



เมื่อใด? (WHEN?)

เมื่อใดที่เราควรใช้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?

ปัญหาในภาครัฐส่วนใหญ่มีความสลับซับซ้อน และมีหลายหน่วยงานทำงานซ้ำซ้อนกัน หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นยังมีผลกระทบมาจากปัจจัยหลาย ๆ ประการทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ปัญหาลักษณะหนึ่งเป็นปัญหาที่ควบคุมได้ แต่บางส่วนควบคุมไม่ได้ นโยบายหรือคำสั่งจากส่วนกลางแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจจะแก้ปัญหาบางอย่างไม่ได้เลย ดังนั้นการแก้ปัญหาของภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับท้องถิ่น (Local area) หรือกลุ่มเป้าหมาย (Focus group)

การแก้ปัญหาต่างๆ ผ่านกลไกของภาครัฐในปัจจุบันเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะลักษณะและความเป็นมาของปัญหาต่างๆ มีความแตกต่างกันออกไปตามท้องถิ่นหรือกลุ่มบุคคล ในขณะที่การขยายตัวของปัญหาหรือการเชื่อมโยงกับปัญหาอื่นๆ ในท้องถิ่นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถทำให้เกิดคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ได้ อย่างชัดเจน โดยเฉพาะปัญหาหลักๆ ของระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Complex and Dynamic Problem)

หากพิจารณาประเด็นของปัญหาที่สามารถนำการบริหารแบบเครือข่ายมาใช้มีดังต่อไปนี้

1. ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ
2. ข้อจำกัดในด้านกำลังคน
3. ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชน
4. ความต้องการความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา
5. ความต้องการทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา



1. ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ

เนื่องจากขนาดและความหลากหลายของปัญหาในสังคมมีมากขึ้นและปัญหาเหล่านี้มักจะขึ้นอยู่กับพื้นที่หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งในการจัดการปัญหาเหล่านี้โดยผ่านหน่วยงานภาครัฐโดยตรงจะต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมาก ในขณะที่วงงบประมาณซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหานั้นจริงก็จะมีสัดส่วนที่น้อยกว่าในส่วนของการบริหารจัดการ (Administration) โครงการต่างๆ

นอกจากนี้แล้วรูปแบบการจัดสรรงบประมาณซึ่งมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ในขณะเดียวกันปัญหาที่เกิดขึ้นมักต้องการความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาจากหลายหน่วยงานซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรงบประมาณให้กับการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุของความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



2. ข้อจำกัดในด้านกำลังคน

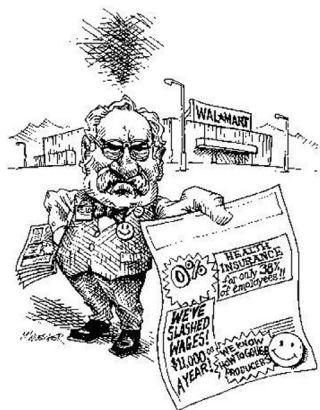
ในปัจจุบันรัฐบาลพยายามที่จะควบคุมจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ ดังนั้นการบริหารจัดการการแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ทั่วประเทศที่จำเป็นต้องใช้กำลังคนเป็นจำนวนมากทำให้การแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันการแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ที่มีขอบเขตในการดำเนินการครอบคลุมหลายพื้นที่ และต้องอาศัยการบูรณาการในการทำงานระหว่างหลายหน่วยงานของภาครัฐ ซึ่งทำให้ความต้องการกำลังคนในแต่ละหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น แต่ปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานอาจจะไม่เท่ากันทำให้การจัดสรรกำลังคนให้พอดีกับปริมาณงานเป็นไปได้ยาก ซึ่งขัดกับนโยบายของรัฐบาลหรือสถานะที่กำลังคนน้อยกว่าปริมาณงานจึงทำให้การแก้ไขปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ





3. ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชน

ภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกและในประเทศไทยที่มุ่งเน้นตัวประชาชนเป็นสำคัญ (Citizen Center) โดยระบบราชการที่ถูกปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏของระบบราชการจะเปลี่ยนจาก “ปกครองประชาชน (Governing of People)” เป็น “บริการประชาชน (People Service)” นอกจากนี้สภาพสังคมไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องระดับการศึกษาที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ย อีกทั้งการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นของประชาชนทั่วไปทำให้ประชาชนรู้สึกดีว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารประเทศ และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของประเทศมากขึ้น โดยประชาชนต้องการเห็นการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านผลลัพธ์และการใช้งบประมาณ



ปกครองประชาชน
Governing of People



บริการประชาชน
People Service

4. ความต้องการความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากปัญหาสังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในด้านงบประมาณและกำลังคนมิได้เอื้อต่อการตอบสนองอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของปัญหาต่างๆ เช่น การแพร่ขยายและโยกย้ายที่อยู่ของคนยากจน รวมทั้งคนต่างด้าวที่นำไปสู่ปัญหาชุมชนแออัดตามเมืองใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงไม่ว่าจะเป็น การเคหะการแห่งชาติ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หน่วยตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น หรือ หน่วยงานพิบัติต่าง ๆ อาทิ การแพร่ขยายของไข้หวัดนกที่ก่อปัญหาต่ออุตสาหกรรมเกษตรและสุขภาพอนามัยของประชาชน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของทั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



และกระทรวงสาธารณสุข โดยการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านี้มักขาดความคล่องตัว ลำช้า อันเนื่องมาจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การขาดกำลังคน และงบประมาณ ตลอดจนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยุ่งยาก ทำให้การประยุกต์ใช้ทรัพยากรของภาครัฐในการแก้ไขปัญหาอาจจะล่าช้า เช่น ปัญหาน้ำท่วม ที่เจ้าหน้าที่ภาครัฐขาดอุปกรณ์ไม่ว่าเรือหรือกำลังคนในการเข้าถึงผู้ประสบภัยและความล่าช้าในการจัดหาปัจจัยในการดำรงชีพ



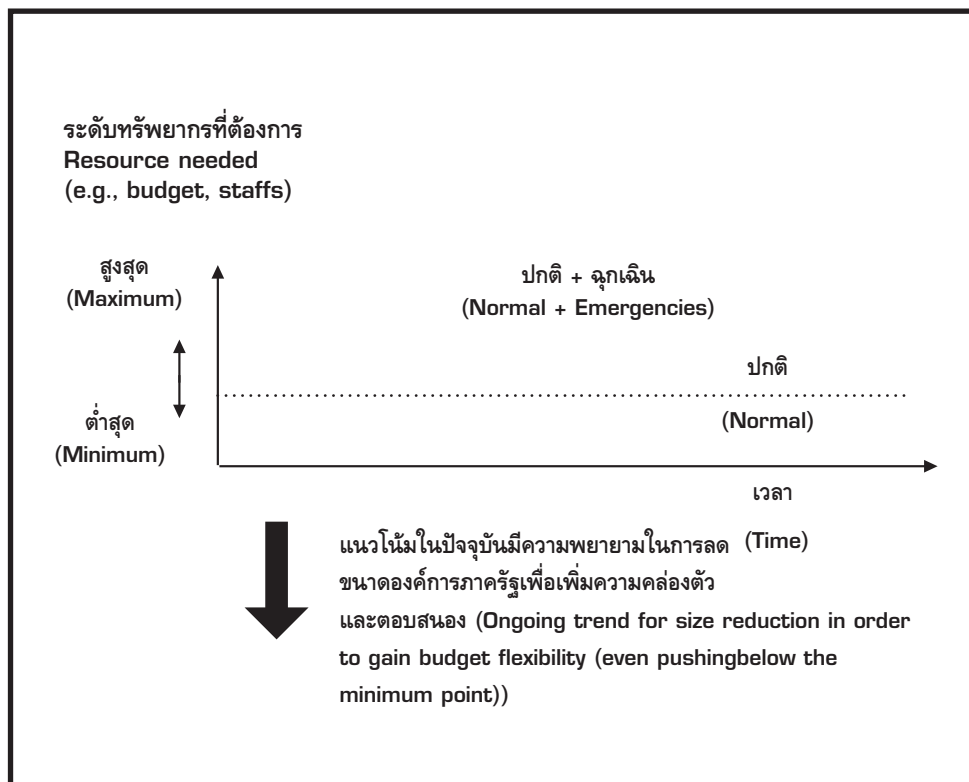
5. ความต้องการทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา

ความคาดหวังที่จะให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นั้นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้และทักษะการจัดการในระดับปฏิบัติการที่ดี (Middle Management) นอกจากนี้ข้าราชการและพนักงานราชการควรมีความสามารถหลายบทบาทตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ปฏิบัติการ (Operator) ผู้อำนวยการ (Facilitator) ผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บูรณาการระบบ (Integrator) ผู้บังคับใช้กฎหมาย (Enforcer) แต่เนื่องจากปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภาครัฐไม่สามารถพัฒนาทักษะของข้าราชการและพนักงานราชการเหล่านี้ได้ทัน ทำให้บ่อยครั้งข้าราชการและพนักงานราชการไม่มีความรู้ความชำนาญเพียงพอทั้งในด้านความรู้เฉพาะทางและความรู้เชิงพื้นที่ในการแก้ปัญหาทำให้การแก้ไขปัญหาขาดประสิทธิภาพ

ดังนั้นการจะแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ ปัญหาหลายเรื่องยังมีลักษณะที่สัมพันธ์กับพื้นที่หรือท้องถิ่นนั้น การจัดทำแนวทางมาตรฐานการแก้ไขปัญหาจากส่วนกลางจึงไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั้งหมด ข้าราชการและพนักงานราชการจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับพื้นที่หรือท้องถิ่น ทั้งนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยคนในพื้นที่ที่มีความรู้ ทักษะเพื่อให้มาร่วมแก้ปัญหา อันนำมาซึ่งการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการของรัฐบาล การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจึงจำเป็นในกรณีนี้เช่นกัน



จากปัญหาทั้ง 5 ประการ แสดงให้เห็นว่าระดับความต้องการทรัพยากรของภาครัฐทั้งในด้านงบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับชนิดของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 3 เพื่อให้การตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและสร้างคุณประโยชน์ต่อส่วนรวม ภาครัฐจำเป็นต้องใช้การบริหารแนวทางการปฏิบัติราชการผ่านเครือข่ายเพื่อบริหารจัดการปัญหาของการขาดแคลนทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



ภาพที่ 3: ความต้องการทรัพยากรที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามปัญหาที่เกิดขึ้น



Governing by Network



อะไร? (WHAT?)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐควรมีองค์ประกอบใดบ้าง?

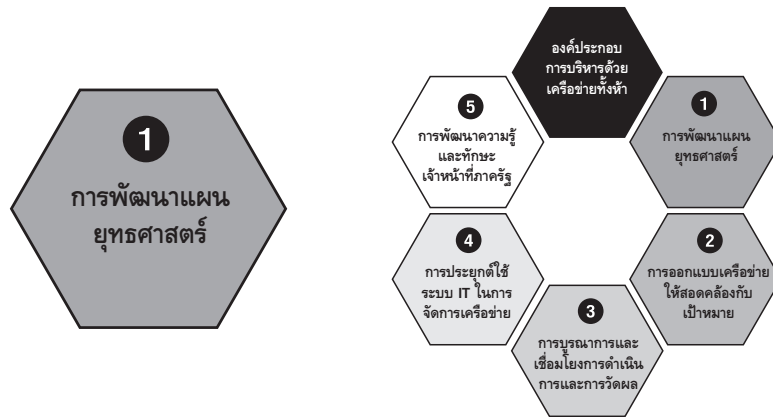
การจะทำให้การบริหารเครือข่ายภาครัฐประสบความสำเร็จนั้น Goldsmiths และ Eggers (2004) เสนอองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่



ภาพที่ 4 องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารจัดการเครือข่ายภาครัฐ
(ดัดแปลงจาก Goldsmith and Eggers, 2004)



ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบจะได้อธิบายไปพร้อมๆ กับการนำเสนอกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้



องค์ประกอบแรกที่สำคัญในการบริหารเครือข่าย เกิดจากกระบวนการคิดที่ควรต้องเริ่มต้นจากเป้าหมายว่าอยากเห็นอะไรเกิดขึ้นในสิ่งที่ทำ... มิใช่คิดว่าอยากทำอะไร (Start from the END)

ตอบคำถาม “อะไร” (What?) การที่ภาครัฐใช้ระบบเครือข่ายประสบความสำเร็จในบางครั้งนั้นเกิดจากวิธีการจัดการ โดยเริ่มจากการแจกจ่ายงานในลำดับแรก บ่อยครั้งพบว่าหน่วยงานของรัฐใช้เวลาเพียงนิดเดียวในการคิดเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับเจตนาธรรมและยุทธศาสตร์ อาทิ เป้าหมายนโยบายใดที่องค์การคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จและทำอย่างไรให้เป้าหมายนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งที่องค์การภาครัฐต้องการให้สมาชิกในเครือข่ายดำเนินการ กลับกลายเป็นว่า เจ้าหน้าที่หน่วยงานของภาครัฐหยิบผังองค์การขึ้นมาดูว่าอะไรบ้างที่ยังดำเนินการได้ไม่ดี จากนั้นก็ติดต่อจ้างเหมาให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน รวมทั้งไม่มีการใช้ยุทธศาสตร์มาเป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ จึงได้พบบ่อยๆ ว่ามีอุปสรรคและเป็นเรื่องยากที่จะก้าวไปสู่บทบาทการวางแผนวิสัยทัศน์และแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นมากขึ้น สำคัญมากขึ้นและใหญ่ขึ้นนั้น มักจะถูกขัดขวางจากคนเก่าๆ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบราชการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายเป้าหมายและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งไม่ใช่เพียงวิธีการดำเนินการ แต่ควรเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการของเครือข่ายรวมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ของเครือข่าย อย่างการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ หลักในการบริหารจัดการ และการตั้งคำถามที่มีผลต่อความสำเร็จ นั่นคือ องค์การกำลังพยายามสร้างมูลค่าต่อสังคม (Public Value) ไດ การตอบคำถามนี้ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐต้องทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของนโยบายและทราบว่าหน่วยงานของพวกเขาควรแสดงบทบาทใดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

**กรณีศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของการลดอุบัติเหตุของ สสส.**

(www.accidnt.or.th และ www.thaihealth.or.th)



กรณีศึกษานี้ต้องการให้เห็นถึงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ สสส. ซึ่งเป็นองค์การในประเทศไทยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับหน่วยงานภาครัฐ และสามารถตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สสส. เป็นองค์การที่ต้องดำเนินงานผ่านภาคี ดังนั้นเพื่อให้ภาคีสามารถร่วมขบวนการสร้างเสริมสุขภาพได้ตามความสนใจ และความถนัดที่แตกต่าง สสส. จึงใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการสู่การเสริมสร้างสุขภาพ 4 แนวทางดังต่อไปนี้

1. สร้างสุขภาพผ่านประเด็น เช่น สุรา ยาสูบ ยาเสพติด การออกกำลังกาย อุบัติเหตุ สุขภาพจิต ฯลฯ
2. สร้างสุขภาพขึ้นในองค์การ เช่น สถานที่ทำงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน ฯลฯ
3. สร้างสุขภาพขึ้นในชุมชนหรือพื้นที่ เช่น ท้องถิ่น ชุมชนรากหญ้า เมือง ฯลฯ
4. สร้างสุขภาพโดยมุ่งประชากรเป้าหมาย เช่น เยาวชน ผู้สูงอายุ สตรี คนพิการ ฯลฯ

