



วารสาร ดารงราชานภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

ปีที่ 9 ฉบับที่ 33 ตุลาคม - ธันวาคม 2552

ISSN 1513-6884



การพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ สถาบันดำรงราชานุภาพ

คณะที่ปรึกษา

นายมานิต วัฒนาแสน

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายสมพร ไซ้บางยาง

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร

นายพระนาย สุวรรณรัฐ

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน

นายวิบูลย์ สงวนพงศ์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

นายภาณุ อุทัยรัตน์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายกิจการพิเศษ

นายขวัญชัย วงศ์นิติกร

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านสาธารณภัยและพัฒนาเมือง

บรรณาธิการบริหาร

นายสุภโชค เลหาพะพันธุ์

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน ชีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางณิษฐา แสงทอง

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

นายสุรศักดิ์ บุญประกอบ

ดร.รัชจันน์ ธรรมจินดา

นางสาวอัจฉรา อินจันทร์

นายคมสัน วรวิวัฒน์

แบบปก นางสาวอรรณา เตชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย

ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร. / โทรสาร 0-2221-5958

<http://www.stabundamrong.go.th>

บทบรรณาธิการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการจ้ดระบบการบริหารภายในองค์กร ให้มีความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในภาวะปัจจุบัน ผู้รับบริการ (Customers) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ต่างก็มีความคาดหวังต่อองค์กรสูงขึ้น ในขณะที่องค์กรอาจจะมีทรัพยากรต่างๆ เท่าเดิมหรือน้อยลง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีขับเคลื่อนตัวเองให้เร็วขึ้น โดยปรับระบบการจัดการให้เหมาะสม สามารถบริหารงานภายในได้คล่องตัวขึ้น อันจะทำให้ องค์กรสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ ที่กำหนด

ในการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 มีมติเห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการ มีประสิทธิภาพและยั่งยืน ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับในมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งได้เริ่ม ดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2549

วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 9 ฉบับที่ 33 ประจำเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2552 ซึ่ง นับเป็นฉบับปฐมฤกษ์สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จึงใคร่ขอเสนอเรื่องการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality) เป็นแนวคิดหลัก (theme) ประจำฉบับเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันนอกจากนี้ได้นำเสนอบทความอีกหลากหลายเพิ่มเติม เข้ามา เพื่อเพิ่มพูนกรอบความรู้และเสริมอรรถรสในการอ่าน บทความต่างๆ เหล่านี้ ผู้ทรงคุณ ความรู้และผู้มีประสบการณ์ในการทำงานได้กรุณาเขียนขึ้นเป็นการเฉพาะเพื่อมอบให้น่าลงพิมพ์ ในวารสารดำรงราชานุภาพฉบับนี้ กองบรรณาธิการ จึงใคร่ขอขอบพระคุณหน่วยงานและผู้เขียน ทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณามอบบทความอันทรงคุณค่าให้กับวารสารดำรงราชานุภาพ เผยแพร่สู่ สาธารณชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมวิชาการ และสถาบันดำรงราชานุภาพ จะนำเผยแพร่ใน www.stabundamrong.go.th ต่อไป

กองบรรณาธิการ



		หน้า
● TQM กับ PMQA	ดร.จักร์จันต์ ธรรมจินดา	1
● การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย	12
● 3 ปี กับ PMQA	นงเยาว์ กฤษณจักรวัฒน์	18
● ประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกรมที่ดิน	กรมที่ดิน	27
● การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	35
● ประสบการณ์ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมการพัฒนชุมชน	กรมการพัฒนชุมชน	42
● ประสบการณ์การดำเนินการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมโยธาธิการและผังเมือง	กรมโยธาธิการและผังเมือง	50
● ประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของจังหวัดลำพูน ปี 2550 - 2552	สำนักงานจังหวัดลำพูน	56
● ประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของจังหวัดชัยนาท	สำนักงานจังหวัดชัยนาท	63
● การวัดความสำเร็จของจังหวัดในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้จากการดำเนินงานตามแนวทาง PMQA	รศ.ดร.สุชาติ ณ หนองคาย	68

		หน้า
● การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน : ความเหมาะสม อยู่ที่ตรงไหน	เจษฎา นกน้อย	75
● โครงการ “พ่อ...The Greatest of the Kings- The Greetings of the Land”	สำนักงานพัฒนาส่งเสริม การบริหารราชการจังหวัด สป.	82
● ร่มเย็นและเป็นประโยชน์ : การดำเนินชีวิต ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง	ดำรงชัย พุ่มสงวน	86
● สัมภาษณ์พิเศษ ม.ล.ปนัดดา ดิศกุล เทเลนของสมเด็จพระเจ้า กรมพระยาดำรงฯ	สำนักงานจังหวัดนครปฐม	92
● ช่องทางผ่านแดน	ร้อยตรีสรมงคล มงคละสิริ	99
● สถานะทางกฎหมายของทารกที่เกิดจากการอุ้มบุญ	คมกริช เจริญพัฒนสมบัติ	106



TQM กับ PMQA¹

ดร.พัชร์ชนันท์ ธรรมจินดา ²

กรอบการดำเนินงานด้านคุณภาพ (quality framework) ในภาคราชการ (public-sector) ของประเทศไทยนั้น ปัจจุบันมีการใช้ PMQA (Public Sector Management-Quality Award: PMQA) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา ในปัจจุบันถูกกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ ซึ่งส่วนราชการทั้งส่วนกลางและจังหวัดจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การดำเนินงาน

ดังกล่าว เป็นไปตามมทบัญญัติแห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทั้งนี้เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐคือ ต้องการให้ส่วนราชการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

บทความนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอที่มาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total-Quality Management) หรือที่เรียกชื่อย่อว่า TQM ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector-

¹ TQM ย่อมาจากคำว่า Total Quality Management แปลว่า การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรหรือการจัดการคุณภาพโดยรวม PMQA ย่อมาจากคำว่า Public Sector Quality Management Award หมายถึง รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

² นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



Management Quality Award: PMQA) เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการ ทั้งนี้จะเน้นที่ TQM เป็นหลัก เพราะเป็นที่มาของ PMQA อีกทั้งจะช่วยเสริมความเข้าใจในเกณฑ์ PMQA และแนวทางการปฏิบัติตามเกณฑ์ดังกล่าวมากขึ้น สำหรับการนำไปประยุกต์ใช้นั้น ต้องพิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรด้วย เนื่องจากการเป็นกรนำแนวคิด และเครื่องมือการบริหารจัดการที่ใช้ได้ผลดีในภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ ส่วนเกณฑ์ PMQA ในรายละเอียดนั้น ผู้อ่านสามารถศึกษาได้จากคู่มือตัวชี้วัด PMQA และคู่มือรายการหมวดซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำไว้อย่างละเอียดแล้ว นอกจากนี้ในบทความอื่นๆ ซึ่งนำเสนอในวารสารฉบับนี้ จะนำเสนอประสบการณ์ภาคปฏิบัติของส่วนราชการต่างๆ ซึ่งผู้อ่านจะสามารถเรียนรู้และนำไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คืออะไร

การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หมายถึง

1. “การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ที่ยึดมั่นในการ

ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ทีมงาน กระบวนการ คุณภาพของสินค้าและบริการ ตลอดจนความพึงพอใจของลูกค้า” (Kreitner, 1995 : 110) การกล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรในที่นี้ หมายความว่าในการปฏิบัติงานตามปกติสมาชิกทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องยึดมั่นในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Systematic Continuous Improvement)

2. “ชุดของแนวคิดและเครื่องมือที่ช่วยทำให้พนักงานมุ่งเน้นการปรับปรุง (คุณภาพ) อย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ” (Werner and De Simone, 2009: 482-487)

จากนิยามทั้งสองนิยามข้างต้น จะเห็นได้ว่า หากใช้นิยามอย่างกว้าง (ข้อ1.) ถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นคุณภาพ แต่หากใช้นิยามอย่างแคบ (ข้อ2.) จะหมายถึงชุดของแนวคิดและเครื่องมือด้านคุณภาพ

ตามหลักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กร (Organizational Development: : OD) TQM เป็นการแทรกแซง (Intervention) ประเภทระบบเชิงเทคนิคสังคม (Sociotechnical System) ใช้เพื่อพัฒนาองค์กร ซึ่งการแทรกแซงประเภทนี้ ประกอบด้วย 1) วงจรคุณภาพ (Quality- circles) 2) TQM และ 3) ทีมงาน



ที่บริหารจัดการตนเอง (Self-managing-teams : SMTs) ในส่วนของ TQM นั้น เน้นที่การปรับปรุงคุณภาพโดยพัฒนาจากฐานความคิดของเหล่าปรมาจารย์ด้านคุณภาพได้แก่ เดมมิง จูแรน ครอสม์ และนักคิดด้านคุณภาพอีกหลายท่าน

ปรัชญาของ TQM (TQM Philosophy)

ปรัชญาของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมี 4 ประการ ได้แก่

1. การมุ่งเน้นคุณภาพมีต้นทุนต่ำกว่า (Less Costly) การปรับปรุงคุณภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในระยะยาว (Long-Term Survival)
2. หากบุคลากรแต่ละคนได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ ทักษะ ก็จะสามารถริเริ่มปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถใช้เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ บุคลากรยังต้องการ การยกย่องให้เกียรติจากผู้บริหารอีกด้วย
3. ระบบย่อยทุกส่วนในองค์กรล้วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และต้องพึ่งพาต่อกันอย่างมาก ปัญหาในการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร มักจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกันแบบข้ามสายงาน หรือข้ามฝ่ายหรือเป็นปัญหาจากการประสานงานต่างๆ

4. ประเด็นเรื่อง 'คุณภาพ' เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง โดยไม่อาจปฏิเสธได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องบริหารจัดการเรื่องคุณภาพอย่างใกล้ชิด

หลักการ 4 ประการของ TQM (TQM Principles)



จากปรัชญา 4 ประการข้างต้น การที่จะทำได้ผลลัพธ์เชิงบวกจากการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM นั้น ผู้บริหารจะต้องใช้และผลักดันหลักการ 4 ประการไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม (Kreitner, 1995 : 110-114) ตามลำดับ ดังนี้

1. ทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรก (Do it right the first time)

หลักการข้อนี้ หมายความว่า จะต้องออกแบบกระบวนการ และสร้างคุณภาพในตัวสินค้า หรือบริการตั้งแต่ต้น เพราะจะช่วยให้ต้นทุนการผลิตหรือดำเนินงานต่ำกว่าการผลิตได้สินค้าด้วยคุณภาพ แต่หักเสียหายหรือบริการที่ไม่มีคุณภาพ หรือไม่ตรงตาม



ความต้องการของลูกค้า

ในแง่นี้หากต้องการให้บุคลากรในองค์กร รับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพนั้น ก็จำเป็นที่จะต้องให้การฝึกอบรมให้มีความรู้และทักษะในการใช้เครื่องมือ (Tools) ของ TQM และการควบคุมกระบวนการงานเชิงสถิติ (Statistical Process Control) เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้เป็นอย่างดีตามที่องค์กรคาดหวัง



2. ยึดลูกค้าหรือผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Be customer centered)

ในองค์กรที่ใช้ TQM นั้น บุคลากรแต่ละคนย่อมมีผู้รับบริการ ซึ่งอาจเป็นผู้รับบริการภายในและ/หรือผู้รับบริการภายนอก องค์กรเดียวกับตนเองส่วนผู้รับบริการภายนอก ได้แก่ บุคคลภายนอกซึ่งเป็นผู้มาติดต่อใช้บริการจากหน่วยงาน

การยึดลูกค้า/ผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หมายถึง 1) การคาดการณ์ความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการ 2) การรับฟังความ

คิดเห็นของลูกค้า/ผู้รับบริการ 3) การเรียนรู้ที่จะสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า/ผู้รับบริการ

4) การแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อลูกค้า/ผู้รับบริการอย่างเหมาะสม

3. ยึดหลักการปรับปรุงคุณภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่องเป็นวิถีหลักในการทำงาน (Make continuous improvement a way-of life) หมายถึง การใส่ใจปรับปรุงคุณภาพจากจุดเล็กๆ ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุง

คุณภาพในภาพรวมทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง กรณีนี้ในภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซน (Kaizen) การปรับปรุงคุณภาพตามหลักนี้ ถือว่าการปรับปรุงคุณภาพเป็นการเดินทางที่ไม่มีวันสิ้นสุด (Endless Journey) และไม่มีจุดหมายปลายทางสุดท้าย (Final Destination) เพราะต้องพัฒนาต่อไปไม่สิ้นสุด

แนวทางการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

3.1 ปรับปรุงคุณภาพสินค้า/บริการอยู่เสมอ

3.2 มุ่งลดรอบระยะเวลาการผลิต/



ให้บริการ (วงจรเริ่มจากการพัฒนาสินค้า/บริการ และสิ้นสุดที่การรับคำสั่งซื้อ (Order) การรับชำระเงิน และการให้บริการหลังการขาย)

3.3 การมีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน (เช่น มีความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า/ผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงไป หรือต่อเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ)

3.4 การทำให้ต้นทุนต่ำลง และมีจำนวนสินค้าชำรุดแตกหักหรือด้อยคุณภาพลดน้อยลง โดยได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพตามความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการ

4. เน้นการสร้างทีมงานและการเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ (Build teamwork and empowerment) TQM ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการมอบอำนาจหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรทุกระดับ เน้นการสร้างแรงจูงใจ เสริมสร้างความยืดหยุ่นต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ตามแผนและวิธีการที่ตกลงร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

การมอบอำนาจหรือการเพิ่มอำนาจจะประสบผลสำเร็จได้ ต้องมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- บุคลากรได้รับการฝึกอบรมที่จำเป็นอย่างเหมาะสม
- บุคลากรได้รับข้อมูล สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง และทันเวลา
- บุคลากรสามารถใช้เครื่องมือที่จำเป็นในการจัดการ (Necessary Management Tools) ที่เกี่ยวข้อง
- บุคลากรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ และ
- บุคลากรได้รับผลตอบแทนจากความสำเร็จอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม



จากปรัชญาและหลักการที่กล่าวถึงข้างต้น การนำ TQM ไปสู่การปฏิบัติ มีองค์ประกอบ ในการพิจารณาดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่ (Werner and De Simone, 2009 : 483-485)

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องบริหารและขับเคลื่อนการดำเนินงาน โดยกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งเชื่อมโยง



กับการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์การตลอดจนสื่อสารให้ฝ่ายต่าง ๆ รับทราบและเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

2. เมื่อกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ (Quality Standard) และเกณฑ์การวัดคุณภาพ (Quality Measures) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดเทียบเคียง (Benchmark) ในการดำเนินงาน ในแง่ TQM เน้นบทบาทของผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในการลดต้นทุน โดยเฉพาะต้นทุนที่มาจากการผลิตสินค้าหรือบริการที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ที่กำหนดไว้

3. การฝึกอบรมด้านคุณภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานองค์กร จำเป็นต้องลงทุนในการฝึกอบรม โดยเริ่มต้นที่การฝึกอบรมให้ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ มีความรู้ความเข้าใจในปรัชญา (Philosophy) หลักการ (Principles) ของ TQM และการนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนการดำเนินการ และวิธีการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนพนักงานระดับปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการฝึกอบรมเรื่องการใช้เครื่องมือ (Tools) เทคนิคการควบคุมเชิงสถิติ (Statistical-Process Control Techniques : SPC) การใช้ชิกซ์ ซิกมา (Six Sigma) การแก้ปัญหา

(Problem - Solving) และการเสริมสร้างทีมงาน (Team Building)

4. การให้รางวัล (Reward) การยกย่องชมเชย (Recognition) และการเฉลิมฉลอง (Celebration) เป็นสิ่งจำเป็นในการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สำหรับการให้รางวัลนั้น กำหนดได้ 3 ประเภทคือ

4.1 รางวัลเป็นเงินระดับบุคคล

4.2 รางวัลเป็นเงินระดับทีม

4.3 รางวัลที่ไม่ใช่เงิน เช่น ยกย่องประกาศเกียรติคุณ เป็นพนักงานยอดเยี่ยมของสัปดาห์/เดือน/แห่งปี การเฉลิมฉลองโดยการจัดเลี้ยงอาหารมื้อกลางวัน หรือมื้อเย็น เป็นต้น ในระดับองค์กรนั้น สามารถได้รับการยกย่องชมเชยได้ หากประสบความสำเร็จตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพ ที่ล้วนนำแนวคิด TQM ไปใช้ (สำหรับกรณีของประเทศไทยมีรางวัล TQA สำหรับภาคเอกชน และ PMQA สำหรับภาครัฐ)

5. สำหรับการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์การต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าจะยึดมั่นในการใช้ TQM ทัวทั้งองค์กร และสื่อสารว่าการใช้ TQM นั้นจะมีผลต่อทิศทาง (Direction) การดำเนินงานขององค์กรอย่างไร นอกจากนี้ ต้องมีการให้ข้อมูลป้อนกลับด้านผลการปฏิบัติงาน



(Performance Feedback) การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (Performance Reviews) ประเด็นอื่นๆ เพิ่มเติม ได้แก่ การให้มีการกระจายไหลเวียน (Flow) ของข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานติดตามความก้าวหน้าในการทำงานได้ อย่างไรก็ตามผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาแก้ไข ปัญหาต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการใช้ TQM ให้เรียบร้อยเสียก่อน เนื่องจากหากพนักงานไม่พอใจกับปัจจัยบางประการที่เป็นปัญหา อาจเป็นอุปสรรคต่อการให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อน TQM ได้



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) : กรอบการดำเนินงาน (Framework)

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการเป็นแนวทางที่เน้นการจัดการกระบวนการ

(Process-Oriented) ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินคุณภาพในต่างประเทศ ได้แก่ EQA ของสหภาพยุโรป, MBNQA ของสหรัฐอเมริกา ส่วนของไทย ได้แก่ TQA สำหรับภาคเอกชน สำหรับภาครัฐได้มีการพัฒนาเกณฑ์ PMQA เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของส่วนราชการ โดยเกณฑ์รางวัลดังกล่าว ใช้เป็นกรอบการประเมินตนเองด้านคุณภาพการบริหารจัดการ (Self Assessment-Framework of Quality Assessment) ประกอบด้วย 7 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของเกณฑ์ซึ่ง ได้แก่ หมวดทั้ง 7 หมวด (สำนักงาน ก.พ.ร. 2552, หน้า 11-12) ประกอบด้วย

1. หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ค่านิยม และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนอย่างไร

2. หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการของ ส่วนราชการและการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์หลัก รวมถึงแผน ปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้า

3. หมวด 3 การให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย เป็นการตรวจ ประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียอย่างไร รวมถึง ส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการ สร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้เสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้เสียมีความพึงพอใจและ นำไปสู่การกล่าวถึงส่วนราชการในทางที่ดี

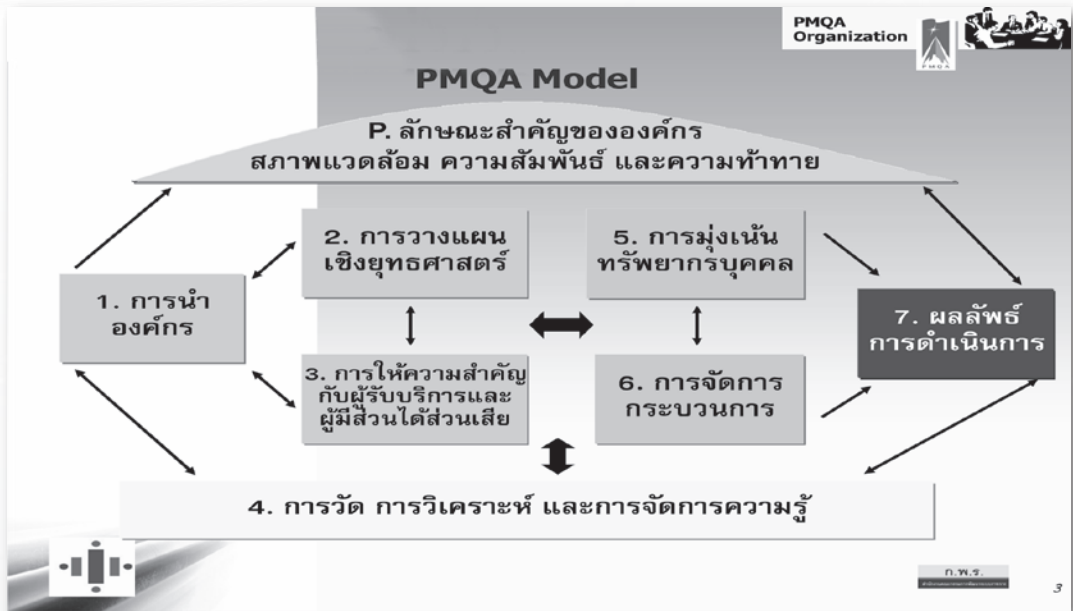
4. หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และ การจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินว่า ส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูลและสารสนเทศและจัดการ ความรู้อย่างไร

5. หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงาน และระบบ การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพ

อย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกัน กับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวม ของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมิน ความใส่ใจด้านการสร้างและรักษาสภาพ แวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำ ไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศและความเจริญ ก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

6. หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมด ของการจัดการกระบวนการการให้บริการและ กระบวนการอื่นที่สำคัญซึ่งช่วยสร้างคุณค่าแก่ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสีย และการบรรลุ พันธกิจของส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการ สนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุม กระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

7. หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและ แนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพ และมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนางาน นอกจากนี่ยังตรวจ ประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการ หรือองค์กร อื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน



เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด และลักษณะสำคัญขององค์กร แสดงเป็นแผนภาพ ได้ดังนี้

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ทั้งนี้มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Core-Values) 11 ประการ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2552: 3-9) สำหรับการขับเคลื่อนการดำเนินงานตาม PMQA ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้ด้วย ได้แก่

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์
2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ
3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย
5. ความคล่องตัว (หรือความยืดหยุ่น)
6. การมุ่งเน้นอนาคต (ประโยชน์ระยะ

ยาว)

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม

10.

11. มุมมองเชิงระบบ

กล่าวโดยสรุปการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA นั้น สามารถพิจารณาโดยใช้คำถามหลัก 4 ข้อ (ซึ่งเป็นชุดคำถามเดียวกับที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารการดำเนินงาน PMQA ในภาพรวม ได้แก่

คำถามที่ 1 Where are we now? ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด?



คำตอบของคำถามที่ 1 นี้ จะครอบคลุม ทั้ง 1) การรายงานลักษณะสำคัญขององค์กร (หมวด P) และการประเมินตนเองตามวงจร ADLI รายหมวดตั้งแต่หมวด 1 - 6 (วงจรADLI ประกอบด้วย การมีแนวทาง (Approach) การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment) การเรียนรู้ (Learning) และการบูรณาการ (Integration) และพิจารณาผลการดำเนินงานในหมวด 7 ตามวงจร LeTCLi (ประกอบด้วย ระดับผลลัพธ์ (Level) แนวโน้มผลการดำเนินงาน (Trend) การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กร กับองค์กรอื่นๆ (Compare) และการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของตัวชี้วัดต่างๆ (Linkage) ผลการประเมินตนเอง จะช่วยให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน (As Is) ผลการประเมินจากเกณฑ์ฯ จะบอกให้ทราบถึงโอกาสในการปรับปรุง (Opportunity for Improvement : OFI) ซึ่งถือเป็นช่องว่าง (Gap) ที่จำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงคุณภาพ

คำถามที่ 2 Where are we going to? องค์กรจะขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางใด?

คำตอบของคำถามที่ 2 นี้ จะครอบคลุม ทั้งการกำหนดวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาคุณภาพ หรือกำหนดเป้าประสงค์ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการของส่วนราชการ ซึ่งต้อง

กำหนดขอบข่ายให้ชัดเจนว่าจะครอบคลุมแค่ไหน เช่น จะดำเนินการให้ผ่านเกณฑ์ระดับพื้นฐาน (fundamental level) ซึ่งเป็นเป้าหมายระยะสั้นของปีงบประมาณนั้นๆ หรือจะเน้นหมวดใดเป็นพิเศษตามโอกาสในการปรับปรุง หรือมีเป้าหมายที่จะสมัครเข้าพิจารณารับรองรางวัลคุณภาพในอนาคตซึ่งเป็นเป้าหมายระยะยาว และต้องวางแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งเตรียมงบประมาณและบุคลากรให้พร้อม ทั้งนี้ให้พิจารณาโดยวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ จากคำตอบในข้อ 1

คำถามที่ 3 How can we get there? องค์กรจะบรรลุวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ หรือเป้าหมายด้านคุณภาพได้อย่างไร?

คำตอบของคำถามที่ 3 นี้ จะครอบคลุม ทั้ง การกำหนดแผนพัฒนาองค์กรรายหมวด (ซึ่งประกอบด้วยแผนงาน/โครงการ/งาน/กิจกรรมต่างๆ) โดยมีการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงทั้งภายในหมวด และระหว่างหมวด นอกจากนี้ให้พิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการและแผนที่ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ โดยเฉพาะในมิติที่ 4 การเรียนรู้และพัฒนาองค์กร ซึ่งอาจจะประเด็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ด้าน “การส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”



หรือ “พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ” ตลอดจนพิจารณาจัดลำดับความสำคัญให้สอดคล้องกับการจัดค่าของงบประมาณประจำปี (หากต้องใช้งบดำเนินงาน) นอกจากนี้ยังสามารถตรวจสอบได้อีกว่า แผนที่กำหนดสอดคล้องปรัชญาหลักการและแนวทางปฏิบัติของTQM ตลอดจนค่านิยมหลัก 11 ประการของเกณฑ์ PMQA เพียงใด มีสิ่งใดที่ต้องปรับแต่ง (Fine Tuning) ให้เหมาะสมบ้าง

คำถามที่ 4 How can we know when we get there? องค์กรจะรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ด้านคุณภาพ หรือเป้าหมายด้านคุณภาพไว้?

คำตอบของคำถามที่ 4 นี้ จะครอบคลุมทั้งการกำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ (KPIs) และค่าเป้าหมาย ตามแผนพัฒนาองค์กรรายหมวดโดยมีการพิจารณาความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายทั้งภายในหมวด และระหว่างหมวดที่เกี่ยวข้องกันว่าในภาพรวมจะช่วย บรรลุผลสัมฤทธิ์ตาม

วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายปลายทางที่ระบุไว้ตามคำถามข้อสองหรือไม่ อย่างไรก็ตามหากจำเป็นก็สามารถทบทวนแผน และปรับเปลี่ยนแผนตามความเหมาะสม

บรรณานุกรม

- สำนักงาน ก.พ.ร.2552. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: วิชั่นพริ้นท์ แอนมีเดีย.
- Kreitner, R. (1995) Management, 6th ed., Boston;Massachusetts:Houghton Mifflin.
- Noranha, C. (2002) The Theory of Culture-Specific Total Quality Management, New York; NY: Palgrave.
- Werner, J. M. and De Simone, R. L. (2009) Human Resource Development, 5th edition, Mason; OH: South-Western Cengage Learning.





การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

1. ความเป็นมา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพ การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ให้ได้มาตรฐานในระดับสากล โดยในการดำเนินงานของประเทศไทย ได้มีการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ และ คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ต่อมามติคณะรัฐมนตรีเมื่อ

วันที่ 29 กรกฎาคม 2551 ได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 - 2555) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐ สามารถพัฒนาขีดสมรรถนะและมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้เปลี่ยนประเภทของกรมจาก “กรมบริการ”



ในการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 มาเป็น “กรมนโยบาย” ซึ่งตาม Road Map การดำเนินการของกรมนโยบายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดให้ดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาองค์การในหมวดที่ 2 การจัดทำแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนบังคับและให้เลือกอีก 1 หมวด ระหว่างหมวดที่ 4 หรือ หมวดที่ 1 เป็นหมวดสนใจ ดังนั้น การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 จึงเน้นเรื่องการสื่อสารทิศทางขององค์กร และการนำทิศทางขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้ในระดับบุคคลในทุกหน่วยงาน

นอกจากนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในหมวดอื่นๆ โดยได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การและดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การในทุกหมวด (ยกเว้นหมวดที่ 7) ทั้งนี้เพื่อสร้างความครบถ้วนตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ADLI)

2. การเตรียมการดำเนินการ

ในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้มีการเปลี่ยนหน่วยงานเจ้าภาพจากสถาบันดำรงราชานุภาพ เป็นกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป. เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม 2552 และได้มีการเตรียมการเพื่อดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน

เพื่อให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่มีความชัดเจน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานฯ และคณะปฏิบัติงาน รวม 2 คำสั่ง 4 คณะ

2.2 การประชุมชี้แจงทำความเข้าใจ

แนวทางการดำเนินงาน

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มิใช่เป็นเพียงการเปลี่ยนแปลง เทคนิคในการทำงานของหน่วยงานของรัฐเท่านั้น แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการดำเนินงานที่เปลี่ยนจากการเน้นกระบวนการงาน (Processes) ซึ่งได้ยึดถือปฏิบัติกันมาเป็นเวลานาน และมีรากฐานหยั่งลึกในระบบราชการไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results) ที่เน้นการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายและผลงานที่มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้



3. การดำเนินการ

ในการดำเนินงานปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็น กรมนโยบาย ซึ่งจะต้องดำเนินงานในหมวด ที่ 2 เป็นหมวดบังคับ และได้ดำเนินงาน ในหมวดที่ 1 เป็นหมวดสมัครใจ จากทั้งสิ้น 7 หมวด

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 แบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ได้แก่



ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดทำ แผนพัฒนาองค์การหมวด 1 และ 2

ขั้นตอนที่ 2 การแต่งตั้งคณะปฏิบัติงาน ประเมินผลองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐใน 7 หมวด

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ ให้ความเห็นต่อแผนพัฒนาองค์การ หมวด 1 และ 2 ซึ่งมีข้อคิดเห็นในการกำหนดตัวชี้วัด

ผลลัพธ์การดำเนินงาน จึงได้มีการปรับปรุง แผนพัฒนาองค์การหมวด 1 และ 2 ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ให้คำแนะนำ โดยใน หมวดที่ 1 มีกิจกรรม 5 กิจกรรม หมวดที่ 2 มี 7 กิจกรรม รวมทั้งสิ้น 12 กิจกรรม

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนพัฒนา องค์การหมวด 3, 4, 5, และ 6 เมื่อได้ดำเนินการ จัดทำแผนพัฒนาองค์การในหมวดบังคับแล้วเสร็จ ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การเพิ่มเติม เพื่อให้ครบในส่วนที่เป็นส่วนปฏิบัติการ ทั้งนี้ รวมกิจกรรมในทุกหมวดดำเนินงานจำนวน 39 กิจกรรม

ขั้นตอนที่ 5 การดำเนินการตามแผน พัฒนาองค์การทุกหมวด คณะปฏิบัติงาน ประเมินผลองค์กรตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้นำแผน พัฒนาองค์การไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 คณะปฏิบัติงานฯ ได้ ดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ ตลอดจน ติดตามและสรุปผลการดำเนินงานซึ่งใช้เทคนิค การติดตามผลด้วยตนเอง และระบบแสดงผล ด้วยไฟจราจรส่วนการประเมินผลงานใช้เทคนิค การประเมินผลด้วยตนเอง และให้คะแนนโดยใช้ Rating Scale และแสดงผลการประเมิน ด้วยคะแนนรวมเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก

การติดตามและประเมินผล



การดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้ดำเนินการติดตามและประเมินผลเป็นระยะ และได้มีการรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการฯ ตั้งแต่เดือนมิถุนายนถึงเดือนตุลาคม 2552 รวม 5 ครั้ง โดยดำเนินการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานใน 4 มิติ ได้แก่

มิติแรก การรายงานผลการดำเนินงานในมิติของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

มิติที่สอง ขั้นตอนการดำเนินงาน ซึ่งมีทั้งหมด 9 ขั้นตอน เป็นการนำขั้นตอนตามปฏิทินดำเนินงานมาจัดทำแบบประเมินผลด้วยตนเอง

มิติที่สาม ความคืบหน้าและผลสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การ โดยใช้ระบบไฟจราจร 4 สี ในการแสดงสถานะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม โดยกำหนดให้

สีแดง หมายถึง ยังไม่ได้ดำเนินการ

สีเหลือง หมายถึง เริ่มดำเนินการแล้ว

แต่มีปัญหาในการดำเนินงานที่ต้องเฝ้าระวัง

สีเขียว หมายถึง อยู่ระหว่างดำเนินการ และไม่มีปัญหา

สีน้ำเงิน หมายถึง ดำเนินการแล้วเสร็จ

การนำเสนอผลการดำเนินงานจะ

เป็นการรายงานจำนวนแต่ละสีของแต่ละหมวด นอกจากนั้นในแต่ละหมวดยังต้องประเมินผลการดำเนินงานในแต่ละหมวดด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิค Rating Scale โดยให้เป้าหมายเท่ากับระดับคะแนน 5

มิติที่สี่ ความครบถ้วนของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (FL) ตามประเด็น ADLI

ขั้นตอนที่ 7 การจัดทำแผนพัฒนาองค์การปี 2553 ในการดำเนินงานของหมวดต่างๆ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 15 กันยายน 2552 และให้รายงานผลดำเนินงานพร้อมหลักฐานภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2552 เพื่อสรุปผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 8 การประเมินผลตามเกณฑ์ PMQA คณะปฏิบัติงานฯ แต่ละหมวดได้ดำเนินการประเมินผลตามเกณฑ์ฯ PMAQ ตามโปรแกรม Excel ที่สำนักงาน ก.พ.ร.จัดส่งให้

ขั้นตอนที่ 9 การตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก

4. ผลการดำเนินการ

ในปีงบประมาณที่ผ่านมา การดำเนิน



การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสป.มท.ได้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยความร่วมมืออย่างดียิ่งของทุกหน่วยงาน ทำให้การวัดผลการดำเนินการทั้ง 4 มิติ สำเร็จผลเป็นที่น่าพอใจ ดังนี้

4.1 มิติด้านตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ PMQA เป็นตัวชี้วัดที่ 14 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 นำหนักร้อยละ 20 มีระดับผลการดำเนินงานเท่ากับ 4.8250

4.2 มิติตามขั้นตอนการดำเนินงานเป็นการดำเนินงานตามปฏิทินที่กำหนดไว้ ซึ่ง กพร. สป. ได้ดำเนินการครบถ้วนตามขั้นตอนทั้ง 9 ขั้นตอน

4.3 มิติการดำเนินงานตามแผนพัฒนาองค์การทั้ง 6 หมวดและมีการดำเนินการตามแผน ด้ร้อยละ 96 สำหรับกิจกรรมที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และไม่แล้วเสร็จได้นำไปเป็นโอกาสในการปรับปรุงในปี 2553

4.4 มิติความครบถ้วนตามประเด็น ADLI ในมิตินี้ผลการดำเนินงานอยู่ที่ร้อยละ 94.7142 จะเห็นได้ว่าผลการดำเนินงานในภาพรวมสำเร็จลุล่วงอยู่ในเกณฑ์ระดับสูงแต่การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องอยู่กับคนจำนวนมาก และหลายหน่วยงานย่อมมีปัญหา ข้อขัดข้องบ้างเป็นธรรมดา ดังนั้นเมื่อผลในภาพรวมออกมาในเกณฑ์ระดับสูงจึงเป็นความพยายาม

ร่วมมือร่วมใจกันอย่างจริงจังของบุคลากรและผู้บริหารที่เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

5. กิจกรรมดำเนินงานที่มีความเด่นในการดำเนินงานปี 2552

ในการดำเนินงานสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้จัดทำวิสัยทัศน์ ค่านิยม และเป้าประสงค์ เพื่อถ่ายทอดไปยังหน่วยงานต่างๆ โดยมีวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรหลักในการบูรณาการ การบริหารจัดการของกระทรวงมหาดไทยและจังหวัด เพื่อให้ประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และมีค่านิยมว่า “วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรมน้อมนำความพอเพียง” และมีเป้าประสงค์หลักได้แก่ “ความเชื่อมั่นของประเทศ ความมั่นคงของรัฐ การบริหารจัดการที่ดี”

ข้อเสนอ

1. การดำเนินงานฯ ในปี พ.ศ. 2553 ควรให้ทุกหน่วยงาน (สำนัก/กอง/กลุ่ม) ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ดำเนินกิจกรรมฯ PMQA ของแต่ละหน่วยงานให้ครบทั้ง 7 หมวด โดยมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับภารกิจของแต่ละหน่วยงาน โดยให้มีการประเมินผลการดำเนินงานด้วยตนเอง และจากคณะกรรมการฯ



ซึ่งมีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ในการดำเนินงานฯ ของระดับ สป.มท. ควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลักในแต่ละหมวดเป็นหน่วยดำเนินงาน (Operation Unit) โดยหัวหน้าหน่วยงานเป็นหัวหน้าคณะทำงาน และเป็นเลขานุการหมวด ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาองค์การเป็นการพัฒนา ณ หน่วยปฏิบัติ “โดยตรง” โดยให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางที่สนับสนุนด้านวิชาการและกำกับติดตามประเมินผล (Central Support and Regulation Unit) เช่นเดียวกับการดำเนินงานของสำนักงาน ก.พ.ร.

3. จัดระบบให้รางวัลแก่หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยที่มีผลงานการพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการภาครัฐดีเด่นประจำปี ทั้งนี้ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

สรุป

การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เน้นหนักการดำเนินงานในหมวดที่ 1 (หมวดสมัครใจ) และหมวดที่ 2 (หมวดบังคับ) แต่อย่างไรก็ตาม ในการดำเนินงาน

ก็ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาองค์การและดำเนินการพัฒนาองค์การในทุกหมวด ผลการดำเนินงานในภาพรวม ได้ระดับคะแนนจากการประเมินตนเอง 4.8500 การดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลลัพธ์มีกิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การติดตั้งกล้อง CCTV ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ กิจกรรมที่ดีเด่นในการดำเนินงานได้แก่ การถ่ายทอดทิศทางการและตัวชี้วัดลงสู่การปฏิบัติ ทั้งในระดับหน่วยงานและระดับบุคคล โดยทุกหน่วยงานได้จัดทำคำรับรอง และเจ้าหน้าที่ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะต้องมีตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับทิศทางและเป้าหมายขององค์การอย่างน้อยคนละ 2 ตัวชี้วัด การดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เน้นการเรียนรู้ร่วมกันของหน่วยงาน และการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 จะดำเนินงานโดยเน้นการมีส่วนร่วมของหน่วยงาน และให้หน่วยงานที่มีหน้าที่หลักสอดคล้องกับภารกิจในหมวดต่างๆ เป็นเจ้าภาพในการปฏิบัติ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการพัฒนาองค์การลงสู่หน่วยงาน “โดยตรง” เพื่อให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีความเข้มแข็งครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานการพัฒนาคณาภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป





3 ปีกับ PMQA

นางเยาว์ กฤษณจักราวัดน์¹

สืบเนื่องมาจากยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) กำหนดให้
มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน เพื่อยกระดับ
ขีดความสามารถในการทำงานให้อยู่ในระดับสูง
เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการ
บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารราชการ
ให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์
มาตรฐานประเมินกระบวนการทำงานที่เป็น
ที่ยอมรับโดยทั่วไป สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความ
ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
ได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับ
คุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
มีเป้าหมายเพื่อศึกษาและกำหนดเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐโดยเทียบเคียง

กับการบริหารจัดการในระดับสากล คำว่า
PMQA (Public Section Management
Quality Award) จึงเข้ามามีบทบาทและ
อิทธิพลต่อส่วนราชการเป็นอย่างมาก

รู้จักกับ PMQA ในภาพรวม

PMQA หรือการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความสำเร็จ
ที่ส่วนราชการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับ
มาตรฐานสากลมาใช้เป็นกรอบแนวทางใน
การประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self-Assess-
ment) และเป็นบรรทัดฐานการติดตาม
ประเมินผลการบริหารจัดการของส่วนราชการ

¹ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านสาธารณภัย กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย



เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

ปีแรก กับ PMQA

สำนักงาน ก.พ.ร. เริ่มกำหนดให้ PMQA เป็นตัวชี้วัดเลือกในกรอบการประเมินฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 มีส่วนราชการเลือกดำเนินการจำนวน 114 ส่วนราชการ วัดการดำเนินการแบบ Milestone

ปีแรกของการจัดทำ PMQA สำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้วางแผนงานในการให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติ แต่เพราะมีหลายส่วนราชการด้วยกัน การให้ความรู้ดังกล่าวจึงไม่ทั่วถึงและไม่รู้จักพอที่จะเข้าใจในทางการปฏิบัติ จึงเกิดความสับสนและเข้าใจไม่ตรงกัน ระหว่างสั่งให้ปฏิบัติกับผู้ปฏิบัติและระหว่างผู้ปฏิบัติด้วยกันเอง

การดำเนินการที่ผ่านมา

1. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กำหนดเป็นตัวชี้วัดเลือก วัดการดำเนินงานแบบ Milestone กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.) ไม่ได้เลือกทำตัวชี้วัดนี้

2. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 กำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ ส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ วัดการดำเนินการแบบ Milestone เน้นการเรียนรู้และทำความเข้าใจ

เข้าใจกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยให้ส่วนราชการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร พร้อมตอบคำถามในหมวดต่างๆ อีก 6 หมวด และสรุปผลลัพธ์การดำเนินงานในหมวด 7

3. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กำหนดเป็นตัวชี้วัดภาคบังคับโดยให้ส่วนราชการจัดทำรายงานการประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด และตรวจสอบหลักฐานสนับสนุนผลคะแนนประเมินตนเองตามเกณฑ์ 7 หมวด

4. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับโดยใช้เกณฑ์ Fundamental Level เน้นให้ส่วนราชการจัดทำแผนการพัฒนาระบบงานของระบบงานให้ได้ตามมาตรฐาน

การจัดทำ PMQA

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เริ่มดำเนินการ PMQA ในปีที่ 2 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้เป็นตัวชี้วัดบังคับ เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้ส่วนราชการนำไปปฏิบัติ วัดการดำเนินการในรูปแบบระดับความสำเร็จหรือการวัดแบบ Milestone และเนื่องจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดบังคับ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการให้ความรู้กับทุกส่วนราชการแต่ใช้เวลาไม่นาน ยากเกินกว่าจะทำความเข้าใจ



ได้ในทางลึก หากด้วยความมุ่งมั่นของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรม ปก. อยู่บนพื้นฐานที่ว่า ต้องทำให้ได้ทั้งๆ ที่ไม่เห็นแสงสว่างในการจัดทำเลย กรอบอัตรากำลังก็มีจำกัด บุคลากรของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารก็ยังไม่มีความเข้าใจที่ดีพอ อีกทั้งประเด็นสำคัญคือไม่มีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมากนัก อย่างไรก็ตามเมื่อ ต้องจัดทำ PMQA ก็ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อการพัฒนาองค์กรของกรม ปก.

การดำเนินงานในปีงบประมาณ

พ.ศ. 2550

แรกเริ่มดำเนินงาน

การเตรียมความพร้อมภายในองค์กร

1. **ให้ความรู้** ความเข้าใจกับบุคลากรภายในองค์กรทั้งผู้บริหารและปฏิบัติ เพื่อผู้บริหารจะได้ทราบถึงแนวทางและกำหนดเป็นนโยบายที่หน่วยงานในสังกัดต้องให้ความสำคัญ พร้อมสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ

2. **กำหนดผู้รับผิดชอบ** ให้หน่วยงานในสังกัดมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในเชิงวิชาการ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ (Steering Committee)

3. **จัดทำแผนการดำเนินงาน** กำหนดกิจกรรม ระยะเวลา และผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ผู้บริหารให้การสนับสนุน ทั้งด้านบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินงาน

4. **สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องPMQA** ให้กับบุคลากรในกรม ปก. อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

เริ่มต้นการจัดทำ PMQA

1. **จัดทำร่างลักษณะสำคัญขององค์กร** นำเสนอต่อคณะกรรมการตรวจติดตามผลการประเมินฯ ซึ่งผู้บริหารทุกหน่วยงานในสังกัดร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับได้ทราบถึงความสำคัญและแนวทางการปฏิบัติ

2. **ร่างการตอบคำถามของทุกหมวด** เพื่อนำเสนอต่อคณะทำงานในแต่ละหมวด โดยสอบถามข้อมูลแต่ละกระบวนการจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Process Owner) เพื่อการตอบคำถามให้ตรงตามประเด็นการพิจารณา

3. **จัดทำแผนการดำเนินงาน และกำหนดการประชุมคณะทำงานทุกหมวดให้แล้วเสร็จ** ภายในเดือนกรกฎาคม 2550 การประชุมเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ประมาณ 90%

4. **สำหรับหมวดที่ 7** ซึ่งเป็นหมวด



ผลลัพธ์ กลุ่มพัฒนาระบบบริหารเป็นผู้รับผิดชอบ
ดำเนินงานสรุปข้อมูลของทุกหมวดเข้าไว้เป็น
ผลลัพธ์เป็นการประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้อง
กับคำรับรองการปฏิบัติงาน ได้แก่ มิติที่ 1 มิติ
ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัตินโยบาย มิติ
ที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3
มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัตินโยบาย
และมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร รวมทั้ง
การคัดเลือกกระบวนการที่ต้องพัฒนาและ
ปรับปรุงในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เรียงลำดับ
ความสำคัญ 3 กระบวนการ

ในปีแรกที่จัดทำ PMQA กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรม ปก. จะทำงานหนักมาก
ทั้งในการจัดประชุม การหาข้อมูล เพื่อตอบ
คำถามในแต่ละหมวด แม้ว่าสำนักงาน ก.พ.ร.
จะจัดให้มีคลินิก PMQA ให้คำปรึกษากับ
หน่วยราชการแล้วก็ตาม เวลาในการปรึกษาน้อยมาก
และเจ้าหน้าที่ตอบคำถามไม่ตรงกันนัก จึงทำให้เป็นปัญหาในทางปฏิบัติ แต่
อย่างไรก็ตาม กรม ปก. ได้ดำเนินการจัดส่ง
การจัดทำ PMQA ได้ทันตามที่สำนักงาน
ก.พ.ร. กำหนด ได้ขอ Feed Back กลับมา
จากการทำปีแรกด้วยอัตราค่าจ้างที่จำกัด ด้วย
งบประมาณที่จำกัด และต้องเฝ้าหาความรู้
เพิ่มเติมของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรม ปก.
ได้คะแนนประเมินในข้อนี้เต็ม 5 คะแนน และ

คะแนนในการตอบคำถามที่สำนักงาน ก.พ.ร.
Feed Back ก็ได้ทราบว่าข้อมูลต่างๆ ที่กรม ปก.
ตอบคำถามนั้นดำเนินการได้ถูกต้องแล้ว
ในเรื่องของการมีคู่แข่งและ/หรือคู่แข่งเทียบเคียง
(Benchmark) นับเป็นความยากในการจัดทำ
PMQA ของกรม ปก. เพราะโดยลักษณะงาน
แล้วเป็นการบูรณาการการทำงานกับทุกภาคส่วน
ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการด้วยกันเอง
ภาคเอกชน ภาคประชาชน องค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่น ล้วนแล้วแต่ต้องบูรณาการในการ
ดำเนินการ เพื่อลดภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้น
เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของ
ประชาชนและของรัฐ หากแต่ข้อกำหนดของ
PMQA กำหนดให้ต้องหาคู่แข่งในการ
ทำงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำ
ไปสู่การพัฒนาคุณภาพของงาน และเนื่องจาก
กรม ปก. เป็นส่วนราชการที่จัดตั้งใหม่
ในการจัดหาคู่แข่งหรือคู่แข่งเทียบเคียง จึงเป็น
ไปได้ยาก เพราะการดำเนินงานเพิ่งเริ่มในปี
แรก และปีที่สอง จึงไม่สามารถหาคู่แข่ง
หรือคู่แข่งภายในประเทศหรือต่างประเทศได้
สำหรับคู่แข่งภายในประเทศไม่มี เพราะเป็น
การบูรณาการในการทำงาน ในส่วนของ
ต่างประเทศ ก็ไม่อาจหาได้ในปีแรกหรือปีที่
สองของการจัดทำ PMQA ได้ จากการ
ทำงานปีแรกๆ ของกรม ปก. ต้องจัดวาง



โครงสร้างในด้านการจัดการภัยพิบัติ ในขณะที่เดียวกันต้องเรียนรู้ การจัดการภัยพิบัติของต่างประเทศ เพื่อบริหารจัดการภัยพิบัติต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพเทียบเท่ามาตรฐานสากล ดังนั้นในปีแรกและปีที่สอง กรม ปก. จึงไม่อาจหาคู่แข่งและคู่แข่งได้ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ปีที่สองของ PMQA

ในปีที่สองของการจัดทำ PMQA เมื่อเริ่มจากการให้ส่วนราชการรู้จักตัวเองโดยการตอบคำถามทั้งหมด 105 ข้อคำถามในปีแรกของการจัดทำแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. ก็ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการจัดทำ PMQA โดยการใช้วิธีการ Checklist และให้คะแนนประเมินตนเอง การจัดทำในปีนี้ การตั้งคำถาม การใช้วิธีการ Checklist นับว่ายากลำบากในทางปฏิบัติเพราะสำนักงานก.พ.ร. ตั้งกฎเกณฑ์ที่เหมือนกันในทุกหมวด แต่ในทางปฏิบัติเป็นไปได้ยาก เช่น การจัดทำแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ในห้วงระยะเวลาดังกล่าวมีการผันผวนทางการเมืองสูง รัฐบาลในช่วงนั้นมีอายุสั้นมาก ส่งผลกระทบต่อการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ

เมื่อได้ศึกษาคู่มือการจัดทำ PMQA ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ทุกกระบวนการและ

ขั้นตอนในการจัดทำ คำถามจะมาในรูปแบบเดียวกันหมด ต้องมีแผนงาน ต้องนำแผนงานสู่การปฏิบัติ ต้องนำการจัดการความรู้มาใช้ในการทำงานในทุกกระบวนการ ส่วนราชการต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (อย่างเป็นทางการ) และนำระบบ IT มาใช้ในแทบทุกขั้นตอน สร้างความยากลำบากให้แก่ส่วนราชการไม่น้อย อย่างไรก็ตาม กรม ปก. ก็ได้ดำเนินการตามขั้นตอนที่ควรจะเป็นและให้งานบรรลุเป้าหมายได้

การดำเนินงานในปีที่ 3

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ซึ่งเป็นปีที่ 3 ที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยดำเนินงานเรื่อง PMQA ความเข้าใจของบุคลากรในกรมมีมากขึ้น ไม่ปฏิเสธการดำเนินงาน เต็มใจ และพร้อมใจในการมีส่วนร่วมในการจัดทำ ซึ่งกลุ่มพัฒนาระบบบริหารได้เป็นแกนกลางในการดำเนินการให้ PMQA ของกรมฯ บรรลุผลเริ่มจากการให้ความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการ และต้องขอบคุณสำนักงาน ก.พ.ร. ที่สนับสนุนวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ในเรื่อง PMQA อย่างต่อเนื่อง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการจัดทำ เป็นระบบ Fundamental Level (FL) ถ้าแปลเป็นภาษาไทยก็



คือ การประเมินองค์กรชั้นพื้นฐาน กลุ่มพัฒนา ระบบบริหารได้จัดการประชุมผู้บริหารให้รับรู้ ถึงขั้นตอนการประเมินที่ปรับเปลี่ยน เพื่อผล การพัฒนาองค์กรที่ดีขึ้น และกรม ปก. ได้นำ ความรู้เรื่อง PMQA สู่ทุกศูนย์ป้องกันและ บรรเทาสาธารณภัยเขต 18 ศูนย์เขต โดย จัดแบ่งการให้ความรู้เป็น 4 ภาค ภาคเหนือ ที่จังหวัดเชียงใหม่ ภาคใต้ที่จังหวัดสุราษฎร์ธานี ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่น ภาคกลางที่กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยผู้อำนวยการศูนย์และหัวหน้าสำนักงาน ปก. จังหวัดเข้าร่วมรับฟังทั้งกำหนดให้หัวหน้า กลุ่มยุทธศาสตร์และผู้ร่วมปฏิบัติงานเข้า รับฟังอย่างทั่วถึง

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินการ เริ่มจากการที่หน่วยงาน ตอบคำถามลักษณะสำคัญขององค์กร หน่วยงาน ละกว่า 100 หน้า ให้คัดกรองแต่ส่วนที่สำคัญ ที่เป็นลักษณะสำคัญขององค์กรที่มีส่วน สนับสนุนต่อผลสัมฤทธิ์ของงาน กำหนดไว้ที่ 15 หน้า

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า องค์กรของเรา เป็นองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ การทำงานใน ภารกิจหลักด้านป้องกันและบรรเทา- สาธารณภัยเป็นการบูรณาการจัดการใน ทางปฏิบัติงานจากทุกภาคส่วน คู่แข่งขัน

หรือคู่แข่งเคียงภายในประเทศนั้น จึงไม่มี แน่นอน แต่ก็ตระหนักในความจริงที่ว่า การ ทำงานหากไม่มีคู่แข่งหรือคู่แข่งเคียงแล้ว ไม่อาจทราบได้ว่า การดำเนินงานขององค์กร เรานั้นประสบผลสำเร็จในระดับใด หากมีคู่แข่ง หรือคู่แข่งเคียงแล้ว จะทราบได้ว่าเขาทำอะไร และเราทำอะไร ในแต่ละกระบวนการงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการงานที่เป็นภารกิจ หลักขององค์กร เพื่อการปรับปรุงงานของ องค์กรให้ดีขึ้น ในปีนี้กรม ปก. จึงกำหนด คู่เทียบเคียงการทำงานด้านสาธารณภัย กับประเทศญี่ปุ่น ซึ่งญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มี สาธารณภัยที่หลากหลายและรุนแรง การกำหนด โครงสร้างการบริหารจัดการภัยนั้นเป็นอย่างไร เหมือนหรือแตกต่างกันเพียงใด

ในปี 2552 เช่นกัน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ระบุว่า การจัดทำ PMQA นั้น ในส่วนที่เป็น Milestone ก็ดำเนินการตาม Milestone ที่ กำหนด แต่เพิ่มความเข้มข้นโดยการให้ตรวจ ประเมินองค์กรไปพร้อมกัน หากการตรวจ ประเมินองค์กรด้วยตนเองได้ในระดับคะแนน ที่สูง ผู้ตรวจประเมินก็จะขอเข้าตรวจประเมิน อย่างละเอียด และขอตรวจสอบเอกสารข้อมูล ส่วนราชการ เพื่อการเสนอชื่อเข้ารับรางวัล PMQA สำหรับการประเมินในปี นี้ เนื่องจาก กรม ปก. เป็นกรมด้านบริการจึงได้เลือก



ดำเนินการใน 2 หมวด คือ หมวดที่ 3 ซึ่งเป็นหมวดบังคับที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดสำหรับหน่วยงานด้านบริการ และเลือกดำเนินการในหมวด 6 เป็นหมวด การจัดการกระบวนการ



ปัจจัยในการขับเคลื่อนความสำเร็จ

1. การให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรให้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาองค์กร

2. กำหนดเป้าหมายการทำงาน คือ มุ่งต่อประโยชน์สุขของประชาชน

3. สร้างความพึงพอใจและความผาสุกในการทำงานให้กับบุคลากรในองค์กร

4. ผู้บริหารมีความเข้าใจ ให้การสนับสนุน พร้อมเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญที่จะนำความสำเร็จสู่องค์กร

5. กรม ปก. มีเป้าหมาย ทิศทางการทำงาน ตลอดจนนโยบายการทำงานที่ชัดเจน

6. บุคลากรของกรม ปก. มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน

นวัตกรรมที่เกิดขึ้นและนำมาใช้ในการพัฒนาระบบงาน

1. รวบรวมกฎหมาย กฎ ระเบียบว่าด้วยการช่วยเหลือผู้ประสบภัยในหลายหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการสืบค้นข้อมูล และเป็นแหล่งอ้างอิงในการปฏิบัติงาน

2. การปรับปรุงและพัฒนากฎหมาย ได้ตราพระราชบัญญัติป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย พ.ศ. 2550

3. จัดทำแผนแม่บทด้านสาธารณภัยต่างๆ เป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ทั้งยังเป็นการบูรณาการกันระหว่างภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง กับงานด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กำหนดเป็นแผนแม่บทในการปฏิบัติงาน เช่น แผนแม่บทป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ แผนแม่บทป้องกันอุบัติเหตุแห่งชาติ แผนแม่บทความปลอดภัยทางถนน เป็นต้น ที่สามารถบูรณาการการปฏิบัติงานกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการทำงานของกรม ปก. ให้บรรลุผล

4. โครงการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เพื่อการขับเคลื่อน ผลการดำเนินงานรายบุคคล (Individual Scorecard) ให้บรรลุเป้าหมาย และนำสู่กระบวนการในการ



ประเมินรายบุคคล เพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือน
ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดเป็นรูปแบบของ
การประเมินบุคคลในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552

5. การลดรอบระยะเวลาการให้
บริการในหลายกระบวนการ ทั้งกระบวนการ
ที่เป็นภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน

6. มี website ในการสืบค้นข้อมูล
ทั้งด้านสาธารณภัย ความรู้เกี่ยวกับภัยพิบัติ
ต่างๆ (www.disaster.go.th)

7. มีสายด่วนนิรภัย 1784

8. แผนบริหารจัดการทรัพยากร
บุคคล (HR Scorecard)

9. แผนพัฒนาองค์กร

10. การขับเคลื่อนค่านิยมของกรม
ปภ.

