



การปรับตัวขององค์กรภาครัฐ เพื่อเข้ากับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลง (ตอนที่ 1)

การปฏิรูประบบราชการไม่ใช่เรื่องใหม่ที่ตั้งคมไทยเพิ่งพูดถึง เพราะแท้จริงแล้วได้มีความพยายามอยู่เรื่อยมา ตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา กระทั่งในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ก็มีการปฏิรูประบบราชการแผ่นดินครั้งสำคัญ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว

ที่สำคัญได้ทรงจัดระเบียบราชการบริหารส่วนกลางขึ้นเสียใหม่ ซึ่งมีการจัดตั้งเป็น 12 กระทรวง เรื่อยมากระทั่งในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ได้มีการปรับปรุงการจัดระเบียบการบริหารราชการแผ่นดิน โดยจัดระเบียบราชการบริหารออกเป็น 3 ส่วน คือ ราชการบริหารส่วนกลาง ราชการบริหารส่วนภูมิภาค และราชการบริหารส่วนท้องถิ่น และในปี พ.ศ. 2495, 2500, 2515, 2535 และ 2545 ที่มีการปรับปรุงระบบการบริหารราชการแผ่นดินอันเป็นการปฏิรูประบบราชการ

ในนิยามของการปฏิรูประบบราชการในอดีต มีนัยครอบคลุมเพียงการปรับปรุงโครงสร้างเท่านั้น หากแต่ในบริบทของการบริหารงานภาครัฐหรือการทำงานภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์ การปฏิรูปภาครัฐยังครอบคลุมถึงการปรับเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสำคัญ เพราะภายใต้บริบทที่ระบบราชการอยู่ภายใต้การตรวจสอบของประชาชนและภาคธุรกิจเอกชน การแข่งขัน (Competition) ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน แรงขับเคลื่อนที่มาจากลูกค้า (Customer Driven) และความเปลี่ยนแปลงทางด้านต่างๆ (Change) อาทิ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ภายใต้ความเปลี่ยนแปลง

การปฏิรูประบบราชการใน
อดีตครอบคลุมเพียงการ
ปรับปรุงโครงสร้างแต่ในการ
บริหารงานภาครัฐ ครอบคลุม
ถึงการปรับเรื่องบริหาร
จัดการภาครัฐ

ที่เป็น 3C นี้ โดยข้อมูลจากองค์กร PwC กล่าวว่าสิ่งสำคัญที่องค์กรภาครัฐต้องปรับตัว คือ ระบบการบริหารจัดการและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน ดังนี้

จากการที่ทำงานกำกับควบคุมประชาชน (Citizen under control) ไปสู่การทำงานภายใต้การควบคุมกำกับดูแลของประชาชน (Citizen in control)

จากการบริหารจัดการเพื่อประชาชน (Governing for citizens) ไปสู่การบริหารจัดการร่วมกับประชาชน (Governing with citizens)

จากการจัดโครงสร้างองค์กรแบบแท่ง (Organization silos) ไปสู่การจัดรูปองค์กรในลักษณะเครือข่าย (Organization networks)

จากองค์กรที่มีขนาดใหญ่และเป็นศูนย์กลาง (Public sector organizations)

as big, all in one giants) ไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก ยืดหยุ่น และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Public sector organizations as small, flexible, purpose-driven entities)

จากการทำงานที่เป็นการจัดบริการ (Government as service provider) ไปสู่การเป็นภาคีราชการที่มีหน้าที่อำนวยความสะดวก เป็นคนกลาง หรือเป็นกรรมการ (Government as service facilitator/broker/commissioner)

จากการเป็นเจ้าของปัจจัยต่างๆ และกระบวนการ (Government owning inputs and processes) ไปสู่ความผลลัพธ์ร่วมระหว่างประชาชนและภาครัฐ (Governments and citizens owning Outcomes)

จากการวัดและประเมินผลระดับผลผลิต (Measuring outputs) ไปสู่การวัดและประเมินผลระดับผลลัพธ์ (Measuring outcomes)

การปรับตัวขององค์กรภาครัฐให้เข้ากับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นั้น ต้องให้ความสำคัญกับ 2 ประการหลัก ได้แก่ 1) กลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ซึ่งเป็นทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายในองค์กรภาครัฐ (Internal Stakeholders)

อาทิ ผู้บริหารระดับสูง ข้าราชการระดับสูง พนักงาน ข้าราชการ และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรภาครัฐ (External Stakeholders) เช่น ประชาชน ภาคเอกชน ชุมชน และส่วนราชการอื่นๆ เป็นต้น และ 2) ความสามารถในการค้นหาความเชี่ยวชาญชำนาญขององค์กรภาครัฐ ซึ่งการพิจารณาร่วมกันระหว่าง 2 ประการนี้จะนำไปสู่การ

กำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรภาครัฐ
ได้อย่างชัดเจน

แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงเป้าประสงค์ทาง
การเมือง (Political purpose) ประกอบด้วย
เนื่องจากการบริหารงานภาครัฐไม่สามารถ
แยกออกจากการเมืองได้ ในการบริหารงาน
ภาครัฐแนวใหม่นั้นต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ
3 ประการ ได้แก่ การคำนึงถึงประโยชน์
ของประชาชนเป็นสำคัญ (Customer Centric)
ความสมดุลกันระหว่างกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย
ภายในและภายนอก (Internal-External
Balance) ซึ่งก็คือการดำเนินการที่ให้เกิด
ความสมดุลกันระหว่างสิ่งที่กลุ่มบุคลากร
ควรได้รับ และประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับบุคคล
กลุ่มบุคคล และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกของ
หน่วยงาน

เช่น ต้องมุ่งดำเนินงานให้เกิดประโยชน์แก่
ประชาชนผู้รับบริการ โดยที่ไม่ละเลยสิทธิ
ประโยชน์หรือข้อกังวลใจของบุคลากรภายใน
และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว
(Sustainable Outcomes) ซึ่งหมายถึงการ
ที่ภาครัฐจะดำเนินการใดๆ จะต้องวิเคราะห์
สังเคราะห์อย่างรอบด้าน และคำนึงถึง
ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นทั้งด้านลบและด้านบวก
ที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว ■