

Reinventing the Business of Government : An Interview with Change Catalyst David Osborne

■ **พ. อนุวัฒน์ ศุภฤทธิกุล**
สรุปความจาก Harvard Business Review
May-June 1994:133-143

น การปรับเปลี่ยนหน่วยงานของ
รัฐซึ่งไร้ประสิทธิภาพไปสู่
องค์กรซึ่งไม่หยุดนิ่งและ
ตอบสนองต่อลูกค้าเป็นงานที่ท้าทาย
รัฐบาลกลางอเมริกากำลังเผชิญกับ
ปัญหาที่ยิ่งใหญ่และสลบซับซ้อน
เช่น อาชญากรรม ความล้มเหลว
ของระบบโรงเรียน วิกฤติของบริการ
สุขภาพซึ่งหลายคนเห็นว่าเกินกำลัง
ที่จะแก้ไขได้ แต่ David Osborne
ที่ปรึกษาอาวุโสของคลินตันเห็นว่า
การเปลี่ยนแปลงในระดับรัฐบาล
กลางเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ อีกทั้งไม่
สามารถหลีกเลี่ยงได้ เครื่องมือต่าง ๆ
ที่องค์กรธุรกิจใช้ เช่น การเสริม
พลังให้ผู้ปฏิบัติงาน (employee

empowerment) การแข่งขันภายใน
และการวัดผลงานนั้นสามารถนำมา
ปรับปรุงการทำงานของรัฐบาลได้เช่น
เดียวกัน ต่อไปนี้เป็นบางส่วนของ
การให้คำสัมภาษณ์ของเขา

เชื่อได้อย่างไรว่าความพยายามนี้จะ ประสบความสำเร็จ

ความเป็นไปได้นั้นมาจากแรงผลักดัน 3 ประการคือ
ภายในตัวระบบรัฐเอง สาธารณชน และตัวอย่างธุรกิจ
ซึ่งประสบความสำเร็จ ทิศทางของการปรับปรุงนี้มีใช่
เป็นการตัดค่าใช้จ่ายหรือตรวจจับความฉ้อฉล แต่เป็น
การเปลี่ยนองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งรวมศูนย์ เต็มไปด้วย
การสั่งการและควบคุม ไปสู่องค์กรซึ่งกระจายตัวออกไป
(decentralized) ขับเคลื่อนด้วยการแข่งขันและรับ
ผิดชอบในผลงานของตนต่อลูกค้า

จะเริ่มต้นอย่างไร

ในการเริ่มต้นเปลี่ยนแปลง จะต้องระลึกว่าเรา
ไม่ได้จัดการกับองค์กรขนาดยักษ์เท่านั้น แต่ต้องเผชิญ
กับความคิดความต้องการของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน
อีกด้วย ขั้นตอนแรกคือการตามคำถามพื้นฐานต่อไปนี้
อย่างระมัดระวัง เรากำลังอยู่ในกิจธุระอะไร เรามี
หน้าที่อะไร ใครเป็นลูกค้าที่เราต้องให้บริการ

เมื่อเราเริ่มเข้าใจปัญหาที่สำคัญที่สุดและต้องการทางออก ขั้นตอนคือการตั้งเป้าประสงค์จากคนในองค์กรทุกระดับว่าผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งหวังต่องานบริการที่ทำอยู่อย่างไร ลูกค้าที่ได้รับบริการมีความต้องการและความรู้สึกอย่างไร

หน้าที่ ลูกค้า และความต้องการของลูกค้า เป็นสิ่งที่จะนำมาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (vision of change) และขยายความคิดนั้นให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน

ยุทธวิธีต่อไปคืออะไร

1. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับลูกค้า (customers) ถามว่าลูกค้าต้องการอะไรและปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อจัดให้มีสิ่งที่ลูกค้าต้องการ
2. วัดและตอบสนองต่อผลงานที่เกิดขึ้น (consequence) มีระบบที่ให้อาไรกับความสำเร็จ และทำให้ผู้ที่ไม่สำเร็จต้องปรับปรุงตนเอง
3. ปรับระดับการควบคุม (control) จากระดับสูงไปสู่ผู้ปฏิบัติงานที่ให้บริการและสัมผัสกับลูกค้า ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความตื่นตัวต่อลูกค้ามากขึ้น
4. สร้างวัฒนธรรม (culture) ขององค์กรที่จะสนับสนุนการให้บริการที่มีคุณค่าแก่ลูกค้า

ภาคหวังจะเห็นอะไร

การเปลี่ยนแปลงไม่สามารถเกิดขึ้นได้ชั่วข้ามคืน ธุรกิจต้องใช้เวลาถึง 6-8 ปีจึงจะเห็นผล รัฐบาลคงจะต้องใช้เวลาไม่น้อยกว่านั้น แตกต่างกันไปตามลักษณะงาน และอาจพบกับแรงกดดันทางการเมืองบางประการ

เมื่อ 2-3 ปีก่อน กรมป่าไม้เริ่มทดลองวิธีการงบประมาณใหม่ที่เรียกว่า "big-bucket budget" ทำให้มีความยืดหยุ่นในการใช้งบประมาณทดแทนกันได้ ในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่สามารถตัดสินใจในเรื่องซึ่งเดิมต้องใช้เวลา 1-2 เดือน เพื่อรับการอนุมัติจากอวชขงต้น ปรากฏว่ามีผลงานเพิ่มขึ้นถึง 18% ในเวลา 2 ปี

การตอบสนองต่อผลงาน จะทำได้อย่างไร

จากการหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับลูกค้า จะต้องกำหนดวิธีวัดผลงานที่ดีกว่าเดิม และสร้างระบบเพื่อให้รางวัลต่อผลงานและความพยายามที่เป็นเลิศ เช่น ให้มีการแข่งขันระหว่างรัฐกับเอกชน หรือระหว่างรัฐด้วยกันเอง หรือรางวัลอาจเป็นการขจัดกฎระเบียบที่ควบคุมออกไป

วิธีการงบประมาณเป็นวิธีที่มีผลกระทบสูงที่สุดอันหนึ่ง ปัจจุบันมีแรงจูงใจให้เกิดความสูญเสียเปล่า งบประมาณที่ไม่ถูกใช้เมื่อใกล้สิ้นปีจะถูกเรียกคืนและปีต่อไปอาจได้รับงบประมาณน้อยลง ทุกคนจึงพยายามใช้เงินให้หมด National Performance Review เสนอแนะให้ลดจำนวนรายการในเรื่องงบประมาณลง ให้หน่วยงานสามารถเก็บรักษาเงินที่ไม่ได้ใช้ในปีงบประมาณนั้นไว้ครึ่งหนึ่ง และให้อำนาจผู้บริหารระดับล่างลงไปในการตัดสินใจ เช่น สามารถเดินเข้าไปซื้อคอมพิวเตอร์ในตลาดได้เลยแทนที่จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆเป็นเวลาถึง 6 เดือน

เมื่อปี 1993 รัฐบาลได้ผ่าน Government Performance and Results Act ซึ่งบังคับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งต้องสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของตน ในปี 2000 การจัดตั้งงบประมาณจะกำหนดตามผลงานที่กำหนดไว้

สิ่งอื่นๆที่อยากเห็น

เครื่องมือที่ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับย้ายกำลังคนได้อย่างเหมาะสม การให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจในการควบคุมสิ่งแวดล้อมของตนเองและมีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น ผู้บริหารระดับกลางควรลดจำนวนลง สร้างวิสัยทัศน์ ถ่ายทอด กระตุ้นความคาดหวัง เปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติงานโดยให้ได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างออกไป เช่น การให้คุยกับลูกค้า การให้อยู่ในทีมบริหารตนเอง พยายามว่าพฤติกรรมที่อยากเห็นคืออะไรและให้รางวัลเมื่อเกิดขึ้น มุ่งหวังชัยชนะเล็กๆ จำนวนมากแทนที่จะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างขนานใหญ่ทันที

