



การจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการ : การวิเคราะห์ความพร้อม
และความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐ*

CRISIS MANAGEMENT IN BUREAUCRATIC SYSTEMS: ANALYZING PUBLIC SECTOR
READINESS AND RESILIENCE

พิศิษฐ อยู่พลี,อุทัย อินทรักษ์

Pisit Yooplee, Uthai Intarak

นักวิชาการอิสระ

Independent Scholar

E-mail : yooplee.eng@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความนี้วิเคราะห์การจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการ โดยเน้นความพร้อมและความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐในประเทศไทยในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและคาดไม่ถึง องค์กรภาครัฐมีบทบาทสำคัญในการป้องกันและฟื้นฟูผลกระทบจากภาวะวิกฤติ เช่น การแพร่ระบาดของโรค การเกิดภัยธรรมชาติ และวิกฤติเศรษฐกิจ อย่างไรก็ตาม ระบบราชการยังคงเผชิญความท้าทายหลายประการ ได้แก่ กระบวนการที่ซับซ้อนของระบบราชการ และการขาดการบูรณาการข้อมูลร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบที่ตามมา บทความได้นำเสนอแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติผ่านการวิเคราะห์กรอบแนวคิด เช่น SWOT Analysis และ Adaptive Capacity Framework ผลการวิเคราะห์ชี้ให้เห็นว่าความพร้อมและความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาทักษะบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากร และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ตัวอย่างจากกรณีศึกษาในประเทศไทย เช่น การจัดการน้ำท่วมปี พ.ศ. 2554 และการควบคุมโรคโควิด-19 แสดงให้เห็นถึงทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดของระบบราชการ ข้อเสนอแนะสำคัญสำหรับอนาคตประกอบด้วย การพัฒนาแผนจัดการวิกฤติที่ครอบคลุม การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรผ่านการใช้เทคโนโลยีและการสร้างความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ การสร้างเครือข่ายนานาชาติและการนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาช่วยเพิ่มความแม่นยำและรวดเร็วในการตอบสนองต่อวิกฤติยังเป็นแนวทางสำคัญ บทความนี้สรุปว่าการจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งการตอบสนองระยะสั้นและการฟื้นฟูระยะยาว เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับความท้าทายที่หลากหลายในอนาคต

คำสำคัญ : การจัดการภาวะวิกฤติ; ระบบราชการ; ความพร้อม; ความยืดหยุ่น; องค์กรภาครัฐ

Abstract

This article analyzes crisis management in the bureaucratic system, focusing on the readiness and resilience of public sector organizations in Thailand in situations that are dynamic and unpredictable. Public sector organizations play an important role in preventing and recovering from the impacts of crises, such as disease outbreaks, natural disasters, and economic crises. However, the bureaucratic system continues to face several challenges, including the complexity of bureaucratic procedures and the lack of integrated data coordination, which result in subsequent adverse impacts.

The article presents approaches to crisis management through an analysis of conceptual frameworks such as SWOT Analysis and the Adaptive Capacity Framework. The results of the analysis indicate that the readiness and resilience of public sector organizations depend on key factors, including the development of personnel skills, resource management, and the use of digital technology. Examples from case studies in Thailand, such as the 2011 flood management and the control of the COVID-19 pandemic, demonstrate both the strengths and limitations of the bureaucratic system. Key recommendations for the future include the development of comprehensive crisis management plans, strengthening organizational resilience through the use of technology and the creation of collaboration among various sectors, as well as fostering an organizational culture that is prepared for change. In addition, building international networks and adopting advanced technologies to enhance the accuracy and speed of crisis response are also important approaches. This article concludes that crisis management in the bureaucratic system must be carried out systematically, encompassing both short-term response and long-term recovery, in order to prepare for a wide range of challenges in the future.

Keywords : Crisis management; bureaucratic system; readiness; resilience; public sector organizations

บทนำ

ภาวะวิกฤติเป็นปรากฏการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิดและส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนของสังคม โดยเฉพาะในระบบราชการที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการและฟื้นฟูความเสียหาย ตัวอย่างของภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นจริงได้แก่ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ เช่น โรคโควิด-19 ที่สร้างผลกระทบเชิงลึกต่อสุขภาพประชาชนและเศรษฐกิจโลก (World Health Organization, 2020) ปัญหาจากภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วมใหญ่ในประเทศ



