

สรุปการประชุมเวทีปัญญา สัมมนาเวที ครั้งที่ 3
วันศุกร์ที่ 27 สิงหาคม 2550
ณ ห้องคอนเวนชัน ชั้น 2 อาคารศูนย์ประชุมสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์

นำเสนอประสบการณ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ดำเนินการอภิปรายโดย : ดร.ประพนธ์ ผาสุขยัต

ในเวทีปัญญา สัมมนาเวที จะเชิญผู้แทน 2 ท่าน จากส่วนราชการและจังหวัดต่าง ๆ ท่านแรกคือ CKO ของส่วนราชการ เนื่องจากเวทีนี้เป็นเวทีที่ใช้กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนอีกท่านคือผู้ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไปเรื่อยๆ ในแต่ละเนื้อหาที่นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สำหรับในวันนี้เนื้อหาที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ PMQA โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้

โดยกระบวนการจัดการความรู้ที่นำเสนอแต่ละท่านจะไม่นำเสนอผ่านสไลด์ สไลด์จะเป็นเพียงองค์ประกอบเท่านั้น แต่เน้นที่การเล่าเรื่องเป็น Story Telling ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่ดีหรือปัญหาต่างๆ ตามความเป็นจริงอย่างเปิดใจในช่วงแรก และในช่วงที่ 2 จะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ว่าในการดำเนินงานเกิดปัญหาอย่างไร และมีเทคนิควิธีอย่างไรในการแก้ปัญหา ซึ่งนับว่าเป็น Tacit Knowledge หรือความรู้ฝังลึกซึ่งเกิดจากประสบการณ์โดยตรง

อย่างไรก็ตามการฟัง Tacit Knowledge มีความแตกต่างจากความรู้ที่เป็นวิชาการ ซึ่งการฟัง Tacit Knowledge ต้องฟังแล้วคิดตามให้เห็นภาพตามผู้เล่าเรื่อง โดยจะไม่มีมติดัดเทียมอะไรมากมาย เป็นการฟังแบบเปิดรับ เนื่องจากเรื่องเล่าแต่ละเรื่องก็มีบริบท สิ่งแวดล้อม หรือปัจจัยต่างๆ ที่แตกต่างกันไปและแตกต่างจากบริบทของผู้ฟัง ผู้ที่ไม่เข้าใจในกระบวนการนี้จะฟังแล้วคิดเปรียบเทียบอยู่ตลอดเวลาซึ่งไม่ใช่การฟังแบบ KM แต่เป็นการฟังแบบทั่วไปเท่านั้น

ส่วนราชการที่ 1 กรมสุขภาพจิต

: นางทัศนีย์ อักษรมัติ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

วิสัยทัศน์ของกรมสุขภาพจิตคือ “กรมสุขภาพจิตจะเป็นองค์กรมาตรฐานการพัฒนาสุขภาพจิต ทั้งด้านการส่งเสริม ป้องกัน รักษา และฟื้นฟู เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ องค์ความรู้ ตลอดจนเทคโนโลยีด้านสุขภาพจิตของประเทศ เป็นศูนย์กลางประสานงานความร่วมมือทางวิชาการสุขภาพจิตในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นองค์กรที่มีการบริหารดีเยี่ยม มีขนาดกะทัดรัดคล่องตัว มีบุคลากรที่มีคุณภาพ เพื่อความทุกข์ที่ยั่งยืนของสังคมไทย”

ในการดำเนินการด้าน PMQA ของกรมสุขภาพจิตนั้น เริ่มด้วยการที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้คัดเลือกให้กรมสุขภาพจิตเป็นหน่วยงานนำร่อง โดยทดลองใช้เกณฑ์และวิธีการในการดำเนินงาน PMQA เพื่อที่จะใช้เป็นตัวอย่างให้แก่หน่วยงานอื่นในการดำเนินการต่อไป

การดำเนินการของกรมฯ เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคม 2548 ซึ่งการดำเนินการในฐานะหน่วยงานนำร่องนี้จะต้องเริ่มตั้งแต่การศึกษาเรียนรู้คำถามและเกณฑ์ต่างๆ ไปจนถึงการได้ Application Report ภายในระยะเวลา 3 เดือน ซึ่งเป็นการเริ่มต้นที่ความยากพอสมควร

