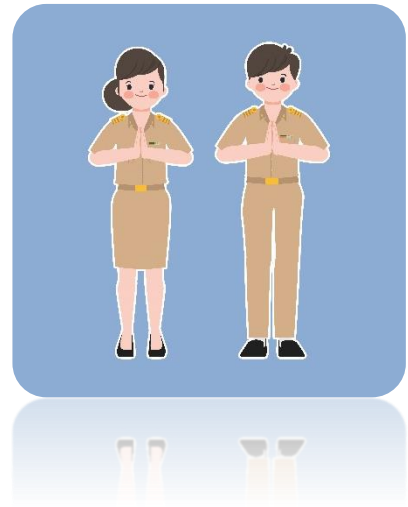


การปรับตัวของหน่วยงานภาครัฐจากกฏตาดากรู้ร้านอาหารตามสั่ง

หน่วยงานภาครัฐหรือหน่วยราชการของไทยเราสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายรูปแบบ เช่น การแบ่งตามลักษณะการจัดตั้ง การแบ่งตามภารกิจ การแบ่งตามคุณลักษณะวิชาชีพ การแบ่งตามพื้นที่ เป็นต้น ซึ่งเราท่านก็ทราบและใช้บริการกันเป็นปกติอยู่แล้ว ในที่นี้ผมจะไม่พูดถึงประเภทของหน่วยราชการทั้งหมด แต่จะขอพูดถึงหน่วยงานที่มีโอกาสสูญสลายไปในอนาคตหากยังไม่ปรับตัว โดยจะยกหน่วยราชการที่แบ่งตามภารกิจเป็นหลัก ก่อนอื่นก็ขอปูพื้นเนียน ๆ ให้เข้าใจก่อนว่า “ภารกิจ” นั้นคือ หน้าที่ตามกฎหมายที่หน่วยงานต้องปฏิบัติ นั่นเอง แต่ละหน่วยงานก็จะมีภารกิจแตกต่างกันออกไป อาจมีคล้ายกันบ้าง ทับซ้อนกันในเชิงพื้นที่หรือวิธีการปฏิบัติบ้าง แต่จะไม่เหมือนกันในทางกฎหมาย ซึ่งในปัจจุบันเราจะพบภารกิจของหน่วยราชการไทย ๔ รูปแบบ ได้แก่



๑. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ด้านกำกับ ดูแล และบังคับใช้กฎหมาย เช่น ตำรวจ ทหาร ป่าไม้ สรรพากร และหน่วยงานด้านปกครอง เป็นต้น

๒. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้บริการประชาชนโดยตรง เช่น เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครอง เช่น เทศบาล/ตำบล/อำเภอ/จังหวัด การไฟฟ้า การประปา กรมขนส่งทางบก เป็นต้น

๓. หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนา ได้แก่ หน่วยงานที่เข้าไปช่วยเหลือหรือพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ที่จะทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนดีขึ้น สังเกตได้ง่าย ๆ คือหน่วยงานเหล่านี้มักมีชื่อขึ้นต้นด้วย “พัฒนา หรือ ส่งเสริม” เช่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการเกษตร กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน หรือ กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ เป็นต้น

๔. หน่วยงานประเภทวิชาการ หน่วยงานกลุ่มนี้มีหน้าที่ คิด ค้นคว้า วิจัย สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศในรูปแบบต่าง ๆ เช่น สถาบันการศึกษา ศูนย์วิจัยฯ สสวท. สวทช. เป็นต้น

หน่วยงานที่มีแนวโน้มจะสูญสิ้นและต้องปรับตัวตามหัวข้อของบทความนี้คือหน่วยงานประเภทที่ ๓ หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา ในทุกกระทรวง เพราะอะไร เพราะตั้งแต่อดีตเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน หน่วยงานเหล่านี้มักจะใช้องค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในหน่วยงานหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากรในหน่วยงานเป็นสารตั้งต้นในการให้บริการครับ หากจะให้เห็นภาพก็เช่น การจัดฝึกอบรมให้ความรู้ในการประกอบอาชีพกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หน่วยงานก็มักจะกำหนดหลักสูตรไว้ก่อนหรือนำหลักสูตรที่เคยจัดเคยมาใช้อยู่เสมอมาสอน อาจมีการเปลี่ยนวิทยากรบ้าง เปลี่ยนพื้นที่ฝึกอบรมบ้าง เปลี่ยน