ไทยปี พ.ศ. 2554 และล่าสุดน้ำท่วมตัวเมืองหาดใหญ่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานและเศรษฐกิจ รวมถึงปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดจากความผันผวนในตลาดการเงินระหว่างประเทศ

ในบริบทของประเทศไทย องค์กรภาครัฐเป็นแกนหลักในการดำเนินมาตรการป้องกันและเยียวยาผลกระทบจากภาวะวิกฤติ บทบาทสำคัญขององค์กรภาครัฐ ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่เหมาะสม การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการประสานงานกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อให้เกิดการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและยั่งยืน ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การดำเนินงานของศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ซึ่งช่วยให้ประเทศไทยสามารถควบคุมการแพร่ระบาดในระยะแรกได้อย่างมีประสิทธิภาพ แม้องค์กรภาครัฐในประเทศไทยจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการภาวะวิกฤติ แต่คำถามที่ตามมาคือ ระบบราชการมีความพร้อมเพียงพอหรือไม่ในการรับมือกับวิกฤติที่คาดไม่ถึง? การขาดความยืดหยุ่นของระบบราชการอาจเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการปรับตัวในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น กรณีการจัดซื้อวัคซีนป้องกันโควิด-19 ที่ประสบความล่าช้าเนื่องจากกระบวนการที่ซับซ้อน (Jones & Tan, 2021) นอกจากนี้ ความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐในระดับต่าง ๆ เช่น ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญต่อการฟื้นตัวของสังคมและเศรษฐกิจในระยะยาว การกระจายอำนาจและการสร้างขีดความสามารถในระดับท้องถิ่นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในสถานการณ์วิกฤติได้อย่างเหมาะสม (UNDP, 2021) ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นในระดับต่าง ๆ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนานโยบาย

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรภาครัฐในประเทศไทยในการจัดการภาวะวิกฤติจากภัยธรรมชาติและเศรษฐกิจที่เกิดจากความผันผวนในตลาดการเงินระหว่างประเทศ โดยเน้นศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง และสำรวจแนวทางในการเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐในระดับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการนำเสนอแนวทางที่สามารถนำไปปรับใช้ได้จริงในบริบทของประเทศไทย เช่น การปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาทักษะบุคลากร และการนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ

นิยาม ความหมาย แนวคิดและกรอบทฤษฎี

1. แนวคิดเรื่องการจัดการภาวะวิกฤติ (Crisis Management)

การจัดการภาวะวิกฤติเป็นกระบวนการที่องค์กรใช้ในการเตรียมความพร้อมรับมือ และฟื้นฟูผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด โดยนำเสนอแนวคิด นี้แบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบหลัก ได้แก่ การวางแผน การตอบสนอง และการฟื้นฟู

การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการจัดเตรียมทรัพยากรและกลยุทธ์ที่จำเป็น องค์กรต้องพัฒนาแผนฉุกเฉินที่ครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ได้จริง ตัวอย่างในประเทศไทย ได้แก่ การจัดทำแผนแม่บทการ

บริหารจัดการภัยพิบัติแห่งชาติที่กำหนดกรอบการดำเนินงานในสถานการณ์วิกฤติ (สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, 2562)

การตอบสนอง (Response) เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างหรือหลังเกิดวิกฤติ โดยเน้นการดำเนินการมาตรการเพื่อลดผลกระทบในทันที ตัวอย่างเช่น การตั้งศูนย์ประสานงานในช่วงน้ำท่วมใหญ่ในประเทศไทยปี พ.ศ. 2554 ซึ่งช่วยประสานการแจกจ่ายทรัพยากรและความช่วยเหลือในพื้นที่ประสบภัย

การฟื้นฟู (Recovery) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการฟื้นฟูบ้านเมืองให้กลับคืนสู่สภาพปกติหรือดีกว่าเดิม ตัวอย่างคือ โครงการฟื้นฟูโครงสร้างพื้นฐานหลังวิกฤติน้ำท่วมในประเทศไทยเช่น สะพาน ถนนฯ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากธนาคารโลกและองค์กรพัฒนาเอกชน

2. แนวคิดความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience)

ความยืดหยุ่นขององค์กร หมายถึงความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบในสถานการณ์ที่คาดไม่ถึง โดยองค์ประกอบสำคัญของความยืดหยุ่น ได้แก่ การวางแผนเชิงรุก การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการมีระบบสนับสนุนที่แข็งแกร่ง

การพัฒนาความสามารถในการปรับตัว องค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูงมักมีการพัฒนาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการทำงานในสถานการณ์โควิด-19