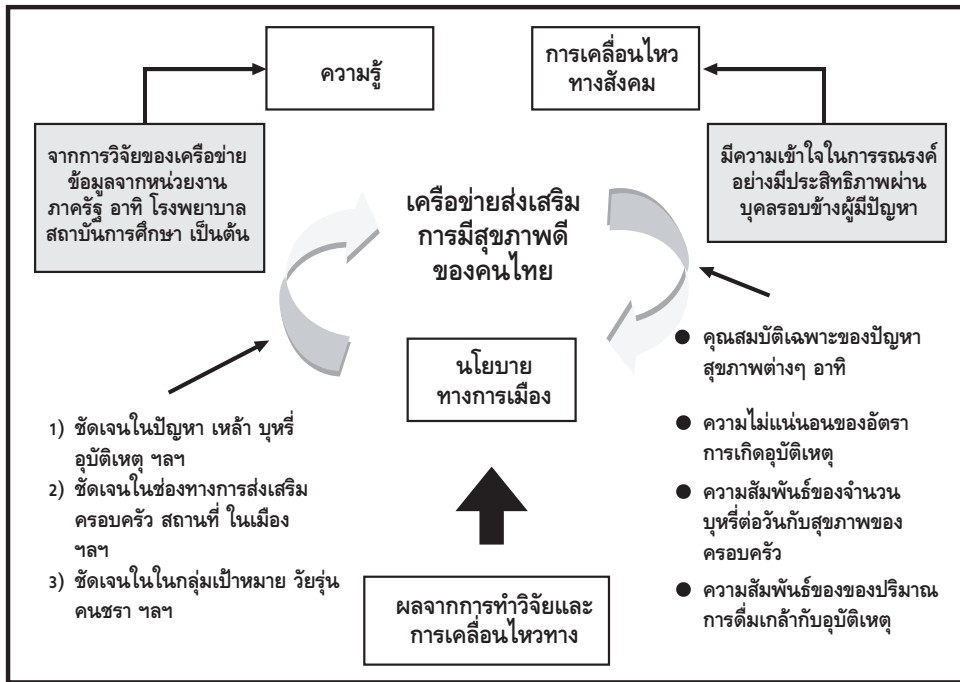
ในระยะเริ่มแรกของการพิจารณาบทบาทของ สสส. นั้น ได้เล็งเห็นแล้วว่าภารกิจของ สสส. กว้างขวางและใหญ่เกินกว่าองค์การเดียวจะทำได้สำเร็จและไม่ใช่องค์การจะขนาดใหญ่เพียงใด สสส. จึงต้องอาศัยยุทธศาสตร์ใหม่ที่ระดมพลังทางสังคมทั้งหมด และการบริหารจัดการแบบใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยองค์การขนาดเล็ก ทำหน้าที่สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีจากทุกภาคส่วนสังคม พัฒนาระบบการเรียนรู้ และเน้นการตรวจสอบผลลัพธ์ภายใต้อุดมการณ์สร้างเสริมสุขภาพที่ฝังลึกในองค์การร่วมกับภาคีสร้างเสริมสุขภาพ

นอกจากนี้ สสส. สร้างขึ้นมาจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ จากการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในอดีตที่ผ่านมาเรียกว่า “สามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนกระบวนการทางสังคม” ในการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพจะอาศัยการประสานของ 3 พลัง ได้แก่

- 1) พลังนโยบาย: การขยายพื้นที่ทางปัญญาอย่างกว้างขวาง
- 2) พลังปัญญา: สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายสาธารณะ
- 3) พลังสังคม: การขยายพื้นที่ทางสังคมอย่างกว้างขวางให้เกิดพลังในการสร้างเสริมสุขภาพ



โดยในส่วนของยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาการลดอุบัติเหตุของ สสส. นั้นได้ใช้ “สามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนขบวนการทางสังคม” มาเป็นแนวทางในการดำเนินการโครงการนี้ ดูจากภาพที่ 5



ภาพที่ 5: แนวทางการดำเนินงานของ สสส.

ส่วนสามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนขบวนการทางสังคมนั้น อธิบายได้ดังนี้

1. พลังนโยบาย

จากปัญหาอุบัติเหตุทางถนน คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2546 และ 6 มกราคม 2547 ให้ สสส. สนับสนุนมาตรการเพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทางถนนของประเทศ สสส. จึงได้ผลักดันจัดตั้งศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน จัดทำแผนบูรณาการเพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางถนนระดับจังหวัดอย่างเป็นระบบครบวงจร ส่งผลต่อการลดอุบัติเหตุอย่างต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา (ปี 2547-2550) มีอัตราการลดลง

2. พลังปัญญา

คณะทำงานสนับสนุนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทางถนนในจังหวัดน่าน (สอจร.) ที่ สสส. ให้การสนับสนุนมีผลงานเด่นในเรื่องการพัฒนาจังหวัดต้นแบบที่สร้างการบูรณาการทุกภาคส่วนในจังหวัดที่สอดคล้องกับแนวทางที่นายกรัฐมนตรีให้ไว้ใน



การประชุมสัมมนาที่ทำเนียบรัฐบาลเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547 ได้เน้นให้มีความทำงานทุกด้านอย่างต่อเนื่องทั้งปี และให้ใช้การระดมความเห็นจากทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงาน ประกอบกับข้อมูลที่ว่าสาเหตุของอุบัติเหตุทางถนนอยู่ที่ผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์ในถนนสายรอง ทำให้ สสส. ร่วมกับภาคีหลายภาคส่วนร่วมกันพัฒนา โครงการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนเชิงบูรณาการในจังหวัดน่านระยะที่ 1 จำนวน 26 จังหวัด และจังหวัดน่านระยะที่ 2 จำนวน 25 จังหวัด โดเน้นทุกภาคส่วนทั้งราชการ ท้องถิ่น เอกชน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ยังส่งเสริมโครงการวิจัยที่จำเป็น เช่น สนับสนุนสถาบันพระปกเกล้า ศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านอุบัติเหตุ สร้างตัวชี้วัดผลผลิต และกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

- 1) มาตรการรักษากฎหมาย
- 2) มาตรการให้ความรู้
- 3) มาตรการทางวิศวกรรมจราจร
- 4) มาตรการจัดระบบบริการฉุกเฉิน
- 5) การประเมินผล

เพื่อจัดทำข้อเสนอปรับปรุงการดำเนินงานจากฝ่ายต่าง ๆ ในระยะต้นศึกษาใน 8 จังหวัด และจะขยายเป็น 26 จังหวัด รวมถึงสนับสนุนงานวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น

■ การวิจัยความสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุจราจรทางบกในประเทศไทยของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

■ การศึกษาสารออกฤทธิ์ต่อจิตประสาทกับความเสี่ยงของอุบัติเหตุจราจรของคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี

■ การศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคนิค Access Management มาใช้ เพื่อลดอุบัติเหตุทางถนน โดยมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

■ สนับสนุนการจัดประชุมวิชาการอุบัติเหตุระดับชาติ ครั้งที่ 71 “ชุมชนถนนปลอดภัยมอเตอร์ไซด์ปลอดภัย” โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากทุกภาคส่วนทั่วประเทศ จำนวน 4,000 คน

3 พลังสังคม

จากร่วมมือกันของ กระทรวงสาธารณสุข และ สสส. ร่วมกันจัดตั้งสำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เพื่อเป็นแกนนำเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เป็นพลังสังคมในการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทั่วประเทศ สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายลดอุบัติเหตุภาคี องค์กรต่าง ๆ มากกว่า 500,000 คนทั่วประเทศ จากแผนงานพัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งเครือข่ายภาคีภาคประชาชนในการดำเนินงานป้องกันอุบัติเหตุจราจรในพื้นที่ ได้แก่



- การสนับสนุนศูนย์พัฒนาคุณธรรมเฝ้าระวังผู้ขับขี่ที่มีอาการเมึ่เมาตามสถานีบริการน้ำมัน 40 พื้นที่อันตรายทั่วประเทศ

- สนับสนุนสมาคมหมอนามัย จัดบริการและทีมตรวจการเคลื่อนที่เฝ้าระวังการเกิดอุบัติเหตุบริเวณถนนสายรองร่วมกับชุมชนทั่วประเทศ

- สมาอุตสาหกรรมสร้างจิตสำนึกให้กับแรงงานภาคอุตสาหกรรมก่อนกลับภูมิลำเนาใน 345 โรงงาน

- สมาคมปลอดภัยไว้ก่อน ร่วมสร้างจิตสำนึกในการขับขี่ปลอดภัยใน 3 จังหวัด

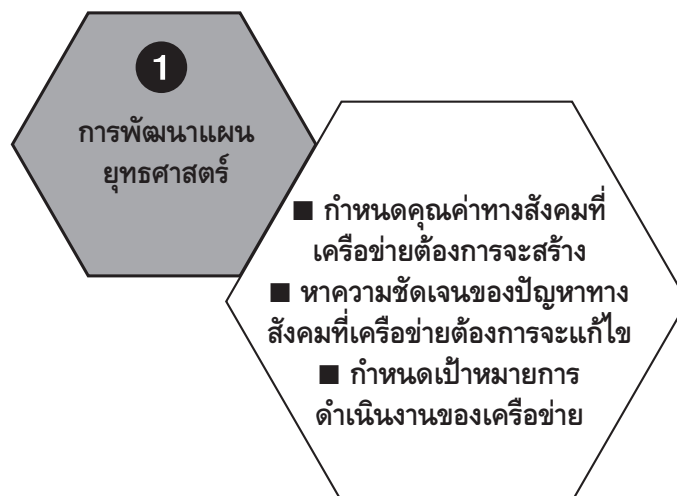
- เครือข่ายอาสาสมัคร ตำรวจทางหลวงร่วมทำงานในด้านตรวจ 200 จุดทั่วประเทศ นอกจากนี้ สสส. ยังสนับสนุนมูลนิธิเมาไม่ขับและภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ในการสร้างการมีส่วนร่วมพัฒนากลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ร่วมรับผิดชอบในเรื่องการดื่มไม่ขับ เช่น กลุ่มเหยื่อ กลุ่มบุคคลที่กระทำความผิด และต้องทำงานด้านอาสาสมัครในกิจกรรมสาธารณะชดใช้ กลุ่มนักเรียนต่อต้านคนเมาขับรถ (Student against Drunk Driving) และกลุ่มครู องค์การสาธารณประโยชน์ กลุ่มธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับแอลกอฮอล์ ธุรกิจด้านสื่อ (AIS รายการเจาะใจ คาราบาว เอเจนซีโฆษณา) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคม เป็นต้น



จากกรณีศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของการลดอุบัติเหตุของ สสส. ในช่วงต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- ในการขับเคลื่อนเครือข่ายในระดับประเทศให้มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สสส. และสำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เครือข่ายและสมาชิกทุกฝ่ายจะต้องมีความชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งคุณค่าต่อสังคมที่จะได้จากผลการดำเนินงาน

- สสส. มีกำลังคนไม่มาก แต่อาศัยการดำเนินงานร่วมกับสมาชิกในเครือข่าย จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหลายๆ ระดับ และมีขอบเขตในการดำเนินงานเกือบทั้งประเทศ

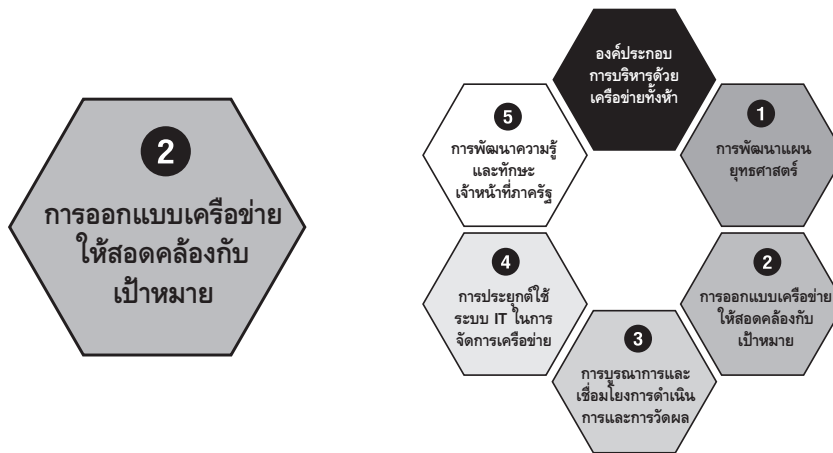




? **?** ลองสำรวจหน่วยงานของท่านว่าสามารถใช้การบริหารเครือข่ายเพื่อเพิ่มคุณค่าทางสังคมเรื่องใด

ปัญหาใดที่หน่วยงานต้องการจะแก้ไข _____

เป้าหมายการดำเนินงานของเครือข่ายคือ _____



สำหรับองค์ประกอบที่ 2 เป็นการเน้นถึงความสำคัญในการออกแบบ กำหนดลักษณะ การดำเนินงาน และการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกในเครือข่าย ว่าหากสามารถออกแบบ ระบบเครือข่ายได้ดีโอกาสที่เครือข่ายจะสามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ก็มีสูง การออกแบบเครือข่าย คือ การตอบคำถาม “อย่างไร”(How?) สมมุติว่าหน่วยงานกำลังเปิด ให้มีการประกวดราคาสำหรับจัดตั้งเครือข่าย นั้นหมายถึงหน่วยงานกำลังสร้างเครือข่ายที่ยัง ไม่มีอยู่ในเวลานั้น ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานจำเป็นต้องคิดบนพื้นฐานที่กว้างขวางขึ้นตั้งแต่ ต้นจนจบ (Mean to the end) การทำสิ่งนี้ให้ถูกต้อง จำเป็นต้องรู้ได้ว่าสุดท้ายแล้วจะเกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างไร

จอห์น โคลกินเนน อดีตผู้บริหาร กรุงวอชิงตันดีซี กล่าวว่า เครือข่ายไม่ได้เกิดขึ้นเอง จะต้องมีคนหนึ่งที่ต้องนึกให้ออกก่อนว่าจะรวมองค์การต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างไร ให้เป็น ระบบการให้บริการเสมือนหนึ่งเดียวหน้าที่ของผู้ออกแบบเครือข่ายและผู้ริเริ่มคือดูว่าส่วนต่างๆ ของทั้งเครือข่ายควรทำงานร่วมกันอย่างไร ระบุสมาชิกของเครือข่ายที่เป็นไปได้ นำทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องมาพบกันที่โต๊ะประชุม และตัดสินใจว่าจะนำทรัพยากรใดมาใช้ เพื่อดำเนินงานใน รูปแบบเครือข่ายได้ ผู้ริเริ่มต้องพบกับความท้าทายในการที่ต้องให้ความเคารพต่อความรู้ของ สมาชิกเครือข่ายมากพอที่จะสร้างรูปแบบที่ยืดหยุ่น แต่เป็นภารกิจที่ชัดเจนพอที่จะทำให้ทุก คนเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเครือข่ายสามารถย้อนดูได้ว่ามันถูกออกแบบมา อย่างไรตั้งแต่เริ่มแรก โดยการกำหนดแนวทางการบริหารเครือข่ายจะทำให้การออกแบบเกิด โครงสร้าง ซึ่งทำให้เกิดการสั่นไหวของข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรภายในเครือข่าย เช่นเดียวกับแผนการดำเนินงานที่ดี การออกแบบที่เหมาะสมช่วยให้ภาครัฐบรรลุนโยบาย และเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติการ ไม่ว่าเครือข่ายจะจัดการได้ดีเพียงใด ข้อบกพร่องใน การออกแบบแม้มีเพียงเล็กน้อย อาจทำให้เสียเวลาและพลังงานของสมาชิกเครือข่าย และทำให้เกิดปัญหาได้



ดังนั้นในการออกแบบเครือข่ายมีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