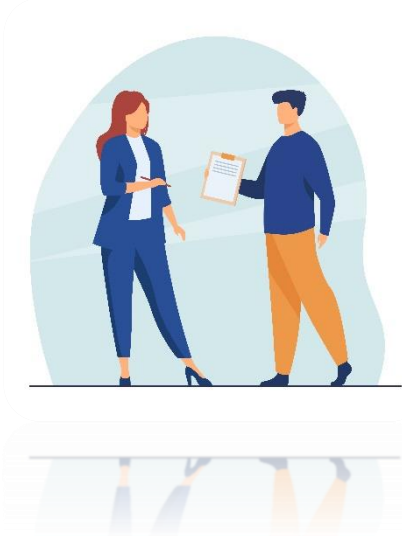
กลุ่มเป้าหมายบ้าง แต่อย่าลืมว่าโลกทุกวันนี้มีความรู้แขวนอยู่ในระบบออนไลน์เป็นจำนวนมาก ประชาชนทุกภาคส่วนสามารถเรียนรู้ได้เองเพียงแค่มืออุปกรณ์และอินเทอร์เน็ต อาจจะมีเพียงกลุ่มเล็กที่สุด ๆ เป็นส่วนเล็กน้อยที่ไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านั้นได้ แต่ท่านเชื่อเถอะว่าในอนาคตอีกไม่นานต่อไปให้เด็กเลี้ยงควายอยู่กลางทุ่งก็สามารถนอนดูหนังบนหลังควายได้ครับ



ระบบการส่งเสริม การสนับสนุน และการพัฒนาของหน่วยงานในรูปแบบนี้ผมเรียกว่า **“ระบบภัตตาการ”** เนื่องจากหน่วยงานจะมีแค่รายการส่งเสริมพัฒนาแบบเมนูของร้านให้ประชาชนเลือก เมื่อก่อนประชาชนไม่มีโอกาสเลือกเมนูเองด้วยซ้ำ มีอะไรก็สอนไป พัฒนาไป ตามแต่หน่วยงานจะนึกอะไรได้ ในปัจจุบันดีขึ้นนิดหน่อยที่ยังมีการถามว่าท่านอยากทานอะไร? ที่เราเรียกว่า **“การสำรวจความต้องการของผู้รับบริการ หรือ**

Need” นั่นเอง มาถูกทางแล้วแต่ยังไม่สุดทางครับ เพราะว่าต่อไปให้เราบอกให้ผู้รับบริการหรือประชาชนเลือกสิ่งที่ยากได้ อยากพัฒนา แต่หน่วยงานภาครัฐเองก็ยังมีรายการพัฒนา หรือหลักสูตรความรู้ตามที่มีอยู่ในเมนูเท่านั้น หากต้องการอะไรที่นอกเหนือไปจากเมนูหรือรายการประชาชนหรือผู้รับบริการก็ต้องร้องเพลงลา แต่ส่วนใหญ่ไม่เป็นเช่นนั้นครับคงยอมให้บอกลาไม่ได้ไหน ๆ ก็มาแล้ว เจ้าหน้าที่ภาครัฐจึงมักจับคนเหล่านั้นเข้ากระบวนการพัฒนาหรือฝึกอบรมหลักสูตรอื่นแทนเพื่อให้ได้เป้าหมายครบตามจำนวนที่ระบุไว้ในโครงการที่ตนเขียน ถ้ามว่ากรณีแบบนี้ใครได้ประโยชน์ เจ้าของโครงการครับได้ประโยชน์เพราะได้เป้าตามโครงการ แล้วใครเสียประโยชน์ อันดับแรกก็คือ ผู้รับบริการหรือประชาชนคนนั้นนั่นแหละ เสียทั้งเวลา บางครั้งก็เสียเงินในการเดินทาง และหากวิทยากรหรือเจ้าหน้าที่ที่มาให้ความรู้ไม่เก่งหรือน้อยกว่าคนเข้าร่วมโครงการด้วยแล้วก็จะเกิดการเสียความรู้สึกตามมา ผลกระทบคือ หน่วยงานเสียหน้า รัฐเสียงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ เพราะทุกโครงการมีต้นทุนและต้นทุนเหล่านั้นก็มาจากภาษีของประชาชนที่หน่วยงานได้รับมาในรูปของงบประมาณ นี่คือการเสียและผลกระทบของการทำงานแบบภัตตาการร้านหุของหน่วยงานภาครัฐ สุดท้ายประชาชนก็จะร้องยี้กับการให้บริการแบบนี้และหน่วยงานนั้นก็อยู่ไม่ได้เพราะไม่มีผู้รับบริการ เมื่อไม่มีผู้รับบริการก็ไม่มีเงินจำเป็นต้องมีหน่วยงานนั้นอีกต่อไป

