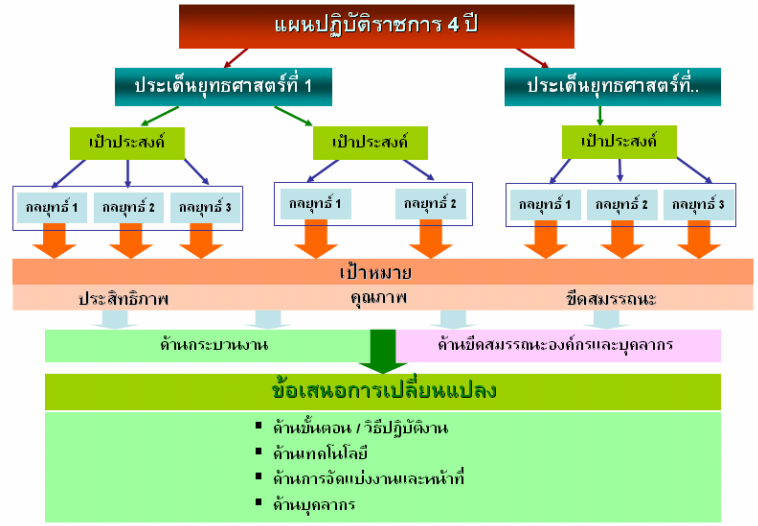
สรุปการบรรยาย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

โดย นายอภิรักษ์ จาตุกัญญาประทีป

วันที่ 5 สิงหาคม 2548

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือที่จะทำให้จังหวัดของท่านทราบว่าถ้าจะทำให้แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัดประสบความสำเร็จ จังหวัดจะต้องทำอะไรอย่างไร และเมื่อไหร่ ต้องมีงบประมาณมากน้อยเพียงใด นี่คือสาระสำคัญ ที่อยู่ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นเมื่อจะทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มจากการหยิบแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี มาเป็นจุดเริ่มต้น ซึ่งจะมีรายละเอียดที่พูดถึงประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด บางจังหวัดจะมี 3, 5 หรือ 7 ประเด็นยุทธศาสตร์ และในประเด็นยุทธศาสตร์ ก็จะพูดถึงเป้าประสงค์ว่าคาดหวังอะไรจากแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์นั้น และแต่ละเป้าประสงค์ก็กำหนดตัวชี้วัดว่าจะวัดความสำเร็จอย่างไร มีการกำหนดค่าเป้าหมาย แล้วถ่ายทอดไปสู่กลยุทธ์ที่จังหวัดเห็นว่าต้องดำเนินการเพื่อให้แต่ประเด็นยุทธศาสตร์บรรลุตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเริ่มจากการนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์ จากรูปที่ 1 จะเห็นได้ว่าแผนการบริหารราชการแผ่นดินได้ถูกถ่ายทอดมาเป็นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของจังหวัด มีการกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และกลยุทธ์ ซึ่งทั้งหมดมีความเชื่อมโยงกัน



รูปที่ 1 กรอบการวิเคราะห์ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

จากรูป สมมติว่าในจังหวัดมีประเด็นยุทธศาสตร์อยู่ 2 ประเด็น ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 จังหวัดอาจจะกำหนดเป้าประสงค์ขึ้นมาอยู่ 2 เป้าประสงค์ ในขณะที่ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 มีเป้าประสงค์เดียว ในแต่ละเป้าประสงค์จังหวัดได้กำหนดกลยุทธ์ไว้ต่างๆ กัน เพื่อทำให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ ดั้งนั้นแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของจังหวัด จะมีกลยุทธ์ทั้งสิ้น 8 กลยุทธ์ ดังนั้นการที่จะขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ก็คือ ต้องทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จให้ได้

การทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) คือ การนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์ และหาแนวทางการทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ควรจะปรับเปลี่ยน ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานอย่างไร จะต้องเน้นในเรื่องคุณภาพการให้บริการอย่างไร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการมากที่สุด และต้องมีการเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร ความพร้อมของบุคลากรอย่างไร เพื่อทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ จากที่กล่าวมาสามารถแบ่งข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. **ด้านบุคลากร** คือ สิ่งที่เกี่ยวกับคน เช่น การฝึกอบรมเพิ่ม การเพิ่มทักษะต่างๆ
2. **ด้านเทคโนโลยี** คือ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีทางวิทยาการต่างๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
3. **ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่**
4. **ด้านขั้นตอน/วิธีปฏิบัติ**

ตอนที่จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีประเด็นข้อสงสัยว่า ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ควรนำไปใส่ในเรื่องการเปลี่ยนแปลงด้านใดจึงจะทำให้การทำ Blueprint for Change ง่ายขึ้น ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางไว้ว่าภายในวันที่ 30 กันยายน 2548 ให้แต่ละจังหวัดทำอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เช่นจากรูปที่ 1 มี 2 ประเด็นยุทธศาสตร์ ต้องทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงอย่างน้อยตัวหนึ่ง แต่ถ้าจะทำส่งทั้ง 2 ตัวนี้หรือทั้งหมดตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีก็ทำได้ ที่กล่าวว่าต้องทำอย่างน้อย 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ เมื่อทำการวิเคราะห์เพื่อทำ Blueprint for Change เพราะต้องการทำให้ครบทุกกลยุทธ์ ที่อยู่ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่จังหวัดเลือก ถามว่าทำไมจึงทำบางส่วนไม่ได้ นั่นเพราะกลยุทธ์เกิดจากการที่จังหวัดบอกว่า ถ้าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์นี้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่คาดหวัง จะต้องกำหนดกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ แต่ถ้า Blueprint for Change ของจังหวัดเลือกทำการวิเคราะห์เฉพาะบางกลยุทธ์แล้วยังหวังว่าประเด็นยุทธศาสตร์จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์นั้น เป็นเรื่องที่ขัดแย้ง นี่เป็นเหตุผลที่ว่าทำไมจะต้องวิเคราะห์ทุกกลยุทธ์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ที่จังหวัดเลือก

การดำเนินการที่ผ่านมาได้มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ไป 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 เมื่อปลายปีที่แล้ว มีการนำกลยุทธ์มาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้เห็นสถานะปัจจุบันของจังหวัด (As-Is) ว่าตามกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมา ได้ดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และค้นหาสิ่งที่ควรทำ แต่ยังไม่ได้ทำ

ว่ามีอะไรบ้าง ซึ่งตัวแทนของจังหวัดได้ส่งผลงานไปเมื่อ 31 มีนาคมแล้ว และได้ให้แนวทางไปวิเคราะห์ต่อว่าที่ทำอยู่แล้ว ท่านเห็นว่าทำแล้วมีประสิทธิภาพดีเพียงพอแล้วหรือยัง มีอุปสรรคปัญหาจากการดำเนินงานในปัจจุบันอะไรบ้าง และให้แนวทางในการคัดเลือกกระบวนงาน (Process) เหล่านั้นมาทำการปรับปรุง หลายจังหวัดทำการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่ทำอยู่ มีหลายอย่างที่ดีอยู่แล้วไม่เห็นว่าต้องนำมาปรับปรุง หรือออกแบบกระบวนงานในอนาคตใหม่ แต่บางกระบวนงานที่ทำเห็นว่ายังไม่ดีจึงคัดเลือกมาเพื่อมาออกแบบกระบวนงานอนาคตตาม Workshop ครั้งที่ 2 นี่คือสิ่งที่ได้ให้แนวทางไป

