

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
ถ.พิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

**การประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน
และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน**

คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่
ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

**การประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน
และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ
การกระจายอำนาจการตัดสินใจ
การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน**

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นับตั้งแต่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีผลบังคับใช้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ตระหนักถึงความจำเป็นที่ส่วนราชการต่างๆ จำเป็นต้องมีแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมุ่งหวังให้การบริหารราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ในกรณีนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขึ้น

เอกสารเล่มนี้เป็นเล่มหนึ่งในเอกสารชุดคู่มือดังกล่าว ซึ่งมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 25 เล่ม โดยสำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นด้วยความร่วมมือของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) ทั้งนี้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้มีความรู้ความเข้าใจหลักการและแนวคิดในเรื่องต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา รวมทั้งมีแนวทางที่เป็นมาตรฐานกลางสำหรับดำเนินงานที่เป็นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การจัดทำเอกสารชุดนี้ ได้รับความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่านซึ่งร่วมร้อยเรียงความรู้ หลักการ และแนวทางการดำเนินการในแต่ละเรื่อง รวมทั้งนำเสนอตัวอย่างที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สำนักงาน ก.พ.ร. หวังว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่จะนำไปใช้เป็นเครื่องมือผลักดันการดำเนินงานเรื่องต่างๆ ให้บรรลุเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกา ซึ่งมุ่งหมายให้มีการบริหารงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนดังกล่าวข้างต้น กับทั้งมุ่งหวังที่จะให้เป็นเอกสารที่จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจโดยทั่วไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ



สารบัญ

| | |
|---|-----------|
| 1. ที่มา | 1 |
| 2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ | 2 |
| 2.1 ความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ | 2 |
| 2.2 แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| 2.3 ภาวะผู้นำ | 5 |
| 2.4 จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ | 7 |
| 2.5 แนวทางเสริมสร้าง พัฒนาสมรรถนะของผู้นำ ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ | 8 |
| 2.6 ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในกระบวนการ การกระจายอำนาจ | 10 |
| 2.7 กรณีศึกษา: ในห้วงวิกฤติการณ์ของ TEXACO Inc. | 13 |
| 2.8 ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว | 18 |
| 3. การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน | 22 |
| 3.1 การจำแนกปัญหาจากปัจจัยที่ทำให้เกิดงานที่มีลักษณะ ของขั้นตอนมากเกินความจำเป็น | 24 |
| 3.2 แนวทางขององค์กรในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน | 26 |
| 3.3 กรณีศึกษา: กรณีขอทำบัตรประชาชนแทนบัตรเก่าที่หาย | 28 |

| | |
|---|----|
| 4. การประกาศขึ้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ | 34 |
| 4.1 แนวทางดำเนินการ | 35 |
| 4.2 การค้นหาและการนับขึ้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน | 37 |
| <hr/> | |
| บทสรุป | 48 |
| <hr/> | |
| ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม | 49 |



1. ทิวา

เจตนาสำคัญของการตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อสนองตอบต่อพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 นั้น มุ่งให้มีผลบังคับใช้เป็นการถาวร ทั้งนี้ เพื่อให้รัฐสามารถจัดกลไกของระบบราชการให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคมอันเป็นการช่วยให้ส่วนราชการสามารถกำหนดเป้าหมาย และทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการที่มีความเกี่ยวข้องกันให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีเอกภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในส่วนงานที่ซ้ำซ้อนกัน หลังจากจัดส่วนราชการใหม่ให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่นแล้วจะมีผลทำให้แนวทางความรับผิดชอบของส่วนราชการต่างๆ มีเป้าหมายเด่นชัดขึ้น

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และการประกาศขั้นตอนแผนภูมิการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จนั้น เป็นแนวทางสำคัญแนวทางหนึ่งที่ใช้เพื่อสนองตอบต่อเจตนาของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ตามมาตรา 24, 27, 28, 29 และ 37 ซึ่งเป็นที่มาของการจัดให้มีแนวทางในการบริหารและปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว ฉับไว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ตลอดจนความมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ สามารถตัดลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น เป็นการปรับปรุง ภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก บริการที่มีคุณภาพ น่าพึงพอใจและประทับใจ โดยมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้ส่งผลต่อการพัฒนาการให้บริการตามเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว



2. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

2.1 ความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ขอให้ท่านนึกถึงทีมฟุตบอลทีมหนึ่งที่มีผู้เล่นอยู่ครบทีม จำนวน 11 คน ผู้เล่นแต่ละคนต่างก็มีภาระและหน้าที่ของตนเองตามตำแหน่งที่โค้ชได้วางแผนไว้แล้วเป็นอย่างดีในการเผชิญกับทีมคู่แข่ง เมื่อกรรมการเป่านกหวีดเป็นการให้สัญญาณเริ่มการแข่งขันผู้เล่นของแต่ละฝ่ายก็จะต้องมีการทุ่มเทความพยายามของตนเองอย่างเต็มที่ในการยิงประตูฝ่ายตรงข้ามให้ได้ เมื่อเป็นฝ่ายรุก แต่ในทางตรงกันข้ามสำหรับทีมที่ต้องเป็นฝ่ายรับ ผู้เล่นทุกคนจะต้องช่วยป้องกันประตูทางฝ่ายของตนเองไว้อย่างสุดความสามารถและพร้อมที่จะโจมตีกลับได้ทันทีเมื่อมีโอกาสและจังหวะที่จะกระทำได้

จากการแข่งขันฟุตบอลที่ยกตัวอย่างขึ้นมาดังกล่าว ท่านอาจเริ่มคาดเดาว่านี่กำลังจะเป็นการนำสู่เรื่องของการทำงานเป็นทีม นั่นคือ ท่านคิดมาได้ถูกต้องครึ่งทางแล้ว แต่สมมติเหตุการณ์ว่าในขณะที่การแข่งขันที่มีการแย่งลูกฟุตบอลอยู่นั้น บังเอิญมีผู้เล่นในตำแหน่งกองกลางของทีมรับ สามารถแย่งลูกฟุตบอลจากฝ่ายตรงข้ามได้ที่ประมาณช่วงกลางสนามและเมื่อมองไปข้างหน้าแล้วเขาสามารถวิ่งผ่านและไปยิงประตูฝ่ายตรงข้ามได้อย่างสะดวก ท่านคิดว่า ถ้าหากผู้เล่นในตำแหน่งกองกลางผู้นี้แทนที่จะวิ่งไปและเตะลูกฟุตบอลเพื่อทำประตูได้ทันที แต่กลับต้องหยุดและหันมาถามหัวหน้าทีมหรือโค้ชที่ยืนอยู่ข้างสนามก่อนว่าตนควรจะอย่างไรดี ท่านคิดว่าผู้เล่นในตำแหน่งกองกลางผู้นี้ทำถูกต้องหรือไม่ เพราะเหตุใด และท่านจะนำตัวอย่างนี้มาเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรของท่านเองได้อย่างไรบ้าง

การกระจายอำนาจการตัดสินใจหมายถึงอะไร

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชายินยอม อนุญาต ถ่ายโอน ภารกิจการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ ความสามารถ ความเฉลียวฉลาด ทักษะ ทรัพยากร และประสบการณ์ในการตัดสินใจด้วยตนเอง เพื่อให้ภารกิจนั้นบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว ทันต่อสถานการณ์และความเร่งด่วน หรือสามารถอธิบายได้ว่าเป็นวิธีการนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้เรียนรู้ในการที่จะนำตนเองได้อย่างไร (Lead to learn how to lead themselves)

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ดังนั้น จากเหตุการณ์ของการแข่งขันฟุตบอลในข้างต้น หลายๆ ท่านอาจมีความคิดว่าผู้เล่นตำแหน่งกองกลางผู้นั้นควรจะวิ่งไปและทำประตูอย่างรวดเร็ว เนื่องจากหากมีโอกาสซ้อม ปรึกษาวางแผนก่อนแล้วจะรู้ว่า ตนสามารถทำได้หรือไม่โดยไม่ต้องหันไปขออนุญาตจากหัวหน้าทีมหรือโค้ชที่ข้างสนาม ก็จะทำให้ทีมหรือองค์กรของตนก้าวไปสู่ชัยชนะหรือผลสำเร็จขององค์กรได้ แต่แน่นอนว่าสถานการณ์นี้ย่อมแตกต่างจากผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้รักษาประตูที่มีโอกาสรับลูกฟุตบอลให้มาอยู่ในมือ จะเตะหรือขว้างลูกฟุตบอลไปให้ใครก็ได้ตามแผนที่วางไว้ แต่ย่อมไม่สมควรเป็นอย่างยิ่งที่จะเป็นผู้นำลูกโทษที่จะเตะนำและวิ่งไปเตะทำประตูฝ่ายตรงข้ามได้เพราะการกระทำดังกล่าวไม่ใช่หน้าที่ของผู้รักษาประตูโดยเด็ดขาด แต่กลับจะยิ่งทำให้ทีมของตนมีโอกาสพ่ายแพ้ได้รวดเร็วและมากขึ้น

ในองค์กรทั้งภาคเอกชน และภาครัฐ การกระจายอำนาจในการตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้บริการแก่ประชาชนเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยฝ่ายต่างๆ ได้ร่วมเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจในงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ได้รับโอกาสในการทำงานที่มีความหมาย ความสำคัญ และมีคุณค่าเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบและมีภาระความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตน ช่วยลดช่องว่างหรือข้อขัดอุปสรรคที่สกัดกั้นการดำเนินการตามแนวทางใหม่ๆ มีการสนับสนุน สร้างเสริมบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการริเริ่ม ความกล้าที่จะตัดสินใจ มีการพัฒนาความพร้อมของบุคลากรให้มีความสามารถและสมรรถนะในการนำเอาอำนาจในการตัดสินใจที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลไกในการติดตามตรวจสอบ กำกับ ดูแล มีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบและมีภาระความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลการปฏิบัติงานนั้นๆ ในที่สุดด้วยเช่นกัน

ผลที่ได้รับจากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ

ในระดับบุคคล

1. ผู้ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจได้รับการเสริมสร้างแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดความภูมิใจที่ได้รับความไว้วางใจให้ทำหน้าที่ที่มีความหมาย ความสำคัญ และมีคุณค่า

2. ผู้ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจได้รับโอกาสพัฒนาศักยภาพ สร้างเสริมภาวะผู้นำ
3. ผู้บริหารมีเวลาเพิ่มขึ้นในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความสำคัญสำหรับตำแหน่ง

ในระดับหน่วยงาน

1. เกิดความรู้สึกผูกพันในการทำงานเป็นทีม
2. ประสิทธิภาพได้สะดวก รวดเร็วมากขึ้น
3. ลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนต่อหน่วยในการทำงาน เช่น ในเรื่องของเวลา บุคลากร

ในระดับองค์กร

1. การทำงานเป็นทีมของแต่ละหน่วยงานย่อย สามารถประสานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. เพิ่มผลการปฏิบัติงานทั้งในเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเพิ่มความพึงพอใจของผู้รับบริการ
3. สร้างรายได้หรือได้รับการยกย่องชมเชยโดยผู้รับบริการ(ประชาชน)จากการเพิ่มสมรรถนะโดยรวมขององค์กร

2.2 แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

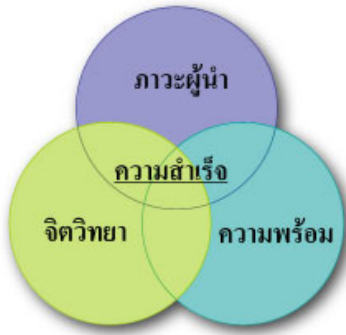


การกระจายอำนาจการตัดสินใจมุ่งเน้นให้มีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จากแนวโน้มที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรในแนวราบ อีกทั้งยังเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นการสนองตอบต่อวัตถุประสงค์เพื่อมีให้ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นด้วยการลดขั้นตอนและลดระยะเวลาการปฏิบัติราชการลงจากที่เป็นอยู่เดิม และมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่สะดวกและรวดเร็วขึ้น เช่น การบริการเรื่องต่างๆ ให้กับประชาชนได้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น เนื่องจากการลดขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการต้องรอผู้มีอำนาจการตัดสินใจในระดับเดิมเพียงผู้เดียวเท่านั้นหรือการจัดบริการให้ประชาชนสามารถรับบริการให้แล้วเสร็จในที่เดียวกัน (One Stop Service) เป็นต้น

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจต้องคำนึงถึงเรื่องใดบ้าง



กรอบแนวคิด
ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้นเป็นแนวคิดเชิงระบบที่ผูกโยงและส่งผลกระทบต่อกันและกันเป็นลูกโซ่ ดังนั้น จากกรอบของแนวความคิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด พฤติกรรม และจิตวิทยาการบริหารจัดการที่สำคัญหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กร ภาระหน้าที่ ภาวะความรับผิดชอบและชอบ รูปแบบและภาวะผู้นำ รูปแบบและกระบวนการในการตัดสินใจ การจูงใจ แรงจูงใจ การมีส่วนร่วม ความทุ่มเท เสียสละ การติดตามกำกับดูแล ให้คำแนะนำช่วยเหลือ การวัดผลประเมินผล การแจ้งผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนถึงคุณภาพของผลการปฏิบัติงานในที่สุด ฯลฯ โดยสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าวนั้นจะต้องได้รับการทำความเข้าใจเบื้องต้นร่วมกันจากทั้งผู้มอบอำนาจและผู้รับมอบอำนาจ ดังต่อไปนี้

2.3 ภาวะผู้นำ



เป้าหมายสูงสุดของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรม การกระทำ หรือกระบวนการใดใดก็ตามที่สามารถจูงใจ บันดาลใจ โน้มน้าวจิตใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้เข้าใจ เห็นด้วย ยินยอมพร้อมใจที่จะปฏิบัติตามอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเต็มอกเต็มใจ เพื่อให้บรรลุผลในเป้าหมายสำคัญที่มีร่วมกันของกลุ่มหน่วยงาน องค์กร นั้นๆ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจที่เกี่ยวข้องนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการเอื้อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้ เพราะการกระจายอำนาจการตัดสินใจจะไม่เกิดขึ้นเลย หรือหากเกิดขึ้นก็อาจขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หากบุคคลเหล่านั้นไม่ให้ความสำคัญ ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดความเข้าใจ ขาดความเชื่อมั่น หรือขาดความไว้วางใจ ยอมรับในแนวทางปฏิบัติดังกล่าว

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญอีกประการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการกระจายอำนาจก็คือความสามารถในการลดช่องว่างหรืออุปสรรคในการที่จะนำเอาแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ไปใช้ และการสร้างเสริม การจัด สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงาน ที่เอื้อต่อการกระจายและประยุกต์ใช้อำนาจในการตัดสินใจ

“การกระจายอำนาจมิใช่การลดทอนอำนาจลงแต่กลับเป็นการเพิ่มพูนศักยภาพในการทำงาน”

ความพร้อมของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ

การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นั้นเกี่ยวข้องกับความรู้สึกและมุมมองของผู้ได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจหรือผู้ปฏิบัติคิดว่าสามารถที่จะเป็นผู้กำหนดบทบาท วิธีการและความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญด้วยตนเอง ได้อย่างไร

ความผิดพลาดในอดีต ก็คือ ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติภารกิจ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจ ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่คุ้นเคย ไม่กล้า กลัว หรือขาดทักษะ ขาดความมั่นใจในการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ ดังนั้นแนวทางแก้ไขจึงต้องมีการเตรียมความพร้อมโดยให้ความรู้ให้โอกาสในการฝึกฝน พัฒนา มีการกำหนดเงื่อนไขมาตรฐาน รูปแบบ โครงสร้างการบริหารจัดการให้สอดคล้องสนับสนุน สร้างความเข้าใจและนิสัยใหม่ในการทำงานให้กับทุกฝ่ายจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ธรรมชาติและจิตวิทยาในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ธรรมชาติของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เป็นการส่งเสริม เสริมสร้างแรงจูงใจภายในและสมรรถนะส่วนบุคคล ซึ่งเป็นผลโดยรวมของภาวะผู้นำ ลักษณะของงาน โครงสร้างองค์กร และความต้องการจำเป็น ตลอดจนค่านิยมที่สำคัญของบุคลากร

จิตวิทยาในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ในเชิงจิตวิทยานั้นมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ที่ผู้มอบอำนาจต้องนำมาพิจารณาประกอบการมอบอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้การกระจายอำนาจนั้นประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การตัดสินใจที่มีความหมาย
2. ความสามารถในการรับมือและควบคุมความสำเร็จได้ด้วยตนเอง
3. สมรรถนะและศักยภาพส่วนบุคคลของผู้รับมอบอำนาจ
4. ผลกระทบจากการเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องที่ได้รับมอบหมาย

ดังนั้น การมอบหมายอำนาจการตัดสินใจในงานที่ต่อให้คุณค่า ไร้ความหมายและ ไม่มีความสำคัญ จึงมิได้เป็นการเพิ่มการเห็นถึงคุณค่า ความภาคภูมิใจ ความสำคัญ ความ สำเร็จให้แก่ตนเองแต่อย่างใด

ในทางกลับกันการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญๆ แก่บุคลากร ที่ขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการตัดสินใจเรื่องนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ความหวาดวิตกว่าตนเองจะประสบความล้มเหลว ก็ไม่ทำให้บุคลากรนั้นได้รู้ถึงการได้รับ มอบอำนาจแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตามทุกฝ่ายต้องเข้าใจและเห็นพ้องต้องกันว่าการกระจายอำนาจการตัดสินใจ นั้น มิใช่เป็นการมอบอำนาจให้ตัดสินใจตามใจชอบอย่างไรก็ได้ ในแต่ละหน่วยงาน ต้องจัด ให้มีกลไกในการควบคุมดูแลตรวจสอบโดยมิให้กลไกเหล่านั้นกลับกลายเป็นอุปสรรค ชั้นตอนที่เกิดความยากลำบาก ล่าช้าในการปฏิบัติงานขึ้นมาอีก ตามความเหมาะสมของ แต่ละองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างกันออกไป

2.4 จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ



เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติ สามารถนำเอาแนวคิดและทฤษฎีในการดำเนินการกระจาย อำนาจการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม คำถามนำและกระบวนการต่อไปนี้ จะช่วยทำให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสะดวกในการนำไปปฏิบัติได้มากยิ่งขึ้น

องค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตามที่ต้องการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ จะเริ่มต้นอย่างไร

การกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้น เริ่มต้นจากการที่ผู้ให้อำนาจต้องตระหนักว่า เรื่องใดควรต้องมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ มอบให้แก่ใคร บุคคลผู้ได้รับมอบอำนาจ เป็นผู้ที่มีบทบาทความรับผิดชอบ มีอำนาจหน้าที่ในเรื่องนั้นหรือไม่ แล้วจึงพิจารณาต่อไปว่า

จะให้อำนาจได้อย่างไร ซึ่งเป็นกรสร้างควมมั่นใจในเบื้องต้นได้ว่าทั้งผู้ให้และผู้รับต่างก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เมื่อให้อำนาจไปแล้ว

หากต้องการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับผู้นั้นควรมีขอบเขตเพียงใด

การกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้น มีใช้การปล่อยให้ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจตัดสินใจโดยอำเภอใจหรือโดยใช้ดุลยพินิจของตนตามใจชอบโดยอิสระ ทั้งนี้เพราะผลจากการตัดสินใจนั้นยังมีผลผูกพันรัฐ ต้องเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย ดังนั้น ส่วนราชการจึงต้องกำหนดหลักเกณฑ์การใช้อำนาจเพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตามกฎหมาย สำหรับผู้รับมอบอำนาจไว้เป็นแนวทางปฏิบัติและต้องกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลเพื่อให้แน่ใจว่าผู้รับมอบอำนาจได้ใช้อำนาจโดยถูกต้อง

หากต้องการจะมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาไปด้วยนั้นผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาอย่างไร

1. เป็นงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติได้เป็นอย่างดี
2. เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง
3. เป็นงานที่มีความซับซ้อน เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ให้ทำงานที่ทำหายและน่าสนใจทำและงานที่ไม่ทำหายนัก ละครกันไป
5. เป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักสำคัญของผู้บริหาร

2.5 แนวทางเสริมสร้าง พัฒนาสมรรถนะของผู้นำ

ด้านการกระจายอำนาจการตัดสินใจ



การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นับเป็นพฤติกรรมเชิงการบริหารจัดการที่จำเป็นซึ่งนักวิชาการได้จัดอันดับให้เป็นหนึ่งในสมรรถนะหลักที่นับวันจะยิ่งมีความสำคัญสำหรับองค์กรแห่งอนาคตเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ พฤติกรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมีสมรรถนะหลักในด้านนี้จะประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

1. การแบ่งปันข้อมูล
2. การก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการรับฟัง เชื่อเชิฐ ข้อมูลจากผู้ร่วมงาน
3. การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนา
4. การมอบความรับผิดชอบให้ทำงานที่มีความหมาย
5. การจัดให้มีการสอนงานและการให้ข้อมูลย้อนกลับ
6. การแสดงความคาดหวังต่าง ๆ ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก
7. การให้รางวัลเมื่อมีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน
8. การทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าคุณมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานใด ๆ ได้เกิดแรงจูงใจใคร่ที่จะได้รับมอบหมายที่มีระดับความรับผิดชอบสูงยิ่งๆ ขึ้น

ผู้ที่กระจายอำนาจตัดสินใจจึงสามารถใช้ข้อมูลเหล่านี้เป็นรายการสำหรับการตรวจสอบถึงพฤติกรรมในการบริหารจัดการของตนว่าได้ประพฤติปฏิบัติในข้อใดอยู่อย่างสม่ำเสมอ ขาดตกบกพร่องในข้อใดในระดับใด แล้วจึงจกรายการพฤติกรรมที่ต้องพัฒนาไว้ พร้อมทั้งกำหนดเป้าหมายในการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยในระยะแรกๆ อาจจัดทำเป็นตารางในการตรวจสอบกิจกรรมรายวันว่าได้ทำกิจกรรมใดกับใครไปแล้วบ้าง ได้ผลเป็นเช่นใด ประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด เพราะเหตุใด อุปสรรคปัญหาที่พบคืออะไร มีระดับความรุนแรงของปัญหาเพียงใด อะไรเป็นสาเหตุ มีแนวทางแก้ไขอย่างไรในอนาคต จะป้องกันมิให้เกิดขึ้นอีกได้อย่างไร เช่นนี้ จนกระทั่งมีการประพฤติปฏิบัติจนเป็นกิจนิสัย และเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจประจำวันในที่สุด โดยอาจจัดทำเป็นตารางตามตัวอย่าง ดังนี้

| พฤติกรรม | ว/ด/ป | กิจกรรมที่ทำ กับใคร เรื่อง | ผลที่ได้รับ ดี พอใช้ ไม่ดี | ปัจจัยที่ทำให้ สำเร็จ/อุปสรรค | เป้าหมายใหม่ ในการพัฒนา |
|-------------------------|-------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 1. แบ่งปันข้อมูล | | | | | |
| 2. การมีส่วนร่วม | | | | | |
| 3. การพัฒนาบุคลากร | | | | | |
| 4. การมอบความรับผิดชอบ | | | | | |
| 5. การสอนงานและแจ้งผล | | | | | |
| 6. ความคาดหวังในเชิงบวก | | | | | |
| 7. การให้รางวัล | | | | | |
| 8. การสร้างแรงจูงใจ | | | | | |

2.6 ขั้นตอนและวิธีปฏิบัติในกระบวนการ การกระจายอำนาจ



การดำเนินการสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ

เมื่อทราบถึงแนวคิดต่างๆ พอสังเขปแล้ว สามารถสรุปภาพรวมของวัฏจักรในการดำเนินการและการพัฒนาการกระจายอำนาจการตัดสินใจของบุคลากรและหน่วยงานได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

วัฏจักรในการพัฒนาการกระจายอำนาจการตัดสินใจ



1. ขั้นเตรียมการ

- 1.1 สำรวจและวิเคราะห์ตนเอง รวบรวมข้อมูล ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ แนวทางในการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานของตน
- 1.2 รวบรวมข้อมูล ศึกษา สำรวจ วิเคราะห์ แนวทางในการปฏิบัติงานตามสภาพความเป็นจริงของหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบกับผลงานที่สามารถใช้เป็นตัวอย่างที่มีความเป็นเลิศ (Benchmark for Best Practice)
- 1.3 กำหนดเป้าหมาย ระยะเวลา ในการดำเนินการตามกระบวนการส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
- 1.4 วางแผนกลยุทธ์ หน่วยงาน บุคลากรที่มีศักยภาพ ความพร้อมรับการกระจายอำนาจฯ
- 1.5 รวบรวมข้อมูล เตรียมความพร้อมก่อนการปฏิบัติ

2. ขั้นลงมือปฏิบัติ

- 2.1 นำแผนกลยุทธ์มาดำเนินการปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการ มีรายละเอียด กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย ผู้รับผิดชอบ เกณฑ์มาตรฐาน ระยะเวลา วิธีการดำเนินงาน วิธีการติดตาม ดูแล ตรวจสอบ การพิจารณา ความดีความชอบ รางวัลและภาวะความรับผิดชอบร่วมกันในองค์กร
- 2.2 จัดหา สร้าง ขยายโอกาส ความพร้อม จัดสภาพแวดล้อม ที่เอื้อ สนับสนุน และ ส่งเสริมการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ
- 2.3 ประยุกต์ใช้แผนตามสถานการณ์ที่วางไว้

3. ขั้นตรวจสอบ ประเมินผล และวิเคราะห์ผล

- 3.1 ใช้วิธีการประเมินที่หลากหลายน่าเชื่อถือ เช่น จากการประเมินตนเอง จาก เพื่อนร่วมงาน จากผู้บังคับบัญชาและจากผู้ให้บริการ
- 3.2 สื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการวัดผล ประเมินผล การดำเนินงานพร้อมข้อติชม เสนอแนะ
- 3.3 รวบรวมผลข้อมูล ศึกษา สืบค้น วิเคราะห์ การประเมินผลการปฏิบัติงานตาม แผนที่ได้กำหนดไว้
- 3.4 เปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงที่วิเคราะห์ได้ (3.3)กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ (1.3) กับระดับความสำเร็จและจุดที่ต้องพัฒนา เพื่อระบุจุดแข็งและโอกาส พัฒนาของตนแล้วจึงนำมาจัดทำตารางเปรียบเทียบให้เห็นอย่างชัดเจน

4. ขั้นปรับแก้และกำหนดเป้าหมายทิศทาง และแนวทางในการ ปฏิบัติใหม่บนพื้นฐานของผลการเปรียบเทียบ

- 4.1 นำผลการเปรียบเทียบจาก 3.4 ซึ่งถึงระบุจุดแข็งและโอกาสพัฒนาของตนมา ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อไป
- 4.2 รักษาพัฒนาส่วนที่ดี แล้วให้ดียิ่งขึ้น
- 4.3 แก้ไขส่วนที่บกพร่อง เพิ่มเติมส่วนที่ขาดไป
- 4.4 กำหนด เป้าหมาย แนวทางใหม่ในการพัฒนา

2.7 กรณีศึกษา: ในห้องปฏิบัติการของ TEXACO Inc.



จากการเป็นบริษัททำธุรกิจค่าน้ำมันที่ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกที่ตกอยู่ในสภาพเกือบล้มละลาย ต่อมาในปี ค.ศ.1987 ผู้บริหารและพนักงานของบริษัทได้ร่วมทำการกอบกู้สถานการณ์ที่เลวร้ายนั้นที่ใช้เวลาประมาณ 5 ปีให้ผ่านพ้นไปโดยอาศัยหลักการของการจัดการคุณภาพทั้งหมด(Total Quality Management-TQM) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรโดยการกระจายอำนาจ

TEXACO Inc. เป็นบริษัทดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการสำรวจ ขุดเจาะ และค่าน้ำมันที่เริ่มจากการก่อตั้งขึ้นในมลรัฐเท็กซัส ของสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณ ปี ค.ศ. 1902 และประสบความสำเร็จมาโดยตลอด จนมีพนักงานอยู่ถึง 40,000 คน แต่ต่อมาบริษัทพบกับปัญหาการถูกฟ้องร้องจากบริษัท Pennzoil ให้ชดใช้ค่าเสียหายเป็นจำนวนเงินที่สูงถึง 1.1 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐฯ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางการเงินต่อ TEXACO Inc. อย่างมาก ทำให้บริษัทตกอยู่ในสภาพวิกฤติ ต้องมีการดำเนินการแก้ไขหลายวิธีและด่วนที่สุด แม้กระทั่งการเปลี่ยนหัวหน้าผู้บริหารระดับสูง (Chief of Executive Officer-CEO) แต่จากการเปลี่ยน CEO ดังกล่าวกลับส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงต่อวัฒนธรรมของ TEXACO Inc. โดยสิ้นเชิง เช่น เดิมบริษัทมีการบริหารที่ยึดติดกับลำดับชั้นบังคับบัญชา **“ใช้คำสั่งและการควบคุม”** เสียจนมีผู้สังเกตว่าในการประชุมแต่ละครั้ง พนักงานทุกคนจะนั่งอยู่แต่แถวหลังและรอคอยบันทึกคำสั่งเท่านั้น แต่เมื่อCEO คนใหม่ชื่อ James Kinnear ได้เริ่มเข้ามาบริหาร เขาได้กล่าวขย่งพนักงานในครั้งแรกที่ประชุม เช่น ขอบคุณที่พนักงานอดทนจัดการกับความเครียดต่างๆที่เกิดขึ้น และสมควรที่จะภูมิใจกับตัวเอง และนอกจากนั้นยังมีการให้สัมภาษณ์ ดังนี้ **“TEXACO Inc. ใหม่ จะเป็นบริษัทแห่งหนึ่งที่ได้รับการยกย่องมากที่สุด สามารถทำกำไร แข่งขัน และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมด้านนี้”**

CEO คนใหม่เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน เขาเริ่มกอบกู้สถานการณ์โดยวางแผนในลักษณะจากระดับล่างสู่ระดับบน แสวงหาแนวความคิดใหม่ๆในการพัฒนาองค์กรจากพนักงานระดับปฏิบัติการ คุณภาพและพนักงานถูกยึดใช้เป็นแนวทางหลักสำหรับองค์กร มีการจัดตั้งสถาบันคุณภาพของ TEXACO Inc. ขึ้นมาเพื่อช่วยในการฝึกอบรมความรู้ต่างๆ และเชิดชูเกียรติคุณ ผลงานของพนักงาน ทำให้พฤติกรรมการทำงานกลุ่มหรือทีมเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ ทั้งผู้นำและสมาชิกของทีมงานจะได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร

การทำงานเป็นทีม และการบริหารจัดการของทีม คุณภาพการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การวัด และประเมินผลงาน และการให้ความสำคัญกับลูกค้า

แต่ละทีมจะมีการเลือกผู้นำทีม และมีการวางแผนงาน งบประมาณเอง ในทีมยังสามารถที่จะทำการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากรต่างๆให้กับสมาชิกได้เอง และนอกจากนั้น ในทีมก็ยังสามารถที่จะประเมินผลงานรวมของกลุ่มและของแต่ละสมาชิกได้อีกด้วย การทำงานเป็นทีมนั้นถือว่าเป็นเครื่องมือในการกระจายและมอบอำนาจการตัดสินใจไปสู่พนักงานได้เป็นอย่างดี

TEXACO Inc. มีการประเมินผลในลักษณะของคุณภาพโดยวัดจากความพึงพอใจของลูกค้า และใช้การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การปฏิบัติการที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ และพัฒนาตนเองเป็นหลักในการประเมินดังกล่าว เมื่อประเมินแล้วก็จะมีการยกย่อง ให้รางวัลกับทีมงานหรือพนักงานที่มีคุณภาพสูงกว่าทีมอื่นๆ การทำงานในลักษณะนี้จะทำให้การทำงานของทีมต่างๆ เป็นไปในลักษณะของการแข่งขันที่ผลงาน และในที่สุดผลงานที่เป็นเลิศเหล่านี้ ก็คือ ผลขององค์กรนั่นเอง

นอกจากนี้ บริษัทฯยังเปิดโอกาสและส่งเสริมให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น ในการประชุมแต่ละครั้งทีมงานจะถือว่า ทุกความเห็นของสมาชิกในทีมงานนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ จะไม่มีการกีดกันใดๆ ทั้งสิ้น การสื่อสารภายในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ติดต่อถึงกันได้อย่างสะดวก

จากกรณีศึกษา

เราสามารถสรุปวิธีการดำเนินการเพื่อการเปลี่ยนแปลงของบริษัท โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารมีการมอบหมายอำนาจที่เป็นทางการให้กับผู้นำของแต่ละทีม รวมถึงอำนาจในการตั้งเป้าหมาย การใช้จ่ายเงิน และงานประจำที่ทำเป็นกิจวัตรของทีม
2. มีการทบทวนงบประมาณ และค่าใช้จ่ายที่กระทำได้ในระดับทีมงาน
3. ทีมงานที่ต้องติดต่อกับผู้รับบริการโดยตรงสามารถระบุด้านที่ต้องการพัฒนา โดยมีการจัดทำแผนปฏิบัติการเชิงคุณภาพ (Quality Action Plan) และวิธีการประเมินของทีมงาน และมีการพัฒนาจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการบริหารเชิงคุณภาพของทีมเอง

4. แต่ละทีมงานจะได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการตามกระบวนการและเทคโนโลยีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ (หรือประชาชนนั้นเองสำหรับภาครัฐ)

5. แต่ละทีมงานจะระบุเงื่อนไขของการดำเนินการเชิงคุณภาพ (เช่น Flow chart วิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนการติดต่อ คู่มือการทำงาน คู่มือการแก้ปัญหา และฯลฯ) และวิธีการวัดผลที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับความต้องการรับบริการของลูกค้า (ตาราง กราฟ ฯลฯ)

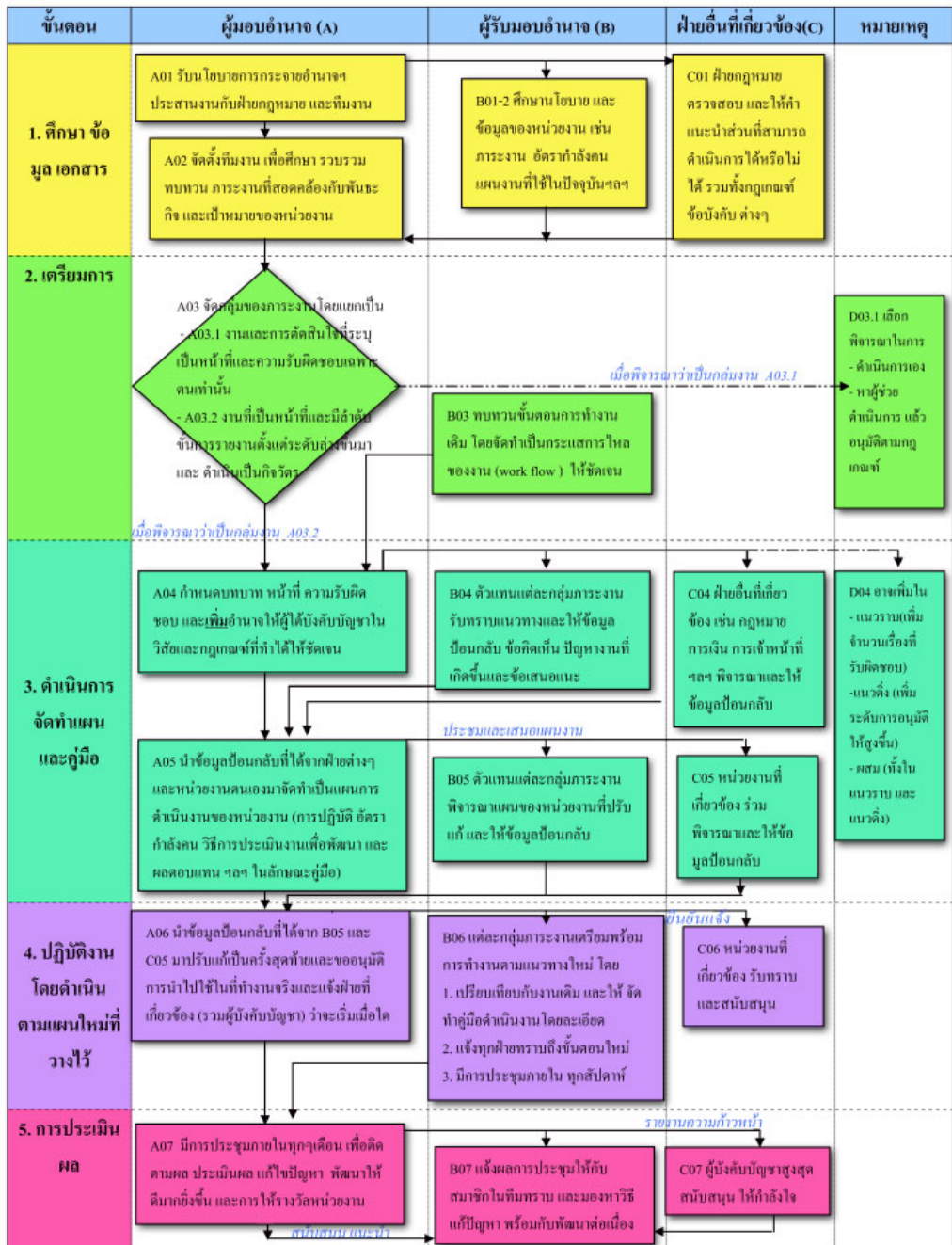
6. แต่ละทีมงานจะระบุและพัฒนาความรู้ทางด้านการศึกษาเพิ่มเติมได้ตามที่ต้องการ

7. แต่ละทีมจะเลือกผู้นำของตนเองมีการบริหารและรับผิดชอบการดำเนินงานตนเอง

และในที่สุดบริษัท TEXACO Inc ก็สามารถฟื้นฟูปรรณภาพ หายใหม่ที่ประสบอยู่ให้กลับคืนมาสู่ความสำเร็จได้อีกครั้งหนึ่ง และมีความมั่นคงมากกว่าเดิม เนื่องจากปัจจุบันบริษัทเป็นองค์กรที่ทีมงานโดยทีมที่มีคุณภาพในทุกฝ่าย และต้องยอมรับว่าสาเหตุของความสำเร็จดังกล่าวส่วนหนึ่งเกิดจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์กรแบบเดิมมาสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจ นั่นเอง

ในลำดับต่อไปจะเป็นแผนภูมิที่อธิบายถึงแนวทางการทำงานในกระบวนการที่จะปรับองค์กรที่มีลักษณะของการบริหารแบบศูนย์รวมอำนาจเพื่อมุ่งไปสู่การกระจายอำนาจได้มากขึ้น

ผังมโนทัศน์ แนวทางการดำเนินการขององค์กรในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ



ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

อธิบาย: การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การกระจายอำนาจการตัดสินใจ



1 จากแผนภูมิ ในแนวดิ่งจะเห็นการจัดวางขั้นตอนของกระบวนการดำเนินการเป็น 5 ขั้นตอนใหญ่ๆ คือ ขั้นตอนของการศึกษา การเตรียมการ การจัดทำแผน การปฏิบัติการ ตามแผนดำเนินการที่วางไว้ และการประเมินผล ซึ่งมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อการพัฒนา

2 ในแนวนอน (สดมภ์) แสดงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการกระจายอำนาจ ดังนี้

- สดมภ์ที่ 1 เป็นขั้นตอนของกระบวนการตามที่ได้อธิบายในข้อ 1
- สดมภ์ที่ 2 แสดงถึงหน้าที่บทบาทของผู้มอบอำนาจการตัดสินใจ (รหัสกลุ่ม A)
- สดมภ์ที่ 3 หน้าที่และบทบาทของผู้รับมอบอำนาจที่อยู่ในหน่วยงาน (รหัสกลุ่ม B)
- สดมภ์ที่ 4 เป็นหน้าที่หรือบทบาทของกองหรือฝ่ายต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น กองกฎหมาย กองการเงิน กองการเจ้าหน้าที่ และรวมถึงผู้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กรนั้นด้วย (รหัสกลุ่ม C)
- สดมภ์ที่ 5 เป็นการขยาย และอธิบายถึงส่วนที่เกี่ยวข้องในแต่ละส่วน (รหัสกลุ่ม D)

ดังนั้น ที่แต่ละขั้นตอนของกระบวนการนั้น จะเห็นว่าแต่ละฝ่ายมีหน้าที่ มีบทบาท หรือมีความเกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง

รหัสที่แสดงไว้ในแต่ละกล่องข้อความเป็นการช่วยให้อ้างอิงถึงแต่ละเหตุการณ์ได้ โดยสะดวก และแสดงถึงขั้นตอนของงานของแต่ละกลุ่มด้วย (เช่น B03 หมายถึง กลุ่มผู้รับมอบอำนาจ ที่ต้องมีการทบทวนงานและจัดทำกระแสการไหลของงาน เป็นต้น)

สำหรับองค์กรที่ต้องการจะสนับสนุนและส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานและผลงาน **ทั้งองค์กร** อย่างสอดคล้องและดำเนินการทั้งองค์กร สามารถที่จะพิจารณาจากแผนภูมิในข้างต้นเป็นแนวทางการทำงานในลักษณะของกระแสการไหลของงานที่อธิบายได้โดยสังเขป ดังนี้

ในขั้นตอนแรกๆ คือ ช่วงของการศึกษาและการเตรียมการ ทุกฝ่ายจะมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการฯ แต่ปริมาณงานมักจะถูกให้ความสำคัญไปที่ผู้มอบอำนาจและ

ทีมงานที่ได้รับมอบหมาย เพราะจะเป็นผู้ที่รับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและเห็นภาพรวมของการทำงานในหน่วยงานที่ตนเองรับผิดชอบได้ดีกว่า ในขณะที่เดียวกันการประสานงานขอความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ ภายนอกหน่วยงานและการตัดสินใจก็จะดำเนินการได้สะดวกกว่า

ในช่วงระยะกลางๆ ของกระบวนการฯ ผู้รับมอบอำนาจและสมาชิกของหน่วยงานจะมีบทบาทเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากต้องทำงานลงในรายละเอียดของกระแสการไหลในทุกส่วนทุกภาระงานการประชุม ซึ่งผู้ที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ ติดต่อบริการให้กับประชาชนจะมีรายละเอียดข้อมูลของการทำงานทราบถึงปัญหา และมีแนวความคิดที่ดีๆ ได้เสมอ

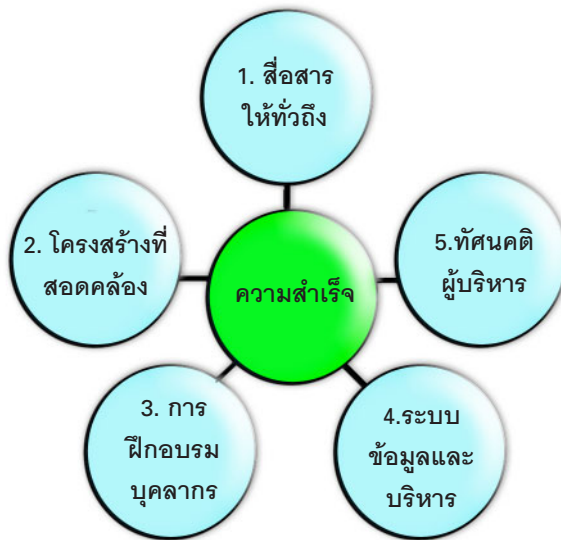
ในช่วงท้ายของกระบวนการฯ ทุกฝ่ายจะมีบทบาทที่ใกล้เคียงกัน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่ต้องให้ความสำคัญกับพนักงานทุกระดับ สนับสนุน ให้ความช่วยเหลือในกรณีที่พบปัญหาหรือเกิดความผิดพลาด ผู้บริหารระดับสูงก็ต้องให้ความสนใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว เพื่อหาทางแก้ไขและรับผิดชอบร่วมกัน และเมื่อกระบวนการในการถ่ายโอนอำนาจเป็นไปตามแผนการดำเนินการนั้นก็จะมีการประเมิน เพื่อพิจารณาผลตอบแทน รางวัล เป็นกำลังใจสำหรับพนักงาน และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยอมรับให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรต่อไป

2.8 ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว



อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าจะมีขั้นตอนการดำเนินการที่เป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจน แต่เนื่องจากการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนต่างๆ อีกมาก ซึ่งไม่สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ในชั่วพริบตาโดยอาศัยเพียงแค่มุมมองคนๆ เดียว แต่ต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การดำเนินการดังกล่าวจะมีโอกาสประสบความสำเร็จได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัยใดบ้าง ก็จะช่วยให้บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรนั้นสามารถทำการวางแผนให้การดำเนินการตามกระบวนการปรับองค์กรให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ดีมากยิ่งขึ้น ดังนี้

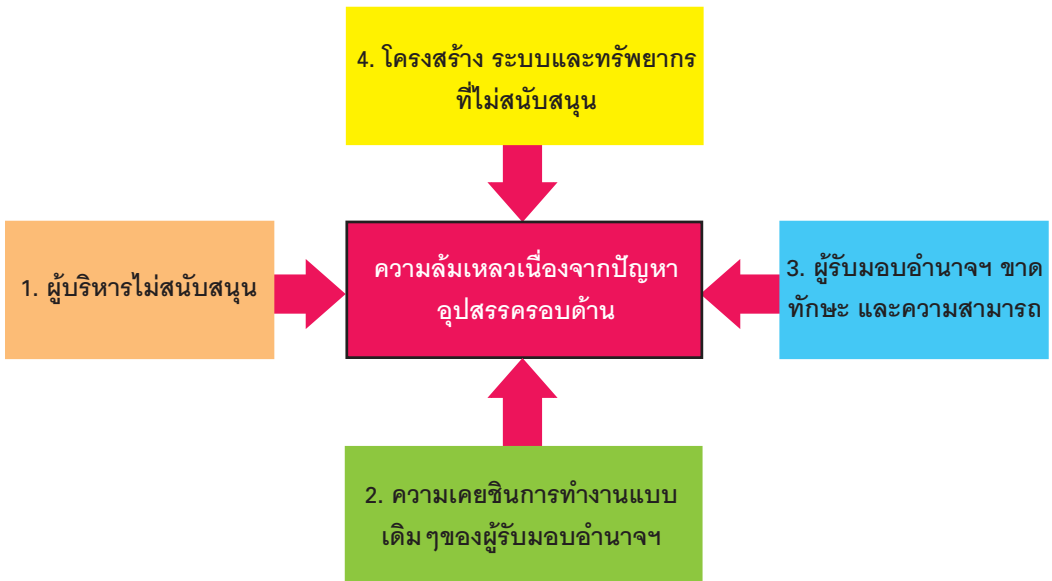
ปัจจัยที่มีอิทธิพล สนับสนุน ส่งเสริม เชื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้ประสบความสำเร็จ



1. การสื่อสารให้ผู้บริหารหรือผู้ที่กุมอำนาจอยู่ให้ได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมาย และความจำเป็นที่ต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
2. โครงสร้างขององค์กรที่สนับสนุนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน *(โดยหากโครงสร้างองค์กรเป็นอุปสรรคก็คืขวางต่อการกระจายอำนาจ ควรมีการปรับแก้ในวิสัยที่สามารถกระทำได้โดยไม่ขัดต่อกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของราชการ)*
3. การฝึกอบรมตามความต้องการของข้าราชการเพื่อให้ได้รับความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
4. มีระบบฐานข้อมูลและระบบบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
5. ผู้บริหารที่มีแนวคิดส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินการนี้

นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยด้านตัวงาน องค์กร วัฒนธรรม พนักงาน ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ ความไว้วางใจ และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ซึ่งเป็นสิ่งที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องควรหาทางสร้างเสริมให้เกิดสิ่งแวดล้อมหรือเงื่อนไขที่ประกอบด้วยปัจจัยสนับสนุนดังกล่าว เพื่อเพิ่มระดับของผลในเชิงบวกต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจยิ่ง ๆ ขึ้น

อุปสรรคขวางกั้นต่อความสำเร็จของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ



1. อุปสรรคสำคัญยิ่งของการกระจายอำนาจการตัดสินใจ คือ ผู้บริหารที่หัวแกงว่าแนวทางดังกล่าว จะทำให้ตนสูญเสียอำนาจที่เคยมี
2. ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เคยชินต่อการบริหารงานแบบศูนย์รวมอำนาจของผู้บังคับบัญชา จะขาดทักษะในการตัดสินใจ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้จะมีความรู้สึกสะอึกสะอื้นที่จะรอบปฏิบัติตามคำสั่งมากกว่าเพราะไม่ต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ด้วยผลที่จะตามมา
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความพร้อม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่
4. ระบบการทำงานโครงสร้าง ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องไม้เครื่องมือไม่เอื้อต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ข้อแนะนำ: แนวทางต่อไปนี้เป็นเสมือนการทบทวน ที่จะช่วยให้การดำเนินการตามกระบวนการมอบอำนาจการตัดสินใจ บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้มากยิ่งขึ้น

สำหรับผู้มอบอำนาจ

1. พิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านแรงจูงใจและทักษะความเชี่ยวชาญ
2. อธิบายให้กระจ่างชัดถึงวัตถุประสงค์และชี้ให้เห็นว่างานหรืออำนาจการตัดสินใจที่ได้รับ จะส่งเสริมให้ผู้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงามได้อย่างไร
3. ระบุภาระความรับผิดชอบและผลพวงที่ตามมาของผู้รับมอบอำนาจให้ชัดเจน
4. มั่นใจและไว้วางใจในบุคลากร โดยมอบความรับผิดชอบและอำนาจในงานที่สำคัญ ๆ อย่างเหมาะสมพอเพียง
5. ระบุข้อกำหนดต่าง ๆ ครอบคลุม กฎเกณฑ์ของอำนาจที่มอบให้อย่างสุ่มรอบคอบ และง่ายต่อการนำไปปฏิบัติงาน และปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการโครงสร้างให้สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ
6. มั่นใจว่าผู้รับมอบอำนาจนั้น ยอมรับภาระความรับผิดชอบนั้นด้วยความเต็มใจ
7. แจ้งให้ฝ่ายอื่นๆทราบถึงการมอบอำนาจนั้นโดยทั่วกัน เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการทำงาน
8. จัดให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
9. ติดตาม กำกับความก้าวหน้าของงานในวิถีทางที่เหมาะสม
10. มีการสอนงานและให้คำแนะนำเมื่อมีการร้องขอ ให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ
11. กระตุ้นและสนับสนุนความคิดริเริ่มและการแก้ปัญหา
12. ยกย่องชมเชยความสำเร็จสละทู่เมและเมื่อประสบความสำเร็จ มีการปูนบำเหน็จรางวัลที่สอดคล้องสนองตอบต่อหน้าที่ความรับผิดชอบใหม่ที่ให้

สำหรับผู้รับมอบอำนาจ

1. ตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานและการตัดสินใจสำหรับความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
2. รวบรวม ศึกษา ข้อมูลงาน และอำนาจการตัดสินใจที่พึงกระทำให้อยู่ในความควบคุมได้

3. มีการปรึกษา เสนอ และรายงานข้อมูลงานที่ดำเนินการให้กับผู้ที่มอบอำนาจให้ โดยสม่ำเสมอ
4. ร่วมมือกันทำงานกับเพื่อนในฝ่ายเดียวกันเป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพ หรือกับฝ่ายต่างๆ ที่ต้องประสานงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน
5. หากพบว่ามีปัญหาบางประการที่มักจะเกิดซ้ำกันบ่อยครั้ง หรือกับหลายๆบุคคล อาจมีการบันทึกจัดทำเป็นแนวทางเพื่อเป็นคู่มือสำหรับงานนั้นๆ ในสถานการณ์ต่อไป
6. หากพบว่าเป็นการทำงานมีปัญหาบางประการที่ไม่สามารถรับมือได้ ผู้รับมอบอำนาจ ต้องรีบปรึกษาผู้บังคับบัญชาพร้อมกับเสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาโดยทันที
7. ผู้ที่ได้รับอำนาจก็ต้องเตรียมพร้อมสำหรับการถ่ายโอนอำนาจในบางลักษณะ ให้กับบุคคลอื่นด้วยเช่นกัน ในระยะเวลาต่อไป ฯลฯ



3. การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน คือ ผลลัพธ์จากการกลั่นกรองงานแล้วดำเนินการกระจายอำนาจตามความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ

การลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ได้ถูกบัญญัติไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อเป็นการลดระยะเวลาในการพิจารณา การสั่งการอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนเพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

แต่จากการปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่มีความแตกต่าง ทำให้ประชาชนผู้ใช้บริการพบกับปัญหาส่วนใหญ่ คือ เรื่องของขั้นตอนการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการที่มากเกินไปจนแทบไม่น่าเชื่อ และนอกจากนั้นปัญหาจากการมีขั้นตอนปฏิบัติงานดังกล่าวได้ก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงสำหรับผู้ขอรับบริการ และผู้ให้บริการเองด้วย ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ตัวอย่างของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง สำหรับบางหน่วยงาน เช่น เงินบำเหน็จตกทอด แก่ทายาทของข้าราชการบำนาญท่านหนึ่ง เชื่อหรือไม่ว่าสำหรับเงินจำนวนไม่ถึงหนึ่งแสนบาท

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษระบบราชการ

นั้น ต้องใช้เวลาถึง 8 เดือน (ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2547 จนถึงเดือนกุมภาพันธ์ 2548) กว่าที่ทายาทจะได้เงินจำนวนดังกล่าวจากในกรณีของการขอรับเงินบำเหน็จตกทอดนี้ บรรดาทายาทต้องค้นหาเอกสารเก่าๆ ที่ย้อนกลับไปอีกไม่น้อยกว่า 50 ปีที่ผ่านมา เช่น สำเนาใบทะเบียนสมรส ทะเบียนบ้านของปู่กับย่า และนอกจากนั้นยังต้องใช้หลักฐานทางครอบครัวของบิดาสมัยที่เสียชีวิต และบุตรและธิดาทุกคน รวมถึงหลักฐานของเชย สะไ้ และหลาน ๆ ทุกคน ขอให้ท่านคิดว่ากรณีของการทำงานสำหรับสำหรับผู้เสียชีวิต 1 คน แต่ต้องใช้เอกสารของคนอีกประมาณ 10 คนประกอบเรื่อง น่าจะเป็นจำนวนทั้งหมดกี่แผ่น และต้องมีการส่งไปถึงกระทรวงการคลังเพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการเงิน ทำให้ต้องการสำเนาด้วยอย่างน้อย 2-3 ชุด จะเป็นการสิ้นเปลืองหรือสูญเสียวะไรบ้างนั้น ขอจำแนกในเบื้องต้น ดังนี้

ทายาทผู้เสียชีวิต (ในฐานะประชาชน)

- การรวบรวม หาเอกสารตั้งแต่สมัย ปู่ ย่า ตา ยาย พ่อ แม่ ครอบครัว บุตร ธิดา เพื่อยื่นเอกสารให้ครบ
- หากครอบครัวมีการย้ายภูมิลำเนาจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการกลับไปตามค้นหาและจัดทำเอกสารที่ส่วนราชการให้ถูกต้อง
- หลายครั้งที่ถูกเรียกขอสำเนาเอกสารเพิ่มเติม ทำให้ความก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอนหยุดชะงักไป

เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่

- เสียเวลาในการตรวจสอบเอกสารแนบที่มากทั้งข้อมูล และสำเนาที่ต้องยื่นให้ครบถ้วน หากขาดไปก็เกรงว่าจะมีปัญหาเรื่องของการบกพร่องต่อหน้าที่
- เสียเวลาไปกับการตามค้นหาต้นเรื่องเดิม ซึ่งจะพบอุปสรรคต่างๆ เช่น หาไม่พบ หรือก็เป็นไปด้วยความยากลำบาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงย้ายหน่วยงาน โครงสร้างของกระทรวง หรือเอกสารสำเนามากจนไม่สามารถจัดการระบบเอกสารได้ เมื่อต้องการเรียกใช้จึงไม่สามารถเรียกหาได้โดยทันที เป็นต้น
- เกิดความเมือหน่ายในการทำงาน เนื่องจากกระทำไปตามที่ระเบียบระบุไว้เท่านั้น ทำให้เกิดความผิดพลาดได้ในที่สุด

□ บั่นทอนแรงจูงใจ ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาไป เนื่องจากสูญเสียเวลา และร่างกายไปกับการค้นหาเอกสารเท่านั้น

องค์กร

- เกิดความสูญเสียโดยเฉพาะเวลาของบุคลากรในการตรวจสอบเอกสารแนบ
- เกิดความสิ้นเปลืองพื้นที่เซิร์ฟเวอร์ เนื่องจากต้องเก็บเอกสารเป็นจำนวนมาก
- ขาดโอกาสของการพัฒนา เพราะไม่มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ จากพนักงาน ข้าราชการ
- เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากบางหน่วยงานต้องหาพนักงานเพิ่มขึ้นสำหรับงานเอกสารดังกล่าว

จากตัวอย่างง่ายๆ เบื้องต้น ซึ่งเป็นเหตุการณ์ในชีวิตประจำวันที่สามารถเกิดขึ้นกับครอบครัวใดครอบครัวหนึ่งก็ได้ เพียงแค่หนึ่งเหตุการณ์เท่านั้น ยังเห็นได้ถึงความสูญเสีย และสิ้นเปลืองจากขั้นตอนการติดต่อได้มากมายถึงขนาดนี้ แต่หากเป็นเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับทางราชการอีกหลายเรื่อง เนื่องจากลักษณะการทำงานที่ต้องมีขั้นตอนมากมาย เช่น การแนบเอกสารที่ไม่จำเป็นต้องใช้แต่ต้องแนบเพราะระเบียบระบุไว้เช่นนั้น ทำให้ต้องคิดว่าความสูญเสียที่ไม่ได้คิดออกมาเป็นตัวเลขในกรณีอื่นๆ ด้วยนั้นจะมีมูลค่ามหาศาลเพียงใด ดังนั้น ทุกองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับนโยบาย และรับผิดชอบในการบริหารประเทศโดยตรงสมควรที่จะเป็นตัวอย่างในการพัฒนาองค์กร เช่น การลดขั้นตอนของการทำงาน ลดเวลา เป็นต้น

3.1 การจำแนกปัญหาจากปัจจัยที่ทำให้เกิดงานที่มีลักษณะของขั้นตอน มากเกินความจำเป็น



เมื่อได้ทำการรวบรวมปัญหาหรืออุปสรรคที่พบในการติดต่อราชการ ไม่ว่าจะ เป็นประชาชนกับภาครัฐ หรือระหว่างภาครัฐต่อรัฐด้วยกันเองแล้ว จะสามารถจำแนกปัญหาจาก ปัจจัยที่ทำให้เกิดงานที่มีลักษณะของขั้นตอนมากเกินความจำเป็น ได้ดังนี้

ปัจจัยที่มาจากลักษณะงาน

- ❑ เอกสารแนบ
- ❑ ความสำคัญของงาน(มากหรือน้อย เช่น เกี่ยวกับการเงินจะมีความสำคัญมาก)
- ❑ การทำงานซ้ำซ้อน (จากหน่วยงานแผนกอื่น ๆ ในองค์กรเดียวกัน) ฯลฯ

ปัจจัยที่มาจากโครงสร้างและองค์กร

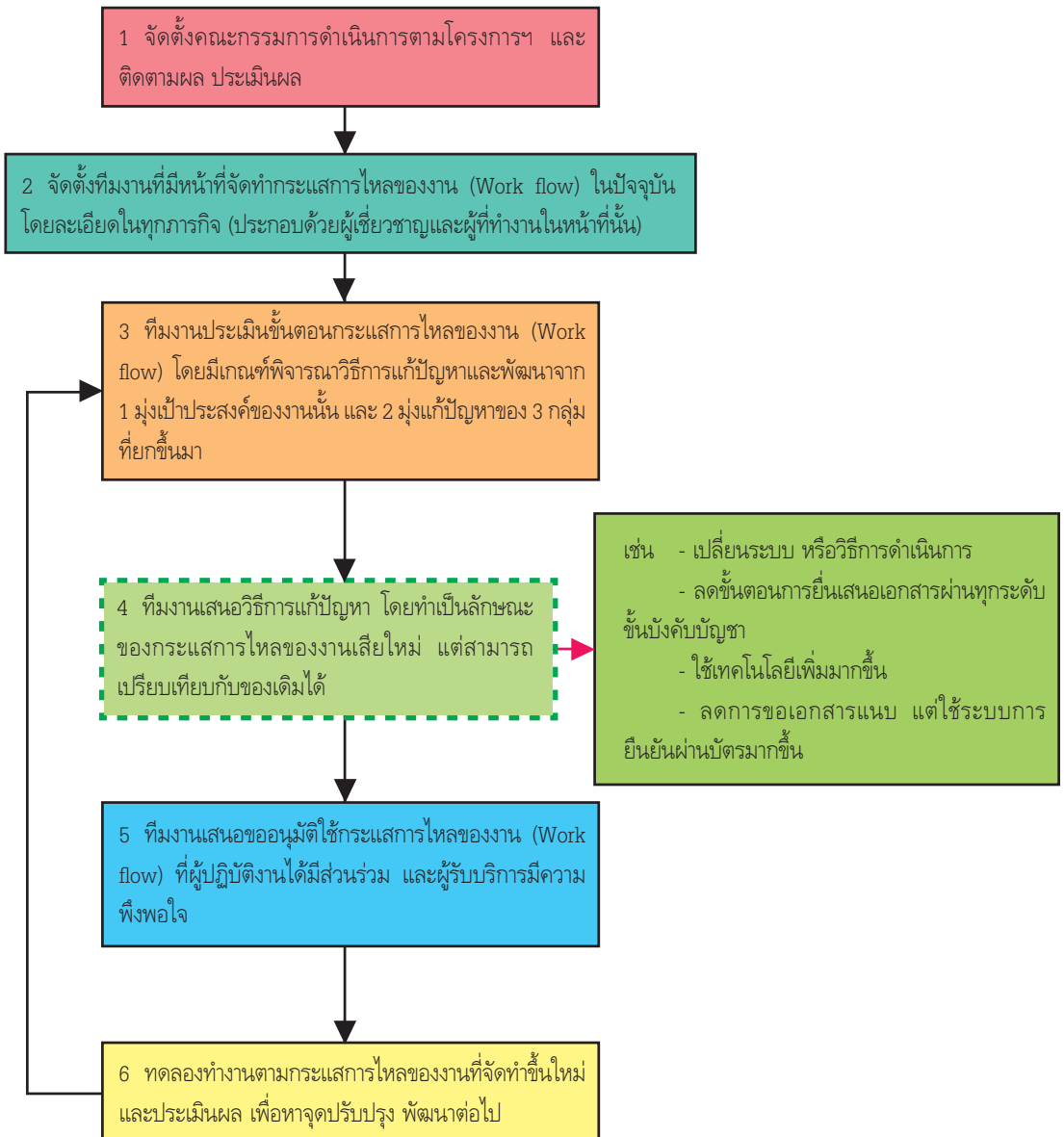
- ❑ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ลำดับชั้นการบังคับบัญชา
- ❑ อำนาจในการตัดสินใจของแต่ละตำแหน่ง ระดับชั้น
- ❑ ระบบเทคโนโลยี อุปกรณ์ ที่ไม่สนับสนุนการดำเนินงาน หรือสนับสนุนแต่บุคลากรไม่พร้อมต่อระบบและเทคโนโลยี
- ❑ ระบบการทำงานของแต่ละขั้นตอน ที่ยึดกับรายละเอียดมากเกินไปจนความจำเป็น
- ❑ ความไม่พอดีในการจัดหน่วยงาน (เช่น ซ้ำซ้อนหรือไม่เพียงพอ) ฯลฯ

ปัจจัยจากบุคลากร

- ❑ ขาดการประเมินการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนาวิธีการ ระบบ
- ❑ ขาดการประชุมเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหา หรือขั้นตอนที่ไม่เคยดำเนินการ
- ❑ ขาดการตระหนักถึงปัญหาขั้นตอน และความจำเป็นที่ต้องการลดขั้นตอน
- ❑ ไม่สามารถวิเคราะห์ภาพรวมของการทำงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ❑ บุคลากรไม่พร้อมในด้านขวัญ กำลังใจ ที่จะร่วมในการพัฒนาองค์กร ฯลฯ

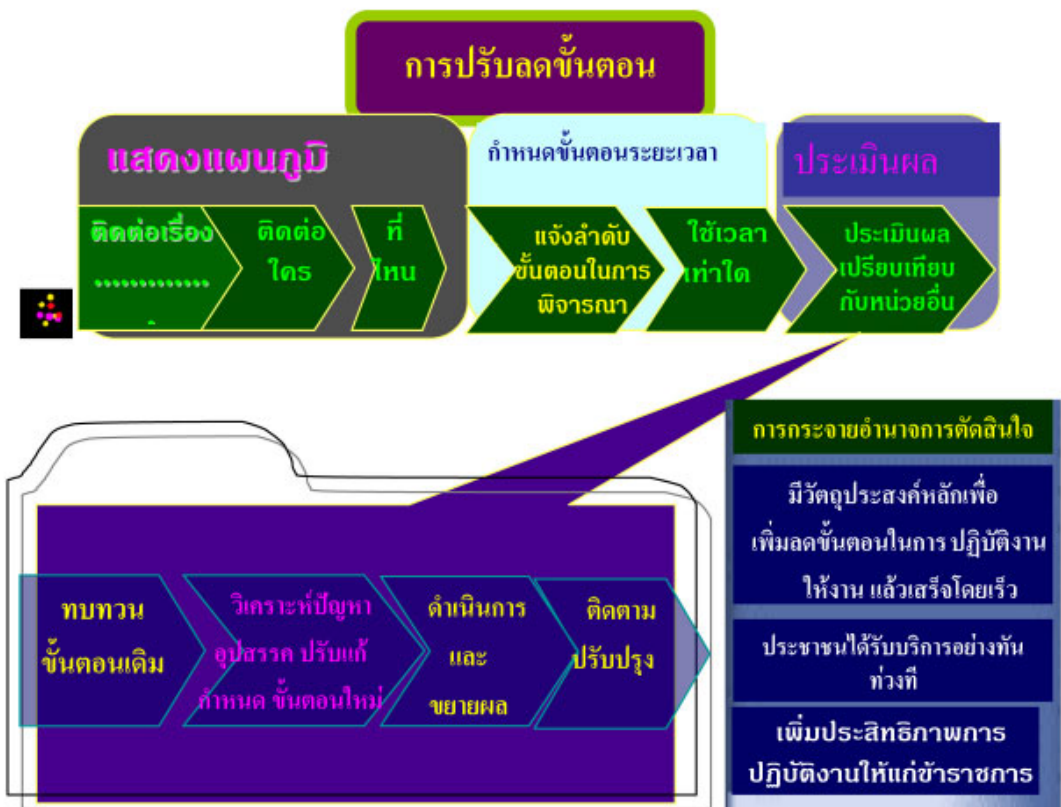
ดังนั้น ในฝั่งมีโนทัศน์ต่อไปนี้ องค์กรสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับทีมงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการวางแผนจัดทำคู่มือสำหรับการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนการทำงาน ดังนี้

3.2 แนวทางขององค์กรในการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน



จากแผนภูมิข้างต้นนี้จะเห็นว่า เพื่อให้การปรับปรุงวิธีการดำเนินการเป็นไปอย่าง สะดวกสำหรับผู้ปฏิบัติงานแล้ว การจัดทำกระแสรไหลของงานเป็นสิ่งที่ต้องจัดทำขึ้น อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากประโยชน์ในด้านความชัดเจนของวิธีปฏิบัติแล้ว ยังเป็น เสมือนแผน คู่มือ ที่ช่วยเพิ่มความเข้าใจ และนอกจากนั้นหากองค์กรหรือหน่วยงานใด ต้องการที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่ต่อไปแล้ว ก็สามารถใช้กระแสรไหลของ งานนี้เป็นฐานช่วยในการพัฒนาได้อีกด้วย

ตัวอย่างแสดงกระแสรไหลของงาน สำหรับการดำเนินการปรับลดขั้นตอน



3.3 กรณีศึกษา: กรณีขอทำบัตรประชาชนแทนบัตรเก่าที่หาย

ที่มา (หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ฉบับวันที่ 16 เมษายน 2547)



ผู้เขียนได้อ่านพบข้อความชมเชยการปฏิบัติงานของหน่วยราชการเขตจตุจักร ซึ่งประชาชนมีความประทับใจในการให้บริการตามคำขอทำบัตรประชาชนแทนบัตรเก่าที่สูญหาย ที่เรียบง่าย รวดเร็ว และไม่ซับซ้อนยุ่งยาก ทั้งที่เมื่อเกิดกรณีปัญหาเดียวกันนี้ได้ติดต่อขอทำบัตรในอีกท้องที่หนึ่งได้รับแจ้งว่าต้องไปแจ้งความ ณ สถานีตำรวจที่ทำบัตรหายแล้วจึงจะนำใบแจ้งความมาแนบคำร้องขอทำบัตรใหม่ได้

แต่เมื่อย้ายมาติดต่อที่เขตจตุจักรกลับพบว่าสามารถยื่นขอทำบัตรใหม่ได้โดยทันที ภายในเวลา 15 นาที สร้างความประทับใจและรู้สึกขอบคุณเจ้าหน้าที่ตลอดจนผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นอย่างยิ่ง

ตามไปดู

เพื่อพิสูจน์ข้อเท็จจริงดังกล่าว ผู้เขียนจึงได้ส่งทีมงานเข้าไปยื่นขอทำบัตรประชาชนในสำนักงานแห่งนี้เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2547 พบว่าได้รับความประทับใจในการตามคำกล่าวชมที่ตีพิมพ์เป็นความจริงดังกล่าวทุกประการโดยทีมงานได้เล่ารายละเอียด ดังนี้

1. ความประทับใจเชิงกายภาพของสำนักงาน ทางสำนักงานมีการตกแต่งสำนักงานทำให้ผู้เข้ามาติดต่อสัมผัสได้ถึงความสะดวก เป็นกันเองราวกับสำนักงานของเอกชนหรือธุรกิจมิใช่สถานที่ราชการ
2. เมื่อเข้าไปถึงพบเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ต้อนรับอย่างมีไมตรี
3. มีการรับบัตรคิวผู้มาติดต่อราชการในเมืองต้นก่อนแล้วจึงแยกบัตรคิวครั้งที่ 2 ตามประเด็นเรื่องที่ประสงค์เข้าติดต่อขอรับบริการ
4. ใช้เวลาเบ็ดเสร็จในการทำบัตรประชาชนภายใน 15 นาที
5. เมื่อเดินออกมาก็มีบริการอื่น ๆ ที่สามารถเลือกใช้ เช่น มีมุมจำหน่ายสินค้าของชุมชนในเขตฯ

สัมภาษณ์แนวคิดและวิธีปฏิบัติเพื่อนำมาใช้เป็นกรณีศึกษา

สัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตจตุจักร (นายประเสริฐ ทองนุ่น)

วันพฤหัสบดีที่ 8 กรกฎาคม 2547 เวลา 14:00 - 15:30 น. ณ สำนักงานเขตจตุจักร

ในหัวข้อเรื่อง การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ภูมิหลัง

เขตจตุจักรเป็นเขตที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย มีรายได้จากการเก็บภาษีอากรสูงเป็นอันดับหนึ่งของประเทศไทย คิดเป็นรายได้สูงเป็น 1 ใน 10 ของรายได้ทั้งประเทศ ที่สำนักงานเขตจตุจักรมีข้าราชการรวมทั้งสิ้นจำนวน 146 คน และลูกจ้างชั่วคราว กว่า 1,000 คน

นายประเสริฐ ทองนุ่น ผู้อำนวยการ ได้เล่าถึงความเป็นมาของการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพที่เกิดจากความรู้สึก ทศนคติ และประสบการณ์จริงของตนที่เคยใช้บริการของหน่วยราชการแล้วพบว่า การบริการในหน่วยงานของรัฐ มีความล่าช้าเป็นอย่างมาก จึงได้ตั้งใจไว้ว่าเมื่อใดที่มีโอกาสจะเปลี่ยนแปลงระบบและวิธีการให้บริการบนพื้นฐานของความคิดของตัวเอง และอยากเปลี่ยนภาพลักษณ์การให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ ให้ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการได้เกิดความรู้สึกใหม่ในด้านที่ดีขึ้น

วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตจตุจักร

เป็นสำนักงานเขตอันดับหนึ่งของประเทศไทย เป็นเมืองที่น่าอยู่ เป็นประตูสู่ภูมิภาค

นายประเสริฐ ทองนุ่น ผู้อำนวยการ ได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตจตุจักรไว้ดังนี้

1. เป็นสำนักงานเขตอันดับหนึ่งของประเทศไทย (เนื่องจากตัวชี้วัดที่สำนักงานเขตจตุจักรนี้เป็นอันดับหนึ่งที่สามารถเก็บภาษีได้ 6.8 พันล้านบาท และเงินที่นำไปใช้ในงบประมาณการพัฒนาที่เก็บจากที่เขตนี้ 1 ใน 10 ของประเทศ สำนักงานเขตจตุจักรเต็มไปด้วยสถานที่ตั้งทางธุรกิจมากมาย ทำให้มีรายได้จากการเก็บภาษีมากที่สุด จึงจำเป็นต้องมีการ

บริการที่ดี เมื่อประชาชนทุกคนที่เข้ามาใช้บริการต้องไม่ผิดหวังและจะต้องได้รับความพึงพอใจในการที่เข้ามาใช้บริการ ณ สถานที่แห่งนี้

2. เป็นเมืองที่น่าอยู่ จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพ ภายใต้ตัวชี้วัดทั้ง 24 ตัวของประเทศ

3. เป็นประตูสู่ภูมิภาค ประชาชนที่เข้ามาใช้บริการ ณ สถานที่นี้ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในประเทศไทย การใช้ทุนท้องถิ่นที่มีอยู่ คือ คน มาปรับปรุง พัฒนาให้เกิดประโยชน์ และสร้างศักยภาพของเมืองให้ดีขึ้น การขอความช่วยเหลือและขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงาน ทุกภูมิภาค ซึ่งถ้าทุกหน่วยงานร่วมใจกันก็จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

นโยบายและการสนับสนุนจากภาครัฐ

จากการที่รัฐบาลได้มีกำหนดให้มีการปฏิรูประบบราชการ และเร่งรัดสนับสนุนให้ข้าราชการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและวิถีปฏิบัติราชการให้มีความรวดเร็ว โปร่งใส มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สุขและความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญ อีกทั้งยังได้มีนโยบายในการกระจายอำนาจการตัดสินใจและได้รับการสนับสนุนในทุกด้านจากภาครัฐ

มุมมองส่วนตัว

ผู้อำนวยการเขต นายประเสริฐ ทองนุ่น กล่าวว่าจากมุมมองส่วนตัวนั้นเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของเขตนั้นสามารถดำเนินการได้ใน 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ

1. เปลี่ยนแปลงทางด้านกายภาพ คือ เปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ สถานที่ทำงานให้ดูเหมือนว่าเป็นบริษัทเอกชน

2. เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน โดยการคิดนอกกรอบ การลดขั้นตอนการทำงานให้สามารถเกิดความเร็ว คล่องตัว ด้วยการเอาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้สนับสนุน

3. การเปลี่ยนแปลงคน ด้วยการพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น โดยการนำเอาตัวอย่างที่เคยดูงานจากสำนักงานเขตราชเทวี จากแนวคิดที่ว่า **“บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ” “One Stop Service”** และจากประสบการณ์ที่ได้รับเริ่มด้วยตนเองที่สำนักงานเขตพระนคร มาเป็นตัวอย่างในการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทางด้านกายภาพนั้น มีเจตนาที่จะให้ประชาชนที่เข้ามาติดต่อราชการรู้สึก ผ่อนคลาย สบาย ๆ เป็นกันเอง ไม่เกิดความเกรงกลัว เคร่งเครียด จึงจัดทำสวนหย่อม น้ำพุ บ้ายประสาธัมพันธ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกสบายต่างๆไว้บริการรวมถึงตู้น้ำเย็น ห้องน้ำ สะอาด เป็นต้น

ด้านการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานนั้นเริ่มจากการเปลี่ยนกรอบแนวความคิดและ วิธีปฏิบัติที่ทำให้เกิดมีการเปลี่ยนแปลงขึ้น เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ซึ่ง สามารถทำได้โดยทำให้ความรู้ความเข้าใจเชิงวิชาการ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรหรือ เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถนำแนวคิดและวิธีการไปปฏิบัติได้ ในขณะเดียวกันเจ้าหน้าที่จะต้อง มีความแม่นยำในกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัว บนพื้นฐาน ของปรัชญา หรือ มอตโต (Motto) ของตนที่ว่า **“คำว่าไม่ได้ต้องไม่มี”** ซึ่งตนได้สื่อให้ทุกคน ทราบว่า เมื่อประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการจะต้องสนองตอบและให้บริการให้สำเร็จ ลุล่วงให้ได้ **คำว่าทำไม่ได้จะต้องไม่มี** ทุกอย่างต้องสามารถทำได้ แต่จะได้ด้วยวิธีการใด จะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับเงื่อนไขในแต่ละเรื่องนั้นๆ ซึ่งหากการให้บริการแก่ประชาชนแล้วเกิด ความล่าช้าโดยมีเงื่อนไขต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่ต้องสามารถให้เหตุผลที่ดีและ สมเหตุสมผลแก่ประชาชนผู้เข้ารับบริการได้ อีกทั้งยังต้องสามารถระบุได้ว่างานนั้นๆ จะ แล้วเสร็จเมื่อใด เพราะเหตุใด

ด้านการพัฒนาคนในหน่วยงาน คือ เริ่มจากการคัดเลือกบุคคลที่คิดว่ามีศักยภาพ เป็น กำลังสำคัญของเขตฯ ด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงกรอบแนวคิด วิสัยทัศน์ และกำหนดเป้าหมาย แก่บุคคลเหล่านั้นได้ทราบอย่างชัดเจน แล้วจัดฝึกอบรมบุคคลที่คัดเลือกมาให้เกิดการ พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งแรกที่ยากเห็น คือ การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความ จริงใจและเต็มใจ เมื่อเริ่มจากบุคลากรกลุ่มนี้แล้วจึงรุกขยายเพิ่มสู่กลุ่มอื่น ๆ อย่าง ต่อเนื่อง

