

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการ
เพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

เรื่อง
แนวคิดการพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไป
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

โดย
นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา
ตำแหน่งนักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
ตำแหน่งเลขที่ ๔๒๖๙๘
กลุ่มงานบริหารทั่วไป โรงพยาบาลอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
ปฏิบัติงานหัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
ตำแหน่งเลขที่ ๔๒๔๕๘
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

ข้อเสนอแนวคิด/วิธีการเพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ของ นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา

เพื่อประกอบการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ

ตำแหน่งเลขที่ ๔๒๔๕๘ ส่วนราชการ สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

เรื่อง แนวคิดการพัฒนาคุณภาพงานของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม

๑. หลักการและเหตุผล

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๘ มิถุนายน ๒๕๔๘ ให้นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการดำเนินงาน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เป็นเครื่องมือการพัฒนางองค์กรตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล การนำเครื่องมือนี้ไปดำเนินการส่วนราชการจะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๑ - พ.ศ. ๒๕๕๕) ที่ต้องการให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงตนเองอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง มีขีดสมรรถนะสูง มีวิสัยทัศน์และความรับผิดชอบต่อสังคมให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพเพื่อส่งมอบบริการที่ดีให้กับประชาชนส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องวางแผนและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศ และทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ตามกรอบแนวคิดการพัฒนาและวงจรคุณภาพการบริการภาครัฐในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๓ เป็นการมุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงองค์กร โดยการวัดความสำเร็จของการดำเนินการ เพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานเป็นสำคัญ โดยได้ดำเนินกิจกรรมการส่งเสริมและการติดตามประเมินผลส่วนราชการทั้งในระดับกรม จังหวัด เพื่อให้สามารถพัฒนาระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพขององค์กรให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลเกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ในเรื่องกระบวนการที่สร้างคุณค่าจากความต้องการของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อกำหนดด้านกฎหมายประสิทธิภาพของกระบวนการและความคุ้มค่าและการลดต้นทุน พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดของกระบวนการที่สร้างคุณค่า พร้อมทั้งได้นำข้อกำหนดที่สำคัญดังกล่าวและนำไปปัจจัยที่เกี่ยวข้องที่สำคัญ ได้แก่ องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ขั้นตอนระยะเวลาการปฏิบัติงาน การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผล มาประกอบการออกแบบกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

๒. บทวิเคราะห์

กลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม เป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารจัดการขององค์กร ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยทั้งนี้ ให้ความสำคัญโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายและภารกิจดังนี้

๑.การบริหารงานทั่วไป เป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริหารงานอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งหวังให้การบริหารงานนั้น บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการกิจในการบริหารงานทั่วไปหลากหลาย ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การประชาสัมพันธ์งานบริการทั่วไป เป็นต้น

๒.การบริหารงานบุคคล เป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ อันได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษา วินัย การออกจากราชการ ทั้งนี้ ก็ยังคงคำนึงถึงศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์กับทางราชการให้มากที่สุด

๓.การบริหารงานงบประมาณ เป็นการดำเนินการทางการเงิน ทั้งในส่วนของเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การจัดทำ และเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การบริหารการเงินการบัญชี

๔.การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ โดยต้องอาศัยความคล่องตัวโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทางราชการมากที่สุด

องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนางาน มีดังนี้

๑. PMQA : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

๒. Balanced Scorecard

แนวคิดของ Robert S. Kaplan และ David P. Norton

- มิติที่ ๑ ด้านการเงิน

- มิติที่ ๒ ด้านผู้รับบริการ

- มิติที่ ๓ ด้านกระบวนการภายใน

- มิติที่ ๔ ด้านการเรียนรู้และพัฒนา

๓. Key Performance Indicators : KPIs : เครื่องมือที่ใช้วัดผลการดำเนินงาน

๔. Result Based Management : RBM : การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์

๕. Blueprint for Change : ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

๓. แนวคิด

๓.๑ แนวคิดที่ใช้ในการดำเนินการ

๑.วางแผนยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภายในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม โดยมีเจ้าหน้าที่ทุกระดับในกลุ่มงานบริหารทั่วไป ร่วมกันยกร่าง เริ่มจากการรวบรวมข้อมูลและศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ข้อมูลนโยบาย ยุทธศาสตร์และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่

ผู้รับผิดชอบงานต่างๆ ในกลุ่มงานที่ประสบปัญหาในการทำงาน และวิเคราะห์สภาพปัญหาจากการทำงาน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัด โอกาสทางการพัฒนา ค้นหาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน นำมา เชื่อมโยงหาความสัมพันธ์ และเปรียบเทียบกับหน่วยงานข้างเคียงหรือจังหวัดข้างเคียง เพื่อนำข้อมูลไปกำหนด ตำแหน่งการพัฒนา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด ด้านการบริหารจัดการภายใน กลุ่มงานบริหารทั่วไป และจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ในสังกัดกลุ่มงาน เพื่อปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมให้ สมบูรณ์ และจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในระดับกลุ่มงาน เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายกลุ่มงาน สู่การปฏิบัติ

