

จะเลือกใช้เทคนิคการจัดการสมัยใหม่อย่างไร

การจัดการ (Organizing) เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทและความสำคัญทั้งภาครัฐและเอกชน แต่เดิมในระบบราชการไทยจัดระบบองค์กรโดยยึดหลักจตุรตมภ์ คือ เวียง วัง คลัง นา ซึ่งรวมงานหลักๆ ที่จะบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย ต่อมาในปี 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้จัดตั้งกระทรวงขึ้นบริหารประเทศไทยมีทั้งสิ้น 12 กระทรวง ต่อมาปี 2500 กว่าๆ ได้มีการปรับปรุงกระทรวงโดยตั้งเพิ่มขึ้น 2 กระทรวงคือ กระทรวงวัฒนธรรมและกระทรวงพัฒนาการแห่งชาติ ล่าสุด เมื่อปี 2545 มีการปรับปรุงกระทรวงใหม่โดยมีกระทรวงทั้งสิ้น 20 กระทรวง มีกระทรวงใหม่ๆ เช่น กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของทรัพยากรมนุษย์ กระทรวงไอ.ซี.ที และกระทรวงกีฬาและท่องเที่ยว ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสูงและรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ฉะนั้นการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม จึงมีความจำเป็นเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา โดยเฉพาะมีการคาดการณ์ว่าองค์กรที่จะอยู่มั่นคงและยั่งยืนจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้ มีขนาดเล็กและบาง ทำงานในภาวะเร่งด่วนได้ ทำงานเป็นคณะ มีการมอบหมายหน้าที่เป็นองค์กรเรียนรู้และและเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งยึดไอที (IT) เป็นเครื่องมือสำคัญ อย่างไรก็ตามเมื่อมีการจัดองค์กรที่สมบูรณ์แล้วมิได้หมายความว่า การทำงานจะบรรลุเป้าหมายทุกกรณี กล่าวคือการเลือกใช้เทคนิค หรือ เครื่องมือที่เหมาะสมก็มีความสำคัญไม่ล้าสมัย ผู้บริหารจำเป็นจะต้องสรรหาเครื่องมือ หรือเทคนิค ซึ่งอาจเป็นเทคนิคทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ในต่างประเทศได้นำมาใช้แล้วเกิดประโยชน์ดีต่อองค์กรหรือลูกค้า ซึ่งในภาคราชการหมายถึง ประชาชน จะได้รับผลประโยชน์โดยตรง ไม่ว่าจะด้านความสะดวกปริมาณ และคุณภาพของบริการ เทคนิคการทำงานให้ดีขึ้นมีหลากหลาย หลายเครื่องมือรัฐได้ทดลองใช้มาแล้วได้ประโยชน์บ้าง ไม่ได้ประโยชน์บ้าง หลายเทคนิคกำลังทดลองใช้อยู่ต้องใช้เวลาในการดำเนินการ บางเทคนิคยังไม่เคยทดลองใช้เลย ซึ่งในอนาคตต้องนำมาทดลองใช้ดูบ้าง เทคนิคดีภาคราชการได้เคยใช้มาแล้ว เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) เทคนิคการวัดแบบสมดุล (Balance Serener : BSC.) การกระจายอำนาจ (Denaturalization) การรี้อระบบ (Reengineering) การมอบหน้าที่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategies Planning) และการบริหารด้วยเครือข่าย (Networking) โดยหลักการเทคนิคการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) เป็นหลักการที่ดีที่ประสงค์จะปรับปรุงรัฐวิสาหกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุน เช่น การรถไฟ โทรศัพท์ รถโดยสารหรือรัฐวิสาหกิจอื่นๆ ที่ทำแล้วขาดทุน อดีต

นายกรัฐมนตรีของอังกฤษคือ มาตามแทชเชอร์ ได้ริเริ่มการแปรรูปรัฐวิสาหกิจโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ดังกล่าว ทำแล้วปรากฏว่า ทำให้รัฐวิสาหกิจเหล่านั้นพื้นตัวหรือตกไปอยู่ในมือของเอกชน ซึ่งทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แต่ปรากฏว่าไทยได้นำแนวความคิดแปรรูปรัฐวิสาหกิจมาปรับใช้ แต่ทิศทางและวัตถุประสงค์เปลี่ยนไป โดยไทยเน้นเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่ได้กำไรจึงจะแปรรูป ซึ่งไม่ตรงกับปรัชญาของการแปรรูปรัฐวิสาหกิจรวม ซึ่งไทยได้แปรรูปรัฐวิสาหกิจที่ได้กำไร เช่น ปตท. อสมท. การบินไทย และประสงค์จะแปรรูปการไฟฟ้าฝ่ายผลิต แต่ได้รับการขัดขวางจึงไม่เกิดขึ้น สำหรับ ปตท. ก็เกิดปัญหายังไม่แล้วเสร็จ โดยเฉพาะประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน คือ ท่อแก๊สยังคงฟ้องร้องกัน อยู่ว่าจะตกเป็นของใคร สำหรับหลักการหรือเทคนิคที่ทุกคนปรารถนาอยากเห็นในการบริหารบ้านเมือง คือ การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยหลักการแล้วการกระจายอำนาจมีขอบเขตอย่างน้อย 2 มิติ คือ การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปค.) ซึ่งทุกฝ่ายกำลังจับเคียวกับอยู่ ซึ่งทำยังไม่สู้ดีนักก็เพราะหลายฝ่ายยังหาอำนาจอยู่ และในแง่งบประมาณ อปค. ได้รับงบประมาณราว 20% ของงบประมาณแผ่นดินประจำปี ซึ่งไม่สู้มากนัก อีกมิติหนึ่งคือ ต้องกระจายการตัดสินใจทุกประเภทไปยังหน่วยงานในระดับพื้นที่และระดับชุมชนหรือประชาสังคม ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าเราไม่เร่งรัดการกระจายอำนาจดังกล่าวก็ยากที่ความเจริญและการพัฒนาจะเกิดขึ้น สำหรับการรีอระบบ (Reengineering) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ดีแต่ยาก เพราะทุกหน่วยงานยังคงรักษาสภาพเดิมของตนเอง เพราะปกติจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จะกระทำได้อต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงหรือรีอระบบนั้นต้องไม่กระทบกระเทือนทั้งในระดับตัวบุคคล และกระทบต่อองค์กร แต่ถ้าได้ประโยชน์โดยตรง เช่น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น งานบริหารมากขึ้น เช่นนี้ย่อมไม่ได้รับการต่อต้านจากพนักงานที่เกี่ยวข้อง มีหลายเทคนิคในการจัดการบริหารที่ได้มีการริเริ่มและทดลองใช้ แต่อาจไม่เป็นที่นิยมหรือไม่ติดตลาด เพราะเริ่มจริงจังในระยะต้น แต่แผ่วลงในระยะหลังหรือไม่มีใครให้ความสนใจ ทั้งๆที่เทคนิคดังกล่าวเป็นเทคนิคที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ รัฐบาลไทยก็ให้ความสำคัญ รวมทั้งได้ออกนโยบายดังกล่าวในรูปมติ ครม. แต่เทคนิคนี้ก็ไม่ได้รับความสนใจ เช่น เทคนิค 5-ส. เป็นต้น ทั้งๆที่เป็นเทคนิคที่ดี กล่าวคือ สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ และสร้างนิสัย แต่ละลักษณะย่อมเป็นประโยชน์ต่อสำนักงาน และการปฏิบัติงานแทบทั้งสิ้น แต่เมื่อผู้นำและรัฐบาลไม่จริงจังทุกคนก็ขาดความเอาใจใส่และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและจริงจัง นอกจากนั้นเทคนิคเรื่อง ประชาสังคม (Civil Society) ก็เช่น ยังขาดการเอาใจใส่ที่จะให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและบทบาทอย่างแท้จริง ทุกหน่วยงานจะทำงานโดยได้รับความร่วมมือจากภาคประชาสังคมมากขึ้น และง่ายขึ้น ถ้าประชาสังคมได้เข้ามามีบทบาทอย่างแท้จริง โดยรัฐบาลไม่ต้องมาแบกภาระไว้แต่เพียงลำพัง บทบาทประชาสังคมในการมีส่วนร่วมทั้งวางแผน วิชาการร่วมรับผลประโยชน์และการประเมินผลงานซึ่งทุกขั้นตอนมีความสำคัญยิ่งต่อเงื่อนไขแห่งความสำเร็จของงานทุกประเภท สำหรับเทคนิคการ

ออกแบบหน้าที่การงาน (Empowerment) ในต่างประเทศทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้ให้ความสำคัญมาหลายพันปีแล้ว เช่น ภาคเอกชนโดยธนาคารทั้งในยุโรปและอเมริกาได้ยึดเทคนิคนี้มาอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรเจริญมั่นคงและยั่งยืน อย่างไรก็ตามในสังคมที่ยังยึดถือผลประโยชน์เป็นสำคัญ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ ซึ่งยังเป็นเรื่องที่ถูกบังคับบัญชาอย่างคงอำนาจอันสำคัญไว้ โดยไม่ขงให้ลูกน้องหรือผู้ที่เกี่ยวข้องแต่ประการใด ทั้งที่มีปริมาณงานมากจนรับไม่ไหว แต่ก็ยังคงหลงอำนาจไว้ ที่จริงแล้วงานที่สำคัญก็คือ การมอบนโยบายและการติดตามประเมินผล เป็นงานที่สำคัญกว่าและจะต้องปฏิบัติให้ครบวงจรการจัดการ กลัวไม่ได้รับการปฏิบัติ

ดังที่กล่าวมาแล้วว่ามีเทคนิคในการจัดการหลายประเภท ต่อมาใช้แล้วได้ผลดีแก่การบริหารทำให้เป็นที่นิยมและดำเนินติดต่อกันมาอย่างกว้างขวาง แต่ก็มีหลายเทคนิคที่ไม่ผู้ได้รับความสนใจมากนัก ทางการควรริเริ่มหรือรื้อฟื้นให้มีการนำมาปรับใช้ใหม่ อย่างน้อยผู้บังคับบัญชาควรหันมาสนใจและดำเนินการ แต่อย่างไรก็ตามมีเทคนิคหลายชนิดที่เป็นเทคนิค ที่ดีและเป็นที่ยอมรับทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ในต่างประเทศแต่ประเทศไทยยังมิได้มีการริเริ่ม นำมาปรับใช้ซึ่งอาจจะทำให้เสียประโยชน์ทั้งภาคเอกชนและภาคราชการ อย่างน้อยควรมีการริเริ่ม อาจจะไม่ได้นผลมากนักแต่เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เรียนรู้และทดลองใช้เทคนิคใหม่ๆ เทคนิคเหล่านั้นได้แก่ การเปรียบเทียบความเป็นเลิศ (Benchmarking) เรามักจะคุ้นกับเรื่องการให้รางวัลแก่สำนักงานหรือสถานประกอบการต่างๆ เป็นรางวัลชั้นดีมาก ดี หรือ ชมเชย เมื่อประกาศแล้วก็เลิกไปแต่จะหันมาให้ความสนใจกับเรื่องการเปรียบเทียบการเป็นเลิศมักไม่ได้รับความสนใจมากนัก จริงอยู่ในภาคเอกชนเทคนิคนี้ได้รับความนิยมนิยมมากและเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่การประกอบธุรกิจ ซึ่งอยากจะให้เทคนิคนี้ได้รับความนิยมนิยมจากส่วนราชการด้วย เทคนิคที่สำคัญแต่ได้รับความสนใจน้อย และยังไม่แพร่หลาย ควรได้รับการหยิบยกมาทดลองใช้ทั้งในส่วนราชการและเอกชน คือ การคิดเชิงระบบ (System thin bins) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่ดีเหมาะแก่การนำมาปรับใช้ เพื่อให้งานมีระบบดี และส่งผลต่อการปฏิบัติ โดยเฉพาะจะประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก เพราะทั้งคิดและทำหรือการปฏิบัติเน้นความเป็นระบบ และระบบนี้จะช่วยให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้แนวความคิดที่เป็นระบบนี้ อาจปฏิบัติได้ยากและยังไม่เป็นที่แพร่หลายแต่ประสิทธิภาพจะเกิดแก่องค์กรและหน่วยงานอย่างเป็นรูปธรรม อีกเทคนิคหนึ่งที่ดีควรได้รับการพิจารณาให้นำมาปรับใช้ อย่างกว้างขวางคือ เทคนิคการปรับปรุงคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality management : TQM) ซึ่ง จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรเป็นส่วนรวม เพราะเทคนิคดังกล่าวได้ย้าถึงความสำคัญอย่างน้อย 5 ประการคือ เน้นความสำคัญของลูกค้า คือ ถ้าเป็นทางราชการก็หมายถึงประชาชน เน้นการปรับปรุงอยู่เสมอ และเน้นการมีส่วนร่วมอย่างจริงจังซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ดีทั้งสิ้น

อย่างไรก็ดีการนำเทคนิคในทางการจัดสรรมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นเทคนิคใหม่หรือเทคนิคเก่า โดยหลักการแล้วแต่ละเทคนิคมีข้อดีมากมายและได้ทดลองการนำมาใช้มาแล้ว บางเทคนิคเป็นที่นิยม บางเทคนิคขาดความสนใจ บางเทคนิคเริ่มต้นด้วยดีแต่แล้วไปในท้ายที่สุด ทั้งนี้ความสำเร็จย่อมขึ้นกับเงื่อนไขต่างๆ เช่น บทบาทของผู้นำว่าผู้นำหรือหัวหน้าให้ความสนใจมากน้อยเพียงใด ถ้าผู้นำเอาจริง อยากเห็นผลงานที่เป็นรูปธรรมก็จะเกิดผล ผู้นำหลายคนอ้างว่าไม่มีเวลาอาจทำให้เสียโอกาสไป เงื่อนไขความสำเร็จอีกประการหนึ่งคือ งบประมาณ หลายหน่วยงานประสงค์จะนำเทคนิคสมัยใหม่มาใช้แต่ไม่มีงบประมาณที่จะมาดำเนินการก็พลาดโอกาสไป เงื่อนไขในประการถัดไป ความร่วมมือของผู้เกี่ยวข้องทุกคน ว่ามีความจริงใจเพียงไรและมีลักษณะทำงานเป็นคณะหรือทีมมากน้อยเพียงไรก็สำคัญ

