทำให้มั่นใจว่ารัฐวิสาหกิจมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดี

# หมวด 1. การนำองค์กร

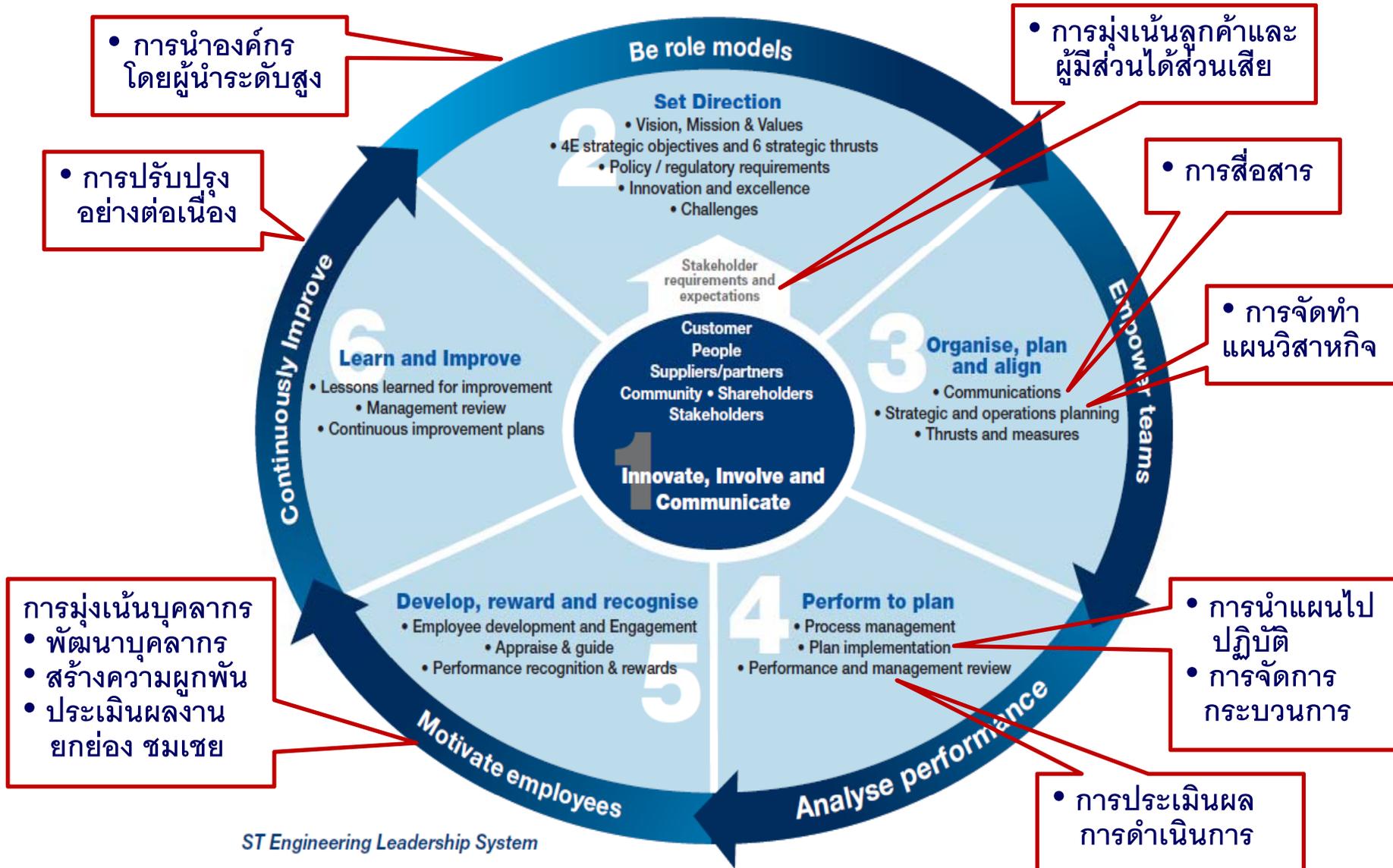
## 1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง

- กำหนด และถ่ายทอด วิสัยทัศน์และค่านิยม รวมทั้งเป็นตัวอย่างที่ดี
- กระตุ้นและกำกับบุคลากรให้ปฏิบัติตามกฎหมาย และมีจริยธรรม
- สร้างองค์กรให้ยั่งยืน
- พัฒนาและสร้างทักษะภาวะผู้นำของตนเอง
- มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้นำในอนาคต
- สื่อสาร ยกย่องชมเชย ให้รางวัลบุคลากร
- ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กร
- ติดตาม ทบทวนผลดำเนินการ
- สร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล

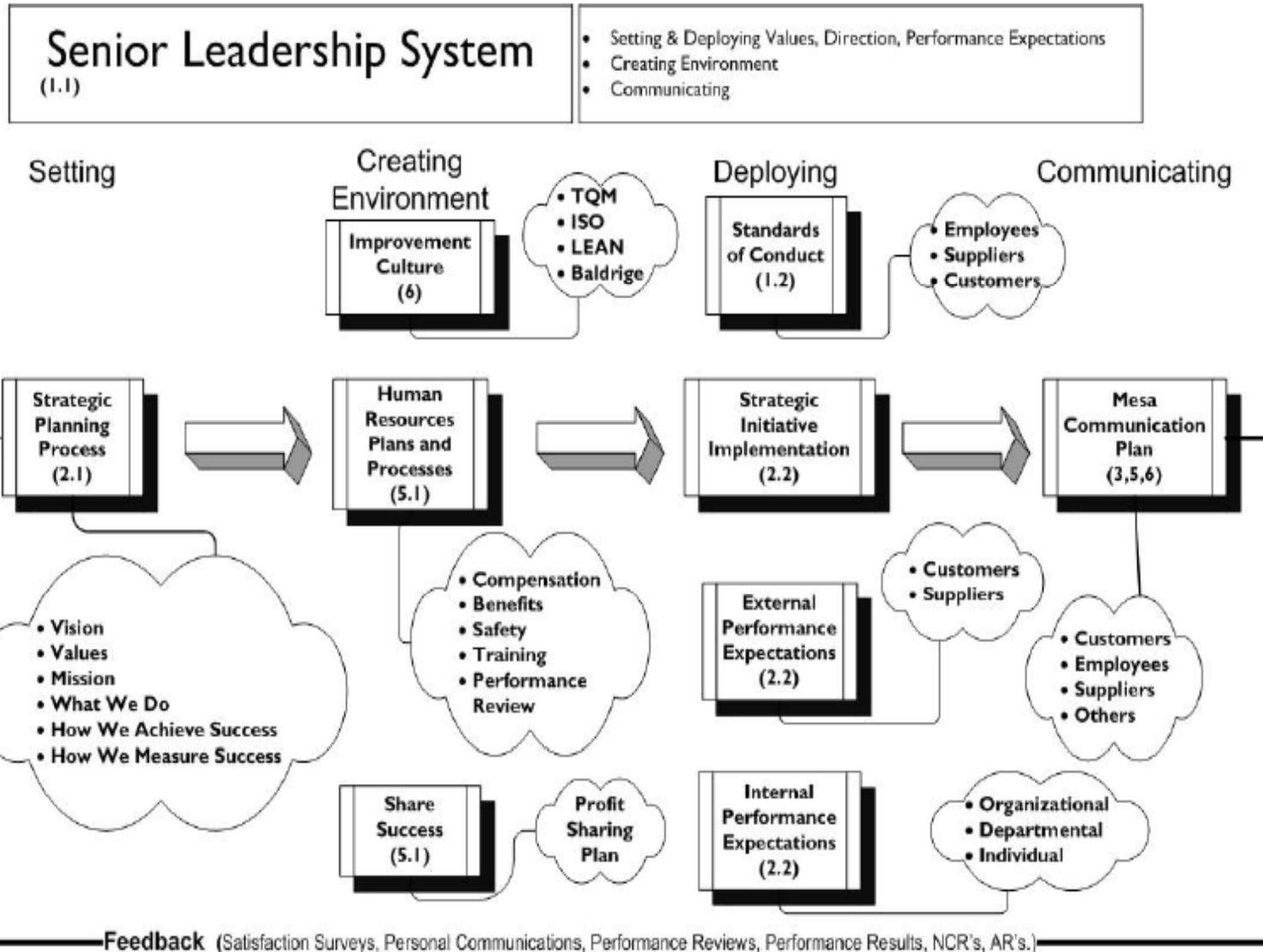
## 1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม

- บทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- การตรวจสอบภายในและภายนอก
- ประเมินผู้นำ และ คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
- ปรับปรุงประสิทธิภาพการนำองค์กร
- กำจัดและป้องกันผลกระทบเชิงลบต่อสังคม
- ส่งเสริมและทำให้มีจริยธรรม
- ยุทธศาสตร์สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ
- ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้แก่ประเทศและชุมชนที่สำคัญ

# ตัวอย่างระบบการนำองค์กร



# การนำองค์กร



MESA  
2005 MBNQA

## หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

- การกำหนด ความท้าทายและ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
- การดำเนินการกับความท้าทาย และการเพิ่มความได้เปรียบ
- สรุปวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

### 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อ นำไปปฏิบัติ

- กระบวนการแปลงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนปฏิบัติการ
- แผนปฏิบัติการและตัววัดหรือ ตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการ ดำเนินการ
- คาดการณ์ผลการดำเนินการใน อนาคตเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่ สำคัญ

## หมวด 2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

### 2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์

- วางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ
- ระบุจุดบอด ความท้าทาย และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์
- นำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบการจัดทำแผน (Core Competencies ความยั่งยืนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อองค์กร ความเสี่ยง Value Drivers (EVM) ความสามารถในการปฏิบัติตามแผน)
- วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์สอดคล้องกับความท้าทาย และ ความเสี่ยง
- มีความสมดุลทั้งในระยะสั้นระยะยาว และคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ

- จัดทำและนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ
- จัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ และประเมินความเสี่ยงของแผน
- จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
- ปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ ตามความจำเป็นและนำไปปฏิบัติ
- กำหนดตัววัด ตัวชี้วัดให้สอดคล้องทั้งองค์กร
- คาดการณ์ผลดำเนินการ และดำเนินการให้เป็นไปตามแผน หรือดีกว่าคู่แข่ง และคู่เปรียบเทียบ

# Integration of Strategic Planning/EVM/ERM

## SEPA Assessment



ยุทธศาสตร์และเป้าหมายหลักองค์กร

EP Calculation

แผนการเงินองค์กร

Financial Risk

นโยบายเชิงยุทธศาสตร์

Strategic Risk

Value Drivers Tree

Strategy Map

VaR

Corporate KPIs

แผนโครงการ

Cost Allocation & Transferred Price

EVM Centers

Key Value Drivers

Functional KPIs

COSO

Operational & Compliance Risk

## TQA/SEPA Implementation (ADLI) & Self Assessment

ติดตามผลการดำเนินงานองค์กร  
KPI / Key Drivers

ระบบติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงาน

ระบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- การกำหนดความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวัง และความนิยมของลูกค้าและตลาด
- การสร้างโอกาสใหม่ทางการดำเนินการขององค์กร

### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

- การสร้างความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ลูกค้า สร้างความพึงพอใจ รักษาลูกค้าไว้ และเพื่อเพิ่มความภักดี
- การประเมินความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้า

## หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด

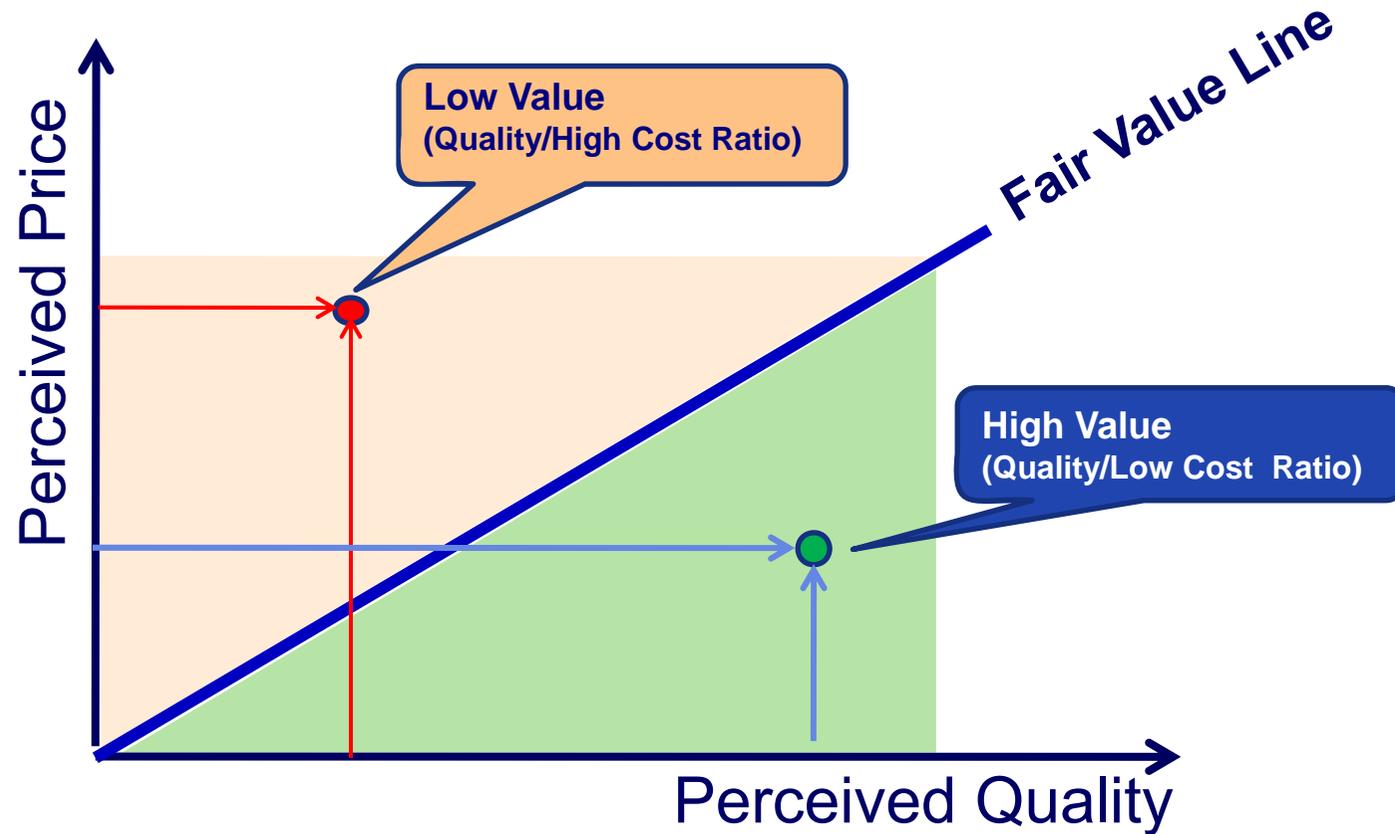
### 3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด

- จำแนกและกำหนด กลุ่มลูกค้าและส่วนตลาด
- เรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า และความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า
- ติดตามและใช้ข้อมูลป้อนกลับและข้อร้องเรียนในการวางแผน ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม

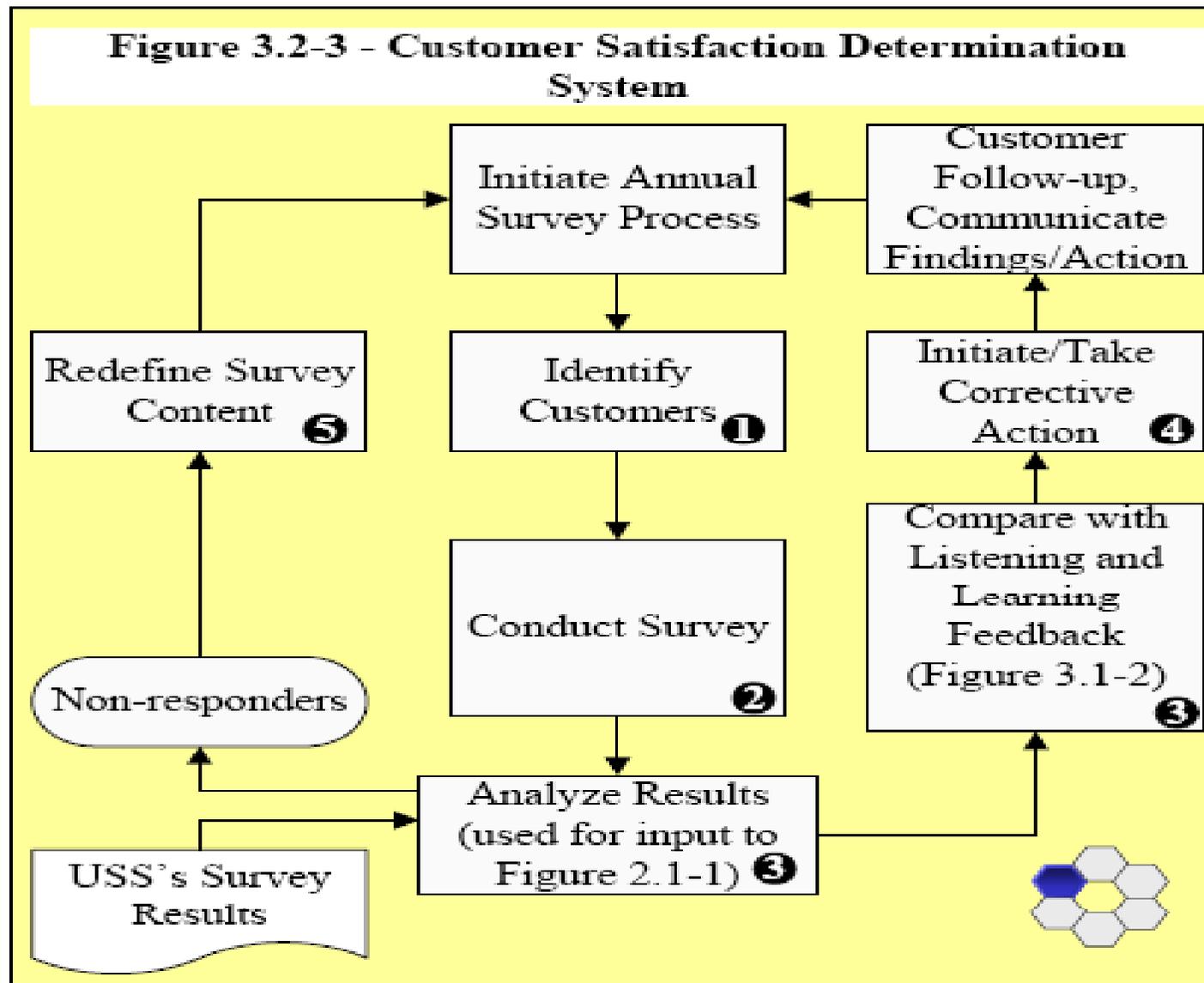
### 3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า

- สร้างความสัมพันธ์เพื่อดึงดูดและรักษาลูกค้า
- มีกลไกให้ลูกค้าหาข้อมูล ทำธุรกรรมและร้องเรียน
- จัดการข้อร้องเรียน และแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพ
- รวบรวม วิเคราะห์ข้อร้องเรียน และนำไปแก้ไข
- วัดความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจและความภักดี
- ติดตามข้อมูลด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ
- นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุง

# Customer's Perceived Value



# การสำรวจความพึงพอใจ



## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

### 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของรัฐวิสาหกิจ

- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศทุกระดับและทุกส่วนของรัฐวิสาหกิจ เพื่อ
  - วัด
  - วิเคราะห์
  - ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการ
- การใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนของรัฐวิสาหกิจ

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

- คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์ สำหรับ บุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ลูกค้า
- วิธีการสร้างและจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ของรัฐวิสาหกิจ

## หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

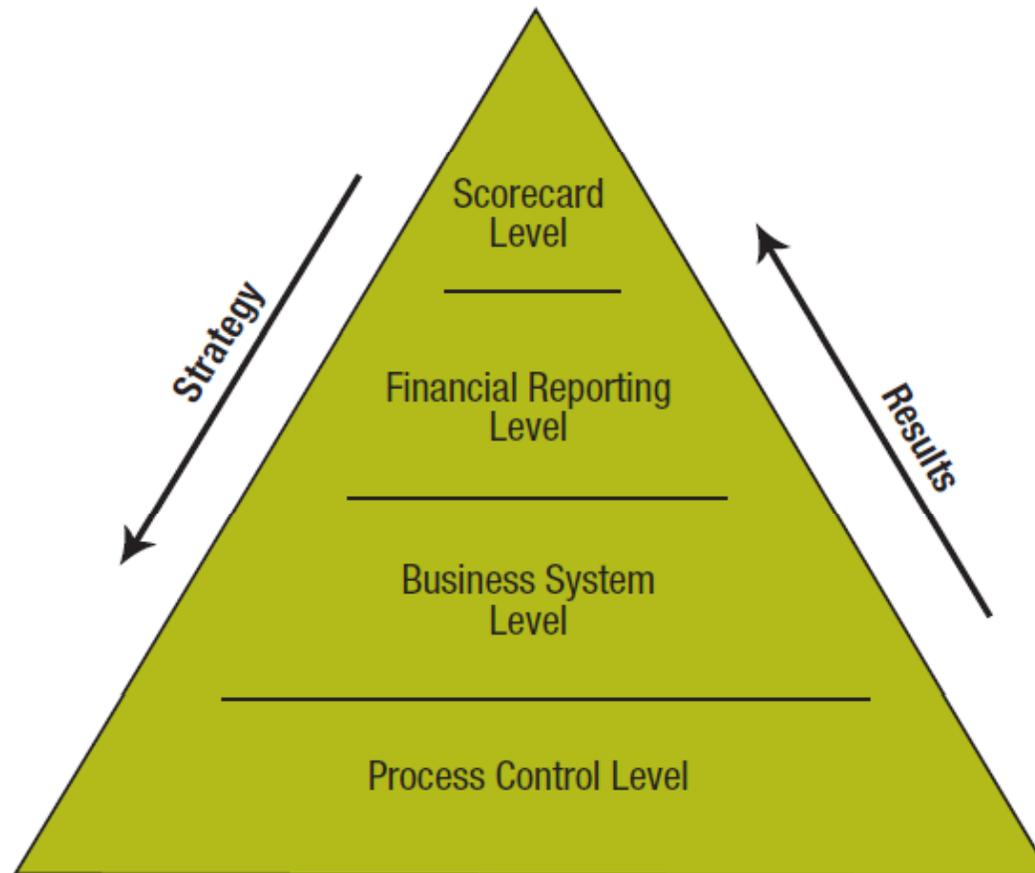
### 4.1 การวัด การวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการของ รัฐวิสาหกิจ

- เลือก รวบรวม ข้อมูล และสารสนเทศที่สำคัญ รวมทั้งตัววัด ด้านการเงินและเชิงเศรษฐศาสตร์ที่บูรณาการกัน
- ใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและนวัตกรรม
- เลือกและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
- ทบทวนผลดำเนินการและความสามารถเปรียบเทียบ กับคู่แข่ง เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- จัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม
- นำไปปฏิบัติทั้งองค์กร และตลอด supply chain

### 4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศและความรู้

- ทำให้ข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานและเข้าถึงได้
- ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์เชื่อถือได้ปลอดภัย ใช้งานง่าย
- ใช้งานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน
- ข้อมูลและสารสนเทศและความรู้มีคุณภาพ
- มีการจัดการความรู้ของบุคลากร ลูกค้า ผู้ส่งมอบ คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ รวมทั้งนำ Best practices ไปปฏิบัติ
- ใช้ความรู้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

FIGURE 4.1-1 DATA AND INFORMATION PYRAMID



## หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

### 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

- การสร้างความผูกพัน จ่ายค่าตอบแทน และให้รางวัลบุคลากรเพื่อทำให้มีผลดำเนินการที่ดี
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำเพื่อทำให้มีผลดำเนินการที่ดี
- รัฐวิสาหกิจประเมินความผูกพันของบุคลากร และใช้ผลประเมินมาทำให้มีผลดำเนินการดียิ่งขึ้น

### 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

- การบริหารขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร เพื่อให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
- การรักษาบรรยากาศในการทำงานที่มีความปลอดภัย การป้องกันภัย และเกื้อหนุนต่อการทำงาน

# หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

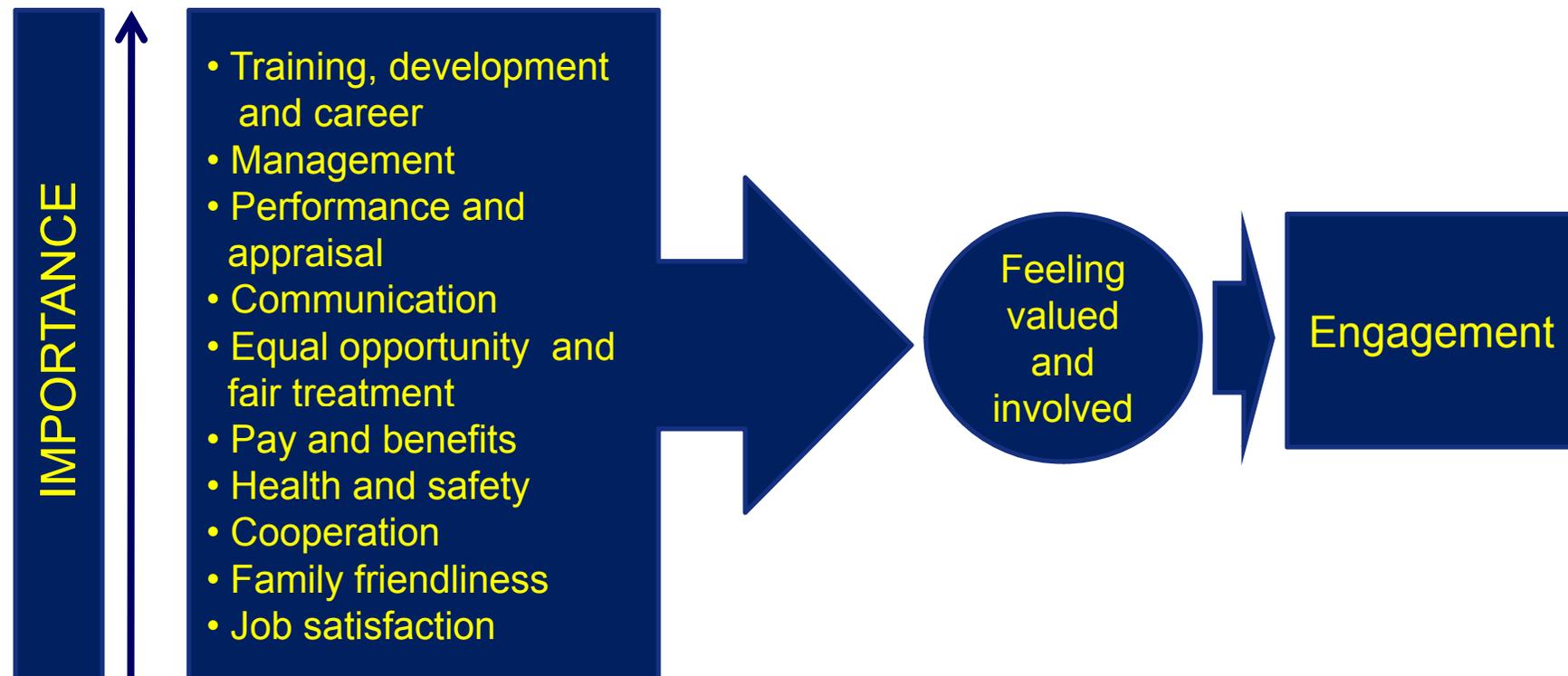
## 5.1 ความผูกพันของบุคลากร

- กำหนดปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้มีผลการดำเนินงานดี
- สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้มีผลดำเนินงานดี สร้างความผูกพันของบุคลากร และบรรลุผลสำเร็จ
- พัฒนาบุคลากรและผู้บริหาร ด้านต่างๆ
- ประเมินประสิทธิผลการพัฒนา
- จัดการความก้าวหน้าในอาชีพ และสืบทอดตำแหน่ง
- ประเมินความพึงพอใจ และความผูกพันของบุคลากร

## 5.2 สภาพแวดล้อมของบุคลากร

- ประเมินความจำเป็นด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง
- สรรหา ว่าจ้าง วางตำแหน่งผู้บริหาร และบุคลากรให้งานองค์กรบรรลุผล รวมทั้งสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐศาสตร์
- เตรียมพร้อมบุคลากรต่อการเปลี่ยนแปลง
- สถานที่ทำงานมีสุขอนามัย ความปลอดภัย และการป้องกันภัย และการปรับปรุง
- นโยบายสนับสนุนบุคลากร การบริการ และ ให้สิทธิประโยชน์

# Drivers of Employee Engagement



Source: Institute for Employment Studies

# Drivers of Employee Engagement

## Top 10 Drivers of Employee Engagement Globally

1. Senior management sincerely interested in employee well-being
2. Improved my skills and capabilities over the last year
3. Organization's reputation for social responsibility
4. Input into decision making in my department
5. Organization quickly resolves customer concerns
6. Set high personal standards
7. Have excellent career advancement opportunities
8. Enjoy challenging work assignments that broaden skills
9. Good relationship with supervisor
10. Organization encourages innovative thinking

