การบริหารเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Network Administration of the Community Organizations Development Institute in the Northeast of Thailand.

สรัญญา จุฑานิล[1] และพลอย สืบวิเศษ[2]
Saranya Jutanil[1] and Ploy Suebvises[2]

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ **ประการแรก** เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย **ประการที่สอง** เพื่อการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในรูปแบบเครือข่าย **และประการที่สาม** เพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานในรูปแบบ เครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการศึกษาใช้ การศึกษาจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการวิจัยเชิงสำรวจแบบหลายขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า

กระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือในด้านยุทธศาสตร์ มีการขับเคลื่อนเครือข่ายตามแผนยุทธศาสตร์ และมีกระบวนการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกัน ด้านการ ออกแบบเครือข่าย มีโครงสร้างการบริหารงานภายในหน่วยงานตามพระราชบัญญัติของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนกำหนด และโครงสร้างการทำงานระหว่างหน่วยงานมีประเภทและรูปแบบเครือข่ายที่คล้ายกัน มีการออกแบบเครือข่ายที่เน้นการทำงานเชิงพื้นที่ เชิงประเด็นงาน หรือประเด็นกิจกรรม และเชิงโครงสร้าง ด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย ได้ให้ความสำคัญกับการประสาน ความร่วมมือ กับทุกภาคส่วนทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุน ให้องค์กรชุมชนและท้องถิ่นสามารถเป็นแกนหลักในการทำงานพัฒนา ด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ มีการสร้างแรงจูงใจ โดยอาศัยสภาพ ปัญหาของแต่ละชุมชนเป็นแรงผลักให้เกิดความต้องการ และตระหนักที่จะรวมตัวเป็นเครือข่าย มีการวัดผลการดำเนินงานโดยวัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และมีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อการตรวจสอบและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่อไป มีการสร้างความไว้วางใจโดยอาศัยกิจกรรมที่สามารถสร้างให้สมาชิก ในเครือข่ายได้เรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน และมีการแบ่งปันความเสี่ยงโดยประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้เกิดการรับรู้ และหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ และด้านการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่ภาครัฐที่จะมีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายให้ดียิ่งขึ้น

ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานของระบบราชการซึ่งมีความไม่สอดคล้องกัน ในบริบทของการทำงานเป็นเครือข่าย ทำให้เกิดความล่าช้า นอกจากนี้ระบบการทำงานดังกล่าว ยังเป็นอุปสรรคต่อการออกแบบเครือข่ายขององค์กร ทำให้การดำเนินงานในรูปแบบเครือข่ายเป็นไปอย่างไม่ราบรื่น รวมถึงปัญหาที่เกิดจาก การติดต่อสื่อสาร การสื่อความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน ความไม่เข้าใจในเรื่องเครือข่ายในหน่วยราชการบางส่วน ปัญหาเกี่ยวกับ ความไว้วางใจระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับชาวบ้าน และปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งยังขาดความพร้อมด้านความรู้ ความเข้าใจในเรื่องบางเรื่อง รวมถึงจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ

ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ การบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการ

[1] นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
[2] Ph.D.(Development Administration) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

รับต้นฉบับ 28 สิงหาคม 2556 รับตีพิมพ์ 31 ตุลาคม 2556

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ต้องสร้างให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือจากทุกภาคส่วน มีกลไกในการทำงาน และระบบการบริหารจัดการที่มีส่วนร่วม เปิดเผย โปร่งใส ลดบทบาทภาครัฐ และสนับสนุนให้องค์กรชุมชนและประชาสังคมเป็นหลักในการพัฒนา เพื่อส่งเสริมให้องค์กรชุมชนเกิดความเข้มแข็งต่อไป

คำสำคัญ : เครือข่าย ; สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

ABSTRACT

The three main objectives of this research were 1) to study the process of network administration, 2) to analyze the problems of network administration, and 3) to seek useful suggestions for network administration of the Community Organizations Development Institute in the Northeast of Thailand. The qualitative research methodology was employed in this study, with documentary research, in-depth interviews and multi-stage survey research. The research results indicated that the process of public administration accelerated the network administration based on the strategic plan of the Community Organizations Development Institute and vision of the organization. The network of internal administrative structure was designed based on the Act of the Community Organizations Development Institute. The working structure of the organization focused on work area, work issues/activities and work structure. Regarding network connection, it was found that the working process focused on public participation of various sections in the community consisting of villagers, community, government sectors and educational institutes. Regarding the reliability, the motivation was stimulated by each community's problems and needs. The work performance was identified by assessing final work results, while the trust was built through the collaborative working system of the networks, and improvement of network officers' working skills.

The study showed that the government administration encountered the problems of bureaucratic system, which is not in line with the administration network. The administration affected the network structure design, communication among the organizations, and trust among the officers.

Regarding suggestions, it is concluded that network administration should involve various sectors, both public and private, in creating a good administrative system that is transparent, and reducing the role of public sectors. Community organizations should be encouraged to take the key roles in local development.

