

การบริหารจัดการหน่วยงานกับการใช้กลยุทธ์การสร้างองค์กรยุคใหม่

นายกิตติพงษ์ เกิดฤทธิ์¹

ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขท้องถิ่น
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

บทนำ

การบริหารหน่วยงานให้หน่วยงานมีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการมีความจำเป็นในปัจจุบัน ที่การปฏิบัติราชการต้องดำเนินการให้ทันยุคสมัย ก้าวทันการดำเนินกิจการของภาคเอกชน และเพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในชีวิตวิถีใหม่แบบ new normal ที่นำระบบดิจิทัล และเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ ดำเนินการมากขึ้น การพัฒนาทักษะในการทำงานให้ทันต่อสภาวะปัจจุบัน และรองรับปริมาณงานจำนวนมาก ต้องประสานกับหน่วยงานนอกหน่วย เพื่อให้บริการแก่ผู้รับบริการ ไม่ว่าจะป็นองค์กร หน่วยงานอื่น ทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมถึงการให้บริการแก่ประชาชนที่เริ่มเน้นที่ความสะดวกได้มาตรฐานในการปฏิบัติหากภาค ราชการไม่ปรับการทำงานให้ทันยุคสมัย และยังใช้วิธีการทำงานแบบเดิมความล้มเหลวในระบบการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชนจะเป็นภาพสะท้อนให้เห็นถึงการพัฒนาประเทศที่ไม่สามารถประสานการพัฒนา กับ ประชาคมโลก เกิดความเสียเปรียบในเชิงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

การเลือกใช้เครื่องมือที่มุ่งหวังถึงความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ไม่ใช่การนำเครื่องมือในการ บริหารจัดการองค์กรมาใช้ในเชิงทดลองปฏิบัติ แต่เป็นการเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารที่เป็นเลิศเพื่อ ก่อให้เกิดผลที่เป็นเลิศ โดยมุ่งหวังผลในการปฏิบัติ สามารถนำหน่วยงานไปสู่องค์กร ที่มีสมรรถนะสูง รองรับ ภารกิจในภาวะหรือสถานการณ์ปกติ หรือสถานการณ์วิกฤตที่ไม่สามารถนำวิธีการทำงานแบบปกติมาใช้บริหาร จัดการ เป็นการเตรียมความพร้อมในทุกสถานการณ์ รวมถึงการนำวิธีการปฏิบัติใหม่มาดำเนินการเพื่อให้บรรลุ ถึงความเป็นเลิศดังกล่าวจึงนำเอาศาสตร์พระราชชา หรือหลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทั้งสิ้น ๒๓ ประการที่ทรงผสานแนวคิดตะวันตกที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ใช้จัด โครงสร้างและบริหารจัดการหน่วยงาน ในการบริหารจัดการองค์กรแบบ Multi-Flex Structure ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ และลักษณะองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เข้ากับแนวคิดตะวันออกหรือบริบทพื้น ถิ่น เพื่อให้ได้การบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน และเมื่อผสานกับเทคโนโลยีการสื่อสารกับแนวการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และทักษะ การปฏิบัติในศตวรรษหน้า จะทำให้หน่วยงานทำงานได้เต็มสมรรถนะอย่างยั่งยืนโดยตั้งความหวังอย่างสูงว่า ข้อค้นพบที่ได้จากการปฏิบัติมาตลอดจะสามารถเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่นำไปปฏิบัติและ นำไปต่อยอดในการทำงานตามบริบทของหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้ได้กลยุทธ์การสร้างองค์กรที่สามารถ นำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีลักษณะเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย อันจะยังประโยชน์ ต่อองค์กร หน่วยงาน ประชาชน และประเทศชาติโดยรวม ต่อไป

¹ นายกิตติพงษ์ เกิดฤทธิ์, ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย

วัตถุประสงค์

หน่วยงาน/องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดนวัตกรรมในการบริหารจัดการองค์กร สมรรถนะสูงให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ขอบเขตการศึกษา

การนำหลักการและแนวคิดที่จำเป็นในการปรับปรุงสมรรถนะในการทำงาน ได้แก่ หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การจัดโครงสร้างองค์กรแบบ Multi-Flex Structure ทักษะในศตวรรษที่ ๒๑ และลักษณะองค์กร ที่มีสมรรถนะสูง (HPO) เพื่อให้ได้รูปแบบการปฏิบัติราชการที่สามารถรองรับภารกิจที่หลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย และสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากร

วิธีการศึกษา

การปฏิบัติงานจริงขององค์กรการปรับโครงสร้างการบริหาร และการปฏิบัติภายในหน่วยงานเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับภารกิจที่หลากหลายของหน่วย ทั้งงานนโยบาย งานตามอำนาจและหน้าที่ทั้งของหน่วย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานติดต่อประสานงาน งานความร่วมมือ งานโครงการ และงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา

แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

การสรรหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรโดยการสร้างกลยุทธ์ในการจัดโครงสร้างองค์กรแนวใหม่ เป็นการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อการบริหารงานในบริบทของกองสาธารณสุขท้องถิ่นโดยอาศัยหลักการดังนี้

๑. แนวคิดหลักการทรงงาน ๒๓ ประการ²

กิตติพงษ์ เกิดฤทธิ์ (๒๕๖๔) ในงานเขียนหลักการทรงงานกับการพัฒนาที่ยั่งยืนว่า ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงเป็นพระมหากษัตริย์ที่นอกจากจะทรงด้วยทศพิธราชธรรมแล้ว ทรงยังเป็นพระราชอาที่แบบอย่างในการดำเนินชีวิต และการทำงานแก่พสกนิกรของพระองค์ และนานาประเทศอีกด้วย ผู้คนต่างประจักษ์ถึงพระอัจฉริยภาพของพระองค์ และมีความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นอันหาที่สุดมิได้ ซึ่งแนวคิดหรือหลักการทรงงานของในหลวงรัชกาล ที่ ๙ มีความน่าสนใจ ที่สมควรนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานเป็นอย่างยิ่ง หากพสกนิกรต้องการปฏิบัติตามรอยเบื้องพระยุคลบาท สามารถนำหลักการทรงงานของพระองค์ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ดังนี้

(๑) จะทำอะไรต้องศึกษาข้อมูลให้เป็นระบบ

ทรงศึกษาข้อมูลรายละเอียดอย่างเป็นระบบจากข้อมูลเบื้องต้น ทั้งเอกสาร แผนที่ สอบถามจากเจ้าหน้าที่ นักวิชาการ และราษฎรในพื้นที่ให้ได้รายละเอียดที่ถูกต้อง เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้ประโยชน์ได้จริง อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และตรงตามเป้าหมาย

² สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) .หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๙

(๒) ระเบิดจากภายใน

จะทำการใด ๆ ต้องเริ่มจากคนที่เกี่ยวข้องเสียก่อน ต้องสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ให้เกิดความเข้าใจ และอยากทำ ไม่ใช่การสั่งให้ทำ คนไม่เข้าใจก็อาจจะไม่ทำก็เป็นได้ในการทำงานนั้นอาจจะ ต้องคุยหรือประชุมกับลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน หรือคนในทีมเสียก่อน เพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายและวิธีการต่อไป

(๓) แก้ปัญหาจากจุดเล็ก

ควรมองปัญหาภาพรวมก่อนเสมอ แต่เมื่อจะลงมือแก้ปัญหาที่นั้น ควรมองในสิ่งที่คน มักจะมองข้ามแล้วเริ่มแก้ปัญหากจากจุดเล็ก ๆ เสียก่อน เมื่อสำเร็จแล้วจึงค่อย ๆ ขยับขยาย แก้ไปเรื่อย ๆ ทีละจุดเราสามารถเอามาประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ โดยมองไปที่เป้าหมายใหญ่ของงานแต่ละชิ้นแล้วเริ่ม ลงมือทำจากจุดเล็ก ๆ ก่อน ค่อย ๆ ทำ ค่อย ๆ แก้ไปที่ละจุด งานแต่ละชิ้นก็จะลุล่วงไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ “ถ้าปวดหัวคิดอะไรไม่ออก ก็ต้องแก้ไขการปวดหัวนี้ก่อน มันไม่ได้แก้อาการจริง แต่ต้องแก้ปัญหากที่ทำให้เราปวดหัวให้ ได้เสียก่อน เพื่อจะให้อยู่ในสภาพที่ดีได้...”

(๔) ทำตามลำดับขั้น

เริ่มต้นจากการลงมือทำในสิ่งที่จำเป็นก่อน เมื่อสำเร็จแล้วก็เริ่มลงมือสิ่งที่จำเป็นลำดับ ต่อไป ด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง ถ้าทำตามหลักนี้ได้ งานทุกสิ่งก็จะสำเร็จได้โดยง่าย... ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงเริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นที่สุดของประชาชนเสียก่อน ได้แก่ สุขภาพสาธารณสุข จากนั้นจึงเป็น เรื่องสาธารณสุขโภชนาการขั้นพื้นฐาน และสิ่งจำเป็นในการประกอบอาชีพ อาทิ ถนน แหล่งน้ำเพื่อการเกษตร การอุปโภคบริโภคเน้นการปรับใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่ราษฎรสามารถนำไปปฏิบัติได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด “การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชน ส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน ใช้วิธีการ และอุปกรณ์ที่ประหยัดแต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อได้พื้นฐานที่มั่นคง พร้อมพอสมควรสามารถปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป...” พระบรมราโชวาท ของในหลวงรัชกาลที่ ๙ เมื่อวันที่ ๑๘ กรกฎาคม ๒๕๑๗

