



การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร
ในการปฏิบัติงาน **เพื่อความสำเร็จ**
ของหน่วยงานภาครัฐ

(Governing By Network : The New Shape of The
Public Sector)

โดย Mr. William D. Eggers

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยแห่ง บริษัท ดีล้อยท์ ทูช โทมัสส์ จำกัด

(Director for Deloitte Research)

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2548

ความเคลื่อนไหวสำคัญที่ทั่วโลกกำลังเผชิญคือ การช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายเกี่ยวกับงานบริการมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐต่างๆ จึงสร้างความร่วมมือเพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับการอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานรัฐ และหน่วยงานต่างๆ ในที่ๆ เดียว

Mr. William D. Eggers

ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยแห่ง
บริษัท ดีล้อยท์ ทูช โทมัสส์ จำกัด
(Director for Deloitte Research)



การสร้างเครือข่ายและพันธมิตร ในการปฏิบัติงาน **เพื่อความสำเร็จ** ของหน่วยงานภาครัฐ

(Governing By Network : The New Shape of The Public Sector)

โดย Mr. William D. Eggers
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยแห่ง บริษัท ดีล้อยท์ ทูช โทมัสส์ จำกัด
(Director for Deloitte Research)

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ. 2548

ระบบราชการแบบเก่ากับความท้าทายที่ลดลงเชิงดู

ผมรู้สึกเป็นเกียรติอย่างมากที่ได้มาบรรยายในวันนี้ ผมได้มีโอกาสศึกษาการปฏิรูปที่มีการดำเนินการในประเทศไทย และพบว่าน่าประทับใจมาก เพราะการปฏิรูปได้เกิดขึ้นพร้อมๆ กับการปรับปรุงระบบบุคลากรให้มีความทันสมัยมากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอให้มีการแข่งขันในภาครัฐ เปลี่ยนมุมมองใหม่เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ และเดินทางไปพร้อมๆ กับ e - government

การดำเนินงานด้านต่างๆ เหล่านี้ ล้วนแต่สอดคล้องกับสิ่งที่รัฐบาลที่มีประสิทธิภาพที่สุดในโลกกำลังปฏิบัติอยู่ แม้ว่าจะมีการพัฒนาดังกล่าวในรัฐบาลต่างๆ ทั่วโลกมาเป็นเวลากว่า 10 - 12 ปีแล้ว ตั้งแต่มีการเริ่มต้นการบริหารงานในภาครัฐแบบใหม่ สิ่งที่เราค้นพบก็คือมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากตามที่คาดหวังไว้ในการบริหารงานของภาครัฐ จากการศึกษาเราจึงได้ข้อสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานของภาครัฐเกิดขึ้นภายใต้ระบบราชการแบบเก่า ซึ่งปัญหาที่ภาครัฐกำลังเผชิญอยู่นั้นมีมากกว่าที่ระบบราชการแบบเดิมๆ จะแก้ไขได้ ปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นในหลายระดับของรัฐบาล ภาครัฐ และภาคเอกชน อีกทั้งยังเกี่ยวข้องกับหลายสิ่งหลายอย่างที่เราก็ไม่มีวิธีในการรับมือกับมัน ดังนั้น ควรจะทำอะไรที่จะบริหารงานภาครัฐให้ประสบความสำเร็จในเมื่อคุณเป็นเพียงผู้เล่นเพียงคนเดียวท่ามกลางคนอื่นอีกมากมายที่เกี่ยวข้องกับความท้าทายนี้เช่นกัน

ความท้าทายที่เราและโลกตะวันตกกำลังเผชิญกันอยู่ในระยะเวลา 2 - 3 ปี มากก็คือ ระบบราชการแบบเดิมที่บริหารงานแบบลำดับขั้นไม่สามารถรับมือกับความท้าทายดังกล่าวได้ เพราะความท้าทายข้างต้นเกี่ยวพันกับองค์การภาครัฐหลายองค์การ รัฐบาลในหลายระดับชั้น ภาครัฐ ภาคเอกชน องค์การที่ไม่หวังผลกำไร และรัฐบาลจะทำเช่นไรเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวนี้ จะสามารถตอบสนองต่อปัญหาเหล่านี้ได้ดีเพียงใด และจะสามารถบริหารจัดการเครือข่ายที่แสนซับซ้อนนี้ได้เช่นไร

คำตอบก็คือต้องมีวิธีการ และวิธีคิดใหม่ๆ ในการจัดการกับความท้าทายเหล่านั้น ตัวอย่างแรกคือ ด้านการรักษาความปลอดภัย ในปัจจุบันนี้ ภาครัฐไม่อาจช่วยให้ประชาชนปลอดภัยจากผู้ก่อการร้ายหรือภัยธรรมชาติได้ แต่เพียงฝ่ายเดียว ภาคเอกชนต้องร่วมเข้ามากำหนดบทบาทในการรักษาความปลอดภัยด้วย ในกรณีโรคซาร์ส หรือการฟื้นฟูประเทศอิรัก มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากมาย ประกอบด้วย กองทัพสหรัฐฯ หน่วยงานด้านการก่อสร้างต่างๆ ในสหรัฐฯ บริษัทก่อสร้างทั่วโลก บริษัทต่างๆ ใน

ประเทศอิรัก รัฐบาลอิรัก และอื่นๆ นี่เป็นรูปแบบของรัฐบาลที่เราต่างก็คุ้นเคยกันเป็นอย่างดี เป็นการบริหารงานจากบนลงล่าง รัฐบาลมีอำนาจควบคุมและออกคำสั่ง โครงสร้างเช่นนี้ก็ยังคงจำเป็นต้องมีอยู่ แต่ควรจะลดความสำคัญลงเรื่อยๆ ในการให้บริการและดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามแนวนโยบาย สิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นก็คือองค์กรประกอบต่างๆ ที่ช่วยจัดเตรียมความพร้อมให้เครือข่ายต่างๆ ที่มาจากทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรที่ไม่ได้หวังผลกำไรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น รูปแบบใหม่ของรัฐบาลจึงเน้นที่การให้ความสำคัญกับประชาชน หมายถึงการเป็นเครือข่ายและพันธมิตรกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร รัฐบาลในระดับต่างๆ และหน่วยงานจากภาคเอกชน

4 แนวโน้มสำคัญสำหรับกาปรับเปลี่ยนแปลงสู่ระบบเครือข่าย

การเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในหลายประเทศทั่วโลกในขณะนี้ทำให้เห็นภาพของการทำงานโดยอาศัยระบบเครือข่ายได้ชัดเจนขึ้น กล่าวคือ มีการผลักดันให้ผู้คนต่าง ๆ ไม่ต้องพึ่งความช่วยเหลือจากภาครัฐหรือสวัสดิการแต่เพียงอย่างเดียว และช่วยให้พวกเขาสามารถหางานทำและเลี้ยงตนเองได้ ในสหรัฐอเมริกา เมื่อประธานาธิบดีบิล คลินตัน เป็นประธานาธิบดีในช่วง ค.ศ.1996 นั้น รัฐบาลได้อนุมัติร่างกฎหมายที่มีใจความสำคัญว่าบุคคลแต่ละบุคคลต้องการเวลาระยะหนึ่ง คือประมาณ 2 ปีเพื่อจะสามารถหาเลี้ยงตนเองได้ โดยในเวลา 2 ปีนั้น พวกเขาต้องได้รับการฝึกอาชีพ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีบริการในรูปแบบต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับคนเหล่านี้ เพื่อช่วยให้พวกเขาไม่ต้องรับความช่วยเหลือจากรัฐและสามารถหางานทำได้ สิ่งที่ภาครัฐได้ทำคือ หาความช่วยเหลือจากองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร โบสถ์ บริษัทที่มีผลกำไร และสร้างเครือข่ายกับบุคคลเหล่านั้น เครือข่ายเพื่อจะช่วยให้มีงานทำ ผลที่ได้รับเป็นที่น่าพอใจมาก คนที่เคยอยู่ภายใต้ความช่วยเหลือจากรัฐในหลายๆ รัฐของสหรัฐอเมริกาได้ลดลงถึงร้อยละ 90 และนี่

เป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้แนวโน้มการทดลองใช้รูปแบบในการบริหารงานแบบใหม่เพิ่มสูงขึ้น ระบบเครือข่ายนี้ต้องอาศัยผู้ร่วมดำเนินงานต่างๆ เป็นจำนวนมาก การนำมาปฏิบัติจึงไม่่ง่ายนัก

ที่ญี่ปุ่น ได้มีการวางโครงสร้างการให้บริการระดับท้องถิ่นขึ้นมาใหม่ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับ ในสหรัฐอเมริกา ที่ประเทศจีนและประเทศอื่น ๆ ก็เช่นเดียวกัน แนวโน้มประการแรกที่ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ ก็คือ การเพิ่มการทำสัญญากับบุคลากรจากภายนอกหรือที่คุ้นอาจะเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การจ้างเหมา” (Outsourcing) หรือความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เมื่อภาครัฐไม่ใช่ผู้ที่เชี่ยวชาญในด้านหนึ่งด้านใด การมองหาบุคลากรจากภาคเอกชนมาทำงานนั้นๆ แทนจึงเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ การแสวงหาความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่างๆ ของรัฐมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นด้วย

ความเคลื่อนไหวที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ทั่วโลกกำลังเผชิญคือ ความเคลื่อนไหวที่จะช่วยให้ประชาชนได้รับความสะดวกสบายเกี่ยวกับงานบริการมากขึ้น หน่วยงานภาครัฐต่างๆ จึงสร้างความร่วมมือเพื่อช่วยให้ประชาชนได้รับบริการอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ สามารถติดต่อประสานงานกับหน่วยงานรัฐ และหน่วยงานต่างๆ ในที่ๆ เดียว ที่ออสเตรเลียมีสิ่งที่เรียกกันว่า “Centre Link” เป็นที่ที่การให้บริการทางสังคมรูปแบบต่างๆ มารวมกันอยู่ภายใต้ที่แห่งเดียว ประชาชนไม่จำเป็นต้องรู้ว่าหน่วยงานไหนทำหน้าที่อะไร สิ่งที่เขาารู้คือความสะดวกที่ภาครัฐให้บริการเสร็จสรรพในที่แห่งเดียว

ที่ประเทศแคนาดาก็ได้มีการนำระบบบริหารงานแบบเดียวกันนี้มาใช้ เช่น Service on Ontario หรือ Service on New Brunswick สิ่งที่รัฐบาลแคนาดาก็คือ การรวมเอาบริการต่างๆ จากหน่วยงานหลายๆ หน่วยงานมารวมไว้ในที่แห่งเดียว คุณอาจใช้บริการแบบออนไลน์หรือไปที่ศูนย์บริการแห่งใดแห่งหนึ่งก็ได้ เพื่อที่จะรับบริการเหล่านั้นพร้อมอยู่ในสถานที่เดียวกัน คุณเพียงแต่ให้ข้อมูลเพียงครั้งเดียว การรวมเอาหน่วยงานต่างๆ

ของรัฐไว้ด้วยกันนั้นยังมีความสำคัญต่อเรื่องบางเรื่องด้วย เช่น การรักษาความมั่นคงของชาติ การตอบสนองต่อภัยพิบัติ และเรื่องอื่นๆ ที่รัฐบาลกำลังดำเนินการอยู่ เพื่อให้การทำงานในภาครัฐมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แนวโน้มประการที่สามก็คือ ด้านเทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อินเทอร์เน็ตช่วยลดต้นทุนในการร่วมมือกับผู้อื่นในการปฏิบัติงานต่างๆ ได้เป็นอย่างมาก เมื่อพิจารณาถึงความก้าวหน้าการผลิต การให้บริการและอื่นๆ อีกมากไม่ว่าจะเป็นที่เมืองไทย จีน หรืออินเดียก็ตาม คุณจะเห็นว่าอินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทสำคัญในการลดต้นทุนที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ทำให้เสียค่าใช้จ่ายเพียงแค่ส่วนเล็กๆ ส่วนเดียวของที่เคยเสียมาในอดีต ตัวอย่างเช่น อีเบย์, ซิสโก, เซเวน อีเลฟเว่น, รัช่า, พอร์ช และไออาร์เอส สิ่งที่บริษัทเหล่านี้มีเหมือนกันก็คือพวกเขาปฏิเสธที่จะใช้ระบบบริหารงานแบบลำดับขั้น และได้จัดการบริหารงานแบบใหม่ในระบบเครือข่าย

ในระบบของซิสโก เมื่อคุณใช้ระบบออนไลน์หรือโทรไปที่ซิสโกจะเป็นการสั่งซื้อผ่าน router หรือ server พนักงานของซิสโกแทบจะไม่ได้แตะต้องคำสั่งซื้อของลูกค้าเลย คำสั่งซื้อจะถูกส่งไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องกับระบบโลจิสติกส์ (Logistics Partner) ผู้ผลิตในทวีปเอเชียและประเทศอื่นๆ โดยผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ อีกตัวอย่างหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายของผู้ซื้อและผู้ขายของอีเบย์ และนำเครือข่ายเหล่านี้มาเชื่อมต่อเข้าด้วยกันโดยอาศัยเทคโนโลยี และความไว้วางใจ ซึ่งมีส่วนช่วยสร้างองค์การรูปแบบใหม่ขึ้นมา โดยยึดหลักการบริหารงานแบบเครือข่าย เทคโนโลยียังมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบการบริหารงานของรัฐบาลที่มีการกระจายอำนาจและใช้ระบบเครือข่าย

แนวโน้มประการสุดท้ายที่สำคัญ คือ ความต้องการของผู้บริโภค ในขณะที่ประชาชนสามารถติดต่อกับภาคเอกชนเพื่อได้รับสินค้าและบริการที่เหมาะสมและเฉพาะเจาะจง ประชาชนต่างก็เรียกร้องสิ่งเดียวกันนี้จาก

รัฐบาลเช่นกัน และในการที่รัฐบาลจะสามารถจัดเตรียมบริการต่างๆ เหล่านั้นได้ การบริหารงานแบบลำดับขั้นไม่อาจนำมาใช้ได้ดีนัก ผู้บริโภคมีทางเลือกในการรับบริการและต่างก็ไม่ต้องการทำให้บริการที่มีรูปแบบเดียว อีกทั้งความคาดหวังของผู้บริโภคมีมากขึ้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องตอบสนองต่อความต้องการดังกล่าวเพื่อที่จะได้รับความไว้วางใจจากประชาชน ที่ประเทศแคนาดาได้สำรวจและพบว่าประชาชนถึงร้อยละ 75-80 คาดหวังที่จะได้รับบริการจากภาครัฐที่ดียิ่งกว่าที่พวกเขาได้รับจากภาคเอกชน แต่มีประชากรเพียงร้อยละ 40 เท่านั้น ที่เชื่อว่าพวกเขาจะได้รับบริการที่ดีเช่นนั้น ดังนั้น ช่องว่างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงช่องว่างของความคาดหวังที่กว้างมากๆ ระหว่างประชาชนกับการให้บริการจากภาครัฐ และการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายน่าจะช่วยลดช่องว่างดังกล่าวได้

บทบาทและหน้าที่ของภาครัฐที่เปลี่ยนไป

ในการให้บริการบางประเภท การบริหารงานแบบลำดับขั้นก็ยังคงเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นอย่างยิ่ง แต่อย่างไรก็ตาม การนำรูปแบบการบริหารงานแบบนี้มาใช้ก็ลดน้อยลงกว่าแต่ก่อนมาก เพราะมีการแสวงหาความร่วมมือระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนมากขึ้น และมีการจ้างบุคลากรจากภายนอกมาทำงานแทนมากขึ้น สิ่งที่รัฐบาลในระบบเครือข่ายได้ทำก็คือพยายามผนวกความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเข้ากับบุคลากรจากภายนอก เพื่อที่จะได้รัฐบาลที่มีประสิทธิภาพสูง ตัวอย่างเช่น เมืองเบอร์มิงแฮม ประเทศอังกฤษ ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการแก้ปัญหาเสพติดจากรัฐบาลกลาง ซึ่งมาจาก 4 - 5 หน่วยงาน ได้แก่ ตำรวจ แผนกบริการสังคมและอื่นๆ โดยแต่ละหน่วยงานนั้นต่างก็ได้ทำสัญญาคุ้มครองการท้องถิ่นที่ไม่หวังผลกำไรเพื่อให้บริการดังกล่าว แต่กลับไม่ได้รับความน่าเชื่อถือจากผู้รับบริการ ต่างกับรูปแบบการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงที่จะทำสัญญาเพียงสัญญาเดียวกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร จากนั้นก็สร้างเครือข่ายระหว่าง

ภาครัฐขึ้น และหาผู้ร่วมดำเนินงานจากภาคเอกชน ด้วยวิธีนี้จะได้รับ ความเชื่อถือมากขึ้นเพราะเราจะสามารถประเมินผลการดำเนินงานได้

ตัวอย่างของรัฐบาลในระบบเครือข่ายข้างต้นแสดงให้เห็นถึง ความคิดเกี่ยวกับคุณค่าของภาครัฐ คือบทบาทของเจ้าหน้าที่ของรัฐกำลัง เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่เคยคิดว่า “จะบริหารระบบราชการให้ดีขึ้น ได้อย่างไร” “จะบริหารบุคลากรอย่างไร” และ “จะบริหารเงินของรัฐ อย่างไรดี” เป็นการนึกถึงทรัพยากรที่มีอยู่แล้วและจะบริหารทรัพยากร เหล่านั้นให้มีคุณค่าได้อย่างไร การที่จะได้มาซึ่งคุณค่าจากทรัพยากรที่มีอยู่ มากที่สุดนั้น ก็โดยอาศัยความร่วมมือจากภาคเอกชน องค์กรที่ไม่หวัง ผลกำไร หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานอื่นๆ และนำพวกเขาเหล่านั้นมาร่วม ทำงานด้วยกัน ประกอบกันขึ้นมาเป็นเครือข่าย นี่เป็นวิธีคิดเกี่ยวกับบทบาท และหน้าที่ของภาครัฐที่แตกต่างไปจากเดิม

อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ ที่เมืองวอชิงตัน ดี.ซี. เมื่อ 2 - 3 ปีก่อน มี นายกเทศมนตรีคนใหม่ ชื่อ โทนี วิลเลียมส์ เขาเป็นนายกเทศมนตรีที่มี ความคิดเป็นนักธุรกิจมาก มีประสบการณ์เป็นประธานบริหารฝ่ายการเงิน (Chief Financial Officer - CFO) สิ่งท้าทายของเขาคือการบริหาร โรงพยาบาลดีซี เจเนอรัล (D.C. General) ซึ่งเป็นโรงพยาบาลของรัฐ ที่เก่าแก่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา โทนี วิลเลียมส์ ได้เข้ามาบริหารในขณะ ที่โรงพยาบาลกำลังแย่ ในแต่ละปีโรงพยาบาลนี้สูญเสียเงินไปเป็นจำนวน มหาศาล และโรงพยาบาลมีเงินทุนสำหรับปรับปรุงโรงพยาบาลให้ทันสมัยอยู่ 25 ล้านดอลลาร์ สิ่งที่เขาทำก็คือเขาได้สร้างเครือข่ายขึ้นมา และจัดสรรเงิน ให้กับคลินิกและโรงพยาบาลต่างๆ หน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร และหน่วยงาน อื่นๆ ที่ให้บริการด้านสุขภาพที่อยู่ในเมืองนี้ เพื่อให้ประชาชนสามารถไปใช้ บริการที่โรงพยาบาลหรือคลินิกต่างๆ นั้นได้โดยไม่ต้องไปที่โรงพยาบาลดีซี เจเนอรัลเพียงที่เดียว

ฉะนั้น สิ่งสำคัญที่เขาได้ทำก็คือ การสร้างเครือข่าย เขามองบทบาทของตนเองแตกต่างออกไปจากเดิม ไม่ใช่เพียงวิธีการเก่าๆ ที่ใช้บริหารโรงพยาบาล แต่เป็นวิธีที่จะจัดเตรียมการประกันสุขภาพ ให้มีไว้พร้อมเพื่อรองรับความต้องการของประชาชนให้ได้มากที่สุดด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ในฐานะที่คุณเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าหน่วยงาน คุณจะทำให้บทบาทของคุณเปลี่ยนแปลงไปได้เช่นไรบ้าง ทำอย่างไรจึงจะสร้างคุณค่าให้ภาครัฐ และนำทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดหาผู้ร่วมดำเนินงานให้มากที่สุด การที่คุณจะทำเช่นนั้นได้ คุณต้องไม่คิดว่าบทบาทและหน้าที่ของคุณมีเพียงการบริหารหน่วยงานของรัฐเท่านั้น

ข้อได้เปรียบของกองบริหารงานแบบเครือข่าย

ในปัจจุบันนี้ รูปแบบการบริหารงานแบบเครือข่ายไม่ได้เป็นรูปแบบที่ถูกต้องหรือเหมาะสมที่สุดใน การให้บริการบางประเภท ยังมีปัจจัยต่างๆ ที่ควรนำมาพิจารณาและตัดสินใจว่ารูปแบบใดที่เหมาะสมกับงานของคุณ หากคุณมีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับงานนั้น และองค์กรเพียงองค์กรเดียวก็สามารถรับผิดชอบงานชิ้นนั้นได้ การบริหารงานแบบลำดับชั้นอาจจะเหมาะสมที่สุด ดังนั้น การบริหารงานแบบเครือข่ายไม่ใช่คำตอบที่ถูกต้องสำหรับทุกๆ สถานการณ์เสมอไป อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบระบบเครือข่ายมีข้อได้เปรียบที่แตกต่างไปจากระบบอื่นอยู่หลายประการ ประการแรกคือ เป็นการ**เพิ่มการเข้าถึงงาน ให้บริการจากองค์กรอิสระ (NGO)** และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เพราะบ่อยครั้งที่องค์กรเหล่านี้จะเข้าถึงชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า มีสัมพันธภาพดีกว่าหน่วยงานของภาครัฐ คุณจะสามารเข้าถึงชุมชนได้ดีกว่าหากคุณได้รับความร่วมมือจากองค์กรเหล่านี้ ซึ่งความร่วมมืออาจเกิดขึ้นจากการทำสัญญา หรือวิธีอื่นๆ เพื่อเป็นการตกลงว่าพวกเขาจะช่วยคุณในการให้บริการแก่ประชาชน

นอกจากนั้น ยังมีความคิดในเรื่องของ**ความสามารถเฉพาะ เจาะจงและความคิดสร้างสรรค์** ปัจจุบันนี้ เกือบทั่วทั้งเอเชีย รัฐบาลต่างๆ บริหารงานโดยอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน มีการว่าจ้าง บุคลากรภายนอกมากยิ่งขึ้น เหตุผลประการหนึ่งที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ บริษัทต่างๆ ในทุกวันนี้มีเป้าหมายหลักทางการตลาดอยู่ที่ภาครัฐทั่วโลก ฉะนั้น สิ่งที่ควรทำคือ จ้างบริษัทที่มีความสามารถเฉพาะเจาะจงในด้านใด ด้านหนึ่ง และสามารถนำความคิดสร้างสรรค์ที่บริษัทนั้นได้เคยลองใช้มาแล้ว ใน 3 - 4 ประเทศ มาใช้กับงานของคุณ ดังนั้น การกระจายความคิด สร้างสรรค์จึงเป็นเรื่องที่เกิดได้เร็วมากยิ่งขึ้น ระบบเครือข่ายมีส่วนช่วยเรื่อง ความคิดสร้างสรรค์เป็นอย่างมาก หากคุณใช้ระบบเครือข่ายในแนวระนาบ (Horizontal) ความคิดสร้างสรรค์และความคิดดีๆ ก็สามารถส่งผ่านไป ได้ง่ายยิ่งขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ความพยายามในการค้นคว้าทาง วิทยาศาสตร์ทั่วโลกอาศัยระบบเครือข่ายมากกว่าที่จะเป็นระบบแบบลำดับขั้น ตัวอย่างเช่น กล้องโทรทรรศน์ James Webb ของ National Aeronautic Space Association (NASA) ที่สร้างขึ้นมาโดยอาศัยความร่วมมือ จากหลายประเทศ เช่น เยอรมัน ฝรั่งเศส และสหรัฐอเมริกา ผสมกับ ความร่วมมือจากองค์กรเอกชนสำคัญๆ และมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียง ต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งต่างก็มีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันไปในการประดิษฐ์ กล้องโทรทรรศน์ดังกล่าว

ในบางกรณี การใช้ระบบเครือข่ายอาจมีความคุ้มค่ากว่าการบริหารงาน แบบลำดับขั้น การทำงานโดยอาศัยระบบเครือข่ายจำเป็นต้องมีความเชี่ยวชาญ สูงมากๆ ตัวอย่างเช่น กรณีพายุเฮอริเคนแคทรีนาที่ได้เข้าถล่มแถบเมือง นิวออร์ลีอันส์ รัฐบาลลุยส์เซียนา นับเป็นภัยธรรมชาติครั้งร้ายแรงที่สุดใน ประวัติศาสตร์สหรัฐฯ ศูนย์กลางการต่อสู้ภัยพิบัติคือ หน่วยบรรเทาสาธารณภัย ที่เรียกกันว่า Federal Emergency Management Agency (FEMA) ที่มีจำเป็นต้องทำงานโดยใช้ระบบเครือข่าย เพราะเป็นเพียงหน่วยงานเล็กๆ มีพนักงานเพียง 2,600 คน และต้องคอยตอบสนองต่อภัยพิบัติร้ายแรงต่างๆ

เช่น พายุเฮอริเคนในฟลอริดา ไฟไหม้ป่าในรัฐทางตะวันตก แผ่นดินไหว และอื่นๆ อีกมาก พื้มาไม่อาจทำงานทั้งหมดแต่เพียงผู้เดียว พื้มาจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานต่างๆ ในการตอบสนองต่อเหตุการณ์เร่งด่วนที่เกิดขึ้น และสิ่งที่พื้มาทำก็คือการวางแผนอย่างละเอียดถี่ถ้วน วางแผนรับมือกับภัยพิบัติเพื่อสามารถตอบสนองต่อภัยพิบัตินั้นได้ล่วงหน้า ลองทดสอบระบบเตือนภัยและระบบอื่นๆ อีกมากมาย เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถตอบสนองหากเกิดภัยพิบัติขึ้นมาจริง พื้มาได้ใช้ความพยายามเป็นอย่างมาก ในการวางระบบเตือนภัยดังกล่าวนี้ แต่ปัญหาคือ เมื่อมีการเตรียมพร้อมขนาดนี้ ทำไมยังมีปัญหาเกิดขึ้นที่นิวยอร์กลินส์ได้อีก ทำไมยังเกิดการจลาจลบ้านเรือนเสียหาย ทั้งๆ ที่ประชาชนต่างก็รู้ว่าเฮอริเคนแคทรินากำลังจะมา ลองพิจารณาว่าเรื่องนี้บอกอะไรเราบ้างเกี่ยวกับระบบเครือข่าย และการทำงานของระบบเครือข่าย ในบรรดาหน่วยงานต่างๆ ที่ทำงานร่วมกับพื้มา เครือข่ายที่จัดว่าล้มเหลวในเหตุการณ์ครั้งนี้คือความร่วมมือระหว่างพื้มากับรัฐบาลท้องถิ่นของนิวยอร์กลินส์ รัฐบาลลุยส์เซียนา ปัญหาที่เกิดขึ้นคือขาดการติดต่อสื่อสาร การประสานงาน และยังมีปัจจัยทางการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ยังมีปัญหาความร่วมมือกับเครือข่ายอื่นๆ อีกก็คือ หน่วยงานของรัฐบาลกลางเอง แต่สิ่งที่ตอบสนองต่อเหตุการณ์ครั้งนี้ได้ดีก็คือความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน กล่าวคือภาคเอกชนช่วยตอบสนองต่อเหตุการณ์พายุเฮอริเคนนี้ได้ดีในบางเรื่อง บริษัทยักษ์ใหญ่อย่างเช่น วอลมาร์ท (Wal-Mart) และ โฮม ดีโป (Home Depot) ได้นำข้าวของเครื่องใช้ไปตั้งที่นั่นก่อนที่รัฐบาลกลางจะไปถึง บริษัทเอกชนหลายบริษัทได้มีการวางแผนรับมือต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินไว้นับแต่เกิดเหตุการณ์เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 และบริษัทเหล่านี้ก็ทำให้หลายต่อหลายฝ่ายแปลกใจกับความพร้อมของพวกเขา

เหตุการณ์ข้างต้นดูคล้ายคลึงกับสึนามิ ในกรณีของสึนามิ บริษัทอย่างเช่น ดีเอชแอล (DHL) เข้ามามีบทบาทสำคัญในการตอบสนองต่อห่วงโซ่อุปทานในด้านโลจิสติกส์ ดีเอชแอลได้ตั้งศูนย์กลางในการให้ความ

ช่วยเหลืออยู่ที่สนามบิน และช่วยจัดตั้งระบบโลจิสติกส์ ในกรณีของพายุ เฮอริเคนในสหรัฐ สิ่งหนึ่งที่เราค้นพบก็คือ องค์กรเอกชนเป็นจำนวนมาก ต่างทำงานในระบบโลจิสติกส์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าหน่วยงานของ รัฐบาล ทั้งนี้เป็นเพราะบริษัทเอกชนเหล่านั้นได้ใช้ระบบโลจิสติกส์อยู่เป็นประจำ เพื่อที่จะได้รับสินค้าและบริการจากทั่วโลก ในขณะที่รัฐบาลสามารถใช้ระบบโลจิสติกส์ได้ก็เพียงบางครั้งบางคราว คือเมื่อมีภัยพิบัติเกิดขึ้นเท่านั้น เพราะฉะนั้นบทเรียนที่ได้คือเราจำเป็นต้องร่วมมือกับเครือข่ายภาคเอกชน ซึ่งมีความสามารถสูงในการดำเนินงานตามระบบโลจิสติกส์ เราควรให้ ภาคเอกชนได้มีส่วนร่วมในการรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติ โดยเฉพาะใน ด้านของห่วงโซ่อุปทาน

อีกกลุ่มหนึ่งที่อยากกล่าวถึง คือ กลุ่มผู้ค้าขาย เนื่องจากพม่าเป็น หน่วยงานเล็กๆ จึงต้องพึ่งพาและทำสัญญากับผู้ค้าขายเหล่านี้ ในกรณีที่มี เหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น พม่าจะได้มีคนที่จะนำน้ำแข็งมาให้ มีคนจัดการเรื่อง ระบบขนส่งให้ และมีคนที่คอยจัดการซ่อมแซมความเสียหายที่เกิดจากพายุ เฮอริเคนให้ พม่าต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยตกลงทำสัญญากับ กลุ่มคนเหล่านี้ก่อนหน้าที่เหตุการณ์ดังกล่าวจะเกิดขึ้น ดังนั้น บทเรียนที่สำคัญ อันหนึ่งก็คือการเตรียมสัญญาที่กำหนดทุกอย่างเรียบร้อยแล้วล่วงหน้า ที่สามารถนำมาถือปฏิบัติได้อย่างทันห้วงที่ เพราะฉะนั้น การที่ระบบเครือข่าย จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นไม่ใช่เรื่องง่ายๆ คุณจำเป็นต้องคำนึงถึง ประเด็นในด้านการติดต่อสื่อสาร ความร่วมมือ ความแตกต่างทางวัฒนธรรม และประเด็นทางการเมือง ระบบเครือข่ายที่ขาดประสิทธิภาพอาจนำไปสู่ความเสียหายที่ไม่สามารถประเมินค่าได้

การออกแบบระบบเครือข่าย : ปัจจัยสำคัญสู่ความมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญ 4 ประการในการสร้างระบบเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การออกแบบเครือข่าย 2) การประสานงานในเครือข่าย 3) การติดตามผล และ 4) การเสริมสร้างประสิทธิภาพ ซึ่งก็คือประสิทธิภาพของทรัพยากรบุคคล และการสร้างความเชี่ยวชาญที่จำเป็นในการบริหารงานในระบบเครือข่าย

การออกแบบเครือข่าย มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่จะได้รับ สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องมีตั้งแต่ต้นคือ อุปกรณ์หรือเครื่องมือในการดำเนินงานในระบบเครือข่าย เครื่องมือแบบดั้งเดิมคืองบประมาณ ซึ่งอาจได้รับการทำสัญญาหรือมีใครให้มา การดำเนินงานในระบบเครือข่ายอาจทำได้โดยการทำสัญญาในการให้บริการ หรือให้เงินสนับสนุนกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหรือมหาวิทยาลัยเพื่อสร้างเครือข่าย แต่เงินสนับสนุนเป็นเครื่องมือที่มีข้อจำกัด เพราะต้องรู้ล่วงหน้าว่าต้องการซื้ออะไรบ้าง ดังนั้นจึงต้องทำรายการขึ้นมาก่อน หากจะเปลี่ยนแปลงภายหลังจะทำได้ยาก ในบางกรณีเงินก็ไม่ใช่เครื่องมือที่ดีที่สุด อาจมีเครื่องมืออื่นที่มีประโยชน์มากกว่า และบางทีอาจจะต้องใช้เครื่องมือที่มีอยู่ทั้งหมดพร้อมๆ กันก็ได้ ซึ่งหมายความว่า คุณต้องใช้อำนาจในการสั่งการ การใช้ประโยชน์จากตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับสูงของรัฐที่คุณมีอยู่ และการพูดถึงความต้องการของคุณในประเด็นที่สำคัญบางประเด็น อย่างเช่น ปัญหาชุมชนเรื่องยาเสพติด เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ที่สามารถช่วยเหลือในเรื่องนี้ได้เข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ซึ่งก็คือความสามารถในการทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มาร่วมทำงานด้วยกัน

เรื่องทรัพยากรบุคคลและเทคโนโลยีเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน สมมติว่าคุณทำงานด้านสวัสดิการของเด็ก ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับเด็กๆ ที่ไม่มีพ่อแม่หรือเด็กที่เข้าออกสถานเลี้ยงเด็กกำพร้าอยู่เป็นประจำ และคุณมีองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรหลายต่อหลายองค์กรที่ให้บริการเรื่องนี้อยู่ แต่บุคลากรจากองค์กรเหล่านั้นกลับไม่พูดจาสื่อสาร และไม่ประสานงานกัน ทำให้ไม่มี

เครือข่าย คุณอาจจัดเตรียมเทคโนโลยีเพื่อให้พวกเขาสามารถสร้างเครือข่ายได้ หรือคุณอาจส่งเจ้าหน้าที่หรือพนักงาน 1-2 คน ไปช่วยทำงานสักพักหนึ่ง และงานของพวกเขาเหล่านี้ก็คือออกไปพบปะและทำงานร่วมกับชุมชนในการสร้างเครือข่ายร่วมกัน ดังนั้น หากคุณใช้เครื่องมือเหล่านี้ร่วมกับเครือข่าย คุณก็จะเป็นที่ปรึกษาและสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ประเภทของเครือข่าย ที่จะกล่าวถึงไม่ใช่ประเภทของเครือข่ายที่มีอยู่ทั้งหมด แต่เป็นเพียง 2-3 ประเภทเท่านั้นที่เราได้วิจัย ซึ่งมีตั้งแต่เครือข่ายระหว่างหน่วยงานจากภาครัฐ และการทำสัญญาในการให้บริการ หรือเครือข่ายแบบห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งเป็นเครือข่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับรัฐบาลเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ อาจมีการสร้างเครือข่ายในรูปแบบอื่นๆ อีก เพื่อช่วยกระจายข้อมูลไปยังกลุ่มคนต่างๆ และก็อาจจะมีกลุ่มบุคคลต่างๆ ที่ช่วยกระจายข้อมูลนั้นไปทางอินเทอร์เน็ตหรือที่อื่นๆ อีก ซึ่งจะทำให้เกิดเครือข่ายที่หลากหลาย สิ่งหนึ่งที่จะต้องคำนึงถึงก็คือเครือข่ายชนิดใดเหมาะสมที่สุดสำหรับคุณและสถานการณ์นั้นๆ ลองนึกถึงกรณีไข้หวัดนก (Avian Influenza) ซึ่งเป็นตัวอย่างของเครือข่ายที่สร้างขึ้นมาสำหรับกรณีฉุกเฉิน เป็นเครือข่ายประเภทที่ไม่ได้มีการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา แต่ต้องมีการกระตุ้นให้ตอบสนองหากเกิดเหตุการณ์เร่งด่วนหรือฉุกเฉินขึ้น การที่จะบริหารเครือข่ายชนิดกรณีฉุกเฉินนี้ให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต่างไปจากการทำสัญญาในการให้บริการหรือเครือข่ายประเภทอื่นๆ ฉะนั้น ประเภทของเครือข่ายเป็นสิ่งที่สำคัญมากต่อวิธีในการบริหารงาน

และเราจะรู้ได้อย่างไรว่าเครือข่ายประเภทใดจะดีที่สุด ขอยกตัวอย่างที่รัฐอริโซนา สิ่งที่รัฐนี้กำลังเผชิญอยู่เป็นปัญหาเรื่องงบประมาณ และการเก็บภาษี อริโซนาเป็นรัฐที่มีประชากรมากแต่กลับไม่มีเงินสนับสนุนจากแหล่งอื่นเลย ปัญหาที่พบคือ รัฐไม่สามารถจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นในหน่วยงานที่ดูแลเรื่องยวดยานพาหนะได้ ดังนั้น จึงต้องขอความช่วยเหลือจากภาคเอกชน โดยได้ทำสัญญากับภาคเอกชนหลายๆ หน่วยงาน และได้

ก่อตั้งสิ่งที่เรียกว่า ความร่วมมือแบบอภัยสิทธิ์กลาง (Channel Partnership) ขึ้นมาเพื่อช่วยบริหารงานในการให้บริการด้านยานพาหนะได้ โดยจะเรียกเก็บเงินจากผู้ที่มาใช้บริการและจะหารายได้จากการทำงานเช่นนั้น รัฐอริโซนาจะเป็นผู้ประเมินผลการทำงานและคอยตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานภาคเอกชนอย่างใกล้ชิด เพื่อให้แน่ใจว่ามี การปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ที่ได้วางไว้ ในปัจจุบันนี้มีผู้ร่วมงานจากภาคเอกชนมากกว่า 70 รายแล้วที่ มาช่วยปฏิบัติงานตามสำนักงานต่างๆ ที่รัฐอริโซนา ซึ่งเท่ากับว่าหน่วยงาน ที่ดูแลเรื่องยานพาหนะ ไม่ต้องจ้างลูกจ้างประจำมากกว่า 200 คน และ ก็ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายแต่อย่างใด เพราะผู้ร่วมงานที่เป็นเสมือนสื่อกลางนี้ สามารถทำเงินได้เองจากการติดต่อดำเนินงานกับผู้ที่มาติดต่อ นี่เป็นตัวอย่าง หนึ่งที่คุณอาจจะเรียกได้ว่าเป็น “ความร่วมมือแบบอภัยสิทธิ์กลาง” เครือข่าย ประเภทนี้ยังพบได้อีกมากในระบบออนไลน์ และ e-government เพราะ คุณสามารถเข้าเว็บไซต์ต่างๆ ที่ไม่ใช่เว็บไซต์ของรัฐบาลในการกระจายข้อมูล ข่าวสารที่ต้องการเผยแพร่ เว็บไซต์ดังกล่าวนี้สามารถเข้าถึงผู้คนภายนอก ต่างๆ ได้มากกว่า แทนที่จะคอยบอกให้คนเข้ามาดูเว็บไซต์ของคุณ ทำให้ คุณไม่ลองคิดว่าลูกค้าของคุณชอบเข้าระบบออนไลน์ของที่ไหน และไป ขอความร่วมมือจากกลุ่มต่างๆ เหล่านั้น ไม่ว่าจะระบบขององค์กรหรือ หน่วยงานใดก็ตาม เพื่อที่ว่าคุณจะได้สามารถส่งผ่านข้อมูล และการให้บริการ ของคุณออกไปได้

ตัวอย่างที่ดีตัวอย่างหนึ่งคือ ที่ประเทศออสเตรเลียได้มีการจัดตั้ง “Business Entry Point” ขึ้นซึ่งเป็นตัวอย่างของความร่วมมือ ระหว่างรัฐบาลและเครือข่าย เพียงแค่ไปที่ Business Entry Point ที่ เดียวเพื่อทำธุรกิจและติดต่อกับรัฐบาล หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ได้มารวม กันอยู่ในที่เดียว และรัฐบาลสามารถรวบรวมข้อมูลทั้งหมด และส่งผ่านต่อไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับไปดำเนินการได้ ผู้ร่วมงานต่างๆ กว่า 160 รายมาจากธนาคาร และองค์กรที่ดำเนินธุรกิจต่างๆ โดยผู้ร่วมงานเหล่านี้ ได้ให้ข้อมูลแก่รัฐผ่านทางเว็บไซต์โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และช่วยปรับปรุงการ

ให้บริการของภาครัฐได้ด้วย ประชาชนก็ได้ประโยชน์ กล่าวคือมีช่องทางในการให้บริการของรัฐเพิ่มขึ้น และภาครัฐก็จะเสียค่าใช้จ่ายในด้านงานเอกสารน้อยลง นี่เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งของการคิดให้กว้างไกลยิ่งขึ้นภายในโลกของระบบเครือข่าย

การประสานงานในเครือข่าย เป็นอีกปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง หากคุณมีความชำนาญไม่เพียงพอในการประสานงานระหว่างเครือข่ายต่างๆ คุณอาจจะว่าจ้างคู่สัญญามาติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ให้ หรือในกรณีที่ทำโครงการเกี่ยวกับระบบข้อมูล คุณอาจจะจ้างบริษัทใหญ่ๆ มาดำเนินการให้ เพราะบริษัทใหญ่ๆ มักมีบริษัทเล็กๆ ที่ทำด้านเทคโนโลยีอยู่อีกหลายบริษัท เป็นเครือข่าย เสมือนเป็นบริษัทย่อยของตน หรืออาจจะจ้างบุคคลภายนอกมาช่วยประสานงานเครือข่ายให้ นี่เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะทำให้ถูกต้อง เพราะหากตัดสินใจว่าคุณจะประสานงานเครือข่ายด้วยตัวเอง แต่กลับไม่มีความเชี่ยวชาญและทรัพยากรเพียงพอที่จะทำเช่นนั้น ก็อาจพบกับความล้มเหลวในท้ายที่สุด เพราะฉะนั้น คุณควรที่จะพิจารณาว่าคุณเป็นคนที่เหมาะสมที่สุดหรือไม่ที่จะเป็นผู้ประสานงานในระบบเครือข่ายเอง

เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญในการประสานงานเครือข่ายมาก เทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ เช่น extranet หรือระบบอัตโนมัติอื่นๆ ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารข้ามพรมแดน และการแบ่งปันความรู้ความสามารถระหว่างบริษัททำได้ง่ายขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นระบบเครือข่ายที่มีประสิทธิภาพสูง แต่ในขณะเดียวกันเทคโนโลยีซึ่งมีความซับซ้อนน้อยกว่าก็สามารถนำมาใช้บริหารงานในระบบเครือข่ายได้เช่นเดียวกัน ตัวอย่างเช่น ที่เมืองนิวยอร์กที่เวลล์ พวกเขาไม่สามารถติดตั้งเทคโนโลยีที่มีความซับซ้อนมากๆ นิวยอร์กเวลล์จึงพยายามคิดหาวิธีเพื่อที่จะได้รับความร่วมมือจากองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร โดยจัดตั้งผู้ร่วมก่อตั้งชุมชน เว็บไซต์ และกลุ่มผู้ร่วมอภิปรายขึ้น และรวบรวมเอาองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรต่างๆ ทั่วทั้งรัฐมารวมกันอยู่ในเว็บไซต์นี้ ซึ่งองค์กรดังกล่าวนี้ต่างก็ให้ความรู้ และข้อมูลต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์ และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรนี้ยังได้จัดตั้ง

กลุ่มผู้ร่วมอภิปรายขึ้นด้วย คุณจะเห็นว่าองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรและกลุ่มผู้ร่วมอภิปรายนั้นสามารถนำผู้คนมารวมกัน และตอบคำถามที่พวกเขาต้องการจะรู้ได้ นับเป็นวิธีหนึ่งที่พวกเขาจะได้ส่งต่อข้อมูลที่ได้รับมานั้นไปให้รัฐบาลได้รับทราบอย่างรวดเร็ว และเป็นวิธีที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก แต่มีประสิทธิภาพสูง ถือเป็นการใช้เทคโนโลยีในการแบ่งปันความรู้ และข้อมูลข่าวสารต่างๆ

ในปัจจุบัน ยังมีวิธีการที่สลับซับซ้อนกว่านี้ เช่น ที่รัฐเพนซิลเวเนีย ได้จัดทำระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการควบคุมดูแลโรคระบาด เพื่อรับมือกับการระบาดของโรคที่มีการติดเชื้อมาก่อนที่โรคนั้นจะเกิดขึ้นจริงๆ เขาได้คิดค้นระบบข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ขึ้นเพื่อติดตั้งไว้ที่โรงพยาบาล และคลินิกทุกแห่งในรัฐเพนซิลเวเนีย ข้อมูลจะถูกป้อนเข้าไปในระบบที่ทุกแห่งใช้ร่วมกัน เจ้าหน้าที่รัฐจึงสามารถสังเกตเห็นว่ามีอะไรกำลังจะเกิดขึ้นภายในเวลาไม่กี่ชั่วโมง ซึ่งทำให้พวกเขาสามารถป้องกันการระบาดของโรคร้ายแรงต่างๆ ได้เป็นเวลากว่า 2-3 ปี แล้วตั้งแต่มีการติดตั้งระบบดังกล่าวนี้ ซึ่งเป็นระบบที่ครอบคลุมทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐบาลในหลายระดับชั้น และนี่ก็เป็นเทคโนโลยีที่สำคัญมาก ซึ่งสามารถเชื่อมโยงหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ ยังมีความพยายามผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การให้บริการแบบรวมเป็นหนึ่งเดียว ให้กับประชาชนมากขึ้น ปัจจุบันนี้มีการเซ็นสัญญาเพิ่มมากขึ้น และองค์กรที่หวังผลกำไรและไม่หวังผลกำไรต่างก็มีบทบาทในการให้บริการเพิ่มมากขึ้น และหากคุณอยากจะเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบที่คุณเรียกว่า การให้บริการแบบรวมเป็นหนึ่งเดียว หรือรูปแบบที่เราเรียกว่า One Stop Shop คุณจำเป็นจะต้องคิดหาหนทางในการนำเอาองค์กรเหล่านั้นมารวมกันไว้ภายในระบบ IT ของคุณ คุณจึงจะสามารถมองเห็นภาพรวมเพียงภาพเดียวของลูกค้าได้ และกลุ่มลูกค้านี้ก็ยิ่งให้ข้อมูลที่เป็นแก่นแก่นให้คุณด้วย แต่สิ่งที่เป็นอย่างที่แน่นอนก็คือมีหน่วยงานที่ไม่หวัง

ผลกำไรเป็นจำนวนมาก ซึ่งอยู่ในระดับชุมชนที่ยังขาดความรู้ในเรื่องของเทคโนโลยีที่ทันสมัย

การติดตามผลและความรับผิดชอบต่องาน เป็นประเด็นที่สำคัญมาก ๆ หากมีหน่วยงานต่างๆ และมีบุคคลหลากหลายเข้ามาเกี่ยวข้องกับคุณ จะโทษใครเมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น จะแน่ใจได้อย่างไรว่าเงินภาษีของประชาชนได้นำไปใช้เพื่อประโยชน์สูงสุด ตอนที่ยานอวกาศโคลัมเบียระเบิดขึ้นกลางอากาศนั้น นับเป็นโศกนาฏกรรมครั้งยิ่งใหญ่ และได้มีการใช้เวลาในการหาผู้รับผิดชอบอยู่พักใหญ่ ใครต้องรับผิดชอบกับเหตุการณ์ครั้งนั้นนั้น คำตอบที่ถูกที่สุดก็คือทุกคนที่เกี่ยวข้อง แต่ผู้ที่ต้องรับผิดชอบมากที่สุดก็คือหน่วยงานภาครัฐ เพราะเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณในการสร้างยานอวกาศนี้ขึ้นมา นี่เป็นสิ่งสำคัญที่ควรทำความเข้าใจให้ดีกว่าก่อนที่จะนำระบบเครือข่ายมาใช้ คุณอาจจะไม่ได้มีอำนาจควบคุมโดยตรงต่อสิ่งเหล่านี้ แต่คุณจะต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

วิธีนี้เรียกว่าวิธีแบบวงจรชีวิต (Life Cycle Approach) เป็นวิธีที่สร้างความมั่นใจได้ว่าจะมีผู้รับผิดชอบต่องาน และแน่ใจว่าทุกฝ่ายจะได้รับผลการดำเนินงานตามที่ต้องการ ดังนั้นประการแรก ควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนไว้ จากนั้น หาผู้ร่วมดำเนินงาน เพื่อเข้ามาทำงานในระบบเครือข่ายด้วยกัน มีเป้าหมายและคุณค่าต่างๆ ที่ยึดถือร่วมกัน อีกทั้งจำเป็นต้องมีโครงสร้างในการทำงาน และระบบการเงินแบบใหม่ ทั้งยังต้องมีสิ่งจูงใจให้ผู้ร่วมงานด้วย และหากผู้ร่วมงานต้องการจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายที่คุณได้กำหนดไว้แล้ว คุณก็ต้องพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น คุณจำเป็นต้องประเมินผลการดำเนินงานและบริหารความเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพราะไม่ว่าคุณจะทำสิ่งที่คุณคิดว่าดีที่สุดในตอนต้น อะไรก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้ และสิ่งเดิมๆ ที่เคยทำก็คงไม่มีความหมายอีกต่อไป เพราะฉะนั้น เครือข่ายของคุณควรจะเป็นเครือข่ายที่มีพลังและสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

เรามักจะได้ยินเจ้าหน้าที่ของรัฐพูดเสมอๆ ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ท้าทายมากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นผู้ตรวจสอบบัญชี หรือผู้บัญญัติกฎหมาย ก็ยังคงมองความรับผิดชอบต่องานในรูปแบบเดิมๆ เขามักมองว่าการเปลี่ยนแปลงและการที่คุณทำอะไรที่ต่างไปจากเดิมแสดงให้เห็นถึงความล้มเหลว ปัจจัยสำคัญก็คือการเปลี่ยนความคิดของคนเหล่านี้ไปสู่รูปแบบเครือข่ายที่มีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น

ถ้าเช่นนั้น คุณจะประเมินผลหรือตรวจสอบการดำเนินงานได้อย่างไร ประการแรกเลยก็คือ คุณต้องกำหนดวิธีในการประเมินผลที่เหมาะสมก่อน เมื่อคุณต้องการจะสร้างเครือข่ายหรือตกลงทำสัญญาบางอย่างขึ้นมา เพื่อสร้างความมั่นใจว่าคุณจะได้รับในสิ่งที่คุณปรารถนา อะไรคือผลลัพธ์ที่คุณจะได้จากสิ่งที่คุณได้ซื้อ หากคุณต้องการการแลกเปลี่ยนข้อมูล คุณก็ต้องมีกลไกที่คอยตรวจสอบผลสะท้อนที่ได้จากลูกค้า คุณจึงสามารถประเมินผลการดำเนินงานของเครือข่ายได้ รัฐบาลของประเทศๆ หนึ่งได้ตัดสินใจว่าพวกเขาจะเลิกให้บริการด้านยานพาหนะด้วยตนเอง แต่จะให้บริการผ่านการทำสัญญากับแฟรนไชส์ต่างๆ กว่า 200 ราย ดังนั้น การที่เชื่อมั่นใจได้ว่าได้ให้บริการที่ดีแก่ประชาชนแล้ว พวกเขาต้องคอยตรวจสอบแฟรนไชส์เหล่านั้นผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ และต้องประเมินความพึงพอใจจากลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้จัดทำรายการนักซื้อผู้ชาญฉลาดขึ้น โดยในแต่ละปีจะส่งเจ้าหน้าที่ไปตรวจสอบที่เคาน์เตอร์โดยตรงเลยว่าแฟรนไชส์หนึ่งๆ ทำงานดีหรือไม่ มีแฟรนไชส์ประมาณ 5 รายที่ต้องเสียสิทธิในการให้บริการ เพราะผลการดำเนินงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ดังนั้น สิ่งหนึ่งที่ผมอยากจะบอกก็คือ ควรพยายามตั้งองค์การที่ไม่หวังผลกำไรเข้ามาช่วยในการให้บริการให้มากที่สุด ที่ประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา และประเทศอีกหลายประเทศได้ใช้วิธีนี้มาเป็นเวลา 20-30 ปีแล้ว บทเรียนที่สำคัญที่ควรตระหนักคือ พยายามนึกถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในหลายๆ รูปแบบด้วย รัฐบาลพยายามจะหยิบยื่นความเสี่ยงไปให้กับภาคเอกชนหรือองค์การที่ไม่หวังผลกำไรเพียงอย่างเดียวเวลาที่รัฐบาล

ไม่สามารถรับมือกับความเสียนั้นได้ และนี่ก็จะทำให้เกิดปัญหาตามมาในท้ายที่สุด

แน่นอนว่ารูปแบบเครือข่ายแบบนี้ทำให้บางครั้งคุณสามารถโยนความเสียนั้นไปให้ภาคเอกชนในการให้บริการ แต่คุณควรจะต้องคิดไว้เสมอว่าใครที่สามารถแบกรับความเสียนั้นได้ และหากคุณโยนความเสียนั้นไปให้กับคนที่ขาดความสามารถที่จะทำงานให้สำเร็จได้ พวกเขา ก็จะพบกับความล้มเหลวในท้ายที่สุดอยู่ดี และคุณเองก็ต้องเป็นผู้รับผิดชอบ

รัฐบาลทุกรัฐบาลต่างต้องการหลักประกัน เมื่อทำงานร่วมกับภาคเอกชน ดังนั้น ควรสร้างหลักประกันในการทำงานเพื่อที่ว่าเราจะได้ไม่ต้องไปเสาะหาคนอื่นมาทำงานนี้อีก แต่การกระทำเช่นนี้มักจะทำให้มีต้นทุนสูงขึ้น อย่างไรก็ตาม ก็มีความคุ้มค่า ดังนั้น การคิดอย่างละเอียดถี่ถ้วนเกี่ยวกับการแบกรับความเสี่ยงร่วมกัน แทนที่จะโยนความเสี่ยงทั้งหมดไปให้ภาคเอกชน แต่เพียงผู้เดียวจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง

ประการสุดท้ายที่เกี่ยวกับเรื่องความรับผิดชอบต่องานก็คือ การบริหารให้เกิดความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นกับความรับผิดชอบ สิ่งหนึ่งที่สำคัญในระบบเครือข่ายก็คือ ระบบเครือข่ายจะมีการเรียนรู้สภาวะการณ์ที่กำลังเป็นอยู่ตลอดเวลา ผู้ร่วมดำเนินงานในระบบเครือข่ายที่แตกต่างกันต่างต้องเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา หากคุณมีข้อกำหนดบางอย่างไว้ และนำมาใช้ปฏิบัติตั้งแต่ต้นและคุณเองก็เข้มงวดมากไม่ยอมให้เปลี่ยนแปลงข้อบังคับ แม้ว่าสถานการณ์ต่างก็เปลี่ยนไปตามกาลเวลา คุณก็ไม่อาจมีเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จได้ สิ่งหนึ่งที่เราค้นพบก็คือ เมื่อสภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง อะไร ๆ ก็เปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น ต้องรู้จักการปรับตัวและสามารถยืดหยุ่นได้ เครือข่ายต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยเฉพาะเมื่อคุณเห็นสัญญาณร่วมกับภาคเอกชน คุณจำเป็นต้องมีกลไกที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะบางครั้งการเปลี่ยนแปลงก็เป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งคุณต้องคงไว้ซึ่งความรับผิดชอบต่อหน้าที่ด้วย ที่สวายเป็นได้มีการให้

สถานพยาบาลและองค์การที่ไม่หวังผลกำไรอื่นๆ มาช่วยจัดการกับเรื่องผู้สูงอายุ โดยให้การศึกษากับพวกเขา และได้พยายามทำสิ่งที่เรียกว่า “เทคนิคการบริหารแบบปรับเปลี่ยน” โดยตกลงกับสถานพยาบาลต่างๆ ว่าจัดสรรเงินให้และเซ็นสัญญาร่วมกัน โดยจะเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ตราบนานที่ยังคงอยู่ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการบริหารด้วยความยืดหยุ่น

การเสริมสร้างประสิทธิภาพแก่บุคลากร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การบริหารงานในระบบเครือข่ายสัมฤทธิ์ผล การบริหารรูปแบบเครือข่ายมีความแตกต่างเป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานแบบลำดับขั้น และยุ่งยากกว่า ไม่เพียงที่คุณจะต้องรู้วิธีในการวางแผนงานและจัดทำงานประมาณ แต่คุณยังต้องมีความเชี่ยวชาญในการเจรจาต่อรอง การไกลเกลี่ย การทำสัญญา การบริหารงานโครงการ การประเมินความเสี่ยง และความเชี่ยวชาญอื่นๆ อีกมาก ความรับผิดชอบในการบริหารงานแบบลำดับขั้นล้วนแล้วแต่เกี่ยวข้องกับ การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เหมาะสม สายการบังคับบัญชา การบังคับใช้กฎเกณฑ์ต่างๆ การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ การกำหนดกฎเกณฑ์ รัฐบาลที่บริหารงานแบบลำดับขั้นจะอาศัยกฎเกณฑ์ต่างๆ เป็นหลัก การบริหารงานแบบเครือข่ายจะให้อิสระภาพในการตัดสินใจมากกว่า หน้าที่ของรัฐมนตรีคือการเพิ่มคุณค่าให้บังเกิดกับสาธารณชนให้มากที่สุด แยกแยะว่าสิ่งใดคือคุณค่าหลัก เราจะประเมินคุณค่าได้เช่นไรและหาบุคลากรที่มีความสามารถมารับผิดชอบงานด้านนี้ได้อย่างไร ซีอีโอ (CEO) มีหน้าที่พัฒนาและบริหารความสัมพันธ์และกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นมาร่วมกับเครือข่ายอื่นๆ ของรัฐ เข้าใจความต้องการของลูกค้า ผู้จัดการจะกลายมาเป็นผู้จัดการด้านความสัมพันธ์ที่ทำหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ในหลากหลายรูปแบบ หรือกลายมาเป็นผู้จัดการโครงการ คุณจะเห็นแล้วว่าบทบาทนี้ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง หากนำรูปแบบเช่นนี้มาใช้ และคำถามที่ควรคำนึงก็คือ คุณจะเปลี่ยนจากรูปแบบหนึ่งมาเป็นอีกรูปแบบหนึ่งได้อย่างไร

ขีดสมรรถนะหลักของผู้นำภาคธุรกิจที่มีประสิทธิภาพสูง

ประการแรก คือ ต้องมีความรู้เรื่องบุคคลที่จะต้องไปบริหาร สมมติว่าจะเข้าไปทำเรื่องที่อยู่อาศัย พวกเขาจำเป็นต้องรู้ว่าไม่มีใครที่ร่วมทำงานนี้ ซึ่งอาจจะมาจากองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร โบสถ์ ธนาคาร บริษัทก่อสร้าง และจำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีด้วย เพื่อที่จะสามารถชักจูงให้กลุ่มคนเหล่านั้นดำเนินงานตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ได้เป็นผลสำเร็จ พวกเขาจำเป็นต้องเป็นผู้จัดการด้านความสัมพันธ์ในเครือข่ายที่ดี และสามารถบริหารจัดการจัดการความสัมพันธ์และกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ด้วยความฉลาดและสุขุมรอบคอบ ซึ่งบุคคลธรรมดาๆ ทั่วไปไม่อาจจะทำได้ พวกเขาสามารถบันดาลให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงภารกิจจากผู้ลงมือปฏิบัติมาเป็นผู้สั่งการ เปลี่ยนจากการทำตามคนอื่นไปเรื่อยๆ มาเป็นการกุมบังเหียน ทั้งยังต้องเป็นผู้ทำหน้าที่เชื่อมโยง ต้องเข้าใจผู้ร่วมงานและสมาชิกในเครือข่ายต้องการสิ่งใดในการทำงานตามบทบาทภารกิจให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า ควรใช้เครื่องมือใดในการทำให้สมาชิกในเครือข่ายทำภารกิจได้เป็นผลสำเร็จ บทบาทใหม่เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูงจะต้องทำ นับเป็นบทบาทของงานที่คุณจำเป็นต้องมีไว้ในอันที่จะก้าวต่อไปข้างหน้า

อีกประการหนึ่งก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมในหน่วยงานของรัฐ คุณจะพบว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเกิดขึ้น คุณควรจะต้องตระหนักว่าหากคุณทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เราพูดกันมาให้ถูกต้องทั้งหมดแล้ว แต่คุณกลับไม่มีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่ถูกต้องเหมาะสม คุณก็จะไม่ประสบความสำเร็จในท้ายที่สุด ตัวอย่างเช่น กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสถานที่พักผ่อนบริเวณสะพานโกลเด้นเกต และสวนสาธารณะหลายแห่งในเมืองซานฟรานซิสโก ที่ซานฟรานซิสโกมีสวนสาธารณะที่สวยงามมากอยู่บริเวณป้อมทหารเก่า ลูกจ้างหรือแรงงานจากรัฐบาลมีส่วนร่วมในการ

สร้างสวนสาธารณะอยู่เพียง 18 เพอร์เซ็นต์ ส่วนอีก 82 เพอร์เซ็นต์ที่เหลือมาจากอาสาสมัคร พนักงานที่ไม่หวังผลกำไร และบริษัทเอกชน พวกเขาได้ลงทุนไปเป็นเงินกว่า 100 ล้านเหรียญในการปรับปรุงสวนสาธารณะแห่งนี้ ดังนั้น จึงเหมือนกับสวนสาธารณะทั่วไป เพราะการบริหารงานสวนสาธารณะแห่งนี้เปรียบเสมือนการทำงานในระบบเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน งานนี้จะสำเร็จไม่ได้หากปราศจาก ไบรอัน โอนีล หัวหน้าที่ทำหน้าที่ควบคุมดูแลสวนสาธารณะ ปัญหาที่เขาพบคือการขาดแคลนทุนทรัพย์ในการบริหารอาคารที่มีความสำคัญเก่าแก่ทางประวัติศาสตร์กว่า 600 อาคาร และในการบริหารงานสวนสาธารณะแห่งนี้ เขาต้องประสบกับปัญหาทางสภาพแวดล้อมที่เป็นผลมาจากกองทัพ ไบรอัน โอนีล จึงต้องขอความช่วยเหลือจากชุมชนต่างๆ ในซานฟรานซิสโก และจากผู้ที่ก่อตั้งสวนสาธารณะแห่งนี้ รวมทั้งกลุ่มผู้นุรักษ์สวนสาธารณะซึ่งได้เคยลงทุนลงแรงไว้มากกับสวนแห่งนี้ ซึ่งในที่สุดชุมชนโดยรวมของซานฟรานซิสโกก็กลายเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานและลงทุนในการดูแลทรัพย์สินทางสาธารณะแห่งนี้ ไบรอัน โอนีล ทำเช่นนั้นได้เป็นผลสำเร็จก็เพราะเขารู้จักบริหารจัดการความสัมพันธ์ภายในเครือข่ายนั่นเอง

รัฐบาลสหรัฐฯ ในสมัยประธานาธิบดีบุช เลย์จัดทำแนวนโยบายใหม่ และให้ความสำคัญของบุคคลอย่าง ไบรอัน โอนีล มากขึ้น และให้คนเหล่านี้มาร่วมงานในทีม สร้างทีมทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐ เราเรียกวิธีนี้ว่า วิธีการดำเนินงานร่วมระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน (Public Private Partnering Approach) กล่าวคือ ได้เริ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน แลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญต่างๆ นอกจากนี้ ยังได้เปลี่ยนแปลงการประเมินผลการดำเนินการเสียใหม่ ลูกจ้างของรัฐทุกๆ คน รวมถึงพนักงานอาวุโสจะถูกประเมินผลงาน โดยเพิ่มเติมหัวข้อด้านความร่วมมือในการทำงานเข้าไปด้วย และก็กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการทำงาน พวกเขาได้สร้างทีมงานที่คอยตรวจตราการทำงาน ตรวจสอบโครงสร้างทางกฎหมายที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการร่วมงาน ตรวจสอบกระบวนการ


ทำงานของบุคคลต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคต่องาน หน้าที่ของพวกเขาก็คือต้องหาทางกำจัดสิ่งเหล่านั้น จากนั้นพวกเขาก็จะทำงานร่วมกับหน่วยงานของรัฐเพื่อสร้างขอบเขตความสามารถและความร่วมมือในอันที่จะหาคนเข้ามาทำงาน และทำอย่างไรหน่วยงานของรัฐหน่วยงานอื่นๆ จะยอมรับรูปแบบการทำงานเช่นนั้น

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมที่สำคัญ คือ ได้มีการเปลี่ยนแปลงโปรแกรมการฝึกอบรมบุคลากรและผู้บริหารภาครัฐและนำเสนอโปรแกรมต่างๆ ที่สะท้อนให้เห็นการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมซึ่งไม่ได้มาจากระดับบนแล้วลงสู่ระดับล่าง แต่กลายเป็นจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน

นอกจากนี้ ยังมีอีกหนึ่งประเด็นสำคัญที่ต้องพิจารณา คือ ความชำนาญที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่รูปแบบเครือข่าย พฤติกรรมใดบ้างที่สำคัญเพื่อตอบสนองต่อการทำงานในเครือข่าย บุคคลคนใด หรือคนกลุ่มใดในองค์กรที่ต้องการการจูงใจมากที่สุด ใครจะต่อต้านบ้าง ทักษะคนใดภายในองค์กรที่จะต้องอาศัยความพยายามเป็นอย่างสูงที่จะเปลี่ยนแปลง คุณควรพิจารณาถึงอุปสรรคในการเปลี่ยนแปลง และอุปสรรคใดที่ต้องใช้ทรัพยากรมากที่สุด

การบริหารงานแบบเครือข่ายได้ให้โอกาสดีๆ หลายอย่างกับผู้คน ระบบภาครัฐแบบนี้คงจะต้องเกิดขึ้นอย่างแน่นอนไม่ช้าก็เร็ว ในขณะที่จำนวนข้าราชการในบางพื้นที่จะลดลง ส่วนในบางพื้นที่กลับเพิ่มขึ้น เพราะมีการให้บริการต่างๆ หลากหลายมากขึ้น การให้บริการจึงเป็นการจ้ำม่ำมากกว่าและเป็นแบบอิเล็กทรอนิกส์มากขึ้น งานที่เกี่ยวกับด้านเอกสารจะลดลง เพราะประชาชนจะสามารถทำได้เอง โดยอาศัยรูปแบบบริการตนเอง (self-service) แต่คุณจำเป็นต้องมีความสามารถและความเชี่ยวชาญในระดับสูง ในอันที่จะบริหารงานในระบบเครือข่ายเมื่อเทียบกับการบริหารงานแบบลำดับขั้น และเราเชื่อกันว่าบางที่รัฐบาลก็อาจจะต้องจ่ายเงินให้กับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งสูง

มากกว่าที่ทำกันอยู่ในปัจจุบันนี้ เพื่อที่จะดึงดูดคนที่เก่งที่สุด ฉลาดที่สุด ให้มาบริหารงานในระบบเครือข่าย

ที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเป็นวิธีในการบริหารจัดการระบบเครือข่าย ให้มีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงที่คุณกำลังดำเนินการอยู่ อาทิเช่น การบริหารผลการดำเนินงาน การกำหนดโครงสร้างใหม่ด้านบุคลากร และสร้างการให้บริการในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อมาแข่งขันกันในตลาด เป็นการเปลี่ยนแปลงชั้นพื้นฐานที่ผมรู้สึกชื่นชมเป็นอย่างยิ่ง ผมหวังว่าในหนังสือเล่มใหม่ของผม ผมคงจะได้มีโอกาสเขียนเกี่ยวกับการปฏิรูปครั้งยิ่งใหญ่ที่ประเทศไทยได้ทำ ขอขอบคุณครับ 

เราจะเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างไร เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน

Mr. William D. Eggers :

หากคุณทำงานในบริษัทเอกชน และคุณก็เป็นพนักงานตัวเล็ก ๆ คนหนึ่งที่พยายามจะผลิตสินค้าที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่าย งานของคุณอาจเป็นเพียงส่วนเล็ก ๆ ส่วนหนึ่งในระบบเครือข่าย แต่คุณก็ยังสามารถชักจูงให้ผู้อื่นมาร่วมมือทำงานกับคุณได้ โดยคุณอาจจะใช้สิ่งจูงใจที่แตกต่างกันหรือมีการเซ็นสัญญาไว้ก่อนหน้าแล้ว เพราะฉะนั้นในกรณีเช่นนี้ คุณก็มีหลายสิ่งหลายอย่าง ที่ทำงานได้อย่างลงตัวพอสมควรแล้ว

ประการแรกก็คือ รัฐบาลพยายามที่จะสอดแทรกความร่วมมือในการทำงานเข้าไปในการประเมินผลงาน การทำสัญญาเกี่ยวกับการดำเนินงาน และวิธีในการประเมินผลการทำงานของผู้บริหาร คุณต้องใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่คุณมีในการพิจารณาว่าพวกเขาทำงานในบรรยากาศการทำงานแบบทีม และทำงานร่วมกับบุคคลทั้งที่มาจากภายนอก และอยู่ภายในรัฐบาลได้อย่างไร คุณต้องประเมินสิ่งเหล่านี้ด้วย ผมเชื่อมั่นว่าเทคโนโลยีมีส่วนสำคัญในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ความยาก มันอยู่ตรงที่ถ้าหากคุณอยู่ในตึกเดียวกันทั้งหมด คุณคุยกับใครบางคน คุณพบเขาที่ลิฟต์ คุณเจอเขาที่ร้านกาแฟ คุณก็สามารถจะแบ่งปันข้อมูลแบบไม่เป็นทางการได้ซึ่งจะเป็นวิธีที่คุณได้ร่วมงานกับผู้อื่นแล้ว ในขณะที่นั้น คุณจะทำงานเพียงคนเดียวก็ตามที่ เมื่อไรสิ่งที่คุณทำนั้นมีลักษณะเป็นเครือข่ายมากขึ้นและผู้คนที่มาร่วมงานกับคุณเริ่มมาจากที่อื่นนอกองค์กรของคุณแล้วละก็บางทีคุณอาจจะหันมาใช้ในการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการมากขึ้นก็ได้ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับสัญญาหรือบางสิ่งบางอย่างที่คุณ

จำเป็นต้องรู้และคุณต้องหาวิธีที่จะรักษาลิงนั้นให้คงอยู่ต่อไป คุณจะต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ไม่เฉพาะแต่อีเมลเท่านั้น แต่คุณต้องแบ่งปันความรู้ ข้อมูลต่างๆ ให้ผู้ร่วมงานเพราะการแบ่งปันความรู้ วิธีในการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดที่คุณจำเป็นต้องมีในอันที่จะก้าวไปสู่รูปแบบเครือข่ายนี้

คำถามที่ 2

คุณพูดว่าอินเทอร์เน็ตและอย่างอื่น อะไรคืออย่างอื่นที่คุณพูดถึง

Mr. William D. Eggers :

พนักงานแทบทุกคนในหน่วยงานของรัฐมักจะมีการใช้อินเทอร์เน็ตหรือบางทีก็อาจจะใช้เอ็กทราเน็ต (Extranet) ซึ่งคุณสามารถเลือกบุคคลจากภายนอกองค์กรให้มาร่วมงานกับองค์กรของคุณหรือให้ผู้ร่วมงานภายในเครือข่ายของคุณได้เข้าถึงข้อมูลของคุณได้ นอกจากนี้ยังมีระบบที่ช่วยให้คุณได้ร่วมมือทำงานกันโดยผ่านระบบออนไลน์ อาทิ ระบบไวร์ทบอร์ดออนไลน์ การแก้ไขและทำสัญลักษณ์ในเอกสารต่างๆ และอุปกรณ์อื่นๆ ที่ช่วยสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ธนาคารโลก (World Bank) เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ดีที่สุดทั้งในของภาครัฐและภาคเอกชนที่ได้ทำสิ่งที่ผมพูดมานี้ สิ่งที่ธนาคารโลกได้ทำก็คือการสร้างชุมชนการปฏิบัติงาน (Community of Practice - COP) ในระบบสารสนเทศขององค์กรซึ่งเป็นพื้นที่ที่ให้นักวิชาการของธนาคารโลกซึ่งกระจ่ายกันอยู่ในหลายๆ ประเทศได้แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ทักษะและประสบการณ์กันได้ ธนาคารโลกได้สร้างชุมชนแบบนี้ในรูปแบบออนไลน์และได้เตรียม

เครื่องมือที่ช่วยในการทำงานร่วมกันเอาไว้และยังได้ทำวิจัยเอาไว้อีกด้วย ภายใต้ชุมชนการปฏิบัติงานนี้พนักงานของธนาคารโลกสามารถดำเนินการจัดทำกลุ่มอภิปรายซึ่งแต่ละคนสามารถตั้งคำถามถามกันได้ การที่พวกเขาสามารถติดต่อเจรจากับคนในชุมชนการปฏิบัติงานผ่านระบบออนไลน์นี้อาจจะมีความสำคัญกับพวกเขามากกว่าคนที่อยู่ในที่ทำงานเดียวกันเสียอีก ดังนั้นการใช้เทคนิคดังกล่าวนี้จะมีส่วนช่วยในเรื่องของการประสานงานและการร่วมมือในการทำงานเป็นอันมาก

คำถามที่ 3

เครือข่ายกับพันธมิตรมีความแตกต่างกันอย่างไร

Mr. William D. Eggers :

พันธมิตรเป็นรูปแบบหนึ่งของเครือข่าย ลองนึกถึงบริษัทอย่างเช่น ดีลล์ยอทท์ หรือ เอคเซนเซอร์ คุณจะเห็นว่าบริษัททั้งสองบริษัทนี้มีพันธมิตรในการทำงานอยู่มากมาย ซึ่งจะทำให้สามารถผลิตสินค้าหลายชนิดเสนอให้กับตลาด พันธมิตรอาจจะเป็นผู้ผลิตซอฟต์แวร์ หรืออาจจะเป็นใครก็ได้ บางทีคุณอาจจะมีผู้ร่วมงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการกลุ่มพันธมิตรเหล่านั้น และนั่นก็คือบทบาทหลักของพวกเขา หากคุณลองนึกถึงบริษัทเดล (Dell) เดลล์อาจจะบอกว่าคอมพิวเตอร์นี้ตัวนี้ที่เดลล์ผลิตนั้นมาจากความร่วมมือของผู้ร่วมงาน 50-60 รายที่มาช่วยกัน ซึ่งนับว่าเป็นเครือข่ายที่จัดว่าใหญ่มาก เพราะฉะนั้น พันธมิตรเป็นองค์ประกอบชนิดหนึ่งที่สำคัญมากของเครือข่าย พันธมิตรจึงจัดว่าเป็นหน่วยย่อยๆ หน่วยหนึ่งของเครือข่าย

ช่วยอธิบายเพิ่มเติมถึงการที่หน่วยงานภาครัฐในสหรัฐอเมริกาได้นำเอาระบบการวัดผลการดำเนินงานมาใช้ในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ รวมถึงภาคเอกชนด้วย เราจะทราบได้อย่างไรว่าค่าที่วัดได้ของแต่ละหน่วยงานมีความน่าเชื่อถือเพียงไร

Mr. William D. Eggers :

คำถามนี้เกี่ยวข้องกับประเด็นที่ซับซ้อนมากที่สุดประเด็นหนึ่ง ไม่เพียงแต่การบริหารงานเครือข่ายเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการก้าวไปสู่ระบบการบริหารงานที่อ้างอิงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Outcome-based Management) ประเด็นที่สำคัญมากๆ ประการแรกคือ เมื่อพิจารณาจากความพึงพอใจของลูกค้า คุณอาจจะดูจากเจ้าหน้าที่ของรัฐและคนอื่น ๆ แล้วคิดว่าอะไรคือความพึงพอใจที่ระดับการบริการแบบใด และพวกเขาทำเช่นไรในอันที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ซึ่งมีอยู่ 2 วิธีการที่แตกต่างกันออกไป อันที่หนึ่งคุณอาจจะดูจากว่าพวกเขาทำงานได้ตามผลการดำเนินงานหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดให้พวกเขาต้องทำรายงานให้คุณรับทราบเป็นระยะๆ หรือคุณอาจจะใช้วิธีการส่งคนที่ไม่มีความรู้เข้าไปขอรับบริการเหมือนกับประชาชนธรรมดาคนหนึ่งเพื่อตรวจสอบว่าพวกเขาทำงานเป็นอย่างไรบ้าง คุณคงจะเห็นแล้วว่าเรามีกลไกในการวัดผลการดำเนินงานที่หลากหลายมาก เรื่องที่ว่าใครที่คุณจะต้องวัดผลการดำเนินงานนับเป็นเรื่องที่สำคัญเท่าๆ กับการให้บริการลูกค้า โดยเฉพาะเมื่อเป็นการให้บริการกับประชาชนโดยตรง ถ้าเป็นเครือข่ายที่หลากหลายและกระบวนการทำงานที่สลับซับซ้อนเพราะประกอบด้วยหลายฝ่ายแล้วละก็ คุณจำเป็นต้องวัดผลการดำเนินงานของ

พวกเขาทั้งหมดทุกชั้นตอน สมมุติว่าคุณทำงานด้านสวัสดิภาพเด็ก ซึ่งคุณพยายามที่ช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาครอบครัวโดยเริ่มจากการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นที่บ้านก่อน ถึงแม้ว่าเด็กพวกนี้อาจจะถูกทารุณที่บ้านแต่อย่างไรก็ดีคุณก็ยังคงอยากให้เขากลับไปอยู่ที่บ้าน ถ้าไม่สามารถแก้ไขปัญหที่บ้านได้ก็อาจจะนำเอาเด็กไปอยู่สถานรับดูแลเด็กชั่วคราว (Foster Home) หลังจากนั้นก็จะเข้าสู่กระบวนการรับลูกบุญธรรมหรือการพึ่งพาตนเองได้ ในระหว่างการดำเนินการต่างๆ ตามกระบวนการนั้น จะเห็นได้ว่าจะต้องเกี่ยวพันกับหลายๆ ฝ่าย ในเครือข่ายของการให้สวัสดิการเด็กนี้ ซึ่งในการวัดผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายแต่ละชั้นตอนที่แตกต่างกันออกไป เทคโนโลยีสารสนเทศจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการในการวัดผลการดำเนินงาน คุณคงอยากจะทำหนังสือใจเพื่อที่จะช่วยให้เด็กสามารถพึ่งพาตนเองได้เร็วที่สุด ไม่ใช่อยู่แต่ในสถานสงเคราะห์ เด็กกำพร้า คุณต้องมีสิ่งใจที่เกี่ยวกับเงินในอันที่จะทำเช่นนั้นได้ อีกอย่างหนึ่งที่ผมอยากจะทำบอกก็คือเมื่อองค์กรของคุณเริ่มที่จะวัดผลการดำเนินงานเป็นประจำ คุณจะพบว่าคุณสามารถที่จะควบคุมผลการดำเนินงานได้เพียงบางส่วนเท่านั้น นั่นก็เป็นเพราะการดำเนินงานโดยรวมต้องพึ่งพาหน่วยงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ดังนั้นการจะแบ่งความรับผิดชอบจากบทบาทของแต่ละฝ่ายในเครือข่ายต่อผลการดำเนินงานโดยรวมนั้นเป็นส่วนที่ยากที่สุดในระบบการบริหารงานที่อ้างอิงผลลัพธ์ของการดำเนินงาน

ในขณะที่ที่นิวซีแลนด์กำลังพยายามที่จะให้ผลลัพธ์ของการทำงานใดๆ มาจากการใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันให้มากที่สุด โดยมักจะนำเอาหลายๆ ฝ่ายเข้ามาด้วยกันดำเนินการ ซึ่งเราจะวางระบบให้สนับสนุนการดำเนินงานในรูปแบบนิวซีแลนด์นี้ได้อย่างไร และเราจะทำอย่างไร จึงจะสามารถบรรลุได้ว่าผลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายมีผลกระทบกับผลลัพธ์ของการดำเนินงานโดยรวมนี้ได้อย่างไร ซึ่งวิธีการวัดผลการ

คำนิยามของระบบเครือข่ายนั้นเป็นสิ่งที่ซับซ้อนมาก ซึ่งก็จะต้องเริ่มจากการเก็บข้อมูลเพื่อมาวิเคราะห์เสียก่อน ทั้งนี้ในสหรัฐก็ยากและซับซ้อนเช่นเดียวกัน เมื่อครั้งที่ผมได้มีโอกาสไปช่วยสำนักงานงบประมาณของสหรัฐเกี่ยวกับเครื่องมือในใช้เพื่อประเมินโครงการ หรือที่เรียกกันว่า Program Assessment Rating Tool (PART) ในปีแรกนั้นสามารถประเมินโครงการได้เพียง 50% ของโครงการทั้งหมดเพราะไม่มีข้อมูลในการประเมินโครงการ แต่เมื่อดำเนินการต่อไปในปีถัดมาจำนวนโครงการที่ไม่มีข้อมูลเพื่อการประเมินลดลงอย่างมาก ดังนั้นเมื่อเราจะต้องการนำเอาระบบการบริหารงานที่อ้างอิงผลลัพธ์มาใช้ สิ่งแรกที่จะต้องทำคือการเก็บและรวบรวมข้อมูล และถ้าไม่มีการพยายามผลักดันระบบการบริหารงานที่อ้างอิงผลลัพธ์มาใช้ พนักงานที่เกี่ยวข้องก็จะขาดแรงจูงใจในการเก็บและรวบรวมข้อมูล

คำถามที่ 5

คุณมองว่าข้อมูลเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในระบบเครือข่ายขององค์กรต่างๆ แต่สำหรับในประเทศไทยนั้นค่อนข้างจะประสบปัญหาในการเก็บข้อมูล ในกรณีเช่นนี้คุณจะทำอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมการทำงานในระบบเครือข่าย ในเมื่อคุณไม่มีข้อมูลที่สามารณนำมาใช้ได้เลย จะมีก็แต่เพียงข้อมูลที่อยู่ในสมองและจากประสบการณ์ของทุกคนเท่านั้น

Mr. William D. Eggers :

แน่นอนครับว่าคุณยังดำเนินงานในระบบเครือข่ายได้เหมือนเดิม และรูปแบบเช่นนี้ก็ยังสามารถทำงานได้โดยไม่จำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารให้ยุ่งยาก ผมและผู้ร่วมเขียนอีกท่านเคยเห็นว่าทั่วโลกได้นำรูปแบบ

นี่มาใช้น้อยอย่างแพร่หลายในอดีต แต่เทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถให้คุณทำงานและประสานงานได้อย่างไร้พรมแดน และผมอยากบอกว่าเป็นจังหวะที่เหมาะสมที่คุณควรจะเริ่มต้นเพื่อการก้าวไปสู่ระบบ e-government และนำเอาเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการประชาชน บัจจุบันสำคัญคือ คุณต้องสร้างเครือข่ายที่สามารถเชื่อมต่อกับระบบต่างๆ ได้ง่ายซึ่งจะช่วยให้คุณนำเอาผู้ร่วมงานจากภายนอกเข้ามาและให้เขาใช้ระบบเหล่านั้น พร้อมทั้งคุณต้องมีสิ่งจูงใจเตรียมไว้ให้คนเหล่านั้นด้วย บางทีคุณอาจจะต้องออกไปติดต่อกับภาคเอกชน หรือไปซื้อเทคโนโลยีและบริการของพวกเขา เพราะว่าหน่วยงานของรัฐเองนั้นไม่มีความรู้เพียงพอจะสามารถสร้างเทคโนโลยีได้เอง และในขณะเดียวกันหน่วยงานของรัฐก็ไม่ต้องลงทุนในการพัฒนาระบบเหล่านั้นเอง นี่ก็เป็นอีกเหตุผลหนึ่งในการก้าวไปสู่รูปแบบการดำเนินงานในระบบเครือข่าย

คำถามที่ 6

ช่วยอธิบายในรายละเอียดของวิธีการประเมินตนเอง และคุณคิดว่าวิธีการนี้มีประโยชน์อย่างไร

Mr. William D. Eggers :

จริงๆ แล้ววิธีการประเมินตนเองที่น่าเสนอเป็นผลงานที่ได้นำเสนอให้กับหน่วยงานความปลอดภัยของระบบขนส่ง (Transportation Security Agency) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐบาลกลางสหรัฐฯ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ใช้เข้าใจถึงสถานะในปัจจุบันของตนเองต่อการบริหารจัดการแบบเครือข่าย อาทิ ความเข้าใจต่อระบบจัดการแบบเครือข่ายองค์การควรจะสร้างเครือข่ายกับใครบ้าง และในปัจจุบันสถานะภาพเครือข่ายเป็นเช่นไร วิธีการนี้จะช่วยให้คุณประเมินตนเองโดยเริ่มต้นจาก

เป้าหมายของการทำเครือข่าย สมาชิกในปัจจุบัน และสมาชิกที่ควรจะนำเข้ามาเพิ่มเติมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น การที่เราสามารถเข้าใจถึงสถานะที่แท้จริงในปัจจุบันก็จะช่วยให้เราออกแบบรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งวิธีการที่นำเสนอนี้จะช่วยให้เราเข้าใจสภาพในปัจจุบันได้ชัดเจนก่อนที่จะนำไปสู่สภาพที่อยากเป็นในอนาคต

คำถามที่ 7

รัฐบาลชุดปัจจุบันนี้ได้ประกาศสงครามกับความยากจน ยาเสพติด และการทุจริต คุณคิดว่าการบริหารจัดการภาครัฐในลักษณะเครือข่ายเป็นวิธีที่ดีในการต่อสู้กับปัญหาทั้งสามประเภท (ความยากจน ยาเสพติด และการทุจริต) อย่างไร

Mr. William D. Eggers :

อย่างแรกผมอยากบอกว่ามันไม่ใช่ปัญหาเฉพาะประเทศไทย ประเทศเดียว หลายๆประเทศก็ประสบปัญหาเหล่านี้เช่นเดียวกัน อาทิ สหราชอาณาจักร หรือสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ซึ่งผมจะขอพูดถึงสหราชอาณาจักรในการประยุกต์ใช้ระบบเครือข่าย นโยบายที่สำคัญอันหนึ่งของ นายกรัฐมนตรี โทนี่ แบลร์ ก็คือการลดการแบ่งชนชั้น ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสาเหตุของความยากจน เพราะถ้าบุคคลหนึ่งมีสถานะทางสังคมที่ไม่ได้เป็นที่ยอมรับ ไม่มีการสนับสนุนจากครอบครัวและเครือญาติ บุคคลนั้นๆ จะหางานทำยาก ดังนั้นรัฐบาลสหราชอาณาจักรจึงได้สร้างเครือข่ายกับชุมชนต่างๆ ไม่ต่ำกว่า 200 ชุมชนผ่านทางรัฐบาลท้องถิ่นในการลดการแบ่งชนชั้น และความยากจนของท้องถิ่นนั้นๆ ดังนั้นเมื่อคุณนึกถึงปัญหาทั้งสาม ความยากจน ยาเสพติด และการทุจริต รัฐบาลเพียงลำพังไม่สามารถ

แก้ปัญหาเหล่านี้ได้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากองค์กรต่างๆ อาทิ องค์กรทางศาสนา องค์กรท้องถิ่น ครอบครัวและอื่นๆ ผมนึกถึงบุคคลคนหนึ่งชื่อ Alexis De Tocqueville ชาวฝรั่งเศสในศตวรรษที่ 19 ที่ได้มาเยือนสหรัฐฯ และได้เขียนสิ่งที่เขาพบเห็นในสหรัฐฯ โดยเฉพาะการที่เขาเห็นองค์กรอิสระต่างๆ อาทิ อาสาสมัคร หรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรมีบทบาทมากมายในชุมชนในขณะที่บทบาทของรัฐบาลกลางมีน้อยมาก ซึ่งผมต้องการจะบอกว่าการบริหารแบบเครือข่ายนั้นเริ่มมานานแล้ว และในปัจจุบันรัฐบาลของหลายๆ ประเทศก็เริ่มที่จะเห็นความสำคัญของการบริหารงานในภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย โดยภาครัฐจะมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและเชื่อมโยงองค์กรต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อแก้ไขปัญหาและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้แล้วควรพยายามสร้างเครือข่ายให้ใหญ่ขึ้นโดยการดึงเอาชุมชนข้างๆ มาร่วมด้วย เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว

คำถามที่ 8

ในปัจจุบันบุคลากรของภาครัฐขาดความสามารถเพราะรายได้ต่ำเมื่อเทียบกับภาคเอกชนทำให้บุคลากรเก่งๆ ย้ายไปอยู่กับภาคเอกชน และในขณะที่เดียวกันคนรุ่นใหม่ๆ ก็ไม่สนใจกับงานในภาครัฐก็เพราะรายได้ที่ต่ำนั่นเอง

Mr. William D. Eggers :

ผมคิดว่า Fast Track น่าจะเป็นแนวทางที่ดี ซึ่งผมทราบว่าในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ก็มีระบบ Fast Track ที่ดีมาก เช่นนั้นในส่วนตัวผมนั้นการที่เราจะให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทำงานที่มีความซับซ้อนและต้องมีทักษะสูงในการบริหารจัดการซึ่งเป็นการบุคลากรที่ความ

สามารถระดับเดียวกับสำนักงานกฎหมายต่างๆ บริษัทเงินทุนใหญ่ๆ หรือ บริษัทที่ปรึกษา เช่น ดีลลีย์ท์ หรือ เอกเซนเซอร์ เป็นต้น แต่คงจะเป็นไปไม่ได้ที่จะจ้างบุคลากรเหล่านั้นด้วยค่าจ้างที่น้อยกว่า 5 เท่า ปัญหาเหล่านี้ก็เกิดขึ้นในสหรัฐและประเทศอื่นๆ ที่คนที่จบจากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยต่างๆ ไม่ถึง 50% ที่สนใจจะทำงานในภาครัฐ ซึ่งผมคิดว่านี่เป็นปัญหาที่ต้องรีบแก้ไขโดยการหาวิธีที่จะจ่ายเงินเดือนที่ดีเพราะงานของภาครัฐนั้นต้องการคนที่เก่งๆ มาทำ ผมอยากจะทำให้คุณดูกรณีของ นิวซีแลนด์ที่มีการปฏิรูประบบราชการในช่วงทศวรรษที่ 80 และ 90 ตลอดจนการมีนโยบายเศรษฐกิจที่เสรีอ้างอิงกลไกตลาด ซึ่งภาครัฐของนิวซีแลนด์สามารถลดจำนวนของบุคลากรในภาครัฐลงถึง 35% ซึ่งบุคคลที่ออกจากภาครัฐส่วนมากก็ไปทำงานให้กับภาคเอกชนโดยที่รัฐบาลนิวซีแลนด์มิได้ปลดออกแต่อย่างใด ซึ่งในปัจจุบันรัฐบาลนิวซีแลนด์สามารถให้เงินเดือนของเจ้าหน้าที่ระดับสูงและระดับกลางในระดับเดียวกับภาคเอกชนหรือมากกว่าในบางราย ซึ่งรัฐบาลนิวซีแลนด์ให้เหตุผลว่าการจ่ายเงินเดือนที่สูงนั้นคุ้มค่าเพราะบุคลากรเหล่านี้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประหยัดเงินภาครัฐได้มาก ซึ่งรัฐบาลนิวซีแลนด์ก็ได้พิสูจน์ว่าสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นได้จริง อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจคือการเปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการของภาครัฐและภาคเอกชน เช่นเดียวกับการมีเงินเดือนในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งผมอยากจะยกตัวอย่างของเมืองอินเดียนาโพลิส รัฐอินเดียนา สหรัฐอเมริกา ซึ่งในขณะนั้น Stephen Goldsmith ผู้แต่งหนังสือเล่มนี้กับผมเป็นนายกเทศมนตรีอยู่ โดยเขาเปิดให้มีการแข่งขันการให้บริการกับประชาชนจากเดิมที่เป็นภาครัฐมาเป็นการแข่งขันการให้บริการจากภาครัฐและเอกชนโดยเขาได้เปิดให้มีการแข่งขันในลักษณะเช่นนี้สำหรับบริการกว่า 80 ประเภท ซึ่งเขาพบว่าภาครัฐมักจะชนะในเรื่องของการเก็บขยะและการทำทางเดินเท้า ในเดียวกันก็สามารถลดค่าใช้จ่ายลงไปกว่า 25% ซึ่งทำให้สามารถ

จ่ายโบนัสให้กับเจ้าหน้าที่ของภาครัฐเหล่านั้นได้บางครั้งมากถึง 5,000 เหรียญก็มี ดังนั้นเราจึงควรมาดูการใช้แรงจูงใจในด้านเศรษฐกิจเหมือนกับที่เมืองอินเดียนาโปลิสกับการบริหารงานภาครัฐ ในขณะที่สหรัฐมีการเปิดให้มีการแข่งขันการให้บริการของภาครัฐกับภาคเอกชนมากขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งกว่า 70% ภาครัฐยังสามารถชนะและได้สัญญากับรัฐบาลกลาง ซึ่งในแต่ละกรณีก็สามารถลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและการใช้แรงจูงใจในด้านรางวัลเข้ามาช่วยผลักดันด้วย



