

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นางสาวสุลีพร ภูสมศรี

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ

สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ

หลักการและเหตุผล/ความเป็นมา

ในปี พ.ศ.2553 สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ออกกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อทำการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้นและเหมาะสมกับสภาพของงานที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยแบ่งส่วนราชการ ในสำนักงานออกเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค (สำนักงานจังหวัด) กำหนดให้สำนักงานจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการเปลี่ยนยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติ ไปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดในพื้นที่ พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด แผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด/แผนปฏิบัติราชการกลุ่มจังหวัด รวมทั้งจัดทำค่าของงบประมาณจังหวัด/กลุ่มจังหวัด ดำเนินการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาระบบราชการของจังหวัด อำนาจการ/ประสาน/ปฏิบัติงาน และสนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด และปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย และโครงสร้างสำนักงานจังหวัดได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 4 กลุ่มงาน ได้แก่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และงบประมาณ กลุ่มงานสารสนเทศและการประเมินผล กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาระบบราชการ และกลุ่มงานอำนาจการ จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานของสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และหน่วยงานอื่น ๆ ภายในจังหวัด

บทวิเคราะห์ แนวคิด /ข้อเสนอ

บทวิเคราะห์

การบริหารงานหน่วยงานที่ไร้ประสิทธิภาพ ส่วนใหญ่จะมีปัญหาเรื่องบุคลากรขาดทักษะในการทำงาน ไม้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ขาดจริยธรรม ไม้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ต่างคนต่างทำงาน ปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพทั้งสิ้น ดังนั้น การจะทำให้บุคลากรของสำนักงานจังหวัดมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล จำเป็นต้องนำหลักของการบริหารจัดการมาใช้ในการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และหลักของการทำงานเป็นทีม (Teamwork) และมิติที่สำคัญในการพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องดูที่คนของหน่วยงานเป็นสำคัญ ถ้าได้คนดีผลงานออกมาก็ดี แต่ถ้าได้คนไม่ดีผลผลิตของงานก็ไม่มีคุณภาพ ดังนั้น การจะบริหารงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ของคนในองค์กรให้มีความสามารถที่โดดเด่น เป็นที่ประจักษ์ และยอมรับของคนทั่วไป ทั้งในและนอกหน่วยงาน

แนวความคิด

1. หลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)
2. หลักการทำงานเป็นทีม (Team Work)
3. หลักสมรรถนะ (Competency)

ข้อเสนอแนะ

การจะพัฒนาบุคลากรสำนักงานจังหวัดให้มีประสิทธิภาพ ให้เป็นทั้ง “คนดี” และ “คนเก่ง” “มีวิสัยทัศน์กว้างไกล” ควรใช้หลักการบริหารงาน ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาล หรือหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

- 1.1 หลักนิติธรรม (Rule of Law) บุคลากรทุกคนในสำนักงานจะต้องยึดมั่นในระเบียบ วินัยโดยเคร่งครัด
- 1.2 หลักคุณธรรม (Ethics) ให้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง ให้แยกแยะระหว่างงานและเรื่องส่วนตัว
- 1.3 หลักความโปร่งใส (Transparency) การทำงานทุกขั้นตอนจะต้องมีความโปร่งใส และให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 1.4 หลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารงานแต่ละสายงาน จะต้องให้บุคลากรในฝ่าย/กลุ่มได้รับทราบ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ
- 1.5 หลักความรับผิดชอบ (Accountability) มีความรับผิดชอบในหน้าที่ กล้ายอมรับผลดีและผลเสียที่เกิดจากการทำงานของตน โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องกล้ายอมรับในผลเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ใช่เอาความดีใส่ตัวโยนความชั่วให้ลูกน้อง
- 1.6 หลักความคุ้มค่า (Utility) มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรในสำนักงานจังหวัดให้ตรงกับสายงาน เป็นธรรม และคุ้มค่า

2. หลักการทำงานเป็นทีม (Team Work) การทำงานเป็นทีมเป็นเทคนิคการทำงานที่มุ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน รวมถึงความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน ดังนั้น ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความสามัคคี ทุกคนมีโอกาสปรึกษาหารือกันเพื่อสร้างมาตรฐานของงาน และหัวใจของความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม อยู่ที่ทุกคนในหน่วยงานมีความสำคัญเท่าเทียมกัน

2.1 องค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีม คือ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน ทุกคนทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ มีความเพ็ดเลินที่จะทำงานให้มีคุณภาพ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาพร้อมกัน มีการพึ่งพากันในการทำงาน มีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งในหน้าที่การงานและเรื่องส่วนตัว

2.2 รูปแบบของการทำงานเป็นทีมใช้หลัก 3H

1. *Heart* หรือ *ความรู้สึกเป็นทีม* การทำงานเป็นทีมเริ่มต้นต้องมีความรู้สึกร่วมกัน มีความผูกพันกัน เป็นพวกเดียวกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน
2. *Head* หรือ *คิดเป็นทีม* ช่วยกันคิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาพร้อมกันตัดสินใจ หรือรวมหัวกันในการคิดแก้ปัญหา
3. *Hand* หรือ *การทำงานเป็นทีม* เป็นขั้นตอนการทำงาน บุคลากรจะต้องมีความรู้คู่คุณธรรม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ อดทน มีการสื่อสารที่ดี เห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน มีการยกย่อง ชมเชยให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน มีความสมัครสมานสามัคคี และที่สำคัญการทำงานต้องมีการวางแผน และดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. **หลักสมรรถนะ (Competency)** ให้นำหลักสมรรถนะมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้กับบุคลากรในสำนักงานจังหวัด มีการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของบุคลากร และสมรรถนะให้กับผู้บริหาร (Management Competency) ให้ชัดเจน ดังนี้

3.1 กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร โดย

- (1) *การมุ่งผลสัมฤทธิ์* โดยการมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดีหรือเกินมาตรฐาน รวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทาย
- (2) *มีการบริการที่ดี* มีความตั้งใจ และพยายามในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ โดยการขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) มีจริยธรรม โดยการครองตน และประพฤติปฏิบัติถูกต้อง เหมาะสมทั้งหลักกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของหน่วยงานมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

(5) มีความร่วมแรงร่วมใจ มีความตั้งใจทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์กร โดยปฏิบัติงานในฐานะสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม

(6) การประสานงาน จัดระเบียบการทำงานและสามารถใช้เทคนิควิชาการในการ ติดต่อสื่อสารเพื่อให้บุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถูกต้อง ชัดเจน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.2 กำหนดสมรรถนะหลักของบุคลากร โดย

(1) มีวิสัยทัศน์ ต้องมีความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจน และก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำพางานไปสู่จุดหมายร่วมกัน

(2) การวางกลยุทธ์ มีความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของงานที่ตนปฏิบัติ และสามารถ คาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ได้

(3) มีศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน มีความสามารถกระตุ้นให้กลุ่มคนให้เกิดความต้องการ จะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงาน รวมถึงกาสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และเต็มใจเพื่อ ปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้น

(4) การควบคุมตนเอง รู้จักระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือ เหยียดหยามกับฝ่ายตรงข้าม เคารพความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้ภาวะความกดดัน รวมถึงมีการอดทน อดกลั้น เมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

(5) การให้อำนาจแก่ผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น โดยการมอบหมาย อำนาจและหน้าที่ให้ผู้อื่น เพื่อให้เขามีอิสระในการสร้างสรรค์ วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

(6) มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่ม/ฝ่าย รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย แผนการทำงาน วิธีการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ตลอดจน เป็นผู้พร้อมที่จะรับผิดชอบในหน้าที่ และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี

(7) การเจรจาต่อรอง มีความสามารถเลือกใช้วิธีการ รูปแบบการเจรจาต่อรองที่เหมาะสม เพื่อให้การเจรจาต่อรองบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ/ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการสำนักงานจังหวัดมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. เป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ
3. สามารถนำหลักการบริหาร ไปประยุกต์ใช้กับหน่วยงานอื่นได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. บุคลากรสำนักงานจังหวัดมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานสูงขึ้น
2. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา
3. ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจและเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

(ลงชื่อ).....ผู้เสนอแนวคิด

(นางสาวชุลีพร ภูสมศรี)

11 กรกฎาคม 2553