(๕) ภูมิสังคม ภูมิศาสตร์ สังคมศาสตร์

การพัฒนาใด ๆ ต้องคำนึงถึงสภาพภูมิประเทศของบริเวณนั้นว่าเป็นอย่างไร และสังคมวิทยาเกี่ยวกับลักษณะนิสัยใจคอคน ตลอดจนวัฒนธรรมประเพณีในแต่ละท้องถิ่นที่มีความแตกต่างกัน “การพัฒนาจะต้องเป็นไปตามภูมิประเทศทางภูมิศาสตร์และภูมิประเทศทางสังคมศาสตร์ ในสังคมวิทยา คือนิสัยใจคอของคนเราจะไปบังคับให้คนอื่นคิดอย่างอื่นไม่ได้ เราต้องแนะนำ เข้าไปดูว่าเขาต้องการอะไรจริง ๆ แล้วก็อธิบายให้เขาเข้าใจหลักการของการพัฒนานี้ก็จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่ง”

(๖) ทำงานแบบองค์รวม

ใช้วิธีคิดเพื่อการทำงานโดยวิธีคิดอย่างองค์รวม คือการมองสิ่งต่าง ๆ ที่เกิด อย่างเป็นระบบครบวงจรทุกสิ่งทุกอย่างมีมิติเชื่อมต่อกัน มองสิ่งที่เกิดขึ้นและแนวทางแก้ไขอย่างเชื่อมโยง

(๗) ไม่ติดตำรา

เมื่อเราจะทำการใดนั้น ควรทำงานอย่างยืดหยุ่นกับสภาพและสถานการณ์นั้น ๆ ไม่ใช่การยึดติดอยู่กับแค่ ในตำราวิชาการ เพราะบางทีความรู้ท่วมหัว เอาตัวไม่รอด บางครั้งเรายึดติดทฤษฎีมากจนเกินไปจนทำอะไร ไม่ได้เลย สิ่งที่เราทำบางครั้งต้องโอบอ้อมต่อสภาพธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สังคม และจิตวิทยาด้วย

(๘) รู้จักประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด

ในการพัฒนาและช่วยเหลือราษฎร ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงใช้หลักในการแก้ปัญหาด้วยความเรียบง่ายและประหยัด ราษฎรสามารถทำได้เอง หาได้ในท้องถิ่นและประยุกต์ใช้สิ่งที่มีอยู่ในภูมิภาคนั้นมาแก้ไข ปรับปรุง โดยไม่ต้องลงทุนสูงหรือใช้เทคโนโลยีที่ยุ่งยากมากนักดังพระราชดำรัสตอนหนึ่งว่า “...ให้ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูกโดยปล่อยให้ขึ้นเองตามธรรมชาติจะได้ประหยัดงบประมาณ...”

(๙) ทำให้ง่าย

ทรงคิดค้น ดัดแปลง ปรับปรุงและแก้ไขงาน การพัฒนาประเทศตามแนวพระราชดำริไปได้โดยง่าย ไม่ยุ่งยากซับซ้อน และที่สำคัญอย่างยิ่งคือ สอดคล้องกับสภาพความเป็นอยู่ของประชาชนและระบบนิเวศโดยรวม “ทำให้ง่าย”

(๑๐) การมีส่วนร่วม

ทรงเป็นนักประชาธิปไตย ทรงเปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็น “สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำให้กว้างขวาง หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งความวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือ การระดมสติปัญญาและประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยการปฏิบัติบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง”

(๑๑) ต้องยึดประโยชน์ส่วนรวม

ในหลวงรัชกาลที่ ๙ ทรงระลึกถึงประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังพระราชดำรัสตอนหนึ่งว่า “...ใครต่อใครบอกว่า ขอให้เสียสละส่วนตัวเพื่อส่วนรวม อันนี้ฟังจนเบื่อ อาจรำคาญด้วยซ้ำว่า ใครต่อใคร มาก็บอกว่าขอให้คิดถึงประโยชน์ส่วนรวม อาจมานึกในใจว่าให้ ๆ อยู่เรื่อยแล้วส่วนตัวจะได้อะไร ขอให้คิดว่าคนที่ให้เป็นเพื่อส่วนรมนั้น มิได้ให้ส่วนรวมแต่อย่างเดียวเป็นการให้เพื่อตัวเองสามารถที่จะมีส่วนรวมที่จะอาศัยได้...”

(๑๒) บริการที่จุดเดียว

ทรงมีพระราชดำริมากกว่า ๒๐ ปีแล้ว ให้บริหารศูนย์ศึกษาการพัฒนาหลายแห่งทั่วประเทศโดยใช้หลักการ “การบริการรวมที่จุดเดียว : One Stop Service” โดยทรงเน้นเรื่องรู้ รัก สามัคคี และการร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจกันด้วยการปรับลดช่องว่างระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(๑๓) ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ทรงเข้าใจถึงธรรมชาติและต้องการให้ประชาชนใกล้ชิดกับทรัพยากรธรรมชาติ ทรงมองปัญหาธรรมชาติอย่างละเอียด โดยหากเราต้องการแก้ไขธรรมชาติจะต้องใช้ธรรมชาติเข้าช่วยเหลือเราด้วย

