

มุมมองวิสัยทัศน์ การพัฒนาระบบราชการไทย

ตอน การบริหารราชการแนวใหม่

โลกาภิวัตน์ หรือการไหลเวียนอย่างเสรีของการค้า เงินทุน แรงงาน ความรู้และข้อมูลสารสนเทศ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น นาโนเทคโนโลยีและเทคโนโลยีชีวภาพ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตและการทำงานของเรามากมายหลายประการ ทำให้ต้องเร่งหามาตรการในการตอบโต้ได้อย่างชาญฉลาด เพื่อความอยู่รอดในระยะยาวหรือก่อนที่อนาคตจะมา "โผล่" เรายังเอง

ในการปฏิรูประบบราชการก็เช่นกัน คงปฏิเสธไม่ได้ว่าเราจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนขนานใหญ่ ทั้งในแง่ของ **วิธีการคิด** ให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และ **วิธีการทำงาน** เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (high performance) เปิดเผยโปร่งใสตรวจสอบได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้วางบทบัญญัติเพื่อสร้างเงื่อนไขของการบริหารราชการแนวใหม่ดังกล่าวไว้หลายประการ เช่น

- **หมวด 2** การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- **หมวด 3** การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- **หมวด 4** การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ
- **หมวด 5** การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- **หมวด 6** การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
- **หมวด 7** การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน
- **หมวด 8** การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ช่วงเวลาที่ผ่านมา 2-3 ปี จึงได้มีการนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการพัฒนาระบบราชการของเราให้สามารถรองรับต่อโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุมอย่างน้อยสามขั้นตอน กล่าวคือ **ขั้นการคิดวางยุทธศาสตร์** **ขั้นการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ** และ **ขั้นการทบทวนและติดตามประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์** กล่าวคือ

การคิดวางยุทธศาสตร์

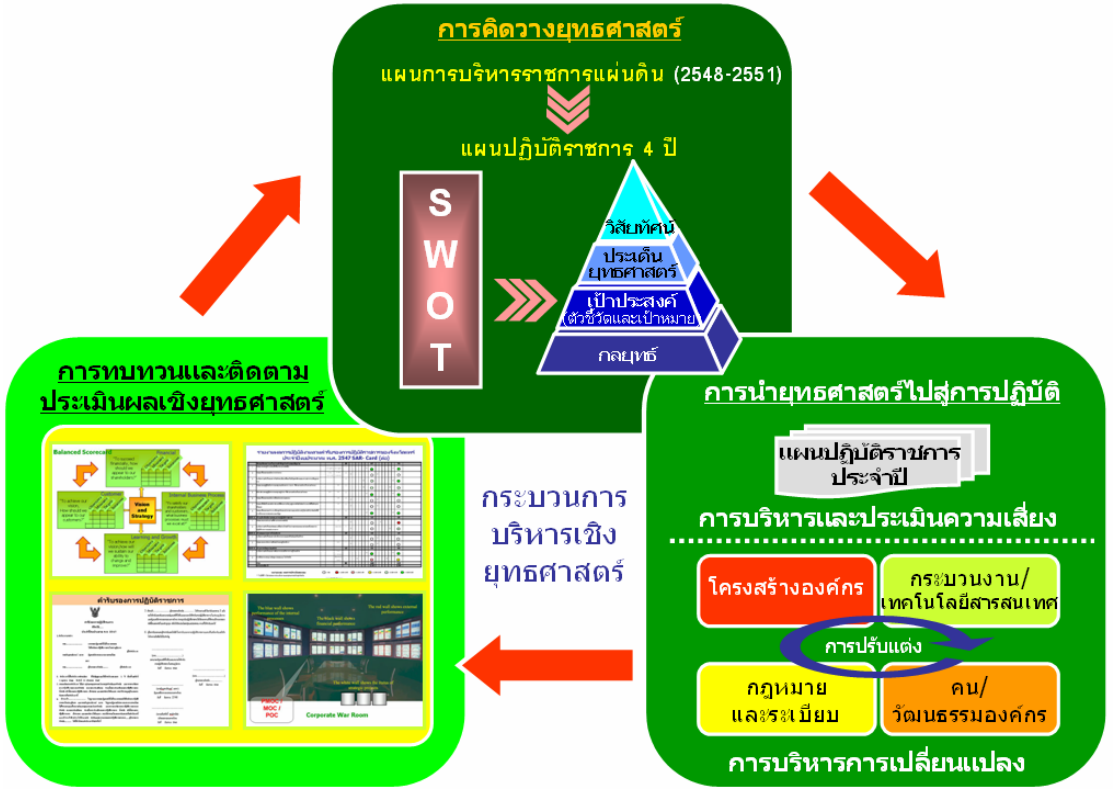
ในขั้นแรกได้มีการเริ่มให้ส่วนราชการมีการคิดออกนอกกรอบและมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (outside-in) เพื่อวางยุทธศาสตร์การทำงานอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งได้มีการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548 - พ.ศ.2551) ประกอบด้วย 9 ประเด็นยุทธศาสตร์ได้แก่

