สรุปการบรรยาย

การบริหารการเปลี่ยนแปลง : การเพิ่มขีดสมรรถนะขององค์กร

โดย ดร. นิธินาถ สินธุเดชะ

วันที่ 5 สิงหาคม 2548

การไปสู่การเป็นรัฐบาลที่มีสมรรถนะสูง (High-performance government) เหตุผลที่องค์กรภาครัฐจะต้องเปลี่ยนไปนั้นมาจากปัจจัยภายนอก สภาพแวดล้อมของโลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป และเมื่อสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปเช่นนี้ สภาพแวดล้อมของชาติ แนวคิดของประชาชนที่มีกับผู้บริหารของประเทศกับภาครัฐและภาคเอกชนก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด นอกจากนั้นสิ่งที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อม ในเรื่องของทรัพยากร (Resource) ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณก็ดี ทรัพยากรของภาครัฐ หมายถึงทั้งเงินและคนได้รับผลกระทบในขณะที่การแข่งขันของโลกยังเป็นเช่นปัจจุบัน

สิ่งที่ภาครัฐต้องดำเนินการแก้ไข และคิดร่วมกัน คือ ทำอย่างไรให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และให้คนที่มีคุณภาพทั้งหลายเข้ามาสู่ภาครัฐ ในปัจจุบันผู้ที่ก้าวเข้ามาทำงานในภาครัฐไม่เป็นเช่นในอดีต ปัจจุบันคนรุ่นใหม่ก็อยากจะมีธุรกิจเป็นของตัวเอง อยากเป็นนายของตัวเอง หรืออยากอยู่ในบริษัทที่มีเงินเดือนดี ทันสมัย หรือได้โอกาสที่จะใช้ศักยภาพของตนเอง และเหตุใดพวกเขาไม่คิดเช่นนี้กับภาครัฐบ้าง คนที่มีอายุประมาณ 40 ต้นๆ ได้หายไปจากภาครัฐระบบราชการค่อนข้างมาก เนื่องจากช่วงนี้เป็นช่วงที่จำกัดอายุเข้าทำงาน เพราะฉะนั้นในวันนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือในเรื่องของการปรับปรุงทรัพยากร และการได้มาซึ่งบุคลากรที่มีศักยภาพ มีศักยภาพต่อไปในวันข้างหน้า ในระดับคนรุ่นใหม่ ต้องมีโครงการต่างๆ ใหม่ๆ เกิดขึ้นในวันข้างหน้าเพื่อดึงดูดคนกลุ่มนี้เข้ามา

ประชาชนรู้สึกว่าตนเองเป็นผู้เสียภาษีมากขึ้น ความคาดหวังกับการบริการภาครัฐหรือประสิทธิภาพของภาครัฐจึงจำเป็นต้องมากขึ้น การวิจัยทั่วโลกในทุกประเทศที่มีการทำในเรื่องของการปฏิรูประบบราชการ ก็คือ ปัจจัยตัวนี้เป็นตัวทำให้ภาครัฐทุกประเทศต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ณ วันนี้แนวคิดตรงนี้เป็นแนวคิดระดับนานาชาติ ยิ่งทำให้ทุกคนไปสู่รัฐบาลที่มีสมรรถนะสูง รัฐบาลที่มีสมรรถนะสูงจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ออกมา และเกิดการใช้งบประมาณที่มีประสิทธิภาพในขณะเดียวกัน แม้ว่าปริมาณเงินมีจำกัด รัฐบาลยังต้องรักษาการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน นี่คือคุณลักษณะของการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High-performance organization)

แนวคิดการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ในภาครัฐจะคิดได้เหมือนในภาคเอกชนหรือไม่ หลายท่านคงเคยได้ยินคำว่าการสร้างมูลค่า (Value creation) ซึ่งได้รับความสนใจอย่างมาก เพราะฉะนั้นวันนี้จะเกิดองค์กรและการบริหารจัดการสินทรัพย์ (Asset) ของภาครัฐ วันนี้

สิ่งที่กระทรวงการคลังกำลังศึกษาอยู่ คือ การสร้างมูลค่ากับรัฐวิสาหกิจทั้งหลายที่ได้เข้าตลาดหลักทรัพย์ไปแล้วหรือกำลังจะเข้าตลาด ตัวอย่างในประเทศสิงค์โปร์ที่มีลักษณะเหมือนกับเป็น Holding Company ที่บริหารจัดการสินทรัพย์เหล่านั้น และทำให้สินทรัพย์ของรัฐมีมูลค่าสูงขึ้น คือ การสร้างประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มี เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า เกิดมูลค่ามากกว่าต้นทุนl

ในอดีตเราไม่เคยคำนึงถึงตรงนี้ แต่ถ้ามาคิดจริงๆว่า ของทุกๆชิ้นที่เป็นสินทรัพย์ เราไม่ได้ได้มาฟรีๆ แต่ได้มาจากการกู้ยืม เราต้องคืนกลับไปในลักษณะของเงินปันผล ผลตอบแทนต่างๆ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายของต้นทุน หรือที่เห็นได้ชัดเจน คือ ดอกเบี้ย เพราะฉะนั้นต้องคำนึงไม่ใช่แค่ว่าต้นทุนและกำไรเท่าไร แต่ต้องคำนึงถึงว่ามีกำไรเท่าไรที่จะพอจ่ายต้นทุนของทุนทั้งหมด นั่นคือแนวคิดของภาคเอกชนในเรื่องของการสร้างมูลค่า

แต่เมื่อพูดถึงภาครัฐ วิธีคิดในเรื่องของการสร้างมูลค่าให้กับภาครัฐ คืออะไร ใช้งบประมาณแล้วก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้จริงหรือไม่ ในขณะที่งบประมาณวันนี้มีจำกัด ในขณะที่ต้องสร้างผลลัพธ์ให้มากขึ้น การบริหารจัดการตรงนี้ คือ ประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการบริหาร และการวัดผลต้องมองที่ ผลลัพธ์ ไม่ใช่แค่ข้อมูล (Input) และผลิตผล (Output) แสดงว่าสิ่งที่รัฐใช้งบประมาณไปก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างไร ผลลัพธ์ที่ประชาชนมองเห็น เพราะฉะนั้นมูลค่าที่เกิดจากการใช้งบประมาณคืนกลับไปสู่ประชาชนจริง เพราะฉะนั้นด้วยแนวคิดนี้มันก็ย้อนกลับไปที่เรื่องของการคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก (Customer centric) หรือถ้าเป็นภาครัฐ ก็คือการคำนึงถึงประชาชนเป็นหลัก (Citizen centric) ที่เรากำลังพูดถึง นี่คือแนวคิดที่ทุกวันนี้โลกกำลังใส่หลักการนี้ลงไปในรัฐบาล จะทำให้เกิดขึ้นได้อย่างไร

ก่อนอื่น ต้องเข้าใจก่อนว่า*สมรรถนะสูง* (High performance) คืออะไร ทำไปเพื่ออะไร และมีคุณลักษณะอย่างไร และต้องการศักยภาพอะไรที่สร้างตรงนั้น ในขณะเดียวกันถ้าจะก่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ขึ้นได้มันต้องอาศัยปัจจัยอะไรบ้าง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนคือ ต้องการเห็นอะไรเป็นผลลัพธ์ คำว่ามูลค่าที่จะเกิดขึ้นจากภาครัฐ คืออะไร ซึ่งคำว่ามูลค่าตรงนี้ไม่ได้อยู่แค่การประเมินในสายตาของภาครัฐ แต่จะต้องมองจากมุมมองของประชาชน ซึ่งคือผลลัพธ์ตรงนั้น ในขณะเดียวกัน การที่จะเป็นอย่างนั้นได้ต้องการศักยภาพที่เกิดขึ้นในองค์กรภาครัฐ ตรงนี้คือ สิ่งที่เป็นตัวผลักดัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการวางแผน เทคโนโลยี บุคลากร รูปแบบการบริหารจัดการ การจัดหา (Procurement logistic) การบริหารทรัพยากร และงบประมาณที่จะเกิดขึ้น

นอกจากนั้นก็ต้องมีกระบวนการในการบริหารจัดการในเรื่องของสมรรถนะขององค์กรด้วย แต่ทั้งนี้เราจะให้มันเกิดและวิ่งไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร เราต้องเข้าใจก่อนว่า คำว่า มูลค่า ในภาครัฐในจังหวัดของเราหมายถึงอะไร อะไรคือผลลัพธ์ ซึ่งไม่ใช่ผลิตผล ตรงนั้นคืออะไร สิ่งที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กลับไปในขณะที่เราเป็น Citizen centric จริงๆ คืออะไร ต้องกลับไปมองย้อนว่าวันนี้ วิธีในการทำงานของเรา ขบวนการ คนของเรา ศักยภาพอื่นๆภายในองค์กรกับวิธีการจัดการบริหารของเรา ถูกต้องสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด และเรามีทิศทางในการเติบโต และเดินไปอย่างชัดเจนมากน้อยเพียงใด

ความชัดเจนตรงนี้จากที่สัมผัสจริงๆ ใน 75 จังหวัดบางครั้ง คนในระดับล่างจริงๆ อาจจะเห็นภาพไม่ชัดว่าจังหวัดกำลังจะเดินไปไหน หรือแม้แต่ในระดับผู้บริหารระดับกลาง อาจจะเห็นภาพเดียวกันไม่ชัดเจน หรือไม่ได้เห็นภาพเดียวกันจริงๆ กับผู้บริหารระดับสูง เพราะฉะนั้นการถ่ายทอดแนวความคิดกับเป้าหมายเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญ แล้วแนวคิดตรงนี้เมื่อเกิดขึ้นมามีความเกี่ยวข้องกับเราอย่างไร มันเป็นที่มาของสิ่งที่เรียกว่า Blueprint for Change ในองค์กร นำไปสู่ภาพสุดท้าย คือ การที่จะคิดกันต่อไปว่าเราจะสร้างศักยภาพอะไรในองค์กรเพื่อที่จะไปสู่เป้าหมายที่วางไว้อย่างแท้จริง ภาพนี้เป็นการสะท้อนองค์ประกอบความเป็นองค์กร เราทำเรื่องของ Blueprint for Change ต้องกลับมามองเรื่องของศักยภาพภายในองค์กร เพราะเป็นการสะท้อนองค์ประกอบความเป็นองค์กร

องค์กรทุกองค์กรมีองค์ประกอบด้วยกัน 4 ประการ คือ

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีเพื่อบอกว่าเรากำลังจะไปไหน เป้าหมายของเราเป็นอย่างไรและทิศทางของเราไปในทางใด และเราจะไปได้อย่างไร ซึ่งก็คือกลยุทธ์ โดยที่วิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) คือเป้าหมาย เพราะเราไม่สามารถปล่อยให้องค์กรเดินไปได้เองซึ่งจะสะท้อนอีกสิ่งหนึ่งคือ สมรรถนะ จึงเป็นเหตุผลว่าทำไมต้องมีการวัดผล ประเมินผลโดยนำเป้าหมายมาเป็นตัวตั้ง นำวัตถุประสงค์เป็นตัวตั้ง ต้องทำให้มั่นใจได้จริงๆว่าเกิดอย่างที่เราอยากให้เกิด

2. ขบวนการ (Process) ต้องคิดว่าเราควรจะต้องทำอะไรบ้าง อย่างไรบ้างเพื่อให้เกิดอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้จริง เพราะฉะนั้นต้องกลับมาคิดว่าจะทำงานอย่างไร ทำแบบไหน ทำอย่างไรเพื่อทำให้เรามั่นใจว่าจะเกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้

3. เทคโนโลยี สมัยนี้จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) ต่างๆ หรือถ้าเป็นในภาคเอกชนจะเป็นเรื่องของ IT ไปถึงเรื่องของเทคโนโลยีในการผลิตต่างๆ ทั้งนี้เพื่อให้นำเครื่องมือ เทคโนโลยีต่างๆมาช่วยในกิจกรรมที่ต้องทำในองค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมาย

4. บุคลากร คนในองค์กรไม่สามารถแยกออกจากคำว่าองค์กรได้ ในแง่ขององค์กรจะมีวิธีการจัดการของความเป็นองค์กร คือ วิธีการจัดวางโครงสร้าง หน้าที่ต่างๆของคนในองค์กรเพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีผู้ที่กำกับดูแล และมีผู้ที่รับผิดรับชอบต่อกิจกรรมและผลลัพธ์ที่พึงเกิดขึ้น หรือพึงปฏิบัติเพื่อให้มั่นใจว่าจะเกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมายจริงๆ หลังจากนั้นก็จะเป็นเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ที่วางไว้ให้แล้ว จึงมีคำว่าความสามารถ (Competency) เหตุผลที่เราต้องมองคนทั้งสองมิติ ระดับที่เป็นองค์กรทั้งจุลภาคและมหภาค เพราะว่าจะต้องมีคนปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบที่วางไว้ตรงนั้น และจะต้องปฏิบัติอย่างไร เราต้องคิดต่อว่า เราต้องมีคนที่มีความรู้ มีความสามารถ มีศักยภาพ มีทักษะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานต่างๆเหล่านั้น เพื่อมั่นใจว่าจะเกิดผลลัพธ์อย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้จริง