ในการดำเนินงานของกรมฯ รวมถึงการเรียนรู้ที่ได้รับจากการทำ PMQA เริ่มต้นจากการดำเนินการตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติร่วมกันกำหนด ตั้งแต่การตั้งคณะทำงาน การตั้งคณะกรรมการ และรูปแบบในการดำเนินการประชุม โดยในการตั้งคณะกรรมการนั้นได้ตั้งตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดคือ มีผู้บริหารระดับสูงของกรมซึ่งก็คืออธิบดีเป็นประธาน คณะกรรมการประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของแต่ละสำนักที่รับผิดชอบกระบวนการหลักของกรมฯ ส่วนคณะทำงานได้มีความคิดว่าการจะดำเนินการให้ประสบผลสำเร็จนั้น ต้องตั้งคนที่อยู่ในคณะกรรมการให้เป็นหัวหน้าหมวด เช่น หมวด 5 ได้ให้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่เป็นหัวหน้าหมวด หมวด 2 ตั้งผู้อำนวยการกองแผนเป็นหัวหน้าหมวด เป็นต้น เพื่อที่จะได้แบ่งกันรับผิดชอบงานในหมวดต่างๆ

สำหรับในการดำเนินงานนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้ที่ปรึกษาเข้ามาช่วยในการประชุม 10 ครั้ง ครั้งละ 1 วัน แต่การดำเนินการตามนี้อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ กรมฯ จึงได้วางแผนปรับการประชุมเป็นครั้งละ 2-3 วัน เพื่อให้คณะทำงานของกรมซึ่งประกอบด้วยเจ้าหน้าที่จากหลายหน่วยงานในภูมิภาคได้ทำงานอย่างเต็มที่ และรูปแบบการประชุมที่กำหนดให้แบ่งหมวดกันตอบคำถามนั้น ปรากฏว่าไม่ประสบผลสำเร็จเท่าใดนัก เนื่องจากคำถามในแต่ละหมวดมีความเชื่อมโยงกัน การแยกตอบแต่ละหมวดทำให้คณะทำงานในแต่ละหมวดไม่สามารถเชื่อมโยงการทำงานในทุกๆ หมวดเข้าด้วยกันได้ ดังนั้นกรมฯ จึงได้เปลี่ยนรูปแบบใหม่โดยการให้คณะทำงานในทุกๆ หมวดได้ร่วมกันตอบคำถามในทุกหมวด ทำให้ได้ความเชื่อมโยงในแต่ละหมวด จากนั้นจึงช่วยกันเขียนรายงาน

เมื่อทำการตอบคำถามเสร็จทั้งหมดแล้ว จึงเข้าสู่กระบวนการประเมินตนเองร่วมกัน ซึ่งพบว่ามีความสะดวกรวดเร็วกว่าวิธีการแยกกันตอบคำถามมาก เนื่องจากเจ้าหน้าที่ทุกคนทราบกระบวนการ หรือคำถามคำตอบต่างๆ ในหมวดอื่น ๆ นอกเหนือจากที่ตนรับผิดชอบด้วย ดังนั้นจึงสามารถผ่านกระบวนการนี้ไปได้อย่างรวดเร็ว

หลังจากนั้นจึงทำการเขียนรายงานและหาโอกาสในการปรับปรุงตนเอง แล้วนำมาเรียงลำดับตามความสำคัญเพื่อนำเสนอคณะกรรมการต่อไป ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเขียน Application Report ซึ่งเขียนไปตามความเข้าใจ

โดยทั้งหมดเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำ PMQA และมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจนได้รูปแบบที่เหมาะสม

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำ PMQA ของกรมสุขภาพจิต ประกอบด้วย

1) องค์ประกอบของทีม/คณะทำงานที่ประกอบไปด้วย นักคิด นักอ่าน นักเขียนและนักอภิปราย ซึ่งเป็นระดับหัวหน้าจากแต่ละกอง/หน่วยงาน

2) ฐานความรู้แนวคิดการพัฒนากระบวนการคุณภาพ HA/ ISO ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของกรมฯ ที่ต้องการเป็นองค์กรที่มีการบริหารดีเยี่ยม ดังนั้นนโยบายของกรมก็คือ หน่วยงานของกรมที่เป็นโรงพยาบาลจะต้องผ่าน HA ทุกแห่ง ส่วนหน่วยงานทางการบริหารก็ต้องได้รับ ISO ทุกแห่งด้วย ซึ่งมาตรฐานนี้สามารถนำไปปรับใช้ได้กับ PMQA ได้ด้วย

3) ความสะดวกของสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก โดยกรมฯ ได้หาสถานที่ที่มีบรรยากาศดีเพื่อให้การทำงานไม่เกิดความเครียด รวมถึงมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานครบครัน

4) ทีมที่ปรึกษา เนื่องจากกรมฯ เป็นหน่วยงานนำร่อง จึงมีทีมที่ปรึกษาจากสถาบันเพิ่มฯ มาช่วยอย่างสม่ำเสมอ

5) ผู้บริหารให้ความสำคัญ ประกอบกับสถานที่ทำงานที่อยู่ไม่ไกลจากกรุงเทพฯ มากนัก จึงสามารถเข้ามามีส่วนร่วมให้ความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกับคณะทำงานได้ตลอดเวลา ซึ่งการให้ความสำคัญ เห็นความสำคัญ และทำให้สำคัญของผู้บริหารนี้ รวมถึงมีการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นขวัญและกำลังใจให้ทีมงานเป็นอย่างมาก



อย่างไรก็ตามการดำเนินงานของกรมฯ ไม่ได้หยุดอยู่แค่นั้น กรมได้นำโอกาสในการปรับปรุงที่พบจากการประเมินตนเองมาจัดทำแผนในการปรับปรุงองค์กร เช่น ในหมวด 2 กรมฯ พบว่ายังมีกระบวนการที่ยังไม่ค่อยเข้าสู่ระบบที่ดี กรมจึงได้เริ่มทำยุทธศาสตร์ของกรมฯ โดยนำเทคนิคในเรื่องของการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ทำแผน แล้วเชิญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้ยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพและส่งผลกระทบต่อประชาชนโดยตรง และมีการสื่อสารยุทธศาสตร์นี้ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบผ่านวิธีการต่างๆ ทั้งทางอินเทอร์เน็ต และการพิมพ์เป็นรูปเล่มที่สามารถพกติดตัวได้ นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตัวชี้วัดความพึงพอใจของบุคลากร การทำแผนพัฒนาระบบรับฟังความคิดเห็นและเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการความรู้โดยการพัฒนาฐานข้อมูลด้านสุขภาพจิต และการจัดทำคลังความรู้ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์ความรู้ของกรมฯ มีความเป็นระบบมากขึ้น รวมถึงมีการพัฒนา

มาตรฐานกระบวนการหลักที่สร้างคุณค่าโดยใช้ระบบ HA และ Blueprint for Change ซึ่งพบว่า การพัฒนาองค์ความรู้จะต้องทำอย่างถูกต้องตามขั้นตอน มีมาตรฐานในเรื่องของการวิจัยองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบมากขึ้น

ทั้งหมดนี้เป็นแผนการปรับปรุงองค์กรที่กรมฯ นำโอกาสในการปรับปรุงจากการประเมินตนเองมาทำแผน ซึ่งได้รับงบประมาณการดำเนินงานในปี 2550 นี้

ส่วนราชการที่ 2 สำนักงานปลัดกระทรวงพลังงาน

: นายทวารัฐ สูตะบุตร ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์

: นายนายธนวิษณุ จินดาประดิษฐ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนพลังงานระดับประเทศ

กระทรวงพลังงานพยายามที่จะประสานและบูรณาการเรื่อง PMQA เข้ากับหลาย ๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงหรือการสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลงภายในกระทรวง

เหตุที่กระทรวงพลังงานต้องทำ PMQA ทั้งกระทรวง มาจาก 3 ปัจจัยหลัก คือ

อันดับแรก กระทรวงพลังงานมีภาพของการขับเคลื่อนเศรษฐกิจที่ควบคู่ไปกับการทำลายสิ่งแวดล้อม แต่แท้ที่จริงแล้วกระทรวงฯ ยังมีงานและนโยบายหลายเรื่องที่เน้นการพัฒนาพลังงานควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม แต่ภาพเหล่านั้นไม่ได้ปรากฏให้ประชาชนได้รับทราบและรู้เห็น จึงเป็นภาพหนึ่งที่ติดอยู่กับกระบวนการโดยรวมของการพัฒนาโครงการด้านพลังงานทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน สาเหตุส่วนหนึ่งของเรื่องนี้เป็นเพราะการใช้พลังงานจะควบคู่ไปกับการปลดปล่อยสารบางอย่างที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม แต่ผลกระทบทั้งหมดนี้สามารถจัดการได้ขึ้นอยู่กับว่าเราสามารถที่จะยอมรับเกณฑ์การจัดการนั้นได้หรือไม่

