

ผลงานส่วนที่ 2  
เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการ  
ตามแนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

**ส่วนที่ 2. ข้อเสนอแนวคิด / วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น**  
**ของ นางพรรณวิภา ปิยะปุตระ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.**  
**เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ**

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการตามแนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

**1. หลักการและเหตุผล / ความเป็นมา**

1. กฎกระทรวงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย พ.ศ.2552 กำหนดให้สำนักงานจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ในการแปลงยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับชาติไปเป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดในพื้นที่ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของ จังหวัด/คำของบประมาณของจังหวัด รวมทั้งประสานการจัดทำแผนฯ กลุ่มจังหวัด ดำเนินการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาระบบราชการของจังหวัด รวมทั้งอำนวยการ ประสาน ปฏิบัติงาน และ สนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด

2. ฝ่ายอำนวยการมีอำนาจหน้าที่หลักในการบริหารงานทั่วไปและงานช่วยอำนวยการผู้บริหารของ จังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัด เสนอแนะการบริหารราชการตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ ผู้ว่าราชการจังหวัด รับเรื่องราวร้องทุกข์งานรัฐพิธี ราชพิธี และงานประชาสัมพันธ์ของสำนักงานจังหวัด

3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และ หลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Administration) มุ่งเน้นระบบการจัดการบริหารจัดการ ภาครัฐ เน้นผลงานและประสิทธิภาพ การปรับระบบการบริหารจัดการคุ้มค่า และเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ ภาครัฐ เน้นเป้าหมายการดำเนินการ และมีการติดตามประเมินผล

4. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือ/เทคนิคการ บริหารงานแนวใหม่ที่ใช้ในการประเมินองค์การด้วยตนเอง ซึ่งกำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการ ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ โดยการประเมินตนเองเพื่อนำสู่การปรับปรุงและยกระดับการบริหารจัดการองค์กร

**2. บทวิเคราะห์ / แนวคิด / ข้อเสนอแนะ**

การขับเคลื่อนภารกิจของฝ่ายอำนวยการ ทั้งการบริหารงานทั่วไป งานช่วยอำนวยการ และ เสนอแนะการบริหารราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น จำเป็นต้องอาศัยกลไกและแนวคิดวิธีการขับเคลื่อน งานเชิงระบบ ความรู้ด้านระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ทักษะและสมรรถนะในการวิเคราะห์ภารกิจ การมอง อนาคต และการประสานงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยมีบุคคลากรในสำนักงานจังหวัดเป็นกลไกสำคัญในการ ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการปฏิบัติการกิจของฝ่ายอำนวยการ มีลักษณะการดำเนินงานในลักษณะงาน ประจำ (Routine Job) มุ่งเน้นภารกิจตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และขับเคลื่อนภารกิจตามข้อสั่งการ โดยมีได้วิเคราะห์ศึกษาทิศทางการขับเคลื่อนของจังหวัด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของจังหวัดเป็นประเด็น สำคัญ การบริหารจัดการขาดการวางแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน ขาดการมีส่วนร่วม ร่วมแรง ร่วมใจ อีกทั้งภารกิจมีลักษณะการประสานงาน มุ่งเน้นเทคนิคและเกิดการเรียนรู้จากการสั่งสมประสบการณ์ใน การปฏิบัติ ความสำเร็จของงานอำนวยการอยู่ที่ความสามารถเฉพาะบุคคล

- แนวคิด**
1. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารจัดการแนวใหม่
  2. เกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

**ข้อเสนอ** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการ จึงเสนอแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มองปัจจัยสำคัญในการดำเนินการรอบด้านทั้งทิศทางของจังหวัด นโยบาย/ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพิจารณากระบวนการ และบุคลากร เพื่อมุ่งสู่การพัฒนา รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่จะสร้างความเข้มแข็งในระบบงาน และสามารถดึงศักยภาพสูงสุดของหน่วยงานเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภายใต้แนวทางการพัฒนางานอำนวยการ ตามแนวคิดเกณฑ์การพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเน้นการ “ทบทวน ติดตาม ต่อยอด” ดังนี้