- ยุทธศาสตร์ที่ 1** การขจัดความยากจน
- ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ
- ยุทธศาสตร์ที่ 3** การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
- ยุทธศาสตร์ที่ 4** การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5** การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- ยุทธศาสตร์ที่ 6** การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ยุทธศาสตร์ที่ 7** การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
- ยุทธศาสตร์ที่ 8** การรักษาความมั่นคงของรัฐ
- ยุทธศาสตร์ที่ 9** การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม และกลุ่มจังหวัด/จังหวัด ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนการบริหาร

“...ขั้นแรกเขาบอกว่าให้มีสำนึกในเป้าหมาย คือ มิวสิคท์คนที่มีความหมาย แน่นนอนครับท่านจะออกยุทธศาสตร์ได้อย่างไรถ้าท่านไม่มีวิสัยทัศน์ ท่านต้องมองไปข้างหน้าว่าอยากเห็นอะไร ภาษาอังกฤษเรียกว่า Where do we want to go? และ How to get there? คือท่านต้องมีวิสัยทัศน์และออกมาเป็นยุทธศาสตร์ แล้วออกมาเป็นแผนปฏิบัติที่จะนำไปสู่จุดที่ท่านอยากเห็น...”

คำกล่าวของ พ.ต.ท. ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ในพิธีเปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการ “การพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง” ณ อาคารคอนเวนชันเซ็นเตอร์ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพคเมืองทองธานี วันเสาร์ที่ 16 สิงหาคม 2546



กระบวนการบริหารราชการแนวใหม่

ราชการแผ่นดิน ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในมิติต่าง ๆ อย่างสมดุล (Balanced Scorecard) รวมทั้งยังได้จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการขึ้นเพื่อผูกมัดให้ผู้บริหารต้องมีการรับผิดชอบต่อผลงาน

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

สำหรับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติการและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณประจำปี นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อเรื่อง **การบริหารการเปลี่ยนแปลง** มีการวางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการปรับแต่ง (alignment) องค์กรประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้างและกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรรวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

การทบทวนและติดตามประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์

ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานนั้น ได้มีการกำหนดให้แต่ละส่วนราชการจัดทำรายงานประเมินผลตนเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงินและการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในทุกไตรมาสและในภาพรวมตลอดทั้งปี ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการเข้าไปตรวจเยี่ยมและสอบถามรายงานปีละสองครั้ง โดยอาศัยผู้ประเมินอิสระบุคคลที่สามและกลไกการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาครัฐ (คตป.)

นอกจากนี้ ยังได้มีการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานแก่ผู้บริหาร ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงิน และในส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริหารราชการแนวใหม่อีกด้วย

เพื่อรองรับต่อการบริหารราชการแนวใหม่ดังกล่าว ในช่วงที่ผ่านมาจึงได้มีการรณรงค์เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยม วัฒนธรรม ตลอดจนการสัมมนาและฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและทักษะแก่ผู้บริหารของส่วนราชการและจังหวัด ทั้งในระดับสูงและระดับกลาง ให้สามารถเป็น **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** (change leader) ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถสื่อสารผลักดัน และขยายผลการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นทั้งองค์กรได้อย่างเป็นระบบ

นอกจากนี้ ยังได้จัดหลักสูตรการบริหารราชการแนวใหม่ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) <http://www.mmpm4u.com> รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการจัดการและพัฒนาความรู้ภายในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน อันจะนำมาซึ่งความยั่งยืนของการพัฒนาระบบราชการในท้ายที่สุด

ข้าราชการยุคใหม่ ทุกคนร่วมใจ พัฒนาระบบ ยกระดับบริการ

ระบบราชการไทย ยุคใหม่ ใคร ๆ ก็ชอบ

ก.พ.ร.
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ
<http://www.opdc.go.th> สายด่วน 1785