สุดท้ายทุกอย่างจะกลับไปที่เป้าหมายที่องค์กรวางไว้ทั้งสิ้น เพราะฉะนั้นการที่เราจะทำให้องค์กรไปสู่ทางเดียวกันได้นั้น เราจะต้องทำให้ทุกอย่างนั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และอีกประการหนึ่งคือ ธรรมชาติขององค์กรทุกอย่างจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทุกองค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งสิ้น ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงที่จุดใดจุดหนึ่งในองค์กร นั่นหมายความว่าจะต้องเกิดผลกระทบกับจุดอื่นทันที เพราะฉะนั้นวันนี้เรามีกลยุทธ์ใหม่ เรามีเป้าหมายใหม่ มีภาพใหม่ที่อยากให้จังหวัดเป็น มีทิศทางของจังหวัดอีกแบบหนึ่ง คำถาม คือว่าถ้าเราไม่หันมาดูองค์ประกอบต่างๆเหล่านี้ และปรับให้มันรองรับกับเป้าหมาย สุดท้ายผลลัพธ์จะเกิดขึ้นกับองค์กรที่เป็นภาพใหม่ที่ตั้งเป้าไว้หรือไม่ หากเรายังมีองค์ประกอบต่างๆอยู่ในวิถีเดิมๆ มีบุคลากรที่เป็นแบบเดิม มีวิถีปฏิบัติแบบเดิม มีการบริหารจัดการแบบเดิม ในขณะที่ยุทธศาสตร์ของจังหวัดเปลี่ยนแปลงไป จากหลักการนี้จึงมาถึงจุดที่ว่า เมื่อมีกลยุทธ์ มียุทธศาสตร์ มีแผนยุทธ์ศาสตร์ มีแผนปฏิบัติราชการแผ่นดินสี่ปี มีเป้าหมาย ประเด็นก็คือ วิธีในการทำงาน วิธีในการปฏิบัติ วิธีการบริหารจัดการในองค์กร บุคลากร เทคโนโลยี ข้อมูลที่มีนั้นทำให้ไปสู่ภาพนั้นได้หรือไม่ ถ้าเราไม่มองตรงนี้อย่างเป็นระบบ มันจะไม่เกิดผลอย่างที่ควรจะเป็น และนั่นคือแนวคิดที่วางไว้ในการบริหารจัดการในปัจจุบัน เมื่อมีปัจจัยต่างๆถาโถมเข้ามา โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกที่เราไม่สามารถควบคุมได้นั้น วันนี้เป้าหมายที่เป็นรูปธรรมจริงๆ ควรทำการสร้างและปลูกฝังแนวความคิดใหม่ๆให้เกิดขึ้นในภาครัฐ วันนี้ในแต่ละจังหวัด ท่านมีต้นกล้าที่พร้อมที่จะเติบโต เพื่อเป็นผู้นำนำมาซึ่งความแข็งแรงและศักยภาพในจังหวัด คนรุ่นใหม่ดังกล่าวมีความสามารถ มีแนวคิดและการวิเคราะห์ที่ดีมาก ควรจะมีเวทีที่ทำให้คนรุ่นใหม่ บุคลากรระดับล่างได้แสดงออกซึ่งความสามารถให้ผู้บริหารได้เห็น

เราพูดถึงความสามารถ เรื่องของศักยภาพขององค์กร ในการพัฒนาศักยภาพขององค์กร ภาพที่เห็นเป็นความจริง เป็นสูตรที่เห็นได้ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะฉะนั้นการให้องค์กรเป็นอะไรได้เราต้องปรับองค์ประกอบของความเป็นองค์กรให้มันเกิดได้อย่างที่ควรจะเป็น ให้มีศักยภาพอย่างที่ควรจะมี ในแง่ศักยภาพของความเป็นองค์กร ในเมื่อองค์กรเป็นนามธรรม สิ่งที่จับต้องได้จริงๆ คือ คน **ประเด็นคือศักยภาพขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าขาดศักยภาพของบุคลากร** เช่นเดียวกันกับเรื่องของสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร และต่อไปต้องพิจารณาว่า สมรรถนะ ของคนมาจากศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ รวมถึงเรื่องของจิตใจ หรือแรงจูงใจ (Motivation) หรือความรู้สึก ทัศนคติ รวมเข้าด้วยกัน ศักยภาพขององค์กรจึงหมายถึงว่าเราต้องสร้างศักยภาพในคนของเรานั่นเอง

นิยามของ Competency คือกลุ่มของทักษะ ความรู้ความสามารถที่บุคลากรคนหนึ่งมีในการปฏิบัติงาน ศาสตราจารย์ David McCallen ทำการวิจัยด้วยเหตุผลที่ว่าทำไมคนเราจึงประสบความสำเร็จไม่เท่ากัน อะไรเป็นสิ่งผลักดันให้คนคนหนึ่งประสบความสำเร็จ เพราะถ้าหากสามารถสร้างได้จะทำให้คนคนหนึ่งมี สมรรถนะ ดีๆ อยู่ในองค์กรได้มาก จึงไปจัดคนที่ประสบความสำเร็จทั้งในองค์กรภาครัฐ และเอกชน มาวิเคราะห์ สิ่งที่ David McCallen พบคือผลการศึกษาไม่ได้เป็น ตัวบ่งชี้ หรือรับประกันว่าคนคนหนึ่งจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน

แต่ไม่ได้หมายความว่าผลการเรียนที่ดีเป็นเรื่องไม่ดี แต่ต้องมีศักยภาพอีกประเภทหนึ่งที่ไม่ได้ปรากฏพบอยู่ในใบรับรองผลการศึกษา (Transcript) ใดๆ คือ ความสามารถสื่อสารกับผู้อื่นได้เข้าใจ มี Communication ที่ดี มี Interpersonnal Skill ที่ดี มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ สามารถคิดในเชิงวิเคราะห์ได้ และสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่ผู้อื่นได้ มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา มีภาวะผู้นำ ซึ่งทั้งหมดนี้ไม่ระบุอยู่ในทรานสคริปต์ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ David McCallen พบจึงเป็นประโยชน์ แสดงว่าเรามีบุคลากรที่ไม่จำเป็นต้องเรียนเก่ง แต่สามารถทำอะไรได้หลายๆอย่าง นอกจากนั้นในระยะถัดไป ถ้าคนที่ประสบความสำเร็จในองค์กรหนึ่ง อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในอีกองค์กรหนึ่งก็ได้ เพราะฉะนั้นการที่คนจะประสบความสำเร็จมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้นั้นจะต้องมี Competency หรือ ศักยภาพความรู้ความสามารถที่เหมาะสมกับความต้องการในองค์กรแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน เพราะฉะนั้นจากบทสรุปของการศึกษานี้คือศักยภาพความรู้นั้นไม่ได้หมายความถึงเพียงว่าคุณลักษณะความรู้ความสามารถของคนในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ต้องเป็นที่ต้องการ เหมาะสมกับองค์กรด้วยเช่นกัน

ในภาวะของการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันนี้จะเปลี่ยนได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับพื้นฐาน เรื่องความสามารถของคน เรื่องขบวนการ หรือเรื่ององค์กร แต่พื้นฐานที่สำคัญที่สุด คือ ความสามารถของบุคลากร เพราะสุดท้ายแล้วต่อให้ ขบวนการ ดีแค่ไหน ต่อให้มีเทคโนโลยีทันสมัยแค่ไหนถ้าคนของเราไม่สามารถใช้ประโยชน์จากขบวนการที่ถูกต้องได้ ไม่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีมูลค่ามหาศาลได้ นั่นคือพื้นฐานของการที่จะทำให้องค์กรจะเป็นอะไรได้หรือไม่ได้

นอกจากนั้นยังมีอีกสองประเด็น คือ เมื่อคนสำคัญ การบริหารจัดการคนจึงต้องสำคัญไปด้วย และเราจะบริหารจัดการเขาอย่างไร เพื่อให้เขาสามารถเป็นได้อย่างที่ควรจะเป็น นอกจากนั้นก็คงเป็นองค์ประกอบต่างๆ หลายๆครั้งที่เคยได้ยินว่า ถ้าคิดว่าจะทำให้องค์กรหรือภาครัฐเปลี่ยนได้ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งไม่ผิด แต่ไม่ใช่สิ่งแรกที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมไม่ใช่สิ่งแรกเพื่อเกิดขึ้นที่จะไปเปลี่ยนตัวอื่น แต่ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆทั้งหมด เราอยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร คนในองค์กรต้องเป็นอย่างนั้น วิธีในการบริหารจัดการ กำกับ ดูแล โครงสร้างการแบ่งงาน การแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบต่างๆต้องเป็นแบบนั้น ถ้าเราอยากเห็นองค์กรเป็นอย่างไร ผู้นำก็ต้องเป็นอย่างนั้น เพราะฉะนั้นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุด คือ ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงที่สุดต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะฉะนั้นรูปแบบของความเป็นผู้นำ (Leadership style) เป็นเรื่องที่สำคัญ เป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร คนที่มีบทบาทที่สำคัญที่สุด ที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จในจังหวัด คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ถ้าผู้บริหารเปลี่ยนไม่ได้ จะใช้ทฤษฎีอีกอันหนึ่ง คือ "Change the Management" คือ เปลี่ยนผู้บริหาร ตรงนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการที่จะให้องค์กรเป็นอย่างไรได้หรือไม่ได้ เมื่อมีประเด็นนี้เกิดขึ้นวันนี้ เมื่อเรากำลังทำในเรื่องนี้ เราต้องกลับมามองว่าเมื่อเรามีเป้าหมาย มีทิศทาง มีผลลัพธ์ที่เราอยากสร้างให้เกิดขึ้นแบบนี้ ความสามารถขององค์กร ความสามารถของคน

นั้นควรจะเป็นอย่างไร สิ่งที่วันนี้บุคลากรลูกน้องกำลังทำอยู่ คือ เขานำกลยุทธ์เป็นตัวตั้ง แล้วถามว่าบุคลากรที่รับผิดชอบทำให้กลยุทธ์นั้นเกิดผลสำเร็จมีใครบ้าง มีอย่างไรบ้าง อยู่ที่ไหนกันบ้าง และถ้าจะให้ทำให้สำเร็จ คนเหล่านี้ต้องมีความสามารถอะไร และวันนี้คนเหล่านี้เป็นอย่างไร มีความแข็งแรงมากน้อยแค่ไหน ขาดส่วนไหนอย่างไร ณ วันนี้เราใช้วิธีอะไรในการพัฒนาคน

วันนี้ทุกจังหวัดมี Competency Model อยู่ทุกจังหวัด มีที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้วย แต่ต้องมีสิ่งที่เป็นความท้าทาย (Challenges) ในเรื่องต่อไป คือ หลังจากที่เห็นภาพแล้ว เราอยากได้คนแบบไหน วันนี้คนของเราเหล่านั้น เขามีความสามารถอะไรอยู่ และได้รับการพัฒนาไปอย่างไร เราต้องกลับมามองว่า ภาพของคนที่เราอยากให้เป็นกับภาพของคนที่เป็นอยู่ในวันนี้ รวมทั้งวิธีการที่จะสร้างคนเหล่านี้ มีช่องว่างอะไรเกิดขึ้น ณ วันนี้เราต้องหาวิธีที่จะปิดตรงนั้นแล้วก่อให้เกิดผลลัพธ์คือ การสร้างบุคลากรอย่างที่เราอยากจะให้เป็น รวมทั้งเรื่องของกลไกต่างๆที่อยู่ในองค์กร

วันนี้ในแต่ละจังหวัดจะมีการวางความสามารถของบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดประสบผลสำเร็จ สิ่งที่น่าสนใจ คือ เมื่อเขาทำการวิเคราะห์ ทุกคนเห็นภาพเหมือนกันว่าการที่จะทำให้กลยุทธ์ ยุทธ์ศาสตร์หนึ่งประสบความสำเร็จได้นั้นเกิดจากความร่วมมือของข้าราชการในจังหวัดจากหลากหลายหน่วยงาน เพราะฉะนั้นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (Critical success factor) ที่จะทำให้งานเหล่านี้บรรลุวัตถุประสงค์คือ การประสานงาน การทำงานร่วมกัน และการคิดในเชิงบูรณาการ

นอกจากนั้นสิ่งที่น่าสนใจ คือ ความสามารถที่สำคัญสำหรับคนที่จะอยู่ในภาครัฐวันนี้ คือ Networking การทำงานเป็นทีม การประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นยุทธศาสตร์ในเรื่องการเกษตร หรือ ในด้านการพาณิชย์ การค้าการลงทุน หรือ เรื่องท่องเที่ยว 90% บอกว่าความสามารถที่หายไป คือ ความรู้เรื่องการตลาด เพราะวันนี้หลายๆอย่างๆ เช่น OTOP ที่ผลิตกันออกมา ไม่ได้คำนึงว่าตลาดต้องการอะไร ในขณะเดียวกันก็ไปคิดกันอีกในส่วนหนึ่งที่ทำกันไปเหมือนจะเป็นรูปลักษณ์ภายนอกที่ทำให้มูลค่าเพิ่ม (Value added package) แต่ไม่คำนึงว่าต้นทุนจริงๆของสินค้าตนเองเป็นแค่ไหน ที่ขายอยู่ในปัจจุบันอาจจะขาดทุนก็ได้ เป็นความรู้อีกส่วนหนึ่งของเรื่องการบริหารจัดการ เพราะฉะนั้นบุคลากรค่อนข้างตีโจทย์ได้ ความท้าทายต่อไปคือเราจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ สิ่งที่เราวางแนวคิดไว้ ณ วันนี้เพื่อให้ทุกคนมองในเรื่องการที่จะพัฒนาศักยภาพของคนขององค์กร

ถามว่าแนวคิดแบบใหม่แตกต่างจากแนวคิดแบบเก่าอย่างไร แนวคิดแบใหม่เรียกว่า *Enable people to perform* คือ การเอาสมรรถนะของคนมาเป็นตัวตั้ง ซึ่งแนวคิดเก่าเรียกว่า *Teach people something* นั่นหมายถึงว่าวิธีในการพัฒนาคนในอดีต เรามีช่องทางดียวคือการสอน การเรียนการสอน จะมาในรูปแบบไหนก็ตาม ตามกระแสในตอนนั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไป เมื่อไม่ได้นำมาใช้ ก็สูญหายไป จริงๆแล้วจึงต้องมีการปฏิบัติ หรือมีสิ่งใกล้ตัวพอให้เกิดการพัฒนา หรือมองว่ามันคือเครื่องมือ หรือ องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริง ถ้าบังเอิญประเด็นที่หยิบขึ้นมามันตรง

ก็ทำให้เขาสามารถทำงานได้ดีขึ้น เพราะทุกอย่างมันมีทรัพยากรที่ต้องใช้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ ถ้าใส่ลงไปแล้วไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไรมันก็จะละลายหายไป แต่ Enable people to perform ไม่ได้คิดแบบนั้น เขาคิดแบบมีหลักการ

หลักการของ Enable people to perform คือ เราต้องการสมรรถนะขององค์กรอย่างไรที่ตอบโจทย์เรื่องกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร เราถามกลับว่าคนต้องมีสมรรถนะอะไรแล้วถ้า สมรรถนะที่ต้องการนั้น เขาต้องมีความสามารถอะไร มีความรู้อะไร และนั่นคือสิ่งที่วันนี้ในแต่ละจังหวัดกำลังคิดในแนวทางนี้ จึงนำไปสู่เรื่อง Enable people to perform ในการทำการสำรวจ ทำวิจัย ไม่ว่าในภาครัฐ หรือ ภาคเอกชน เลยทำให้ทฤษฎีและแนวคิดนี้เป็นในระดับโลกระดับชาติไปแล้ว วันนี้ภาครัฐเราคิดแบบนี้แล้ว ด้วยแนวคิดนี้ ในภาคเอกชน เช่น British Telecom เปลี่ยนยุทธศาสตร์ จัดกลุ่มลูกค้าที่เป็นองค์กร คิดเป็นระบบ ตั้งแต่กลยุทธ์ จนถึงผลดำเนินงานทางธุรกิจ (Business performance) และ ผลลัพธ์ต่างๆ ไล่มาถึงความสามารถ และองค์ความรู้ (Performance content) ช่วยให้คนสามารถทำงานได้ดี อยู่รอบตัวเขาไม่ใช่แค่การสอน แต่การเรียนรู้ของเขามีรูปแบบหลากหลายมากมาย ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ไม่ว่าจะเป็นจากผู้บังคับบัญชา จากคู่มือต่างๆ ที่อยู่รอบตัวเขา ประเด็นก็คือ ภายในเวลา 8 เดือนเท่านั้น คนที่ไม่เคยมีผลงาน คนที่อยู่ในเกรดบี สามารถที่จะมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าคนเกรดเอ Customer Satisfaction ความพึงพอใจของลูกค้าเพิ่มขึ้น 16% และสูงกว่าคนที่เป็นเกรดเอ 4 points ในภาครัฐ เช่นที่ประเทศสิงคโปร์ ทิศทางที่กำลังเดินไปวันนี้ยุทธศาสตร์ของเขา คือ บุคลากรของสิงคโปร์จะต้องเป็นประชากรของโลก (Global citizen) เหตุผลที่ต้องทำเช่นนั้น เพื่อให้คนของเขาจะต้องสามารถไปจับฉวย (Capture) โอกาสได้ทั่วโลก ดังนั้นคนสิงคโปร์จึงต้องสามารถไปเป็นประชากรของโลกที่ก่อให้เกิดโอกาสต่อตัวเองและประเทศชาติ ไม่ใช่แค่ในประเทศสิงคโปร์ เขาหยิบคนกลุ่มไหนที่เป็นข้าราชการมาพัฒนาก่อน นั่นคือครู เพราะฉะนั้นครูเขามีวิธีการในการพัฒนาที่แตกต่างไปมาก มีระบบ E-Learning มีระบบจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management) มีระบบอื่นๆที่จะช่วยให้ครูมีโลกทัศน์ของโลก มีภาพของโลก มีมุมมองของโลก ความเข้าใจการพัฒนาทิศทางของโลก รู้ความต้องการของโลก ไม่ใช่ความต้องการภูมิภาค เมื่อเป็นเช่นนั้นความรู้ การศึกษาสามารถเข้าถึงทั่วโลกได้ทันที มีช่องทางในการที่จะรับรู้ความคิดตรงนั้น หลังจากที่มีการผลักดันไปแบบนี้ ในช่วงแรกก็มีการวิพากษ์วิจารณ์ของครูต่อการที่ต้องเข้า E-learning เข้าอินเตอร์เน็ท ปรากฏว่าสัดส่วนของการทำ วิจัยของครูสูงขึ้น 80% แล้วเนื้อหาสาระที่นำมาพูดในห้องเรียนกว้างขึ้นกว่าเดิมหลายเท่า นี่คือสิ่งที่เกิดขึ้น และครูที่เคยคิดเท่าที่สอน ทำเท่าที่สอนก็คิดแตกต่างกัน ความเข้าใจในโลกในเศรษฐกิจ ในสังคม ในเทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้นจึงเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของคนสำคัญ แต่สำคัญที่จะต้องทำให้เขาเป็นใครอย่างที่เขาควรจะเป็นได้ และการเป็นใครตรงนั้นต้องเป็นใครที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่เราตั้ง อีกประการหนึ่ง เมื่อหยิบคนระดับกลางมาแล้วพัฒนาเขาอย่างถูกต้องถูกทาง ท่านได้ศักยภาพที่เคยถูกซ่อนในองค์กรกลับมา ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอีกมหาศาล จากทั้งสองกรณี

นี้สะท้อนให้เราเห็นว่าถ้าเราเลือกวิธีการพัฒนาให้ถูกต้อง ถูกทาง ถูกรูปแบบ เราสามารถสร้างคนได้เพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม วันนี้เรามีศักยภาพที่ซุกซ่อนอยู่ในองค์กรมาก ต้องเปิดศักยภาพเหล่านั้น

