



การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย



Governing by
Network

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา



การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network

ผู้จัดทำ	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร ดร.ประยูร อัครบวร
เลขมาตรฐานประจำหนังสือ	: 978-611-7145-16-2
โรงพิมพ์	: ก. พลพิมพ์
จำนวนพิมพ์	: 700 เล่ม
จำนวนหน้า	: 100 หน้า
ชื่อบรรณาธิการ	: รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
ผู้ประสานงานโครงการ	: สืบสกุล นวลสกุล
ผู้สืบค้นข้อมูล	: วิภาวี อัครบวร
ผู้ตรวจทานคำผิด	: เยาวนุช สุ่มน
ออกแบบปกและรูปเล่ม	: Bangkok & Design Group
จัดทำโดย	: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 59 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทรศัพท์ 02-356-9999 อีเมล: opdc@opdc.go.th www.opdc.go.th
พิมพ์ที่	: โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด 882-882/2 ม.12 ซ.รามคำแหง 170 ถ.สุขาภิบาล 3 แขวงมีนบุรี เขตมีนบุรี กรุงเทพฯ 10510 โทรศัพท์ 02-517-9953, 02-517-5045 โทรสาร 02-917-7356



คำนำจากเลขาธิการ ก.พ.ร.



ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่างๆ ของโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการให้มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้และปรับตัวตอบสนองทันต่อการเปลี่ยนแปลง จึงร่วมมือกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ดำเนินโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ เพื่อเสนอเครื่องมือในการช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2548 โดยได้มีการพัฒนาชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ เพื่อเป็นผู้เผยแพร่องค์ความรู้ให้กับข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

สำหรับโครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4 พ.ศ. 2551-2552) นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้และเทคนิควิธีการบริหารราชการสมัยใหม่ให้แก่ข้าราชการและบุคคลผู้สนใจทั่วไป ให้สามารถทำความเข้าใจในเรื่องของการบริหารยุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงพร้อมเผชิญหน้ากับความท้าทายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยได้ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาและเพิ่มเติมรายวิชาใหม่ใน **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits: Making Strategy Work)”** ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ยิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมหัวข้อสำคัญ 8 รายวิชา ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ ความคิดไว้ชุดจำกัด การจัดทำ



คู่มือการปฏิบัติงาน และการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม พร้อมทั้งได้จัดให้มีการฝึกอบรมสร้างวิทยากรต้นแบบ ให้สามารถนำชุดเครื่องมือดังกล่าวไปถ่ายทอดและประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังได้จัดทำ **ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่** ที่มีกระแสดความสนใจในปัจจุบันสูง โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 3 ราชวิชา ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย และการตลาดสำหรับภาครัฐ

ท้ายที่สุดนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ขอขอบคุณคณะผู้จัดทำและผู้เขียนชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ดังกล่าวนี้ทุกท่านและหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือชุดนี้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อข้าราชการและบุคคลทั่วไปในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ กลยุทธ์ เทคนิควิธีการ รวมทั้งเครื่องมือการบริหารงานต่างๆ ไปใช้ในการปรับตัวและผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

(นายทศพร ศิริสัมพันธ์)

เลขาธิการ ก.พ.ร.

กุมภาพันธ์ 2552

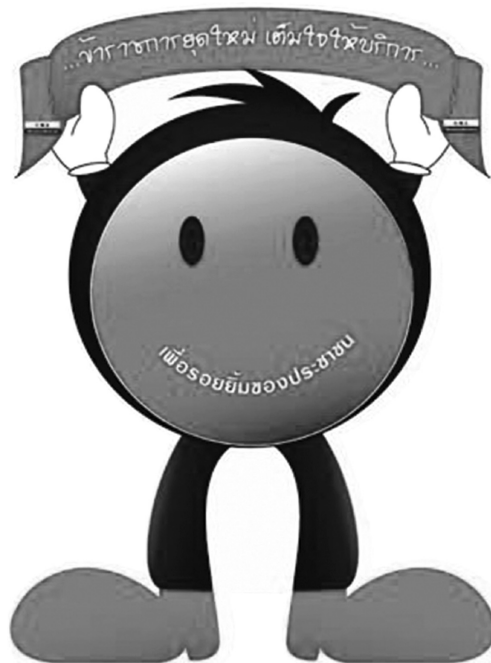


การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย Governing by Network

สารบัญ

บทนำ.....	9
 ทำไม (WHY?) :	17
ทำไมภาครัฐจึงต้องเรียนรู้การบริหารงานภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่าย?	
ทำไมโครงการดีๆ ในภาครัฐหลายโครงการ จึงประสบความสำเร็จได้ช้ามาก?	
 อะไร (WHAT?) :	23
การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายคืออะไร?	
อะไรบ้างที่ถือว่าการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?	
 เมื่อใด (WHEN?) :	33
เมื่อใดที่เราควรใช้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?	
 อะไร (WHAT?) :	39
การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย ควรมียองค์ประกอบใดบ้าง?	
 อย่างไร (HOW?) :	71
เราจะจัดการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายได้อย่างไร?	
 ใคร?(WHO?) :	89
ใครเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารภาครัฐ ในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐบ้าง?	
 เอกสารอ้างอิง.....	97
อภิธานศัพท์.....	98







บทบรรณาธิการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำโครงการนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน พ.ศ.2552 ได้มีการปรับปรุงและเพิ่มจำนวนหนังสือที่เป็นความรู้ให้กับบุคลากรภาครัฐมากมาย ในฐานะบรรณาธิการและผู้เรียบเรียงหนังสือสามเล่มที่เป็นแนวคิดการบริหารราชการสมัยใหม่ ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) และการตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector) เพื่อให้เป็นหนังสือที่บุคลากรภาครัฐสามารถติดตามเนื้อหา และทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง โดยมีการนำเสนอตัวอย่างประกอบจำนวนมากทั้งจากภาครัฐ และเอกชน ภายใต้บริบทในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถเรียนรู้และนำไปปฏิบัติได้จริง อันถือว่าเป็นหนังสือที่ให้ความรู้อย่างสมบูรณ์

เนื้อหาของหนังสือทั้งสามเล่มนี้ ทางคณะผู้จัดทำได้ถอดความจากแนวคิด ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ของนักวิชาการไทยและต่างประเทศมาสู่รูปแบบการปฏิบัติงานแบบไทยๆที่จะทำให้ผู้อ่านติดตามเรียนรู้ได้โดยง่ายโดยการลำดับเรื่องจะมุ่งตอบคำถาม 4Ws และ 1H หนังสือทุกเล่มจะเริ่มต้นจากการตอบคำถามว่า “ทำไม (WHY?)” บุคลากรภาครัฐจึงจำเป็นต้องเรียนรู้การบริหารเรื่องนี้ แล้วจึงตามด้วยคำอธิบายว่าการบริหารเรื่องนี้คือ “อะไร (WHAT?)” มีความเป็นมาอย่างไร มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้อะไรบ้าง ซึ่งท่านผู้อ่านอาจเคยทราบมาก่อนหน้านี้แล้ว หลังจากนั้นจึงนำเสนอว่าควรนำไปใช้ “เมื่อใด (WHEN?)” เมื่อท่านผู้อ่านมีพื้นฐานความรู้เพียงพอแล้วคณะผู้จัดทำจึงเสนอแนวทางในการใช้ชุดเครื่องมือว่าควรนำเครื่องมือการบริหารนี้ไปใช้ “อย่างไร (HOW?)” สุดท้ายเพื่อให้ท่านผู้อ่านสามารถเห็นภาพทั้งหมดของการบริหารอีกครั้ง ซึ่งสามารถทำได้โดยผ่านการเรียนรู้จาก



กรณีศึกษาหรือว่า “ใคร (WHO?)” ที่เป็นตัวอย่างที่ดี มีค่าแก่การเรียนรู้ และจดจำ ระหว่างที่อ่านหนังสือเล่มนี้ ท่านผู้อ่านจะเห็นเป็นสัญลักษณ์ให้ ชวนคิดอยู่เป็นระยะ เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ติดตาม ซึ่งจะเป็นตัวช่วยให้เกิด กระบวนการเชื่อมโยงความคิดกับประสบการณ์ของท่านผู้อ่าน

จากความตั้งใจในการทำงานของคณะผู้จัดทำชุดหนังสือแนวคิดการ บริหารราชการสมัยใหม่นี้ ร่วมกับการประสานความร่วมมืออย่างดีจาก บุคลากรของสำนักงาน ก.พ.ร. ทุกท่าน ทำให้ชุดหนังสือนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความหวังที่อยากจะเห็นระบบราชการไทยดีขึ้น เพื่อความผาสุกของ ประชาชนชาวไทยทุกคนอันจะนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในประเทศไทยของเรา อย่างไรก็ดีตามหากชุดเครื่องมือนี้มีข้อผิดพลาดประการใดทางผู้จัดทำขอ น้อมรับคำแนะนำ

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร
บรรณาธิการ



บทนำ

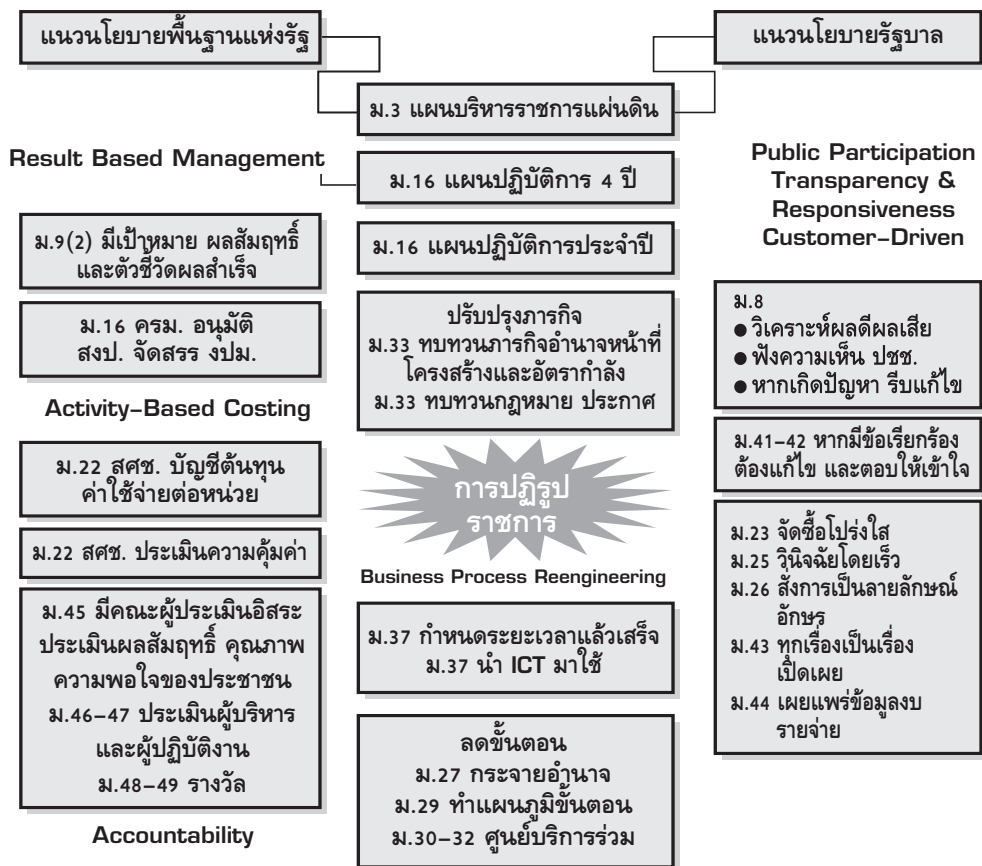
ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมในระดับโลก ดังนั้นการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าวโดยการนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะทำให้ระบบราชการขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง สามารถเรียนรู้ปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และยึดมั่นในหลักจริยธรรมและธรรมาภิบาล เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงเริ่มขึ้น ในปี พ.ศ.2545 โดยได้มีความพยายามในการพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินงานของหน่วยราชการต่างๆ อาทิ การตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ตามด้วยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2552-2555)



จากกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2551-2555) สำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน จึงได้นำแนวคิดของการบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ซึ่งถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์กรมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้

Strategic Management

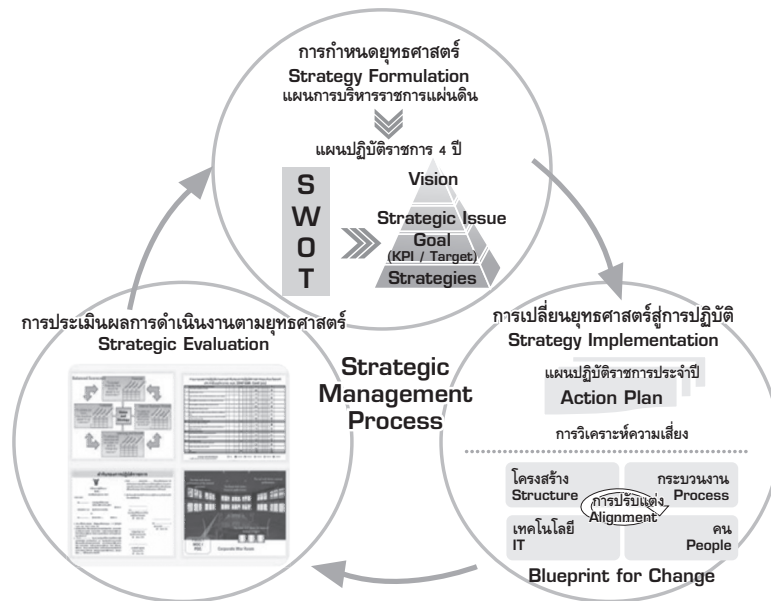


ภาพ ก: การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ในภาพ ก ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และเครื่องมือทางการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ



ดังนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ความสามารถในการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อน ซึ่งในการบริหารยุทธศาสตร์ให้บังเกิดผลนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญสามประการ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Evaluation) ตามภาพ ข

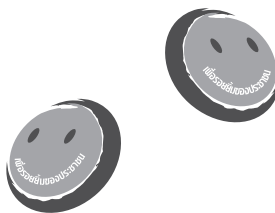


ภาพ ข : องค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารยุทธศาสตร์

จากภาพจะเห็นได้ว่าทิศทางขององค์ประกอบทั้งสามประการนั้นจะบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งสามประการอย่างชัดเจน โดยการที่จะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้นมิใช่เพียงแต่ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์ให้ชัดเจนเท่านั้น แต่จะต้องครอบคลุมไปถึงความสามารถในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล รวมทั้งต้องมีกระบวนการในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยภายใต้องค์ประกอบแต่ละส่วนนั้นยังมีแนวทางในการปฏิบัติอีกหลายประการ ซึ่งการปฏิบัติตามแนวทางต่างๆ นั้นจะต้องอาศัยเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) เข้ามาช่วย โดยเครื่องมือในการบริหารเหล่านี้เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการพัฒนาและขับเคลื่อนองค์กรตนเองสู่ความเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง เช่น แผนที่ยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการความรู้ การบริหารความเสี่ยง การถ่ายทอดตัวชี้วัดของหน่วยงานสู่ระดับบุคคล ความคิดริเริ่มจำกัด การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

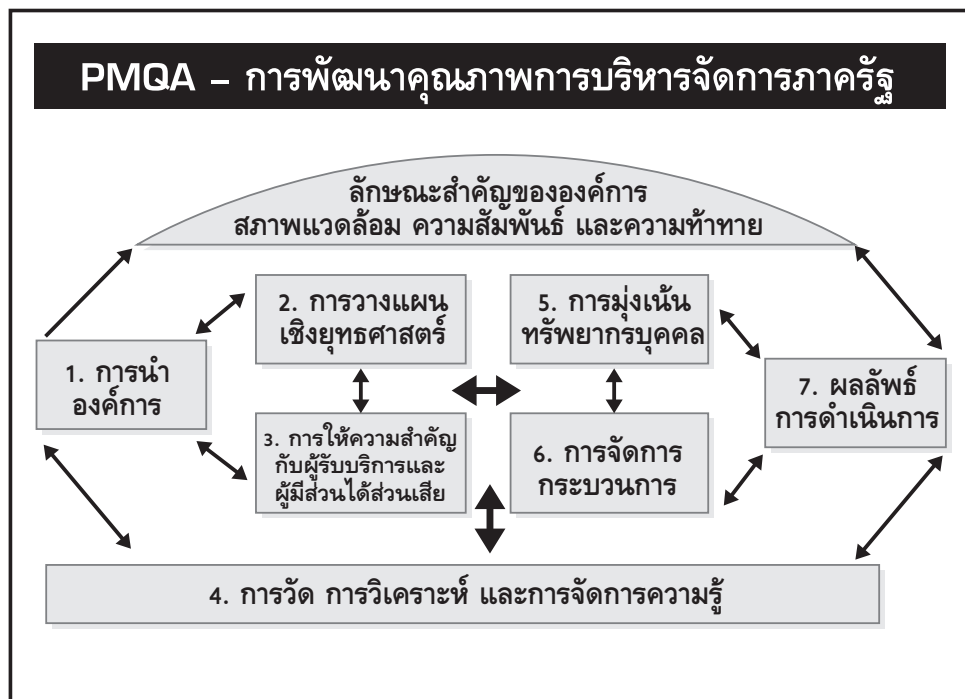


อย่างไรก็ดี ดูเหมือนปัญหาที่สำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาระบบราชการ คือ หน่วยราชการจำนวนมากยังขาดความเข้าใจถึงสาเหตุและวัตถุประสงค์สำคัญของการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการใหม่ๆ มาใช้ ยังไม่เห็นภาพว่าการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ เหล่านี้มาใช้จะนำไปสู่ผลลัพธ์ใด รวมทั้งไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกว่าการพัฒนาระบบราชการ โดยการนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการมาใช้นั้นจะทำให้เกิดภาระแก่หน่วยราชการมากกว่าเป็นการพัฒนาหน่วยราชการ และทำให้การนำเครื่องมือทางการบริหารจัดการเหล่านี้มาใช้เป็นไปเพื่อตอบสนองต่อนโยบายมากกว่าเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเองและชุดเครื่องมือการฝึกอบรมเทคนิคการบริหารจัดการ “หลักสูตรการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Toolkits : Making Strategy Work)” ขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการดำเนินงานของข้าราชการให้เป็นผู้มีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถนำไปปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาชุดเครื่องมือดังกล่าวเป็นระยะๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีการขยายองค์ความรู้และปรับปรุงเนื้อหาให้ทันสมัยสอดคล้องกับปัจจุบันมากยิ่งขึ้น โดยขณะนี้ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนิน “โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ (ระยะที่ 4)” ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับเดิม จำนวน 7 ชุด ให้มีเนื้อหาทันสมัย และได้เพิ่มชุดเครื่องมือใหม่อีก 1 เรื่อง คือ เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance) รวมทั้งเพิ่มเนื้อหาชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ที่ควรทราบอีก 3 เรื่อง คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility) การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network) การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)





องค์ความรู้ทางการบริหารดังกล่าว จะช่วยให้บุคลากรภาครัฐมีความเข้าใจในเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์มากขึ้น นำไปสู่ความสามารถในการขับเคลื่อนระบบราชการให้ประสบความสำเร็จตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญอีกชิ้นหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตลอดจนใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report : SAR) และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการตนเองของหน่วยงานภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐต่อไป โดยถ้าองค์กรใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์กรได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ซึ่งประกอบไปด้วย หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ตามภาพ ค



ภาพ ค : การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

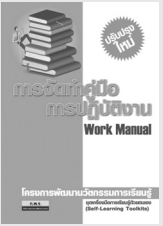


ตาราง ก : รายละเอียดชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับปรับปรุง

	1.เรื่อง “แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เห็นแผนภาพที่แสดงถึงแนวทางยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การให้ประสบผลสำเร็จและมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่ต้องการ บรรลุ ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติ เพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่า (Value-creating processes) นอกจากนี้แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือที่จะสื่อสารให้เราได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การทิศทางและการเชื่อมโยงเป้าหมายต่างๆ ขององค์การในแต่ละด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม และถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่คนในองค์การให้มีความเข้าใจได้อย่างชัดเจน ซึ่งจะทำให้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรสามารถนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง
	2.เรื่อง “การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคล (Individual Scorecard)” จะเป็นเครื่องมือที่ช่วยในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก จัดสรรทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าสามารถปฏิบัติตามแผนได้สำเร็จ ทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน โดยใช้การกำหนดตัวชี้วัดระดับบุคคลขึ้นเพื่อให้เกิดผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการ
	3.เรื่อง “ความคิดไร้ขีดจำกัด (Ideas are Free)” จะเป็นเครื่องมือที่สร้างให้เกิดความสำคัญกับการใช้ “ความคิด” เนื่องจาก “ความคิด” จะทำให้เกิดการเข้าใจในปัญหา และการมองเห็นโอกาสในการแก้ไข ความคิดเล็กๆ สามารถเป็นจุดเริ่มต้นของนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่ได้ เพราะฉะนั้นการกระตุ้นให้เกิดความคิดและการรวบรวมความคิดจึงเป็นสิ่งสำคัญ รวมถึงการเสริมการจัดการความรู้ พร้อมๆ กับผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการจัดการดึงความคิดความรู้ของคนในองค์การเหล่านั้นออกมา เพื่อทำให้องค์การขับเคลื่อนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้คือสิ่งสำคัญ



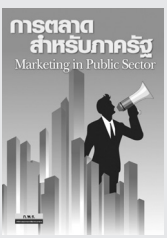
	4.เรื่อง “การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)” เป็นชุดเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารงาน และทำให้การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นได้ ด้วยการพิจารณาความเสี่ยง อาทิ ในด้านการเงิน สังคม จริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ เป็นต้น ซึ่งทำให้มีโอกาสที่จะบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น รวมทั้งเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชน
	5.เรื่อง “การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)” เป็นอีกเครื่องมือบริหารหนึ่ง เนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ด้วยสาเหตุนี้องค์กรต่างๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น
	6.เรื่อง “การจัดการความรู้ (Knowledge Management)” เป็นเครื่องมือบริหารจัดการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด
	7.เรื่อง “การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Work Manual)” เป็นเครื่องมือบริหารที่ช่วยให้หน่วยงานราชการมีการจัดกระบวนการปฏิบัติงาน การให้บริการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยสามารถนำเสนอเป็นคู่มือการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ



ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning Toolkits) ฉบับใหม่

	8.เรื่อง “การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Governance)” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารเปิดการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ มีกระบวนการศึกษาข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อให้ผู้รับบริการหรือประชาชน ได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารจัดการภาครัฐ สามารถร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกำหนดนโยบายร่วมวางแผนงานโครงการ ตลอดจนเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานได้
---	--

ชุดเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ (Modern Management)

	1.เรื่อง “ความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR-Corporate Social Responsibility)” เป็นเครื่องมือการบริหารสมัยใหม่ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจและคำนึงถึงความต้องการหรือผลประโยชน์ของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คำนึงถึงภารกิจที่สร้างประโยชน์อื่นๆ นอกเหนือจากภารกิจ ตามความรับผิดชอบต่อตนเอง นอกจากนี้ชุดเครื่องมือนี้ยังครอบคลุมถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (Organization Governance) ที่หมวดการนำองค์กรของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารส่วนราชการควรดำเนินการบริหารภาครัฐเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของประเทศและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทำการบริหารจัดการที่ทำให้เกิดการควบคุม ตรวจสอบได้ และดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
	2.เรื่อง “การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)” เป็นเครื่องมือการบริหาร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารจัดการ โดยหน่วยงานภาครัฐต้องสร้างระบบการดำเนินงานร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ โดยร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ รวมถึงประชาชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบร่วมกัน
	3.เรื่อง “การตลาดสำหรับภาครัฐ (Marketing in Public Sector)” เป็นเครื่องมือบริหารที่มีมุมมองการบริหารแบบเน้นการตลาดที่มุ่งเอาลูกค้า (C-Customer) เป็นจุดเริ่มต้นของการขายสินค้าและบริการ หากการบริหารภาครัฐมีการประยุกต์ใช้มุมมองแบบธุรกิจเอกชน แนวคิดการตลาดจะใช้ผู้รับบริการ หรือประชาชนเป็นโจทย์ในการพัฒนางานบริการให้ตอบสนองความต้องการความคาดหวัง เพื่อสร้างให้เกิดความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือประชาชนให้ได้มากที่สุด



ทำไม? (WHY?)

ทำไมภาครัฐจึงต้องเรียนรู้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?
ทำไมโครงการดีๆ ในภาครัฐหลายโครงการจึงประสบความสำเร็จได้เข้ามา?



ลองมาดูกรณีศึกษาโครงการลดอุบัติเหตุในช่วงเทศกาลที่เราได้ยื่นการรณรงค์จากภาครัฐมากกว่า 10 ปี ว่าทำอะไรจึงจะสามารถทำให้อุบัติเหตุลดลงได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสถิติความสูญเสียอันเนื่องมาจากปัญหาการเกิดอุบัติเหตุในสังคมไทยพบว่า ทุกปี โดยเฉพาะช่วงเทศกาลที่สำคัญต่างๆ ของไทยไม่ว่าจะเป็นปีใหม่ สงกรานต์ มีค่าเฉลี่ยของการบาดเจ็บและเสียชีวิตจำนวนมากอย่างน่าวิตก โดยเฉพาะในช่วงปี 2546-2547 (ตารางที่ 1) และต้นเหตุสำคัญที่หลายฝ่ายลงความเห็นว่าเป็นปัญหาที่ยังแก้ไขไม่ตกก็คือ เรื่องการใช้รถใช้ถนนที่ยังมีความประมาทและขาดสติเป็นสาเหตุสำคัญเป็นต้นว่าดื่มสุราแล้วขับรถ ไม่ปฏิบัติตามกฎจราจร รีบเร่งเกินไป ขาดวินัยไม่อดทน จนตัวเลขค่าเฉลี่ยรวมของการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุบนท้องถนนอยู่ที่ 1.5 รายต่อชั่วโมง นับว่าสูงมาก ตั้งแต่ปี 2531-2546 อัตราการเสียชีวิตจากอุบัติเหตุอยู่ใน 3 อันดับแรกของคนไทย ปีละกว่า 13,000 คน



สถิติอุบัติเหตุในเทศกาลปีใหม่ (ช่วงเวลา 7 วันอันตราย)

ปี	บาดเจ็บ	เสียชีวิต
2546	32,351	562
2547	26,108	632
2548	8,547	469
2549	4,772	441
2550	4,943	449
(ประมาณการณ์, เป้าหมาย)	(5,359 , 4,555)	(482 , 410)

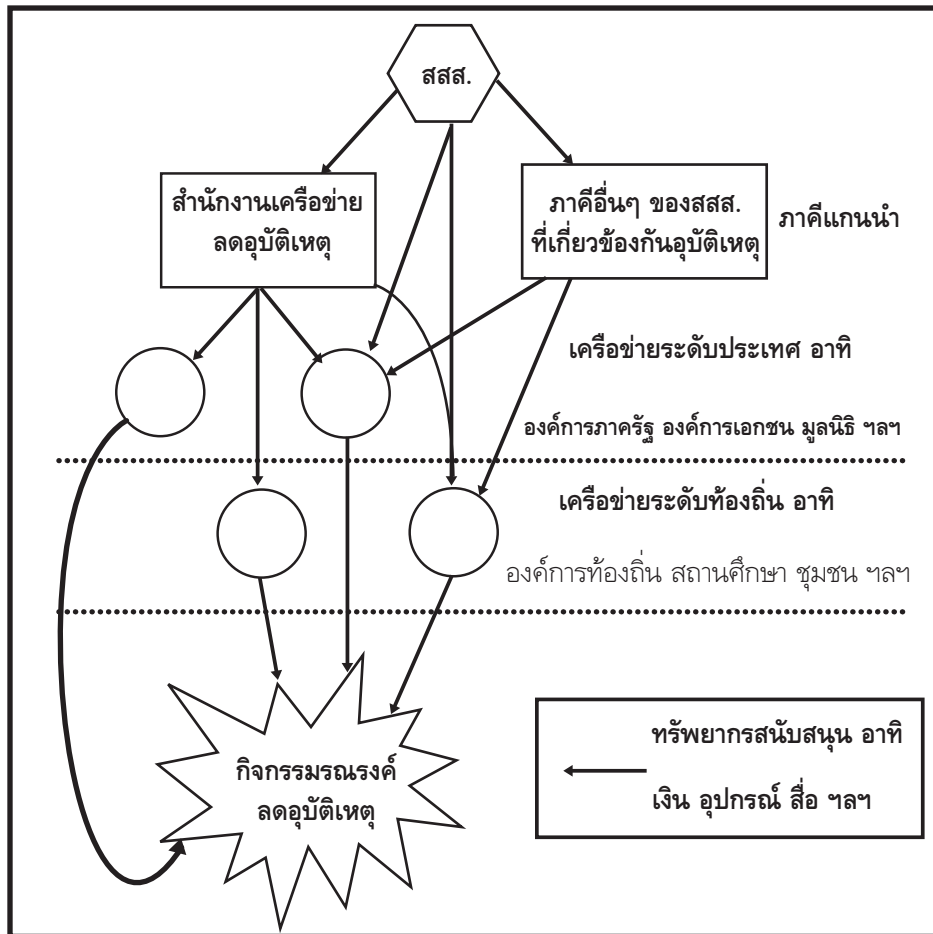
หมายเหตุ : จำนวนพาหนะทางถนนเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 10-20 ต่อปี

ตารางที่ 1: ผลการดำเนินงานของเครือข่ายลดอุบัติเหตุ (ที่มา: www.accident.or.th)

ความพยายามที่จะลดอุบัติเหตุโดยอาศัยความร่วมมือของเครือข่ายที่ประกอบด้วยหลายภาคส่วนของสังคมโดยอาศัยการปรับแนวทางเชิงรับ อาทิ จับกุมผู้ทำความผิดทางจราจร หรือการรักษาผู้บาดเจ็บ มาเป็นแนวทางเชิงรุกในรูปแบบการป้องกันอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น และรณรงค์ให้สังคมตระหนักถึงปัญหาอุบัติเหตุอย่างจริงจัง

ถึงแม้ว่ารัฐบาลจะพยายามอย่างเต็มที่ก็สามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้เพียงบางส่วนเท่านั้น เพราะปัญหาอุบัติเหตุบนท้องถนนนั้นครอบคลุมพื้นที่ถนนทั่วประเทศ ซึ่งในแต่ละพื้นที่ก็จะมีลักษณะทางภูมิศาสตร์และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งความไม่คุ้นเคยต่อพื้นที่ของเหล่านักท่องเที่ยวในช่วงเทศกาล กำลังของเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่เกี่ยวข้องจากกระทรวงมหาดไทย กระทรวงคมนาคม กระทรวงสาธารณสุข และ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ฯลฯ ทั้งในด้านจำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐและงบประมาณที่ไม่อาจจะทำให้เกิดการแก้ปัญหาอุบัติเหตุอย่างมีประสิทธิภาพ

วันที่ 29 กรกฎาคม 2546 และ 6 มกราคม 2547 คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้นำเอาผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมาร่วมกันดำเนินการตามแผนบูรณาการเพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางถนนอย่างเป็นระบบครบวงจรของศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน โดยมีการมอบหมายให้สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้การสนับสนุนมาตรการต่าง ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทางถนนของประเทศ ส่วนหนึ่งที่สำคัญในการผลักดันให้เกิดการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุอย่างมีประสิทธิภาพคือ การกระตุ้นให้สังคมและชุมชนตระหนักถึงปัญหาและเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานี้กับภาครัฐ (Social Mobilization)



ภาพที่ 1: เครือข่ายการลดอุบัติเหตุภายใต้การสนับสนุนของ สสส. ในการรณรงค์ลดอุบัติเหตุ

ดังนั้นโดยความร่วมมือกันระหว่างกระทรวงสาธารณสุข และ สสส. ได้ร่วมกันจัดตั้งสำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เพื่อเป็นแกนนำและเป็นพลังสังคมในการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทั่วประเทศ สำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงภาคีเครือข่าย รวมทั้งองค์การภาครัฐและเอกชน ในการสร้างเวทีกำหนดยุทธศาสตร์ให้ตรงกับเป้าหมายในการแก้ไขปัญหา ค้นหาภาคีเครือข่ายแกนนำเพื่อผลักดันนโยบายให้ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ร่วมกันพัฒนาองค์การ และกำหนดรูปแบบวิธีการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่

เนื่องจากขอบเขตในการดำเนินงานค่อนข้างกว้าง กิจกรรมที่จัดขึ้นซึ่งจะไม่เหมือนกันในแต่ละพื้นที่นั้น แต่จะใช้แนวทางหลักจากเครือข่ายลดอุบัติเหตุ อาทิ “จน... เครียด กินเหล้า” “เมา... ขับ... ถูกจับแน่” การสนับสนุนของ สสส. อาจมีการทับซ้อนกันบ้างในด้านเครือข่าย แต่จะไม่ทับซ้อนกันในด้านกิจกรรม อาทิ สำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ และมูลนิธิเมาไม่ขับ



ก็จะมีกิจกรรมและสื่อที่ผลิตขึ้นแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะมีการประชุมกันระหว่างเครือข่ายกับ สสส. ในการร่วมมือทำแผนรณรงค์ เพื่อให้การรณรงค์มีการประสานงานและมีประสิทธิภาพ สูงที่สุด



ในปี 2548 ทาง สสส. และเครือข่ายลดอุบัติเหตุได้ดำเนินการผลักดันการลดอุบัติเหตุ อย่างจริงจังในทุกระดับ จากสถิติในตารางที่ 1 จะพบว่าจำนวนผู้บาดเจ็บและยอดผู้เสียชีวิต ได้ลดลง และจนถึงปัจจุบันระดับจำนวนอุบัติเหตุและยอดผู้เสียชีวิตจนถึงปัจจุบันก็ยังคงมี แนวโน้มที่ลดลง ถึงแม้ว่าจำนวนรถยนต์และมอเตอร์ไซด์จะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยประมาณร้อยละ 10 - 20 ต่อปี ซึ่งผลที่ได้ นอกเหนือจากความสำเร็จในเชิงตัวเลขแล้ว บรรยากาศในการ ดำเนินงานร่วมกันของหลายๆ ฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน หรือองค์กรอิสระต่างๆ ก็เป็นไปด้วยดี ทุกๆ ฝ่ายไม่รู้สึกโดดเดี่ยว และแก้ปัญหาแต่เพียงลำพัง รู้สึกสนุกและภูมิใจ ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในการผลักดันการลดอุบัติเหตุ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นศักยภาพ ของการดำเนินงานซึ่งเป็นภารกิจของรัฐซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง สวัสดิภาพของประชาชน ผ่าน เครือข่ายขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรอิสระ และชุมชน สามารถครอบคลุม พื้นที่และดำเนินการทั่วทั้งประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ



? เราเรียนรู้อะไรบ้างจากกรณีศึกษาเครือข่ายลดอุบัติเหตุทางถนน

■ การเดินทางโดยอาศัยรถยนต์ในช่วงเทศกาล จัดเป็นเหตุการณ์พิเศษที่มีทั้งปริมาณ รถและปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดอุบัติเหตุ อาทิ ดื่มเครื่องดื่มมึนเมา ง่วงนอน ประมาท ฯลฯ ที่มากกว่าช่วงปกติ และกำลังเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เพียงพอที่จะรองรับปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ ในรูปแบบเครือข่ายเพื่อร่วมกันดำเนินการ แก้ไขปัญหา ซึ่งจะเห็นได้ว่าจำนวนผู้บาดเจ็บและเสียชีวิตลดลงอย่างมากเมื่อเริ่มมีการดำเนินงานของเครือข่ายลดอุบัติเหตุทางถนน



■ การขับเคลื่อนทางสังคม เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ จะมีประสิทธิภาพมาก หากภาครัฐสามารถดำเนินการร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งรูปแบบเครือข่ายเป็นหนึ่งในรูปแบบการดำเนินการที่จะสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้

■ เนื่องจากพื้นที่ในการดำเนินงานทั่วประเทศ ซึ่งมีพันธมิตรและเครือข่ายมากมาย การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้และเข้าใจแนวทางการแก้ไขปัญหาที่ดี ซึ่งในที่นี้คือ สำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ

■ จุดเด่นของเครือข่ายลดอุบัติเหตุทางถนนอีกประเด็น คือ การเข้าถึงพื้นที่ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ปรับเปลี่ยนตามพื้นที่โดยอาศัยความชำนาญพื้นที่ของเครือข่ายในระดับท้องถิ่น

จากกรณีศึกษาข้างต้นเป็นแนวทางการดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย ที่ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในกรณีศึกษาและประสบความสำเร็จอย่างน่าชื่นชม ดังจะเห็นได้ว่าการจัดการเครือข่ายเพื่อแก้ไขปัญหาของภาครัฐนั้น มิใช่เพียงการว่าจ้างบุคลากรหรือองค์กรเอกชนมาเป็นผู้ดำเนินงานแทน หรือที่นิยมเรียกว่า “Outsourcing” แต่การดำเนินงานของภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจะมีความสลับซับซ้อนกว่ามาก ทั้งในการเริ่มสร้างเครือข่าย ตรวจสอบติดตามและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นควบคู่ไปกับการดำเนินงานของเครือข่ายเพื่อให้เกิดคุณค่าทางสังคม (Public Value) เนื่องจากโครงสร้างของเครือข่าย การดำเนินงาน และปัญหาที่จะต้องแก้ไขมีการเปลี่ยนแปลงและปฏิสัมพันธ์ (Dynamic) มากกว่าเป็นรูปแบบคงที่และไม่เปลี่ยนแปลงเท่าไร (Static)

? มีเรื่องใดอีกบ้างในสังคมที่ต้องการการแก้ไขปัญหา หรือการดำเนินการในรูปแบบเครือข่าย

ระดับของปัญหา	เรื่องที่ต้องดำเนินการด้วยการบริหารแบบเครือข่าย
ระดับประเทศ	
ระดับจังหวัด	
ระดับชุมชน	



Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





อะไร? (WHAT?)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐคืออะไร
อะไรบ้างที่ถือว่าการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?

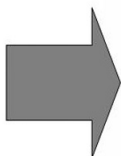
การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐ (Governing by Network) เป็นการดำเนินงานของภาครัฐที่สร้างคุณค่าของสังคม (Public Value) โดยพยายามตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐจึงต้องเข้าใจมุมมองของประชาชนต่อการดำเนินกิจกรรมหรือบริการของภาครัฐ เพื่อจะกำหนดรูปแบบการดำเนินกิจกรรมหรือบริการที่เหมาะสม และให้เกิดคุณค่าทางสังคมสูงสุดจากความรู้สึกรักของประชาชน

จากรายงานของกระทรวงแห่งรัฐของสหราชอาณาจักร (Minister of State, United Kingdom) ระบุว่าคุณค่าทางสังคมตามความรู้สึกของประชาชนทั่วไปต่อกิจกรรมหรือบริการของภาครัฐมักจะแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่

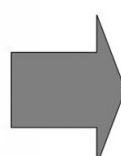
- 1.) การให้บริการ (Service) ซึ่งต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน
- 2.) ผลลัพธ์ของกิจกรรมหรือบริการ (Outcome) ซึ่งเป็นประเด็นเกี่ยวกับระดับคุณภาพการบริการ
- 3.) ความเชื่อถือ (Trust) ซึ่งจะเน้นในความเชื่อของกระบวนการและผลการบริการ



การให้บริการ
(Service)



ผลลัพธ์
(Outcome)



ความเชื่อถือ
(Trust)



ดังนั้นความหมายของคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ในมุมมองของภาครัฐจะคล้ายๆ กับการสร้างคุณค่าของชื่อสินค้า (Brand Value) ในภาคเอกชน ตัวอย่างเช่น การให้บริการภาครัฐที่ตั้งเป้าในความเร็วของการให้บริการ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่สุดของประชาชน ที่อยากจะได้รับการนอกเวลาราชการในสถานที่ที่สะดวกต่อประชาชนในการใช้บริการ เช่น ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น หรือประชาชนอาจยินดีที่จะรอรับเอกสารราชการผ่านไปรษณีย์ภายหลังการทำธุรกรรมแทนที่ต้องรอรออยู่ ณ ที่ทำการของภาครัฐ อย่างที่กระทรวงต่างประเทศ เปิดให้บริการแก่ประชาชนที่ไม่มีเวลามารับหนังสือเดินทางด้วยตัวเอง

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจึงเป็นเรื่องหนึ่งในการบริหารงานภาครัฐในการสร้างคุณค่าต่อสังคมที่น่าสนใจศึกษา มีหลายกรณีศึกษา เช่น เครือข่ายหมออนามัย เครือข่ายเกษตรกร สำนักคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาล ที่ต้องประสานงานกับภาคอุตสาหกรรมและภาคเกษตรกรตลอดเวลา และเมื่อ 3-4 ปีที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานราชการต่างๆ ได้พยายามจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานรัฐขึ้น ตลอดจนองค์การมหาชน อาทิ สำนักงานส่งเสริมสุขภาพ และ สถาบันพัฒนาองค์การชุมชน และได้ใช้แนวทางการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายเพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยกันทั้งสิ้น

อะไรบ้างที่ถือว่าเป็นการบริหารแบบเครือข่าย ลองมาดู 6 รูปแบบของการจัดการเครือข่ายที่นำเสนอโดยทีมวิจัยจาก Deloitte Research

Deloitte.

www.deloitte.com

1. การทำสัญญาในการให้บริการ (Service Contract)
2. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)
3. เครือข่ายเฉพาะกิจ (Ad hoc)
4. ตัวแทนการให้บริการ (Channel Partnership)
5. การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ (Information Dissemination)
6. ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ (Civic Switchboard)



1. การทำสัญญาในการให้บริการ (Service Contract)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายวิธีนี้ คือ การที่รัฐทำสัญญาการให้บริการโดยมีผู้รับจ้างหรือผู้รับช่วงในการเชื่อมโยงงานบริการระหว่างสมาชิกในเครือข่าย โดยความสัมพันธ์เป็นรูปแบบหนึ่งต่อหนึ่งระหว่างรัฐกับผู้รับจ้างเท่านั้นตัวอย่างของเครือข่ายในลักษณะนี้ได้แก่

โรงพยาบาลเอกชนร่วมมือกับสำนักงานประกันสังคม

โรงพยาบาลเอกชนร่วมทำสัญญารักษา ดูแลสุขภาพและให้บริการพนักงานของรัฐ พนักงานบริษัทต่างๆที่เป็นสมาชิก และมีบัตรประกันสังคม โดยสำนักงานประกันสังคมเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย



โครงการคุกเอกชน (กรมราชทัณฑ์)

การทำสัญญาระหว่างกรมราชทัณฑ์กับบริษัทเอกชนในการสร้างเรือนจำเอกชน ซึ่งกำลังจะเกิดขึ้นในปี 2551 เพื่อประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดที่จะช่วยผู้ต้องขังให้กลับเข้าสู่สังคม และลดภาระค่าใช้จ่ายของภาครัฐในการบริหารจัดการเรือนจำ

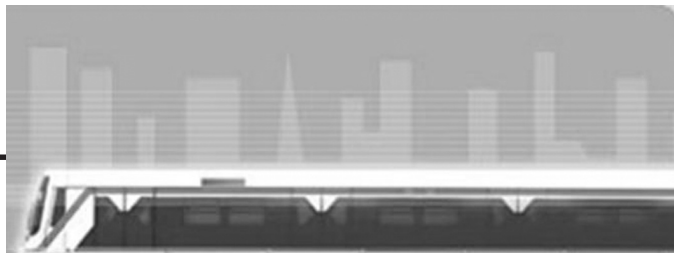


2. ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

ห่วงโซ่อุปทานเป็นการบริหารเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดภาระงานซึ่งมีความซับซ้อนให้กับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นผู้ดำเนินการแทนภาครัฐ โดยการบริหารแบบนี้จะมีผู้เกี่ยวข้องหลัก ๆ หลายฝ่ายทำงานร่วมกัน โดยล้วนแล้วแต่มีความสำคัญต่อคุณภาพของงานที่จะส่งมอบทั้งสิ้น อย่างไรก็ตามทั้งนี้ระบบห่วงโซ่อุปทานมักจะไม่ปรากฏในภาครัฐมากนักเนื่องจากงานของรัฐบาลมักจะอยู่ในลักษณะของการให้บริการที่ไม่ได้มีความซับซ้อนเท่ากับงานก่อสร้างหรืองานผลิต ตัวอย่างของเครือข่ายในลักษณะนี้ ได้แก่

โครงการระบบโครงข่ายรถไฟฟ้า

ระบบโครงข่ายรถไฟฟ้าที่มีผู้พัฒนาระบบย่อย ๆ อาทิ ระบบรางตัวขบวนรถ ระบบควบคุม ฯลฯ



โครงการสนามบินนานาชาติ

สนามบินนานาชาติที่มีผู้พัฒนาระบบย่อย ๆ อาทิ ระบบตัว ระบบสายพานลำเลียง ระบบควบคุมการบิน ระบบการจัดช่องจอด ระบบเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคม เป็นต้น



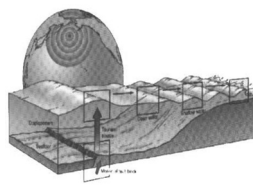
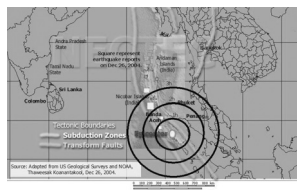


3. เครือข่ายเฉพาะกิจ (Ad hoc)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายในรูปแบบนี้เป็นการบริหารเมื่อภาครัฐต้องการจัดหาหน่วยเฉพาะกิจเพื่อรองรับสถานการณ์พิเศษ ซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น เมื่อเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ หรือเกิดโรคระบาด ตัวอย่างของเครือข่ายลักษณะนี้ได้แก่ เครือข่ายเฉพาะกิจของโรงพยาบาล หมอ เจ้าหน้าที่สาธารณสุข และเจ้าหน้าที่กระทรวงเกษตร ที่ถูกจัดตั้งขึ้นเพื่อป้องกันการแพร่ขยายของไวรัสสายแรงที่ติดต่อได้อย่างใช้หวัดนก กาฬโรคฯ นอกจากนี้เครือข่ายเฉพาะกิจมักจะถูกจัดตั้งขึ้นในกรณีที่เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติต่าง ๆ อาทิ แผ่นดินไหว น้ำท่วมหรือ ไฟป่า เป็นต้น ในปัจจุบันสถานการณ์พิเศษอาจจะรวมถึงการจู่โจมเสถียรภาพของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของผู้ไม่หวังดี

โครงการจัดการความเสี่ยงจากภัยพิบัติโดยชุมชน

โดยความร่วมมือขององค์กรกว่า 20 แห่ง ได้แก่ มูลนิธิริรักษ์ ไทย แคร้นานาชาติ สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สหภาพสากลว่าด้วยการอนุรักษ์เครือข่ายความร่วมมือฟื้นฟูชุมชนฝั่งอันดามันองค์กรช่วยเหลือเด็ก (save the children) โดยมีชาวบ้านและชุมชนจากจังหวัดกระบี่ที่ประสบภัยสึนามิเข้าร่วมประชุมกว่า 500 คน เป็นการจัดการความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมโดยชุมชน ซึ่งในขณะที่รัฐบาลจัดระบบการเตือนภัยสึนามิที่อาศัยกลไกทางเทคนิควิชาการเป็นหลัก แต่ยังมีโครงการจำนวนน้อยที่พยายามเสริมสร้างศักยภาพและบทบาทของชุมชน เพื่อเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงและการสร้างความพร้อมโดยชุมชนเอง โดยแผนการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือต่อภัยพิบัติที่เหมาะสมกับบริบททางท้องถิ่นอย่างแท้จริง และเป็นการหาแนวทางร่วมกันของชุมชนในการจัดการความเสี่ยง และสร้างเครือข่ายองค์กรที่ทำงานในพื้นที่ให้เข้มแข็งยิ่งขึ้น





4. ตัวแทนการให้บริการ (Channel Partnership)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายรูปแบบนี้เป็นการทำความร่วมมือกับบริษัท เอกชนหรือองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรมาช่วยให้การบริการในฐานะเป็นตัวแทนของภาครัฐ ซึ่งองค์กรตัวแทนการให้บริการเหล่านี้จะมีช่องทางที่เข้าถึงผู้รับบริการได้ดีและทั่วถึงกว่า หน่วยงานภาครัฐ

ตัวอย่างเช่น บริษัทที่จำหน่ายรถยนต์ช่วยดำเนินการจัดทำทะเบียนรถให้กับผู้ซื้อรถ โดย ช่วยในการจัดทำเอกสารเสียภาษีให้กับทางกรมสรรพากร เครือข่ายอินเทอร์เน็ต จากการแพร่ ขยายของระบบอินเทอร์เน็ต หรือการขยายช่องทางการให้บริการของภาครัฐโดยมีตัวแทนการ ให้บริการที่รวบรวมบริการต่าง ๆ ของภาครัฐที่จะสามารถดำเนินการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ให้มาอยู่รวมกันภายใต้เว็บไซต์ของตัวแทนการให้บริการนั้น

7-11 รับเสียดำเนินการอุปโภค

“เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นจุดให้ บริการที่ตอบรับทุกความต้องการ ของประชาชนผู้ใช้บริการ และจะเป็น จุดให้บริการที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้ บริการทุกคน” ให้บริการรับชำระค่า สินค้าและบริการ ตลอดจนการ จำหน่ายบัตรผ่านเข้าชมการแสดงต่าง ๆ ซึ่งมีการบริการรับชำระเงินค่า สินค้าและบริการ กว่า 300 ประเภท และจุดให้บริการกว่า 5,000 สาขา ครอบคลุมทั่วประเทศ





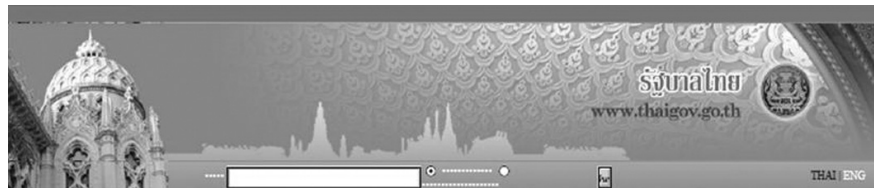
5. การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ (Information Dissemination)

การบริหารเครือข่ายรูปแบบนี้จะเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐร่วมกับภาคเอกชน หรือองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรในการเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะให้กับประชาชน

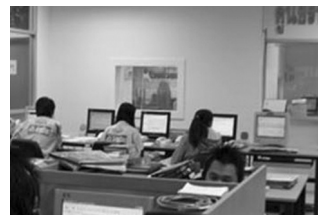
เว็บไซต์ศูนย์กลางบริการภาครัฐ e-Citizen <http://www.ecitizen.go.th> ที่ให้ข่าวสารและเชื่อมโยงสู่การบริการภาครัฐ



เว็บไซต์ ของรัฐบาลไทย <http://www.thaigov.go.th> ที่ให้ข่าวสารและเชื่อมโยงหน่วยงานภาครัฐไว้ในที่เดียวกัน



รายการวิทยุร่วมด้วยช่วยกัน FM100 ปัจจุบันออกอากาศทาง FM 96.0 MHz มีบทบาทการเป็นสื่อกลาง เพื่อให้เกิดการเกื้อกูล สนับสนุนและช่วยเหลือสังคม รวมทั้งการยกย่อง เชิดชูคนดี ซึ่งเป็นรากฐานอันมั่นคงในการพัฒนาสังคมของเราให้เป็นสังคมที่มีคุณภาพ โครงการนี้ได้จัดขึ้นโดยความร่วมมือขององค์กรภาครัฐและเอกชน ล้วนมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด ปัญหาด้านสาธารณสุข โภค ปัญหาจราจร ปัญหาด้านอุบัติเหตุต่างๆ และบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้แก่ประชาชน





6. ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ (Civic Switchboard)

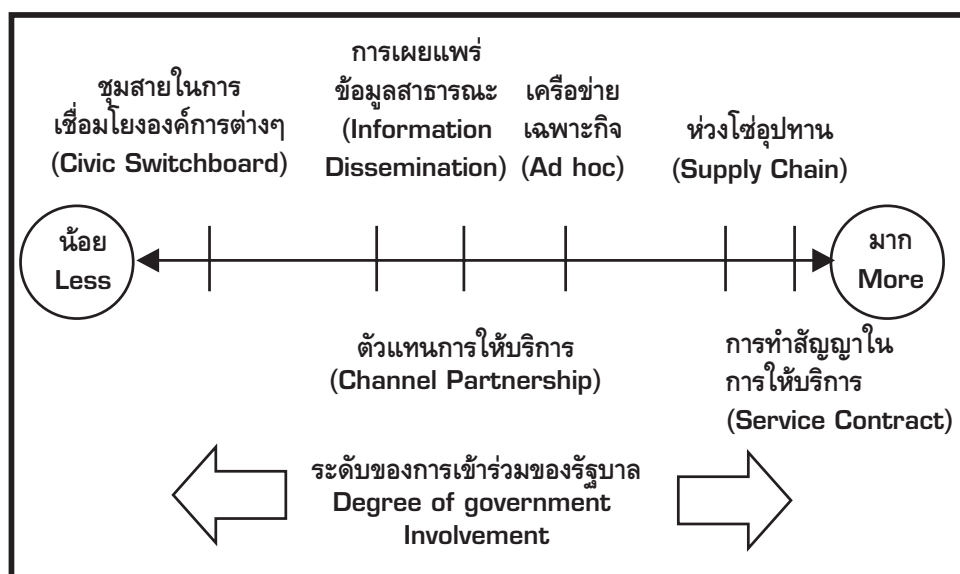
การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายรูปแบบนี้เป็นการจัดทำโดยหน่วยงานภาครัฐ อาศัยความกว้างขวางขององค์การเป็นตัวเชื่อมโยงให้องค์การต่าง ๆ ที่สามารถร่วมมือกัน แล้วก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคม อย่างกว้างขวาง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะเป็นตัวกลางคอย เชื่อมโยงระหว่างองค์การที่ให้บริการแต่ขาดทรัพยากรในการดำเนินงาน หรือองค์การที่มี ทรัพยากรแต่ไม่มีช่องทางในการให้บริการ



เว็บไซต์ ThaiTrade.com
(<http://www.thaitrade.com/otm>)

ของกรมส่งเสริมการค้า
ส่งออกที่คอยแนะนำให้แก่
ธุรกิจที่ต้องการหาซื้อ
ผลิตภัณฑ์และการขาย
ผลิตภัณฑ์

ส่วนการสรุปถึงระดับการมีส่วนร่วมของหน่วยงานภาครัฐในแต่ละประเภทของเครือข่าย โดยเครือข่ายประเภทการทำสัญญาการให้บริการ (Service Contract) หน่วยงานภาครัฐมีส่วนร่วม กับสมาชิกในเครือข่ายมากกว่า การบริหารเครือข่ายประเภทชุมสายในการเชื่อมโยง องค์การต่าง ๆ (Civic Switchboard) ซึ่งหน่วยงานภาครัฐแทบจะไม่มี การดำเนินงานร่วม กับสมาชิกในเครือข่ายเลย โดยเป็นเพียงผู้ส่งผ่านข้อมูลเป็นส่วนใหญ่เท่านั้น (ดูภาพที่ 2)



ภาพที่ 2: แสดงการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายการมีส่วนร่วมน้อยที่สุด ไปสู่การมีส่วนร่วมมากที่สุด

? มีเรื่องใดอีกบ้างที่ท่านเห็นว่าเป็นการบริหารในรูปแบบเครือข่ายของภาครัฐทั้ง 6 ประเภท

ประเภทของการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐ	ตัวอย่าง
การทำสัญญาในการให้บริการ (Service Contract)	
ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)	
เครือข่ายเฉพาะกิจ (Ad hoc)	
ตัวแทนการให้บริการ (Channel Partnership)	
การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ (Information Dissemination)	
ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ (Civic Switchboard)	



Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





เมื่อใด? (WHEN?)