11. แผนกลยุทธ์ด้านการป้องกันและ
ปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

สรุปปัญหาและอุปสรรคในการ ดำเนินงาน (ด้านขวัญและกำลังใจ)

1. กรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้
มีเพียง 5 อัตรา เมื่อเทียบกับปริมาณงาน
ในความรับผิดชอบเป็นสัดส่วนที่ดำเนินงาน
ให้มีประสิทธิผลได้ยาก

2. สืบเนื่องจากกรอบอัตรากำลัง
น้อย ไม่เพียงพอที่จะเป็นฐานในการคำนวณ

บำเหน็จความชอบรายปี (การเลื่อนขั้นเงินเดือน)
2 ชั้นได้ จึงเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ
ผู้ปฏิบัติงาน

3. ควรจะยกระดับของหัวหน้ากลุ่ม
พัฒนาระบบบริหารให้เป็นผู้บริหารระดับกลาง
เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

4. การดำเนินงานบางประเภทไม่อาจ
กระทำได้ตามข้อกำหนดของระบบ PMQA เช่น
การจัดให้มีคู่แข่งภายในประเทศ หรือการ
ที่ต้องจัดทำแผนงานโครงการทุกประเภทของ
การทำงาน เช่น การวิเคราะห์กลุ่มลูกค้า
กลุ่มผู้รับบริการ กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่าง
เป็นทางการ และต้องมีเอกสารในการวิเคราะห์
ในแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ในบางกรณีส่วนราชการ
ไม่อาจจัดทำวิเคราะห์ได้ เนื่องจากจะทราบ
โดยลักษณะของกระบวนการให้บริการว่า
กลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดจะต้องรับบริการจาก
กรม ปภ. ในด้านใด ในปีที่สองของการจัดทำ
จึงเกิดปัญหาดังกล่าวที่ไม่สามารถประเมิน
ตนเองได้ในระดับที่สูงเนื่องจากไม่มีการวิเคราะห์
หากกลุ่มเป้าหมายเป็นลายลักษณ์อักษร

ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน

1. ผู้บริหารทุกระดับของกรม ปภ.
เห็นความสำคัญในการดำเนินงานด้านการ
ประเมินองค์กร ให้การสนับสนุนอัตรากำลัง



เพิ่มเติมให้ปฏิบัติงานได้

2. ผู้บริหารสร้างความเข้าใจร่วมกัน
ในการพัฒนาองค์กร ให้ทุกคนตระหนักร่วมกันว่า

การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้องค์กร
ดีขึ้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น





U ะสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดิน

กรมที่ดิน

ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดิน ได้นำแนวทางเกณฑ์ หลักการ แนวคิด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่ยึดเอา Hamberger Model ไปผูกโยงกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นหลักดังนี้

1. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เป็นการอธิบายถึงภาพรวมในปัจจุบัน ของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้รับบริการ ส่วนราชการอื่น และประชาชนโดยรวม สิ่งสำคัญที่มีผลต่อการ

ดำเนินการและความท้าทายที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการเผชิญอยู่ รวมถึงระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยคำถามต่างๆ ในแต่ละ





หมวด ซึ่งเป็นแนวทางในการบริหารจัดการที่จะนำส่วนราชการไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศได้และเกณฑ์ในแต่ละหมวดจะมีความเชื่อมโยงกันระหว่างหมวดต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ดีต้องมีความสอดคล้องและบูรณาการกันอย่างเป็นระบบ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้ตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดบังคับของทุกส่วนราชการทำให้กรมที่ดินได้เข้ามาสัมผัสเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างจริงจังด้วยการเริ่มต้นจากการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Steering Committee)

ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน โดยเน้นการบูรณาการตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การนำมาผนวกเข้ากับตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และทำให้การดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และ 2551 มีความแตกต่างกันในประเด็นต่างๆ คือ วิธีการจัดทำรายงานจะใช้วิธีการประเมินองค์กรด้วยตนเองจากมาตรฐานที่กำหนดไว้ในแต่ละข้อ

คำถาม และให้แต่ละส่วนราชการใส่คะแนนตามข้อเท็จจริงที่ได้ดำเนินการไปแล้วตลอดเวลาของปีงบประมาณ 2551 ซึ่งถือว่าเป็นการประเมินองค์กรด้วยตนเองไปพร้อมกับการปรับปรุงองค์กร และที่สำคัญจะต้องมีหลักฐานอ้างอิงการดำเนินงานด้วย

กรมที่ดินได้มีการทบทวนและจัดทำวิสัยทัศน์ขึ้นใหม่ ในโอกาสจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ของกรมที่ดินเมื่อวันที่ 10 - 11 มกราคม 2551 ณ โรงแรมรอยัลซิดี กรุงเทพมหานคร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ คือ “เป็นศูนย์ข้อมูลที่ดินและบริการที่เป็นเลิศอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม” นอกจากนี้กรมที่ดินได้ร่วมกับกระทรวงมหาดไทยดำเนินการจัดทำแผนปฏิปัตรราชการ 4 ปี ในภาพรวมของกระทรวงมหาดไทย พร้อมทั้งจัดทำแผนปฏิปัตรราชการกรมที่ดิน 4 ปี (พ.ศ. 2551 - 2554) ให้มีความสอดคล้องเป็นไปในแนวเดียวกันและจัดทำเป็นรูปเล่ม เวียนแจ้งให้สำนัก/กอง/สำนักงานที่ดินทุกแห่งทั่วประเทศทราบเพื่อเผยแพร่สื่อสาร และนำไปสู่การปฏิบัติราชการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ต่อมาในคราวประชุมสัมมนา ผู้บริหารระดับสูงทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค เมื่อ



วันที่ 7 มีนาคม 2551 ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้มีการระดมสมองเพื่อกำหนดวัฒนธรรมองค์กรของกรมที่ดิน ผลการสัมมนาสรุปวัฒนธรรมองค์กรคือ “รู้หน้าที่ มีน้ำใจ ใส่ใจงานบริการ รักษากฎระเบียบ” และได้มีการทบทวนค่านิยม โดยได้นำเสนอที่ประชุมสัมมนาผู้บริหาร กำหนดค่านิยมใหม่เป็น “น้อมนำเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งผลสัมฤทธิ์ รักสามัคคี มีจิตบริการ ยึดมั่นจริยธรรม” และได้นำเสนออธิบดีให้ความเห็นชอบ ประกาศใช้เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2551 พร้อมทั้งเผยแพร่ในสื่อต่างๆ ของกรมที่ดิน ทั้งในหนังสือพิมพ์ ที่ดินสัมพันธ์ เว็บไซต์กรมที่ดิน www.dol.go.th พร้อมทั้งจัดทำสติ๊กเกอร์แจกจ่ายไปทั่วประเทศ

กรมที่ดินได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ คณะทำงาน PMQA เพื่อทำการประเมินองค์กรของกรมที่ดิน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 รวม 2 รอบ โดยรอบแรกได้ประชุมจำนวน 3 ครั้ง คือ เมื่อวันที่ 21, 23, และ 29 เมษายน 2551 ด้วยการประเมินตนเองเป็นรายหมวด

ทั้ง 7 หมวด

ต่อมากรมที่ดินได้ทำการประเมินองค์กรด้วยตนเองในรอบที่สอง ด้วยการจัดประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เรื่องการประเมินตนเองและการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร



ตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดิน เมื่อวันที่ 26 - 28 สิงหาคม 2551 ณ วังายงรีสอร์ท ไฮเทล แอนด์สปาอำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี เพื่อให้คณะกรรมการฯ คณะทำงานฯ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการประเมินรายงานในหมวด 1 - 7 เพื่อให้ได้ฉันทามติ (Consensus)

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร.ได้ปรับรูปแบบการดำเนินงานตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใหม่ เป็นเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) (PMQA - FL) จึงมี



ความแตกต่างจากการดำเนินงาน PMQA ในช่วงปีที่ผ่านมา โดยกำหนดประเด็นการประเมินจาก 7 หมวด 90 คำถาม เป็น 7 หมวด 52 ประเด็น ส่วนลักษณะสำคัญขององค์กรยังคงไว้ 15 คำถาม แต่ห้ามตอบเกิน 15 หน้ากระดาษ A4 ซึ่งถือเป็นกรอบแนวทางในการประเมินองค์กรเบื้องต้นและเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงทีละขั้น นอกจากนั้นยังมีการปรับเปลี่ยนชื่อจาก “แผนปรับปรุงองค์กร” ไปเป็น “แผนพัฒนาองค์กร” (Improvement Plan) และสำนักงาน ก.พ.ร. จะมุ่งเน้นให้ส่วนราชการปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการและผลลัพธ์ของแผนพัฒนาองค์กรเป็นลำดับ และสามารถสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการหรือระบบเริ่มใช้ได้ผล คือ มีกระบวนการหรือระบบที่มีประสิทธิภาพ และทำอย่างเป็นระบบ เพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach) เป็นที่เข้าใจยอมรับ และเริ่มมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรม (Deployment) เริ่มมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการหรือระบบและอาจมีการปรับปรุงให้ดีขึ้นบ้าง (Learning) มีความสอดคล้องสนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจหรือยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)



การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์ PMQA - FL นี้ มุ่งเน้นการปฏิบัติจริงมากกว่าการเขียนรายงาน เน้นการวิเคราะห์กระบวนการอย่างเป็นระบบ และการสร้างความเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลและตัวชี้วัดที่ส่วนราชการเก็บอยู่ และเน้นการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่องในเชิงบูรณาการ

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กรของหน่วยงานภายในกระทรวงมหาดไทย จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งเรียกกันว่า หมอองค์กร ประกอบด้วย นางรุ่งอรุณ วัฒนวงศ์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รองศาสตราจารย์ ดร.ภาณุวัฒน์





สุริยฉัตร ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านการประกันคุณภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และนายสุเมธ มินาภา วิศวกรรมวิชาชีพชำนาญการพิเศษ กรมโยธาธิการและผังเมือง และกรมที่ดินได้จัดประชุมคณะทำงานฯ (Working Team) เพื่อพบปะกับหมอนงค์กรรวม 3 ครั้ง คือ เมื่อวันที่ 23 มกราคม, 27 เมษายน และ 10 สิงหาคม 2552

กรมที่ดินได้จัดให้มีการประชุมคณะทำงานหมวด 1 - 6 เพื่อให้แต่ละหมวดได้ศึกษาทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA - FL เป็นรายหมวด รวมทั้งวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง



(Opportunity for Improvement) ตามแบบฟอร์มที่ ก.พ.ร. กำหนด เมื่อคณะทำงานฯ ได้รวบรวมข้อมูลโอกาสในการปรับปรุงแล้วก็นำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ดังนี้ 1) แผนพัฒนาองค์การ หมวด 1 “แผนการพัฒนาระบบการนำองค์การ” 2) แผนพัฒนาองค์การ หมวด 3 “แผนพัฒนาระบบการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”

แผนพัฒนาองค์การทั้งหมด 1 และ

หมวด 3 ได้นำไปสู่การปฏิบัติโดยมีกำหนดสำนัก/กองที่เป็นเจ้าภาพ และมีการแต่งตั้งคณะทำงาน เพื่อดำเนินการตามแผนที่วางไว้ให้เป็นรูปธรรม ส่วนหมวด 2, 4, 5, และ 6 ซึ่งไม่ต้องทำแผนพัฒนาองค์การ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ก็ได้มีการประชุมกลุ่มย่อยพิจารณาจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงตามประเด็นในแต่ละข้อที่กำหนด และนำไปสู่การปฏิบัติพร้อมจัดเตรียมเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

โดยเฉพาะหมวด 5 และหมวด 6 ซึ่งต้องทำแผนพัฒนาองค์การ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ได้มีการจัดเตรียมแผนพัฒนาองค์การ พร้อมทั้งกิจกรรมและตัวชี้วัดต่างๆ ส่วนหมวด 7

ซึ่งเป็นหมวดผลลัพธ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดไว้จำนวน 10 ตัวชี้วัด (RM1 - RM10) รวมทั้งกำหนดสำนัก/กอง ที่เกี่ยวข้องเป็นเจ้าภาพรับผิดชอบเพื่อดำเนินการและรวบรวมข้อมูล สำหรับการรายงานผลอย่างชัดเจน

กรมที่ดินได้ตระหนักถึงการรับรู้และสร้างความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่เป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จเป็นไป



ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด จึงได้จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กรมที่ดิน ประจำปีงบประมาณ 2552 ขึ้น อีกครั้งหนึ่งในวันที่ 13 กรกฎาคม 2552 ณ โรงแรม ปริ้นซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้ เข้าร่วมประชุมประกอบด้วย ผู้บริหารกรมที่ดิน คณะ กรรมการฯ คณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และได้เรียนเชิญ คณะวิทยากรจากสำนักงาน ก.พ.ร. จำนวน 6 ท่าน นำทีมโดย คุณอารีย์พันธ์ เจริญสุข ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 3 มาให้ความรู้และสร้างความเข้าใจในเชิงลึก ให้กับคณะทำงานในแต่ละหมวด

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 กรม ที่ดินยังคงมีการถ่ายทอด (Cascading) ตัวชี้วัด และเป้าหมายระดับองค์กรลงสู่ระดับหน่วยงาน

อย่างต่อเนื่อง และได้ถ่ายทอดลงสู่ระดับบุคคล จำนวน 1 หน่วยงาน คือ สำนักงานช่างรังวัด เอกชน โดยนำแนวทางการประเมินผลทั้งด้าน ผลงาน และขีดสมรรถนะของสำนักงาน ก.พ. มาเป็นแนวทางในการประเมินผล ส่วนสำนัก/ กอง อื่นๆ ซึ่งถ่ายทอดถึงระดับหน่วยงาน ได้กำหนดตัวชี้วัดไว้ 8 ตัว คือ 1) ร้อยละของ ผลสำเร็จในการปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม 2) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับ บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ร้อยละของ ระดับความไม่พึงพอใจ ของผู้รับบริการ/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย 4) จำนวน งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สำนัก/กองมีส่วนร่วม ดำเนินการตามนโยบาย การกำกับดูแลองค์การที่ดี 5) ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการ ตามแผนบริหารความเสี่ยง 6) ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย (ผลผลิต) 7) ร้อยละของบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับ





การพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้ และ 8) ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA - FL) ผลการดำเนินงานของแต่ละสำนัก/กอง จะนำไปเชื่อมโยงกับเรื่องการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีต่อไป

กรมที่ดินส่งเสริมให้สำนักงานที่ดินทั่วประเทศดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานระหว่างภาครัฐ ภาคประชาสังคม เพื่อร่วมแสดงความคิดเห็น และร่วมติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการและเป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งผลักดันให้สำนักงานที่ดินทั่วประเทศจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และรายงานให้กรมที่ดินทราบ และเพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทั้งด้านทะเบียน ด้านการรังวัดที่ดิน กรมที่ดินได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นรูปเล่มมาตรฐานให้เจ้าหน้าที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน พร้อมทั้งเผยแพร่ทางเว็บไซต์ www.dol.go.th. เป็นช่องทางให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถสืบค้นเอาไปใช้ประโยชน์ และกรมที่ดินได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานที่ดินจังหวัดและสาขา เพื่อเป็นการประกันคุณภาพในการให้บริการโดยกำหนดประเด็นในการวางมาตรฐานไว้ 7 ด้าน คือ ด้านสถานที่ ด้านบุคลากร



ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ด้านเครื่องมือเครื่องใช้ ด้านปรับปรุงฐานข้อมูลที่ดิน ด้านการประชาสัมพันธ์ ด้านการเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรม

กรมที่ดินได้พัฒนาระบบสารสนเทศ มีการนำข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งผลการดำเนินงานตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ข้อมูลทางด้านวิชาการ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไปของกรมที่ดิน ลงในเว็บไซต์กรมที่ดินที่ www.dol.go.th. เพื่อให้ประชาชนสามารถสืบค้นข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลข่าวสารที่นำลงในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของกรมที่ดินบางส่วนได้มาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน มีการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) ด้วยการจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เช่น การเดินสำรวจออกโฉนดที่ดิน การจัดที่ดินเพื่อประชาชน เป็นต้น



ในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 กรมที่ดิน จะต้องทำ 2 หมวด คือ หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการ กระบวนการ คณะทำงาน หมวด 5 และ หมวด 6 ได้ประเมินองค์การด้วยตนเอง และได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การพร้อมทั้งกำหนด กิจกรรมของแต่ละแผน

ประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดินที่ได้ ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ถึง 2552 ทำให้บุคลากรของกรมที่ดินได้เรียนรู้ การทำงานในเชิงบูรณาการ มีความคิดเชิงระบบ เน้นดำเนินงานด้วยการปฏิบัติจริง มีการวิเคราะห์ กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อยกระดับ

ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและ พยายามปรับปรุงกระบวนการบริการ ของ หน่วยงานกรมที่ดิน พัฒนางานบริการให้มี ความเป็นเลิศ (Best Practice) และเผยแพร่ องค์ความรู้ไปสู่บุคลากรในสำนักงานที่ดิน ทั่วประเทศ สนับสนุนให้มีการยกระดับการให้ บริการประชาชนตลอดจนผลักดันให้หน่วยงาน ของกรมที่ดินเสนอกระบวนการบริการ เข้ารับ รางวัลคุณภาพ การให้บริการประชาชนอย่าง ต่อเนื่อง และกรมที่ดินได้รับรางวัลดังกล่าว ทุกปี ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของกรมที่ดินเป็นไป อย่างมีระบบมีประสิทธิภาพ และเป็นที่ยอมรับ อย่างใดก็ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ ตลอดเวลาทำให้กรมที่ดินต้องมีการปรับตัว พัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรและพัฒนางาน การให้บริการ โดยมุ่งเน้นประโยชน์สุขของ ประชาชนเป็นที่ตั้ง แต่ก็ไม่ละเลยความผาสุก ของบุคลากรของกรมที่ดินที่จะต้องดำเนินการ ควบคู่กันตลอดไป





การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้นำเกณฑ์ PMQA มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติราชการของกรม ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพการให้บริการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสอดคล้องตามเป้าหมายของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 จนถึงปัจจุบัน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับเกณฑ์ PMQA ให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้อยู่ในระดับพื้นฐานก่อนโดยให้ส่วนราชการเลือกดำเนินการ

ปีละ 2 หมวด และเพื่อให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีคุณภาพด้านการบริหารจัดการที่ดีผ่านเกณฑ์ระดับพื้นฐาน กรมจึงได้ดำเนินการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐานที่กำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ตามลำดับดังนี้

1. ทำความรู้จักตัวเองในเบื้องต้นหรือประเมินลักษณะสำคัญขององค์กร

ก่อนที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจะปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพดี มีสมรรถนะสูงได้นั้น จะต้องทำความรู้จักกับตัวเองหรือประเมินลักษณะสำคัญขององค์กรตามเกณฑ์ PMQA ส่วนที่ 1 : ลักษณะสำคัญขององค์กรว่า มีภาพ



รวมขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งลักษณะสำคัญ โดยรวมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ที่จะต้องทราบ เช่น

ภารกิจอำนาจหน้าที่ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และการบริหารจัดการ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กร : วิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น คือ การเป็น “องค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นกลไกในการพัฒนาประเทศได้อย่างยั่งยืน” โดยมีค่านิยมองค์กร คือ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นบริการให้คำปรึกษา และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

โครงสร้างในการทำงาน : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีหน่วยงานภายในที่ปรากฏตามกฎหมายกระทรวงแบ่งส่วนราชการ จำนวน 4 สำนัก 5 กอง 2 กลุ่มซึ่งเทียบเท่ากอง มีหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อบริหารราชการภายใน จำนวน 4 สำนัก 1 สำนักงาน

และมีหน่วยงานไปตั้งอยู่ในราชการบริหารส่วนภูมิภาค จำนวน 75 จังหวัด ซึ่งมีการแบ่งงานภายในให้มีหน่วยงานในการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับอำเภอทุกอำเภอ โดยมีอัตรากำลังของบุคลากรปฏิบัติงานทั่วประเทศ จำนวน 3,000 กว่าคน

ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย : ผู้รับบริการหลักของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคประชาชน และส่วนราชการที่ร้องขอให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตรวจสอบ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้รับบริการแต่ละกลุ่มจะมีความต้องการ และความคาดหวังต่อการให้บริการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นแตกต่างกันไป สำหรับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ได้แก่ ประชาชนทั่วไป และส่วนราชการหรือองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

2. ตรวจสอบสุขภาพองค์กร หรือประเมินคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรตามเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน

เมื่อได้ทำความรู้จักตนเองในเบื้องต้นหรือประเมินลักษณะสำคัญขององค์กรแล้ว



กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้นำเกณฑ์ PMQA จำนวน 6 หมวด ตั้งแต่หมวด 1 - 6 ตามประเด็นที่กำหนดในเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นในการตรวจสอบสภาพหรือประเมินองค์การตามแนวทาง A-D-L-I ใช้ในการประเมินกระบวนการบริหารจัดการ (Process) ขององค์กรว่า มีจุดอ่อน จุดแข็ง และสิ่งที่ต้องปรับปรุงพัฒนาอะไรบ้าง ซึ่งผลของการตรวจสอบสภาพหรือประเมินองค์การตามแนวทาง A-D-L-I ดังกล่าว จะทำให้ทราบว่า ประเด็นใดตามเกณฑ์ PMQA ที่กรมได้ดำเนินการได้ดีแล้ว จะต้องรักษาระดับที่ดีไว้หรือพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น ประเด็นใดเป็นจุดอ่อนของกรมที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้นมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

3. จัดทำแผนพัฒนาองค์การให้มีสภาพดีหรือมีคุณภาพดีตามเกณฑ์ที่กำหนด

เมื่อได้ตรวจสอบสภาพหรือประเมินคุณภาพการบริหารจัดการของกรมแล้ว นำผลการประเมินดังกล่าว ทั้งในส่วนที่ต้องปรับปรุงให้ดีขึ้นและในส่วนที่ดีอยู่แล้วแต่ต้องดำเนินการให้ต่อเนื่อง ไปจัดทำแผนพัฒนาองค์การ โดยการจัดทำแผนพัฒนาองค์การในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 - 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดแผนงาน ให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนพัฒนาองค์การ จำนวนปีละ 2 แผน

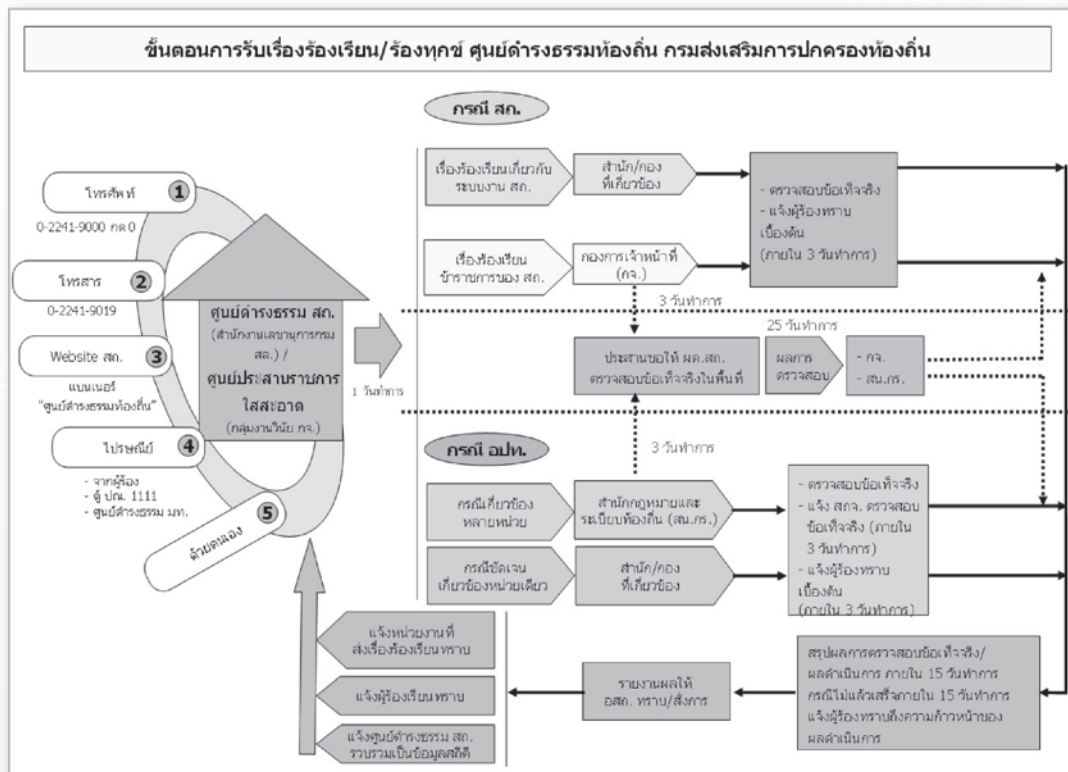
ให้สอดคล้องตามประเด็นที่กำหนดตามเกณฑ์ PMQA จำนวน 2 หมวด ประกอบด้วย แผนหมวดบังคับ และแผนหมวดสมัครใจ ขึ้นอยู่กับลักษณะภารกิจของส่วนราชการว่าเป็นกรมด้านนโยบาย หรือด้านบริการ ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นกรมด้านบริการ ได้นำผลการตรวจสอบสภาพหรือประเมินองค์การมาจัดทำแผนพัฒนาองค์การตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ประกอบด้วย แผนพัฒนาองค์การหมวด 3 : การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ภาคบังคับ) และแผนพัฒนาองค์การหมวด 6 : การจัดการกระบวนการ (ภาคสมัครใจ)

4. ดำเนินการพัฒนาองค์การให้มีสภาพดีหรือมีคุณภาพดีตามแผนพัฒนาองค์การที่ได้จัดทำไว้

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้แต่งตั้งคณะทำงานดำเนินการพัฒนาองค์การตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนาองค์การทั้ง 2 แผน โดยขอยกตัวอย่างผลดำเนินการแต่ละแผน ดังนี้

แผนพัฒนาองค์การหมวด 3 : แผนการพัฒนากระบวนการให้บริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่างกิจกรรมที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ปรับปรุงและพัฒนา

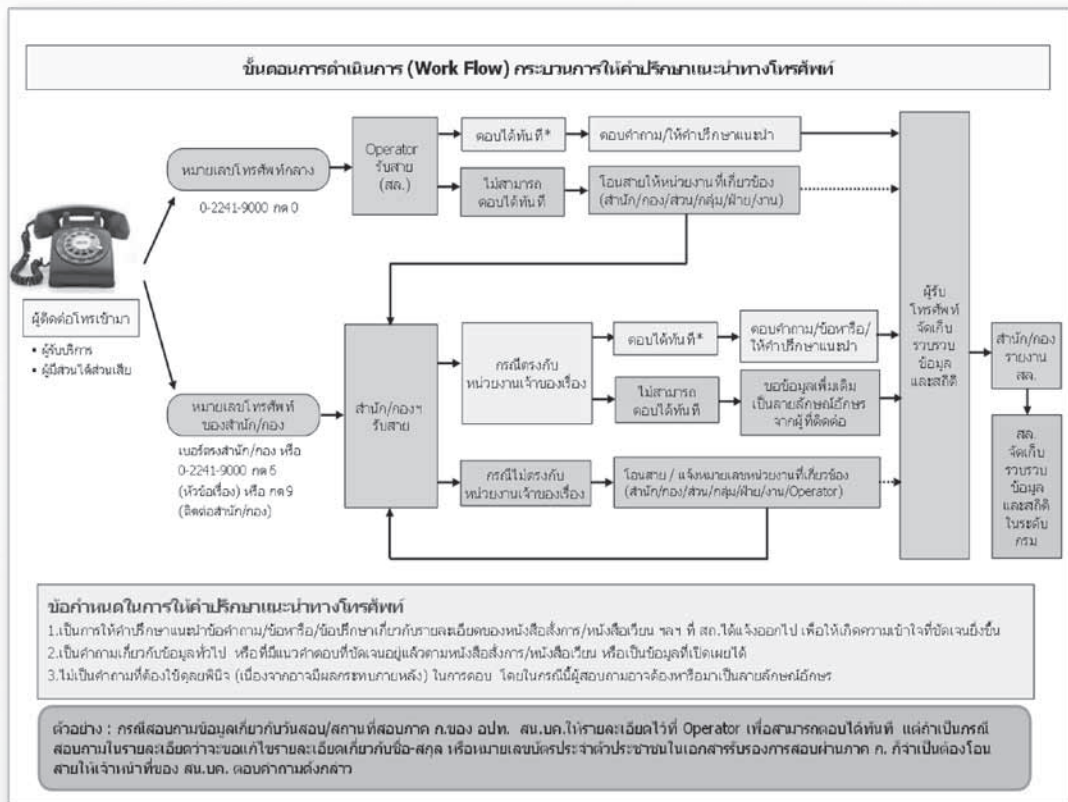


การปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เช่น

1) การปรับปรุงระบบการจัดการข้อร้องเรียน โดยการทบทวนกระบวนการและระบบการจัดการข้อร้องเรียนที่กระจายโดยไม่เจ้าภาพหลักในการจัดการระบบ การติดตามผล และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลข้อร้องเรียนที่ชัดเจน และนำมากำหนดกระบวนการและระบบการจัดการข้อร้องเรียน โดยมอบหมายให้ศูนย์ดำรงธรรมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการรับเรื่องร้องเรียน การส่งต่อ

เรื่องร้องเรียน การติดตามผลการจัดการเรื่องร้องเรียน และการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเรื่องร้องเรียน เป็นต้น

2) การปรับปรุงช่องทางการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการ/การให้บริการแก่ผู้รับบริการ โดยศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการของผู้บริการ เช่น ผลการสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการ (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ที่มีต่อการปฏิบัติงานข้าราชการกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งผลการศึกษาในภาพรวมปรากฏว่า ผู้รับบริการใช้ช่องทางในการติดต่อสื่อสารเพื่อขอรับบริการด้านคำปรึกษาแนะนำ



จากกรมฯ ด้วยช่องทางโทรศัพท์มากที่สุดและมีข้อแนะนำและความต้องการขอให้กรมปรับปรุงระบบการให้บริการ ให้คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ ดังกล่าวนามากที่สุดเช่นเดียวกัน โดยเฉพาะการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของบริการของผู้ที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ เช่น การให้คำปรึกษาที่ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว สุภาพ มีมิตรไมตรี เป็นต้น และเพื่อให้การให้บริการของกรมตอบสนองต่อภารกิจและความต้องการของผู้รับบริการมากยิ่งขึ้น กรมจึงกำหนดให้มีการพัฒนาระบบการให้

คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วยการปรับปรุงขั้นตอนข้อกำหนดที่สำคัญ และมาตรฐาน/แนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ของกรม โดยมีการฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีความพร้อมสำหรับการให้บริการ (Service Mind) เพื่อทำให้การพัฒนาระบบการให้คำปรึกษาแนะนำทางโทรศัพท์ของกรมมีคุณภาพและมีมาตรฐาน สอดคล้องตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้รับบริการของกรม



การฝึกอบรม Service Mind:



แผนพัฒนาองค์การหมวด 6 : แผนการพัฒนาระบบการตามยุทธศาสตร์และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยตัวอย่างกิจกรรมที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติราชการ เพื่อตอบสนองผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในปัจุบันประมาณ พ.ศ. 2552 เช่น

1) การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางและมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร โดยจัดทำคู่มือเพื่อสนับสนุนภารกิจหลักและสำคัญของกรม และคู่มือสนับสนุนภารกิจสนับสนุน เป็นต้น



2) การจัดฝึกซ้อมป้องกันและระงับอัคคีภัย ซึ่งเป็นการดำเนินการในปีแรก เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในระบบความปลอดภัยของกรม เชื่อมโยงไปถึงเกณฑ์ตามหมวด 5 ที่ประเมินความใส่ใจในการสร้างความผาสุกในการทำงานของบุคลากรในองค์กร การรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงาน การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการปฏิบัติงานของกรมให้น้อยที่สุด



จากตัวอย่างการพัฒนาองค์การของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ผ่านมา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 เป็นการแสดงให้เห็นว่า กรม ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนำผลสำรวจความพึงพอใจและความต้องการของผู้รับบริการมาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการมากขึ้น และในขณะเดียวกันยังได้มีการ



ปรับปรุงกระบวนการทำงานและระบบรองรับความเสี่ยงอาจจะมีผลกระทบในการทำงานให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาการบริหารจัดการและการให้บริการตามแผนพัฒนาองค์การดังกล่าว ทำให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีการพัฒนาสุขภาพร่างกายในด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามเกณฑ์ PMQA หมวด 3 และด้านการพัฒนากระบวนการทำงาน ตามเกณฑ์ PMQA หมวด 6



ได้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม นอกจากการมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงแล้ว สุขภาพจิตก็ต้องดีควบคู่ไปด้วย จึงจะถือว่าเป็นผู้มีสุขภาพแข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ เช่นเดียวกับบุคลากรในองค์กรที่มีศักยภาพสูงนั้น ก็จะต้องเป็นผู้ที่ทำงานเก่ง และเป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงานควบคู่ไปด้วยจึงจะได้รับ

การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน และจากประชาชน กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นก็เช่นเดียวกัน ซึ่งในปีงบประมาณต่อไป กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การที่นอกจากจะพัฒนาสุขภาพกายแล้ว ยังมุ่งเน้นที่การพัฒนาสุขภาพจิตขององค์กร โดยมีแผนงานที่จะพัฒนาหมวด 1 การนำองค์การ และหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ซึ่งครอบคลุมในเรื่องการกำหนดทิศทางขององค์การ การกำกับดูแลองค์การที่ดี (Organizational Governance) การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีคุณภาพทั้งด้านความรู้ความสามารถในการทำงานและด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป ซึ่งการดำเนินการพัฒนาองค์การในหมวด 1 และหมวด 5 ที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 นั้น สอดคล้องตามแผนงาน (Roadmap) ในการพัฒนาองค์การของส่วนราชการที่เป็นกรมด้านบริการ และจะดำเนินการพัฒนาองค์การในด้านอื่นๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ควบคู่ไปกับการเป็นองค์กรสุขภาพที่ดี (Healthy Organization) ได้ต่อไป





U ะสภารณในการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน

คำว่า “PMQA” เป็นคำย่อมาจาก Public Sector Management Quality Award หรือแปลว่า รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญ ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ใช้เป็นบรรทัดฐานในการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และเพื่อให้หน่วยงานภาครัฐได้พัฒนาและปรับปรุงการทำงานและบริหารจัดการให้

เทียบเท่ามาตรฐานสากล (High Performance)

บทวิเคราะห์...แกะรอยเส้นทางความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : กรมการพัฒนาชุมชน

กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และได้รับการประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในปี 2551 ได้คะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งถือเป็นส่วนราชการ



ระดับกรมเพียงหน่วยงานเดียวที่สามารถผลักดันจนประสบผลสำเร็จที่ดีเยี่ยมจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งว่า อะไรเป็นปัจจัยความสำเร็จดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้วิเคราะห์และถอดบทเรียนเพื่อการนำไปสู่การประยุกต์อย่างเหมาะสมสำหรับหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

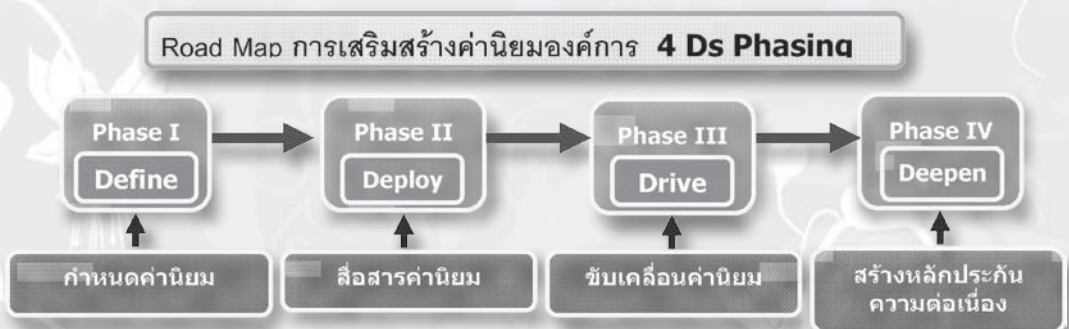
กรมการพัฒนาชุมชนมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ และกระตุ้นให้บุคลากรมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ บทบาทในการสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันในการคิดค้นระบบงานและเทคนิคบริหาร เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน รวมถึงบทบาทในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อผลักดันให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และบทบาทการเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร

กระบวนการและขั้นตอนการขับเคลื่อนการดำเนินงาน PMQA

กรมการพัฒนาชุมชนได้สร้างกลไกและวางรูปแบบการดำเนินการ PMQA โดยให้บุคลากรทุกฝ่ายต่างมีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเต็มที่ 9 ขั้นตอน โดยกระจายความรับผิดชอบให้รองอธิบดีฯ กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะทำงานและหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องทุกหน่วย รวมทั้งได้จัดตั้งศูนย์ประสานการดำเนินงาน PMQA เพื่อเชื่อมประสานการดำเนินงานระหว่างคณะทำงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หมวด 1 : การขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร

กรมการพัฒนาชุมชนได้เริ่มดำเนินโครงการเสริมสร้างค่านิยมองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับกระบวนการทัศน์วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรของข้าราชการให้สอดคล้องกับบริบทและพันธกิจของกรมโดยมีสถาบันส่งเสริมกิจการบ้านเมืองที่ดี (อาจารย์ ดร.อรรถไสตถิพันธ์) เป็นที่ปรึกษา ด้วย Model “4 Ds Phasing” และกำหนด Road Map ในการดำเนินงาน ดังนี้





ในการนี้ กรมการพัฒนาชุมชน ได้ศึกษาและพัฒนารูปแบบการขับเคลื่อนค่านิยมองค์กร โดยเริ่มในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 จำนวน 4 จังหวัด พ.ศ. 2552 จำนวน 4 จังหวัด และ พ.ศ. 2553 ได้ขยายผลเพิ่มเติมด้วยการดำเนินการ 9 ขั้นตอน อีกจำนวน 18 จังหวัด

หมวด 2 : กระบวนการถ่ายทอดเป้าหมายยุทธศาสตร์องค์กรสู่ระดับบุคคล IPA

ในปีงบประมาณ 2552 ได้จัดทำ IPA ระดับหน่วยงานคือ ส่วนกลาง ประกอบด้วย สำนัก กอง จำนวน 11 หน่วย และส่วนภูมิภาค ประกอบ ด้วยสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด จำนวน 75 หน่วย โดยมีกลไกการดำเนินงานดังแผนภาพ โดยมีการมอบเงินรางวัลหน่วยงานที่ดำเนินการ IPA ดีเด่น ภายใต้กรอบการประเมินผล 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประเมินผลจากคะแนนประเมินตนเองและหลักฐานอ้างอิง มุ่งเน้นการประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ (PA) และแผนปฏิบัติราชการที่หน่วยงานรับผิดชอบ ผลสำเร็จของโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กรมและประสิทธิภาพของการจัดระบบถ่ายทอดตัวชี้วัดเป้าหมายสู่ระดับบุคคล

ส่วนที่ 2 ประเมินผลลัพธ์การดำเนินงาน มุ่งเน้นผลสำเร็จเชิงรูปธรรมของการพัฒนาระบบงาน ผลสำเร็จของการดำเนินงาน IPA คือ ทำให้กรมการพัฒนาชุมชนมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีผู้รับผิดชอบแต่ละระดับชัดเจนเกิดการเรียนรู้ของคนในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนางานที่เชื่อมโยงกันทั้งระบบ รวมทั้งทำให้เกิดนวัตกรรมในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์กรมการพัฒนาชุมชนอีกกว่า 88 เรื่อง

หมวด 3 : การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ

การดำเนินการ PMQA หมวด 3 มีความสอดคล้องตามคำขวัญที่อธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน (นายไพรัตน์ สกลพันธ์) ได้มอบให้ข้าราชการ ซึ่งเป็นประโยคที่แสดงถึงความสำคัญของภาคประชาชนคือ “ถูกต้องกว้างไกลทันใจประชาชน” ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาคณะทำงานหมวด 3 ได้เสริมสร้าง และพัฒนาระบบการให้บริการของกรมการพัฒนาชุมชนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) โดยกำหนดเป็นแนวทางที่ต้องดำเนินงาน

การยกระดับคุณภาพการให้บริการ และการพัฒนาระบบการจัดการข้อร้องเรียน



นั้น กรมการพัฒนาชุมชนได้มีการวิเคราะห์กลุ่มผู้รับบริการและลักษณะการให้บริการโดยวางรูปแบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่บูรณาการกับภารกิจของหน่วยงาน โดยประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

หมวด 4 : การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการพัฒนาชุมชน

ในยุคปลายๆ แห่งคลื่นลูกที่สาม คงจะไม่มีใครจะปฏิเสธความสำคัญของ IT ได้ เฉกเช่นเดียวกับการพัฒนาชุมชน ที่นอกจากจะไม่ปฏิเสธความสำคัญของระบบ IT แล้ว



กระบวนการดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการให้บริการและการจัดการข้อร้องเรียน





ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ ICT มากเป็นพิเศษอีกด้วย โดยพยายามวางรากฐานของระบบ ICT ให้มีขีดความสามารถที่จะสนับสนุนและเชื่อมโยงการดำเนินการทุกองคาพยพ โดยสรุปบทเรียนและกำหนดแนวทางที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ด้วยบันได 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 การแต่งตั้งคณะทำงานย่อย

ขั้นที่ 2 การจัดทำแผนพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย ด้านฐานข้อมูลกลาง ด้านการให้บริการ และด้านการจัดการความรู้

ขั้นที่ 3 การปรับปรุงองค์การด้านตัวชี้วัด ด้านกระบวนการ และด้านแผนงาน/โครงการ

ขั้นที่ 4 การประเมินผลโดยการติดตามการรวบรวมหลักฐาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

นอกจากนี้ ยังได้มีการถอดบทเรียนการดำเนินงานที่แสดงถึงมิติการทำงานที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ระบบฐานข้อมูลตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ ฐานข้อมูลสนับสนุนกระบวนการในหมวด 6 การให้บริการข้อมูล การติดตาม การเฝ้าระวัง และการเตือนภัย ไปจนถึงการจัดการความรู้ในองค์กร ซึ่งทั้งหลายทั้งปวงล้วนเป็นพื้นฐานของระบบบริหารจัดการที่สำคัญขององค์กรหรือที่ชาวหมวด 4

เรียกว่า “จรวดหมวด 4” นั่นเอง

หมวด 5 : การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

กระบวนการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลของการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด 5 เป็นการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2551 ภายใต้กรอบแนวคิด “ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความสามารถและโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรประสบผลสำเร็จ สามารถบรรลุเป้าหมายตามภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร” การดำเนินงาน PMQA หมวด 5 ในปี พ.ศ. 2552 เริ่มต้นจากการวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่ได้จากการประเมินฯ เมื่อปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ผสมกับผลประเมินตนเองและการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ HR1 - HR5 ซึ่งได้นำไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาองค์การที่ให้ความสำคัญและครอบคลุมกับการจัดสวัสดิการ การทบทวน / การปรับปรุงเส้นทางความก้าวหน้า การพัฒนาระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง CD HIPPS และการสำรวจความพึงพอใจในการบริหาร 5 ด้าน คือ ด้านภาระงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ด้านภาวะ



ผู้นำ ด้านโอกาสความก้าวหน้าและการเติบโตภายในองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และด้านความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน

หมวด 6 : การวิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญ

การวิเคราะห์กระบวนการที่สำคัญของกรมการพัฒนาชุมชน ประกอบด้วยกระบวนการที่สร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุน ซึ่งพิจารณาจากความเชื่อมโยงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ โครงสร้าง และภารกิจของกรมโดยให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการพิจารณาถึงข้อกำหนดที่สำคัญๆ คือ เงื่อนไขที่นำไปสู่การออกแบบกระบวนการเพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคณะทำงานได้นำ “ผัง SIPOC” มาเป็น Model ในการวิเคราะห์และสร้างความเข้าใจ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

จุดเน้นในการดำเนินการ PMQA หมวด 6 ที่ดำเนินการในปี 2552 คือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยแผนผังของกระบวนการ (Work Flow) และมาตรฐานคุณภาพของงาน (หมายถึง ข้อ

กำหนดในการปฏิบัติงานทั้งในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เช่น ระบบงาน ระยะเวลาของกระบวนการ คุณภาพของผลผลิต ความคุ้มค่าของงาน เป็นต้น) ซึ่งเรื่องดังกล่าวถือเป็นเรื่องใหม่ที่ทำหายสำหรับกรมการพัฒนาชุมชนที่จะต้องดำเนินการให้ต่อเนื่องและจริงจังในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมต่อไป

ก้าวต่อไปของกรมการพัฒนาชุมชน

ก้าวต่อไป...ที่คนของกรมการพัฒนาชุมชนจะต้องร่วมกันพิสูจน์ให้ได้ว่าผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 นั้นมีความต่อเนื่องหรือยั่งยืนตามบทวิเคราะห์ของ สำนักงาน ก.พ.ร. ดังกล่าวข้างต้นหรือไม่เพียงไร ประมัตถแห่งความสำเร็จในก้าวต่อไปของกรมการพัฒนาชุมชนจึงอยู่ที่การนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงโดยจะวิเคราะห์จากคำกล่าวของอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน (นายมงคล สุระสัจจะ) ในโอกาสมอบนโยบายแก่พัฒนาการจังหวัด ข้าราชการศูนย์ศึกษาและพัฒนาชุมชนยะลา และข้าราชการ พัฒนาชุมชนที่ปฏิบัติหน้าที่ ศอ.บต. เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2552 เพื่อเป็นการต่อภาพจิ๊กซอของกระบวนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ให้เห็นอย่างสมบูรณ์ ดังนี้



“...ผมเป็นคนง่าย ๆ ไม่อ้อมค้อม ไม่เจ้ายศ เจ้ายาง ชอบอยู่กับประชาชน เวลาอยู่กับชาวบ้านอย่าทำอะไรให้ผมพิเศษ เกินหน้าเกินตาชาวบ้าน ผมไปตรวจเยี่ยมท่านที่อำเภอ จังหวัด ก็ไม่ต้องต้อนรับให้เป็นพิเศษ และผมถือว่ากรมการพัฒนาชุมชนเป็นของประชาชน ถ้าไม่มีคนจน ก็ไม่มีกรมการพัฒนาชุมชน พวกเราจึงต้องให้ความสำคัญ ให้เกียรติกับชาวบ้าน ช่วยชาวบ้านเต็มความสามารถ....”

“....ผมถือว่าขุนพลในการทำงานของ กรมการพัฒนาชุมชน คือ พัฒนาการอำเภอ และพัฒนากร เพราะว่าเป็นคนกลุ่มใหญ่ของ กรม ที่สร้างผลงานให้กรม มีชื่อเสียง ทำงาน ด้วยความตั้งใจ เสียสละ ดังนั้น ผมจึงให้ความสำคัญ ห่วงใย และให้เกียรติคนกลุ่มนี้ มากที่สุด....”

“...กลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อน งานและยุทธศาสตร์ ให้น้อมนำพระบรม- ราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นแนวปฏิบัติ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ตามพระปฐมบรมราชโองการ “เราจะครอง แผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชน ชาวสยาม” พระราชดำรัส “รู้ - รัก - สามัคคี” เพราะความรู้ ความรัก ความสามัคคีเป็น พลังในการสร้างชาติ และการน้อมนำปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงไปเป็นหลักในการดำเนินงาน และในการดำเนินวิถีชีวิตของตนเองและ ครอบครัว เพื่อสร้างสังคมให้ยั่งยืน เป็นสุข...”

จากกระบวนการ/ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และคำกล่าวมอบนโยบายของผู้บริหารสูงสุด แสดงให้เห็นถึงเนื้อหาของกรมการพัฒนา ชุมชนที่สอดคล้องและตรงกับการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

บทส่งท้าย

จากที่กล่าวมาทั้งหมด หากจะเปรียบ เป็นภาพ อาจเปรียบได้กับการลงเรือลำเดียวกัน ของคนกลุ่มหนึ่งที่จะต้องมีจุดหมายปลายทาง ร่วมกัน เปรียบเป็นการทำความเข้าใจในหมวดที่1 การนำองค์การ และหมวด 3 การมุ่งเน้นผู้รับ



บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงการคุยกัน ถึงเส้นทางที่จะไปสู่เป้าหมายปลายทาง เปรียบเป็นการดำเนินงานในหมวด 2 การ วางแผนยุทธศาสตร์ซึ่งมีผู้บริหารองค์กร



เปรียบเป็นต้นหนในการนำองค์กรไปตามยุทธศาสตร์หรือเส้นทางที่วางไว้ เรือและพายเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการไปถึงฝั่ง เปรียบดังหมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ในขณะที่เดียวกันการหล่อเลี้ยงกำลังพลซึ่งถือเป็นแรงขับเคลื่อนหลักในการเดินทางไปสู่เป้าหมายย่อมเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

การดำเนินการในหมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลจึงเป็นสิ่งที่กรมให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าในส่วนอื่นๆ จะเห็นได้ชัดว่าการลงเรือลำเดียวกันนั้น ทุกส่วนถือเป็นส่วนสำคัญ ทั้งผู้นำทาง การเข้าใจในเป้าหมายและทิศทางและวิธีการไปสู่เป้าหมาย เครื่องมืออุปกรณ์ และกำลังพลในการที่จะขับเคลื่อนเรือและทุกๆ คนไปสู่เป้าหมายปลายทางได้สำเร็จ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการขับเคลื่อนของทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับย่อยที่สุดที่จะช่วยกันขับเคลื่อนเรือแห่งกรมการพัฒนาชุมชนแห่งนี้ไปสู่เป้าหมายในการที่จะทำให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขให้ได้





U ะสบการณ์การดำเนินการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของกรมโยธาธิการและผังเมือง

กรมโยธาธิการและผังเมือง

ภายหลังจากที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำแนวคิดรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) มาปรับใช้ในบริบทของภาคราชการไทย และใช้ชื่อว่า Public Sector Management Quality Award (PMQA) หรือที่แปลเป็นไทยว่า รางวัลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเกณฑ์ของ MBNQA และ PMQA

ให้สอดคล้องกับทิศทางและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ รวมทั้งการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้ ก.พ.ร. ของแต่ละหน่วยงานต้องรับผิดชอบในตัวชี้วัดดังกล่าว

การดำเนินการ PMQA ของกรมโยธาธิการและผังเมือง ปีงบประมาณ 2550

ในปีงบประมาณ 2550 กรมโยธาธิการและผังเมืองในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้เริ่มดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร



จัดการภายใต้เกณฑ์การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นปีแรก ซึ่งคงไม่ต่างจากหลายๆ หน่วยงานที่มีความสับสนกับวิธีการประเมินตามแนว ADLI และไม่เข้าใจในภาษาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการที่ได้แปลมาจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award ปี 2003 ซึ่งในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในปีงบประมาณ 2550 นั้น กรมโยธาธิการและผังเมือง ได้ตั้งคณะทำงานรายหมวด เพื่อทำการประเมินองค์กรและเขียนรายงาน

การดำเนินการ PMQA ของกรมโยธาธิการและผังเมือง ปีงบประมาณ 2551

ในปีงบประมาณ 2551 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้สร้างความตื่นตัวเพิ่มขึ้นให้แก่หน่วยงานราชการโดยกำหนด “ตัวชี้วัด” ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีน้ำหนักร้อยละ 22 และเปลี่ยนแปลงวิธีการประเมินจากเดิมมาเป็นแบบ Checklist ซึ่งเพิ่มความสับสนให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างมาก

กรมโยธาธิการและผังเมือง ได้รับความอนุเคราะห์วิทยากรที่ปรึกษาเชิงลึกด้านการบริหารจัดการภาครัฐ 2 ท่าน จาก

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้แก่ อาจารย์พอชม ฉวีวัฒน์ จากสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข และอาจารย์จันทวรรณ ธรรมชาติกร จากกรมบังคับคดี โดยได้ให้คำปรึกษาจำนวน 2 ครั้งคือ ครั้งที่ 1 ระหว่างวันที่ 20 - 21 มีนาคม 2551 ทำให้ได้รับความรู้ในภาพรวมของเหตุผลในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และความเชื่อมโยงของการพัฒนาระบบราชการกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงขอบเขตการดำเนินการตามตัวชี้วัด ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 และครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 8 - 10 กันยายน 2551 ได้ร่วมทำการประเมินองค์กรตามวิธีการ Check list โดยในวันดังกล่าว กรมโยธาธิการและผังเมือง ได้เชิญ รองอธิบดีกรมบัญชีกลาง (นางสาวสุทธิดีรัตน์ รัตนโชติ) มาบรรยายประสบการณ์ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมบัญชีกลางให้แก่บุคลากรของกรมโยธาธิการและผังเมืองได้รับทราบ



การให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาจาก กพร. ครั้งที่ 1



การให้คำปรึกษาโดยที่ปรึกษาจาก กพร. ครั้งที่ 2

การประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของกรมโยธาธิการและผังเมือง ในปีงบประมาณ 2551 โดยใช้เกณฑ์คำถามของ PMQA สามารถสรุปผลการประเมินได้ว่า กรมโยธาธิการและผังเมือง ไม่มีจุดแข็งใดๆ ที่โดดเด่น ส่วนใหญ่เป็นจุดอ่อนที่ต้องได้รับการปรับปรุง ได้แก่

ประเด็นที่ 1 กรมไม่มีการวิเคราะห์ภารกิจเพื่อกำหนดผู้รับบริการที่สำคัญ ไม่มีการหาความต้องการของผู้รับบริการ เพื่อนำไปกำหนดว่ากรมโยธาธิการและผังเมืองควรทำอะไรตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อส่งมอบสิ่งนั้นให้แก่ผู้รับบริการและทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณค่าของกรม

ประเด็นที่ 2 กรมขาดทิศทางองค์กรใน 2 เรื่องสำคัญ ได้แก่

1. ขาดการกำหนดผลการดำเนินการที่คาดหวัง ที่จะทำให้นักกลางทราบว่า กรมมีเป้าหมาย หรือคาดหวังอะไรจากวิสัยทัศน์

ที่ตั้งไว้ ทำให้ขาดการกำหนดเป้าประสงค์ทั้งในระยะสั้นและในระยะยาว มีผลทำให้ไม่สามารถจินตนาการวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนได้

2. ขาดค่านิยมของบุคลากรในองค์กรที่จะทำให้บุคลากรช่วยกันผลักดันพันธกิจของกรม ในส่วนของวิสัยทัศน์ของกรมที่เป็นส่วนหนึ่งของทิศทางองค์กรที่กรมมีอยู่นั้น ไม่ได้มีการขยายความและสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรให้นำไปปฏิบัติ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ประเด็นที่ 3 ยุทธศาสตร์ของกรมไม่ได้มีพื้นฐานมาจากความต้องการของผู้รับบริการ และไม่ได้ถูกกำหนดจากทิศทางองค์กรที่ชัดเจน ทำให้ยุทธศาสตร์กรมไม่สามารถสร้างคุณค่าให้กับกรมได้ และไม่สามารถผลักดันภารกิจตามกฎหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม อาจกล่าวได้ว่า “มียุทธศาสตร์ที่ขาดทิศทางเหมือนไม่มียุทธศาสตร์” ซึ่งจะ



เห็นได้อย่างชัดเจนว่ากรมไม่มีแผนปฏิบัติการที่สำคัญ

ทั้ง 3 ประเด็นที่กล่าวมาแล้วรวมกัน ส่งผลให้บุคลากรของกรมเกิดความสับสน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โยธาธิการและผังเมือง จังหวัดที่นอกจากจะต้องทำงานตามภารกิจของกรมเองแล้ว (Functional Base) ยังต้องทำงานสนองต่อยุทธศาสตร์ของจังหวัดและกลุ่มจังหวัดอีกด้วย (Area Base)

ประเด็นที่ 4 กรมมีจุดอ่อนในเรื่อง “สารสนเทศทางการบริหาร” ซึ่งเป็นบทสรุปจากการประเมินที่ว่า กรมขาดการเลือก การรวบรวม และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการวางแผน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลการดำเนินงานของกรม ซึ่งสารสนเทศทางการบริหาร จะทำให้ผู้บริหารมองภาพทั้งระยะยาว (ทิศทางองค์กร) ระยะกลาง (แผนยุทธศาสตร์) และการปฏิบัติการ (ตัวชี้วัดกระบวนการ) ได้อย่างเข้าใจ ทำให้สามารถตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมั่นใจ การขาดสารสนเทศทางการบริหารที่ดี ทำให้ผู้บริหารทำงานด้วยความเสี่ยง

ประเด็นที่ 5 ระบบงานของกรมขาดการบูรณาการในการทำงาน ไม่มีการส่งถ่ายงานให้เกิดห่วงโซ่ของคุณค่า (Value Chain)

ตามที่กำหนดไว้ได้จริง (DPT Value chain) ทำให้ไม่สามารถผลักดันให้เกิดประสิทธิผลต่อภารกิจของกรมเพื่อส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการได้

ประเด็นที่ 6 การทำงานในแต่ละกิจกรรมและโครงการเดิมๆ ของกรมไม่เคยมีการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน ขาดตัวชี้วัดกระบวนการที่จะส่งผลให้สามารถทำงานส่งมอบสินค้าและบริการให้แก่ผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นสุดท้าย จากการประเมินเรื่องทรัพยากรบุคคลพบว่า กรมให้ความสำคัญเรื่องความผาสุก ความพึงพอใจ และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรไม่มากเท่าที่ควร รวมถึงขาดกระบวนการในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความมุ่งมั่นและมีความสามัคคี

ทั้งนี้ สามารถสรุปจุดอ่อนของกรมได้ว่า “ทำงานด้วยความสับสน ภายใต้อันตราย ไม่มีประสิทธิผล ขาดประสิทธิภาพ และขาดความมุ่งมั่น”

จากการดำเนินการตาม “ตัวชี้วัด” ในปีงบประมาณ 2551 จนแล้วเสร็จ กรมโยธาธิการและผังเมือง ได้คะแนนในตัวชี้วัดดังกล่าว 4.3750



การดำเนินการ PMQA ของกรมโยธาธิการและผังเมือง ปีงบประมาณ 2552

ในปีงบประมาณ 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนด “ตัวชี้วัด” ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และได้เปลี่ยนเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน และกำหนดให้กรมโยธาธิการและผังเมืองเป็นกรมด้านบริการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงองค์กรในหมวดที่ 3 เป็นหมวดบังคับ และกรมได้เลือกหมวดที่ 1 เป็นภาคสมัครใจที่จะดำเนินการในปีงบประมาณ 2552 ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ส่งที่ปรึกษาองค์กรจำนวน 3 ท่าน เพื่อให้คำปรึกษาในการพัฒนาองค์กร จำนวน 3 ครั้ง

บทสรุป

เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ผ่านมาก่อนนำ PMQA มาใช้มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ (Results) แต่ยังไม่รวมถึงเรื่องของกระบวนการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันและเป็นตัวขับเคลื่อน (Enablers) ให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น PMQA ที่พัฒนาขึ้นนี้จะให้ความสำคัญทั้งในส่วนของกระบวนการ (หมวด 1 ถึงหมวด 6) และผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (หมวด 7)

โดยมีหลักคิดที่ว่า หากกระบวนการดีผลลัพธ์ก็จะดีด้วย โดยผลลัพธ์จะครอบคลุมใน 4 มิติของผลลัพธ์ตาม Balanced Scorecard ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร

การประเมินตาม PMQA ใช้หลักของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality-Management) และการสร้างความสมดุลของความสำเร็จขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ทั้งภายนอกและภายในองค์กร กล่าวคือ องค์กรต้องสร้างสมรรถนะขององค์กร (มุมมองด้านการพัฒนาและการเติบโต) เพราะฉะนั้นการนำองค์กรจึงมีความสำคัญ มีการใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ มียุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างทั่วถึง สร้างศักยภาพของบุคลากรและสร้างความผาสุกให้แก่บุคลากร กระบวนการภายในขององค์กรต้องมีประสิทธิภาพ (มุมมองด้านกระบวนการภายใน) เช่น การจัดการให้กระบวนการสั้น และกระชับ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ (มุมมองด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ) คือ การให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า (มีประสิทธิผล) เช่น คุณภาพที่ดีมีค่าใช้จ่ายต่ำและส่งมอบตรงเวลา



PMQA ก็คือ การนำหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารองค์กรที่เป็นเลิศ ซึ่งได้รับการยอมรับเป็นมาตรฐานสากลระดับโลกมาประยุกต์ใช้พัฒนาระบบบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ โดยอาศัยหลักการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่ในปัจจุบันเทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 7 หมวด การดำเนินการประเมินองค์กรด้วยตนเองของส่วนราชการจำเป็นต้องประเมินจากข้อมูล

ที่มีอยู่จริงในองค์กร เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งที่ผ่านมารวมได้สื่อสารเรื่องดังกล่าวโดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น วารสารกรม เพื่อให้บุคลากรในกรมตระหนักและเข้าใจ เพื่อช่วยผลักดันการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ต่อไป





U ระสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดลำพูน ปี 2550 - 2552

สำนักงานจังหวัดลำพูน

1. ความนำ

จังหวัดลำพูนได้เริ่มนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้กับการบริหารของส่วนราชการ ส่วนภูมิภาคของจังหวัด โดยมีสำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดลำพูนเป็นหน่วยงานเจ้าภาพหลักตัวชี้วัดฯ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของจังหวัดลำพูน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และได้คัดเลือกอำเภอเมืองลำพูน จังหวัด ลำพูน เป็นหน่วยงานนำร่องในการดำเนินการ ตามตัวชี้วัด ต่อมาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับ ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ” (PMQA) เป็นตัวชี้วัด ภาคบังคับ ในมิติด้านการพัฒนาองค์กรตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ซึ่งการ ดำเนินการตามตัวชี้วัด จะต้องครอบคลุม ส่วนราชการในจังหวัด จำนวน 8 ส่วนราชการ คือ สำนักงานจังหวัด และส่วนราชการประจำจังหวัด ที่มีส่วนราชการในระดับอำเภอ ประกอบด้วย ที่ทำการปกครองจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัด สำนักงานที่ดินจังหวัด สำนักงาน