แนวคิดแบบเก่ากับแนวคิดแบบใหม่มีความแตกต่างกันตรงจุดตั้งต้น นอกจากนั้นแล้ว ในลักษณะที่เป็นแนวคิดแบบใหม่ถ้าเราคิดแบบเมื่อสักครู่นั้นจะทำให้เราต่างจากแนวคิดแบบเก่าว่าเราสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่เราใส่เข้าไปในคน การลงทุนต่างๆที่เราใส่เข้าไปกลับมาเป็นผลลัพธ์ได้ เพราะฉะนั้นในวันนี้นอกจากมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (EVA หรือ Economic Value Added) แล้วเรายังมี KPI อีกตัวหนึ่งคือมูลค่าเพิ่มทางต้นทุนบุคลากร (Human Capital Value Added) ในอดีตกลุ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR) เวลาที่ต้องการวัดผลเมื่อลงทุนกับคนไปมากมาย จะได้คำตอบว่าไม่สามารถวัดได้ นั่นคือ HR ยุคเก่า แต่ HR ยุคใหม่ในวันนี้ต้องตอบได้ แต่การที่จะตอบได้ถ้าคิดแบบเก่า คือ Teaching people something ไม่สามารถจะตอบได้ แต่ถ้าคิดแบบใหม่โดยนำผลลัพธ์มาเป็นตัวตั้ง แล้วเราใส่ Investment ลงไปนั่นหมายความว่าผลลัพธ์ต้องเกิดขึ้นอย่างที่ควรจะเป็น แล้วถึงจะสามารถตอบได้ว่า เกิดผลลัพธ์ให้กับองค์กรอย่างนี้ มูลค่าเป็นอย่างไร นี่คือแนวคิดที่จะเกิดขึ้น แต่ถามว่าจะทำอย่างไรให้ประสบความสำเร็จ หรือ อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอย่างที่ควรจะเป็น สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ เป้าหมายต้องชัด ทิศทางต้องชัด ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน ต้องเห็นประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญด้วยเช่นเดียวกัน การจัดสรรทรัพยากรต่างๆไม่ว่าจะเป็นคน เวลา หรือ เงินก็ตาม ต้องกลับเข้ามาสู่ภาพตรงนี้ แล้วจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และมีการติดตามดูแลประเมินผลตรงนี้

ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับประเด็นสำคัญ 2ประเด็นหลักๆ คือ

1. How to manage money
2. How to manage people

ผู้บริหารในปัจจุบัน สองเรื่องนี้คือหัวใจสำคัญ Jack Welch กูรูในเรื่องของการเป็นผู้นำ ให้ความสำคัญกับสองเรื่องดังกล่าว และทฤษฎีของเขาได้ถูกถ่ายทอดให้กับคณะบริหารธุรกิจต่างๆ คนที่เข้ามาทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงระดับผู้จัดการจะต้องรู้เรื่องทั้งสองเรื่องนี้ คือเรื่องคนและเรื่องเงิน ในขณะเดียวกัน Jack Welch เองเป็นผู้ที่เน้นทฤษฎีใหม่เรื่องการพัฒนาการเป็นผู้นำ (Leadership development) คือผู้นำสอนผู้นำ (Leaders teaching leaders) และทฤษฎีของ Jack Welch เปรียบเทียบความสำคัญของผู้นำกับอาชีพครู เปรียบเทียบว่าผู้นำที่ยิ่งใหญ่เป็นครูที่ยิ่งใหญ่ (Great leader is a great teacher.) เขาบอกว่าถ้าผู้บริหาร หรือผู้นำไม่สามารถสร้างคนได้ ท่านก็เป็นผู้นำไม่ได้ ซึ่งคนอย่าง Jack Welch มีภารกิจมากแต่ยังไปสอนหนังสือทุกๆ สองอาทิตย์ที่ Leadership Center ดังนั้นการสร้างคน สร้างจากประสบการณ์ จากช่องทางนั้นสิ่งที่ Jack Welch ไม่ได้ตั้งใจจะไปแค่สอนหนังสือ แต่ต้องการเวทีในการสร้างการแบ่งปันวิสัยทัศน์ (Share vision) ที่ให้ทุกคนมองเห็นทิศทางและการเดินไปด้วยกัน และในแง่ของการบริหารการพัฒนาคนมีได้หลากหลาย เช่น เรื่องของ Enable people performance ไม่ใช่ Teaching people something เพราะตรงนี้มีมากมายที่จะทำได้จากการสร้างของเรา จากการปฏิบัติงานที่มีพี่เลี้ยง จากการเรียนรู้

จากการมีพี่เลี้ยง (Coaching) จากข้อมูลการเรียนรู้ด้วยตัวเอง จากองค์ความรู้ที่องค์กรบริหารจัดการ จากการที่ได้ลงไปสัมผัสเองในท้องถิ่น เรามีองค์ความรู้อีกมาก และในองค์ความรู้เหล่านั้นเป็นสินทรัพย์ที่จะทำให้สนับสนุนกลยุทธ์อื่นๆไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเกษตร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการท่องเที่ยว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรม เพราะฉะนั้นมีภูมิปัญญาที่อยู่ในท้องถิ่นเรามากมาย แล้ววันนี้มีหลายจังหวัดด้วยกันที่ทำในเรื่องนี้ เพราะฉะนั้นการพัฒนาคนกับการพัฒนาองค์กรนั้นมีความสำคัญมาก คือ กลไกที่ผลักดันให้เราเดินไปสู่ภาพที่เราอยากจะเป็น

ในแง่ของรูปแบบในการทำงานใหม่ๆ เราจะแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ในการแก้ไขมีการเปลี่ยนแปลงตามมาด้วย ไม่ใช่ว่าเมื่อแก้ไขเรื่องนี้แล้วเรื่องอื่นจะเปลี่ยนตามมา มันเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรของเราด้วย หลังจากที่มีการคุยกันกับระดับคณะทำงาน วิเคราะห์ร่วมกัน ถามว่าถ้าจะทำให้กลยุทธ์หนึ่งประสบความสำเร็จอย่างที่ตั้งไว้ มันเกิดจากผลลัพธ์ของคน เพราะฉะนั้นลักษณะของการทำงานร่วมกันมันต้องแตกต่างกัน และควรจะแตกต่างกันอย่างไร วิธีการทำงานที่เกิดขึ้นจะต้องมีลักษณะที่เป็นวาระ (Agenda) หรือมีพื้นฐานบนวัตถุประสงค์มากขึ้น

วันนี้มีหลายจังหวัดที่เริ่มมีแนวคิดและทำงานร่วมกันในจุดนี้ อาจมีลักษณะที่เป็นการข้ามจังหวัด แต่อยู่ในกลุ่มที่เป็นหน้าที่เดียวกันก็ได้ หรือในลักษณะที่หลากหลายหน้าที่ วันนี้ในลักษณะของการสร้างคน สร้างภาครัฐ เป็นลักษณะที่เป็น Function ก็จะเป็นแบบต่างคนต่างอยู่ ไม่เกี่ยวกัน ถ้าจะต้องทำงานร่วมกันนั่นหมายความว่าส่งจากจุดหนึ่งไปยังอีกจุดหนึ่ง ยิ่งถ้าเป็นองค์กรภาคเอกชนจะเห็นได้ชัด โยนข้ามหน่วยงานเมื่อเสร็จแล้วก็ไม่เกี่ยวพันธ์กันแล้ว เพราะฉะนั้นต้องถามว่าถ้าเราสร้างวัฒนธรรมในองค์กรแบบที่เป็นแบบการทำงานร่วมกัน (Team work) จะเกิดได้ยาก วัฒนธรรมขององค์กรจะต้องเกิดขึ้นจากสิ่งที่เราทำ สิ่งที่เกิดขึ้น วิธีการบริหารจัดการ เพราะฉะนั้นถ้ายังเป็นแบบตัวใครตัวมันอยู่ คงไม่ได้เป็นในสิ่งที่เราอยากให้เป็น แต่วันนี้ถ้าเรามีการทำงานแล้ว มีการประชุมทุกเดือนจากทุกหน่วยงาน แสดงว่าต้องมีการทำงานร่วมกันอีกแบบหนึ่ง ไม่ใช่เพียงมาเจอกัน ประชุมร่วมกันแล้วจากกันไป ต่างคนต่างไปทำของตนเอง เป้าหมายเดียวกันหรือไม่ก็ไม่ทราบ จะมีผลซึ่งกันและกันหรือไม่ก็ไม่ได้คำนึงถึง ทำเท่าที่หน้าที่จะพึงกระทำ เพราะฉะนั้นไม่ได้เรียนรู้ ไม่ได้รับรู้ว่าคนอื่นเป็นอย่างไร อาจจะได้รับรู้บ้างในห้องประชุมแต่ไม่แน่ใจว่าจริงๆแล้วเป้าหมายเป็นอย่างเดียวกันหรือไม่ เพราะฉะนั้นสิ่งที่จะเป็นรูปแบบใหม่ในการทำงานที่ควรจะเกิดขึ้น คือ ในลักษณะที่เป็นวาระ หรือมีพื้นฐานบนวัตถุประสงค์ นั้นก็คือการมีเป้าหมายเดียวกันที่ตั้งไว้ หยิบหน้าที่เดียวกันที่เกี่ยวข้องเข้ามาทำงานด้วยกัน แต่เป็นทีมเดียวกัน

การทำงานที่ดีจะต้องทำงานร่วมกัน นอกจากต้องร่วมกันเองในหน่วยเดียวกันแล้วยังต้องทำงานร่วมกับท้องถิ่นด้วย ความสามารถในการถ่ายทอดและเชื่อมโยงกับประชาชนในท้องถิ่น ณ วันนี้ เป็นรูปแบบการทำงานที่เรียกว่า ฮอลลีวู้ดโมเดล (Hollywood Model) คือ เมื่อท่านจะสร้างภาพยนตร์หนึ่งเรื่อง คนที่เกี่ยวข้องมีมากมาย แต่ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือภาพยนตร์ที่ขายได้และประสบความสำเร็จ แต่การเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะมีปัจจัยที่ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปได้ยากขึ้น เช่น วัฒนธรรมในองค์กร หรือ

การบริหารจัดการแบบเดิม ๆ ซึ่งเราอาจจะต้องละทิ้งเสียบ้าง เช่น รัฐมนตรีกระทรวงพลังงาน ตั้งเป้าว่าจะเป็นกระทรวงที่มีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงาน (High-performance ministry) คือ ทำงานโดยมีเป้าหมายของกระทรวงเป็นหลัก นำเทคโนโลยีมาใช้แทนระบบปฏิบัติการต่างๆ ที่ล่าช้า เพื่อทำให้องค์กรสามารถทำงานได้รวดเร็วขึ้น พยายามสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นกับกระทรวง

ในวันนี้อยากฝากให้ทุกท่านไปดูกลยุทธ์ของจังหวัด โดยที่กลยุทธ์ไม่จำเป็นจะต้องมีหลายข้อ แต่เราสามารถรวมกลยุทธ์ที่คล้ายกันเป็นกลยุทธ์เดียวกันได้ เช่น จ.ระยอง เน้นด้านการท่องเที่ยว การเขียนกลยุทธ์จะเขียนในแนวทางที่ว่า ใช้ศักยภาพทางทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจการท่องเที่ยว จากนั้นจึงกำหนดโครงการต่างๆ ขึ้นมา เป็นต้น สิ่งที่อยากฝากไว้อีกเรื่อง คือ ขณะนี้องค์กรของท่านกำลังขาดคนดูแลผลลัพธ์จากการทำโครงการต่างๆ โดยจะต้องมีศูนย์กลางและตัวเชื่อมในระดับบน ความสำคัญและแนวทางในการปรับบทบาท หน้าที่ และโครงสร้างภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กรทำให้เราเห็นการกำกับดูแล การวางหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานในองค์กร ตัวอย่างของโครงสร้างการบริหารงาน เช่น

- โครงสร้างที่แบ่งตามสายงาน (Functional organizational structure) เป็นการบริหารงานที่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจน ข้อดีขององค์กรที่มีโครงสร้างแบบนี้ คือ มีความชัดเจนและติดตามได้ง่าย ข้อเสียคือเป็นการทำงานแบบตัวใครตัวมัน
- โครงสร้างที่แบ่งตามกระบวนงาน (Process organizational structure) ความสำเร็จของแต่ละกระบวนการมีความสำคัญต่อองค์กร เช่น องค์กรที่เป็นอุตสาหกรรมและบริการ ข้อดีคือมีคนรับผิดชอบตั้งแต่ต้นทางถึงปลายทาง ข้อเสียคือถ้ากระบวนการไม่ต่อเนื่องหรือต้องการเชื่อมโยงกัน ปัญหาก็จะเกิดขึ้น
- โครงสร้างแบบผสมผสาน (Matrix organizational structure) เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะผสมผสานกัน คือ มีหลายฟังก์ชัน แต่ละฟังก์ชันมีการเชื่อมโยงของผลลัพธ์และกระบวนการทำงาน

ไม่จำเป็นที่องค์กรจะต้องมีโครงสร้างในรูปแบบเดียว เราอาจผสมผสานกันได้ เช่น ท่านอาจจะมีโครงสร้างแบบการบริหารงานที่มีการแบ่งงานอย่างชัดเจนผสมผสานกับโครงสร้างที่มีการทำงานเป็นกระบวนการก็ได้

