



วารสารดำรงราชานุภาพ

ปีที่ ๘ ฉบับที่ ๒๘ กรกฎาคม - กันยายน ๒๕๕๑ ISSN 1513-6834

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



วารสารดำรงราชานุภาพ
DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

**“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”**

วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ สถาบันดำรงราชานุภาพ

คณะที่ปรึกษา

นายพงศ์โพยม วาศภูติ

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

ดร.สุรพล กาญจนะจิตรา

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านพัฒนาชุมชนและส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ดร.พีรพล ไตรทศาวิทย์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านกิจการความมั่นคงภายใน

ดร.นรินทร์ จงวุฒิเวศย์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านสาธารณภัยและพัฒนาเมือง

นายพระนาย สุวรรณรัฐ

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายกิจการพิเศษ

นายสุกิจ เจริญรัตนกุล

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร

บรรณาธิการบริหาร

นายชยาวุธ จันทร

ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน วีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางณิษฐา แสงทอง

ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางจรัญญา ศรีไพร

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

แบบปก นางสาวอัจฉรา เตชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย

ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร./โทรสาร 0-2221-5958

<http://www.stabundamrong.go.th>

ปทบรรณาธิการ

ปัจจุบันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Development) เป็นหัวใจสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ให้มีความเจริญก้าวหน้าโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ มนุษย์จำเป็นต้อง ได้รับการพัฒนาตลอดเวลา ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ เพื่อให้มนุษย์ มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ในสังคม ซึ่งงานจะมีคุณภาพย่อมเกิดจาก คนที่มีคุณภาพ และคนที่มีคุณภาพก็ ทำให้การดำเนินการขององค์การต่าง ๆ

ประสบผลสำเร็จ มีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ

วารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับที่ 28 ปีที่ 8 นี้ มีเนื้อหาสาระหลักเกี่ยวกับการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งจะเป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน

กองบรรณาธิการขอขอบคุณผู้เขียน ทุกท่านที่ส่งบทความมาลงในวารสารฯ ฉบับนี้ อนึ่ง บทความทุกเรื่องในวารสาร ฉบับนี้ จะเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสถาบัน ดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย (www.stabundamrong.go.th) ด้วย

กองบรรณาธิการ



หน้า

❖ การเสริมสร้างข้าราชการมืออาชีพและคุณธรรม ในระบบราชการ	คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์	1
❖ เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์	สุวัฒน์ ตันประวัติ	16
❖ จับกระแส...เครื่องมือการบริหารงานสมัยใหม่ ด้วยแนวคิด “PMS”	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์	33
❖ การบริหารองค์กรด้วย KM	จรัญญา ศรีไพร และคณะ	40
❖ แนวคิด...การสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคน ภาครัฐแนวใหม่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552-2556	ธัญญชนก เจริญปรู	53
❖ นวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ บุคลากรภาครัฐ (Management of personnel Government and Innovative Change)	ธนยศ แสนสุขใส ¹	58
❖ การพัฒนาคนแนวทางใหม่ : Inside Out Development Approach	ณรงคิวิทย์ แสนทอง	71
❖ แผนพัฒนาทรัพยากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์	75
❖ การศึกษาดูงานต่างประเทศ “หลักสูตรนักปกครอง ระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52”	รุ่งระวี สมหอม	86





ก การเสริมสร้างข้าราชการมืออาชีพ และคุณธรรมในระบบราชการ

คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์¹



เกริ่นนำ

วันนี้จะคุยกันเรื่อง “การเสริมสร้างข้าราชการมืออาชีพและคุณธรรมในระบบราชการ” สำหรับการบรรยายครั้งนี้ได้รับการติดต่อจาก ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ เหตุผลที่ได้รับเชิญคงจะเป็นเพราะว่ารับราชการมาตลอดชีวิต โดยเริ่มบรรจุครั้งแรกที่สำนักงาน ก.พ. และดำรงตำแหน่งเลขาธิการ ก.พ. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540-2545 แล้วย้ายไปเป็นปลัดกระทรวงเทคโนโลยี

¹ นางกาญจนา แจ่มมินทร์ ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สรุปและเรียบเรียงจาก การบรรยายหลักสูตร นักปกครองระดับสูง รุ่นที่ 52 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2551 จัดโดยวิทยาลัยมหาดไทย



สารสนเทศและการสื่อสารและปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ตำแหน่งละ 2 ปี รวม 4 ปี พอเกษียณเมื่อตุลาคม 2549 ท่านนายกรัฐมนตรี พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ก็เชิญให้ไปเป็นรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี กำกับดูแลสำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.พ.ร. และได้ผลักดันการแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 7 กำหนดให้จังหวัดสามารถจัดตั้งงบประมาณแผ่นดินประจำจังหวัดเอง เพราะว่าองค์กรในการทำงานต้องมีทรัพยากรเงินเพื่อจะสามารถดำเนินการด้านต่างๆ ได้ สำหรับเรื่องนี้ถือเป็นจุดหันเหที่สำคัญ (turning point) ของการบริหารราชการแผ่นดิน นอกจากนี้ ยังกำหนดให้มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด โดยมีผู้ตรวจราชการประจำสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน เพื่อจะได้มีการคานอำนาจระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดและหน่วยงานด้วย ตรวจราชการจากส่วนกลาง ท่านที่เป็นข้าราชการของกระทรวงมหาดไทยต้องศึกษาว่าเรื่องนี้มีประโยชน์จริงหรือไม่ ถ้าไม่เป็นประโยชน์จริงก็ต้องแก้ไขต่อไปในอนาคต ซึ่งอาจมองได้ว่าปรัชญาหลักการพื้นฐานมีประโยชน์ แต่การดำเนินการ ยังไม่ดีพอก็ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกันไป นอกจากนี้ ยังมี การให้อำนาจนายอำเภอในการไกล่เกลี่ยคดีต่าง ๆ ระหว่างชาวบ้านในอำเภอนั้น ๆ โดยนายอำเภอ ดังนั้น นายอำเภอจึง

เสมือนหนึ่งเป็นคนกลางของรัฐและประชาชน

นอกจากนี้ ยังได้มีการจัดทำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ยกเลิกระบบซีที่กำหนดเป็น 11 ระดับและแบ่งกลุ่มตำแหน่งให้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ ซึ่งจะทำให้การกำหนดระดับตำแหน่งในแต่ละกลุ่มอาชีพเหมาะสมยิ่งขึ้น โอกาสกำหนดเงินเดือนข้าราชการให้สอดคล้องกับกลุ่มอาชีพอื่นๆ ในสังคมจะดีขึ้นด้วย ซึ่งกฎหมายทั้งสองฉบับนี้ถือเป็นกฎหมายสำคัญที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องศึกษาในรายละเอียดอย่างลึกซึ้งต่อไป

ข้าราชการมืออาชีพ

ข้าราชการมืออาชีพ คือ ข้าราชการที่มีอุดมการณ์ที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ ซึ่งทุกปีเหล่าข้าราชการพลเรือนจะถวายสัตย์ปฏิญาณว่า “ข้าพระพุทธเจ้าจะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระยุคลบาท จะมุ่งมั่นแน่วแน่แก้ไข ปัญหาของชาติและประชาชนและเสริมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่แผ่นดิน โดยยึดมั่นในหลักธรรมและความถูกต้องตลอดไป”

ดังนั้น ความหมายของข้าราชการมืออาชีพในที่นี้ คือ ทำงานอย่างรู้จริงในวิชาชีพของเรา ทำด้วยความถูกต้อง มั่นยำ



ครบถ้วนสมบูรณ์ ประการแรก **ความถูกต้อง** ถ้าจะทำอะไรก็ต้องทำให้ถูกต้องทุกครั้ง ไม่ต้องแก้ไขดังที่ตำราฝรั่งเขาพูดว่า “Do it right the first time” ตัวอย่างเช่น พนักงานบันทึกข้อมูลจะคิดว่าตัวเองไม่มีความสำคัญเป็นแค่ข้าราชการผู้น้อยไม่ได้ แต่พนักงานบันทึกข้อมูลจะต้องคิดว่างานของตัวเองมีความสำคัญเช่นเดียวกับของคนอื่น และถ้ามีความเป็นมืออาชีพจะต้องคิดว่างานพิมพ์ก็เป็นงานที่มีความสำคัญเช่นเดียวกับงานอื่นจึงต้องพิมพ์งานให้ถูกต้อง รวดเร็ว แม่นยำ ประการที่สอง คือ **ตรงประเด็น รวดเร็ว แม่นยำ ครบถ้วน สมบูรณ์** ขณะเดียวกันต้อง**ป้องกันและแก้ปัญหา** ท่านชวน หลีกภัย อดีตนายกรัฐมนตรี ท่านพูดเสมอว่า “ข้าราชการอย่าสร้างปัญหา ขอให้แก้ปัญหาแบบแก้ปัญหา อย่าแก้ปัญหาเพื่อจะไปสร้างปัญหาต่อ” ประการที่สาม **ประสิทธิภาพ ประหยัด คุ่มค่า ประณีต บรรจง งดงาม** จริงๆ แล้ว ความแตกต่างระหว่างมืออาชีพและไม่ใช่มืออาชีพจะอยู่ที่ความประณีต งดงาม จนสามารถ**อ้างอิง**ได้ คือ งานที่สามารถเป็นแบบอย่างได้นำไปเป็นตัวอย่างเพื่ออ้างอิงได้ อ้างอิงหมายถึง ให้คนอื่นอ้างอิงเราได้และเราสามารถอ้างอิงคนอื่นได้เช่นกัน จะเล่าประสบการณ์เกี่ยวกับการอ้างอิง คือ เมื่อตอนที่ดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ ก.พ. ต้องดูแลหลายสำนัก และหนึ่งในนั้น

คือ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ ซึ่งมีหน้าที่หลักคือบันทึกประวัติข้าราชการ (ก.พ.7) และตรวจสอบคำสั่ง ใจจริงอยากจะปรับปรุงการทำงานของกองนี้มาก แต่มาคิดว่าอย่าเลย เพราะกองนี้มีหน้าที่ทักท้วงคำสั่ง เขาก็ทำมานานจนอาจจะอยู่ตัว เป็นระบบอยู่แล้ว ถ้าปรับปรุงอาจจะเกิดความยุ่งยากได้และก็จริงตามนั้น เพราะวันหนึ่งเกิดปัญหากรณีรองผู้ว่าราชการจังหวัดท่านหนึ่งมาขอแก้ไขวันเดือนปีเกิด ซึ่งการขอแก้ไขจะต้องขอแก้ไข 5 ปีก่อนเกษียณ **หรือท้วงเมื่อเขาแจ้งเวียนล่วงหน้า 1 ปีก่อนเกษียณ** แต่ท่านก็มาขอแก้ไข 2-3 เดือนสุดท้ายก่อนจะเกษียณ กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติจึงแจ้งไปว่าไม่สามารถแก้ไขให้ได้ ท่านจึงไปฟ้องศาลว่าท่านเลขาธิการ ก.พ. เป็นจำเลยที่ 1 พี่เป็นจำเลยที่ 2 เนื่องจากเป็นผู้กำกับดูแลงานกองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ เผอิญว่ามีเพื่อนอยู่สำนักกฎหมาย เขามาดูคดีให้แล้วบอกว่าอาจจะแพ้คดีได้ เพราะการมอบอำนาจเรื่องการแก้ไขวันเดือนปีเกิดจากสำนักนายกรัฐมนตรีให้สำนักงาน ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. มอบให้กองตรวจสอบและทะเบียนประวัติ มีการมอบกันถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่ และพี่เอง ในฐานะที่เป็นรองเลขาธิการ ก.พ. คุณงานด้านนี้มีอำนาจในงานตรวจสอบเรื่องนี้หรือไม่ พี่ก็เลยบอกเพื่อนว่าถ้าพี่ผิดรองเลขาธิการ



ก.พ. ทุกคนที่เคยคุมงานด้านนี้มาก่อน ก็ต้องผิดทุกคน เพราะพี่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต เป็นไปตามธรรมเนียมปฏิบัติที่รองเลขาธิการ ก.พ. ท่านอื่นๆ ได้ปฏิบัติมา พี่ก็ค้นหาเอกสารหลักฐานต่างๆ มายืนยันพิสูจน์จากหลักฐานที่พี่นำไปแสดงจึงชนะคดีโดยเหตุของ “ธรรมเนียมปฏิบัติ” ต่อสู้คดีและก๊อชนะคดีในที่สุด ประการที่สี่ **คุณธรรม** ข้าราชการพลเรือนจะต้องมีความ**ซื่อสัตย์ สุจริต** เป็นพื้นฐาน **มีศีลธรรม** คือ มีพฤติกรรมที่ถูกทำนองคลองธรรม การจะยอมรับหรือปฏิเสธในเรื่องอะไรก็ต้องมีเหตุผล **ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพข้าราชการ** เพราะเราต้องรับผิดชอบต่อสังคม ถึงแม้จะทำงานบริการประชาชนเพียงคนเดียว แต่ก็อาจจะมีผลกระทบ เนื่องจากอาจจะใช้เป็นกรณีตัวอย่างของรายอื่นๆ ได้ ประการที่ห้า **ยึดมั่นในจารีตประเพณี** อนุรักษนิยมพอสมควร ต้องรู้จักว่าจารีตประเพณีเป็นอย่างไร และจะเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้เหมาะสม ประการที่หก **ยืนหยัด ทำใน**

สิ่งที่ถูกต้อง **อดทน ไม่ย่อท้อ** เป็นข้าราชการต้องมีความอดทนมาก แต่ต้องไม่เครียด **มีความกล้าหาญ เสียสละเพื่อส่วนรวม** อาจไม่จำเป็นถึงขั้นต้องเสียสละชีวิต แต่ก็อาจจะเป็นการเสียสละเวลาของครอบครัวเพื่องานราชการ สำหรับความกล้าของพี่ได้มาจากการไปเรียนปริญญาตรี-โท ที่สหรัฐอเมริกา เนื่องจากในห้องเรียนอาจารย์ต้องการให้นักศึกษาถามคำถาม และให้คะแนนจากการแสดงความคิดเห็น หรือสอบถาม ทำให้นักศึกษาไม่ว่าจะเป็นต่างชาติหรืออเมริกันจำเป็นต้องกล้าแสดงความคิดเห็น และผลอันนี้ก็ส่งต่อมาถึงการทำงาน เพราะว่าความกล้าถามคำถามหรือกล้าเห็นต่างจากคนอื่น ๆ มีผลทำให้กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง กล้าคิด กล้าพูด กล้าเสนอแนะ กล้าเปลี่ยน เมื่อมีลูกน้องก็กล้าที่จะนำให้ลูกน้องตามเราและกล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่ตัวเองหรือลูกน้องทำ ตัวอย่างเรื่องความกล้า คือ พี่ทำเรื่องการโอนข้าราชการกรุงเทพมหานครมาดำรงตำแหน่งในกระทรวงมหาดไทย แต่มีข้อมูลบางเรื่องที่หัวหน้าไม่เห็นด้วย จึงไม่นำไปเสนอในที่ประชุม แต่พี่คิดว่าข้อมูลนี้สำคัญต้องให้กรรมการรับฟัง จึงได้ยกมือและนำเสนอข้อมูลเรื่องนี้ให้ อ.ก.พ. ฟัง ท่านเลขาธิการ ก.พ. ในสมัยนั้นท่านดาเขียวใส่และทำให้ต้องถอนเรื่องออก พอเลิกประชุมท่านก็ดูตั้งแต่ ผอ.ลงมา แต่ท่านไม่ดูพี่ พี่ก็ยกมือ



แล้วบอกว่าเรื่องนี้เป็นความผิดของดิฉันคนเดียว ท่านก็เลยเงียบไป หัวหน้าของพีท่านก็ไม่ได้โกรธและพอใจว่าพีเป็นคนตรงดี และอีกเรื่องหนึ่งคือ พีเป็นนักวิเคราะห์ตำแหน่งและวิเคราะห์ตำแหน่งของกระทรวงมหาดไทย ซึ่งกระทรวงมหาดไทยขอกำหนดตำแหน่งประจำกระทรวง 5 ตำแหน่ง (ซี 10) ท่านสมัคร สุนทรเวช เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยในขณะนั้น เป็นคนขอวันหนึ่งท่านเลขาธิการ ก.พ. จินดา ณ สงขลา ก็เรียกไปพบแล้วถามว่าคุณมีเรื่องอะไรที่เป็นปัญหาของกระทรวงมหาดไทยหรือไม่ ก็ตอบว่าไม่มีค่ะ ท่านก็บอกว่าพรุ่งนี้ท่านรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยจะมาพบผม คุณเตรียมตัวไว้นะ พอตอนเช้าพีก็รีบมาทำงานแต่เช้า แล้วก็เห็นท่านพงศ์โพยมฯ ในสมัยนั้นท่านทำงานอยู่กองการเจ้าหน้าที่มาขึ้นอยู่หน้าตึกสำนักงาน ก.พ. ก็คิดว่าอาจจะมาเตรียมต้อนรับเจ้านาย พีก็ไปขึ้นชื่อ แล้วถามสารบรรณว่ามีเรื่องอะไรของพีหรือเปล่า สารบรรณก็บอกว่ามี เพิ่งได้รับเรื่องปรากฏว่าเป็นเรื่องกระทรวงมหาดไทยขอกำหนดตำแหน่ง พีก็รับเรื่องไป พอท่านเลขาธิการ ก.พ. จินดาเรียก พีก็นำแฟ้มทั้งหมดไปพบพร้อมทั้งเรื่องคำขอกำหนดตำแหน่งที่เพิ่งได้รับตอนเช้าวันนั้น เมื่อพีเข้าไปท่านรัฐมนตรีว่าการฯ ท่านก็ถามว่า “ทำงานล่าช้า” ต่อว่าต่อขานพีมากมาย ก็เรียนท่านไปว่าสำนักงาน ก.พ. ไม่ได้