2008 Global Survey of 88,000 Employees in 16 countries by  
Towers Perrin Consulting

## หมวด 6. การจัดการกระบวนการ

### 6.1 การออกแบบระบบงาน

- การกำหนด ความสามารถพิเศษ
- การออกแบบระบบงาน และกระบวนการที่สำคัญเพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า เพื่อเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น และเพื่อให้องค์กรได้รับความสำเร็จ และยั่งยืน

### 6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน

- การนำกระบวนการทำงานที่สำคัญไปปฏิบัติ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่สำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า รวมทั้งให้องค์กรได้รับความสำเร็จ และยั่งยืน

## หมวด 6. การจัดการกระบวนการ

### 6.1 การออกแบบระบบงาน

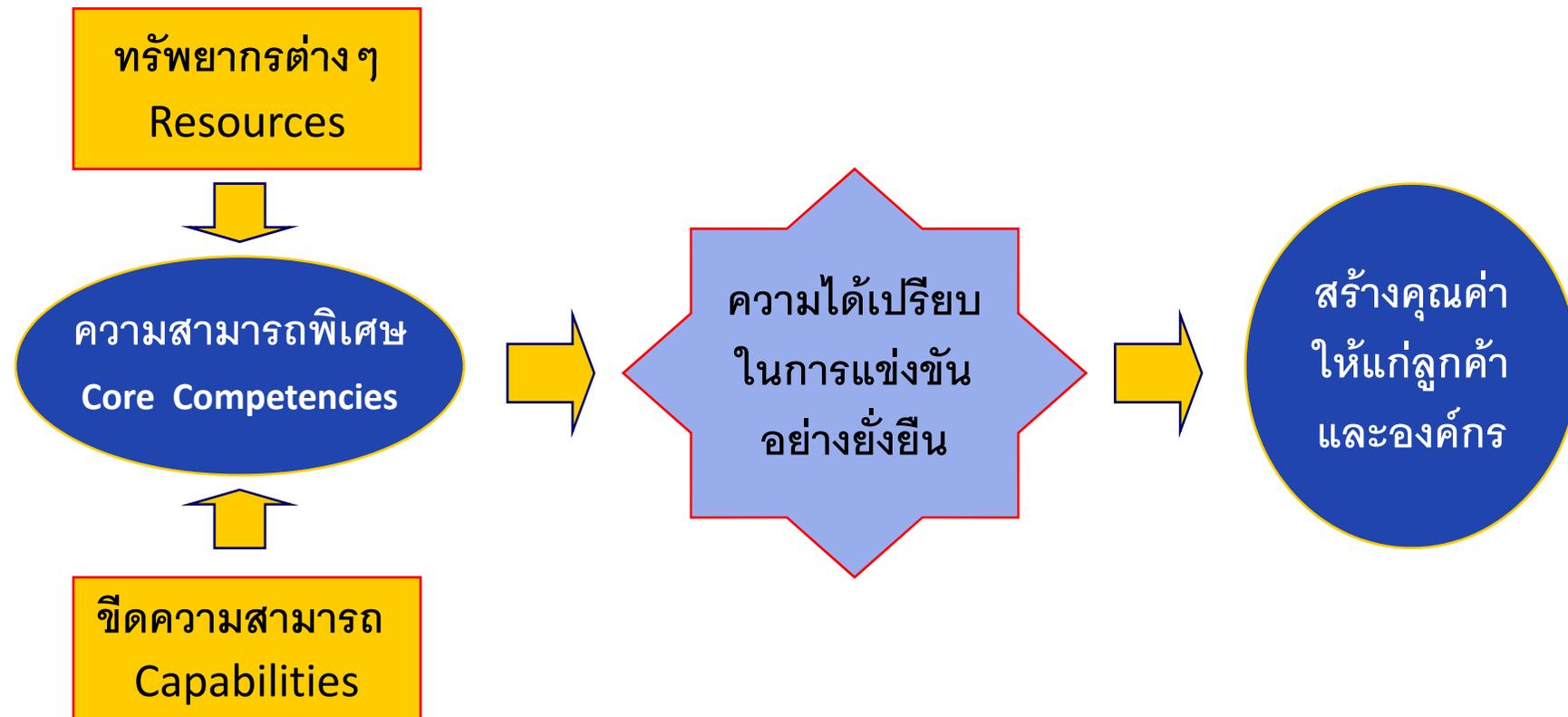
- กำหนด ความสามารถพิเศษ
- ความสามารถพิเศษสัมพันธ์กับภารกิจ  
บรรยากาศการแข่งขัน และแผนปฏิบัติการ
- ออกแบบและนวัตกรรมระบบงาน รวมทั้ง  
แบ่งหน่วยธุรกิจตาม EVM
- กำหนดกระบวนการทำงานที่สำคัญของ  
องค์กร
- จัดทำข้อกำหนดกระบวนการทำงานที่  
สำคัญ โดยใช้ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ส่งมอบ  
คู่ค้า และคู่ความร่วมมือ
- ออกแบบและนวัตกรรมกระบวนการ  
ทำงานโดยนำปัจจัยที่สำคัญมาประกอบ
- เตรียมพร้อมต่อภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน

### 6.2 การจัดการและปรับปรุง กระบวนการทำงาน

- นำกระบวนการทำงานไปปฏิบัติให้บรรลุ  
ข้อกำหนด
- นำข้อมูลจากลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องมา  
จัดการกระบวนการ
- กำหนดตัววัด ตัวชี้วัดกระบวนการ
- ลดต้นทุนการตรวจสอบ การทดสอบ  
และการประเมินผล
- ป้องกันความบกพร่อง ผิดพลาด และ  
ทำงานซ้ำ ค่าประกันผลิตภัณฑ์
- ปรับปรุงกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์  
และบริการ ลดความแปรปรวนของ  
กระบวนการ
- แบ่งปันบทเรียนของการปรับปรุง ให้เกิด  
การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม

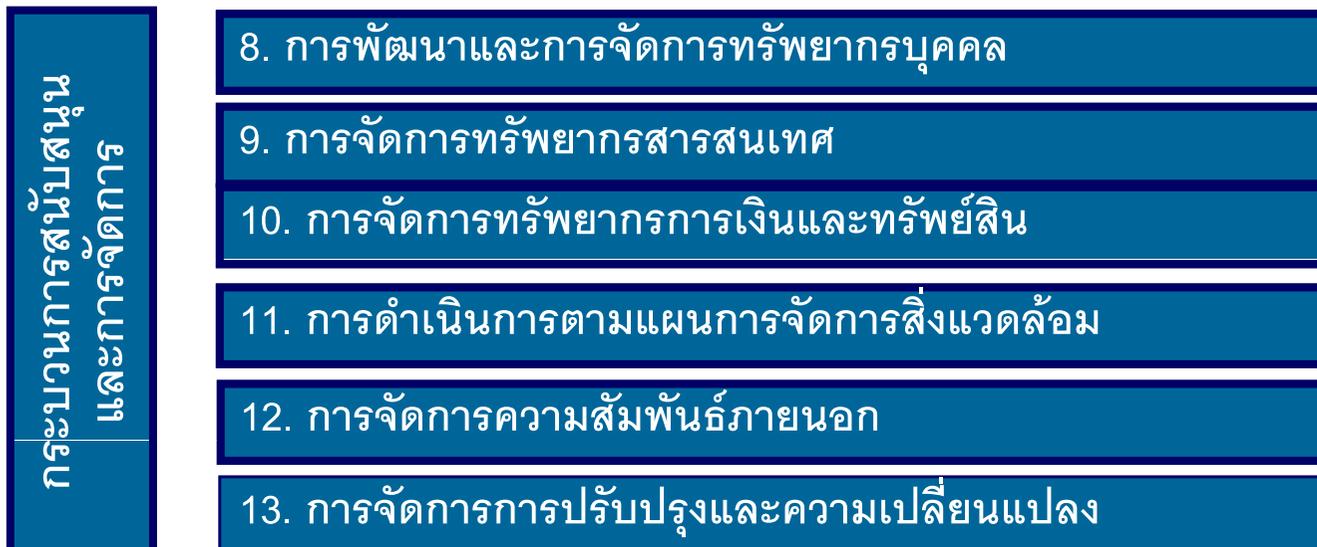
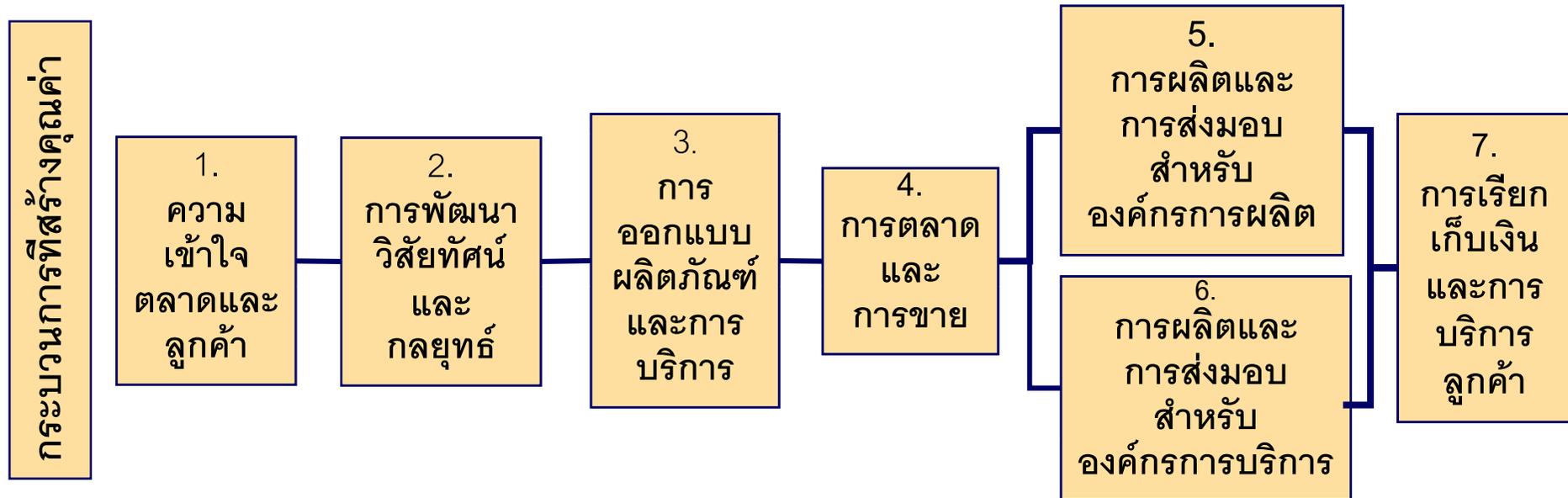
# ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

## Core Competencies



**ความสามารถพิเศษ (Core Competencies)** หมายถึงเรื่องที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ เป็นสมรรถนะที่สำคัญเชิงยุทธศาสตร์ซึ่งทำให้ได้เปรียบในตลาดหรือในการให้บริการ มักจะเป็นสิ่งที่ คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ และลูกค้าจะลอกเลียนได้ยาก ทำให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

# กระบวนการมาตรฐานของ APQC



# หมวด 7 ผลลัพธ์

## 7.1 ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

- ผลิตภัณฑ์และบริการตรงตามความต้องการของลูกค้า

## 7.2 ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

- ความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจของลูกค้า ความภักดี การถูกกล่าวถึงที่ดี และความสัมพันธ์กับลูกค้า

## 7.3 ด้านการเงินและตลาด

- ผลด้านการเงิน ผลตอบแทน
- ความเข้มแข็งด้านการเงิน
- ผลด้านงบประมาณ
- ผลด้านตลาด ส่วนแบ่งตลาด และการขยายตลาด

## 7.4 ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

- ความผูกพัน ความพึงพอใจ
- ชีตความสามารถ
- การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ
- การรักษาบุคลากร
- บริการและสวัสดิการพนักงาน

## 7.5 ด้านประสิทธิผลกระบวนการ

- ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการ และระบบงาน
- การเตรียมพร้อมต่อสภาวะฉุกเฉิน

## 7.6 ด้านการนำองค์กร

- การบรรลุยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ
- การกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและกฎหมาย และจริยธรรม
- ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ผลด้านCSR

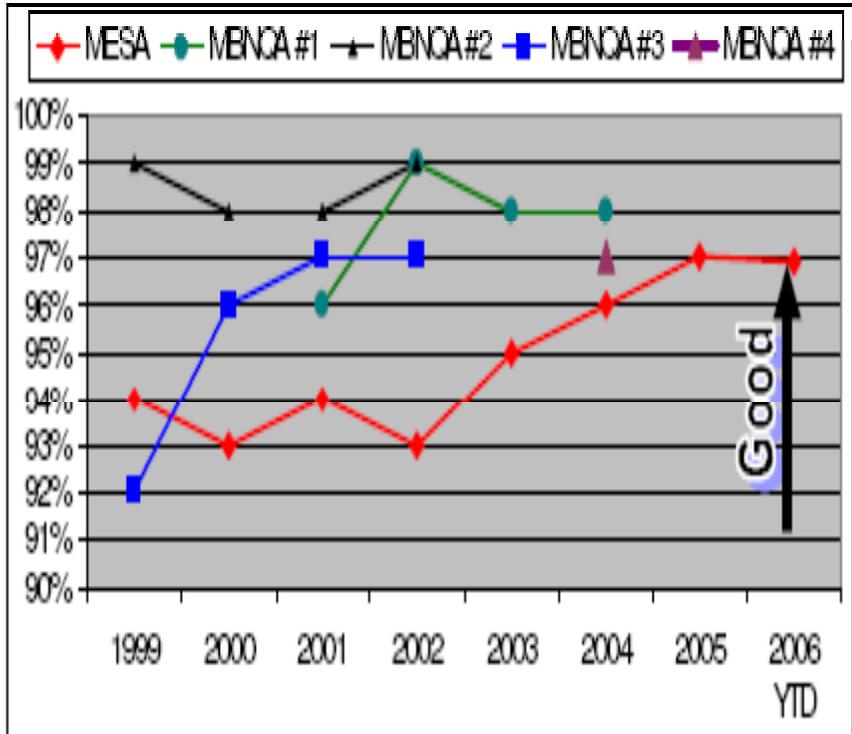


Figure 7.1-1 ON-Time shipments improving to world-class

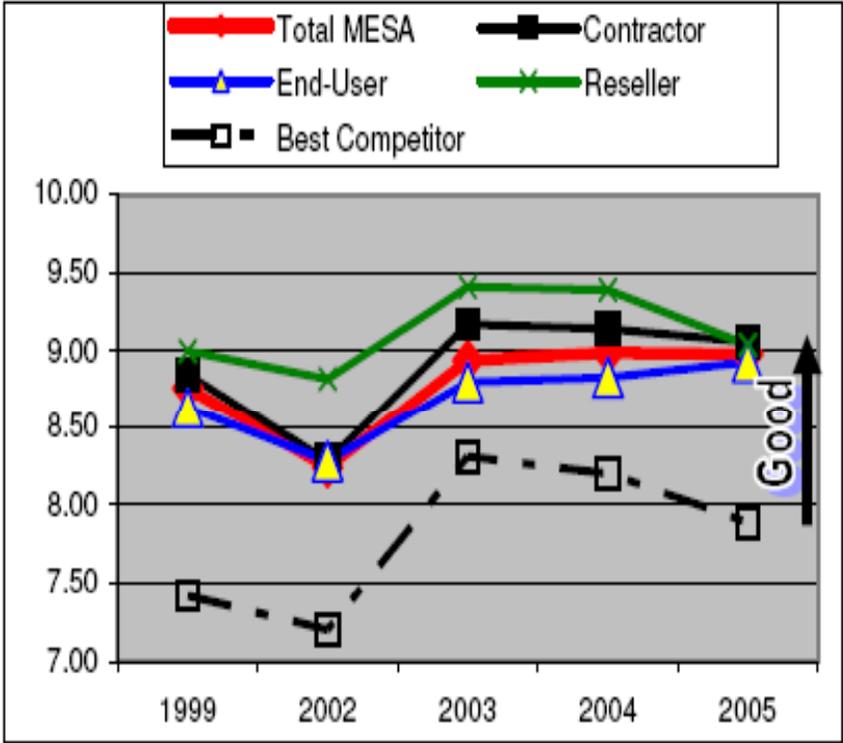
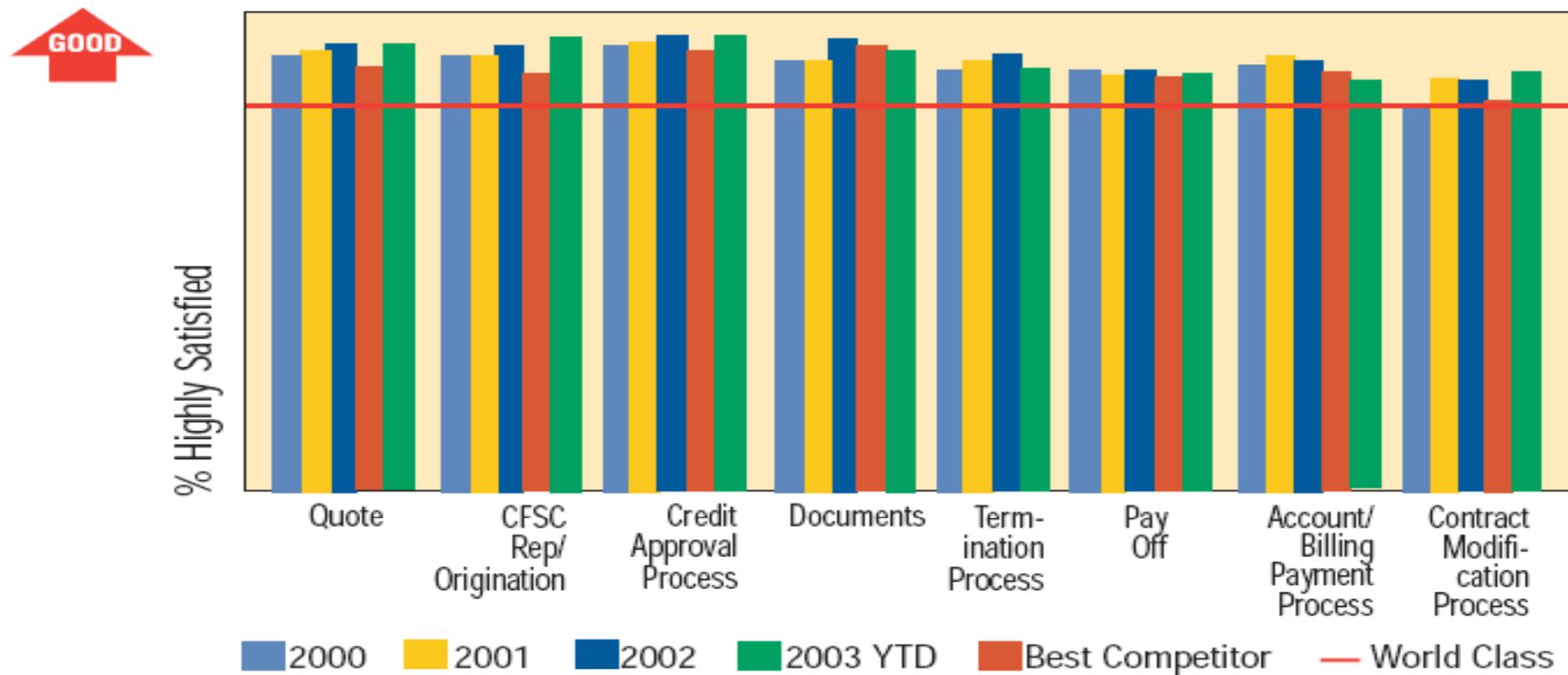


Figure 7.1-6 Product/service quality results from third-party Customer Satisfaction Survey

# ตัวอย่างค่าความพึงพอใจของลูกค้า

Figure 7.1-2 User Satisfaction by Key Core Process



Performance Attribute	1999 Survey	2002 Survey	2003 Avg of Qtr Surveys	2004 Avg of Qtr Surveys	2005 Avg of Qtr Surveys	2006 1 <sup>st</sup> Quarter
Order Turnaround	+1.76	+0.89	+1.29	+1.87	+1.95	+1.23
Error-Free Delivery	+1.34	+1.16	+1.17	+1.10	+1.32	+1.11
Proactive, Regular Communication	+1.39	+1.33	+1.62	+2.53	+1.64	+2.04
Question/Problem Resolution	+1.56	+1.04	+1.52	+1.52	+1.43	+2.28
Voicemail, E-mail Response	+1.77	+0.95	+1.52	+2.00	+1.76	+1.68
Fair, Competitive Pricing	+0.90	+0.26	+0.40	+1.15	+0.74	+0.70
Competitive Credit Terms	+0.75	+0.27	+0.40	+0.60	+0.50	+1.90
Competitive Shipping	+0.89	+0.74	+0.08	+0.70	+0.55	+0.95

Figure 7.2-2 Eight value-creating attributes from third-party Customer Satisfaction Survey.

(Positive values indicate relative advantage over best competitor)

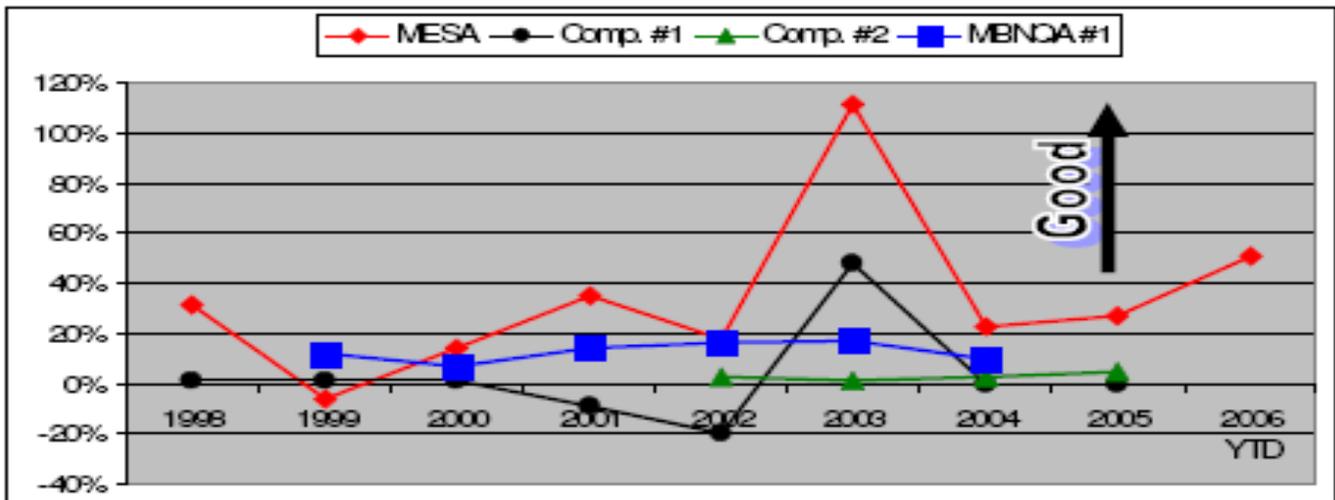
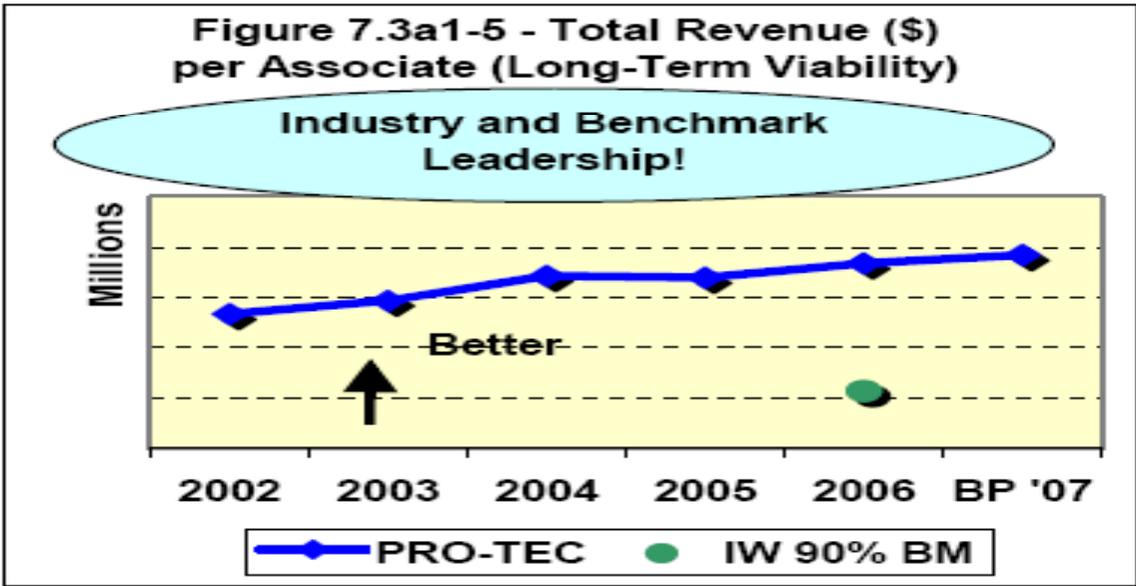
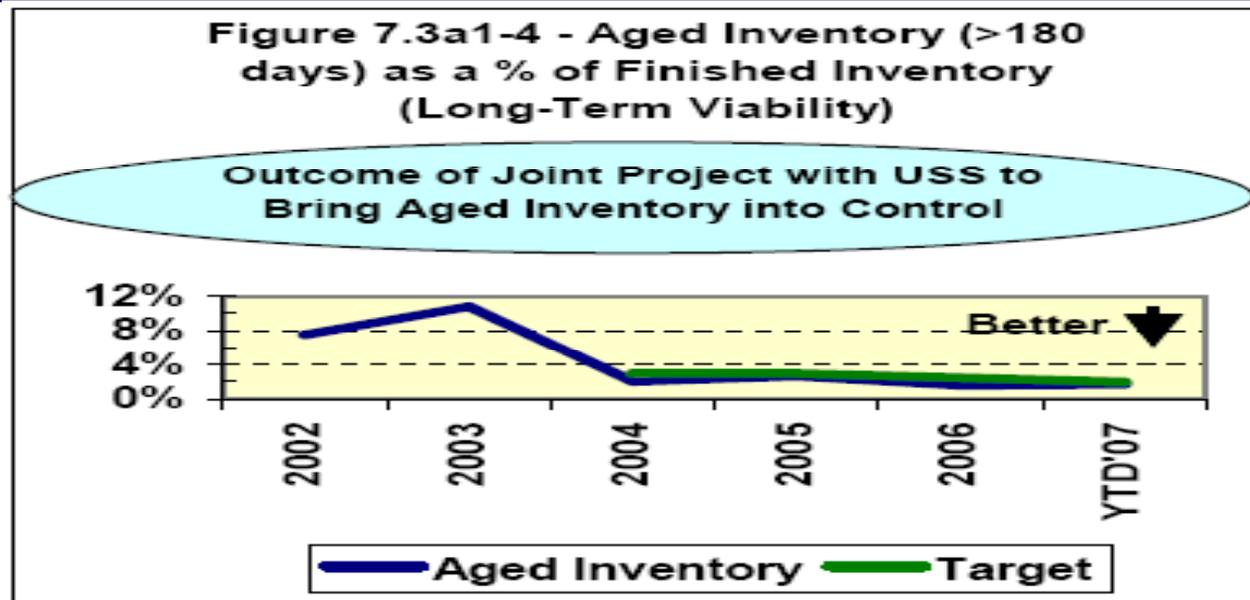


Figure 7.3-1 MESA's Return on Equity outperforms industry competitors





	2002	2003	2004	2005
Lexus share of Luxury in Plano	19.6%	20.3%	20.7%	30.7%
Lexus share of Luxury in Grapevine	19.7%	19.5%	18.5%	21.2%
DFW Market Share of Lexus	50%	50%	50%	51.2%

**Figure 7.3G Lexus Market Share**

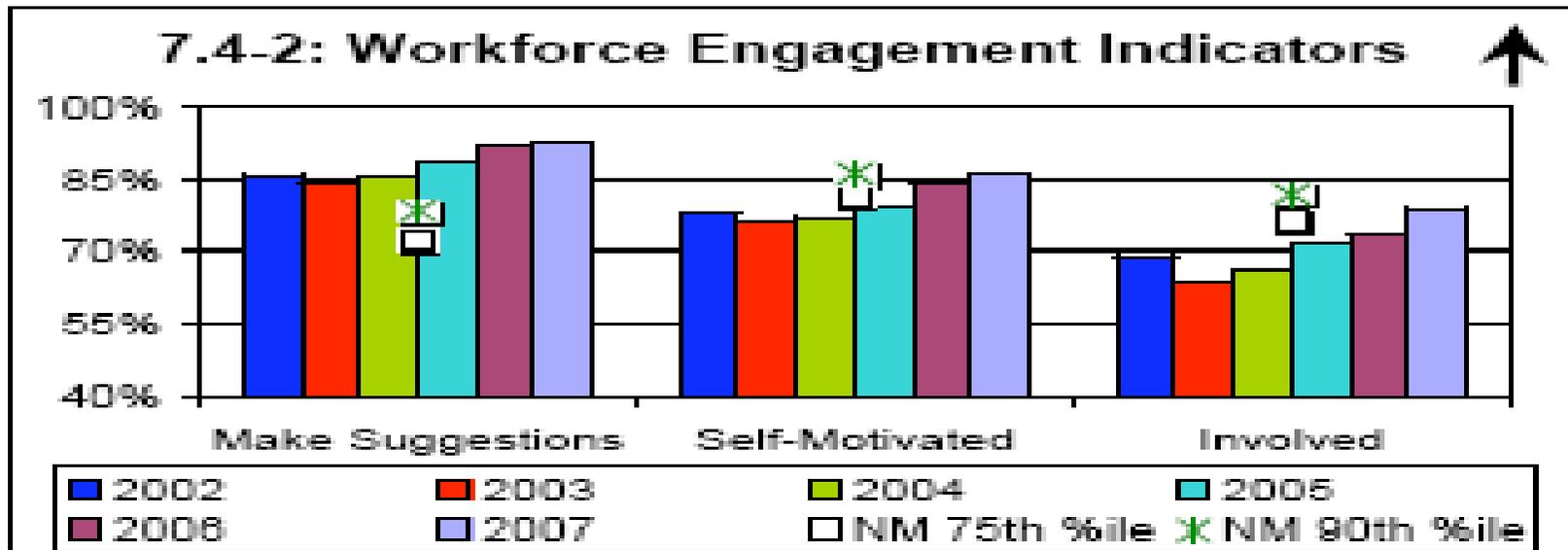


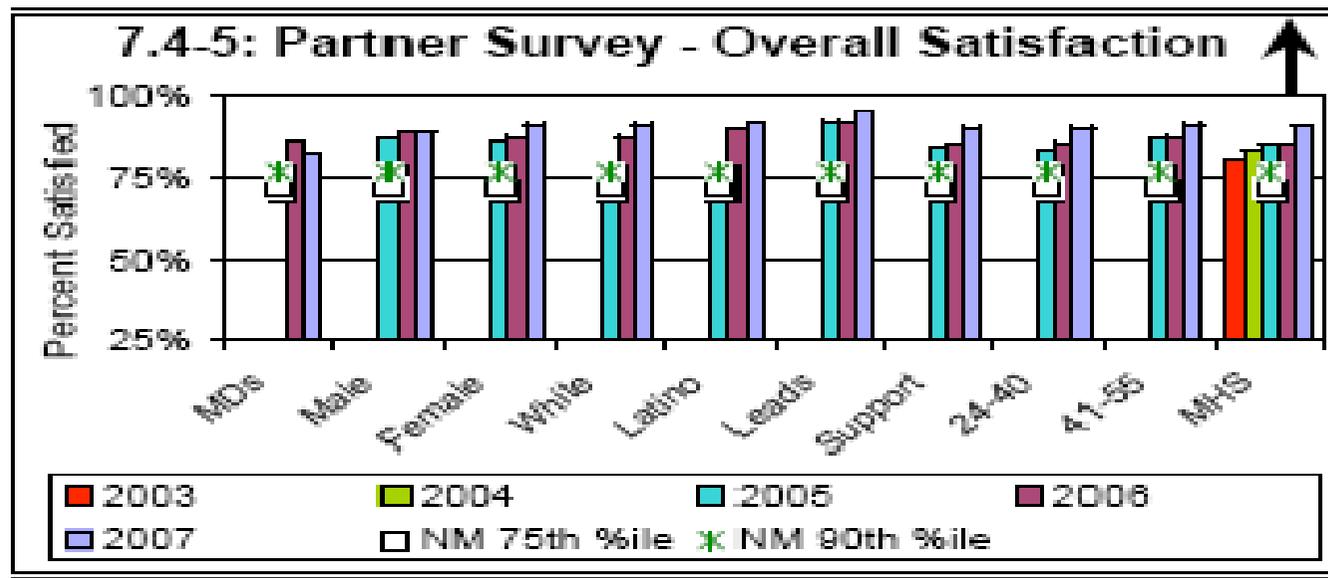
Figure 7.4a1-3 - Employee Engagement Index (derived from Associate Survey)

KSF	Question	2002	2003	2004	2005	2006	Trend	MBNQA Survey*
Associate Quality of Life	The people I work with cooperate and work as a team	3.00	3.10	2.90	3.18	3.17	+	3.20
	I know what is expected of me at work.	3.40	3.40	3.40	3.33	3.24	0	3.15
Customer Service	I am supported when responding to customers' questions or problems.	3.20	3.20	2.90	3.27	3.29	+	3.28
Long-Term Viability	I am satisfied with my job.				3.17	3.07	-	3.21
	Mgr. asks for my opinion	2.60	2.50	2.80	2.69	2.73	-	2.75
<b>** Similar Questions from the MBNQA "Are We Making Progress" Survey</b>								
	<b>Overall</b>	3.05	3.05	3.00	3.13	3.10	0	3.12

# ตัวอย่าง ตัววัดด้านการมุ่งเน้นบุคลากร



Figure 7.4-7 Productivity increases demonstrating effectiveness of training



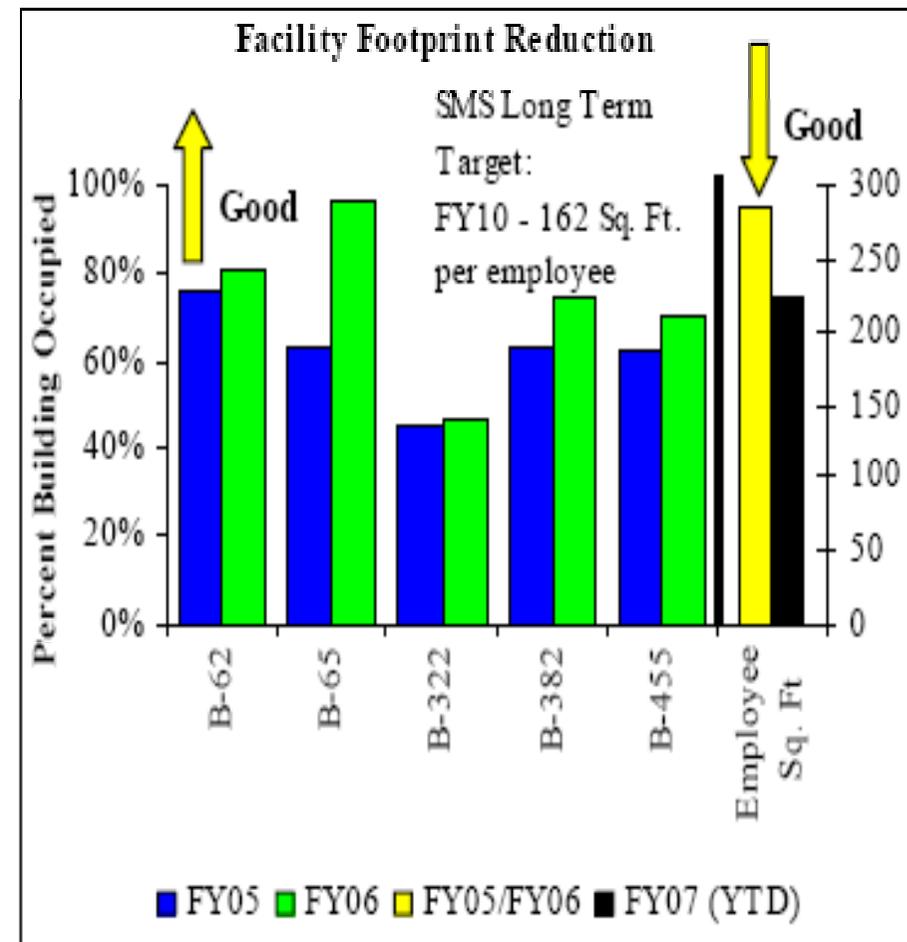
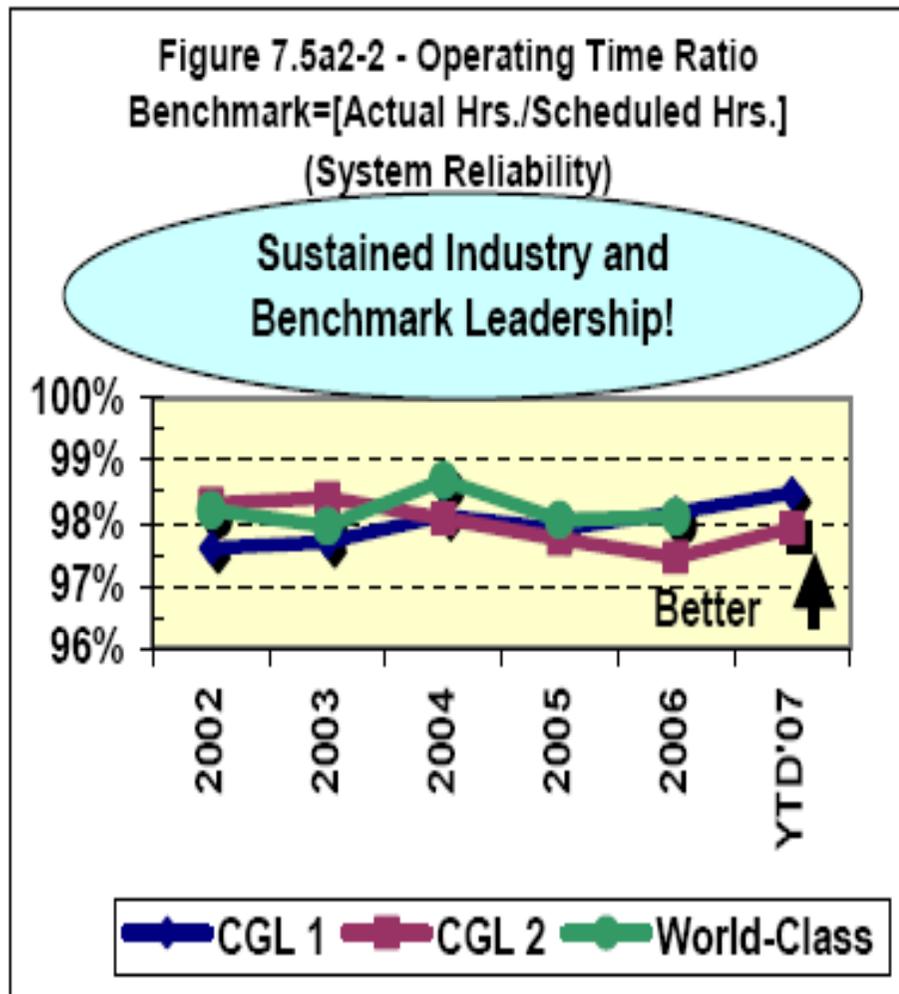


Figure 7.5-6 Facility Footprint Reduction

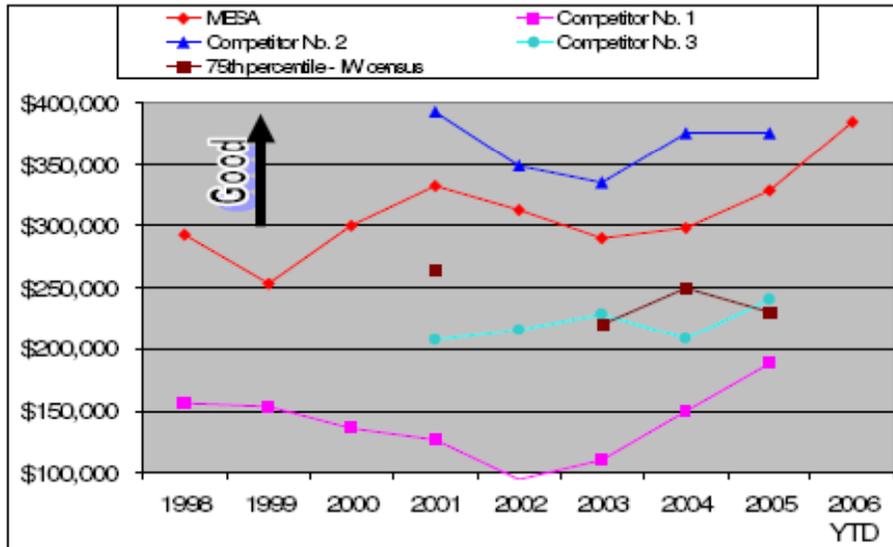


Figure 7.5-5 Productivity (Revenue/employee) comparing favorably to competition

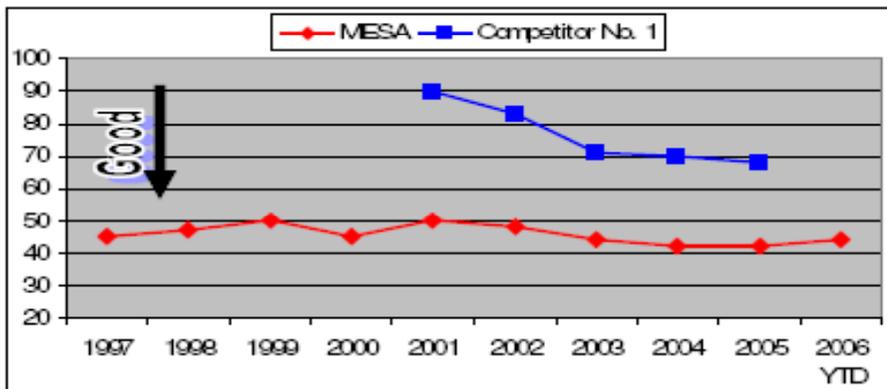


Figure 7.5-10 Days Account Receivables Outstanding results outperform competition

	F Y 03	F Y 04	F Y 05	F Y 06	FY 07 YTD	# LSS GB	# LSS BB
By Product Line	19	8	11	13	6	57	0
Life Cycle Engineering	6	6	1	17	3	33	10
Business Strategy	1	1	1	3	1	7	2
Tech Advancement	0	0	1	2	0	3	4
Human Capital	2	0	2	2	1	7	3
Support	0	1	4	7	1	13	3

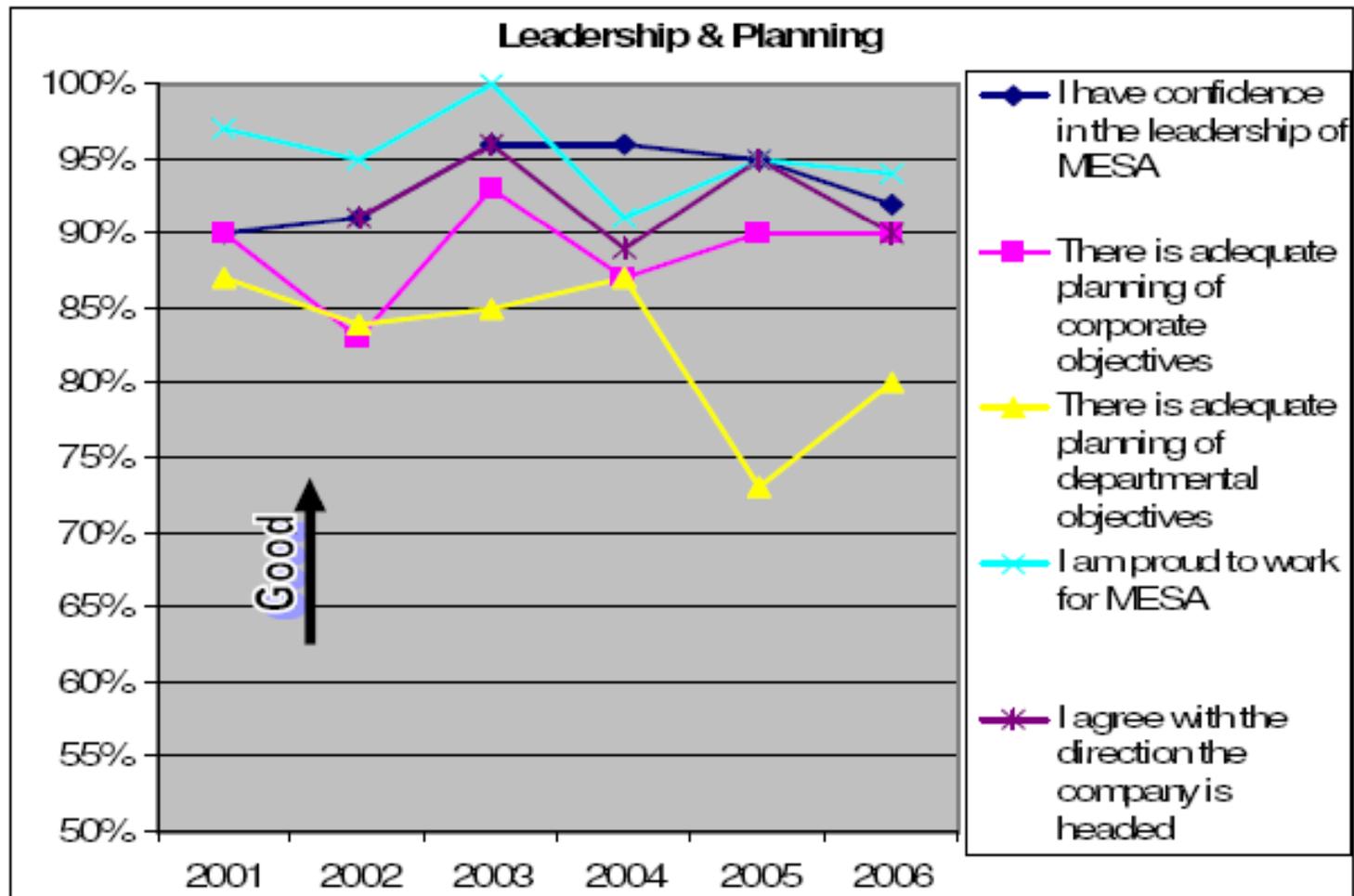
Figure 7.5-4c Sampling of Completed LSS Projects by Process

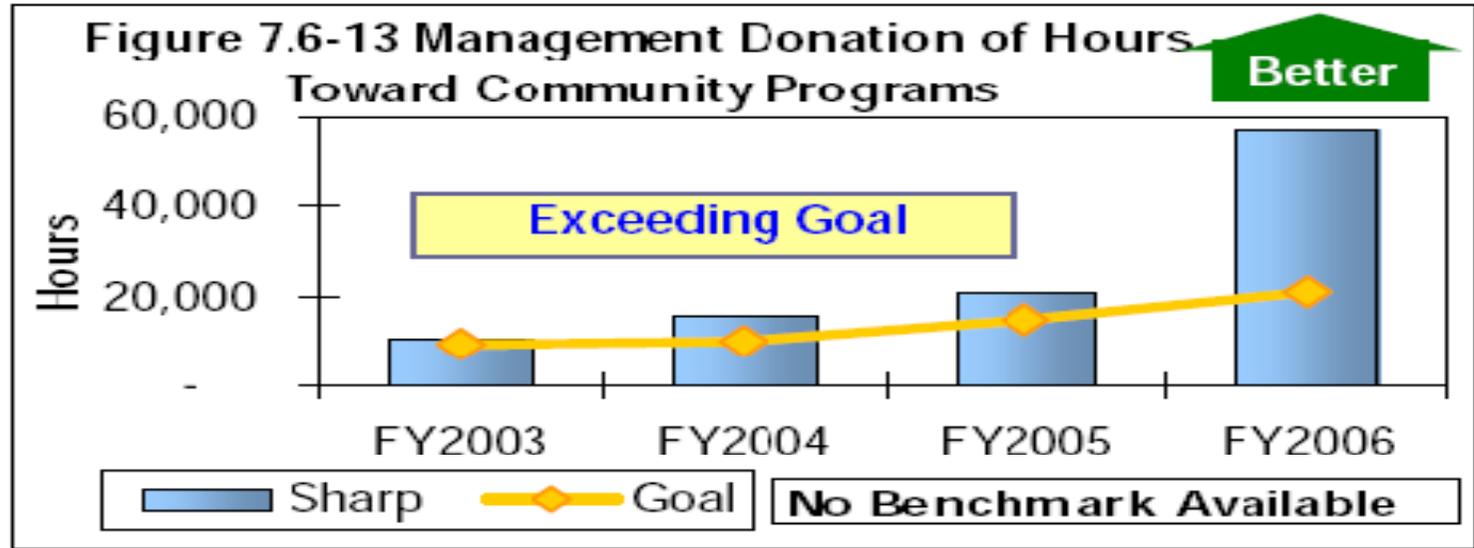
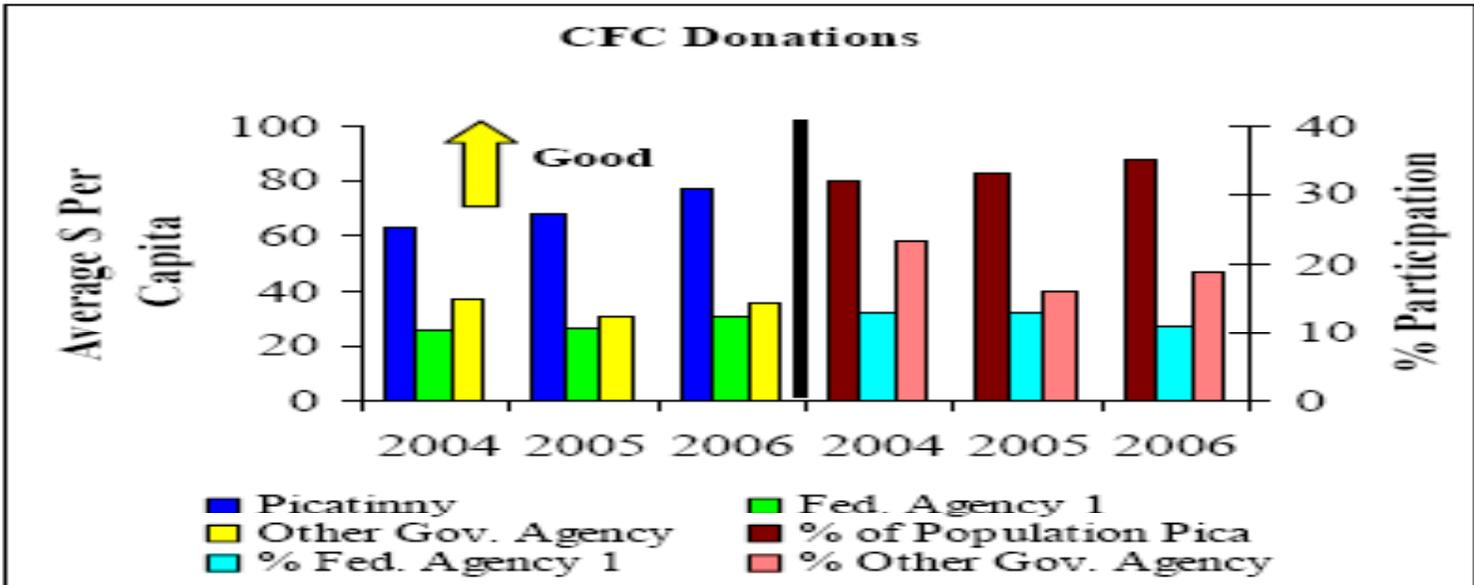
Year	Strategic Initiatives /Targets	Achieved	In Progress	Not Achieved
1998	30	22	1	7
1999	30	20	1	9
2000	34	27	0	7
2001	30	21	0	9
2002	33	29	1	3
2003	42	37	1	5
2004	24	14	6	4
2005	24	17	5	2

Figure 7.6-2 Strategic Initiative/Target Completion

IRAC Audits					
	FY 03	FY 04	FY 05	FY 06	FY07 YTD
<b>Total Completed Internal Audits</b>	31	30	12	25	9
Audits w/o Findings	26	28	12	20	5
Audits w/Findings	5	2	0	5	4
Findings	5	16	0	5	4
Corrected Findings (%)	100	100	100	100	pending
Material Weaknesses	0	0	0	1	1
<b>Total Completed External Audits</b>	3	1	1	5	1
Audits w/o Findings	3	1	1	5	1
Findings	0	0	0	0	0
Corrected Findings	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Material Weaknesses	0	0	0	0	0

Figure 7.6-4 IRAC Audits



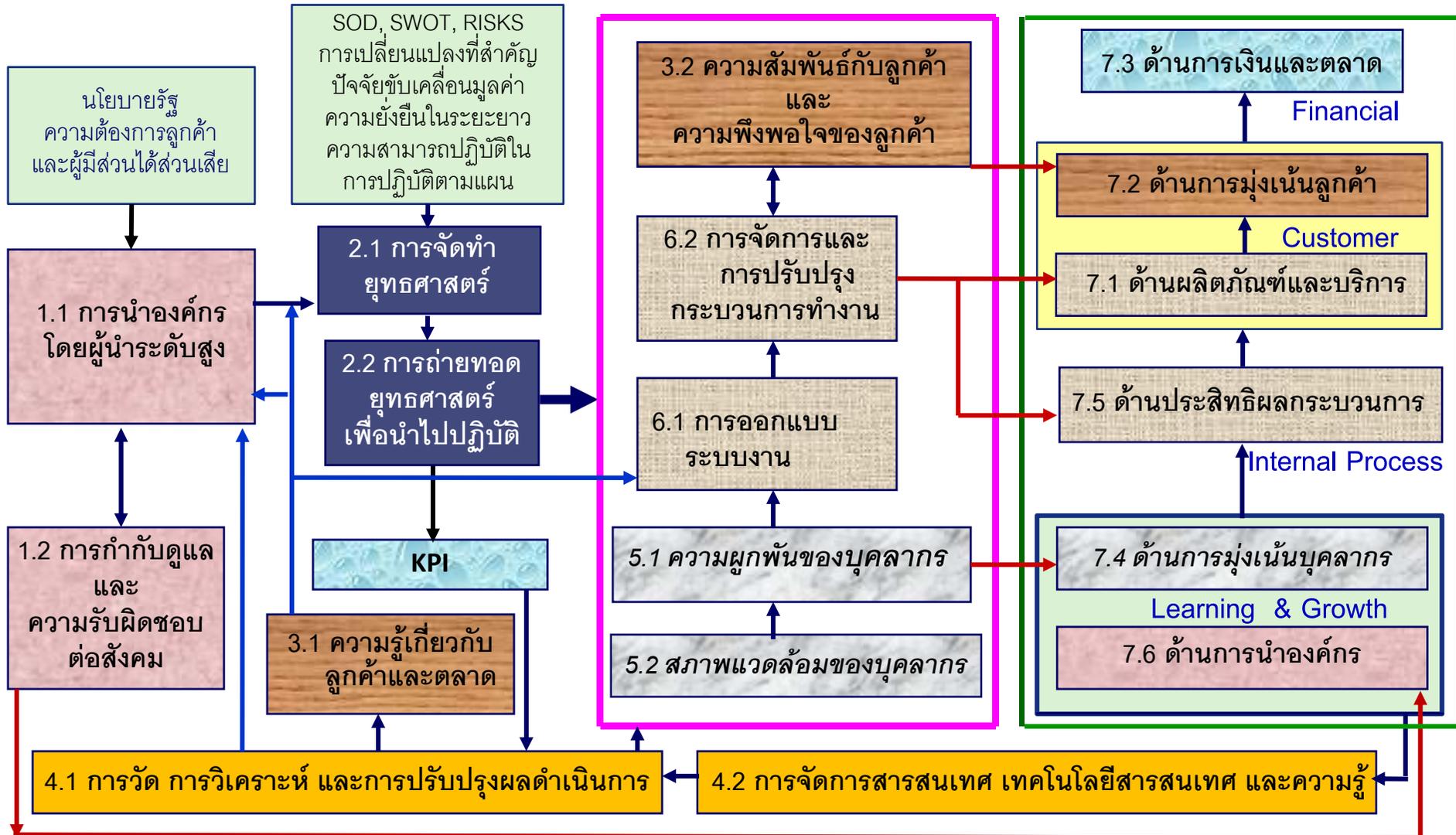


# กระบวนการจัดการตามแนวทาง SEPA

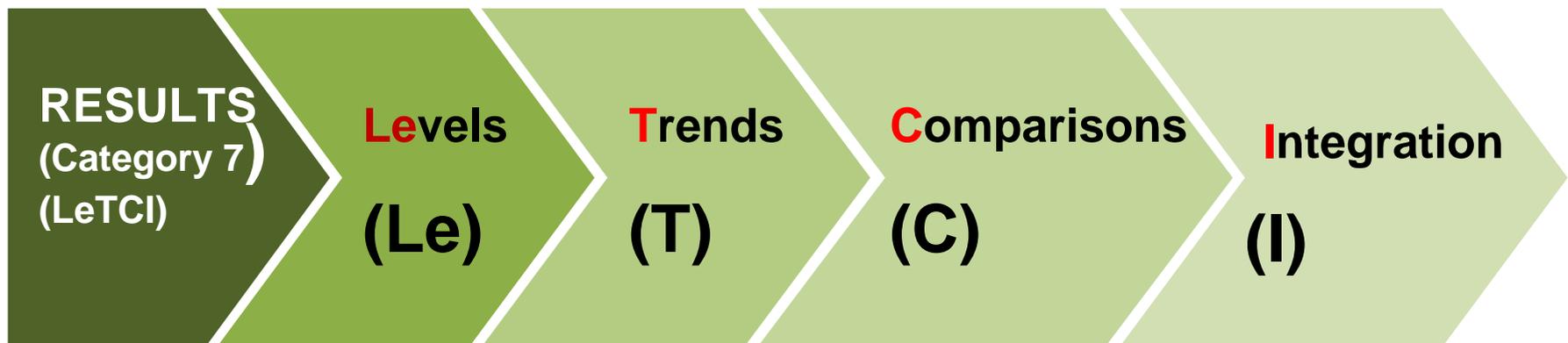
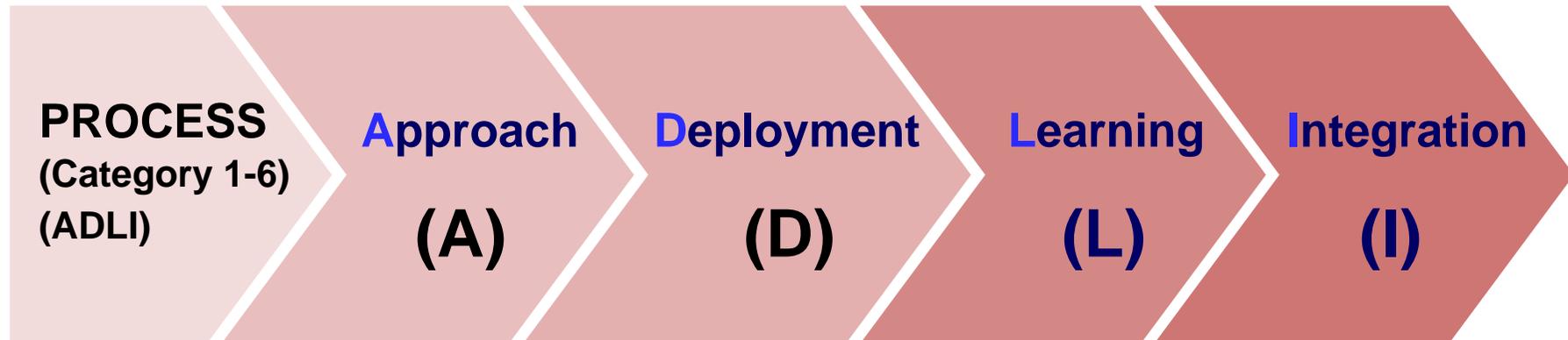
การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ผลลัพธ์ที่สมดุล



# มิติการประเมินองค์กรตามแนวทาง SEPA



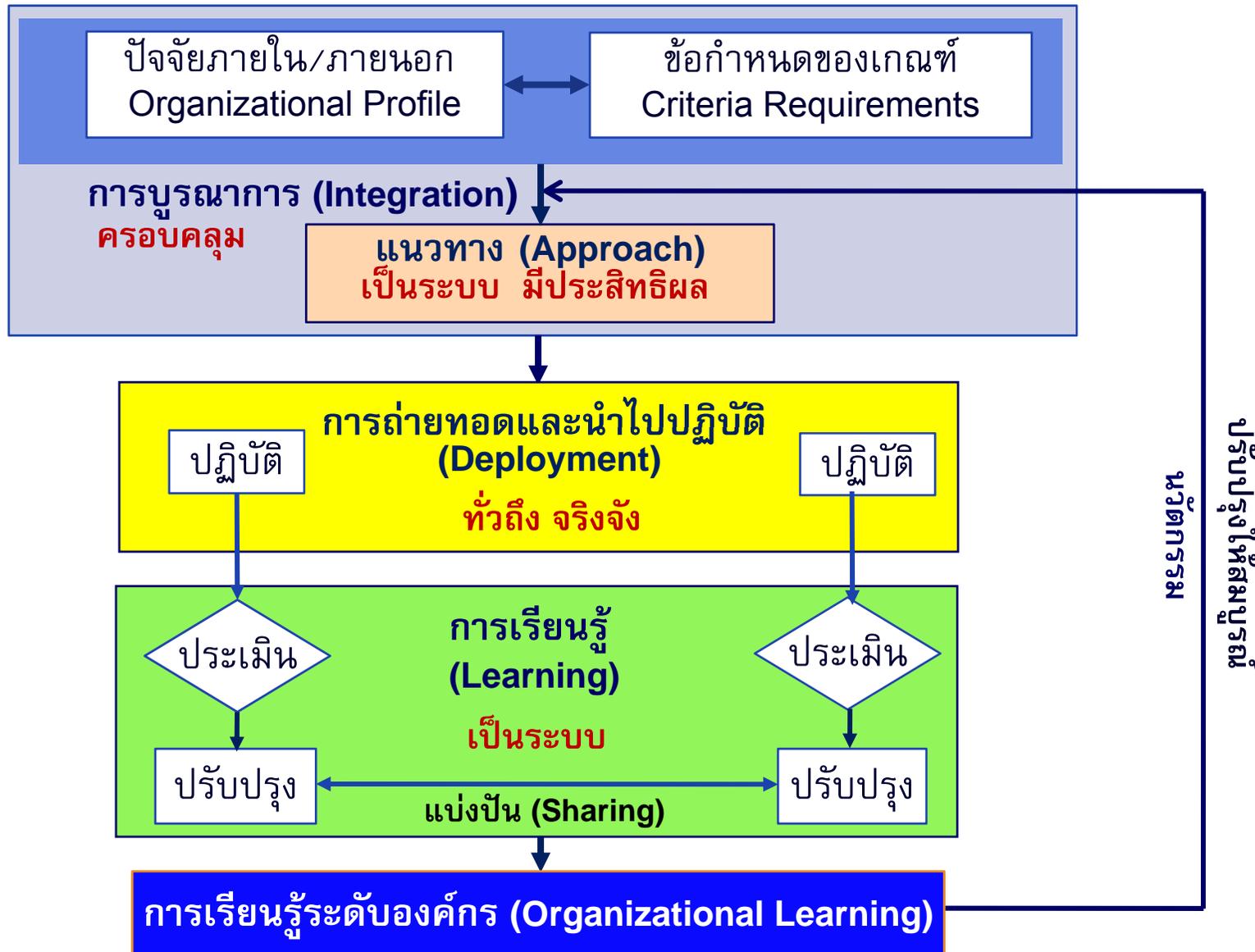
# การประเมินกระบวนการจัดการรัฐวิสาหกิจ (หมวด 1-6)

## ADLI (แอดลี)

- **Approach** (แนวทาง) :
  - เป็นระบบ : มีขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ทำซ้ำได้ และมีตัวชี้วัด
  - มีประสิทธิภาพ : ผลลัพธ์ได้ตามคาด
- **Deployment** (การนำไปปฏิบัติ) :
  - การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างทั่วถึงและจริงจัง
- **Learning** (การเรียนรู้) :
  - การประเมินกระบวนการและผลลัพธ์อย่างเป็นระบบ
  - การปรับปรุง และนวัตกรรมกระบวนการ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- **Integration** (การบูรณาการ) :
  - ความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร
  - ความสอดคล้องและกลมกลืนกับแผนงาน กระบวนการ
  - ผลลัพธ์ การวิเคราะห์ การเรียนรู้

# มิติการจัดการกระบวนการ

## Approach / Deployment / Learning / Integration



# วิธีประเมิน

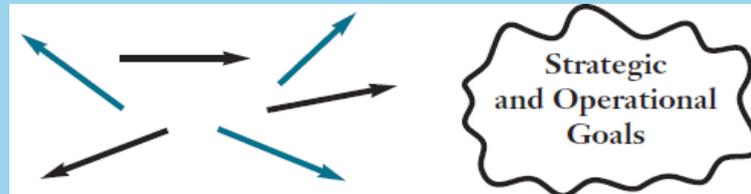
1. พิจารณาว่าอะไรเป็นปัจจัยที่สำคัญ (4-6 ประเด็น) ซึ่งมีผลต่อการดำเนินการของหัวข้อที่จะประเมิน เพื่อประกอบการให้คะแนน
2. พิจารณาเลือก %ช่วงคะแนน ที่เหมาะสมของแต่ละมิติ (A, D, L, I, Le, T, C, I) จากตาราง แนวทางการให้คะแนน
3. พิจารณา %ช่วงคะแนนโดยรวม (30%-45%, หรือ 50%-65%,..)
4. เลือก %คะแนน ที่เหมาะสมจาก ช่วงคะแนน (30%, 35% หรือ....)
5. คำนวน คะแนน จากน้ำหนักคะแนนแต่ละหัวข้อที่กำหนด

# แนวทางการให้คะแนน : มิติกระบวนการ (หมวด 1-6)

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>A</b>	ไม่มีแนวทาง อย่างเป็นระบบ มีสารสนเทศน้อย และไม่ชัดเจน	เริ่มมีแนวทาง อย่างเป็นระบบ ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็น ระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดพื้นฐาน	มีแนวทางอย่างเป็น ระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบสนองต่อ ข้อกำหนดโดยรวม	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผล ที่ตอบสนอง ต่อข้อกำหนดต่าง ๆ	มีแนวทางอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิผลที่ตอบสนอง ต่อข้อกำหนดต่าง ๆ ของ หัวข้ออย่างสมบูรณ์
<b>D</b>	ไม่มีการนำแนว ทางที่เป็นระบบ ไปถ่ายทอดเพื่อ นำไปปฏิบัติหรือ มีเพียงเล็กน้อย	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ในขั้นเริ่ม ต้นเกือบทุกพื้นที่ ทำให้ไม่บรรลุตาม ข้อกำหนดพื้นฐาน	นำแนวทางไป ปฏิบัติ ทุกพื้นที่ แต่บางพื้นที่ในขั้น เริ่มต้น	นำแนวทางไป ปฏิบัติเป็นอย่างดี ถึงแม้แตกต่างกัน ในบางพื้นที่	นำแนวทางไปปฏิบัติ เป็นอย่างดีโดยไม่มี ความแตกต่างที่สำคัญ	นำแนวทางไปปฏิบัติอย่าง สมบูรณ์ ไม่มีจุดอ่อนหรือ ความแตกต่างที่สำคัญใน ทุกพื้นที่หรือหน่วยงาน
<b>L</b>	ไม่มีแนวคิดใน การปรับปรุง มีการปรับปรุง เมื่อเกิดปัญหา	เริ่มเปลี่ยนจาก การตั้งรับปัญหา มาเป็นแนวคิด การปรับปรุง ทั่ว ๆ ไป	เริ่มมีแนวทางอย่าง เป็นระบบในการ ประเมินและปรับปรุง กระบวนการที่สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการ ประเมินและปรับปรุง อย่างเป็นระบบ เริ่ม ใช้ OL และ นวัตกรรม ปรับปรุงกระบวนการ ที่สำคัญ	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมิน และปรับปรุงอย่างเป็น ระบบ OL และนวัตกรรม เป็นเครื่องมือสำคัญใน การจัดการ มีการปรับปรุง ยิ่งขึ้น จากการวิเคราะห์ ระดับองค์กร & Sharing	ใช้ข้อมูลจริงในการประเมิน และปรับปรุงอย่างเป็นระบบ OL รวมทั้งนวัตกรรมเป็น เครื่องมือสำคัญทั้งองค์กร มี การปรับปรุงและนวัตกรรม โดยการวิเคราะห์และ Sharing ชัดเจนทั้งองค์กร
<b>I</b>	ไม่แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้อง ไปในแนวทาง เดียวกันในระดับ องค์กร	แนวทางที่สอดคล้องกับหน่วย งานอื่นส่วนมาก เกิดจากการร่วม กัน แก้ปัญหา	เริ่มมีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการ การพื้นฐานขององค์กรที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	มีแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการของ องค์กรที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	มีแนวทางที่บูรณาการ กับความต้องการของ องค์กรที่ระบุไว้ใน OP และ เกณฑ์หัวข้ออื่น ๆ	แนวทางที่บูรณาการกับ ความต้องการขององค์กร ที่ระบุไว้ใน OP และเกณฑ์ หัวข้ออื่น ๆ เป็นอย่างดี

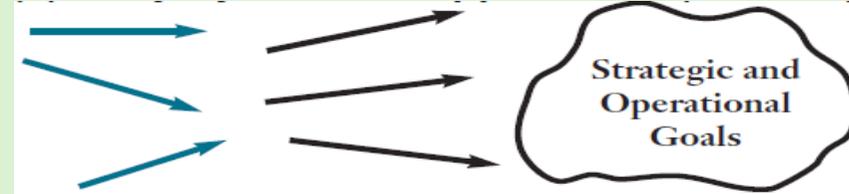
# ระดับความสำเร็จของแนวทาง

## 1. แนวทางยังไม่เป็นระบบ (0-25%)



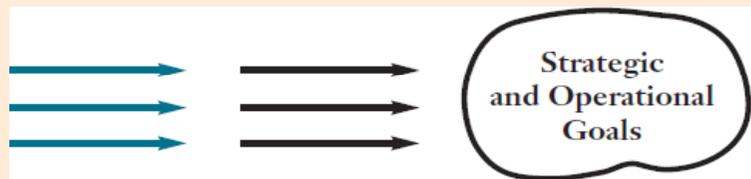
- มีเพียงกิจกรรมตอบสนองความจำเป็น
- เป้าประสงค์ไม่ชัดเจน

## 2. แนวทางเริ่มเป็นระบบ (30-45%)



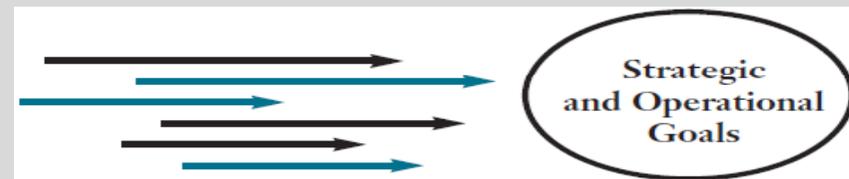
- เริ่มมีกระบวนการ ที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล และปรับปรุง มีการประสานงานภายในองค์กรบ้าง
- เริ่มกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่วัดได้

## 3. มีแนวทางที่สอดคล้อง (50-65%)



- มีกระบวนการที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล อย่างเป็นระบบเพื่อปรับปรุง มีการแบ่งปัน และประสานงานภายในองค์กร
- กระบวนการตอบสนองยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ขององค์กรที่สำคัญ

## 4. มีแนวทางที่บูรณาการ (70-100%)



- มีกระบวนการที่ทำซ้ำได้ มีการประเมินผล อย่างเป็นระบบเพื่อเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพิ่มประสิทธิภาพด้วยการวิเคราะห์ นวัตกรรม แบ่งปันข้อมูลและความรู้
- มีกระบวนการและตัววัดเพื่อติดตามความก้าวหน้า เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