ดังนั้นส่วนหนึ่งที่กระทรวงพลังงานพยายามจัดการมากที่สุดคือ ทำให้เห็นว่ากระทรวงฯ มีการพัฒนาควบคู่ไปกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โดยต้องอาศัยการทำความเข้าใจอย่างมาก เริ่มจากการสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง Perception ของบุคลากรในกระทรวงก่อนที่จะขับเคลื่อนไปสู่ภาคอื่นๆ ต่อไป

อีกเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเรื่อง Perception ของคนคือ ภาพของ Sector พลังงานในภาพรวม นั้น เป็น Sector ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนมหาศาล ดังนั้นจึงดูห่างไกลกับประชาชนมาก กระทรวงฯ จึงพยายามที่จะบริหารภาพลักษณ์ บริหารการทำงานเพื่อให้เห็นว่ากระทรวงฯ มีการทำงานใกล้ชิดกับประชาชน

ปัจจัยที่สองคือ ความเป็นกระทรวงใหม่ที่เกิดขึ้นจากการรวมตัวของกรมที่มาจากหลากหลายกระทรวง และมีวัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้กระทรวงขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ แต่ความเป็นกระทรวงใหม่ก็มีข้อดีในเรื่องของการปลูกฝังรูปแบบการทำงานของกระทรวงว่าจะมุ่งไปในรูปแบบใด กระทรวงฯ จึงอาศัยโอกาสนี้ สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ขึ้นมาในรูปแบบที่ต้องการ

ปัจจัยสุดท้ายคือการที่กระทรวงเผชิญกับภาวะการวิกฤตในเรื่องของบุคลากรที่จะเข้ามาทำงาน เนื่องจากผลตอบแทนระหว่างภาคเอกชนกับภาครัฐแตกต่างกันประมาณ 10 เท่า ทำให้ไม่สามารถชักนำคนดีคนเก่งเข้าสู่กระทรวงได้ อีกทั้งยังเกิดปัญหาสมองไหลของบุคลากรที่มี

ความสามารถจากหน่วยงานภาครัฐไปยังภาคเอกชน ซึ่งการที่จะพัฒนาคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถทำให้สามารถควบคุมการดำเนินโครงการที่มีการลงทุนมหาศาลนั้น ต้องใช้งบประมาณอย่างมาก

กระทรวงจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างจากส่วนราชการธรรมดา โดยทำงานด้วยระบบที่มีคุณภาพ ทันสมัย มีการบริหารจัดการภาครัฐแบบองค์รวม มีคนที่มีความรู้ความสามารถอยู่ในองค์กร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการดึงดูดตลาดแรงงานที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานที่กระทรวงฯ นอกเหนือจากเรื่องค่าตอบแทนที่จะได้รับ

ซึ่งทั้งหมดได้นำเข้ามาสู่เรื่องการพัฒนาระบบงาน ให้สามารถตอบสนองความต้องการและมุ่งสู่ความเป็นกระทรวงที่มีขีดสมรรถนะสูง คือ มีการบริหารควบคุมแบบ totality ตั้งแต่การวางยุทธศาสตร์ การนำองค์กร การให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาระบบ การพัฒนาคน และให้ออกเป็นผลลัพธ์ โดยเริ่มดำเนินงานมาตั้งแต่ 3 ปีที่แล้ว ภายใต้โครงการ High Performance Organization เพื่อให้เท่าทันหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงพลังงาน เช่น ปตท. กฟผ. เป็นต้น

และเมื่อประมาณ 2 ปีที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการทำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กระทรวงจึงได้บูรณาการเรื่อง HPO เข้ากับเรื่อง PMQA และในปัจจุบันได้เพิ่มเข้าไปอีกหนึ่งเรื่องคือการบริหารจัดการภาพลักษณ์ของกระทรวง เพื่อสร้าง Perception ให้คนภายนอกเห็นว่ากระทรวงพลังงานกำลังปรับปรุงมุ่งสู่ความเป็นหน่วยราชการสมัยใหม่ ที่มีระบบราชการสมัยใหม่ มีคนดีคนเก่งทำงานด้วย