เมื่อมอง**สิ่งที่เป็นอยู่ปัจจุบัน (As-Is)** จะมองที่**กระบวนงาน (Process)** อย่างเดียวไม่ได้ ต้องมองเรื่องขีดสมรรถนะองค์กร บุคลากรด้วย ทีมงานที่ปรึกษาอีกทีมจึงให้แนวทางว่าจังหวัดต้องวิเคราะห์อีกมุมหนึ่งว่ากลยุทธ์แต่ละตัวของจังหวัดท่าน ถ้าจะดำเนินการให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมี**สมรรถนะ (Competency)** อะไรบ้างสำหรับกลุ่มงานที่เกี่ยวข้อง คือจะต้องมีความพร้อม ขีดสมรรถนะ ศักยภาพ ในเรื่องไหนอย่างไร

ในเรื่องของกระบวนงาน Workshop ครั้งที่ 2 ที่ดำเนินการเมื่อเดือนมิถุนายน บอกว่าเมื่อคัดเลือกงานในปัจจุบันที่มองเห็นว่าต้องนำมาปรับปรุง และระบุกระบวนบางส่วนที่จังหวัดท่านยังไม่ได้ลงมือทำแต่เห็นว่าต้องทำ ต้องเอากระบวนการต่างๆเหล่านั้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อออกแบบกระบวนงานใหม่ ทำให้เป็นกระบวนงานอนาคต ใน Workshop นี้ให้แนวทางในการวิเคราะห์เพื่อให้จังหวัดสามารถออกแบบกระบวนงานอนาคต และทำการวิเคราะห์ว่าถ้าจะให้กระบวนงานอนาคตประสบความสำเร็จ จังหวัดจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องใดอย่างไรบ้าง แล้วทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเพื่อให้กลุ่มงานมีขีดทางด้านความพร้อมครบถ้วน

โดยธรรมชาติ กระบวนงานอนาคต และกระบวนงานปัจจุบันถ้าเลือกมาปรับปรุงย่อมไม่เหมือนกัน ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงต้องการที่จะทราบว่าการจะนำกระบวนงานอนาคตไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ จะต้องเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างใน 4 ด้าน ทั้งเรื่องคน เทคโนโลยี การจัดแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ วิธีการทำงานวิธีการปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ตามขั้นตอนแล้วก็จะมองเห็นสิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือดำเนินการเพิ่มเติม นี่เป็นรายละเอียดให้จังหวัดนำไปใช้ทำรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ว่าเสนอที่จะเปลี่ยนแปลงในเรื่องใด แล้วคาดว่าจะต้องเริ่มดำเนินการและแล้วเสร็จเมื่อไหร่ หน่วยงานไหนเป็นเจ้าภาพหลักในการเปลี่ยนแปลงในแต่ละเรื่อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือใคร งบประมาณเท่าใด

ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ไม่ได้ตั้งงบประมาณที่จะนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปลงมือปฏิบัติจริง (Implement) จะทำอย่างไร ก.พ.ร. ได้ให้แนวทางว่าข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ให้ทำครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี หลายคนกังวลเรื่องงบประมาณ จริงๆ แล้วเป็นเรื่องเดียวกัน เพราะตอนที่จัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี จุดเริ่มต้นมาจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่จังหวัดเชื่อว่าต้องให้ความสำคัญ และทำให้ประสบความสำเร็จ แล้วเชื่อมโยงลงมาถึงตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ แล้วมองไปถึงโครงการที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ และประมาณที่

จะต้องใช้ Blueprint for Change ก็มีจุดเริ่มต้นเหมือนกัน หากทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีได้ดี โดยหลักการแล้วจะต้องมีตัวเลขงบประมาณไว้สำหรับการลงมือปฏิบัติจริง

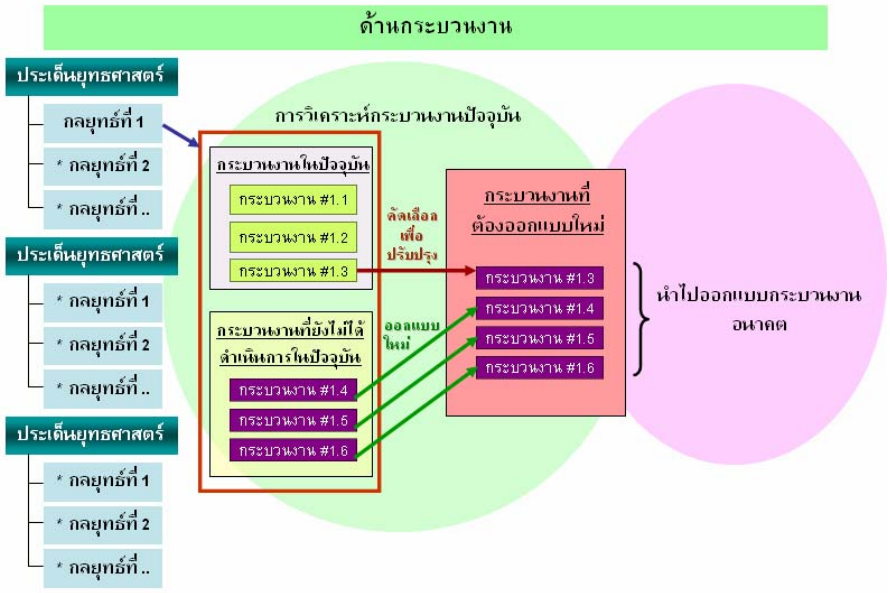
หลายจังหวัดเข้าใจหลักการของข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง และค่อนข้างเห็นด้วย แต่ตอนที่ทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ถูกบีบด้วยเรื่องของเวลา จึงไม่มีเวลาในการวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง ต้องค่อยๆ แก้กันไป ตรงนี้ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเป็นพื้นฐานให้จังหวัดไปดำเนินการเป็นโครงการแล้วนำไปจัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ด้านกระบวนงาน เนื่องจาก Blueprint for Change แยกได้เป็น 2 เรื่องหลักๆ คือ

- **กระบวนงาน** เน้นเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ยกระดับคุณภาพการให้บริการและบุคลากร
- **ขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากร** จะนำเสนอในภาคบ่าย (ดร. นิธินาถ สินธุเดชะ)

ในการวิเคราะห์ด้านกระบวนงาน สมมติว่าจังหวัดท่านหยิบประเด็นยุทธศาสตร์นี้มาทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 3 ตัว ซึ่งหยิบมาจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ท่านต้องวิเคราะห์ทีละกลยุทธ์ โดยมีแนวทางว่าการจะทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ต้องตอบคำถาม 2 คำถามให้ได้ คือ

1. กลยุทธ์นี้จังหวัดกำหนดขึ้นมาเพื่อให้ได้อะไร
2. จังหวัดจะวัดผลความคืบหน้า ความสำเร็จของกลยุทธ์อย่างไร

ที่ต้องตั้งคำถามประเภทนี้ เพราะอยากให้ทีมงานจังหวัดได้มีการพูดคุยให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ให้ตรงกันก่อน ถ้าตอบ 2 คำถามนี้ได้จะทำให้มองเห็นภาพว่าจังหวัดต้องทำอะไร เพื่อทำให้กลยุทธ์บรรลุผล สิ่งนี้เรียกว่ากระบวนงาน และต้องมองต่อไปว่า จังหวัดต้องออกแรงทำอะไร ซึ่งมีทั้งส่วนที่ทำอยู่แล้ว และส่วนที่เห็นว่าจะต้องทำแต่ไม่ได้ทำ โดยแยกเป็น 2 ส่วน ตัวอย่างดังรูปที่ 2



<u>รูปที่ 2</u> ตัวอย่างการวิเคราะห์กระบวนงาน

จากรูปที่ 2 จะเห็นได้ว่ากระบวนงานที่จังหวัดทำอยู่แล้วในปัจจุบันมีทั้งหมด 3 กระบวนงาน คือ 1.1, 1.2, และ 1.3 และกระบวนงานสำคัญที่จังหวัดเห็นว่าต้องทำแต่ยังไม่ได้ลงมือทำก็มีอยู่ 3 กระบวนงานคือ 1.4, 1.5, และ 1.6 ทั้งหมดจะมีทั้งสิ้น 6 กระบวนงาน ที่จังหวัดจะต้องทำเพื่อให้กลยุทธ์ที่ 1 บรรลุผล การวิเคราะห์เรื่องกลยุทธ์จะยากตรงการตอบคำถาม 2 คำถามนั้น ว่ากำหนดขึ้นมาเพื่อให้ได้อะไร วัดผลความคืบหน้าความสำเร็จอย่างไร แล้วจึงจะวิเคราะห์ออกมาว่ามีกระบวนงานอะไรบ้างที่จะทำให้กลยุทธ์นั้นบรรลุผล

หลังจากนั้นท่านต้องบอกว่ากระบวนงานที่จังหวัดยังไม่ได้ทำในขั้นตอนงานของ Workshop ที่ 1 จังหวัดยังไม่ต้องทำอะไร เก็บไว้เพื่อออกแบบกระบวนงานอนาคต แต่ในกระบวนงานที่จังหวัดทำอยู่แล้ว (กระบวนงาน 1.1-1.3) จังหวัดต้องทำการวิเคราะห์ต่อว่าสิ่งที่ทำอยู่แล้วจังหวัดเห็นอุปสรรคปัญหาอะไรในการปฏิบัติงาน โอกาสในการปรับปรุงต้องวิเคราะห์อย่างไร ซึ่งเราได้ให้แนวทางไปเป็นแบบฟอร์มแม่แบบ (Template) ต่างๆ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการคัดเลือกกระบวนงานที่จังหวัดทำอยู่แล้วในปัจจุบัน ว่ามีกระบวนงานอะไรบ้างที่ยังไม่พอใจ อยากปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อทำการออกแบบให้เป็นกระบวนงานในอนาคต ตามขั้นตอนของ Workshop ที่ 2 ปรากฏว่าในกระบวนงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันมีเพียงกระบวนงานที่ 1.3 รู้สึกว่ายังไม่เป็นที่พอใจ วิเคราะห์แล้ว มีอุปสรรคปัญหามาก และเป็นกระบวนงานสำคัญที่จะมีผลต่อความสำเร็จ อยากคัดเลือกมาออกแบบปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้น ถ้าดูจากรูปที่ 2 เมื่อทีมงานของจังหวัด เข้ามาใน Workshop ที่ 2 จะมีกระบวนงานที่ต้องออกแบบกระบวนงานอนาคตทั้งหมด 4 กระบวนงาน คือ กระบวนงาน 1.3, 1.4, 1.5, 1.6

เราได้ให้คำแนะนำตามขั้นตอนของ Workshop ที่ 2 ในเรื่องการวิเคราะห์เพื่อออกแบบกระบวนงานอนาคต และต้องคิดต่อไปว่าถ้าจะทำให้กระบวนการนี้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายได้ประโยชน์ อะไรคือ**ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ (Critical success factor)** หรือ **Key success factor** ยกตัวอย่างเมื่อตอนทำ Workshop เรียนถามท่านที่อยู่ในห้องว่าถ้าอยากให้ลูกเรียนหนังสือเก่ง เพื่อมีโอกาสสำหรับชีวิตในอนาคตที่ดีกว่า อะไรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ลูกท่านเรียนดี หลายท่านบอกว่า สภาพแวดล้อมภายในบ้านต้องดี เอื้อให้ลูกมีสมาธิในการทบทวนบทเรียน ลูกต้องมีสุขภาพดี ถ้าสุขภาพไม่ดีถึงสภาพแวดล้อมจะดีอย่างไรก้อาจจะไม่เอื้อให้ลูกมีความพร้อมในการเรียนหนังสือ นี่คือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ลูกมีโอกาสเรียนดี และเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของกระบวนงานเลี้ยงดูลูก เพื่อให้ลูกมีการศึกษาดี นั่นคือวัตถุประสงค์ของกระบวนงานเลี้ยงดูลูก สิ่งเหล่านี้คือ Key success factor คือต้องมีความพร้อมเป็นอย่างไร ต้องมีอะไรจึงจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

ถ้าเข้าใจจุดประสงค์ของกระบวนงานแล้วก็จะคิดไม่ยาก จึงเรียนย้ำว่าอย่าคิดคนเดียว เพราะจะออกมาไม่ดี แต่พอมีทีมเข้ามาช่วยกันระดมสมอง จะเห็นมิติต่างๆ ที่รัดกุมขึ้น คือ ถ้ากระบวนงานแต่ละเรื่องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน ให้เชิญตัวแทนหน่วยงานเข้ามานั่งพูดคุย วิเคราะห์กันจะต้องมอง Key success factor ให้ได้อย่างครบถ้วน จึงจะทำให้กระบวนงานสำคัญของจังหวัด

ท่านสามารถนำไปออกแบบ และเมื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ก็จะทำให้บรรลุผลตามที่คาดหวัง สิ่งที่ได้ตามมาคือ จังหวัดจะมองเห็นว่าถ้าจะทำให้เกิดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จอย่างครบถ้วน จังหวัดจะต้องเน้นทำอะไร เพื่อให้ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จเกิดขึ้นให้ได้ จังหวัดต้องเน้นลงมือทำอะไร เหตุที่ต้องวิเคราะห์เช่นนี้ เพราะเราบอกว่าเราเชื่อในวิสัยทัศน์ที่จังหวัดกำหนดและอยากให้เป็น การทำให้สำเร็จ ต้องมีการให้ความสำคัญ (Focus) ว่าจะทำอะไร เนื่องจากมีสิ่งที่จังหวัดต้องทำมากมาย ถ้าเราทำแบบไม่มีจุดโฟกัส และโยงไม่ได้ว่าทำไมต้องทุ่มเท ตรงนี้จะส่งผลให้พลาดเป้า

สิ่งที่ต้องเน้นให้ความสำคัญ เนื่องจากกระบวนงานที่ยกตัวอย่าง คือ กระบวนงาน 1.3 ให้ทีมงานของจังหวัดเอาข้อมูลที่ได้จากการศึกษา (ตามงานที่ส่งไปเมื่อ 31 มีนาคม ให้ ก.พ.ร.) นำมาประกอบเพื่อออกแบบกระบวนงานใหม่ หรือกระบวนงานอนาคต ทีมงานของจังหวัดจะต้องพิจารณาถึงสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลการวิเคราะห์จากการศึกษาตัวที่เป็นปัจจุบัน (As-Is) ให้จังหวัดทำให้เห็นว่ามีงานสำคัญอะไรที่จะต้องทำเพื่อทำให้กระบวนงานบรรลุผล และกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับผลตามความจำเป็นของกระบวนงาน ตรงนี้เป็นกิจกรรมงานของกระบวนงานที่จังหวัดเองต้องเน้นทำ พอได้กิจกรรมที่เป็นกระบวนการอนาคตนี้ ในแบบฟอร์ม Template ที่ให้ตาม Workshop 2 บอกว่าจังหวัดต้องวิเคราะห์ต่ออีกขั้นว่าถ้าจะทำงานตามกระบวนงานอนาคตให้สำเร็จ จังหวัดต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง หรือมีการดำเนินการอะไรเพิ่มเติม ซึ่งให้มองเป็น 4 ด้านที่กล่าวมาข้างต้น นำไปเป็นเนื้อหาเพื่อทำเป็นรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งวันที่ 30 กันยายนนี้ อยากให้รองผู้ว่าฯ สนับสนุน และให้กำลังใจทีมงานที่กำลังทำ Blueprint for Change

เมื่อออกแบบกระบวนงานใหม่เรียบร้อยแล้ว จะต้องมองให้เห็นว่ามีสิ่งที่จะต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุง เพิ่มเติม (Gap) ในแต่ละด้านอะไรบ้าง ผลการวิเคราะห์ในด้านกระบวนงานจะมีบางส่วนที่จังหวัดเองจะมองเห็นว่า เรื่องของบุคลากร ต้องมีการเพิ่มทักษะ ทำการฝึกอบรมในเรื่องอะไรบ้าง เรื่องการจัดแบ่งงานและหน้าที่มีอะไรบ้างที่จังหวัดสรุป จังหวัดอยากจะทำการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ซึ่งไปรวมกับผลการวิเคราะห์ทางด้านขีดสมรรถนะองค์กรและบุคลากรในภาคบ่ายนี้ เพราะตอนที่จังหวัดต้องส่งรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะเป็นเล่มเดียวที่ครอบคลุมข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องของขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ด้านบุคลากร ด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่ คือนำผลการวิเคราะห์ทางด้านกระบวนงาน และขีดสมรรถนะองค์กร บุคลากรมาสรุปรวมให้เป็นรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนการทำ Blueprint for Change ไม่มีอะไร แต่พอลงมือทำ จะสังเกตเห็นว่า

1. กระบวนงานที่ทีมงานของจังหวัดคัดเลือกมาทำการปรับปรุง ได้ดำเนินการวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วนดีพอแล้วหรือไม่ ถ้ายังไม่ดี ก็สามารถกลับไปทบทวนและเปลี่ยนเพื่อคัดเลือกกระบวนงานมาทำการออกแบบกระบวนงานในอนาคตใหม่ได้ งานที่ส่งไปแล้วเมื่อ 31 มีนาคม ท่านไม่ต้องกลัวว่าส่งแล้วจะเปลี่ยนไม่ได้ ต้องระลึกไว้เสมอว่าการทำ Blueprint for Change เพื่อให้เป็นประโยชน์ จังหวัดต้องเริ่มจับจุดที่ท่านเห็นว่าสำคัญ กระบวนงานไหนสำคัญ ต้องเอามา

วิเคราะห์ต่อ ตามขั้นตอนการทำ Workshop ที่ 2 ดังนั้นจึงสามารถเปลี่ยนแปลงได้ และให้แนวทางไปว่าพอเปลี่ยนแล้วตอนที่ส่งงาน 30 กันยายน ให้ทำหนังสือแนบไปกับรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนว่าเปลี่ยนอะไร ซึ่งไม่มีผลต่อการประเมินคุณภาพของการทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

2. ทีมงานจังหวัดจะต้องหารือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในเรื่องวัตถุประสงค์กระบวนงานซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ เพราะสิ่งที่เราทำ ถ้ามีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน งานที่เราจะทำจะแตกต่างกัน จุดมุ่งเน้นที่ทำจะแตกต่างกัน กระบวนงานที่คล้ายกันของจังหวัดแต่ละจังหวัด ไม่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เหมือนกัน นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าจังหวัดคาดหวังว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะได้ประโยชน์จากความสำเร็จของกระบวนงานนี้คือใคร ถัดมาจึงจะเป็นเรื่องที่เราทำได้ตรงเป้า ถ้าวัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมายเพี้ยน ผลที่จะได้รับก็จะคลาดเคลื่อนจากเป้าประสงค์ของจังหวัด

3. การวิเคราะห์ Key success factor ท่านต้องวิเคราะห์ และตรวจทานว่า Key success factor ที่วิเคราะห์นั้นจะทำให้กระบวนงานต่างๆบรรลุตามวัตถุประสงค์ของจังหวัดจริงๆหรือไม่

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานี (ว่าที่ ร.ต. โอภาส เศวตมณี)

ข้อห่วงใยของท่านอาจารย์ในเรื่องวัตถุประสงค์ และกลุ่มเป้าหมาย เป็นไปได้หรือไม่ว่าถ้าจังหวัดจะให้น้ำหนัก (Weight) ของการที่จะตอบสนองวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ในความคิดเห็นส่วนตัว ผมว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อจังหวัด เพราะเท่าที่ผ่านมาถ้านโยบายรัฐบาลให้ฝ่ายการเมืองเข้าแทรกแซงไม่ได้ หมายถึงทำงานร่วมกันเชิงการให้ความร่วมมือ (Participation) จะประสบความล้มเหลว ในข้อกังวลตรงนี้เป็นไปได้หรือไม่ว่า ถ้าให้น้ำหนักน่าจะเป็นประโยชน์มากกว่า ให้น้ำหนักในที่นี้ เช่น เรื่องของการตอบสนอง 4 ด้าน เฉพาะในเรื่อง Blueprint for Change ให้น้ำหนักในเรื่องบุคลากรประมาณ 30 ดีหรือไม่ โดยที่อย่างอื่นลดลงมา หรือในเรื่องของการตอบมิติในเรื่องประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือบริการพัฒนาองค์กรจะให้น้ำหนักลงไปดีหรือไม่

คุณอภิรักษ์ตอบ

การทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง จะหนีไม่พ้น 4 เรื่อง คือ ด้านขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี ด้านการแบ่งส่วนงานและหน้าที่ ซึ่งกระบวนการแต่ละกระบวนงานก็อาจมีเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้านนี้แตกต่างกันไป บางกระบวนงานของจังหวัด บุคลากรมีความพร้อม มีขีดสมรรถนะอย่างพอเพียงแล้ว มีข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรอาจจะไม่ใช่ประเด็นเกี่ยวกับกระบวนงานนั้น แต่บางกระบวนงานบอกว่าเรื่องของข้อมูลพื้นฐาน เป็นเรื่องใหญ่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอาจจะเป็นลำดับสูงมากเลย ตรงนั้นอาจกำหนดเป็นบรรทัดฐานตายตัวยาก เพราะว่ากระบวนงานแต่ละกระบวนงานจะมีสภาพความพร้อมของจังหวัดแตกต่างกัน ซึ่งต้องมองความพร้อมของแต่ละจังหวัดจริงๆ

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดสุรินทร์ (คุณใหญ่ โรจน์สุวณิชกร)

1. ที่อาจารย์พูดอยู่เสมอว่าได้ไปทดสอบกับจังหวัด หมายความว่า ทั้งประเทศเลยใช่หรือไม่ กลุ่มเป้าหมายคือใครที่อาจารย์ไปให้ความรู้เรื่อง Knowledge management ในเรื่องการทำ Blueprint for Change
2. งานในกระทรวงหรือยุทธศาสตร์ของจังหวัด ที่ทำสอดรับกับยุทธศาสตร์ของชาติ ประกอบไปด้วย 20 กระทรวงซึ่งตอนนี้อาจเหลือ 18 กระทรวง ในการให้ความรู้ (Knowledge) ลักษณะที่อาจารย์กำลังให้กับกระทรวงมหาดไทยอีก 19 กระทรวง ในตอนนั้นได้มีการทำเช่นนี้หรือไม่
3. ผมอยากนำกระบวนงาน (Process) ในการให้ความรู้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำ Blueprint for Change ทั้งประเทศแล้วซอยลงไปใน 75 จังหวัด ให้อาจารย์ได้เห็นว่า ตัวผู้ว่าฯ CEO ไม่ใช่ซุปเปอร์แมน Superman ในการทำทั้ง 20 กระทรวง สิ่งนี้อยากให้ ก.พ.ร. หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่เป็นเลขาฯ ของรองนายกฯ ที่ดูแล 19 กระทรวง (cluster) ให้เข้าใจว่ายุทธศาสตร์ที่ไม่สอดคล้องกับสิ่งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับโลก (Global) ข้างนอกไป ซึ่งเป็นเรื่องของกระทรวงพาณิชย์ จะต้องตรวจสอบตรงนี้ด้วย เพราะฉะนั้นความล้มเหลว (Failure) ของตรงนี้ไม่ใช่การตำหนิผู้ว่าฯ โดยเฉพาะเม็ดเงินเมื่อใช้ออกไปไม่ใช่ว่าเงินผู้ว่าฯ ซีอีโอ แต่เป็นเงินที่คณะกรรมการก.ป.จ. ของจังหวัดนั้นร่วมกันคิด แล้วออกมาเป็นขั้นตอน (step) ถ้าฟังตรงนี้ก็จะเห็นใจ ว่ารัฐบาลเปลี่ยนแปลงนโยบายอยู่เรื่อยๆ และรวดเร็วมาก เพราะฉะนั้นถ้าอาจารย์ได้มีโอกาสอยู่ในแวดวงของผู้ที่ออกจากส่วนกลางไปช่วยงาน Back office ของจังหวัด อันนี้อาจไปเขียนอยู่ในข้อเสนอแนะ ปรับปรุงการบริหารข่ายงานของ ซีอีโอก็ได้

คุณอภิรักษ์ตอบ

1. ตัวแทนที่จังหวัดส่งเข้ามา บางจังหวัดส่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัด พร้อมกับเกษตรจังหวัด สาธารณสุขจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด หรือเจ้าหน้าที่ ตรงนี้ทาง ก.พ.ร. จะให้แนวทางจังหวัดไป ว่าในการทำ Workshop แต่ละครั้งทางจังหวัดจะต้องทำการพิจารณาส่งตัวแทนมากี่คน และเป็นตัวแทนที่ได้รับมอบหมายให้ทำ Blueprint for Change
2. ตอนที่เป็น 20 กระทรวงได้ทำให้กับตัวแทนของกรม บางกระทรวงจะมีกลุ่มภารกิจ และทำในเรื่อง Workshop ที่ 1 และ 2 เหมือนกัน มีกรมทั้งหมดประมาณ 120 กว่ากรม ก็ต้องทำ Blueprint for Change เหมือนกัน และตอนทำ Workshop ก็บอกว่ากรมต้องมองเหมือนกันว่ากรมมีหน้าที่ให้การสนับสนุน (Supporting function) ต้องสนับสนุนให้ Blueprint for Change ของจังหวัดเดินได้ด้วย จึงต้องทำและผ่านกระบวนงานเหมือนกัน
3. ผมเข้าใจ คือจังหวัดเองกำลังจะบอกว่าวันนี้ สิ่งที่จังหวัดบริหารงานหรือดำเนินการ ยังมีปัจจัยภายนอกบางตัวที่มีผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของจังหวัด ขอให้เห็นภาพตรงนั้นด้วย โครงการนี้จะเห็นว่า ก.พ.ร. เอง ก็จะดึงผู้ประเมินผลให้เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ด้วย ใน

รายละเอียดของรูปเล่มข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะมีหัวข้อข้อหนึ่งว่า ถ้าจังหวัดเสนอที่จะเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงในเรื่องนี้ อะไรคือปัจจัยสำคัญที่จะต้องได้รับการสนับสนุน เพราะตัวแทนจังหวัดจะบอกหลายครั้งว่า ถ้าเสนอออกมาเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่ดี และเป็นเรื่องที่จำเป็น เพื่อทำให้กลยุทธ์ของจังหวัดประสบความสำเร็จแล้วไม่ได้รับปัจจัยสนับสนุน ตอนวัดผลจะทำอย่างไร ในรูปเล่มของข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงจะมีข้อหนึ่งที่บอกไว้ว่าข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด จังหวัดเองจะรับว่าให้วัดผลตามที่ท่านเองกำหนดโดยมีเงื่อนไขสำคัญอะไรบ้างที่ต้องเกิดขึ้น ไม่เช่นนั้นจะต้องปรับในเรื่องการวัดผล

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดมุกดาหาร (คุณจำลอง โพธิ์สุข)

ผมมีความเห็นว่าในส่วนของ Blueprint for Change ที่บอกว่าจะมีการปรับปรุงทั้ง 4 ด้าน ในส่วนของระเบียบกฎหมาย (Legislation) ยกตัวอย่าง สมมติเราวิเคราะห์กลยุทธ์ออกมาตรงขั้นตอน (Step) ของกระบวนงาน ในกรณีของภารกิจที่เราถ่ายโอนให้กับ อบต. เรื่องการดูแลระบบสูบน้ำด้วยไฟฟ้า เพราะว่า อบต. ยังไม่พร้อมที่จะทำผลสุดท้ายก็เป็นความเสียหายกับประชาชน แต่ทาง อบต. บอกว่าจะต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย เช่นมีการแชร์งบประมาณกับทางท้องถิ่น ถ้าจำเป็นจะต้องออกกฎหมาย ข้อบัญญัติของท้องถิ่นมารองรับตรงนี้ กระบวนงานตรงนี้จึงจะเกิดขึ้นได้ แล้วจะไปผลักดันในเรื่องกลยุทธ์ ไม่ทราบว่าจะเอาไปใส่ในด้านไหน ใส่ในขั้นตอนตอนวิธีปฏิบัติถูกต้องหรือไม่ ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญไม่ใช่น้อย

คุณอภิรักษ์ตอบ

คำถามนี้เป็นคำถามที่เกิดขึ้นเมื่อตอนเราทำ Workshop เพราะหลายหน่วยงานบอกว่าข้อจำกัดอันหนึ่งในการที่จะทำการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน คือเรื่องของกฎระเบียบข้อกฎหมายต่างๆ ตรงนั้นท่านต้องเสนอให้มีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง ซึ่งหลายคนว่ากันว่าไม่ใช่อำนาจที่จังหวัดจะทำได้ ใส่ไปก็ไม่มีประโยชน์ ผมจึงเรียนย้ำไปว่าต้องใส่ไว้ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพราะไม่เช่นนั้นจะเหมือนกับมีอุปสรรคที่เห็นอยู่ แล้วบอกว่าให้จังหวัดขับเคลื่อนให้ได้ การจะนำไปใส่ไว้ในด้านไหน ให้มองว่าตัวที่ง่ายที่สุด คืออะไรที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงปรับปรุง หรือดำเนินการเกี่ยวกับคนเป็นเรื่องที่ชัดเจน ให้ใส่ไปด้านคน อะไรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการจัดแบ่งงานหน้าที่เห็นได้ชัดเจนให้ไปใส่ในเรื่องการจัดแบ่งงานหน้าที่ อะไรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีวิชาการมาใช้ ให้ใส่ไว้ในเรื่องเทคโนโลยี ส่วนที่เหลือทั้งการเปลี่ยนแปลงของเรื่องข้อกฎหมายต่างๆให้ใส่ไว้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนวิธีปฏิบัติ ตัวอย่างสารบัญรูปเล่มของข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงมีเนื้อหาสำคัญ 3 ส่วน ดังรูปที่ 3

ถ้าต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมให้ไปดาวน์โหลดที่เว็บไซต์ของ ก.พ.ร. เช่น Template ของ Workshop คู่มือ และวีซีดีที่บรรยายสรุปขั้นตอน

เนื้อหาสำคัญของข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

สารบัญ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
- 1.1 หลักการและเหตุผล
- 1.2 ขั้นตอนการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 สรุปข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์
- 1.4 แผนการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิบัติและประมาณการงบประมาณ

2. รายละเอียดข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
- **2.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1**
  - 2.1.1 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
  - 2.1.2 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
  - 2.1.3 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่
  - 2.1.4 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- **2.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ...**
  - 2.2.1 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
  - 2.2.2 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
  - 2.2.3 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่
  - 2.2.4 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
- **2.3 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงที่สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์มากกว่า 1 ประเด็นยุทธศาสตร์**
  - 2.3.1 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน
  - 2.3.2 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
  - 2.3.3 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านการจัดแบ่งงานและหน้าที่
  - 2.3.4 ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

3. ภาคผนวก
- **3.1 รายละเอียดผลการวิเคราะห์สิ่งที่ต้องดำเนินการ/สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง**
  - 3.1.1 แบบฟอร์มเพื่อวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จและสิ่งที่จะต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญ
  - 3.1.2 แบบฟอร์มเพื่อวิเคราะห์สิ่งที่ต้องดำเนินการ/สิ่งที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Gap Analysis)
  - 3.1.3 แบบฟอร์มเพื่อวิเคราะห์และคัดเลือกแนวทางการพัฒนาองค์กรและบุคลากร

<u>รูปที่ 3</u> ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง: สารบัญ

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครราชสีมา (คุณประชา จิตสุทธิผล)

1. เรื่องของการจัดทำ Blueprint for Change ความมุ่งหมายที่ต้องการจริงๆ ต้องการจะนำเรื่องนี้ไปก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติหรือไม่ สักกี่เปอร์เซ็นต์
2. ในเรื่องของการจัดทำยุทธศาสตร์ จะมีการทบทวนกันแต่ละปี เพราะฉะนั้น ยุทธศาสตร์ก็มีโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงได้บางเรื่อง สมมติว่าถ้ามีการเปลี่ยนแปลงในปีถัดไป เรื่องที่ทำค้างไว้แล้ว จะต้องทำต่อไปจนจบ หรือว่าจะเปลี่ยนไปทำเรื่องใหม่

คุณอภิรักษ์ตอบ

ถ้าจังหวัดเห็นด้วยกับการบริหารจังหวัดตามยุทธศาสตร์ หลักการคือจังหวัดบอกว่ายุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นสิ่งที่จังหวัดต้องทำเอง แผนปฏิบัติราชการจริงๆ ของจังหวัด ก็คือสิ่งที่จังหวัดเชื่อว่า จังหวัดต้องการจะขับเคลื่อนในการบริหารจังหวัด Blueprint for Change คือสิ่งที่จำเป็น มีเพื่อให้จังหวัดรู้ได้ชัดว่า ถ้าจะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดประสบความสำเร็จ ต้องเน้นทำอะไร เมื่อใด และวัดความสำเร็จอย่างไร เป็นหลักการซึ่งต้องมี และต้องทำ และมันก็จะเครื่องมือให้จังหวัดสามารถเดินไปได้ และสามารถโยงไปถึงวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ได้ ตรงนั้นจึงต้องมี Blueprint for Change ถ้าถามว่า Blueprint for Change จะมีประโยชน์กับจังหวัดจริงๆหรือไม่ หัวใจสำคัญอยู่ที่คุณภาพของการกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัด การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ถ้าได้ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง วิเคราะห์ แล้วเป็นตัวที่สะท้อนสภาพ

ข้อเท็จจริงของจังหวัด และศักยภาพ หรือโอกาสที่จังหวัดมองเห็นจริง Blueprint for Change เมื่อนำไปปฏิบัติแล้ว จะเป็นประโยชน์ต่อตัวจังหวัด แต่ถ้าแผนยุทธศาสตร์ที่ทำขึ้นมา ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสภาพข้อเท็จจริง และสภาพโอกาส หรือศักยภาพของจังหวัด Blueprint for Change ก็จะไม่เกิดประโยชน์กับจังหวัด

รองผู้ว่าฯ จังหวัดนครราชสีมาเสนอความคิดเห็น

สำหรับยุทธศาสตร์ที่เราคัดเลือกมาทำ เราต้องดูแล้วว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง แต่ปัญหาคือข้อเสนอแนะที่จะเสนอต่อไป ให้มีการแก้ไข โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ไขในระดับรัฐบาล ซึ่งจะต้องเกี่ยวกับการแก้ระเบียบกฎหมายระหว่างกระทรวงต่อกระทรวง จะเกิด Conflict of interests (การขัดผลประโยชน์กัน) ในระหว่างบางเรื่อง เช่น ถ้าเสนอแนะในเรื่องการขยายตัวทางการค้า โดยมีการสั่งวัตถุดิบเข้ามาจากต่างประเทศ ก็จะขัดกับประโยชน์ของเกษตรกรที่จะต้องผลิตสินค้าต้นน้ำภายในประเทศ ปัญหานี้ ค่อนข้างที่จะยาก เมื่อทำ Blueprint for Change ในภาคเอกชนที่ทำงานร่วมกับเรา จะมีคำถามอยู่เสมอว่า ถ้าเสนอแนะวิธีแก้แล้ว มีความจริงจังแค่ไหนที่จะได้รับการตอบสนอง การแก้ไขปัญหาตามที่เสนอ หรือทำไปเป็น Textbooks หรือกรณีศึกษาขึ้นมาเท่านั้น ปัญหานี้ยังตอบภาคเอกชนไม่ได้ และคาดว่าจะเป็นปัญหาต่อไป นี่ขนาดจังหวัดของผมทำแค่เรื่องเดียว แต่ถ้าทำหลายๆ เรื่อง หลายยุทธศาสตร์ ปัญหาก็คงจะมากขึ้นเรื่อยๆ

คุณอภิรักษ์เสนอความคิดเห็น

เห็นด้วยกับประเด็นของท่าน ผมมองว่าหลายเรื่อง จังหวัดเองไม่ได้มีอำนาจในการขับเคลื่อนเอง จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุน เช่น เรื่องของการแก้ไขกฎ ระเบียบ นโยบายในบางเรื่อง ความต่อเนื่อง ความเอาจริงเอาจังกับแนวนโยบายที่ให้จังหวัด ซึ่งเข้าใจและเห็นด้วย เพราะจังหวัดเองวันนี้ พร้อมที่จะบริหารตามแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด แต่จังหวัดเองต้องการที่จะให้คนที่มีอำนาจ หรือกลไกที่มีอำนาจ สามารถสนับสนุนหรือเอื้อให้จังหวัดสามารถเดินได้ ถ้ามีโอกาสเมื่อใดจากทาง ก.พ.ร. เราจะบอกว่าเราได้ยินและเห็นอย่างไร เชื่อว่าถ้าสิ่งที่จังหวัดเองไม่มีอำนาจ แล้วไม่มีคนที่มีอำนาจสนับสนุน Blueprint for Change คงเป็นเพียงตัวอักษร ไม่ได้ผลคุ้มค่า อย่างที่ตั้งใจจะได้ แต่วันนี้คงจะต้องยึดสมมติฐานที่ว่า ประเทศเรากำลังต้องการบริหารประเทศให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ เราต้องคิดสมมติฐานตรงนี้ก่อน เพราะว่าสิ่งที่เราแนะนำหรือสิ่งที่เราได้ทำมาตรงนี้ เรากำลังบริหารประเทศตามยุทธศาสตร์ ผมเชื่อว่าเวลาที่จังหวัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคและปัญหาในบางเรื่องอาจยังไม่ได้รับการแก้ไข ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการนำเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัดไปปฏิบัติ หลังจากนั้นเป็นเรื่องที่ผู้มีอำนาจจะต้องนำไปพิจารณา จังหวัดเองมีเงื่อนไขจำเป็น เรื่องอะไรบ้างที่ต้องได้รับการสนับสนุน ถ้าตรงนี้ไม่ได้รับการสนับสนุน ก็ไม่ควรนำมาวัดผลความสำเร็จของจังหวัด ตามที่จังหวัดเสนอเปลี่ยนแปลง ตรงนี้ในข้อเสนอเราอยากให้ท่านไปดู จะมีข้อหนึ่งที่บอกว่าจังหวัดต้องใส่ จึงจะเกิดความเหมาะสมในการ

ประเมิน ผลสำเร็จของงานที่จังหวัดเองเสนอว่าจะทำ ผมเห็นด้วยกับท่านจริงๆว่าบางอย่างจังหวัดเองไม่ได้มีอำนาจ ในการเปลี่ยนแปลงแก้ไข หรือกำหนด จำเป็นที่ผู้มีอำนาจหรือกลไกที่มีอำนาจต้องสนับสนุน โดยยกเป็นเงื่อนไขที่จำเป็น

คำถามที่สองของท่านถามว่าปีหน้าก็อาจจะมีการให้เปลี่ยนยุทธศาสตร์อีก และในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ที่ผมบอกว่าให้ทำครอบคลุมไปปี 49, 50, 51 ไม่ต้องลุกขึ้นมาเปลี่ยนอีก ตรงนี้มันก็คงต้องมีการพัฒนาประกอบว่าการเปลี่ยนแปลงในครั้งนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อข้อเสนอที่จังหวัดเองดำเนินการอยู่หรือเปล่า ถ้ามีผลกระทบก็คงจะต้องไปคุยกับผู้มีอำนาจ ว่าตรงที่มีผลกระทบนี้ สิ่งที่ดำเนินการอยู่ให้หยุดหรือให้เดิน อันนี้ยังไม่สามารถจะตอบได้ แต่เชื่อว่าโดยหลักการแล้ว ยุทธศาสตร์ไม่ใช่เรื่องที่จะเปลี่ยนกันได้ทุกปี ยกเว้นบางประเทศอาจจะทำได้ แต่โดยหลักการไม่ควรจะเป็น เป็นเรื่องที่จริงๆ แล้วกว่าองค์กรของเรา จังหวัดเราจะกำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นมา ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ กลั่นกรอง ฉะนั้นผ่านไปปีหนึ่งคงไม่สามารถทำให้ยุทธศาสตร์นั้นพลิกโฉมได้ แต่อาจมีรายละเอียดบางส่วนที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยน ผมเองยังไม่อยากจินตนาการและนึกไม่ออกว่าจะเปลี่ยนแบบพลิกโฉมขนาดนั้นอย่างไร ถ้าเปลี่ยน ก็ต้องทำการหารือกันอีกครั้ง ผมขอฝากไว้ว่าทีมงานของจังหวัดอยากจะได้รับการสนับสนุนจากพวกท่านมากในการทำ Blueprint for Change ทั้งกำลังใจและการสนับสนุนด้วยครับ

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดอุตรดิตถ์ (คุณเฉลิมชัย วรวุฒิพุทธพงศ์)

1. อาจารย์บอกว่าในการทำงานทำเป็น Cluster แน่นอนอยู่แล้ว แต่มีปัญหาร่วมที่เกิดขึ้นค่อนข้างมากในแง่ของกลุ่มนะครับ อย่างเช่นประเด็นในเรื่องของการจราจร อุบัติเหตุ สังคมทุพพลภาพ ทุกอย่างที่มีปัญหาขึ้นมา และส่วนใหญ่ก็มาจากการดื่มสุรา ทีนี้ ถามว่า ตรงนี้เองที่อาจารย์รับข้อเสนอยุทธศาสตร์จากหลายๆ จังหวัด แน่นอนมันต้องเหมือนกัน รู้ว่ามาจากไหน ต้นน้ำอยู่ตรงไหน ถามว่าประเด็นที่ 1 ว่าอาจารย์จะมีข้อเสนอแนะ ในเรื่องของสุราก็ดี เบียร์ก็ดี ทำไมไม่หยุดการขายตรงนี้ เหมือนการเปิดก๊อกใหญ่ ก๊อกเล็กก็กระทบหมด มาแก้ทีหลัง ทำไมไม่แก้ที่ต้นน้ำ
2. รัฐบาลอยากให้ประเทศไทยเป็นครัวของโลก เรามีโครงการหลายโครงการ และการใช้สารเคมียังมีอยู่จริง และเราไม่กล้าเผชิญปัญหานั้น ถามว่าทำไมรัฐบาลไม่ให้กระทรวงเกษตรฯ ตรวจตราเพิ่มเติม หรือการให้กรมวิชาการเกษตรสั่งงดการนำเข้าสารเคมี แล้วมีข้อเสนอแนะสิ่งที่ใช้ทดแทนสารเคมีได้
3. ผมดูแล้วเป็นเรื่องสำคัญมาก ในฐานะที่เป็นข้าราชการ การมีหนี้สินปวดหัวมากครับ จะถามว่า ในส่วนของประชาชนมีหนี้สินค่อนข้างมาก และเชื่อว่าประชาชนแยกแยะไม่ออกว่าอะไรถูกอะไรควร เมื่อมองตามหลักพระพุทธศาสนา ความสุขมี 4 อย่าง คือ 1.มีเงินใช้ 2.ได้ใช้เงิน

3.ไม่มีหนี้ 4.สัมมาอาชีวะ ถามว่าแนวคิดของอาจารย์ที่อยู่ใกล้ชิดรัฐบาล คิดจะเสนออย่างไร เพื่อจะแก้ปัญหาที่ต้นน้ำ ไม่ใช่ปลายน้ำ

คุณอภิรักษ์ตอบ

เป็นคำถามที่ตอบยาก แต่เห็นด้วยกับท่านว่าเรากำลังหาแนวทางการแก้ปัญหาปลายทาง ทำไมไม่แก้ต้นน้ำ ผมขอตอบส่วนตัวแล้วกัน ผมว่าผู้มีอำนาจทราบอย่างที่ท่านกำลังพูด ถ้าจะแก้เรื่องของสารพิษต่างๆ ก็ต้องเริ่มจากเรื่องการห้ามไม่ให้เข้ามา ผมตอบท่านไม่ได้ว่าขณะนี้ทำไมยังไม่เกิดตรงนั้น เรื่องของกรณีหนี้สินก็เช่นเดียวกัน ผมก็ยังตอบท่านไม่ได้ ผมอยากจะเรียนว่าบทบาทหน้าที่ของทีมงานที่ปรึกษาที่เข้ามาทำงานในครั้งนี้ วัตถุประสงค์หลักเพื่อจะเข้ามาให้คำแนะนำ และสนับสนุน กระทรวงกับจังหวัดในการที่จะนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ในการที่จะทำ Blueprint for Change โดยในเรื่องที่ท่านจะให้ผมไปแนะนำฝ่ายประชาสัมพันธ์ตรงนั้นอาจจะไปไม่ถึงเท่าไร แต่เห็นด้วยกับท่านจริงๆ ถ้าจะแก้มันต้องแก้ที่ต้นน้ำ แต่ถ้าเจอผู้หลักผู้ใหญ่ที่ผมมีโอกาสเข้าถึงก็คงเรียนถามให้ท่านว่าเป็นเพราะอะไร ทำไมไม่ปิดต้นทางนะครับ

คำถามจาก รองผู้ว่าราชการจังหวัดศรีสะเกษ (คุณรังสรรค์ เพียรอดวงษ์)

1. โลกต้องมีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการต้องมีการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน อยากถามว่าทาง ก.พ.ร. ได้รวบรวมบ้างหรือไม่ว่า ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนงาน ได้รวมรวมปัญหา อุปสรรคซึ่งทางจังหวัดต่างๆ ได้เสนอข้อเปลี่ยนแปลงมา ซึ่งติดขัดในแง่ระเบียบกฎหมายต่างๆ แล้วรวมรวบเสนอให้รัฐบาลไปปรับปรุง แก้ไข สังคายนากฎหมายในรอบต่อไป จะมีหรือไม่
2. อยากจะฝากท่านว่า ทำอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน อันไหนที่ไม่ติดขัดจะทำก่อนได้หรือไม่ ทาง ก.พ.ร. จะกำหนดได้ไหมว่าอย่างใดควรทำก่อน แต่ว่าก็ต้องจำกัดว่าสามารถทำอะไรได้บ้างในช่วงระยะเวลา ในระเบียบที่มีอยู่ กี่อย่างที่จะทำได้ ทาง ก.พ.ร. จะแจ้งจังหวัดต่างๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ แต่ไม่ใช่ว่าต้องปฏิบัติได้หรือไม่

คุณอภิรักษ์ตอบ

1. ขณะนี้ก.พ.ร. กำลังรอให้จังหวัดส่งวันที่ 30 กันยายน เมื่อจังหวัดส่งแล้ว ก.พ.ร. จะต้องมีหน้าที่รวมรวมเพื่อให้เห็นว่ามีปัญหาที่เป็นปัญหาร่วมในเรื่องของอะไรบ้าง หรือเป็นปัญหาเฉพาะของจังหวัดเรื่องอะไรบ้าง
2. ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของจังหวัด จังหวัดจะเป็นผู้กำหนดเองว่าข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงแต่ละเรื่องของจังหวัด จังหวัดจะทำเรื่องไหน อย่างไร เมื่อไร และคาดหวังอะไร

รองผู้ว่าฯ จังหวัดนนทบุรี (ร.ต.ท. อุปฤทธิ์ ศรีจันทร์) เสนอความคิดเห็น

ฟังจากปัญหาที่เพื่อนๆ รองผู้ว่าฯ ถามจะวิตกจริตเพราะคุมขอบเขต (Scope) ไม่อยู่ อยากจะเตือนท่านรองผู้ว่าฯ ทั้งหลายว่าอย่าคิดไปกว้างไกลถึงขนาดรัฐบาล เอาแค่ขอบฟ้าของจังหวัด พูดง่ายๆ ก็คือไม่ต้องเกินชายคาศาลากลาง วิสัยทัศน์ ประเด็นพื้นฐานและกลยุทธ์ของจังหวัดก็เสร็จหมดแล้วทุกจังหวัด แต่ละกลยุทธ์ก็ไม่ได้ว่างเปล่า เลื่อนลอย มีผู้รับผิดชอบทั้งนั้น ในรูปของคณะทำงาน คณะกรรมการต่างๆ ท่านอาจารย์ได้ให้รูปแบบ (format) ให้เทคโนโลยีว่าจะนำเสนอการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไร มันคือตารางเปล่าที่ให้ท่านกรอก จะได้คำตอบจากที่ไหน ก็คือได้จากหน้าที่การงานของท่านที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ท่านเลือกไว้แล้ว จะมีคณะทำงาน คณะกรรมการซึ่งท่านจะเป็นประธานได้ ผู้ว่าฯ มอบให้ท่านเป็นได้ ที่ผ่านมาไม่เกิดเป็น Blueprint for Change เพราะท่านล้ากับปริมาณที่มากมาย ท่านรองฯ ลองตั้งเอาโจทย์เหล่านี้ไปถามคณะกรรมการของท่าน เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ซึ่งมีอยู่แล้วในอำนาจ หน้าที่ในการตั้งคณะทำงาน ถ้าจะต้องรักษาการตามกฎหมาย กฎหมายมีเจตนารมณ์ วัตถุประสงค์ที่จะให้ทำอะไร ถ้าท่านเลิกที่จะปล่อยให้เป็นไปตามความล้า ท่านก็จะเห็นปัญหาในทุกกรรมการทุกชุด มีไม่กี่เรื่อง ทั้งหมดมี 4 เรื่องตามที่ท่านอาจารย์ได้บอกไว้

สำหรับผมเรื่องกระบวนการขั้นตอน ให้ทำอะไรก่อนหลัง ได้จัดการไปแล้ว กรรมการที่รับผิดชอบร่วมกัน อำนาจหน้าที่ การจัดการ แต่ละงานต้องหาข้อสรุปและหาข้อยุติ บุคลากรทำไม่ได้ ทำไม่ไหว ทำไม่พอ คนที่ไม่พอ ทำไม่ได้ สามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยได้หรือไม่ ถ้าช่วยไม่ได้ก็จ้างเขามาออกแบบ (Design) จะได้ทุ่นบุคลากรไปได้ ทั้งหมด 4 เรื่อง ท่านรวบรวมแล้วกรอกลงในช่องว่าง ไม่ยุ่งยากเลยสำหรับตารางว่าท่านควรต้องใส่อะไรบ้าง ที่มาของคำตอบก็ได้จากคณะกรรมการของท่าน เอาตามกลยุทธ์ของจังหวัดที่เลือก มี 4 เรื่องเท่านั้นเอง เขาให้เรื่องเดียวก็เรื่องเดียว ฟุ้งซ่านมากก็วิตกจริตมาก กุมขอบฟ้ากุมขอบเขต (Scope) ไว้ให้ดี ไม่ใช่เรื่องใหญ่เลย

อาจารย์อภิรักษ์เสนอความคิดเห็น

เป็นการสรุปที่สุดยอด ผมเองก็มีความหวังกับท่าน อย่างนี้เขาเรียกว่าพวกคิดในแง่ดี (Positive Thinking) จึงดูหนุ่มอยู่ตลอด ผมอยากเรียนแนะว่าถ้าท่านเองต้องการรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการทำ Blueprint for Change ทางเว็บไซต์ของ ก.พ.ร. มีทุกอย่าง และได้มีการส่งวีซีดี ให้กับจังหวัดในเรื่องของการทำ Blueprint for Change และมีคู่มือแนบไปด้วย ท่านเองอาจลองติดตาม ถ้ายังไม่ได้รับให้ดาวน์โหลด (Download) จากเว็บไซต์ ก.พ.ร. ได้ครับ

.....