# การประเมินผลลัพธ์ (หมวด 7)

## LeTCI (Let See)

### Level (ระดับ) :

ระดับผลดำเนินการในปัจจุบัน

### Trend (แนวโน้ม) :

การเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์

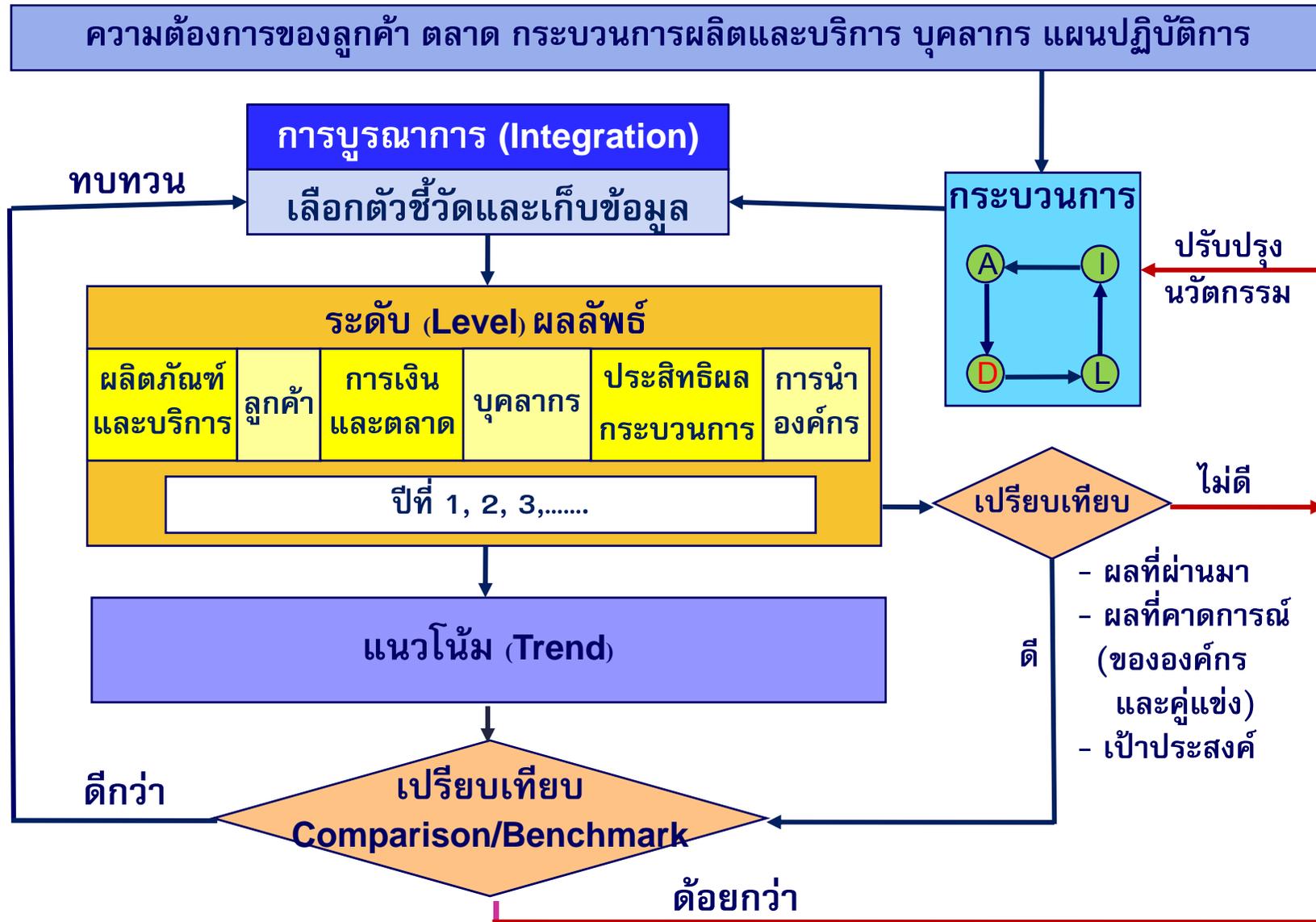
### Comparison (การเปรียบเทียบ) :

เปรียบเทียบผลกับตัวเปรียบเทียบหรือตัวเทียบเคียงที่เหมาะสม

### Integration (การบูรณาการ) :

มีผลลัพธ์แสดงครบถ้วน ตามกลุ่มลูกค้า กลุ่มบุคลากร  
ผลิตภัณฑ์ กระบวนการและแผนปฏิบัติการ

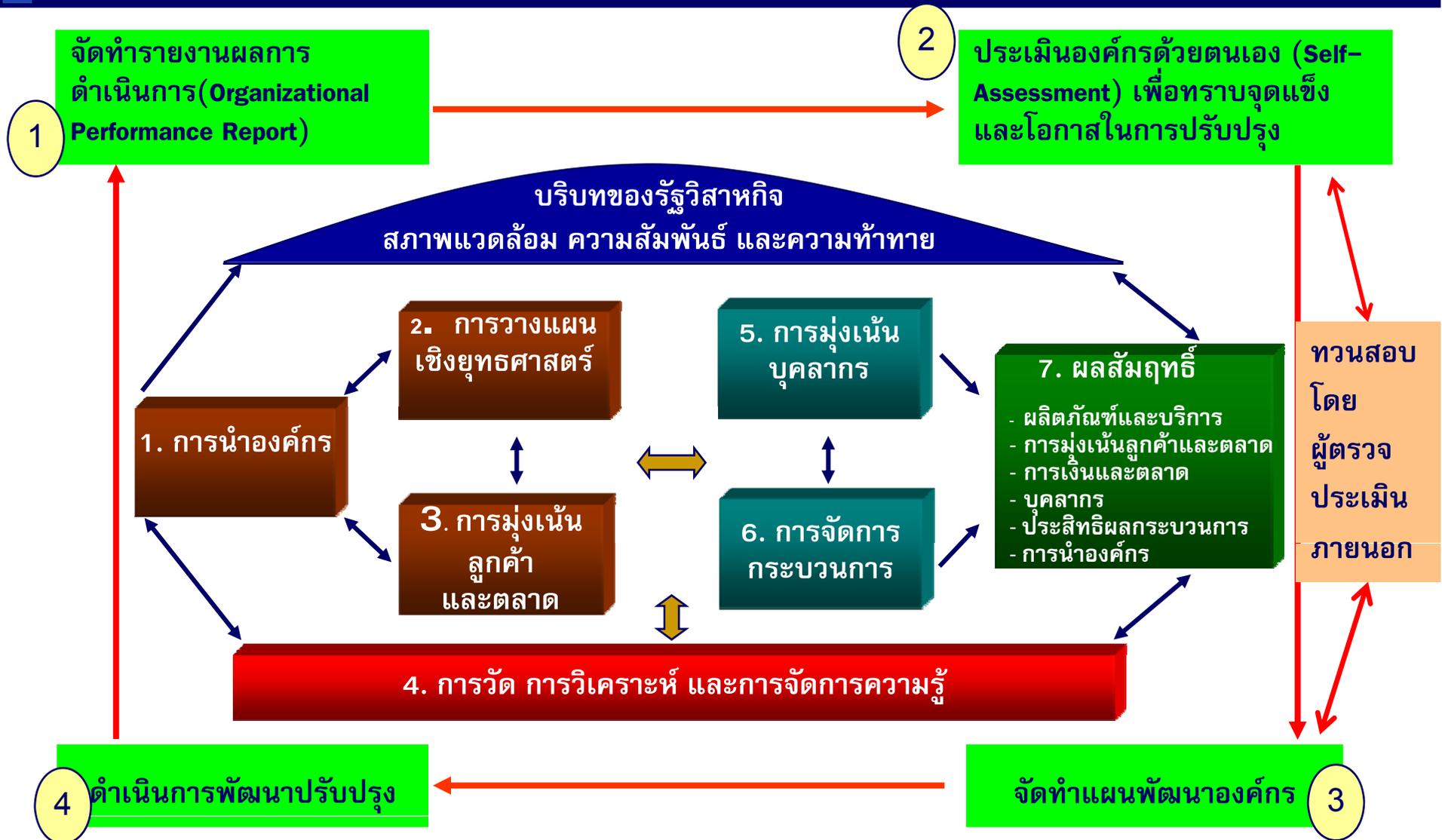
## Level, Trend, Comparison, Integration



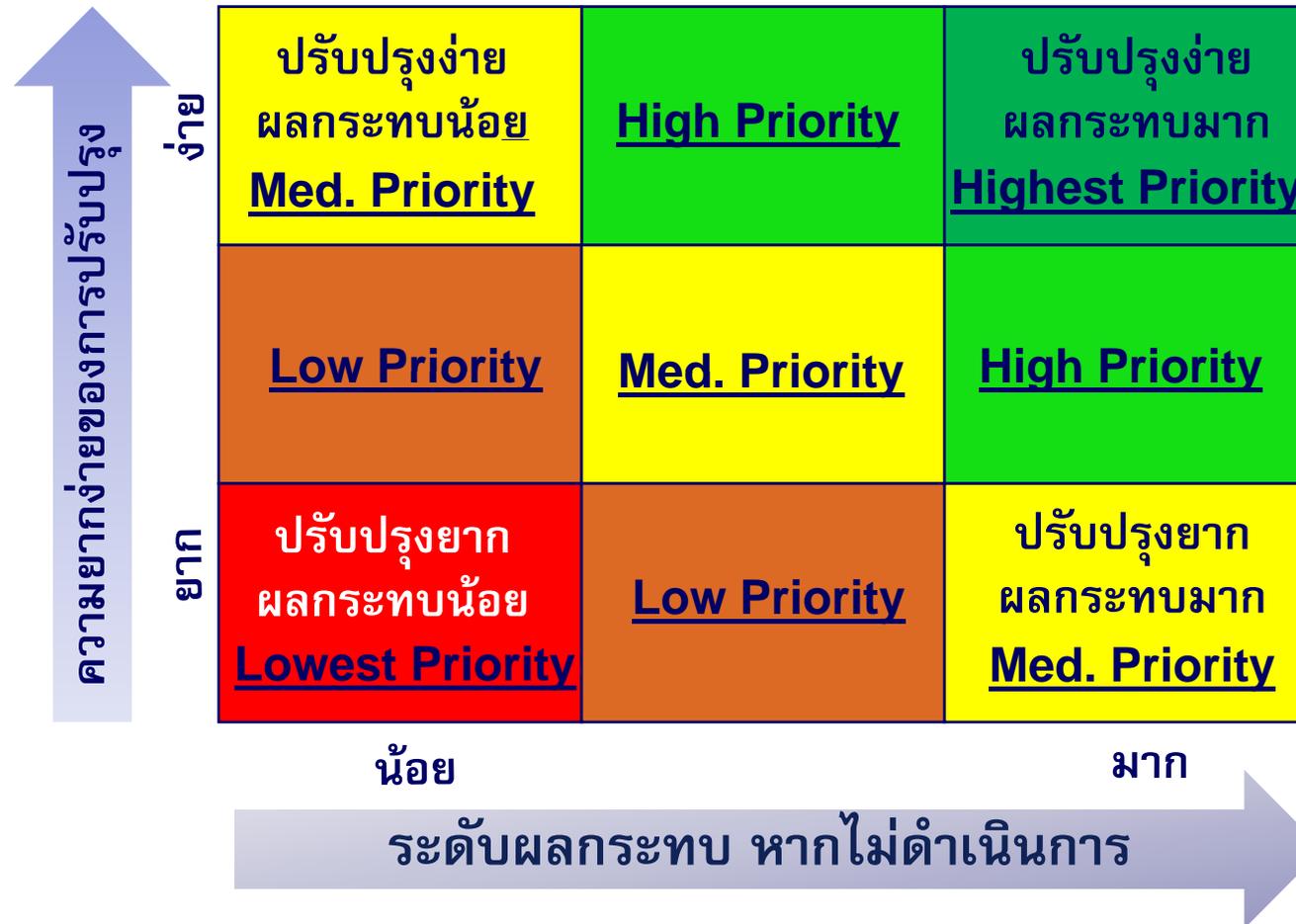
## แนวทางการให้คะแนน : มิติผลลัพธ์ (หมวด 7)

	0-5%	10-25%	30-45%	50-65%	70-85%	90-100%
<b>Le</b>	ไม่มีผลลัพธ์หรือผลลัพธ์ไม่ดีในเรื่องที่รายงาน	มีผลดำเนินการน้อยเรื่อง และเริ่มมีผลดำเนินการดีน้อยเรื่อง	มีผลดำเนินการดีในบางเรื่องที่สำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อ	มีผลดำเนินการดีในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อ	มีผลการดำเนินการดี/ดีเลิศในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อ	มีผลการดำเนินการในดีเลิศในเกือบทุกเรื่องที่สำคัญต่อข้อกำหนดของหัวข้อ
<b>T</b>	ไม่มีข้อมูลแนวโน้ม หรือแนวโน้มเป็นลบ	มีข้อมูลแนวโน้มของผลลัพธ์บางตัว บางตัวมีแนวโน้มเป็นลบ	มีรายงานแนวโน้มบางตัวและตัวที่รายงานส่วนมากมีแนวโน้มเป็นบวก	เรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจมีแนวโน้มเป็นบวก	เรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจส่วนมาก มีแนวโน้มเป็นบวกคงอยู่เป็นเวลานาน	เรื่องที่สำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจทั้งหมดมีแนวโน้มเป็นบวกคงอยู่เป็นเวลานาน
<b>C</b>	ไม่มีรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ไม่มีรายงานสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบหรือมีรายงานน้อย	แสดงให้เห็นว่าอยู่ในขั้นเริ่มต้นในการหาสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ	ระดับผลดำเนินการในปัจจุบันบางตัวดีเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบหรือระดับเทียบเคียง	แนวโน้มและ/หรือผลการดำเนินการส่วนมากเป็นผู้นำและดีมากเมื่อเทียบกับตัวเปรียบเทียบ หรือระดับเทียบเคียง	เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม และเป็นระดับเทียบเคียงในหลายเรื่อง
<b>I</b>	ไม่มีรายงานผลลัพธ์ในเรื่องที่สำคัญต่อภารกิจ	มีรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจน้อย	มีรายงานผลลัพธ์ที่สำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจหลายเรื่อง	มีรายงานผลลัพธ์ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด และกระบวนการที่สำคัญเกือบทั้งหมด	มีรายงานผลลัพธ์การดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญเกือบทั้งหมด	มีรายงานผลลัพธ์การดำเนินงานด้านลูกค้า ตลาด กระบวนการ และแผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งหมด

# การพัฒนาองค์กรตามแนวทาง SEPA



# การจัดลำดับความสำคัญเพื่อปรับปรุง



# ปัจจัยของความสำเร็จการพัฒนาองค์กร

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นและเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้การส่งเสริมและผลักดันโครงการอย่างต่อเนื่อง
2. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับในทุกหน่วยธุรกิจ
3. การดำเนินโครงการอย่างบูรณาการ (Integrated Approach)
4. การติดตามประเมินผลอย่างใกล้ชิดของผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารโครงการ
5. การทบทวนปรับปรุงแนวทางและวิธีการดำเนินการ