ความสัมพันธ์ระหว่างความยืดหยุ่นและความพร้อม องค์กรที่มีความพร้อมสูงมักมีระบบที่สามารถปรับตัวได้ในสถานการณ์วิกฤติ ตัวอย่างในประเทศไทยคือ การพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการภัยพิบัติผ่านการฝึกอบรมและการสร้างเครือข่าย

3. กรอบวิเคราะห์

การประยุกต์ใช้กรอบวิเคราะห์ในการศึกษาความพร้อมและความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐมีความสำคัญเพื่อพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตัวอย่างของกรอบวิเคราะห์ที่สามารถนำมาใช้ ได้แก่

SWOT Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ความสามารถของหน่วยงานรัฐในการจัดการวิกฤติ เช่น ศักยภาพของบุคลากรและการจัดการงบประมาณ

Adaptive Capacity Framework เป็นกรอบที่ใช้วิเคราะห์ความสามารถในการปรับตัวขององค์กรในบริบทที่หลากหลาย ตัวอย่างเช่น การวิเคราะห์ศักยภาพของหน่วยงานในระดับท้องถิ่นในการตอบสนองต่อภัยพิบัติ

การใช้กรอบวิเคราะห์เหล่านี้ช่วยให้สามารถระบุปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการจัดการวิกฤติและความยืดหยุ่นขององค์กร ทั้งนี้ การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง เช่น การจัดการวิกฤติน้ำท่วมในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา หรือการรับมือโควิด-19 ในกรุงเทพมหานคร จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปพัฒนานโยบายที่ตอบโจทย์บริบทของประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ



การวิเคราะห์ความพร้อมขององค์กรภาครัฐ

1. โครงสร้างการจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการ

โครงสร้างการจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการของประเทศไทยถูกออกแบบมาเพื่อรองรับสถานการณ์ที่หลากหลาย ตั้งแต่ภัยธรรมชาติไปจนถึงวิกฤติด้านสาธารณสุข โดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ อย่างชัดเจน เช่น กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบในด้านการจัดการภัยพิบัติ กระทรวงสาธารณสุขรับผิดชอบด้านการจัดการโรคระบาด และกระทรวงการคลังเป็นหน่วยงานหลักในการจัดสรรงบประมาณ (กระทรวงมหาดไทย, 2563)

ระบบสายบังคับบัญชาในสถานการณ์วิกฤติมักเริ่มต้นจากการจัดตั้งศูนย์บัญชาการเฉพาะกิจ เช่น ศูนย์บริหารสถานการณ์โควิด-19 (ศบค.) ซึ่งเป็นตัวอย่างของการประสานงานที่รวมศูนย์ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ เพื่อสร้างความสอดคล้องในการกำหนดนโยบายระดับชาติและการดำเนินการในระดับพื้นที่ อย่างไรก็ตาม การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มักเผชิญกับความท้าทาย เช่น การซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่ และการขาดระบบข้อมูลที่เชื่อมโยงกันอย่างครบถ้วน (TDRI, 2564)

2. การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร

การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กรภาครัฐเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้สำเร็จในภาวะเกิดวิกฤติ โดยประกอบด้วยบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี

บุคลากร การพัฒนาบุคลากรที่มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการจัดการวิกฤติยังคงเป็นประเด็นสำคัญ ในกรณีศึกษาของการจัดการน้ำท่วมปี พ.ศ. 2554 พบว่าการขาดบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะด้านในระดับท้องถิ่นส่งผลให้การตอบสนองล่าช้าทำให้เกิดน้ำท่วมเป็นวงกว้างในทางตรงกันข้าม การจัดการสถานการณ์โควิด-19 มีการเสริมกำลังบุคลากรจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการควบคุมการแพร่ระบาด

งบประมาณ งบประมาณที่เพียงพอและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยสำคัญ ตัวอย่างเช่น การจัดสรรงบประมาณฉุกเฉินสำหรับการจัดซื้อวัคซีนโควิด-19 ได้ช่วยเร่งกระบวนการจัดหาและกระจายวัคซีนในช่วงวิกฤติ อย่างไรก็ตาม ความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณในบางกรณียังเป็นข้อจำกัดที่ต้องแก้ไข (Jones & Tan, 2021)

เทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการวิกฤติ เช่น การใช้ระบบข้อมูลแบบเรียลไทม์ในกรณีการแพร่ระบาดของโควิด-19 ช่วยให้สามารถติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในบางกรณีองค์กรภาครัฐยังขาดระบบเทคโนโลยีที่เพียงพอหรือมีการบูรณาการที่ไม่สมบูรณ์ เช่น ระบบข้อมูลสุขภาพที่ยังแยกส่วนระหว่างหน่วยงาน (UNDP, 2021)

3. จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรภาครัฐ

จุดแข็ง

ความสามารถในระดับประเทศ องค์กรภาครัฐไทยมีโครงสร้างที่ชัดเจนและและมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการจัดการวิกฤติในระดับต่าง ๆ เช่น การจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะกิจในสถานการณ์ภัยพิบัติและโรคระบาด

การสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ การมีนโยบายระดับชาติที่ครอบคลุม เช่น แผนแม่บทการบริหารจัดการภัยพิบัติแห่งชาติ ช่วยกำหนดทิศทางและกรอบการดำเนินงานในสถานการณ์วิกฤติ

จุดอ่อน

การขาดความยืดหยุ่น กระบวนการราชการที่ซับซ้อนและการขาดความยืดหยุ่นในการตัดสินใจในสถานการณ์ฉุกเฉินทำให้การตอบสนองล่าช้า ตัวอย่างเช่น การอนุมัติโครงการจัดซื้อวัคซีนที่ใช้เวลานาน

การขาดการบูรณาการ ระบบข้อมูลและการสื่อสารระหว่างหน่วยงานยังขาดการเชื่อมโยง ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสามารถในการวางแผนและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐ

1. กลยุทธ์การเพิ่มความยืดหยุ่น

การพัฒนาความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐต้องอาศัยกลยุทธ์ที่ครอบคลุมในหลากหลายมิติ โดยเฉพาะด้านบุคลากรและเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างระบบที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อวิกฤติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทักษะของบุคลากร การพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤติ เช่น การฝึกอบรมด้านการจัดการภาวะวิกฤติ การสื่อสารในสถานการณ์ฉุกเฉิน และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือ การจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐในระดับท้องถิ่นเกี่ยวกับการจัดการภัยพิบัติ (กระทรวงมหาดไทย, 2563) และการสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับบทบาทของบุคลากรในสถานการณ์วิกฤติ เช่น การเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของความร่วมมือข้ามหน่วยงาน

การใช้เทคโนโลยีในการสร้างระบบการทำงานที่คล่องตัว การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น ระบบข้อมูลแบบเรียลไทม์ ระบบคลาวด์ และแอปพลิเคชันสำหรับการติดตามสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้สามารถปรับตัวได้รวดเร็ว ตัวอย่างเช่น การใช้แอปพลิเคชัน “หมอพร้อม” ในการติดตามและจัดการข้อมูลการฉีดวัคซีนโควิด-19 หรือ การบูรณาการระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจและตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ซับซ้อน (TDRI, 2564)

2. ตัวชี้วัดความยืดหยุ่น (Resilience Indicators)

ตัวชี้วัดความยืดหยุ่นเป็นเครื่องมือสำคัญในการประเมินความพร้อมและความสามารถขององค์กรภาครัฐในการจัดการวิกฤติ โดยตัวชี้วัดหลักประกอบด้วยสามด้าน ได้แก่ การตอบสนอง ความยั่งยืน และการฟื้นตัว



ตัวชี้วัดด้านการตอบสนอง ระยะเวลาในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤติ เช่น การจัดตั้งศูนย์ประสานงานเฉพาะกิจ หรือการแจกจ่ายทรัพยากรในพื้นที่ประสบภัย หรือประสิทธิภาพของการสื่อสารกับประชาชน เช่น ความชัดเจนของข้อมูลและความโปร่งใสในการรายงานสถานการณ์

ตัวชี้วัดด้านความยั่งยืน การจัดการทรัพยากรในระยะยาว เช่น การใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและการวางแผนสำรองในกรณีฉุกเฉิน ความสามารถในการรักษาการดำเนินงานในสถานการณ์ที่ยืดเยื้อ เช่น การจัดหาวัคซีนและอุปกรณ์ทางการแพทย์ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19

ตัวชี้วัดด้านการฟื้นตัว ระยะเวลาที่ใช้ในการฟื้นฟูระบบหรือโครงสร้างพื้นฐานหลังวิกฤติ เช่น การซ่อมแซมถนนหรือระบบสาธารณูปโภค ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นในสังคม เช่น การรายงานผลความก้าวหน้าของการฟื้นฟูในแต่ละช่วงเวลา