หากต้องการให้หน่วยงานอยู่รอด จำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีการให้บริการครับ นึกไปถึงร้านอาหารตามสั่งที่มีอยู่ดาษดื่นเต็มประเทศไทยสิครับว่าเค้ามีวิธีขาย (การให้บริการ) กับลูกค้าอย่างไร ผมเชื่อว่าทุกท่านคงนึกออก เพียงแค่เราเข้าไปในร้านแล้วสั่งอาหารตามที่เรายากทาน รับรองว่าในร้านตามสั่งทำอาหารตามเมนูที่ลูกค้าต้องการได้มากกว่าภัตตาการแน่นอน ทำไมร้านตามสั่งถึงทำได้ตามที่ลูกค้าต้องการซึ่งมันมีความหลากหลายแบบสุด ๆ นั่นเพราะร้านตามสั่งจะเตรียมองค์ประกอบที่สำคัญ ๒ อย่างอยู่เสมอครับ นั่นคือ ๑ วัตถุดิบที่หลากหลาย พ่อครัวแม่ครัวที่มีความสามารถ เท่านั้นไม่ว่าจะอยากทานอะไรแบบไหนก็ทำได้ตามความต้องการของลูกค้าทั้งนั้น หันกลับมามองหน่วยงานราชการประเภทส่งเสริม สนับสนุน และ



พัฒนาบ้าง หน่วยงานเหล่านี้มักมีวัตถุดิบที่สำคัญอยู่แล้วนั่นคือ องค์ความรู้ และบุคลากรที่มีคุณภาพ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นที่สุดคือ “วิธีการ” ให้บริการ หรือก็คือ วิธีการส่งเสริมและพัฒนา นั่นเอง อันดับแรกที่ต้องทำคือการสำรวจความต้องการของประชาชนหรือผู้รับบริการ ต่อมาก็สำรวจและวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี ให้ครอบคลุมทุกด้าน เพื่อจะได้กำหนดปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานบริการของหน่วยงานตนเอง ตามด้วยการสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับผลการวิเคราะห์จาก ๒ ส่วนแรกนั้น เท่านั้นหน่วยงานของท่านก็จะมีวัตถุดิบที่หลากหลายและพร้อมที่มากความสามารถอยู่ในมือแล้วครับ

ส่วนการให้บริการจากเดิมที่เคยยื่นเมนูให้เค้าเลือกก็เปลี่ยนเป็นการรับความต้องการของผู้รับบริการแต่ละรายได้เลย แล้วกลับมาพิจารณาสิ่งที่มีอยู่ในหน่วยงานว่าสามารถช่วยเหลือหรือพัฒนาผู้รับบริการตามที่เขาต้องการได้หรือไม่ ถ้าได้ก็ดำเนินการได้เลยครับ ถ้าไม่ได้ก็หาตัวช่วย เช่น เชิญผู้เชี่ยวชาญมาช่วย หรือส่งต่อให้หน่วยงานที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นเป็นผู้ช่วยเหลือแทน แต่ทั้งนี้อาจมีข้อโต้แย้งว่า แต่ละคนต้องการไม่เหมือนกันแล้วจะให้บริการยังไงไหว? ไรสติครับ ความต้องการพื้นฐานมีไม่กี่ประเภทหรอก เช่น ความต้องการในการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีแค่ เงินทุน/เงินหมุนเวียน เทคโนโลยี และการตลาด เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นเวลาท่านให้บริการ ท่านก็เพียงแค่รวบรวมผู้รับบริการที่มีความต้องการเหมือนกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันมาเข้ารับการพัฒนาพร้อม ๆ กันนั่นเองครับ

หากทำได้แบบนี้ สิ่งที่เปลี่ยนไป คือ ผู้รับบริการของท่านจะได้สิ่งที่ตรงตามความต้องการ (ตามสายงานของท่าน) ท่านจะกลายเป็นที่พึ่งหลักให้คนเหล่านั้นแล้วก็จะทำให้ท่านมีผู้รับบริการต่อไปเรื่อย ๆ ในอนาคต และไม่ถูกยุบแน่นอน จงจำไว้ว่า “ก่อนจะพัฒนาเขา เราต้องพัฒนาตัวเองก่อน” ครับ



นายอมรพงศ์ แสนสุข ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม