

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2556

เรื่อง “มิติใหม่แห่งการยกระดับการให้บริการของภาครัฐ”

วันพุธที่ 16 ตุลาคม 2556 เวลา 08.00 – 15.00 น.

ณ ห้องประชุมวายุภักษ์ 2 – 4 ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ

## ความสำคัญและแนวความคิดการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการ

โดย คุณมารศรี กาญจนทวีวัฒน์

ผู้อำนวยการบริหาร Deloitte ประเทศไทย

ในการทำงานมีงานอยู่ 3 ประเภทที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำ ได้แก่ 1) งานประจำ (Routine work) 2) งานแก้ไขเฉพาะหน้า 3) งานพัฒนาปรับปรุง ซึ่งในการปฏิบัติงานควรมีการดำเนินการครบทั้ง 3 ประเภท แต่ในความเป็นจริงคนส่วนใหญ่มักจะปฏิบัติงานเฉพาะงานประเภทที่ 1 (งานประจำ) และงานประเภทที่ 2 (งานแก้ไขเฉพาะหน้า) เท่านั้น ส่วนงานประเภทที่ 3 (งานที่ต้องพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพ) มักจะถูกปล่อย เนื่องจากงานประเภทที่ 1 และ 2 มีปริมาณมากจนไม่มีเวลาไปพัฒนาปรับปรุงงานประเภทที่ 3 ที่มีอยู่ ซึ่งผลที่เกิดขึ้น คือ ยิ่งผู้ปฏิบัติงานละเลยงานประเภทที่ 3 มากเท่าไร งานประเภทที่ 1 และ 2 ยิ่งมีปริมาณเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากงานที่ทำอยู่เป็นประจำไม่ได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ดังนั้น งานที่ควรให้ความสำคัญมากที่สุด คือ งานพัฒนาปรับปรุง และหากองค์กรไม่มีคนและงบประมาณจะสามารถพัฒนาปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่ นั้น สามารถเห็นได้จากกรณีศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการของ The Louisiana Department of Health and Hospitals ประเทศสหรัฐอเมริกา ดังนี้

หลายปีก่อน เกิดพายุที่มีความรุนแรง ที่มีชื่อว่าพายุเฮอริเคนแคทรีนา (Hurricane Katrina) ณ รัฐ Louisiana ประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้มีผู้ได้รับผลกระทบจากพายุนี้จำนวนกว่า 300,000 คน ภายหลังจากเหตุการณ์ครั้งนี้ มีผู้เข้ามาขอรับบริการ ณ Department of Health and Hospitals (DHH)\* เป็นจำนวนมาก ส่งผลทำให้ DHH ต้องเผชิญกับการเพิ่มขึ้นของใบสมัครเพื่อขอรับใบประกันสุขภาพจำนวนมาก และเงื่อนไขที่สำคัญของการออกใบประกันสุขภาพ คือ ผู้มีอำนาจในการพิจารณาอนุมัติใบประกันสุขภาพ ต้องเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น ดังนั้น ความท้าทายที่เกิดขึ้นของ DHH คือ จะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ที่มาสมัครเพื่อขอรับใบประกันสุขภาพของรัฐ สามารถได้รับใบประกันสุขภาพรวดเร็วที่สุด ภายใต้งบประมาณที่จำกัด

ในขณะนั้น Ruth Kennedy, Deputy Director of Eligibility เป็นผู้ที่ทำงานนี้มาเป็นเวลานาน และรู้กระบวนการในการพิจารณาคุณสมบัติผู้สมัครเพื่อรับประกันสุขภาพเป็นอย่างดี ได้พยายามหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยแนวทางการแก้ไขปัญหามีต้นตอจากการเขียนทางเดินของกระบวนการ (flow work) และระยะเวลาในการอนุมัติใบประกันสุขภาพ ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์ว่ามีขั้นตอนการทำงาน ในกระบวนการใดที่มีความซ้ำซ้อน และใช้เวลานานมากเกินไป หลังจากการวิเคราะห์ Ruth Kennedy ได้ดำเนินการลดขั้นตอนและตัดภาระงานที่ไม่มีความจำเป็นที่ต้องดำเนินงานออกไป ซึ่งส่งผลทำให้การออกใบประกันสุขภาพ

\* Department of Health and Hospitals ของรัฐ Louisiana มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการประกันสุขภาพของรัฐ Louisiana สำหรับผู้มีรายได้น้อย เด็ก ผู้สูงอายุ ทูพพลภาพ และผู้มีสิทธิตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