๒.พัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน อย่างน้อยต้องผ่านเกณฑ์ประเมินขั้นต่ำของ ก.พ.ที่กำหนดไว้ในแต่ละระดับ โดยส่งเสริมการเรียนรู้และจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน ทำงานแบบบูรณาการ ทำงานเป็นทีม คิตรีเริ่มและสร้างนวัตกรรมมุ่งผลสัมฤทธิ์

๓.สร้างและพัฒนาระบบกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยใช้เกณฑ์การจัดระดับการกำกับดูแลองค์กรภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ๙ องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ การตอบสนอง ภาระรับผิดชอบ ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ นิติธรรมและความเสมอภาค เทียงธรรม มาใช้เป็นเครื่องมือสร้างพัฒนาระบบการกำกับดูแลองค์กร เพื่อบริหารจัดการภายในกลุ่มงานให้มี ประสิทธิภาพ และนำหลักวิธีการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานในกลุ่มงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่ง ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน คือ

๑. การประเมินความเสี่ยง
๒. กำหนดกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง
๓. ผลักดันกลยุทธ์
๔. ติดตามผลการดำเนินการ
๕. ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๔.ปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้กิจกรรม ๕ ส. ประกอบด้วย

๑) สะสาง (SEIRI) คือ การแยกของที่ต้องการออกจากของที่ไม่ต้องการ และจัดของที่ไม่ ต้องการทิ้งไป

๒) สะดวก (SEITON) คือ การจัดวางสิ่งของต่างๆ ในที่ทำงานให้เป็นระเบียบ เพื่อ ความสะดวกและปลอดภัย

๓) สะอาด (SEISO) คือ การทำความสะอาด(ปัด กวาด เช็ด ถู) เครื่องจักร อุปกรณ์ และ สถานที่ทำงาน

๔) สุขลักษณะ (SEIKETSU) คือ สภาพหมดจด สะอาด ถูกสุขลักษณะ และรักษาให้ดี ตลอดไป

๕) สร้างนิสัย (SHITSUKE) คือ การอบรม สร้างนิสัย ในการปฏิบัติงานตามระเบียบ วินัย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ ควรมีการวางแผนจัดการพื้นที่สำนักงาน ออกแบบจัดทำแผนผังสำนักงาน กำหนดมาตรฐานขั้นต่ำพื้นที่สำนักงาน ปรับปรุงสภาพสิ่งแวดล้อมในสำนักงานให้เอื้อต่อการทำงาน ในเรื่องของ สี แสงสว่าง การลดปัญหาเสียงรบกวน การปรับอากาศในสำนักงาน เป็นต้น

๕.การจัดเตรียมเครื่องมือเครื่องใช้ในสำนักงานให้พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน วางแผนจัดหาและเลือกเครื่องมือเครื่องใช้ให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการใช้งานและมีการควบคุมเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานอย่างเป็นระบบ

๖.จัดระบบและวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น มีความง่ายต่อการปฏิบัติ ได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติ โดยการจัดกิจกรรมสนับสนุน จัดระบบงาน ได้แก่ การดำเนินการฝึกอบรม การวิจัย การปฏิบัติงาน การแสวงหาวิธีการทำงานให้ง่ายขึ้น การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหา การนำคอมพิวเตอร์และเครื่องมือกลไกต่างๆ มาใช้ในการบันทึกข้อมูล การประเมินผลงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน การจัดการความรู้ในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน บริหารการจัดเก็บเอกสาร เป็นต้น

๗.การปรับปรุงระบบงานและวิธีปฏิบัติงานให้ง่ายขึ้น โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน คือ

- ๑) การคัดเลือกปัญหาเพื่อทำการศึกษา
- ๒) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยใช้คำถาม Why What Where When Who How
- ๓) การวิเคราะห์ข้อมูล ปัญหาจากคำถาม Why What Where When Who How
- ๔) กำหนดวิธีการปรับปรุง โดยพิจารณาถึงการกำจัด รวม เปลี่ยนแปลง ทำให้ง่ายขึ้น
- ๕) ประยุกต์ใช้วิธีการปรับปรุงที่กำหนดขึ้น

๘.ดำเนินการบริหารเอกสาร จัดเก็บเอกสาร การควบคุมและออกแบบฟอร์มอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

๙.พัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ทุกประเภท โทรสาร ติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ต เพื่อใช้สำหรับการติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ในรูปแบบต่างๆ

๑๐.รายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบ และการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงาน

กลยุทธ์ในการดำเนินงาน เริ่มจากการปรับปรุงกระบวนการภายในโดยใช้เทคนิคกระบวนการวางแผนแบบมีส่วนร่วม ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานและผู้รับผลงานของหน่วยงาน

๓.๒ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๓.๒.๑ แนวคิดการบริหารธุรกิจ กล่าวคือ มุ่งให้ความสำคัญแก่ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย คือ การทำกำไรสูงสุด ซึ่งในภาคราชการ ไม่ได้หมายถึง การทำกำไรที่เป็นตัวเงิน แต่หมายถึง ความพึงพอใจ ความศรัทธาเชื่อมั่นต่อหน่วยงานของผู้รับผลงาน(ลูกค้า)ที่ได้รับบริการตามมาตรฐานและมีคุณภาพตามความคาดหวัง หรือเหนือความคาดหวัง รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ให้บริการได้รับโอกาส มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความสุขในการทำงาน ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความภาคภูมิใจ ส่งผลก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างแรงบันดาลใจในการเพิ่มพูนสมรรถนะ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้อื่นและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร

ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

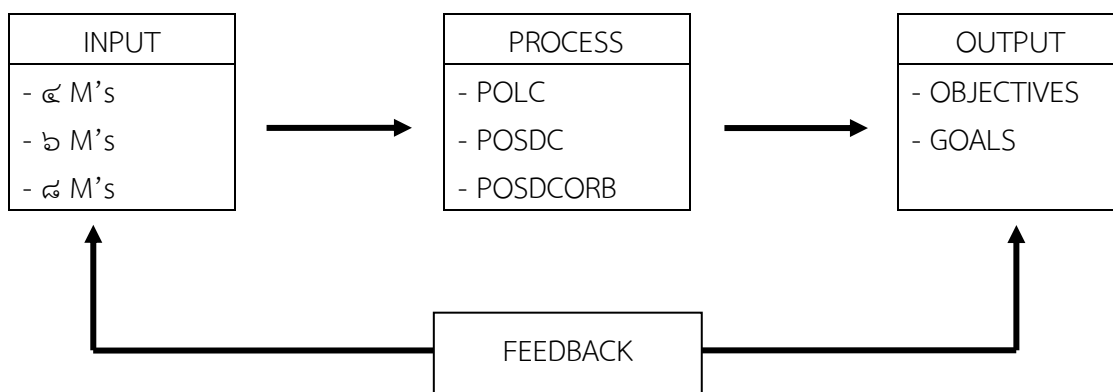
สมยศ นาวิการ(๒๕๓๖: ๒๓) กล่าวว่า กระบวนการจัดการว่าเป็นกิจกรรมของการบริหารที่สำคัญ ๔ อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม รูปแบบของการบริหารดังกล่าวนี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นเมื่อประมาณปลายศตวรรษที่สิบเก้า

สร้อยตระกูล อรรถมานะ(๒๕๔๕: ๔๒๑) ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานจะต้องเป็นไปตามขั้นตอนตามลำดับ เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อใด โดยใคร นอกจากจะเป็นการลดความไม่แน่นอนแล้ว ยังทำให้สมาชิกในองค์กรมีความมั่นใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ การจัดลำดับการทำงานที่ดีไม่ควรมีลักษณะตายตัวต้องยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ อาจมีการปรับปรุงแก้ไข หรือปรับเปลี่ยนลำดับการทำงานได้เสมอ ส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิผลมากขึ้นด้วย

สุรัสวดี ราชกุลชัย(๒๕๔๓:๓)กล่าวว่า การบริหาร(Administration)และการจัดการ(Management) มีความหมายแตกต่างกันเล็กน้อย โดยการบริหารจะสนใจและสัมพันธ์กับการกำหนดนโยบายไปลงมือปฏิบัติ นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนการจัดการใช้ในภาคเอกชน อย่างไรก็ตาม ในตำราหรือหนังสือส่วนใหญ่ทั้ง ๒ คำนี้มีความหมายไม่แตกต่างกัน สามารถใช้แทนกันได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(๒๕๔๕: ๑๘-๑๙) กล่าวว่า ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ และการจัดการ ได้ดังนี้ การบริหาร(Administration) จะใช้ในการบริหารระดับสูงโดยเน้นที่การกำหนดนโยบายที่สำคัญและการกำหนดแผนของผู้บริหารระดับสูง เป็นคำนิยมใช้ในการบริหารรัฐกิจ(Public Administration) หรือใช้ในหน่วยงานราชการ และคำว่าผู้บริหาร(Administrator) หมายถึง ผู้บริหารที่ทำงานอยู่ในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่มุ่งหวังกำไร ส่วนการจัดการ(Management) จะเน้นการปฏิบัติการให้เป็นไปตามนโยบาย(แผนที่วางไว้) ซึ่งนิยมใช้ในการจัดการธุรกิจ(Business management) ส่วนคำว่า ผู้จัดการ(Manager) หมายถึง บุคคลในองค์กรซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบต่อกิจกรรมในการบริหารทรัพยากรและกิจการงานอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ(๒๕๔๕: ๒๑๑) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ



สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (๒๕๔๕). *พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์* (น.๔๒๑). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (๒๕๔๓). *การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร* : กรุงเทพฯ : จามจุรี.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (๒๕๔๕). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๕). *องค์กรและการจัดการ* (น.๒๑๑). กรุงเทพฯ : ธรรมสาร.

INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร(Management resources) อันได้แก่ ๔ M's ประกอบด้วย คน(Man), เงิน(Money), วัตถุดิบ(Material) และวิธีการ/จัดการ(Method/Management) ถูกนำเข้าไปในระบบ เพื่อการประมวลผลหรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิตและการบริการที่เติบโตขึ้นไปอย่างรวดเร็วทำให้ทรัพยากรเพียง ๔ ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก ๒ M's เป็น ๖ M's ได้แก่ เครื่องจักรกล(Machine) และการตลาด(Market) ในขณะเดียวกัน การทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญหรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญกำลังใจ(Morale) เข้าไปเป็น ๗ M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์(Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจ จึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร(Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น ๘ M's ซึ่งเป็นทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ ไม่สิ้นสุดตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิตการจัดจำหน่าย และการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำ ในปัจจุบันมีหน้าที่ ๔ ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน(Planning), การจัดองค์การ(Organizing), การชี้นำ(Leading) และการควบคุม(Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของฟาโยล์(Fayol) ปี ๑๙๑๖ ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการประกอบด้วยPOCCC ได้แก่ การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การสั่งการ(Commanding) การประสานงาน(Coordinating) และการควบคุม(Controlling) ต่อมาในปี ๑๙๓๗ กุลิกและเออร์วิค(Gulick and Urwick) เห็นว่า กระบวนการจัดการ ประกอบด้วย การวางแผน(Planning) การจัดองค์การ(Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing) การอำนวยการ(Directing) การประสานงาน(Coordinating)การรายงานผล(Reporting) และการงบประมาณ(Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POCDORB ครั้งเมื่อเข้าปี ๑๙๗๒ คูนต์ซ์(Koontz) มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ คือ POSDC ได้แก่ การวางแผน(Planning), การจัดองค์การ(Organizing), การจัดคนเข้าทำงาน(Staffing), การอำนวยการ(Directing), และการควบคุม(Controlling) ซึ่งเป็นแนวคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี ๑๙๘๘ คูนต์ซ์และเวียห์ริช(Koontz and Weihrich) เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียว หรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้นอาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้กระบวนการ(Process) แปรรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรต่อไป

OUTPUT คือ เป้าหมาย(Goals) หรือ วัตถุประสงค์(Objectives) ขององค์กร ที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น ๒ ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร(Profit) และองค์กรมีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร(Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้าขององค์กรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ(Services)ก็ได้

๓.๒.๒ แนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์

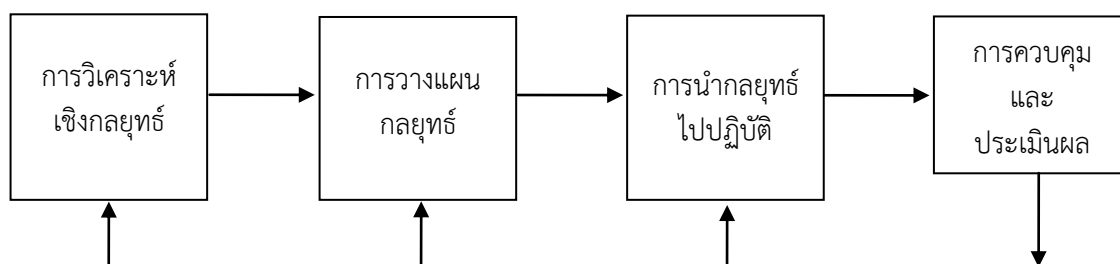
การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานของผู้บริหาร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุมิสชั่นขององค์กร ซึ่งการกำหนดแนวทางและทิศทางในการดำเนินงานนั้น จำเป็นจะต้องวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ

ให้สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้สูงสุด

การบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกิจกรรมที่เป็นองค์ประกอบขั้นพื้นฐาน ๔ กิจกรรม คือ

- ๑) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis)
- ๒) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
- ๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation)
- ๔) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic control and evaluation)

ซึ่งกิจกรรมทั้ง ๔ กิจกรรมนี้มีความสัมพันธ์และเป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังแสดงในภาพ ๑



ภาพ ๑ กิจกรรมขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์

เครื่องมือที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมาย แต่ในการศึกษาครั้งนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะ Balanced scorecard และ Benchmarking เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่างๆ นิยมนำมาใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

๑. Balanced scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่างๆ จนถึงงานปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนินงานทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) ให้กับองค์กรใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

๑.๑ การสร้างความสมดุลระหว่างการดำเนินงานในทุกๆ ด้าน

องค์กรจะให้ความสำคัญเฉพาะทางการเงินหรือด้านใดด้านหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ต่อไปอีกแล้ว องค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการดำเนินงานในทุกๆ ด้านอย่างสมดุล ๔ ด้าน ได้แก่

- ๑) ด้านการเงิน (Financial perspective)
- ๒) ด้านลูกค้า (Customer perspective)
- ๓) ด้านกระบวนการภายใน (Internal perspective)
- ๔) ด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร (Learning and growth perspective)

๑.๒ การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้น (Short term goal) และเป้าหมายระยะยาว (Long term goal) Balanced scorecard จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของเป้าหมายในแต่ละช่วงได้ชัดเจน สามารถบอกได้ว่า แผนงาน/โครงการต่างๆ สนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในด้านใด

๑.๓ การควบคุมความสมดุลระหว่างเป้าหมาย (Target) กับผลงานที่เกิดขึ้นจริง (Actual result) Balanced scorecard จะช่วยควบคุมและติดตามผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายเพื่อดูว่าในแต่ละ

ช่วงเวลานั้น ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ถ้าผลไม่เป็นไปตามเป้าหมายจะได้นำมาวิเคราะห์หาสาเหตุและแก้ไขได้ทันทั้งนี้

๒.Benchmarking เป็นกระบวนการวัดและเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์บริการและวิธีปฏิบัติกับองค์กรที่สามารถทำได้ดีกว่า เพื่อนำผลของการเปรียบเทียบมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจากความหมายนี้ สรุปได้ว่าการทำ Benchmarking ประกอบด้วย ๒ ส่วนหลักๆ ได้แก่

๑.การเปรียบเทียบวัด(Benchmark) ซึ่งในส่วนนี้ต้องมีการกำหนดตัววัด หรือที่เรียกว่า Key Performance Indicator(KPIs) ว่าจะเปรียบเทียบกับใครในเรื่องใด

