

ข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐ ในยุค New normal



โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง
ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12

แนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐ ในยุค New normal

โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12

คำนำ

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทางด้านเศรษฐกิจ ภาครัฐและภาคเอกชน จึงทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาระบบราชการให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันมากที่สุด ดังนั้น การศึกษาแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal เป็นการศึกษาแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรยุคใหม่ในการพัฒนาระบบราชการในยุค New normal การปรับโครงสร้างระบบบริหารในเรื่อง Multi Skill การจัดการเทคโนโลยี การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบราชการเดิม ข้อกฎหมายต่างๆ ในระบบราชการ ต้องศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของระบบราชการไทย เพราะเป็นการปฏิรูประบบราชการที่ได้บูรณาการความคิดและเครื่องมือในการบริหารอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกัน โดยนักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) รุ่นที่ 12 ได้กำหนดเกณฑ์สำเร็จ การศึกษาด้านผลงาน ที่ผู้เข้าร่วมโครงการต้องเสนอ โดยที่ผู้บริหารระดับสูงได้วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานการณ์ที่พร้อมจะก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงในยุค New normal แนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal คาดว่าจะเป็นประโยชน์ ในการเติมเต็มนโยบายที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งเป็นทางเลือกให้กับรัฐบาลต่อไป

คณะผู้เข้ารับการอบรม นบส.2 รุ่น 12

สารบัญ

สารบัญ	หน้า
สารบัญ	I
บทที่ 1 บทนำ	1-1
1.1 หลักการและเหตุผล	1-1
1.2 วัตถุประสงค์	1-2
1.3 ขอบเขตการศึกษา	1-2
1.4 กรอบแนวคิด	1-2
1.5 วิธีการศึกษา	1-3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	1-3
บทที่ 2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	2-1
2.1 โครงสร้างองค์กรภาครัฐและการบริหารจัดการ	2-1
2.1.1 หน่วยงานภาครัฐ	2-1
2.1.2 การจัดกลุ่มองค์กร	2-1
2.1.3 การจัดการหรือการบริหาร	2-3
2.1.4 บทบาททางการบริหาร	2-7
2.1.5 การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกระดับขององค์กร	2-8
2.1.6 องค์กรในฐานะระบบ	2-10
2.1.7 การดำเนินการขององค์กร	2-10
2.1.8 ระบบการบริหาร	2-11
2.1.9 ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร	2-12
2.1.10 การบริหารจัดการในสถานะที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลง	2-13
2.2 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (PLOC)	2-14
2.2.1 การวางแผน	2-14
2.2.2 การจัดการองค์กร	2-15
2.2.3 ภาวะการณ์เป็นผู้นำ	2-15

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.4 การควบคุม	2-15
2.3 การปรับตัวในช่วงสถานการณ์โควิด	2-16
2.3.1 New Normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง	2-17
2.3.2 New Normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงในระบบราชการ	2-18
2.3.3 ข้อเสนอแนะภาครัฐในการปรับตัวเข้าสู่ยุค New Normal	2-22
2.4 ยุทธศาสตร์ชาติในการบริหารหน่วยงานภาครัฐ	2-23
2.4.1 ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580	2-23
2.4.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20) ประเด็น การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ.2561-2580)	2-26
2.4.3 แนวคิดการพัฒนของแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	2-29
2.4.4 เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้	2-31
2.4.5 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่	2-32
2.4.6 รูปแบบการการบริหารราชการแบบบูรณาการ	2-33
2.4.7 สรุปมาตรการและขอส่งการเกี่ยวกับโควิด - 19	2-33
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	3-1
3.1 ขั้นตอนวิเคราะห์สภาพปัญหา	3-1
3.2 การรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎี	3-2
3.3 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย	3-2
3.4 การออกแบบเครื่องมือและสร้างแบบสอบถาม	3-2
3.5 การวิเคราะห์ผลการศึกษา	3-3
3.6 การสรุปผลและข้อเสนอแนะ	3-3
บทที่ 4 ผลการศึกษา	4-1
4.1 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มพัฒนาระบบบริหารราชการ (ก.พ.ร.)	4-1
4.1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง	4-1
4.1.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.)	4-1

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2	การให้ลำดับความสำคัญความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal 4-2
	4.2.1 ลำดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ของผู้บริหารระดับสูง 4-2
	4.2.2 ลำดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ของผู้บริหารกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) 4-2
	4.2.3 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) 4-3
4.3	แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน 4-3
	4.3.1 ปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal 4-3
	4.3.2 แนวทางการพัฒนาและการบริหารบุคลากรภาครัฐ ในยุค New normal 4-5
	4.3.3 แนวทางการพัฒนาด้านระบบการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal 4-9
บทที่ 5	สรุปผลและข้อเสนอแนะ 5-1
5.1	สรุปผลการศึกษา 5-1
	5.1.1 แนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้างการบริหารภาครัฐ ในยุค New Normal 5-2
	5.1.2 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารบุคลากรภาครัฐ ในยุค New Normal 5-2
	5.1.3 แนวทางการพัฒนาด้านระบบการบริหารภาครัฐ ในยุค New Normal 5-2
5.2	ข้อเสนอแนะ 5-2
	5.2.1 เชีงนโยบาย 5-2
	5.2.2 เชีงปฏิบัติ 5-2

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	บ-1
ภาคผนวก	ผ-1
ภาคผนวก ก	ผ-2
รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) รุ่นที่ 12 ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2563	
ภาคผนวก ข	ผ-6
แบบสอบถาม	
ภาคผนวก ค	ผ-13
ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม	
ภาคผนวก ง	ผ-16
รูปภาพกิจกรรม	

บทที่ 1 บทนำ

1. หลักการและเหตุผล

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในการเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นี้ ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ผลักดันให้ผู้คนทั่วโลกเข้าสู่ “ความปกติรูปแบบใหม่” (New normal) ในทุก ๆ ด้าน ทั้งไลฟ์สไตล์ ธุรกิจ สาธารณสุข และการศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะภาครัฐ และระบบราชการไทย ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของประเทศ ก็ต้องมีการปฏิรูปเพื่อบริหารประเทศให้สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานราชการ ในฐานะผู้บริหารราชการขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การศึกษาแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal เป็นการศึกษาแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรยุคใหม่ในการพัฒนาระบบราชการในยุค New normal การปรับโครงสร้างระบบบริหารในเรื่อง Multi Skill การจัดการเทคโนโลยี การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบราชการเดิม ข้อกฎหมายต่าง ๆ ในระบบราชการ ต้องศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ นับว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญของระบบราชการไทย เพราะเป็นการปฏิรูประบบราชการที่ได้บูรณาการความคิดและเครื่องมือในการบริหารอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงกัน โดยที่ผู้บริหารระดับสูงได้วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของสถานการณ์ที่พร้อมจะก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยระบบเทคโนโลยี เข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว

อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความรู้ความเข้าใจของฝ่ายต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นตัวข้าราชการเอง ฝ่ายการเมือง และประชาชนผู้เป็นเจ้าของระบบราชการ ซึ่งก็หวังว่ารายงานฉบับนี้จะมีส่วนช่วยเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการเหตุผล และเครื่องมือทางการบริหาร ที่ได้มีการนำมาใช้ในการพัฒนาระบบราชการ และหวังว่าหากทุก ๆ ฝ่าย ได้ร่วมกันผลักดันการพัฒนาระบบราชการให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ต้องการในวันนั้นข้าราชการไทยอาจเป็นผู้ที่พร้อมที่จะปฏิบัติราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริงในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

2.1 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal

2.2 เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะทางการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal ที่สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

3. ขอบเขตการศึกษา

3.1 **เชิงเนื้อหา** เป็นการศึกษาปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐ จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 3 ระดับ (Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหาร กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จาก 27 หน่วยงาน กลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) 5 หน่วยงาน และข้อคิดเห็นของภาคเอกชน

3.2 **เชิงเวลา** เป็นการวิเคราะห์และเก็บรวบรวมข้อมูล ระหว่างเดือน ตุลาคม ถึง ธันวาคม 2563

4. กรอบแนวคิด



5. วิธีการศึกษา



6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- ได้ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal
- ได้ข้อเสนอแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal ที่สอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
- ได้ข้อเสนอเชิงนโยบายสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปรับปรุงการบริหารหน่วยงานภาครัฐ

บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal จะต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี ดังต่อไปนี้

2.1 โครงสร้างองค์กรภาครัฐและการบริหารจัดการ

2.1.1 หน่วยงานภาครัฐ หมายถึง กระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และมีฐานะเป็นกรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น และรัฐวิสาหกิจตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ หรือพระราชกฤษฎีกาและให้หมายความรวมถึงหน่วยงานอื่นของรัฐที่มีพระราชกฤษฎีกากำหนดให้เป็นหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัตินี้ด้วย (อักษราทร, 2553)

2.1.2 องค์กร หมายถึง การจัดรวบรวมบุคลากรมากกว่า 2 คนขึ้นไปอย่างมีระบบมีระเบียบด้วยความตั้งใจที่จะทำให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บางอย่างที่มีความจำเพาะเจาะจง องค์กรคือที่ที่คนทำงานด้วยกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน (Common purpose) เป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่สามารถทำให้สมาชิกแต่ละคนทำงานมากกว่าการไปให้ถึงความสำเร็จของแต่ละคน (Piffner and Sherwood, 1965) องค์กรทุกขนาดและทุกรูปแบบไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรหรือองค์กรของภาครัฐที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็มีลักษณะเช่นเดียวกันนี้ แล้วจากมุมมองของสังคมองค์กรจะมีวัตถุประสงค์อย่างกว้างร่วมกันเป็นต้นว่า ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่เป็นประโยชน์และระหว่างการประกอบกิจการทุกขั้นตอนนั้น องค์กรจะต้องมอบคุณค่าให้กับสังคมไปพร้อม ๆ กับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าไปด้วย เพื่อเป็นหลักประกันว่าองค์กรจะคงอยู่ต่อไปได้จากเป้าหมายที่เด่นชัดในเรื่อง “การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ” และ “ความพึงพอใจของลูกค้า” เป็นจุดแข็งและความได้เปรียบขององค์กรมากขึ้นเรื่อยๆ ความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรอย่างจริงจังเป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้ลูกจ้างทำงานอยู่กับนายจ้างอย่างซื่อสัตย์และจงรักภักดี นิรนาม (ม.ป.ป.) กล่าวว่า องค์กรประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน (Distinct purpose)
- 2) บุคลากร (People) มีตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมารวมตัวกัน
- 3) มีการจัดโครงสร้าง (Deliberate structure) ที่ชัดเจน

2.1.3 การจัดกลุ่มองค์กร

องค์กรต่าง ๆ สามารถแบ่งออกได้ตามการจัดโครงสร้างได้ดังนี้

1) องค์กรแบบดั้งเดิม (Traditional organization) แนวความคิดนี้มุ่งที่ กฎ ข้อกำหนดระเบียบแบบแผนมุ่งให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพื่อจะได้ผลผลิตสูง และรวดเร็ว มอมนุษย์เสมือน เครื่องจักรกล (Mechanistic) ทุกอย่างจะเป็นไปตามกฎเกณฑ์ มีรูปแบบก็เพื่อความสะดวกในการบริหารและปกครอง ผลผลิตสูงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่นอน หลักขององค์กรสมัยดั้งเดิมมุ่งเน้น องค์กรที่มีรูปแบบ (Formal organization) ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานหลัก 4 ประการ ได้แก่ 1) การแบ่งระดับชั้นสายการบังคับบัญชา 2) การแบ่งงาน 3) ช่วงการควบคุม 4) เอกภาพในการบริหารงาน

2) องค์กรแบบใหม่ (New organization) พัฒนามาจากองค์กรแบบดั้งเดิม แต่มีความยืดหยุ่นมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เน้นการทำงานเป็นทีม ข้อกำหนดรายละเอียดของงาน

ให้ความสำคัญกับทักษะและเครือข่ายงานอำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ทีมงาน องค์กรได้แปรเปลี่ยนเป็นองค์กรระบบเปิด (Open System) มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและมีความคิดว่าสิ่งแวดล้อมรอบธุรกิจมีผลกระทบต่อองค์กรของตนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น การกำหนดจุดประสงค์ขององค์กรจึงมีมุมมองที่แตกต่างออกไปคือ มีความยอมรับในความเปลี่ยนแปลงรอบตัวมากขึ้น มิได้มุ่งแต่มองตนเองหรือมองแต่สภาพการผลิต การขายในกิจกรรมภายในองค์กรเท่านั้นและนำเอาความคิดในลักษณะนี้ไปเป็นหลักที่จะต้องกำหนดโครงสร้างธุรกิจของตนขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบังคับบัญชา การกระจายหรือการรวมอำนาจ การมีกฎเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้ถือและปฏิบัติตามต่อไป อย่างไรก็ตามแนวคิดขององค์กรได้เปลี่ยนไป ดังตารางเปรียบเทียบต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 องค์กรแบบดั้งเดิมและองค์กรแบบใหม่

องค์กรแบบดั้งเดิม	องค์กรแบบใหม่
คงสภาพเดิมอยู่กับที่ตายตัว	ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์
มีกฎเกณฑ์ มีระเบียบ ไม่ยืดหยุ่น	ยืดหยุ่นได้
มุ่งเน้นที่งาน	มุ่งเน้นทักษะการทำงาน
งานถูกกำหนดโดยตำแหน่ง	งานถูกกำหนดโดยลักษณะงาน
ทำงานโดยต่างคนต่างทำ	เน้นการทำงานเป็นทีม
ทำงานแบบถาวร (จ้างแบบถาวร)	นิยมการจ้างงานแบบชั่วคราว
เน้นการสั่งงานให้ลูกน้องทำ	เน้นการมีส่วนร่วม
การตัดสินใจอยู่ที่ผู้จัดการ	พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
ยึดถือระเบียบขององค์กรเป็นหลัก	ยึดถือลูกค้าเป็นหลัก
แรงงานมาจากคนแบบเดียวกัน	แรงงานมีความหลากหลายในชาติพันธุ์
กำหนดการเข้า – ออกงานตายตัว	ไม่มีการกำหนดเวลาทำงานในแต่ละวัน
ความสัมพันธ์ในงานเป็นแบบสายการบังคับบัญชา	มีความสัมพันธ์แนวนอนและเครือข่าย
ทำงานตามท้องที่ที่กำหนด และทำเฉพาะภายในองค์กร	สามารถทำงานที่ไหน เมื่อไหร่ก็ได้ แต่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอด

ผู้บริหารหรือผู้จัดการ คือ สมาชิกขององค์กรที่ทำหน้าที่ประสานงานและประสานความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ผู้บริหารหรือผู้จัดการในองค์กรสามารถแบ่งตามหน้าที่ได้ ดังนี้

ผู้จัดการระดับต้น (First-line Manager) ได้แก่ หัวหน้างาน (Supervisor) หัวหน้าคนงาน (Foreman) ผู้ฝึกสอน (Coach)

ผู้จัดการระดับกลาง (Middle Manager) ได้แก่ หัวหน้าแผนก หัวหน้าโครงการ ผู้จัดการโรงงาน หัวหน้าหน่วยหัวหน้าส่วน

ผู้บริหารระดับสูง (Top Managers) ได้แก่ ผู้รับผิดชอบของการตัดสินใจในเชิงกว้าง กำหนดนโยบายและกลยุทธ์ที่มีผลโดยรวมต่อองค์กร เช่น ประธานกรรมการผู้บริหาร



รูปที่ 2-1 ระดับต่าง ๆ ของผู้บริหารในองค์กร (Level of Management in Organization)

2.1.3 การจัดการหรือการบริหาร (Management)

1) **การจัดการหรือการบริหาร** คือ เป็นกระบวนการของการประสานงานและร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานของบุคลากรเข้าด้วยกันให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการดังกล่าวซึ่งเป็นหน้าที่หลักเบื้องต้นของผู้บริหารหรือผู้จัดการ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การชักนำและการควบคุม

ประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการนำเข้า และผลผลิตโดยมีเป้าหมายที่จะใช้ต้นทุนที่ต่ำที่สุด ซึ่งต้นทุนนั้นจะประกอบไปด้วย บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

ประสิทธิผล (Effectiveness) การคำนึงถึงผลสุดท้ายของการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยคือ การทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้

2) **ผู้บริหาร** เราจะพบผู้บริหารได้ในทุก ๆ องค์กร พวกเขาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ที่หลากหลายกันออกไปเช่น เป็นผู้นำทีมงาน เป็นหัวหน้าฝ่าย ผู้บริหารโครงการ หัวหน้าหน่วย และอื่น ๆ และยังคงทำงานโดยตรงกับบุคคลอื่นที่ต้องขึ้นตรงกับเขา เพื่อให้เขาสนับสนุนช่วยเหลืองาน คนเหล่านี้เราเรียกว่าผู้บริหาร ซึ่งหมายถึงคนในองค์กรที่ให้การสนับสนุนและช่วยกันกระตุ้นให้คนอื่นทำงานที่ได้รับมอบหมายไว้ให้สำเร็จลุล่วง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่ท้าทายและสำคัญมาก ผู้บริหารไม่แต่จะต้องรับผิดชอบต่องานของตนเองเท่านั้น แต่ยังคงรับผิดชอบต่อความสำเร็จของทีมงานอีกด้วย หรือแม้กระทั่งภาพรวมในองค์กร การบริหารจัดการ และการสนับสนุนพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จนั้น ก่อให้เกิดความแตกต่างอย่างสำคัญในผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารเองและรวมทั้งผลการดำเนินงานขององค์กรด้วย ซึ่งงานหลักของผู้บริหาร ได้แก่ การช่วยเหลือคนอื่นให้ได้ผลงานในระดับสูง

3) **ระดับและประเภทของผู้บริหาร** งานของผู้บริหารได้เปลี่ยนแปลงไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรรวมทั้งมีการพัฒนาพร้อมกันไปด้วยมีคำกล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า “เมื่อไม่นานมานี้ผู้บริหารอาจจะเคยดูแลคุณเพียง 10 คน ที่นั่งทำงานอยู่นอกห้องทำงานของเขา แต่ในวันนี้พวกเขาต้องจัดการมากกว่านั้น ทั้งเรื่องพนักงานที่มีภูมิหลัง ตำแหน่งงาน รวมทั้งวัฒนธรรมที่

แตกต่างกันอีกด้วย ผู้บริหารสมัยใหม่ถูกคาดหวังว่าต้องมีทักษะในการจัดการสิ่งที่ซับซ้อน ทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะในการสื่อสารแนวความคิด และทักษะในการตัดสินใจอย่างฉับไว”

3.1) ระดับของผู้บริหาร ในระดับสูงสุดขององค์กรส่วนใหญ่ ได้แก่ ตำแหน่ง Chief executive office, Chief operating officer, president และ Vice president ผู้บริหารระดับสูง (Top manager) เหล่านี้จะรับผิดชอบผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งหมด หรือไม่ก็ส่วนใหญ่ ส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กรคนเหล่านี้จะให้ความสนใจอย่างมากกับสภาพแวดล้อมภายนอก มีความพร้อมเสมอที่จะจัดการกับโอกาสและปัญหาระยะยาวที่อาจเกิดขึ้น และจัดการกับสิ่งเหล่านั้นในวิถีทางที่เหมาะสมผู้บริหารระดับสูงที่ดีที่สุดก็คือนักคิดในระดับกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นในเรื่องของอนาคตผู้ซื้อตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและเต็มไปด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารระดับสูงจะมองสภาพแวดล้อมอย่างทั่วถึง แล้วสร้างวิสัยทัศน์ในระยะยาว ถามทางดำเนินการให้เกิดความมั่นใจว่ากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานต่าง ๆ นั้นสอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายองค์กร

3.2) ผู้บริหารระดับกลาง รับผิดชอบฝ่ายหรือส่วนงานที่ประกอบด้วยหน่วยงานเล็ก ๆ หลายหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น แพทย์ประจำคลินิกในโรงพยาบาล คณบดีในมหาวิทยาลัย ผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ผู้จัดการโรงงาน และผู้จัดการฝ่ายขายประจำสาขา ผู้บริหารระดับกลางทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับสูงและประสานงานกับเพื่อนร่วมงานในการจัดทำและดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารระดับกลางจะต้องมุ่งเน้นที่ทีมงาน และสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นจากทุกภาคส่วนขององค์กรได้เป็นอย่างดี เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ ผู้จัดการในโครงการคือคนที่ประสานงานโครงการที่มีความสลับซับซ้อนหลาย ๆ โครงการโดยมีการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของโครงการเป็นเป้าหมายในขณะที่ต้องทำงานร่วมกันกับคนอื่นที่มีความชำนาญเฉพาะทางแตกต่างกันออกไป ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร งานบริหารระดับแรกขององค์กร ได้แก่ การแต่งตั้งให้เป็นผู้นำทีม (Team Leader หรือ Supervisor) ซึ่งจะรับผิดชอบโรงงานเล็ก ๆ ที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่ไม่ใช่พนักงานระดับบริหาร พนักงานจะเข้าทำงานในองค์กรในระยะแรกหรือในฐานะผู้เชี่ยวชาญในงานใดงานหนึ่ง แต่ไม่ซำก็เร็วพวกเขาที่ต้องก้าวหน้าขึ้นไปรับผิดชอบในฐานะผู้บริหารระดับต้นหรือ First-line Manager ความรับผิดชอบ 9 ประการของหัวหน้าทีม

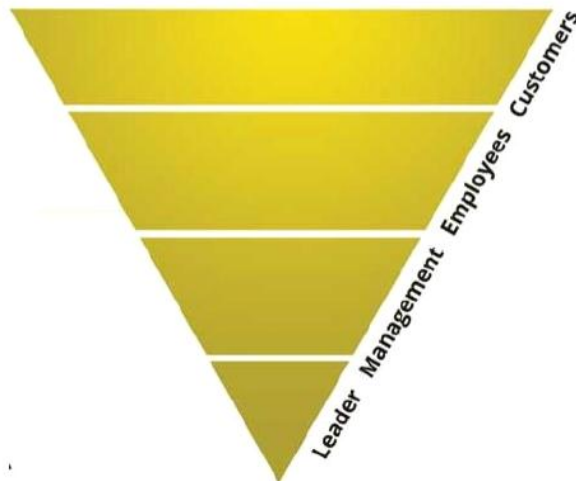
- วางแผนการประชุมและกำหนดการทำงาน
- ชี้แจงเป้าหมายและงานให้เป็นที่เข้าใจ และรวบรวมความคิดเพื่อการพัฒนาปรับปรุงงาน
- ให้คำยกย่องชมเชยผลงานและให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในทีมงาน
- เสนอแนะการเพิ่มค่าแรงและการมอบหมายงานใหม่ ๆ
- สรรหา ฝึกอบรม และพัฒนาทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน
- ส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานและทีมงานที่ดี
- แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับเป้าหมายและความคาดหวังขององค์กร
- แจ้งสมาชิกในทีมให้ทราบเกี่ยวกับความต้องการและความสำเร็จระดับสูงของทีม
- ประสานงานและสนับสนุนทีมอื่น ๆ ในองค์กร

4) ประเภทของผู้บริหาร นอกเหนือจากการดำรงตำแหน่งในระดับต่าง ๆ แล้วผู้บริหารยังทำงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรอีกด้วยโดยผู้บริหารหลักรับผิดชอบกิจกรรมการทำงานที่มีผลโดยตรงต่อผลลัพธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น President, Retail manager ส่วนผู้บริหารงานสนับสนุน (Staff managers) นั้น จะใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการให้คำปรึกษาและสนับสนุนการทำงานของ Line managers เช่น ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล ผู้จัดการฝ่ายการเงิน Functional managers รับผิดชอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในองค์กร เช่น การเงิน การตลาด การผลิตงานบุคคล การบัญชี หรือการขาย ในขณะที่ General Manager รับผิดชอบหน่วยงานต่าง ๆ ที่ซับซ้อนกว่า ซึ่งรวมถึงการรับผิดชอบต่องานของ Functional area ด้วย ตัวอย่างเช่น ผู้จัดการโรงงานที่ต้องควบคุมดูแลงานในหลาย ๆ หน้าที่ ได้แก่ การจัดซื้อ การผลิต บุคคล และบัญชี เป็นต้น สำหรับผู้บริหารในองค์กรของรัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น มักเรียกว่า Administrators ได้แก่ ผู้บริหารโรงพยาบาล เป็นต้น

5) ลักษณะงานบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป การบริหารในองค์กรยุคปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก มีคำต่าง ๆ เช่น “ผู้ประสานงาน Coordinator” “ผู้ฝึกสอน Coach” และ “ผู้นำทีม Team Leader” ให้ได้ยินกันมามาก ๆ พอกับ “หัวหน้างาน Supervisor” หรือ “ผู้บริหาร Manager” งานที่คนเหล่านี้ทำจะมีการสั่งการน้อยลงแต่จะเป็นการสนับสนุนส่งเสริมมากกว่าในอดีต เพราะในปัจจุบันนี้ผลการปฏิบัติงานที่อยู่ในระดับสูงได้แก่การให้คุณค่าและส่งเสริมทุนมนุษย์ (Human Capital) อย่างแท้จริงเท่านั้น โลกในยุคใหม่ไม่ต้องการคนที่นั่งอยู่แต่ในห้องและคอยสั่งการให้ทำโน่นนี่อีกต่อไป ผู้บริหารที่ดีคือผู้ที่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับความต้องการของคนที่ยังงานผลการปฏิบัติงานต่อพวกเขา หรือคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ในปัจจุบันมักจะพบผู้บริหารทำงานเคียงบ่าเคียงไหล่ไปกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้คำแนะนำและสนับสนุนในสิ่งที่คนเหล่านั้นต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลัง ความสามารถ ผู้บริหารที่มีผลงานในระดับสูงจะเก่งเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ในงานกับคนอื่น ๆ และช่วยให้คนอื่นได้พัฒนาทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน การส่งเสริม สนับสนุนทีมงานและสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่จะส่งเสริมให้การทำงานเกิดความพึงพอใจแก่คนที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ

การเน้นความสำคัญของกับลูกค้ำ เป็นแรงขับเคลื่อน ในการทำงานของผู้บริหารด้วย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ยังมีแนวคิดเกี่ยวกับ “สามเหลี่ยมหัวกลับ” (Upside-Down Pyramid) จากรูปต่อไปนี้ได้เสนอแนวทางในการมององค์กรอีกแนวทางหนึ่ง รวมทั้งบทบาทของผู้บริหารภายในองค์กรอีกด้วย โดยที่พนักงานในระดับปฏิบัติงานจะอยู่ที่ยอดสามเหลี่ยมหัวกลับนี้ถัดลงมาจากลูกค้ำที่พวกเขาให้บริการนั่นเอง พนักงานระดับปฏิบัติได้รับการสนับสนุนการทำงานจากผู้จัดการที่อยู่ต่ำลงไป ในสามเหลี่ยมหัวกลับนี้ โดยผู้บริหารไม่เพียงแต่เป็นผู้ออกคำสั่งเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ที่คอยกระตุ้นและให้การสนับสนุนตามความจำเป็นเพื่อให้การบริการที่ดีแก่ลูกค้ำ ผลกระทบของมุมมองเช่นนี้เป็นเครื่องยืนยันให้เห็นว่า คนเป็นสินทรัพย์ที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร สมาชิกแต่ละคนของสามเหลี่ยมหัวกลับนี้คือพนักงานที่มีคุณค่าเพิ่ม Value-added worker เป็นคนที่สร้างคุณค่าสุดท้าย (Eventual value) ให้แก่ลูกค้ำขององค์กร องค์กรโดยรวมทุ่มเทมุ่งมั่นต่อการบริการลูกค้ำซึ่งจะมีความเป็นไปได้ก็จากการสนับสนุนของผู้บริหารนั่นเอง

องค์กรในมุมมอง สามเหลี่ยมหัวกลับ



รูปที่ 2-2 องค์กรในมุมมอง สามเหลี่ยมหัวกลับ

แนวโน้มใหม่ขององค์กรเช่น แนวคิดเรื่องสามเหลี่ยมหัวกลับนี้จะเกิดผลเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงความคิดของคนที่เป็นผู้บริหาร ดังเช่นที่กล่าวแล้วว่า ถึงเวลาแล้วที่ผู้บริหารจะต้องเปลี่ยนบทบาทมาเป็น “ผู้ให้การช่วยเหลือและสนับสนุน” มากกว่า “ผู้สั่งการ” หรือ “ผู้ออกคำสั่ง” ถึงแม้ว่าในยุคนี้จะเป็นยุคของเทคโนโลยีระดับสูงและเครื่องมือเครื่องมือที่ทันสมัยต่าง ๆ แต่ทรัพยากรมนุษย์ก็ไม่อาจถูกทอดทิ้งไปได้ การมีส่วนร่วมของพนักงานและการกระจายอำนาจเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มที่ที่มีความสำคัญมากขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จในองค์กร โดยการมุ่งเน้นที่ประเด็นในเรื่องของสารสนเทศที่ดีที่สุดและความเชี่ยวชาญที่มีอยู่พร้อมกับพนักงานระดับปฏิบัติ

หน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการ หน้าที่การจัดการเป็นงานของผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำและการควบคุม

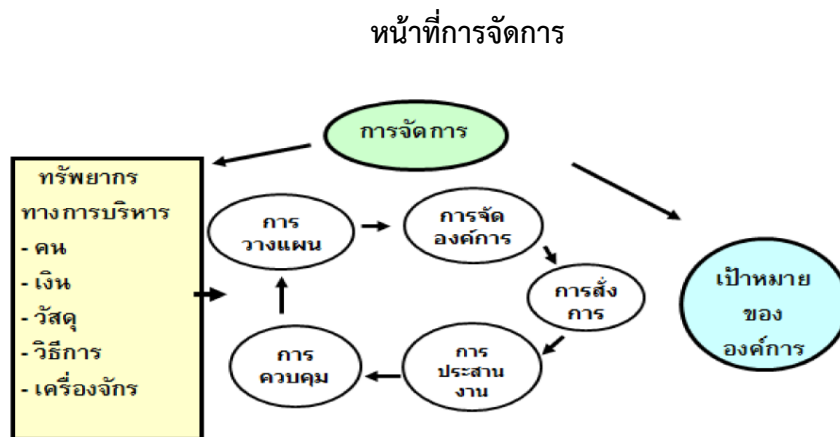
การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมายการกำหนดกลยุทธ์และจัดทำแผนงานเพื่อที่จะประสานกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จและลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น

การจัดองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดภารกิจของงาน ใครเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ และภารกิจนั้นจะจัดเป็นกลุ่มไว้ได้อย่างไร ใครต้องรายงานใคร และใครเป็นผู้ตัดสินใจ

การชักนำ (Leading) เป็นการนำและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดทิศทาง การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด และขจัดความขัดแย้ง หรือกระตุ้นให้พนักงานใช้ความสามารถอย่างเต็มความสามารถในการทำงาน

การควบคุม (Controlling) เป็นการกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นสัมฤทธิ์ผลตามแผนที่ได้วางไว้ รวมทั้งการแก้ไขความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

กระบวนการจัดการ (Management Process) เป็นการตัดสินใจและการปฏิบัติอันต่อเนื่อง ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้จัดการในการวางแผน การจัดองค์กร การชักนำ และการควบคุม



รูปที่ 2-3 หน้าที่และการจัดการ

2.1.4 บทบาททางการบริหาร (Management Roles)

เป็นกลุ่มของพฤติกรรมทางการบริหารที่ได้จัดหมวดหมู่ไว้เป็นการเฉพาะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ ถ้าเป็นความคาดหวังว่าผู้ที่อยู่ตำแหน่งบริหารหรือผู้จัดการพึงปฏิบัติ

Henry Mintzberg (1987) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า บทบาทของผู้บริหารที่สำคัญมี 10 ประการ ประกอบด้วย 3 กลุ่มหลักซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างมากทุกบทบาท คือ

1) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ได้แก่

- ประธานหรือหัวโขน (Figurehead) เป็นบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์กร เป็นหัวหน้าในการปฏิบัติภารกิจประจำวันตามลักษณะทางสังคม และกฎหมาย เช่น เปิดประชุม ต้อนรับลูกค้าซึ่งเรียกได้ว่าเป็นการสวมหัวโขน นั้นเอง
- ผู้นำ (Leadership) เป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบในการจูงใจ และชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
- ผู้เชื่อมสัมพันธ์ไมตรี (Liaison) เป็นบทบาทในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก การสร้างเครือข่าย การสร้างมิตรจิตอันดีกับบุคคลหรือกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อองค์กร
- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) เป็นบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร
- ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์กร
- โฆษกหรือประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอก
- ประชาสัมพันธ์องค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการไปสู่ภายนอกตลอดจนการแถลงข่าวสารต่าง ๆ

2) บทบาทด้านข่าวสาร (Information Roles) ได้แก่

- ผู้แสวงหาข้อมูลข่าวสาร (Monitor) เป็นบทบาทในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และเป็นศูนย์กลางของข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร
- ผู้กระจายข่าวสาร (Disseminator) เป็นบทบาทในการกระจายเผยแพร่ข่าวสารที่ได้มาทั้งจากภายในและภายนอกให้แก่พนักงานในองค์กร
- โฆษกหรือประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) เป็นการให้ข่าวสารข้อมูลกับภายนอกประชาสัมพันธ์องค์กรในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานของกิจการไปสู่ภายนอกตลอดจนการแถลงข่าวสารต่าง ๆ

3) บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่

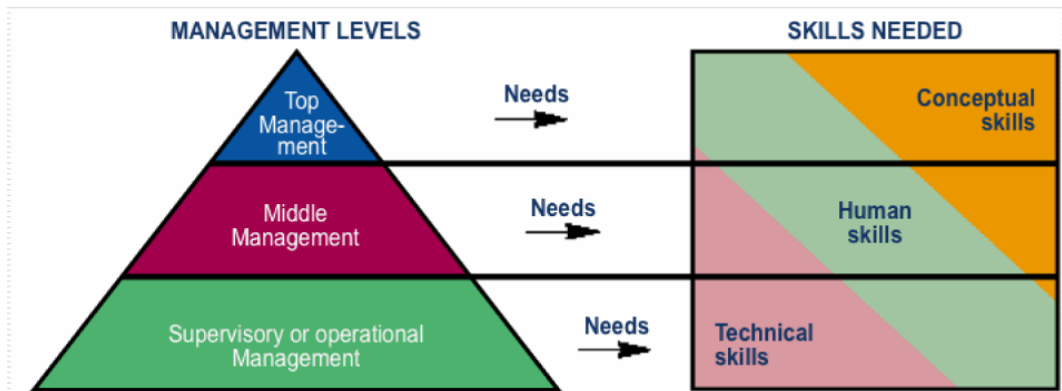
- ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นบทบาทในการแสวงหาช่องทาง ศักยภาพแวดล้อม และโอกาสในทางธุรกิจ ผู้ประกอบการควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีความตั้งใจในการทำงาน เป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรที่ตนเองมีอยู่อย่างคุ้มค่า เป็นผู้มุ่งมั่นที่จะให้งานประสบความสำเร็จ
- ผู้จัดการความขัดแย้ง (Disturbance Handler) เป็นบทบาทรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ ที่สำคัญหรือไม่คาดคิดมาก่อน ซึ่งองค์กรกำลังเผชิญอยู่
- ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) เป็นบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดในองค์กร ทั้งทางด้านบุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และการเงิน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร
- ผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) บทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญเพื่อรักษาผลประโยชน์ที่องค์กรควรได้รับ

2.1.5 การจัดการเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกระดับขององค์กร

ทักษะทางการบริหารหรือการจัดการ (Managerial Skills) มีความสำคัญต่อผู้บริหารในการดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วง โดยผันแปรไปตามระดับขั้นขององค์กร ทักษะหรือความถนัด (Skill) คือ ความสามารถในการเข้าใจความรู้ ความสามารถเชิงปฏิบัติ โดย Robert Katz ได้เสนอว่าทักษะที่สำคัญของผู้บริหารมี 3 อย่าง คือ

- 1) ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skills) คือ ความรู้ความสามารถในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน
- 2) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skills) คือ ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความพยายามเพื่อให้เกิดความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 3) ทักษะด้านการประสมแนวความคิด (Conceptual Skills) คือ ความสามารถในการมองภาพรวมเพื่อที่จะได้ทราบถึงองค์ประกอบของสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับองค์กรหรือการบริหารของตนเองได้

ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้จัดการในระดับต่างๆ



รูปที่ 2-4 ทักษะที่จำเป็นของผู้บริหารหรือผู้จัดการในระดับต่างๆ

ตารางที่ 2-1 การแสดง Matrix ระหว่างทักษะการจัดการและหน้าที่การจัดการ

Matrix ทักษะการจัดการ	Matrix หน้าที่การจัดการ			
	วางแผน	จัดองค์กร	ชักนำ	ควบคุม
1. การใช้อำนาจ		✓	✓	
2. การรับฟัง			✓	✓
3. การประเมินค่าความต่างด้านวัฒนธรรมข้ามชาติ		✓	✓	
4. การจัดการงบประมาณ	✓			✓
5. การเลือกรูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพ			✓	
6. การสอนงาน			✓	
7. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ		✓	✓	
8. การมอบหมายงาน		✓	✓	
9. การออกแบบงานที่มีความจูงใจในงาน		✓	✓	
10. การพัฒนาความไว้วางใจ			✓	
11. การพัฒนาผังการควบคุม	✓			✓
12. การกำหนดวิสัย			✓	✓
13. การสัมภาษณ์		✓	✓	
14. การจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง		✓	✓	✓
15. การจัดการการเปลี่ยนแปลง	✓			✓
16. การเป็นที่ปรึกษา				✓
17. การเจรจาต่อรอง			✓	
18. การป้อนกลับ			✓	✓
19. การลดความตึงเครียด		✓	✓	
20. การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม	✓			✓
21. การกำหนดเป้าหมาย	✓			✓
22. การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์	✓			

2.1.6 องค์กรในฐานะระบบ (Organization as System)

องค์กรเป็นระบบที่ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และทำหน้าที่กันอย่างสอดประสานกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ร่วมกัน องค์กรเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมโดยรอบตั้งแต่เริ่มกระบวนการจากการนำเข้าทรัพยากรเพื่อแปรสภาพออกมาเป็นผลผลิตในรูปของสินค้าหรือบริการ สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่เป็นระบบเปิด ไม่ว่าจะเป็น Supplier ผู้จัดส่งทรัพยากรให้องค์กรหรือแหล่งของลูกค้า ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานและผลผลิตขององค์กร นอกจากนี้ในส่วนของภายในองค์กรนั้น ก็ต้องมีการจัดการอย่างดีเพื่อให้บรรลุถึงความสำเร็จ ซึ่งการมององค์กรเป็นระบบเปิดนั้น ลูกค้ามีบทบาทสำคัญมาก ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมบอกให้องค์กรรู้ถึงการประกอบกิจการขององค์กรว่าดีหรือไม่อย่างไร

2.1.7 การดำเนินงานขององค์กร

ทรัพยากรและลูกค้าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างยิ่งขององค์กรในระบบเปิด ในองค์กรที่มีการดำเนินงานที่ดีจะต้องมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และลูกค้าได้รับการบริการอย่างดีที่สุด การสร้างคุณค่าเป็นเรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งถ้าการดำเนินงานขององค์กรสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นจากต้นทุนเดิมของปัจจัยนำเข้าแล้ว องค์กรธุรกิจนั้นก็ทำอะไรได้ เพราะสามารถขายสินค้าได้ในราคามากกว่าต้นทุนที่ลงไปจากการผลิต หรือถ้าเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรก็สามารถสร้างความมั่งคั่งให้กับสังคม นั่นคือ ให้บริการสาธารณูปโภคที่มีค่ามากกว่าต้นทุนที่ได้ลงไป เช่น การป้องกันไฟในชุมชน เป็นต้น คุณค่าถูกสร้างขึ้นเมื่อทรัพยากรขององค์กรถูกใช้ไปในวิธีทางที่ถูกต้อง ทั้งในแง่ของเวลาและค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดเพื่อสร้างสินค้าและบริการที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า

มาตรการในการวัดผลการดำเนินงานว่าองค์กรใดดีที่สุดนั้น มีหลากหลายแตกต่างกันออกไป ในด้านลูกค้า องค์กรที่มีผลประกอบการสูงจะวัดที่ความพึงพอใจและความจงรักภักดีของลูกค้าไปพร้อม ๆ กับส่วนครองตลาด ในด้านของพนักงานจะวัดที่การที่พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรระยะยาว การพัฒนาสายอาชีพของพนักงาน ความพึงพอใจในงาน และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตัวชี้วัดที่องค์กรส่วนใหญ่มักใช้ในการวัดผลการปฏิบัติงานโดยรวมขององค์กร ได้แก่ ผลผลิต (Productivity) ซึ่งเป็นรางวัลโดยรวมของผลการดำเนินงาน ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรซึ่งผลิตภณณ์นั้น สามารถวัดได้ทั้งในระดับบุคคลและแต่ละบุคคล ระดับกลุ่ม และแม้กระทั่งในภาพรวมในระดับองค์กรอีกด้วย

รูปต่อไปนี้จะแสดงถึงผลผลิตภณณ์กับประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประสิทธิภาพ (Performance effectiveness) จะวัดที่ผลของงานหรือการบรรลุเป้าหมาย ถ้าเราทำงานในฝ่ายผลิตของบริษัทคอมพิวเตอร์ ประสิทธิภาพของการทำงานจะหมายถึงเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ผลิตได้ในแต่ละวัน ทั้งแง่ของปริมาณและคุณภาพ และส่งผลให้การผลิตของบริษัทเป็นไปตามแผนงานซึ่งตอบสนองตามความต้องการของลูกค้าในเรื่องของการส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด

การบรรลุเป้าหมาย	สูง	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล <ul style="list-style-type: none"> • บรรลุเป้าหมาย • สูญเสียทรัพยากร 	มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล <ul style="list-style-type: none"> • บรรลุเป้าหมาย • ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า • ผลผลิตสูง
	ต่ำ	ไม่มีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ <ul style="list-style-type: none"> • ไม่บรรลุเป้าหมาย • สูญเสียทรัพยากร 	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล <ul style="list-style-type: none"> • ไม่บรรลุเป้าหมาย • ไม่สูญเสียทรัพยากร

การใช้ทรัพยากร

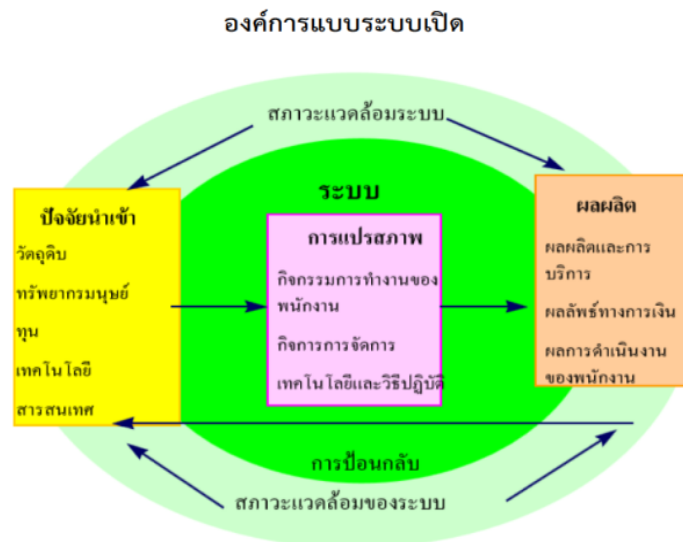
สำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน (Performance efficiency) วัดจากต้นทุนของทรัพยากรที่สอดคล้องกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้นทุนของค่าแรงมักจะนำมาใช้วัดประสิทธิภาพ นอกจากนั้นแล้วยังมีการใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ การบำรุงรักษา และสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งผลตอบแทนจากการลงทุน (return on Capital Investment) จากตัวอย่างการทำงานในบริษัทคอมพิวเตอร์นั้น การผลิตที่มีประสิทธิภาพที่สุดก็คือ สามารถผลิตได้ในต้นทุนที่ต่ำที่สุดทั้งในแง่ของวัตถุดิบและแรงงาน ถ้าในวันหนึ่งเราผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ได้น้อยกว่าความสามารถของเรานั้น แสดงให้เห็นว่าผลการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ และเช่นเดียวกันถ้าหากเราทำงานผิดพลาดหรือทำให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบก็จะหมายถึงงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้ต้นทุนขององค์กรสูงขึ้น

2.1.8 ระบบการบริหาร (Managing System)

ระบบ (System) คือกลุ่มของส่วนต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกันและมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อที่จะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จตามที่ต้องการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) **ระบบปิด (Closed System)** เป็นระบบที่ไม่ได้ผลกระทบจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นทัศนคติแบบดั้งเดิม

2) **ระบบเปิด (Open System)** เป็นระบบที่ได้รับผลกระทบและมีการตอบสนองจากสภาพแวดล้อมที่มีต่อระบบนั้น ๆ



รูปที่ 2-5 องค์กรแบบระบบเปิด

2.1.9 ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร

ในปัจจุบันองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้สามารถสรุปได้ ดังนี้

Preeminence of technology มีโอกาสใหม่ ๆ เกิดขึ้นพร้อมกับการพัฒนาของคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานและคนก็เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน

Demise of “Command - Control” โครงสร้างตามลำดับชั้นแบบดั้งเดิมที่มีเจ้านายเป็นผู้สั่งการนั้น ก่อให้เกิดความล่าช้า และมีค่าใช้จ่ายสูงในสภาพแวดล้อมที่เต็มไปด้วยการแข่งขันในปัจจุบัน

Focus on Speed โลกทุกวันนี้ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทางธุรกิจ ใครนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดได้ก่อนเป็นคนแรกก็จะได้เปรียบและในองค์กรต่าง ๆ เป็นที่คาดหวังกันว่างานจะต้องเสร็จออกมาอย่างดีและรวดเร็ว

Embrace of networking องค์กรเป็นเครือข่ายด้วยการสื่อสารและประสานงานกันแบบ Real time ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งรวมถึงหุ้นส่วน ผู้รับเหมา คู่ค้า และลูกค้า

Believe in empowerment การเรียกร้องของระบบเศรษฐกิจใหม่มุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมอย่างมากของพนักงาน เพื่อแข่งขันในแง่ของความรู้ ประสิทธิภาพ และความผูกพันของสมาชิกทุกคน

Emphasis on teamwork องค์กรในปัจจุบันไม่ค่อยเป็นแนวตั้งแล้ว แต่จะเป็นการเน้นแนวนอนมากกว่า และถูกขับเคลื่อนด้วยการทำงานเป็นทีมที่รวบรวมสติปัญญาในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างสร้างสรรค์

New workplace experience คนงานรุ่นใหม่ทำให้เกิดความอดทนอดกลั้นน้อยลงในเรื่องระดับสายการบังคับบัญชา มีความไม่เป็นทางการมากขึ้นและให้ความสนใจกับผลตอบแทนที่เป็นธรรมตามผลงานมากกว่าสถานภาพและอาวุโส

Concern of work Life Balance เมื่อสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้น คนงานก็ยิ่งกดดันให้องค์กรต้องให้ความสนใจกับการรักษาสมดุลในเรื่องของงานและเรื่องส่วนตัวที่มักจะขัดแย้งกันเสมอ มีแรงผลักดันมากมายที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรและโดยควบคู่ไปกับการแข่งขันในสภาวะโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว คือ ลูกค้ายุคใหม่เรียกร้องให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพไม่มีที่สิ้นสุด องค์กรใดที่ไม่สามารถตอบสนองเสียงเรียกร้องจากลูกค้าในราคาที่สมเหตุสมผลได้ จะถูกทิ้งให้ต้องดิ้นรนอยู่ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่รุนแรงต่อไป แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพโดยรวม

Total Quality Management: TQM เป็นการบริหารจัดการด้วยความมุ่งมั่น ถือเป็นข้อตกลงของทั่วทั้งองค์กร ที่จะมุ่งหน้าปรับปรุงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไม่หยุดยั้ง ในขณะนี้ความมุ่งมั่นในเรื่องของคุณภาพ นับเป็นจุดยืนในการบริหารผลิตภัณฑ์ขององค์กรต่าง ๆ

2.1.10 การบริหารจัดการในสภาวะที่แตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลง

การจัดการตามสภาวะของสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ (Contingency perspective and situation approach) หมายถึง การที่องค์กรต้องยอมรับและตอบสนองต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจริงที่ว่า องค์กรแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน เผชิญกับสภาวะของสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้น จึงต้องการวิธีการในการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่สามารถพบได้บ่อย ๆ

- 1) ขนาดขององค์กร ปริมาณของบุคลากรในแต่ละองค์กรมีผลกระทบต่อผู้บริหารหรือผู้จัดการเมื่อมีบุคลากรมากขึ้นก็จะเกิดปัญหาในแง่ของการประสานงาน
- 2) งานทางด้านเทคนิคที่ทำเป็นประจำ องค์กรที่ต้องใช้เทคโนโลยีเป็นประจำจะมีการจัดองค์กรลักษณะเฉพาะของผู้นำ และการควบคุมแตกต่างจากองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้าหรือไม่ใช้เทคโนโลยี
- 3) ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ขึ้นอยู่กับระดับของความไม่แน่นอนนั้น ๆ เช่น การเมืองเทคโนโลยี วัฒนธรรมของสังคม และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดการในองค์กร
- 4) ความแตกต่างในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละองค์กร เช่น การเติบโตขององค์กร

กิจกรรมทางการบริหารที่มีประสิทธิผล vs ที่ประสบความสำเร็จ (Effective vs Successful Managerial Activities)

Fred Luthans (2011) และเพื่อนร่วมงานได้มีมุมมองในเรื่องของภาระหน้าที่หรือบทบาทของผู้บริหารที่ต่างออกไปโดยตั้งคำถามว่าผู้บริหารได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเร็วกว่าผู้อื่นในองค์กรได้ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารที่ดีที่สุดผู้อื่นกระทำอยู่หรือไม่ จากการศึกษาค้นพบว่ากิจกรรมทางการบริหาร มี 4 อย่างด้วยกัน

- 1) Traditional management ได้แก่ การตัดสินใจการวางแผนและการควบคุม
- 2) Communication ได้แก่ การแลกเปลี่ยนข่าวสารและการทำเอกสารต่าง ๆ
- 3) Human resource management ได้แก่ การจูงใจการจัดวางระเบียบกฎเกณฑ์การบริหารความขัดแย้งการจัดคนเข้าทำงานและการฝึกอบรม

4) Networking ได้แก่ การเข้าสมาคมการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการเมืองและการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับบุคคลภายนอกองค์กร

จากการสำรวจนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจะใช้เวลาในการทุ่มเทให้กับกิจกรรมดังกล่าวต่างกัน คือ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จซึ่งก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้เร็วกว่าผู้อื่น จะมีกิจกรรมด้าน Networking มากที่สุด และทำกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรน้อยที่สุด ส่วนผู้บริหารที่ตั้งใจทำงานให้เกิดประสิทธิผล Effective Manager ซึ่งพิจารณาจากปริมาณและคุณภาพของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัดนั้น จะเน้นด้านการติดต่อสื่อสาร Communication การบริหารทรัพยากรมนุษย์และงานด้านการบริหารตามลำดับ ส่วนกิจกรรมด้าน Networking จะทำน้อยที่สุดจากผลการศึกษาดังกล่าว จึงสามารถให้คำจำกัดความของผู้บริหารทั้ง 2 ประเภทดังนี้

1) Successful Manager ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้บริหารที่ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในองค์กรได้เร็ว

2) Effective Manager ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลคือผู้บริหารที่มีผลการปฏิบัติงานทั้งทางด้านปริมาณและด้านคุณภาพ รวมทั้งได้รับความพึงพอใจและการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อม มักเน้นบทบาทด้านโฆษกประชาสัมพันธ์และรอบรู้ทั่ว ๆ ไป โครงสร้างขององค์กรในธุรกิจขนาดย่อมมักเป็นแบบไม่เป็นทางการ การบริหารในแนวทางปฏิบัติที่ถือว่าเป็นศิลปะ ส่วนองค์ความรู้ที่สำคัญเพื่อนำมาปฏิบัติคือศาสตร์ ซึ่งได้มีการพัฒนาโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ พัฒนาการทางด้านทฤษฎีการจัดการ เป็นเรื่องสืบเนื่องมาจากการพัฒนาแนวความคิด (Concept) หลักการ (Principles) และเทคนิคต่าง ๆ

หลักการบริหารหรือการจัดการที่เป็นสากล Universal คือสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรได้ทุกรูปแบบ และทุกระดับขององค์กรนั้นคือผู้บริหารบุคคลจะต้องมีหน้าที่ 4 อย่างที่กล่าวไปแล้วข้างต้น (PLOC) แต่ระดับของการทำงานทางการจัดการสารสนเทศที่นำไปใช้นั้น จะแตกต่างกันในแต่ละองค์กร เช่น บางแห่งใช้การวางแผนมากกว่าที่อื่น ๆ บางแห่งใช้การจัดการองค์กรมากกว่าที่อื่น ๆ

2.2 ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (PLOC)

2.2.1 การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดกิจกรรมตลอดจนภารกิจต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เป็นแนวทางตลอดจนทิศทางในการปฏิบัติงาน การวางแผนควรต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และขั้นตอนที่จะทำให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ซึ่งการวางแผนนั้นมีหลายประเภท ได้แก่

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning): การวางแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องใส่ใจรายละเอียดมากมาย ตั้งแต่เรื่องของคู่แข่ง โอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจ ไปจนถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนตำแหน่งทางการตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ไม่ใช่แค่การวางแผนการทำงาน แต่เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ในการทำธุรกิจ ที่มีแผนครอบคลุมหลายมิติ ตลอดจนมีการวางแผนอย่างชัดเจนเพื่อเป็นแนวทางของการใช้กลยุทธ์บริหารจัดการรวมไปถึงปฏิบัติการนั่นเอง การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมักใช้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร ตลอดจนระดับหัวหน้างาน

การวางแผนเชิงยุทธวิธี (Tactical Planning): การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้จะเน้นไปยังการปฏิบัติการเป็นหลัก ใส่ใจการปฏิบัติการทุกขั้นตอนที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ด้วยดี การวางแผนเชิงยุทธวิธีนี้มักต่อยอดมาจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ต้องให้สอดคล้องกัน และมักใช้กับฝ่ายปฏิบัติในระดับหัวหน้าและลูกน้องนั่นเอง

การวางแผนเชิงบริหารจัดการ (Operational Planning): การวางแผนเชิงบริหารจัดการนี้จะเน้นไปยังกระบวนการในการทำงาน ตลอดจนการประสานให้การทำงานแต่ละแผนกสอดคล้องกันเสียมากกว่า และทำให้การทำงานราบรื่นทั้งในส่วนแผนกและองค์กรวม เน้นระบบ ระเบียบ และการแก้ไขปัญหาด้านระบบการทำงาน มักนำไปใช้ตั้งแต่ฝ่ายบริหารไปจนถึงฝ่ายปฏิบัติการในระดับหัวหน้า เพื่อให้การทำงานภาพรวมสอดคล้องและราบรื่น

2.2.2 การจัดการองค์กร (Organizing) คือ การกำหนดโครงสร้างตำแหน่ง กำหนดบทบาทหน้าที่ ตลอดจนการทำงานของทุกภาคส่วนให้สอดคล้อง ราบรื่น และไม่ทับซ้อนกัน การจัดการองค์กรยังรวมไปถึงการจัดระเบียบในการทำงานที่จะทำให้การทำงานไม่สะดุด จัดสรรคนให้เหมาะสมกับงาน จัดการงานให้เป็นระบบระเบียบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากที่สุด

2.2.3 ภาวะการเป็นผู้นำ (Leading) คือ ภาวะในการควบคุมการทำงานให้สำเร็จลุล่วง โดยต้องสามารถสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนอยากร่วมทำงานได้ ต้องบริหารงานบุคคลได้ดี ต้องเข้าใจการทำงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงมีทักษะในการแก้ไขปัญหาได้ดี และมีการตัดสินใจที่รอบคอบ ฉับไว ดีเยี่ยม สามารถที่จะนำพาทุกคนบรรลุเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จได้

2.2.4 การควบคุม (Controlling) คือ การดูแลบุคลากรตลอดจนการทำงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้ ตลอดจนการติดตามประเมินผลว่าการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามที่วางไว้หรือไม่ บรรลุวัตถุประสงค์หรือเปล่า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงไร การควบคุมนั้นยังหมายถึงการจัดการกับปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดผลกระทบกับการทำงานน้อยที่สุดอีกด้วย

กรอบปฏิบัติการของ POLC (POLC Framework)

P-Planning การวางแผน	กำหนด “วิสัยทัศน์” และ “พันธกิจ” ขององค์กร (Defining Organization Vision & Mission) สร้าง “เป้าหมาย” และ “วัตถุประสงค์” ให้ชัดเจน (Setting Goals & Objectives) คิดค้นกลยุทธ์ที่โดดเด่น (Strategizing) วางแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Plan of Action to Achieve Goals)
O-Organizing การจัดการองค์กร	กำหนดโครงสร้างองค์กรให้ชัดเจนและไม่ทับซ้อน (Formulate Organizational Structure) จัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมลงตัว (Resource Allocation) ออกแบบการทำงานของแต่ละตำแหน่งให้ครบถ้วน (Job Design)

<p>L-Leading ภาวะการเป็นผู้นำ</p>	<p>สร้างภาวะผู้นำและทิศทางของการทำงาน (Leadership & Direction) มีไหวพริบ การตัดสินใจ (Decision Making) กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) สื่อสารและประสานงานให้มีประสิทธิภาพ (Coordination & Communication)</p>
<p>C-Controlling การควบคุม</p>	<p>สร้างระบบการทำงานให้ได้มาตรฐาน เพื่อให้การทำงานราบรื่น (Process & Standards) ติดตามผล รายงานผล ประเมินผล (Review & Evaluation) ปฏิบัติการอย่างถูกต้อง ตามมาตรฐานที่วางไว้ (Corrective Action)</p>

จุดเด่นของทฤษฎีการจัดการ POLC

ครบกระบวนการ : มีการใส่ใจกระบวนการตั้งแต่ต้นจนจบ ตั้งแต่ การวางวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ไปจนถึงการปฏิบัติการ และสรุปสุดท้ายด้วยการประเมินผลปฏิบัติการ

สร้างกลยุทธ์ : กลยุทธ์ในการปฏิบัติการถือเป็นหัวใจสำคัญของขั้นการวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติการ กลยุทธ์นั้นจะทำให้การปฏิบัติการเฉียบคมขึ้น โดดเด่น และมีโอกาสสัมฤทธิ์ผลได้สูง ซึ่งจุดนี้เองที่สร้างความแตกต่างในการปฏิบัติการของทฤษฎีนี้ที่ทำให้แตกต่างจากการปฏิบัติการปกติที่ไม่เน้นการวางกลยุทธ์

ชูภาวะผู้นำ : ให้ความสำคัญกับภาวะการเป็นผู้นำ (Leading) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการบริการจัดการทุกอย่างให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบางครั้งหากแผนการดีแค่ไหนก็ตาม แต่ขาดการบริหารจัดการที่ดีก็อาจทำให้ไม่ประสบความสำเร็จได้

ใส่ใจภาวะผู้ตาม : ใส่ใจภาวะผู้นำที่ดีคือต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน สร้างความเข้าใจอันดี และบริหารการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักวิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นด้วย

จัดการโครงสร้างองค์กรให้เป็นระเบียบ : เน้นย้ำเรื่องการจัดการองค์กรซึ่งเป็นการวางโครงสร้างที่สำคัญ ตั้งแต่การวางโครงสร้างตำแหน่ง ไปจนถึงการมอบหมายงานที่ไม่ทับซ้อน

มาตรฐานชัดเจน : เน้นตรวจสอบการปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอว่าตรงตามมาตรฐานที่วางไว้ตลอดจนตรงตามแผนการทำงานที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่ได้มาตรฐานหรือไม่ตรงก็ให้รีบปรับแก้ไขให้เป็นไปตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Tada, 2019)

2.3 การปรับตัวในช่วงสถานการณ์โรคระบาด

จากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในการเกิดการระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นี้ ส่งผลกระทบต่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ผลักดันให้ผู้คนทั่วโลกเข้าสู่ “ความปกติรูปแบบใหม่” (New normal) ในทุก ๆ ด้าน ทั้งไลฟ์สไตล์ ธุรกิจ สาธารณสุข และการศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน

จะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก จึงได้ค้นคว้าการปรับตัวในช่วงสถานการณ์โรคระบาด รายละเอียดต่อไป

“New normal” เริ่มมีครั้งแรกเมื่อไร

มีข้อมูลจากนิตยสารการเงินธนาคาร ฉบับเดือนพฤษภาคม 2015 (โดย เขมรัฐ ทรงอยู่) ระบุว่า "New normal" หรือ "ความปกติในรูปแบบใหม่" เป็นคำศัพท์ที่ถูกใช้เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 2008 โดย Bill Gross นักลงทุนในตราสารหนี้ชื่อดังและเป็นผู้ร่วมก่อตั้งบริษัท Pacific Investment Management (PIMCO) โดยให้นิยาม "New normal" ในบริบทเศรษฐกิจโลกเอาไว้ว่า เป็นสถานะที่เศรษฐกิจโลกมีอัตราการเติบโตชะลอตัวลงจากในอดีต และเข้าสู่อัตราการเติบโตเฉลี่ยระดับใหม่ที่ต่ำกว่าเดิม ควบคู่ไปกับอัตราการว่างงานที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องหลังเกิดวิกฤติทางการเงินในสหรัฐฯ

อีกทั้งความผันผวนทางเศรษฐกิจจะไม่ได้เป็นไปตามวัฏจักรเศรษฐกิจเดิมแบบที่ผ่านมา เนื่องจากปัจจัยต่างๆที่เป็นตัวกำหนดการเติบโตทางเศรษฐกิจมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงไปหรือส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในลักษณะที่แตกต่างจากในอดีต (กรุงเทพธุรกิจออนไลน์, 2563)

แนวคิดเรื่อง "New normal" ของ Bill Gross ในช่วงแรกไม่ได้รับความสนใจ และยังถูกปฏิเสธโดยนักเศรษฐศาสตร์จำนวนหนึ่งที่เชื่อว่า การชะลอตัวที่เกิดขึ้นเป็นเพียงการถดถอย (recession) ตามวัฏจักรเศรษฐกิจเดิมเท่านั้น และในไม่ช้าเศรษฐกิจและการจ้างงานก็จะกลับมาเติบโตได้ที่ค่าเฉลี่ยดังเดิม แต่สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันได้พิสูจน์ให้เห็นว่าสิ่งที่ Bill Gross ได้พูดไว้ตั้งแต่ปี 2008 นั้นมีส่วนที่ถูกอยู่ไม่น้อย

2.3.1 New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง

“New normal” ราชบัณฑิตยสภา ได้บัญญัติศัพท์ "New normal" เพิ่มเข้ามา โดย รศ.มาลี บุญศิริพันธ์ คณะกรรมการบัญญัติศัพท์นิเทศศาสตร์ราชบัณฑิตยสภา ได้อธิบายคำนี้ผ่านทาง เฟซบุ๊ก ของ Malee Boonsiripunth เอาไว้ว่า “New normal แปลว่า ความปกติใหม่ ฐานวิถีชีวิตใหม่ หมายถึง รูปแบบการดำเนินชีวิตอย่างใหม่ที่แตกต่างจากอดีต อันเนื่องมาจากมีบางสิ่งมากระทบ จนแบบแผนและแนวทางปฏิบัติที่คนในสังคมคุ้นเคยอย่างเป็นปกติและเคยคาดหมายล่วงหน้าไว้ ต้องเปลี่ยนแปลงไปสู่วิถีใหม่ภายใต้หลักมาตรฐานใหม่ที่ไม่คุ้นเคย”

"New normal" ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของ “COVID-19” การใช้ชีวิตประจำวันจึงจำเป็นต้องป้องกันตนเองเพื่อให้มีชีวิตรอดด้วยการปรับวิถีการดำรงชีวิตแบบใหม่เพื่อให้ปลอดภัยจากการติดเชื้อ ควบคู่ไปกับการพยายามรักษาและฟื้นฟูสุขภาพทางเศรษฐกิจและธุรกิจ นำไปสู่การสรรค์สร้าง สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ มีการปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรม ทั้งในด้าน อาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขอนามัย การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่ ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไปก็จะทำให้เกิดความคุ้นชินจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม

สิ่งที่เราพบเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นวิถีชีวิตใหม่ในสังคม ตั้งแต่ก้าวออกจากบ้าน New normal มีอะไรบ้างมาดูกัน

- 1) สวมหน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัยก่อนออกจากบ้าน เพื่อป้องกันตัวเองและห่วงใยผู้อื่น

2) ทำงานออนไลน์ Work from Home หน่วยงานหรือบริษัทต่าง ๆ เริ่มมีนโยบายให้พนักงาน Work from home ในช่วงที่ COVID-19 ระบาดอยู่ เพื่อลดความแออัด

3) เรียนออนไลน์ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ ก็เริ่มวางแผนตารางเรียนออนไลน์ให้เด็ก ๆ ได้เรียนรู้ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ เช่น Google Meet, Zoom, Microsoft Team พุดคุยสนทนากับคุณครูด้วยการใช้แวตกรรมมาเป็นตัวช่วย

4) อาคารสถานที่ตั้งจุดคัดกรอง COVID-19 สังเกตเบื้องต้นได้ด้วยการวัดไข้ จึงจำเป็นต้องมีจุดคัดกรองก่อนเข้าอาคารตามแนวทางปฏิบัติด้านสาธารณสุข ผู้ติดต่อราชการ ห้าง ร้าน จะต้องผ่านการวัดอุณหภูมิ และผู้ผ่านการคัดกรองแล้วจะได้รับเครื่องหมายติดที่เสื้อ และขอความร่วมมือให้ล้างมือก่อนเข้าใช้บริการ

5) ร้านอาหาร แบบนั่งแยกโต๊ะ และชื้อกลับมาเพิ่มขึ้น เห็นได้ชัดว่ายอดขายอาหารแบบนั่งรับประทานที่ร้านและชื้อกลับ แทบจะพอ ๆ กันแล้ว จนร้านค้าต่าง ๆ ต้องจัดที่นั่งให้บริการพนักงาน Food Delivery และลูกค้าที่ยื่นรออาหารแบบส่งกลับบ้านกันมากขึ้น เพราะลูกค้าส่วนหนึ่งคำนึงถึงสุขอนามัยกันมากขึ้น และการจัดโต๊ะที่นั่งในร้าน ก็รับประทานได้โต๊ะละ 1-2 คน วางโต๊ะห่างกันอย่างน้อย 1 เมตร เพราะเว้นระยะห่างหรือมีบริการ Drive Thru ให้วนรถสั่งได้โดยลูกค้าไม่ต้องลงจากรถ

6) การใช้ธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น รับเงิน โอนเงิน จ่ายเงิน ผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน เป็นอีกช่องทางที่นิยมกันมากขึ้น เนื่องจากประชาชนต้องการเช็คยอดเงินที่ได้รับจากมาตรการช่วยเหลือ จึงต้องเปิดบัญชีเพื่อใช้งาน Mobile Application รวมถึงการชำระสินค้า/บริการ เพื่อลดระยะเวลาเดินทางไปใช้บริการกับธนาคารที่สาขา

7) เว้นระยะในการเดินทางสาธารณะ เพราะต้องร่วมเดินทางกันเป็นเวลานาน ทั้งรถไฟฟ้า และรถโดยสารประจำทาง ต่างต้องทำป้ายเพื่อให้ผู้โดยสารนั่งเว้นระยะ เนื่องจาก COVID-19 เป็นโรคติดต่อ ทางเดินหายใจ จึงป้องกันการสัมผัสอนุภาคละอองจากการหายใจ ไอ จาม เบื้องต้นด้วยป้ายกำกับเหล่านั้น

8) ใช้บริการส่งของถึงบ้าน (Delivery) ประชาชนหันมาใช้บริการส่งของถึงบ้าน ทั้งของใช้อาหาร และยารักษาโรคประจำตัว เพื่อลดการเดินทาง ไปยังสถานที่แออัดอย่าง ซูเปอร์มาร์เก็ต หรือโรงพยาบาล

สรุปแล้วหลัง COVID-19 โลกเราจะเป็นอย่างไร สิ่งแรก คือ การเข้าสู่รูปแบบชีวิตปกติใหม่ “New normal” และสิ่งที่สอง คือ เรามองว่า COVID-19 เป็นตัวเร่งเร้าการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างระยะยาวที่พวกเราต่างเชื่อมาก่อนแล้วว่าเทรนด์เหล่านี้กำลังจะมา ถ้าคุณจับเทรนด์มองอนาคตอย่างครบถ้วนทุกมุมมอง โอกาสจากความเปลี่ยนแปลงครั้งนี้จะอยู่ในมือคุณอย่างแน่นอน

2.3.2 New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงในระบบราชการ

1) “New normal” ด้านสาธารณสุขไทย สำหรับ “New normal” ในบริบท “COVID-19” นั้น เห็นได้ชัดเจนที่สุดในด้านของการสาธารณสุขของเมืองไทย โดยทาง ศบค. มีการประกาศมาตรการการป้องกันและควบคุมการระบาดของ COVID-19 ที่ทุกคนต้องให้ความสำคัญ และปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด ได้แก่

- สวมใส่หน้ากากผ้าหรือหน้ากากอนามัยเสมอ

- ต้องเว้นระยะห่าง 2 เมตร
- ล้างมือบ่อย ๆ พกเจลแอลกอฮอล์
- หลีกเลี้ยงสถานที่แออัด
- หลีกเลี้ยงกลุ่มเสี่ยงหรือผู้ที่มีอาการป่วย

2) "New normal" ด้านธุรกิจ เศรษฐกิจ ในบริบทของการทำธุรกิจ ค่าขาย รวมถึงภาพใหญ่ในระบบเศรษฐกิจของไทย พบว่าผู้คนยุค COVID-19 จำเป็นต้องอยู่บ้านมากขึ้น เกิดเทรนด์การทำงานรูปแบบใหม่คือ Work from home ส่วนนักเรียนก็ต้องปรับตัวสู่การเรียนรู้ที่บ้าน ผ่านการ “เรียนออนไลน์” การจับจ่ายซื้อของต่าง ๆ ก็ต้องซื้อออนไลน์กันมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจหรือการค้าขายในความปกติรูปแบบใหม่จึงหนีไม่พ้นการทำธุรกิจออนไลน์ โดยเฉพาะธุรกิจขายสินค้าและจัดส่งแบบ “เดลิเวอรี่” ที่พบว่าเติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงนี้ ส่วนร้านอาหารก็ต้องปรับตัวสู่ New normal เช่นกัน มีทั้งขายแบบเดลิเวอรี่ หรือบางร้านที่เปิดให้รับประทานที่ร้านได้แล้ว ก็ต้องมีการกั้นฉากให้ลูกค้าแต่ละคน ไม่ให้ลูกค้าใกล้ชิดหรือแออัดกันและเว้นระยะห่างของการนั่งระหว่างโต๊ะอาหาร เป็นต้น

3) "New normal" ด้านไลฟ์สไตล์ ดูหนัง มหรสพ อีกหนึ่งด้านในมิติการใช้ชีวิตประจำวันที่เราต้องปรับตัวสู่ New Normal นั่นก็คือ ไลฟ์สไตล์และความบันเทิงต่างๆ ก่อนหน้านี้ที่มีการลือคดาวน์ และประกาศใช้ พ.ร.ก. ฉุกเฉิน ทำให้ต้องงด "ดูหนัง" ในโรงหนัง งดการจัดคอนเสิร์ต และงดจัดแสดงมหรสพต่างๆ ที่เป็นการรวมตัวของฝูงชนจำนวนมาก ล่าสุดเมื่อมีมาตรการ "ผ่อนคลายเป็นระยะที่ 3" ทำให้โรงภาพยนตร์สามารถกลับมาเปิดให้บริการได้แล้ว รวมถึงอนุญาตให้เปิดโรงละคร โรงมหรสพ โรงลิเกและลำตัดได้ แต่ยังคงการจัดคอนเสิร์ตต่อไป โดยต้องมีขั้นตอนในการควบคุมและป้องกันโรคตามมาตรฐานของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด ซึ่งทางผู้ให้บริการโรงภาพยนตร์บางเจ้าก็ได้ออกมาตรการและคู่มือการปฏิบัติตัวในโรงหนังตามแนวทาง New normal มาให้ทราบกันแล้ว ดังนี้

- Screening: ตรวจคัดกรองลูกค้าทุกคน วัดอุณหภูมิ ให้สวมใส่หน้ากากอนามัย ล้างมือด้วยเจลแอลกอฮอล์
- Social Distancing: เข้าแถวรอคิว เว้นระยะห่าง 1 เมตร และเว้นระยะห่างระหว่างที่นั่งทุก 2 ที่นั่งในแถวเดียวกัน และแถวเว้นแถว
- Cleaning: ทำความสะอาดทุกจุดพื้นที่และภายในโรงภาพยนตร์ก่อนเข้าฉายแต่ละเรื่อง ทูกรอบ
- Cashless: ให้ลูกค้าใช้จ่ายโดยไม่ใช้เงินสด (E-Payment) ทั้งการซื้อตั๋วหนัง ป๊อปคอร์นและน้ำ
- Tracking: ติดตามและตรวจสอบ ทุกโรงจะมีการเช็คอิน-เช็คเอาท์ เพื่อสะดวกในการติดตามกรณีพบผู้ป่วย

5) "New normal" ด้านการศึกษา พบว่าเด็กๆ ในยุค COVID-19 ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนใหม่สะท้อน "New normal" ที่ไม่ค่อยจะสะดวกทั้งกับผู้ปกครองและกับตัวเด็กเอง นั่นคือ “เรียนออนไลน์” ผ่านทางช่องทางทีวีดาวเทียม DLTV และเรียนผ่านแอปพลิเคชัน เว็บไซต์ และช่อง YouTube ของ DLTV ได้เช่นกัน แต่ปรากฏว่าเด็ก ๆ ประสบปัญหาการเรียนออนไลน์มากมาย

หลายอย่าง เช่น การจุนหาสัญญาณช่องไม่เจอ การโหลดแอปฯ ไม่ได้ หรือแม้แต่ปัญหาเรื่องอุปกรณ์อย่างแล็ปท็อป มือถือ แท็บเล็ต และการติดตั้งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง เป็นต้น

6) “New normal” ในสถาบันการศึกษา เด็กเล็กตกเป็นกลุ่มเสี่ยง COVID-19 เพราะภูมิคุ้มกันยังน้อย และมักมีอาการรุนแรงหากได้รับโรคต่าง ๆ โรคระบาดในเด็กเล็กวัยอนุบาล และประถมศึกษา มักติดต่อกันอย่างรวดเร็ว เพราะต้องใช้เวลาเรียนในห้องนาน ๆ และนั่งติดกับเพื่อน ๆ เป็นไปได้ว่าช่วงสถานการณ์โรคระบาดนี้จะทำให้เด็ก ๆ ต้องเรียนออนไลน์อยู่ที่บ้าน หรือต้องลดเวลาเรียนลงตัวอย่างสิ่งใหม่ที่จะเกิดขึ้นในระบบการศึกษา

- วัคซีนเสริมบางตัวอาจถูกระงับเป็นวัคซีนหลักเพื่อให้เด็กไทยได้รับโอกาสฉีดวัคซีนมากขึ้น
- ปลุกฝังให้เด็กเล็กสวมหน้ากากอนามัยตั้งแต่ชั้นอนุบาล
- สวมใส่หน้ากากอนามัยก่อนเข้าเรียน-สอบ
- เพิ่มจำนวนก๊อกน้ำให้เด็ก ๆ ได้ล้างมือได้มากขึ้น
- ช่วงเวลาปล่อยพักของเด็กแต่ละชั้นไม่ควรพักพร้อมกัน ลดความแออัดของโรงอาหาร
- เปลี่ยนระบบการเรียนการสอนออนไลน์ รองรับสถานการณ์ Learn from home

7) "New normal" ด้านการท่องเที่ยวไทย ส่วนในด้านการท่องเที่ยวก็พบว่า ผู้ให้บริการต่าง ๆ เกี่ยวกับการท่องเที่ยว รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวเอง ก็เริ่มปรับตัวสู่ New normal สอดรับกับยุค COVID-19 มากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงแรกที่ประเทศไทยพบการระบาดของ COVID-19 ที่รุนแรง จนทางการประกาศใช้มาตรการล็อกดาวน์ และประกาศ พ.ร.บ. ฉุกเฉิน ทำให้เราต้องดอกรอกบ้าน และงดเที่ยวไปโดยปริยาย แต่ช่วงนั้นก็เริ่มมีการใช้เทคโนโลยีมาช่วยให้ผู้คนหายเหงา ด้วยการเปิดตัว "การท่องเที่ยวเสมือนจริง" ผ่านเทคโนโลยี

ต่อมาพอถึงช่วงมาตรการผ่อนคลายเป็นระยะที่ 2 ก็เริ่มประกาศให้ "ที่เที่ยว" บางแห่งกลับมาเปิดให้คนไทยไปเที่ยวได้แล้ว เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ อุทยานประวัติศาสตร์ หอสมุดแห่งชาติ หอจดหมายเหตุ แต่ทั้งนี้ต้องปฏิบัติตามมาตรการป้องกันโรคอย่างเคร่งครัด เช่น การสวมหน้ากากอนามัย ล้างมือ, เว้นระยะห่าง เป็นต้น

8) New normal ในด้านการบริโภค COVID-19 ทำให้เกิดคำถามที่ว่าอาหารที่เรารับประทานนั้นสะอาดแค่ไหน ผู้บริโภคจะใส่ใจถึงที่มาของการผลิตอาหารรวมถึงกระบวนการจัดส่งอาหารสด อาหารแปรรูป ผัก มากขึ้น ซึ่งส่วนหนึ่งของความรุนแรงโรคระบาดที่มาจากโรคแทรกซ้อนมาจากการบริโภคอาหารรสจัด หวาน มัน เค็ม อันเป็นสาเหตุส่งผลให้เกิดโรคที่เกิดจากพฤติกรรมกรรมกรกิน ได้แก่ เบาหวาน ความดันโลหิตสูง โรคมะเร็ง ฯลฯ ผู้ที่เป็นโรคเหล่านี้มีโอกาสเกิดความรุนแรงเมื่อติดเชื้อ COVID-19 ดังนั้นเรื่องกรรมกรกินจะต้องใส่ใจตั้งแต่วินาทีนี้ ตัวอย่างเช่น

- เมื่อเราใช้วิธีการสั่งซื้ออาหารออนไลน์กันมากขึ้น หน้าร้านต่างๆ มีระบบจัดการรอคิวเพื่อความปลอดภัยให้แก่พนักงานส่งอาหารหรือไม่ จากบางร้านที่เคยตั้งเก้าอี้ให้นั่งรอ อาจจัดระบบให้คอยเพื่อรักษาความสะอาดของอาหารด้วย

- ซึ่งเชื่อว่าหลังจากนี้การนั่งรับประทานอาหารที่ร้านหลัง COVID-19 จบ จะไม่เป็นที่นิยมเท่าแต่ก่อน

- ร้านอาหารต่าง ๆ อาจจะต้องจัดโปรโมชั่นเพื่อให้คนรู้จักร้านมากขึ้น

- จำนวนผู้ที่ส่งกลับบ้านมากขึ้นทำให้ทางร้านต้องลดการจ้างพนักงานเสิร์ฟ
- บรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นพลาสติกขยะจะต้องได้รับการควบคุมมากขึ้นด้วย

9) New normal ในด้านศาสนา ในประเทศอิตาลี พบจำนวนบาทหลวงเสียชีวิตจาก COVID-19 อย่างน่าใจหาย เพราะเกิดจากพฤติกรรมระหว่างปฏิบัติพิธีกรรมทางศาสนาเพื่อบรรเทาทุกข์ให้แก่ผู้ป่วยที่ขาดกำลังใจ เมื่อมีการสัมผัสมือ (หรือแม้กระทั่งเช็ดน้ำตาให้กัน) ก็ทำให้ติดเชื้อ COVID-19 อย่างง่ายดาย

แม้กระทั่งประเทศไทยเองก็พบพระสงฆ์-สามเณรที่ต้องกักตัวเองเพื่อเฝ้าระวังการติดเชื้อ COVID-19 อยู่มาก เนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้มักต้องพบเจอกับคนหมู่มากอยู่เสมอ เริ่มจากช่วงเช้าที่ต้องเดินบิณฑบาต ระหว่างชาวบ้านมาวันถวายเพล นิมนต์เชิญไปงานพิธีสำคัญ ๆ ตอนเย็นมีสวดอภิธรรม ซึ่งตอนนี้ COVID-19 ทำให้นักบวชทั่วโลกต้องระมัดระวังตัวมากขึ้น

นอกจาก Social Distancing ที่ทำให้เราต้องเว้นระยะห่างในการพูดคุยมีปฏิสัมพันธ์กันหลังจบสถานการณ์ COVID-19 ระบาดไปแล้ว คาดว่าผู้คนส่วนหนึ่งจะปรับตัวเพื่อป้องกันการติดต่อโรคทางเดินหายใจกันมากขึ้น โดยเปลี่ยนจากพฤติกรรมเดิม ๆ ที่ละเล็กละน้อย หรือเปลี่ยนใหม่ทั้งหมดเพื่อป้องกันตัวเอง และป้องกันการแพร่กระจายของเชื้อโรคมมากขึ้น ซึ่ง COVID-19 ทำให้เราทุกคนต้องปรับตัวกันในระยะยาว

การเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของผู้คนในยุค New normal

1) ทุก ๆ อย่างจะก้าวเข้าสู่แพลตฟอร์มดิจิทัล เมื่อการเว้นระยะห่างทางสังคม ทำให้หลาย ๆ คนต้องอยู่แต่ในบ้าน โลกดิจิทัลจึงกลายเป็นแพลตฟอร์มที่ช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ เช่น การสั่งซื้ออาหาร สินค้าในชีวิตประจำวันต่าง ๆ ซึ่งรวมไปถึงการ Work from home ที่จะกลายเป็นเรื่องปกติ เพราะเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่ช่วยทำให้อะไรหลาย ๆ อย่างนั้นง่ายขึ้น

2) ผู้คนจะเริ่มหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้น การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้ทุกคนหันมาใส่ใจเรื่องสุขภาพมากขึ้น เพื่อช่วยลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ทั้งกับตนเองและส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นการใส่หน้ากากอนามัย พกเจลล้างมือทุกครั้งเมื่อออกจากบ้าน ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะทำให้สินค้าที่เกี่ยวข้องกับการทำความสะอาดนั้นกลายเป็นของใช้ในชีวิตรประจำวัน

3) พฤติกรรมการเสพสื่อที่เปลี่ยนไป สื่อต่าง ๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงการนำเสนอเพื่อให้สอดคล้องเกี่ยวกับเรื่องของสุขภาพมากขึ้น รวมไปถึงการจัดงานอีเวนต์หรือภายในโรงภาพยนตร์ต่าง ๆ นอกจากนี้จำนวนของชาวปลอมจะลดน้อยลง แคมเหล่านี้ผู้ใช้งานจะเต็มใจมอบข้อมูลส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น เพื่อช่วยให้คุณภาพชีวิตของพวกเขาดีขึ้น

4) ผู้คนเข้าใจถึงคำว่า “Work Life Balance” มากขึ้น เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 นั้นทำให้หลายบริษัทมีมาตรการ Work from home ซึ่งการทำงานที่บ้าน ทำให้เราต้องจัดการชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้สมดุลกัน จึงทำให้ผู้คนเข้าใจและให้ความสำคัญ กับการสร้างสมดุลให้ชีวิตมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลทำให้เราคิดถึงบรรยากาศการทำงานที่ทำงานเมื่ออยู่บ้าน และคิดถึงบรรยากาศการพักผ่อนที่บ้านเมื่อต้องออกมาทำงาน

เราอาจจะได้เห็นพฤติกรรมที่แปลกไปจากเดิมเพิ่มขึ้นท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นเหมือนการเตรียมความพร้อม และช่วยให้การใช้ชีวิตของเรานั้นสะดวกสบายขึ้นในอนาคต

2.3.3 ข้อเสนอแนะภาครัฐในการปรับตัวเข้าสู่ยุค New normal

การระบาดของไวรัส COVID-19 ส่งผลให้ GDP ทั่วโลกติดลบ โดยประเทศไทย จากที่เคยเติบโต 2.4% คาดว่าปีนี้จะ -5.3% (BBC news, 2563) ซึ่งเป็นผลจากทั้ง COVID-19 รวมถึง ปัญหาภัยแล้ง หนี้ภาครัฐเร็วร้อน และช่องว่างทางฐานะ แม้ว่าภาพรวมจะน่าเป็นห่วง แต่โอกาสก็ยังมี เมื่อดูจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป อาทิ การช้อปปิ้งออนไลน์ที่มากขึ้น สั่งอาหารออนไลน์มากขึ้น การประชุมทางไกล (Work from Home) การศึกษาทางไกล (Learn from home) การชำระเงิน ด้วย Mobile banking โดย Nielsen ได้วิเคราะห์ถึง 4 พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New normal (ความปกติแบบใหม่ในสังคม) หลังจบ COVID-19 ที่ผู้ประกอบการควรเตรียมพร้อมเพื่อปรับตัว

1) คู่แข่งกับดิจิทัล สถานการณ์นี้จะช่วยให้คนคุ้นชินกับเทคโนโลยี เมื่อผู้บริโภคคุ้นชินกับการใช้ดิจิทัล ส่งผลให้เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นเร็วมาก และเป็นโอกาสทางการตลาดในแง่ส่งเสริมการขายซึ่งลูกค้าได้ทดลองสินค้าโดยไม่ต้องใช้พนักงาน (personal touch) แต่ใช้เทคโนโลยีอย่าง AR/VR แทน เช่น ใช้แอปลองแต่งหน้าหรือลองชุดก่อนตัดสินใจซื้อ โดย 61% ของผู้บริโภคทั่วโลกใช้เทคโนโลยี AR/VR เพื่อซื้อสินค้า นอกจากนี้ ผู้บริโภคชอบโหลดแอปพลิเคชันเกี่ยวกับสุขภาพมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องต่อไปในอนาคตปรากฏการณ์สิ่งใหม่ (New normal) ในด้านธุรกิจ เทรนด์การทำงานแบบใหม่คือการทำงานจากที่บ้าน (Work from home) ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลาย โดยบริษัทเปิดให้พนักงานใช้ระบบ SSL, VPN เพื่อเข้าถึงข้อมูลในบริษัท และจัดหาระบบประชุมทางไกล (VDO Conference) ที่มีความปลอดภัยสูง อีกทั้ง ลงทุนจัดเก็บข้อมูลผ่าน Cloud มากขึ้น

ปรากฏการณ์สิ่งใหม่ (New normal) ในด้านเทคโนโลยีความสามารถทางเทคโนโลยีที่มากขึ้น จึงติดต่อกันผ่านระบบออนไลน์ และใช้อินเตอร์เน็ตกันมากขึ้น กรณีการใช้เทคโนโลยีสังคมไร้เงินสด การโอนเงิน การชำระบิล การทำธุรกรรมออนไลน์พร้อม ๆ กันหลายล้านคนต่อวินาที แอปพลิเคชันของธนาคารต่างๆ มีความพร้อมที่จะรองรับ Transaction นี้หรือไม่ และมีความปลอดภัยเพียงพอหรือเปล่า รวมถึงอุปกรณ์ที่เราใช้กันอยู่ทุกวันนี้ เป็นมือถือระบบ 3G, 4G แต่อนาคตที่กำลังจะเปิดใช้ 5G นั้น จะต้องเปลี่ยนอุปกรณ์เพื่อใช้เทคโนโลยี 5G นี้ได้ จึงเป็นแนวโน้มสำคัญว่าปี 2020 เป็นต้นไป ประชาชนจะหันมาใช้โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต และโน้ตบุ๊กทั้งหมดที่เชื่อมต่อสัญญาณไร้สายที่รับ 5G ได้ เพราะมีความเร็วเทียบเท่าการใช้เน็ตบ้านนั่นเอง

2) ใส่ใจในคุณภาพมากขึ้นและหันมาใช้ Local Brand 63% ของผู้บริโภคใส่ใจเรื่องคุณภาพสินค้ามากขึ้น นอกจากนี้ราว 70% ของผู้บริโภคในเอเชีย และไทยหันมาใช้สินค้า Local Brand โดยเฉพาะสินค้าประเภทผลิตภัณฑ์ดูแลตัวเอง เนื่องจากผู้บริโภคกังวลที่จะซื้อสินค้านำเข้า เพราะไม่ต้องกังวลว่าจะผ่านอะไรมาบ้าง อีกทั้งผู้ผลิตในประเทศ (Local) ยังตอบสนองความต้องการได้ดีกว่า ดังนั้นตอนนี้เป็นโอกาสของแบรนด์ Local ที่ผลิตในประเทศ เร่งพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และสร้างความเชื่อมั่นในระยะยาว

3) ปรับพฤติกรรมกรรมการซื้อสินค้า ใช้การสั่งซื้อสินค้าออนไลน์แทนในส่วนสินค้าที่ใช้ประจำ รูปแบบการสมัครสมาชิกอัตโนมัติหรือส่งสินค้าในทุก ๆ เดือนหรือสัปดาห์ตามแต่จะกำหนด จะเป็นโอกาสที่ธุรกิจค้าปลีก รวมถึงผู้ประกอบการสินค้าอุปโภค-บริโภคจะปรับระบบการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ให้เกิดประสิทธิภาพ ตอบสนองผู้บริโภคได้ตรงจุดและช่วยให้ธุรกิจมีรายได้คงที่ และในอนาคตยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้รับมือกับการมาของ Internet of things (IoT) เพราะในอนาคต IoT จะเข้ามาช่วยทำงานส่งสินค้าแทนมนุษย์ รวมไปถึงวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคได้แม่นยำมากขึ้น

4) Social Media กลายเป็นสื่อหลักในชีวิตประจำวัน จากสถานการณ์ของ COVID-19 ส่งผลให้ผู้บริโภคเช็คข่าวเฉลี่ย 12 ครั้ง/สัปดาห์ Social และ Chat App กลายเป็นที่รับข่าวสาร โดยตอนนี้คนใช้สื่อเยอะมาก ทั้งออนไลน์และออฟไลน์ ทั้งรายการข่าวและความบันเทิง ดังนั้นช่วงนี้เป็นจังหวะที่จะได้โฟกัสกับคนดูมากขึ้น แต่ต้องมี Creativity หรือความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้นด้วย ทั้งในเชิงคอนเทนต์และช่องทาง ขณะที่ Social media กำลังจะเป็น Main Stream หรือสื่อหลักที่คนรับข่าวจาก Social มากกว่าสื่อปกติ อย่างประเทศจีนการเสพข่าวใน Social กลายเป็น Main Stream ไปแล้ว โดยไทยเอง 86% เสพข่าวจาก Social รองลงมาเป็นที่วี 79%

2.4 ยุทธศาสตร์ชาติในการบริหารหน่วยงานภาครัฐ

2.4.1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการบริหารจัดการภาครัฐยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 - 2580 สถานการณ์แนวโน้มในการพัฒนาประเทศ

ในปัจจุบันประเทศไทยยังคงมีประเด็นความท้าทายการพัฒนาในหลายมิติ ทั้งในมิติเศรษฐกิจที่โครงสร้างเศรษฐกิจยังไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมอย่างเต็มที่ ผลผลิตภาพการผลิตของภาคบริการและภาคเกษตรยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพและสมรรถนะของแรงงานที่ยังไม่สอดคล้องกับความต้องการในการขับเคลื่อนการพัฒนาของประเทศ มิติทางสังคมที่การยกระดับรายได้ของประชาชน การแก้ปัญหาด้านความยากจนและความเหลื่อมล้ำ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการและการขยายโอกาสในการเข้าถึงระบบบริการสาธารณะยังคงมีช่องว่างที่สามารถพัฒนาต่อไปได้ มิติสิ่งแวดล้อมที่การฟื้นฟูและรักษาทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมยังเป็นประเด็นสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน มิติของการบริหารจัดการภาครัฐที่ยังขาดความต่อเนื่องและความยืดหยุ่นในการตอบสนองความต้องการในการแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีสถานการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานลดลงและประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแบบก้าวกระโดด ความท้าทายใหม่ ๆ ซึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ทั้งด้านความมั่นคงและเศรษฐกิจ การเชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน จากการรวมกลุ่มภายในภูมิภาค การเปิดเสรีด้านต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงสภาพ

ภูมิอากาศและความเสื่อมโทรมของระบบนิเวศ ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวจะก่อให้เกิดความท้าทายในการพัฒนาประเทศทั้งในมิติความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น ประเทศไทยจำเป็นต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่รอบคอบและครอบคลุม เพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ให้เจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

วิสัยทัศน์ และเป้าหมาย

วิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศคือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคมนในทุกมิติในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม โดยการประเมินผลการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติ ประกอบด้วย

- 1) ความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย
- 2) ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้
- 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
- 4) ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม
- 5) ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ
- 6) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ

การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 6.1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 6.2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 6.3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 6.4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 6.5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6.6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำ

หน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรม การทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ ส่วนรวม มีความทันสมัย พร้อมทั้งจะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรมเทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ความมั่งคั่ง และสร้างจิตสำนึกในการปฏิเสธไม่ยอมรับการทุจริต ประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้ กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ นำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำ และเอื้อต่อการพัฒนาโดยกระบวนการยุติธรรมมีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย (1) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ สาธารณะของภาครัฐ (2) ประสิทธิภาพของการบริการภาครัฐ (3) ระดับความโปร่งใส การทุจริต ประพฤติมิชอบ (4) ความเสมอภาคในกระบวนการยุติธรรม โดยประเด็น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1. ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส โดย (1) การให้บริการสาธารณะของภาครัฐ ได้มาตรฐานสากลและเป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค (2) ภาครัฐมีความเชื่อมโยง ในการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ ผ่านการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

2. ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมาย และเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ โดย (1) ให้ ยุทธศาสตร์ชาติเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (2) ระบบการเงินการคลังประเทศสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ (3) ระบบติดตามประเมินผลที่สะท้อนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติในทุกระดับ

3. ภาครัฐมีขนาดเล็ก gọn เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ โดย (1) ภาครัฐมีขนาดที่เหมาะสม (2) ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ (3) ส่งเสริมการกระจายอำนาจ และสนับสนุนบทบาทชุมชนท้องถิ่นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานที่มี สมรรถนะสูง ตั้งอยู่บนหลักธรรมาภิบาล

4. ภาครัฐมีความทันสมัยโดย (1) องค์กรภาครัฐมีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบริบทการพัฒนาประเทศ (2) พัฒนาและปรับระบบวิธีการปฏิบัติราชการให้ทันสมัย

5. บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึก มีความสามารถสูง มุ่งมั่น และเป็นมืออาชีพ โดย (1) ภาครัฐมีการบริหารกำลังคนที่มี ความคล่องตัว ยึดระบบคุณธรรม (2) บุคลากรภาครัฐยึดค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน มีคุณธรรม และมีการพัฒนาตามเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ

6. ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดภัย และประพหุติมิชอบ โดย (1) ประชาชนและภาคีต่าง ๆ ในสังคมร่วมมือกันในการป้องกันการทุจริตและประพหุติมิชอบ (2) บุคลากรภาครัฐยึดมั่นใน หลักคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต (3) การปราบปรามการทุจริตประพหุติมิชอบ มีประสิทธิภาพมีความเด็ดขาด เป็นธรรม และตรวจสอบได้ (4) การบริหารจัดการการป้องกัน และปราบปรามการทุจริตอย่างเป็นระบบแบบบูรณาการ

7. กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น โดย (1) ภาครัฐจัด ให้มีกฎหมายที่สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง (2) มีกฎหมายเท่าที่จำเป็น (3) การบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เท่าเทียม มีการเสริมสร้างประสิทธิภาพการใช้กฎหมาย

8. กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชน โดยเสมอภาคโดย (1) บุคลากรและหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมเคารพและยึดมั่นในหลักประชาธิปไตย เคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ที่พึงได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (2) ทุกหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรม มีบทบาท เชิงรุกร่วมกันในทุกขั้นตอนของการค้นหาความจริง (3) หน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมทั้งทางแพ่ง อาญา และปกครองมีเป้าหมายและยุทธศาสตร์ร่วมกัน (4) ส่งเสริมระบบยุติธรรมทางเลือก ระบบ ยุติธรรมชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการยุติธรรม (5) พัฒนามาตรการอื่นแทน โทษทางอาญา

2.4.2 แผนปฏิรูปการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับปรับปรุง ตามมติ ครม. 8 ธันวาคม 2563)

ภาครัฐถือเป็นหลักของแผ่นดิน การบริหารราชการแผ่นดินจึงเป็นหัวใจของการขับเคลื่อน การพัฒนาประเทศให้บรรลุวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” แต่ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และรุนแรง ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม ภาครัฐจำเป็นต้องได้รับการปฏิรูปขนานใหญ่ (Radical Change) ที่เน้นการมองกว้างและไกล (Vision Driven) มิใช่แค่การปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป (Incremental Adaptation) หรือแก้ปัญหา เฉพาะหน้า (Problem Driven) เท่านั้น

สองทศวรรษจากนี้ไป จึงเป็นช่วงสำคัญของการปฏิรูปภาครัฐ โดยรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย มาตรา 258 ข. ได้กำหนดผลสัมฤทธิ์อันพึงประสงค์ของการปฏิรูปประเทศด้านการ บริหารราชการแผ่นดิน ไว้อย่างน้อย 5 ประการ ได้แก่ (1) ให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสม มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินและการจัดทำบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร

ราชการแผ่นดินและเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน (2) ให้มีการบูรณาการฐานข้อมูลของหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เป็นระบบข้อมูลในการบริหารราชการแผ่นดินและการบริการประชาชน (3) ให้มีการปรับปรุง พัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานของรัฐแผนกำลังคนภาครัฐให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ โดยต้องดำเนินการให้เหมาะสมกับภารกิจของหน่วยงานของรัฐแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน (4) ให้มีการปรับปรุงและพัฒนากิจการบริการงานบุคคลภาครัฐเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ สามารถเจริญก้าวหน้าได้ตามความสามารถและผลสัมฤทธิ์ของงานของแต่ละบุคคล มีความซื่อสัตย์สุจริต กล้าตัดสินใจ กระทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้การปฏิบัติราชการ การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีมาตรการคุ้มครองป้องกันบุคลากรภาครัฐ จากการใช้อำนาจโดยไม่เป็นธรรมของผู้บังคับบัญชา (5) ให้มีการปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐให้มีความคล่องตัว เปิดเผย ตรวจสอบได้ และมีกลไกในการป้องกันการทุจริตทุกชั้นตอน

เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนยุทธศาสตร์ชาติที่มุ่งสร้าง “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” คณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน จึงได้จัดทำแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2561 – 2565 โดยนำผลการศึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศขององค์กรต่าง ๆ ประกอบกับการวิเคราะห์ผลกระทบการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่งผลทำให้ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ซึ่งมีรูปแบบการดำเนินชีวิต กิจกรรม และพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม ทั้งนี้ รูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมดังกล่าว ได้เริ่มกลายเป็นวิถีปฏิบัติ และแนวทางการดำเนินชีวิตตามปกติในปัจจุบัน ประกอบด้วยลักษณะดังต่อไปนี้

- แนวคิดใหม่ (New way of thinking) ประชาชนมีแนวคิดและทัศนคติเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งผลให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐในยุคหลัง COVID-19 เปลี่ยนแปลงไปด้วย

- การสื่อสารรูปแบบใหม่ (New way of communicating) การติดต่อสื่อสารยุคหลัง COVID-19 มุ่งเน้นความรวดเร็ว ตรงประเด็น และครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเกิดช่องทางใหม่ ในการสื่อสาร โดยเฉพาะช่องทางแบบดิจิทัล เพื่อตอบสนองต่อวิถีชีวิตแบบเว้นระยะห่างทางสังคม (Social distancing)

- การทำงานรูปแบบใหม่ (New way of working/doing) การทำงานภาครัฐในยุคหลัง COVID-19 มุ่งเน้นผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น ลดกระบวนการทำงานและกฎระเบียบข้อบังคับ

ที่ไม่จำเป็นลงปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น อาทิ การทำงานนอกสถานที่ทำงาน การทำงานผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งการใช้เครื่องมือและวิธีการใหม่ ๆ

- การดำรงชีวิตแบบใหม่ (New way of living) ประชาชนดำเนินชีวิตแบบพึ่งพาตนเองมากขึ้น ปรับตัวได้รวดเร็วขึ้น ระมัดระวังเรื่องรายรับรายจ่าย และปัจจัยสี่สำหรับการดำรงชีวิตมากยิ่งขึ้น

- ความคาดหวังใหม่ (New expectation) ประชาชนคาดหวังต่อการรับบริการจากภาครัฐสูงขึ้น ทั้งด้านความรวดเร็วในการรับบริการ ด้านประสิทธิภาพ ด้านความคุ้มค่า และด้านความโปร่งใสตรวจสอบได้

- วิธีใหม่ในการบรรลุเป้าหมาย (New way of winning) ภาครัฐจำเป็นต้องคิดทบทวน ปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการ และรูปแบบการบริการภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการ และความคาดหวังของประชาชนที่แตกต่างไปจากเดิมได้ดียิ่งขึ้น

ชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ดังกล่าวข้างต้น ได้ส่งผลทำให้ภาครัฐต้องปรับบทบาทขนาดใหญ่ ในด้านการให้บริการของภาครัฐจะต้องมีความรวดเร็ว ใช้เวลาน้อย ทันต่อเหตุการณ์ มีความเป็นธรรม โปร่งใส/ตรวจสอบได้ เข้าถึงทุกกลุ่มโดยเน้นการให้บริการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ดียิ่งขึ้น ส่วนในด้านวิธีการบริหารจัดการ ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างการมีส่วนร่วมในการทำงานระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมทั้งการสร้างใจไว้วางใจให้กับประชาชน (Public trust) ทั้งนี้ ภาครัฐจะต้องเพิ่มบทบาทในการเป็นผู้นำ (Lead) ในการร่วมคิด ร่วมทำ รวมทั้งปรับกระบวนการและวิธีการทำงานให้มีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ มาปรับใช้ตามความเหมาะสม และความสามารถทางงบประมาณการคลังของประเทศ

ในการทบทวนเพื่อจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินครั้งนี้ ได้ให้ความสำคัญในการเตรียมความพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ และรองรับผลกระทบของสถานการณ์ชีวิตวิถีใหม่ (New normal) ทิศทางที่กำหนดไว้ตามยุทธศาสตร์ชาติมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในความซื่อตรง มาตรฐานการทำงานที่มีคุณภาพสูงในระดับสากล มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน สำหรับกิจกรรมการปฏิรูปที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ เกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญภายใต้แผนปฏิรูปฯ ฉบับปรับปรุงนี้ ประกอบด้วย

- (1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการบริการภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล

- (2) จัดโครงสร้างองค์กร ระบบงานภาครัฐให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์

(3) ปรับเปลี่ยนการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่ระบบเปิด เพื่อให้ได้มาและรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง ดี และมีความสามารถอย่างคล่องตัว ตามหลักคุณธรรม

(4) สร้างความเข้มแข็งในการบริหารราชการในระดับพื้นที่ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน

(5) ขจัดอุปสรรคในการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐ การเบิกจ่ายเงินเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว คุ่มค่าโปร่งใส ปราศจากการทุจริต

ทั้งนี้ กิจกรรมปฏิรูปซึ่งมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญภายใต้แผนปฏิรูปฯ ฉบับปรับปรุง ทั้ง 5 ประการ ยังคงมีความเชื่อมโยงกับแผนการปฏิรูปฯ ฉบับประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 6 เมษายน 2561 ประกอบด้วย 6 เรื่อง – 24 กลยุทธ์ – 56 แผนงาน ซึ่งคณะกรรมการปฏิรูปฯ ได้ทบทวนทั้ง 56 แผนงานแล้ว สามารถจำแนกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ (1) แผนงานที่สิ้นสุดการดำเนินการ ปี 2563 (2) แผนงานที่สามารถดำเนินการได้ต่อไปในรูปแบบภารกิจปกติของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง (3) แผนงานที่นำมาดำเนินการต่อ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญและบูรณาการภายใต้กิจกรรมปฏิรูป 5 ประการ ตามแผนปฏิรูปฯ ฉบับปรับปรุง

กล่าวโดยสรุป แผนการปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดินฉบับปรับปรุง มุ่งเน้นการสร้างเอกภาพแห่งพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูประบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2.4.3 แนวคิดการพัฒนาของแผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างพลิกผันและรวดเร็วจากภายนอกประเทศ ล้วนส่งผลกระทบต่อสถานการณ์ภายในประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสในการพัฒนาประเทศ ขึ้นอยู่กับศักยภาพและความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การกำหนดทิศทางการพัฒนาท่ามกลางภาวะวิกฤต ความไม่แน่นอนเพื่อให้ประเทศไทยมีความสามารถในการบริหารจัดการ ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ภาคส่วนต่างๆ สามารถปรับตัวให้อยู่รอดได้ ขณะเดียวกันยังมีศักยภาพในการสร้างสรรค์ผลประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งจากภายนอกและภายในประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อเชื่อมโยงถึงกันให้ได้มากที่สุด จึงควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้สามารถ “ล้มแล้วลุกไว” (Resilience) โดยการพัฒนาประเทศภายใต้แนวคิด Resilience มีมิติที่ต้องให้ความสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤต ให้ประเทศยังคงยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงสามารถฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วเมื่อภาวะวิกฤตผ่านพ้นไป ซึ่งการสร้างความสามารถของประเทศในการพร้อมรับนั้น ต้องพิจารณาให้ความสำคัญกับการลดความเปราะบางผ่านการลดจุดอ่อนและขจัดข้อจำกัดเดิม

ที่ประเทศเผชิญพร้อมกับการเยียวยาช่วยเหลือผู้ที่ได้รับผลกระทบอย่างเต็มที่ศักยภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทาง การพัฒนา รูปแบบ และแนวทาง ที่ดำเนินการ อยู่ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงความไม่แน่นอน และบริบทการพัฒนาประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงต้องให้ความสำคัญกับการกระจายความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ และพร้อมที่จะปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากกาเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐาน เช่น กฎหมาย ระเบียบ นโยบาย และสถาบัน ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง ให้สอดคล้องกับกระแส หรือกรอบแนวคิดการพัฒนาของแผนแม่บทเฉพาะกิจ ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฯ

การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพโดยรวมของประเทศ เพื่อพลิกวิกฤตจากแรงกดดันทั้งภายนอกและภายในให้เป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาประเทศสู่การเติบโตอย่างมีคุณภาพ ทัวถึง เป็นธรรม และยั่งยืนต่อไป แนวคิดการพัฒนาประเทศในการพร้อมรับการปรับตัวเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Cope, Adapt, Transform: CAT) ดังกล่าว เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศให้สามารถลุกได้อย่างรวดเร็วเมื่อล้ม ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ประกอบด้วยความพอประมาณ ความมีเหตุผล ภูมิคุ้มกัน ความรู้ และคุณธรรม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญในการพัฒนาประเทศมาตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 จนถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ การพัฒนาประเทศบนหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น จะทำให้ประเทศมีการพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืนภายใต้หลัก 3 ขั้นการพัฒนา ประกอบด้วย (1) ประเทศสามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางภาวะวิกฤต (Survive) ซึ่งการที่ประเทศจะสามารถอยู่รอดได้นั้น ทุกที่เป็นภาคส่วนสำคัญ ต้องมีความเข้มแข็ง ซึ่งเป็นภูมิคุ้มกันจากภายใน มีการเตรียมพร้อมรองรับผลกระทบ การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากทั้งภายในและภายนอก (2) เศรษฐกิจ ในประเทศต้องมีความเข้มแข็ง มีการพึ่งพาภายนอกในระดับที่เหมาะสม (Sufficient) ซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความเหมาะสมที่พอตินั้น จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล บนพื้นฐานของความรู้โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น ๆ อย่างรอบคอบ

(3) ประเทศมีการพัฒนา ที่สมดุล และยั่งยืน (Sustain) มีความพอดีในทุกมิติการพัฒนาอย่างเกื้อกูล สนับสนุน ซึ่งกันและกัน มีศักยภาพพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตทุกด้าน ทั้งนี้ ประเด็นการพัฒนาประเทศที่ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษในระยะเวลา 2 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2564-2565) เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการฟื้นฟูและขับเคลื่อนประเทศ ให้สามารถ “ล้มแล้วลุกไว” (Resilience) นั้น ประกอบด้วย 4 ประเด็นการพัฒนา ได้แก่

1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy) เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาต่างประเทศ โดยกระจายความเจริญ และโอกาสทางเศรษฐกิจไปยังระดับพื้นที่ ส่งเสริมการลงทุน สร้างงาน สร้างรายได้ให้แก่ ชุมชน ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) รวมถึงเสริมสร้างศักยภาพของท้องถิ่นให้พร้อมรับการกระจายตัวของการพัฒนา และการเคลื่อนย้ายกำลังแรงงานกลับคืนถิ่น เพื่อให้เศรษฐกิจฐานรากเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งด้านการผลิตและการบริโภค

2) การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth) โดยการส่งเสริมอุตสาหกรรมและบริการที่ประเทศไทยมีโอกาส ศักยภาพภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลง และบริบทโลกใหม่หลังเกิดการแพร่ระบาดของ COVID-19 อาทิ อุปสงค์ต่อสินค้าและบริการเพื่อสุขภาพที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น กระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานโลก โดยมุ่งเน้นที่การคิดค้นและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและบริการ พร้อมทั้งส่งเสริม การมีส่วนร่วมในห่วงโซ่มูลค่าของท้องถิ่น และ SMEs

3) การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human capital) โดยการยกระดับและปรับทักษะแรงงานให้ตรงกับความต้องการของนายจ้างสอดคล้องกับอุตสาหกรรม บริการเป้าหมายที่ประเทศไทยมีโอกาสและมีศักยภาพตามที่ได้ระบุไว้ในประเด็น การพัฒนา ข้อ 2) Future growth ตลอดจนให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและโครงสร้างเศรษฐกิจที่ปรับเปลี่ยนไป พร้อมทั้งเยียวยาผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤต และจัดสวัสดิการทางสังคมให้เหมาะสม เพียงพอกับความจำเป็นในการดำรงชีวิต ทั้งความมั่นคงทางรายได้และสุขภาพ

4) การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (Enabling factors) โดยการเร่งรัดพัฒนา และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ แก้ไขปรับปรุงกฎหมายและการดำเนินงานของภาครัฐให้ทันสมัย พัฒนาและประยุกต์ใช้องค์ความรู้และนวัตกรรม เสริมสร้างความมั่นคง พัฒนาระบบการบริหาร จัดการความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริม และสนับสนุน การมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ภาคประชาชน ภาคเอกชน ท้องถิ่น สถาบัน และองค์กรต่าง ๆ เพื่อลดอุปสรรค ข้อจำกัด ส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ ตามประเด็นการพัฒนาทั้ง 3 ข้อข้างต้น

2.4.4 เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

1) กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

2) ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญคือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ ขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐเพื่อไปสู่องค์กร

สมัยใหม่ โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคตด้วย

ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐ และยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรม มีแนวทางในการบริหารจัดการดังนี้

- 2.1) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 2.2) ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
- 2.3) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
- 2.4) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์
- 2.5) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกัน ภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

2.4.5 แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบและขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จ ความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิคและวิธีการของเอกชนมาปรับปรุงการทำงานเห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ 7 ประการ คือ

- 1) จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้ว ก็จะทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก
- 2) มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน การตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน
- 3) เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี
- 4) แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกันและติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ
- 5) เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (Rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6) เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีนี้อาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หดหย่อนการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความ ต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

2.4.6 รูปแบบการการบริหารราชการแบบบูรณาการ

1) เป็นระบบบริหารจัดการในแนวราบ (Horizontal Management) ที่ใช้การบูรณาการการทำงานของทุกภาคส่วนในพื้นที่ในลักษณะ “พื้นที่-พันธกิจ-การมีส่วนร่วม” (Area-Functional – Participation: A-F-P) ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อสร้างความเป็นหุ้นส่วนทางการพัฒนา (Partnership) ในระดับจังหวัด ตลอดจนเพื่อสร้างการทำงานในลักษณะเครือข่าย (Networking)

2) เป็นระบบบริหารจัดการที่มีเป้าหมายที่การตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ใช้บริการ (Customer Driven) ด้วยระบบงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Result-based) ด้วยมาตรฐานผลงานขั้นสูง (High Performance Output)

3) เป็นระบบบริหารจัดการที่อยู่ภายใต้กรอบของบทบัญญัติ เจตนารมณ์ ของรัฐธรรมนูญ และโครงสร้างการจักระเบียบบริหารราชการแผ่นดินในปัจจุบัน รวมทั้งหลักการ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good Governance) แต่ได้รับการสนับสนุนทรัพยากร การบริหารที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.4.7 สรุปมาตรการและข้อสั่งการเกี่ยวกับ COVID-19

คณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบตามที่รองนายกรัฐมนตรี (นายวิษณุ เครืองาม) เสนอ สรุปมาตรการและข้อสั่งการตามมติคณะกรรมการบริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2563 ณ ตึกภักดีบดินทร ทำเนียบรัฐบาล และให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องรับไป ดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป สำคัญ ในมาตรการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐ

- ให้กระทรวงการต่างประเทศ ตั้งทีม “Thailand COVID-19” ในทุกประเทศที่มีทูต คนไทยในต่างประเทศ และติดต่อแจ้งข่าวคณะกรรมการสภาตำบล (กต.)

- ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ใช้เกณฑ์ความสามารถ ในการรับมือ COVID-19 เป็นตัวชี้วัดการประเมินหน่วยงานราชการ

- ให้ทุกกระทรวงพิจารณาปรับเปลี่ยนเวลาทำงาน-พักเที่ยง-เดินทางไปกลับ ให้เหลื่อม เวลากัน และส่งเสริมมาตรการให้คนติดต่อกับราชการทาง online

- ให้ทุกกระทรวงมอบงานให้ข้าราชการ-เจ้าหน้าที่ ทำงานบางอย่างที่บ้านตาม ความเหมาะสมแล้วรายงานผลการดำเนินการโดยให้ สำนักเลขาธิการรัฐมนตรี (สลค.) รวบรวมทำบัญชี เสนอคณะรัฐมนตรีทราบ

- อยุ่ให้การเข้มงวดเรื่อง COVID-19 ทำให้มาตรการอื่นของรัฐบกพรองหรือหย่อนยาน (การตรวจวัด แอลกอฮอล์มาแล้วซ้ำ การตรวจปัสสาวะของตำรวจ ตรวจผู้โดยสารรถ อากาศยาน ของกระทรวงคมนาคม สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง การรับมือภัยแล้ง การจราจร การป้องกันอาชญากรรม การอำนวยความสะดวก)

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามและสัมภาษณ์มีขั้นตอนวิธีการศึกษา 5 ขั้นตอน ดังภาพที่ 3.1 มีรายละเอียดดังนี้



3.1 ขั้นตอนวิเคราะห์สภาพปัญหา

ดำเนินการศึกษาสภาพปัญหาจากสถานการณ์ปัจจุบัน ที่เกิดจากการบริหารจัดการภาครัฐ กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากสาเหตุของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การพัฒนาของเทคโนโลยีสมัยใหม่ การเกิดขึ้นของภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ และการเกิดโรคอุบัติใหม่หรือโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อทั้งทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม โดยเฉพาะในการเกิดการระบาดของโรคติดต่อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) นี้ ส่งผลกระทบต่อทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ ผลักดันให้ผู้คนทั่วโลกเข้าสู่ “ความปกติรูปแบบใหม่” (New normal) ในทุก ๆ ด้าน ไลฟ์สไตล์ ธุรกิจ สาธารณสุข และการศึกษา ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จะต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะภาครัฐ และระบบราชการไทย ซึ่งเปรียบเสมือนกระดูกสันหลังของประเทศ ก็ต้องมีการปฏิรูปเพื่อบริหารประเทศให้สามารถอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยงานราชการ ในฐานะผู้บริหารราชการขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2 การรวบรวมข้อมูลแนวคิดทฤษฎี

ทำการศึกษารวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อประกอบการศึกษาวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐในยุค New normal โดยมีประเด็นที่ทำการศึกษา ดังนี้

- 1) โครงสร้างองค์กรภาครัฐและการบริหารจัดการ
- 2) ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร (PLOC)
- 3) การปรับตัวในช่วงสถานการณ์โรคระบาด
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติในการบริหารหน่วยงานภาครัฐ

ซึ่งรายละเอียดของแนวคิดทฤษฎีจะบรรยายในบทที่ 2 เรื่องแนวคิดทฤษฎีที่ต่อไป

3.3 การวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย

จากการสำรวจข้อมูลพบว่ากลุ่มเป้าหมายที่ดำเนินการสัมภาษณ์มีทั้งหมด 4 กลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) กลุ่มเป้าหมายที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วย นักบริหารระดับรองอธิบดี จากทั้งหมด 27 หน่วยงาน (เอกสารแนบ 2) ซึ่งเป็นผู้เข้าร่วมอบรมโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12

2) กลุ่มเป้าหมายที่ 2 ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) จากทั้งหมด 27 หน่วยงาน (ภาคผนวก ก)

3) กลุ่มเป้าหมายที่ 3 กลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) ประกอบด้วยข้าราชการที่ปฏิบัติงาน และได้รับทุนการศึกษาของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

4) กลุ่มเป้าหมายที่ 4 กลุ่มเอกชน และอื่น ๆ ประกอบด้วย หน่วยงานเอกชนที่ประกอบธุรกิจ 4 หน่วยงาน ดังนี้

- 4.1) บริษัท เครือเจริญโภคภัณฑ์ จำกัด
- 4.2) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
- 4.3) ธนาคารกสิกรไทย
- 4.4) บริษัท ทีพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

3.4 การออกแบบเครื่องมือและสร้างแบบสอบถาม

จากการศึกษาข้อมูลแนวคิดทฤษฎี สามารถรวบรวมข้อมูลตามหลักแนวคิดทฤษฎีเพื่อสร้างเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวเป็นการออกแบบสอบถาม โดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง ละกลุ่มข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) มีประเด็นการสอบถามความคิดเห็นของรองอธิบดีต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal (ภาคผนวก ข) มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- 2) ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal

2.1) ลำดับความคิดเห็นที่จะมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงของระบบราชการได้อย่างรวดเร็ว

2.2) ข้อเสนอแนะทางการดำเนินงานในแต่ละประเด็น

3. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สำหรับกลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) กลุ่มเอกชนและอื่น ๆ ใช้การสัมภาษณ์ โดยมีประเด็นคำถามครอบคลุมการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

3.5 การวิเคราะห์ผลการศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการจัดระเบียบแยกแยะส่วนต่าง ๆ ของหลักฐาน หรือข้อมูลที่ได้ ออกเป็นหมวดหมู่ เพื่อหาคำตอบตามความมุ่งหมาย และตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลนี้เป็นขั้นการทำงานที่ต่อเนื่องมาจากการวัด การนับ และจัดเรียงลำดับข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการนำเอาวิธีการทางสถิติมาวิเคราะห์หาค่าตัวแปรหรือหาลักษณะของตัวแปร โดยมีรายละเอียดดังบทที่ 4 ผลการศึกษา

3.6 การสรุปผลและข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการศึกษานั้นเป็นการสรุปผลงานให้ตรงกับวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อให้ได้ผลการดำเนินงานที่ชัดเจนบรรลุตามเป้าหมาย มีข้อเสนอแนะประเด็นปัญหาและสิ่งที่ต้องนำไปปฏิบัติให้มีความถูกต้องสามารถแก้ไขปัญหาได้ต่อไป

บทที่ 4 ผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal ทำการศึกษาโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มเป้าหมาย 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ของแต่ละหน่วยงานภาครัฐ จำนวน 27 หน่วยงาน การสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) จำนวน 5 ราย และกลุ่มเอกชน และอื่น ๆ จำนวน 4 หน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปผลการศึกษา แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.)
4.2 การให้ลำดับความสำคัญ ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

4.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน

4.3.1 ด้านโครงสร้าง (Structure) การบริหารภาครัฐ ในยุค New normal

4.3.2 ด้านการบริหารบุคคลากร (Staff) ภาครัฐ ในยุค New normal

4.3.3 ด้านระบบ (System) การบริหารภาครัฐ ในยุค New normal

4.1 ข้อมูลทั่วไปกลุ่มผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.)

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของกลุ่มเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังต่อไปนี้

4.1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูง

กลุ่มผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นข้าราชการมีตำแหน่งเป็นรองอธิบดีหน่วยงานภาครัฐ ทั้งหมด 27 ราย แบ่งเป็นเพศชาย 20 ราย เพศหญิง 7 ราย อายุระหว่าง 50-59 ปี การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท 22 ราย รองลงมาปริญญาตรี 3 ราย และปริญญาเอก 2 ราย ตามลำดับ

4.1.2 กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.)

กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามจากหน่วยงานบริหารพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) ซึ่งเป็นข้าราชการมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการกลุ่ม และข้าราชการที่ปฏิบัติงานในกลุ่มพัฒนาระบบบริหารราชการ (ก.พ.ร.) ทั้งหมด 27 ราย แบ่งเป็นเพศชาย 13 ราย เพศหญิง 14 ราย อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 50-59 ปี จำนวน 14 ราย รองลงมาอายุระหว่าง 40-49 ปี จำนวน 11 ราย และอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 1 ราย การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท 20 ราย รองลงมาปริญญาตรี 4 ราย และปริญญาเอก 3 ราย ตามลำดับ

4.2 การให้ลำดับความสำคัญความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

4.2.1 ลำดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการของผู้บริหารระดับสูง

จากการสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง พบว่า ส่วนใหญ่พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal ตามลำดับความสำคัญเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 1-5 ดังนี้

- 1) การปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย ไม่ซับซ้อน
- 2) เพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองต่อประชาชนในสถานการณ์หรือภาวะฉุกเฉิน
- 3) พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่เพื่อสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์ให้กับภาครัฐ
- 4) บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดิน
- 5) พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

4.2.2 ลำดับความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ของผู้บริหารกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.)

จากการสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal ตามลำดับความสำคัญเรียงจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด 1-5 ดังนี้

- 1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย ไม่ซับซ้อน
- 2) เพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองต่อประชาชนในสถานการณ์หรือภาวะฉุกเฉิน
- 3) ยกกระดับการให้ข้อมูลและคำปรึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ให้บริการประชาชนสู่การบริการที่สะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนให้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- 4) บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่ลดความซับซ้อน
- 5) พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

4.2.3 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ของกลุ่มกำลังคนคุณภาพในสวนราชการ (Talent)

- 1) ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์การและออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย ไม่ซับซ้อน
- 2) ยกระดับการให้ข้อมูลและคำปรึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ให้บริการประชาชนสู่การบริการที่สะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนให้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- 3) พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
- 4) พัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงานที่เกี่ยวข้องชาญ และให้ความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการให้มากยิ่งขึ้น
- 5) ควรมีการกระจายอำนาจและการตัดสินใจให้กับผู้ปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

4.3 แนวทางการพัฒนาการดำเนินงาน

4.3.1 ปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal

จากการศึกษาแนวทางการบริหารราชการเพื่อปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารภาครัฐในยุค New normal สามารถสรุปการศึกษาแนวทางการพิจารณาได้ ดังนี้

1) การจัดโครงสร้างหน่วยงานที่เอื้อต่อการบูรณาการการทำงาน โดยยึดความต้องการของประชาชนในพื้นที่เป็นเป้าหมายสำคัญ จัดโครงสร้างหน่วยงานภูมิภาค/ท้องถิ่น เพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการให้บริการ และการช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยพิบัติ ลดลำดับขั้นตอน (Hierarchy) ในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการตัดสินใจและให้บริการ มีหน่วยงานทำหน้าที่บริหารหน่วยงานข้อมูลภาครัฐการจัดโครงสร้างให้เหมาะสมกับสถานการณ์ฉุกเฉินให้สามารถบริหารราชการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งบริหารราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาคให้มีความเหมาะสมโดยเฉพาะกับการให้บริการในเชิงพื้นที่

2) ภาครัฐต้องทบทวน บทบาท ภารกิจและโครงสร้าง ให้สามารถรองรับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุค New normal ควรเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้บริการมาเป็นผู้สนับสนุนภาคเอกชน โดยภารกิจของภาครัฐควรจะเป็นเรื่องที่ภาคเอกชนหรือภาคส่วนอื่นยังไม่สามารถทำได้หรือทำได้ไม่ดีและควรจัดจ้างเอกชนดำเนินงานในงานบางอย่างที่ทำได้ เพื่อเป็นการลดภาระค่าใช้จ่ายเงินงบประมาณและลดอัตรากำลังคนในภาครัฐ รวมทั้งการถ่ายโอนภารกิจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมากขึ้น จะช่วยลดปัญหาความเหลื่อมล้ำ เอื้อให้เศรษฐกิจเปิดกว้างและเป็นธรรมขึ้น ซึ่งในบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความซับซ้อนแตกต่างกันแทบเป็นไปไม่ได้ ที่หน่วยงานราชการส่วนกลางจะสามารถตอบโจทย์ท้องถิ่นที่แตกต่างและหลากหลายได้ตรงจุด ประชาชนในท้องถิ่นเองจะสามารถตัดสินใจว่ามีความต้องการอะไร จะสามารถดำเนินการอย่างไร

3) นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อการบริหารราชการมีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อนในการสั่งการและกำกับดูแล มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมเพื่อให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน การแบ่งส่วนราชการย่อยภายในหน่วยงาน

ควรมีการพิจารณาทบทวนให้มีความเหมาะสมกับความต้องการ ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย/ผู้มีส่วนได้เสียและสังคมที่มีต่อหน่วยงาน เพื่อไม่ให้เกิดภารกิจที่สิ้นเปลืองทรัพยากร ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าผลผลิตต่อสังคม

4) ควรปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารราชการ ให้มีความคล่องตัวยืดหยุ่น (Resilience) กระชับ ทันสมัย สามารถทำงานในเชิงบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ภาวะวิกฤตหรือฉุกเฉินได้ตอบสนองต่อการให้บริการประชาชนได้ทั้งในสถานการณ์ปกติหรือภาวะวิกฤต รวมทั้งรองรับต่อการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะให้บริการประชาชนติดตามภารกิจหน่วยงาน

5) ทบทวนบทบาทภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงาน ให้มีความสอดคล้องเหมาะสมกับกฎหมายและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทบทวนงานบริการประชาชนให้สอดคล้องกับงานบริการของหน่วยงาน วิเคราะห์ ประเมินค่างานปริมาณงานและอัตรากำลังของหน่วยงาน ปรับปรุงโครงสร้างโดยออกแบบระบบการบริหารให้คล่องตัวทันสมัยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน ทุกกระบวนการ

6) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างมีความกะทัดรัดมีรูปแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อนต่อการบริหารจัดการ มีระบบการทำงานที่คล่องตัว รวดเร็ว โดยมีการทบทวนภารกิจ ลดภารกิจที่ไม่มีความจำเป็นหรือขาดประสิทธิภาพลง สร้างให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของหน่วยงาน ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของหน่วยงานให้ทันต่อสถานการณ์เน้นให้ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกมากที่สุด และตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ พร้อมทั้งมีระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

7) สามารถตอบสนองความต้องการต่อประชาชนผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยุทธศาสตร์ นโยบาย และภารกิจเร่งด่วนของรัฐบาล และตามภารกิจของหน่วยงาน

8) ทบทวนภารกิจภายในหน่วยงานและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารทุกระดับให้รองรับกับสถานการณ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการและเกิดความพร้อม รวมทั้งความสามารถในการแก้ปัญหา ที่สามารถรองรับสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงทีของทุกระดับตามสายงานของโครงสร้างการบริหาร เสริมสร้างและซักซ้อมต่อเนื่องต่อรุ่นให้เป็นระบบโครงสร้างการบริหารที่แข็งแกร่งรุ่นต่อรุ่นจนเป็นวัฒนธรรมของกรม ส่งเสริมวิชาการ ภาระงานในกรมฯ ให้รู้เท่าทันเรื่องอื่นใหม่ ๆ แสดงวิสัยทัศน์เรื่องต่าง ๆ กระแสงานภายในกรมและประเทศ งานข้ามพหุติดินนอกประเทศ รวมทั้งเชิงบริหารลงถึงระดับล่างเพื่อถ่ายทอดถึงระดับปฏิบัติได้อีกช่องทาง และสร้างโอกาสพัฒนาผู้นำในอนาคตได้ ต่อไป

9) ควรปรับโครงสร้างเป็นลักษณะการประสานการทำงานลักษณะแนวราบ มีการทำงานเป็นแบบโครงการ มีความยืดหยุ่นของโครงสร้างไม่ผูกติดกับกฎกระทรวง การประเมิน KPI เป็นการประเมินตามโครงการที่ยืดหยุ่น

10) การปรับโครงสร้างการบริหารราชการให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว พร้อมรับความเปลี่ยนแปลง รองรับสถานการณ์วิกฤติได้อย่างรวดเร็ว ทันการณ์ การจัดโครงสร้างการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ เชิงบูรณาการ ยึดผลบรรลุสัมฤทธิ์ตามภารกิจของรัฐและยุทธศาสตร์ชาติเป็นสำคัญ

11) ทบทวนภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบให้สอดคล้องกับบริบทใหม่ ที่เน้นการใช้เทคโนโลยี/ดิจิทัล มาใช้ปฏิบัติงานในองค์กรและเป้าหมาย ตลอดจนเพื่อความยืดหยุ่นรองรับการปรับเปลี่ยน ปรับตัวอย่างทันที่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงแบบ Exponential

12) หน่วยราชการควรปรับโครงสร้างได้ทันทีตามความจำเป็น และเหมาะสมกับสถานะที่เปลี่ยนแปลง หรือเหตุฉุกเฉินต่าง ๆ เจือจางในการปรับโครงสร้างโดยให้ได้หลักการปรับโครงสร้างด้านภารกิจที่ไม่มีผลกระทบต่ออัตรากำลังหรืองบประมาณ ให้สามารถทำได้ทันทีที่สำนักงาน ก.พ.ร. ต้องลดขั้นตอนและระยะเวลาในการดำเนินการปรับโครงสร้างให้รวดเร็ว กระชับ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการและประชาชน

13) ควรมีโครงสร้างเฉพาะที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันที่หรือเหมาะสม ซึ่งอาจกำหนดเป็นโครงสร้างเพิ่มขึ้นในส่วนราชการ หรืออาจปรับปรุงภารกิจของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารให้ครอบคลุม เพื่อตอบสนองสำหรับการปฏิบัติราชการในยุค New normal ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างในรูปแบบใด ผู้รับผิดชอบจะต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการในลักษณะเครือข่ายได้

14) ส่งเสริมการทำงานนอกสถานที่ทำงานแบบเต็มรูปแบบ (Work from anywhere) จัดการบริหารราชการแบบแนวราบ ลดสายการบังคับบัญชา ให้ผู้ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อ ผู้อำนวยการกอง เพื่อเป็นการลดขั้นตอนการตัดสินใจ การประเมินผลงานแบบ OKR (Objective and Key Results) เพื่อวัดประสิทธิผลของงาน มากกว่าการประเมินประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว

15) ควรเป็นโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ มีความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการเชื่อมโยงกันด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยไม่มีข้อจำกัดในด้านสถานที่ เวลา และทรัพยากร สามารถบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อลดความซ้ำซ้อน ออกแบบ Software ที่ง่ายต่อการเข้าถึง และง่ายต่อการใช้งานกับทุกวัย

16) ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับโครงสร้างบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล อย่างเป็นระบบในลักษณะของการบูรณาการ โดยเตรียมความพร้อมทางด้านกำลังคนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งสายงานวิชาชีพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ที่ถูกคาดการณ์ว่าจะเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลในภาครัฐ คือ สายงานด้าน Cloud Computing สายงานด้าน Big Data สายงานด้าน Mobile application and Business solution เนื่องจากเทคโนโลยีดิจิทัลต้องสามารถรองรับความต้องการและพฤติกรรมการใช้งานของประชาชน

4.3.2 แนวทางการพัฒนาและการบริหารบุคลากรภาครัฐ ในยุค New normal

จากการศึกษาการปรับปรุงด้านการพัฒนาและการบริหารบุคลากรภาครัฐ ในยุค New normal สามารถสรุปแนวทางได้ ดังนี้

1) มีระบบบริหารงานบุคคลแบบยืดหยุ่น สามารถโอนย้ายปรับเปลี่ยนได้ตามภารกิจที่มีความจำเป็นที่ต้องใช้บุคลากรที่มีคุณสมบัติพิเศษ การปรับบทบาทภาครัฐไปสู่การเป็นหน่วยงานกำกับดูแลอำนวยความสะดวก บุคลากรภาครัฐจึงควรมีทัศนคติในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมและประชาชน พัฒนาบุคลากรภาครัฐให้เป็นผู้รอบรู้งาน ทั้งภารกิจหลักและสนับสนุน

มีทักษะทั้งด้านความคิด การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม เร่งรัดการบรรจุแต่งตั้งให้รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น

2) บุคลากรในส่วนราชการควรเอื้อให้ส่วนราชการสามารถปรับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อรองรับกับงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของความรู้ใหม่ ๆ ที่บุคลากรเดิมไม่สามารถรองรับได้ หรืออาจให้มีการจ้างบุคลากรใหม่ได้ในรูปแบบพิเศษ (ทั้งความรู้ความสามารถ/ผลตอบแทน) ที่จะตอบสนองภารกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้น และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบต่อการดำเนินการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งเพื่อดึงดูดให้บุคลากรที่มีองค์ความรู้ตามภารกิจใหม่ที่ยังมีทรัพยากรน้อยมีความสนใจมาทำงานในภาคราชการ

3) องค์ความรู้ต้องมุ่งเน้นเรื่องผลงาน (Output) แทนการให้ความสำคัญกับการลงเวลาทำงานโดย แผนกทรัพยากรบุคคลต้องทบทวนตำแหน่งงานใดที่สามารถ Work from home ได้บ้าง หาปรับรูปแบบการจัดอบรมให้เหมาะสม เช่น หลักสูตรออนไลน์ ปรับปรุงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หาโปรแกรมมาใช้ประเมินผล การใช้กระดาษลง

4) พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ เพื่อสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ให้กับภาครัฐ ยกกระดับการให้ข้อมูลและคำปรึกษาจากหน่วยงานของรัฐให้บริการประชาชนสู่การบริการที่สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนให้ง่ายมากขึ้น จัดและลดอัตราค่าจ้าง เพื่อลดค่าใช้จ่ายภาระผูกพัน งบประมาณระยะยาว ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ

5) ปรับความคิด/ทัศนคติของบุคลากรให้ทำงานเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม ทำงานเชิงรุก และปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง พัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำงานในยุคดิจิทัล เช่น การพัฒนาทักษะยุคดิจิทัลบุคลากรภาครัฐ ทักษะและคิดเชิงระบบ เป็นต้น สร้างกลไกให้คนในองค์กรทำงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ให้แก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

6) การพัฒนาสมรรถนะ (Competency) ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความเข้าใจในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ให้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมโดยแยกออกเป็น การปรับรูปแบบการประชุม อบรม/สัมมนา/เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ความรู้ โดยใช้ระบบ Web Conference, GIN Conference, ZOOM, VDO Call การส่งเสริมการพัฒนาตนเองด้วย E-learning และการพัฒนาทักษะที่หลากหลาย

7) การเตรียมความพร้อมบุคลากรขององค์กรในการเรียนรู้เทคโนโลยีและเครื่องมือใหม่ ๆ ในการทำงานอยู่เสมอ โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล การนำสื่อการสอนที่ทันสมัยมาเพื่อพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาการเรียนการสอนผ่านทางออนไลน์หรือวิธีการอื่น ๆ การเรียนรู้การใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ ๆ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรปรับเปลี่ยนความคิดให้บุคลากรรู้จักกล้าที่จะลงมือทำในสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติด กับวิธีปฏิบัติแบบเดิม ๆ การเรียนรู้ประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น การสร้างความร่วมมือและเครือข่ายการทำงานร่วมกัน การพัฒนาทักษะและความรู้แก่บุคลากรให้มีสมรรถนะที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง สร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร มีความสุขในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน

8) ควรนำเอาบุคลากรที่มีอยู่มาพิจารณาในการเรียนรู้ทักษะที่เหมาะสม (Re-skill & Up-skill) โดยต้องกำหนดทักษะที่สำคัญและจำเป็นของบุคลากรตามภารกิจของหน่วยงาน มีการออกแบบเนื้อหาวิธีการ ช่องทางการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละกลุ่ม ใช้เทคโนโลยี

เข้ามาผสมผสานมากขึ้น เพื่อสร้างความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงานของทางราชการ การนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานทดแทนบุคลากรที่ถูกลดอัตรากำลังลง สร้างค่านิยมของคนในองค์กร ให้เป็นบุคลากรของรัฐที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นบุคลากรที่มีหัวใจมาบริการ ควรมีทีมงานคุณภาพไว้แก้ไข ปัญหาทันท่วงที กรณีมีเหตุการณ์เร่งด่วน เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์เพื่อตอบสนองการให้บริการ แก่ผู้รับบริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9) ควรเน้นบุคลากรในองค์กรทุกคนต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้ประชาชน บุคลากรใหม่ ที่ต้องปรับตัว ทำงานภารกิจลุล่วงและมุ่งเน้นดูแลประชาชนผู้รับบริการให้มากที่สุด ส่งงานให้เป็นปัจจุบัน

10) การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นพัฒนาคนที่เหมาะสมกับแต่ละคน แต่ละภารกิจ ให้เหมาะสม ตรงกับสมรรถนะที่แต่ละส่วนงานต้องการ การให้รางวัลควรให้เหมาะสมกับผล ของการทำงานที่สามารถอธิบาย/ชี้แจงได้

11) การพัฒนาบุคลากร: มุ่งเน้นพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการทำงานรูปแบบใหม่ ๆ และพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

11.1) ทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) เพื่อการดำเนินงานการบริการการสื่อสาร การสนับสนุน การตัดสินใจ และการประชุม เป็นต้น ทักษะด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (Communications, Information, and Media Literacy)

11.2) ทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation Thinking) การคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) การทำงานเป็นทีม

11.3) ทักษะการสร้างความร่วมมือ/เครือข่ายการทำงานร่วมกัน ภาวะความเป็นผู้นำ (Collaboration Teamwork and Leadership) และทักษะการบริหารจัดการในสถานการณ์วิกฤต (Crisis Management)

การบริหารบุคลากร: การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารและวางแผนอัตรากำลังให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรในอนาคต การบริหารงานบุคคล ที่มุ่งเน้นผลงาน (Output) มากกว่าการลงเวลามาทำปฏิบัติราชการ โดยปรับให้สามารถทำงาน ที่บ้าน (Work from home) สำหรับงานบางประเภท ตามความเหมาะสม

12) ให้นำหน่วยงาน/องค์กร ได้วิเคราะห์คุณสมบัติและทักษะของผู้ปฏิบัติงานให้ชัดเจน ที่จะสามารถตอบสนองงานตามภาระหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เปิดโอกาสในการคัดเลือก โดยให้สะดวกทันต่อสถานการณ์ ซึ่งอาจจะลดขั้นตอนบางส่วน ของ ก.พ. เมื่อทุกคนมาอยู่ในระบบแล้ว จะต้องมีการพัฒนา อบรมตามระบบสมรรถนะ ครอบคลุมทุกคน ลดขนาดให้กระชับ ใช้ประสิทธิภาพ เป็นตัวนำ

13) การพัฒนาและบริหารบุคลากรในยุค New normal จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการ ต่าง ๆ เช่น การวางแผนกำลังคนการสรรหาว่าจ้างการดูแลรักษา การประเมินผลงานการบริหาร ค่าตอบแทนการจัดการสวัสดิการ และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาความรู้ทักษะตลอดจนกระบวนการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถนำคุณค่าขององค์กร ไปสู่ผู้รับบริการได้ตามที่คาดหวัง โดยการพัฒนาและบริหารบุคลากร ส่วนราชการจะมุ่งเน้น

ไปสู่เป้าหมายการเป็นระบบราชการ 4.0 โดยมีหัวใจ คือ เป็นการมีราชการและระบบราชการที่เป็นที่พึง
ของประชาชน เชื่อถือและไว้วางใจได้ ทั้งนี้มีแนวทางการดำเนินงานหลัก 3 ประการ ดังนี้

13.1) การสรรหาและคัดเลือก (Recruit) โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี
ทางดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัวในการสรรหาและเลือกสรรบุคลากร

13.2) การรักษาและใช้ประโยชน์ (Retain) โดยดูแลให้เกิดความผูกพัน
และเป็นธรรม บนหลักการบริหารบุคลากรภาครัฐต่าง ๆ

13.3) การพัฒนา (Re-skill and Up-skill) โดยพัฒนาบุคลากรให้มีวิธีคิดใหม่
(Mindset) ทักษะใหม่ (Skill set) คุณลักษณะใหม่ (New attributes) และแนวทางปฏิบัติใหม่
(New practices) เพียงพอสำหรับการปฏิบัติงานขององค์กร ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น
ในอนาคต

14) จากเงื่อนไขด้านความก้าวหน้าในสายงานของสำนักงาน ก.พ. และการลด
สวัสดิการต่าง ๆ ของกรมบัญชีกลาง ทำให้บุคลากรส่วนใหญ่ต้องพิจารณาถึงโยกย้ายเพื่อเปลี่ยนงาน
เปลี่ยนตำแหน่ง เพื่อให้มีคุณสมบัติครบตามที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดผลกระทบ คือ บุคลากรจำเป็นต้อง
ไปทำงานต่างหน่วยงานหรือต่างสายงาน ดังนั้น เมื่อต้องปฏิบัติงานที่ตนเองขาดความรู้ ความเข้าใจ
และความเชี่ยวชาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานลดลง บุคลากรต้องใช้เวลาในการเรียนรู้
งานใหม่ หรือต้องใช้เวลากับการปรับตัวให้เข้ากับหน่วยงานใหม่ การปฏิบัติงานในระดับหน่วยงานก็อาจ
ประสบปัญหา และหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง กระทั่งผู้รับบริการของหน่วยงานที่ไม่ได้รับบริการ
จากหน่วยงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ

15) แนวทางการดำเนินงาน ควรมีการปรับปรุงด้านการพัฒนาและการบริหารบุคลากร
โดยพัฒนา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนานวัตกรรม การพัฒนาแนวความคิดในการแก้ไขปัญหา
อย่างเป็นระบบ (Design thinking) และคิดวิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยง

16) มุ่งเน้นกาพัฒนาบุคลากรสามารถปรับตัวได้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
อย่างรวดเร็ว มีทักษะ/ความชำนาญด้านเทคโนโลยีที่เหมาะสม

17) ประเมินความสามารถของบุคลากรในปัจจุบัน เพื่อหาแนวทางพัฒนา
ความสามารถในสิ่งที่บุคลากรต้องมีต้องใช้ในอนาคตที่จะต้องทำงานให้บรรลุ ภารกิจ ตามยุทธศาสตร์
ด้านนโยบายรัฐบาล หรือบริบทสังคมโลก รวมถึงส่งเสริมสร้างแรงจูงใจ ให้ความก้าวหน้าแก่บุคลากร

18) การปรับปรุงด้านการพัฒนาและการบริหารบุคลากรส่วนราชการให้ประสบผลสำเร็จ
ต้องประกอบด้วย การมีผู้นำองค์กรที่มีสมรรถนะสูง มีผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ
ที่เหมาะสม มีการบริหารจัดการที่ดี การพัฒนาบุคลากรภาครัฐต้องเกิดความคุ้มค่า ตรงตามภารกิจของ
รัฐและความต้องการของผู้ได้รับการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยเน้นการพัฒนา
ผ่านระบบ Online มากขึ้น เพื่อรองรับการบริหารในยุค New normal

19) การบริหารทรัพยากรบุคคลของภาครัฐในยุค New normal จำเป็นต้องอาศัย
New Skill หรือทักษะใหม่ที่ต้องเรียนรู้ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ (Digital
Capability) ทั้งเพื่อการบริหาร การสื่อสาร การสนับสนุนการตัดสินใจ และการประชุม เป็นต้น
ทักษะเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ไม่คุ้นเคย เรียนรู้ยากสำหรับคนที่มีความรู้ระดับสูง การฝึกอบรม การเรียนรู้
ด้วยตนเอง การสอนงาน (Coaching) จากผู้รู้ภายในและภายนอกหน่วยงาน การเตรียมทักษะใหม่

ให้แก่บุคลากรระดับสูง จึงมีความจำเป็นเช่นเดียวกันกับการเตรียมทักษะใหม่ให้แก่บุคลากรระดับปฏิบัติการ

20) บุคลากรต้องมีความรู้หลากหลาย (รู้รอบด้าน) มากกว่าความรู้เฉพาะตำแหน่ง โดยเฉพาะความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การปฏิบัติงานมีความยืดหยุ่นในการทำงาน มีการทำงานแบบข้ามทีมได้ (Agile) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดจะต้องมีความท้าทาย ความก้าวหน้าในสายงาน ทุกคนควรจะต้องสามารถก้าวหน้าได้ในตำแหน่งที่ตนครอง โดยไม่ต้องรอตำแหน่งว่าง

21) การบริหารทรัพยากรบุคคล

21.1) การสรรหา เมื่อมีการระบุดูคุณสมบัติของบุคลากรที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์การสรรหาบุคลากรไปยังกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น Facebook Instagram Twitter เป็นต้น เพิ่มเติมจากการประกาศผ่านเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน

21.2) การคัดเลือก การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการบรรจุในการปฏิบัติงานของหน่วยงานรัฐ นอกจากการคำนึงถึงศักยภาพ ทักษะองค์ความรู้ ควรคำนึงถึงสภาวะทางด้านจิตใจ บุคลิกภาพซึ่งมีผลต่อความเหมาะสมกับลักษณะงานและวัฒนธรรมองค์กร รวมทั้งสามารถตรวจสอบวิธีการใช้งานของ Social Network เพื่อสามารถคาดคะเนลักษณะบุคลิกภาพได้

21.3) การรักษาบุคลากร ควรมีกิจกรรมที่มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท ช่วงอายุ ลักษณะงาน โดยเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะในการส่งเสริม สนับสนุนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลไปสู่ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

22) การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรมีการวิเคราะห์สมรรถนะที่เหมาะสมของบุคลากรในแต่ละลักษณะงาน รวมทั้งองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นต่อบุคลากร โดยการพัฒนาองค์ความรู้ทักษะสมรรถนะ ควรพิจารณาให้มีความเหมาะสมกับลักษณะเฉพาะของบุคลากร เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพสูงสุด ควรมีการพัฒนาในรูปแบบวิธีในการพัฒนาบุคลากรโดยไม่ติดกับรูปแบบการพัฒนารูปแบบเดิม เช่น การนำสื่อออนไลน์มาใช้ในการดำเนินงานมากขึ้น เป็นต้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์สูงและลดต้นทุนในการดำเนินงานอีกด้วย

4.3.3 แนวทางการพัฒนาด้านระบบการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal

จากการศึกษาการแนวทางการพัฒนาด้านระบบการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal สามารถสรุปแนวทางได้ ดังนี้

1) การบูรณาการเชื่อมโยงข้อมูล ทั้งภายในหน่วยงานภายในองค์กร หน่วยงานภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่ออำนวยความสะดวกในยุค New normal เพื่อลดการติดต่oface to face กับเจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน โดยเฉพาะในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์และดิจิทัล

2) หน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันในลักษณะที่เป็นองค์กรรวมแทนที่การทำงานแบบแยกส่วนเพื่อให้กลไกต่าง ๆ สามารถทำงานได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพ โดยมีการกำหนดเจ้าภาพรับผิดชอบในแต่ละภารกิจ เป็นการลดต้นทุนการดำเนินงานเพิ่มความรวดเร็วและอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน

3) เน้นความคุ้มค่าในการดำเนินการ งานแลกเงินในทุกผลผลิตสามารถประเมิน Output และ outcome ที่ประชาชนได้รับอย่างเป็นรูปธรรม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการรวบรวม

ประมวล และประเมินผลการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดลำดับการใช้งบประมาณ ตามความจำเป็น พิจารณาผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการใช้งบประมาณ มีกระบวนการติดตามบริหาร งบประมาณตามแผน

4) ระบบราชการต้องสามารถบริหารงานโดยเฉพาะทำงานให้บริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง มีช่องทางหลากหลาย เข้าถึงง่าย สะดวก รวดเร็ว ทั้งในภาวะปกติและภาวะวิกฤตเพื่อให้เกิด การบรรลุเป้าหมายการให้บริการประชาชน ควรให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงระบบ ราชการ ทั้งในเรื่องโครงสร้างส่วนราชการการบริหารงานราชการ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติการ ที่การให้บริการของภาครัฐ ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงและมีการปรับปรุง พัฒนาตามการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

6) หาโปรแกรมที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการทำงานไม่ว่าจะเป็นโปรแกรมสำหรับการ Work from home หรือโปรแกรมที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงานรวมถึงการวางมาตรการ ในการสื่อสารสั่งการของแต่ละหน่วยงานไม่จะเป็นโปรแกรมสำหรับ Work from home หรือโปรแกรม ที่ใช้ในการสื่อสารระหว่างพนักงาน รวมถึงการวางมาตรการในการสื่อสารสั่งการของแต่ละหน่วยงาน

7) สร้างระบบธรรมมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ เพิ่มประสิทธิภาพและสร้าง ความเข้มแข็งของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากร บุคคล สร้างผู้นำให้เป็นตัวอย่าง (Leadership by example) พัฒนาเส้นทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง

8) ปรับการทำงาน/กระบวนการทำงานให้ใช้ดิจิทัล โดยเริ่มจากมาตรการลดการใช้ กระดาษ ซึ่งทุกหน่วยงานสามารถดำเนินการได้เลย จากนั้นปรับปรุงกระบวนการอื่นๆ โดยใช้เทคโนโลยี ดิจิทัล

9) ด้านการบริหารจัดการ ออกแบบรูปแบบและระบบการบริหารงานให้มีความ ยืดหยุ่นคล่องตัวและทันสมัย เพื่อรองรับการทำงานที่มุ่งเน้นความโปร่งใส รวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ โดยการนำระบบออนไลน์และเทคโนโลยีดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การสื่อสารการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เชื่อมโยงการทำงานในภาครัฐด้วยกันทั้งราชการ บริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ด้านการบริการ: ปรับปรุงระบบการบริการให้เกิดประโยชน์กับประชาชนมากที่สุด โดยการลดขั้นตอนการทำงาน และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการ เพื่อปรับปรุง ประสิทธิภาพการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของประชาชน อาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วน

- งานบริการที่ประชาชนจำเป็นต้องมาติดต่อด้วยตัวเอง
- งานบริการที่สามารถให้บริการโดยประชาชนไม่จำเป็นต้องมาที่หน่วยงาน

ด้านการปฏิบัติงาน: โดยปรับมุมมองแนวคิดและชีวิตการทำงานของบุคลากรใน หน่วยงานเพื่อตอบสนองต่อสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีในการทำงานการใช้ Application การปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from home) การจัดประชุมผ่านระบบ All Conference และการเหลื่อมเวลาทำงาน เป็นต้น

ด้านกฎหมาย: พัฒนากฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

10) เป็นการบริหารงานแบบโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงานและให้บริการประชาชน

11) การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม และการบริหารราชการมุ่งเน้นการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามภารกิจของรัฐและยุทธศาสตร์ชาติ การยกระดับการปฏิบัติงานและบริการไปสู่ดิจิทัล โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางมุ่งเน้นการมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก การลดขั้นตอนและบูรณาการงานภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานภาครัฐหรือการทำงานร่วมกันแบบบูรณาการ เพื่อความรวดเร็วมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การปรับเปลี่ยนการปฏิบัติราชการเป็นเชิงรุกที่สอดคล้องกับวิถีใหม่ (New normal) การเหลื่อมเวลาการปฏิบัติราชการ ทำให้สามารถขยายระยะเวลาการบริการได้มากขึ้น เพื่อให้ประชาชนมีทางเลือกและกระจายเวลารับบริการได้มากขึ้นเพื่อความปลอดภัยของผู้ให้บริการ และประชาชนผู้มารับบริการ

12) เน้นประสิทธิภาพ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยทำงานควบคู่กับการมีคุณธรรมตามหลักธรรมาภิบาล และติดตามประเมินผลอย่างเข้มงวดและชัดเจน

13) ต้องเป็นระบบราชการที่ให้บริการในระบบ E-Service ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการเชื่อมโยงข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ มีรูปแบบการดำเนินการกลาง เพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างสะดวก

14) ควรมีการบูรณาการความคิดและเครื่องมือในการจัดการอย่างเป็นระบบ ที่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ส่วนราชการจะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จะต้องเรียนรู้ที่จะประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารสมัยใหม่

15) ลดขั้นตอนและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการบริการประชาชนให้เหลือน้อยที่สุด พัฒนาเครื่องมือ หรือ Application ต่าง ๆ การเปิดโอกาสให้ทำงานแบบ Work from home อาจยังเป็นเรื่องที่ต้องคิดอย่างต่อเนื่อง และต้องมีมาตรการในการกำกับดูแล การตรวจสอบไม่ให้เกิดการเอาเปรียบระหว่างบุคลากร

16) เน้นบริหารราชการแบบกระจายอำนาจ ไม่รวมอำนาจไว้ที่บุคคลคนเดียว การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม

17) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการโดยนำหลักระบบราชการ 4.0 มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์

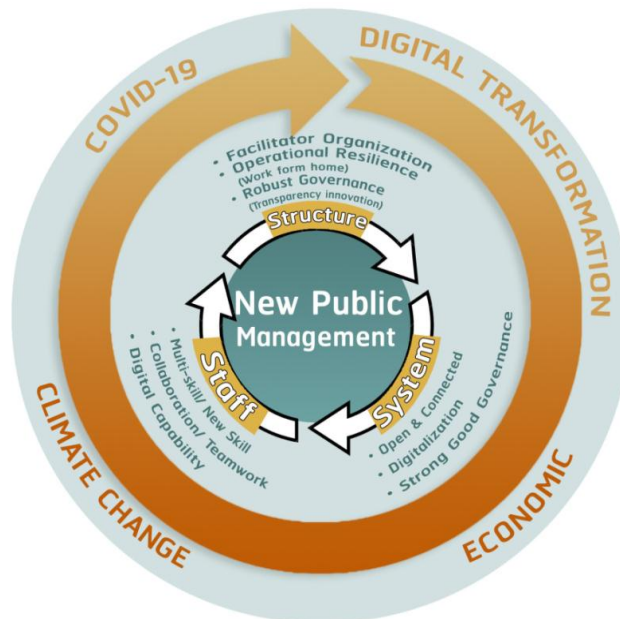
บทที่ 5

สรุปผลและข้อเสนอแนะ

การจัดทำข้อเสนอแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal เป็นการศึกษาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อระบบราชการต้องปรับตัวเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง โดยวิเคราะห์นโยบายและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับแนวคิดและทัศนคติของบุคลากรยุคใหม่ในการพัฒนาระบบราชการในยุค New normal เพื่อเสนอแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal สรุปผลได้ ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

จากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานภาครัฐต้องมีการปรับตัวและปรับกระบวนการในการบริหารราชการแบบใหม่ จึงทำให้มีการศึกษาแนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (ก.พ.ร.) และ บุคลากรที่เป็นกลุ่มกำลังคนคุณภาพในส่วนราชการ (Talent) ทำให้ได้ผลสรุปออกมาว่าหน่วยงานราชการต้องปรับโครงสร้าง บุคลากร และระบบการบริหารราชการโดยมีบทบาทต่าง ๆ ซึ่งสามารถเป็นแนวทางพัฒนารูปแบบจากการบริหารองค์กร ทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการกำหนดแนวทางพัฒนา ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แนวทางการบริหารหน่วยงานภาครัฐในยุค New normal

5.1.1 แนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้างการบริหารภาครัฐ ในยุค New normal

- พัฒนบทบาทผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้สนับสนุนข้อมูล ประสานงาน อำนวยความสะดวก และประสานความร่วมมือกับหน่วยงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงานในระบบราชการ
- ปรับเปลี่ยนการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีให้มากที่สุด เช่น การทำงาน Work from home

- นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงานยุคใหม่ให้มากขึ้น
- สามารถสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี ให้องค์กรสามารถอยู่ได้อย่างเข้มแข็ง

5.1.2 แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารบุคคลากรภาครัฐ ในยุค New Normal

- เน้นการสร้างศักยภาพ กับบุคลากรให้มีความสามารถที่หลากหลาย ทบพวนทักษะการทำงานใหม่อยู่เสมอ
- บุคลากรต้องทำงานให้เป็นทีม และสามารถประสานงานได้หมดในทุกๆด้าน
- บุคลากรต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และควรมีการอบรมให้ความรู้เพื่อเพิ่มทักษะอยู่เสมอ

5.1.3 แนวทางการพัฒนาด้านระบบการบริหารภาครัฐ ในยุค New Normal

- ระบบการทำงานต้องสามารถเปิดเผยและเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในและภายนอก โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลในการทำงานทั้งองค์กร
- นำระบบบริหารจัดการยุคใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยมากขึ้น

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 เชีงนโยบาย

- 1) หน่วยงานราชการควรทบทวนและปรับบทบาทองค์กร (Re-organization) ให้ทันสมัย สอดคล้องกับบริบท อำนาจหน้าที่ และสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งรองรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตครอบคลุมหลักการพัฒนา 3 ด้าน ได้แก่ Structure Staff และ Skill
- 2) ในการพัฒนาระบบราชการในยุค New normal ควรให้ความสำคัญในการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในทุกระดับ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 3) ผลักดันการนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และแนวทางการบริหารยุคใหม่ (Neo Management) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทันสมัยต่อการปรับบทบาทและการเปลี่ยนแปลงในยุค New Normal

5.2.2 เชีงปฏิบัติ

- 1) นำการพัฒนาาระบบราชการ 4.0 มาใช้ในการทบทวน การปรับบทบาทและโครงสร้างขององค์กร โดยใช้เครื่องมือการบริหารจัดการคุณภาพ PMQA 4.0 เพื่อขับเคลื่อนให้องค์กรยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรทุกระดับ ครอบคลุมทุกบทบาทภารกิจ
- 2) ให้ความสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มี Multi Skill และ Re-Skill และการปรับกระบวนการทำงานในเชิงรุกมากขึ้น (Proactive) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่น (Resilience) ต่อเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทการทำงาน
- 3) จัดทำแผนการทำงานเชิงรุกเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะเศรษฐกิจ สังคม สาธารณสุข การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การเปลี่ยนผ่านสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

บรรณานุกรม

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. 2563. **ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal)**. [Online]. แหล่งที่มา: <http://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal>, 22 ตุลาคม 2563.
- กรุงเทพธุรกิจออนไลน์. 2563. **New normal คืออะไร? เมื่อโควิด-19 ผลักเราสู่ชีวิตปกติวิถีใหม่**. [Online]. แหล่งที่มา: <https://www.bangkokbiznews.com/news/detail/882508>, 22 ตุลาคม 2563.
- กองยุทธศาสตร์และแผนงาน. 2563. **New normal กับวิถีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง**. [online]. แหล่งที่มา: <https://dsp.dip.go.th/th/category/2017-11-27-08-04-02/2020-06-29-14-39-49>, 22 ตุลาคม 2563.
- นิรนาม. (ม.ป.ป.). **องค์การ และการจัดการ**. [online]. แหล่งที่มา: http://www.elfhs.sru.ac.th/paranee_sr/pluginfile.php/187/block_html/content/%E0%B9%80%E0%B8%AD%E0%B8%81%E0%B8%AA%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%81%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%AA%E0%B8%AD%E0%B8%99.pdf, 10 ตุลาคม 2563.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์ และคณะ. (ม.ป.ป.) **การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่**. [Online]. แหล่งที่มา: <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9A%E0%B8%A3%E0%B8%B4%E0%B8%AB%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B2%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B1%E0%B8%90%E0%B9%81%E0%B8%99%E0%B8%A7%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%A1%E0%B9%88>, 23 ตุลาคม 2563.
- ศูนย์ข้อมูลข่าวสารด้านเวชภัณฑ์กระทรวงสาธารณสุข. 2563. **ข้อสรุปมาตรการและข้อสั่งการเกี่ยวกับโควิด - 19**. [Online]. แหล่งที่มา: <http://dmsic.moph.go.th/editors/userfiles/files/c170363.pdf>, 23 ตุลาคม 2563.
- สำนักเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ. 2561. **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 (ฉบับราชกิจจานุเบกษา)**. [Online]. แหล่งที่มา: <https://drive.google.com/file/d/XSBMp8OCsauJqECOB-XZLB91-cRrNsEV/view>, 23 ตุลาคม 2563.
- สำนักสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2563ก. **แผนการปฏิรูปประเทศ**. [Online]. แหล่งที่มา: <http://nscr.nesdb.go.th/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%9B%E0%B8%8F%E0%B8%B4%E0%B8%A3%E0%B8%B9%E0%B8%9B%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8/>, 23 ตุลาคม 2563.

- สำนักสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2563ข. **แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ.2564-2565.** [Online]. แหล่งที่มา: <http://nscr.nesdb.go.th/cpcovid/>, 23 ตุลาคม 2563
- อักษรพร จุฬารัตน. 2553. **นิยามคำว่า หน่วยงานของรัฐ ตามพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่.** [Online]. แหล่งที่มา: http://app-thca.krisdika.go.th/Naturesig/CheckSig?which Law=cmd&year=2542&lawPath=c2_0237_2542, 10 ตุลาคม 2563.
- BBC news. 2563. **โควิด-19: เศรษฐกิจไทยไตรมาส 2/2563 ติดลบ 12.2% ต่ำสุดนับตั้งแต่วิกฤตต้มยำกุ้ง** [Online]. แหล่งที่มา: <https://www.bbc.com/thai/thailand-53795239>, 22 ตุลาคม 2563.
- Pfiffner, J.M. and F.P. Sherwood. 1965. **Administrative organization international series in management.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Tada Ratchagit. 2019. **POLC – ทฤษฎีการจัดการที่สร้างประสิทธิภาพให้กับองค์กร.** [Online]. แหล่งที่มา: <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190619-polc-management-concept/>, 12 ตุลาคม 2563.
- UIH digital & solutions infransructure. 2563. **4 พฤติกรรมที่จะกลายเป็น New normal ของผู้บริโภคหลังจบ COVID-19.** [Online]. แหล่งที่มา: <https://www.uih.co.th/th/knowledge/new-normal>, 22 ตุลาคม 2563.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง :
ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) รุ่นที่ 12 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ตารางภาคผนวก ก-1 รายชื่อผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ
(นบส. 2) รุ่นที่ 12 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
1	นางแก้วกาญจน์ วสุพรพงศ์	รองอธิบดีกรมบัญชีกลาง	กรมบัญชีกลาง
2	นายสุชาติ เจริญศรี	รองอธิบดีกรมชลประทาน	กรมชลประทาน
3	นายพจน์ภีร์ชต์ เนียมจ้อย	รองอธิบดีกรมตรวจบัญชีสหกรณ์	กรมตรวจบัญชีสหกรณ์
4	นายบัญชา สุขแก้ว	รองอธิบดีกรมประมง	กรมประมง
5	นายสุรเดช สมิเปรม	รองอธิบดีกรมปศุสัตว์	กรมปศุสัตว์
6	นายสถาพร ใจอารีย์	รองอธิบดีกรมพัฒนาที่ดิน	กรมพัฒนาที่ดิน
7	นายอชฌา สุวรรณนิตย์	รองอธิบดีกรมส่งเสริมสหกรณ์	กรมส่งเสริมสหกรณ์
8	นายวุฒิพงศ์ เนียมหอม	รองเลขาธิการสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม	สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม
9	นายพลเชษฐ์ ตราโซ	รองเลขาธิการสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร	สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร
10	นางสาวนนทิดา วรรณสว่าง	รองอธิบดีกรมการข้าว	กรมการข้าว
11	นางนงลักษณ์ เกตุเวชสุริยา	รองอธิบดีกรมหม่อนไหม	กรมหม่อนไหม
12	นายยงยุทธ นาคแดง	รองอธิบดีกรมการขนส่งทางบก	กรมการขนส่งทางบก
13	นายอภิรัฐ ไชยวงศ์น้อย	รองอธิบดีกรมทางหลวง	กรมทางหลวง
14	นายไกววัลย์ โรจนานุกุล	รองอธิบดีกรมทางหลวงชนบท	กรมทางหลวงชนบท
15	นายวรพล จันทรงาม	รองอธิบดีกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม	กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
16	นายจิระศักดิ์ ชูความดี	รองอธิบดีกรมป่าไม้	กรมป่าไม้
17	นางสาวสุกัญญาณี ยะวิญชาญ	รองอธิบดีกรมอุทยานแห่งชาติ	กรมอุทยานแห่งชาติ
18	นายพูนพงษ์ นัยนาภากรณ์	รองอธิบดีกรมพัฒนาธุรกิจการค้า	กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
19	นายนิวัติ น้อยผาง	รองอธิบดีกรมการพัฒนาชุมชน	กรมการพัฒนาชุมชน
20	นายชัยยศ เหลืองภัทรเชวง	รองอธิบดีกรมที่ดิน	กรมที่ดิน
21	นางธารินี แสงสว่าง	รองอธิบดีกรมคุมประพฤติ	กรมคุมประพฤติ

ตารางภาคผนวก ก-1 (ต่อ)

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
22	นางสาวสุพรรณิ ประเสริฐทอง กร	รองผู้อำนวยการสำนักงานกิจการ ยุติธรรม	สำนักงานกิจการยุติธรรม
23	นายชัยพล สุขเอี่ยม	รองอธิบดีกรมส่งเสริมวัฒนธรรม	กรมส่งเสริมวัฒนธรรม
24	นายศุภกิจ บุญศิริ	รองอธิบดีกรมโรงงานอุตสาหกรรม	กรมโรงงานอุตสาหกรรม
25	นายเจตนิพิฐ รอดภัย	รองอธิบดีกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม	กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม
26	นายธนะ อัลภาชน์	รองเลขาธิการสำนักงานมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม	สำนักงานมาตรฐาน ผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม
27	นางสาวพะเยาว์ คำมุข	รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม	สำนักงานเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม

ตารางภาคผนวก ก-2 รายชื่อที่ปรึกษาและเจ้าหน้าที่โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหาร
ส่วนราชการ (นบส. 2) รุ่นที่ 12 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	หน่วยงาน
ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ			
1	นายจุฑาธวัช อินทรสุขศรี	อดีตปลัดกระทรวงแรงงาน	
2	นายพงศ์โพยม วาศภูติ	อดีตปลัดกระทรวงมหาดไทย	
3	นายถวิล เปลี่ยนศรี	อดีตเลขาธิการสภาความมั่นคง แห่งชาติ	
4	นางเบญจวรรณ สร้างนิทร	อดีตเลขาธิการสำนักงาน ข้าราชการพลเรือน	
5	นายวิจารณ์ สิมมาฉายา	อดีตปลัดกระทรวง ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม	
ผู้บริหารโครงการ			
1	นายสมศักดิ์ เจตสุรกันต์	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน	สำนักงานข้าราชการพลเรือน
2	หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล	เลขาธิการ	สำนักงานข้าราชการพลเรือน
3	นางชุตินา หาญเผชิญ	รองเลขาธิการ	สำนักงานข้าราชการพลเรือน
4	นายอริยะ สกุลแก้ว	ผู้อำนวยการกลุ่มวิทยาลัยนักบริหาร	สำนักงานข้าราชการพลเรือน
เจ้าหน้าที่โครงการ			
1	นางสาวทัศนีย์ ดุสิตสุทธิรัตน์	รองผู้อำนวยการ	สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในราชการ
2	นางศรีพยม บุนนาค	ที่ปรึกษาด้านการบริหารโครงการ	สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในราชการ
3	นายชาณุวิทย์ ไกรฤกษ์	ที่ปรึกษาด้านพัฒนาหลักสูตร	สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนา ประสิทธิภาพในราชการ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

**แบบสอบถามความคิดเห็นของรองอธิบดี
ต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของรองอธิบดีต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal
2. ข้อมูลที่กรอกในแบบสอบถาม จะถูกปกปิดเป็นความลับ และใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal ของโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12 เท่านั้น
3. แบบสอบถามนี้ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของรองอธิบดีต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

(ทำเครื่องหมาย ✓ ใน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์)

1.1 เพศ

ชาย

หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30 – 39 ปี

40 – 49 ปี

50 – 59 ปี

1.3 การศึกษา

.....

1.4 กรม

.....

ส่วนที่ 2 ความเห็นของรองอธิบดีต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

2.1 ท่านคิดว่าการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal ควรปรับเรื่องใดใน 5 อันดับแรกที่จะมีผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงของระบบราชการได้อย่างรวดเร็ว (พิจารณาเลือก 5 ประเด็น โดย

เติมเลข 1 ในประเด็นที่เห็นว่ามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เติมเลข 2, 3, 4 และ 5 ในประเด็นที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรองลงมาตามลำดับ)

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์การ และออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย
- เพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองต่อประชาชนในสถานการณ์ หรือภาวะฉุกเฉิน
- ยกระดับการให้ข้อมูล และคำปรึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ให้บริการประชาชนสู่การบริการ ที่สะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนให้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่ลดความซ้ำซ้อน
- เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่
- พัฒนาระบบงบประมาณ และการคลังภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- สร้างระบบธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- จัดกำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ และขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- จัดและลดอัตรากำลัง เพื่อลดค่าใช้จ่าย ภาระผูกพันกับภาระงบประมาณในระยะยาว ให้สอดคล้องกับจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ
- พัฒนาทักษะ และสมรรถนะใหม่ เพื่อสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์ให้กับภาครัฐ
- ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถ มีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ
- ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างผู้นำให้เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง

2.2 ท่านมีข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ อย่างไร?

ประเด็นที่ 1 : การปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารราชการ ในยุค New normal

แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 : การปรับปรุงด้านการพัฒนาและการบริหารบุคลากรส่วนราชการ ในยุค New normal

แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 : การปรับปรุงด้านระบบการบริหารราชการ ในยุค New normal

แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

**แบบสอบถามความเห็นของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
ต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal**

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความเห็นของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal
2. ข้อมูลที่กรอกในแบบสอบถาม จะถูกปกปิดเป็นความลับ และใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal ของโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส.2) รุ่นที่ 12 เท่านั้น
3. แบบสอบถามนี้ มี 3 ส่วน ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความเห็นของกลุ่มพัฒนาระบบบริหารต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New Normal และส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

(ทำเครื่องหมาย ✓ ใน และเติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์)

1.1 เพศ

ชาย หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี
 40 – 49 ปี 50 – 59 ปี

1.3 การศึกษา

.....

1.4 กรม

.....

ส่วนที่ 2 ความเห็นของรองอธิบดีต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

2.1 ท่านคิดว่าการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal ควรปรับเรื่องใดใน 5 อันดับแรกที่จะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการได้อย่างรวดเร็ว (พิจารณาเลือก 5 ประเด็น โดย

เติมเลข 1 ในประเด็นที่เห็นว่ามีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เติมเลข 2, 3, 4 และ 5 ในประเด็นที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรองลงมาตามลำดับ)

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างองค์กร และออกแบบระบบการบริหารงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย
- เพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองต่อประชาชนในสถานการณ์ หรือภาวะฉุกเฉิน
- ยกระดับการให้ข้อมูล และคำปรึกษาจากหน่วยงานของรัฐ ให้บริการประชาชนสู่การบริการ ที่สะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนให้ง่ายมากยิ่งขึ้น
- บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่ลดความซ้ำซ้อน
- เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่
- พัฒนาระบบงบประมาณและการคลังภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
- สร้างระบบธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ
- พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- จัดกำลังบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ และขับเคลื่อนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- จัดและลดอัตรากำลัง เพื่อลดค่าใช้จ่าย ภาระผูกพันกับภาระงบประมาณในระยะยาว ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ
- พัฒนาทักษะ และสมรรถนะใหม่ เพื่อสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์ให้กับภาครัฐ
- ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ รักษาผู้มีความรู้ความสามารถ และมีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ
- ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างผู้นำให้เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ และสร้างความต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่ง

2.2 ท่านมีข้อเสนอแนวทางการดำเนินงานในแต่ละประเด็นต่อไปนี้ อย่างไร?

ประเด็นที่ 1 : การปรับปรุงด้านโครงสร้างการบริหารราชการ ในยุค New normal

แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 : การปรับปรุงด้านการพัฒนาและการบริหารบุคลากรส่วนราชการ ในยุค New normal
แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 3 : . การปรับปรุงด้านระบบการบริหารราชการ ในยุค New normal
แนวทางการดำเนินงาน :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (ถ้ามี)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ค

ผลการศึกษาจากแบบสอบถาม

ผลการศึกษาจากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)
 ต่อแนวทางการพัฒนาระบบราชการเพื่อรองรับการปรับตัวในยุค New normal

จำนวนความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง (ราย)													
ลำดับความสำคัญ	ประเด็นคำถาม												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
มากที่สุด	12	3	2	2	1	0	0	2	0	1	2	1	1
มาก	6	3	2	2	0	3	0	4	1	1	5	0	0
ปานกลาง	2	5	1	5	3	0	2	0	3	0	6	1	0
พอใช้	3	2	2	6	2	5	2	4	1	0	1	0	1
น้อยที่สุด	1	6	2	3	2	2	0	2	2	1	1	1	3
สรุปความสำคัญ	1	2		3				5			4		

จำนวนความคิดเห็นของข้าราชการหน่วยงานกพร. (ราย)													
ลำดับความสำคัญ	ประเด็นคำถาม												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
มากที่สุด	9	6	4	2	1	0	0	2	1	0	1	0	0
มาก	4	6	2	5	2	0	0	4	0	0	1	0	1
ปานกลาง	5	3	7	4	0	2	1	0	1	0	3	0	0
พอใช้	2	2	2	5	1	2	0	3	3	0	1	2	2
น้อยที่สุด	2	1	0	4	3	0	2	4	4	2	1	0	3
สรุปความสำคัญ	1	3	4	2				5					

สรุปลำดับผลการศึกษของผู้บริหารระดับสูงและกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)

ข้อที่	ประเด็นคำถาม	ลำดับความสำคัญ	
		กลุ่มผู้บริหาร	กลุ่ม กพร.
1	ปรับเปลี่ยนรูปแบบโครงสร้างและออกแบบระบบการบริหารงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว กระชับ ทันสมัย	1	1
2	เพิ่มสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐในการตอบสนองต่อประชาชนในสถานการณ์ หรือภาวะฉุกเฉิน	2	3
3	ยกระดับการให้ข้อมูล ให้บริการประชาชนสู่การบริการ ที่สะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนให้้ง่ายมากยิ่งขึ้น	5	4
4	บูรณาการข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อการบริหารราชการแผ่นดินที่ลดความซับซ้อน	2	2
5	เพิ่มประสิทธิภาพและสร้างความเข้มแข็งของการบริหารจัดการเชิงพื้นที่	6	7
6	พัฒนาระบบงบประมาณและการคลังภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ	5	9
7	สร้างระบบธรรมาภิบาลที่ยั่งยืนในหน่วยงานภาครัฐ	9	10
8	พัฒนากฎหมายเกี่ยวกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	4	5
9	จัดทำลัทธิคุณากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการให้บริการสาธารณะที่สำคัญ	7	6
10	จัดและลดอัตราค่าจ้าง เพื่อลดค่าใช้จ่าย ภาระผูกพันกับภาระงบประมาณในระยะยาว	10	11
11	พัฒนาทักษะ และ สมรรถนะใหม่ เพื่อสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์ให้กับภาครัฐ	3	7
12	ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจ และรักษาผู้มีความรู้ความสามารถ มีจิตสาธารณะเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ	10	11
13	ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคล สร้างผู้นำให้เป็นตัวอย่าง (Leadership by Example)	8	8

ภาคผนวก ง
รูปภาพกิจกรรม

รวมภาพกิจกรรมการอบรม นบส.2 รุ่น 12

1. รวมภาพกิจกรรมอบรมฯ และการศึกษาดูงานต่าง ๆ