นอกจากนี้รูปแบบโครงสร้างที่พบมากขึ้นในปัจจุบัน เรียกว่า "Best-of-breeds partner" คือ ให้คนอื่นทำในเรื่องที่เราไม่ถนัด ทำให้องค์กรมีขนาดเล็ก และทำให้การบริหารงานคล่องตัวขึ้น เนื่องจากผู้บริหารจะมองแค่สิ่งที่เขาต้องมองเท่านั้น เช่น บริษัทอะเมซอน (Amazon.com) มีศูนย์กลางการทำงานเล็กๆ แต่สามารถเติบโตได้ในระดับโลก

การมองโครงสร้างองค์กร สามารถบอกอะไรเราได้หลายอย่าง เช่น โครงสร้างขององค์กรบริษัทเอไอเอส แบ่งกลุ่มเป็นลูกค้ากลุ่มธุรกิจ ลูกค้ากลุ่มแพลทตินัม (Platinum) ลูกค้ากลุ่ม

วันทูคอล แสดงให้เห็นว่า องค์กรนี้มีการแบ่งกลุ่มลูกค้า และให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือเรียกว่า "Customer Centric" แต่สมัยก่อนโครงสร้างองค์กรจะแบ่งเป็นกลุ่มวิศวกรรม กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย และฝ่ายบริการ แสดงว่าองค์กรตอนนั้นเน้นด้านการดำเนินงาน จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่าโครงสร้างเป็นสิ่งสำคัญ เพราะทำให้เราสามารถกำกับดูแลสิ่งต่างๆ ภายในองค์กรได้หรือตอบอะไรหลายอย่างๆ ได้จากสิ่งที่เราเห็น

สิ่งที่อยากฝากให้ท่านไปคิดในวันนี้ คือ ภายในจังหวัดของท่านยังขาดบทบาทหน้าที่อะไรบ้างที่จะเอื้อให้ยุทธศาสตร์ทั้งหมดประสบผลสำเร็จ ท่านจะเห็นได้ว่าตอนนี้ระบบราชการของเรายังขาดการเชื่อมโยง ขาดบทบาทหน้าที่ที่คอยกำกับดูแลผลลัพธ์ และภาพรวมทั้งหมด

ทุกวันนี้หากถามว่าเรากำลังเดินไปยังจุดไหน เราต้องการเห็นภาพอะไร หลายคนตอบว่าไม่แน่ใจ ซึ่งที่ท่านควรทำคือ จะต้องทำให้ทุกคนเห็นและมองภาพเดียวกัน เรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญในแง่ของเป็นกลไกที่จะช่วยท่านในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ท่านต้องเริ่มต้นจากการสร้างการรับรู้ ต้องให้คนในจังหวัดเข้าใจและรับรู้ ว่าตอนนี้กำลังทำอะไร จะไปไหน และถ้าไม่ไปจะเกิดอะไรขึ้น และนี่เป็นสิ่งสำคัญในการสื่อสารกันของคนในจังหวัดให้เข้าใจในแนวทางเดียวกัน

การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ และศักยภาพของคนที่จะเป็นผู้นำ เรื่องของภาวะการเป็นผู้นำเป็นการสร้างคนให้เป็นผู้นำโดยไม่ได้คำนึงถึงว่าจะต้องเป็นใคร อยู่ตำแหน่งอะไร เป็นการสร้างที่ใช้เวลาและต้องสร้างทุกระดับ ตัวอย่างศักยภาพของผู้นำที่เป็นที่ต้องการของลูกน้อง

- ความสามารถในการคิดและการวางแผนกลยุทธ์
- ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้
- ความสามารถในการในการถ่ายทอดข้อมูล แนวความคิด และการสร้างแรงจูงใจ
- ความสามารถในการแก้ปัญหา และการตัดสินใจ
- ความสามารถในการพัฒนาความรู้และการพัฒนาตนเอง
- ความสามารถในการในการพัฒนาคน
- ความสามารถในการในการพัฒนาองค์กร
- ความสามารถในการสร้างเครือข่าย เชื่อมคน และหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน

แนวคิดใหม่ๆ ไม่จำเป็นต้องมาจากผู้นำเสมอไป ในองค์กรต้องมีการพัฒนา และเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่เสนอความคิดได้อย่างเสรี ตัวอย่าง จ.อยุธยา มีแนวความคิดที่จะรณรงค์ให้เป็นเมืองน่าอยู่ รักษาเอกลักษณ์ของท้องถิ่น บุคคลที่เข้ามาคิดโครงการนี้เป็นคนรุ่นใหม่ โดยที่ระดับผู้บริหารมีหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง คอยให้คำปรึกษาอยู่ห่างๆ ปัจจุบันมีหลายองค์กรส่งเสริมความคิดของคนรุ่นใหม่ เช่น การจัดโครงการกรุงไทยยุววานิช ให้ทุนกับนักเรียนมัธยมในจังหวัดต่างๆ ทำโครงงานทางธุรกิจ เราพบว่าเด็กรุ่นใหม่ปัจจุบันมีความคิดสร้างสรรค์และสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เอไอเอส จัดโครงการ "New World Order" คัดเลือกนักศึกษาปี 3 จากมหาวิทยาลัยต่างๆ จำนวน 4 คนซึ่งมีบุคลิกที่แตกต่างกันโดยสิ้นเชิง มาทำงานกับเอไอเอส 1 ปี

โดยให้โจทย์ว่าจะไปทำธุรกิจอะไรก็ได้ที่ดาวอังคาร และมีพี่เลี้ยงที่ชื่อว่า คุณบุญคลี ปลั่งศิริ คุณสมประสงค์ บุญยะชัย และคุณยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เอไอเอสทำเพื่อต้องการหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ สำหรับคนรุ่นใหม่ ผลิตภัณฑ์ที่ได้ คือ จาวาเกมบนมือถือ นี่เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแนวความคิดสร้างสรรค์ที่มาจากคนรุ่นใหม่

ความแตกต่างระหว่างการจัดการและการเป็นผู้นำ ผู้จัดการอาศัยการควบคุมดูแล จะมองที่ปัจจุบัน แต่ผู้นำจะต้องคิดหาอะไรใหม่ๆที่ดีที่สุด ต้องอาศัยทักษะ การมองอนาคต ความกล้าที่จะเสี่ยงและต้องผลักดันให้บุคคลอื่นๆในองค์กรสร้างสิ่งใหม่ๆ ท่านจะต้องพิจารณาบทบาทของท่านว่าตอนนี้ท่านอยู่ในบทบาทใด และสิ่งใดบ้างที่ท่านจะต้องให้ความสำคัญกับคนในองค์กรของท่าน

.....