

สรุปการประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ ๔

สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับคณะที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้จัดการประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ ๔ เมื่อวันศุกร์ที่ ๑๔ มีนาคม ๒๕๕๑ ณ ห้องประชุมสุธรรม อารีกุล ชั้น ๑ อาคารสารนิเทศ ๕๐ ปี มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ โดยมี รศ.ดร.ก้องกิติ พุสวัตต์จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดชเป็นผู้นำดำเนินรายการ ซึ่งมีผู้เข้าร่วมจากส่วนราชการต่างๆ ประมาณ ๓๕๐ คน

นางวรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา สทปรปรีดา ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กล่าวเปิดประชุมพร้อมเล่าถึงวัตถุประสงค์การจัดงานเวทีปัญญา สัมมนาเวทีครั้งนี้ว่าเป็นการแลกเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานที่ดี (Best Practices) ของหน่วยราชการในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมในระบบราชการ โดยในการสัมมนาครั้งนี้มีหน่วยงานที่เข้าร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์จำนวน ๓ หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก และกรมราชทัณฑ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลา

นายอรรถพร พันธุ์โกวิท เจ้าหน้าที่บริหารงานที่ดิน ๙ว และนางสารภี จันทรมี นักวิชาการที่ดิน ๘ว ได้ถ่ายทอดประสบการณ์ในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของสำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาเพื่อตอบสนองภารกิจบริการประชาชนที่หลากหลายมากขึ้น โดยภารกิจหลักของสำนักงานที่ดินคือการปกป้องรักษาสิทธิประโยชน์เกี่ยวกับที่ดินให้กับประชาชนและรัฐ ดังนั้นกลุ่มเป้าหมายการให้บริการสามารถแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่ม คือประชาชนและรัฐ ทำให้องค์กรต้องสร้างความพึงพอใจบนหลักความสมดุลของกลุ่มเป้าหมายทั้งสองกลุ่มซึ่งมีความต้องการที่แตกต่างกัน

เพื่อให้การบริการประชาชนรวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรมมากขึ้น สำนักงานที่ดินจังหวัดสงขลาได้พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ **"SAMILA Model"** ซึ่งยึดหลัก ๖ ประการ คือ

S = Sufficiency Economy หมายถึง การยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง

A = Approach หมายถึง การยึดแนวทางพระราชทาน "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"

M = Management หมายถึง การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

I = Integration หมายถึง การบูรณาการร่วมกัน

L = Learning หมายถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ

A = Accountability หมายถึง รับผิดชอบต่อสังคม

ตัวแบบการพัฒนาข้างต้นได้ใช้การเปรียบเทียบการพัฒนาศักยภาพหรือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) กับบ้านคือ โดยมีเสาหลัก คือ กฎระเบียบ ใช้ภาวะผู้นำด้วยระบบคุณธรรมและมีการทำงานเป็นทีม พัฒนาระบบข้อมูล และเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม โดยการน้อมนำ

ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ทรงพระราชทานแนวทาง “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” มาเป็นแนวทางปฏิบัติ ดุจแสงไฟส่องบ้าน มีหลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส รับผิดชอบ มีส่วนร่วม และคุ้มค่า เป็นหลักตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนประกอบกับแนวทางของท่านประธานองคมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ซึ่งนำไปสู่แผนปฏิบัติการที่เรียกว่า “แผน ดอบแทนคุณแผ่นดิน”

โดยกลยุทธ์หลักที่สำนึกที่ดินจังหวัดสงขลาได้นำมาประยุกต์ใช้ คือ การให้บุคลากรใช้ชีวิต อย่างเป็นพอเพียง, เสริมสร้างองค์การการเรียนรู้, สร้างเครือข่ายช่วยทำงาน, การรักความสามัคคีในองค์กร ใช้ ระบบประเมินผลเป็นหลัก จุดเน้นถัดไปมุ่งเน้นด้านกระบวนการโดยลดระยะเวลาและขั้นตอน เช่น กระบวนการโอนกรรมสิทธิ์สามารถลดระยะเวลาเหลือเพียงชั่วโมงครึ่งเป็นเวลาที่ทำได้ดีกว่ามาตรฐานที่กำหนด โดยหน่วยงานส่วนกลาง มี Free Office ขึ้นรูปให้ประชาชนเห็นได้ทันที ในด้านคุณภาพการบริการ มีการหมุนเวียนบุคลากรของสำนักงานฯ เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและแทนกันได้ในทุกเรื่อง เมื่อมีผู้มาใช้ บริการก็สามารถรับบริการได้เบ็ดเสร็จในจุดเดียว รวมถึงการบริการที่เหนือความคาดหมายของประชาชน เช่น การจัดรถ แก้วน้ำดื่ม น้ำดื่ม ให้ประชาชนระหว่างการรื้อวัด เป็นต้น จุดแข็งของสำนักงานที่ดินจังหวัด สงขลา คือการมีค่านิยมร่วมกันในเรื่องของความรู้สึกเป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน มีความเป็นพี่เป็นน้องกัน มีความเหนียวแน่น และสามารถสื่อสารกันได้ในแต่ละฝ่ายได้อย่างรวดเร็ว โดยการสร้างทัศนคติที่ทำให้ บุคลากรทุกคนคิดถึงประชาชนที่มาใช้บริการให้เสมือน “ญาติของตน”