๒.การแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการปฏิบัติที่ดี/เป็นเลิศ(Best Practices) จากผู้ที่ได้ดีกว่า โดยเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นหลังจากการเปรียบเทียบวัดให้รู้ถึงผู้ที่ได้ดีกว่า และเข้าไปเรียนรู้วิธีการปฏิบัติซึ่งทำให้ประสบความสำเร็จหรือมีค่าBenchmark สูง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงองค์กรของตนเอง ตัววัดเป็นข้อมูลที่เรียกว่า “Benchmark”และค่าของตัววัดนั้นๆ เรียกค่า Benchmark อย่างไรก็ตาม ค่าของBenchmark เป็นตัวเลข ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นการปรับปรุงองค์กรโดยการเปรียบเทียบวัดและเรียนรู้จากผู้ที่ได้ดีกว่า จึงต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เนื่องจากผู้ที่ได้ดีกว่าก็ย่อมมีการปรับปรุงตลอดเวลา วิธีปฏิบัติของผู้ที่ได้ดีกว่า/เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นข้อมูลสำคัญที่นำไปสู่การปรับปรุงองค์กร

กระบวนการจัดทำ Benchmarking ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก ดังนี้

- ๑.ขั้นตอนการวางแผน (Planning stage)
- ๒.ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis Stage)
- ๓.ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration Stage)
- ๔.ขั้นตอนการปฏิบัติ (Action Stage)

การทำ Benchmarking จะได้รับผลสำเร็จเป็นอย่างดีสำหรับองค์กรที่มีวิธีการจัดการที่ดีอยู่แล้ว ส่วนองค์กรที่มีวิธีการดำเนินงานไม่ดี ส่วนใหญ่จะทำให้เห็นความแตกต่างในผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากองค์กรที่นำมาเปรียบเทียบกับอยู่มาก จึงมักมองว่าเป็นการยากเกินไปที่จะยกระดับการดำเนินงานของตนได้ถึงระดับมาตรฐานขององค์กรที่นำมาเปรียบเทียบกับได้ อย่างไรก็ตามจากการสำรวจองค์กรต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาที่เป็นภาคเอกชน ซึ่งมีการจัดทำ Benchmarking พบว่า ร้อยละ ๗๐ ขององค์กรเหล่านั้นประสบความสำเร็จจากการทำ Benchmarking ทำให้ยกระดับขีดความสามารถทางการแข่งขัน มียอดขายสูงขึ้น สามารถกำหนดเป้าหมายได้สูงขึ้นและเป็นแรงจูงใจผลักดันให้พนักงานมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

องค์กรเป็นจำนวนมากได้มีการกำหนดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ขึ้น โดยพิจารณาความสอดคล้องกับลักษณะการดำเนินงาน องค์กรโดยทั่วไปจะมีการกำหนดรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

๑.การประเมินสภาพการทำงาน(Assessing)

เป็นกระบวนการศึกษาถึงภาพต่างๆ รวมทั้งข้อมูลที่จำเป็นเพื่อจะนำมาเป็นตัวกำหนดถึงความต้องการขององค์กรและความเป็นไปได้ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยงานดังนี้

- ๑.๑ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการศึกษาหรือพิจารณาธรรมชาติและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ
- ๑.๒ สังเกตสิ่งต่างๆ ด้วยความรอบคอบ
- ๑.๓ วัดพฤติกรรม
- ๑.๔ เปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงาน

๒.จัดลำดับความสำคัญของงาน(Prioritizing)

เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย จุดประสงค์และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรตามลำดับความสำคัญ ประกอบด้วย งานดังนี้

- ๒.๑ กำหนดเป้าหมาย
- ๒.๒ ระบุจุดประสงค์ในการทำงาน
- ๒.๓ กำหนดทางเลือก
- ๒.๔ จัดลำดับความสำคัญ

๓.ออกแบบวิธีการทำงาน(Designing)

เป็นกระบวนการวางแผนขั้นตอนวิธีการทำงานฝ่ายต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย งานดังนี้

- ๓.๑ จัดสายงานให้ส่วนประกอบต่างๆ ทั้งภายในภายนอกองค์กรมีความสัมพันธ์กัน
- ๓.๒ หาวิธีการทำงานเอาทฤษฎีหรือแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ
- ๓.๓ เตรียมการต่างๆ ให้พร้อมที่จะทำงาน
- ๓.๔ จัดระบบการทำงานทั้งสายงานการผลิต และการบริการ
- ๓.๕ กำหนดแผนการทำงาน ขั้นตอนวิธีการทำงานให้ชัดเจน

๔.จัดสรรทรัพยากร(Allocation Resources)

เป็นกระบวนการกำหนดทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน ประกอบด้วยงานดังนี้

- ๔.๑ กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ตามความต้องการของหน่วยงาน
- ๔.๒ จัดสรรทรัพยากรที่มีคุณภาพให้หน่วยงานต่างๆ
- ๔.๓ กำหนดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้สำหรับจุดมุ่งหมายขององค์กร
- ๔.๔ มอบหมายบุคลากรให้ทำงานตามเป้าหมายขององค์กร

๕.ประสานงาน(Coordinating)

เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เวลา วัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อจะทำให้การเปลี่ยนแปลงบรรลุผลสำเร็จ การประสานงานมีดังนี้

