



เรียบเรียงโดย นางจรัญญา ศรีไพโร
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สถาบันดำรงราชานุภาพ

เมื่อวันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๒ ผู้เขียนได้เข้าร่วมโครงการการนำยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ โดยการถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายระดับองค์การลงสู่ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้จัดขึ้นโดยมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นผู้แทนหน่วยงานจากกรม และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับฟังการบรรยายจาก นายทวิสิฐ บุญญาภิบาล ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบบริหาร และคร่ำหวอดในวงการ PMQA มาตั้งแต่เริ่มแรก และสามารถนำพากรมไปสู่ตัวชี้วัดรางวัลด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ แบบค่อยๆทำความเข้าใจ ตั้งแต่พื้นฐานว่าเหตุใดจึงต้องมีตัวชี้วัด การวัดจะวัดอะไร เราวัดเพื่อที่ความต้องการจะวัดจะพัฒนาตัวองค์กรเอง หรือทำไปเพราะโดนสั่งให้วัด ไปจนถึงการมุ่งพัฒนาให้เป็น กรม 4.0 ด้วยการบอกเคล็ด(ไม่)ลับที่ทำและเห็นผลมาแล้ว

เรื่องของ PMQA

ท่านเล่าว่าเรื่องของ PMQA เป็นเรื่องน่าอัศจรรย์ เพราะสามารถนำไปประยุกต์กับงาน กับชีวิตประจำวันได้ การพัฒนาคุณภาพเป็นหมวดเป็นกระบวนการ เป็นเหตุเป็นผลเชื่อมโยงระหว่างกัน ปัจจุบันการพัฒนาเกณฑ์ใช้เกณฑ์ปี ๒๕๖๒ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. มักจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุก ๓ ปี ความสำคัญอยู่ที่ใส่ในเกณฑ์หรือ Core Value ๑๑ ประการ คือค่านิยมและหลักการ เชื่อว่าทุกคนที่แม้จะป่วยหากทำได้ครบถ้วนทั้ง ๑๑ ประการ จะได้เติบโตเป็นผู้บริหารแน่นอน ประกอบด้วย

๑. มุมมองเชิงระบบ
๒. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์
๓. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน
๔. การให้ความสำคัญกับคน
๕. การเรียนรู้ขององค์การระดับบุคลากรและความสามารถในการปรับตัว
๖. การมุ่งเน้นความสำเร็จ
๗. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
๘. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
๙. คุณูปการต่อสังคม
๑๐. จริยธรรมและความโปร่งใส
๑๑. การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

นอกจากนี้ PMQA สอนให้เราเข้าใจองค์การจากข้อคำถามลักษณะสำคัญขององค์การ

ถ่ายทอดตัวชี้วัดจากอะไร



หากกรณ ๑ คັນคือสิ่งที่จะต้องส่งมอบ ให้คิดว่าแต่ละกรมจะส่งมอบอะไร แต่ปัจจุบัน ไซหรือไมที่ต่างคนต่างทำ และอาจไม่ได้คิดไปในทางเดียวกันว่า จะส่งไปเป็นชิ้นส่วนของรถ เพราะ ต่างให้ความสำคัญในงานของตนเอง

- งานแผน..... ทำแผนมากมาย ทำงานนโยบายจิปาละ
- งานกองการเจ้าหน้าที่... ทำเรื่องผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับผลตอบแทน
- งาน กพร. ทำเรื่องให้ความเห็น เรื่องใดๆที่จะพัฒนาระบบราชการให้ดีขึ้น

ทำไมต้องมีตัววัดมากมาย

ก็เพราะจะต้องทำงานให้ดีที่สุด แต่ละกองก็จะวัดต่างๆกันไป ชิ้นส่วนที่ ก.พ.ร.ทำ อาจจะต้องมีตัววัดเรื่องประสิทธิภาพการทำงาน งานแผนจะมีตัววัดเรื่องงบประมาณให้ใช้น้อยลง เป็นต้น

ภาพการทำงานต้องชัดเจน

วิสัยทัศน์ประเทศไทย

“ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาลงที่กระทรวงมหาดไทยทั้งหมด กระทรวงมหาดไทย จึงจำเป็นต้องมีภาพการทำงานที่ชัดเจน

กพร. จะต้องผลักดันให้เจ้าภาพทำดีๆ

ทำ PMQA อย่างไรก็ดี



ชั้นที่ ๑. ดูว่าอะไรคือคุณภาพการบริหารจัดการ ต้องมีเป้าหมายชัด มีผลลัพธ์ที่ชัด

ผู้นำ มีบทบาทสำคัญ มีการสื่อสาร การสร้างสภาพแวดล้อมอย่างมีทิศทาง บรรยากาศ ที่ดีต้องสร้างให้คนคิดเป็น เพื่อสร้างนวัตกรรมได้ สร้าง work system เป็นระบบที่ตอบสนองผู้รับบริการ

Collaboration

Innovation

Digitalization

ออกแบบกระบวนการ จัดคน วัด ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ปรับปรุงเทียบกับ The best **สำคัญมาก !!**