วิธีการที่นำไปใช้กับการพัฒนาบุคคล คือ เปลี่ยนทัศนคติ วิชิต วิถีปฏิบัติตนต่อ ประชาชนซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพอันนับเป็นสิ่งที่เปลี่ยนยากที่สุด ทุกคนต้องคิดว่าจะทำ อย่างไรได้บ้างให้กับประชาชนผู้มารับบริการบังเกิดความพึงพอใจอย่างสูงสุด และจะใช้ กลยุทธ์ทั้งการผลักดัน กัดดัน และสนับสนุนบุคลากรเจ้าหน้าที่เหล่านั้น เพื่อให้สามารถนำ วิสัยทัศน์ แนวคิด และพันธกิจของเขตฯให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งแต่ละคนจะใช้วิธีการที่ แตกต่างกันไปตามแต่ละลักษณะนิสัย พื้นฐานความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

จะมั่นใจได้อย่างไรว่าบุคลากร เจ้าหน้าที่ ตระหนักและยึดถือปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของเขตตามเจตนาที่ได้รับมอบไว้

การสื่อสารวิสัยทัศน์และการติดตาม ดูแล ตรวจสอบ ที่สำนักงานเขตตจจ.อย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นเครื่องมือสำคัญในการติดตาม ดูแล ตรวจสอบให้การดำเนินงานเป็นไปตามเจตนาของเขตฯ เขตตจจ.มีข้าราชการจำนวน 146 คน และลูกจ้างชั่วคราว กว่า 1,000 คน ทุกๆ วันพุธของสัปดาห์จะมีการจัดประชุมหัวหน้าหน่วยงานของแต่ละหน่วย และหัวหน้าของหน่วยงานนั้นๆ นำเอาเรื่องที่ประชุมมาบอกกล่าวแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกทอดหนึ่ง ซึ่งเนื้อหาการประชุมก็จะมาจากการที่ได้รับคำสั่งหรือนโยบายจากผู้ว่าราชการ กรุงเทพมหานคร และในการประชุมนั้นก็จะเป็นในเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) นั่นคือ การเน้นการถ่ายทอดความรู้แก่กันและกัน การรับฟังปัญหา วิธีการแก้ไข และการแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อใช้เป็นอีกช่องทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาคนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จทั้งปวง

ความเปลี่ยนแปลงสำคัญเริ่มขึ้นเมื่อใด

จุดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ เมื่อวันที่ 1 มีนาคม 2547 เมื่อรัฐบาลได้ประกาศให้ประชาชนทุกคนไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใดสามารถไปทำบัตรประจำตัวประชาชนได้ทุกเขต ซึ่งจุดนี้เองทำให้มีความคิดว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในการให้บริการแก่ประชาชนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งได้มีการจัดทำสถิติการใช้บริการของประชาชนทั้งก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลงระบบ โดยก่อนการเปลี่ยนแปลงระบบ มีประชาชนมาใช้บริการทำบัตรประชาชนประมาณ 1,800 ถึง 2,000 คนต่อเดือน และหลังจากการเปลี่ยนแปลงระบบ มีผู้มาใช้บริการเพิ่มขึ้นจากเดิมถึง 2,800 คนต่อเดือน แม้จำนวนงานมีมากขึ้นแต่จำนวนผู้ปฏิบัติงานก็เท่าเดิม เป็นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ถึงแม้บางครั้งเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอาจจะเกิดความกดดันในการทำงานขึ้น แต่ก็มีวิธีที่สามารถช่วยได้โดยการสร้างแรงจูงใจ แรงกระตุ้นเพื่อผลักดันให้คนเหล่านี้ได้มีกำลังใจในการทำงานต่อไปได้ ซึ่งเท่าที่ผ่านมาก็ได้รับคำชมจากสื่อต่างๆ และจากประชาชนผู้เข้ามาใช้บริการบางครั้งก็จะชมเชยต่อหน้าทุกคน เป็นการตอบแทนในสิ่งดีๆ ที่ได้ทำลงไป ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้ปฏิบัติงานก็มีความสุขในการทำงาน ประชาชนก็มีความสุขในการใช้บริการ

กระจายอำนาจในเรื่องใดบ้าง

การกระจายอำนาจ และการมอบหมายงาน จะกระจายอำนาจโดยการมอบหมายอำนาจและงานไปโดยทั่วทั้งหมดให้แก่แต่ละแผนก ฝ่าย ระดับต่างๆ รับผิดชอบปฏิบัติ ยกเว้นงานใน 3 กลุ่มที่จะไม่มอบหมายให้ผู้ใด ซึ่งประกอบด้วย

งานหลักที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโดยตรง

งานที่เกี่ยวข้องทางด้านกฎหมายที่เป็นความรับผิดชอบโดยตรง

งานเรื่องการร้องเรียนและการปรับปรุงแก้ไขการให้บริการแก่ประชาชนผู้มาใช้บริการ ซึ่งการร้องเรียนของประชาชนนี้เมื่อได้รับข้อมูลแล้วจะมีการแก้ไขทันที

กระจายอำนาจอย่างไร

การมอบหมายงานนั้นจะกระทำโดยมีการออกเป็นคำสั่งหนังสือแต่งตั้ง และบางครั้งก็เป็นการมอบหมายงานด้วยปากเปล่า โดยคิดว่าทำอย่างไรให้การทำงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว และลดขั้นตอนการทำงานที่ทำให้เกิดความล่าช้าได้มากที่สุด ซึ่งในการมอบหมายงานนี้ก็ได้มีการติดตามงานที่มอบหมายให้ทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่เกิดจากการกระจายอำนาจส่วนใหญ่แล้วจะไม่มีเลยเพราะปัญหาบางเรื่องจะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันตัดสินใจเป็นทีม เป็นการกระจายความเสี่ยงในการตัดสินใจและเพิ่มความรู้สึกมั่นคง มั่นใจในการตัดสินใจ

อุปสรรคและปัจจัยในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ

ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ คือ ทีมงานที่เข้มแข็ง ข้าราชการมีการตื่นตัว การให้ความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่มากขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากภายใน คือ เรื่องของงบประมาณที่มีอย่างจำกัด ระเบียบข้อกฎหมาย อำนาจการปกครองของผู้บริหารที่ไม่มีความเป็นเอกภาพและโครงสร้างที่ไม่เอื้ออำนวยหากผู้บริหารเมืองเป็นผู้บริหารจัดการ อุปสรรคก็จะน้อยลง

ข้อสังเกต

จากการที่ได้ขอสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตจตุจักร ผู้เขียนสามารถเข้าพบได้เลยโดยไม่ต้องผ่านขั้นตอนการยื่นจดหมายขอสัมภาษณ์ หรือแม้กระทั่งการรอคอย

การตอบกลับซึ่งจากเดิมที่คาดว่าจะใช้เวลาประมาณ 2-3 วัน ทำให้เห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ณ สำนักงานเขตจตุจักรนี้มีความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงาน คล่องตัวและฉับไว



4. การประกาศขั้นตอนแผนปฏิบัติการปฏิบัติงาน และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับการบริการประชาชนและการบริการระหว่างส่วนราชการที่สำคัญ มีดังนี้

“มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชนหรือติดต่อประสานงาน ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงานและประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้”

“ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง”

“มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชนหรือจากส่วนราชการด้วยกัน เกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ที่จะต้องตอบคำถามหรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวัน หรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตามมาตรา 37”

4.1 แนวทางดำเนินการ



เพื่อให้การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 จึงกำหนดแนวทางดำเนินการเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบ
2. การรายงานกระบวนงานที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้

1) การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนทราบ

1.1) การค้นหากระบวนงานบริการประชาชนที่มีอยู่ในส่วนราชการ

เพื่อให้การดำเนินการของส่วนราชการเป็นไปตามแนวทางที่ปฏิบัติอยู่เดิม จึงได้กำหนดความหมายของงานบริการประชาชน ลักษณะของงานบริการประชาชน ความหมายและลักษณะของกระบวนงาน และประเภทของกระบวนงาน เช่นเดียวกับที่ปรากฏในคู่มือ “แนวทางดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550” โดยปกติหัวหน้าส่วนราชการได้มอบหมายให้หน่วยงานย่อยของตนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ ให้เสร็จสิ้นภายในกำหนดเวลาที่กำหนดดังกล่าวข้างต้น ดังนั้น กระบวนงานบริการประชาชนที่นำมากำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในครั้งนี้ จึงเป็นไปตามที่ปรากฏในแบบฟอร์มที่ 1

1.2) การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน

ให้นับเวลาการปฏิบัติราชการตามแนวทางที่กำหนดในคู่มือ “แนวทางดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550”

1.3) การประกาศให้ประชาชนทราบ ให้ดำเนินการเป็น 2 วิธี ดังนี้

- (1) การออกประกาศตามกฎหมาย

ตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน (แบบฟอร์มที่ 1) ที่แนบท้าย

- (2) การติดป้ายประกาศให้ประชาชนทราบ

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ส่วนราชการสามารถเลือกใช้วิธีการที่เห็นว่าเหมาะสม ซึ่งจะเป็นการแจ้งให้ประชาชนที่ไปใช้บริการในหน่วยบริการ หรือสถานบริการนั้นทราบ และเข้าใจได้โดยง่าย และชัดเจน ทั้งนี้ ดังตัวอย่างการติดป้ายประกาศ

2) การรายงานกระบวนการงานที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้

โดยที่มาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ ก.พ.ร. พิจารณาว่ากระบวนการที่ส่วนราชการมีได้ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ เป็นกระบวนการที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้หรือไม่ หาก ก.พ.ร. เห็นว่ากระบวนการดังกล่าว มีลักษณะงานที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ ก.พ.ร. อาจกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

ในการนี้ จึงให้ส่วนราชการรายงานกระบวนการงานที่เห็นว่าไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อสำนั ก.พ.ร. จะได้นำเสนอ ก.พ.ร. พิจารณาตามมาตรา 37 ของพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ผลการพิจารณาเป็นประการใดจะแจ้งให้ส่วนราชการนั้นๆ ทราบและถือปฏิบัติต่อไป

อนึ่ง กระบวนการที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้อาจมีลักษณะดังนี้

1) กระบวนการที่ส่วนราชการนั้นๆ มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการพิจารณาแต่เพียงส่วนราชการเดียว แต่ที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ เนื่องจากลักษณะงานดังกล่าวไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้

2) กระบวนการที่ส่วนราชการผู้มีอำนาจพิจารณาอนุญาต อนุมัติในเรื่องนั้นๆ ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่กฎหมายกำหนดให้ต้องพิจารณาร่วมกันหลายส่วนราชการ (กรม หรือจังหวัดแล้วแต่กรณี) หากส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณายังไม่กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จในส่วนหน่วยงานตนเองแล้ว ส่วนราชการที่มีอำนาจพิจารณา อนุญาต อนุมัติ ก็ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาการพิจารณา (ตั้งแต่ยื่นคำขอ จนกระทั่งแจ้งผลการพิจารณา) ให้ประชาชนผู้ยื่นคำขอทราบได้ กรณีดังกล่าวนี้ให้หน่วยงานที่มีอำนาจพิจารณาอนุญาต อนุมัติ เป็นผู้รายงานกระบวนการงานในครั้งนั้น พร้อมกับแจ้งด้วยว่ากระบวนการดังกล่าว มีส่วนราชการใดบ้างที่ต้องพิจารณาร่วมกัน และส่วนราชการใดที่ยังไม่ได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในส่วนของตนเองเพื่อที่สำนักงาน

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ก.พ.ร. จะได้ประสานให้ส่วนราชการนั้นๆ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในส่วนที่รับผิดชอบต่อไป

ทั้งนี้ ตามแบบฟอร์มและตัวอย่างการรายงานกระบวนการงานที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานได้ (แบบฟอร์มที่ 2) ที่แนบท้าย

4.2 การค้นหาและการนับขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

1) การนับจำนวนขั้นตอนที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน

“จำนวนขั้นตอนการปฏิบัติราชการ” ให้ระบุว่าในการปฏิบัติงานในแต่ละกระบวนการตั้งแต่ประชาชนยื่นคำขอจนกระทั่งพิจารณาแล้วเสร็จมีขั้นตอนการพิจารณาที่ขั้นตอน

“จำนวนจุดบริการ” หมายถึง การเดินเรื่องของประชาชนผู้ยื่นคำขอตั้งแต่ยื่นคำขอยังเจ้าหน้าที่ผู้รับคำขอจนกระทั่งพิจารณาแล้วเสร็จประชาชนผู้ยื่นคำขอต้องเดินเรื่องด้วยตนเองเพื่อนำคำขอในเรื่องเดียวกันนั้นไปยื่นให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานย่อยกี่ครั้งหรือกี่แห่ง การที่ประชาชนยื่นคำขอให้เจ้าหน้าที่ 1 ครั้ง หรือ 1 แห่ง ให้นับเป็นหนึ่งจุดบริการ

2) การกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในปัจจุบัน

ในการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ ก่อนอื่นหน่วยงานจะต้องกำหนดให้ได้ว่าขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการที่ใช้ในปัจจุบันเป็นเท่าไร ทั้งนี้ อาจกำหนดหรือหาขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการในปัจจุบันได้ ดังนี้

2.1) ระยะเวลาที่กำหนดโดยกฎหมาย กฎ ระเบียบ ในเรื่องนั้นๆ

ทั้งนี้ หากกระบวนการใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ กำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้แล้วให้นำระยะเวลาดังกล่าวในกฎหมาย กฎ ระเบียบ นั้นเป็นระยะเวลาที่ใช้ในปัจจุบัน

2.2) ระยะเวลาที่กำหนดโดยส่วนราชการเอง

กระบวนการที่ไม่ได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการไว้ในกฎหมาย กฎ ระเบียบ ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาดำเนินการได้เอง

3) การนับเวลาการปฏิบัติราชการ

ให้ส่วนราชการนับเวลาและกำหนดหน่วยเวลาการปฏิบัติราชการสำหรับงานบริการในแต่ละลักษณะ ดังนี้

3.1) งานบริการที่แล้วเสร็จในหนึ่งวัน

3.2) งานบริการที่ใช้เวลามากกว่าหนึ่งวัน

ให้นับระยะเวลาดำเนินการเป็น 2 ช่วง ดังนี้

“ช่วงเวลายื่นคำขอ” ให้นับเวลาตั้งแต่ประชาชนยื่นคำขอ หรือเข้าคิวยื่นคำขอแล้ว แต่กรณีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารหลักฐาน จนกระทั่งรับคำขอไว้พิจารณาได้ ทั้งนี้ให้รวมระยะเวลารอคอยในแต่ละขั้นตอนด้วย

“ช่วงเวลาดำเนินการตั้งแต่ยื่นคำขอจนกระทั่งพิจารณาแล้วเสร็จ” ให้นับเวลาตั้งแต่ประชาชนยื่นคำขอ รวมกับระยะเวลาที่ผู้ยื่นคำขอกลับไปรอคอย จนกระทั่งผู้ยื่นคำขอมารับผลการพิจารณา หรือวันที่ส่วนราชการส่งผลการพิจารณาให้ผู้ยื่นคำขอทราบ

แบบฟอร์มการออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน



ประกาศ (ชื่อส่วนราชการที่ออกประกาศ)
เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน
(ฉบับที่.....ถ้ามีเรื่องเดียวกันมากกว่า 1 ฉบับ)
พ.ศ.....

อาศัยอำนาจตามมาตรา 37 และมาตรา 38 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่องการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน กรม (ชื่อกรม หรือจังหวัดแล้วแต่กรณี) จึงออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไว้ดังต่อไปนี้

- ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศกรม (ชื่อกรม หรือ จังหวัดแล้วแต่กรณี) เรื่องการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ.....”
- ข้อ 2 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป
- ข้อ 3 ให้ยกเลิก (ชื่อระเบียบ หรือ ประกาศ กรณีที่มีระเบียบหรือประกาศใช้ก่อนแล้ว) และให้ใช้ประกาศนี้แทน
- ข้อ 4 ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของงานให้เป็นไปตามรายละเอียดที่ปรากฏแนบท้ายประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

(ลงนาม)

(ชื่อผู้ลงนาม).....

(ตำแหน่ง)

ก.พ.ร.

เอกสารแนบท้ายประกาศ (กรม หรือ จังหวัด แล้วแต่กรณี)

เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ลงวันที่.... เดือน..... พ.ศ.....

| รายชื่อกระบวนงาน | ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ (เฉพาะจังหวัด) |
|--|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. กระบวนงานที่แล้วเสร็จใน 1 วัน 1) (ชื่อกระบวนงาน) 2) 3) | | |
| 2. กระบวนงานที่แล้วเสร็จภายใน 2-15 วัน 1) 2) 3) | | |
| 3. กระบวนงานที่ใช้เวลามากกว่า 15 วัน 1) 2) 3) | | |
| รวม.....กระบวนงาน | | |

ตัวอย่างแบบฟอร์มการออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน (กรม)



ประกาศกรมการขนส่งทางบก เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2546

อาศัยอำนาจตามมาตรา 37 และมาตรา 38 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน กรมการขนส่งทางบกจึงออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศกรมการขนส่งทางบก เรื่องการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2547”

ข้อ 2 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ 3 ให้ยกเลิกระเบียบกรมการขนส่งทางบกว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน พ.ศ. 2540 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2540 และให้ใช้ประกาศนี้แทน

ข้อ 4 ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของงานให้เป็นไปตามรายละเอียดที่ปรากฏแนบท้ายประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2547

(ลงชื่อ)

(.....)

อธิบดีกรมการขนส่งทางบก

เอกสารแนบท้ายประกาศกรมการขนส่งทางบก

เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547

| รายชื่อกระบวนการงาน | ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ |
|---|----------------------------|
| 1. กระบวนการที่แล้วเสร็จใน 1 วัน 1) การเสียภาษีรถยนต์ประจำปีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ 2) การโอนรถยนต์ตาม พ.ร.บ. รถยนต์ 3) | 20 นาที 1 ชั่วโมง |
| 2. กระบวนการที่แล้วเสร็จภายใน 2-15 วัน 1) การออกใบแทน ใบอนุญาตประกอบการขนส่งประจำทาง 2) การขออนุมัติเปลี่ยนลักษณะรถ 3) | 15 วัน 9 วัน |
| 3. กระบวนการที่ใช้เวลามากกว่า 15 วัน 1) การขออนุญาตจัดตั้งและดำเนินการสถานีขนส่งผู้โดยสาร 2) การขออนุญาตจัดตั้งสถานตรวจสภาพรถ 3) | 30 วัน 16 วัน |
| รวม.....กระบวนการงาน | |

*** เรียงลำดับ** "รายชื่อกระบวนการงาน" ให้สอดคล้องกับแบบฟอร์มที่ 1 ส่วนที่ 2 "กระบวนการทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบ (กรม)" ที่ได้รายงานไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ตามคู่มือ "แนวทางดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550" แล้ว

ตัวอย่างแบบฟอร์มการออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน (จังหวัด)



ประกาศจังหวัดสิงห์บุรี
เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน
พ.ศ. 2546

อาศัยอำนาจตามมาตรา 37 และมาตรา 38 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชนและข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 เรื่อง การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน จังหวัดสิงห์บุรีจึงออกประกาศกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไว้ดังต่อไปนี้

- ข้อ 1 ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศจังหวัดสิงห์บุรี เรื่องการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน พ.ศ. 2547”
- ข้อ 2 ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศเป็นต้นไป
- ข้อ 3 ให้ยกเลิกระเบียบจังหวัดสิงห์บุรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน พ.ศ. 2540 ลงวันที่ 14 ตุลาคม 2540 และให้ใช้ประกาศนี้แทน
- ข้อ 4 ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของงานให้เป็นไปตามรายละเอียดที่ปรากฏแนบท้ายประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ 15 พฤศจิกายน 2547

(ลงชื่อ)

(.....)

ผู้ว่าราชการจังหวัดสิงห์บุรี

เอกสารแนบท้ายประกาศจังหวัดสิงห์บุรี

เรื่อง การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน ลงวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547

| รายชื่อกระบวนงาน | ระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จ | หน่วยงานที่รับผิดชอบ (เฉพาะจังหวัด) |
|---|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. กระบวนงานที่แล้วเสร็จใน 1 วัน | | |
| 1.1) การเสียภาษีรถยนต์ประจำปีตาม พ.ร.บ. รถยนต์ | 25 นาที | สำนักงานขนส่งจังหวัด |
| 1.2) การโอนรถยนต์ตาม พ.ร.บ. รถยนต์ | 1 ชั่วโมง | สำนักงานขนส่งจังหวัด |
| 1.3) การขอใบสำคัญ (แบบ สด. 9) | 30 นาที | สำนักงานสถิติจังหวัด |
| 1.4) | | |
| 2. กระบวนงานที่แล้วเสร็จภายใน 2-15 วัน | | |
| 2.1) การขออนุญาตตัดโค่นหรือโค่นต้นไม้ที่ได้มาจากการทำสวนป่า | 14 วัน | สำนักงานป่าไม้จังหวัด |
| 2.2) | | |
| 3. กระบวนงานที่ใช้เวลามากกว่า 15 วัน | | |
| 3.1) การขอเพิ่มรถไม่ประจำทาง | 28 วัน | สำนักงานขนส่งจังหวัด |
| 3.2) | | |
| รวม.....กระบวนงาน | | |

*** เรียงลำดับ** “รายชื่อกระบวนงาน” ให้สอดคล้องกับแบบฟอร์มที่ 1 ส่วนที่ 2 “กระบวนงานทั้งหมดที่อยู่ในความรับผิดชอบ (จังหวัด)” ที่ได้รายงานไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ตามคู่มือ “แนวทางดำเนินการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน ปี 2547-2550” แล้ว

แบบฟอร์มการรายงานกระบวนการที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ (กรม/จังหวัด)

| รายชื่อกระบวนการ | ลักษณะงานที่ปฏิบัติและ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง | เหตุผลที่ไม่สามารถกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จได้ | เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ |
|------------------|--|--|--|
| 1. | | | |
| 2. | | | |

แบบฟอร์มการรายงานกระบวนการที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ (กรม/จังหวัด)

| รายชื่อกระบวนการ | ลักษณะงานที่ปฏิบัติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง | เหตุผลที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ | เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|--|--|
| <p>1. การพิจารณาให้สัญชาติไทยกับบุคคลต่างด้าว</p> | <p>- การพิจารณาให้สัญชาติไทยกับบุคคลต่างด้าวเป็นไปตามมาตรา 7 วรรค 2 แห่งพระราชบัญญัติสัญชาติ พ.ศ. 2508 แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2535 (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 1) และมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 มี.ค. 2535 (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 2) และมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 17 สิงหาคม 2535 (รายละเอียดตามเอกสารแนบ 3)</p> <p>ขั้นตอนการดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้ประสงค์ขอสัญชาติไทยยื่นคำร้องต่อสำนักงานทะเบียนอำเภอหรือสำนักทะเบียนท้องถิ่น 2. สำนักทะเบียนอำเภอหรือสำนักทะเบียนท้องถิ่นยื่นคำร้องไปยังจังหวัด 3. คณะอนุกรรมการระดับจังหวัดพิจารณาแล้วส่งเรื่องให้กระทรวงมหาดไทย | <p>- การพิจารณาให้สัญชาติไทยกับบุคคลต่างด้าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศที่จะต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ หากเกิดความผิดพลาดจะเป็นภัยต่อความมั่นคงของประเทศ ประกอบกับขั้นตอนการพิจารณาของสำนักงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ส่วนราชการดังกล่าวยังไม่ได้กำหนดระยะเวลาดำเนินการแล้วเสร็จของตนเองไว้จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลาการพิจารณาแล้วเสร็จของงานโดยรวม</p> | <p>- นาย ก. โทร. 0-2223-6740 (กรณีจังหวัดให้ชื่อส่วนราชการในจังหวัดที่รับผิดชอบด้วย)</p> |

แบบฟอร์มการรายงานกระบวนการที่ไม่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ (กรม/จังหวัด)

| รายชื่อกระบวนการ | ลักษณะงานที่ปฏิบัติและ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง | เหตุผลที่ไม่สามารถกำหนด ระยะเวลาแล้วเสร็จได้ | เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ |
|---|---|---|-------------------------|
| <p>1. การพิจารณาให้สัญชาติไทยกับบุคคลต่างต่าง (ต่อ)</p> | <p>4. กรมการปกครองส่งเรื่องให้สำนักตำรวจแห่งชาติ สำนักป้องกันและปราบปรามยาเสพติดตรวจสอบสวนประวัติ</p> <p>5. กระทรวงมหาดไทยนำเข้าสู่ประชุมในคณะกรรมการฯ</p> <p>6. นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณาลงนามอนุมัติ หรือ ไม่อนุมัติแล้วแต่กรณี</p> | | |



บทสรุป

การกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้น นับเป็นวิธีการสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารจัดการสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเป็นการทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงในเวลาอันสั้นลง สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ ผู้ปฏิบัติซึ่งได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจ บังเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทและความสำเร็จที่ตนมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้นๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดี ก่อให้เกิดรางวัลทางใจ (Intrinsic reward) ในขณะเดียวกัน ผู้มอบอำนาจการตัดสินใจสามารถฝึก เตรียม และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ แทนตนได้ สร้างภาวะผู้นำ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งๆ ขึ้น จึงส่งผลให้ผู้มอบอำนาจการตัดสินใจสามารถนำเวลาที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการมอบอำนาจการตัดสินใจให้ผู้อื่นไปปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบอื่นๆ ที่สำคัญอันจะนำมาซึ่งประโยชน์สุขของประชาชนได้ดียิ่งขึ้นในที่สุด

อย่างไรก็ตามการกระจายอำนาจการตัดสินใจนั้นมีทั้งข้อดีและข้อพึงระวัง นั่นคือ ทุกฝ่ายจะต้องตระหนักและมีความพร้อมตลอดจนความอดทนเพราะการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องใช้เวลา การเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่กระทำกันมานานนับแรมปีไม่สามารถเปลี่ยนได้ชั่วเวลาข้ามคืน ทุกฝ่ายต่างก็ต้องตระหนักในบทบาท ภาระ หน้าที่ ความรับผิดชอบและความรับผิดชอบของตน และที่สำคัญ ก็คือ ต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจจริงและร่วมมือกันเพื่อให้การให้บริการแก่ประชาชน เป็นไปอย่างเต็มกำลังความสามารถ มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจสูงสุด เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลสูง สมดังเจตนารมณ์ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



ติดต่อขอข้อมูลเพิ่มเติม

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ถ.พิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กทม. 10300

โทรศัพท์ 0-2356-9999

Hotline 1785

www.opdc.go.th