

Forum : สมยศ แสงอังศุมาลี

นโยบายนั้น สำคัญไฉน

นโยบายองค์กร เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรหรือไม่? คำตอบ คือ ใช่อย่างแน่นอน เพราะนโยบายนั้นเป็นจุดเชื่อมต่อกับองคค์กร และพันธกิจขององค์กร การวางกรอบนโยบายองค์กรที่ดี ย่อมส่งผลทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยความราบรื่น และการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ย่อมชี้ให้เห็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นไปได้

คำว่า “ปฏิบัติตามนโยบาย” มักจะเป็นคำกล่าวที่ใช้อ้างเพื่อแสดงความชอบธรรมในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือผู้บริหาร โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพราะหากปฏิบัติงานใดๆ ที่ไม่เป็นไปตามนโยบาย เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ และ/หรือ หัวหน้าส่วนราชการที่อยู่ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา ย่อมมีโอกาสถูกโยกย้าย พักงาน หรือให้ออกจากราชการได้ และยิ่งไปกว่านั้น หากมีพฤติกรรมที่สื่อถึงความไม่ชอบมาพากล เลือกปฏิบัติ หรือละเว้นการปฏิบัติแล้วก็มีสิทธิถูกร้องเรียนและฟ้องร้องดำเนินคดีได้ ซึ่งปัจจุบันนี้ ประชาชนมีช่องทางในการเรียกร้องสิทธิและตรวจสอบการทำงานของส่วนราชการ และองค์กรของรัฐได้หลายช่องทาง เช่น สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน ศาลปกครอง สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ปป.ช.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (ปป.ท.) เป็นต้น ดังนั้น ผู้รับมอบนโยบายมาสู่การปฏิบัติงานจึงต้องระมัดระวังการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐ แต่ต้องไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับของหน่วยงาน

เมื่อไม่นานนี้ ผู้เขียนได้มีโอกาสเดินสายสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจไทยหลายแห่ง ซึ่งได้รับมุมมองและรับทราบถึงประเด็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจหลายประการ โดยประเด็นหนึ่งที่มีการกล่าวถึงอย่างมาก คือ ประเด็นเรื่องนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงการคลัง และนโยบายของส่วนราชการต้นสังกัด ที่มีไม่เอื้อหรือสนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจนั้นๆ บริหารจัดการและขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามนโยบายได้ทั้งหมด เช่น กระทรวงการคลังมีนโยบายให้รัฐวิสาหกิจทุกแห่งแสวงหารายได้เพื่อพึ่งพาตนเองโดยไม่เป็นภาระแก่ภาครัฐ ขณะที่ รัฐบาลมีนโยบายควบคุมราคาสินค้าและบริการต่างๆ ที่รัฐวิสาหกิจนั้นแบกรับต้นทุนและค่าใช้จ่ายเกินกว่าราคาที่สามารถเรียกเก็บได้จนประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่อง เป็นต้น อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ด้วยโครงสร้างการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งนั้นแตกต่างกัน ขอบเขตการดำเนินงานถูกจำกัด ประกอบกับการมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่อิงกับทางราชการ ส่งผลทำให้การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจไม่คล่องตัวเท่าที่ควร บางรัฐวิสาหกิจมีโอกาสนำเสนอการดำเนินงานที่ชัดเจน แต่ต้องถูกจำกัด

บทบาทไม่ให้อยู่กับเอกชน บางรัฐวิสาหกิจไม่ได้มีวัตถุประสงค์ในเชิงพาณิชย์และไม่มีความสามารถในการแข่งขันทางการตลาด แต่ต้องแสวงหาวิธีการในการเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์เพื่อเลี้ยงตัวเอง

เช่นเดียวกับบริษัทเอกชนขนาดใหญ่บางแห่ง ซึ่งมีโครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารงานที่มีความซับซ้อน ไม่คล่องตัว และบางแห่งมีระเบียบและข้อบังคับมากมายไม่ต่างจากราชการ จึงทำให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรไม่เป็นไปในอัตราเร่งที่คาดหวังไว้ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนนโยบายด้านต่างๆ จะต้องมีการนำเสนอให้คณะกรรมการและคณะกรรมการต่างๆ เห็นชอบและอนุมัติ แต่ความเป็นเอกชนที่ต้องแข่งขันและช่วงชิงโอกาสทางธุรกิจเป็นเหตุจำเป็นให้ต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ส่งผลทำให้การปรับเปลี่ยนนโยบายที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานในอนาคตจึงบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้เร็วกว่าภาครัฐ

อย่างไรก็ดี ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือบริษัทเอกชนก็ตาม การทบทวนนโยบายด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรนั้น เป็นสิ่งที่ควรกระทำ ตัวอย่างเช่น นโยบายด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี นโยบายด้านการสื่อสารองค์กร นโยบายด้านการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศขององค์กร และที่สำคัญที่สุดในยุคนี้ คือ นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจในระยะยาว อันประกอบไปด้วย การสรรหาและว่าจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ การประเมินผล การปฏิบัติงานและสมรรถนะบุคลากร เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่เกิดจากโชคชะตาพาไป แต่เป็นเพราะคนในองค์กรที่มองเห็นเป้าหมายและทุ่มเทเพื่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกัน เพราะฉะนั้น หากวันหนึ่งองค์กรของท่านยังห่างไกลจากความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ จงหันกลับมาทบทวนนโยบายการบริหารจัดการภายในของท่านเสียก่อน **B**



สมยศ แสงอังศุมาลี

ที่ปรึกษาอาวุโส ศูนย์วิจัยและให้คำปรึกษา สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย