

รายงานสรุปการถอดบทเรียนความสำเร็จในการขับเคลื่อนการบริหารการเปลี่ยนแปลง จากการ LEAN ในกระบวนการเบิกจ่ายงบประมาณ

จากการที่กรมอนามัยได้กำหนดนโยบายการบริหารเปลี่ยนแปลง เพื่อให้หน่วยงานทุกหน่วยในสังกัดดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ ๓L คือ Lead Lean Learn นั้น กองคลังซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุน เมื่อรับนโยบายมาหัวหน้าหน่วยงานได้เรียกประชุมชี้แจง เพื่อถ่ายทอดไปยังบุคลากรของกอง และในการประชุมชี้แจงได้มีการพูดคุยทบทวนบทบาทหน้าที่ตามภารกิจหลักของหน่วยงาน และหน้าที่ของแต่ละกลุ่มงาน โดยในชั้นแรกเริ่มดำเนินการ

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการ / คณะทำงานการบริหารการเปลี่ยนแปลงกองคลังมีหน้าที่จัดทำแผนการบริหารการเปลี่ยนแปลง กำกับ ติดตามและให้การสนับสนุนเพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามแผนฯ ที่กำหนด

๒. คณะกรรมการได้ประชุมร่วมกันโดยมีหัวหน้าหน่วยงานเป็นประธานในการทบทวน บทบาทภารกิจหลักของกองคลังในด้านต่างๆซึ่งในที่ประชุมได้มีการระดมความคิดเห็นและว่ากองคลังเราจะมีการปรับเปลี่ยน / เปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงในเรื่องใดบ้าง ด้านงบประมาณ พัสดุ การเงินและด้านบัญชี โดยได้กำหนดเกณฑ์ไว้กว้างๆ คือเป็นภารกิจหลักของกองและเป็นภารกิจที่ส่งผลถึงผู้รับบริการ สรุปสุดท้ายเราก็มามองด้านการเบิกจ่ายเงินโดยมองถึงปัญหาที่เป็นอยู่และผลกระทบที่เกิดขึ้นที่ประชุมฯ ได้ลงมติคัดเลือกกระบวนการเบิกจ่ายเงินมาดำเนินการ Lean ก่อนซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานเริ่มดังนี้

- กำหนดผู้รับผิดชอบ คือกลุ่มการเงินได้สร้างทีมงานขึ้นมาทำการศึกษาวิเคราะห์โดยมองว่าสาเหตุที่เลือกกระบวนการเบิกจ่ายนั้น เราพบว่าปัญหาคือการเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเงินยังล่าช้าอยู่

- กำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเบิกจ่ายได้ถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการทั้งภายในภายนอก

- จัดทำแผนปฏิบัติการซึ่งกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน / วิธีทำงาน

- ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

- ติดตามผลระหว่างดำเนินการเมื่อพบปัญหา ทีมงานก็จะร่วมกันคิดร่วมกันหาทางแก้ปัญหาไปพร้อมๆ กับการดำเนินการต่อไป

- จบกระบวนการจนได้ผลสำเร็จสามารถลดระยะเวลาการเบิกจ่ายเงินให้ผู้รับเงินจากเดิม ๒๕ วันทำการ ลดลงเหลือ ๘ วันทำการ ทั้งนี้ได้ลดขั้นตอนการทำงาน ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และลดระยะเวลาที่รอคอยถือว่าเป็นความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร เนื่องจากบุคลากรทุกระดับให้ความร่วมมือและเห็นชอบทั่วทั้งองค์กรในเรื่องการปรับปรุงกระบวนการเบิกจ่ายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันคือ รวดเร็วขึ้นและสร้างความพึงพอใจให้ผู้รับบริการ (จากแบบสำรวจความพึงพอใจ) และในขณะนี้ถือเป็นนโยบายของหัวหน้าหน่วยงานที่ได้สื่อสารทั่วทั้งองค์กร

สรุป

ปัจจัยของความสำเร็จในครั้งนี้คือ

- ผู้บริหาร (หัวหน้าหน่วยงาน) ให้ความสำคัญโดยเข้าร่วมเป็นประธานในคณะทำงานแทบทุกครั้งที่มีเวลา และให้คำแนะนำแก่ทีมงานเสมอในกรณีพบปัญหาถือว่าผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน
- มีทีมงานที่เข้มแข็ง และเสียสละอุทิศเวลาให้
- มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม ร่วมกันคิดและแสดงความเห็น

ปัญหา อุปสรรค

- ทีมงานผู้รับผิดชอบยังมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการ Lean ในทางวิชาการไม่เพียงพอ คือองค์ความคิดไม่เพียงพอ
- ทีมงานแต่ละท่านมีภาระงานประจำมากและหาเวลาว่างตรงกันยากทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ข้อเสนอแนะ

- ควรเชิญผู้รู้และมีประสบการณ์เข้าใจลักษณะงานด้านคลังมาให้ความรู้ ให้คำแนะนำการนำเครื่องมือมาใช้ปฏิบัติ
- ควรจัดให้มีการพัฒนางานมีการส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดแนวทางการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้กระบวนการตั้งแต่แรกเริ่ม ปลุกฝังค่านิยมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันเพื่อให้เกิดการพัฒนางานอย่างยั่งยืน