● หน่วยงานต้องการทำอะไร

เพียงจัดให้บริการ หรือเพิ่มการเข้าถึงประชาชนในด้านต่างๆ สิ่งที่ต้องการทำคือตัวตัดสินเครือข่ายที่เหมาะสมที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างเช่น **การเพิ่มการเข้าถึงประชาชน** ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาเครือข่าย ดังนั้นการสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีฐานผู้ใช้บริการอยู่ก่อนแล้ว จะช่วยยกระดับการเข้าถึงประชาชนได้อย่างรวดเร็ว การชำระค่าบริการของรัฐวิสาหกิจผ่านร้านสะดวกซื้อต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกในการชำระเงินแก่ผู้ใช้บริการ โดยที่รัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องสร้างจุดชำระเงินขึ้นมาด้วยตนเอง ซึ่งกรณีนี้ความต้องการของประชาชนเป็นสิ่งที่เกิดต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีความต้องการของประชาชนเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวจบก็จะทำให้รูปแบบของการดำเนินงานเครือข่ายต่างกันไป ตัวอย่างเช่น เครือข่ายเพื่อตอบสนองเหตุการณ์เฉพาะ เช่น เรื่องฉุกเฉิน มหันตภัย หรือความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่ายระยะยาวหรือถาวร

● มีงบประมาณเท่าไร

ยิ่งมีงบประมาณน้อย ความจำเป็นที่จะสร้างเครือข่ายประเภทจ้างเหมางาน (Contractor) ยิ่งน้อย เนื่องจากเครือข่ายลักษณะนี้มักมารวมกันได้ด้วยเงินงบประมาณ

● ความสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกันระหว่างความรับผิดชอบกับความยืดหยุ่นคืออะไร

ความสำคัญของการตอบคำถามนี้ขึ้นอยู่กับการวางเป้าหมายคือ ถ้าต้องการให้ความรับผิดชอบมีความสำคัญมากกว่า การทำสัญญาที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีแรงจูงใจย่อมเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ถ้าต้องการให้ความยืดหยุ่นมีความสำคัญมากกว่าความรับผิดชอบ กรอบการทำงานแบบ หลวม ๆ ย่อมเหมาะสมมากกว่า



กรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการ จังหวัดอุดรธานี





ที่จังหวัดอุดรธานี เมื่อมีนโยบายเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมขึ้น โดยผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานีในขณะนั้นเล็งเห็นว่า ทางจังหวัดและอำเภอคงไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่อบริการประชาชนนอกเหนือจากสถานที่ราชการ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจึงติดต่อประสานงานกับนายกเทศบาลเมืองอุดรธานี เพราะเล็งเห็นว่าทางส่วนท้องถิ่น อาทิ เทศบาลเมืองมีความยืดหยุ่นทางงบประมาณมากกว่าส่วนจังหวัด ในขณะที่เป้าหมายของทางจังหวัดและเทศบาลก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก ก็คือการให้บริการประชาชนเป็นหน้าที่สำคัญ ซึ่งในที่สุดได้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมที่ห้างสรรพสินค้าใจกลางอำเภอเมืองที่ประชาชนนิยมมาจับจ่ายใช้สอยอยู่เป็นประจำโดยเฉพาะในช่วงวันหยุด รวมทั้งให้บริการทั้งวันเสาร์และวันอาทิตย์ ซึ่งทางเทศบาลเมืองรับผิดชอบในด้านงบประมาณและกำลังคนเป็นส่วนใหญ่ โดยทางจังหวัดจะประสานงานให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนำเจ้าหน้าที่มาให้บริการร่วมด้วยตามวันที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้มีการบริการที่หลากหลายในศูนย์บริการร่วมแห่งนี้

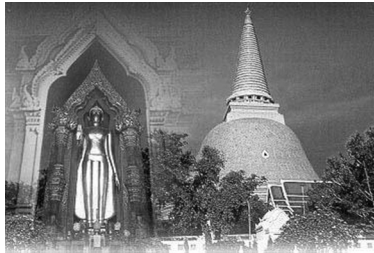


นอกจากนี้แล้วสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมได้ประสานงานหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อาทิ ไปรษณีย์มาร่วมให้บริการอยู่ด้วยซึ่งเป็นการชักจูงให้ประชาชนมารับบริการและรู้จักศูนย์บริการร่วมแห่งนี้

จะเห็นได้ว่าการที่จัดตั้งเครือข่ายในรูปของศูนย์บริการร่วมนั้น จำเป็นต้องมีผู้ประสานงานที่ดีและทำให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมดำเนินงาน ในหลายๆ ครั้งการจัดสรรงบประมาณเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนได้ แต่การประสานแรงจูงใจของแต่ละส่วนให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือกันก็จะเกิดความยั่งยืนขึ้น โดยในกรณีนี้เมื่อประชาชนเริ่มรู้จักและนิยมมาใช้บริการที่ศูนย์บริการร่วมก็ทำให้ทางเทศบาลเมืองรู้สึกคุ้มค่าในการเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน



กรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการ จังหวัดนครปฐม



ที่อำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม นายอำเภอได้ประสานงานกับส่วนราชการหลายแห่งเพื่อเป็นพันธมิตร โดยให้บริการแบบจุดเดียวครบวงจร (One Stop Service) ณ ที่ว่าการอำเภอ เพื่อให้การบริการกับประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว ทั้งการชำระค่าบริการไฟฟ้า น้ำประปา การกู้ยืมเงิน การจดทะเบียนต่างๆ

นอกจากนี้นายอำเภอยังได้เจรจากับภาคเอกชน เพื่อจัดตั้งศูนย์บริการย่อย ณ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งก็มีทั้งการปฏิเสธ และยินดีสนับสนุน ประเด็นที่ปฏิเสธเพราะทางอำเภอไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะเช่าพื้นที่ในอัตราของร้านค้าได้ ในที่สุดทางห้างบิ๊กซีก็เห็นชอบและให้ทางอำเภอไปจัดโต๊ะให้บริการประชาชนในบริเวณที่ใกล้เคียงกับช่องจ่ายเงิน ปรากฏว่าประชาชนให้การตอบรับการให้บริการในศูนย์บริการย่อยในห้างสรรพสินค้า เพราะจอดรถง่ายและให้บริการในช่วงเย็น สามารถมารับบริการหลังเลิกงานได้ง่าย ซึ่งต่อมาทางห้างบิ๊กซีก็เห็นผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างห้างบิ๊กซีและทางอำเภอ กล่าวคือการจัดตั้งศูนย์บริการย่อยในห้างจะชักจูงให้ลูกค้า (ประชาชน) มาที่ห้างมากขึ้น รวมทั้งในระหว่างรอหรือภายหลังรับบริการลูกค้าอาจจะแวะซื้อของด้วย ทางห้างจึงเสนอห้องเช่าให้กับทางอำเภอโดยไม่คิดค่าเช่า โดยทางอำเภอลงทุนในการตกแต่งให้สวยงามเหมาะสมกับการเป็นศูนย์บริการย่อยและเก็บค่าบริการครั้งละ 20 บาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายทั่วไปในการดำเนินการของศูนย์บริการย่อย

ศูนย์บริการย่อยนี้เป็นที่นิยมไม่เพียงแต่ประชาชนภายในเขตอำเภอเมืองเท่านั้นประชาชนจากพื้นที่ใกล้เคียงก็มาใช้บริการเช่นกัน ซึ่งทางศูนย์บริการก็ยินดีบริการถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการประชาชนนอกพื้นที่รับผิดชอบ แต่ทางศูนย์บริการย่อยก็ทำการเก็บสถิติของการใช้บริการเพื่อหาหนทางแก้ไขปัญหาลงไป นอกจากนี้ที่ศูนย์บริการย่อยจะให้บริการเฉพาะรายการที่ประชาชนนิยมทำและใช้เวลาไม่มากนัก อาทิ ทำบัตรประชาชน คัดสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น แต่รายการที่จะต้องมีการตรวจสอบหรือใช้เวลานาน อาทิ จดทะเบียนอาวุธปืน การหย่าร้าง จะไม่มีบริการที่ศูนย์บริการย่อย เพราะจะต้องอาศัยพื้นที่และกำลังคนมากขึ้น



จากกรณีศึกษาของจังหวัดอุดรธานีและนครปฐม จะพบว่าเมื่อผู้ประสานงาน (นายอำเภอหรือผู้ว่าฯ) สามารถทำให้เกิดแรงจูงใจร่วมกันของส่วนราชการต่างๆ และเอกชน ก็สามารถทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบเครือข่ายได้ อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถชักจูงได้ก็จะมีบ้างที่บางหน่วยงานถอนตัวออกไปหรือไม่ได้มาร่วมให้บริการ โดยเหตุผลหลักมักเป็นด้านกำลังคนที่จัดสรรมายังอำเภอหรือศูนย์บริการย่อยซึ่งในกรณีของนครปฐมนั้นผู้ประสานงานคือนายอำเภอนั้นจะมีบารมีน้อยกว่าผู้ว่าราชการจังหวัด (กรณีอุดรธานี) ในการขอความร่วมมือในการมาร่วมกันดำเนินงานจะยุ่งยากกว่า จะเห็นได้ว่านายอำเภอเมืองนครปฐมจะต้องหาวิธีการมาสนับสนุนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเอง ในขณะที่ทางเทศบาลเมืองอุดรธานีจะรับผิดชอบในการดำเนินการไปทั้งหมด นอกจากนี้ที่อุดรธานีจะมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ประสานงานของจังหวัดจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมนำเสนอในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการจังหวัดเป็นประจำ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ รับทราบถึงผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมและสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนต่อการมีศูนย์บริการร่วม



อีกตัวอย่างที่จังหวัดอุดรได้เกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐกับเอกชน เมื่อผู้อำนวยการเขต กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานี เห็นว่าที่ตั้งของกรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีตั้งอยู่ห่างจากตัวเมือง (ประมาณ 20 - 30 กม.) ประชาชนต้องเสียเวลาและน้ำมันในการเดินทางมาต่อใบอนุญาต รวมทั้งไม่ปลอดภัยในกรณีจักรยานยนต์ (ทำให้มีการละเลยการต่อทะเบียนเป็นจำนวนมาก) ผู้อำนวยการเขตจึงมองหาที่สำหรับสำนักงานสาขาฯ พื้นที่ในตัวเมือง โดยบังเอิญที่ผู้อำนวยการเขตได้พบกับเจ้าของโรงพยาบาลเอกอุดร ซึ่งเป็นนักธุรกิจท้องถิ่นและได้เล้าความคิดให้ฟัง ซึ่งทางเจ้าของโรงพยาบาลเห็นด้วยในการให้บริการที่ดีขึ้นต่อประชาชน จึงยินดีให้กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีมาใช้พื้นที่โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อมีการเปิดสาขาของกรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีที่โรงพยาบาลเอกอุดร ประชาชนก็ให้การตอบรับอย่างดีทำให้เก็บค่าต่อใบอนุญาตมากกว่าที่มีสาขาในพื้นที่ตัวเมือง



จากกรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการในข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

● ทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี นายอำเภอเมืองนครปฐม และผู้อำนวยการเขต กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานี ต่างตระหนักถึงความสำคัญของสถานที่ในการจัดทำศูนย์บริการร่วม ว่าควรจะเป็นสถานที่ที่ประชาชนมีความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่ เช่น ห้างสรรพสินค้าที่มีจอดรถมากและประชาชนสามารถทำกิจกรรมอื่นๆ ไปด้วยโดยสะดวก ซึ่งเป็นการตอบคำถามการให้บริการของเครือข่าย “อย่างไร” ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่สุด

● การหาสมาชิกในเครือข่ายที่เหมาะสม (หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ภาคเอกชน องค์กรต่างๆ ฯลฯ) ที่มีเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกันมาร่วมดำเนินการ จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีสอดคล้องกับข้อจำกัดต่างๆ ที่มี จะช่วยให้การดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

● จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายจะมีความแตกต่างในพื้นที่สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ มีรูปแบบของอุปสรรคแตกต่างกันไป แต่หากผู้ออกแบบเครือข่ายร่วมสามารถตอบคำถามการให้บริการของเครือข่าย “อย่างไร” ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนและชักจูงสมาชิกในเครือข่ายได้ การดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายก็มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

● จากกรณีศึกษาข้างต้นถึงแม้จะเห็นว่าองค์กรส่วนท้องถิ่น อาทิ เทศบาลนครเมืองอุดรธานี มีศักยภาพในการดำเนินงานในพื้นที่ ที่หน่วยงานภาครัฐน่าจะให้ความสำคัญที่จะชักจูงให้เป็นสมาชิกในการดำเนินการของเครือข่าย แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีอีกหลาย ๆ องค์กรส่วนท้องถิ่นที่ยังต้องพึ่งพาส่วนกลางในด้านงบประมาณ ดังนั้นผู้ประสานงานเครือข่ายจะต้องประเมินศักยภาพขององค์กรส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ให้ดี อย่างไรก็ตามการดำเนินการโดยอาศัยเครือข่ายก็สามารถจะช่วยถ่ายทอดความรู้และผลักดันให้องค์กรส่วนท้องถิ่นที่ยังอาศัยงบประมาณจากส่วนกลางมีแนวทางที่จะดำเนินการและสามารถเลี้ยงตนเองได้ดีขึ้นในอนาคต



2

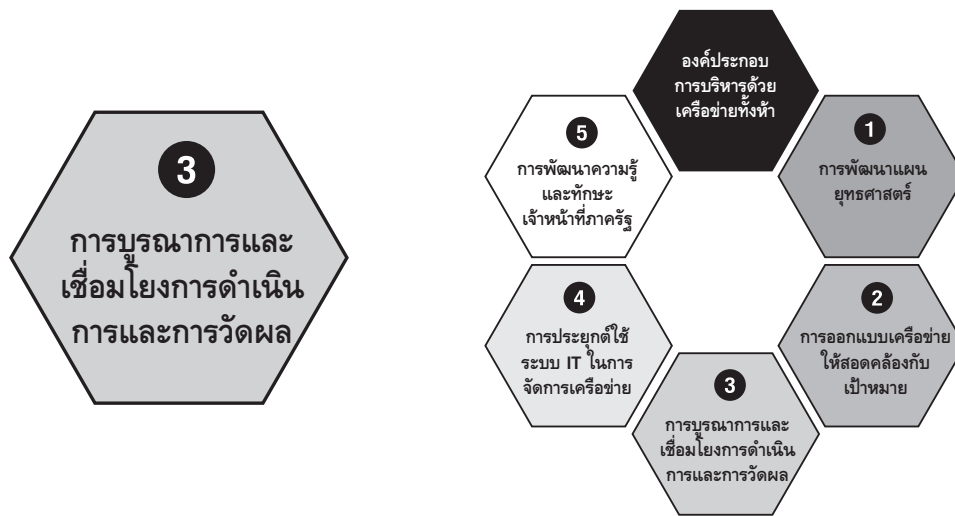
การออกแบบเครือข่าย
ให้สอดคล้องกับ
เป้าหมาย

- กำหนดว่าใครเป็นคน
สร้างเครือข่าย
- ออกแบบโครงสร้างเครือข่าย
- หาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร
ในการดำเนินการ
- กำหนดกฎระเบียบต่างๆ
ในการสร้างเครือข่าย

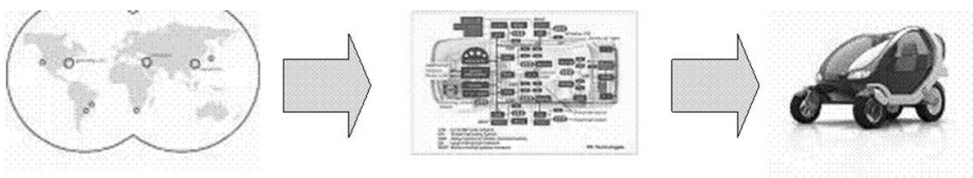


โครงการที่ท่านคิดจะใช้การบริหารแบบเครือข่าย ใครควรจะเป็นผู้ประสานงาน? ในการ
สร้างเครือข่าย ทำไมคนผู้นั้นจึงควรเป็นผู้ประสานงาน? _____





องค์ประกอบที่ 3 เป็นการเน้นถึงความสำคัญของกลไกในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประสานงานเครือข่ายและสมาชิกในเครือข่ายหรือระหว่างสมาชิกในเครือข่ายด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ตัวอย่างเช่น ในการผลิตรถยนต์หนึ่งคัน จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานของเครือข่ายผู้ส่งมอบ ซึ่งจัดหาชิ้นส่วนประกอบนับร้อยชิ้นเพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์ แต่เดิมผู้ผลิตจะทำการส่งผู้ส่งมอบเหล่านี้โดยตรง แต่ตอนนี้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เริ่มมอบความรับผิดชอบในการจัดการชิ้นส่วนใหญ่ๆ ในกระบวนการประกอบรถยนต์ เช่น การตกแต่งภายในรถยนต์ ให้แก่บริษัทที่เชี่ยวชาญในกระบวนการนี้ ปรากฏการณ์เดียวกันนี้ยังเกิดขึ้นในหลายอุตสาหกรรม ตั้งแต่คอมพิวเตอร์ไปจนถึงเครื่องมือต่างๆ



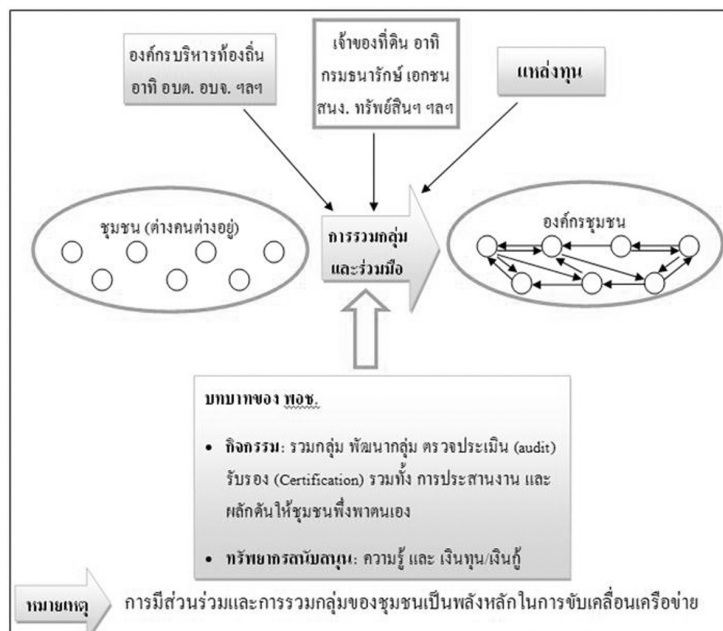
เบื้องหลังแนวโน้มนี้ คือ ความเชื่อที่ว่าผู้รับจ้างเหมา (Contractor) สามารถรวบรวมและจัดการกระบวนการและเครือข่ายของผู้ส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัททำเอง เช่นเดียวกับองค์การเอกชนขนาดใหญ่ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องพึ่งพาเอกชนในการดำเนินการแทนหน่วยงานภาครัฐในหลาย ๆ กรณี ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญกับคำถามพื้นฐานเช่นเดียวกับผู้ผลิตรถยนต์ ที่จะต้องกำหนดว่ากระบวนการใดใครควรจะทำและจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และใครจะเป็นผู้ดำเนินการเชื่อมโยงนี้



กรณีศึกษาเรื่องโครงการบ้านมั่นคง (www.codi.or.th)



บ้านมั่นคงเป็นโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. ซึ่งมีวัตถุประสงค์จะแก้ปัญหาความไม่มั่นคงในการอยู่อาศัยเพื่อสร้างชุมชนที่มั่นคงในการอยู่อาศัยและหล่ออยู่จุดเด่นของโครงการบ้านมั่นคงคือแนวทางในการพัฒนาที่อยู่อาศัยแนวทางใหม่ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรของ พอช. ในการพัฒนาที่อยู่อาศัยของชุมชนที่มั่นคงนั้นจะเน้นให้คนจนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีส่วนสำคัญในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และชุมชนของตนเองโดยหน่วยงานต่างๆ อาทิ พอช. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ เป็นผู้สนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ที่อยู่อาศัยที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชาวชุมชนอย่างแท้จริงตามต้องการดังแสดงไว้ในภาพที่ 6 โดยกระบวนการทั้งหมดจะอยู่ในความรับผิดชอบของ พอช. ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

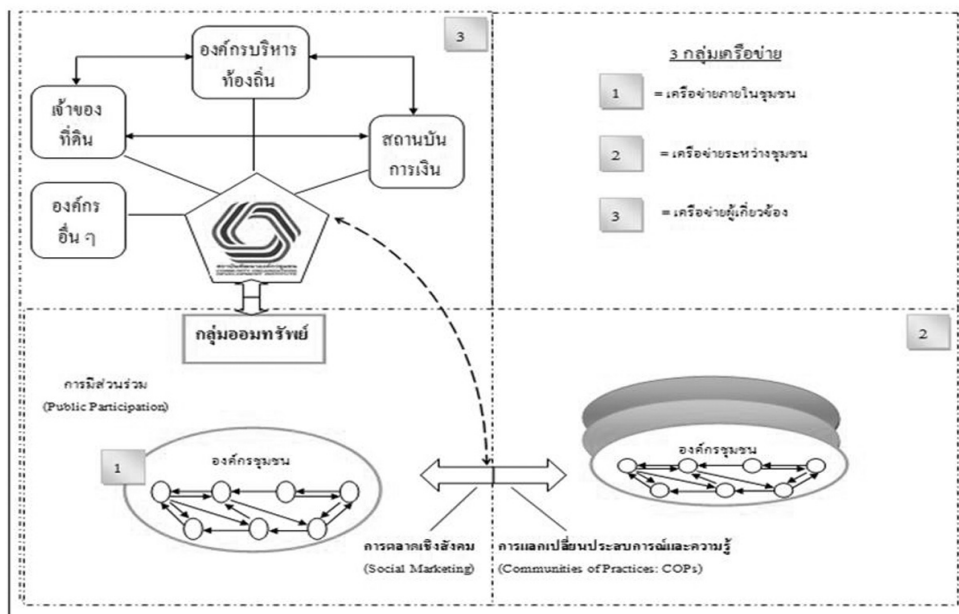


ภาพที่ 6 : ภาพการดำเนินงานของ พอช. และเครือข่ายในโครงการบ้านมั่นคง



จากการดำเนินงานของบ้านมั่นคงโดย พอช. จะเห็นได้ว่าต้องอาศัยการประสานงานกับหลายๆ ฝ่าย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคลและองค์กรอื่นๆ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เรียกว่า การดำเนินงานผ่านเครือข่าย (Networking Approach) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ พอช. และการจัดวิจัยเอกสาร พบว่าโครงการบ้านมั่นคงประกอบด้วย 3 เครือข่าย ได้แก่

1. เครือข่ายภายในชุมชน ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างชุมชนและบ้าน
2. เครือข่ายระหว่างชุมชนบ้านมั่นคง ซึ่งเป็นเครือข่ายสนับสนุน ที่มีเจ้าหน้าที่ให้ความรู้ในเชิงประสบการณ์ ตลอดจนเป็นตัวอย่างความสำเร็จให้กับชุมชนที่กำลังร่วมกันดำเนินการสร้างบ้านมั่นคง
3. เครือข่ายผู้เกี่ยวข้องหรือองค์กรสนับสนุน ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ กฎหมายต่างๆ เพื่อให้ชุมชนสามารถดำเนินการสร้างบ้านมั่นคงได้

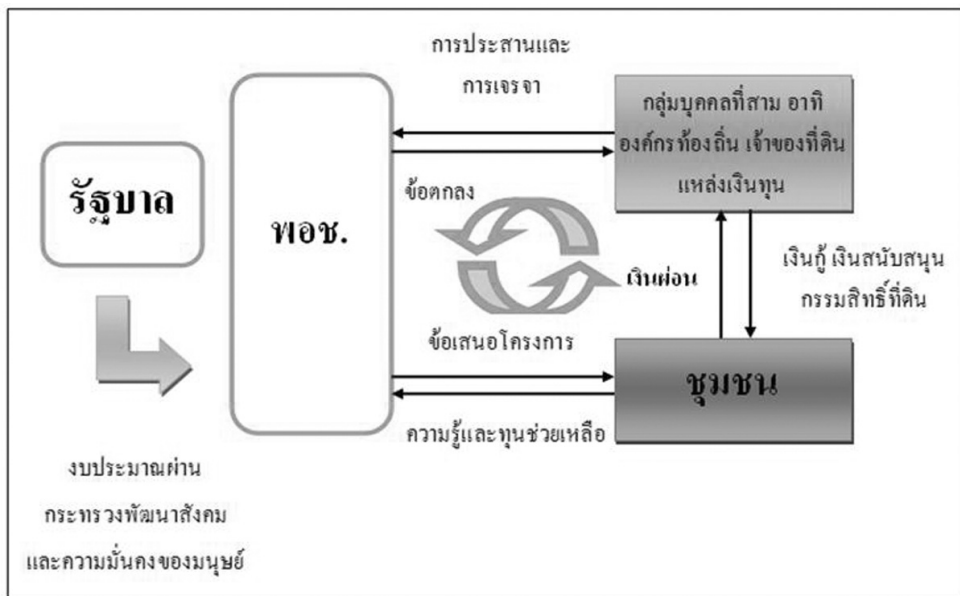


ภาพที่ 7: เครือข่ายการดำเนินงานของโครงการบ้านมั่นคง

จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่า พอช. มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานหลักในการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกชุมชนนั้น พอช. จะเป็นผู้ประสานงานในการรวบรวมชาวบ้าน อธิบายเกี่ยวกับโครงการบ้านมั่นคง จัดการประชุมชาวบ้าน ช่วยในการดำเนินการประชุม ตลอดจนประสานงานกับคณะกรรมการบ้านมั่นคงประจำชุมชนในการติดตามความคืบหน้าตามกระบวนการ



ในส่วนของการเป็นผู้ประสานงานภายนอกชุมชนในกรณีที่ พอช. จะนำเอาบทเรียนที่ได้รับจากการทำโครงการบ้านมั่นคงที่ต่างๆ มาเผยแพร่ในหลายรูปแบบ อาทิ การนำเอาผู้นำชุมชนบ้านมั่นคงอื่นๆ มาเล่าเรื่องให้ชุมชนฟังเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำเอาชาวชุมชนไปเยี่ยมชมโครงการบ้านมั่นคง เป็นต้น



ภาพที่ 8 : บทบาทของ พอช. ในเครือข่ายการสร้างบ้านมั่นคง

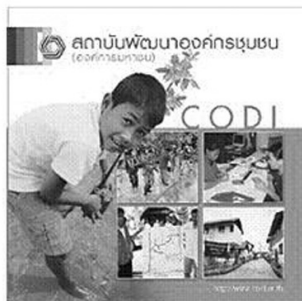
ในภาพที่ 8 แสดงให้เห็นบทบาทของ พอช. ที่เป็นผู้ประสานงานภายนอกชุมชนกับองค์การอื่นๆ แล้ว ยังเป็นผู้อธิบายถึงประโยชน์ที่ได้รับของแต่ละฝ่าย หากโครงการบ้านมั่นคงเกิดขึ้นในชุมชนหรือในเมืองนั้นๆ โดยแนวทางของ พอช. มุ่งเน้นที่จะค้นหาผลประโยชน์ร่วมกันในแต่ละฝ่าย อาทิ เจ้าของที่ดินจะได้รับเงินค่าเช่าหรือขายที่ดินเป็นกอบเป็นกำไม่ใช้การกระจายและจ่ายบ้างไม่จ่ายบ้าง มีการทำสัญญากับองค์การชุมชนอย่างชัดเจน ในขณะที่ชุมชนก็จะได้กรรมสิทธิ์ที่ถูกต้องและราคาที่ยอมรับได้ ซึ่งบางส่วนมาจากการสนับสนุนของภาครัฐ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะได้รับประโยชน์ในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่น แก้ไขปัญหาอันเกิดจากแหล่งที่อยู่อาศัยที่แออัดและเป็นการสร้างคุณค่าต่อสังคม(Public Value) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปในตัว ซึ่งแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างต้องช่วยเหลือในด้านการสนับสนุนการดำเนินงานบางส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณหรือเป็นผู้ร่วมเจรจากับเจ้าของที่ดินและสถาบันการเงิน ฯลฯ



ในส่วนของการเงินนั้นการมีองค์การชุมชนจะช่วยให้สถาบันการเงินปล่อยสินเชื่อได้ง่ายขึ้น เพราะการมีกลุ่มออมทรัพย์จะช่วยประกันความเสี่ยงในเรื่องการหนี้หนี้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์สถาบันการเงินอีกทางหนึ่ง ในส่วนของสถาบันการศึกษาจะเข้ามาช่วยเสริมการทำงานของ พอช. ในด้านการวางแผนชุมชนและออกแบบบ้าน เป็นต้น

นอกจากเป็นผู้ประสานงานหลักแล้ว พอช. ยังทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลและความรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการสร้างบ้านมั่นคง หรืออาจจะเรียกบทบาทนี้ของ พอช. ว่าเป็นที่ปรึกษาชุมชนบ้านมั่นคง

โดยสรุปปรัชญาในการดำเนินงานของบ้านมั่นคงคือการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่ชาวชุมชน (ชาวบ้านที่รวมกันเป็นองค์การชุมชน) เป็นกลไกหลัก ในการคิด การทำ การวางระบบ การบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยหน่วยงานในท้องถิ่นเป็นผู้สนับสนุน รวมทั้งมีสถาบันชุมชน วิศวกรเข้าไปช่วยในการออกแบบ วางผัง และเป็นที่ปรึกษาในการก่อสร้างให้กับชุมชน โดยผลลัพธ์ในการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุมชนในแนวทางนี้ จะนำไปสู่การมีสภาพชีวิตของแต่ละบุคคลและสังคมรอบข้างที่ดีขึ้น ซึ่งจากการดำเนินการในช่วงปี 2546-2549 มีผลการดำเนินการดังนี้





รายการ	จำนวน
จำนวนองค์การชุมชนที่ได้รับการรับรอง	773 ชุมชน
จำนวนพื้นที่ (เมือง/เทศบาล) ดำเนินการ	214 พื้นที่
จำนวนครอบครัวในโครงการ	45,504 ครอบครัว
จำนวนเงินสนับสนุน	
● เงินสนับสนุน	1.35 พันล้านบาท
● เงินกู้เพื่อปรับปรุงบ้าน/ชุมชน	1.39 พันล้านบาท
รวมทั้งสิ้น	2.47 พันล้านบาท
จำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนโครงการทั้งหมด	
● งบประมาณจากรัฐบาล (สำหรับการปรับปรุงบ้านและสาธารณูปโภค ค่าบริหารจัดการร้อยละ 5 ค่าอุดหนุนส่วนต่างของดอกเบี้ยร้อยละ 2 และค่าพัฒนาเครือข่ายระหว่างชุมชน)	1.78 พันล้านบาท
● เงินกองทุนของ พอช. สำหรับ (วงเงินกู้และสินเชื่อที่อยู่อาศัย)	1.31 พันล้านบาท
● เงินสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น	0.21 พันล้านบาท
รวมทั้งสิ้น	3.30 พันล้านบาท



ตารางที่ 3 ประเภทในการปรับปรุงสภาพแหล่งที่อยู่อาศัย (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
รื้อสร้างใหม่	392	30,033
ย้ายที่อยู่ใกล้เคียง	133	6,326
ย้ายที่	246	8,740
ที่อยู่อาศัยสำหรับคนไม่มีที่อยู่	2	405
รวมทั้งสิ้น	773	45,504
หมายเหตุ : พอช. พยายามที่จะไม่ย้ายหรือย้ายให้ใกล้กับชุมชนเดิมที่สุด เพื่อไม่ให้กระทบกับวิถีชีวิตปัจจุบันของชาวชุมชน เช่น ระยะทางการไปทำงาน/โรงเรียน เป็นต้น		

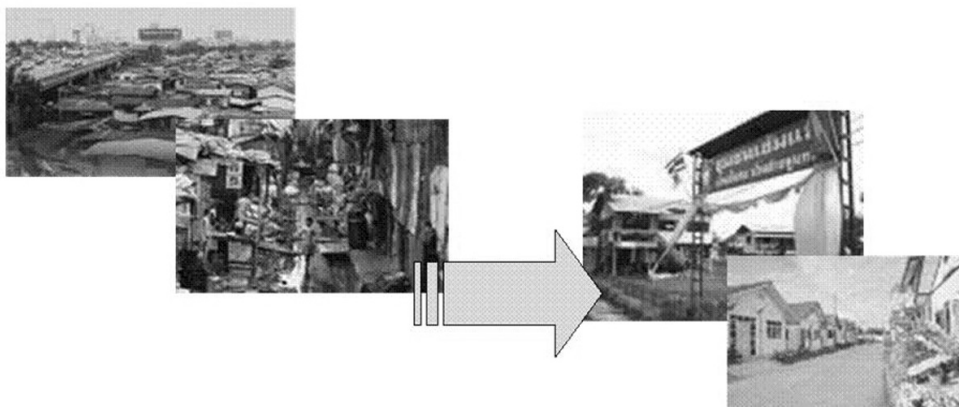
ตารางที่ 4 ประเภทของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัย (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
ถูกไล่ที่ ไฟไหม้ เป็นหนี้ ไม่มีที่อยู่อาศัย	240	12,863
บุกรุกพื้นที่	329	20,916
กำลังเจรจาเช่าพื้นที่	163	10,206
อื่นๆ	41	1,519
รวมทั้งสิ้น	773	45,504

ตารางที่ 5 สถานการณ์ใช้พื้นที่ในปัจจุบันขององค์การชุมชน (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
ได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่อย่างถูกต้อง จากหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของที่ดิน	435	19,886
การเช่าที่ระยะสั้น (< 5 ปี) จากเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐ	39	3,041
การเช่าที่ระยะสั้น (> 5 ปี) จากเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐ	219	19,283
การเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกันโดยมี เอกสารกรรมสิทธิ์	80	3,294
รวมทั้งสิ้น	773	45,504

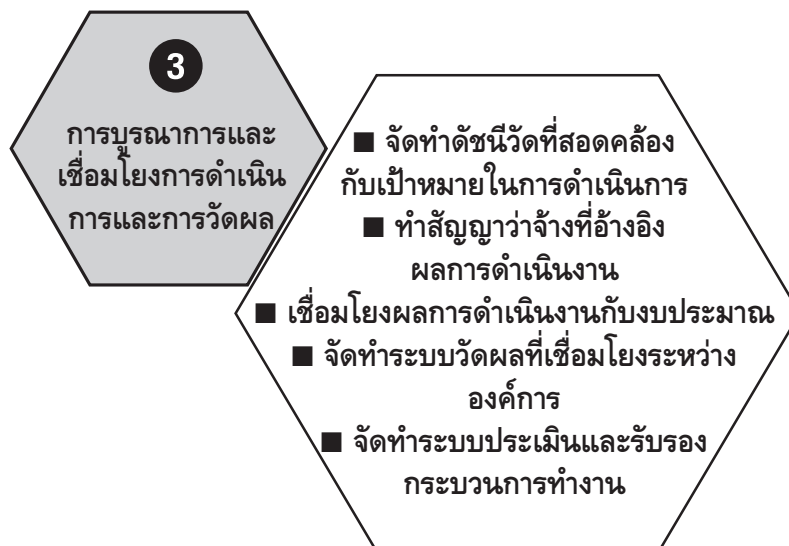
จากตารางที่ 2 ถึง 5 จะเห็นว่า พอช. สามารถช่วยพัฒนาและแปรสภาพชุมชนแออัดให้มีสภาพชุมชนที่ดีขึ้น ภายในสามปีได้ถึง 773 ชุมชนหรือประมาณ 45,000 ครอบครัวและแม้ว่ากระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนทุกชั้นตอนน่าจะใช้เวลานาน แต่ด้วยประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารการดำเนินงานของ พอช. ผ่านระบบเครือข่ายทำให้ พอช. สามารถสร้างบ้านมั่นคงอย่างรวดเร็วโดยใช้งบประมาณไม่มาก (โดยประมาณ 4 ล้านบาทต่อชุมชน)





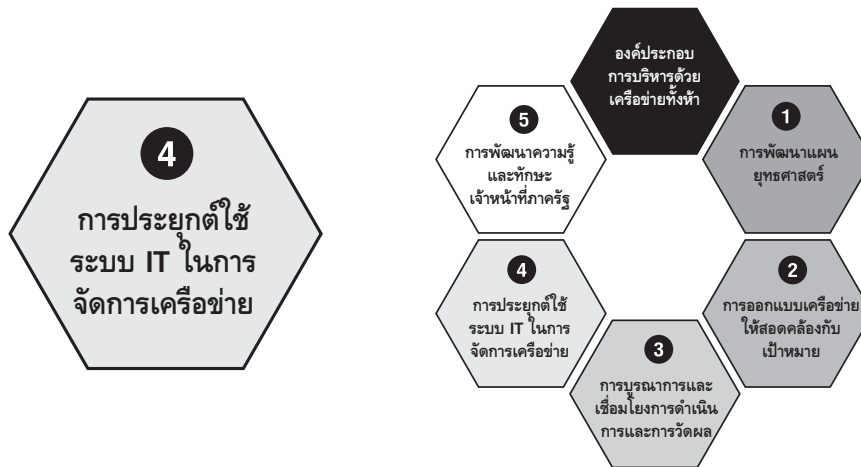
จากกรณีโครงการบ้านมั่นคง ในข้างต้นสามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

- โครงการบ้านมั่นคงได้ใช้กลยุทธ์การจัดกลุ่มออมทรัพย์และองค์การชุมชนในการสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในชุมชนเข้าด้วยกัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อสังคมภายนอกและเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้อื่น
- โครงการบ้านมั่นคงจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนของโครงการบ้านมั่นคงและเป็นการเรียนรู้ปัญหาและประสบการณ์จากชุมชนอื่น
- โครงการบ้านมั่นคงอาศัยแนวคิดของการสร้างคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ในการชักจูงและเชื่อมโยงให้เจ้าของที่ดิน หน่วยงานภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นมาร่วมกันสนับสนุนให้เกิดโครงการบ้านมั่นคงขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง



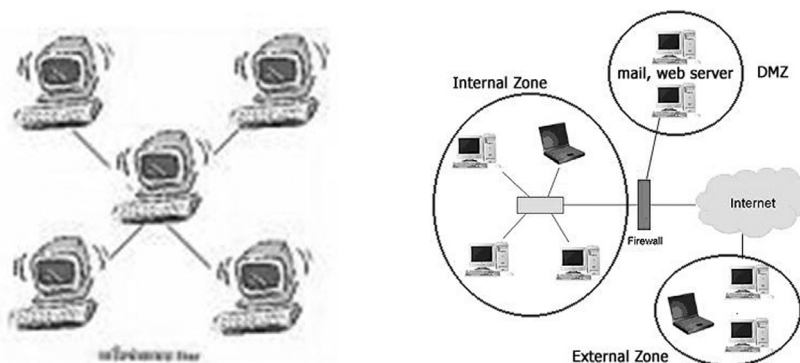
?

โครงการเชื่อมโยงการดำเนินงานและการวัดผลจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นมีลักษณะอย่างไร?



การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายประสบความสำเร็จ สามารถทำได้โดยหน่วยงานต่าง ๆ ต้องเชื่อมต่อกันได้ในหลายระดับผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกันและกัน และการเชื่อมต่อกับสมาชิกเครือข่ายที่เป็นบริษัทเอกชนและหน่วยงานที่ไม่แสวงผลกำไร นำเสียดายที่ยังมีข้อบกพร่องที่เห็นได้ชัดอยู่ 2-3 ประการ สำหรับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศส่วนใหญ่ของรัฐบาลในหลายๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยเป็นระบบเฉพาะและแยกกันเก็บรักษาซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่รัฐไม่สามารถแบ่งปันข้อมูลกับหน่วยงานอื่นได้โดยสะดวก และยิ่งยากมากขึ้นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับสมาชิกเครือข่ายที่เป็นบริษัทเอกชนและหน่วยงานไม่แสวงผลกำไร

บริษัทชั้นนำอย่าง Dell, Cisco, GM ฯลฯ จะลงทุนสูงในด้านทรัพยากรระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า ลูกค้า และพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ภาครัฐส่วนใหญ่ยังคงติดต่อกับสมาชิกในเครือข่ายหรือพันธมิตรโดยอาศัยระบบส่งเอกสารโดยอาศัยคนเป็นหลัก ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้าในการตอบสนอง ขาดความน่าเชื่อถือ ไปจนถึงขาดการประสานงานในการให้บริการ





ในการดำเนินการของภาครัฐโดยอาศัยระบบเครือข่ายโดยเฉพาะขนาดใหญ่ทั้งในด้านปริมาณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือพื้นที่การดำเนินงาน เทคโนโลยีสารสนเทศเปรียบเสมือนการที่ยึดสมาชิกในระบบเครือข่ายของภาครัฐเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการทางธุรกิจ การตัดสินใจ ข้อมูลผู้รับบริการ ช่องทางการทำงาน และฐานข้อมูล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยใหม่เพิ่มการมองเห็นกระบวนการของสมาชิกในเครือข่าย ทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงและครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานระหว่างสมาชิกในเครือข่ายได้เกือบสมบูรณ์แบบ



ฟอร์ด มอเตอร์ เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่สามารถเข้าถึงข้อมูลด้านสินค้าคงคลังของผู้ส่งมอบทุกรายได้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ ฟอร์ด มอเตอร์ สามารถวางแผนการผลิต เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ประสบปัญหาขาดแคลนหรือความล่าช้าในสายงานการประกอบรถยนต์

ความสามารถในการมองเห็นนี้ในภาครัฐมีประโยชน์มหาศาล ตัวอย่างเช่น

■ จะช่วยให้หน่วยงานด้านสุขภาพของรัฐทราบได้ว่า ยังมีเตียงว่างกี่เตียงในโรงพยาบาลท้องถิ่นทุกแห่งเพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่คนยากจน

■ ทำให้หน่วยงานด้านแรงงานแห่งภูมิภาคทราบจำนวนตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ในโครงการฝึกอบรมของผู้ให้บริการในพื้นที่ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ

ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงแต่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทว่ายังสามารถให้บริการประชาชนได้ดีขึ้นด้วย การมองเห็น (Visibility) ที่ดีขึ้น จะทำให้หน่วยงานรัฐติดตามตรวจสอบการให้บริการผู้รับบริการจ้างเหมา (Contractor) ได้ด้วยความชัดเจนและรวดเร็วเสมือนว่าหน่วยงานรัฐเองเป็นผู้บริการ



กรณีศึกษา เรื่องการใช้ระบบสารสนเทศที่ศูนย์บริการร่วม

การเปิดศูนย์บริการร่วมต่างๆ นอกเหนือจากพื้นที่ราชการนั้น ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีระบบสารสนเทศ เพราะเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของส่วนกลางได้อย่างไรก็ตามหากส่วนราชการที่เข้าร่วมให้บริการที่ศูนย์บริการร่วมระบบอินเทอร์เน็ตก็จะสามารถทำธุรกรรมของประชาชนได้ทันที ซึ่งจะมีประสิทธิภาพกว่าการทำธุรกรรมบนเอกสาร



จังหวัดนครปฐม



ที่อำเภอเมืองนครปฐม นายอำเภอและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจติดตามการดำเนินงานที่ศูนย์บริการย่อยบิกชี ผ่านระบบกล้อง CCTV ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้สามารถโยกย้ายกำลังเจ้าหน้าที่ระหว่างที่ทำการอำเภอและศูนย์บริการย่อยบิกชีเมื่อแห่งใดแห่งหนึ่งมีจำนวนผู้มาใช้บริการจำนวนมากว่า ทำให้การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จังหวัดอุดรธานี



ในส่วนของจังหวัดอุดรธานี เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานศูนย์บริการจะรวบรวมสถิติการดำเนินงานและนำเสนอในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดกับผู้ว่าฯอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนได้รับทราบการดำเนินงานของศูนย์บริการและคงความสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกันของส่วนราชการต่าง ๆ ในศูนย์บริการร่วม



จากกรณีศึกษาเรื่องการใช้ระบบสารสนเทศศูนย์บริการร่วม ของประเทศไทย ในข้างต้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

■ เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการควบคุม ติดตามการดำเนินงานของเครือข่ายได้โดยไม่ยุ่งยาก และไม่รบกวนการดำเนินงานของเครือข่าย เป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส ตลอดจนทำให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

■ การเชื่อมโยงเครือข่ายโดยระบบสารสนเทศไม่ว่าจะเป็นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต หรือรายงานการดำเนินงานโดยทั่วไป ก็จะเป็นการช่วยส่งเสริมการประสานงานและการดำเนินการร่วมกันในเครือข่าย



4

การประยุกต์ใช้ระบบ IT ในการจัดการเครือข่าย

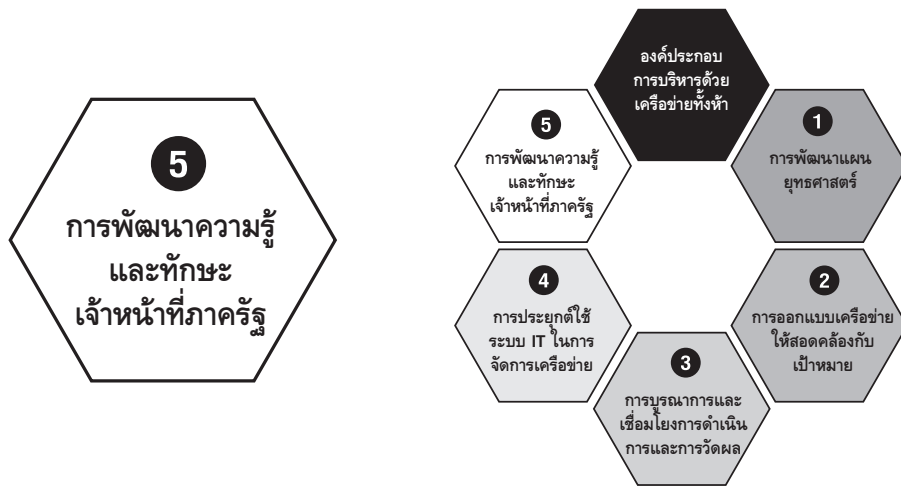
■ พัฒนาระบบสารสนเทศ
ให้เป็นระบบเปิดที่สามารถ
เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลขององค์กร
อื่นได้ง่าย

■ **ระบุฐานข้อมูลของสมาชิกเครือข่ายและ
ผู้รับบริการ**

■ จัดหาเครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกัน-การวิเคราะห์-ช่วยตัดสินใจ-จัดการความรู้

?🔑 โครงการที่ท่านคิดจะใช้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมด้วยอย่างไร

[illegible]



การพัฒนาทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารเครือข่าย เนื่องจากการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมของรัฐที่ใช้ระบบเครือข่ายมีความซับซ้อนมากขึ้น เจ้าหน้าที่ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและศักยภาพที่แตกต่างออกไป นอกจากต้องรู้จักการวางแผน จัดทำงบประมาณ จัดการด้านพนักงาน และหน้าที่อื่นๆของรัฐแล้ว การจัดการระบบเครือข่ายยังต้องการความเชี่ยวชาญในงานบางอย่าง เช่น การเจรจาต่อรอง และการเป็นคนกลางประสานงาน

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่าย เจ้าหน้าที่ภาครัฐหรือผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งเพียงอย่างเดียวเหมือนกับการฝึกทหาร แต่ทุกวันนี้ผู้บริหารเครือข่ายภาครัฐจำเป็นต้องมีลักษณะเหมือนผู้ควบคุมวงซิมโฟนีมากกว่า

ผู้บริหารเครือข่ายในฐานะผู้ควบคุมวงซิมโฟนี (Facilitator as Conductor)



ทุกวันนี้ ทักษะเช่นนี้มีไม่มากในภาครัฐ องค์การต่างๆ ของรัฐไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการสัญญาจ้างเหมาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งยังไม่ได้รวมถึงการจัดการเครือข่ายอย่างมืออาชีพที่ต้องมีความเชี่ยวชาญมากกว่านี้ ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่าในด้านการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะเจ้าหน้าที่ของภาครัฐในกระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายมีดังต่อไปนี้คือการฝึกสอน การเป็นคนกลางประสานงาน การเจรจาต่อรอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การจัดการโครงการและธุรกิจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการด้านสัญญา ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน การคิดเรื่องกลยุทธ์และการสร้างทีมเป็นต้น



กรณีศึกษา เรื่องการจัดการและถ่ายทอดความรู้ของโครงการบ้านมั่นคง (www.codi.or.th)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่โครงการบ้านมั่นคงใช้ในการเพิ่มโอกาสการจัดสร้างชุมชนบ้านมั่นคงให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากพื้นที่การปฏิบัติการของโครงการบ้านมั่นคงจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ปัญหาที่พบอาจจะคล้ายคลึงแต่ก็ไม่เหมือนเสียทีเดียว ดังนั้นความสำเร็จของโครงการจะขึ้นกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก ขั้นตอนในการทำกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้น คือ

- 1) การทำความเข้าใจของชุมชนให้ตรงกัน
- 2) การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์
- 3) การกระจายความรับผิดชอบของชุมชน
- 4) การสำรวจข้อมูลชุมชนร่วมกัน
- 5) การจัดระบบสิทธิในที่อยู่อาศัย
- 6) การร่วมกันออกแบบชุมชนและบ้าน
- 7) การร่วมกันสร้างระบบสาธารณูปโภคและบ้าน
- 8) การสร้างระบบดูแลซึ่งกันและกัน

จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการทั้ง 8 นี้ เป็นกระบวนการดำเนินงานเป็นเลิศ หรือ Best Practice ของโครงการบ้านมั่นคง แต่ในรายละเอียด ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการแต่ละโครงการจะไม่เหมือนกัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับวิธีการให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละบุคคลมีประสบการณ์ที่แตกต่าง

กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ของโครงการบ้านมั่นคงเกิดจากประสบการณ์ที่ถ่ายทอดระหว่างบุคลากร รวมทั้งการเรียนรู้ระหว่างการดำเนินงาน (On the Job Training) นอกจากนี้แล้วโครงการบ้านมั่นคงยังได้จัดทำกรณีศึกษาในการจัดทำบ้านมั่นคงเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้เป็นทั้งการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของโครงการและการประชาสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน นอกจากการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของโครงการบ้านมั่นคงแล้วยังมีการนำเอาผู้คนจากอีกชุมชนมาดูการดำเนินการของโครงการบ้านมั่นคงอื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน ช่วยให้ชุมชนที่เพิ่งเริ่มกระบวนการตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะเป็นแรงผลักดันที่ดีที่ได้เห็นความสำเร็จของโครงการอื่น ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนที่เพิ่งเริ่มกระบวนการมีความเชื่อถือนในวิธีการของโครงการบ้านมั่นคง ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ของโครงการบ้านมั่นคงนี้อาจเรียกว่า ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice) ได้



จากกรณีศึกษาเรื่องการจัดการและถ่ายทอดความรู้ของโครงการบ้านมั่นคงในข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายของภาครัฐ นั้นจะเน้นหนักในด้านการประสานงาน เจรจา การทำสัญญา ชักจูงใจ ฯลฯ ที่โดยปกติเจ้าหน้าที่ของภาครัฐไม่ค่อยจะต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานในลักษณะที่กล่าวมานี้ ดังนั้นหากหน่วยงานภาครัฐมีแนวความคิดที่จะประยุกต์ใช้แนวทางเครือข่ายในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับการจัดการเครือข่ายในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับการจัดการเครือข่ายให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน
- การจัดการความรู้เป็นกลไกที่สำคัญมากในการเผยแพร่แนวทางและประสบการณ์ การดำเนินงานในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างพื้นที่ดำเนินงานและคณะทำงาน ซึ่งจะเป็นจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ



โครงการพัฒนาความรู้และทักษะเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้น หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ได้ดำเนินการอย่างไรบ้าง



สรุปองค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายภาครัฐตามความเข้าใจของท่าน



โดยสรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ ที่ควรจะต้องมีการสร้างเครือข่าย การดำเนินงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ของเครือข่ายที่ชัดเจน 2) การออกแบบเครือข่ายภาครัฐจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติขององค์การภาครัฐ บริบทการดำเนินการและขอบเขตในการดำเนินการ 3) ระบบการวัดและประเมินผลการ ดำเนินงาน 4) ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ที่นำไปสู่การประสาน การดำเนินงานระหว่างสมาชิกในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การให้ความสนใจต่อ การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรภายในเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง





.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



อย่างไร? (HOW?)

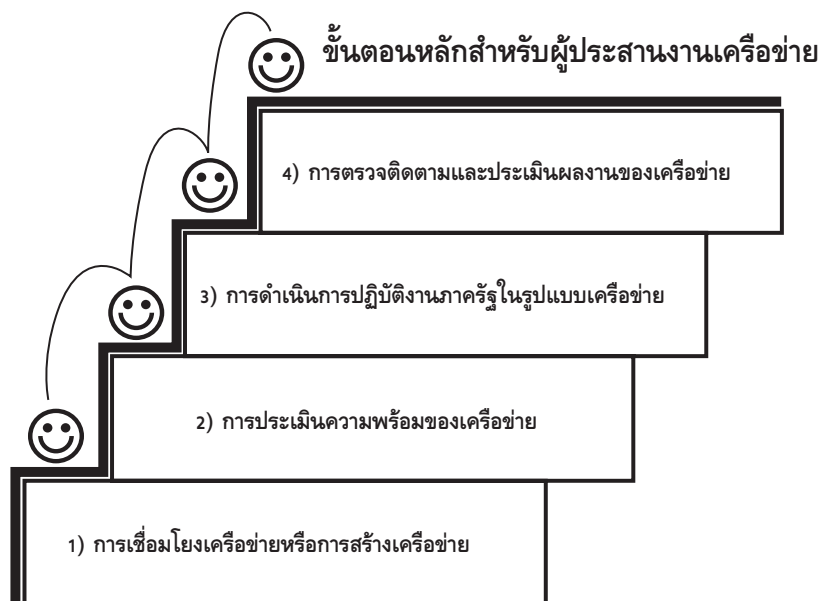
เราจะจัดการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายได้อย่างไร?

หลังจากที่ได้รับทราบถึงประโยชน์และองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายขององค์การภาครัฐ รวมทั้งเริ่มที่จะคิดว่าปัญหาในการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานนั้น อาจมีโอกาสนำเอาแนวคิดของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายไปใช้ รวมทั้งได้คาดหมายไว้แล้วว่าใครบ้างที่น่าจะมาเป็นพันธมิตรและสมาชิกในเครือข่ายของหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและสมาชิกเครือข่ายของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

โดยจะสมมติว่าหน่วยงานภาครัฐที่ท่านผู้อ่านเป็นเจ้าหน้าที่กำลังประสบปัญหาที่ระบุไว้ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งดังต่อไปนี้

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ | <input type="checkbox"/> ข้อจำกัดในด้านกำลังคน |
| <input type="checkbox"/> ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนต่อการให้บริการและแก้ไขปัญหา | |
| <input type="checkbox"/> ความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา | <input type="checkbox"/> ทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา |

หน่วยงานที่มีความประสงค์ที่จะสร้างเครือข่ายการดำเนินงานภาครัฐและต้องการเป็นผู้ประสานงานหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายให้เกิดการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ั้น ต้องนำเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติงานการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย 4 ขั้นตอนหลัก โดยมีขั้นตอนการประสานงานเครือข่ายดังต่อไปนี้ คือ 1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย 2) การประเมินความพร้อมของเครือข่าย 3) การดำเนินงานปฏิบัติการด้วยเครือข่าย 4) การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย ดูจากภาพที่ 9



ภาพที่ 9 : ขั้นตอนการประสานงานเครือข่าย

แนวทางการปฏิบัติที่นำเสนอในเรื่องการจัดขั้นตอนการประสานงานเครือข่ายนี้ ได้มาจากการดำเนินงานวิจัยร่วมกันของผู้เขียนศูนย์วิจัยวาเคนอินเก้น ประเทศเนเธอร์แลนด์ และสถาบันอาหารแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

- เอกสารประกอบการบรรยายเวทีนวัตกรรมปี พ.ศ. 2548
- International Network for Social Network Analysis (www.insna.org)
- White House Faith-Based and Community Initiative (www.whitehouse.gov/government/fbci)
- The Office of Management and Budget, USA (<http://www.whitehouse.gov/omb>)
- Wageningen University and Research Center (<http://wur.nl>)



1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย

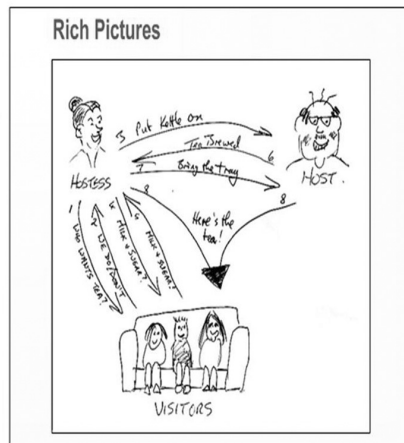
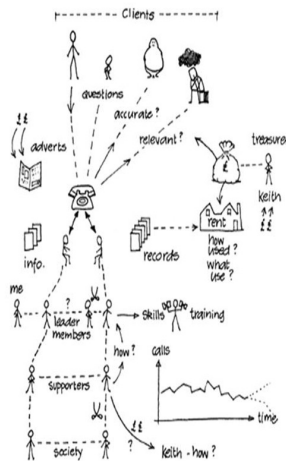
ความสำเร็จของเครือข่ายนั้นจะเกิดขึ้นได้ หากสมาชิกทุกรายเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ตลอดจนรู้จักและเข้าใจข้อจำกัดในการดำเนินการของสมาชิกรายอื่น ๆ และที่สำคัญที่สุด สมาชิกทุกรายจะต้องเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย



การทำกิจกรรมต่อไปนี้จะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังร่วมกัน พร้อมกับการเรียนรู้ถึงบทบาทและข้อจำกัดของสมาชิกรายอื่น ๆ หน่วยงานที่คิดว่าเป็นผู้ประสานงานเครือข่ายหรือหน่วยงานที่ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายอาทิสํานักงาน ก.พ.ร. หรือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมฯลฯ ควรจะเป็นเจ้าภาพดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 กิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ (Rich Picture) ของเครือข่าย

กิจกรรมนี้จะแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเป็นหลายกลุ่ม (หากมีผู้เข้าร่วมจำนวนมากกว่า 10 คน) โดยแต่ละกลุ่มไม่ควรมีสมาชิกเกินกว่า 10 คน ซึ่งควรมีสมาชิกพอเหมาะประมาณ 6-8 คน และควรจะมีสมาชิกในแต่ละกลุ่มให้มาจากหน่วยงานต่างๆ



โดยกิจกรรมนี้จะให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มร่วมกันวาดภาพอนาคตของสังคมหรือปัญหาที่ได้รับการแก้ไข เป็นการวาดภาพสถานการณ์ที่แสดงถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญและความสัมพันธ์ของส่วนประกอบนั้น ๆ ที่ต้องปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นซึ่งการวาดภาพในอุดมคติผู้ร่วมประชุมจะเข้าใจสถานการณ์ในภาพรวมของปัญหาได้ดีขึ้น เช่น

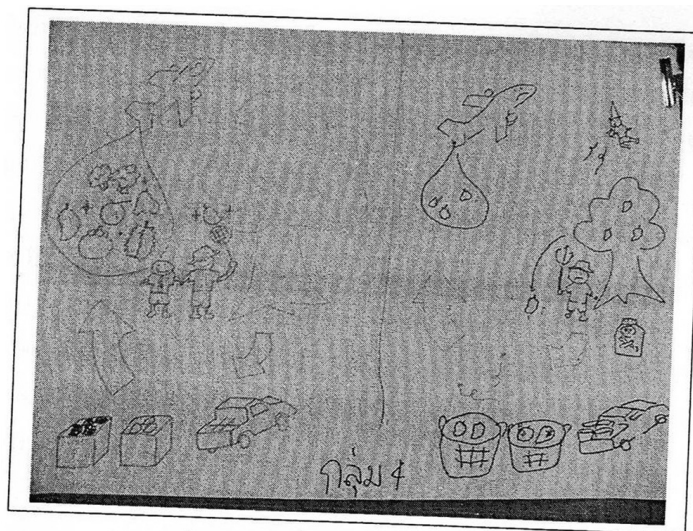
- เข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนภายใต้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- ทำให้ตระหนักถึงขอบเขตและความซับซ้อนของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน
- ทำให้ตระหนักถึงหน่วยงานและบทบาทที่ควรเป็นของการร่วมแก้ไขปัญหา
- ช่วยอธิบายความสนใจเฉพาะด้านหรือทัศนวิสัย
- ช่วยแสดงความแตกต่างและความขัดแย้งของทัศนวิสัยในเชิงขบขัน

โดยใช้เวลาไม่เกิน 40 นาที ซึ่งจุดประสงค์หลัก คือ การเริ่มทำให้มีการพูดคุยกันในกลุ่มโดยอาศัยการวาดรูป ทำให้บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ตึงเครียด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างความรู้จักกันในระหว่างสมาชิก



เมื่อวาดภาพเสร็จแล้วควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อธิบายความหมายของรูปภาพ เพื่อให้กลุ่มอื่น ๆ ได้เข้าใจในแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม

เมื่อมีการอธิบายรูปภาพของแต่ละกลุ่มแล้ว วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุม จะต้องจับประเด็นและสรุปวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายของสมาชิก เพื่อเป็นพื้นฐานต่อไปในการจัดสร้างเครือข่าย อย่างไรก็ตามวิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมไม่ควรให้มีจำนวนของวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังมากเกินไป ถ้าสามารถรวมวัตถุประสงค์หรือผลที่คาดหวังเป็นข้อเดียวกันก็จะทำให้เป้าหมายในการดำเนินการเครือข่ายชัดเจนโดยระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมนี้ควรอยู่ในระหว่าง 60-90 นาที