โรงพยาบาลบ้านตาก จังหวัดตาก

นางเกศราภรณ์ ภักดิ์วงศ์ พยาบาลวิชาชีพ ๗ ได้กล่าวถึง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการทำงานของโรงพยาบาลบ้านตาก เนื่องจากผลกระทบจากกระแสออกนอกระบบ ของโรงพยาบาลทำให้โรงพยาบาลบ้านตาก ซึ่งเป็นโรงพยาบาลชุมชนขนาดเล็ก จำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดของโรงพยาบาล โดยได้ยึดหลักการบริหารจัดการภายในองค์กร ๓ ประการ ได้แก่ (๑) “ทีม เท่านั้นทำให้งานประสบความสำเร็จ” (๒) “การทำงานเชิงรุก” และ (๓) “การพึ่งพาตนเอง” รวมทั้ง ได้สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับประชาชนในชุมชนเพื่อมุ่งสู่การเป็น “โรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจ” โดยการ พัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลในช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา สรุปลเป็นกระบวนการแบบบูรณาการได้ ๑๐ ขั้นตอน เพื่อให้ได้บ้าน (โรงพยาบาล) ที่มีคุณภาพและสมาชิกในบ้าน (เจ้าหน้าที่โรงพยาบาล) มีความสุข หรือ เรียกว่า “บ้านคุณภาพสร้างสุข” เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติในการสร้างคุณภาพและสุขภาพที่ดี ดังนี้

๑. เริ่มต้นที่ฐาน โดยการใช้กิจกรรม ๕ ส.เพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพและการมีสุขภาพที่ดี

๒. สร้างบ้านนำอยู่ สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี อบอุณ ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม

๓. ผู้บริหารต้องรู้ ผู้บริหารทุกระดับมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ มีการสร้างตัวแบบการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการหวังผลสัมฤทธิ์เพื่อใช้ในการนำองค์กรได้

๔. **นำสู่เจ้าหน้าที่** เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ (ร่วมสร้างภาพฝันในอนาคต) ทำให้ทุกคนเห็นความสำคัญของสิ่งที่จะทำ จนเกิดความมุ่งมั่นและรู้สึกเป็นเจ้าของเจ้าหน้าที่ทุกคนรู้จักคุณภาพที่จะต้องทำให้เกิด และรู้วิธีที่จะทำให้เกิดคุณภาพ

๕. **สามัคคีคือพลัง** สร้างทีมโดยใช้กิจกรรม OD ที่สอดแทรกไปกับการทำงานประจำ

๖. **ตั้งทีมพัฒนา** โดยใช้หลักการ ๓ ประสาน คือ ทีมนำ (นำฝัน) เป็นคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาคุณภาพ ทีมหนุน (ทอฝัน) เป็นคณะกรรมการประสานงานและสนับสนุน และ ทีมทำ (สานฝัน) เป็นคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ นำกรรมการทุกประเภทมาจัดให้เป็นทีมเดียวกัน เน้นทีมคร่อมหน่วยงาน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

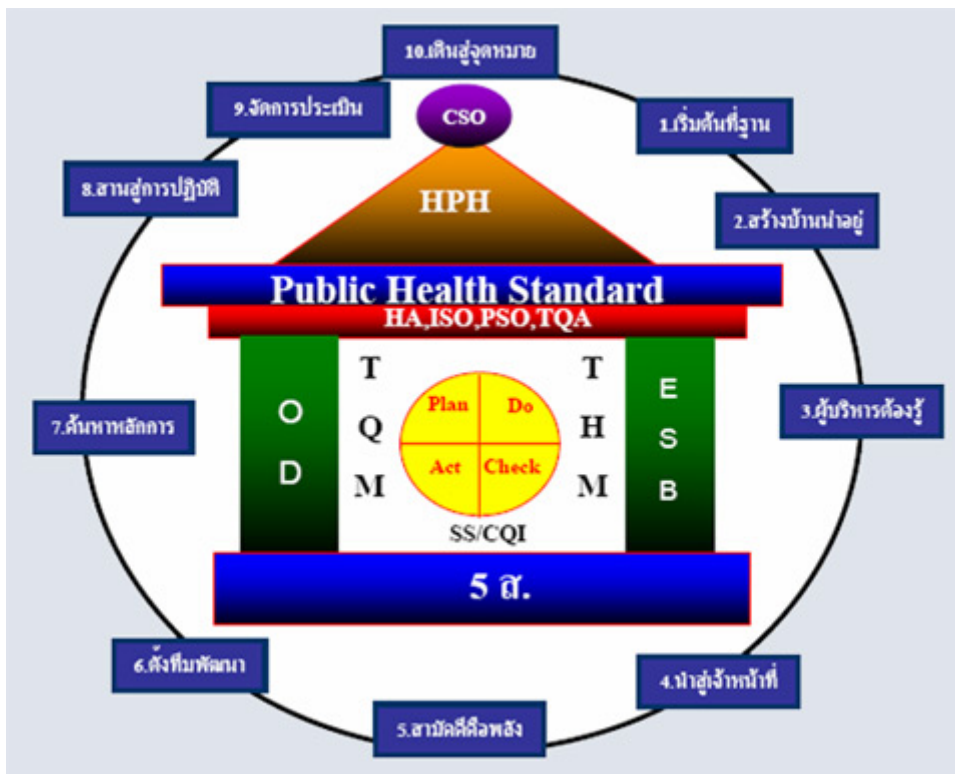
๗. **ค้นหาหลักการ** ให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมของการทำกิจกรรมทุกอย่างที่มีเป้าหมายเดียวกันคือ คุณภาพ และให้ลูกค้าคือประชาชนเลือกรับบริการจากโรงพยาบาลไม่เลือกโรงพยาบาลอื่น

๘. **สานสู่การปฏิบัติ** ปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ เน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในงานของตนเอง และการทำคุณภาพต้องทำให้สอดคล้องกับงานประจำ หรือ การทำงานประจำให้ดีด้วยหัวใจของมาตรฐาน HA (Hospital Accreditation)

๙. **จัดการประเมิน** ใช้การประเมินหลายรูปแบบ การประเมินตนเอง การติดตามตัวชี้วัด การเยี่ยมสำรวจภายใน และการตรวจประเมินจากบุคคลภายนอก จากชุมชน จากการประเมินผลประจำปี

๑๐. **เดินสู่จุดหมาย** เป้าหมายที่สำคัญ คือ ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เจ้าหน้าที่มีความสุขและโรงพยาบาลอยู่ได้ เพื่อพัฒนาสุขภาพของประชาชนอย่างยั่งยืน เป็น โรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจ หรือ To be the hospital of choice

Model "บ้านคุณภาพสร้างสุข"



นอกเหนือจาก Model “บ้านคุณภาพสร้างสุข” ของโรงพยาบาลแล้ว เจ้าหน้าที่ยังมีแนวคิดใหม่ๆที่น่าจะนำมาเป็นตัวอย่างในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์อีกหลายโครงการ เช่น

- ๑) แนวคิด ๔Cs (Clean, Care, Cooperation, Community)
- ๒) การพัฒนาทีมพัฒนาคุณภาพ (นำฝัน, สานฝัน, และสานฝัน)
- ๓) การสร้าง Brand “BH” ให้เป็นที่รู้จักต่อชุมชน โดยการสร้างกิจกรรม และดึงชุมชนเข้ามามี

ส่วนร่วม

๔) การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่ อสม. (การให้บริการการเจาะเลือด)

๕) แนวคิดการสร้างนวัตกรรมใหม่โดยประยุกต์วัสดุที่หาได้ในพื้นที่มาใช้ใหม่อย่างคุ้มค่า

การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และวัฒนธรรมการทำงานที่ผ่านมา ส่งผลให้โรงพยาบาลบ้านตากปรับเปลี่ยนจากโรงพยาบาลเล็กๆ ในชุมชนเป็นองค์กรที่เข้มแข็งและเป็นทีกล่าวขานในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมของประชาชน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การบูรณาการแนวคิดและเครื่องมือในการบริหารต่าง ๆ ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้รับการขนานนามให้เป็นองค์กร “I AM READY” และเป็นตัวอย่างของหน่วยราชการในการเป็นองค์กรในด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์อีกด้วย

กรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

นางพรสวรรค์ เกิดโกลา ผู้อำนวยการสำนักทัณฑ์ปฏิบัติ และนายสพจน์ หังสนندر

ผู้บัญชาการเรือนจำสี่คิ้ว ได้ร่วมอภิปรายเกี่ยวกับการปรับกระบวนการทัศน์ในการควบคุมกักขังผู้ต้องหาและปรับพฤติกรรมผู้ต้องหาเพื่อคืนคนดีสู่สังคม โดยความท้าทายในการปฏิบัติตามภารกิจดังกล่าวเกิดจากภูมิหลังของผู้ต้องหาที่มีความหลากหลาย ทั้งในเรื่องเพศ อาชีพ อายุ การศึกษา สถานภาพทางสังคม ตลอดจนสาเหตุของการตกเป็นผู้ต้องขังด้วย กอปรกับการที่ประเด็นสิทธิมนุษยชนได้รับความสนใจมากขึ้น ทั้งในระดับประเทศและในต่างประเทศ กรมราชทัณฑ์จึงต้องปรับตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามภารกิจได้ตามมาตรฐานสากลและภาพลักษณ์ที่ดีของประเทศ