- ๕.๑ ประสานการปฏิบัติงานฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในภายนอกองค์กรให้ดำเนินการไปด้วยกันด้วยความราบรื่น
- ๕.๒ ปรับการทำงานในส่วนต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพให้มากที่สุด
- ๕.๓ กำหนดเวลาการทำงานในแต่ละช่วง
- ๕.๔ สร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๖.นำการทำงาน(Directing)

เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติของแต่ละฝ่ายภายในองค์กร เพื่อให้เกิดสภาพที่เหมาะสมบรรลุผลแห่งการเปลี่ยนแปลงให้มากที่สุด มีดังนี้

- ๖.๑ การแต่งตั้งบุคลากรแต่ละฝ่าย
- ๖.๒ กำหนดแนวทางหรือกฎเกณฑ์การทำงานให้มีความชัดเจน
- ๖.๓ กำหนดระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับเวลา ปริมาณหรืออัตราความเร็วในการทำงาน
- ๖.๔ แนะนำการปฏิบัติและชี้แจงกระบวนการทำงาน
- ๖.๕ ตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการปฏิบัติงาน

เป็นการคิดวิเคราะห์หาปัจจัยที่เอื้อให้บรรลุผลสำเร็จหรือปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคหรือความเสี่ยงอย่างรอบด้าน ด้วยข้อมูลที่เพียงพอและมีความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วยการบริหารปัจจัย ๓ ด้าน ได้แก่ การบริหารโอกาส การบริหารงานและการบริหารคน

สรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่เน้นการใช้กลยุทธ์ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะมีการควบคุมและประเมินผล โดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม

๓.๒.๓ แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในการศึกษาเรื่องนี้จะนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาสร้างกรอบแนวคิด เนื่องจาก การปฏิรูประบบราชการไทยอยู่บนพื้นฐานแนวคิดซึ่งผสมผสานกันระหว่างหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งเน้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน การจัดองค์กรขนาดเหมาะสมและหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคม ทั้ง ภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีความสามัคคีและเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขภาวะวิกฤติ คำว่า“การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”แปลมาจากภาษาอังกฤษคำว่า“good governance”ซึ่งในประเทศไทยที่ผ่านมาใช้คำศัพท์ที่พยายามสื่อความหมายของคำนี้ เช่น ธรรมาภิบาล, ธรรมรัฐ, กลไกประชาธิปไตย เป็นต้น

สำหรับในการศึกษานี้ใช้คำว่า“การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี”ตามที่รัฐบาลได้ตราพระราช-
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวความคิดหนึ่งในหลายแนวความคิดที่ถือได้ว่าเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาในการทำงานของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งแนวความคิดนี้ได้ปรากฏขึ้นครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก เมื่อปี ๒๕๓๒ และต่อมาองค์กรพัฒนาแห่งสหประชาชาติได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวไปวิเคราะห์และอธิบายใน รายละเอียด จากนั้นแนวความคิดนี้ได้นำมาใช้ในหลายองค์กร เช่น ธนาคารพัฒนาการแห่งเอเชีย ธนาคารโลก ที่ได้นำมาใช้กับประเทศในแถบเอเชียเพื่อแก้ปัญหาทั้งในด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของภูมิภาคดังกล่าว ซึ่งในส่วนของประเทศที่ประสบภาวะเศรษฐกิจในช่วงกลางปี ๒๕๔๐ และจากผลกระทบดังกล่าว ได้ทำให้ ประเทศไทยต้องกู้เงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าว โดยหนังสือที่แสดง เจตจำนงกู้เงินได้ระบุให้รัฐบาลไทยที่ต้องให้คำมั่นที่จะต้องสร้างหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในการบริหารจัดการภาครัฐ

การสร้างสรรคให้ประเทศ สังคม ชุมชนและองค์กรต่างๆ ในทุกระดับ ทุกวิชาชีพทั้งภาครัฐ ภาค-
ธุรกิจเอกชนและภาคประชาชนมีกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารนั้น การจัดหรือส่งเสริมให้คน สังคม องค์กรและกลุ่มต่างๆ มีกฎกติกาและความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย ๖ ประการ ได้แก่

๑.หลักนิติธรรม(Rule of law) คือ หลักการปกครองภายใต้กฎหมายที่ครอบคลุมไปถึงเรื่องการตรา กฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับ และกติกาต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและ สมาชิกโดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุปคือ สถาปนา การปกครองภายใต้กฎหมายมิใช้กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจบุคคล

๒.หลักคุณธรรม(Morality) คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้าง ค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

๓.หลักความโปร่งใส(Transparency) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาและสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและช่วยให้งานของภาครัฐและภาคเอกชน ปลอดภัยจากการทุจริตคอร์รัปชัน

๔.หลักความมีส่วนร่วม(Participation) คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญๆ ของสังคมโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติหรืออื่นๆ และขจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยสร้างความสามัคคีและความร่วมมือกันทำงานในเรื่องสำคัญของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

๕.หลักความรับผิดชอบ(Accountability)คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ทุกคนทุกฝ่ายตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีสำนึกในความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนและการใส่ใจในปัญหาสาธารณะ รวมทั้งมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยพยายามหาทางออกที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับร่วมกันได้ กล่าวรับผลจากการกระทำของตน

๖.หลักความคุ้มค่า(Utility) คือการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รู้คุณค่าของทรัพยากรของชาติและบริหารงานด้วยความประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาครัฐซึ่งต้องให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

ณดา จันทรสม ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารจัดการที่ดีหรือธรรมาภิบาล หมายถึง กระบวนการตัดสินใจและการนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับกิจการสาธารณะและสิทธิมนุษยชนโดยหลักการบริหารจัดการที่ดี ต้องปราศจากการบิดเบือนใช้ประโยชน์ในทางที่ผิดและคอร์รัปชันและเป็นไปตามกฎหมาย

สมคิด บางโม เห็นว่า ธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีมีคุณธรรม มุ่งให้ประชาชนมีความอยู่ดี กินดี มีความสุขและบ้านเมืองประกอบด้วยภาครัฐภาคเอกชน(ธุรกิจ)และภาคประชาสังคม(ประชาชนทั่วไป) นั่นคือให้ทุกภาคส่วนของบ้านเมืองได้รับความเป็นเมืองและมีความสุข

ปัญญา ฉายะจินตาวงศ์ และรัชณี ภูตระกูล ได้เขียนหนังสือเรื่องธรรมาภิบาลกับสังคมไทย มีใจความตอนหนึ่งว่า ธรรมาภิบาล(Good Governance) หมายถึง การบริหารจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาของประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงองค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนของสังคม คือ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมและให้มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างเศรษฐกิจ สังคมการเมืองอย่างสมดุล ส่งผลให้สังคมดำรงอยู่ร่วมกันอย่างสันติ ตลอดจนมีการใช้อำนาจในการพัฒนาประเทศชาติให้เป็นไปอย่างมั่นคงยั่งยืนและมีเสถียรภาพ

ณดา จันทรสม, ธรรมาภิบาลกับการกระจายอำนาจ, (คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,๒๕๔๖), หน้า ๓๔.

สมคิด บางโม, จริยธรรมทางธุรกิจ, (กรุงเทพมหานคร : พัฒนวิทย์การพิมพ์, ๒๕๔๙),หน้า ๑๐๕.

ปัญญา ฉายะจินตาวงศ์ และ รัชณี ภูตระกูล, ธรรมาภิบาล (Good Governance) กับสังคมไทย, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๓.

สรุปได้ว่า ธรรมาภิบาลหรือGood Governance เป็นขั้นตอนในการบริหารงานที่จัดขึ้นในองค์กร หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ประกอบด้วย ๖ หลักการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วมและหลักความคุ้มค่า ซึ่งนับว่าเป็น หลักในการบริหารจัดการที่ดี ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน โดยนำหลักการเหล่านี้มาใช้เป็นแนว ในการบริหารงาน

๓.๒.๔ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ ไว้ดังนี้

วิลลิสทรี หรยางกูร (๒๕๒๖)กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นการให้ค่าความรู้สึกของเราและมีความสัมพันธ์กับโลกทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกเลว-ดี พอใจ-ไม่พอใจ สนใจ-ไม่สนใจ เป็นต้น

พิณ ทองพูน (๒๕๒๙) กล่าวว่าความพึงพอใจหมายถึงความรู้สึกชอบหรือยินดีเต็มใจ หรือมีเจตคติที่ดีของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความพอใจจะเกิดขึ้นเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางวัตถุและด้านจิตใจ

หลุย จำปาเทศ (๒๕๓๓) ความพึงพอใจ หมายถึงความต้องการได้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะมีความสุข สังเกตได้จากสายตา คำพูด และการแสดงออก

บังอร ผงผ่าน (๒๕๓๘, หน้า ๒๙) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึก (Reactionary feeling) ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้น(stimulant) ที่แสดงผลออกมา(yield) ผลลัพธ์สุดท้าย(final outcome) ของกระบวนการประเมิน(evaluative process) โดยบ่งบอกทิศทางผลการประเมิน(direction of valuation result) ว่าเป็นไปได้ในลักษณะทิศทางบวก(positive direction)หรือทิศทางลบ(negative direction) หรือไม่มีปฏิกิริยา คือ เฉยๆ(non reaction) ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกพอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจก็จะเกิดความพอใจ ชอบใจ เกิดเป็นทัศนคติด้านบวก ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกของทัศนคติซึ่งไม่จำเป็นต้องแสดงหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปได้ ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นเพียงปฏิกิริยาด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการประเมินโดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลประเมินว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะทิศทางบวกหรือทิศทางลบหรือไม่มีปฏิกิริยา คือ เฉยๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

วิลลิสทรี หรยางกูร. (๒๕๒๖). พฤติกรรมของมนุษย์กับสภาพแวดล้อมกรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิณ ทองพูน. (๒๕๒๙). ความพึงพอใจที่มีต่อบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการประถมศึกษาจังหวัดใน ๑๔ จังหวัดชายแดนภาคใต้สงขลา : ม.ป.ป. (อัดสำเนา)

หลุย จำปาเทศ. (๒๕๓๓). จิตวิทยาการจูงใจกรุงเทพฯ : บริษัทสามัคคีสาส์น จำกัด.