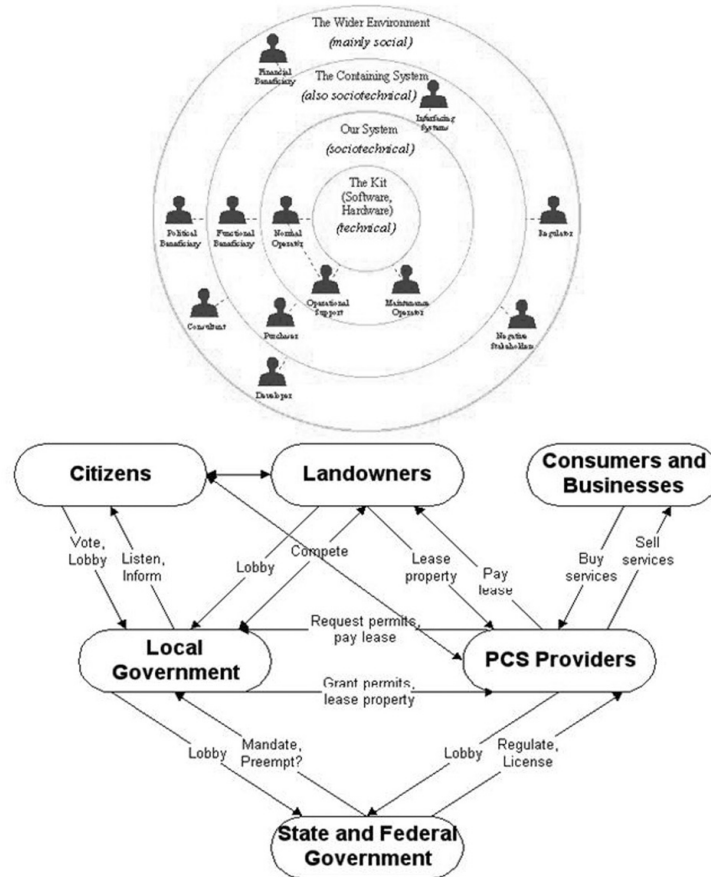


ภาพที่ 9 : ตัวอย่างภาพในอุดมคติ

ตัวอย่างภาพที่ 9 นำมาจากการสัมมนาเพื่อจัดทำเครือข่ายผลไม้ โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ร่วมกับ ศูนย์วิจัยวาเกนิงเก้น (Wageningen University and Research Center) ประเทศเนเธอร์แลนด์ และ สเมอร์ฟิต แคปป่า โซลิด บอร์ด เอเชียแปซิฟิก ซึ่งอธิบายอย่างคร่าวๆ ถึงสถานการณ์ของอุตสาหกรรมผลไม้ไทยในปัจจุบันคือผลผลิตไม่แน่นอน มีการใช้สารเคมีมาก ระบบโลจิสติกส์ไม่ดีพอ พร้อมกับบรรจุกุญแจไม้ได้มาตรฐาน หรือมีเพียงไม่กี่ประเภทของผลไม้ไทยที่สามารถส่งออกได้

1.2 กิจกรรมการสร้างแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Identification)

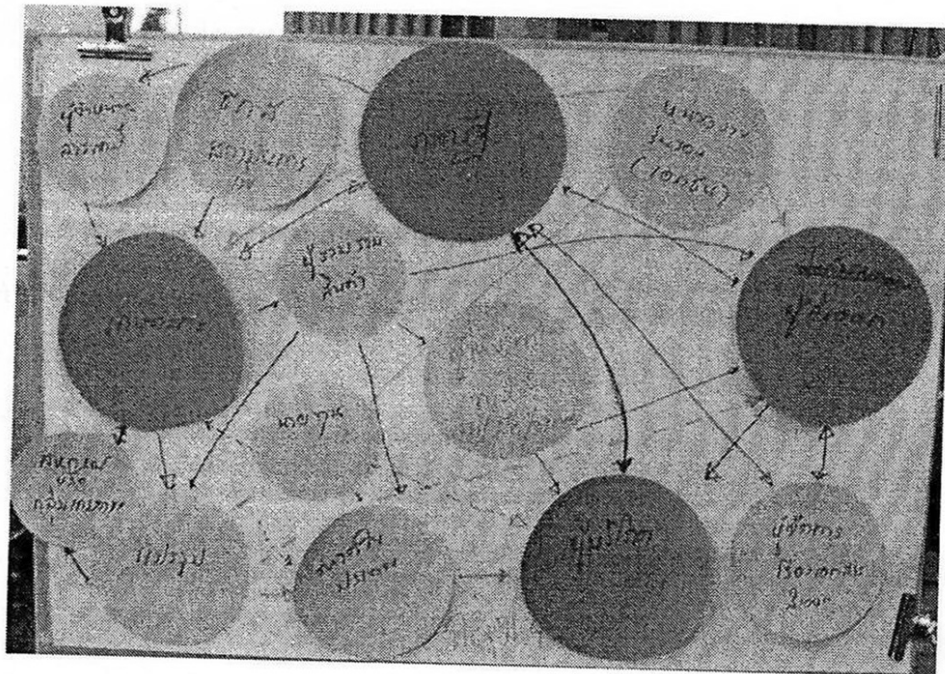
กิจกรรมนี้จะอาศัยกลุ่มสมาชิกเดียวกับกิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ โดยกิจกรรมนี้จะให้สมาชิกเขียนแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยระบุถึงขนาดของความสัมพันธ์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อวัตถุประสงค์หลักของเครือข่ายหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข



โดยแผนผังจะประกอบด้วยรูปวงกลมและลูกศรเชื่อมโยง ซึ่งวิธีการวาดรูปมีดังต่อไปนี้

● วงกลม ○ หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งขนาดของวงกลมที่ระบุชื่อของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงกลม โดยวงกลมจะมี 3 ขนาดได้แก่ เล็ก (สำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญ) กลาง (สำคัญปานกลาง) และใหญ่ (สำคัญมาก) วงกลมยิ่งขนาดใหญ่ขึ้นก็จะบ่งถึงความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น (ตามความเห็นของสมาชิกกลุ่ม)

● ลูกศร ➡ หมายถึงผู้ความเชื่อมโยงในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยหากลูกศรที่วาดเป็นเส้นประ ----> แสดงว่าระดับความสำคัญของการเชื่อมโยงนี้น้อย หากลูกศรเป็นเส้นทึบ ➡ แสดงว่าระดับความสำคัญของการเชื่อมโยงนี้มาก นอกจากนี้แล้วทิศทางของหัวลูกศรแสดงถึงลักษณะการเชื่อมโยงว่าเป็นสองทาง (Two-way Relationship) ⇔ หรือทางเดียว (One-way Relationship) ➡ ในกรณีนี้ที่สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่าจะจะมีการเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้วาดลูกศรที่ชี้แสดงลงไปแผนผัง



ภาพที่ 10 : ตัวอย่างแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการสัมมนาเพื่อจัดทำเครือข่ายผลไม้

กิจกรรมนี้จะใช้เวลาไม่เกิน 40 นาที จุดประสงค์หลักของกิจกรรมนี้ คือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพรวมของปัญหาหรือภาพรวมการดำเนินการของเครือข่ายเพื่อสะท้อนถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาและบ่งชี้ถึงข้อจำกัดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ราย

ในกิจกรรมนี้วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมจะต้องคอยติดตามการจัดสร้างผังการเชื่อมโยงให้ดี เพราะอาจจะเกิดการทะเลาะกันได้ โดยจะต้องคอยเน้นย้ำถึงการระบุปัญหาเพื่อนำไปแก้ไขและร่วมกันหาทางลดข้อจำกัดที่มีอยู่ในระบบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ราย

เมื่อสร้างแผนผังการเชื่อมโยงเสร็จแล้ว ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อธิบายความหมายรูปภาพเพื่อให้กลุ่มอื่นๆ เข้าใจในแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม เมื่อมีการอธิบายรูปภาพของแต่ละกลุ่มแล้ว วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมจะต้องจับประเด็นและสรุปปัญหาที่พบและนำเสนอในใจร่วมกัน ตลอดจนนำเสนอแนวทางการลดข้อจำกัดที่มีในระบบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ รายลง โดยอาศัยรูปแบบการดำเนินการผ่านเครือข่าย



1.3 กิจกรรมจัดทำตารางกำหนดจุดเด่นและจุดด้อยด้านความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อระบุถึงระดับความสามารถ (จุดเด่น ปานกลาง จุดด้อย) ของสมาชิกแต่ละรายในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย

วัตถุประสงค์ของเครือข่าย									
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ท.1	ท.2	ท.3	รวม
รายชื่อสมาชิกเครือข่าย									
	รายการปัจจัยที่สำคัญของเครือข่าย					รายการทรัพยากรที่สำคัญของเครือข่าย			
รวม									

ช่องรวมไม่จำเป็นต้องมีก็ได้แล้วแต่วิทยากร

ภาพที่ 11 : ตารางกำหนดจุดเด่นและจุดด้อยด้านความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

จากตัวอย่างตารางที่แสดงไว้ในภาพที่ 11 โดยตารางแต่ละอันจะแสดงถึงระดับความสามารถของเครือข่ายในการดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายหนึ่งวัตถุประสงค์ โดยตารางแนวดิ่งจะเป็นการระบุถึงปัจจัยพื้นฐานของโครงข่าย ซึ่งอาจจะกำหนดจากองค์ประกอบหลัก 5 ประการที่กล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง อาทิ งบประมาณ กำลังคน และความรู้ความชำนาญ เป็นต้น ส่วนแนวนอนจะเป็นการระบุรายชื่อของสมาชิกในเครือข่ายทั้งหมด โดยในตารางจะมีช่องให้ระบุระดับความสามารถของแต่ละสมาชิกในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานของโครงข่ายและทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามหากสมาชิกในเครือข่ายหรือทรัพยากรที่จำเป็นจากที่กำหนดไว้เต็มก็สามารถเพิ่มได้ และควรมีการอภิปรายสัก 5-10 นาที เพื่อให้เป็นความเห็นร่วมกันในการเพิ่มปัจจัย แต่ถ้าผู้ดำเนินการประชุมสามารถนำปัจจัยที่เสนอมารวมเข้ากับปัจจัยเดิมที่ตั้งไว้ได้จะดีมาก

ส่วนการให้คะแนนหรือกำหนดระดับความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมว่าจะให้เป็นคะแนนตั้งแต่ 1-10 หรือกำหนดระดับเป็น 1 (จุดด้อย) 3 (กลางๆ) และ 5 (จุดเด่น) ก็ได้ โดยการให้คะแนนจะเป็นการระดมความเห็นของผู้มาเข้าร่วมประชุมทั้งหมด



ในส่วนของการวิเคราะห์ หากปัจจัยหรือทรัพยากรใด ที่ไม่มีสมาชิกใดมีระดับความสามารถในเกณฑ์ที่สูงเลย อาจจะต้องมีการยกระดับความสามารถก่อนการปฏิบัติงานหรืออาจจะต้องหาสมาชิกเพิ่มเติมที่มีจุดเด่นในหัวข้อนั้นๆ

จากการดำเนินการข้างต้นจะเป็นการให้ข้อมูลภาพรวมของเครือข่ายทั้งในด้านเป้าหมายและแรงจูงใจของสมาชิก ตลอดจนระดับความสามารถของเครือข่ายโดยรวมและความสามารถของสมาชิกแต่ละราย โดยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานประสานงานเครือข่ายมีข้อมูลในการเตรียมดำเนินการและวางแผนบริการความเสี่ยงได้



2) การประเมินความพร้อมของเครือข่าย

สำหรับแนวทางสู่การปฏิบัติในส่วนนี้ จะเป็นส่วนของผู้ประสานงานเครือข่าย โดยจะนำเสนอเครื่องมือที่จะช่วยประเมินความพร้อมในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย ภายหลังจากที่ผ่านการดำเนินกิจกรรมข้างต้น ซึ่งผู้ประสานงานควรจะไปเยี่ยมชมการดำเนินงานหรือพบปะกับสมาชิกในเครือข่ายที่ร่วมในโครงการ โดยใช้แบบประเมินต่อไปนี้เป็นแนวทางในการสอบถามและประเมินความพร้อมของเครือข่าย

ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ระดับความพร้อมของทุกสมาชิกว่าจะต้องอยู่ในระดับสูงทุกราย แต่ระดับความพร้อมจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของสมาชิกในแต่ละรายที่ผู้ประสานงานจะมอบหมายให้ ในรายที่สมาชิกมีความพร้อมระดับต่ำนั้น หมายถึงหน้าที่ของผู้ประสานงานที่จะช่วยหาหนทางในการยกระดับความพร้อมของสมาชิกรายนั้น หรือให้สมาชิกรายอื่นมาสนับสนุนการดำเนินงานด้วย

ผู้ประสานงานเครือข่ายต้องไม่ลืมว่าระดับความพร้อมของสมาชิกมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนขึ้นลงตลอดเวลา ดังนั้นการประเมินความพร้อมของสมาชิกจะต้องทำอยู่เสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง แต่ไม่ควรจะให้ความสำคัญต่อการประเมินมากเกินไปควรทำควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่นๆ อาทิ เมื่อไปสรุปผลการดำเนินการโครงการที่ผ่านมา เมื่อไปเยี่ยมชม ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ หรือเมื่อไปเก็บข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น

อนึ่งผู้ประสานงานก็จำเป็นที่จะต้องประเมินตนเองเช่นกัน เพราะหากผู้ประสานงานขาดทักษะหรือไม่มีเวลาพอเพียงในการประสานงานนั้นจะเกิดผลเสียอย่างร้ายแรงต่อเครือข่าย

2.1 แบบประเมินความพร้อมของโครงการ

โดยแบบประเมินนี้จะเป็นการประเมินซ้ำจากการทำกิจกรรมในหัวข้อข้างต้น โดยผู้ประสานงานเครือข่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทำการลงพื้นที่เพื่อเยี่ยมชมการทำงาน ตลอดจนอธิบายแนวทางการดำเนินงานและโครงการที่จะร่วมกันดำเนินการ



รายการปัจจัยที่สำคัญ
ของเครือข่าย

ให้คะแนนโดยผู้ประสานงาน
เครือข่ายหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย

ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์กร)			
	ระดับ ความพร้อม	ความคิดเห็นของผู้ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ
{			
ปัจจัยที่สำคัญเพิ่มเติมแล้วแต่ผู้ประเมินจะเพิ่มเมื่อพบตรวจ			
ประเมินความพร้อมระดับพื้นที่ย่อย (ในกรณีที่มี)			

ภาพที่ 12 : ตัวอย่างแบบประเมินความพร้อมของโครงการ

2.2 แบบประเมินความพร้อมของบุคลากร

แบบประเมินนี้จะถูกจัดทำขึ้นเมื่อผู้ประสานงานวางแผนการดำเนินงานและกำหนดกิจกรรมของเครือข่ายขึ้น โดยผู้ประสานงานจะกำหนดคุณลักษณะของตัวหลักในการดำเนินกิจกรรม อาทิ ผู้นำการทำกิจกรรม ผู้นำการประชุมเพื่อกำหนดทิศทาง ผู้ประสานงานกิจกรรม วิทยากรประจำกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น วิศวกรถ้าเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงถนน สถาปนิกถ้าเกี่ยวข้องกับการออกแบบบ้าน วิศวกรคอมพิวเตอร์ถ้าเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงการทำงานด้วย IT เป็นต้น

แบบประเมินนี้มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ คือ แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับสมาชิก และแบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับเครือข่าย ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาพที่

13-14





ชื่อโครงการ					
ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์การ)					
	บทบาทที่ 1	บทบาทที่ 2			
กิจกรรมที่ 1					
กิจกรรมที่ #	หน้าที่ของบุคลากรหลักที่จำเป็นของแต่ละกิจกรรม				
กิจกรรมที่ #			?		
กิจกรรมที่ #	X	X	X	X	X

รายการกิจกรรม
ทั้งหมดของเครือข่าย

ระบุชื่อของบุคลากรหลัก
(มากกว่า 1 ได้)

? หมายถึง ยังไม่มีการกำหนดที่แน่ชัด อาจต้องการความช่วยเหลือ
X หมายถึง สมาชิกรายนี้ไม่ร่วมกิจกรรมของเครือข่าย

ภาพที่ 13 : แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับสมาชิก

ชื่อโครงการ					
ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์การ)					
	กิจกรรมที่ 1	กิจกรรมที่ #			
สมาชิกที่ 1	✓				
สมาชิกที่ #	X	รายการกิจกรรมทั้งหมดของเครือข่าย			
สมาชิกที่ #					
สมาชิกที่ #	?				

✓ หมายถึง สมาชิกพร้อมดำเนินกิจกรรม

X หมายถึง สมาชิกไม่พร้อมดำเนินกิจกรรม

ภาพที่ 14 : แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับเครือข่าย

2.3 แบบประเมินความร่วมมือในเครือข่าย

แบบประเมินนี้จะ เป็นลักษณะของผลลัพธ์จากการส่งแบบสอบถามหรือโทรศัพท์ สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกว่ายินดีที่จะช่วยเหลือสมาชิกรายอื่น ๆ ในกิจกรรมใดบ้าง และในรูปแบบใด ซึ่งหมายถึง

- 1) ความช่วยเหลือในด้านความรู้ ประสบการณ์ แนวทางการดำเนินงาน
- 2) ความช่วยเหลือในด้านกำลังคน และ
- 3) ความช่วยเหลือด้านงบประมาณ ฯลฯ



โดยสมาชิกแต่ละรายสามารถระบุเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือ อาทิ ต้องการค่าใช้จ่ายในการเดินทางรวมทั้งที่พัก เป็นต้น

หรือสอบถามความต้องการจากสมาชิกว่าต้องการความช่วยเหลือในด้านใดบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ชื่อโครงการ				
	ความรู้	กำลังคน	งบประมาณ	อื่นๆ
สมาชิกที่ 1	- ค่ายรถ/ที่พัก			
สมาชิกที่ #		- แจกใบปลิว		
สมาชิกที่ #	- ขาดวิทยากร			
สมาชิกที่ #				

X ระบุเงื่อนไขในช่อง

- หมายถึง ยินดีช่วยเหลือ

- หมายถึง ต้องการความช่วยเหลือ

ภาพที่ 15 : ตัวอย่างแบบประเมินความร่วมมือในเครือข่าย

เมื่อทำการกรอกข้อมูลในแบบประเมินความร่วมมือในเครือข่ายแล้ว ผู้ประสานงานต้องทำการประสานงานหรือส่งข้อมูลการให้ความช่วยเหลือและการขอรับความช่วยเหลือไปยังเครือข่าย ในความคิดเห็นของผู้เขียน ผู้ประสานงานควรประสานงานด้วยตนเอง เพราะผู้ประสานงานจะรู้รายละเอียดของผู้ยินดีให้ความช่วยเหลือและผู้ต้องการรับความช่วยเหลือ

2.4 แบบประเมินความพร้อมในด้านข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ปฏิบัติการ

ในกรณีนี้จะเป็นข้อมูลของผู้ประสานงานซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการรวมทั้งข้อมูลของเครือข่าย แต่ผู้ประสานงานต้องมีข้อมูลให้พร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและชัดเจน โดยแบบประเมินที่แสดงไว้ใน ภาพที่ 16 เป็นลักษณะของตารางตรวจสอบ (Check Sheet) ที่ผู้ประสานงานจะต้องจัดทำขึ้นเองและทำการประเมินด้วยตนเอง แบบประเมินนี้มีไว้เพื่อเตือนผู้ประสานงานว่า ข้อมูลประเภทใดมีแล้ว ประเภทใดยังไม่มีมีการประเมินการดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลที่เก็บไว้ กับข้อมูลประมาณการ ก็มีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดไม่เท่ากัน ซึ่ง เป็นเพียงตัวอย่าง หากผู้ประสานงานจะปรับเปลี่ยนรูปแบบก็สามารถทำได้



ชื่อโครงการ					
	ข้อมูล	ปีที่ปรับปรุง	งบประมาณ	กำลังสำรวจ	ไม่สำรวจ
พื้นที่	2500 ตร.กม.	2540	2750 ตร.กม.		
ประชากรเป้าหมาย	200,000	2540		✓	
รายได้โดยเฉลี่ยต่อคนต่อปี	50000	2540			X
จำนวนวัด	X		15		
จำนวนโรงเรียน	X		25		

ภาพที่ 16 : ตัวอย่างแบบประเมินความพร้อมในด้านข้อมูลในพื้นที่ปฏิบัติการ



3) การดำเนินการปฏิบัติงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย

ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานสมาชิกในเครือข่ายจะต้องยื่นแผนการดำเนินงานให้ผู้ประสานงานโดยผู้ประสานงานจะต้องตรวจสอบว่ามีข้อมูลที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีตารางเวลาของแต่ละกิจกรรม พร้อมทั้งระบุทรัพยากรที่ต้องใช้
2. มีรายชื่อของสมาชิกที่สำคัญในแต่ละกิจกรรม
3. ระบุถึงความสอดคล้องของกิจกรรมกับวัตถุประสงค์ของเครือข่าย หากไม่มีสมาชิกต้องอธิบายว่ากิจกรรมนั้น ๆ ก่อประโยชน์กับเครือข่ายอย่างไร

เมื่อได้รับแผนงานของเครือข่ายแล้ว ผู้ประสานงานจะต้องกำหนดวันเวลาที่จะไปตรวจติดตามการดำเนินงานของสมาชิกเครือข่าย



4) การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย

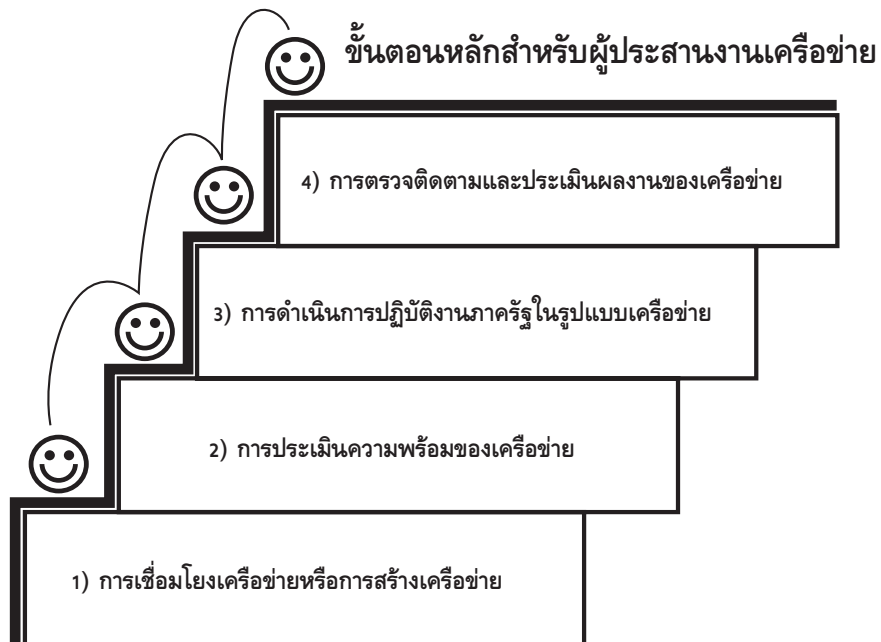
เนื่องจากเป้าประสงค์ของการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายมักเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาทางสังคมหรือบริการประชาชนซึ่งยากจะวัดผลลัพธ์ที่จะประเมินผู้ปฏิบัติได้อย่างเที่ยงตรง ดังนั้น การตรวจติดตามและประเมินผลจึงควรเป็นการตรวจ ลักษณะการดำเนินการ รูปแบบการดำเนินการ ปัญหาของการดำเนินการ แนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาปรึกษาร่วมกับสมาชิกต่อไป โดยผู้ตรวจติดตามและประเมินผล ควรแบ่งการตรวจติดตามออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. ตรวจว่ามีการจัดกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งพิจารณาลักษณะของการดำเนินการเพื่อหาจุดปรับปรุง
2. ในกรณีที่กิจกรรมต้องทำร่วมกันหลายเครือข่าย ผู้ตรวจต้องดูลักษณะการทำงานว่าร่วมมือกัน ต่างคนต่างทำ มีหลักฐานของการประสานงานก่อนหน้ากิจกรรมหรือไม่ อาทิ บันทึกการประชุม เป็นต้น
3. ภายหลังจากจัดกิจกรรม ต้องนำเอาผลการดำเนินการกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มาวิเคราะห์ร่วมกันกับเครือข่ายเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการปรับปรุงการทำงานกิจกรรมต่อไป





ในบทนี้ได้นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย สำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในฐานะผู้ประสานงานหลักของเครือข่าย โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้



1. การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายยังมีน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐน่าจะมีโอกาสนำเอาแนวทางไปใช้ประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ขึ้นได้ นอกจากนี้แนวทางที่อธิบายไว้อาจจะใช้ในการปรับปรุงภารกิจของเครือข่ายที่มีอยู่ในปัจจุบันมากขึ้นโดยเฉพาะเมื่อมีการเพิ่มเอาภาคประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอื่นๆ เข้าไปในเครือข่ายที่มีอยู่

2. การประเมินความพร้อมของเครือข่าย การดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานของเครือข่ายจะเป็นการนำเอาจุดเด่นของแต่ละสมาชิกเข้ามาร่วมกัน หากสามารถประเมินระดับความพร้อมก่อนการดำเนินงานได้ จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ก่อนเริ่มดำเนินการและเป็นการเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของเครือข่าย

3. การดำเนินการปฏิบัติงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย การดำเนินงานที่มีเงื่อนไขเวลาและในบางครั้งอาจมีเหตุการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดการให้มีการปฏิบัติการร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดโรคไข้หวัดนกระบาดทำให้หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานร่วมกันทันที แต่ในขณะเดียวกันการช่วยยกระดับช่วยเหลือการสร้างงานหรือผลิตภัณฑ์ในชุมชน ผู้ว่าราชการสามารถสร้าง

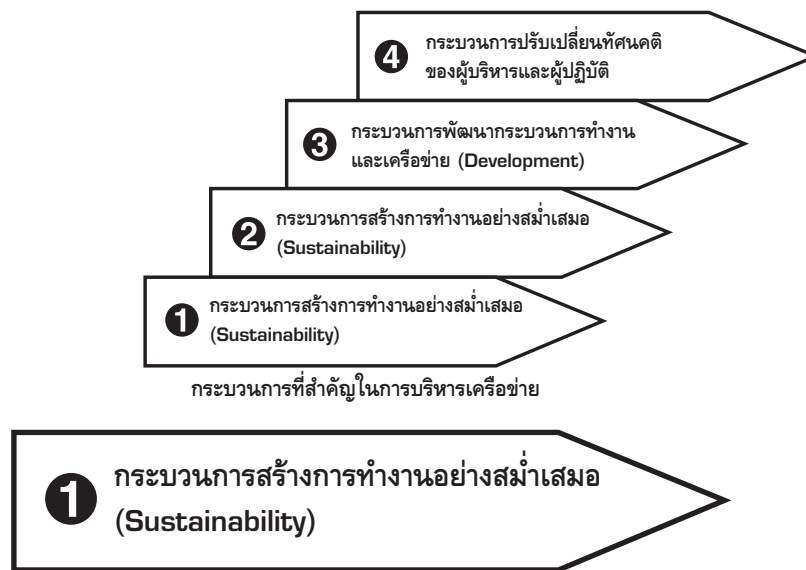


เครือข่ายโดยขอความช่วยเหลือให้หน่วยงานกระทรวงศึกษา กระทรวงอุตสาหกรรมฯ มาทำงานตามเวลาและ เป้าหมายที่กำหนดได้

4. การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย เนื่องจากรูปแบบของปัญหามีความหลากหลาย การดำเนินงานหลายอย่างๆ จะอ้างอิงกับพื้นที่เป็นหลัก รวมทั้งการประเมินผลงานโดยตรงอาจทำได้ยาก ดังนั้นจึงควรมีกฎไกที่สามารถประเมินผลงานของเครือข่ายในเชิงสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินการและการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเป็นสำคัญ

กระบวนการดำเนินการผ่านระบบเครือข่าย

แนวทางการดำเนินงานภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายมีกระบวนการที่สำคัญของการดำเนินการผ่านระบบเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการหลักๆ ดังต่อไปนี้



กระบวนการเริ่มประสานงานเครือข่าย คือ เป้าหมายสำคัญอยู่ที่การเชื่อมโยงสมาชิก (ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกัน) ของเครือข่ายเข้ามาร่วมดำเนินการร่วมกัน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การที่หน่วยงานภาครัฐสามารถที่จะดำเนินการผ่านเครือข่ายในระยะแรกต้องมีสมาชิกที่ร่วมก่อตั้งเครือข่ายที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องค้นหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยอาศัยเครือข่ายทางสังคม (Social Networking) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินการของเครือข่าย พร้อมทั้งการค้นหาผู้ที่มีประสบการณ์และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมแทนหน่วยงานภาครัฐได้



● การดำเนินกิจกรรมที่ประชาชนมีส่วนร่วม (Public Participation) เป็นส่วนหนึ่งที่จะเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงาน

● การใช้ตลาดเชิงสังคม (Social Marketing) และการขับเคลื่อนทางสังคม (Social Mobilization) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ตลอดจนมีความเห็นชอบต่อการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งหากประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่ายระดับความร่วมมือของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะลดลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของเครือข่าย

2

กระบวนการสร้างการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Sustainability)

เพื่อการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติ (Executive for Policy and Goal Deployment) ในการดำเนินงานผ่านระบบเครือข่ายการปฏิบัติการของบุคลากรมีผลต่อผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไปตามพื้นที่และสถานการณ์ที่มักจะแตกต่างกันไปอยู่เสมอคล้ายคลึงกับสภาพการดำเนินการของระบบเครือข่าย ดังนั้นจึงต้องมีเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างสม่ำเสมอขึ้น อันได้แก่

- การได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ (Coaching)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การสอบทานและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Audit and Verification)

3

กระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานและเครือข่าย (Development)

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินการผ่านเครือข่ายมีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อง ๆ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน สภาพแวดล้อม ปัญหาทางสังคม โดยเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการนี้ ได้แก่

- การจัดทำสัญญาการว่าจ้าง (Contracting Process)



- การวิเคราะห์ข้อมูลผลการทำงาน (Information Analysis from Performance Measurement)

- การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน (Audit Report Analysis) โดยจะต้องนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

4 กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

กระบวนการนี้จะมุ่งเน้นในการใช้คุณค่าต่อสังคม (Public Value) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลางในการแก้ไขปัญหาภายใต้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม อาทิ วิถีชีวิตของประชากร โครงสร้างของครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐสร้างคุณค่าต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability Value) องค์การภาครัฐจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างแท้จริง สิ่งที่สำคัญคือ การที่บุคลากรขององค์การจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างถ่องแท้เพราะบุคลากรเหล่านี้จะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

- การเข้าถึงบริการภาครัฐ (Public Accessibility) เพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่ม องค์การภาครัฐจะต้องออกแบบการให้บริการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้ารับบริการต่าง ๆ ของประชาชนเป็นสำคัญ

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เมื่อปัญหาทางสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การภาครัฐจะต้องปรับองค์การทั้งในด้านพันธกิจภารกิจและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสภาพและปัญหาทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.