เกษตรจังหวัด สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด สำนักงานประมงจังหวัด และสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด ทั้งนี้ จังหวัดลำพูนได้มอบหมายให้ที่ทำการปกครองจังหวัดลำพูนเป็นหน่วยงานเจ้าภาพตัวชี้วัดดังกล่าว ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน

2. การนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับส่วนราชการประจำจังหวัดลำพูน

จังหวัดลำพูน มีส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่เข้าร่วมในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับหน่วยงานในส่วนราชการปีงบประมาณ 2550 - 2552 จำนวน 8 ส่วนราชการ ประกอบด้วย

1. สำนักงานจังหวัดลำพูน
2. ที่ทำการปกครองจังหวัดลำพูน
3. สำนักงานเกษตรจังหวัดลำพูน
4. สำนักงานปศุสัตว์จังหวัดลำพูน
5. สำนักงานประมงจังหวัดลำพูน
6. สำนักงานที่ดินจังหวัดลำพูน
7. สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำพูน
8. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำพูน

ที่ทำการปกครองจังหวัดลำพูน ในฐานะเป็นหน่วยงานเจ้าภาพ ได้แต่งตั้งทีมงานเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยแต่งตั้งคณะทำงานขึ้น 2 คณะ ได้แก่

1. คณะกรรมการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดลำพูน (Steering Committee) โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน เป็นประธานคณะกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการ ประจำจังหวัด ทุกส่วนราชการ เป็นกรรมการ และปลัดจังหวัดลำพูน เป็นเลขานุการคณะกรรมการ

2. คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดลำพูน (Working-Team) โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะทำงานฯ เจ้าหน้าที่ส่วนราชการประจำจังหวัด ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแต่ละหมวดทั้ง 6 หมวดซึ่งเป็นคณะทำงานจะต้องดำเนินการร่วมกันในการประเมินองค์กร





ด้วยตนเอง (Self-Assessment) ตามเกณฑ์
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัจจัยความสำเร็จอย่างหนึ่งของ
การดำเนินการของจังหวัด คือการมีส่วนร่วม
ของทุกคนในองค์กร ที่ทำการปกครองจังหวัด
ลำพูนในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพหลัก จึงได้เชิญ
ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาคีทั้ง 8
หน่วยงาน มาประชุมร่วมกัน เพื่อสร้างความรู้
ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ ทิศทางของจังหวัด
และบทบาทการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพื่อให้
บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญและ
เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการดำเนินการ
ดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งหัวหน้าส่วนราชการ
ประจำจังหวัดซึ่งมีบทบาทสำคัญในการ
ผลักดันการบริหารคุณภาพการบริหาร
จัดการของจังหวัด รวมทั้งชี้แจงแนวทางและ
ขั้นตอนการดำเนินงานตามตัวชี้วัด “ระดับ
ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐ” ตามคู่มือแนวทางปฏิบัติงาน
ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ
ให้แก่คณะทำงานฯ (Working Team) ได้รับ
ทราบเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กร
นอกจากนั้น ได้นำคณะทำงานฯ เข้ารับ
การฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพ

การบริหารจัดการภาครัฐ ตามที่สำนักงาน
ก.พ.ร. จัดขึ้นในแต่ละปีรวมทั้งเข้าพบวิทยากร
ที่ปรึกษา ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อปรึกษา
หารือและรับฟังข้อเสนอแนะแนวทาง ขั้นตอน
วิธีการดำเนินงานตามตัวชี้วัด แล้วนำมา
ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับให้กับคณะทำงานฯ ที่
เหลือ เพื่อให้คณะทำงานทุกคนมีความพร้อม
พอที่จะดำเนินการต่อไปได้

จังหวัดลำพูนมีการดำเนินการพัฒนา
คุณภาพของการบริหารจัดการภาครัฐ
ในองค์กร 2 ระดับ คือ ระดับภายในหน่วยงาน
และระดับภาพรวมของจังหวัด

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ
บริหารจัดการภายในของแต่ละหน่วยงาน
จะดำเนินการวิเคราะห์และประเมินตนเอง
เพื่อทราบจุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาสในการ
ปรับปรุงองค์กร ใน 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการนำองค์กร
2. ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
3. ด้านการให้ความสำคัญของผู้รับ
บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการ
จัดการความรู้
5. ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล
6. ด้านการจัดกระบวนการ



แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวางแผนเสริมสร้างประสิทธิภาพ และหรือแก้ไขปรับปรุงคุณภาพการบริหารจัดการของแต่ละหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การประเมินตนเองของแต่ละหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินและจัดทำแผนการพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติขององค์กรในแต่ละด้าน แล้วนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงต่อไป

3. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดลำพูน

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาพรวมของจังหวัดลำพูน ก่อนเริ่มดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คณะทำงานฯ (Working Team) ได้จัดเตรียมข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการประเมินองค์กร เช่น ข้อมูลและ

แหล่งข้อมูล วิธีการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การสัมภาษณ์ การทบทวนเอกสาร เป็นต้น หากคณะทำงานฯ มีข้อมูลไม่เพียงพอหรือข้อมูลขัดแย้งกัน ทำให้ไม่สามารถตอบคำถามเพื่อจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้ จำเป็นต้องไปหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรได้อย่างสมบูรณ์มากที่สุด หลังจากนั้นคณะทำงานฯ ได้ร่วมกันจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร จำนวน 15 คำถามตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด

การดำเนินงานของจังหวัดจะมีบริษัทที่ปรึกษา (TRIS) และที่ปรึกษาจากสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มาตรวจติดตาม ความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรให้คำปรึกษา แนะนำ รับฟังปัญหา อุปสรรค การดำเนินงานที่ทีมงานของจังหวัดลำพูนปีละ 2 ครั้ง





4. ผลการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัด ลำพูน

การดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดลำพูน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 เป็นต้นมา มีผลการดำเนินงาน ดังนี้

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 การดำเนินงานในลักษณะ Milestone 5 ขั้นตอน ค่าคะแนนที่ได้จากการดำเนินงาน 5 คะแนนเต็ม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 การดำเนินงานในลักษณะ Milestone 5 ขั้นตอน ค่าคะแนนที่ได้จากการดำเนินงาน 5 คะแนนเต็ม

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ใช้วิธีการตรวจประเมินจากมาตรฐานที่กำหนด Check List รายข้อคำถาม จำนวน 90 คำถาม ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ค่าคะแนนที่ได้จากการดำเนินงาน 4.1875 จากคะแนนเต็ม 5

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดให้จังหวัดจะต้องดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร จำนวน 2 แผน คือ แผนหมวด 1 : การนำองค์กร และแผนหมวด 4 : การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และประเมินองค์กรตาม

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จากการประเมินตนเองของจังหวัด ค่าคะแนนที่ได้จากการดำเนินงาน 4.66 (ค่าคะแนนจริงที่จะได้จากการดำเนินงาน จะต้องรอผลการตรวจประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร. และบริษัท ทริสทีปปริक्षा ประมาณเดือนมกราคม 2553)

จากคะแนนการประเมินจะเห็นได้ว่า จังหวัดลำพูนมีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้ผลอยู่ในระดับที่ดีพอสมควร ส่วนผลลัพธ์ด้านคุณภาพการบริหารจัดการในภาพรวมของจังหวัด ก็ได้มีการพัฒนาคุณภาพของงานไปได้ในระดับหนึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดเจนคือคุณภาพด้านการให้บริการประชาชนของทั้ง 8 หน่วยงาน ที่ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นอย่างมาก

จากการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการโดยตรง ต่อการให้บริการของหน่วยงานให้บริการของจังหวัด (เฉพาะหน่วยงาน 8 ส่วนราชการที่เข้าร่วมการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดลำพูน) ได้รับผลคะแนนการประเมิน ดังนี้



ความพึงพอใจต่อการให้บริการของ
สำนักทะเบียน

ปี	ผลคะแนน
2550	75.49
2551	90.99
2552	94.23

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการ
ให้บริการของสำนักงานที่ดินจังหวัด

ปี	ผลคะแนน
2550	75.49
2551	90.99
2552	89.47

ความพึงพอใจของประชาชนต่อการ
ให้บริการของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด

ปี	ผลคะแนน
2550	75.49
2551	90.99
2552	80.09

5. ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการ
พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาค
รัฐจังหวัดลำพูน

การดำเนินการพัฒนาคุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ จะต้องเริ่มจากการ

สร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกคนของ
ส่วนราชการ และต้องอาศัยความร่วมมือของ
บุคลากรทุกส่วนราชการในการปฏิบัติ การสร้าง
ความเข้าใจกับบุคลากรแต่ละส่วนราชการ
(ทั้ง 8 ส่วนราชการ) จะต้องจัดประชุม
เชิงปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้แนวคิด หลักการของ
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
เพื่อวิเคราะห์และประเมินองค์กร เพื่อจัดทำ
แผนยุทธศาสตร์พัฒนาองค์กรร่วมมือร่วมแรง
กันในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพงาน และ
เพื่อวิเคราะห์และประเมินผลการพัฒนา



คุณภาพงานในด้านต่างๆ ทั้ง 7 หมวดเป็น
ระยะๆ และประชุมสรุปผลการดำเนินการใน
รอบปี

อีกด้านหนึ่ง ผู้บังคับบัญชาของแต่ละ
ส่วนราชการก็มีส่วนนำอย่างสำคัญยิ่งที่จะ
ทำให้การดำเนินการด้านการพัฒนาคุณภาพ



การบริหารจัดการเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ งบประมาณสนับสนุนก็มีส่วนสำคัญมาก ในหลายๆ เรื่องก็จำเป็นที่จะต้องอาศัยงบประมาณในการแก้ไขปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพระบบศูนย์ข้อมูล เป็นต้น

6. ข้อเสนอแนะ

จากประสบการณ์ในการเป็นเจ้าภาพตัวชี้วัด PMQA ของจังหวัดลำพูนในปี 2550 - 2552 จะเห็นได้ว่า การจะดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

6.1 ผู้บังคับบัญชา

ต้องมีความเข้าใจในแนวคิด หลักการ PMQA และผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการ

6.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา

บุคลากรของทุกส่วนราชการจะต้องมีความรู้ความเข้าใจใน PMQA ในแนวทางที่ทุกคนต้องร่วมกันพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการขององค์กรอย่างแท้จริง

6.3 งบประมาณ

จังหวัดหรือหน่วยที่เกี่ยวข้องในส่วนกลางต้องผลักดัน และสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการ หรืออย่างน้อยต้องกำหนดให้ PMQA เป็นกิจกรรมสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และจังหวัดต้องจัดงบประมาณดำเนินการให้อย่างต่อเนื่อง

6.4 ความต่อเนื่อง

การดำเนินพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในส่วนราชการ และในภาพรวมของจังหวัดจะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และกำหนดให้เป็นวาระสำคัญของชาติ เพราะการพัฒนาคุณภาพพระบารมหารไม่สามารถทำสำเร็จได้ภายในปีเดียว

สรุป

แนวคิด PMQA เป็นแนวคิดที่ดี หากมีการดำเนินการปรับปรุงระบบราชการด้วยวิธีการของ PMQA อย่างต่อเนื่อง อย่างน้อยอีก 10 ปีข้างหน้า ระบบราชการไทยก็จะเป็นระบบราชการที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และความมั่นคงของประเทศชาติได้เป็นอย่างดี





U ระเบียบในการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐจังหวัดชัยนาท

สำนักงานจังหวัดชัยนาท

จังหวัดชัยนาทได้กำหนดวัตถุประสงค์
ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาค
รัฐ ไว้ 4 ข้อ คือ

1. เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงาน
ภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่า
ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้าน
เมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2. เพื่อให้หน่วยงานในจังหวัดนำไปใช้
เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหาร
จัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ

3. เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการ
ประเมินองค์กรด้วยตนเองเปรียบเทียบกับ
การบริหารจัดการของจังหวัดที่ได้ดำเนินการ
อยู่ในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพ

มาตรฐานการทำงานของหน่วยงาน

4. เพื่อนำไปสู่การยกระดับคุณภาพ
มาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้
อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ ซึ่ง
สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการ
ไทย

เมื่อมีวัตถุประสงค์ที่เป็นเป้าหมายใน
การดำเนินการแล้วจึงจัดทำแผนการดำเนินการ
และกำหนดปฏิทินระยะเวลาการดำเนินงาน
ให้มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน และ
ติดตาม ควบคุม ดูแลให้การปฏิบัติงานเป็นไป
ตามแผน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตาม และ
กำกับ ดูแลการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ



บริหารจัดการภาครัฐจังหวัดชัยนาท เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กรอบแนวทางและทิศทางการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่งเสริมสนับสนุนเสนอแนะ ให้คำปรึกษาการดำเนินงาน ติดตามเร่งรัดให้เป็นไปตามแผน การดำเนินงาน ให้ความเห็นชอบกับผลการประเมินองค์กรด้วยตนเอง

2. แต่งตั้งคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดชัยนาท 7 คณะ โดยแต่ละคณะทำงานจะเป็นเจ้าภาพหลักของแต่ละหมวดทั้ง 7 หมวด และทำหน้าที่ดำเนินการตามแนวทางและทิศทางที่ได้รับจากคณะกรรมการติดตาม และกำกับดูแล จัดทำแผนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร พร้อมกับการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามเกณฑ์คุณภาพฯ และจัดทำรายงานผลการดำเนินการของจังหวัด นอกจากนี้จะ

ต้องจัดเตรียมข้อมูลเพื่อทบทวนรายงานผลการดำเนินการและสนับสนุนองค์กรในเรื่องต่างๆ สำหรับใช้ประกอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง (Self Assessment) ตามเกณฑ์คุณภาพฯ และตามมาตรฐานที่กำหนด (Check-list) โดยจะต้องวิเคราะห์และประเมินเพื่อหาจุดแข็ง และโอกาสในการปรับปรุงองค์กร จากนั้นก็จะดำเนินการจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร และติดตามผลการดำเนินการปรับปรุงตามแผน จัดทำรายงานต่างๆ ตามตัวชี้วัดและเสนอแผนปรับปรุงองค์กรต่อคณะกรรมการติดตามกำกับดูแลฯ เพื่อให้ความเห็นชอบ โดยรับผิดชอบจัดทำตัวชี้วัดให้มีทั้งระดับส่วนราชการ และระดับภาพรวมของจังหวัด

3. จัดทำแผนการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของจังหวัดที่เป็นไปตามทิศทางของจังหวัดและผู้บริหารให้ความเห็นชอบ

4. ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างคณะกรรมการฯ และคณะทำงาน เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และรายงานผลการจัดการประชุมฯ ให้ผู้บริหารทราบ

5. หน่วยงานระดับส่วนราชการที่เป็นเจ้าภาพทั้ง 8 หน่วยงาน ดำเนินการประเมินตนเอง ในหมวด P (การจัดทำลักษณะสำคัญ



ขององค์กร) 105 ชุดคำถาม และตอบคำถาม 90 ชุดคำถาม ในหมวด 1 - 7 ซึ่งประกอบด้วย

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ ฯลฯ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เช่น แผน 4 ปี แผนประจำปี ฯลฯ

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เป็นระบบสารสนเทศ และการจัดการ ซึ่งเป็นหมวดที่สนับสนุนหมวดอื่น ๆ

หมวด 5 มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การวิเคราะห์สมรรถนะของบุคลากร หน่วยงาน การวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากร

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการพัฒนาระบวนการในการทำงาน

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นหมวดวัดผล

โดยในแต่ละชุดคำถามจะมีคำถามย่อย 12 คำถาม ซึ่งจะต้องตอบคำถามถึงพื้นที่ต่ำสุดของขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ เช่น ปกครองจังหวัดต้องตอบคำถามลงไปจนถึงปกครองอำเภอและระดับตำบล และทราบผลการทบทวนการประเมิน

ตนเองในรอบแรก

6. ประชุมคณะทำงานเพื่อดำเนินการปรับปรุงองค์กรด้วยการบูรณาการเข้ากับแผนงาน โครงการประจำที่ดำเนินการอยู่แล้ว ในปัจจุบันทั้ง 8 หน่วยงาน เพื่อให้คณะทำงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่อง PMQA ในทิศทางเดียวกัน

7. สรุปผลการดำเนินการในภาพรวมเพื่อทบทวน ตรวจสอบความครบถ้วนและปรับปรุง



8. ประชุมชี้แจงให้ผู้บริหารทราบผลการทบทวน และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบ ครั้งที่ 1

9. ประชุมคณะทำงานหน่วยงานระดับส่วนราชการที่เป็นเจ้าภาพทั้ง 8 หน่วยงาน ดำเนินการประเมินตนเองในหมวด P (การจัดทำลักษณะองค์กร) และหมวดที่ 1 - 7 รอบที่สอง



10. คณะทำงานฯ ร่วมดำเนินการจัดทำกราฟระดับคะแนนการประเมินองค์กรด้วยตนเองตามรายชื่อ

11. ประชุมคณะทำงานฯ สรุปผลการดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุง และจัดลำดับของโอกาสในการปรับปรุง โดยสรุปผลการจัดลำดับ และความสำคัญของโอกาสในการปรับปรุง

12. ประชุมคณะทำงานเพื่อจัดทำแผนปรับปรุงองค์กร

13. ประชุมคณะกรรมการติดตาม และกำกับดูแลฯ และคณะทำงานฯ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ของสรุปผลงานครบทุกหมวดตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เสนอคณะกรรมการกำกับดูแลฯ และผู้บริหารทราบ และจัดทำรูปเล่มที่สมบูรณ์ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

14. ประชุมชี้แจงให้ผู้บริหารทราบผล

การปรับปรุงองค์กรด้วยการบูรณาการเข้ากับแผนงาน โครงการฯ ครั้งที่ 2

15. ส่งมอบรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ”

ขั้นตอนการดำเนินการทั้ง 15 ขั้นตอนนั้นจะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้มิใช่ข้อพึงระวัง หรือข้อเสนอแนะในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ที่แท้จริงต่อองค์กรและบุคลากร ดังนี้

1. ห้ามไม่ให้จ้างอาจารย์จากมหาวิทยาลัยต่างๆ จัดทำรายงานให้ แต่สามารถจ้างเป็นที่ปรึกษาได้ เนื่องจากเจตนารมณ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐนั้นต้องการให้ข้าราชการมีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาอย่างถ่องแท้



2. การแต่งตั้งคณะทำงานจะต้องมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบทั้งระดับจังหวัด และระดับหน่วยงาน หน่วยงานละอย่างน้อย 3 คนขึ้นไป เนื่องจากหากแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพียง 1 คน ในระหว่างปีมีการโยกย้ายผู้ที่ได้รับแต่งตั้งไปปฏิบัติงานที่อื่น ผู้มาปฏิบัติงานแทนจะไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เนื่องจากลักษณะงานมีความซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้และการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินตนเองขององค์กร ให้ดำเนินการปีละ 2 รอบ รอบแรกประมาณเดือนมีนาคม - เมษายน โดยไม่ต้องส่งให้สำนักงาน ก.พ.ร. และรอบที่สองประมาณเดือนตุลาคม โดยครั้งนี้ให้ดำเนินการส่ง

รายงานไปยังสำนักงาน ก.พ.ร. ซึ่งการดำเนินการสองครั้งจะทำให้สามารถเข้าถึงแก่นของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างแท้จริง

4. ให้นำผลการประเมินตนเองรอบแรกที่เป็นจุดอ่อน มาดำเนินการปรับปรุงอย่างน้อย 2 กิจกรรม ซึ่งจะอยู่ในกิจกรรมหมวดที่ 1 - 7 หรือหมวดใดก็ได้ โดยจะต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ

ท่านผู้อ่านก็คงจะเห็นขั้นตอนการทำงานและข้อพึงระวังซึ่งเป็นเกร็ดเล็กๆ ที่มีความสำคัญที่จะส่งผลให้ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่าเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือประโยชน์สุขของประชาชน และประโยชน์สุขของประเทศชาติ





การวัดความสำเร็จของจังหวัดในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จากการดำเนินงาน ตามแนวทาง PMQA

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรชาติ ญ หนองคาย ¹

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีกิจกรรมที่สำคัญเริ่มต้นคือการประเมินองค์การของตนก่อนเป็นเบื้องต้นซึ่งอาจจำเป็นต้องใช้ที่ปรึกษามาให้ข้อเสนอแนะมุมมองซึ่งเป็นมุมมองของบุคคลภายนอกที่ไม่ถูกครอบงำโดยวัฒนธรรมขององค์การ การแสวงหาข้อมูลเพื่อประเมินว่าจังหวัดได้เรียนรู้อะไรจากทัศนะของที่ปรึกษาจึงเป็นการได้มาซึ่งข้อมูลในเชิงลึกจากบุคคลหรือในเชิง Actor Approach ที่น่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง



การเรียนรู้ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้
ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ

¹ โครงการบริการวิชาการด้านการบริหารจัดการภาครัฐและการพัฒนาองค์กรสุขภาพ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



ที่มาและความสำคัญ

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะได้ทราบว่าสิ่งที่ดำเนินการมาแล้วมีความสำเร็จหรือไม่สำเร็จอย่างไร เพื่อจะได้นำผลนั้นไปวิเคราะห์หาปัจจัยแห่งความสำเร็จหรือไม่สำเร็จ โดยองค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลอย่างน้อยต้องประกอบด้วย การวัด การเปรียบเทียบ และการตัดสิน (Measure, Comparison and Judgment) ² จึงกล่าวได้ว่าการวัดเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้และการประเมินผล จังหวัดถือเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินในส่วนภูมิภาค โดยมีผู้ว่าราชการเป็นผู้บังคับบัญชา หากคุณภาพในการบริหารและจัดการของจังหวัดบกพร่องก็จะส่งผลไปถึงการอำนวยความสะดวกสุขของประชาชนด้วยแนวทางสำคัญในการอำนวยความสะดวกสุขของประชาชนอาจสะท้อนให้เห็นจากจุดมุ่งหมายใน มาตรา 6 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ³

กิจกรรมพื้นฐานสำคัญในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีคือ การรู้จักการประเมินตนเอง (Self Assessment) และนำผลการประเมินไปสู่การปรับปรุงหรือพัฒนาให้คุณภาพของผลงานดีขึ้นกว่าเดิม หากองค์กรใดได้นำวิธีการประเมินตนเองไปใช้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างถาวรในพฤติกรรม ⁴ เราเรียกกระบวนการนี้ว่า การเรียนรู้ (Learning) หรือกล่าวได้ว่าการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญสองประการคือ เรียน และมีผลตามมาคือ รู้

การที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนดให้ส่วนราชการใช้คำถามจากแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หรือ เรียกว่า PMQA (Public Sector Management Quality Award) ⁵ เป็นแนวทางในการประเมินตนเองประกอบด้วยคำถาม 105 คำถาม จึงถือว่าการดำเนินการ PMQA ของจังหวัดเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ที่มีบทบาทใกล้ชิดในการที่จะแสดงทัศนะเรื่องนี้ได้มากและไม่ลำเอียงคือ บรรดา

² สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา (2546) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. โรงพิมพ์สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา. กรุงเทพฯ.

³ โยธิน ศันสนยุทธ์ และคณะ. (2533) จิตวิทยา. ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ. กรุงเทพฯ 71 - 73

⁴ พัฒนชัย กุลศิริสวัสดิ์ และ สังวร รัตนรักษ์. (2551) วิชั่นพรีนแอนด์มีเดียจำกัด. กรุงเทพฯ บุนนิต บุนนิตกิจ และ คณะ. (2547) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. จีวรวัฒน์ เอ็กเพลส จำกัด. กรุงเทพฯ : 13 — 30

⁵ บุนนิต บุนนิตกิจ และ คณะ. (2547) การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. จีวรวัฒน์ เอ็กเพลส จำกัด. กรุงเทพฯ :



บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้แก่คณะทำงาน PMQA ของจังหวัดจึงเป็นที่มาของการศึกษาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการประเมินตนเองของจังหวัดในทัศนะของที่ปรึกษาจังหวัดด้าน PMQA
2. เพื่อแสวงหาแนวทางในการวัดความสำเร็จของจังหวัดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการดำเนินงานตามแนวทาง PMQA

การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง องค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการคนสำคัญคือ ฮิเดโอะ ยามาซากิ (Hideo Yamazaki) ⁶ ได้กล่าวว่า ความรู้นั้นมีพัฒนาการมาจากข้อมูล (Data) และจากข้อมูลจะถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นสารสนเทศ (Information) จากสารสนเทศถูกนำไปใช้อย่างต่อเนื่องและต่อเนื่องจะกลายเป็นความรู้ (Knowledge) จากการใช้ความรู้ อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์จะนำไปสู่

ปัญญา (Wisdom) ส่วนเดฟ สโนว์เดน (Dave Snowden) ⁷ ก็ได้อธิบายความรู้ในรูปสมการไว้ว่า

$$K = (P + I)^S$$

เมื่อ K = Knowledge

P = People

I = Information

S = Sharing

จากสมการดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ยิ่งบุคคลมีการแลกเปลี่ยนความรู้มากเท่าใด ความรู้ก็ยิ่งเพิ่มทวีมากขึ้นตามไปด้วย แต่เนื่องจากในองค์การแบ่งเป็น 3 ระดับคือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กรหรือระดับหน่วยงาน จึงอาจพัฒนาสมการการอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ใน 3 ระดับคือ การเป็น **บุคคลแห่งการเรียนรู้ (Learning Person)** และเมื่อมนุษย์แห่งการเรียนรู้เข้าไปทำงานในระดับทีมก็จะทำให้ทีมเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team) โดยทีมแห่งการเรียนรู้หลายๆ ทีมทำงานร่วมกันก็จะถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามสมการดังนี้ ⁸

ระดับบุคคลแห่งการเรียนรู้ใช้สมการ

⁶ เฟิงอ้าง : 21

⁷ สุรชาติ ฅ หนองคาย. การเรียนรู้จากการจัดทำแผนการจัดการความรู้.ในวารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 21 เดือนตุลาคม - ธันวาคม 2549 : 52 - 60

⁸ เฟิงอ้าง : 59



$$LP = (LT + I)^S$$

เมื่อ $LP =$ Learning Person

$LT =$ Learning Team

$I =$ Information

$S =$ Sharing

ระดับทีมแห่งการเรียนรู้ ใช้สมการ

$$LT = (LPs + I)S$$

เมื่อ $LT =$ Learning Team

$LPs =$ Learning Persons

(มนุษย์แห่งการเรียนรู้หลายคน)

$I =$ Information

$S =$ Sharing

ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้สมการ

$$LO = (LTs + I)N$$

เมื่อ $LO =$ Learning Organization

$LTs =$ Learning Teams

(ทีมแห่งการเรียนรู้หลายทีม)

$I =$ Information

$N =$ Networking

การวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงสามารถวัดจากสมการข้างต้นได้อย่างน้อย 3 ประเด็นคือ 1) จำนวนและระดับความเป็นทีมขององค์การ 2) ประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศ และ 3) ระดับการ

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน (Experience Sharing)

และระดับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

(Networking) ซึ่งสอดคล้องกับอิทธิพลของ

เทคโนโลยีสื่อสารไร้พรหมแดน (Nicholas

Negroponte :1995)

ผลการศึกษา

จากการประชุมกลุ่มในประเด็นสำคัญต่างๆ พบว่ามีความเห็นเป็นสองลักษณะคือ มีความเห็นสอดคล้องจนยุติเป็นของที่ประชุมตรงกัน และอีกกลุ่มคือประเด็นที่ไม่สามารถหาข้อยุติตรงกันได้ การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำเสนอจะใช้ข้อมูลเฉพาะประเด็นที่เห็นสอดคล้องตรงกัน ส่วนประเด็นที่ยังไม่สอดคล้องตรงกันจะนำเสนอในลักษณะเป็นข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน PMQA ของจังหวัด

ที่ประชุมกลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า มีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการ PMQA 2 ปัจจัยคือ ความรู้ความเข้าใจต่อหลักการของ PMQA ของทีมงานที่มาจากส่วนราชการในจังหวัด และความต่อเนื่องในกระบวนการดำเนินงานของตัวแทนจากส่วนราชการ โดยมีความเห็นตรงกันว่า



การสับเปลี่ยนคนมาประชุมเพื่อทำงานทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่อง และงานไม่ก้าวหน้า กลับเป็นอุปสรรคหรือตัวถ่วงทำให้งานล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน

ปัญหาที่พบ

1. คำถาม PMQA 90 ข้อ เป็นคำถามที่เข้าใจยาก และไม่มีตัวอย่างประกอบ ทำให้การตอบคำถาม ขึ้นอยู่กับความเข้าใจหรือตีความของคณะทำงาน ซึ่งอาจจะผิดหรือถูกก็ได้

2. คณะทำงานส่วนใหญ่ ไม่กล้าจะตอบตามความเป็นจริงว่า ยังมีสิ่งใดที่ไม่มีหรือยังไม่ได้ทำ เพราะเกรงว่า ผู้บังคับบัญชาจะไม่พอใจ ทำให้ไม่ทราบว่า องค์กรของตนเองนั้น มีจุดแข็งและ OFI ที่แท้จริงอะไรบ้าง

3. ให้ประเมินองค์กรด้วยตนเองว่า มีจุดแข็งและ OFI อะไรบ้าง โดยใช้วิธีการแบบ TQA ซึ่งวิธีนี้ต้องอาศัยความเข้าใจในคำถามเป็นอย่างมาก และต้องอาศัยการวิเคราะห์คำตอบ จึงจะประเมินออกมาว่า จุดแข็ง หรือ OFI ทำให้คณะทำงานวิเคราะห์ออกมาอย่างไม่ถูกต้อง

4. การถูกกำหนดให้เขียนแผนปรับปรุง ทำให้คณะทำงานหรือจังหวัดเข้าใจว่า

แผนปรับปรุงนั้น เมื่อเขียนออกมาแล้วจะมีภาระผูกพันที่ต้องดำเนินการในปีถัดไป โดยที่ยังไม่ทราบว่าจะมีงบประมาณเพื่อให้ดำเนินการหรือไม่ ทำให้ไม่กล้าเขียนแผนอย่างเต็มที่

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับPMQAปีงบประมาณ 2551

ปีงบประมาณ 2551 เป็นปีที่สองที่เป็นตัวชี้วัดบังคับของจังหวัด กำหนดให้ส่วนราชการที่เป็นคณะทำงานประกอบด้วย 8 ส่วนราชการเหมือนเดิม โดยใช้เกณฑ์ PMQA ฉบับสมบูรณ์คือ หมวด 1 - 7 มีคำถาม 90 ข้อ และลักษณะสำคัญขององค์กรอีก 15 ข้อ รวมเป็น 105 ข้อเหมือนเดิม แต่เปลี่ยนวิธีการประเมินตนเอง โดยมีตาราง Check List ที่ระบุมาอย่างละเอียดว่า ADLI ในแต่ละลักษณะจะได้คะแนนเท่าไร จากนั้นจึงให้สรุปจุดแข็งและ OFI จัดลำดับ OFI เพื่อนำ OFI 3 ลำดับแรกมาเขียนแผนปรับปรุงองค์กรของปีงบประมาณถัดไปเช่นกัน

ปัญหาที่พบ

1. คณะทำงานมีความเบื่อหน่ายในการตอบคำถาม PMQA 90 ข้อ เพราะนอกจากคำถามที่เข้าใจยาก รายงานที่ตอบไปเมื่อปี 2550 ก็ไม่มีการแจ็กกลับมาว่า ตอบ



ไปถูกหรือผิด

2. การมีตาราง Check List ช่วยในการประเมิน เป็นวิธีที่ง่ายกว่าวิธีแบบ TQA แต่การประเมินด้วยตารางนี้ คะแนนของ ADLI เป็นอิสระต่อกัน หมายความว่า ในแต่ละข้อคะแนนของ A อาจจะได้น้อย แต่คะแนนของ I อาจจะได้มากก็ได้ ซึ่งต่างจากวิธีแบบ TQA ที่คะแนนของ I จะไม่มากกว่าคะแนนของ A สรุปว่า วิธีนี้อาจประเมินคะแนนง่าย แต่หลักการขัดแย้งกับแนวทางของปี 2550

ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับ PMQA ปีงบประมาณ 2552

ในปีงบประมาณ 2552 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ปรับปรุงเกณฑ์ PMQA มาเป็นเกณฑ์ PMQA ระดับพื้นฐาน มีเนื้อหาของเกณฑ์ที่ง่ายกว่าเกณฑ์ฉบับสมบูรณ์ที่ใช้มาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2550 (ความจริงใช้เกณฑ์นี้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 แต่เป็นตัวชี้วัดเลือกให้ทำที่ระดับอำเภอ) เพื่อให้ส่วนราชการสามารถปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองได้ตามเกณฑ์ระดับพื้นฐานนี้ แต่ในด้านของคะแนนตัวชี้วัดที่ 12 คือ PMQA ของปีงบประมาณ 2552 การจะได้คะแนนแต่ละขั้นตอนกลับยาก

ขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ที่ปรึกษาเชิงลึกที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดให้กับจังหวัด หลายท่านก็ไม่สามารถให้คำแนะนำได้ตรงความคาดหวังของจังหวัด

ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ระดับความรู้ความสามารถและความเข้าใจในหลักการของ PMQA ถือเป็นฐานสำคัญในการเรียนรู้ของทีมหรือคณะทำงาน หากสมาชิกมีความรู้ ความสามารถและความเข้าใจที่ถูกต้องก็จะทำให้ทีมมีความพร้อมที่จะทำงานหรือเรียนรู้และเมื่อหลายๆ ทีมเรียนรู้มีการทำงานอย่างต่อเนื่องโดยไม่สับเปลี่ยนคณะทำงานกลางคันหรือหากมีการสับเปลี่ยนจะต้องคัดเลือกผู้มีความรู้ความเข้าใจมาประชุมหรือเข้าร่วมดำเนินงานและการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน ให้เหมาะสม เพราะโลกยุคต่อไปเป็นโลกที่เรียกว่า Post Information-Age 9 จะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพได้อย่างสำคัญ และประการสุดท้ายคือ นำเอาข้อคิดเห็นที่ยังไม่ถือเป็นยุคของที่ประชุม ไปใช้เป็นฐานในการตั้งคำถามวิจัยในครั้งต่อไป



รายชื่อที่ปรึกษาด้านPMQA ของจังหวัด ต่าง ๆ ที่สมัครใจเข้าร่วมประชุมกลุ่ม

กิตติวงศ์	สิงหะเสมานนท์
คมสัน	ชาญวุฒิพงษ์
ลินไสว	พนาสุวรรณ
ยงยุทธ์	วิเศษรัตน์
อมรวิทย์	วิเศษสงวน

บรรณานุกรม

สุรชาติ ณ หนองคาย. (2548) การวางแผน
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.
กรุงเทพฯ. : 37 - 43

สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา (2546) พระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. 2546. โรงพิมพ์สำนักงานเลขา
ธิการรัฐสภา. กรุงเทพฯ.

โยธิน ศันสนยุทธ์ และคณะ. (2533) จิตวิทยา.

ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ. กรุงเทพฯ 71 -
73

พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ และ สังวร รัตนรักษ์.
(2551) วิชั่นพรีนแอนด์มิเดียจำกัด.
กรุงเทพฯ

บุญดี บุญญากิจ และ คณะ.(2547) การจัดการ
ความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.
จิรวัดน์เอ็กเพรส จำกัด. กรุงเทพฯ :

13 - 30

สุรชาติ ณ หนองคาย. การเรียนรู้จากการ
จัดทำแผนการจัดการความรู้.ในวารสาร
ดำรงราชานุภาพ ปีที่ 6 ฉบับที่ 21
เดือนตุลาคม - ธันวาคม 2549 : 52 -
60

NicholasNegroponte(1995) "BeingDigital"
Vintage book. New York, USA.
pp. 163-171





การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน : ความเหมาะสมอยู่ที่ตรงไหน?

เจษฎา นกน้อย¹

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มีความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยกำหนดความสามารถทางการแข่งขัน และมีอิทธิพลต่อระบบและแนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนอง กับความท้าทายใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งในสภาพแวดล้อมที่คงที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงซึ่งการจะทำให้เช่นนั้นได้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการนำมาใช้อย่างเหมาะสม

และขึ้นอยู่กับความสามารถในการปรับตัวขององค์กรด้วย

ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

นักวิจัยจำนวนมากได้ทำการศึกษาพบว่า ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรหนึ่งซึ่งเป็นที่มาของความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Schuler & Jacksons (1987) พบว่าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้จาก

¹ อาจารย์ประจำสาขาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ



ทรัพยากรมนุษย์และแนวปฏิบัติทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพจะนำมาซึ่งขีดความสามารถในการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งพนักงานที่มีศักยภาพ รวมถึงจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์กรอีกด้วย

นอกจากนี้การศึกษาของ Schuler & Jacksons (1987) และ Ulrich (1991) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยทรัพยากรขององค์กรที่จะสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีความหายาก ไม่อาจเลียนแบบได้ และไม่มีสิ่งทดแทน (Barney, 1991) ขณะที่ Barney & Wright (1998) เสนอว่า จะต้องมีการจัดการอย่างเป็นระบบด้วย ทั้งนี้เพราะคุณสมบัติ 4 ประการแรกของทรัพยากรนั้นจะทำให้องค์กรมีศักยภาพในการที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่หากองค์กรต้องการมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งนั้นก็จำเป็นที่ต้องมีการใช้ทรัพยากรนั้นๆ อย่างเป็นระบบด้วย (Ulrich & Lake, 1990)

Snell, Youndt & Wright (1996) ให้คำนิยามระบบทรัพยากรมนุษย์ (human resource systems) ว่าเป็น ระบบขององค์กรซึ่งถูกออกแบบให้สามารถสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันโดยผ่านทางพนักงานขององค์กร ทั้งนี้บ่อยครั้งที่เดียวที่การจัดการกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวขององค์กร (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Milliman, Von Glinow & Nathan, 1991) โดยดูที่ความสามารถในการประยุกต์ใช้ทรัพยากรทั้งในแง่ของกรณีที่ทรัพยากรจะสามารถประยุกต์ใช้ได้ ต้นทุนที่ใช้ความยากในการประยุกต์ใช้และระยะเวลาที่ใช้ เนื่องจากองค์กรต้องอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาทำให้ต้องมีความสามารถที่จะปรับตัวตามความหลากหลายและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ (Snow & Snell, 1993)

หากองค์กรนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรได้ ทั้งนี้เพราะความสามารถทางการแข่งขันนั้นโดยทั่วไปแล้วมาจากการที่องค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นเกิดขึ้นจากทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง (McMahan, Virick & Wright, 1999) จะเห็นได้จากการที่ Hendry & Pettigrew (1986) ได้ให้ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์



เชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ความหมาย คือ

- 1) การนำแผนไปปฏิบัติ
- 2) การออกแบบและบริหารระบบบุคลากรตามนโยบายการจ้างงานและกลยุทธ์แรงงาน ซึ่งมักมีปรัชญาเป็นแนวทาง
- 3) การทำให้กิจกรรมและนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ
- 4) การให้ความสำคัญกับคนในองค์การว่าเป็น “ทรัพยากรกลยุทธ์” ที่ทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขัน

อะไรคือความเหมาะสม?

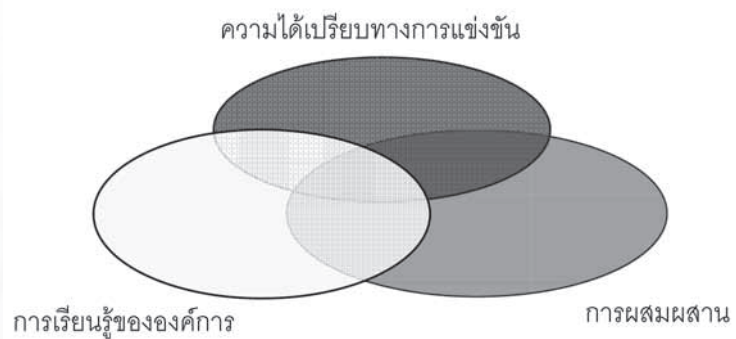
การวิเคราะห์ความเหมาะสมภายใน (Internal Fit) ที่เรียกว่า การวิเคราะห์ความเหมาะสมในแนวนอน (Horizontal Fit) หรือการวิเคราะห์แนวปฏิบัติทางด้านทรัพยากรมนุษย์จะเป็นประโยชน์ในการทำความเข้าใจว่าระบบทรัพยากรมนุษย์และพนักงานสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้แก่องค์การได้อย่างไร (Snell, Youndt & Wright, 1996; Delery & Doty, 1996)

ขณะที่การวิเคราะห์ความเหมาะสมภายนอก (External Fit) หรือการวิเคราะห์

ความเหมาะสมในแนวดิ่ง (vertical fit) จะเป็นการศึกษาทฤษฎีและความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ขององค์การกับทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ (Baird & Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988; Miles & Snow, 1984; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982) ว่ากลยุทธ์ขององค์การมีความเหมาะสมกับทักษะและคุณสมบัติของพนักงานหรือไม่ ทั้งนี้เพราะกลยุทธ์ที่แตกต่างกันก็ต้องการคนซึ่งแตกต่างกันด้วย (Schuler & Jacksons, 1987; Olman & Rynes, 1984) ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับความเหมาะสมภายนอกในมุมมองของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์นั้น จะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบของกลยุทธ์ทางการบริหารที่ใช้กันอยู่ (Porter, 1980; Miles & Snow, 1984) ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้วการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไม่ได้ออกแบบมาเพื่อให้เหมาะสมเฉพาะกรณีใดกรณีหนึ่งเท่านั้น หากแต่เพื่อให้สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์การได้ในหลายๆ กรณี Snell, Youndt & Wright (1996) ได้เสนอตัวแบบความเหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ตัวแบบความเหมาะสมในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์²



สำหรับการนำการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์มาใช้นั้น จะต้องปรับให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์กร โดย Miller & Dess (1996) เชื่อว่า ความสอดคล้องนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อความคิดริเริ่มในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตรงกับการตัดสินใจของงานด้านอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Guest (1989) ที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการบูรณาการทั้งสิ้น การบูรณาการจะทำให้มั่นใจได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้บูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะทำให้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อมโยงกับนโยบายทุกเรื่องทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ และผู้บริหารไม่ว่าจะอยู่ในสายการบังคับบัญชาใดก็จะสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันได้

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความสามารถในการปรับตัวขององค์กร ทั้งนี้เพราะความท้าทายในการทำงานเชิงกลยุทธ์ก็คือการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งความสามารถในการปรับตัวนี้เป็นความสามารถที่องค์กรจะต้องมีอยู่ตลอดเวลา เพราะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวทันกับสิ่งแวดลอม และสามารถยืนหยัดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้นั่นเอง

บทสรุป

ในสภาวะปัจจุบันเมื่อเศรษฐกิจและสังคมโลกเชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว การถ่ายโอนของความรู้และบุคลากรที่มีความรู้

² ที่มา: Snell, Youndt & Wright, 1996.



ความสามารถเป็นไปอย่างเสรีบทบาทของ“คน”ในฐานะที่เป็น “ทุน” จึงยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น โดยการแสดงออกทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ “คนที่มีความรู้ความสามารถ” ที่มีต่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจและวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีในอัตราที่สูงขึ้นเรื่อยๆ กระทั่งมีแนวโน้มว่า บทบาทของ “คน” เหล่านั้น จะกลายเป็นปัจจัยขาดไปแล้ว กล่าวได้ว่า “คน” ในฐานะเป็นทรัพยากรสำคัญที่สุด กำลังเป็นที่ยอมรับกันกว้างขวางยิ่งขึ้น และจะกลายเป็นองค์ประกอบสำคัญในยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมหรืออีกนัยหนึ่ง ความสามารถของคนได้กลายเป็น “ทุน” หรือปัจจัยหลักของยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่างๆ ไปแล้ว สอดคล้องกับ Schultz (1971) นักเศรษฐศาสตร์ผู้ได้รับรางวัลโนเบลที่ชี้ให้เห็นว่า ความสามารถของบุคคลนั้นมีอยู่หลายประการคือ

- 1) ความสามารถในการเรียนรู้ (Ability-to Learn)
- 2) ความสามารถในการทำตนที่มีประโยชน์ (Ability to do Useful Work)
- 3) ความสามารถในการเล่น (Ability-to Play)
- 4) ความสามารถในการสร้างสรรค์ (Ability to Create Something)

5) ความสามารถในการตัดสินใจในภาวะที่ไม่สมดุล (Ability to Deal with Disequilibrium)

ความสามารถเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งที่นักเศรษฐศาสตร์ปัจจุบันเรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์กรต่างๆ นั้นเอง

บรรณานุกรม

- Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37: 31—46.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests



- of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802—835.
- Guest, D. E. (1989). Human resource management: Its implications for industrial relations and trade unions, in *New Perspectives in human resource management*, Storey, J. R. (Ed.), London.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review*, 15: 2-8.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 454—470.
- McMahan, G. C., Virick, M. & Wright, P. M. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management: Progress, Problems and Prospects. In Ferris, G. R. (ed.) *Research in Personnel and Human Resource Management*, Supplement 4. JAI Press: 99-122.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organisational Dynamics*, 3(1): 36—52.
- Miller, A. & Dess, G. G. (1996). *Strategic management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Milliman, J., Von Glinow, M. A. & Nathan, M. (1991). Organisational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16: 318-339.
- Olian, J. D. & Rynes, S. L. (1984). Organisational staffing: integrating practice with strategy. *Industrial Relations*, 23: 170-181.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human



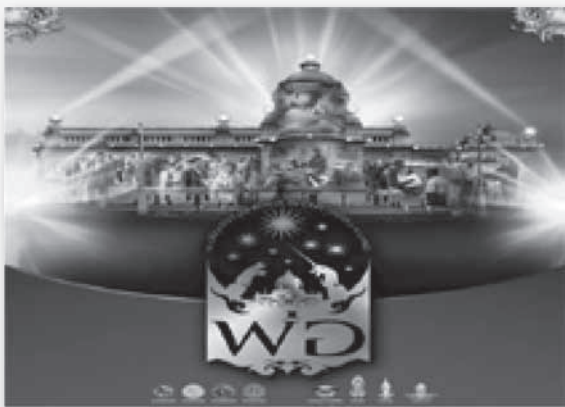
- resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1: 207—219.
- Schultz, T. W. (1971). Investment in human capital: The role of education and of research. New York: The Free Press.
- Snell, S. S., Youndt, M. A. & Wright, P. M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organisational learning, in Ferris, G. R. (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 14: 61-90.
- Snow, C. C. & Snell, S. A. (1993). Staffing as strategy, in Schmitt, N. & Borman, W. C. (Eds.), *Personnel Selection in Organisations*. San-Francisco: Jossey-Bass.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, 23(2): 47-61.
- Ulrich, D. (1991). Using human resources for competitive advantage, in Kilmann, R. H., Kilmann, I. & Associates (Eds.), *Making Organisations Competitive: Enhancing Networks and Relationships Across Traditional Boundaries*. Jossey-Bass Publishers: 129—155.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990). *Organisational Capability: Competing From the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons.





โครงการ “พ่อ...The Greatest of the Kings the Greetings of the Land”

สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด¹



เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 82 พรรษา 5 ธันวาคม 2552 รัฐบาลมีนโยบายจัดงานเพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และได้แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการจัดงานเฉลิมพระเกียรติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีรองนายกรัฐมนตรี(นายสุเทพ เทือกสุบรรณ) เป็นประธานกรรมการ และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 82 พรรษา 5 ธันวาคม 2552 โดยมีกระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงคมนาคม ร่วมเป็นเจ้าภาพร่วมกับกองบัญชาการกองทัพไทย กองทัพบก กองทัพเรือ และกองทัพอากาศ จัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติฯ ซึ่งการจัดงานครั้งนี้ถือเป็นงานที่สำคัญยิ่ง

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



ที่ทุกฝ่ายจะได้ร่วมแรงร่วมใจเพื่อจัดงานให้ สมพระเกียรติและเป็นโอกาสสำคัญที่ปวงชนชาวไทยทุกหมู่เหล่าจะได้หล่อหลอมดวงใจ ร่วมแสดงความกตัญญูทวาทิน้อมรำลึกใน พระมหากรุณาธิคุณและแสดงความจงรักภักดี ถวายเป็นราชสักการะ การจัดงานในครั้งนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อเฉลิมพระเกียรติพระบาท สมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในมงคลสมัยวันเฉลิม พระชนมพรรษา 5 ธันวาคม 2552 อีกทั้งเพื่อ แสดงให้เห็นพระราชกรณียกิจที่พระราชทาน ให้ปวงอาณาประชาราษฎร์มาตลอด 63 ปี แห่งการครองราชย์ และเพื่อโน้มนำให้เกิดแรงบันดาลใจให้เกิดการสร้างสรรค์ ความสามัคคี และการปรองดองสมานฉันท์แห่งชาติ คณะ กรรมการจัดกิจกรรม เฉลิมพระเกียรติ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงได้กำหนด จัดกิจกรรมภายใต้ชื่อ “พ่อ...The Greatest of the Kings the Greetings of the Land” ณ พระลานพระราชวังดุสิต กรุงเทพมหานคร ระหว่าง วันที่ 5 -13 ธันวาคม 2552 โดย กิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วย การแสดง คอนเสิร์ต โดยศิลปิน H.M Blue และกิจกรรม การร่วมร้องเพลงสรรเสริญพระบารมี และเพลง สดุดีมหาราชา พิธีจุดเทียนถวายพระพรชัยมงคล การบรรเลงเพลงพระราชนิพนธ์ โดย วง ออร์เคสตราที่รวมนักดนตรีระดับโลกที่ใหญ่

ที่สุด โดยใช้เครื่องดนตรีทั้งหมด จำนวน 129 ชิ้น ซึ่งควบคุมโดยคุณบัณฑิต อึ้งรังษี ไวทยากรคนไทยฝีมือระดับโลกและการแสดง 4D Light & Sound โดยคณะจัดงานฯ ได้รับพระบรมราชานุญาตให้ใช้พระที่นั่งอนันตสมาคมเป็นฉากในการแสดง ซึ่งถือเป็นไฮไลท์ ของการจัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติฯ โดยการ แสดงดังกล่าวเป็นการฉายภาพยนตร์สั้น เพื่อ ถ่ายทอดเรื่องราวและความรู้สึกของตัวละคร 3 รุ่นที่มีต่อองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว อันได้แก่ คุณตา พี่สาว และเด็กหญิง ซึ่งเป็น นักเรียนมูลนิธิราชประชานุเคราะห์ภาพยนตร์ ดังกล่าวได้แสดงให้เห็นถึงภายในพระราชวัง สวณจิตร์ที่ไม่ได้เป็นพระราชวังอันหรูหรา แต่เป็นสถานที่ทรงงานและห้องทดลองของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งภายในพระราชวัง มีทั้งโรงบดกลบ สถานีฝนหลวง โรงนมยูเอชที อาคารไบโอดีเซล และโรงสีข้าว เป็นต้น ซึ่ง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้สละพื้นที่ ส่วนพระองค์ในบริเวณพระราชวังที่ประทับ เป็นห้องทรงงานของพระเจ้าแผ่นดินแห่งเดียว ในโลก ซึ่งหาพระราชวังใดเสมอเหมือนมิได้ เพื่อศึกษาและค้นคว้าทดลองเพื่อให้ความเป็น อยู่ของพสกนิกรดีขึ้น ซึ่งท่านได้ทรงงานหนัก เพื่อพสกนิกรของท่านมาตลอดระยะเวลาการ ครองราชย์ 23,000 วัน หรือ 63 ปี นอกจากนี้



พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ยังได้ทรงเสด็จออกเยี่ยมเยียนประชาชนในถิ่นทุรกันดาร ไม่ว่าจะเป็นไกลและยากลำบากเพียงใด โดยนับเป็นระยะทางได้ยาวไกลถึงกว่า 800,000 กิโลเมตร ซึ่งจะมีกษัตริย์พระองค์ใดทรงตรากตรำทำงานหนักเพื่อประชาชนของพระองค์ได้เพียงนี้ ภาพยนตร์ดังกล่าว ได้สะกิดความรู้สึกของประชาชน จนทำให้ประชาชนบางส่วนถึงกับกลัมน้ำตาแห่งความประทับใจไว้มออยู่ และเมื่อการแสดงภาพยนตร์สิ้นสุดลง ทุกคนต่างพร้อมใจเปล่งเสียงตะโกนความรู้สึกของตนออกมาพร้อมๆ กันว่า **“ทรงพระเจริญ”** ดังกึกก้องไปทั่วบริเวณลานพระบรมรูปทรงม้า

การจัดกิจกรรมดังกล่าวได้รับความ



สนใจจากประชาชนเป็นจำนวนมาก ทั้งประชาชนที่เดินทางมาจากต่างจังหวัด และประชาชนในกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมชมการแสดงดังกล่าวเต็มพื้นที่ลานพระราชวังดุสิต ไปถึงถนนราชดำเนินนอก และต่างกล่าวแสดง



ความชื่นชมการจัดงานและประทับใจการแสดงดังกล่าว ตลอดจนซาบซึ้งในพระราชนิธิกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว **“พ่อ”** อันเป็นที่รักของลูกทุกคน

การประสบความสำเร็จจากการจัดกิจกรรมดังกล่าว กระทรวงมหาดไทยจึงได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแผ่น CD เรื่อง **“พ่อ... The Greatest of the Kings the-Greetings of the Land”** เพื่อแจกจ่ายและเผยแพร่แก่ประชาชนโดยทั่วไป นอกจากนี้ยังมีโครงการต่อเนื่องเพื่อขยายผลไปยังภูมิภาค เพื่อให้ประชาชนที่อยู่ต่างจังหวัดตามภูมิภาคต่างๆ ทั่วประเทศได้มีโอกาสรับชมการแสดง 4D ดังเช่นที่จัดขึ้น ณ บริเวณพระราชวังดุสิต จึงได้เห็นชอบให้มีการจำลองรูปแบบงานดังกล่าวไปจัดกิจกรรมเฉลิมพระเกียรติฯ



กระจายไปตามภูมิภาคต่าง ๆ รวม 30 จังหวัด ซึ่งจะเริ่มจัดกิจกรรมตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2553 เป็นต้นไป โดยมีกิจกรรมที่สำคัญคือ การเผยแพร่ภาพการแสดง 4D Light & Sound ระหว่างวันที่ 5 - 13 ธันวาคม 2552 ณ พระลานพระราชวังดุสิต นิทรรศการและภาพพระราชกรณียกิจและภาพจากการจัดกิจกรรมเฉลิม

พระเกียรติฯ แสดงคอนเสิร์ตของศิลปินที่มีชื่อเสียง จัดจำหน่ายสินค้าธงฟ้า โดยกระทรวงพาณิชย์ และการร่วมร้องเพลงสดุดีมหาราชาและจุดเทียนชัยถวายพระพรในการนี้พี่น้องประชาชนที่อยู่ในต่างจังหวัด จะได้มาร่วมเป็นส่วนหนึ่งในประวัติศาสตร์ครั้งสำคัญนี้





‘S’มเย็นและเป็นประโยชน์ : การดำเนินชีวิต ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง

ดำรงชัย พุ่มสงวน ¹

เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2541 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ได้พระราชทานพระราชดำริในเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้

“...คำว่า **พอเพียง** มีความหมายกว้างออกไปอีก ไม่ได้หมายถึง การมีพอใช้สำหรับใช้ตนเอง มีความหมายว่าพอมีพอกิน...พอมีพอกินนี้แปลว่า **เศรษฐกิจพอเพียง** นั่นเอง...”

“...ให้พอเพียงนี้ก็หมายความว่า มีกินมีอยู่ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่หรูหราได้ แต่ว่าพอ แม้บางอย่างอาจจะดูฟุ้งเฟ้อ แต่ก็ทำให้มีความสุข ถ้าทำได้ก็สมควรที่จะทำ สมควรที่จะปฏิบัติ...”

“...Self-Sufficiency นั้นหมายความว่า ผลิตอะไรมีพอมือที่จะใช้ ไม่ต้องไปขอยืมคนอื่น อยู่ได้ด้วยตนเอง...”

“...คนเราถ้าพอในความต้องการ มันก็มีความโลภน้อย เมื่อความโลภน้อย ก็เบียดเบียนคนอื่นน้อย ถ้าประเทศใดมีความคิดอันนี้ มีความคิดว่าทำอะไรต้องพอเพียง หมายความว่า พอประมาณ ซื่อตรง ไม่โลภอย่างมาก คนเราก็คือเป็นสุข...”

จากพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเฉพาะพระบรมราชานุญาต เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2542

¹ ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สรุปสาระสำคัญจากเอกสารเผยแพร่และวารสารโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและเศรษฐกิจพอเพียง



ได้ให้ความหมายในเรื่อง “ความพอเพียง” ไว้ดังนี้

“ความพอเพียง” หมายถึง “ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน”

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชกระแสเพิ่มอีกด้วยว่า หากพวกเราร่วมมือร่วมใจ กันทำสัก 1/4 ไม่ต้องทั้งหมด ประชาชนและประเทศชาติของเราก็สามารถรอดพ้นจากวิกฤติได้

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชกระแสรับสั่งแนะนำการดำเนินชีวิต โดยใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียงมานาน แต่วิกฤติเศรษฐกิจของคนไทยและของประเทศชาติก็ยังคงอยู่ สมควรที่คนไทยจะได้ทบทวน

พระราชกระแสกันอีกหลายๆ ครั้งเพื่อให้ “ใจดี สู้เสีย” กันต่อไป รวมทั้งเพื่อนคนไทยและชาติด้านเมืองให้ผ่านพ้นมรสุมร้ายที่กำลังเผชิญอยู่ด้วยสติที่มั่นคง ปัญญาที่เฉียบแหลม และด้วยความรู้ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ปรับวิถีชีวิตของปัจเจกให้ยึดมั่นแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้ตนเองและสังคมไทยให้เกิดความมั่นคงและพัฒนาอย่างสมบูรณ์สุข

เศรษฐกิจพอเพียงหรือระบบเศรษฐกิจที่พึ่งตนเองได้ หมายถึง ความสามารถของชุมชน เมือง รัฐ ประเทศ หรือภูมิภาคหนึ่งๆ ในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อเลี้ยงสังคมนั้นๆ ได้ โดยพยายามหลีกเลี่ยงที่จะพึ่งพาปัจจัยต่างๆ ที่เราไม่ได้เป็นเจ้าของ หรือกล่าวโดยนัยสำคัญว่า ต้องยืนด้วยตนเองให้ได้

เศรษฐกิจพอเพียงในระดับบุคคลนั้น



คือ ความสามารถในการดำรงชีวิตได้อย่างไม่เดือดร้อน กำหนดความเป็นอยู่อย่างประมาณตนตามฐานะ ตามอัตภาพและที่สำคัญไม่หลงไหลไปตามกระแสวัตถุนิยมหรือบริโภคนิยม มีอิสรภาพ เสรีภาพ ไม่พัวพันการอยู่กับสิ่งใดกล่าวโดยสรุปคือหันกลับมายึดเส้นทางสายกลางในการดำรงชีวิต เศรษฐกิจพอเพียง จึงเป็นพื้นฐานของความมั่นคงในการดำรงชีวิตที่ส่งผลให้สามารถพึ่งตนเองได้เป็นสำคัญ

หลักการพึ่งตนเอง โดยยึดหลัก
ความพอดีที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. **ด้านจิตใจ** มีสติอยู่เสมอ ทำตนให้เป็นທີ່พึ่งตนเอง มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบสร้างสรรค์ตนเองและชาติโดยรวม มีจิตใจเอื้ออาทร ประนีประนอม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก

2. **ด้านสังคม** ชุมชนต่างๆ ต้องช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย การผลิตและการพัฒนาชุมชนที่แข็งแรงและเป็นอิสระ

3. **ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** มีแผนการใช้และจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างฉลาด พร้อมทั้งหาทางเพิ่มมูลค่า โดยให้ยึดอยู่บนหลักการของความยั่งยืน

4. **ด้านเทคโนโลยี** สภาพแวดล้อมที่

เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีเทคโนโลยีที่เข้ามาใหม่ หลากหลาย จำเป็นต้องแยกแยะบนพื้นฐานของภูมิปัญญาชาวบ้านและเลือกใช้เฉพาะที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพแวดล้อมของประเทศ ในขณะที่เดียวกันก็ควรรักษาและพัฒนาเทคโนโลยีจากภูมิปัญญาของเราเองด้วย

5. **ด้านเศรษฐกิจ** ในอดีตการพัฒนามุ่งที่การเพิ่มรายได้ ไม่มีการมุ่งที่จะลดรายจ่าย จำเป็นต้องปรับทิศทางใหม่ คือ จะต้องมุ่งลดรายจ่ายก่อน และยึดหลักพออยู่พอกิน พอใช้ จากนั้น จึงจะคิดหารายได้ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป พยายามลดความเสี่ยงด้านต่างๆ และหลีกเลี่ยงการก่อหนี้

สถานะแห่งความจริงโดยสมมติที่
ประเทศไทยประสบในอดีตจนถึงปัจจุบัน

1. **แผนพัฒนาประเทศในอดีต** เน้นความเจริญทางเศรษฐกิจ (Economic Growth) เป็นหลัก ทูมขยายการผลิตไปในด้านอุตสาหกรรมมากกว่าด้านการเกษตรกรรม ซึ่งเป็นการผลิตที่ละเลยวัฒนธรรมประจำชาติมาตั้งแต่อดีต หรืออาจเรียกว่า ลืมรากเหง้าการผลิตของตนเอง

2. **เศรษฐกิจของประเทศไทยเกิด** ผันผวนการลงทุนสะดุดหยุดชะงัก เกิดภาวะ



ว่างงานขึ้นทั่วประเทศ หนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (Non - Performing Loan : NPL) พุ่งสูง

3. ไทยตกอยู่ภายใต้กระแสของโลกาภิวัตน์ (Globalization) คนไทยจำนวนไม่น้อยเกิดกระแสความเชื่อว่าเป็นของสากลหรือของฝรั่งเป็นของดี จนหลงลืมพื้นฐานที่เป็นทุนสังคม สภาพแวดล้อมและชีวิตไทยของตนเองมุ่งการเปลี่ยนแปลงระบบต่างๆ ตลอดจนเปิดเสรีภาพตามแฟชั่น โดยเฉพาะด้านการเงินการคลังขาดความพร้อมใดๆ ไม่ว่าด้านบริหาร ด้านความรู้ ฯลฯ ปราศจากความเข้าใจในสาระหลักสำคัญของเรื่องต่างๆ ในสังคม เช่น ประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม สังคมไทยตกอยู่ในภาวะ “หลง-โลก-โง่-โง้ง-กิด” อย่างรุนแรง

4. มีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็วเกินกว่าที่ภาครัฐบาลและภาคเอกชนจะตั้งรับได้ทัน และมิได้มีแผนรองรับหรือเตรียมการในลักษณะนี้มาก่อน

5. การดำรงชีพอย่างรู้ตัวและอยู่อย่างประคองตัว เพื่อลุกขึ้นยืนหยัดด้วยลำแข้งของตนเอง ด้วยวิธีการแบบที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเรียกว่า “เศรษฐกิจแบบพึ่งพอกับตัวเอง” (Relative Self-Sufficient Economy) จึงเป็นรูปแบบหนึ่งที่ประชาชน

คนไทยทั้งมวลควรน้อมเกล้าฯ ไว้ปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้รอดพ้นจากภัยหายนะทางเศรษฐกิจและอยู่รอดอย่างปลอดภัย

6. เมื่อพบแสงสว่างการดำเนินชีวิตรูปแบบ “เศรษฐกิจแบบพอเพียง” แล้ว ควรมุ่งสู่มาตรฐาน “ความพออยู่พอกิน” ตามพระราชดำริเพื่อการพัฒนาและพึ่งตนเองได้เพิ่มขึ้นในอนาคต

หลักปฏิบัติตนเพื่อการอยู่รอดปลอดภัยตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

1. ยึดความประหยัดตัดทอนค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ลดละความฟุ้งเฟ้อในการดำรงชีวิตอย่างจริงจัง ดังพระราชดำริ

“...ความเป็นอยู่ที่ไม่ต้องฟุ้งเฟ้อต้องประหยัดไปในทางที่ถูกต้อง...”

2. ประกอบอาชีพด้วยความถูกต้องสุจริต แม้จะตกอยู่ในภาวะขาดแคลนในการดำรงชีพก็ตาม ดังพระราชดำริที่ว่า

“...ความเจริญของคนทั้งหลายย่อมเกิดจากการประพฤติชอบและหาเลี้ยงชีพชอบเป็นหลักสำคัญ...”

“...การที่จะทำงานให้สัมฤทธิ์ผลที่พึงปรารถนา คือ ที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรมด้วยนั้น จะอาศัยความรู้แต่เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความสุจริต ความบริสุทธิ์ใจ



และความถูกต้องเป็นธรรม...”

3. ละเลิกการแตกแยก การแก่งแย่งผลประโยชน์ การแข่งขันต่อสู้กันอย่างเอาเป็นเอาตายหาชนะ ซึ่งมีพระราชดำริเรื่องนี้ว่า

“...ขอให้ทุกฝ่ายจงสมัครสมานกลมเกลียวกัน บำเพ็ญกรณียกิจเพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาถาวรของประเทศชาติ และความสมบูรณ์พูนสุขได้บังเกิดแก่อาณาประชาราษฎร์ยิ่งๆ ขึ้นไป...”

“...ความสุขความเจริญอันแท้จริงนั้น หมายถึง ความสุขความเจริญที่บุคคลแสวงหามาได้ด้วยความเป็นธรรมทั้งในเจตนาและการกระทำ ไม่ใช่มาด้วยความบังเอิญหรือด้วยการแก่งแย่ง เบียดบังจากผู้อื่น...”

4. ไม่หยุดนิ่งที่จะหาทางให้ชีวิตหลุดพ้นจากความทุกข์ยาก ต้องขวนขวายใฝ่หาความรู้ ให้เกิดมีรายได้เพิ่มพูนขึ้นจนถึงขั้นพอเพียงเป็นเป้าหมายสำคัญ ดังพระราชดำริว่า

“...การที่ต้องการให้ทุกคนพยายามที่จะหาความรู้และสร้างตนเองให้มั่นคงนี้เพื่อตนเอง เพื่อที่จะทำให้ตัวเองมีความเป็นอยู่ที่ก้าวหน้าที่มีความสุขพอมีพอกินเป็นขั้นหนึ่งและขั้นต่อไปก็คือให้เกียรติว่ายืนได้ด้วยตนเอง...”

“...ประโยชน์หรือการสร้างสรรค์ในทางที่ดีนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการลงมือทำ

หมายความว่า จะต้องนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่นั้นมาใช้งาน ลงมือใช้เมื่อไหร่เพียงใด ประโยชน์ก็เกิดเมื่อนั้น เพียงนั้น เมื่อยังไม่ลงมือทำประโยชน์ก็ยังไม่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น จะมีความรู้ความสามารถมากมายเพียงใด ถ้าไม่นำมาใช้ ก็ปราศจากประโยชน์...”

5. ปฏิบัติตนในแนวทางที่ดี ลดละสิ่งชั่วให้หมดสิ้นไป ปัญหาต่างๆ ที่เกิดแก่บ้านเมืองไทยเพราะยังมีบุคคลจำนวนมิใช่น้อยที่ดำเนินการโดยปราศจากเลอาวยต่อแผ่นดินดังพระบรมราโชวาทว่า

“...คุณสมบัติพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับทุกคนนั้น ที่สำคัญได้แก่ ความรู้จักผิดชอบชั่วดี ความละเอียดชั่ว กลัวบาป ความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งในความคิดและการกระทำ ความไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ความไม่มักง่ายหยาบคาย กับอีกอย่างหนึ่งที่สำคัญเป็นพิเศษคือ ความขยันหมั่นเพียร...”

“...พยายามไม่ก่อความชั่วให้เป็นเครื่องมือทำลายตัว ทำลายผู้อื่น พยายามลดพยายามละความชั่วที่ตัวเองมีอยู่ พยายามก่อความดีให้แก่ตนเองอยู่เสมอ พยายามรักษาและเพิ่มพูนความดีที่มีอยู่นั้นให้งอกงามสมบูรณ์ขึ้น...”

เศรษฐกิจพอเพียงเริ่มได้ เป็นจริงและสำเร็จได้ก็ด้วยใจปรารถนาและลงมือทำด้วย



ตนเองเท่านั้น

“...รู้จักหน้าที่ต้องทำตามหน้าที่ รู้ชั่ว

ดีสังเกตตามเหตุผล

รู้กาลเทศะประมาณตน รู้ฝึกฝนศึกษา

วิชาการ

รู้มรรยาต์ประหัยดมัน รู้ดกลั่นดวงใจ

ไม่ห้าวหาญ

รู้อดทนข่มใจไม่ร้าวราญ รู้หลักการล้ำ

เลิศประเสริฐคุณ...”

ความไม่พอใจจนเป็นคนเข็ญ

“พอ” แล้วเป็นเศรษฐีมหาศาล

จนทั้งนอกจนทั้งในไม่ไ้การ

ต้องคิดอ่านแก้จนเป็นคน “พอ”





สัมภาษณ์พิเศษ ม.ล. ปณิดา ดิศกุล

เหลนของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาเดชาดิศร

สำนักงานจังหวัดนครปฐม

สถานการณ์ทางการเมืองของไทยในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีแนวโน้มที่จะรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากแต่ละฝ่ายได้มีการอ้างในเรื่องของสถาบันอันเป็นที่รักของปวงชนชาวไทย เพื่อดึงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการเมือง ซึ่งได้สร้างความไม่พอใจให้กับประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ

ม.ล. ปณิดา ดิศกุล ผู้ว่าราชการจังหวัดนครปฐม วิเคราะห์ถึงสถานการณ์การเมือง ในปัจจุบันที่มีการละเมิดสถาบันอย่างต่อเนื่องว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นคล้ายกับช่วงเปลี่ยนแปลงการปกครองปี พ.ศ. 2475 ฝ่ายที่ไม่ประสงค์ดีกับชาติคิดการใหญ่ แต่ก็มีความต่างกับบางประเด็น ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน โดยในปี พ.ศ. 2475 บางทฤษฎีบอกว่าคณะผู้ก่อการฯ คิดไกลไปจนถึงพยายามเปลี่ยนแปลงระบอบของประเทศ แต่อีกหลายทฤษฎีก็บอกว่าคณะผู้ก่อการฯ ยังยึดมั่นในจารีตประเพณีที่จะดำรงไว้ซึ่งสถาบันสำคัญๆ ของชาติ





“แต่ผู้คิดการใหญ่ปี พ.ศ. 2552 คิดไกลไปมากกว่านั้นเป็นเรื่องแนวคิดที่ต้องการเปลี่ยนระบบของชาติ โดยไม่ต้องการรักษาความถูกต้อง ไม่ต้องการรักษาระบบจริยธรรมสังคม แต่ก็ไม่อยากพูดว่าเขาคิดไปไกลจนถึงการไม่รักษาสถาบันไว้ ผมขอพูดว่าอันตรายมากเหมือนกับเล่นละครฉากใหญ่ บทบาทหนึ่งบอกว่าตนจงรักภักดี แต่ในข้อเท็จจริงคนคนเดียวกลับปฏิบัติในทางตรงกันข้าม นี่แสดงว่าไม่กล้าจริง เพราะถ้ากล้าจริง เก่งจริง ต้องพูดออกมาให้ชัดว่าสิ่งที่ตัวเองกำลังทำงานใหญ่ในครั้งนี้คืออะไร อุดมการณ์ต้องปรากฏ ไม่ใช่อุดมการณ์ของการโกหก เพราะการโกหกหลอกลวงจะเรียกอุดมการณ์ไม่ได้”

“สมัยก่อนการโกหกปกปิดเป็นสิ่งที่ไม่ดีคนไทยถือสาทุกทั้งการพูดมดเท็จ การเอาเปรียบเพื่อนร่วมชาติ แต่เดี๋ยวนี้สิ่งเหล่านี้กลับกลายเป็นสิ่งธรรมดาสำหรับคนบางกลุ่มบางคน จึงน่าห่วงใยอนาคตของลูกหลานมาก หากสังคมยังคงเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะนี้สมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ เคยสอนว่า โกหกได้หนึ่งเรื่อง ก็โกหกได้อีกทุกเรื่องๆ จะกลับกลายเป็นสิ่งที่คนโบราณเรียกว่า กมลสันดาน ผมยังจำคำพูดนี้ได้” ท่านปนัดดา กล่าว

ม.ล. ปนัดดา เล่าว่า ครอบครัวดิศกุล เคยได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง

การปกครอง พ.ศ. 2475 อย่างหนัก โดยบิดา (พล.ต. ม.ร.ว. สวัสดิ์ ดิศกุล) เมื่อครั้งยังมีชีวิตอยู่ มักเล่าให้ฟังเสมอว่า ในการเปลี่ยนแปลงการปกครองปี พ.ศ. 2475 สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ (ของ ม.ล. ปนัดดา) หรือสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ แม้จะทรงพระชนมายุมากแล้ว และเป็นผู้ที่ทำคุณความดีให้กับชาติบ้านเมืองในหลายด้าน เพราะทำงานใกล้ชิดรัชกาลที่ 5 ต่อเนื่องถึงรัชกาลที่ 7 แต่เมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 กลับถูกจับเป็นตัวประกันไว้ที่พระที่นั่งอนันตสมาคมถึง 4 วัน ทำให้พระองค์ท่านเสียพระทัยมากที่ถูกข่มเหงรังแกจากผู้มีอำนาจรัฐบางคนในช่วงนั้น ท่านถึงได้เสด็จไปอยู่ที่ปิ่นกว่า 9 ปี เพื่อให้ทุกฝ่ายสบายใจ

อย่างไรก็ตาม จากเหตุการณ์วันนั้นมาถึงวันนี้ ม.ล. ปนัดดา ยังมองโลกในแง่ดีว่า เหตุการณ์จากนี้คงไม่หนักหนาสาครจ์แบบที่บรรพบุรุษเคยเผชิญมา ถ้ามีการต่อสู้ด้วยเหตุผล ความรู้ และใช้ปัญญาเข้าหากันโดยสิ่งที่ตนเองยืนหยัดตลอดมาและตลอดไปคือความตรงไปตรงมา ไม่พูดจาตลบตะแลง ยึดมั่นความจงรักภักดี และความรักในประเทศชาติ และเห็นว่าทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา การละเมิดสถาบันนั้น ยังเชื่อว่าระบบนิติรัฐมีความศักดิ์สิทธิ์

ดังนั้น ต้องมีการบังคับใช้กฎหมาย



ให้เกิดความศกดิ์สิทธิ์ ผู้ที่มีอำนาจรัฐต้องจริงจัง ไม่ปล่อยปละละเลยแบบที่ผ่านมา ต้องบอกประชาชนไปเลยว่าอะไรคือ ถูกผิด อะไรคือความดี ความชั่ว ไม่ใช่ปล่อยให้ไปคิดกันเอาเอง เพราะพี่น้องที่อยู่ห่างไกลไม่มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารเหมือนพวกเรา ดังนั้น ผู้นำที่เหมาะสมในตอนนี้ต้องเป็นคนที่มีความอดทนอดกลั้น แต่ต้องมีความเด็ดขาดด้วย

ที่ต้องย้ำในเรื่องนี้เพราะสถานการณ์ขณะนี้อันตราย เพราะฝ่ายที่หวังพยายามสร้างความแตกแยก ได้ลงลึกมาก เหมือนต้องการให้มีการแบ่งแยกชนชั้น โดยเฉพาะคำพูดที่ว่า “อำมาตย์” ซึ่งเป็นคำที่หมดสมัยไปแล้ว เพราะตอนนี้มีแต่ประชาชนเต็มชั้นที่ปกครองประเทศ

“ผมคิดว่าความจริงเขาคงอยากพูดคำอื่นด้วยซ้ำ แต่พูดไม่ได้ ฝ่ายที่ประสงค์ร้ายเขามุ่งมั่น ให้เกิดความเสียหายต่อประเทศ

ชาติ ถือว่าเป็นสิ่งที่น่าห่วงใย เพราะคนไทยกลับลืมเรื่องความรัก ลืมคำว่าชาติ ทั้งที่ในประวัติศาสตร์ของไทยเราที่ผ่านมา การพูดถึง “ชาติ” คำเดียว ความสงบ สามัคคี รักใคร่จะกลับมา แต่ตอนนี้กลับตรงกันข้ามเพราะประเด็นเรื่อง “ชาติ” กลับถูกทอดทิ้ง แต่มาพูดเรื่องของอำนาจแทน เป็นเรื่องที่ไม่สมควรเกิดขึ้นบนแผ่นดินไทย” ม.ล. ปนัดดา ถ่ายทอดความรู้สึก อย่างตรงไปตรงมา

เมื่อถามกลับไปว่าเมื่อโลกกำลังเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ สถาบันต้องเปลี่ยนแปลงด้วยหรือไม่ ม.ล. ปนัดดา ตอบทันทีว่าเป็นเรื่องที่ทุกๆ คนต้องปรับตัว “ไม่มีอะไรที่จะอยู่คงที่เหมือนในอดีต สิ่งที่จะอยู่ค้าฟ้าตลอดคือ ความดี ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อม ถ่อมตนแบบคนไทย ไม่มีอะไรที่จะมาเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์ของความดีออกไปจากความเป็นคนไทยได้ ดังนั้นอะไรที่เป็นความเปลี่ยนแปลง



ไปตามเวลา ก็ควรต้องมีการพัฒนาให้อยู่ในกรอบดังกล่าว ไม่ใช่ถ้อยศถิ์ศักดิ์ตลอดเวลา”

ม.ล. ปนัดดา หรือ “คุณเหลน” เป็นบุตรชายคนเดียวของ พล.ต. ม.ร.ว.สังขดิศ ดิศกุล อดีตเอกอัครราชทูตไทยประจำประเทศสวิตเซอร์แลนด์ และสำนักวาติกัน และมีศักดิ์เป็นเหลนสายตรงสืบตระกูลของสมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ องค์พระบิดาแห่งประวัติศาสตร์ และโบราณคดี การออกมาเป็นแถวหน้าในการปกป้องสถาบันของ ม.ล. ปนัดดา มักถูกตั้งคำถามอยู่เสมอว่า เป็นเพราะตัวเองเป็นราชสกุลใช่หรือไม่ จึงต้องปกป้องแบบสุดตัวแบบนี้

เหลนในสมเด็จพระเจ้า กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เปิดใจว่าเรื่องการเป็นราชสกุล เป็นเพียงส่วนประกอบ เพราะสำหรับตัวเองแล้วเต็มใจอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่นี้ เพราะตั้งแต่เด็กจนโตได้รับการอบรมบ่มสอนว่า เกิดมาเป็นคนไทย ต้องรักษาดี ศาสนา พระมหากษัตริย์ สิ่งที่ตัวเองจดจำอยู่เสมอ คือ ความรักที่มีต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ คิดว่าความสำนึกประการนี้เปลี่ยนไม่ได้ทั้งจากนี้และตลอดไป เพราะอาจจะป็นปรัชญาชีวิตของคนไทยไปแล้ว

ส่วนการที่ผู้บังคับบัญชา (นายขรรค์

ชาญวิรุณ รมว.มหาดไทย) มอบหมายงานเรื่องปกป้องสถาบันนั้นคงเป็นเพราะท่านเห็นว่าเราเป็นข้าราชการที่มีความตั้งใจจริงและบริสุทธิ์ใจ ไม่ได้เล่นการเมือง และไม่เคยคิดเล่นด้วย ดังนั้น สิ่งที่เกิดขึ้นมันแยกออกจากตัวเราไม่ได้ มันต้องอยู่ติดตัวเราไปจนวันตาย ข้าราชการต้องแสดงจุดยืนให้ชัดเจน ต้องเป็นแถวหน้าในการดำรงรักษาชาติบ้านเมืองในทางที่ถูกต้อง

“การที่ผมออกมาเป็นแถวหน้าในเรื่องนี้ ไม่ใช่ในฐานะสมาชิกราชสกุล แต่ออกมาในฐานะที่มีความสำนึกในการเป็นคนไทยและพลนิกรของในหลวงอย่างล้นเปี่ยม ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการเป็นสมาชิกราชสกุล ในทางกลับกัน การเป็นสมาชิกราชสกุลอาจจะขาดทุนด้วยซ้ำที่เกิดขึ้นมาในยุคนี้ ที่ต้องถูกโจมตีอยู่บ่อยๆ มันไม่ค่อยเป็นธรรม (Fair) ผมก็เป็นคนไทยคนหนึ่ง ไม่อยากเอาเรื่องเลือดเนื้อเชื้อไข ราชสกุลมาเกี่ยวข้อง เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องของคนไทยที่พอดีว่าคนไทยคนนี้อาจจะมีอักษรย่ออะไรทำนองนั้นมานำหน้าชื่อ แต่ผมอายุเท่านี้แล้ว ก็คงไม่นานสักเท่าไรที่ยศถาบรรดาศักดิ์ต่างๆ จะจบลง” เขาย้ำ

แม้จะมีหลายครั้งที่เหลนในสมเด็จพระเจ้า กรมพระยาดำรงฯ จะถูกตำหนิจากฝ่ายไม่หวังดีว่าเป็นราชสกุลปลายแถว แต่คุณเหลนบอกว่า



“ไม่ได้เจ็บปวดอะไรเลยและคิดว่าหากบุญการียังมีชีวิตอยู่ ท่านก็คงจะบอกด้วยคำพูดเดียวกันว่า ไม่เห็นจะเจ็บปวดอะไร ในเมื่อเราไม่เคยคิดว่าเราเป็นราชินิกุล ไม่ว่าจะทำยแถว ตันแถว อีกทั้งสมเด็จพระทวดสอนไว้ว่ายิ่งถ้าเป็นสมาชิกในราชสกุลต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างกับคนในสังคม อาจจะลำบากกว่าคนอื่นด้วยซ้ำ ที่ต้องเป็นแบบอย่างที่ถูกต้อง ดังนั้นการมาเรียกเราว่าปลายแถว ตันแถวอะไร เราไม่ได้สะทกสะท้าน ในทางกลับกัน เราอาจต้องหันกลับมามองตัวเองว่าเราไปทำตัวอย่างนั้นหรือเปล่า เพราะถ้ามีการสะท้อนกลับมาว่าเราทำตัวแบบนั้น คงต้องปรับปรุงตัวครั้งใหญ่”

ม.ล. ปันดดา ผู้เป็นทายาทสืบตระกูลจอมเกล้าของสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพ กล่าวอย่างโรกิตตามแม้จะมีอักษรย่อ “ม.ล.” นำหน้าชื่อ แต่หากใครได้พบปะ ม.ล. ปันดดา จะพบว่า เหลนในสมเด็จพระยาดำรงฯ ผู้นี้ อ่อนน้อมถ่อมตน ยกมือไหว้ทุกคนก่อนโดยไม่ถือตัว แม้ว่าคู่สนทนาจะมีศักดิ์และอายุที่ด้อยกว่า ก็จะขอให้เรียกชื่อแทนตัวว่า “พี่หม่อม” หรือ “พี่เหลน” แทนคำที่ฟังดูโก้หรูอย่างคำว่า “ท่าน” จนเป็นที่ประทับใจของผู้ที่ได้พบเห็นเสมอมา

ตั้งคำถามไปว่า เหตุใดถึงเป็นคนที่เป็นกันเองได้ถึงเพียงนี้ พี่หม่อม ตอบว่า

“คงเป็นเพราะได้รับการอบรมสั่งสอนจากครอบครัว และโรงเรียนสาธิตประสานมิตรอย่างเคร่งครัดในเรื่องเอกลักษณ์ของความเป็นคนไทย โดยเฉพาะการถ่ายทอดคำสอนของสมเด็จพระยาดำรงราชานุภาพที่ย้ำเสมอว่าไม่ใช่ว่ามีศถาบรรดาศักดิ์แล้วเที่ยวไปทำตัวเป็นอภิสิทธิชน วางอำนาจ แต่ตรงกันข้ามถ้าเรามีศถาบรรดาศักดิ์เราต้องเสียสละ มีน้ำใจ อ่อนน้อมถ่อมตน เข้าหาประชาชน นี่คือตัวตนที่ปฏิบัติเช่นนี้มาตั้งแต่ต้นและคงเป็นเช่นนี้ตลอดไป”

นอกจากจะมีกิริยามารยาทที่งดงามอย่างไทยจนเป็นที่ประทับใจของผู้ที่พบเห็นแล้ว เสื้อผ้าหน้าผมของเหลนในสมเด็จพระยาดำรงฯ ผู้นี้ ก็ล้วนแต่แสดงออกซึ่งความเป็นไทยด้วยกันทั้งสิ้น โดยเฉพาะเสื้อผ้าไหมคอราชปะแตนที่เป็นเอกลักษณ์ของ ม.ล. ปันดดา เป็นเหตุให้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น “กรรมการเอกลักษณ์ของชาติ” ซึ่งเป็นหมวกอีกใบที่เจ้าตัวภูมิไฉนมาก พร้อมกับบอกความลับว่า “ภรรยา (คุณอัมพร ดิศกุล ณ อยุธยา)” เป็นผู้ดูแลให้ทั้งหมด แต่ก็มีบ่อยครั้งที่ใส่ชุดเครื่องแบบซ้ำ โดยเปลี่ยนแต่เสื้อยืดตัวในเท่านั้น เพราะไม่ทันจริงๆ (หัวเราะ)

อีกหนึ่งภารกิจสำคัญที่ ม.ล. ปันดดา



ดิศกุล เล่นในสมเด็จฯ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ มุ่งมั่นทำให้ดีที่สุด คือการรักษา “วังวรดิศ” ที่เป็นมรดกตกทอดมาจากสมเด็จพระเจ้าทวด ซึ่งตอนนี้วังวรดิศอายุร่วมร้อยปีแล้ว ม.ล. ปันดดา ย้อนความว่า ชื่อ “เล่น” หรือ ปันดดา เป็นชื่อที่สมเด็จฯ กรมพระยาดำรงฯ ทรงตั้งไว้ โดยถ้าหากมีเล่นคนโตที่เป็นผู้ชาย ให้ชื่อ “ปันดดา” ซึ่งแปลว่า เล่น ตั้งไว้เพื่อให้เรารู้จักกับผิชอบชั่วดี เพื่อดำรงวงศ์สกุล ในส่วนนี้ผมขอสดุดีคุณความดีของคุณพ่อ (พล.ต. ม.ร.ว.สังขดิศ ดิศกุล) ที่เสียสละอย่างยิ่ง เพราะในขณะนั้นมีคนมาหลอกล่อให้ขายวังวรดิศ ในราคาที่สูงกว่าพันล้านบาทเพื่อทำศูนย์การค้า หรือแม้แต่สถานทูตต่างประเทศก็มาขอซื้อ ขอเช่า แต่คุณพ่อไม่เคยใจอ่อน มีแต่บอกว่า เราต้องรัดเข็มขัด ต้องประหยัด เพื่อรักษาพระนามของบรรพบุรุษไว้ นั่นคือสมเด็จพระปู่ของพ่อหรือสมเด็จฯ กรมพระยาดำรงฯ ผู้ทรงเป็นบุคคลสำคัญของชาติและของโลก อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันนี้ไม่มีการติดต่อขอซื้อแล้ว เพราะคงเข้าใจแนวคิดเราชัดเจนว่า ไม่ขายหากมาถามมาก ๆ มีหวังเกิดสงครามเพราะเหมือนโดนถูกเรา

“คุณพ่อพูดอยู่เสมอว่า เราไม่มีสิทธิ แม้แต่จะคิด (ขายวัง) เพราะคิดเมื่อไหร่ก็ผิด เมื่อนั้นบาปเมื่อนั้น คำพูดนี้ผมก็พูดกับลูกชาย

หรือน้องโหล่น (วรดิศ ดิศกุล ณ อยุธยา) อยู่เสมอ ซึ่งชื่อ “วรดิศ” เป็นชื่อพระราชทานจากสมเด็จพระเจ้าพร้อมรับสั่งว่า เพื่อให้้องโหล่นมีความมุ่งมั่นรักษาความดีเหมือนกับคุณปู่ เหมือนกับพ่อในการรักษาวังวรดิศไว้ได้ ไม่ทำอะไรให้เสื่อมเสียชื่อเสียงบรรพบุรุษ เป็นที่มาของชื่อว่า วรดิศ อันเป็นชื่อเดียวกับวังของสมเด็จพระเจ้าทวดโดยทุกวันนี้ครอบครัวของเราเลือกที่จะปลูกบ้านเล็กๆ ข้างวัง เพื่อทำหน้าที่เหมือนกับเป็นกองรักษาการณ์ เพื่อดูแลในยาม “ค่าคืน” คุณเล่นเล่าด้วยสีหน้าเปื้อนยิ้ม

เราต้องการรักษาเพื่อเป็นมรดกให้กับประเทศชาติ เราแอบเรียกของเรว่าเป็น “โรงเรียนดำรงราชานุภาพ” เพราะที่นี่มีพิพิธภัณฑ์คือ ตัวตึกหลักที่ประทับของสมเด็จฯ เราเรียกว่าตึกใหญ่ อีกซีกหนึ่งข้ามคลองไปจะเป็นหอสมุดดำรงราชานุภาพ