บังอร ผงผ่าน. (๒๕๓๘). ความพึงพอใจของผู้รับบริการต่องานบริการของโรงพยาบาลกันทรลักษณ์. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดังนั้น หากบุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจและมีทัศนคติที่ดีต่อนำแนวคิดดังกล่าว มาบูรณาการและปรับใช้ในงานภาคราชการ ก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ สามารถสนองต่อความต้องการของผู้รับผลงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ทันเวลา มีความโปร่งใสและ ตรวจสอบได้ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถนะเพิ่มขึ้น ได้รับโอกาสมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีความสุขในการทำงาน

๔. ข้อเสนอแนะ

เป็นแนวทางการศึกษาที่ต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานหรือปรับปรุงงานที่เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญอันดับแรก ที่ต้องพิจารณาก่อนภารกิจอื่น คือ การพัฒนาองค์ความรู้ต่างๆ ที่ต้องใช้ในการทำงานหรือปฏิบัติราชการของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงครามให้มีคุณภาพ กล่าวคือ เป็นความรู้พื้นฐานหรือ ทุ่ดั้งเดิมที่ต้องใช้ เพื่อให้การบริหารจัดการงานในหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่นเรียบร้อย มีคุณภาพ ไม่มี ปัญหาอุปสรรค การทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าว ก็คือ การศึกษาหาความรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน ในหน้าที่ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาระดับชาติ การวิเคราะห์แผนงานและ โครงการ ระบบการบริหารงานองค์กร สภาพปัญหาและความต้องการขององค์กร ข้อมูลสภาพทั่วไปขององค์กร และเมื่อได้ทบทวนองค์ความรู้ดังกล่าวแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การเตรียมความพร้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ สามารถรองรับภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ นำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดผลสำเร็จ ดังนี้

๑.การกำหนดพันธกิจ เป้าหมายงานและมาตรฐานขององค์กรภายในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม โดยการเปิดโอกาสให้ทุกงานได้มีส่วนร่วมในการทบทวนองค์ความรู้ การกำหนดทิศทางของกลุ่มงาน เพื่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกัน พูดภาษาเดียวกัน ไม่ไปคนละทิศคนละทาง เน้น การกระจายเป้าหมาย จากเป้าหมายใหญ่เป็นเป้าหมายย่อยๆ ให้ทุกงาน ทุกคน ทุกระดับได้มีส่วนร่วมคิด ร่วม พัฒนาและร่วมรับผิดชอบ

๒.การรวบรวมปัญหาและวิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานภายในกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม เพื่อให้ทราบว่ สภาพปัญหาในการทำงานมีอะไรบ้าง เกี่ยวข้องกับ การทำงานและองค์กร และมีลักษณะปัญหาเป็นอย่างไร ความรุนแรงของปัญหามีมากน้อยเพียงใด สาเหตุของ ปัญหาเกิดจากอะไร และจะมีผลกระทบต่องานและองค์กรอย่างไร ลักษณะของปัญหามีความเชื่อมโยง กับปัญหาอื่นหรือไม่ แล้วนำมาประมวลผลเพื่อกำหนดกรอบ เป้าหมาย ทิศทาง ในการที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อ นำเข้าสู่การพิจารณาของทุกงาน เพื่อร่วมกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหแต่ละเรื่อง การแก้ไขปัญหจะต้อง เป็นวิธีการแก้ไขที่เกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วน ตรงจุด เหมาะสม เป็นไปได้ และไม่ส่งผลกระทบให้เกิด ปัญหาอื่นตามมาอีก

๓.การสร้างระบบการทำงานกลยุทธ์เชิงรุก ประกอบด้วย

๓.๑ การสร้างทีมงาน(Team Building) โดยการทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นได้โดยสะดวก ราบรื่น ใน ฐานะสมาชิกคนหนึ่งหน่วยงาน เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน คนในกลุ่มงานมีความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจกัน ตลอดจนความสามารถและพฤติกรรมในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพ ความสามัคคี สนิทสนมเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันในหมู่คณะ หน่วยงานหรือองค์กร

๓.๒ นำหลักการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เช่น การบริหารงาน เชิงกลยุทธ์(Strategic Management) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์(Result Based Management) การจัดการความรู้(Knowledge Management) Balanced Score Cardหรือการนำระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร(Information Technology) ควบคู่กับการนำหลักธรรมาภิบาล มาเป็นเครื่องมือ ในการปฏิบัติงาน

๕. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

๑.ผู้รับผลงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานผู้รับบริการ/ผู้มาติดต่อของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ได้รับบริการที่มีคุณภาพตามมาตรฐานงานและมีความพึงพอใจ

๒.ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างเหมาะสม มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานและมีความสุขในการทำงาน

๓.องค์กร/หน่วยงาน มีภาพลักษณ์ที่ดี มีชื่อเสียงและได้รับความเชื่อมั่นศรัทธาจากประชาชนและหน่วยงานอื่น

๖. ตัวชี้วัดความสำเร็จ

ระดับความสำเร็จของการปรับปรุง/พัฒนาคุณภาพงานของงานหลักในขอบเขตความรับผิดชอบของกลุ่มงานบริหารทั่วไป สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสมุทรสงคราม ทุกงานเป็นไปตามเกณฑ์/ขั้นตอนที่กำหนด

ลงชื่อ.....ผู้เสนอแนวคิด/วิธีการ

(นายพิมพ์ลักษณ์ อยู่วัฒนา)

...../...../.....