ทำงานค้าง เพราะทำงานตามขั้นตอนทุกเรื่องมีบัญชีลงเรื่องรับไว้เป็นหลักฐาน และต้องบันทึกด้วยว่าแต่ละวันเรื่องอยู่ขั้นตอนใด พีก็อ่านรายการของเรื่องคำขอต่าง ๆ ให้ท่านฟัง เพื่อจะได้ทราบว่าเป็นเรื่องที่ท่านต่อว่าล่าช้าขึ้นเท็จจริงติดอยู่ที่ตรงไหน ปรากฏว่าเรื่องที่ท่านมาตาม ก็คือเรื่องที่เพิ่งจะส่งมาที่สารบรรณเมื่อเช้านี้เอง ท่านก็เงียบไปแล้วก็ไม่ได้ว่าอะไรอีก เรื่องนี้เป็นเพราะว่าพีรู้เท่าทันสถานการณ์จึงได้นำข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับคำขอ กำหนดตำแหน่งไปด้วย ไม่เช่นนั้นก็จะไม่มีข้อมูลไปยืนยันกับท่านรัฐมนตรีได้ ก็จะเสียภาพลักษณ์ของท่านเลขาธิการ ก.พ. และสำนักงาน ก.พ. ด้วย การเป็นข้าราชการมืออาชีพนั้นเราต้องมีความขยันตั้งใจทำหน้าที่ในกรอบของเราอย่างถูกต้องตามหลักวิชา หลักกฎหมาย และหลักธรรมาภิบาล ภายใต้สภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี

อำนาจและประสิทธิภาพการทำงาน

ความมีประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับวิธีทำงานและสภาพของตัวเรา โดยทั่วไปเมื่อพูดถึงเรื่องอำนาจ ทุกคนย่อมมีอำนาจ เราจึงควรมาทำความเข้าใจกับ **โครงสร้างอำนาจ** อำนาจมีที่มาตาม **สถานภาพ** เช่น เป็นนายอำเภอก็มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย เป็นอำนาจ



ตามตำแหน่ง ตามหน้าที่ บางครั้งอำนาจก็มีมาจากการมี**เครือข่าย** ซึ่งอาจจะเป็นเครือข่ายเชิงครอบครัวหรือเชิงรุ่นก็ได้ คนมีเครือข่ายมากก็มีส่วนทำให้ฐานอำนาจกว้าง เครือข่ายและ **ความสัมพันธ์เชิงบุคคล** มีส่วนช่วยให้บางคนมีอำนาจต่อรองสูง ยิ่งสังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเกื้อกูลกัน การสร้างเครือข่ายจึงเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นได้ไม่ยาก แต่ในทางธุรกิจหรือสังคมตะวันตกความหมายของเครือข่ายเน้นเป็นภาพบวก อย่างไรก็ตามในราชการพลเรือนการทำงานก็ต้องอาศัยเครือข่ายช่วยงานจะได้สะดวกและราบรื่น ทั้งนี้ข้าราชการมืออาชีพจะต้องสร้างเครือข่ายอยู่บนศีลธรรมและคุณธรรมอันดี ลักษณะของอำนาจมี 2 แบบ คือ 1) **อำนาจที่เป็นทางการ (Formal)** เป็นอำนาจตามกฎหมาย เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด มีอำนาจหน้าที่อะไรบ้าง เป็นต้น 2) **อำนาจอย่างไม่เป็นทางการ (Informal)** เนื่องจากสังคมไทยเราเป็นสังคมเกื้อกูล จึงมีอำนาจแฝงอยู่มากมาย แต่การใช้อำนาจแบบไม่เป็นทางการชนิดนี้ก็ต้องใช้อย่างมีคุณธรรม ส่วนที่ 3 คือ **อำนาจจากการสื่อสาร (Communication)** หรือข้อมูลทำให้มีอำนาจต้องรู้ว่าใครทำอะไรที่ไหน นอกจากนั้น ยังมีอำนาจภายนอกองค์กรได้แก่ องค์กรสำคัญอื่น องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน ซึ่งจะมีทั้งอำนาจจากภายนอกเข้ามา และอำนาจออกไปภายนอก

ประสิทธิภาพการทำงาน คือการทำงานอย่างถูกต้องรวดเร็วซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูล ความรู้ และทักษะ คนเรารู้จักจะเท่าๆ กัน แต่ต้องดูว่าใครมีข้อมูลมากกว่ากัน คนทำงานเก่งมักมีข้อมูลมากสำหรับทักษะ เช่น ทักษะในการเขียนหนังสือราชการ หรือทักษะในการฟัง ทักษะในการวิเคราะห์ ตีโจทย์พิศดารได้ เวลาที่นายสั่งงานเราด้วยวาจา เราก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว ครบถ้วน ในการทำงานราชการนั้น หลักฐานค่อนข้างสำคัญ โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีการฟ้องร้องเกิดขึ้นบ่อยๆ เราจึงต้องเก็บหลักฐานไว้ด้วยเวลานายสั่งด้วยวาจา เราอาจจะทำหนังสือเสนอว่าตามที่ท่านสั่งเราด้วยลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นหลักฐาน เพราะบางเรื่องเราสามารถนำไปใช้อ้างอิงในภายหลังได้

ประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ สัมพันธ์กับ**ประสิทธิภาพขององค์กร**ด้วย ดังนั้น การเป็นข้าราชการมืออาชีพจึงหมายถึง ผู้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รู้เท่าทันเหตุการณ์ รู้จักขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน และบริหารอำนาจหน้าที่นั้นๆ อย่างเหมาะสม ต่อสมภาวะการณ์ของเรื่อง เข้าใจบทบาทของตน ต่อความสำเร็จขององค์กรที่ตนสังกัดอยู่ มียุทธศาสตร์ในการทำงาน มี **Tactic** รู้ว่าควรทำอะไร เมื่อไร อย่างไร มีการตอบสนองที่รวดเร็ว ทันกาล ไม่พลาด มีคุณภาพ คือ ต้องมีมาตรฐาน ในเรื่อง



คุณภาพ ประสิทธิภาพทั้งสองต่อความจำเป็นภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ระบบเศรษฐกิจ ภาวะทางการเมือง เทคโนโลยี และเงื่อนไขทางสังคม/วัฒนธรรมด้วย

อำนาจที่มาจากตำแหน่งงาน

หมายความว่า เมื่อเราดำรงตำแหน่งใด เราต้องศึกษาทำความเข้าใจในฐานะของตำแหน่งว่ามีกฎหมายอะไรที่เกี่ยวข้อง มีสายการบังคับบัญชา เป็นอย่างไร มีการสั่งการอย่างไร มีแผนงานอย่างไร มีอำนาจขนาดไหน เช่น มีอำนาจในการโยกย้ายได้หรือไม่ ต้องบริหารอำนาจให้สมดุล แต่ส่วนใหญ่การโยกย้ายมักจะไม่ใช่อำนาจของเรา แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นอำนาจโดยตรงของผู้บังคับบัญชา คือ เรา ดังนั้น ถ้าเราเป็นหัวหน้าก็ต้องมอบงาน put the right person on the right job สอนงานลูกน้อง กำกับดูแลงานอย่างตรงไปตรงมา เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ประเมินแบบตรงไปตรงมา ประเมินเชิงเปรียบเทียบ ประเมินในทางบวกและในทางปราม คือ ไม่ใช่รอให้ลูกน้องทำผิดเสียก่อนจึงจะประเมิน แต่ต้องป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดเสียหาย คือ บอกเขาก่อนว่าทำแบบนั้น ไม่ได้ผิดวินัย ถ้าเขายังฝ่าฝืนก็ต้องดำเนินการไปตามกฎเกณฑ์ **อำนาจและประสิทธิภาพด้านความสัมพันธ์** จึงต้องมีความร่วมมือของเครือข่าย ซึ่งทำให้เกิดอำนาจแฝง ดังที่กล่าวไปแล้ว จริงๆ แล้ว