สร้างแนวทางอย่างเป็นระบบของเราเอง (การทำชิ้นส่วนของรถ)

ทำตามขั้นตอนที่ออกแบบไว้ ทุกคนในองค์กรทำ จะเกิดการเรียนรู้และการปรับปรุง หมายถึง กระบวนการ ADLI

เมื่อทุกกระบวนการบรรลุ ➡ บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ปรับเปลี่ยนวิธีคิดใหม่เพื่อให้งานสำเร็จ

ต้องจัดการความรู้ สร้างคน พัฒนาคน เพื่อให้มีความสามารถในการ create แล้วเขาเหล่านั้นจึงจะคิดเรื่อง Challenge ยุทธศาสตร์ได้

ตัวอย่าง (๑) ต้องการจงใจให้คนปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อประหยัดพลังงาน ➡ นักรถไฟฟ้านำไปเบิกได้ ใช้รถหลวงน้อยลง ➡ Out source ธรรับจ้างเอกชน

(๒) ต้องการเพิ่มพื้นที่ป่า ลดการตัดไม้ทำลายป่า ➡ **จงใจให้คนปลูกต้นไม้** ปลดล็อกกฎหมายให้ตัด “ไม้หวงห้าม” ๑๕๘ ชนิด “ไม้หายาก” อีก ๑๓ ชนิดในที่ดินเอกชนและที่ดินที่ได้รับอนุญาตให้ทำประโยชน์ ทั้งโฉนด นส.๓ ก. ใบจอง สค.๑

คิดตัววัดอย่างไร

ตัววัดต้องสอดคล้องกันทุกกระบวนการ

ตัวอย่าง ต้องการจะลดน้ำหนัก วัดได้ ๒ แบบ

คือ แบบวัดอะไร What to measure

กับ แบบวัดอย่างไร How to measure

วัดน้ำหนักที่ลดลง ➡ จำนวนวันที่ออกกำลังกาย

➡ วัดจำนวนก้าว

วัดพฤติกรรมที่ตอบสนองค่านิยมองค์กร

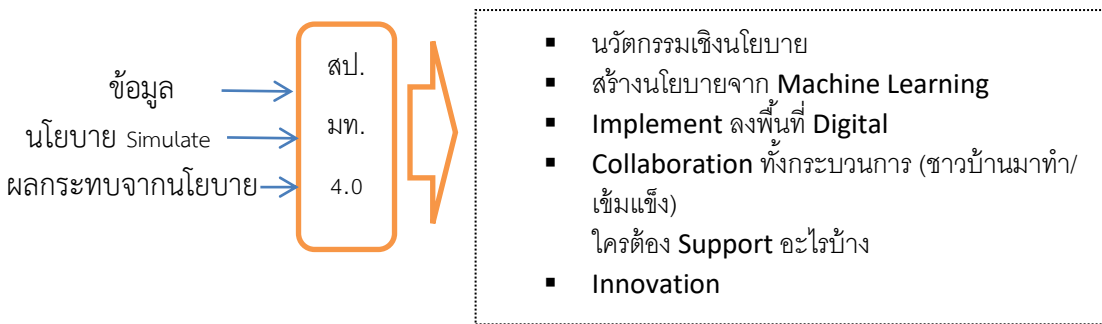
คือการทำให้คนคิดเหมือนกัน ซึ่งผู้นำทำให้ดู



เป้า แผน ปฏิบัติ วัด ปรับ

Design thinking

คิดต้องมาก่อน และคิดให้มาก รongลงมาคือทำ แล้วผลจะได้ตามมา ต้องคิดให้ชัดว่าผลลัพธ์ที่เราจะส่งมอบคืออะไร เช่น ต้องการ Design เป็น 4.0 ต้องดูเรื่องคน เรื่องความสามารถของคน ทบพวนกระบวนการใหม่ๆให้เป็น IT อะไรที่เป็น Core Function ให้ Re design แล้ววัดจำนวนกระบวนการที่เปลี่ยนเป็น 4.0 ในฟังก์ชันปกติ จะต้องทำให้เป็น 4.0 และมีผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อประเทศ



อำนวยความสะดวกด้วย Digitalization และคำนวณได้ว่า ต้องใช้เงิน / คน / ฯลฯ เท่าไร ทุกกระบวนการ

ท้ายสุดได้เรียนรู้เรื่องระบบการเรียนรู้ของกรมปศุสัตว์ Learn ➡ Share ➡ Learn ➡ Practice

➡ Leaps และการมี SMART People, SMART System และ SMART Result การสร้าง Application ต่างๆที่เป็นประโยชน์กับเกษตรกร และยังแนะนำให้ฟังเรื่อง “มดน้อยใครจะโดนไล่ออก” ทั้งที่ตัวเองแสนขยัน แต่ผู้บังคับบัญชาจ้างสัตว์มาทำงานอีกหลายชนิด สุดท้ายใครจะโดนไล่ออก ต้องไปดูใน YOUTUBE เองค่ะ



เล่าให้ฟังจะหมดสนุกเสียเปล่าๆ https://www.youtube.com/watch?v=NE_ABBaAFig