- “ทบทวน”**
1. การทบทวนผลการดำเนินการในห้วงปีที่ผ่านมา โดยการรวบรวมภารกิจในความรับผิดชอบงานอำนวยการทั้งหมดเพื่อทราบถึงกระบวนการที่รับผิดชอบ โดยแบ่งลักษณะของภารกิจเป็น
    - ภารกิจที่เป็น ไปตามระเบียบกฎหมาย/ข้อสั่งการกำหนด อาทิ งานศูนย์ดำรงธรรม งานพัสดุ งานการเงินการบัญชี งานตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ พ.ศ.2540 เป็นต้น
    - ภารกิจสนับสนุนที่มีระเบียบการปฏิบัติประจำ อาทิ งานจัดการประชุมประจำเดือนงานรัฐพิธี ราชพิธี งานประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
    - ภารกิจตามนโยบาย/โครงการพิเศษ

**“ติดตาม”**

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และทิศทางการพัฒนาของจังหวัดเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อขับเคลื่อนงานอำนวยการ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรในงานอำนวยการทราบปฏิทินการขับเคลื่อนงานในรายรอบปี และสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบตามแผนฯ/ปฏิทินงานที่กำหนด

3. การกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายในภารกิจประจำ ต้องมีความชัดเจน เป็นไปตามระเบียบกฎหมาย/ข้อสั่งการกำหนด/ระเบียบปฏิบัติประจำที่กำหนด และต้องสอดคล้องกับทิศทางของจังหวัด ตั้งอยู่บนฐานของการบริหารโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ประโยชน์ต่อสังคม และประชาชน ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายฯ จะนำสู่การจัดทำตัวชี้วัดระดับฝ่าย และตัวชี้วัดระดับบุคคล ใช้หลัก Balance Scorecard ครอบคลุมการประเมินผลใน 4 มิติ เพื่อให้การขับเคลื่อนงานประจำสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สำหรับงานตามนโยบาย/โครงการพิเศษให้กำหนดเป้าหมายตามวัตถุประสงค์เฉพาะกรณี

4. การจัดระบบการติดตามผลการปฏิบัติการ โดยกำหนดวงรอบการติดตามและประเมินผลรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อติดตามตรวจสอบการดำเนินการเป็นระยะๆ เพื่อทราบถึงความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ความเสี่ยงที่จะอาจเกิดขึ้น สำหรับปรับปรุงและบริหารการปฏิบัติงานให้เหมาะสม รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานและประเมินผลการปฏิบัติการ

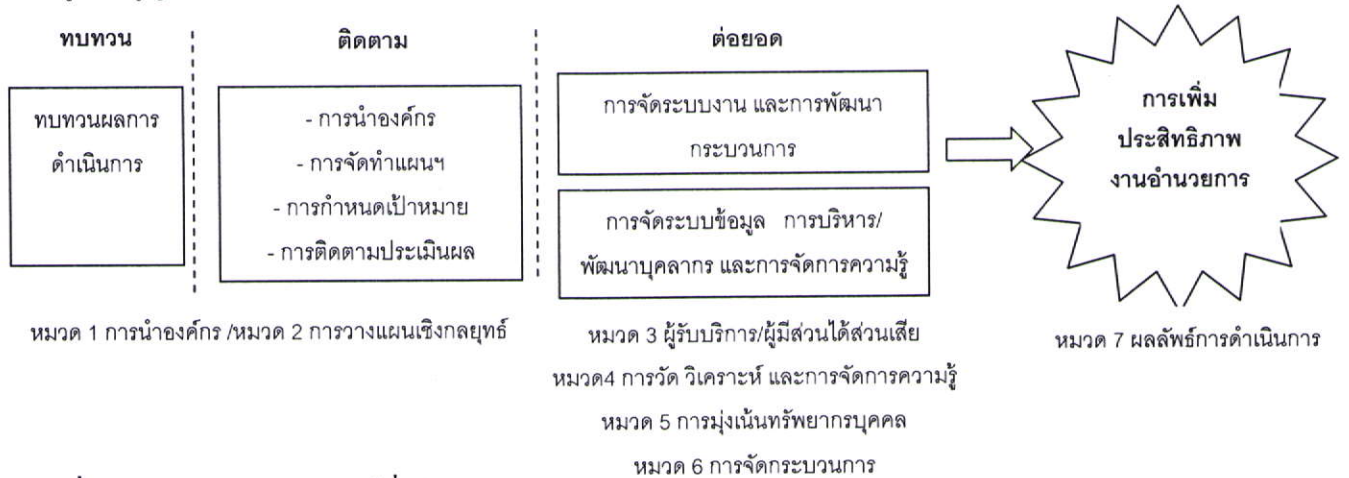
**“ต่อยอด”**

5. การจัดระบบงานและพัฒนาระบบงานที่เกี่ยวข้องกับงานอำนวยการ โดยที่งานอำนวยการเน้นการประสานงาน การบริหารเชิงสถานการณ์ และความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การเรียนรู้ข้อผิดพลาดจากอดีตที่ผ่านมา การศึกษากระบวนการต้นแบบ (Best practice) จึงเป็นการต่อยอดที่ลดข้อผิดพลาดและระยะเวลาในการเรียนรู้ นำสู่ “การจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน” ที่ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน แผนผังการไหลเวียนของงาน มาตรฐานระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน จะพัฒนา

ระบบงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ครอบคลุม ทันต่อเวลาและสถานการณ์ อีกทั้งช่วยให้บุคลากรสามารถโอนถ่ายงานและสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

6. การจัดทำ/พัฒนาระบบข้อมูลเกี่ยวกับงานอำนวยการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร/การตัดสินใจ อาทิ งานศูนย์ดำรงธรรม จัดทำสถิติการให้บริการและแก้ไขปัญหาศูนย์ดำรงธรรม ข้อมูลความพึงพอใจ/ไม่พึงพอใจของผู้ร้องเรียน ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการเรื่องร้องเรียน งานการประชุมจังหวัด ประจำเดือน งานรัฐพิธี ราชพิธี จัดการรวบรวมผลการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการปรับปรุงงาน และบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. การบริหารบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการความรู้ โดยพิจารณาบริหารบุคลากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม สร้างความสามัคคี แรงจูงใจและส่งเสริมความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรด้านอำนวยการให้มีทักษะความสามารถในการประสานงาน ความรอบรู้ในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการวิเคราะห์เพื่อเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสมแก่ผู้บริหาร มีการบริหารจัดการความรู้ (KM) เพื่อสามารถเรียนรู้งานได้อย่างรวดเร็วจากองค์ความรู้ที่มีอยู่ ต่อยอดความรู้ได้ ลดการทำผิดซ้ำซ้อน และเก็บความรู้มิให้สูญหายไปจากองค์กร



**3. ผลที่คาดว่าจะได้รับ /ประโยชน์ที่จะได้รับ**

1. การขับเคลื่อนงานอำนวยการมีระบบมากขึ้น ภายใต้มุมมองทุกองค์ประกอบด้านการบริหาร
2. สร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สามารถเรียนรู้เพื่อทำงานแทนกันระหว่างเจ้าหน้าที่ในฝ่าย และสามารถถ่ายทอด/ต่อยอดสู่ผู้ปฏิบัติงานกรณีมีการโยกย้าย
3. เพิ่มประสิทธิภาพงานอำนวยการเพื่อสนับสนุนงานของผู้ว่าราชการจังหวัด และตอบสนองต่อปัญหา และความต้องการของประชาชนในพื้นที่

**4. ตัวชี้วัดความสำเร็จ**

**เชิงปริมาณ** ร้อยละของกระบวนการในกลุ่มงานอำนวยการมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

**เชิงคุณภาพ** ระดับความสำเร็จในปฏิบัติงานอำนวยการเพื่อสามารถสนับสนุนการบริหารงาน

ของผู้ว่าราชการจังหวัดอย่างมีประสิทธิภาพ

(ลงชื่อ)..... *Worath Jooj* .....

(นางพรรณวิภา ปิย์มปุระ)

ผู้เสนอแนวคิด

12 กรกฎาคม 2553