เมื่อใดที่เราควรใช้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย?

ปัญหาในภาครัฐส่วนใหญ่มีความสลับซับซ้อน และมีหลายหน่วยงานทำงานซ้ำซ้อนกัน หรือเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอยู่เป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นยังมีผลกระทบมาจากปัจจัยหลาย ๆ ประการทั้งภายในและภายนอกประเทศ นอกจากนี้ปัญหาล้วนหนึ่งเป็นปัญหาที่ควบคุมได้ แต่บางส่วนควบคุมไม่ได้ นโยบายหรือคำสั่งจากส่วนกลางแต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจจะแก้ปัญหาบางอย่างไม่ได้เลย ดังนั้นการแก้ปัญหาของภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับแนวทางการแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับท้องถิ่น (Local area) หรือกลุ่มเป้าหมาย (Focus group)

การแก้ปัญหาต่าง ๆ ผ่านกลไกของภาครัฐในปัจจุบันเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะลักษณะและความเป็นมาของปัญหาต่าง ๆ มีความแตกต่างกันออกไปตามท้องถิ่นหรือกลุ่มบุคคล ในขณะที่การขยายตัวของปัญหาหรือการเชื่อมโยงกับปัญหาอื่น ๆ ในท้องถิ่นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถทำให้เกิดคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะปัญหาหลัก ๆ ของระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Complex and Dynamic Problem)

หากพิจารณาประเด็นของปัญหาที่สามารถนำการบริหารแบบเครือข่ายมาใช้มีดังต่อไปนี้

1. ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ
2. ข้อจำกัดในด้านกำลังคน
3. ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชน
4. ความต้องการความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา
5. ความต้องการทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา



1. ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ

เนื่องจากขนาดและความหลากหลายของปัญหาในสังคมมีมากขึ้นและปัญหาเหล่านี้มักจะขึ้นอยู่กับพื้นที่หรือกลุ่มบุคคล ซึ่งในการจัดการปัญหาเหล่านี้โดยผ่านหน่วยงานภาครัฐโดยตรงจะต้องอาศัยงบประมาณจำนวนมาก ในขณะที่วงงบประมาณซึ่งนำมาใช้ในการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหามักจะมีสัดส่วนที่น้อยกว่าในส่วนของการบริหารจัดการ (Administration) โครงการต่างๆ

นอกจากนี้แล้วรูปแบบการจัดสรรงบประมาณซึ่งมอบให้หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐเป็นผู้รับผิดชอบ แต่ในขณะเดียวกันปัญหาที่เกิดขึ้นมักต้องการความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาจากหลายหน่วยงานซึ่งทำให้เกิดปัญหาในการจัดสรรงบประมาณให้กับการปฏิบัติงานแก้ไขปัญหา ซึ่งมักจะเป็นสาเหตุของความล่าช้าในการแก้ไขปัญหาและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน



2. ข้อจำกัดในด้านกำลังคน

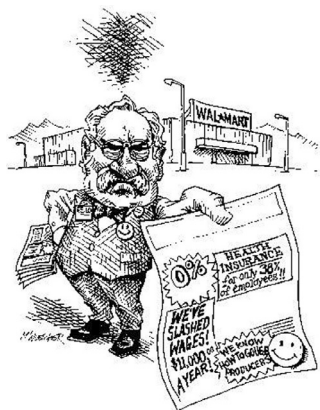
ในปัจจุบันรัฐบาลพยายามที่จะควบคุมจำนวนข้าราชการและพนักงานราชการ ดังนั้นการบริหารจัดการการแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ทั่วประเทศที่จำเป็นต้องใช้กำลังคนเป็นจำนวนมากทำให้การแก้ไขปัญหา ในขณะเดียวกันการแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่จะมีขอบเขตในการดำเนินการครอบคลุมหลายพื้นที่ และต้องอาศัยการบูรณาการในการทำงานระหว่างหลายหน่วยงานของภาครัฐ ซึ่งทำให้ความต้องการกำลังคนในแต่ละหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น แต่ปริมาณงานของแต่ละหน่วยงานอาจจะไม่เท่ากันทำให้การจัดสรรกำลังคนให้พอดีกับปริมาณงานเป็นไปได้ยาก ซึ่งขัดกับนโยบายของรัฐบาลหรือสถานะที่กำลังคนน้อยกว่าปริมาณงานจึงทำให้การแก้ไขปัญหาไม่มีประสิทธิภาพ



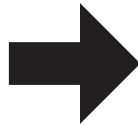


3. ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชน

ภายใต้กระแสการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกและในประเทศไทยที่มุ่งเน้นตัวประชาชนเป็นสำคัญ (Citizen Center) โดยระบบราชการที่ถูกปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ภาพลักษณ์ที่ปรากฏของระบบราชการจะเปลี่ยนจาก “ปกครองประชาชน (Governing of People)” เป็น “บริการประชาชน (People Service)” นอกจากนี้สภาพสังคมไทยก็มีการเปลี่ยนแปลงเรื่องระดับการศึกษาที่สูงขึ้นโดยเฉลี่ย อีกทั้งการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ดีขึ้นของประชาชนทั่วไปทำให้ประชาชนรู้สึกดีว่ามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารประเทศ และมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของประเทศมากขึ้น โดยประชาชนต้องการเห็นการตอบสนองต่อปัญหาต่างๆ ของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านผลลัพธ์และการใช้งบประมาณ



ปกครองประชาชน
Governing of People



บริการประชาชน
People Service

4. ความต้องการความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา

เนื่องจากปัญหาสังคมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในขณะที่โครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐทั้งในด้านงบประมาณและกำลังคนมิได้เอื้อต่อการตอบสนองอย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงของปัญหาต่างๆ เช่น การแพร่ขยายและโยกย้ายที่อยู่ของคนยากจน รวมทั้งคนต่างด้าวที่นำไปสู่ปัญหาชุมชนแออัดตามเมืองใหญ่ ๆ ทั่วประเทศ ถึงแม้ว่าจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงไม่ว่าจะเป็น การเคหะการแห่งชาติ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม หน่วยตรวจคนเข้าเมือง เป็นต้น หรือ หน่วยงานพิบัติต่าง ๆ อาทิ การแพร่ขยายของไข้หวัดนกที่ก่อปัญหาต่ออุตสาหกรรมเกษตรและสุขภาพอนามัยของประชาชน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของทั้งกระทรวงเกษตรและสหกรณ์



และกระทรวงสาธารณสุข โดยการตอบสนองต่อปัญหาเหล่านี้มักขาดความคล่องตัว ลำช้า อันเนื่องมาจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การขาดกำลังคน และงบประมาณ ตลอดจนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างยุ่งยาก ทำให้การประยุกต์ใช้ทรัพยากรของภาครัฐในการแก้ไขปัญหาอาจจะล่าช้า เช่น ปัญหาน้ำท่วม ที่เจ้าหน้าที่ภาครัฐขาดอุปกรณ์ไม่ว่าเรือหรือกำลังคนในการเข้าถึงผู้ประสบภัยและความล่าช้าในการจัดหาปัจจัยในการดำรงชีพ



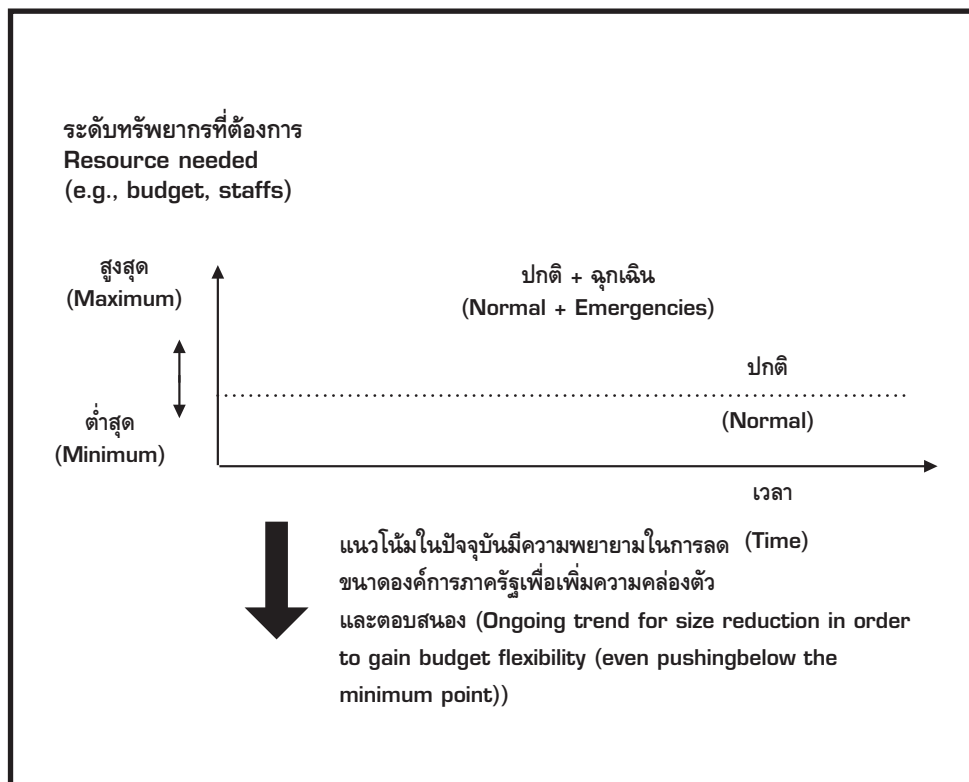
5. ความต้องการทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา

ความคาดหวังที่จะให้ข้าราชการต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้นั้นต้องอาศัยพื้นฐานความรู้และทักษะการจัดการในระดับปฏิบัติการที่ดี (Middle Management) นอกจากนี้ข้าราชการและพนักงานราชการควรมีความสามารถหลายบทบาทตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ปฏิบัติการ (Operator) ผู้อำนวยการ (Facilitator) ผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บูรณาการระบบ (Integrator) ผู้บังคับใช้กฎหมาย (Enforcer) แต่เนื่องจากปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ภาครัฐไม่สามารถพัฒนาทักษะของข้าราชการและพนักงานราชการเหล่านี้ได้ทัน ทำให้บ่อยครั้งข้าราชการและพนักงานราชการไม่มีความรู้ความชำนาญเพียงพอทั้งในด้านความรู้เฉพาะทางและความรู้เชิงพื้นที่ในการแก้ปัญหาทำให้การแก้ไขปัญหาขาดประสิทธิภาพ

ดังนั้นการจะแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ ปัญหาหลายเรื่องยังมีลักษณะที่สัมพันธ์กับพื้นที่หรือท้องถิ่นนั้น การจัดทำแนวทางมาตรฐานการแก้ไขปัญหาจากส่วนกลางจึงไม่มีประสิทธิภาพ เพราะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทั้งหมด ข้าราชการและพนักงานราชการจะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแก้ไขปัญหาให้เหมาะสมกับพื้นที่หรือท้องถิ่น ทั้งนี้จึงจำเป็นต้องอาศัยคนในพื้นที่ที่มีความรู้ ทักษะเพื่อให้มาร่วมแก้ปัญหา อันนำมาซึ่งการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารราชการของรัฐบาล การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจึงจำเป็นในกรณีนี้เช่นกัน



จากปัญหาทั้ง 5 ประการ แสดงให้เห็นว่าระดับความต้องการทรัพยากรของภาครัฐทั้งในด้านงบประมาณ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรต่าง ๆ มีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับชนิดของปัญหาที่เกิดขึ้นกับสถานการณ์ต่าง ๆ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 3 เพื่อให้การตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นมีประสิทธิภาพและสร้างคุณประโยชน์ต่อส่วนรวม ภาครัฐจำเป็นต้องใช้การบริหารแนวทางการปฏิบัติราชการผ่านเครือข่ายเพื่อบริหารจัดการปัญหาของการขาดแคลนทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



ภาพที่ 3: ความต้องการทรัพยากรที่ไม่คงที่และเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาตามปัญหาที่เกิดขึ้น



Governing by Network



อะไร? (WHAT?)

การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐควรมีองค์ประกอบใดบ้าง?

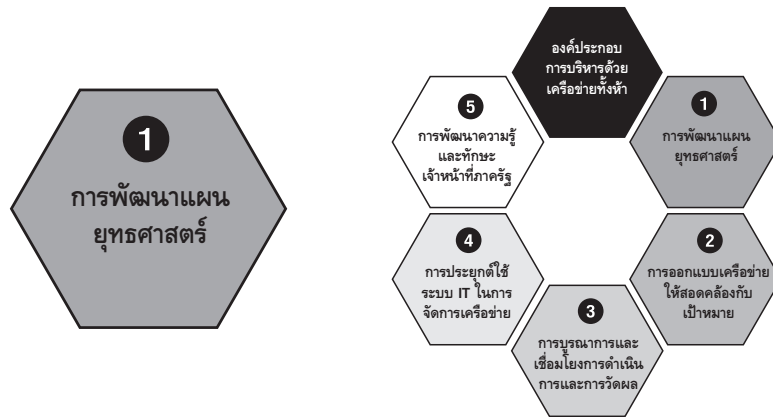
การจะทำให้การบริหารเครือข่ายภาครัฐประสบความสำเร็จนั้น Goldsmiths และ Eggers (2004) เสนอองค์ประกอบพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่



ภาพที่ 4 องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารจัดการเครือข่ายภาครัฐ
(ดัดแปลงจาก Goldsmith and Eggers, 2004)



ซึ่งในรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบจะได้อธิบายไปพร้อมๆ กับการนำเสนอกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบดังต่อไปนี้



องค์ประกอบแรกที่สำคัญในการบริหารเครือข่าย เกิดจากกระบวนการคิดที่ควรต้องเริ่มต้นจากเป้าหมายว่าอยากเห็นอะไรเกิดขึ้นในสิ่งที่ทำ... มิใช่คิดว่าอยากทำอะไร (Start from the END)

ตอบคำถาม “อะไร” (What?) การที่ภาครัฐใช้ระบบเครือข่ายประสบความสำเร็จในบางครั้งนั้นเกิดจากวิธีการจัดการ โดยเริ่มจากการแจกจ่ายงานในลำดับแรก บ่อยครั้งพบว่าหน่วยงานของรัฐใช้เวลาเพียงนิดเดียวในการคิดเพื่อตอบคำถามเกี่ยวกับเจตนาธรรมและยุทธศาสตร์ อาทิ เป้าหมายนโยบายใดที่องค์การคาดหวังว่าจะประสบความสำเร็จและทำอย่างไรให้เป้าหมายนั้นเชื่อมโยงกับสิ่งที่องค์การภาครัฐต้องการให้สมาชิกในเครือข่ายดำเนินการ กลับกลายเป็นว่า เจ้าหน้าที่หน่วยงานของภาครัฐหยิบผังองค์การขึ้นมาดูว่าอะไรบ้างที่ยังดำเนินการได้ไม่ดี จากนั้นก็ติดต่อจ้างเหมาให้ภาคเอกชนเป็นผู้ดำเนินการแทน รวมทั้งไม่มีการใช้ยุทธศาสตร์มาเป็นแนวทางในการสร้างเครือข่ายและองค์ประกอบของเครือข่าย ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ จึงได้พบบ่อยๆ ว่ามีอุปสรรคและเป็นเรื่องยากที่จะก้าวไปสู่บทบาทการวางแผนวิสัยทัศน์และแนวทางแก้ปัญหาใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้นมากขึ้น สำคัญมากขึ้นและใหญ่ขึ้นนั้น มักจะถูกขัดขวางจากคนเก่าๆ ตลอดจนกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของระบบราชการที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินงาน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำเร็จของการบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายเป้าหมายและผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ซึ่งไม่ใช่เพียงวิธีการดำเนินการ แต่ควรเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการของเครือข่ายรวมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ของเครือข่าย อย่างการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมซึ่งหมายถึง การให้ความสำคัญกับภาระหน้าที่ หลักในการบริหารจัดการ และการตั้งคำถามที่มีผลต่อความสำเร็จ นั่นคือ องค์การกำลังพยายามสร้างมูลค่าต่อสังคม (Public Value) ไດ การตอบคำถามนี้ทำให้เจ้าหน้าที่รัฐต้องทราบบ้างเกี่ยวกับเป้าหมายของนโยบายและทราบว่าหน่วยงานของพวกเขาควรแสดงบทบาทใดที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น

**กรณีศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของการลดอุบัติเหตุของ สสส.**

(www.accidnt.or.th และ www.thaihealth.or.th)



กรณีศึกษานี้ต้องการให้เห็นถึงการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของ สสส. ซึ่งเป็นองค์การในประเทศไทยที่มีภารกิจคล้ายคลึงกับหน่วยงานภาครัฐ และสามารถตอบสนองต่อปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สสส. เป็นองค์การที่ต้องดำเนินงานผ่านภาคี ดังนั้นเพื่อให้ภาคีสามารถร่วมขบวนการสร้างเสริมสุขภาพได้ตามความสนใจ และความถนัดที่แตกต่าง สสส. จึงใช้กลยุทธ์ในการดำเนินการสู่การเสริมสร้างสุขภาพ 4 แนวทางดังต่อไปนี้

1. สร้างสุขภาพผ่านประเด็น เช่น สุรา ยาสูบ ยาเสพติด การออกกำลังกาย อุบัติเหตุ สุขภาพจิต ฯลฯ
2. สร้างสุขภาพขึ้นในองค์การ เช่น สถานที่ทำงาน สถานศึกษา ศาสนสถาน ฯลฯ
3. สร้างสุขภาพขึ้นในชุมชนหรือพื้นที่ เช่น ท้องถิ่น ชุมชนรากหญ้า เมือง ฯลฯ
4. สร้างสุขภาพโดยมุ่งประชากรเป้าหมาย เช่น เยาวชน ผู้สูงอายุ สตรี คนพิการ ฯลฯ

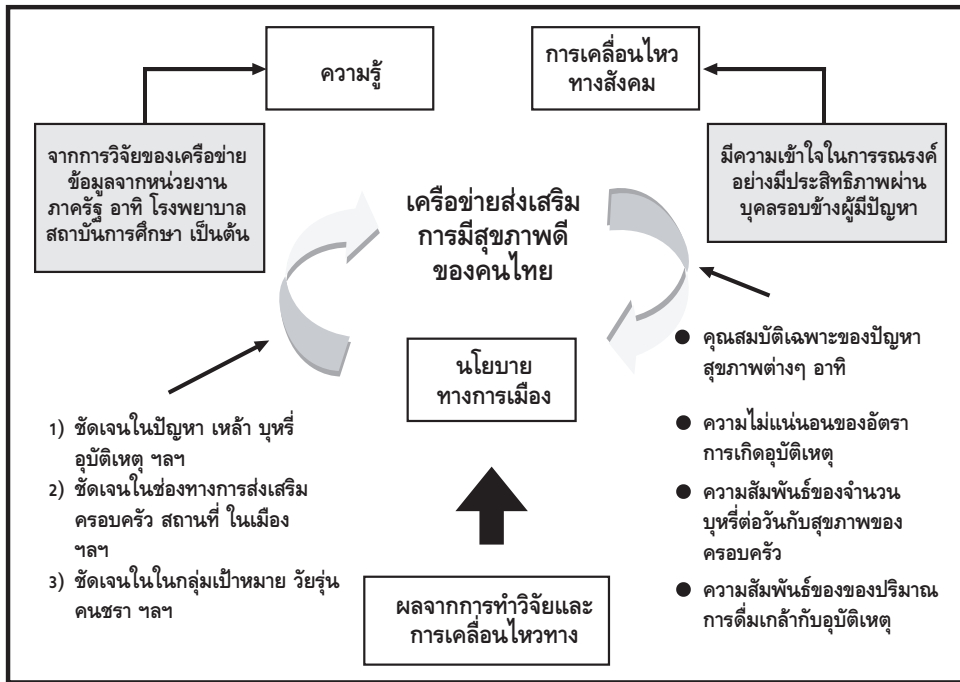
ในระยะเริ่มแรกของการพิจารณาบทบาทของ สสส. นั้น ได้เล็งเห็นแล้วว่าภารกิจของ สสส. กว้างขวางและใหญ่เกินกว่าองค์การเดียวจะทำได้สำเร็จและไม่ใช่องค์การจะขนาดใหญ่เพียงใด สสส. จึงต้องอาศัยยุทธศาสตร์ใหม่ที่ระดมพลังทางสังคมทั้งหมด และการบริหารจัดการแบบใหม่ที่เน้นการบริหารจัดการด้วยองค์การขนาดเล็ก ทำหน้าที่สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีจากทุกภาคส่วนสังคม พัฒนาระบบการเรียนรู้ และเน้นการตรวจสอบผลลัพธ์ภายใต้อุดมการณ์สร้างเสริมสุขภาพที่ฝังลึกในองค์การร่วมกับภาคีสร้างเสริมสุขภาพ

นอกจากนี้ สสส. สร้างขึ้นมาจากการสังเคราะห์องค์ความรู้ จากการดำเนินงานสร้างเสริมสุขภาพในอดีตที่ผ่านมาเรียกว่า “สามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนกระบวนการทางสังคม” ในการแก้ไขปัญหาด้านสุขภาพจะอาศัยการประสานของ 3 พลัง ได้แก่

- 1) พลังนโยบาย: การขยายพื้นที่ทางปัญญาอย่างกว้างขวาง
- 2) พลังปัญญา: สร้างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายสาธารณะ
- 3) พลังสังคม: การขยายพื้นที่ทางสังคมอย่างกว้างขวางให้เกิดพลังในการสร้างเสริมสุขภาพ



โดยในส่วนของยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาการลดอุบัติเหตุของ สสส. นั้นได้ใช้ “สามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนขบวนการทางสังคม” มาเป็นแนวทางในการดำเนินการโครงการนี้ ดูจากภาพที่ 5



ภาพที่ 5: แนวทางการดำเนินงานของ สสส.