การนำหลาย ๆ เรื่องมาผสมผสานกันดังกล่าวนี้ เรื่อง PMQA เป็นเรื่องหลักที่กระทรวงฯ พยายามเลือกกรอบมาสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่น่าสนใจ เรื่องที่สองคือ HPO โดยคิดว่ากรอบใน PMQA จะนำกระทรวงไปสู่ HPO ได้ ส่วนในเรื่องที่สามคือการบริหารภาพลักษณ์องค์กรเพื่อออกไปสู่สาธารณชนและสร้างความเข้าใจภายในให้เกิดความภาคภูมิใจของคนในองค์กร ทั้ง 3 เรื่องไม่ใช่เรื่องง่าย และกระทรวงไม่ได้ทำเพื่อหวังรางวัลใดๆ แต่ทำเนื่องจากความจำเป็นในเรื่องวิกฤติต่าง ๆ ของกระทรวง ซึ่งในการทำได้นำกรอบที่ดีของ เข้ามาสู่การทำงานจริงของกระทรวงฯ

ในการบริหารภาพลักษณ์ขององค์กรนั้น กรอบที่มาจาก PMQA คือ ลักษณะสำคัญขององค์กร ซึ่งได้มาจาก Brand Model และหากมีความชัดเจนในเรื่องลักษณะสำคัญขององค์กรแล้ว หลังจากนั้นการดำเนินงานใน 7 หมวด จะเป็นไปในแนวทางเดียวกับลักษณะสำคัญนั้นได้ง่ายขึ้น โดยจะได้ยึดลักษณะสำคัญนั้นว่าจะมีการนำองค์กรในทิศทางใด จะดำเนินการด้วยกระบวนการอย่างไร จะพัฒนาคนอย่างไร จะเตรียมฐานข้อมูลอย่างไร ซึ่งทั้งหมดขึ้นอยู่กับลักษณะสำคัญที่เราตั้งไว้นั่นเอง

สำหรับกระทรวงพลังงานนั้นการนำ Brand Model เข้ามาจับในเรื่องของลักษณะสำคัญขององค์กร ทำให้การบริหารภาพลักษณ์เดินสู่ทิศทางเดียวกันซึ่งก็คือ HPO โดยในกระบวนการสร้างคน กระบวนการสร้างการทำงาน สร้างวิธีการวัดผล หรือวิธีการที่จะนำองค์กร ต้องเน้นในสองเรื่องหลักคือ good governance (การกำกับดูแล) ซึ่งเป็นคนละเรื่องกับ Management (การบริหารจัดการ) เนื่องจากกระทรวงเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำกับดูแลภาคพลังงานทั้งหมด สินค้า

ของกระทรวงคือ นโยบายและมาตรการ ซึ่งต้องกำกับดูแลให้ได้อย่างดีและเหมาะสม และต้องมีการกำกับดูแลตัวเองที่ดีด้วยซึ่งก็คือ professional นั่นเอง



จากทั้งสองลักษณะนี้ ทำให้กระทรวงฯ ทราบว่าทั้ง 7 หมวดตามกรอบ PMQA ที่ต้องดำเนินการต่อไปนั้น สิ่งที่จะต้องยึดเป็นหลักคิดและหลักปฏิบัติคือ Brand Model ที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้นการบริหารภาพลักษณ์โดยยึดเอาลักษณะสำคัญเป็นหลัก แล้วเริ่มมาคิดหมวดข้างใน 7 หมวดให้สอดคล้องและสามารถนำไปขับเคลื่อนองค์กรได้นั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการผสมผสาน PMQA กับ Branding ได้แก่

1) ความเข้าใจของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในกระทรวง คือ ต้องเข้าใจว่าการทำ PMQA นั้นไม่ใช่เพื่อให้ผ่านเกณฑ์การวัดผล แต่ทำเพื่อให้งานขององค์กรมีคุณภาพจริง ๆ โดยต้องผสมผสานให้เป็นเนื้องานเดียวกันกับงานประจำที่ทำอยู่ ทำให้ลดความรู้สึกว่าเป็นภาระที่เพิ่มขึ้นของเจ้าหน้าที่

2) การสนับสนุนต่าง ๆ และการติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและชัดเจน

3) การสื่อสารสร้างเพื่อสร้างความเข้าใจ และการสื่อสารเพื่อติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงาน

ส่วนราชการที่ 3 จังหวัดสุพรรณบุรี

: นางสาวศรีสุรางค์ เคชะนาค นักวิชาการสาธารณสุข 7ว สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

การดำเนินงานในระดับจังหวัด ประกอบไปด้วยส่วนราชการหลายส่วนที่มีความหลากหลายทั้งทางด้านภารกิจ พื้นฐานความคิด ความรู้ความสามารถ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กรด้วย ซึ่งแตกต่างจากการทำงานของส่วนกลางในลักษณะของ กรม กอง อย่างเห็นได้ชัด

จังหวัดสุพรรณบุรีตั้งอยู่ในภาคกลางตอนล่าง มีวิสัยทัศน์คือ

“สุพรรณบุรี เป็นจังหวัดชั้นนำในด้านแหล่งผลิตอาหารและผลิตภัณฑ์คุณภาพมาตรฐานสู่สากล เป็นศูนย์กลาง การศึกษา การกีฬา และการท่องเที่ยว โดยใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน” ซึ่งในวิสัยทัศน์นั้นประกอบไปด้วย 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ด้วยกัน โดยมีหน่วยงานเจ้าภาพที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์แตกต่างกันไป ได้แก่ 1) การเกษตร มีเกษตรและสหกรณ์จังหวัดเป็นเลขานุการคณะ 2) การท่องเที่ยว มีผู้ว่าการการท่องเที่ยวเป็นเลขานุการคณะ 3) คุณภาพชีวิต มีนายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดเป็นเลขานุการคณะ 4) การศึกษา มีศึกษาธิการจังหวัดเป็นเลขานุการคณะ 5) การกีฬามี มีพัฒนาชุมชนเป็นเลขานุการคณะ และสุดท้ายคือ 6) การบริหารเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนหรือการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแรงงานจังหวัดเป็นเลขานุการคณะ

โดยตัวชี้วัด PMQA เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ของจังหวัดที่ได้จัดทำคำรับรองกับ สำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งการดำเนินการด้าน PMQA ของจังหวัดนั้น สุพรรณบุรีถือว่าเป็น 1 ใน 37 จังหวัดที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2549 ซึ่งได้คัดเลือกเพียงหนึ่งอำเภอมาทำ PMQA เท่านั้น โดยในขณะนั้นได้คัดเลือกอำเภอเมืองขึ้นมานำร่อง ซึ่งเป็นที่โชคดีที่มีผู้มีความรู้ความสามารถในทีมของจังหวัด ทำให้ในปี 2550 นี้จังหวัดมีการขับเคลื่อนการทำ PMQA ไปได้อย่างต่อเนื่องและมีความก้าวหน้า

การทำ PMQA ของจังหวัดไม่ได้ทำเฉพาะส่วนราชการใดส่วนราชการหนึ่ง แต่ต้องทำเป็นภาพรวมโดยมองว่าจังหวัดเป็นองค์กรหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยราชการส่วนภูมิภาค 8 หน่วยงานหลักที่จะต้องเข้มารวมกันเป็นองค์กรเดียวกัน ได้แก่ สำนักงานจังหวัด ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัด สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด และสำนักงานปศุสัตว์จังหวัด โดยแต่ละส่วนราชการต่างมีภารกิจที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นสิ่งที่ท้าทายที่จังหวัดต้องเผชิญในการทำ PMQA คือ หมวดที่ 6 การจัดกระบวนการที่ต้องหลอมรวมกระบวนการให้เป็นหนึ่งเดียว และสำหรับหมวดที่ 7 นั้น ขณะนี้จังหวัดสุพรรณบุรีกำลังดำเนินการอยู่ และจะทำการสรุปผลรวมต่อไป

การดำเนินการทั้งหมดที่ สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จังหวัดดำเนินการ เหมือนเป็นการตีกรอบให้จังหวัดทำแต่ละกระบวนการแต่ละขั้นตอน และทำให้จังหวัดรู้สึกว่ามีติดอยู่ในกรอบการให้คะแนนของสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งจังหวัดก็ต้องกลับมาทบทวนกันคิดว่าจะทำอย่างไรให้งานของส่วนราชการเชื่อมโยงกัน และมีความพร้อมที่จะก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยสภาพแวดล้อมของส่วนราชการต่าง ๆ ที่อยู่ห่างไกลกันมากก็เป็นอุปสรรคในการทำงานเช่นเดียวกัน

แต่จากการดำเนินการอย่างจริงจังทำให้ได้ทราบว่า สำนักงาน ก.พ.ร มีการเตรียมความพร้อมมาตั้งแต่ปี 2547 แล้วในเรื่องเทคนิคการบริหารจัดการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เรื่องการจัดทำคำรับรอง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด การจัดทำ Blueprint for Change การลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการ E-Government การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และการจัดการความรู้ เป็นต้น กระบวนการเหล่านี้ถ้ามองในภาพรวมแล้วจะพบว่ามีความเชื่อมโยงต่อเนื่องกันตลอดมา ไม่ใช่สิ่งที่จะต้องเริ่มต้นใหม่แต่อย่างใด

แนวทางการจัดทำ PMQA ของจังหวัดสุพรรณบุรีเริ่มจากการที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญ และกำหนดเป็นนโยบาย ต่อมาจึงมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยตั้ง steering committee ที่มีผู้ว่าฯ เป็นประธาน ตั้ง working team ที่มีรองผู้ว่าฯ เป็นประธาน และมีคณะทำงานจาก 8 ส่วนราชการหลัก นอกจัดให้มี category champion และกำหนดอย่างชัดเจนว่าใครเป็นผู้จัดส่ง ใครเป็นผู้รายงานความก้าวหน้า เป็นต้น

ต่อมาจะต้องการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับทีมงาน คือ จังหวัดจะทำการจัดอบรมให้กับทีมงานที่รับผิดชอบในแต่ละหมวด และทีมงานนั้นต้องกลับไปถ่ายทอดความรู้ให้แก่ทีมงานในส่วนราชการของตนทั้ง 8 ส่วนราชการด้วย เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ขั้นตอนต่อมาคือการจัดทำแผนดำเนินการ โดยให้คณะทำงานกำหนดว่าในแต่ละกิจกรรมจะทำอะไร ในช่วงใด ใช้เวลาเท่าไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ หลังจากนั้นคือการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน โดยมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวดเป็นผู้จัดทำโดยการประสานงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งในการตอบคำถามนั้นต้องตอบตามความเป็นจริงเพื่อที่จะได้หาโอกาสในการปรับปรุงตนเองได้ เมื่อจัดทำรายงานเสร็จแล้วจึงให้ working team เป็นผู้สรุปรายงานในภาพรวม



สุดท้ายคือในหมวด 7 การประเมินองค์กรด้วยตนเอง ซึ่งผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวดจะเป็นผู้ทำการประเมินผลลัพธ์ของตนเอง ซึ่งจังหวัดสุพรรณบุรีจะได้สรุปร่วมกันปลายเดือนสิงหาคมนี้ แล้วจึงนำโอกาสในการปรับปรุงองค์กรมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กรต่อไป

ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดความสำเร็จ

- 1) CKOของจังหวัดให้การสนับสนุนและถือเป็นนโยบาย
- 2) มีการติดตามผลการดำเนินงานของผู้บริหารระดับจังหวัดในทุกสัปดาห์/เดือน (มี Morning Breif ทุกวันพฤหัสบดี)
- 3) การคัดเลือกทีมงานที่มีทักษะและประสบการณ์
- 4) มีระบบการติดตามการประสานและการดำเนินงานของทีม PMQA จังหวัด ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) มีความเชื่อมโยงเครือข่ายในการทำงานของหน่วยงาน

6) มีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนในทุกระดับ

ปัญหาในการดำเนินงาน PMQA ของจังหวัดสุพรรณบุรี

1) ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการดำเนินงานน้อย โดยผู้บริหารมีหลายระดับ ในระดับต้นยังให้การสนับสนุนน้อย ซึ่งอาจเกิดการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง PMQA

2) การมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ซึ่งยังขาดความตระหนักในเรื่องการปฏิรูประบบราชการ ยังเห็นว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มขึ้น ขาดความเชื่อมโยงเป้าหมายในเรื่องการพัฒนาระบบราชการ

3) ทีมงานไม่ได้ผ่านกระบวนการงานอื่น คือมองไม่เห็นภาพรวมของการพัฒนาระบบราชการ ทำให้การขับเคลื่อนในภาพรวมเป็นไปได้ยาก