ใครเข้าไปที่นั่น ก็ได้มีโอกาสศึกษาเกี่ยวกับประวัติศาสตร์ คุณความดีของผู้คนในอดีตความผูกพันในเรื่องความรักและเทิดทูนสถาบัน โดยวังวรดิศได้รับการดูแลอย่างต่อเนื่อง จนมีละคร และภาพยนตร์เข้ามาติดต่อเพื่อขอใช้เป็นฉากประกอบ ซึ่งทางวังวรดิศไม่ได้ขัดข้อง เพราะเห็นว่าเป็นการเผยแพร่ให้สาธารณชนได้ทราบว่า ยังมีวังหรือบ้านโบราณหลังน้อยๆ ตั้งมั่นอยู่ ยังไม่ได้หาย



อะไร แต่อยากให้เด็ก ๆ หันมาศึกษาเกี่ยวกับ
โบราณสถานโดยผ่านภาพยนตร์และละคร ซึ่ง
ได้ผล เพราะตอนหลังมีนักเรียนจำได้ว่าอยู่ใน
ละครเรื่องนั้นเรื่องนี้

แต่มีบางครั้งที่เราอยากให้เด็กมา
ศึกษาประวัติเกี่ยวกับสมเด็จพระยา-
ดำรงราชานุภาพ แต่เด็กบางคนกลับบอกว่า
อยากมาขึ้นดูว่า พระเอก นางเอก อยู่ไหน
ตรงนี้อาจจะสื่อผิดไป (หัวเราะ)

ไปไหน ไม่ใช่การโฆษณาว่าเป็นวังที่เลอเลิศ





ช่องทางผ่านแดน

ร้อยตรีสรมงคล มงคละสิริ¹

1. บทนำ

กระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยงานหลักซึ่งมีภารกิจในการ “บำบัดทุกข์บำรุงสุข” ให้แก่ประชาชนไทย ซึ่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ได้พระราชทานพระบรมราชโองการไว้ว่า “หน้าที่ของกระทรวงมหาดไทย พุดอย่างรวบรัด คือ การอำนวยความสุขสวัสดิที่ท่าอยู่ นั้นอาจจำแนกตามประเภทงานได้เป็น 4 ด้าน คือ การอำนวยความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การพัฒนาอาชีพและฐานะความเป็นอยู่ การพัฒนาจิตใจให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยความสุขและความสามัคคีปรองดอง และการให้การศึกษาเพื่อสร้างอนาคตที่แจ่มใสงานทั้ง 4 ด้าน ยังจำแนกเป็นส่วนปลีกย่อย

ออกไปได้มากมาย”

กองการต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีภารกิจหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายการปฏิบัติงาน การวางแผนปฏิบัติงาน ในงานด้านการต่างประเทศ งานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ งานเกี่ยวกับกิจการต่างประเทศและระหว่างประเทศ งานดำเนินนโยบายความมั่นคงและเสริมสร้างความสัมพันธ์แห่งชาติของประเทศไทยต่อประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งภารกิจเหล่านี้ล้วนอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติในภาพรวมทั้งสิ้น

ช่องทางผ่านแดน เป็นภารกิจหนึ่งซึ่งเป็นงานเสริมสร้างความมั่นคงและ

¹ นักวิเทศสัมพันธ์ชำนาญการ กองการต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศกับประเทศเพื่อนบ้าน เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ในลักษณะทวิภาคี อันเป็นการประสานความร่วมมือและความช่วยเหลือระหว่างกัน เพื่อการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งเป็นประตูทางออกสำคัญที่จะนำไปสู่เรื่องการค้าชายแดน การส่งเสริมความสัมพันธ์ในระดับท้องถิ่น และการเดินทางผ่านแดนระหว่างกัน อันจะนำมาซึ่งความสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างประเทศไทย กับประเทศเพื่อนบ้านในอนาคต

2. ความหมายของช่องทางผ่านแดน

ปัจจุบันช่องทางผ่านแดนมีลักษณะและชื่อเรียกแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการใช้ช่องทางผ่านแดน ซึ่งแต่ละช่องทางจะเป็นการเปิดระหว่างประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดต่อกัน โดยสามารถจำแนกได้ ดังนี้

2.1 จุดผ่านแดนถาวร (Permanent-Crossing Point หรือ International Border-Check Point หรือ Permanent Border-Check Point) เป็นช่องทางซึ่งเปิดเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนไทย และประชาชนของประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดต่อกัน รวมทั้งประชาชนจากประเทศที่สาม (หรือนักท่องเที่ยว) รวมถึงพาหนะและสิ่งของ

สามารถเดินทางผ่านเข้า-ออก ราชอาณาจักรได้ โดยใช้เอกสารการผ่านแดน

2.2 จุดผ่านแดนชั่วคราว (Temporary-Crossing Point หรือ Temporary Border-Check Point) เป็นช่องทางซึ่งใช้เดินทางไปมาหาสู่ระหว่างกันเฉพาะกิจ เพื่อเหตุฉุกเฉิน จำเป็นเฉพาะคราว หรือเพื่อการก่อสร้างสะพานระหว่างประเทศ หรือเพื่อการขนส่งสินค้าและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นเท่านั้น เมื่อครบกำหนดเวลา หรือบรรลุนิติบุคคล จะปิดทันที อาทิ การส่งผู้อพยพกลับประเทศ และการส่งสินค้าช่วยเหลือประชาชนจากประเทศเพื่อนบ้าน เป็นต้น แต่ทั้งนี้ ต้องมีเอกสารผ่านแดนที่ถูกต้องด้วย

2.3 จุดผ่อนปรนการค้า (Exempt-Crossing Point หรือ Exempt Border-Check-Point) เป็นช่องทางซึ่งถูกใช้สำหรับการผ่อนผันหรือผ่อนปรนทางการค้า และการท่องเที่ยว โดยอนุญาตให้มีการค้าขายเล็กๆ น้อยๆ ได้ไม่เกินวันละ 500,000 บาท/คน และต้องเป็นสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการอุปโภคและบริโภคของทั้งสองประเทศ

2.4 ช่องทางตามกฎหมายศุลกากรเปิด เพื่อการค้าชายแดน จำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ ช่องทางอนุเมติ ตามมาตรการ 3 และมาตรการ 5 และช่องทางอนุเมติเฉพาะคราว

ตามมาตรา 5 ทวิ (ฉบับที่ 7) ตามพระราชบัญญัติสุลการ พุทธศักราช 2480 เนื่องจากสถานการณ์ชายแดนยังคงมีปัญหาด้านความมั่นคง

2.5 ช่องทางธรรมชาติ

- เป็นช่องทางบริเวณชายแดนเพื่อการเดินทางเข้า-ออกของประชาชนที่เดิน

การเข้า-ออก ของประชาชน ซึ่งถือเป็นการเข้า-ออกที่ผิดกฎหมาย

3. อำนาจในการเปิดช่องทางผ่านแดน

3.1 จุดผ่านแดนถาวรและจุดผ่านแดนชั่วคราว

ผู้มีอำนาจในการเปิดจุดผ่านแดน



ทางไปมาหาสู่กันลักษณะเยี่ยมญาติ ซึ่งตั้งแต่สมัยโบราณมิได้ประกาศให้เป็นจุดผ่านแดนถือเป็นการเข้า-ออกที่ผิดกฎหมาย

- เป็นช่องทางที่เคยประกาศเป็นจุดผ่านแดนชั่วคราวหรือจุดผ่อนปรนการค้าชายแดนที่ได้ประกาศยกเลิก เมื่อหมดภารกิจหรือหมดความจำเป็นแล้ว แต่ยังคงมี

ถาวร คือ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (ตามความเห็นชอบของคณะอนุกรรมการพิจารณาการเปิดจุดผ่านแดนของสำนักงานสภาพความมั่นคงแห่งชาติ) ซึ่งอาศัยอำนาจตาม มาตรา 11 และมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติคนเข้าเมือง พ.ศ. 2522 ลงนามในประกาศกระทรวงมหาดไทย ประกาศเปิดจุดผ่านแดน



ถาวร และจุดผ่านแดนชั่วคราว ซึ่งจะมีผลใช้บังคับเมื่อประกาศในราชกิจจานุเบกษา

3.2 จุดผ่อนปรน

ผู้มีอำนาจในการเปิดจุดผ่อนปรน ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด โดยความเห็นชอบจากกระทรวงมหาดไทย ในบางกรณี หากสถานการณ์บริเวณชายแดนในเขตประเทศเพื่อนบ้านตรงข้ามพื้นที่ที่จังหวัดเสนอขอความเห็นชอบเปิดจุดผ่อนปรนยังปรากฏปัญหาต่างๆ อาทิ ปัญหาการปะทะกันของกองกำลัง/สถานการณ์การสู้รบในประเทศเพื่อนบ้าน กระทรวงมหาดไทยจะนำเสนอคณะอนุกรรมการพิจารณาการเปิดจุดผ่านแดนของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พิจารณาก่อน

การเปิดจุดผ่อนปรนของผู้ว่าราชการจังหวัดให้ดำเนินการกำหนดประเภทสินค้าบริเวณที่ซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าระยะเวลาในการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้า หลักฐานการเข้า-ออกและวงเงินการค้าขายมูลค่าไม่เกิน 500,000 บาท/คน/วัน สำหรับบริษัทจดทะเบียนให้เป็นไปโดยเสรีไม่จำกัดจำนวน ทั้งนี้ การส่งออกและนำเข้าสินค้าให้กระทำ ณ จุดผ่านแดนที่กรมศุลกากรกำหนด และมีเจ้าหน้าที่ประจำอยู่ โดยปฏิบัติตามระเบียบของกรมศุลกากร กระทรวง

พาณิชย์ และธนาคารแห่งประเทศไทย และให้มีการประสานการปฏิบัติของหน่วยงานในพื้นที่ชายแดนที่เกี่ยวข้องด้วย



3.3 ช่องทางอนุมัติตามกฎหมาย

การเปิดและปฏิบัติเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร มุ่งเน้นเพื่อประโยชน์การค้าเป็นหลัก ช่องทางตามกฎหมายศุลกากรแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

3.3.1 ช่องทางอนุมัติ (ด้านพรมแดน) ตามมาตรา 3 และมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2480 ปัจจุบันเฉพาะช่องทางด้านพรมแดนทางบกและพื้นที่ทางน้ำที่มีพรมแดนต่อเนื่องใกล้เคียง

3.3.2 ช่องทางอนุมัติเฉพาะคราว ตามมาตรา 5 ทวิ (ฉบับที่ 7) แห่งพระราชบัญญัติศุลกากร พ.ศ. 2480 ไม่มีสถิติเนื่องจากเป็นการเปิดระยะสั้นเพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้า



ผ่านแดนเป็นครั้งคราว และจะหมดสถานะทันทีเมื่อการดำเนินการเสร็จสิ้นในแต่ละครั้ง

เนื่องจากพื้นที่ชายแดนยังคงมีสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงได้ ดังนั้น คณะอนุกรรมการฯ จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติให้กรมศุลกากรประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในพื้นที่อย่างใกล้ชิดในกรณีอนุมัติเปิดช่องทางอนุมัติเฉพาะคราว

3.4 ช่องทางธรรมชาติ

ประชาชนใช้ทางเกวียนหรือทางเดินดั้งเดิมหรือแนวสันป่าเพื่อใช้เดินทางเข้า-ออก ข้ามไปมาอย่างไม่ถูกต้องตามกฎหมาย

4. หลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีการและการปฏิบัติในการเปิดช่องทางผ่านแดนประเภทต่างๆ

คณะอนุกรรมการพิจารณาการเปิดจุดผ่านแดนซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยมีสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง วิธีการ และการปฏิบัติในการเปิดช่องทางผ่านแดนประเภทต่างๆ ดังนี้

4.1 จุดผ่านแดนถาวร ควรเป็นไปเพื่อการค้าและการสัญจรของบุคคล ยานพาหนะ รวมทั้งการเดินทางเข้า-ออกของบุคคลจาก

ประเทศที่สาม ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามระบบสากลว่าด้วยความตกลงในการสัญจรข้ามแดนระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ ดังนี้

4.1.1 จุดดังกล่าวมีปริมาณการค้าและการเดินทางเข้า-ออกของบุคคลมากและสม่ำเสมอ หรือเป็นพื้นที่ตามโครงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การค้าหรือเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญของสองประเทศ

4.1.2 มีความพร้อมด้านการคมนาคม ณ บริเวณดังกล่าว โดยเฉพาะการเป็นจุดหรือช่องทางเชื่อมโยงด้านคมนาคมกับเมืองหลักของแต่ละประเทศ หรือเป็นเส้นทางเชื่อมโยงการคมนาคมในระดับภูมิภาคหรืออนุภูมิภาค

4.1.3 มีความพร้อมของส่วนราชการและหน่วยงานที่จะเข้าไปดูแลอำนวยความสะดวกและปฏิบัติงานรวมทั้งความพร้อมของเจ้าหน้าที่รัฐ สถานที่ปฏิบัติงาน ระเบียบกฎเกณฑ์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการ ณ บริเวณดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั้งของประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

4.1.4 เป็นการตกลงใจในระดับนโยบายของรัฐบาล และเป็นความเห็นพ้องต้องกัน ของทั้งสองประเทศอย่างเป็นทางการ



4.1.5 เป็นจุดที่ไม่มีปัญหาต่างๆ ที่กระทบต่อความมั่นคงทั้งก่อนและหลังเปิดจุดผ่านแดนถาวรแล้ว หรือหากมีก็ต้องได้รับการแก้ไขจนไม่เป็นปัญหาอีกต่อไป

4.1.6 ควรพิจารณาประกอบกับการพิจารณาในจุดอื่นๆ ที่ใกล้เคียง หรือมีความเกี่ยวพันพร้อมกันในภาพรวมเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือการลงทุนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.1.7 การก่อสร้างหรือการดำเนินการใดๆ ตามบริเวณจุดผ่านแดนให้ระมัดระวังมิให้เกิดผลกระทบต่อสันปันน้ำและหลักเขตแดน และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2542

4.2 จุดผ่านแดนชั่วคราว

4.2.1 การเปิดเป็นการเฉพาะกิจเพื่อเหตุฉุกเฉินจำเป็นเฉพาะคราวเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจการค้า และในบริเวณนั้นหรือบริเวณใกล้เคียงไม่มีจุดผ่านแดนประเภทอื่นหรือมีแต่ไม่สามารถใช้หรือไม่เหมาะสมการใช้ด้วยเหตุผลต่างๆ

4.2.2 ควรให้อำนาจการเปิดเป็นของกระทรวงมหาดไทยโดยการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4.2.3 การก่อสร้างหรือการ

ดำเนินการใดๆ ตามบริเวณจุดผ่านแดนให้ระมัดระวังมิให้เกิดผลกระทบต่อสันปันน้ำและหลักเขตแดน และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบปฏิบัติตามมติคณะมนตรี เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2542

4.3 จุดผ่อนปรน

4.3.1 ให้การเปิดเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการมีจุดผ่อนปรนการค้าอย่างแท้จริงกล่าวคือ เพื่อการค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภคเล็กๆ น้อยๆ ที่จำเป็นในชีวิตประจำวันของประชาชนในพื้นที่ชายแดนทั้งสองประเทศ ทั้งนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาประกาศเปิดและพิจารณาความเหมาะสมในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ วัน เวลา ประเภท และมูลค่าการค้าของการผ่อนปรนการค้า และหลักเกณฑ์ วิธีการเข้า-ออก เพื่อการท่องเที่ยว

4.3.2 ให้ถือเป็นนโยบายสำคัญในการส่งเสริมให้มีจุดผ่อนปรนการค้า และการท่องเที่ยว ทั้งนี้ นอกจากเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจ การค้า และการท่องเที่ยวระดับประชาชนกับประชาชนแล้วยังถือเป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนของทั้งสองประเทศอีกด้วย

การก่อสร้างหรือการดำเนินการ



ใดๆ ตามบริเวณจุดผ่านแดนให้ระมัดระวัง มิให้เกิดผลกระทบต่อสันปันน้ำและหลักเขตแดน และให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบปฏิบัติตาม มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2542

4.4 ช่องทางอนุมัติตามกฎหมาย
ให้การเปิดและการปฏิบัติเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของกรมศุลกากร ตามพระราชบัญญัติ ศุลกากร แต่เพื่อประโยชน์ในการรักษาความสงบเรียบร้อยและป้องกันปัญหาที่อาจกระทบ ต่อความมั่นคงขอให้กรมศุลกากรได้ประสานงาน กับหน่วยงานต่างๆ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เพื่อ

ดำเนินการในเรื่องการส่งออก-นำเข้าสินค้า ด้วย

สรุป

นโยบายรัฐบาล ได้กำหนดให้กระทรวง-มหาดไทยสนับสนุนความร่วมมือในการผ่านแดนเพื่อขยายการค้าการลงทุนกับประเทศเพื่อนบ้าน การส่งเสริมความสัมพันธ์ และความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนไทย กับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งกระทรวงมหาดไทยได้สนองนโยบายดังกล่าวเสมอมา





สถานะทางกฎหมายของการ ที่เกิดจากการอุ้มบุญ

คมกริช เจริญพัฒนสมบัติ¹

1. บทนำ

ภาวะมีบุตรยากถือเป็นปัญหาสำคัญของคู่สมรสแต่ละคู่ที่มีความแตกต่างกัน แต่ภาวะมีบุตรยากอย่างหนึ่งที่ในปัจจุบันยังไม่สามารถบำบัดได้ก็คือ การที่ฝ่ายหญิงไม่สามารถตั้งครรภ์ด้วยตนเองได้ เนื่องจากฝ่ายหญิงมีปัจจัยที่ไม่เหมาะสมต่อการตั้งครรภ์ เช่น ฝ่ายหญิงไม่มีมดลูก หรือมีเนื้องอกที่มดลูก หรือมีโรคประจำตัวทางร่างกายที่ไม่สามารถตั้งครรภ์เองได้ ในปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีที่สามารถทำให้ฝ่ายหญิงตั้งครรภ์



¹ นิติกรชำนาญการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เรียนเรียงจากวารสารกฎหมายปกครอง เล่ม 24 ตอน 2 ของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่อง การผสมเทียมโดยให้หญิงอื่นตั้งครรภ์แทน โดยรองศาสตราจารย์ ดร.จักกฤษณ์ ควรพจน์ และคณะเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา



สุขภาพแม่ตั้งครรภ์

ระหว่างตั้งครรภ์ สิ่งต่างๆ ที่คุณแม่ปฏิบัติ ทั้งในด้านการรับประทานอาหาร การใช้ชีวิต การออกกำลังกาย นอกจากจะส่งผลดีต่อสุขภาพของคุณแม่แล้ว สิ่งที่คุณแม่ได้รับเข้าสู่ร่างกายยังมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างภูมิคุ้มกันโรคให้กับลูกในครรภ์ด้วย...

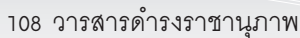
โดยปราศจากมดลูกได้ วิธีการอย่างเดียวยังไม่สามารถทำให้คู่สมรสฝ่ายหญิงที่ไม่สามารถตั้งครรภ์มีบุตรได้ก็คือ การให้หญิงอื่นรับตั้งครรภ์แทน การรับตั้งครรภ์แทน (Surrogacy) เป็นกระบวนการที่หญิงคนหนึ่งตกลงรับที่จะตั้งครรภ์ด้วยวิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดและตกลงว่าจะส่งมอบเด็กที่เกิดมานั้นให้แก่คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง พร้อมกับสละสิทธิใดๆ ในความเป็นมารดาของเด็กนั้นทันทีที่เด็กกำเนิดมา

การรับตั้งครรภ์แทนในยุคปัจจุบันต้องอาศัยวิทยาการของเทคโนโลยีช่วยการเจริญพันธุ์มาช่วยเสมอ ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี แต่โดยทั่วไปแล้วจะใช้วิธีการนำไข่ของคู่สมรสฝ่ายหญิงมาผสมกับเชื้ออสุจิของคู่สมรสฝ่ายชายนอกอวัยวะ หลังจากนั้น เมื่อเกิดการปฏิสนธิแล้ว ก็จะนำไข่ที่ได้รับการผสมนั้นใส่เข้าไปยังมดลูกของหญิงที่รับตั้งครรภ์แทน เพื่อฝังตัวยังผนังมดลูกและเจริญเติบโตต่อไป วิธีการนี้เด็กที่เกิดมาจะมีความสัมพันธ์ทางพันธุกรรมกับคู่สมรสทั้งสองฝ่ายเพราะฝ่ายชายเป็นเจ้าของเชื้ออสุจิ ฝ่ายหญิงเป็นเจ้าของไข่

ส่วนเด็กที่เกิดจากการรับตั้งครรภ์แทน แม้จะได้รับการสารอาหารจากหญิงผู้ตั้งครรภ์ผ่านทางสายรกแต่ก็ไม่ได้มีความสัมพันธ์ทางพันธุกรรมกับหญิงที่รับตั้งครรภ์เลย

2. บทบัญญัติทางกฎหมายเกี่ยวกับการรับตั้งครรภ์แทนในประเทศไทย

ในประเทศไทยนั้น เทคโนโลยีช่วยการเจริญพันธุ์ได้เจริญรุดหน้าไม่น้อยไปกว่าต่างประเทศ แพทย์ได้นำเทคโนโลยีนี้มาช่วยให้คู่สมรสที่อยู่ในภาวะมีบุตรยากได้มีบุตรตามความประสงค์ เป็นจำนวนมาก การรับตั้งครรภ์แทนจึงเกิดขึ้นพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการสาขานี้ แต่ประเทศไทยยังไม่มีกฎหมายเกี่ยวกับการตั้งครรภ์แทน โดยเฉพาะกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความเป็นบิดามารดาและบุตรของไทยที่มีอยู่ในปัจจุบันล้วนเป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นมาใช้กับการกำเนิดของเด็กตามธรรมชาติเท่านั้น กฎหมายที่มีอยู่จึงไม่สอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี และเมื่อนำกฎหมาย



สำหรับต่างประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีช่วยการเจริญพันธุ์ อาทิ เช่น ประเทศอังกฤษ ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศออสเตรเลีย ประเทศเยอรมนี ก็จะมีกฎหมายควบคุม การให้บริการด้านเทคโนโลยีไวโดโดยเฉพาะ กฎหมายประเทศเหล่านี้อาจมีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการรับตั้งครรภ์แทน บทบัญญัติห้ามมิให้มีการแสวงหาประโยชน์ในเชิงพาณิชย์จากการรับตั้งครรภ์แทน ด้วยการห้ามมิให้มีการจัดตั้งคนกลางที่ให้ความสะดวกหรือจัดหาหญิงที่ประสงค์จะรับตั้งครรภ์แทน

สำหรับสถานะทางกฎหมายของ
ความเป็นบิดา มารดาของเด็กที่เกิดจากการ

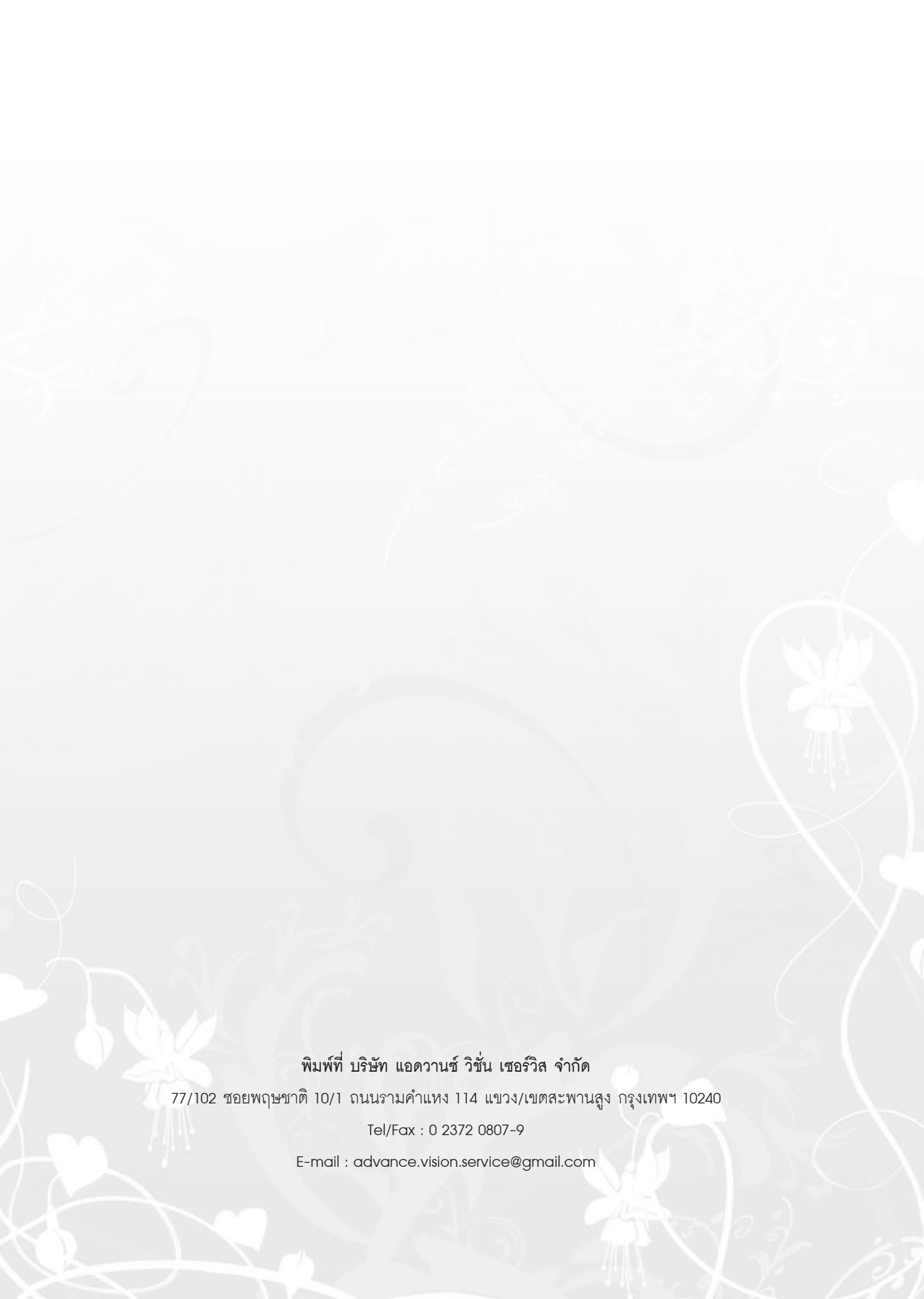
คณะกรรมการกฤษฎีกา (กรรมการร่างกฎหมาย คณะที่ 3) มีความเห็นว่าประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ได้วางหลักเรื่องสภาพบุคคลไว้ในมาตรา 15 ว่าสภาพบุคคลย่อมเริ่มแต่เมื่อคลอดแล้วอยู่รอดเป็นทารก โดยขยายความคำว่า “ทารก” หมายถึงทารกในครรภ์มารดา กล่าวคือ บุตรที่เกิดขึ้นนั้นต้องเกิดจากครรภ์มารดา ในกรณีหญิงชายไม่ได้สมรสกัน มาตรา 1546 ได้วางหลักไว้ว่า



เด็กที่เกิดจากหญิงที่ไม่ได้สมรสกับชายให้
ถือว่าเป็นบุตรชอบด้วยกฎหมายของหญิงนั้น
แต่ถ้าหญิงชายสมรสกันเด็กที่เกิดจากหญิง
ขณะเป็นภริยาชาย มาตรา 1536 ให้สันนิษฐาน
ไว้ก่อนว่าเป็นบุตรของหญิงชายนั้น แต่ถ้าเด็ก
เกิดจากหญิงชายภายในสามร้อยสิบวันนับ
แต่การสมรสสิ้นสุดลงให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่า
เป็นบุตรชอบด้วยกฎหมายของชายผู้เป็นสามี
และประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
บรรพ 6 ว่าด้วยมรดกมาตรา 1604 ได้บัญญัติ
ยืนยันหลักการดังกล่าวว่า บุคคลธรรมดา
จะเป็นทายาทได้ต่อเมื่อมีสภาพบุคคลหรือ
สามารถมีสิทธิได้ตามมาตรา 15 ในเวลาที่
เจ้ามรดกถึงแก่ความตาย และให้ถือว่าเด็ก
ที่เกิดมารอดอยู่ภายในสามร้อยสิบวันนับแต่

เจ้ามรดกตายเป็นทายาทในครรภ์มารดา
อยู่ในเวลาที่เจ้ามรดกตาย สรุปว่ากฎหมาย
บัญญัติรับรองเฉพาะบุตรที่เกิดจากครรภ์ของ
หญิงผู้เป็นมารดาเท่านั้น บุตรที่เกิดจากการ
ใช้เทคนิคทางการแพทย์ โดยการนำเชื้อสperm
ของสามีผสมกับไข่ของภริยาและให้หญิงอื่น
ตั้งครรภ์แทน หญิงซึ่งเป็นผู้ตั้งครรภ์แทนและ
คลอดทารกจึงเป็นมารดาโดยชอบด้วยกฎหมาย
ของทารกนั้น ส่วนหญิงที่เป็นเจ้าของไข่แต่
มิได้เป็นผู้ตั้งครรภ์ไม่อาจอ้างว่าเป็นมารดา
โดยชอบด้วยกฎหมายของบุตรสำหรับเจ้าของ
เชื้อสpermก็ได้เป็นสามีของหญิงผู้ตั้งครรภ์ จึง
ไม่อาจอ้างว่าเป็นบิดาโดยชอบด้วยกฎหมาย
เช่นเดียวกัน





พิมพ์ที่ บริษัท แอดวานซ์ วิชั่น เซอร์วิส จำกัด

77/102 ซอยพฤษชาติ 10/1 ถนนรามคำแหง 114 แขวง/เขตสะพานสูง กรุงเทพฯ 10240

Tel/Fax : 0 2372 0807-9

E-mail : advance.vision.service@gmail.com

คำนิยามสร้างสรรค์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
“...วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง...”