(๑๔) ใช้ธรรมชาติปราบธรรมชาติ

ทรงนำความจริงในเรื่องธรรมชาติและกฎเกณฑ์ของธรรมชาติมาเป็นหลักการแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงสถานะที่ไม่ปกติเข้าสู่ระบบที่ปกติ เช่น การบำบัดน้ำเน่าเสียโดยให้ผักตบชวา ซึ่งมีตามธรรมชาติให้ดูดซึมสิ่งสกปรกปนเปื้อนในน้ำ

(๑๕) ปลูกป่าในใจคน

การจะทำการใดสำเร็จต้องปลูกจิตสำนึกของคนเสียก่อน ต้องให้เห็นคุณค่าเห็นประโยชน์กับสิ่งที่จะทำ “เจ้าหน้าที่ป่าไม้ควรจะปลูกต้นไม้ลงในใจคนเสียก่อน แล้วคนเหล่านั้นก็จะพากันปลูกต้นไม้ลงบนแผ่นดินและจะรักษาต้นไม้ด้วยตนเอง”

(๑๖) ขาดทุนคือกำไร

หลักการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ ๙ ที่มีต่อพสกนิกรไทย “การให้” และ “การเสียสละ” เป็นการกระทำอันมีผลเป็นกำไร คือความอยู่ดีมีสุขของราษฎร

(๑๗) การพึ่งพาตนเอง

การพัฒนาตามแนวพระราชดำริ เพื่อการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้นด้วยการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า เพื่อให้มีความแข็งแรงพอที่จะดำรงชีวิตได้ต่อไป แล้วขั้นต่อไปก็คือ การพัฒนาให้ประชาชนสามารถ อยู่ในสังคมได้ตามสภาพแวดล้อมและสามารถ พึ่งตนเองได้ในที่สุด

(๑๘) พออยู่พอกิน

ให้ประชาชนสามารถอยู่อย่าง “พออยู่พอกิน” ให้ได้เสียก่อน แล้วจึงค่อยขยับขยายให้มีขีดสมรรถนะที่ก้าวหน้าต่อไป

(๑๙) เศรษฐกิจพอเพียง

เป็นปรัชญาที่ในหลวงรัชกาลที่ ๙ พระราชทานพระราชดำรัสชี้แนะแนวทางการดำเนินชีวิต ให้ดำเนินไปบน “ทางสายกลาง” เพื่อให้รอดพ้นและสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งปรัชญานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทั้งระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

(๒๐) ความซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจต่อกัน

ผู้ที่มีความสุจริตและบริสุทธิ์ใจ แม้จะมีความรู้น้อย ก็ย่อมทำประโยชน์ให้แก่ส่วนรวมได้มากกว่าผู้ที่มีความรู้มาก แต่ไม่มีความสุจริต ไม่มีความบริสุทธิ์ใจ

(๒๑) ทำงานอย่างมีความสุข

ทำงานต้องมีความสุขด้วย ถ้าเราทำอย่างไม่มีความสุขเราจะแพ้ แต่ถ้าเรามีความสุขเราจะชนะ สนุกกับการทำงานเพียงเท่านั้น ถือว่าเราชนะแล้ว หรือจะทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นก็สามารถทำได้ “...ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกันในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น...”

(๒๒) ความเพียร

การเริ่มต้นทำงานหรือทำสิ่งใดนั้นอาจไม่ได้มีความพร้อม ต้องอาศัยความอดทนและความมุ่งมั่น ดังเช่น พระราชนิพนธ์ “พระมหาชนก” กษัตริย์ผู้เพียรพยายามแม้จะไม่เห็นฝั่งก็จะว่ายน้ำต่อไป เพราะถ้าไม่เพียรว่าย ก็จะตกเป็นอาหารปู ปลา และไม่ได้พบกับเทวดาที่ช่วยเหลือมิให้จมน้ำ

(๒๓) รู้ รัก สามัคคี

รู้ คือ รู้ปัญหาและรู้วิธีแก้ปัญหานั้น รัก คือ เมื่อเรารู้ถึงปัญหาและวิธีแก้แล้ว เราต้องมีความรัก ที่จะลงมือทำ ลงมือแก้ปัญหานั้น สามัคคี คือ การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ไม่สามารถลงมือทำคนเดียวได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน

๒. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่³

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) คือ การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่

³ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่, บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์และคณะ : สถาบันพระปกเกล้า

ความเป็นเลิศโดยการนำเอาแนวทาง หรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพการคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัด และแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะการให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนทั้งการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

๑.๒.๑ เหตุผลที่ต้องนำแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาใช้

(๑) กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ที่ต้องเพิ่มศักยภาพ และความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไป

(๒) ระบบราชการไทยมีปัญหาที่สำคัญ คือ ความเสื่อมถอยของระบบราชการ และขาดธรรมาภิบาล ถ้าภาครัฐไม่ปรับเปลี่ยนและพัฒนาการบริหารจัดการของภาครัฐ เพื่อไปสู่องค์กรสมัยใหม่โดยยึดหลักธรรมาภิบาลก็จะส่งผลบั่นทอนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งยังเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมในอนาคตด้วย ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงระบบต่าง ๆ ของภาครัฐและยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ที่เป็นรูปธรรมมีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้

๑) การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน

๒) ลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน

๓) การกำหนด การวัด และการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร

และระดับบุคคล

๔) การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านบุคลากร (เช่น การฝึกอบรม ระบบ ค่าตอบแทนและระบบคุณธรรม) เทคโนโลยี เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้อย่างบรรลุวัตถุประสงค์

๕) การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขัน ทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะเดียวกันภาครัฐก็หันมา ทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำเองและสิ่งใดควรปล่อยให้เอกชนทำ

๑.๒.๒ หลักใหญ่ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนระบบราชการที่เน้นระเบียบ และขั้นตอนไปสู่การบริหารแบบใหม่ ซึ่งเน้นผลสำเร็จและความรับผิดชอบ รวมทั้งใช้เทคนิค และวิธีการของเอกชน มาปรับปรุงการทำงาน Christopher Hood⁴ (๑๙๙๑) ในบทความ “A Public Management for all seasons?” เห็นว่าสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักสำคัญ ๗ ประการ คือ

(๑) จัดการโดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ

(๒) มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของผลงาน

(๓) เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

(๔) แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อยๆ (Shift to disaggregation of units in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิตให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

(๕) เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล

(๖) เน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice)

(๗) เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) “ทำงานมากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

๓. แนวคิดกลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่

(ณรงค์วิทย์ แสนทอง)⁵ เสนอการจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ โดยใช้ Multi-Flex Structure ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

Matrix Structure หมายถึง การออกแบบโครงสร้างการบริหารงานแบบไขว้กันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีโอกาสทางานได้มากกว่าหนึ่งหน้าที่

Skills Matrix หมายถึง การออกแบบระบบการพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีมากกว่าหนึ่งทักษะ เป็นการออกแบบตารางไขว้ระหว่างตำแหน่งงานกับทักษะที่จำเป็นในหน่วยงานหรือองค์กร

Network/Process Structure หมายถึง การจัดโครงสร้างการบริหารงานโดยมุ่งเน้นกระบวนการหรือเครือข่ายมากกว่าตามหน้าที่งาน

Flexi-Benefits หมายถึง การจัดระบบการบริหารผลตอบแทนที่มีความยืดหยุ่นตามความต้องการ ของพนักงานแต่ละคน

Flexi-Time หมายถึง การกำหนดเวลาเข้าและเลิกงานให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของแต่ละคนแต่ละงาน

Flexi - Learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล

๔. ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (๒๑st Century Skill)⁶

(Maytwin P. ๒๕๖๑) องค์กร World Economic Forum (WEF) ทำการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของตลาดแรงงาน รวมทั้งแนวโน้มของเทคโนโลยีในองค์กรใหญ่ๆทั่วโลก ผลการศึกษาได้สรุปทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ ๒๑ (๒๑st - Century Skill) ออกมาเป็น ๑๖ ทักษะ โดยสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ดังนี้

(๑) Foundational Literacies กลุ่มทักษะพื้นฐานที่จำเป็นต้องใช้ใน “การปฏิสัมพันธ์กับบริบทที่แตกต่างกัน” เพราะเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ๆได้ก่อให้เกิดบริบทการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ซึ่งทักษะเหล่านี้ ได้แก่

การใช้ภาษา (Literacy)

การคำนวณ (Numeracy)

5

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. MULTI-FLEX STRUCTURE : กลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ สืบค้น จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_103635.pdf

6

Maytwin P. (2561). 21st-Century Skill : ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 5 /11/2564 จาก <https://medium.com/base-the-business-playhouse/21st-century-skill-ทักษะแห่งศตวรรษที่-21-898985d417ce>

การใช้เทคโนโลยี (ICT Literacy)
การใช้วิทยาศาสตร์กับสิ่งรอบตัว (Scientific Literacy)
การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและวัฒนธรรม (Cultural & Civic Literacy)
การจัดการด้านการเงิน (Financial Literacy) ที่รวมไปถึงวิธีการเป็นผู้ประกอบการ
หรือ entrepreneurship ก็นับเป็นทักษะที่จำเป็นต่อการใช้ชีวิตเช่นกัน

(๒) Competencies กลุ่มทักษะที่ต้องนำมาใช้ใน “การจัดการกับปัญหา”
หรือความท้าทายที่ต้องเจอในชีวิต ซึ่งความท้าทายเหล่านั้นจะมีความซับซ้อนขึ้นกว่าเมื่อเทียบกับความท้าทาย
ในโลกเก่าโดยกลุ่มทักษะนี้จะเป็นทักษะสำคัญที่ใช้ร่วมกันในการ

วิเคราะห์ปัญหาให้ถูกจุด (Critical Thinking)

สร้างวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creativity) รวมทั้ง

สื่อสารและทำงานร่วมกับผู้อื่น (Communication & Collaboration)

เพื่อแก้ปัญหาให้ได้ กลุ่มทักษะนี้มักถูกเรียกรวมๆว่า ‘4C’ จัดได้ว่าเป็นทักษะหลักที่ทำให้มนุษย์เหนือกว่าคอมพิวเตอร์

(๓) Character Qualities กลุ่มทักษะที่ใช้ใน “การจัดการตัวเองกับสภาพสังคม”
ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เช่น

ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)

การริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative)

ความพยายามในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Persistence/Grit)

ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม (Adaptability)

ความเป็นผู้นำ (Leadership)

ความตระหนักถึงสังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural Awareness)

๕. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสมรรถนะสูง

๑.๕.๑ ลินเดอร์ และบรูคส์⁷ (๒๐๐๔) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการได้ชี้ให้เห็นว่าการ
ที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้นจะต้อง
ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ ๖ ประการ ได้แก่

(๑) การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (client-centered) มีพันธกิจที่มุ่งมั่นต่อการตอบสนอง
ความต้องการของความคาดหวังของประชาชนและมีการดำเนินการเพื่อค้นหาความต้องการและความคาดหวัง
ของประชาชนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

(๒) การมุ่งเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ (outcome-oriented) องค์กรดำเนินการ เพื่อนำไปสู่
การบรรลุผลลัพธ์ ซึ่งหน่วยงานราชการโดยปกติมีการจัดการผลการดำเนินงานในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (input) และ
ผลผลิต (output) มากกว่าผลลัพธ์

(๓) สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (accountable) เกิดได้จากการตรวจสอบได้ทางการเงินการระมัดระวังจำนวนเงินที่ถูกจ่ายไปในงบประมาณที่กำหนด องค์กรที่สมรรถนะสูงไม่เพียงแต่วัดผล
และรายงานผลการดำเนินงานเท่านั้น แต่ต้องชี้แจงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของเงินที่ถูกจ่ายไป

(๔) มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (innovative and flexible) องค์กร
มีการค้นหาโอกาสใหม่ๆ และสร้างความคิดสร้างสรรค์ที่ตอบสนองสู่ความท้าทายใหม่ ๆ พนักงานถูกกระตุ้น

ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับวิธีที่จะสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและมีกระบวนการและโครงสร้างองค์กรตอบสนองอย่างฉับพลันต่อโอกาสขององค์กร

(๕) พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (open and collaborative) มีความเข้าใจในระบบใหญ่ขององค์กร สร้างการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นๆ และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียมีการปฏิบัติงานที่เปิดกว้าง และมีหน่วยงานเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือที่ดีในการทำงาน

(๖) มีความมุ่งมั่น (passionate) องค์กรมีความชัดเจนต่อเป้าหมาย และการปฏิบัติงานในการที่จะทำให้เกิดความสัมฤทธิ์ผล

๑.๕.๒ ลินเดอร์ และบรูคส์ ให้รายละเอียดว่า หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ ที่สำคัญอีก ๙ ประการได้แก่

(๑) การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (strategy and policy making) กำหนดความชัดเจนแนวทางที่จะไปสู่เป้าหมาย ตระหนักถึงยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร ซึ่งยุทธศาสตร์และนโยบายที่ดีนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

(๒) การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (organization and process design) ใช้หลัก ๖ ประการเป็นกรอบของรูปแบบกระบวนการขององค์กรที่มีสมรรถนะสูง ไม่เพียงแต่ออกแบบองค์กรและกระบวนการเพื่อความก้าวหน้า องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อยกระดับผลลัพธ์และคุณค่าขององค์กร

(๓) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มีการวางแผนและกระบวนการเพื่อให้มั่นใจว่านำไปสู่การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มีการแบ่งปันผลการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผยกับสมาชิกในองค์กร

(๔) การมีพันธมิตรและเครือข่าย (partnering) ทั้งจากภาคเอกชนหรือผู้ให้บริการอื่น จนถึงการมีส่วนร่วมของอาสาสมัครจากองค์กรหรือชุมชน การร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

(๕) การดำเนินงานที่ดี (operations) องค์กรดำเนินการก่อให้เกิดคุณภาพสูงในทุก ๆ วันเพื่อส่งมอบสิ่งที่ดีและงานที่มีคุณภาพ

(๖) การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (marketing and client relationship management) มีการจัดทีมงานวิเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ การสำรวจความพึงพอใจและผลการศึกษา เพื่อนำไปสู่การทราบความต้องการของลูกค้า สิ่งเหล่านี้ทำให้เข้าใจถึงความแตกต่างของลูกค้าและนำไปสู่การออกแบบการให้บริการแก่กลุ่มเป้าหมาย

(๗) การจัดหาและการขนส่ง (procurement and logistics) มีการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น การลงทุน กระบวนการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และระบบสนับสนุนที่ดีและบริหารจัดการได้ทันกับเวลาที่ลูกค้าต้องการ

(๘) การบริหารทุนมนุษย์ (human capital management) มีระบบบริหารบุคลากรที่ยืดหยุ่นเปิดโอกาสนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม และตอบสนองความต้องการของบุคลากร

(๙) การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (information management) นำข้อมูลสารสนเทศไปสู่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๕.๓ เดอ วาล⁸ (๒๐๐๗) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย องค์กรประกอบ ๔ กลุ่ม ได้แก่

- (๑) การเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก
- (๒) โครงสร้างองค์กรอันประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๔ ตัว คือ การออกแบบองค์กร ยุทธศาสตร์ การจัดการกระบวนการ และเทคโนโลยี
- (๓) วัฒนธรรมองค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ ๓ ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ การจัดการกับปัจเจกบุคคล และกำหนดบทบาทที่เหมาะสม และวัฒนธรรม
- (๔) พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร โดยการเน้นการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และตอบสนองต่อปัจจัยภายนอก

๑.๕.๔ นิสตารค์ เวชยานนท์⁹ (๒๕๕๑) ได้นำเสนอรูปแบบ การบริหารงานองค์กร ที่มีสมรรถนะสูงที่จะนำไปสู่ความยั่งยืนนั้นควรมีองค์ประกอบ คือ

- (๑) ต้องมีฐานรากที่มั่นคง คือมีทุนมนุษย์และการบริหารทุนมนุษย์ที่เข้มแข็ง
- (๒) ต้องมีวัฒนธรรมร่วมกันโดยเป็นวัฒนธรรมที่เน้นด้านการเรียนรู้ การปรับปรุงต่อเนื่อง วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมมุ่งผลงานสูง วัฒนธรรมความไว้วางใจ วัฒนธรรมการกระจายอำนาจ เป็นต้น
- (๓) ต้องมีระบบการสร้างและสะสมความรู้ โดยระบบเหล่านี้ต้องเชื่อมโยงกับตัวชีวิตต่างๆ และสะท้อนถึงการให้รางวัลหรือการจูงใจในรูปแบบอื่นด้วย
- (๔) ต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น มีการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย พันธกิจที่ทำทนาย และเป็นไปได้โดยให้คนได้ใช้ศักยภาพของตนเองมากที่สุด
- (๕) มีการบูรณาการตั้งแต่วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และตัวบุคลากร เพื่อตอบสนอง ทั้งเป้าหมาย ขององค์กรที่มีสมรรถนะสูงและเป้าหมายของบุคคล
- (๖) ต้องมีการบริหารงานที่เป็นการสร้างคุณค่าที่ดีให้กับสังคม ตอบสนอง ความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

๖. แนวคิดในการเป็น Facilitator^{๑๐}

Facilitator หมายถึง คนกลางที่เชื่อมคนทำงานเข้าด้วยกัน เป็นผู้ที่ช่วยผลักดันให้เกิด ความรู้ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการพัฒนางานและการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยโดย Facilitator เป็นผู้กระตุ้น ให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ดึงความคิด ที่มีคุณค่าจากภายในตัวสมาชิกออกมาให้มากที่สุด และเกิดเป็น Best Practice ผ่านการใช้เทคนิคและกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นหัวใจ ที่สำคัญ มีบทบาทสำคัญกับกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กร คือเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เพื่อกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมมากที่สุด เป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Learning Coach) เป็นผู้มีความรู้จาก ประสบการณ์ (Tacit Knowledge) ได้เล่าถึงประสบการณ์และวิธีการแก้ปัญหา เป็นผู้กระตุ้น

⁸ A. A. De Waal, "The Characteristics of High Performance Organization," Business Strategy Series 8, 3 (Emerald Group Publishing 2007): 179-185.

⁹ นิสตารค์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์(กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, 2551), 22-25

¹⁰ เรียนรู้สู่การเป็น Facilitator,งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นจาก <https://www2.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/10884/>

(Catalyst) เพื่อตั้งพลังหรือศักยภาพของบุคลากร เป็นผู้สร้างบรรยากาศ (Climate Setter) เป็นผู้ช่วยการสื่อสาร (Communicator Enabler) และเป็นผู้สังเกตการณ์ (Observer) รับรู้ถึงพฤติกรรม ความรู้สึก และวิธีคิด เพื่อปรับกระบวนการให้เหมาะสม