การทำงานเป็นทีม คือ มีการพึ่งพาอาศัยกัน มีการถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน ต้องไว้วางใจต่อกัน อาจจะเรียกว่า Trust ก็ได้ การทำให้ลูกน้องเชื่อถือตัวเราจะต้องเป็นคนที่เป็นจริงทำจริง มีความยุติธรรม สามารถที่จะนำเขาได้ ไม่กลั่นแกล้งหรืออาฆาตพยาบาท และพร้อมที่จะเสียสละ ถ้าเราสั่งให้ลูกน้องทำอะไรแล้วเขาทำพลาด เราก็ควรจะต้องยอมรับผิดชอบเองเพราะเราเป็นคนมอบหมายงาน เราอาจจะผิดพลาดด้วย เพราะไม่ได้ควบคุมกำกับงานอย่างใกล้ชิดจนเกิดความผิดพลาดขึ้น อย่างนี้ก็ คือ ความเสียสละ ถ้าเราอยากได้ผู้บังคับบัญชาแบบไหนเราก็ต้องเป็นแบบนั้นด้วยการมีผู้บังคับบัญชาที่ดี เราเป็นลูกน้องก็สบายใจ แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่เก่ง เราก็ไม่ถึงขั้นรู้สึกแย่ ควรมองเป็นโอกาสที่จะได้แสดงฝีมือในการทำงานได้ ข้าราชการมืออาชีพจะต้องมีการสื่อความที่ดี อุทิศตนเพื่อราชการ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความทรหดอดทนในการปฏิบัติงาน

ทุกอย่าง เริ่มต้น และ จบลง ที่ตัวของเราเอง

ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน ทุกอย่างจะเริ่มต้นและจบลงที่ตัวเราเอง การทำอะไรจะสำเร็จหรือไม่สำเร็จก็อยู่ที่ตัวเราทั้งนั้น อย่าเศร้าใจกับความผิดหวัง เพราะเราไม่ได้



เป็นคนแรกและคนสุดท้ายที่เจอความผิดหวัง ถ้าเราสามารถทำให้เข้าใจในสังขารของชีวิตดังที่กล่าวมานั้นได้เราก็จะเป็นคนที่เข้มแข็ง อดทน ร่าเริงหนักแน่น และเป็นที่พึ่งทั้งของตนเองและผู้อื่นได้ คนที่เป็นข้าราชการมืออาชีพจะต้องศึกษาเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ วิชาการ และประวัติศาสตร์ขององค์กร (History of Organization) รวมทั้งประวัติของบุคคลที่เราอยากจะนำมาเป็นต้นแบบของเราคือต้องศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นคนที่ไม่แน่นไปด้วยความรู้ ข้อมูล และทัศนคติทางบวกต่อชีวิต นี่คือคุณลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จ

ในการทำงาน เราจะใช้ทฤษฎี System คือ 1) Input 2) process และ 3) output ยกตัวอย่างเช่น สั่งให้แม่ครัวทำอาหารให้เรา แม่ครัวก็เปิดตู้เย็นนำสิ่งของที่将会ใช้ออกมา เช่น เนื้อสัตว์หรือผักต่างๆ คือตัว (input) ปั่นจยนำเข้า ดำเนินการปรุงอาหาร (process) คือ กระบวนการผลิต แล้วก็ทำเสร็จนำใส่จานมาให้เรา (output) แต่อาหารอาจจะอร่อยหรือไม่อร่อยก็ได้ ดังนั้น จึงต้องมี 4) ผลสัมฤทธิ์ของงาน (outcome) คือ ทำอาหารต้องถูกปากคนทาน แต่ถ้าเราเข้าใจงานจริงๆ แล้ว ถ้ากระบวนการถูกต้อง ผลงานก็ต้องออกมาดี ซึ่งนักบริหารหรือข้าราชการที่เป็นมืออาชีพก็ต้องรู้ว่า ในสถานการณ์เช่นไรจะต้องใช้กระบวนการใดหรือวิธีการทำงานหรือแก้ปัญหา

อย่างไร เช่น ต้องใช้ ทุกขั้นตอนหรือไม่ จะข้ามขั้นตอนได้ไหม ต้องพิจารณาให้เหมาะสม ในหลายๆ กรณี จะข้ามที่ขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง อาจไม่ได้จะต้องมุ่งเน้นทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ด้วย จึงจะเกิดผล

ในการทำงานของข้าราชการทุกคน ควรจะต้องมีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ไว้เป็นบรรทัดฐาน คือ มอบหมายงาน และการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย Job description ปราบกฏเขียนไว้อย่างหนึ่ง แต่ในความเป็นจริงไม่ได้ปฏิบัติตามหน้าที่หลักเลย เพราะไปปฏิบัติหน้าที่อื่นทั้งหมด ซึ่งอาจจะเป็นเพราะสถานการณ์เปลี่ยนไป หัวหน้างานควรจะต้องไปแก้ไข Job description ใหม่ โดยนำงานที่มอบหมายใหม่ไปเขียนเป็น Job description และนำงานเดิมไปกระจายให้คนอื่นทำก็ได้ เรื่องการจัดระบบงานและรูปแบบการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้น เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ.ร. และมีการมอบอำนาจให้ ก.พ.ร. น้อยของแต่ละกรมดูแล ในเรื่องนี้ ถ้ามีการมอบหมายงานมากเกินไป ก็ควรต้องให้ผู้บังคับบัญชาทราบด้วย ต้องให้นายได้รับรู้ว่าเราทำงานมากขนาดไหน ถ้ารู้สึกไม่ไหว เพราะได้รับมอบหมายงานหนักเกินไป ทำไม่ไหวแล้ว นายต้องทราบจะได้หาวิธีว่าจะต้องทำอะไรต่อไป โดยเราจะต้องถือคติที่ว่าเราต้องเอาปัญหาของเราเป็น



ปัญหาของนายให้ได้ด้วย ไม่ควรให้นายอยู่บนหอคอยงาช้าง ไม่รู้ข้อเท็จจริงเบื้องล่าง

มีคำถามว่า ในชีวิตราชการของพี่เคยประสบปัญหาหนักๆ ในเรื่องใด และแก้ไขปัญหายังไง ข้อเท็จจริงก็คือมีหลายเรื่อง แก้ไขไปหลายเรื่อง บางเรื่องก็ต้องให้คนมาช่วยแก้ไข เช่น ตอนที่ในระดับ 7 มีการขอปรับตำแหน่ง ซึ่งพี่วิเคราะห์แล้วเสนอว่าไม่อนุมัติโดยนำเรียนผู้อำนวยการกองแล้วท่านก็เห็นด้วยและสำนักงาน ก.พ.

ก็นำเสนอต่อ ก.พ. มีมติไม่อนุมัติการขอปรับตำแหน่งในครั้งนี้ แต่เนื่องจากผู้ดำรงตำแหน่งเขาเป็นคนที่ใหญ่มาก ทั้งพ่อตัวและพ่อตา เขาจึงอุทธรณ์ไปที่



กรม. และ กรม. ก็เห็นชอบให้ปรับตำแหน่งได้ นี่คือการผิดหวังครั้งแรกของพี่ ทำให้เรียนรู้ว่าถ้าเราคิดว่าเราทำดีที่สุดแล้ว เราก็ควรมั่นใจในการทำงานถึงจะมีอะไรที่ทำให้ผิดหวังก็ไม่ใช่ไร เรื่องที่สอง เป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาไม่ชอบพี่ พี่ก็เลยถูกบางคนกลั่นแกล้งไปด้วย ซึ่งกว่าจะรู้จักนานพอควร คือ พี่จอดรถยนต์ตรงที่ที่เคยจอดประจำ เป็นที่โล่งผู้คนผ่านไปมา แต่วันหนึ่งรถยนต์ก็ถูกครูดสีข้างรถเป็นทางยาว ต่อมาयरรถยนต์