ผู้บรรยายยังได้แสดงประสบการณ์การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของกรมราชทัณฑ์ ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการโดยยึดแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง อาทิ การให้เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ปลูกผักเพื่อรับประทานเอง และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ต้องขัง โดยยึดหลัก ๔ ประการ ดังนี้

- (๑) เรือนจำเรือนปัญญา-มุ่งเน้นผู้ต้องขังที่ต้องการศึกษาต่อในระดับอนุปริญญาและปริญญาตรีขึ้นไป
- (๒) เรือนจำเรือนพัฒนา-มุ่งเน้นการฝึกอาชีพผู้ต้องขัง ให้สามารถประกอบอาชีพภายหลังการพ้นโทษตามคำพิพากษาแล้ว
- (๓) เรือนจำเรือนกีฬา-มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพผู้ต้องขังที่มีความโดดเด่นทางการกีฬา เช่น กีฬามวย จนได้รับรางวัลระดับโลกมาแล้ว
- (๔) เรือนจำเรือนธรรม-มุ่งอบรมจริยธรรมเพื่อปลูกจิตสำนึกและพัฒนาจิตใจตามหลักศาสนา ที่ผู้ต้องขังเคารพนับถือ

สรุปบทเรียนสำคัญ

ทั้ง 3 หน่วยงานที่ได้ร่วมในเวทีปัญญา สัมมนาว่าที่ครั้งนี้ ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการ ริเริ่มและผลักดันในด้านการเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และทัศนคติที่เน้นการสร้างคุณภาพภูมิใจในการดำเนินงานของข้าราชการและการที่ได้ให้บริการที่ดีแก่ประชาชน มุ่งเน้นถึงประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติที่จะได้รับในภาพรวม การทุ่มเทของผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางที่มุ่งเน้นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญทั้งเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และรวมไปถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้รับบริการ ทำให้เกิดการพัฒนาดำเนินงานอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ ไม่ว่าจะ เป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่ถูกพัฒนาขึ้น นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการงานและการให้บริการที่ถูกพัฒนาเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อประชาชน แนวทางปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์นั้นสามารถสรุปได้เป็นขั้นตอนสำคัญดังนี้ คือ การวางแผนและวางทิศทางในการพัฒนา และแผนปฏิบัติการ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกมิติ โดยอาศัยกลไกด้านการส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ในการขยายผล และสร้างความภาคภูมิใจในความสำเร็จของการดำเนินงาน พร้อมทั้งยึดหลักการประเมินผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้หน่วยงานทั้ง 3 นี้ สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งหากจะกล่าวไปแล้วขั้นตอนดังกล่าว ก็มีความคล้ายคลึงเป็นอย่างมากกับกระบวนการดำเนินงานของ PMQA (Public Management Quality Award) ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้เริ่มดำเนินการสนับสนุนในช่วง 3 ปี ที่ผ่านมา ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญดังนี้คือ การนำองค์กร การวางยุทธศาสตร์ การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความรู้ การบริหารทรัพยากร การปรับปรุงกระบวนการงาน และ การประเมินผลตามหลักการของ Balanced Scorecard ดังนั้นหากหน่วยงานสามารถที่จะดำเนินงานตามกรอบของ PMQA ได้อย่างต่อเนื่อง ทุกหน่วยงานก็มีแนวโน้มที่จะสามารถสร้างศักยภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมเหมือนดังหน่วยงานทั้ง 3 นี้

นอกเหนือจากประสบการณ์ รูปแบบการดำเนินงานด้านการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์แล้ว ทั้ง 3 หน่วยงานยังได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และบทบาทของการจัดการความรู้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของข้าราชการในทุกระดับ เทคนิคที่ถูกเน้นย้ำจากทุกหน่วยงานคือ การพัฒนาภาคี การสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ในวงกว้าง และการสนับสนุนการเชื่อมโยงของเครือข่ายเหล่านี้ให้มีความเข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ทั้ง 3 หน่วยงานยังได้เน้นถึงความจำเป็นของ Explicit Knowledge และ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ในการกระจายความรู้และเพิ่มช่องทางในการเข้าถึงความรู้ในวงกว้าง ผลของการใช้กลไกของการบริหารความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากจะเป็นการผลักดันให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในวงกว้างแล้วยังเป็นกลจักรสำคัญในการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาการให้บริการอย่างต่อเนื่องของทุกองค์การด้วย

.....