ข้อค้นพบ

ข้อค้นพบในการนำหลักการทรงงานมาเป็นหลักในการสร้างกลยุทธ์ในการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เกิดการบริหารราชการภาครัฐแนวใหม่ สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรภายในหน่วยมีความสามารถสูง มีรอบความคิดในเชิงบวกและสร้างสรรค์ มีทักษะความชำนาญอย่างดีเลิศและเป็นคลังความรู้ในการถ่ายทอดประสบการณ์ ดังจะเห็นได้ว่าสามารถรองรับงานที่มีปริมาณมาก ในขณะเดียวกันกับที่เนื้องานอยู่ในระดับมาตรฐานการประสานงาน การสื่อสาร การสร้างความร่วมมือ และการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติหน้าที่ร่วมกันเกิดความชัดเจนในเนื้อหาและแนวทางการปฏิบัติ การสร้างโครงการเพื่อให้บริการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปจนถึงอรรถประโยชน์แก่ประชาชน สร้างความรอบรู้แก่ผู้ปฏิบัติ และผู้รับบริการที่แสดงให้เห็นในเชิงประจักษ์

หลักการทรงงานผสานการปรับโครงสร้างแบบใช้มิติหลากหลายเพื่อรองรับการทำงาน การสร้างกรอบความคิด ความเชื่อหรือทัศนคติ (mindset) ที่ถูกต้องประกอบเป็นทักษะที่รองรับการปฏิบัติหน้าที่ในอนาคต แนวคิดและเครื่องมือดังกล่าวสามารถสร้างองค์กรให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด คุ่มค่า ทันเวลา เป็นการบริหารราชการแนวใหม่ ที่รองรับภารกิจที่เข้าสู่ยุคดิจิทัล โดยมี ความปกติใหม่ (New Normal) เป็นตัวแปรสำคัญที่เร่งปฏิริยาให้การบริหารงานภาครัฐต้องปรับวิถีการทำงานเพื่อก้าวให้ทันความทันสมัยที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ป้องกันการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหัน หรือหยุดชะงัก (disruption) การสร้างการบริหารงานภาครัฐใหม่โดยการปรับกลยุทธ์ในการทำงานที่นำหลักการทรงงานที่ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด มาเป็นแนวทางจึงเป็นแนวคิดที่ทรงพลังมีคุณประโยชน์และได้ผลอย่างยิ่ง

บรรณานุกรม

๑. สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) . หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว, พิมพ์ครั้งที่ ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๙
๒. wiki ๘๔. ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๑ .สารานุกรมในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว/ภูมิสังคมภูมิสังคมกับแนวพระราชดำริสืบค้นจาก [https:// www.hii.or.th/wiki๘๔/index.php/](https://www.hii.or.th/wiki๘๔/index.php/)
๓. เรียนรู้สู่การเป็น Facilitator,งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นจาก <https://www๒.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/๑๐๘๘๔/>
๔. กระแส ชนระวงศ์. (๒๕๕๔). ความสำเร็จอยู่แค่เอื้อม, พิมพ์ครั้งที่ ๙ สำนักพิมพ์พีมีเดีย, กรุงเทพฯ.
๕. กิตติพงษ์ เกิดฤทธิ์ (๒๕๖๔). หลักการทรงงานที่นำมาใช้เพื่อความสุขที่สมบูรณ์ และสมดุล วารสารสุขศึกษาและสื่อสารสุขภาพ ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๑ เดือนมกราคม – มิถุนายน ๒๕๖๔, ๑-๙.
๖. ณรงค์วิทย์ แสนทอง. MULTI-FLEX STRUCTURE : กลยุทธ์การจัดโครงสร้างองค์กรยุคใหม่ สืบค้น จาก https://www.hrcenter.co.th/file/columns/hr_f_20170512_103635.pdf
๗. นิสตารค์ เวชยานนท์, มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์(กรุงเทพฯ: กราฟิโกซิสเต็มส์, ๒๕๕๑), ๒๒-๒๕
๘. บุญเกียรติ การะเวกพันธุ์และคณะ การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ สืบค้นเมื่อ ๒๙/๑๐/๒๕๖๔ สืบค้นจาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การบริหารภาครัฐแนวใหม่>

๙. Jane C. Linder and Jeffrey D Brooks, “Transforming the Public Sector,” Outlook Journal (October ๒๐๐๔): ๔๘.

๑๐. Hood, Christopher. “A Public Management for all seasons?”, in Public Administration, March ๑๙๙๑, Volume ๖๙, Issue ๑, ๑๙๙๑.

๑๑. A. A. De Waal, “The Characteristics of High Performance Organization,” Business Strategy Series ๘, ๓ (Emerald Group Publishing ๒๐๐๗): ๑๗๙-๑๘๕.

๑๒. Maytwin P. (๒๕๖๑). ๒๑st-Century Skill : ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑. สืบค้นเมื่อ ๕ /๑๑/๒๕๖๔ จาก <https://medium.com/base-the-business-playhouse/๒๑st-century-skill-ทักษะแห่งศตวรรษที่-๒๑-๘๘๘๘๘๕d๔๑๗ce>

๑๓. เรียนรู้สู่การเป็น Facilitator,งานจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ ศิริราชพยาบาล สืบค้นจาก <https://www๒.si.mahidol.ac.th/km/knowledgeassets/kmexperience/kmarticle/๑๐๘๘๔/>