ส่วนสามยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนขบวนการทางสังคมนั้น อธิบายได้ดังนี้

1. พลังนโยบาย

จากปัญหาอุบัติเหตุทางถนน คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2546 และ 6 มกราคม 2547 ให้ สสส. สนับสนุนมาตรการเพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยทางถนนของประเทศ สสส. จึงได้ผลักดันจัดตั้งศูนย์อำนวยการความปลอดภัยทางถนน จัดทำแผนบูรณาการเพื่อป้องกันอุบัติเหตุทางถนนระดับจังหวัดอย่างเป็นระบบครบวงจร ส่งผลต่อการลดอุบัติเหตุอย่างต่อเนื่องในปีที่ผ่านมา (ปี 2547-2550) มีอัตราการลดลง

2. พลังปัญญา

คณะทำงานสนับสนุนการดำเนินงานป้องกันและแก้ไขปัญหาคอุบัติเหตุทางถนนในจังหวัดนาร่อง (สอจร.) ที่ สสส. ให้การสนับสนุนมีผลงานเด่นในเรื่องการพัฒนาจังหวัดต้นแบบที่สร้างการบูรณาการทุกภาคส่วนในจังหวัดที่สอดคล้องกับแนวทางที่นายกรัฐมนตรีให้ไว้ใน



การประชุมสัมมนาที่ทำเนียบรัฐบาลเมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2547 ได้เน้นให้มีความทำงานทุกด้านอย่างต่อเนื่องทั้งปี และให้ใช้การระดมความเห็นจากทุกภาคส่วนในการปฏิบัติงาน ประกอบกับข้อมูลที่ว่าสาเหตุของอุบัติเหตุทางถนนอยู่ที่ผู้ขับขี่รถจักรยานยนต์ในถนนสายรอง ทำให้ สสส. ร่วมกับภาคีหลายภาคส่วนร่วมกันพัฒนา โครงการป้องกันและลดอุบัติเหตุทางถนนเชิงบูรณาการในจังหวัดน่านระยะที่ 1 จำนวน 26 จังหวัด และจังหวัดน่านระยะที่ 2 จำนวน 25 จังหวัด โดเน้นทุกภาคส่วนทั้งราชการ ท้องถิ่น เอกชน และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

นอกจากนี้ยังส่งเสริมโครงการวิจัยที่จำเป็น เช่น สนับสนุนสถาบันพระปกเกล้า ศึกษากระบวนการกำหนดนโยบายการดำเนินงานด้านอุบัติเหตุ สร้างตัวชี้วัดผลผลิต และกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

- 1) มาตรการรักษากฎหมาย
- 2) มาตรการให้ความรู้
- 3) มาตรการทางวิศวกรรมจราจร
- 4) มาตรการจัดระบบบริการฉุกเฉิน
- 5) การประเมินผล

เพื่อจัดทำข้อเสนอปรับปรุงการดำเนินงานจากฝ่ายต่าง ๆ ในระยะต้นศึกษาใน 8 จังหวัด และจะขยายเป็น 26 จังหวัด รวมถึงสนับสนุนงานวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เช่น

■ การวิจัยความสูญเสียเนื่องจากอุบัติเหตุจราจรทางบกในประเทศไทยของคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

■ การศึกษาสารออกฤทธิ์ต่อจิตประสาทกับความเสี่ยงของอุบัติเหตุจราจรของคณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี

■ การศึกษาความเหมาะสมในการนำเทคนิค Access Management มาใช้ เพื่อลดอุบัติเหตุทางถนน โดยมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

■ สนับสนุนการจัดประชุมวิชาการอุบัติเหตุระดับชาติ ครั้งที่ 71 “ชุมชนถนนปลอดภัยมอเตอร์ไซด์ปลอดภัย” โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากทุกภาคส่วนทั่วประเทศ จำนวน 4,000 คน

3 พลังสังคม

จากร่วมมือกันของ กระทรวงสาธารณสุข และ สสส. ร่วมกันจัดตั้งสำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เพื่อเป็นแกนนำเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เป็นพลังสังคมในการแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุทั่วประเทศ สนับสนุนให้เกิดเครือข่ายลดอุบัติเหตุภาคี องค์กรต่าง ๆ มากกว่า 500,000 คนทั่วประเทศ จากแผนงานพัฒนาและส่งเสริมความเข้มแข็งเครือข่ายภาคีภาคประชาชนในการดำเนินงานป้องกันอุบัติเหตุจราจรในพื้นที่ ได้แก่



- การสนับสนุนศูนย์พัฒนาคุณธรรมเฝ้าระวังผู้ขับขี่ที่มีอาการเมึ่เมาตามสถานบริการน้ำมัน 40 พื้นที่อันตรายทั่วประเทศ

- สนับสนุนสมาคมหมอนามัย จัดบริการและทีมตรวจการเคลื่อนที่เฝ้าระวังการเกิดอุบัติเหตุบริเวณถนนสายรองร่วมกับชุมชนทั่วประเทศ

- สมาอุตสาหกรรมสร้างจิตสำนึกให้กับแรงงานภาคอุตสาหกรรมก่อนกลับภูมิลำเนาใน 345 โรงงาน

- สมาคมปลอดภัยไว้ก่อน ร่วมสร้างจิตสำนึกในการขับขี่ปลอดภัยใน 3 จังหวัด

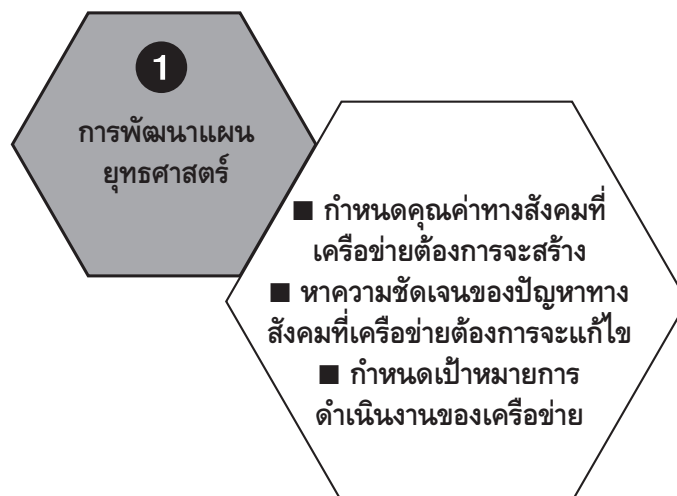
- เครือข่ายอาสาสมัคร ตำรวจทางหลวงร่วมทำงานในด้านตรวจ 200 จุดทั่วประเทศ นอกจากนี้ สสส. ยังสนับสนุนมูลนิธิเมาไม่ขับและภาคีเครือข่ายอื่น ๆ ในการสร้างการมีส่วนร่วมพัฒนากลุ่มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้ร่วมรับผิดชอบในเรื่องการดื่มไม่ขับ เช่น กลุ่มเหยื่อ กลุ่มบุคคลที่กระทำความผิด และต้องทำงานด้านอาสาสมัครในกิจกรรมสาธารณะชดใช้ กลุ่มนักเรียนต่อต้านคนเมาขับรถ (Student against Drunk Driving) และกลุ่มครู องค์การสาธารณประโยชน์ กลุ่มธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับแอลกอฮอล์ ธุรกิจด้านสื่อ (AIS รายการเจาะใจ คาราบาว เอเจนซีโฆษณา) ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคม เป็นต้น



จากกรณีศึกษาเรื่องการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของการลดอุบัติเหตุของ สสส. ในช่วงต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- ในการขับเคลื่อนเครือข่ายในระดับประเทศให้มีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ สสส. และสำนักงานเครือข่ายลดอุบัติเหตุ เครือข่ายและสมาชิกทุกฝ่ายจะต้องมีความชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งคุณค่าต่อสังคมที่จะได้จากผลการดำเนินงาน

- สสส. มีกำลังคนไม่มาก แต่อาศัยการดำเนินงานร่วมกับสมาชิกในเครือข่าย จึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในหลายๆ ระดับ และมีขอบเขตในการดำเนินงานเกือบทั้งประเทศ

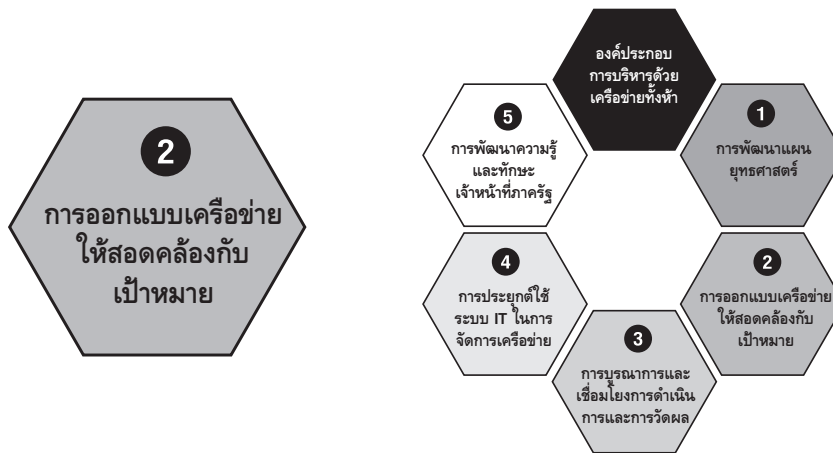




? **?** ลองสำรวจหน่วยงานของท่านว่าสามารถใช้การบริหารเครือข่ายเพื่อเพิ่มคุณค่าทางสังคมเรื่องใด

ปัญหาใดที่หน่วยงานต้องการจะแก้ไข _____

เป้าหมายการดำเนินงานของเครือข่ายคือ _____



สำหรับองค์ประกอบที่ 2 เป็นการเน้นถึงความสำคัญในการออกแบบ กำหนดลักษณะ การดำเนินงาน และการกำหนดคุณสมบัติของสมาชิกในเครือข่าย ว่าหากสามารถออกแบบ ระบบเครือข่ายได้ดีโอกาสที่เครือข่ายจะสามารถดำเนินการและบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ก็มีสูง การออกแบบเครือข่าย คือ การตอบคำถาม “อย่างไร”(How?) สมมุติว่าหน่วยงานกำลังเปิด ให้มีการประกวดราคาสำหรับจัดตั้งเครือข่าย นั้นหมายถึงหน่วยงานกำลังสร้างเครือข่ายที่ยัง ไม่มีอยู่ในเวลานั้น ซึ่งหมายความว่าหน่วยงานจำเป็นต้องคิดบนพื้นฐานที่กว้างขวางขึ้นตั้งแต่ ต้นจนจบ (Mean to the end) การทำสิ่งนี้ให้ถูกต้อง จำเป็นต้องรู้ได้ว่าสุดท้ายแล้วจะเกิด การเปลี่ยนแปลงอย่างไร

จอห์น โคลกินเนน อดีตผู้บริหาร กรุงวอชิงตันดีซี กล่าวว่า เครือข่ายไม่ได้เกิดขึ้นเอง จะต้องมีคนหนึ่งที่ต้องนึกให้ออกก่อนว่าจะรวมองค์การต่างๆ เข้าด้วยกันได้อย่างไร ให้เป็น ระบบการให้บริการเสมือนหนึ่งเดียวหน้าที่ของผู้ออกแบบเครือข่ายและผู้ริเริ่มคือดูว่าส่วนต่างๆ ของทั้งเครือข่ายควรทำงานร่วมกันอย่างไร ระบุสมาชิกของเครือข่ายที่เป็นไปได้ นำทุกฝ่ายที่ เกี่ยวข้องมาพบกันที่โต๊ะประชุม และตัดสินใจว่าจะนำทรัพยากรใดมาใช้ เพื่อดำเนินงานใน รูปแบบเครือข่ายได้ ผู้ริเริ่มต้องพบกับความท้าทายในการที่ต้องให้ความเคารพต่อความรู้ของ สมาชิกเครือข่ายมากพอที่จะสร้างรูปแบบที่ยืดหยุ่น แต่เป็นภารกิจที่ชัดเจนพอที่จะทำให้ทุก คนเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน

ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของเครือข่ายสามารถย้อนดูได้ว่ามันถูกออกแบบมา อย่างไรตั้งแต่เริ่มแรก โดยการกำหนดแนวทางการบริหารเครือข่ายจะทำให้การออกแบบเกิด โครงสร้าง ซึ่งทำให้เกิดการสั่นไหวของข้อมูล ข่าวสาร และทรัพยากรภายในเครือข่าย เช่นเดียวกับแผนการดำเนินงานที่ดี การออกแบบที่เหมาะสมช่วยให้ภาครัฐบรรลุนโยบาย และเป้าหมายสูงสุดในการปฏิบัติการ ไม่ว่าเครือข่ายจะจัดการได้ดีเพียงใด ข้อบกพร่องใน การออกแบบแม้มีเพียงเล็กน้อย อาจทำให้เสียเวลาและพลังงานของสมาชิกเครือข่าย และทำให้เกิดปัญหาได้



ดังนั้นในการออกแบบเครือข่ายมีปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาดังต่อไปนี้

● หน่วยงานต้องการทำอะไร

เพียงจัดให้บริการ หรือเพิ่มการเข้าถึงประชาชนในด้านต่างๆ สิ่งที่ต้องการทำคือตัวตัดสินเครือข่ายที่เหมาะสมที่สำคัญที่สุด ตัวอย่างเช่น **การเพิ่มการเข้าถึงประชาชน** ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักในการพัฒนาเครือข่ายดังนั้นการสร้างเครือข่ายกับผู้ที่มีฐานผู้ใช้บริการอยู่ก่อนแล้วจะช่วยยกระดับการเข้าถึงประชาชนได้อย่างรวดเร็ว การชำระค่าบริการของรัฐวิสาหกิจผ่านร้านสะดวกซื้อต่างๆ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกในการชำระเงินแก่ผู้ใช้บริการโดยที่รัฐวิสาหกิจไม่จำเป็นต้องสร้างจุดชำระเงินขึ้นมาด้วยตนเอง ซึ่งกรณีนี้ความต้องการของประชาชนเป็นสิ่งที่เกิดต่อเนื่อง แต่ในบางกรณีความต้องการของประชาชนเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวจบก็จะทำให้รูปแบบของการดำเนินงานเครือข่ายต่างกันออกไป ตัวอย่างเช่น เครือข่ายเพื่อตอบสนองเหตุการณ์เฉพาะ เช่น เรื่องฉุกเฉิน มหันตภัย หรือความจำเป็นที่ต้องมีเครือข่ายระยะยาวหรือถาวร

● มีงบประมาณเท่าไร

ยิ่งมีงบประมาณน้อย ความจำเป็นที่จะสร้างเครือข่ายประเภทจ้างเหมางาน (Contractor) ยิ่งน้อย เนื่องจากเครือข่ายลักษณะนี้มักมารวมกันได้ด้วยเงินงบประมาณ

● ความสำคัญที่เกี่ยวเนื่องกันระหว่างความรับผิดชอบกับความยืดหยุ่นคืออะไร

ความสำคัญของการตอบคำถามนี้ขึ้นอยู่กับการวางเป้าหมายคือ ถ้าต้องการให้ความรับผิดชอบมีความสำคัญมากกว่า การทำสัญญาที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีแรงจูงใจย่อมเป็นวิธีที่ดีที่สุด แต่ถ้าต้องการให้ความยืดหยุ่นมีความสำคัญมากกว่าความรับผิดชอบ กรอบการทำงานแบบ หลวม ๆ ย่อมเหมาะสมมากกว่า



กรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการ จังหวัดอุดรธานี





ที่จังหวัดอุดรธานี เมื่อมีนโยบายเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมขึ้น โดยผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานีในขณะนั้นเล็งเห็นว่า ทางจังหวัดและอำเภอคงไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่อบริการประชาชนนอกเหนือจากสถานที่ราชการ ท่านผู้ว่าราชการจังหวัดจึงติดต่อประสานงานกับนายกเทศบาลเมืองอุดรธานี เพราะเล็งเห็นว่าทางส่วนท้องถิ่น อาทิ เทศบาลเมืองมีความยืดหยุ่นทางงบประมาณมากกว่าส่วนจังหวัด ในขณะที่เป้าหมายของทางจังหวัดและเทศบาลก็ไม่ได้แตกต่างกันมากนัก ก็คือการให้บริการประชาชนเป็นหน้าที่สำคัญ ซึ่งในที่สุดได้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมที่ห้างสรรพสินค้าใจกลางอำเภอเมืองที่ประชาชนนิยมมาจับจ่ายใช้สอยอยู่เป็นประจำโดยเฉพาะในช่วงวันหยุด รวมทั้งให้บริการทั้งวันเสาร์และวันอาทิตย์ ซึ่งทางเทศบาลเมืองรับผิดชอบในด้านงบประมาณและกำลังคนเป็นส่วนใหญ่ โดยทางจังหวัดจะประสานงานให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนำเจ้าหน้าที่มาให้บริการร่วมด้วยตามวันที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้มีการบริการที่หลากหลายในศูนย์บริการร่วมแห่งนี้

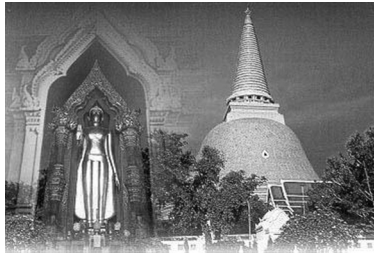


นอกจากนี้แล้วสำนักงาน ก.พ.ร. ในฐานะผู้ให้คำปรึกษาในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมได้ประสานงานหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ อาทิ ไปรษณีย์มาร่วมให้บริการอยู่ด้วยซึ่งเป็นการชักจูงให้ประชาชนมารับบริการและรู้จักศูนย์บริการร่วมแห่งนี้

จะเห็นได้ว่าการที่จัดตั้งเครือข่ายในรูปของศูนย์บริการร่วมนั้น จำเป็นต้องมีผู้ประสานงานที่ดีและทำให้เกิดแรงจูงใจในการเข้าร่วมดำเนินงาน ในหลายๆ ครั้งการจัดสรรงบประมาณเพียงอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เกิดความร่วมมือที่ยั่งยืนได้ แต่การประสานแรงจูงใจของแต่ละส่วนให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือกันก็จะเกิดความยั่งยืนขึ้น โดยในกรณีนี้เมื่อประชาชนเริ่มรู้จักและนิยมมาใช้บริการที่ศูนย์บริการร่วมก็ทำให้ทางเทศบาลเมืองรู้สึกคุ้มค่าในการเพิ่มช่องทางการให้บริการประชาชน



กรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการ จังหวัดนครปฐม



ที่อำเภอเมืองจังหวัดนครปฐม นายอำเภอได้ประสานงานกับส่วนราชการหลายแห่งเพื่อเป็นพันธมิตร โดยให้บริการแบบจุดเดียวครบวงจร (One Stop Service) ณ ที่ว่าการอำเภอ เพื่อให้การบริการกับประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว ทั้งการชำระค่าบริการไฟฟ้า น้ำประปา การกู้ยืมเงิน การจดทะเบียนต่างๆ

นอกจากนี้นายอำเภอยังได้เจรจากับภาคเอกชน เพื่อจัดตั้งศูนย์บริการย่อย ณ ห้างสรรพสินค้า ซึ่งมีทั้งการปฏิเสธ และยินดีสนับสนุน ประเด็นที่ปฏิเสธเพราะทางอำเภอไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะเช่าพื้นที่ในอัตราของร้านค้าได้ ในที่สุดทางห้างบิ๊กซีก็เห็นชอบและให้ทางอำเภอไปจัดโต๊ะให้บริการประชาชนในบริเวณที่ใกล้เคียงกับช่องจ่ายเงิน ปรากฏว่าประชาชนให้การตอบรับการให้บริการในศูนย์บริการย่อยในห้างสรรพสินค้า เพราะจอดรถง่ายและให้บริการในช่วงเย็น สามารถมารับบริการหลังเลิกงานได้ง่าย ซึ่งต่อมาทางห้างบิ๊กซีก็เห็นผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างห้างบิ๊กซีและทางอำเภอ กล่าวคือการจัดตั้งศูนย์บริการย่อยในห้างจะชักจูงให้ลูกค้า (ประชาชน) มาที่ห้างมากขึ้น รวมทั้งในระหว่างรอหรือภายหลังรับบริการลูกค้าอาจจะแวะซื้อของด้วย ทางห้างจึงเสนอห้องเช่าให้กับทางอำเภอโดยไม่คิดค่าเช่า โดยทางอำเภอลงทุนในการตกแต่งให้สวยงามเหมาะสมกับการเป็นศูนย์บริการย่อยและเก็บค่าบริการครั้งละ 20 บาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายทั่วไปในการดำเนินการของศูนย์บริการย่อย

ศูนย์บริการย่อยนี้เป็นที่นิยมไม่เพียงแต่ประชาชนภายในเขตอำเภอเมืองเท่านั้นประชาชนจากพื้นที่ใกล้เคียงก็มาใช้บริการเช่นกัน ซึ่งทางศูนย์บริการก็ยินดีบริการถึงแม้ว่าจะไม่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการประชาชนนอกพื้นที่รับผิดชอบ แต่ทางศูนย์บริการย่อยก็ทำการเก็บสถิติของการใช้บริการเพื่อหาหนทางแก้ไขปัญหาลงไป นอกจากนี้ที่ศูนย์บริการย่อยจะให้บริการเฉพาะรายการที่ประชาชนนิยมทำและใช้เวลาไม่มากนัก อาทิ ทำบัตรประชาชน คัดสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นต้น แต่รายการที่จะต้องมีการตรวจสอบหรือใช้เวลานาน อาทิ จดทะเบียนอาวุธปืน การหย่าร้าง จะไม่มีบริการที่ศูนย์บริการย่อย เพราะจะต้องอาศัยพื้นที่และกำลังคนมากขึ้น



จากกรณีศึกษาของจังหวัดอุดรธานีและนครปฐม จะพบว่าเมื่อผู้ประสานงาน (นายอำเภอหรือผู้ว่าฯ) สามารถทำให้เกิดแรงจูงใจร่วมกันของส่วนราชการต่างๆ และเอกชน ก็สามารถทำให้เกิดการทำงานในรูปแบบเครือข่ายได้ อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถชักจูงได้ก็จะมีบ้างที่บางหน่วยงานถอนตัวออกไปหรือไม่ได้มาร่วมให้บริการ โดยเหตุผลหลักมักเป็นด้านกำลังคนที่จัดสรรมายังอำเภอหรือศูนย์บริการย่อยซึ่งในกรณีของนครปฐมนั้นผู้ประสานงานคือนายอำเภอนั้นจะมีบารมีน้อยกว่าผู้ว่าราชการจังหวัด (กรณีอุดรธานี) ในการขอความร่วมมือในการมาร่วมกันดำเนินงานจะยุ่งยากกว่า จะเห็นได้ว่านายอำเภอเมืองนครปฐมจะต้องหาวิธีการมาสนับสนุนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานเอง ในขณะที่ทางเทศบาลเมืองอุดรธานีจะรับผิดชอบในการดำเนินการไปทั้งหมด นอกจากนี้ที่อุดรธานีจะมีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ประสานงานของจังหวัดจัดทำรายงานผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมนำเสนอในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการจังหวัดเป็นประจำ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ รับทราบถึงผลการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วมและสะท้อนถึงความต้องการของประชาชนต่อการมีศูนย์บริการร่วม



อีกตัวอย่างที่จังหวัดอุดรได้เกิดการร่วมมือระหว่างหน่วยงานรัฐกับเอกชน เมื่อผู้อำนวยการเขต กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานี เห็นว่าที่ตั้งของกรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีตั้งอยู่ห่างจากตัวเมือง (ประมาณ 20 - 30 กม.) ประชาชนต้องเสียเวลาและน้ำมันในการเดินทางมาต่อใบอนุญาต รวมทั้งไม่ปลอดภัยในกรณีจักรยานยนต์ (ทำให้มีการละเลยการต่อทะเบียนเป็นจำนวนมาก) ผู้อำนวยการเขตจึงมองหาที่สำหรับสำนักงานสาขาฯ พื้นที่ในตัวเมือง โดยบังเอิญที่ผู้อำนวยการเขตได้พบกับเจ้าของโรงพยาบาลเอกอุดร ซึ่งเป็นนักธุรกิจท้องถิ่นและได้เล้าความคิดให้ฟัง ซึ่งทางเจ้าของโรงพยาบาลเห็นด้วยในการให้บริการที่ดีขึ้นต่อประชาชน จึงยินดีให้กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีมาใช้พื้นที่โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อมีการเปิดสาขาของกรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานีที่โรงพยาบาลเอกอุดร ประชาชนก็ให้การตอบรับอย่างดีทำให้เก็บค่าต่อใบอนุญาตมากกว่าที่มีสาขาในพื้นที่ตัวเมือง



จากกรณีศึกษาเรื่องการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของหน่วยงานราชการในข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

● ทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี นายอำเภอเมืองนครปฐม และผู้อำนวยการเขต กรมการขนส่งทางบกจังหวัดอุดรธานี ต่างตระหนักถึงความสำคัญของสถานที่ในการจัดทำศูนย์บริการร่วม ว่าควรจะเป็นสถานที่ที่ประชาชนมีความสะดวกในด้านเวลาและสถานที่ เช่น ห้างสรรพสินค้าที่มีจอดรถมากและประชาชนสามารถทำกิจกรรมอื่นๆ ไปด้วยโดยสะดวก ซึ่งเป็นการตอบคำถามการให้บริการของเครือข่าย “อย่างไร” ที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่สุด

● การหาสมาชิกในเครือข่ายที่เหมาะสม (หน่วยงานภาครัฐต่างๆ ภาคเอกชน องค์กรต่างๆ ฯลฯ) ที่มีเป้าประสงค์ที่สอดคล้องกันมาร่วมดำเนินการ จะช่วยให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดีสอดคล้องกับข้อจำกัดต่างๆ ที่มี จะช่วยให้การดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

● จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายจะมีความแตกต่างในพื้นที่สิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ มีรูปแบบของอุปสรรคแตกต่างกันไป แต่หากผู้ออกแบบเครือข่ายร่วมสามารถตอบคำถามการให้บริการของเครือข่าย “อย่างไร” ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนและชักจูงสมาชิกในเครือข่ายได้ การดำเนินงานรูปแบบเครือข่ายก็มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

● จากกรณีศึกษาข้างต้นถึงแม้จะเห็นว่าองค์กรส่วนท้องถิ่น อาทิ เทศบาลนครเมืองอุดรธานี มีศักยภาพในการดำเนินงานในพื้นที่ ที่หน่วยงานภาครัฐน่าจะให้ความสำคัญที่จะชักจูงให้เป็นสมาชิกในการดำเนินการของเครือข่าย แต่อย่างไรก็ดี ก็ยังมีอีกหลาย ๆ องค์กรส่วนท้องถิ่นที่ยังต้องพึ่งพาส่วนกลางในด้านงบประมาณ ดังนั้นผู้ประสานงานเครือข่ายจะต้องประเมินศักยภาพขององค์กรส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่ให้ดี อย่างไรก็ตามการดำเนินการโดยอาศัยเครือข่ายก็สามารถจะช่วยถ่ายทอดความรู้และผลักดันให้องค์กรส่วนท้องถิ่นที่ยังอาศัยงบประมาณจากส่วนกลางมีแนวทางที่จะดำเนินการและสามารถเลี้ยงตนเองได้ดีขึ้นในอนาคต



2

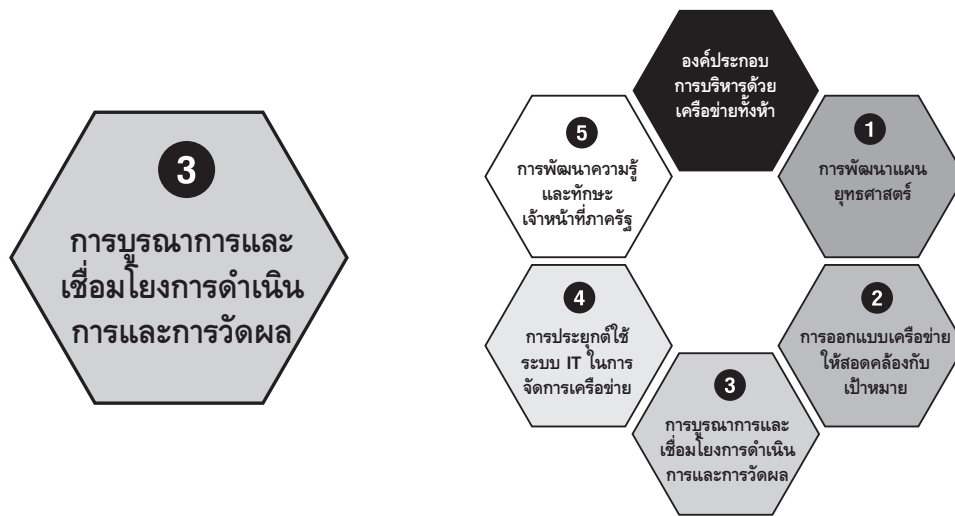
การออกแบบเครือข่าย
ให้สอดคล้องกับ
เป้าหมาย

- กำหนดว่าใครเป็นคน
สร้างเครือข่าย
- ออกแบบโครงสร้างเครือข่าย
- หาแหล่งสนับสนุนทรัพยากร
ในการดำเนินการ
- กำหนดกฎระเบียบต่างๆ
ในการสร้างเครือข่าย

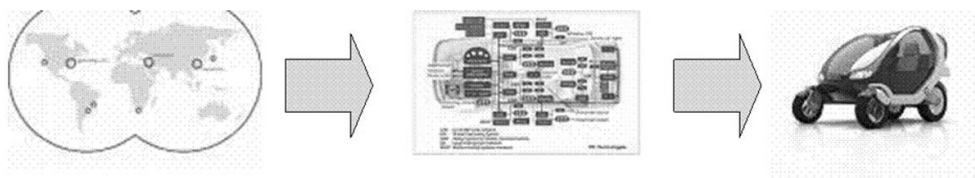


โครงการที่ท่านคิดจะใช้การบริหารแบบเครือข่าย ใครควรจะเป็นผู้ประสานงาน? ในการ
สร้างเครือข่าย ทำไมคนผู้นั้นจึงควรเป็นผู้ประสานงาน? _____





องค์ประกอบที่ 3 เป็นการเน้นถึงความสำคัญของกลไกในการเชื่อมโยงระหว่างผู้ประสานงานเครือข่ายและสมาชิกในเครือข่ายหรือระหว่างสมาชิกในเครือข่ายด้วยกัน เพื่อให้เกิดการประสานงานและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ตัวอย่างเช่น ในการผลิตรถยนต์หนึ่งคัน จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานของเครือข่ายผู้ส่งมอบซึ่งจัดหาชิ้นส่วนประกอบนับร้อยชิ้นเพื่อนำไปประกอบเป็นรถยนต์ แต่เดิมผู้ผลิตจะทำการส่งผู้ส่งมอบเหล่านี้โดยตรง แต่ตอนนี้บริษัทผู้ผลิตรถยนต์เริ่มมอบความรับผิดชอบในการจัดการชิ้นส่วนต่างๆ ในกระบวนการประกอบรถยนต์ เช่น การตกแต่งภายในรถยนต์ ให้แก่บริษัทที่เชี่ยวชาญในกระบวนการนี้ ปรากฏการณ์เดียวกันนี้ยังเกิดขึ้นในหลายอุตสาหกรรมตั้งแต่คอมพิวเตอร์ไปจนถึงเครื่องมือต่างๆ