มีความรวดเร็วมากขึ้น 20- 60 % ทั้งนี้เนื่องจากพนักงานที่มีอยู่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างขั้นตอนการทำงานใหม่ที่มีความสำคัญ รวมทั้งปฏิบัติงานในจุดที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งระยะเวลา ก่อนการปรับปรุง และภายหลังจากการปรับปรุงกระบวนการงานทำให้การพิจารณาประกันสุขภาพสามารถลดระยะเวลาการดำเนินงานลงได้ ดังนี้

ประเภทของการพิจารณาประกันสุขภาพ	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	ระยะเวลาตามที่กฎหมายกำหนด
เด็กเล็ก	20 วัน	8 วัน	45 วัน
หญิงตั้งครรภ์	5 วัน	4 วัน	45 วัน
ผู้รับการดูแลระยะยาว (เช่น ผู้สูงอายุ หรือทุพพลภาพ)	45 วัน	30 วัน	90 วัน

### ข้อแนะนำการเลือกงานที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการภายใน (Internal process)

ควรมีคุณลักษณะของงาน ดังนี้

1. เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์กร
2. เป็นงานที่มีปัญหาพร้อมกัน เช่น มีการร้องเรียนสูง มีความล่าช้า มีต้นทุนสูง มีความยุ่งยาก ซับซ้อนในขั้นตอนการปฏิบัติงาน
3. เป็นงานที่หากปรับปรุงงานนั้นแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเกิดการพัฒนาศักยภาพ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงาน
4. เป็นงานที่มีความท้าทาย แต่อยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการได้
5. เป็นงานที่มีตัวเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อสามารถเปรียบเทียบได้ว่าการปรับปรุงงานบริการนั้นได้ผลดีขึ้นอย่างไร

### ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลทำให้การปรับปรุงงานบริการประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. การมีทัศนคติที่ดีต่อการแก้ไขปัญหาว่างานที่มีปัญหาควรได้รับการแก้ไข โดยไม่คิดว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเป็นภาระงานที่เพิ่มมากขึ้น แต่ให้คิดว่าการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานจะช่วยลดภาระงานประเภทที่ 1 (งานประจำ) และ งานประเภทที่ 2 (งานแก้ไขเฉพาะหน้า) ให้น้อยลงได้
2. การมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจน
3. การมีการสื่อสารที่ดี ทั้งภายในและภายนอกกลุ่มทำงาน
4. การเขียนทางเดินของกระบวนการงาน (flow work) และนำ technology เข้ามาช่วยในการปรับปรุงงานบริการ
5. การเริ่มต้นการพัฒนาปรับปรุงงาน ณ หน่วยงานของตนเอง หลังจากนั้นจึงขยายการพัฒนาไปยังหน่วยงานอื่นๆ

สรุปประเด็นการประชุมสัมมนาทางวิชาการประจำปี 2556

เรื่อง “มิติใหม่แห่งการยกระดับการให้บริการของภาครัฐ”

วันพุธที่ 16 ตุลาคม 2556 เวลา 08.00 – 15.00 น.

ณ ห้องประชุมวายุภักษ์ 2 – 4 ศูนย์ประชุมวายุภักษ์ ศูนย์ราชการเฉลิมพระเกียรติฯ

ประเด็นที่สุดท้ายที่ขอฝากไว้กับหน่วยงานบริการภาครัฐ คือ ในการปรับปรุงกระบวนการบริการ ต้องมีความสอดคล้องกับความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้นลักษณะของหน่วยงานบริการภาครัฐจึงไม่ควรมึลักษณะที่เหมือนกัน ต้องดูว่ากลุ่มลูกค้าของหน่วยงานภาครัฐนั้นคือใคร เช่น เป็นภาคประชาชน หรือ ภาคเอกชน และหาความต้องการที่มีความเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้านั้น

\*\*\*\*\*

**สรุปเพิ่มเติม** ผศ.ดร.วิพุธ อ่องสกุล คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (ผู้ดำเนินรายการ)

นอกจากการเขียนทางเดินของกระบวนการ (flow work) ของหน่วยงานภาครัฐแล้ว ควรมีการเขียนทางเดินการรับบริการในด้านของประชาชนด้วย เช่น เขียนทางเดินการรับบริการของประชาชนตั้งแต่ประชาชนเข้ามา ณ หน่วยงานภาครัฐ หาที่จอดรถ เดินเข้าหน่วยงาน กดรับบัตรคิว จนกระทั่งเดินทางออกจากหน่วยงานภาครัฐ

\*\*\*\*\*