ก็แบน ครั้งแรก ครั้งที่สองก็ไม่เจ็ลยวใจ พอครั้งที่สามอยู่ที่ไปซ่อมรถก็ถามว่าไปจอดรถหรือขับรถไปที่ไหนบ้าง ถึงได้โดนตะปูบ่อยมาก พี่ก็เล่นแต่ถนนเรียบๆ จึงมาคิดได้ว่าอาจมีคนกลั่นแกล้ง อาจจะ เป็น พวกขุนพลอยพยักก็ได้ เราไม่รู้ข้อเท็จจริง แต่ก็ไปประสบการณ์ทำให้ไม่ประมาท เปลี่ยนที่จอดรถบ้าง จ้างเด็กเฝ้าบ้าง และเกิดมูมานะทำงานให้หนักขึ้น รอบคอบยิ่งขึ้น รู้ตัวว่ามีศัตรู ส่วนเรื่อง

ที่สามตอนที่ไป ปลัดกระทรวง ICT เป็นหัวหน้าคณะไปดูงานที่ฝรั่งเศสก็นั่งเครื่องบินไปลงที่สนามบินภายในไม่ใช่สนามบิน International เวลาประมาณเที่ยงวัน

มีรถตู้มารับ 2 คัน พี่นั่งรถตู้มาได้ระยะหนึ่งรถก็หยุด ก็มีชายคนหนึ่งใช้สนับกระแทกกระชกกรรต แล้วก็กระชากกระเป๋าไปจากตักทั้งที่มีมือยังจับอยู่ พี่ต้องไปแจ้งความและให้การที่สถานีตำรวจ ตำรวจฝรั่งเศสทราบว่าเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่จากประเทศไทย คำถามแรกที่ถาม คือ มีเอกสารสำคัญหายไปหรือเปล่า พี่บอกเปล่า มีมือถือ ออแกไนเซอร์ บัตรเครดิตคณะที่ไปด้วยเป็นนักกฎหมายหลายคน วิเคราะห์สถานการณ์แล้วบอกว่า คุณหญิง



ต้องรีบกลับกรุงเทพฯ ทันที เพราะไม่ปลอดภัย การกระทำเช่นนี้มีลักษณะวางแผนกันมา เป็นการข่มขู่ถ้าอยู่ต่อไปเดินไปไหนคนเดียว อาจจะปลอดภัย พี่ก็มาวิเคราะห์ว่าสาเหตุ น่าจะเป็นเรื่องอะไร เราไปขงทางใครหรือ เปล่า วิเคราะห์แล้วพอจะเดาได้เหมือนกัน แต่อาจใช่หรืออาจไม่ใช่ก็ได้ แต่เพื่อความไม่ประมาท พี่ก็รีบกลับกรุงเทพฯ แล้ว ดำเนินการหลายๆ ทาง เพื่อส่งสัญญาณ ไปว่า พี่ทำหน้าที่ของพี่ไม่เป็นปรปักษ์ต่อใคร ไม่มีศัตรูกับใคร ไม่เคยกลั่นแกล้งใคร สำหรับการประมูลถ้าทำอย่างถูกต้องก็ต้องได้อยู่แล้ว ไม่มีการเลือกข้างแต่งงาน ก็ยังคงมีอุปสรรคมาก ทำงานลำบากมาก วิธีแก้ คือ แก้ที่ตัวเราเอง ปรีกษากัลยาณมิตร หลายคน เพื่อให้เขารับรู้ด้วย หากเกิดอะไรขึ้นกับเราจะได้มีคนช่วยได้ จากนั้น พี่ก็ขอย้ายไปอยู่กระทรวงวัฒนธรรม ความจริงแล้วการใจกรรมมันจะเกี่ยวโยงหรือไม่เราก็ไม่มีทางรู้ได้ แต่ก็เสียขวัญเหมือนกัน ถือเป็นประสบการณ์ของชีวิต ไม่ติดใจอะไร ตอนทำงานที่สำนักงาน ก.พ. ผู้บังคับบัญชาจะสอนเสมอว่า ถ้าจะไปพบหรือสัมภาษณ์ใครต้องมีคนไปด้วย เสมอเพื่อเป็นพยานซึ่งพี่ก็ทำเช่นนั้น เสมอมา สรุปแล้วก็เจอมาหลายเรื่อง ยังมีอีกแต่ถือเป็นปกติของชีวิต เมื่อเจอแล้วก็ไม่ใช่เรื่องใหญ่โตอะไร เราก็แก้ไขไปตามสถานการณ์ เพราะเมื่อใดที่เจออุปสรรคก็จะคิดเสมอว่าเราไม่ใช่คนแรก

ไม่ใช่คนสุดท้ายและยังมีผู้ดำรงตำแหน่งอื่น หรือข้าราชการอื่นอีกมากที่เจอแบบเดียวกับเราหรืออาจมากกว่าเรา

การฝึกทักษะสำหรับข้าราชการมืออาชีพ

ทักษะที่สำคัญ ได้แก่ การพูดและเขียนหนังสือต้องให้กระชับ ตรงประเด็น พูดและเขียนให้สุภาพ ไพเราะ มีการศึกษาว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นๆ เขาใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนแบบไหน เราก็ใช้ภาษาปกติขององค์กรนั้น ต้องเขียนหนังสือราชการให้ถูกต้อง สละสลวย รวดเร็ว ฝึกทักษะในด้านคอมพิวเตอร์ ต้องสามารถอ่านภาษากายได้ สังเกตสีหน้า แววตา และอากัปกริยาคนให้ดี ต้องเป็นลูกน้องที่ดี เพื่อนร่วมงานที่ดี และเป็นผู้ปกครองที่ดี มีทักษะในการบริหารจัดการและการปกครองบังคับบัญชาลูกน้อง มีความเป็นผู้นำ กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยงอย่างถูกต้อง กล้าริเริ่ม และเปลี่ยนแปลงในทางที่เหมาะสม รู้จักบริหารเวลาและบริหารคน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

มีบทบัญญัติเกี่ยวกับจรรยาบรรณและความประพฤติหลายมาตรา เช่น



มาตรา 34 หลักปรัชญาพื้นฐานของความเป็นมืออาชีพ คือ ต้องทำงานอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

มาตรา 42 คือ ระบบ Merit system ของประเทศไทย ซึ่งหมายถึงระบบคุณธรรม 5 ประการ ได้แก่ ต้องบรรจุแต่งตั้งตามความสามารถ ยึดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงานและขององค์กร เราต้องรักองค์กร เราต้องมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร พิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม ดำเนินการทางวินัยอย่างเป็นธรรม และมีความเป็นกลางทางการเมือง สำหรับมาตรานี้สามารถนำไปใช้สำหรับเจรจากับผู้บังคับบัญชาได้ ยกตัวอย่างเช่น พี่เคยเข้าไปพบผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำแนะนำในการปฏิบัติราชการให้ก้าวหน้า ท่านบอกว่าต้องให้ลูกน้องและเพื่อนร่วมงานยอมรับ และผู้บังคับบัญชายอมรับ พี่จึงใช้หลักนี้มาเป็นแนวทางพัฒนาตนเองจนก้าวหน้าในราชการตามลำดับ กับลูกน้องพี่ก็บอกกับลูกน้องว่าไม่ต้องรักพี่ก็ได้ แต่พี่จะทำให้คุณนับถือพี่ให้ได้ เพราะการนับถือบังคับไม่ได้ เราต้องทำให้ลูกน้องและคู่แข่งนับถือเราให้ได้

มาตรา 72 ให้ส่วนราชการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการ

มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม

มาตรา 78 รักษาจรรยาบรรณข้าราชการโดยเฉพาะ 1) ทำในสิ่งที่ถูกต้อง 2) ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ 3) โปร่งใส ตรวจสอบได้ 4) ไม่เลือกปฏิบัติ 5) มุ่งผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการต้องศึกษาและอ่านพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 นี้ ให้เข้าใจ เพราะถ้าไม่สนใจ เราอาจจะผิดจรรยาบรรณก็ได้

มาตรา 81 สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข มาตรานี้สำคัญมาก ข้าราชการจะต้องถือเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคนต้องรักษาระบอบนี้ ไม่ให้ใครมาทำลายหรือเปลี่ยนแปลงได้

มาตรา 82 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องกระทำตามข้อปฏิบัติ ดังนี้ 1) ซื่อสัตย์ สุจริต เที่ยงธรรม 2) รักษากฎระเบียบ 3) ตั้งใจ อุทิศเวลา 4) ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา 5) อุทิศเวลา 6) รักษาความลับของราชการ 7) สุขภาพเรียบร้อย สามัคคี 8) ต้อนรับ ให้บริการด้วยความเป็นธรรม 9) เป็นกลางทางการเมือง 10) รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่ง 11) อื่นๆ ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.



การเป็นข้าราชการมืออาชีพต้องไม่ลืมว่าจะต้องยึดมั่นในระบบคุณธรรม การมีคุณธรรมในระบบราชการคือ การมีกตिका ต้องรักษากตिकाให้ถูกต้อง ต้องใช้กตिकाให้เป็น ไม่รายงานเท็จ ไม่ปกปิดการรายงานการปฏิบัติราชการให้ผู้บังคับบัญชาได้รับรู้เป็นสิ่งที่ดี เพราะผู้บังคับบัญชาจะได้รู้ว่าเราทำงานอะไรบ้าง ซึ่งเป็นประโยชน์แก่เราในภายหลัง

มาตรา 83 ต้องไม่กระทำการใดอันเป็นข้อห้าม ดังต่อไปนี้ 1) ไม่รายงานเท็จ ปกปิด 2) ไม่ข้ามลำดับชั้นการบังคับบัญชา 3) ไม่อาศัยตำแหน่งไปแสวงหาผลประโยชน์ 4) ไม่ประมาทเลินเล่อ 5) ไม่แสวงหาผลประโยชน์อันจะทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเกียรติศักดิ์ 6) ไม่เป็นกรรมการผู้จัดการ 7) ไม่กลั่นแกล้ง กดขี่ ข่มเหง 8) ไม่ล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ 9) ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหงประชาชน 10) อื่นๆ ตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.

มาตรา 85 การกระทำต่อไปนี้มีความผิดทางวินัยอย่างร้ายแรง 1) ปฏิบัติหรือละเว้นปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ 2) ละทิ้งหน้าที่โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร 3) ละทิ้งหน้าที่เกิน 15 วัน โดยไม่มีเหตุอันควร 4) ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง 5) ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ ข่มเหง ทำร้ายประชาชน 6) กระทำความผิดอาญาจนได้

รับโทษจำคุกหรือหนักกว่า 7) ไม่ปฏิบัติตาม ม.82 หรือฝ่าฝืน ม.83 8) ไม่ปฏิบัติตาม ม.80 วรรคสอง และ ม.82 (11) หรือฝ่าฝืน ม.83 (10) ที่กฎ ก.พ. กำหนดให้เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

ข้าราชการทุกคนจะต้องทำความเข้าใจกับหลักธรรมาภิบาลในราชการพลเรือนซึ่งบัญญัติไว้ใน มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า ลดขั้นตอน ลดภารกิจ กระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น กระจายอำนาจตัดสินใจ ตอบสนองความต้องการของประชาชน

การจัดสรรงบประมาณและการบรรจุแต่งตั้ง ต้องคำนึงถึงหลักการตามวรรคหนึ่ง ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องคำนึงถึงหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงาน

เมื่อนำหลักการตามมาตรานี้ไปปฏิบัติก็จะเกิดผลดีทั้งตนเองและระบบราชการ



การเดินทางสู่เป้าหมายสูงสุดในชีวิต

ในชีวิตจริงของการทำงานหรือในการดำรงชีวิตของเรา คือ การเดินทางอันยาวนานตลอดชีวิตของเรา ตั้งแต่เกิดจนตาย เราจะแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งจะเป็นตัวเราและครอบครัวของเรา อีกส่วนหนึ่งจะเป็นงานหรืออาชีพของเรา สิ่งที่มีมนุษย์ทุกคนมีเท่ากันคือเวลา 24 ชั่วโมงต่อวัน เราต้องรู้จักบริหารเวลาให้เกิดความสมดุลทั้งในชีวิตการงานและชีวิตส่วนตัว ชีวิตของเราดีกว่าครึ่งเราเป็นคนกำหนด แต่บางส่วนครอบครัวหรือคนอื่นเป็นคนกำหนด แต่อย่างไรก็ตามชีวิตของเรา เราต้องรับผิดชอบเอง เราจึงต้องดูแลตัวเองอย่างดีที่สุด ถนุถนอมตนเองให้มีคุณค่า มีสุขภาพที่ดี มีความรู้ที่ดี มีวิธีการดำรงชีวิตที่ดี มีเพื่อนที่ดี และต้องรู้จักนับถือตัวเอง รักตัวเอง เพราะสิ่งนี้จะทำให้เราอยู่รอดไปจนถึงวาระสุดท้ายในชีวิต เราต้องดูแลตัวเราเองให้ดำรงชีวิตอย่างที่ดีที่สุด เป็นคนที่ดีที่สุดที่เราสามารถเป็นได้ ดังนั้น จึงไม่มีคำว่า “สายสำหรับการปรับปรุงตัวเราเอง”

การวิเคราะห์ และพัฒนาตนเองสู่ความสำเร็จ

ต้องรู้จักวิเคราะห์ว่าขณะนี้เราอยู่ในบทบาทไหน เช่น บทบาทสามี บทบาทภรรยา บทบาทพ่อ บทบาทแม่ บทบาทลูก

บทบาทลูกน้อง บทบาทผู้บังคับบัญชา บทบาทเพื่อน บทบาทครู หรือบทบาทเจ้านี่/ลูกหนี้เมื่อรู้ว่าตัวเองอยู่ในบทบาทไหนแล้ว ก็ต้องดูว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องคืออะไร โดยดูว่าแต่ละบทบาทต้องมีความรู้ใหม่ มีทักษะที่ต้องทำใหม่ ต้องใช้เวลาอย่างไร มีค่าใช้จ่ายใหม่ นี่คือการลงทุนแล้วมีความเสี่ยงใหม่ ดูจากตารางวิเคราะห์ที่นำมาให้ดูเป็นตัวอย่าง การจะทำอะไรต้องเป็นระบบ มีข้อมูล มีการวิเคราะห์ มีการสรุป และลงมือปฏิบัติ แล้วก็แก้ไขปรับปรุงต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ในการปฏิบัติงานของพี มีหลักธรรมที่ยึดถือ อยู่ 2 หลักสำคัญ คือ หลัก **ทศพิธราชธรรม : คุณธรรมสำหรับผู้นำ/ผู้ปกครอง**

ทศพิธราชธรรม เป็นหลักปฏิบัติของคนที่เป็นผู้นำ มีย่อ ๆ 10 ประการ คือ 1) ทาน ได้แก่ การให้ 2) ศีล ได้แก่ การประพฤติทางกายและวาจา 3) บริจาค ได้แก่ การเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน 4) อาชชวะ ได้แก่ ความซื่อ 5) มัททวะ ได้แก่ ความอ่อนโยน 6) ตปะ ได้แก่ ความสามารถ และห้าวหาญในการต่อกรกับศัตรู 7) อักโกธะ ได้แก่ ความไม่โกรธ 8) อวิหิงสา ได้แก่ ความไม่เบียดเบียน 9) ขันติ ได้แก่ ความอดทน อดกลั้น 10) อวิโรธนะ ได้แก่ ความไม่ประพฤติดิฉันในธรรม



เราในฐานะข้าราชการสามารถนำหลักทศพิธราชธรรมไปประยุกต์ใช้ได้ในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติตน ใครทำได้ก็เป็นผู้เจริญ ชีวิตจะมีแต่ความรุ่งโรจน์

หลักธรรมอีกชุดหนึ่งที่ฟื้ยึดถือเป็นแนวทางการดำรงชีวิตและการทำงาน คือ **สัปปริสธรรม 7**

1. รู้เหตุ หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักวิเคราะห์หาสาเหตุของสิ่งต่าง ๆ
2. รู้ผล หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำ
3. รู้ตน หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักตน ทั้งในด้านความรู้ คุณธรรม และความสามารถ
4. รู้ประมาณ หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักประมาณ รู้จักหลักของความพอดี การดำเนินชีวิตพอเหมาะพอควร
5. รู้กาล หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลา รู้จักเวลาไหนควรทำอะไร แล้วปฏิบัติให้เหมาะสมกับเวลานั้น ๆ
6. รู้ชุมชน หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักปฏิบัติ การปรับตัว และแก้ไขตนให้เหมาะสมกับสภาพของกลุ่มและชุมชน
7. รู้บุคคล หมายถึง ความเป็นผู้รู้จักปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกัน

ผู้นำมืออาชีพต้องเป็นต้นแบบ

ผู้นำมืออาชีพต้องเป็นต้นแบบของลูกน้อง เสมือนหนึ่งพ่อแม่ต้องเป็นต้นแบบให้กับลูก แต่การเป็นต้นแบบต้องเป็นต้นแบบที่สมจริงปฏิบัติได้ไม่เกินความจริง โดยต้องเป็นต้นแบบ ในด้านคุณธรรม เป็นนักวางแผน เป็นผู้เสียสละ เป็นผู้อดทน มุมนานะ บากบั่น ไม่ย่อท้อ และเป็นต้นแบบนักพัฒนา

ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตจะต้องปูพื้นฐานด้วยคุณธรรมก่อน ต่อจากนั้นก็ต้องมีความรู้ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน นี่คือ แนวทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียงที่เราสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ถ้าทำได้ เราทำอะไรก็ชนะและประสบความสำเร็จตลอด แม้แพ้ก็ไม่ได้เดือดร้อน เพราะแพ้อย่างมีเหตุผล ทั้งหมดคือความพอดี ความพอดีจะอยู่ตรงกลาง แล้วถ้าทำได้ทุกอย่างตามนี้ก็จะประสบความสำเร็จทั้งในฐานะบุคคลและฐานะงาน

สรุป

การเป็นมืออาชีพคือ การทำหน้าที่ของเราอย่างสมบูรณ์ที่สุด โดยมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน โดยขออัญเชิญพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว



ที่พระราชทานแก่ประชาชน เมื่อวันจันทร์ที่ 31 ธันวาคม 2533 มาเป็นเครื่องเตือนสติ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของเราทุกคน “ทุกคนย่อมปรารถนาให้ บ้านเมืองเป็น ปกติมั่นคง และประชากรราษฎร ส่วนใหญ่ มีความเป็นอยู่ดีสมอัตภาพ ความปรารถนา มิใช่จะเกิดขึ้นได้เอง แต่หาก ทุกคน ทุกฝ่ายโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้มีหน้าที่ ปฏิบัติบริหารงานแผ่นดินจะต้องช่วยกัน

สร้างเสริมขึ้น ด้วยการเร่งรัดปฏิบัติหน้าที่ของ ตนให้สนับสนุนส่งเสริมกันโดยพร้อมเพรียง ให้สัมฤทธิ์ผลที่แท้จริงตรงตามเป้าหมาย และเมื่อเกิดปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง กระทบกระเทือนถึงสวัสดิภาพและความ เป็นอยู่ของประชาชนก็ควรจะร่วมกัน คิดอ่านแก้ไขให้คลี่คลายไปโดยไม่ชักช้า ด้วยความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความสามัคคี ประองดอง”





6 เทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์

สุวัฒน์ ตันประวัติ¹



บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human resource เป็นปัจจัยทางการบริหารที่ทรงคุณค่าสูงมาก เพราะถ้าไม่มีมนุษย์หรือกำลังคน ก็ทำงานอะไรไม่ได้ แม้แต่เครื่องจักรกลทั้งหลาย ก็ต้องมีมนุษย์เป็นผู้ประดิษฐ์คิดค้นเป็นผู้สร้างและเป็นผู้ใช้งาน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในบทความนี้ หมายถึง การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ Personnel resource management เพราะส่วนใหญ่จะกล่าวถึงบุคลากรของหน่วยงานของรัฐและหน่วยงานของเอกชน โดยไม่ประสงค์จะหมายถึงประชาชนทั่วไป ซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ของรัฐ ที่รัฐบาลจะต้องบริหาร แต่ในการนำเสนอคงจะมีการกล่าวถึงหรือพาดพิงกันไปมาเพราะหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คล้ายกับการบริหารงานบุคคล อาจจะแตกต่างกันที่ขนาด หรือกลุ่มที่มุ่งหมาย

ในทุกองค์การ จำเป็นต้องมีการบริหาร บางที่เรียกว่าขับเคลื่อนให้องค์การ

¹ ผู้ว่าราชการจังหวัดสกลนคร



เดินเป็นไปในทิศทางที่ประสงค์ ไปในทิศทางที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ ภายในการบริหารองค์การ ก็มีการบริหารทรัพยากรบุคคลรวมอยู่ด้วย มีหลักสำคัญอยู่อย่างหนึ่งว่า องค์การจะต้องมองเห็นว่า ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรอันมีค่าสูงยิ่ง เพราะหากองค์การมองไม่เห็นคุณค่าของทรัพยากรบุคคลแล้ว องค์การจะสูญเสียอย่างมหาศาล จนไม่สามารถดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้

องค์การของภาคเอกชน มักจะให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่าองค์การภาครัฐ เนื่องจากภาคเอกชนต้องลงทุนและมุ่งผลกำไร ในรูปของตัวเงินเป็นหลัก ทรัพยากรบุคคลของภาคเอกชน ก็เป็นทุนส่วนหนึ่งที่องค์การต้องลงทุนแสวงหา และต้องลงทุนในการฝึกอบรมให้สามารถใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพอยู่เสมอ มิฉะนั้น ค่าใช้จ่ายในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็จะสูงเกินกว่ารายได้ที่ได้จากการทำงานของบุคคล องค์การก็จะขาดทุน

แต่สำหรับองค์การของรัฐ การบริหารงานที่เรียกว่าประสบความสำเร็จ มิได้ตั้งอยู่ที่ผลกำไรเป็นตัวเงิน การลงทุนที่เป็นตัวเงินก็กำหนดเป้าหมายเพียงผลลัพธ์ หรือ Output ที่เป็นวัตถุเป็นส่วนใหญ่ อาจจะมองไปถึงผลสัมฤทธิ์ หรือ ผลกระทบ หรือ Outcome หรือ Impact

อยู่บ้าง แต่ก็ไม่ค่อยคำนวณเป็นตัวเงิน รวมทั้งการวัดผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบ ก็ต้องใช้เวลานาน จึงอาจจะประเมินเป็นตัวเงินได้ยาก และไม่ค่อยมีหน่วยงานใดวิเคราะห์ถึงกำไรหรือขาดทุนจากการลงทุนด้านบุคคล

เมื่อเป็นเช่นนี้ การบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานของรัฐ จึงไม่ค่อยคำนึงถึงบุคคลในลักษณะของทรัพยากร ทำให้การเน้นความสำคัญของบุคลากรภาครัฐมีความแตกต่างไปจากภาคเอกชนมาก เมื่อผมไปตรวจราชการในที่ซึ่ง ผมได้พบว่าหน่วยงานของรัฐที่ตั้งอยู่ในชนบท เกือบทุกแห่ง มีบุคลากรจำนวนมากเกินกว่าปริมาณงานของหน่วยงาน และในจำนวนมากนั้น ยังมีประสิทธิภาพไม่สูงพอสำหรับงานอันน้อยนิด เข้าใจว่าหน่วยงานเหล่านั้นคงไม่ได้คำนึงถึงบุคลากรของตน ในลักษณะของทรัพยากรสักเท่าไร และคงไม่ได้วิเคราะห์ต้นทุนของหน่วยงานว่า มีบุคลากรเกินความจำเป็นหรือไม่

หลายปีมาแล้ว ผมขับรถยนต์ส่วนตัวไปเที่ยวชนกับรถแท็กซี่คันหนึ่ง จึงได้ทราบความจริงว่า คนขับรถแท็กซี่คันนั้นเป็นลูกจ้างประจำตำแหน่งคนขับรถของหน่วยงานของรัฐขนาดใหญ่แห่งหนึ่ง เขาบอกว่าพนักงานขับรถส่วนมากไม่ค่อยมีงานทำ จึงผลัดเปลี่ยนกันออกมาหารายได้พิเศษด้วยการขับรถรับจ้างในเวลา



ราชการเพราะดีกว่านั่งอยู่เฉยๆ ผมได้มีโอกาสไปสอบถามหน่วยงานนั้นว่าเป็นจริงหรือไม่ ก็ได้รับข้อมูลว่ามีการบรรจุพนักงานขับรถเต็มตามกรอบของอัตราที่หน่วยงานได้รับงบประมาณมา อัตราตำแหน่งเหล่านั้นก็คำนวณมาจากลักษณะงาน และปริมาณงานของหน่วยงาน แต่ที่มีคนขับรถว่างงานมากก็เพราะว่าหลายคนนิสัยไม่ดี หรือขับรถไม่ดี ไม่มีใครต้องการใช้งาน แม้ว่าบางครั้งจะหาคนขับรถไม่ได้เมื่อต้องการไปงานด่วน ก็จะต้องขับกันไปเองหรือเอารถยนต์ส่วนตัวไปใช้ ซึ่งสะดวกรวดเร็วและสบายใจกว่า