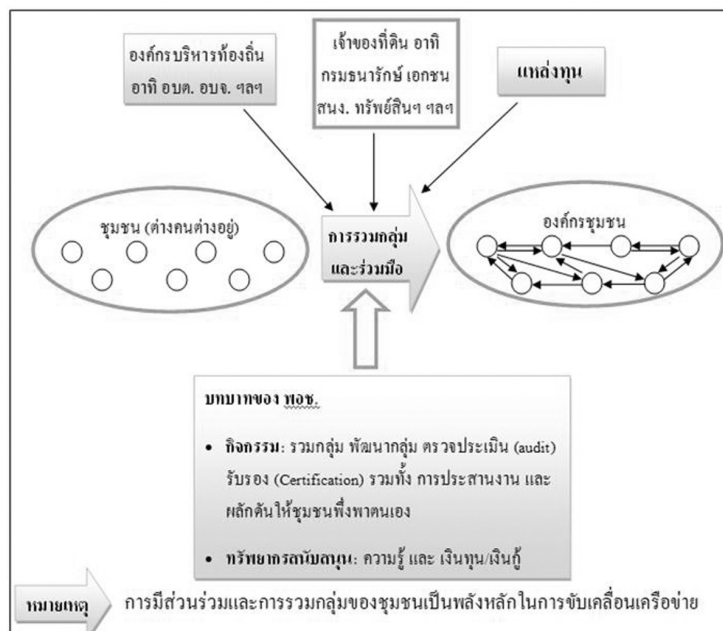
เบื้องหลังแนวโน้มนี้ คือ ความเชื่อที่ว่าผู้รับจ้างเหมา (Contractor) สามารถรวบรวมและจัดการกระบวนการและเครือข่ายของผู้ส่งมอบได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัททำเอง เช่นเดียวกับองค์การเอกชนขนาดใหญ่ หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องพึ่งพาเอกชนในการดำเนินการแทนหน่วยงานภาครัฐในหลาย ๆ กรณี ซึ่งหน่วยงานภาครัฐต้องเผชิญกับคำถามพื้นฐานเช่นเดียวกับผู้ผลิตรถยนต์ ที่จะต้องกำหนดว่ากระบวนการใดใครควรจะทำและจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ และใครจะเป็นผู้ดำเนินการเชื่อมโยงนี้



กรณีศึกษาเรื่องโครงการบ้านมั่นคง (www.codi.or.th)



บ้านมั่นคงเป็นโครงการพัฒนาที่อยู่อาศัยคนจนในชุมชนแออัดของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) หรือ พอช. ซึ่งมีวัตถุประสงค์จะแก้ปัญหาความไม่มั่นคงในการอยู่อาศัยเพื่อสร้างชุมชนที่มั่นคงในการอยู่อาศัยและหล่ออยู่จุดเด่นของโครงการบ้านมั่นคงคือแนวทางในการพัฒนาที่อยู่อาศัยแนวทางใหม่ ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ของบุคลากรของ พอช. ในการพัฒนาที่อยู่อาศัยของชุมชนที่มั่นคงนั้นจะเน้นให้คนจนซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนามีส่วนสำคัญในการพัฒนาที่อยู่อาศัย และชุมชนของตนเองโดยหน่วยงานต่างๆ อาทิ พอช. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ เป็นผู้สนับสนุนเท่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้ที่อยู่อาศัยที่ตรงกับความต้องการและสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชาวชุมชนอย่างแท้จริงตามต้องการดังแสดงไว้ในภาพที่ 6 โดยกระบวนการทั้งหมดจะอยู่ในความรับผิดชอบของ พอช. ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

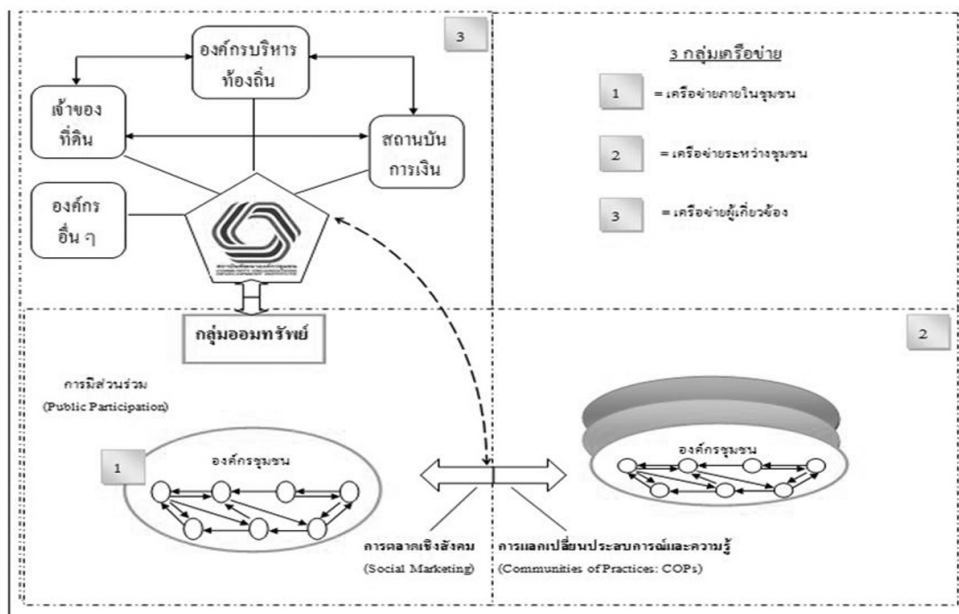


ภาพที่ 6 : ภาพการดำเนินงานของ พอช. และเครือข่ายในโครงการบ้านมั่นคง



จากการดำเนินงานของบ้านมั่นคงโดย พอช. จะเห็นได้ว่าต้องอาศัยการประสานงานกับหลายๆ ฝ่าย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคลและองค์กรอื่นๆ ซึ่งการดำเนินการในลักษณะนี้เรียกว่า การดำเนินงานผ่านเครือข่าย (Networking Approach) ซึ่งผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของ พอช. และการจัดวิจัยเอกสาร พบว่าโครงการบ้านมั่นคงประกอบด้วย 3 เครือข่าย ได้แก่

1. เครือข่ายภายในชุมชน ซึ่งเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างชุมชนและบ้าน
2. เครือข่ายระหว่างชุมชนบ้านมั่นคง ซึ่งเป็นเครือข่ายสนับสนุน ที่มีเจ้าหน้าที่ให้ความรู้ในเชิงประสบการณ์ ตลอดจนเป็นตัวอย่างความสำเร็จให้กับชุมชนที่กำลังร่วมกันดำเนินการสร้างบ้านมั่นคง
3. เครือข่ายผู้เกี่ยวข้องหรือองค์กรสนับสนุน ซึ่งเป็นเครือข่ายที่ให้การสนับสนุนทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ กฎหมายต่างๆ เพื่อให้ชุมชนสามารถดำเนินการสร้างบ้านมั่นคงได้

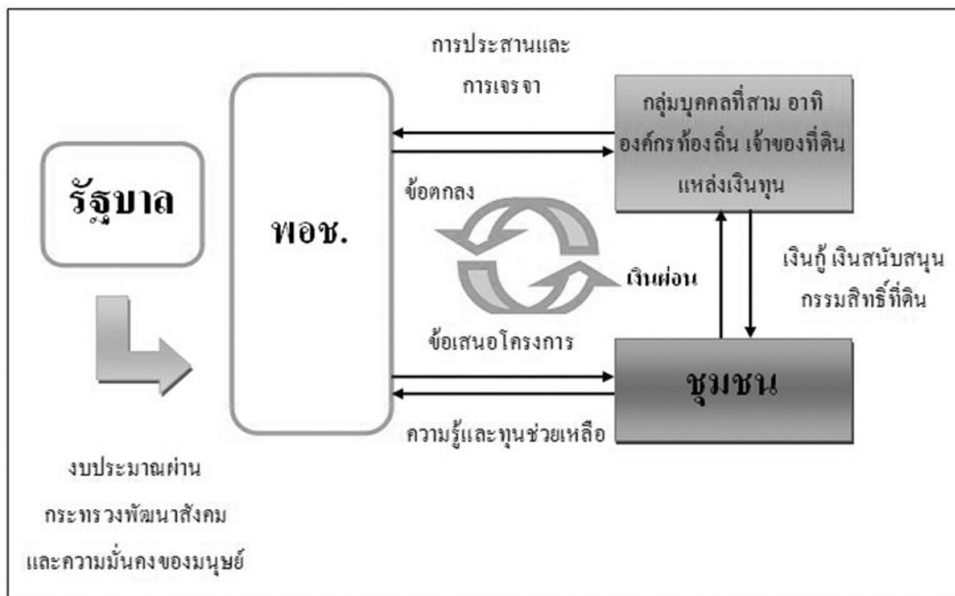


ภาพที่ 7: เครือข่ายการดำเนินงานของโครงการบ้านมั่นคง

จากภาพที่ 7 จะเห็นได้ว่า พอช. มีบทบาทเป็นผู้ประสานงานหลักในการเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกชุมชนนั้น พอช. จะเป็นผู้ประสานงานในการรวบรวมชาวบ้าน อธิบายเกี่ยวกับโครงการบ้านมั่นคง จัดการประชุมชาวบ้าน ช่วยในการดำเนินการประชุม ตลอดจนประสานงานกับคณะกรรมการบ้านมั่นคงประจำชุมชนในการติดตามความคืบหน้าตามกระบวนการ



ในส่วนของการเป็นผู้ประสานงานภายนอกชุมชนในกรณีที่ พอช. จะนำเอาบทเรียนที่ได้รับจากการทำโครงการบ้านมั่นคงที่ต่างๆ มาเผยแพร่ในหลายรูปแบบ อาทิ การนำเอาผู้นำชุมชนบ้านมั่นคงอื่นๆ มาเล่าเรื่องให้ชุมชนฟังเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำเอาชาวชุมชนไปเยี่ยมชมโครงการบ้านมั่นคง เป็นต้น



ภาพที่ 8 : บทบาทของ พอช. ในเครือข่ายการสร้างบ้านมั่นคง

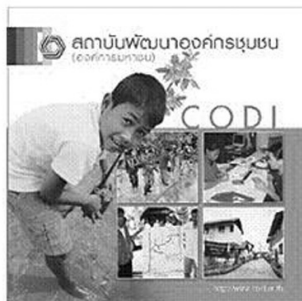
ในภาพที่ 8 แสดงให้เห็นบทบาทของ พอช. ที่เป็นผู้ประสานงานภายนอกชุมชนกับองค์การอื่นๆ แล้ว ยังเป็นผู้อธิบายถึงประโยชน์ที่ได้รับของแต่ละฝ่าย หากโครงการบ้านมั่นคงเกิดขึ้นในชุมชนหรือในเมืองนั้นๆ โดยแนวทางของ พอช. มุ่งเน้นที่จะค้นหาผลประโยชน์ร่วมกันในแต่ละฝ่าย อาทิ เจ้าของที่ดินจะได้รับเงินค่าเช่าหรือขายที่ดินเป็นกอบเป็นกำไม่ใช้การกระจายและจ่ายบ้างไม่จ่ายบ้าง มีการทำสัญญากับองค์การชุมชนอย่างชัดเจน ในขณะที่ชุมชนก็จะได้กรรมสิทธิ์ที่ถูกต้องและราคาที่ยอมรับได้ ซึ่งบางส่วนมาจากการสนับสนุนของภาครัฐ ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะได้รับประโยชน์ในการปรับปรุงสภาพความเป็นอยู่ของท้องถิ่น แก้ไขปัญหาอันเกิดจากแหล่งที่อยู่อาศัยที่แออัดและเป็นการสร้างคุณค่าต่อสังคม(Public Value) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปในตัว ซึ่งแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างต้องช่วยเหลือในด้านการสนับสนุนการดำเนินงานบางส่วน ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณหรือเป็นผู้ร่วมเจรจากับเจ้าของที่ดินและสถาบันการเงิน ฯลฯ



ในส่วนของการเงินนั้นการมีองค์การชุมชนจะช่วยให้สถาบันการเงินปล่อยสินเชื่อได้ง่ายขึ้น เพราะการมีกลุ่มออมทรัพย์จะช่วยประกันความเสี่ยงในเรื่องการหนี้หนี้ นอกจากนี้ยังเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์สถาบันการเงินอีกทางหนึ่ง ในส่วนของสถาบันการศึกษาจะเข้ามาช่วยเสริมการทำงานของ พอช. ในด้านการวางแผนชุมชนและออกแบบบ้าน เป็นต้น

นอกจากเป็นผู้ประสานงานหลักแล้ว พอช. ยังทำหน้าที่เป็นแหล่งข้อมูลและความรู้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการสร้างบ้านมั่นคง หรืออาจจะเรียกบทบาทนี้ของ พอช. ว่าเป็นที่ปรึกษาชุมชนบ้านมั่นคง

โดยสรุปปรัชญาในการดำเนินงานของบ้านมั่นคงคือการพัฒนาที่อยู่อาศัยที่ชาวชุมชน (ชาวบ้านที่รวมกันเป็นองค์การชุมชน) เป็นกลไกหลัก ในการคิด การทำ การวางระบบ การบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยหน่วยงานในท้องถิ่นเป็นผู้สนับสนุน รวมทั้งมีสถาบันชุมชน วิศวกรเข้าไปช่วยในการออกแบบ วางผัง และเป็นที่ปรึกษาในการก่อสร้างให้กับชุมชน โดยผลลัพธ์ในการพัฒนาที่อยู่อาศัยชุมชนในแนวทางนี้ จะนำไปสู่การมีสภาพชีวิตของแต่ละบุคคลและสังคมรอบข้างที่ดีขึ้น ซึ่งจากการดำเนินการในช่วงปี 2546-2549 มีผลการดำเนินการดังนี้





รายการ	จำนวน
จำนวนองค์การชุมชนที่ได้รับการรับรอง	773 ชุมชน
จำนวนพื้นที่ (เมือง/เทศบาล) ดำเนินการ	214 พื้นที่
จำนวนครอบครัวในโครงการ	45,504 ครอบครัว
จำนวนเงินสนับสนุน	
● เงินสนับสนุน	1.35 พันล้านบาท
● เงินกู้เพื่อปรับปรุงบ้าน/ชุมชน	1.39 พันล้านบาท
รวมทั้งสิ้น	2.47 พันล้านบาท
จำนวนเงินงบประมาณที่ใช้ในการสนับสนุนโครงการทั้งหมด	
● งบประมาณจากรัฐบาล (สำหรับการปรับปรุงบ้านและสาธารณูปโภค ค่าบริหารจัดการร้อยละ 5 ค่าอุดหนุนส่วนต่างของดอกเบี้ยร้อยละ 2 และค่าพัฒนาเครือข่ายระหว่างชุมชน)	1.78 พันล้านบาท
● เงินกองทุนของ พอช. สำหรับ (วงเงินกู้และสินเชื่อที่อยู่อาศัย)	1.31 พันล้านบาท
● เงินสนับสนุนจากองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น	0.21 พันล้านบาท
รวมทั้งสิ้น	3.30 พันล้านบาท



ตารางที่ 3 ประเภทในการปรับปรุงสภาพแหล่งที่อยู่อาศัย (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
รายการ	392	30,033
ก่อสร้างใหม่	133	6,326
ย้ายที่อยู่ใกล้ๆ	246	8,740
ย้ายที่	2	405
ที่อยู่อาศัยสำหรับคนไม่มีที่อยู่	773	45,504
รวมทั้งสิ้น		
หมายเหตุ : พอช. พยายามที่จะไม่ย้ายหรือย้ายให้ใกล้กับชุมชนเดิมที่สุด เพื่อไม่ให้กระทบกับวิถีชีวิตปัจจุบันของชาวชุมชน เช่น ระยะทางการไปทำงาน/โรงเรียน เป็นต้น		

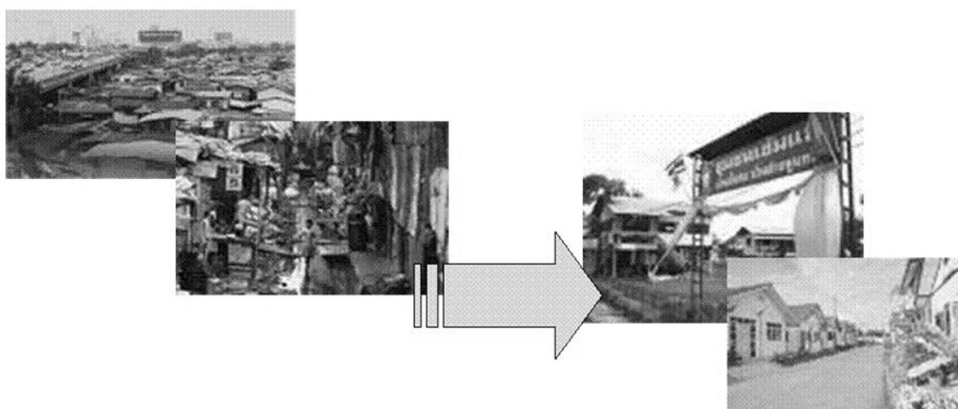
ตารางที่ 4 ประเภทของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับที่อยู่อาศัย (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
ถูกไล่ที่ ไฟไหม้ เป็นหนี้ ไม่มีที่อยู่อาศัย	240	12,863
บุกรุกพื้นที่	329	20,916
กำลังเจรจาเช่าพื้นที่	163	10,206
อื่นๆ	41	1,519
รวมทั้งสิ้น	773	45,504

ตารางที่ 5 สถานการณ์ใช้พื้นที่ในปัจจุบันขององค์การชุมชน (ที่มา www.codi.or.th)

รายการ	จำนวนชุมชน	จำนวนครอบครัว
ได้รับอนุญาตให้ใช้พื้นที่อย่างถูกต้อง จากหน่วยงานภาครัฐที่เป็นเจ้าของที่ดิน	435	19,886
การเช่าที่ระยะสั้น (< 5 ปี) จากเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐ	39	3,041
การเช่าที่ระยะสั้น (> 5 ปี) จากเอกชน หรือหน่วยงานภาครัฐ	219	19,283
การเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกันโดยมี เอกสารกรรมสิทธิ์	80	3,294
รวมทั้งสิ้น	773	45,504

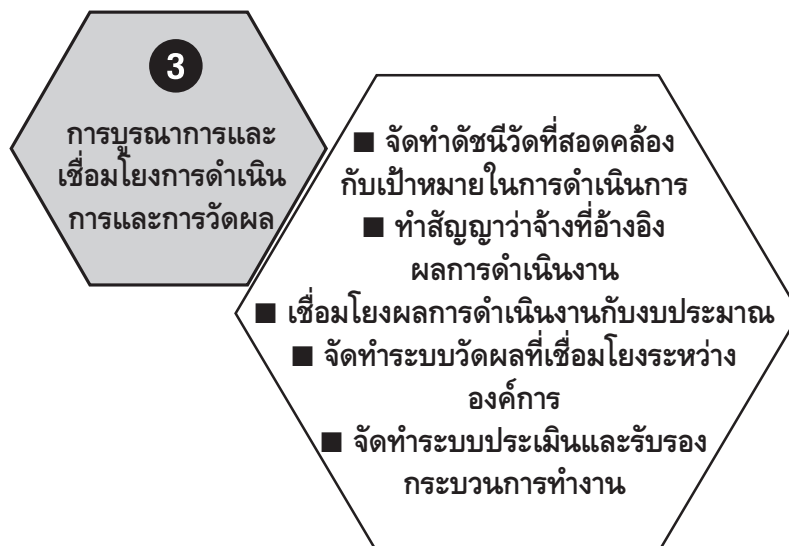
จากตารางที่ 2 ถึง 5 จะเห็นว่า พอช. สามารถช่วยพัฒนาและแปรสภาพชุมชนแออัดให้มีสภาพชุมชนที่ดีขึ้น ภายในสามปีได้ถึง 773 ชุมชนหรือประมาณ 45,000 ครอบครัวและแม้ว่ากระบวนการที่เน้นการมีส่วนร่วมของชาวชุมชนทุกชั้นตอนน่าจะใช้เวลานาน แต่ด้วยประสิทธิภาพในการจัดการและบริหารการดำเนินงานของ พอช. ผ่านระบบเครือข่ายทำให้ พอช. สามารถสร้างบ้านมั่นคงอย่างรวดเร็วโดยใช้งบประมาณไม่มาก (โดยประมาณ 4 ล้านบาทต่อชุมชน)





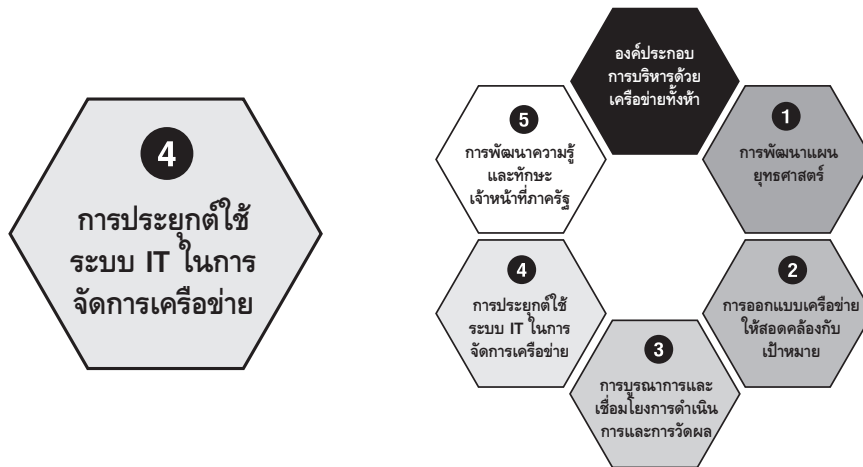
จากกรณีโครงการบ้านมั่นคง ในข้างต้นสามารถสรุปประเด็นได้ดังต่อไปนี้

- โครงการบ้านมั่นคงได้ใช้กลยุทธ์การจัดกลุ่มออมทรัพย์และองค์การชุมชนในการสร้างความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างผู้คนในชุมชนเข้าด้วยกัน ในขณะเดียวกันก็เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อสังคมภายนอกและเพิ่มอำนาจในการต่อรองกับผู้อื่น
- โครงการบ้านมั่นคงจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนของโครงการบ้านมั่นคงและเป็นการเรียนรู้ปัญหาและประสบการณ์จากชุมชนอื่น
- โครงการบ้านมั่นคงอาศัยแนวคิดของการสร้างคุณค่าต่อสังคม (Public Value) ในการชักจูงและเชื่อมโยงให้เจ้าของที่ดิน หน่วยงานภาครัฐ ทั้งส่วนกลางและท้องถิ่นมาร่วมกันสนับสนุนให้เกิดโครงการบ้านมั่นคงขึ้น เพื่อเป็นการยกระดับสภาพความเป็นอยู่ของชุมชนและพื้นที่ใกล้เคียง



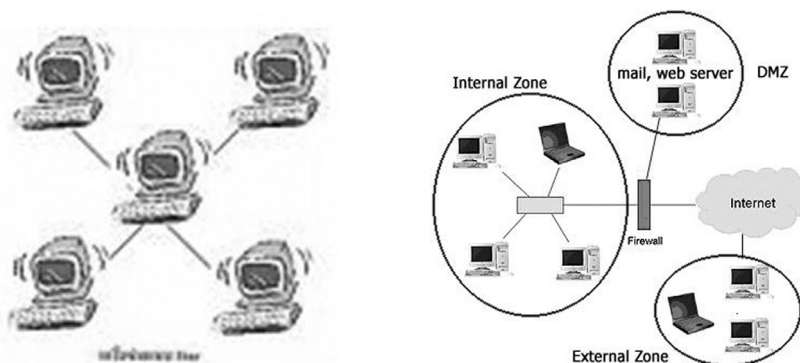
?

โครงการเชื่อมโยงการดำเนินงานและการวัดผลจะบรรลุความสำเร็จได้นั้นมีลักษณะอย่างไร?



การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้การบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายประสบความสำเร็จ สามารถทำได้โดยหน่วยงานต่าง ๆ ต้องเชื่อมต่อกันได้ในหลายระดับ ผ่านระบบสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อระหว่างกันและกัน และการเชื่อม ต่อกับสมาชิกเครือข่ายที่เป็นบริษัทเอกชนและหน่วยงานที่ไม่แสวงผลกำไร นำเสียดายที่ยังมี ข้อยกเว้นที่เห็นได้ชัดอยู่ 2-3 ประการ สำหรับฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศส่วนใหญ่ของ รัฐบาลในหลายๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศไทยเป็นระบบเฉพาะและแยกกันเก็บรักษา ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่รัฐไม่สามารถแบ่งปันข้อมูลกับหน่วยงานอื่นได้โดยสะดวก และยิ่งยากมาก ขึ้นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์กับสมาชิกเครือข่ายที่เป็นบริษัทเอกชนและหน่วย งานไม่แสวงผลกำไร

บริษัทชั้นนำอย่าง Dell, Cisco, GM ฯลฯ จะลงทุนสูงในด้านทรัพยากรระบบสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมต่อกับผู้ส่งมอบ คู่ค้า ลูกค้า และพนักงาน ในทางตรงกันข้าม ภาครัฐ ส่วนใหญ่ยังคงติดต่อกับสมาชิกในเครือข่ายหรือพันธมิตรโดยอาศัยระบบส่งเอกสารโดย อาศัยคนเป็นหลัก ซึ่งการทำเช่นนี้ทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ มีความล่าช้าในการ ตอบสนอง ขาดความน่าเชื่อถือ ไปจนถึงขาดการประสานงานในการให้บริการ





ในการดำเนินการของภาครัฐโดยอาศัยระบบเครือข่ายโดยเฉพาะขนาดใหญ่ทั้งในด้านปริมาณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือพื้นที่การดำเนินงาน เทคโนโลยีสารสนเทศเปรียบเสมือนการที่ยึดสมาชิกในระบบเครือข่ายของภาครัฐเข้าด้วยกันทำให้สมาชิกสามารถแลกเปลี่ยนความรู้ กระบวนการทางธุรกิจ การตัดสินใจ ข้อมูลผู้รับบริการ ช่องทางการทำงาน และฐานข้อมูล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตสมัยใหม่เพิ่มการมองเห็นกระบวนการของสมาชิกในเครือข่าย ทำให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงและครอบคลุมกระบวนการดำเนินงานระหว่างสมาชิกในเครือข่ายได้เกือบสมบูรณ์แบบ



ฟอร์ด มอเตอร์ เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่สามารถเข้าถึงข้อมูลด้านสินค้าคงคลังของผู้ส่งมอบทุกรายได้โดยผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ทำให้ ฟอร์ด มอเตอร์ สามารถวางแผนการผลิต เพื่อให้แน่ใจว่าจะไม่ประสบปัญหาขาดแคลนหรือความล่าช้าในสายงานการประกอบรถยนต์

ความสามารถในการมองเห็นนี้ในภาครัฐมีประโยชน์มหาศาล ตัวอย่างเช่น

■ จะช่วยให้หน่วยงานด้านสุขภาพของรัฐทราบได้ว่า ยังมีเตียงว่างกี่เตียงในโรงพยาบาลท้องถิ่นทุกแห่งเพื่อให้บริการด้านสุขภาพแก่คนยากจน

■ ทำให้หน่วยงานด้านแรงงานแห่งภูมิภาคทราบจำนวนตำแหน่งที่ยังว่างอยู่ในโครงการฝึกอบรมของผู้ให้บริการในพื้นที่ ในช่วงเวลาหนึ่งๆ

ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงแต่ประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทว่ายังสามารถให้บริการประชาชนได้ดีขึ้นด้วย การมองเห็น (Visibility) ที่ดีขึ้น จะทำให้หน่วยงานรัฐติดตามตรวจสอบการให้บริการผู้รับบริการจ้างเหมา (Contractor) ได้ด้วยความชัดเจนและรวดเร็วเสมือนว่าหน่วยงานรัฐเองเป็นผู้บริการ



กรณีศึกษา เรื่องการใช้ระบบสารสนเทศที่ศูนย์บริการร่วม

การเปิดศูนย์บริการร่วมต่างๆ นอกเหนือจากพื้นที่ราชการนั้น ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้หากไม่มีระบบสารสนเทศ เพราะเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลของส่วนกลางได้อย่างไรก็ตามหากส่วนราชการที่เข้าร่วมให้บริการที่ศูนย์บริการร่วมระบบอินเทอร์เน็ตก็จะสามารถทำธุรกรรมของประชาชนได้ทันที ซึ่งจะมีประสิทธิภาพกว่าการทำธุรกรรมบนเอกสาร



จังหวัดนครปฐม



ที่อำเภอเมืองนครปฐม นายอำเภอและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถตรวจติดตามการดำเนินงานที่ศูนย์บริการย่อยบิกชี ผ่านระบบกล้อง CCTV ผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้สามารถโยกย้ายกำลังเจ้าหน้าที่ระหว่างที่ทำการอำเภอและศูนย์บริการย่อยบิกชีเมื่อแห่งใดแห่งหนึ่งมีจำนวนผู้มาใช้บริการจำนวนมาก ทำให้การใช้ประโยชน์ของทรัพยากรและบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

จังหวัดอุดรธานี



ในส่วนของจังหวัดอุดรธานี เจ้าหน้าที่ผู้ประสานงานศูนย์บริการจะรวบรวมสถิติการดำเนินงานและนำเสนอในการประชุมหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดกับผู้ว่าฯอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนได้รับทราบการดำเนินงานของศูนย์บริการและคงความสนับสนุนการดำเนินงานร่วมกันของส่วนราชการต่าง ๆ ในศูนย์บริการร่วม



จากกรณีศึกษาเรื่องการใช้ระบบสารสนเทศศูนย์บริการร่วม ของประเทศไทย ในข้างต้นสามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

■ เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้เกิดการควบคุม ติดตามการดำเนินงานของเครือข่ายได้โดยไม่ยุ่งยาก และไม่รบกวนการดำเนินงานของเครือข่าย เป็นการสนับสนุนให้การดำเนินงานมีความโปร่งใส ตลอดจนทำให้การใช้ทรัพยากรต่างๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

■ การเชื่อมโยงเครือข่ายโดยระบบสารสนเทศไม่ว่าจะเป็นข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ต หรือรายงานการดำเนินงานโดยทั่วไป ก็จะเป็นการช่วยส่งเสริมการประสานงานและการดำเนินการร่วมกันในเครือข่าย



4

การประยุกต์ใช้ระบบ IT ในการจัดการเครือข่าย

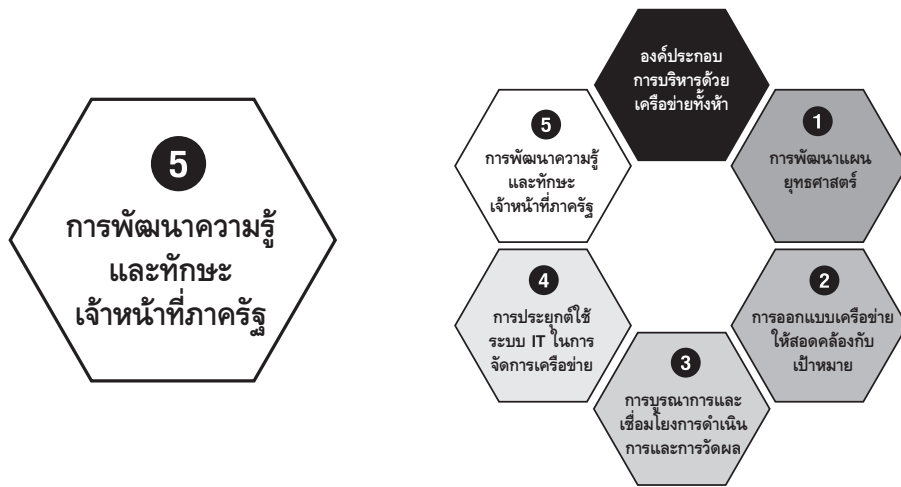
■ พัฒนาระบบสารสนเทศ
ให้เป็นระบบเปิดที่สามารถ
เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลขององค์กร
อื่นได้ง่าย

■ **ระบุฐานข้อมูลของสมาชิกเครือข่ายและ
ผู้รับบริการ**

■ จัดหาเครื่องมือสนับสนุนการทำงานร่วมกัน-การวิเคราะห์-ช่วยตัดสินใจ-จัดการความรู้

?🔑 โครงการที่ท่านคิดจะใช้การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายจะมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ร่วมด้วยอย่างไร

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and extend across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



การพัฒนาทักษะและความรู้ของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นอีกองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารเครือข่าย เนื่องจากการบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมของรัฐที่ใช้ระบบเครือข่ายมีความซับซ้อนมากขึ้น เจ้าหน้าที่ภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีความสามารถและศักยภาพที่แตกต่างออกไป นอกจากต้องรู้จักการวางแผน จัดทำงบประมาณ จัดการด้านพนักงาน และหน้าที่อื่นๆของรัฐแล้ว การจัดการระบบเครือข่ายยังต้องการความเชี่ยวชาญในงานบางอย่าง เช่น การเจรจาต่อรอง และการเป็นคนกลางประสานงาน

ดังนั้นการบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่าย เจ้าหน้าที่ภาครัฐหรือผู้บริหารไม่สามารถออกคำสั่งเพียงอย่างเดียวเหมือนกับการฝึกทหาร แต่ทุกวันนี้ผู้บริหารเครือข่ายภาครัฐจำเป็นต้องมีลักษณะเหมือนผู้ควบคุมวงซิมโฟนีมากกว่า

ผู้บริหารเครือข่ายในฐานะผู้ควบคุมวงซิมโฟนี (Facilitator as Conductor)



ทุกวันนี้ ทักษะเช่นนี้มีไม่มากในภาครัฐ องค์การต่างๆ ของรัฐไม่มีความสามารถในการบริหารจัดการสัญญาจ้างเหมาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งยังไม่ได้รวมถึงการจัดการเครือข่ายอย่างมืออาชีพที่ต้องมีความเชี่ยวชาญมากกว่านี้ ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่าในด้านการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะเจ้าหน้าที่ของภาครัฐในกระบวนการบริหารจัดการเครือข่ายมีดังต่อไปนี้คือการฝึกสอน การเป็นคนกลางประสานงาน การเจรจาต่อรอง การสื่อสารระหว่างบุคคล การจัดการโครงการและธุรกิจ การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดการด้านสัญญา ความสามารถในการแก้ปัญหาที่ไม่เป็นไปตามแบบแผน การคิดเรื่องกลยุทธ์และการสร้างทีมเป็นต้น



กรณีศึกษา เรื่องการจัดการและถ่ายทอดความรู้ของโครงการบ้านมั่นคง (www.codi.or.th)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่โครงการบ้านมั่นคงใช้ในการเพิ่มโอกาสการจัดสร้างชุมชนบ้านมั่นคงให้ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากพื้นที่การปฏิบัติการของโครงการบ้านมั่นคงจะเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ปัญหาที่พบอาจจะคล้ายคลึงแต่ก็ไม่เหมือนเสียทีเดียว ดังนั้นความสำเร็จของโครงการจะขึ้นกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างมาก ขั้นตอนในการทำกิจกรรมที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้น คือ

- 1) การทำความเข้าใจของชุมชนให้ตรงกัน
- 2) การจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์
- 3) การกระจายความรับผิดชอบของชุมชน
- 4) การสำรวจข้อมูลชุมชนร่วมกัน
- 5) การจัดระบบสิทธิในที่อยู่อาศัย
- 6) การร่วมกันออกแบบชุมชนและบ้าน
- 7) การร่วมกันสร้างระบบสาธารณูปโภคและบ้าน
- 8) การสร้างระบบดูแลซึ่งกันและกัน

จึงอาจกล่าวได้ว่ากระบวนการทั้ง 8 นี้ เป็นกระบวนการดำเนินงานเป็นเลิศ หรือ Best Practice ของโครงการบ้านมั่นคง แต่ในรายละเอียด ปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการแต่ละโครงการจะไม่เหมือนกัน เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปรับวิธีการให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้เจ้าหน้าที่แต่ละบุคคลมีประสบการณ์ที่แตกต่าง

กิจกรรมและกระบวนการต่างๆ ของโครงการบ้านมั่นคงเกิดจากประสบการณ์ที่ถ่ายทอดระหว่างบุคลากร รวมทั้งการเรียนรู้ระหว่างการดำเนินงาน (On the Job Training) นอกจากนี้แล้วโครงการบ้านมั่นคงยังได้จัดทำกรณีศึกษาในการจัดทำบ้านมั่นคงเป็นจำนวนมาก เพื่อใช้เป็นทั้งการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ของโครงการและการประชาสัมพันธ์ไปพร้อมๆ กัน นอกจากการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของโครงการบ้านมั่นคงแล้วยังมีการนำเอาผู้คนจากอีกชุมชนมาดูการดำเนินการของโครงการบ้านมั่นคงอื่น ๆ เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างชุมชน ช่วยให้ชุมชนที่เพิ่งเริ่มกระบวนการตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้น และในขณะเดียวกันก็จะเป็นแรงผลักดันที่ดีที่ได้เห็นความสำเร็จของโครงการอื่น ซึ่งจะช่วยให้ชุมชนที่เพิ่งเริ่มกระบวนการมีความเชื่อถือนในวิธีการของโครงการบ้านมั่นคง ซึ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ของโครงการบ้านมั่นคงนี้อาจเรียกว่า ชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Community of Practice) ได้



จากกรณีศึกษาเรื่องการจัดการและถ่ายทอดความรู้ของโครงการบ้านมั่นคงในข้างต้น สามารถสรุปประเด็นสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายของภาครัฐ นั้นจะเน้นหนักในด้านการประสานงาน เจรจา การทำสัญญา ชักจูงใจ ฯลฯ ที่โดยปกติเจ้าหน้าที่ของภาครัฐไม่ค่อยจะต้องเกี่ยวข้องกับการทำงานในลักษณะที่กล่าวมานี้ ดังนั้นหากหน่วยงานภาครัฐมีแนวความคิดที่จะประยุกต์ใช้แนวทางเครือข่ายในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับการจัดการเครือข่ายในการดำเนินงาน การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมกับการจัดการเครือข่ายให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่จะมีส่วนเกี่ยวข้องมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน
- การจัดการความรู้เป็นกลไกที่สำคัญมากในการเผยแพร่แนวทางและประสบการณ์การดำเนินงานในพื้นที่ต่าง ๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างพื้นที่ดำเนินงานและคณะทำงาน ซึ่งจะเป็นจะเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ



โครงการพัฒนาความรู้และทักษะเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้น หน่วยงานที่ท่านสังกัดอยู่ได้ ดำเนินการอย่างไรบ้าง



สรุปองค์ประกอบของการบริหารเครือข่ายภาครัฐตามความเข้าใจของท่าน



โดยสรุปองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 5 ประการ ที่ควรจะต้องมีการสร้างเครือข่าย การดำเนินงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ของเครือข่ายที่ชัดเจน 2) การออกแบบเครือข่ายภาครัฐจะต้องมีความสอดคล้องกับคุณสมบัติขององค์การภาครัฐ บริบทการดำเนินการและขอบเขตในการดำเนินการ 3) ระบบการวัดและประเมินผลการ ดำเนินงาน 4) ระบบสารสนเทศที่ใช้ในการสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล ที่นำไปสู่การประสาน การดำเนินงานระหว่างสมาชิกในเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และ 5) การให้ความสนใจต่อ การพัฒนาทักษะและความรู้ของบุคลากรภายในเครือข่ายอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





อย่างไร? (HOW?)

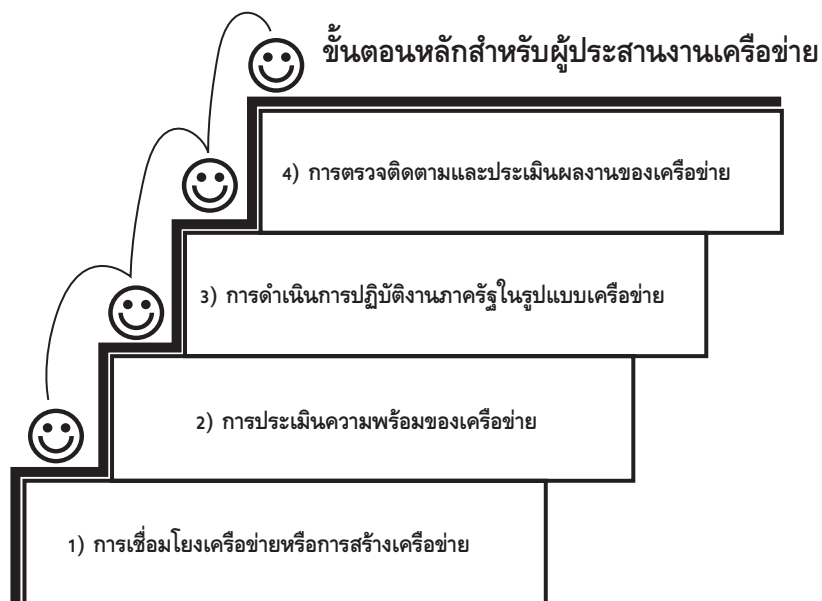
เราจะจัดการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายได้อย่างไร?

หลังจากที่ได้รับทราบถึงประโยชน์และองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายขององค์การภาครัฐ รวมทั้งเริ่มที่จะคิดว่าปัญหาในการดำเนินงานในปัจจุบันของหน่วยงานนั้น อาจมีโอกาสนำเอาแนวคิดของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายไปใช้ รวมทั้งได้คาดหมายไว้แล้วว่าใครบ้างที่น่าจะมาเป็นพันธมิตรและสมาชิกในเครือข่ายของหน่วยงาน เพื่อผลักดันให้สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและสมาชิกเครือข่ายของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่

โดยจะสมมติว่าหน่วยงานภาครัฐที่ท่านผู้อ่านเป็นเจ้าหน้าที่กำลังประสบปัญหาที่ระบุไว้ในประเด็นใดประเด็นหนึ่งดังต่อไปนี้

- | | |
|--|---|
| ☐ ข้อจำกัดในด้านงบประมาณ | ☐ ข้อจำกัดในด้านกำลังคน |
| ☐ ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนต่อการให้บริการและแก้ไขปัญหา | |
| ☐ ความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหา | ☐ ทักษะและความรู้ในการแก้ไขปัญหา |

หน่วยงานที่มีความประสงค์ที่จะสร้างเครือข่ายการดำเนินงานภาครัฐและต้องการเป็นผู้ประสานงานหลักในการขับเคลื่อนเครือข่ายให้เกิดการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ั้น ต้องนำเสนอแนวทางสู่การปฏิบัติงานการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย 4 ขั้นตอนหลัก โดยมีขั้นตอนการประสานงานเครือข่ายดังต่อไปนี้ คือ 1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย 2) การประเมินความพร้อมของเครือข่าย 3) การดำเนินงานปฏิบัติการด้วยเครือข่าย 4) การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย ดูจากภาพที่ 9



ภาพที่ 9 : ขั้นตอนการประสานงานเครือข่าย

แนวทางการปฏิบัติที่นำเสนอในเรื่องการจัดขั้นตอนการประสานงานเครือข่ายนี้ ได้มาจากการดำเนินงานวิจัยร่วมกันของผู้เขียนศูนย์วิจัยวาเกนอินเก้น ประเทศเนเธอร์แลนด์ และสถาบันอาหารแห่งประเทศไทย พร้อมทั้งแหล่งข้อมูลดังต่อไปนี้

- เอกสารประกอบการบรรยายเวทีนวัตกรรมปี พ.ศ. 2548
- International Network for Social Network Analysis (www.insna.org)
- White House Faith-Based and Community Initiative (www.whitehouse.gov/government/fbci)
- The Office of Management and Budget, USA (<http://www.whitehouse.gov/omb>)
- Wageningen University and Research Center (<http://wur.nl>)



1) การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย

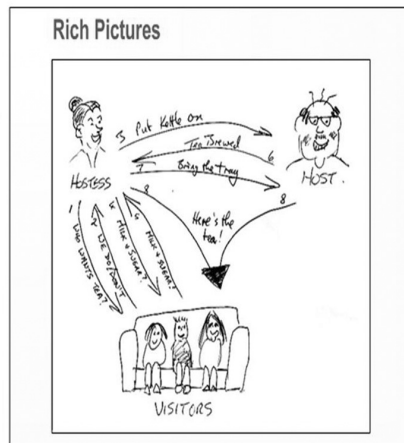
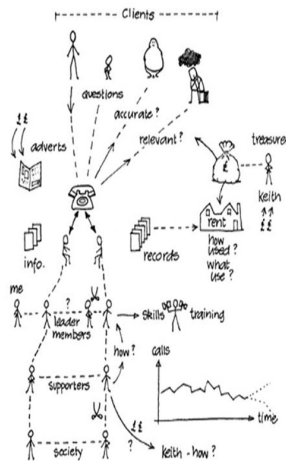
ความสำเร็จของเครือข่ายนั้นจะเกิดขึ้นได้ หากสมาชิกทุกรายเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ตลอดจนรู้จักและเข้าใจข้อจำกัดในการดำเนินการของสมาชิกรายอื่น ๆ และที่สำคัญที่สุด สมาชิกทุกรายจะต้องเห็นพ้องต้องกันในวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย



การทำกิจกรรมต่อไปนี้ จะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายร่วมกันสร้างวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังร่วมกัน พร้อมกับการเรียนรู้ถึงบทบาทและข้อจำกัดของสมาชิกรายอื่น ๆ หน่วยงานที่คิดว่าเป็นผู้ประสานงานเครือข่ายหรือหน่วยงานที่ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายอาทิสํานักงาน ก.พ.ร. หรือ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมฯ ควรจะเป็นเจ้าภาพดำเนินกิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1 กิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ (Rich Picture) ของเครือข่าย

กิจกรรมนี้จะแบ่งกลุ่มผู้เข้าร่วมประชุมเป็นหลายกลุ่ม (หากมีผู้เข้าร่วมจำนวนมากกว่า 10 คน) โดยแต่ละกลุ่มไม่ควรมีสมาชิกเกินกว่า 10 คน ซึ่งควรมีสมาชิกพอเหมาะประมาณ 6-8 คน และควรจะมีสมาชิกรายละกลุ่มให้มาจากหน่วยงานต่างๆ



โดยกิจกรรมนี้จะให้สมาชิกในแต่ละกลุ่มร่วมกันวาดภาพอนาคตของสังคมหรือปัญหาที่ได้รับการแก้ไข เป็นการวาดภาพสถานการณ์ที่แสดงถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญและความสัมพันธ์ของส่วนประกอบนั้น ๆ ที่ต้องปรับปรุง เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นซึ่งการวาดภาพในอุดมคติผู้ร่วมประชุมจะเข้าใจสถานการณ์ในภาพรวมของปัญหาได้ดีขึ้น เช่น

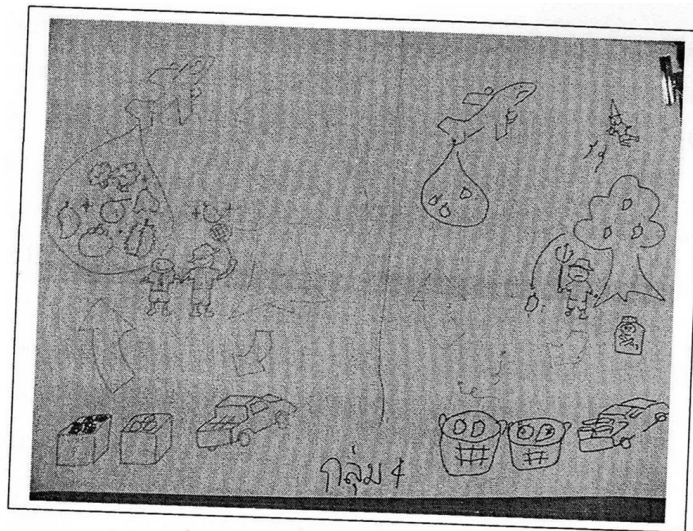
- เข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนภายใต้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
- ทำให้ตระหนักถึงขอบเขตและความซับซ้อนของปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหลายภาคส่วน
- ทำให้ตระหนักถึงหน่วยงานและบทบาทที่ควรเป็นของการร่วมแก้ไขปัญห
- ช่วยอธิบายความสนใจเฉพาะด้านหรือทัศนวิสัย
- ช่วยแสดงความแตกต่างและความขัดแย้งของทัศนวิสัยในเชิงขบขัน

โดยใช้เวลาไม่เกิน 40 นาที ซึ่งจุดประสงค์หลัก คือ การเริ่มทำให้มีการพูดคุยกันในกลุ่มโดยอาศัยการวาดรูป ทำให้บรรยากาศการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นไม่ตึงเครียด ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการสร้างความรู้จักกันในระหว่างสมาชิก



เมื่อวาดภาพเสร็จแล้วควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อธิบายความหมายของรูปภาพ
เพื่อให้กลุ่มอื่น ๆ ได้เข้าใจในแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม

เมื่อมีการอธิบายรูปภาพของแต่ละกลุ่มแล้ว วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุม จะต้องจับประเด็นและสรุปวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังของการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายของสมาชิก เพื่อเป็นพื้นฐานต่อไปในการจัดสร้างเครือข่าย อย่างไรก็ตามวิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมไม่ควรให้มีจำนวนของวัตถุประสงค์และผลที่คาดหวังมากเกินไป ถ้าสามารถรวมวัตถุประสงค์หรือผลที่คาดหวังเป็นข้อเดียวกันก็จะทำให้เป้าหมายในการดำเนินการเครือข่ายชัดเจนโดยระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมนี้ควรอยู่ในระหว่าง 60-90 นาที

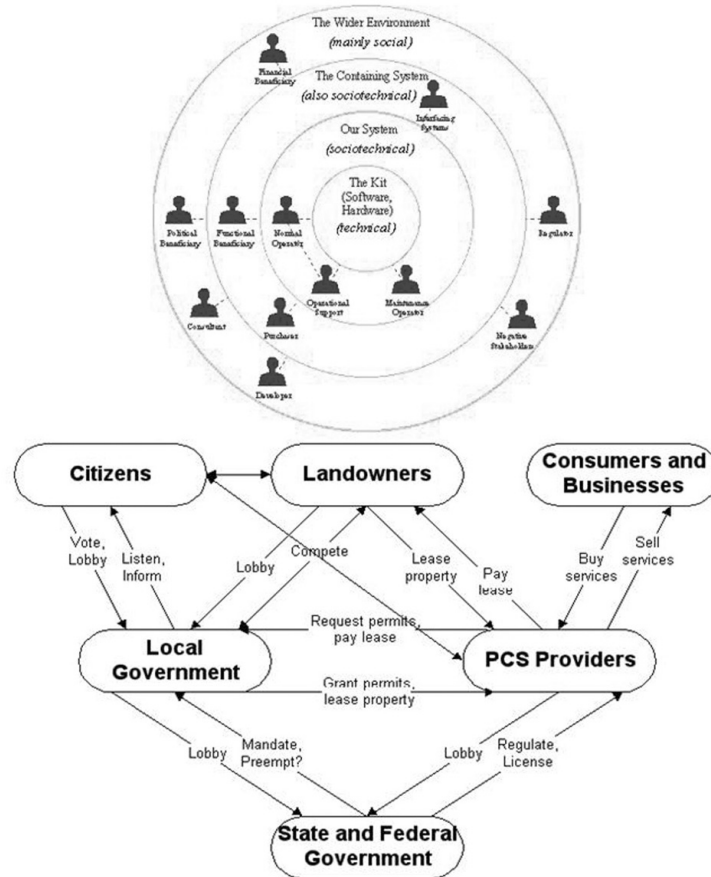


ภาพที่ 9 : ตัวอย่างภาพในอุดมคติ

ตัวอย่างภาพที่ 9 นำมาจากการสัมมนาเพื่อจัดทำเครือข่ายผลไม้ โดยมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ร่วมกับ ศูนย์วิจัยวากeningen (Wageningen University and Research Center) ประเทศเนเธอร์แลนด์ และ สเมอร์ฟิต แคปป่า โซลิต บอร์ด เอเชียแปซิฟิก ซึ่งอธิบายอย่างคร่าวๆ ถึงสถานการณ์ของอุตสาหกรรมผลไม้ไทยในปัจจุบันคือผลผลิตไม่แน่นอน มีการใช้สารเคมีมาก ระบบโลจิสติกส์ไม่ดีพอ พว้อมๆ กับบรรจุกัญท์ไม้ได้มาตรฐานหรือมีเพียงไม่กี่ประเภทของผลไม้ไทยที่สามารถส่งออกได้

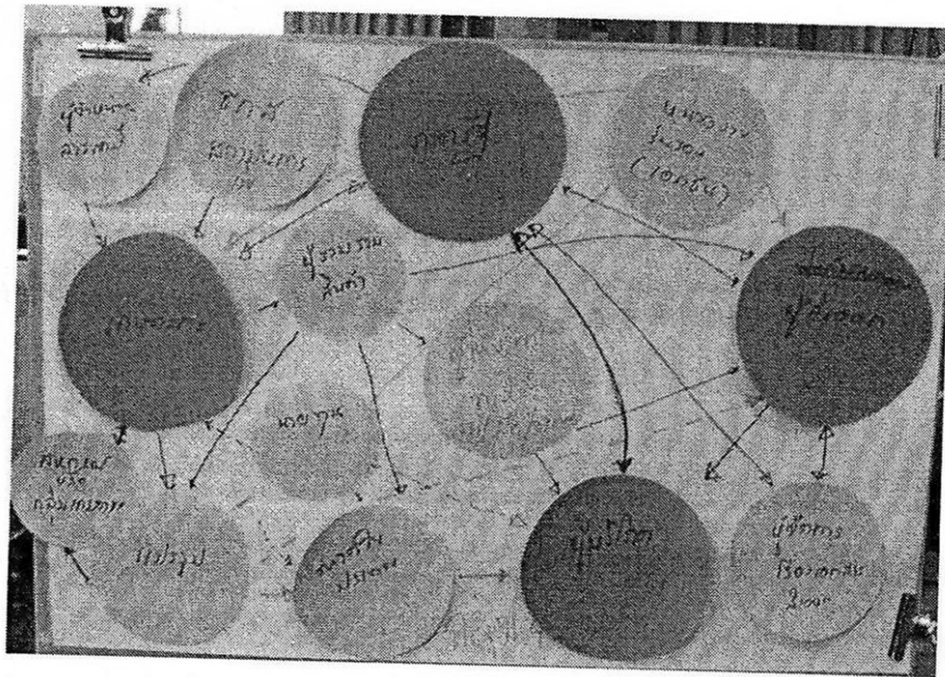
1.2 กิจกรรมการสร้างแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder Identification)

กิจกรรมนี้จะอาศัยกลุ่มสมาชิกเกี่ยวกับกิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ โดยกิจกรรมนี้จะให้สมาชิกเขียนแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยระบุถึงขนาดของความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อวัตถุประสงค์หลักของเครือข่ายหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข



โดยแผนผังจะประกอบด้วยรูปวงกลมและลูกศรเชื่อมโยง ซึ่งวิธีการวาดรูปมีดังต่อไปนี้

- วงกลม ○ หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งขนาดของวงกลมที่ระบุชื่อของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในวงกลม โดยวงกลมจะมี 3 ขนาดได้แก่ เล็ก (สำคัญน้อยหรือไม่มีความสำคัญ) กลาง (สำคัญปานกลาง) และใหญ่ (สำคัญมาก) วงกลมยิ่งขนาดใหญ่ขึ้นก็จะบ่งถึงความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้น (ตามความเห็นของสมาชิกกลุ่ม)
- ลูกศร ➡ หมายถึง ผู้ความเชื่อมโยงในการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยหากลูกศรที่วาดเป็นเส้นประ> แสดงว่าระดับความสำคัญของการเชื่อมโยงนี้น้อย หากลูกศรเป็นเส้นทึบ ➡ แสดงว่าระดับความสำคัญของการเชื่อมโยงนี้มาก นอกจากนี้แล้วทิศทางของหัวลูกศรแสดงถึงลักษณะการเชื่อมโยงว่าเป็นสองทาง (Two-way Relationship) ⇔ หรือทางเดียว (One-way Relationship) ➡ ในกรณีนี้ที่สมาชิกในกลุ่มรู้สึกว่าจะจะมีการเชื่อมโยงที่ขาดหายไประหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้วาดลูกศรที่ชี้แสดงลงไปในแผนผัง



ภาพที่ 10 : ตัวอย่างแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องการสัมมนาเพื่อจัดทำเครือข่าย
ผลไม้

กิจกรรมนี้จะใช้เวลาไม่เกิน 40 นาที จุดประสงค์หลักของกิจกรรมนี้ คือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของบทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในภาพรวมของปัญหาหรือภาพรวมการดำเนินการของเครือข่ายเพื่อสะท้อนถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาและแบ่งชี้ถึงข้อจำกัดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ราย

ในกิจกรรมนี้วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมจะต้องคอยติดตามการจัดสร้างผังการเชื่อมโยงให้ดี เพราะอาจจะเกิดการทะเลาะกันได้ โดยจะต้องคอยเน้นย้ำถึงการระบุปัญหาเพื่อนำไปแก้ไขและร่วมกันหาทางลดข้อจำกัดที่มีอยู่ในระบบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ ราย

เมื่อสร้างแผนผังการเชื่อมโยงเสร็จแล้ว ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้อธิบายความหมายรูปภาพเพื่อให้กลุ่มอื่นๆ เข้าใจในแนวความคิดของแต่ละกลุ่ม เมื่อมีการอธิบายรูปภาพของแต่ละกลุ่มแล้ว วิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมจะต้องจับประเด็นและสรุปปัญหาที่พบและนำเสนอใจร่วมกัน ตลอดจนนำเสนอแนวทางการลดข้อจำกัดที่มีในระบบของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกๆ รายลง โดยอาศัยรูปแบบการดำเนินการผ่านเครือข่าย

1.3 กิจกรรมจัดทำตารางกำหนดจุดเด่นและจุดด้อยด้านความสามารถของผู้มีส่วน



เกี่ยวข้อง

กิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อระบุถึงระดับความสามารถ (จุดเด่น ปานกลาง จุดด้อย) ของสมาชิกแต่ละรายในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่าย จากตัวอย่างตารางที่แสดงไว้ในภาพที่ 11 โดยตารางแต่ละอันจะแสดงถึงระดับความ

วัตถุประสงค์ของเครือข่าย									
	ป.1	ป.2	ป.3	ป.4	ป.5	ท.1	ท.2	ท.3	รวม
รายชื่อสมาชิกเครือข่าย									
	รายการปัจจัยที่สำคัญของเครือข่าย					รายการทรัพยากรที่สำคัญของเครือข่าย			
รวม									

ช่องรวมไม่จำเป็นต้องมีก็ได้แล้วแต่วิทยากร

ภาพที่ 11 : ตารางกำหนดจุดเด่นและจุดด้อยด้านความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

สามารถของเครือข่ายในการดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของเครือข่ายหนึ่งวัตถุประสงค์ โดยตารางแนวดังจะเป็นการระบุถึงปัจจัยพื้นฐานของโครงข่าย ซึ่งอาจจะกำหนดจากองค์ประกอบหลัก 5 ประการที่กล่าวแล้วข้างต้น รวมทั้งทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง อาทิ งบประมาณ กำลังคน และความรู้ความชำนาญ เป็นต้น ส่วนแนวนอนจะเป็นการระบุรายชื่อของสมาชิกในเครือข่ายทั้งหมด โดยในตารางจะมีช่องให้ระบุระดับความสามารถของแต่ละสมาชิกในเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานของโครงข่ายและทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามหากสมาชิกในเครือข่ายหรือทรัพยากรที่จำเป็นจากที่กำหนดไว้เต็มก็สามารถเพิ่มได้ และควรมีการอภิปรายสัก 5-10 นาที เพื่อให้เป็นความเห็นร่วมกันในการเพิ่มปัจจัย แต่ถ้าผู้ดำเนินการประชุมสามารถนำปัจจัยที่เสนอมารวมเข้ากับปัจจัยเดิมที่ตั้งไว้ได้จะดีมาก

ส่วนการให้คะแนนหรือกำหนดระดับความสามารถของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนั้นขึ้นอยู่กับวิทยากรหรือผู้ดำเนินการจัดการประชุมว่าจะให้เป็นคะแนนตั้งแต่ 1-10 หรือกำหนดระดับเป็น 1 (จุดด้อย) 3 (กลางๆ) และ 5 (จุดเด่น) ก็ได้ โดยการให้คะแนนจะเป็นการระดมความเห็นของผู้มาเข้าร่วมประชุมทั้งหมด



ในส่วนของการวิเคราะห์ หากปัจจัยหรือทรัพยากรใด ที่ไม่มีสมาชิกใดมีระดับความสามารถในเกณฑ์ที่สูงเลย อาจจะต้องมีการยกระดับความสามารถก่อนการปฏิบัติงานหรืออาจจะต้องหาสมาชิกเพิ่มเติมที่มีจุดเด่นในหัวข้อนั้นๆ

จากการดำเนินการข้างต้นจะเป็นการให้ข้อมูลภาพรวมของเครือข่ายทั้งในด้านเป้าหมายและแรงจูงใจของสมาชิก ตลอดจนระดับความสามารถของเครือข่ายโดยรวมและความสามารถของสมาชิกแต่ละราย โดยข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้หน่วยงานประสานงานเครือข่ายมีข้อมูลในการเตรียมดำเนินการและวางแผนบริการความเสี่ยงได้



2) การประเมินความพร้อมของเครือข่าย

สำหรับแนวทางสู่การปฏิบัติในส่วนนี้ จะเป็นส่วนของผู้ประสานงานเครือข่าย โดยจะนำเสนอเครื่องมือที่จะช่วยประเมินความพร้อมในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่าย ภายหลังจากที่ผ่านการดำเนินกิจกรรมข้างต้น ซึ่งผู้ประสานงานควรจะไปเยี่ยมชมการดำเนินงานหรือพบปะกับสมาชิกในเครือข่ายที่ร่วมในโครงการ โดยใช้แบบประเมินต่อไปนี้เป็นแนวทางในการสอบถามและประเมินความพร้อมของเครือข่าย

ประเด็นสำคัญไม่ได้อยู่ที่ระดับความพร้อมของทุกสมาชิกว่าจะต้องอยู่ในระดับสูงทุกราย แต่ระดับความพร้อมจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงขอบเขตการดำเนินงานของสมาชิกในแต่ละรายที่ผู้ประสานงานจะมอบหมายให้ ในรายที่สมาชิกมีความพร้อมระดับต่ำนั้น หมายถึงหน้าที่ของผู้ประสานงานที่จะช่วยหาหนทางในการยกระดับความพร้อมของสมาชิกรายนั้น หรือให้สมาชิกรายอื่นมาสนับสนุนการดำเนินงานด้วย

ผู้ประสานงานเครือข่ายต้องไม่ลืมว่าระดับความพร้อมของสมาชิกมีโอกาสที่จะปรับเปลี่ยนขึ้นลงตลอดเวลา ดังนั้นการประเมินความพร้อมของสมาชิกจะต้องทำอยู่เสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง แต่ไม่ควรจะให้ความสำคัญต่อการประเมินมากเกินไปควรทำควบคู่ไปกับกิจกรรมอื่นๆ อาทิ เมื่อไปสรุปผลการดำเนินการโครงการที่ผ่านมา เมื่อไปเยี่ยมชม ตรวจสอบ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการ หรือเมื่อไปเก็บข้อมูลร่วมกัน เป็นต้น

อนึ่งผู้ประสานงานก็จำเป็นที่จะต้องประเมินตนเองเช่นกัน เพราะหากผู้ประสานงานขาดทักษะหรือไม่มีเวลาพอเพียงในการประสานงานนั้นจะเกิดผลเสียอย่างร้ายแรงต่อเครือข่าย

2.1 แบบประเมินความพร้อมของโครงการ

โดยแบบประเมินนี้จะเป็นการประเมินซ้ำจากการทำกิจกรรมในหัวข้อข้างต้น โดยผู้ประสานงานเครือข่ายหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจะทำการลงพื้นที่เพื่อเยี่ยมชมการทำงาน ตลอดจนอธิบายแนวทางการดำเนินงานและโครงการที่จะร่วมกันดำเนินการ



รายการปัจจัยที่สำคัญ
ของเครือข่าย

ให้คะแนนโดยผู้ประสานงาน
เครือข่ายหรือตัวแทนที่ได้รับมอบหมาย

ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์กร)			
	ระดับ ความพร้อม	ความคิดเห็นของผู้ประเมิน	ผู้รับผิดชอบ
{			
ปัจจัยที่สำคัญเพิ่มเติมแล้วแต่ผู้ประเมินจะเพิ่มเมื่อพบตรวจ			
ประเมินความพร้อมระดับพื้นที่ย่อย (ในกรณีที่มี)			

ภาพที่ 12 : ตัวอย่างแบบประเมินความพร้อมของโครงการ

2.2 แบบประเมินความพร้อมของบุคลากร

แบบประเมินนี้จะถูกจัดทำขึ้นเมื่อผู้ประสานงานวางแผนการดำเนินงานและกำหนดกิจกรรมของเครือข่ายขึ้น โดยผู้ประสานงานจะกำหนดคุณลักษณะของตัวหลักในการดำเนินกิจกรรม อาทิ ผู้นำการทำกิจกรรม ผู้นำการประชุมเพื่อกำหนดทิศทาง ผู้ประสานงานกิจกรรม วิทยากรประจำกิจกรรม ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น วิศวกรถ้าเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงถนน สถาปนิกถ้าเกี่ยวข้องกับการออกแบบบ้าน วิศวกรคอมพิวเตอร์ถ้าเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงการทำงานด้วย IT เป็นต้น

แบบประเมินนี้มีอยู่ด้วยกัน 2 แบบ คือ แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับสมาชิก และแบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับเครือข่าย ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ในภาพที่

13-14





ชื่อโครงการ					
ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์การ)					
	บทบาทที่ 1	บทบาทที่ 2			
กิจกรรมที่ 1					
กิจกรรมที่ #	หน้าที่ของบุคลากรหลักที่จำเป็นของแต่ละกิจกรรม				
กิจกรรมที่ #			?		
กิจกรรมที่ #	X	X	X	X	X

รายการกิจกรรม
ทั้งหมดของเครือข่าย

ระบุชื่อของบุคลากรหลัก
(มากกว่า 1 ได้)

? หมายถึง ยังไม่มีการกำหนดที่แน่ชัด อาจต้องการความช่วยเหลือ
X หมายถึง สมาชิกรายนี้ไม่ร่วมกิจกรรมของเครือข่าย

ภาพที่ 13 : แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับสมาชิก

ชื่อโครงการ					
ชื่อสมาชิกของเครือข่าย (ชื่อกลุ่ม หรือ องค์การ)					
	กิจกรรมที่ 1	กิจกรรมที่ #			
สมาชิกที่ 1	✓				
สมาชิกที่ #	X	รายการกิจกรรมทั้งหมดของเครือข่าย			
สมาชิกที่ #					
สมาชิกที่ #	?				

✓ หมายถึง สมาชิกพร้อมดำเนินกิจกรรม

X หมายถึง สมาชิกไม่พร้อมดำเนินกิจกรรม

ภาพที่ 14 : แบบประเมินความพร้อมของบุคลากรระดับเครือข่าย

2.3 แบบประเมินความร่วมมือในเครือข่าย

แบบประเมินนี้จะเป็นลักษณะของผลลัพธ์จากการส่งแบบสอบถามหรือโทรศัพท์สอบถามความคิดเห็นของสมาชิกว่ายินดีที่จะช่วยเหลือสมาชิกรายอื่น ๆ ในกิจกรรมใดบ้าง และในรูปแบบใด ซึ่งหมายถึง

- 1) ความช่วยเหลือในด้านความรู้ ประสบการณ์ แนวทางการดำเนินงาน
- 2) ความช่วยเหลือในด้านกำลังคน และ
- 3) ความช่วยเหลือด้านงบประมาณ ฯลฯ



โดยสมาชิกแต่ละรายสามารถระบุเงื่อนไขในการให้ความช่วยเหลือ อาทิ ต้องการค่าใช้จ่ายในการเดินทางรวมทั้งที่พัก เป็นต้น

หรือสอบถามความต้องการจากสมาชิกว่าต้องการความช่วยเหลือในด้านใดบ้าง เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ชื่อโครงการ				
	ความรู้	กำลังคน	งบประมาณ	อื่นๆ
สมาชิกที่ 1	- ค่ารถ/ที่พัก			
สมาชิกที่ #		- แจกใบปลิว		
สมาชิกที่ #	- ขาดวิทยากร			
สมาชิกที่ #				

X ระบุเงื่อนไขในช่อง

- หมายถึง ยินดีช่วยเหลือ

- หมายถึง ต้องการความช่วยเหลือ

ภาพที่ 15 : ตัวอย่างแบบประเมินความร่วมมือในเครือข่าย

เมื่อทำการกรอกข้อมูลในแบบประเมินความร่วมมือในเครือข่ายแล้ว ผู้ประสานงานต้องทำการประสานงานหรือส่งข้อมูลการให้ความช่วยเหลือและการขอรับความช่วยเหลือไปยังเครือข่าย ในความคิดเห็นของผู้เขียน ผู้ประสานงานควรจะประสานงานด้วยตนเอง เพราะผู้ประสานงานจะรู้รายละเอียดของผู้ยินดีให้ความช่วยเหลือและผู้ต้องการรับความช่วยเหลือ

2.4 แบบประเมินความพร้อมในด้านข้อมูลเกี่ยวกับพื้นที่ปฏิบัติการ

ในกรณีนี้จะเป็นข้อมูลของผู้ประสานงานซึ่งเป็นผู้ริเริ่มโครงการรวมทั้งข้อมูลของเครือข่าย แต่ผู้ประสานงานต้องมีข้อมูลให้พร้อมในทุกๆ ด้าน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและชัดเจน โดยแบบประเมินที่แสดงไว้ใน ภาพที่ 16 เป็นลักษณะของตารางตรวจสอบ (Check Sheet) ที่ผู้ประสานงานจะต้องจัดทำขึ้นเองและทำการประเมินด้วยตนเอง แบบประเมินนี้มีไว้เพื่อเตือนผู้ประสานงานว่า ข้อมูลประเภทใดมีแล้ว ประเภทใดยังไม่มีมีการประเมินการดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลที่เก็บไว้ กับข้อมูลประเภทการ ก็มีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดไม่เท่ากัน ซึ่ง เป็นเพียงตัวอย่าง หากผู้ประสานงานจะปรับเปลี่ยนรูปแบบก็สามารถทำได้



ชื่อโครงการ					
	ข้อมูล	ปีที่ปรับปรุง	งบประมาณ	กำลังสำรวจ	ไม่สำรวจ
พื้นที่	2500 ตร.กม.	2540	2750 ตร.กม.		
ประชากรเป้าหมาย	200,000	2540		✓	
รายได้โดยเฉลี่ยต่อคนต่อปี	50000	2540			X
จำนวนวัด	X		15		
จำนวนโรงเรียน	X		25		

ภาพที่ 16 : ตัวอย่างแบบประเมินความพร้อมในด้านข้อมูลในพื้นที่ปฏิบัติการ



3) การดำเนินการปฏิบัติงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย

ก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานสมาชิกในเครือข่ายจะต้องยื่นแผนการดำเนินงานให้ผู้ประสานงานโดยผู้ประสานงานจะต้องตรวจสอบว่ามีข้อมูลที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. มีตารางเวลาของแต่ละกิจกรรม พร้อมทั้งระบุทรัพยากรที่ต้องใช้
2. มีรายชื่อของสมาชิกที่สำคัญในแต่ละกิจกรรม
3. ระบุถึงความสอดคล้องของกิจกรรมกับวัตถุประสงค์ของเครือข่าย หากไม่มีสมาชิก

ต้องอธิบายว่ากิจกรรมนั้น ๆ ก่อประโยชน์กับเครือข่ายอย่างไร

เมื่อได้รับแผนงานของเครือข่ายแล้ว ผู้ประสานงานจะต้องกำหนดวันเวลาที่ไปตรวจติดตามการดำเนินงานของสมาชิกเครือข่าย



4) การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย



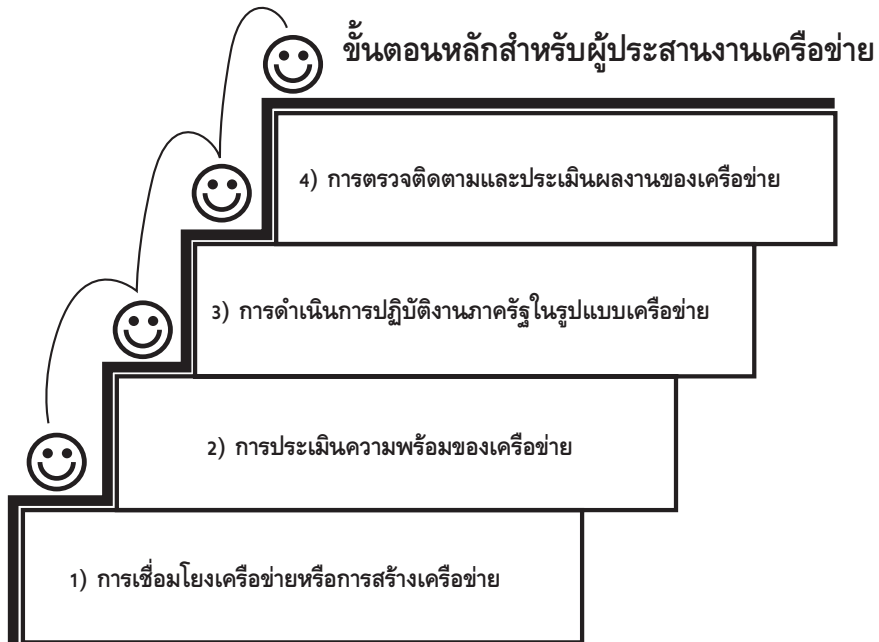
เนื่องจากเป้าประสงค์ของการดำเนินการในรูปแบบเครือข่ายมักเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาทางสังคมหรือบริการประชาชนซึ่งยากจะวัดผลลัพธ์ที่จะประเมินผู้ปฏิบัติได้อย่างเที่ยงตรง ดังนั้น การตรวจติดตามและประเมินผลจึงควรเป็นการตรวจ ลักษณะการดำเนินการ รูปแบบการดำเนินการ ปัญหาของการดำเนินการ แนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อนำมาปรึกษาร่วมกับสมาชิกต่อไป โดยผู้ตรวจติดตามและประเมินผล ควรแบ่งการตรวจติดตามออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. ตรวจว่ามีการจัดกิจกรรมตามแผนที่วางไว้ พร้อมทั้งพิจารณาลักษณะของการดำเนินการเพื่อหาจุดปรับปรุง
2. ในกรณีที่กิจกรรมต้องทำร่วมกันหลายเครือข่าย ผู้ตรวจต้องดูลักษณะการทำงานว่าร่วมมือกัน ต่างคนต่างทำ มีหลักฐานของการประสานงานก่อนหน้ากิจกรรมหรือไม่ อาทิ บันทึกการประชุม เป็นต้น
3. ภายหลังการจัดกิจกรรม ต้องนำเอาผลการดำเนินการกับเป้าหมายที่ตั้งไว้มาวิเคราะห์ร่วมกันกับเครือข่ายเพื่อหาสาเหตุและแนวทางการปรับปรุงการทำกิจกรรมต่อไป





ในบทนี้ได้นำเสนอแนวทางในการปฏิบัติงานการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย สำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐในฐานะผู้ประสานงานหลักของเครือข่าย โดยมีขั้นตอนหลัก ๆ 4 ขั้นตอน ดังนี้



1. **การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือการสร้างเครือข่าย** เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายยังมีน้อย ทำให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐน่าจะมีโอกาสนำเอาแนวทางไปใช้ประโยชน์ในการสร้างเครือข่ายใหม่ๆ ขึ้นได้ นอกจากนี้แนวทางที่อธิบายไว้อาจจะใช้ในการปรับปรุงภารกิจของเครือข่ายที่มีอยู่ในปัจจุบันมากขึ้นโดยเฉพาะเมื่อมีการเพิ่มเอาภาคประชาชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรอื่นๆ เข้าไปในเครือข่ายที่มีอยู่

2. **การประเมินความพร้อมของเครือข่าย** การดำเนินงานที่สอดคล้องกันระหว่างสมาชิกในเครือข่ายมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการดำเนินงานของเครือข่ายจะเป็นการนำเอาจุดเด่นของแต่ละสมาชิกเข้ามาร่วมกัน หากสามารถประเมินระดับความพร้อมก่อนการดำเนินงานได้ จะช่วยให้สามารถแก้ไขปัญหาล่วงหน้าได้ก่อนเริ่มดำเนินการและเป็นการเพิ่มโอกาสของความสำเร็จของเครือข่าย

3. **การดำเนินการปฏิบัติงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย** การดำเนินงานที่มีเงื่อนไขเวลาและในบางครั้งอาจมีเหตุการณ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดการให้มีการปฏิบัติการร่วมกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าเมื่อเกิดโรคไข้หวัดนกระบาดทำให้หน่วยงานของกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานร่วมกันทันที แต่ในขณะเดียวกันการช่วยยกระดับช่วยเหลือการสร้างงานหรือผลิตภัณฑ์ในชุมชน ผู้ว่าราชการสามารถสร้าง

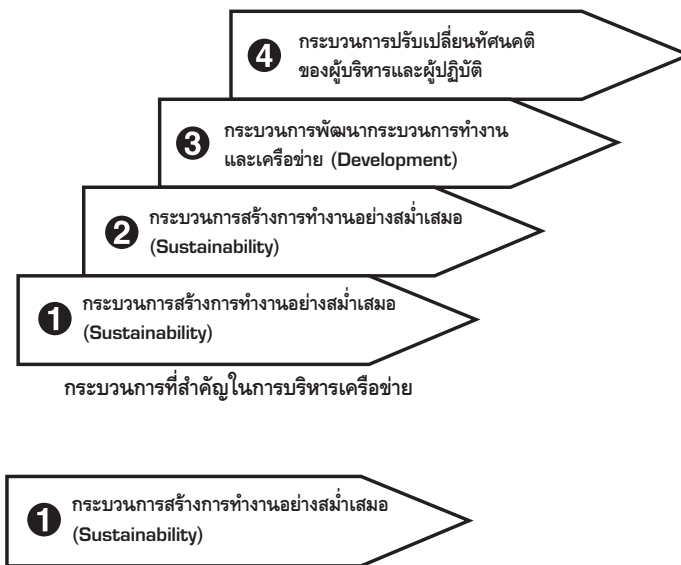


เครือข่ายโดยขอความช่วยเหลือให้หน่วยงานกระทรวงศึกษา กระทรวงอุตสาหกรรมฯ มาทำงานตามเวลาและ เป้าหมายที่กำหนดได้

4. การตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย เนื่องจากรูปแบบของปัญหามีความหลากหลาย การดำเนินงานหลายอย่างๆ จะอ้างอิงกับพื้นที่เป็นหลัก รวมทั้งการประเมินผลงานโดยตรงอาจทำได้ยาก ดังนั้นจึงควรมีกฎไกที่สามารถประเมินผลงานของเครือข่ายในเชิงสร้างสรรค์ และมุ่งเน้นการปรับปรุงการดำเนินการและการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในเครือข่ายเป็นสำคัญ

กระบวนการดำเนินการผ่านระบบเครือข่าย

แนวทางการดำเนินงานภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายมีกระบวนการที่สำคัญของการดำเนินการผ่านระบบเครือข่ายที่ประสบความสำเร็จ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 กระบวนการหลักๆ ดังต่อไปนี้



กระบวนการเริ่มประสานงานเครือข่าย คือ เป้าหมายสำคัญอยู่ที่การเชื่อมโยงสมาชิก (ที่มีแนวคิดคล้ายคลึงกัน) ของเครือข่ายเข้ามาร่วมดำเนินการร่วมกัน โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- การที่หน่วยงานภาครัฐสามารถที่จะดำเนินการผ่านเครือข่ายในระยะแรกต้องมีสมาชิกที่ร่วมก่อตั้งเครือข่ายที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องค้นหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยอาศัยเครือข่ายทางสังคม (Social Networking) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินการของเครือข่าย พร้อมทั้งการค้นหาผู้ที่มีประสบการณ์และความสามารถในการดำเนินกิจกรรมแทนหน่วยงานภาครัฐได้



- การดำเนินกิจกรรมที่ประชาชนมีส่วนร่วม (Public Participation) เป็นส่วนหนึ่งที่จะเสริมสร้างความเข้าใจร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย และก่อให้เกิดความรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงาน

- การใช้ตลาดเชิงสังคม (Social Marketing) และการขับเคลื่อนทางสังคม (Social Mobilization) เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ตลอดจนมีความเห็นชอบต่อการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งหากประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่ายระดับความร่วมมือของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะลดลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของเครือข่าย

2**กระบวนการสร้างการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Sustainability)**

เพื่อการนำแนวทางไปสู่การปฏิบัติ (Executive for Policy and Goal Deployment) ในการดำเนินงานผ่านระบบเครือข่ายการปฏิบัติการของบุคลากรมีผลต่อผลลัพธ์และประสิทธิภาพในการดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไปตามพื้นที่และสถานการณ์ที่มักจะแตกต่างกันไปอยู่เสมอคล้ายคลึงกับสภาพการดำเนินการของระบบเครือข่าย ดังนั้นจึงต้องมีเครื่องมือในการช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างสม่ำเสมอขึ้น อันได้แก่

- การได้รับคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ (Coaching)
- การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- การสอบทานและประเมินผลการปฏิบัติงาน (Audit and Verification)

3**กระบวนการพัฒนากระบวนการทำงานและเครือข่าย (Development)**

กระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่ช่วยให้การดำเนินการผ่านเครือข่ายมีประสิทธิภาพดีขึ้นเรื่อง ๆ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของประชาชน สภาพแวดล้อม ปัญหาทางสังคม โดยเครื่องมือที่ใช้ในกระบวนการนี้ ได้แก่

- การจัดทำสัญญาการว่าจ้าง (Contracting Process)



- การวิเคราะห์ข้อมูลผลการทำงาน (Information Analysis from Performance Measurement)

- การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน (Audit Report Analysis) โดยจะต้องนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

4 กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ

กระบวนการนี้จะมุ่งเน้นในการใช้คุณค่าต่อสังคม (Public Value) ในการกำหนดทิศทางการดำเนินการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนเป็นจุดศูนย์กลางในการแก้ไขปัญหาภายใต้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคม อาทิ วิถีชีวิตของประชากร โครงสร้างของครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญในการช่วยให้การดำเนินงานขององค์การภาครัฐสร้างคุณค่าต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Accountability Value) องค์การภาครัฐจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างแท้จริง สิ่งที่สำคัญคือ การที่บุคลากรขององค์การจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างถ่องแท้เพราะบุคลากรเหล่านี้จะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

- การเข้าถึงบริการภาครัฐ (Public Accessibility) เพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่ม องค์การภาครัฐจะต้องออกแบบการให้บริการต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้ารับบริการต่าง ๆ ของประชาชนเป็นสำคัญ

- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เมื่อปัญหาทางสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นองค์การภาครัฐจะต้องปรับองค์การทั้งในด้านพันธกิจภารกิจและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับสภาพและปัญหาทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ





Handwriting practice area with horizontal dotted lines.