Keywords : Network Administration ;Community Organizations Development Institute

บทนำ

การแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยกลไกระบบราชการที่มุ่งการทำงานแบบควบคุมและสั่งการตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchical approach) อาจไม่สามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้อย่างลุล่วงและทันท่วงที ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานเหล่านี้อาจมีข้อมูลที่จำกัด ขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน ขาดความรู้ความชำนาญ หรือขาดเทคโนโลยีที่เหมาะสม หรือในบางครั้ง การใช้จ่ายทรัพยากรของรัฐบาลไม่สามารถกระทำได้อย่างคล่องตัว เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านกฎหมาย หรือระเบียบทางราชการ (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550: 13) การแก้ไขปัญหาต่างๆ ผ่านกลไกของภาครัฐในปัจจุบันเป็นไปด้วยความยากลำบาก เพราะลักษณะและความเป็นมาของปัญหาต่างๆ มีความแตกต่าง

กันออกไปตามท้องถิ่นหรือกลุ่มบุคคล ในขณะที่การขยายตัวของปัญหาหรือการเชื่อมโยงกับปัญหาอื่นๆในท้องถิ่นเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทำให้การทำงานของหน่วยงานภาครัฐไม่สามารถทำให้เกิดคุณค่าต่อสังคม (Public value) ได้อย่างชัดเจน โดยเฉพาะปัญหาหลักๆ ของระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อการแก้ไขปัญหาสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Complex and dynamic problem) (จิรประภา อัครบวรและประยูร อัครบวร, 2552: 33) ยุคสมัยของโครงสร้างการบริหารแบบลำดับชั้น (Hierarchical) ที่ภาครัฐได้นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและดำเนินการเพื่อให้บริการแก่สาธารณะและสนองตอบนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลมาเป็นระยะเวลากว่าศตวรรษกำลังจะจบสิ้นลง แม้ว่ารูปแบบการทำงานแบบเดิมจะยังมีการนำมาใช้อยู่บ้าง แต่ก็มีการปรับปรุงกระบวนการซึ่งผู้บริหารภาครัฐได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและความรับผิดชอบมาเป็นการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ที่มีทรัพยากรที่จำเป็นในการให้เกิดคุณประโยชน์กับประชาชนและสังคม โครงสร้างรูปแบบใหม่ที่ลักษณะแตกต่างกันกำลังจะเข้ามาแทนที่ระบบเดิม ซึ่งเราเรียกระบบใหม่นี้ว่า “การบริหารภาครัฐโดยอาศัยเครือข่าย” ซึ่งในระบบนี้บทบาทของผู้บริหารในภาครัฐจะเปลี่ยนจากการบริหารจัดการบุคลากรและโครงการต่างๆ มาเป็นการประสานงานหน่วยงานและทรัพยากรต่างๆ เพื่อทำให้งานสำเร็จลุล่วงก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ หน่วยงานต่างๆ ในภาครัฐ อาทิ กระทรวงกรม ฝ่ายและแผนกต่างๆ จะมีบทบาทที่ลดลงในฐานะผู้ให้บริการโดยตรงแก่ประชาชน แต่จะมีบทบาทมากขึ้นในการผลักดันการสร้างคุณค่าของการบริการกับสาธารณะ โครงสร้างการบริหารแบบใหม่นี้จะมีลักษณะความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ที่คล้ายใยแมงมุมที่เชื่อมโยงการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและเอกชน อันก่อให้เกิดเป็นแนวทางใหม่ในการบริหารภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548 : 1)

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) เป็นหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ ที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ภายใต้พระราชบัญญัติองค์การมหาชน เป็นองค์กรที่มุ่งสร้างความเข้มแข็งของสังคมฐานรากด้วยพลังองค์กรชุมชนและประชาสังคม โดยมีพันธกิจ คือ “สนับสนุนการพัฒนาขบวนองค์กรชุมชนและประชาสังคมโดยประสานพลังจากทุกภาคส่วน” และกำหนดเป้าหมายที่ว่า “ทุกท้องถิ่นมั่นคง ทุกชุมชนเข้มแข็ง ประชาชาติแข็งแรง ประชาชนสุขสวัสดิ์” เพื่อให้พันธกิจประสบความสำเร็จ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย โดยมีหน้าที่ประสานเชื่อมโยงสนับสนุน การสร้างความเข้มแข็ง ขององค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชนให้มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เชื่อมโยงประสานความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนท้องถิ่น หน่วยงานส่วนภูมิภาค ประชาสังคมและภาคีการพัฒนาต่างๆ ให้สนับสนุนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของประชาชนในพื้นที่ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของชาวชุมชนเสริมสร้างความสามารถในการจัดการ และบริหารจัดการการเงินขององค์กรชุมชน เชื่อมโยงขบวนองค์กรการเงินชุมชนในพื้นที่ และบูรณการกองทุนที่มีอยู่อำนวยสินเชื่อ พัฒนาระบบสินเชื่อ แก้ไขปัญหาสินเชื่อด้อยคุณภาพในส่วนของสถาบันในพื้นที่รับผิดชอบดำเนินการ ให้มีระบบการรับรองสถานภาพองค์กรชุมชน ส่งเสริมจัดตั้งและพัฒนากิจการของสภาองค์กรชุมชน สนับสนุนให้เกิดการดำเนินโครงการบ้านมั่นคง ทั้งในเมืองและชนบทและการแก้ไขปัญหาที่ดินตามแผนงาน และมติของคณะอนุกรรมการที่เกี่ยวข้อง ประสานความร่วมมือ และเชื่อมโยงองค์กรชุมชน เครือข่ายองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคี ให้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินโครงการบ้านมั่นคง ตลอดจนวางแผนปฏิบัติการบ้านมั่นคงในแต่ละเมือง เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาร่วมกันทั้งเมือง ประสานงานและเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาระบบข้อมูลและองค์ความรู้ในระดับภาค เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารงานและการพัฒนาศักยภาพขององค์กรชุมชน และภาคีการพัฒนา ประสานเชื่อมโยงสื่อ และภาคี ในการเผยแพร่สื่อสารงานพัฒนาชุมชนและสถาบัน สนับสนุนให้เกิดการตรวจสอบติดตามผลการดำเนินงานของขบวนการชุมชน รวมทั้งรับผิดชอบการบริหารสำนักงาน ซึ่งครอบคลุมการบริหารงบประมาณ การเบิกจ่ายงบประมาณ การวางแผน การเงิน การประชุมของคณะอนุกรรมการคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งจัดทำรายงานการปฏิบัติงานของภาค และปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือได้รับมอบหมาย (สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน, 2554 : 11)

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการบริหารงานของภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย โดยการปฏิบัติงานของกลไกระบบราชการแบบเดิมมักขาดประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายโดยสิ้นเปลือง และไม่เสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยในกระบวนการตัดสินใจ การทำงานแบบเครือข่ายจึงเป็นช่องทางการบริหารงานภาคสาธารณะอีกประการหนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการแก้ไขปัญหาสังคมหรือในการจัดบริการสาธารณะด้านต่างๆได้มากขึ้น (วีระศักดิ์ เครือเทพ, 2550: 38-39) โดยการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายนั้นให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือในทุกภาคส่วนทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรชุมชนและท้องถิ่น สามารถเป็นแกนหลักในการทำงานพัฒนา และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นของตนเองได้อย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. เพื่อเสนอแนะแนวทางในการทำงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการวิจัย

1. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีมิติยุทธศาสตร์ มิติการออกแบบเครือข่าย มิติการเชื่อมโยงเครือข่าย มิติการสร้างความน่าเชื่อถือ และมิติการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์อย่างไร และเกิดกระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายอย่างไร

2. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในรูปแบบเครือข่ายอย่างไร

3. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีข้อเสนอแนะหรือแนวทางในการทำงานในรูปแบบเครือข่ายอย่างไร

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1.1 การศึกษากระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายจะวิเคราะห์องค์ประกอบของการบริหารจัดการภาครัฐเครือข่าย โดยศึกษาอำนาจหน้าที่ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับเครือข่าย ศึกษารูปแบบของเครือข่ายว่ามีโครงสร้างการทำงานในรูปแบบเครือข่ายทั้งภายในหน่วยงานและนอกหน่วยงานอย่างไร ศึกษาการเชื่อมโยงเครือข่ายและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบูรณาการเครือข่าย การสร้างความน่าเชื่อถือในระบบการบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่าย ซึ่งประกอบไปด้วย การสร้างแรงจูงใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน การวัดผลผลการดำเนินงาน การสร้างความไว้วางใจและการแบ่งปันความเสี่ยง และศึกษาการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ในด้านความสามารถและทักษะในการทำงานในรูปแบบเครือข่าย

1.2 การศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.3 การศึกษาถึงการเสนอแนะการทำงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ขอบเขตด้านเวลา

2.1 ระยะเวลาของเหตุการณ์ เริ่มมีการศึกษากระบวนการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากรายงานประจำปีของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนตั้งแต่ พ.ศ. 2543 ถึง พ.ศ. 2554

2.2 ระยะเวลาในการศึกษา การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ศึกษาเป็นเวลา 5 เดือน คือในช่วงเดือนพฤศจิกายน 2555 - มีนาคม พ.ศ. 2556

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้การเลือกตัวอย่างแบบโควต้า (Quota sample) ในทุกกลุ่มตัวอย่าง โดยจะเลือกเฉพาะเจาะจงเฉพาะกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ปฏิบัติงานในสายปฏิบัติการและมีประสบการณ์การทำงานที่เกี่ยวข้องกับเครือข่ายการทำงานในองค์กร โดยผู้บริหารในองค์กรเป็นผู้เจาะจงรายนาม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ จำนวน 12 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างมีดังนี้

1. ประชาชน หรือชาวบ้าน จำนวน 3 คน

2. ภาคีเครือข่าย ซึ่งประกอบไปด้วย ท้องถิ่น องค์กรพัฒนาภาคเอกชน (NGOs) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง จำนวน 3 คน

3. สถาบันการศึกษา จำนวน 3 คน

4. สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงาน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในหน่วยงาน ได้แก่ ผู้จัดการสำนักงานภาค จำนวน 3 คน

เครื่องมือการวิจัย

1. แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามในลักษณะปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้กล่าวถึงข้อมูลที่ถูกถามและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่

2. เครื่องบันทึกเสียงเพื่อบันทึกบทสนทนา

3. กล้องถ่ายภาพและสมุดบันทึกเพื่อบันทึกข้อมูลและภาพระหว่างการเก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยในเชิงคุณภาพ (Qualitative methodology) ด้วยวิธีการศึกษาวิจัยเอกสาร (Documentary research) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) รวมทั้งใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage research)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมมาตีความ และวิเคราะห์จากเนื้อหา (Content analysis) เพื่อเป็นการศึกษาหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ซึ่งจะนำไปสู่ความเข้าใจต่อการดำรงอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของปรากฏการณ์ที่ศึกษาและหาข้อสรุป อันเป็นการแสวงหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ที่การศึกษาเชิงปริมาณไม่อาจเข้าถึงได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อมูลด้านความรู้สึกนึกคิด ความหมายและค่านิยมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีดังนี้

1. มิติด้านยุทธศาสตร์ พบว่า มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมือนกันทั้ง 3 ภาค และมีภารกิจหน้าที่ที่ดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบัน และตามกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยทั้ง 3 ภาคมีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมือนกันก็คือ การนำแนวคิดชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง โดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งเข้ามาใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ เน้นชุมชนเป็นหลัก เป็นการเปลี่ยนแปลงสังคมจากชุมชนรากฐานทั้งในเมืองและชนบทด้วยขบวนองค์กรชุมชน โดยการร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยการวางแผนแม่บทการพัฒนาชุมชนให้ชุมชนออกแบบอนาคตของตนเองด้วยแผนพัฒนานี้ กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการแบบมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกเครือข่าย สมาชิกในเครือข่ายและกลุ่มคนเจ้าของปัญหาต้องมาขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยตนเอง ไม่ต้องรอให้ผู้นำหน่วยงานหรือกลไกต่างๆ มาแก้ปัญหาให้

2. มิติด้านการออกแบบเครือข่าย พบว่า มีประเด็นกิจกรรม/ประเด็นงานเชื่อมเครือข่ายทั้งสามภาคอยู่ คือ คณะกรรมการประสานงานองค์กรชุมชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งการทำงานไม่ได้แยกงานกันทำ เพราะด้วยภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกัน และเขตการปกครองไม่สามารถแยกวัฒนธรรมประเพณีออกจากกันได้ มีการเชื่อมโยงกันทางภูมินิเวศ แบ่งความรับผิดชอบกันตามบริบทของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน เป็นการออกแบบองค์การแบบเชิงพื้นที่ เชิงประเด็นงาน และการทำงานตามโครงสร้างที่องค์กรกำหนด

3. มิติการเชื่อมโยงเครือข่าย พบว่า เป็นการเชื่อมโยงการทำงานร่วมกันทั้ง 3 ภาค โดยใช้พื้นที่กลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน เป็นการเชื่อมโยงเครือข่ายเชิงพื้นที่และเชิงประเด็นงาน ใช้แผนงานในการพัฒนา แผนงานสภาองค์กรชุมชนในการขับเคลื่อนเครือข่าย การเชื่อมโยงเครือข่ายภายนอกหน่วยงานจึงมีกลไกการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งในระดับตำบล อำเภอ

ระดับจังหวัด และระดับภาค และมีกลไกกลางสาธารณะในเป็นเวทีบริหารจัดการเนื้องานของเครือข่ายต่างๆ ในทุกระดับ การเชื่อมโยงกับภาคส่วนต่างๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ ประชาชน ภาคีร่วม เช่น ท้องถิ่น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน นอกจากนี้ยังนำเทคโนโลยีเข้ามาในการเชื่อมโยงเครือข่าย ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลหน่วยงาน โปรแกรมสวัสดิการชุมชน โปรแกรม Codi self report โปรแกรม Codinet โปรแกรม BMOS สำหรับโครงการบ้านมั่นคง และการพัฒนาระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เป็นต้น

4. มิติการสร้างความน่าเชื่อถือ พบว่า แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างแรงจูงใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน สิ่งแรงจูงใจที่สำคัญที่ทำให้เครือข่ายต่างๆ ให้เกิดแรงจูงใจเป็นไปทิศทางเดียวกันนั้นเกิดจากการที่เครือข่ายต่างๆ เข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่ายเนื่องจากความต้องการในการแก้ไขปัญหาในเรื่องเดียวกัน 2) การวัดผลการดำเนินงานเป็นไปตามผลการดำเนินการตามการรับรองการปฏิบัติงานในตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการกำกับดูแลกิจการและพัฒนาองค์กร 3) การสร้างความไว้วางใจ คือ เครือข่ายจะต้องมีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอยู่เสมอ สร้างการรับรู้ร่วมกัน การทำงานมีความโปร่งใส สมาชิกในเครือข่ายสามารถตรวจสอบการดำเนินงานในทุกขั้นตอนได้ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในเครือข่ายมากขึ้น และ 4) การแบ่งปันความเสี่ยง ใช้วิธีการประเมินความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ๆที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และใช้การประเมินความเสี่ยงด้วยวิธีการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการดำเนินงาน โดยมีคณะอนุกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่กำกับดูแลงานตรวจสอบภายในและเสนอมาตรการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมระบบการตรวจสอบขององค์กรชุมชน ซึ่งจากการดำเนินงานที่ผ่านมาได้ดำเนินการตรวจสอบ ติดตาม และวิเคราะห์ระบบงานภายใน

5. การวิเคราะห์มิติการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ใช้วิธีการการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้บริหารส่วนงาน โดยจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มีการทบทวนความเหมาะสมของสมรรถนะผู้ปฏิบัติงาน ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะบริหาร และสมรรถนะตามหน้าที่ รวมทั้งเกิดแผนการดำเนินงานในการพัฒนาระบบสมรรถนะของสถาบันทั้งในด้านการพัฒนาเครื่องมือสมรรถนะและการนำไปปฏิบัติ และมีการปรับปรุงระบบสวัสดิการให้ผู้ปฏิบัติงาน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยมีประเด็นสำคัญนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. มิติด้านยุทธศาสตร์ ในการขับเคลื่อนเครือข่ายตามแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ภาคมีกระบวนการบริหารงานที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร ทำให้เกิดการรับรู้เข้าใจเกี่ยวกับการทำงานในประเด็นต่างๆ ในภาพรวมไปในทิศทางเดียวกัน มีการผสานและต่อยอดการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่ายหลายหน่วยงาน ซึ่งในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของยุทธศาสตร์ที่วางไว้ เครือข่ายและสมาชิกในเครือข่ายจะต้องมีความชัดเจนในแผนยุทธศาสตร์และอาศัยและอาศัยการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมกันกับสมาชิกในเครือข่าย สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36-44) ที่ชี้ถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกในเครือข่ายจะต้องมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะดำเนินไปด้วยกันจะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง เกิดเอกภาพ และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองที่แตกต่างลงไปได้

2. มิติด้านการออกแบบเครือข่าย การออกแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนมีรูปแบบเครือข่ายที่เน้นการทำงานทั้งเชิงพื้นที่ การทำงานเชิงประเด็นงาน และการทำงานตามโครงสร้างที่องค์กรกำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (2547 : 84-97) ที่ชี้ถึงประเภทและรูปแบบของเครือข่าย ได้แก่ เครือข่ายเชิงพื้นที่ เครือข่ายเชิงประเด็นกิจกรรม และเครือข่ายแบ่งตามโครงสร้างหน้าที่

นอกจากนี้สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือยังมีการออกแบบองค์กรโดยใช้หน้าที่ เป็นการแบ่งการทำงานออกเป็นแต่ละหน้าที่ แต่ละฝ่ายชัดเจน มีการนำผู้ที่มีความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะด้านรวมไว้ในหน่วยงานเดียวกัน

โดยแบ่งตามหน้าที่ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2540: 30) ที่ชี้ถึงการออกแบบโดยใช้หน้าที่ หน้าที่ที่สำคัญขององค์การถูกแสดงไว้ที่ระดับสูงขององค์การ และการออกแบบองค์กรโดยใช้พื้นที่ มีการแบ่งงานตามพื้นที่จังหวัดที่สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือแต่ละภาครับผิดชอบ เพื่อให้สามารถกระจายงานและกิจกรรมไปได้ทั่วถึง กิจกรรมต่างๆ จะถูกขยายไปตามภูมิภาคต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวีการ (2540 : 31) ที่ชี้ถึงการออกแบบองค์การโดยใช้พื้นที่ เมื่อองค์การดำเนินงานอยู่ในพื้นที่ที่กระจายออกไปตามเขตภูมิศาสตร์ การออกแบบองค์การโดยใช้พื้นที่จะเกิดขึ้น พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ตามส่วนต่างๆ ของประเทศมักถูกแบ่งเป็นกลุ่มตามพื้นที่พร้อมด้วยการมอบหมายให้รับผิดชอบพื้นที่แต่ละแห่ง

3. มิติด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย มีลักษณะในการประสานงานเชื่อมโยงเครือข่ายมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการจะใช้วิธีการประชุม มีการกำหนดตัวแทน คณะกรรมการ ผู้นำแต่ละจังหวัดในการติดต่อประสานงานกันระหว่างเครือข่าย เป็นการทำงานตามโครงสร้างหน้าที่ที่กำหนด ส่วนการติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการใช้การโทรศัพท์หรืออีเมลในการติดต่อระหว่างเครือข่าย หรือการนัดประชุมนอกเวลาราชการ เช่น การนัดพูดคุยเรื่องประเด็นงานต่างๆ ที่บ้านของสมาชิกเครือข่าย โดยมีลักษณะความสัมพันธ์แบบเป็นพี่น้อง ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ ขวัญชนก ศิริวรวาท (2542 : 16) ที่ชี้ถึงรูปแบบของการประสานงานภายในองค์การ แบบการประสานงานแบบพิธีรีตอง เป็นการประสานงานตามหน้าที่และโครงสร้างขององค์การ มีการประสานงานตามลำดับชั้นบังคับบัญชา หรือตามระบบโครงสร้างขององค์การ คือ การประสานงานแบบสั่งการ และแบบไม่มีพิธีรีตอง คือ การพบปะประชุมร่วมกันของหน่วยงานทุกระดับ ในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุมตามวาระบ้าง การพบปะปรึกษาหารือบ้าง การอภิปรายภายในหน่วยงานบ้าง รวมทั้งการสังสรรค์ที่กำหนดขึ้นในบางโอกาส

ในการเชื่อมโยงกับเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน ประกอบไปด้วยเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง 4 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ ประชาชน ภาคีร่วม เช่น ท้องถิ่น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา และสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ลักษณะดังกล่าวสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 28-34) ที่ชี้ถึงเครือข่ายที่เป็นร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การประเภทเดียวกัน ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม หรือแม้กระทั่งการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย เช่น หน่วยงานราชการกับหน่วยงานเอกชน สถานศึกษากับหน่วยงานธุรกิจ หรือสถานศึกษากับผู้ปกครอง เป็นต้น เช่น ข้าราชการกับข้าราชการด้วยกัน สถานศึกษากับสถานศึกษาด้วยกัน หรืออาจเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม และองค์กรต่างประเทศ การเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกันนั้นสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะใช้พื้นที่กลางในการเชื่อมโยงเครือข่ายเข้าด้วยกัน โดยใช้แผนงานในการพัฒนา แผนงานสภาองค์กรชุมชนในการขับเคลื่อนเครือข่าย และมีกลไกกลางสาธารณะในเป็นเวทีบริหารจัดการเนื้องานของเครือข่ายต่างๆ ในทุกระดับ มีการจัดเวทีแกนนำ เวทีขบวนจังหวัด สอดคล้องกับ Starkey. (1997 อ้างถึงใน เอกพงศ์ ไทรพุฒทอง 2549 : 11-14) ที่ชี้ถึงแบบจำลองเครือข่ายในการเชื่อมโยงเครือข่าย เป็นเครือข่ายที่มีองค์กรกลาง โดยแต่ละองค์กรสมาชิกมีการติดต่อซึ่งกันและกันโดยองค์กรกลางเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก

ฉะนั้นสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของการจัดการเครือข่ายแบบชุมสายในการเชื่อมโยงองค์การต่างๆ (Civic switchboard) เนื่องจากองค์การนั้นมีการเชื่อมโยงกับเครือข่ายต่างๆ ได้แก่ ประชาชน ท้องถิ่น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง สถาบันการศึกษา เป็นต้น และมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยใช้ในการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างเครือข่ายให้เกิดความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและยังช่วยส่งเสริมการประสานงานและการดำเนินการร่วมกันในเครือข่าย สอดคล้องกับ จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร (2552 : 24-31) ที่ชี้ถึงการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายรูปแบบนี้เป็นการจัดทำโดยหน่วยงานภาครัฐอาศัยความกว้างขวางขององค์การเป็นตัวเชื่อมโยงให้องค์การต่างๆที่สามารถร่วมมือกันแล้วก่อให้เกิดประโยชน์แก่สังคมอย่างกว้างขวาง ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะเป็นตัวกลางคอยเชื่อมโยงระหว่างองค์การที่ให้บริการ

4. มิติการสร้างความน่าเชื่อถือ

4.1 การสร้างแรงจูงใจให้ไปในทิศทางเดียวกันของสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดจากการที่

เครือข่ายต่างๆ เข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่ายเนื่องจากความต้องการในการแก้ไขปัญหาในเรื่องเดียวกัน ซึ่งมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 36-44) ที่ชี้ว่าเครือข่ายเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนต่างก็มีความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการเหล่านั้นจะไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ หากสมาชิกต่างคนต่างอยู่ ความจำกัดนี้ทำให้เกิดการรวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ร่วมที่มากเพียงพอจะดึงดูดให้รวมเป็นเครือข่าย ดังนั้น การรวมเป็นเครือข่ายจึงต้องตั้งอยู่บนฐานของผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ผลประโยชน์ในที่นี้ อาทิ เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ เป็นต้น นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 : 93) ยังได้กล่าวอีกว่า การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ โดยสมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอดึงดูดเขาให้มีส่วนร่วม ในการรักษาเครือข่ายและรวมไปถึงการขยายเครือข่าย ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกบุคคลต่างก็มีสิ่งจูงใจต่างกัน

4.2 การวัดผลผลการดำเนินงาน ของสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรจะมีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และมิติด้านการกำกับดูแลกิจการและพัฒนาองค์กร โดยในแต่ละภาคมีกระบวนการการวัดผลการดำเนินงานที่เหมือนกัน สอดคล้องกับ ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2556 : 151) ที่ชี้ถึงการวัดผลแบบดุลยภาพ (Balanced scorecard : BSC) เป็นแนวคิดในการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยให้เห็นภาพรวมของผลการดำเนินงานขององค์การซึ่งประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ มุมมองด้านการเงิน (มุมมองด้านลูกค้า (Customer perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างตัวชี้วัดด้านการเงินและที่ไม่ใช่การเงิน ระหว่างตัวชี้วัดที่มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว ระหว่างตัวชี้วัดที่องค์การยังทำได้ไม่ดีกับตัวชี้วัดที่องค์การทำได้ดี และระหว่างตัวชี้วัดที่เป็นผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับภายนอกและภายใน

4.3 การสร้างความไว้วางใจ ของสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือต้องอาศัยความเชื่อใจกัน มีความเชื่อมั่นต่อกัน มีการสร้างความศรัทธาในพลังของเครือข่ายที่ทำให้เกิดความร่วมมือกัน และในการทำงานร่วมกันจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความชัดเจน จริงใจต่อกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบหรือหาผลประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับ Rotter. (อ้างถึงในปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์, 2554 : 2) ที่กล่าวว่าความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การ คือ ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ ความคาดหวัง ความสามารถ ความซื่อตรง ความจริงใจ และการทำตามสัญญาหรือหมายถึง ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ การให้การยอมรับหรือความคาดหวังในทางบวกของบุคลากรขององค์การคนหนึ่งที่มีต่อบุคลากรคนอื่นว่าจะเป็นที่พึ่งพิง และปฏิบัติในสิ่งที่คาดหวังหรือเชื่อมั่นไว้ได้สำเร็จ โดยการปฏิบัติที่คาดหวังนั่นเป็นสิ่งที่เอื้อต่อบุคคลอื่น และเอื้อต่อความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ

4.4 การแบ่งปันความเสี่ยง จากวิธีการแบ่งปันความจัดเสี่ยงของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน มีความสอดคล้องกับหน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (2551: 6-16) กล่าวคือ

4.4.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ

4.4.2 การระบุความเสี่ยง เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4.4.3 การประเมินความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.4.4 การประเมินมาตรการการควบคุม เป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง

4.4.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยง การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

4.4.6 การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมด

4.4.7 การติดตามและทบทวน การดำเนินการตามแผนการบริหาร

5. มิติด้านการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถสอดคล้องกับภารกิจขององค์กร และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ การปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ภาคนั้น สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548 : 34-35) ที่ชี้ถึงการทำงานของภาครัฐในระบบเครือข่ายจำเป็นต้องอาศัยความสามารถและทักษะอาศัยความชำนาญในด้านอื่นๆด้วย ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการเจรจาต่อรองและประนีประนอม นอกจากนี้ยังจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังทำ สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ รวมทั้งความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ การจัดการกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่น ในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัตร เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงกับหลายหน่วยงาน หลายบุคคล และประเด็นเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการที่สนับสนุนทักษะบุคลากรสอดคล้องกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2546: 26-27) ที่ชี้ถึงการฝึกอบรมในห้อง ได้แก่ การบรรยาย การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะ และสุดท้ายการประชุมปฏิบัติการ เป็นวิธีการฝึกอบรม เพื่อหาทางแก้ปัญหาหรือร่วมกันทดลองหาวิธีปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งออกเป็น 5 มิติตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1.1 มิติด้านยุทธศาสตร์ พบว่า การทำงานตามแผนยุทธศาสตร์แต่ละภาคจะจำแนกเป็นแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งมีการแบ่งเป้าหมายทั้งในระดับจังหวัดและระดับภาคภาค มีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่องค์กรกำหนด โดยยึดตามกฎระเบียบตามพระราชบัญญัติจัดตั้งเป็นสำคัญ

1.2 มิติด้านการออกแบบเครือข่าย พบว่า ในการออกแบบเครือข่ายของหน่วยงาน มีการแบ่งโครงสร้างการทำงานออกเป็น 2 ส่วน คือ โครงสร้างการบริหารงานภายในสำนักงาน และโครงสร้างการทำงานระหว่างหน่วยงานของสำนักงาน

1.3 มิติด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย พบว่า สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน สำนักงานปฏิบัติการภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 3 ภาค ให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วน ทั้งในระดับนโยบาย หน่วยงานพัฒนาทั้งภาครัฐและเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนให้องค์กรชุมชนและท้องถิ่นเป็นแกนหลักในการทำงานพัฒนา

1.4 มิติการสร้างความน่าเชื่อถือ พบว่า การสร้างแรงจูงใจให้ไปในทิศทางเดียวกัน อาศัยสภาพปัญหาของแต่ละชุมชนเป็นแรงผลักให้เกิดความต้องการ และตระหนักที่จะรวมตัวเป็นเครือข่ายขึ้น

2. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานในรูปแบบเครือข่าย

2.1 ปัญหามิติด้านยุทธศาสตร์ มีข้อจำกัดเกี่ยวกับการพัฒนา ระยะเวลาในการดำเนินงาน และงบประมาณยังต้องอาศัยกลไกการเบิกจ่ายต่างๆ แบบราชการ จึงทำให้การทำงานร่วมกันกับชุมชนมีปัญหาเรื่องความไม่สอดคล้องกัน

2.2 ปัญหามิติด้านการออกแบบเครือข่าย เป็นองค์การที่ยังมีความเป็นทางการสูง โครงสร้างการทำงานในระดับเครือข่ายเป็นลักษณะการทำงานในแนวดิ่ง

2.3 ปัญหามิติด้านการเชื่อมโยงเครือข่าย ความรู้ความเข้าใจในเรื่องเครือข่ายในหน่วยราชการบางส่วนยังมีปัญหา ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงที่ให้ไว้กับเครือข่าย การสื่อสารที่ไม่ตรงกัน

2.4 ปัญหามิติด้านการสร้างความน่าเชื่อถือ ยังมีปัญหาความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่รัฐที่มีต่อชาวบ้านที่เป็นคณะกรรมการที่เข้ามาดูแลจัดการโครงการต่างๆ ร่วมกับทางสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน

2.5 ปัญหามิติด้านการปฏิรูปทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาเกี่ยวกับจำนวนบุคลากรในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงานที่ต้องปฏิบัติเนื่องจากปริมาณงานมีมาก

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายในครั้งต่อไปนั้นควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย

2. การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ในครั้งต่อไปควรศึกษา

ถึงประเด็นอื่นๆ โดยเฉพาะ เช่น การศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายในพื้นที่อื่นๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างแนวทางสำหรับการบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่ายขององค์กรที่เหมาะสมต่อไปในอนาคต

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยความกรุณาช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พลอย สืบวิเศษ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในกระบวนการทำวิทยานิพนธ์ทุกๆ ขั้นตอน ให้คำแนะนำและข้อคิดเห็นต่างๆ ในการวิจัยมาด้วยดีตลอด และขอขอบพระคุณประธานสอบและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ ศาสตราจารย์ ดร. บุญทัน ดอกไธสง และรองศาสตราจารย์ ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องของวิทยานิพนธ์ด้วยความเอาใจใส่ ทำให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอขอบพระคุณอาจารย์เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543.) **การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สำคัญสู่ความสำเร็จของการปฏิรูป การศึกษา.** กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.

ขวัญชนก ศิริวรวาท. (2542.) **การประสานงานขององค์การเอกชนสาธารณประโยชน์ในงานพัฒนาเด็กและ เยาวชน.** วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จิรประภา อัครบวร และประยูร อัครบวร. (2552.) **การบริหารงานภาครัฐในรูปแบบเครือข่าย = Governing by Network.** กรุงเทพฯ : กลุ่ม พัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2556.) **ทฤษฎีองค์การ มุมมองต่างกระบวนทัศน์.** สมุทรปราการ : บริษัท ดี. เค.ปริ้นติ้ง เวิลด์ จำกัด.

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร. (2547.) **เครือข่าย : ธรรมชาติ ความรู้และการจัดการ.** กรุงเทพฯ: โครงการ เสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).

วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2550.) **เครือข่าย: นวัตกรรมการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

สมยศ นาวีการ. (2540.) **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory). พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ดอกหญ้า.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548) **Government by Network The New Public Management Imperative by Williams D. Eggers & Stephen Goldsmith.** กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน. (2554.) **รายงานประจำปี 2553.** กรุงเทพฯ : กระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์.

หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย. (2551.) **คู่มือการบริหารความเสี่ยง.** สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย. ม.ป.ท.

ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชร์. (2554.) ความเชื่อถือไว้วางใจภายในองค์การภาครัฐ. **วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์.** ปีที่ 2, ฉบับที่ 2 (ตุลาคม-ธันวาคม2552: 63-69). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2546. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐ : เอกสารการสอนชุดวิชา Public personnel management.** พิมพ์ครั้งที่ 16. สาขาวิชารัฐศาสตร์ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เอกพงศ์ ไทรพุฒทอง. 2549. **การพัฒนาเครือข่ายการทำงานสายปฏิบัติการระหว่างองค์กรของ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปราม การทุจริตแห่งชาติกับสำนักงานป้องกันและ ปราบปรามการฟอกเงิน.** วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.