วิธีการประเมินประสิทธิภาพ การประเมินตัวชี้วัดเหล่านี้สามารถทำได้ผ่านการวิเคราะห์ข้อมูลจากรายงานของหน่วยงานภาครัฐ การสำรวจความคิดเห็นจากประชาชน และการเปรียบเทียบกับกรณีศึกษาในประเทศอื่น ๆ เพื่อพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย

3. บทเรียนจากวิกฤติเพื่ออนาคต

การเรียนรู้จากวิกฤติในอดีตเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถปรับปรุงและเพิ่มความยืดหยุ่นได้ ตัวอย่างกรณีศึกษาที่น่าสนใจ ได้แก่

กรณีศึกษาในประเทศไทย

การจัดการน้ำท่วมใหญ่ในปี พ.ศ. 2554 เป็นบทเรียนสำคัญที่แสดงถึงความจำเป็นในการบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานและการเตรียมความพร้อมล่วงหน้า แม้ว่าจะมีความสำเร็จในบางด้าน เช่น การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการเฉพาะกิจ แต่ยังมีข้อจำกัดในเรื่องการกระจายทรัพยากรและการประสานงาน การรับมือกับการแพร่ระบาดของโควิด-19 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีในการติดตามสถานการณ์ เช่น การใช้ระบบ “หมอพร้อม” และการจัดการวัคซีน ซึ่งเป็นตัวอย่างของการปรับตัวที่ประสบความสำเร็จในบางส่วน (กระทรวงสาธารณสุข, 2563)

กรณีศึกษาจากต่างประเทศ

การจัดการพายุเฮอริเคนแคทรีนาในสหรัฐอเมริกา เป็นตัวอย่างของการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด เช่น การขาดการเตรียมความพร้อมและการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนระหว่างหน่วยงาน ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงระบบการจัดการวิกฤติในระดับประเทศ (UNDP, 2021)

การรับมือแผ่นดินไหวในญี่ปุ่นแสดงถึงความสามารถในการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วผ่านการบูรณาการเทคโนโลยีและการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

การเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและการปรับตัว บทเรียนจากวิกฤติในอดีตเน้นย้ำถึงความสำคัญของการประเมินผลและการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่ยืดหยุ่นและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ข้อเสนอแนะและแนวทางในอนาคต

1. การพัฒนาแนวทางจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการและข้อเสนอเชิงนโยบายที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

การพัฒนาแผนจัดการภาวะวิกฤติระดับชาติที่ครอบคลุมและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น การสร้างแผนที่มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการจัดการภัยธรรมชาติ โรคระบาด และวิกฤติเศรษฐกิจ รวมถึงการจัดตั้งหน่วยงานหรือคณะทำงานเฉพาะกิจที่มีอำนาจในการตัดสินใจในสถานการณ์ฉุกเฉิน (กระทรวงมหาดไทย, 2563)

การพัฒนากลไกการสื่อสารและการเผยแพร่ข้อมูลที่โปร่งใสและเป็นระบบ เช่น การใช้ระบบข้อมูลดิจิทัลแบบรวมศูนย์ที่สามารถเข้าถึงได้โดยหน่วยงานทุกระดับ เพื่อประสานงานและลดความซ้ำซ้อนในการดำเนินการ (TDRI, 2564)

การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เช่น การเชิญชวนผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาเข้าร่วมในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ เพื่อให้ได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับท้องถิ่น เช่น การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในชุมชน และการสนับสนุนการมีส่วนร่วมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ซึ่งช่วยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการภาวะวิกฤติ (UNDP, 2021)

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความตระหนักรู้ในทุกระดับขององค์กร

การจัดกิจกรรมฝึกอบรมและการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการจัดการภาวะวิกฤติในทุกระดับขององค์กร โดยเฉพาะในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความเข้าใจและความตระหนักถึงบทบาทของตนเองในสถานการณ์วิกฤติ

การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงาน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดี

การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ

การสร้างระบบการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น การกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนสำหรับการวัดผลความสำเร็จของการจัดการภาวะวิกฤติ และการนำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงแผนงานในอนาคต



การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงผ่านการใช้เทคโนโลยี เช่น การพัฒนาแพลตฟอร์มที่ช่วยสนับสนุนการทำงานแบบบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองและฟื้นตัวจากวิกฤติ (Jones & Tan, 2021)

การจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการไม่ได้เป็นเพียงการดำเนินการชั่วคราวเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระยะสั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาในระยะยาว โดยต้องอาศัยทั้งการพัฒนากลยุทธ์ การสร้างความตระหนักรู้ และการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอเชิงนโยบาย เช่น การพัฒนาแผนจัดการวิกฤติระดับชาติที่ครอบคลุม และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ จะช่วยให้เกิดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานและการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในเชิงวิชาการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสร้างระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การประเมินผล และการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการภาวะวิกฤติเป็นอีกหนึ่งแนวทางที่มีศักยภาพสูง เนื่องจากช่วยเพิ่มความคล่องตัวและลดความซับซ้อนในกระบวนการบริหารจัดการ

บทสังเคราะห์ในมุมมองของผู้เขียน

ในมุมมองของผู้เขียนที่วิเคราะห์จากประเด็นหลัก ๆ ที่กล่าวมาสามารถสังเคราะห์ได้เป็นแนวคิดใหม่ คือ FCM-PSO (Future Crisis Management in Public Sector Organizations) การจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรภาครัฐในอนาคต สรุปได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพ FCM-PSO (Future Crisis Management in Public Sector Organizations) การจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรภาครัฐในอนาคต

1. การสร้างเครือข่ายนานาชาติสำหรับการจัดการวิกฤติ

1.1 การแลกเปลี่ยนทรัพยากรระดับโลกเครือข่ายนานาชาติช่วยให้ประเทศต่าง ๆ สามารถแบ่งปันทรัพยากรสำคัญ เช่น วัคซีน อุปกรณ์การแพทย์ หรือเสบียงฉุกเฉินในสถานการณ์วิกฤติ ความร่วมมือนี้ลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงทรัพยากรและเพิ่มความยืดหยุ่นในระบบสาธารณสุขและการตอบสนองต่อวิกฤติ

1.2 แพลตฟอร์มดิจิทัลระดับโลก การจัดตั้งระบบดิจิทัลที่สามารถอัปเดตและแชร์ข้อมูลแบบเรียลไทม์ระหว่างประเทศ ช่วยให้เกิดความแม่นยำในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์ เช่น การแพร่ระบาดของโรค การเคลื่อนย้ายผู้คน และการคาดการณ์ผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ

2. การนำเทคโนโลยีล้ำสมัยมาใช้เพื่อสร้างระบบการจัดการที่ยืดหยุ่น

2.1 AI และ Machine Learning ในการพยากรณ์วิกฤติ การใช้ AI และ Machine Learning วิเคราะห์แนวโน้มการเกิดวิกฤติ เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ หรือการแพร่กระจายของโรคในพื้นที่เสี่ยง เทคโนโลยีนี้ช่วยเพิ่มความแม่นยำและลดเวลาในการตอบสนอง

2.2 บูรณาการ IoT เพื่อการเก็บข้อมูลแบบเรียลไทม์ การติดตั้งเซ็นเซอร์ IoT สำหรับติดตามสภาพอากาศ น้ำท่วม หรือความหนาแน่นของผู้ป่วยในโรงพยาบาล ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐสามารถเก็บข้อมูลสำคัญและตอบสนองอย่างทันท่วงที

3. การบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานระดับชาติและท้องถิ่น

3.1 กลไกประสานงานที่ยืดหยุ่น การสร้างโครงสร้างความร่วมมือที่ชัดเจนระหว่างหน่วยงานระดับชาติและท้องถิ่นช่วยลดความซ้ำซ้อนในบทบาทหน้าที่ เช่น การจัดการทรัพยากรและการสื่อสารในสถานการณ์ฉุกเฉิน

3.2 การบริหารข้อมูลร่วมกันอย่างโปร่งใส การพัฒนาระบบข้อมูลที่สามารถเชื่อมโยงและใช้งานร่วมกันได้ระหว่างหน่วยงาน เช่น ระบบจัดการข้อมูลสุขภาพและภัยพิบัติ ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความไว้วางใจระหว่างหน่วยงาน

4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

4.1 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต องค์กรภาครัฐต้องสนับสนุนการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้บุคลากรเพื่อรับมือกับสถานการณ์วิกฤติที่เปลี่ยนแปลง เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยี การจัดการข้อมูล และการสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน

4.2 การปลูกฝังแนวคิด “การปรับตัวเชิงรุก” การสร้างแนวคิดที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและมีความยืดหยุ่นในทุกระดับขององค์กร ช่วยให้เกิดความพร้อมในทุกสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด

การมุ่งเน้นที่ 4 ประเด็นนี้เป็นแนวทางที่สามารถช่วยให้ระบบการจัดการวิกฤติในประเทศไทยไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อปัญหาในปัจจุบัน แต่ยังสามารถเตรียมพร้อมรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนและหลากหลายในอนาคตได้อย่างยั่งยืนและมีประสิทธิภาพ



บทสรุป

การจัดการภาวะวิกฤติในองค์กรภาครัฐเป็นกลไกเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ท่ามกลางบริบทของโลกที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอน และความซับซ้อนที่เพิ่มสูงขึ้น ความพร้อมและความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐได้มีบทบาทเพียงในการลดผลกระทบเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นต่อประชาชนและระบบสังคมเท่านั้น หากแต่ยังเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนกระบวนการฟื้นฟู การรักษาเสถียรภาพของประเทศ และการยกระดับการพัฒนาไปสู่สถานะที่เข้มแข็งกว่าเดิมในระยะยาวจากการวิเคราะห์ในบทความนี้พบว่า การพัฒนาโครงสร้างการจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีความชัดเจน การเสริมสร้างสายบังคับบัญชาและกลไกการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการตอบสนองและการฟื้นตัวในสถานการณ์วิกฤติอย่างทันท่วงที ผลการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรภาครัฐสะท้อนให้เห็นว่า แม้องค์กรจะมีข้อได้เปรียบด้านโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนและประสบการณ์ในการรับมือกับวิกฤติที่ผ่านมา แต่อุปสรรคสำคัญยังคงอยู่ในรูปของข้อจำกัดด้านความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ และการขาดการบูรณาการระบบข้อมูลระหว่างหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดการภาวะวิกฤติอย่างมีนัยสำคัญ

การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากร ควบคู่กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อสร้างระบบการทำงานที่คล่องตัว โปร่งใส และสามารถปรับตัวได้รวดเร็ว การกำหนดตัวชี้วัดด้านความยืดหยุ่นขององค์กรและการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์กรสามารถเรียนรู้ ปรับปรุง และยกระดับศักยภาพในการรับมือกับสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดได้อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ บทเรียนจากวิกฤติในอดีตของประเทศไทย เช่น เหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่และการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการเตรียมความพร้อมเชิงระบบ และสามารถนำมาใช้เป็นฐานความรู้สำหรับการพัฒนานโยบายและแนวทางปฏิบัติในอนาคตในเชิงข้อเสนอแนะ การพัฒนาแนวทางการจัดการภาวะวิกฤติในระบบราชการควรมุ่งเน้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกภาครัฐ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง และการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับบริบท จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรภาครัฐในการรับมือกับวิกฤติที่มีความซับซ้อนและหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาในมิติของอนาคต องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมต่อวิกฤติรูปแบบใหม่ที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงและเชื่อมโยงกันมากขึ้น เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โรคอุบัติใหม่ และความผันผวนทางเศรษฐกิจระดับโลก แนวทางสำคัญประการหนึ่งคือการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในระดับนานาชาติ เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล ทรัพยากร และองค์ความรู้ในสถานการณ์วิกฤติ การมีเครือข่ายดังกล่าวจะช่วยลดความ

ซ้ำซ้อนในการใช้ทรัพยากร เสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ และเปิดโอกาสให้ประเทศไทยสามารถเข้าถึงเทคโนโลยีและแนวปฏิบัติที่ทันสมัย เพื่อนำมาปรับใช้กับบริบทภายในประเทศได้อย่างเหมาะสม ในภาพรวม การพัฒนาระบบการจัดการที่ครอบคลุม การเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐสามารถรับมือกับความท้าทายในอนาคตได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงมหาดไทย. (2563). *การบริหารจัดการภัยพิบัติในประเทศไทย*. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI). (2564). *การเสริมสร้างความยืดหยุ่นขององค์กรภาครัฐ*. กรุงเทพฯ : TDRI.

สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. (2562). *แผนแม่บทการบริหารจัดการภัยพิบัติแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม.

(UNDP)., U. N. (2021). *BUilding Resilient*. New York: UNDP.

Jones, L. J. (2021). Vaccine Procurement Challenges in Southeast Asia *Development Review*, 38(2), 45-67.