ใคร? (WHO?)

ใครเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายภาครัฐบ้าง?



ศูนย์บริการร่วมที่ให้บริการในรูปแบบ เคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS)

ศูนย์บริการนี้เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ.ร. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้ง ภาคราชการ รัฐวิสาหกิจและภาคเอกชน รวม 17 หน่วยงานได้แก่

- 1) สำนักงานรัฐมนตรี
- 2) กระทรวงคมนาคม
- 3) กรมการปกครอง
- 4) กรมการกงสุล
- 5) กรมทรัพย์สินทางปัญญา



- 6) กรมพัฒนาธุรกิจการค้า
- 7) กรมสรรพากร
- 8) สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
- 9) สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
- 10) กรุงเทพมหานคร
- 11) บริษัทไปรษณีย์ไทยจำกัด
- 12) การไฟฟ้านครหลวง
- 13) การประปานครหลวง
- 14) บริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพจำกัด (มหาชน)
- 15) บริษัท วี จี ไอ โกลบอล มีเดียจำกัด
- 16) บริษัททศท คอร์ปอเรชั่นจำกัด (มหาชน) และ
- 17) สำนักงาน ก.พ.ร.

โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะพัฒนารูปแบบการบริการของภาครัฐให้มีคุณภาพและบริการที่ดีขึ้น ประชาชนได้รับความสะดวกสบายและบริการที่รวดเร็ว ซึ่งในระยะแรกนี้ เคาน์เตอร์บริการประชาชน (GCS) จะเปิดให้บริการ รวม 21 ประเภท ได้แก่ รับชำระค่าบริการผ่านบริการของ Pay at Post งานบริการไปรษณีย์ ยื่นแบบภาษี ต่ออายุหนังสือเดินทาง จัดทำบัตรประจำตัวประชาชน จัดทำบัตรทอง 30 บาทรักษาทุกโรค จองตั๋วรถโดยสารบริษัทขนส่งจำกัด จองตั๋วโดยสารเครื่องบิน ขออนุญาตสร้างบ้าน ขอเลขที่บ้าน ขอใช้ไฟฟ้า ขอน้ำประปา หมายเลขโทรศัพท์ รับแจ้งความ รับเรื่องราวร้องทุกข์และร้องเรียน จองซื้อนิติบุคคล ขอนหนังสือรับรองนิติบุคคล ตรวจสอบข้อมูลทะเบียนหุ้นส่วนบริษัทและข้อมูลอื่น จดทะเบียนเครื่องหมายการค้า การบริการข้อมูลข่าวสารของหน่วยงานภาครัฐ และการบริการดาวน์โหลดเอกสาร/แบบฟอร์มของหน่วยงานภาครัฐ โดยประชาชนสามารถใช้บริการได้อย่างสะดวกสบายและรวดเร็วทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ ตั้งแต่เวลา 07.30-20.00 น.และเคาน์เตอร์บริการประชาชน(Government Counter Service: GCS) นี้ได้เปิดให้บริการแล้วหลายแห่งหลายจังหวัดแล้วเช่น

- | | |
|---------------------|--|
| 1. กรุงเทพมหานคร | ที่ สถานีรถไฟ บีทีเอส หมอชิต |
| 2. กรุงเทพมหานคร | ที่ ศูนย์การค้า เซ็นทรัลเวิลด์ ราชดำริ |
| 3. จังหวัดเชียงใหม่ | ที่ ศูนย์การค้า เซ็นทรัลแอร์พอร์ต พลาซ่า เชียงใหม่ |
| 4. จังหวัดปทุมธานี | ที่ ชั้น B ศูนย์การค้า เซียร์ รังสิต |
| 5. จังหวัดอุดรธานี | ที่ ชั้น 3 เจริญศรีคอมเพล็กซ์ |
| 6. จังหวัดขอนแก่น | ที่ ชั้น 2 ห้างสรรพสินค้า บีทีซี |



7. จังหวัดนนทบุรี ที่ บางใหญ่ซีดี ซอย 3 อ. บางใหญ่
8. จังหวัดนครสวรรค์ ที่ ชั้น 1 ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี
9. จังหวัดลำพูน ที่ ชั้น 1 ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี
10. จังหวัดลำปาง ที่ ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี
11. จังหวัดพะเยา ที่ ห้างสรรพสินค้าเจริญภัณฑ์ดีพาร์ทเมนท์สโตร์
12. จังหวัดนครราชสีมา ที่ ห้างสรรพสินค้าเดอะมอลล์
13. ฯลฯ



ศูนย์บริการร่วมจังหวัดพูน

จังหวัดลำพูนได้กำหนดยุทธศาสตร์ และมีการท้าวชีวิต “ระดับความสำเร็จของการดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม” ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2550 ของศูนย์บริการร่วมจังหวัดลำพูน ในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาการบริการประชาชนให้ทันสมัย มีมาตรฐาน เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง



เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2550 ดร.ทศพร ศิริสัมพันธ์ เลขาธิการ ก.พ.ร. นายชิดพงษ์ ฤทธิประศาสน์ ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูนและผู้บริหาร บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ร่วมลงนามบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือในการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม รูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนจังหวัดลำพูน โดยมีผู้แทนหน่วยงานที่ส่งงานบริการเข้าร่วมเป็นสักขีพยานในการลงนาม ณ ห้างบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาลำพูน

ศูนย์บริการร่วมจังหวัดลำพูนในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service: GCS) ให้บริการประชาชนทุกวัน ไม่เว้นวันหยุดราชการ ระหว่างเวลา 09.00 น ถึง 20.00 น. โดยเป็นการรวมงานบริการของส่วนราชการและหน่วยงานต่างๆ ในจังหวัดลำพูน 22 หน่วยงาน โดยมีงานบริการทั้งสิ้น 35 งานบริการ ดังต่อไปนี้



1 บริการข้อมูลข่าวสาร

หน่วยงานบริการ	ชื่อของบริการ
1.สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน	1.1 การบริการค้นหาตำแหน่งงานว่างด้วยคอมพิวเตอร์
2.สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครอง แรงงานจังหวัดลำพูน	ระบบสัมผัส (Touch Screen)
3.สำนักงานประกันสังคมจังหวัดลำพูน	1.2 การบริการข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายแรงงานและ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. สำนักงานแรงงานจังหวัดลำพูน	1.3 การบริการข้อมูลและคำปรึกษาเกี่ยวกับงาน ประกันสังคม
5.ศูนย์การท่องเที่ยวกีฬาและ นันทนาการจังหวัดลำพูน	1.4 การบริการข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน/ อาชีพ
6.สำนักงานขนส่งจังหวัดลำพูน	ประชาสัมพันธ์ภารกิจหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน
7.สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้า จังหวัดลำพูน	1.5 การบริการข้อมูลด้านการท่องเที่ยว
8.สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน	1.6 การบริการข้อมูลด้านกีฬาและนันทนาการ
9.ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน พื้นที่ 11	1.7 การบริการข้อมูลข่าวสารด้านทะเบียนและภาษีรถ
10.อุตสาหกรรมจังหวัดลำพูน	1.8 การบริการข้อมูลข่าวสารด้านใบอนุญาตขับรถ
11.สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดลำพูน	1.9 การบริการข้อมูลการจดทะเบียนพาณิชย์ / นิติบุคคล
12.สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำพูน	1.10 การบริการข้อมูลการจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา
13.สำนักงานที่ดินจังหวัดลำพูน	1.11 การบริการข้อมูลข่าวสารความปลอดภัยในการทำงาน
	1.12 การบริการข้อมูลทำเนียบโรงงานอุตสาหกรรม



หน่วยงานบริการ	ชื่อของบริการ
14.สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดลำพูน	1.13 การบริการข้อมูลการให้บริการการขออนุญาตประกอบกิจการอุตสาหกรรม
15.สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดลำพูน	1.14 การบริการข้อมูลการขอรับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.)
16.โรงพยาบาลลำพูน	1.15 การบริการข้อมูลการขอรับการรับรองมาตรฐานการบริหารจัดการ (มจก.)
17.สำนักงานสรรพากรพื้นที่ลำพูน	1.16 การบริการข้อมูลเพื่อการพัฒนาชนบท (จปฐ., กชช.2ค)
18.สำนักงานยุติธรรมจังหวัดลำพูน	1.17 การบริการข้อมูลผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น (OTOP)
19.สำนักงานสถิติจังหวัดลำพูน	1.18 การบริการข้อมูลประเพณี วัฒนธรรมจังหวัดลำพูน
20.การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดลำพูน	1.19 การบริการข้อมูลการติดต่องานของสำนักงานที่ดิน
21.ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	1.20 การบริการข้อมูลเด็ก เยาวชน สตรี คนพิการผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาสทางสังคม
22. ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำพูน	1.21 การบริการข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตร
	1.22 การบริการข้อมูลพื้นฐานของโรงพยาบาลลำพูน ข้อมูลสถิติต่างๆ รายงานประจำปี
	1.23 การบริการข้อมูลการให้บริการคลินิกพิเศษ
	1.24 การบริการข่าวสาร สารสนเทศเกี่ยวกับโรคอุบัติการณ์ต่างๆ
	1.25 การบริการข้อมูลความรู้เรื่องเกี่ยวกับภาษีประเภทต่างๆ ประมวลรัษฎากรหรือเกี่ยวกับกรมสรรพากร
	1.26 การบริการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานยุติธรรมจังหวัดลำพูน
	1.27 การบริการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภคจังหวัดลำพูน
	1.28 การบริการข้อมูลข่าวสารของเรือนจำจังหวัดลำพูน
	1.29 การบริการข้อมูลข่าวสารของสำนักงานบังคับคดีจังหวัดลำพูน
	1.30 การบริการข้อมูลข่าวสารของสถานพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนจังหวัดลำพูน
	1.31 การบริการข้อมูลข่าวสารของทุกหน่วยงาน
	1.32 การแจ้งเหตุไฟฟ้าขัดข้อง Call Center 1129
	1.33 การบริการข้อมูลข่าวสารของธนาคารฯ
	1.34 การพัฒนาฝีมือแรงงาน
	1.35 การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรม



๒ บริการรับเรื่องแล้วส่งต่อ

หน่วยงานบริการ	ชื่อของบริการ
1.สำนักงานพาณิชย์จังหวัดลำพูน	2.1 การรับเรื่องร้องเรียนคุ้มครองผู้บริโภคด้านตรวจสอบ
2.สำนักงานแรงงานจังหวัดลำพูน	ฉลากสินค้าและธุรกิจขายตรงและตลาดแบบตรง
3.ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัดลำพูน	2.2 การรับเรื่องร้องทุกข์/ ร้องเรียนด้านแรงงาน/
4.สำนักงานประกันสังคมจังหวัดลำพูน	สิทธิประโยชน์ของแรงงานไทยในต่างประเทศ
5.สำนักงานประกันภัยจังหวัดลำพูน	2.3 การรับลงทะเบียนสมัครฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน
6.สำนักงานสรรพากรพื้นที่ลำพูน	2.4 การให้บริการงานทะเบียนนายจ้าง-ผู้ประกันตน
7.การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดลำพูน	2.5 การขอรับประโยชน์ทดแทนกองทุนประกันสังคม
8.สำนักงานประปาลำพูน	2.6 การขอรับประโยชน์ทดแทนกองทุนเงินทดแทน
9.สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำพูน	2.7 การรับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับงานประกันสังคม
	2.8 การรับเรื่องร้องเรียนค่าสินไหมทดแทนด้านการ
	ประกันภัย
	2.9.การให้คำปรึกษาด้านการประกันภัยทางสายด่วน 1186
	2.10 การรับคำร้องขอมีเลขบัตรประจำตัวผู้เสียภาษีอากร
	ทุกประเภทภาษี
	2.11 การรับคำร้องขอใช้ไฟฟ้ารายใหม่
	2.12 การยื่นแบบคำขอติดตั้งประปาดมมาตรวัดน้ำ
	-1/2" (4 ทุน)และ -3/4" (6 ทุน)
	2.13.การลงทะเบียนบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้า(บัตรทอง)



๓ บริการแบบเบ็ดเสร็จ

หน่วยงานบริการ	ชื่อของบริการ
1. ที่ว่าการอำเภอเมืองลำพูน	3.1 การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน
2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดลำพูน	3.2 การจัดทำทะเบียนราษฎร
3. สำนักงานขนส่งจังหวัดลำพูน	3.3 การจดทะเบียนพาณิชย์ (ร้านค้าบุคคลธรรมดา)
4. ที่ทำการไปรษณีย์ลำพูน	3.4 การรับชำระภาษีรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
5. สำนักงานจัดหางานจังหวัดลำพูน	3.5 การแก้ไขชื่อ สกุล คำนำหน้าชื่อในรายการทะเบียนรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
6. สำนักงานสรรพากรพื้นที่ลำพูน	3.6 การขอใบแทนเครื่องหมายการเสียภาษี ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
7. บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	3.7 การแจ้งไม่ใช้รถชั่วคราวหรือตลอดไป ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
8. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดลำพูน	3.8 การขอใบแทนแผ่นป้ายทะเบียนรถชำรุดหรือสูญหายตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
	3.9 การเปลี่ยนชนิดใบอนุญาตขับรถ เป็นส่วนบุคคล(5 ปี) ตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กรณีขาดต่อไม่เกิน 1 ปี
	3.10 การขอใบแทนในใบอนุญาตขับรถ กรณีชำรุดหรือสูญหายตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
	3.11 การแก้ไขชื่อ สกุล คำนำหน้าชื่อในใบอนุญาตขับรถตามกฎหมายว่าด้วยรถยนต์
	3.12 การบริการรับฝากไปรษณีย์
	3.13 การบริการจัดหางานในประเทศแก่คนหางาน
	3.14 การขึ้นทะเบียนงานผู้ประกันตนกรณีว่างงาน
	3.15 การรับรายตัวผู้ประกันตนกรณีว่างงาน
	3.16 การลงทะเบียนผู้ประสงค์จะเดินทางไปทำงานต่างประเทศ
	3.17 การขอต่ออายุใบอนุญาตทำงานของคนต่างด้าว
	3.18 การยื่นแบบฯ ตามประเภทภาษีผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต, ขอมีเลขประจำตัวผู้เสียภาษี, บริการจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มและธุรกิจเฉพาะผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต
	3.19 การขอติดตั้งโทรศัพท์
	3.20 การตรวจสอบสิทธิหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า



จากความมุ่งมั่นให้ในเรื่องการพัฒนาปรับปรุงการบริการประชาชน และการสร้างภาพลักษณ์หรือมิติใหม่ในการให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง และเกิดความสะดวกสบายในการติดต่อขอรับบริการ โดยยึดหลักการพัฒนาการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์หลักประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ.ร. ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้คัดเลือกและมอบรางวัลมาตรฐานศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนประจำปี 2550 รางวัลดีเด่นประเภทความร่วมมือหน่วยงานให้แก่เคาน์เตอร์บริการประชาชน จังหวัดลำพูน และรางวัลให้การสนับสนุนการจัดตั้งเคาน์เตอร์บริการประชาชนประจำปี 2550 ให้แก่ห้างสรรพสินค้าบีคี่ สาขาลำพูน นอกจากนี้สำนักงานที่ดินจังหวัดลำพูนได้รับรางวัลชมเชยด้านคุณภาพการให้บริการประชาชน ประเภทรายการกระบวนการสำหรับกระบวนการประเมินที่ดิน

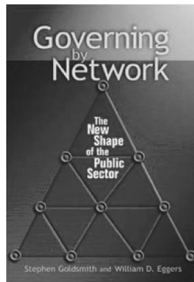


ศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชนนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยความร่วมมือจากส่วนราชการ และภาคเอกชน ทั้งนี้จุดเด่นของศูนย์บริการร่วมจังหวัดลำพูนนั้น นอกจากจะให้บริการทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการแล้ว ยังสามารถให้บริการได้เชื่อมโยงครอบคลุมทั่วทุกอำเภอในจังหวัดลำพูน ไม่จำกัดเพียงแค่อำเภอเมืองเท่านั้น โดยประชาชนไม่ว่าจะอยู่ ณ อำเภอใด หากมาจับจ่ายซื้อของที่ห้างสรรพสินค้าบีคี่ หรือมาติดต่อธุระในตัวจังหวัดก็สามารถใช้บริการได้





เอกสารอ้างอิง



Goldsmith, S. & Eggers, W.D. (2004). Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Brookings.

International Network for Social Network Analysis (www.insna.org)
Wageningen University and Research Center (<http://www.wur.nl>)
The Government Innovator Network
(<http://www.innovations.harvard.edu>)

โครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (พฤศจิกายน, 2550). **รายงานชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (ฉบับร่าง)**. โครงการการแปลงนวัตกรรมการบริหารสู่การปฏิบัติ: การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย งวดที่ 2 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

โครงการบัณฑิตศึกษานานาชาติ สาขาวิศวกรรมอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (ธันวาคม, 2550). **รายงานชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง เกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย (ฉบับสมบูรณ์)**. โครงการการแปลงนวัตกรรมการบริหารสู่การปฏิบัติ: การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย งวดที่ 3 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

เอกสารประกอบการประชุม International Conference on Enhancing Citizen Participation in Public Governance (2008). จัดโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และ OECS Asian Center for Public Governance.



อริธานศัพท์การบริหารงานภาครัฐด้วยรูปแบบเครือข่าย (Governing by Network)

Ad hoc (สำหรับสิ่งนั้นหรือสิ่งนี้โดยเฉพาะเครือข่ายเฉพาะกิจ) หมายถึง การบริหารเมื่อภาครัฐต้องการจัดหาหน่วยเฉพาะกิจเพื่อรองรับสถานการณ์พิเศษซึ่งมักจะเป็นเหตุการณ์ฉุกเฉิน

Audit Report Analysis (การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน) หมายถึง การวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบและประเมินผลการทำงานโดยจะต้องนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป

Channel Partnership (ตัวแทนการให้บริการ) หมายถึง การทำความร่วมมือกับบริษัทเอกชนหรือองค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรมาช่วยให้การบริการในฐานะเป็นตัวแทนของภาครัฐ ซึ่งองค์กรตัวแทนการให้บริการเหล่านี้จะมีช่องทางที่เข้าถึงผู้รับบริการได้ดีและทั่วถึงกว่าหน่วยงานภาครัฐ

Check Sheet (ตารางตรวจสอบ) หมายถึง ผู้ประสานงานจะต้องจัดทำขึ้นเองและทำการประเมินด้วยตนเอง แบบประเมินนี้มีไว้เพื่อเตือนผู้ประสานงานว่า ข้อมูลประเภทใดมีแล้ว ประเภทใดยังไม่มี การประเมินการดำเนินการโดยอาศัยข้อมูลที่เก็บไว้กับข้อมูลประมาณการ ก็จะมีความเสี่ยงต่อการผิดพลาดไม่เท่ากัน

Citizen Center (มุ่งเน้นที่ตัวประชาชนเป็นสำคัญ) หมายถึง ระบบราชการที่ถูกปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ

Civic Switchboard (ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์กรต่าง ๆ) หมายถึง การจัดทำโดยหน่วยงานภาครัฐอาศัยความกว้างขวางขององค์กรเป็นตัวเชื่อมโยงให้องค์กรต่างๆ ที่สามารถร่วมมือกันแล้วก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างกว้างขวาง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะเป็นตัวกลางคอยเชื่อมโยงระหว่างองค์กรที่ให้บริการแต่ขาดทรัพยากรในการดำเนินงานหรือองค์กรที่มีทรัพยากรแต่ไม่มีช่องทางในการให้บริการ

Community of Practice (ชุมชนนักปฏิบัติ) หมายถึง กระบวนการฝึกฝนแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้

Complex and Dynamic Problem (ปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) หมายถึง ปัญหาหลักๆ ของระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



Governing by Network (การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย) หมายถึง การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาต่างๆ ในสังคมที่ไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จด้วยองค์การหรือหน่วยงานภาครัฐเพียง องค์การหรือหน่วยงานเดียว เนื่องจากเป็นปัญหาที่ซับซ้อน และต้องเกี่ยวข้องกับ หน่วยงานจำนวนมาก หรือเป็นปัญหาที่ครอบคลุมหลายจังหวัด

Government Counter Service (GCS) (เคาน์เตอร์บริการประชาชน) หมายถึง ศูนย์บริการร่วมที่ให้บริการในรูปแบบ “เคาน์เตอร์บริการประชาชน”

Information Dissemination (การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ) หมายถึง การบริหาร เครือข่ายรูปแบบนี้จะเห็นได้จากการที่หน่วยงานภาครัฐร่วมกับภาคเอกชนหรือองค์การ ที่ไม่แสวงผลกำไรในการเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะให้กับประชาชน

Networking Approach (การดำเนินงานผ่านเครือข่าย) หมายถึง การดำเนินงานโดย จะต้องอาศัยการประสานงานกับหลายๆ ฝ่าย รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มบุคคล/องค์การอื่นๆ

One Stop Service (การให้บริการแบบจุดเดียวครบวงจร) หมายถึง การบริการเพื่อ ให้การบริการกับประชาชนได้สะดวกรวดเร็ว

Public Accessibility (การเข้าถึงบริการภาครัฐ) หมายถึง การให้บริการของภาครัฐ เพื่อความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้บริการแก่ประชาชนทุกกลุ่ม องค์การภาครัฐ จะต้องออกแบบการให้บริการต่างๆ โดยคำนึงถึงความสะดวกในการเข้ารับบริการต่างๆ ของประชาชนเป็นสำคัญ

Public Accountability Value (ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ) หมายถึง การองค์การ ภาครัฐจะต้องมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสาธารณะอย่างแท้จริง สิ่งที่สำคัญ คือ การที่บุคลากรขององค์การจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบต่อ สาธารณะอย่างถ่องแท้เพราะบุคลากรเหล่านี้จะต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตาม ที่กำหนดไว้

Rich Picture (กิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ) หมายถึง กิจกรรมนี้จะแบ่งกลุ่มผู้เข้า ร่วมประชุมเป็นหลายกลุ่ม (หากมีผู้เข้าร่วมจำนวนมากกว่า 10 คน) โดยแต่ละกลุ่ม ไม่ควรมีสมาชิกเกินกว่า 10 คน (6-8 คน) และควรจะได้คละสมาชิกในแต่ละกลุ่มให้ มาจากหน่วยงานต่างๆ



Service Contract (การทำสัญญาในการให้บริการ) หมายถึง การที่รัฐทำสัญญาการให้บริการโดยมีผู้รับจ้างหรือผู้รับช่วงในการเชื่อมโยงงานบริการระหว่างสมาชิกในเครือข่าย โดยความสัมพันธ์เป็นรูปแบบหนึ่งต่อหนึ่งระหว่างรัฐกับผู้รับจ้างเท่านั้น

Social Marketing and Social Mobilization (การใช้ตลาดเชิงสังคมและการขับเคลื่อนทางสังคม) หมายถึง เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในปัญหาเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของเครือข่าย ตลอดจนมีความเห็นชอบต่อการดำเนินงานของเครือข่าย ซึ่งหากประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขาดความเข้าใจในการดำเนินงานของเครือข่ายระดับความร่วมมือของประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็จะลดลง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของเครือข่าย

Social Networking (เครือข่ายทางสังคม) หมายถึง การที่หน่วยงานภาครัฐสามารถที่จะดำเนินการผ่านเครือข่ายในระยะแรกต้องมีสมาชิกที่ร่วมก่อตั้งเครือข่ายที่หน่วยงานภาครัฐจะต้องค้นหาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ โดยอาศัยเครือข่ายทางสังคม (Social Networking) ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินการของเครือข่ายพร้อมทั้งการค้นหาผู้ที่มีประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินกิจกรรมแทนหน่วยงานภาครัฐได้ (Champion)

Stakeholder Identification (กิจกรรมการสร้างแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง) หมายถึง กิจกรรมนี้จะอาศัยกลุ่มสมาชิกเดียวกับกิจกรรมการวาดภาพในอุดมคติ โดยกิจกรรมนี้จะให้สมาชิกเขียนแผนผังการเชื่อมโยงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยระบุถึงขนาดของความสำคัญของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อวัตถุประสงค์หลักของเครือข่ายหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไข

Supply Chain (ห่วงโซ่อุปทาน) หมายถึง ห่วงโซ่อุปทานเป็นการบริหารเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะลดภาระงานซึ่งมีความซับซ้อนให้กับหน่วยงานอื่นๆ เป็นผู้ดำเนินการแทนภาครัฐ โดยการบริหารแบบนี้จะมีผู้เกี่ยวข้องหลักๆ หลายฝ่ายทำงานร่วมกันโดยล้นแล้วแต่มีความสำคัญต่อคุณภาพของงานที่จะส่งมอบทั้งสิ้น อย่างไรก็ตาม ห่วงโซ่อุปทานมักจะไม่ปรากฏในภาครัฐมากนัก เนื่องจากงานของรัฐมักจะอยู่ในลักษณะของการให้บริการที่ไม่ได้มีความซับซ้อนเท่ากับงานก่อสร้าง หรืองานผลิต