

แนวทางการปฏิบัติราชการของหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี หลังการปฏิรูประบบราชการ

โดย ว่าที่ร้อยตรีศรีธัญ สมานพันธ์

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างเครื่องมือการบริหารจัดการในสำนักงานรัฐมนตรีที่เป็นพื้นฐานและมีความจำเป็นต่อการตรวจสอบการบริหารราชการและจะช่วยประกันคุณภาพมาตรฐานและวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งสามารถวัดผลกระทบต่องานโดยรวมได้ ตลอดจนเพื่อเป็นเครื่องมือและเครื่องชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ปรับปรุงองค์การสำนักงานรัฐมนตรีและกระบวนการทำงานใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์บังปลาย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานว่า ระบบการบริหารราชการอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนไปสู่การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งยังขาดการจัดระเบียบที่เหมาะสมในการจะควบคุมผลการดำเนินงาน ดังนั้นในการศึกษานี้จึงมุ่งเน้นการวิเคราะห์เพื่ออธิบายถึงความเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มของการบริหารงานภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดจนปัญหาข้อจำกัด และความจำเป็นในการควบคุมการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่สำนักงานรัฐมนตรีเสียใหม่ โดยมีกรอบการดำเนินงานเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์และประเด็นในการศึกษาประกอบด้วย การสำรวจองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องและการพัฒนารูปแบบและเครื่องมือควบคุมที่เหมาะสม โดยศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการของระบบราชการ การนำนโยบายไปปฏิบัติ การพัฒนาองค์การ การปฏิรูประบบราชการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การรื้อปรับระบบ และอื่น ๆ เพื่อนำกรอบแนวคิดทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และข้อจำกัดในเรื่องอัตรากำลังและระบบงบประมาณในสำนักงานรัฐมนตรี

ผลการศึกษาวิเคราะห์พบว่า ผลจากการปฏิรูประบบราชการก่อให้เกิดกระแสแนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยเฉพาะในเรื่องของการปรับเปลี่ยนการทำงานให้ทันสมัย ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดการปรับลดขนาดและบทบาทภารกิจของภาครัฐ การมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ การเสริมสร้างการรับผิดชอบต่อปรับปรุงขีดสมรรถนะ ภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีจำเป็นต้องปรับปรุงการบริหารราชการและการเสริมสร้างการรับผิดชอบต่อผลงานตลอดจนการเสริมสร้างขีดสมรรถนะ/ศักยภาพ ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น ดังนี้

1. หลักการสำคัญเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติราชการ จากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าควรยึดหลักสำคัญ 2 ประการในการให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ กล่าวคือ หลักการว่าด้วยความสามารถในการบังคับควบคุมได้ และหลักการว่าด้วยการกำกับดูแลตนเองที่ดี

2. เครื่องมือในการควบคุมผลงานของหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี จากการศึกษาวิเคราะห์เห็นว่าการใช้ระบบการจัดทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานระหว่างหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีกับเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ซึ่งข้อตกลงดังกล่าวสอดคล้องกับแนวความคิดการบริหารงานสมัยใหม่หรือการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ที่ต้องการความคล่องตัวทางการบริหาร แต่สามารถควบคุมและสร้างเสริมการรับผิดชอบต่อผลงานของหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีได้ โดยควรประยุกต์ระบบบริหารผลการดำเนินงานเข้ามาใช้ในการสร้างข้อผูกมัดหรือการรับผิดชอบต่อหน้าที่สองฝ่าย

3. การปรับปรุงการรับผิดชอบต่อผลงานของหน่วยราชการ ประเด็นสำคัญของการเสริมสร้างการรับผิดชอบต่อผลงาน ได้แก่การปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติราชการให้มีลักษณะในแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะให้ส่วนราชการนำระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาประยุกต์ใช้ ซึ่งจะช่วยให้หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาว ภารกิจหรือพันธกิจหลัก วัตถุประสงค์รวม และตัวชี้วัด รวมถึงขีดความสามารถหลักและค่านิยมที่พึงประสงค์ อันเป็นปัจจัยเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน แผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีเข้าใจถึงวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์รวมของหน่วยงานในระยะยาว โดยเฉพาะความจำเป็นในการปรับตัวให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม และการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันอันจะทำให้หน่วยงานสามารถอยู่รอด และนำนโยบายไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4. เครื่องมือในการควบคุมผลงานของหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี จากการศึกษาวิเคราะห์การควบคุมผลงานของหัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรี สามารถขยายผลระบบการควบคุมในระดับองค์การลงไปในระดับหน่วยงานย่อย หรือสามารถประยุกต์ใช้เครื่องมือไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดทำสัญญาข้อตกลงว่าด้วยผลงาน/การใช้ทรัพยากรกับผู้บริหารระดับรองลงไปขององค์การ รวมถึงการวางแผนการทำงาน และตัวชี้วัดในระดับเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารระดับรองลงไปและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติ จะส่งมอบผลงานตามความคาดหวังที่ได้มีการตกลงไว้ล่วงหน้า