

สรุปการบรรยายพิเศษ เรื่อง
“แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการระดับจังหวัด”

วันที่ 26 มกราคม 2558 เวลา 08.30 – 16.30 น.

ณ ห้องมิ่งเมือง ชั้น 4 โรงแรม เดอะ ทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพฯ

โดย นายจาตุร อภิชาติบุตร
ผู้ช่วยเลขาธิการรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
และอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขอขอบคุณ ก.พ.ร. และกระทรวงมหาดไทยที่จัดให้มีการอบรมการปฏิบัติการในเรื่องของการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการบริหารงานเพื่อการพัฒนาภาครัฐซึ่งผมอยากจะใช้คำว่า การบริหารราชการแผ่นดิน พวกเราทุกคนมีส่วนในการบริหารราชการแผ่นดินทั้งนั้น และการบริหารราชการแผ่นดินก็ไม่มีวันจบสิ้น ต้องมีการพัฒนาไปเรื่อยๆ แต่ปัญหาอยู่ที่ว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีบทบาทในด้านการพัฒนาหรือการบริหารราชการแผ่นดินในแต่ละยุค แต่ละสมัย จะพัฒนาหรือบริหารราชการแผ่นดินไปด้วยวิธีใด ด้วยกระบวนการอย่างไร เป็นมาตลอดไม่มีวันจบสิ้น トラบใดที่มีประเทศ มีระบบ มีอำนาจของรัฐที่จะต้องทำเพื่อประชาชน การบริหารงานนั้นจะต้องมีอยู่ตลอดเวลา

PMQA เป็นเครื่องมือที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้ เนื่องจากเห็นว่า การพัฒนาในด้านการบริหารราชการแผ่นดินนั้น ถ้าต่างคนต่างทำ เมื่อมีการจัดตั้งกระทรวงไปแล้วให้แต่ละกระทรวงทำไป การบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น เมื่อมีการจัดแบ่งออกมาแล้วให้ต่างคนต่างทำ ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ มีข้อบกพร่องมากมาย โดยเฉพาะความไม่มีประสิทธิภาพ ความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และที่สำคัญคือมีการประพฤติไม่ชอบและมีการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนั้น ถ้าผลลัพธ์ที่เราต้องการให้เกิดขึ้น คือความมีประสิทธิภาพในการบริหารราชการของรัฐบาลเราจึงยังต้องทุ่มเท เพราะฉะนั้น กระทรวงมหาดไทยจึงส่งท่านมาซึ่งผมถือว่าเป็นตัวจักรสำคัญมากที่สุดในทางปฏิบัติ ขอให้ใช้เวลาที่ทางสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้ ทำความเข้าใจในเรื่องของการนำ PMQA มาใช้เป็นกระบวนการพัฒนาการบริหารราชการแผ่นดินให้มีประสิทธิภาพ ในสองวันนี้ขอให้ท่านทุ่มเท ใช้ความรู้ความสามารถ ใช้ประสบการณ์ที่เราได้มีส่วนในการทำว่าเรามีการพัฒนาในระดับจังหวัดที่ท่านรับผิดชอบ ซึ่งพวกท่านคือผู้ที่ ก.พ.ร. เลือกมาแล้วว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้ว ก็ขอให้ทำให้ดี มุ่งมั่น ตั้งใจ มีความอดทน เหมือนพวกเรายู่เบื้องหลังของความสำเร็จในการพัฒนาต่อไป

ผมจะกล่าวถึงขั้นตอนของ PMQA ซึ่งอยากให้ท่านทำความเข้าใจให้ดีกว่า กระบวนการ PMQA นั้นเป็นกระบวนการที่เรานำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดวิธีการพัฒนาให้เป็นรูปเป็นระบบและไม่สลับซับซ้อน เมื่อย้อนหลังไปก่อนปี พ.ศ. 2558 ความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพที่ส่วนราชการระดับจังหวัดดำเนินการ เรามีการนำเรื่องรางวัลมาใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 มีการตั้งข้อสงสัยว่า ทำไมจังหวัดสมัครขอรับรางวัล PMQA น้อยมาก เมื่อลองพิจารณาถึงรางวัลรายหมวด เช่น หมวด 2 ที่เกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ การวางแผนยุทธศาสตร์ การทำแผนการพัฒนา เมื่อเรา

เข้าใจเรื่องการทำแผนแล้วจะสังเกตเห็นว่าแผนยุทธศาสตร์ แผนจังหวัด แผนกลุ่มจังหวัดที่มีความเข้มข้นขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งผู้ดำเนินการคือจังหวัดและสำนักงานจังหวัด เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ที่เกี่ยวข้องกับแผน และมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับทางรัฐบาลเองไปสนับสนุน เช่นเรื่องของ ก.น.จ. แต่ปรากฏว่าจังหวัดซึ่งมียุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ด้วยกันทั้งนั้น เพราะถ้าไม่มียุทธศาสตร์และแผนยุทธศาสตร์ก็จะได้รับงบประมาณ จึงต้องตั้งข้อสังเกตว่าทำไมจังหวัดถึงสมัครขอรับรางวัล PMQA น้อยมาก ผมถามผู้ว่าราชการจังหวัดบางท่านว่าทำไมไม่สมัคร ท่านตอบว่าขอมุ่งทำงานอย่างเดียว ไม่อยากได้หน้า ไม่อยากประกวด ซึ่งเป็นการมองผิดมุม เพราะทาง ก.พ.ร. เมื่อได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้เป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องของการพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดิน ก็นำกระบวนการนี้มาใช้ เพราะว่าความล้มเหลวของราชการ คือ การต่างคนต่างทำ ทำไปตามวิธีของตน ทำไปตามความเข้าใจของตน พอความสำเร็จซึ่งเป็นผลลัพธ์เกิดขึ้นมามันตอบอะไรไม่ได้ ประกอบกับกระบวนการที่มีการโยกย้ายผู้นำ การเปลี่ยนนโยบายบ่อยๆ ทั้งๆ ที่กระบวนการต่างๆ ในการพัฒนาควรจะเป็นกระบวนการที่ทุกคนมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้อง ไม่ใช่เป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล ดังนั้น ขอให้เราให้ความสำคัญในเรื่องนี้เป็นพิเศษ

กระบวนการ PMQA คือการบริหารงานที่ทุกส่วนราชการทำกันอยู่แล้ว แต่เพียงแยกเป็นหมวดหมู่ให้เห็นว่าในกระบวนการที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานของระบบนั้น ประกอบด้วย 6 หมวดสำคัญ และหมวดที่ 7 จะเป็นหมวดผลลัพธ์ที่แสดงความสำเร็จ ความสัมฤทธิ์ผลของกระบวนการจัดการทั้งหมด 6 หมวด ที่ผมนึกกำลังกันเมื่อแยกพิจารณาในแต่ละหมวด เป็นดังนี้

หมวดที่ 1 การนำองค์การ

เป็นหมวดของการขึ้นและการขับเคลื่อนองค์การให้เกิดความยั่งยืน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เกิดความผูกพัน การสร้างนวัตกรรม และผลการดำเนินการที่ดี

เมื่อพิจารณาในระดับภูมิภาค หมวด 1 จะมองเห็นผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานราชการแผ่นดินในส่วนภูมิภาค แม้ว่าจะเป็นตัวแทนของกระทรวงมหาดไทยที่ได้รับการแต่งตั้งออกไปบรรจุไปเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดแต่พอไปอยู่ในจังหวัด จะพบว่ามีความเอาใจใส่ของจังหวัดและมีกฎหมายและพระราชบัญญัติไม่ต่ำกว่า 500 ฉบับ ที่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นมีความสามารถในการบริหารราชการแผ่นดิน หากมองในระดับต่างๆ ของความเป็นภูมิภาค ในระดับอำเภอก็จะมองเห็นนายอำเภอซึ่งจะเป็นผู้มีบทบาทในการพัฒนา ดังนั้น คำว่าวิสัยทัศน์และการนำองค์การเหล่านี้จะใช้หลักในการนำองค์การอย่างไร ในระดับที่เขามีความอำนาจและบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล หรือสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ถ้าจะต้องลงกิจกรรมไปในพื้นที่แล้ว ท่านจะมีบทบาทสำคัญอย่างไร ต้องประสาน ต้องเกี่ยวข้องอย่างไร ดังนั้น สำหรับกระทรวงมหาดไทย บทบาทการนำองค์การในระดับจังหวัดจึงมีความสำคัญมาก

หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดกลยุทธ์ที่ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการตัดสินใจเรื่องระบบงานที่สำคัญ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เมื่อกล่าวถึงการวางแผนและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งในขณะนี้การบริหารงานราชการแผ่นดินไม่ได้เป็นเรื่องของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นระบบเกี่ยวข้องกับหลายกระบวนการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการใช้งบประมาณ การใช้ทรัพยากร การนำคนเข้ามาใช้ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นด้านใดๆ ก็ตาม โดยให้พิจารณาการวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับจังหวัด ซึ่งท่านคุ้นเคยกับแผนการพัฒนาจังหวัด คุ้นเคยกับแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัดอยู่แล้ว

การวางแผนการพัฒนาในระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัดเราพยายามให้ความสำคัญถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ซึ่งกลไกของรัฐบาลในเรื่องของยุทธศาสตร์ได้มีการพยายามปรับตั้งแต่รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. 2550 และรัฐธรรมนูญที่จะออกมาในขณะนี้ก็มีร่างการปฏิรูปที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับนานาชาติ ยุทธศาสตร์การเปิดประชาคมอาเซียน ทางด้านสังคม ทางด้านวัฒนธรรม ทางด้านเศรษฐกิจต่างๆ เหล่านี้ มีความเกี่ยวข้องกันหมดเพราะเป็นแผนยุทธศาสตร์ชาติ เช่น การค้าขายกับจีน การทำเส้นทาง การทำรถไฟรางคู่ ซึ่งทุกหน่วยงานต้องทำให้แผนสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และพอลงไปในพื้นที่ท่านจะเห็นว่าแผนจังหวัดและกลุ่มจังหวัดนั้นควรจะทำแผนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติอย่างไร เช่น เมื่อเปิดการค้าเสรี ท่านจะนำการรายงานมาใช้ จึงต้องมีการสร้างระบบที่มีคุณภาพสูง ในเรื่องเศรษฐกิจการค้าชายแดน อำเภอแม่สอด จังหวัดมุกดาหาร ด้านสะเดา จะต้องขยับหมด เพราะไม่เช่นนั้นก็จะไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ถ้าคิดเช่นนี้ก็จะไม่มีอะไรยาก หมายความว่า พิจารณาจากภูมิประเทศ ภูมิสังคม ถ้ามีชายแดนเมื่อไร แต่หากเป็นจังหวัดอ่างทองที่ติดกับสิงห์บุรี และสุพรรณบุรี ก็ไม่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการค้าชายแดนมาก แต่อาจเป็นปลายทางของการส่งสินค้าเกษตร บางประเภทเพื่อจะเชื่อมในการส่งสินค้า เช่น ข้าว เป็นต้น แต่ถ้าเป็นปาดังเบซาร์ เป็นมุกดาหาร เป็นสระแก้ว ที่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน จะต้องขยับหมด โดยต้องมองให้เห็นว่า จังหวัดมีแผนในเรื่องการปฏิบัติของจังหวัด หรือแผนของกลุ่มจังหวัดที่มีแผนของกิจกรรม โครงการต่างๆ อย่างไร และวางแผนอย่างนี้จะสำเร็จผลอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญเพราะแผนเป็นที่รวมของการคิดและพิจารณาอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ได้ผลในกิจกรรมต่างๆ ที่รัฐพึงจะปฏิบัติ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจะทำทุกเรื่องไม่ได้ แต่จะทำเรื่องไหน ทำอย่างไร และจะสำเร็จได้อย่างไร และจะมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างไรตรงนี้เป็นเรื่องที่จะต้องพิจารณา

เพราะฉะนั้น เพียง 2 หมวดนี้ก็มียู่ด้วยกันทุกจังหวัด ประเทศไทยมีทั้งหมด 76 จังหวัด ทุกจังหวัดล้วนมีกิจกรรมเหล่านี้ด้วยกันทั้งสิ้น

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นการกำหนดวิธีการที่ใช้รับฟังเสียงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการใช้สารสนเทศเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กระบวนการของหมวด 3 นั้นมีอยู่ในทุกพื้นที่ เพราะถ้าไม่มีประชาชนก็ไม่มีราชการ การรับราชการต้องตอบคำถาม 3 เรื่องให้ได้ว่า 1) ทำไปเพื่อใคร ถ้าท่านตอบว่าทำไปเพื่อลูกหลานของเรา ทำไปเพื่อพรรคการเมืองของเรา คงไม่ใช่ เพราะการรับราชการนั้นต้องตอบได้ว่าสิ่งที่ท่านทำ สิ่งที่ท่านปฏิบัติ ผู้ที่ได้รับประโยชน์คือประชาชน (Responsive to the People) ประชาชนต้องได้ พวกเราในที่นี้บางคนอาจจะบอกว่าตนเองไม่ได้ทำงานบริการ เป็นคนทำแผนก็เจอแต่ตัวหนังสือ ตัวหนังสือที่ท่านบอกนั้นเป็นงานที่ระบุไว้ให้ท่านทำและถ้าออกมาในลักษณะของแผนโครงการแล้วได้นำไปใช้เกิดประโยชน์ นั่นถือว่าการตอบสนอง แต่ถ้าท่านไม่สามารถตอบสนองต่อประชาชนได้ให้ท่านคิดว่าท่านกำลังทำราชการอยู่ 2) เนื่องจากการปฏิบัติราชการไม่มีใครใช้เงินส่วนตัว แต่ใช้งบประมาณของแผ่นดินทั้งสิ้น จึงเป็นการปฏิบัติราชการภายใต้ข้อจำกัดของงบประมาณ ดังนั้นงบประมาณที่มีจำกัดจะต้องมีวิธีการบริหารจัดการให้คุ้มค่าเงิน ซึ่งราชการมีข้อจำกัดเรื่องนี้ตลอดเวลา จะต้องพิจารณาว่าจะต้องทำอะไรก่อน และทำอย่างไรถึงจะคุ้มค่ากับงบประมาณ และ 3) ทำแล้วต้องมีความรับผิดชอบ ไม่ใช่เสนอสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ รู้ว่าทำไม่ได้ก็จะฝืนทำไปเพื่อสร้างประชานิยม เมื่อเกิดความผิดพลาดต้องรับผิดชอบ ดังนั้น ราชการสอนเราให้มี 3 อย่างคือ Responsive Responsible และ Accountable

ดังนั้น เวลาเราบริการประชาชนผู้ที่ได้รับประโยชน์ก็คือประชาชน เช่น เมื่อมีโครงการชลประทานมีการสร้างโครงการ สร้างแหล่งน้ำเข้าไป การปฏิรูปดิน สร้างพืชพันธุ์ธัญญาหารที่เป็นเมล็ดพันธ์ ประโยชน์ต้องเป็นของประชาชนและผู้บริโภค การใช้ดินการใช้น้ำ เมื่อมีอุตสาหกรรมเกิดขึ้นซึ่งก็ต้องการน้ำบางส่วน และต้องปล่อยของเสียบางส่วน ซึ่งผลกระทบเหล่านี้ใครจะต้องรับผิดชอบ และเราควรเน้นอุตสาหกรรมหรือเกษตรกรรม สิ่งเหล่านี้จะต้องคำนึงโดยดูถึงผล ถ้าใครมาจากชัยภูมิ นครราชสีมา หรือลพบุรีที่กำลังมีการพูดถึงโพแทสเซียม โพแทสเซียมเป็นสิ่งที่ถ้าขาดขายเงินสามารถรับซื้อได้ทั้งหมด แต่พอขาดจะทำให้เกิดดินถล่ม ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจในโครงการ/แผนงานของเราจะเป็นอย่างไร เป็นสิ่งที่ต้องคำนึง เพราะงานของรัฐเป็นงานที่ทำเพื่อประชาชน แต่ประชาชนก็มีหลายกลุ่มมาก ควรพิจารณาว่าจะเลือกกลุ่มไหน ลักษณะอย่างไร บางงานของกระทรวงมหาดไทย กลุ่มผู้รับบริการอาจเป็นไปได้หลายกลุ่ม เช่น กลุ่มผู้ขอสัญชาติ ซึ่งการให้สัญชาติเป็นอำนาจของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย มีพระราชบัญญัติออกมาผ่านกระบวนการนิติบัญญัติประกาศเป็นกฎหมายว่า บุคคลต่อไปนี้แม้ไม่ได้เป็นสัญชาติไทย แต่ได้เดินทางเข้ามาในราชอาณาจักร อยู่มาระยะเวลานานพอสมควร ทำคุณประโยชน์ เสียภาษีอย่างถูกต้อง มีความจงรักภักดี ถ้าอยากเป็นคนไทยให้มาขอ และผ่านกระบวนการพิจารณาว่าเหมาะสมแล้ว ก็ให้สัญชาติแก่เขาไป แต่พอให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นใครได้ประโยชน์ ก็คือคนกลุ่มเดียวซึ่งไม่ใช่คนไทย เมื่อมีนโยบายให้ให้สัญชาติ แต่บางครั้งก็ไม่ให้เพราะเกี่ยวข้องกับเรื่องความมั่นคง จะเห็นว่ามีเรื่องของผลกระทบอยู่ตลอดเวลา จึงควรต้องมีการพิจารณา ซึ่งกรณีดังกล่าวจะจับประเด็นได้ว่า มีพระราชบัญญัติอยู่แล้วและมีการขอสัญชาติมา 7,000 กว่าราย และบางรายขอมา 5 ปี 7 ปี เมื่อมีการเซ็นอนุญาตเพราะถือว่าได้ผ่านกระบวนการที่ถูกต้องมาแล้ว กรณีนี้ผู้ที่ได้รับประโยชน์คือผู้ที่ขอสัญชาติ แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นก็คือ คนที่รู้สึกว่าจะมา

แย่งงานทำ โดยในเรื่องนี้หากไม่มีการผ่านกระบวนการคิดในตอนทีขอ แต่มาคิดตอนที่ให้ซึ่งผิดลักษณะการคิดแบบกระบวนการ หากท่านพิจารณาเพียงผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่ได้รับผลกระทบ การตัดสินใจจะทำได้ไม่ยาก สามารถตัดสินใจได้เป็นเรื่องๆ ตามลักษณะขอบเขต และไม่มีปัญหา สื่อมวลชนก็เข้าใจ และชื่นชมด้วย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

เป็นหมวดที่มีความสำคัญมาก กล่าวถึงการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนขององค์การมาใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวนและปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ รวมทั้งการใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบและข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในทุกระดับ เกิดการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้จนเกิดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

หมวด 4 นี้อธิบายได้ว่า ถ้าทำงานแล้วมีข้อมูลและองค์ความรู้จะสามารถขับเคลื่อนงานได้ ในอดีตได้มีการใช้ความรู้จากผู้นำมาใช้ในการขับเคลื่อนงาน เช่น ผู้นำมีความรู้ด้านการเกษตรจากการไปดูงานต่างประเทศ แล้วกลับมาทำเลย แต่พอทำแล้วก็ค้างไว้ ยกตัวอย่างเช่น การไปส่งเสริมให้เกษตรกรปลูกปาล์มน้ำมัน ไปส่งเสริมให้ปลูกยางพารา เพราะราคาดี พอราคาดีทุกคนหันมาปลูกกันหมด ซึ่งสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์อย่างง่ายว่า เมื่อทุกคนหันมาปลูกทำให้เกิด Supply ที่มาก แต่มี Demand เพียงส่วนหนึ่ง ส่งผลให้ขายไม่ออก

ดังนั้น เราควรจะทำอะไร อย่างไร ควรจะมีข้อมูล เราก็คิดว่าจะต้องทำข้อมูลขึ้นมา การยึดหลัก กชช 2ค จปฐ นั้น เน้นให้เห็นว่าดีมาก แต่วิธีการในการนำข้อมูลมา หากได้ข้อมูลที่ไม่เป็นที่ยอมรับ เป็นการแต่งข้อมูลจะทำให้ข้อมูลขาดความน่าเชื่อถือ ในที่สุดข้อมูลที่กระทรวงมหาดไทยนำมาใช้ในระยะหนึ่งจึงเป็นข้อมูลเพื่อจัดทำงบประมาณ อยากได้งบประมาณด้านไหนก็มีข้อมูลด้านนั้นออกมาให้เห็น เช่น อยากได้เงินในเรื่องการช่วยเหลือผู้ยากจนในหมู่บ้านยากจน ซึ่งจะต้องมีรายได้อยู่ในฐานความยากจน ดังนั้นข้อมูลเงินรายได้จึงออกมาต่ำเพื่อให้ได้เงินช่วยเหลือ เมื่อข้อมูลได้พิสูจน์ผ่านการใช้ไประยะหนึ่งก็เห็นว่ามันไม่ตรง ข้อมูลก็จะขาดความน่าเชื่อถือ ในช่วงหลังสภกรรมจึงทำข้อมูลในเรื่องของบัญชีครัวเรือน แต่ไม่มีการนำมาใช้ ไม่รู้ว่าจะดำเนินการอย่างไร ดังนั้นฐานข้อมูลอย่างเดียวอาจไม่ได้เป็นตัวบอกได้ดั่งนี้ แต่ในลักษณะของการนำมาใช้เพื่อการพัฒนาในลักษณะของการบริหารราชการแผ่นดินในลักษณะของการบริหารจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำแผนจังหวัดเหล่านี้ ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลทางกายภาพของพื้นที่ ข้อมูลกายภาพของท้องถิ่นจะต้องนำมาใช้ ซึ่งสอดคล้องกับหลักการของ Value Chain ในเรื่องของ Demand & Supply ในส่วนของกระทรวงมหาดไทยได้ไปขอและคณะรัฐมนตรีก็อนุมัติมาแล้ว เพราะเราไปแล้วให้เห็นความสำคัญใน 2 ประเด็น คือ การทำ Area Based Approach ไม่ว่าจะรัฐบาลจะกำหนดนโยบายมาอย่างไรซึ่งเป็น Agenda Base ว่ารัฐบาลมีความจำเป็นจะต้องทำภารกิจเหล่านี้และให้กระทรวงต่างๆ รับผิดชอบไปซึ่งเป็น Function base เป็นงานของกระทรวง แต่การทำให้เกิดผลต้องทำให้ระดับพื้นที่ เมื่อเป็น Area Base เมื่อใด หนีไม่พ้นจังหวัด อำเภอ หนีไม่พ้นเรื่องที่ดิน การจัดที่ดิน การสร้างอาชีพ การประกันราคา ลงไปที่จังหวัดทั้งนั้น เมื่อลงไปสู่ Area Base แล้วให้ท่านหากฎของ Demand ให้เจอ ส่วน Supply Side ส่วนใหญ่ รัฐบาลจะเป็นคนให้ เป็นคนเอาข้อมูลในส่วน Supply Side แต่ในส่วน Demand Side Effect หมายถึง ความต้องการของประชาชน ต้องการอะไร ด้านไหน และด้านไหนมีความสำคัญมากน้อยต่างกันอย่างไร ตรงนี้จังหวัดเก่ง

ในเรื่องของ Demand Side ใน Area Based Approach โดยใช้กรอบแนวคิดของ Value Chain มาใช้ในการวิเคราะห์ท่านก็จะพบ เพราะฉะนั้น ในเรื่องของข้อมูลจึงอยากให้นั่งให้ดี

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร

เป็นการประเมินความต้องการด้านความสามารถและอัตรากำลัง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมของบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดี สร้างความผูกพัน การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ให้สอดคล้องไปในทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของจังหวัด

ในหมวดนี้ผมให้ความสำคัญกับบรรทัดสุดท้ายนี้ว่า “รวมถึงการนำศักยภาพของบุคลากร” เพราะพอลงไปในพื้นที่จะพบว่า มีจำนวนบุคลากรอย่างจำกัด แต่ในความเป็นจริงอยากที่ท่านพิจารณา ซึ่งกรณีที่จะกล่าวนี้ถึงศูนย์ดำรงธรรม

รัฐบาลให้ความสำคัญของศูนย์ดำรงธรรมในการให้รับในการดำเนินการทุกเรื่อง ศูนย์ดำรงธรรมในความหมายของผู้บริหารประเทศนั้นไม่ใช่ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ในความหมายของพวกเราอีกต่อไป แต่กลายเป็นศูนย์ปฏิบัติราชการแผ่นดินภายในจังหวัดและอำเภอขึ้นมา เพราะมีผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอเป็นผู้บริหารเป็นตัวแทนของจังหวัดและมีงบประมาณให้ ดังนั้น จะมองว่าศูนย์ดำรงธรรมเป็นศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ไม่ได้ ตัวอย่างเช่น เรื่องนี้เป็นของเกษตรส่งเกษตร เรื่องนี้เป็นของคมนาคมส่งคมนาคม ไม่ได้ ถ้าเรื่องนี้เป็นเรื่องของคมนาคม เป็นเรื่องของทางสาธารณะ เป็นเรื่องของทางไม่เหมาะสม ศูนย์ดำรงธรรมจะต้องเป็นผู้จัดการในลักษณะการจัดการรวมกันในรูปแบบ Cooperation ดังนั้นเมื่อท่านจัดการงานในลักษณะ Directive แบบนี้ตัวบุคลากรไม่ว่าจะอยู่ในหน่วยไหนต้องเข้ามาทำงานด้วย ซึ่งเป็นการนำศักยภาพในพื้นที่ทั้งหมดภายใต้ การปฏิบัติราชการของภูมิภาคจะต้องเอามาใช้ให้หมด รวมถึงส่วนกลางที่อยู่ในภูมิภาคด้วย จะต้องเอามาใช้อย่างไร จึงออกมาในลักษณะที่ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดสามารถโยกย้ายได้ ตรงนี้จึงตอบได้ว่าทำไมผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องไปดูแลบุคลากรตั้งแต่ระดับ 7 ลงไป นอกจากข้าราชการในกระทรวงมหาดไทย และอยากให้ขยายไปถึงส่วนราชการต่างๆ ที่จะต้องนำมาใช้ในการบริหารงานแต่ละงานไม่ว่าจะเป็น Agenda Base, Function Base หรือ Area Base

หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ

เป็นการออกแบบ จัดการ ปรับปรุงผลผลิต บริการ และกระบวนการทำงานทั่วทั้งองค์การ ให้เกิดประสิทธิผลของการปฏิบัติงานและสามารถส่งมอบผลผลิตแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กระบวนการทำงานในระดับจังหวัดจะเห็นว่าเรื่องของงบประมาณท่านเก่งแล้ว แต่ก่อนเราไม่เก่ง เพราะจังหวัดมีหน้าที่ขออย่างเดียว อยากได้อะไรก็ไปวิ่งบประมาณที่เป็นลักษณะ Line Item แต่เดี๋ยวนี้พอเป็น Planning Program Budgeting System (PPBS) ก็ดีขึ้น และในปัจจุบันเป็นลักษณะของการพัฒนา ซึ่งจังหวัดสามารถเป็นหน่วยในการจัดตั้งงบประมาณได้ และงบประมาณจะต้องเป็นงบประมาณที่สอดคล้องกับความ

ต้องการ และสอดคล้องกับแผนพัฒนาประเทศ ดังนั้น กระบวนการในการของบประมาณ กระบวนการในการออกแบบแผนงาน กระบวนการที่ต้องมีการจัดการภายในพื้นที่อย่างเหมาะสม ซึ่งอาจจะแยกเป็นเรื่องของกิจกรรม เรื่องน้ำ เรื่องดิน เรื่องสาธารณสุข กระบวนการต่างๆ เหล่านี้สามารถจัดการได้ กระบวนการจัดทำแผนในลักษณะฉุกเฉิน ในภาวะวิกฤติ ในภาวะที่ต้องเผชิญเหตุ จะทำอย่างไร ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่จังหวัดมีความเข้าใจและความเชี่ยวชาญในการบูรณาการ ทั้งในด้านงบประมาณ คณะกรรมการซึ่งมีกฎหมายรองรับในการดำเนินงาน ตรงนี้ต้องทำให้เป็นกระบวนการในลักษณะเชื่อมโยง ต่อเนื่อง และเข้าเป้า มีลักษณะของการทำงานให้สำเร็จ บางกระบวนการยังทำค้างไว้ ยกตัวอย่างในเรื่องยาเสพติด เมื่อบอกให้รณรงค์เรื่องยาเสพติด ข้อ 1 ให้ตั้งงบประมาณ ข้อ 2 ให้นักเรียนมาเดินขบวน และขึ้นป้ายตามสี่แยกกว่าต่อไปต้องไม่มียาเสพติด แต่ผลปรากฏว่ายาเสพติดยังมีการผลิตกันอยู่ในประเทศเพื่อนบ้าน เราบอกว่าเป็นเรื่องของประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งในความเป็นจริงเป็นเรื่องของกระบวนการเดียวกัน ให้เรามองแบบร้อยเรียงกัน

ดังนั้น หากพิจารณาทุกกระบวนการ ทำทุกหมวดของ PMQA เพียงแค่แยกออกมาให้เห็น แต่หากทำได้ครบทั้ง 6 หมวดแล้ว จะต้องส่งผลลัพธ์อย่างดี ซึ่งเราคิดว่าในส่วนนี้เราได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งแล้ว และถ้าทำด้วยความเข้าใจโดยที่ท่านทั้งหลายได้เข้ามาอบรมกันในวันนี้ และในแต่ละหมวดท่านก็จะได้รับผลอย่างดียิ่ง ซึ่งวันนี้ได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นวิทยากร ที่เก่งที่สุด จังหวัดที่มาประชุมในวันนี้เป็นจังหวัดที่ทำให้เห็นแล้ว ประสบความสำเร็จแล้ว อยากให้ท่านคิดตาม อย่าไปคิดขัด คิดตามในที่นี้ คือ ฟัง คิดตาม และนำไปปฏิบัติ คิดในเชิงได้ความรู้และได้นำกลับไปทำ ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จและประชาชนได้ผลประโยชน์ ซึ่งจะต้องเข้าใจกลไกให้เข้าใจกระบวนการที่ถูกต้อง ถูกวิธี ไม่ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดคนไหนจะย้ายไปก็จะไม่กระทบมาก เพราะจังหวัดมีระบบ กระบวนการของการพัฒนา และการจัดระบบที่ดีอยู่แล้ว ในเรื่องสถิติต่างๆ จึงไม่อยากจะเน้น เช่น จังหวัดตากก็ทำเพียงหมวดเดียว แต่จังหวัดที่ไม่ได้สมัครผมทราบว่ามีมากกว่านี้มาก แต่ท่านไม่ส่ง และคนที่ส่งก็อาจจะยังเขียนมาก็ไม่เข้าใจ ดังนั้น จึงแก้ปัญหาว่าต่อไปนี้เมื่อท่านเห็นความสำคัญ พอวันพรุ่งนี้ ผอ. อารีย์พันธ์ จะมาอธิบายเกี่ยวกับวิธีการเขียนในการสมัคร และจังหวัดอื่นก็จะได้ตัวอย่างไปด้วยซึ่งไม่มีเสียเปล่าแน่นอน

กระทรวงมหาดไทยยินดีให้การสนับสนุนเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยคุณดวงพร บุญครบ ซึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และจะได้มีส่วนในการให้ความช่วยเหลือสนับสนุน สุดท้ายนี้ผมขอให้กำลังใจให้ท่านเป็นบุคลากรที่มีส่วนสำคัญอันมีค่าขององค์กรให้เกิดผลสำเร็จ คือ ประชาชนและท้องถิ่นได้ประโยชน์ และสามารถให้เกิดความยั่งยืนต่อไป