ปรากฏการณ์ที่ผมได้พบมานี้น่าจะเกิดขึ้นกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ส่วนมาก ที่ทำให้ทรัพยากรบุคคลประเภทขับรถยนต์ของหน่วยงาน กลายเป็นทรัพยากรที่ไร้ค่าสำหรับองค์กร ไม่ค่อยมีผู้บริหารคนไหนอยากจะเข้าไปยุ่งเกี่ยวหรือแก้ไข เพราะเห็นว่าเป็นเรื่องของเจ้าหน้าที่ชั้นผู้น้อย หรือเห็นว่าการเข้าไปจัดระเบียบบุคลากรกลุ่มนี้ เหมือนกับการไปกว่นน้ำให้ขุ่น ไม่คุ้มค่ากับการถูกนิทาว่าร้ายสำหรับตนเอง และยังไม่เป็นปัญหาในการทำงานขององค์กรด้วย

เทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคล : บรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน

เมื่อกล่าวถึง**เทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคล** ย่อมเป็นที่เข้าใจว่า กำลัง

กล่าวถึง**หลักวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคล** เพราะคำว่า **Technique** ก็คือหลักวิชา

ในเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารทรัพยากรบุคคล (หรือทรัพยากรมนุษย์) มีทฤษฎีหลักที่ยึดถือกันเป็นสากลอย่างหนึ่งที่กล่าวว่า **บรรจุคนให้เหมาะสมกับงาน หรือ Put the right man on the right job** และเพียงทฤษฎีหลักที่ว่านี้ประโยคเดียวสามารถระบุภารกิจเกี่ยวกับ การบริหารในการที่จะบรรจุคนให้เหมาะสม กับงานได้ถึง 7 หัวข้อคือ

1. การวางแผนอัตรากำลัง คือ การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดว่า งานใดจะต้องใช้กำลังคนประเภทใด มีคุณสมบัติอย่างไร จำนวนเท่าไร
2. การสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานในจำนวนที่ต้องการบรรจุแต่งตั้งเข้ามาทำงาน
3. การฝึกอบรมก่อนเริ่มทำงาน ระหว่างการทำงานและภายหลังจากการทำงานไประยะเวลาหนึ่ง
4. การปูนบำเหน็จความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน
5. การเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น รวมทั้งการสับเปลี่ยนตำแหน่งในระดับเดียวกัน
6. การรักษาระเบียบวินัยและการออกจางานเมื่อถึงกำหนด
7. การดูแลสวัสดิการของบุคลากร



การใช้คนตามหลักวิชาของนักบริหาร ยุคก่อน : ชุนหนวู่

นอกจากหลักสากลดังได้เกริ่นมาแล้วนั้น ยังมีเทคนิคการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ได้รับการยกย่องของนักปราชญ์ นักวิชาการอีกมากมายหลายอย่างหลายแนว นับตั้งแต่ **ตำราพิชัยสงคราม** ของ **ชุนหนวู่** ที่มีอายุกว่าสามพันปี เป็นตำราได้หลากหลายสาขา รวมทั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลนี้ด้วย ชุนหนวู่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้สูงมาก เพราะตำราพิชัยสงครามคือ การวางแผนการยุทธ์ที่ต้องใช้กำลังทหารเป็นหลัก ในบทที่ว่าด้วยการใช้กำลังทหาร ชุนหนวู่กล่าวว่า “กองทัพที่ทหารมีจุดมุ่งหมายเป็นหนึ่งเดียวกัน ย่อมประสบความสำเร็จ จงบังคับบัญชาทหารของท่านด้วยใจปรานี และกระตุ้นให้กำลังใจทหารให้จงรักภักดี มีกำลังขวัญ ท่านจะได้รับชัยชนะ พึงบำรุงกองกำลังของท่านให้สุขสมบูรณ์ รวมใจกันไว้ให้เป็นหนึ่งเดียว รักษาพลังของทหารไว้ให้ดีและอย่าให้เขาต้องเหน็ดเหนื่อยโดยไม่จำเป็น การออกคำสั่งให้กองกำลังปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ คำสั่งนั้นจะต้องมีความชัดเจนแน่นอน ถ้าคำสั่งไม่มีความชัดเจนแน่นอนบ่อยเข้า กองกำลังจะไม่เชื่อฟัง”

ชุนหนวู่กล่าวต่อไปอีกว่า การบริหารบุคคลจำนวนมากหรือจำนวนน้อยก็ไม่

แตกต่างกันในเชิงการบริหาร ต่างกันก็แต่เพียงจำนวน

ตามตำราของชุนหนวู่ ที่กล่าวมาเกี่ยวข้องกับวางแผน การสร้างขวัญและกำลังใจและความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ในตำราของชุนหนวู่ มีประโยคมตะที่มักจะถูกอ้างอิงอยู่เสมอได้แก่ “**รู้เราไม่รู้เขา ออกไปรบ โอกาสที่จะประสพชัยชนะมีเพียงครั้งเดียว ถ้ารู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้งจะชนะทั้งร้อยครั้ง แต่ถ้าไม่รู้เขาไม่รู้เรา รบครั้งใดก็ปราชัยตลอดกาล**”

กฎของโจรสลัด

ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 17 ต่อคริสต์ศตวรรษที่ 18 (ค.ศ.1695 - 1725) เป็นยุคทองของโจรสลัด ได้มีผู้ค้นคว้าลึกไปถึงวงในของระบบการบริหารงานของโจรสลัด และได้พบว่า กองโจรสลัดก็มีกฎของโจรสลัด (The pirate code) เป็นหลักในการควบคุมกองโจรอยู่ด้วย ส่วนใหญ่ก็เป็นเรื่องของกฎเหล็กที่ใช้ในการควบคุมให้กองโจรอยู่ในระเบียบวินัย โดยใช้**รางวัลและการลงโทษ** เป็นสิ่งจูงใจและพบว่าหัวหน้าโจรสลัด ที่มักมีชื่อเสียงโด่งดังเมื่อมีการนำเอาเกร็ดเรื่องราวของเขามาสร้างเป็นภาพยนตร์นั้น จะต้องเป็นบุคคลที่บรรดาพลพรรคโจรสลัดให้ความเห็นชอบและสถาปนาให้เป็นหัวหน้าของพวกเขาเอง



กฎของกัปตัน John Phillips บัญญัติไว้ (รวม 9 ข้อ) โดยสรุปว่า ใจสลด ทุกคนจะต้องเชื่อฟังกฎของเรือใจสลด การแบ่งปันทรัพย์สินที่ได้มาจะให้หัวหน้า 1.5 ส่วน นอกนั้นจะได้คนละ 1.25 ส่วน ใจสลด คนใดหลบหนี หรือปกปิดความลับ ที่รู้มา จะต้องถูกปล่อยเกาะ โดยให้ดินปืน 1 ขวดหนึ่ง น้ำขวดหนึ่ง พร้อมด้วยปืน และกระสุนปืน ใครที่ลักขโมยทรัพย์สิน ของเรือ จะถูกปล่อยเกาะ หรือถูกยิงทิ้ง ใครที่แอบไปทำข้อตกลงกับใจสลดลำอื่น โดยไม่รายงานให้กัปตันทราบ จะถูกลงโทษ ตามที่กัปตันเห็นสมควร การทำร้ายเพื่อน ใจสลดด้วยกัน มีโทษโบยหลัง 39 ครั้ง เป็นต้น

กฎของกัปตัน Bartholomew Roberts มี 11 ข้อ คล้ายกันกับกฎของ กัปตัน ฟิลลิปส์ แต่กฎบางข้อบางประการ แตกต่างกัน เช่น ลูกเรือทุกคนมีสิทธิ์ออก เสียงหนึ่งเสียงในการแบ่งทรัพย์สินที่ได้มา ตราบเท่าที่ยังทำหน้าที่อยู่ ห้ามเล่น การพนันเอาทรัพย์สินกัน การดื่บไฟในเวลา กลางคืนเพื่อรักษาความปลอดภัย การดูแล อาวุธให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้ ห้ามนำ ผู้หญิงหรือเด็กขึ้นมานบนเรือ การฝ่าฝืนกฎนี้ มีโทษประหาร การสละเรือหรือละทิ้ง หน้าที่ในยามทำการรบมีโทษประหาร หรือปล่อยเกาะ

กฎของใจสลด อาจจะไม่ได้ดั่ง และอาจจะไม่เกี่ยวข้องกับเทคนิคการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์มากนัก แต่ก็ เป็น เรื่องน่าสนใจที่แม้แต่ในหมู่ของใจสลด ก็ยังมีหลักการบริหารองค์การที่ช่วยทำให้ การทำงานของใจสลดประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะเรื่องการบริหารคนที่ใช้หลักของ การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นแรงจูงใจ ให้สมาชิกใจสลดรวมตัวกันอยู่ได้ และ ที่สำคัญก็คือทุกลำเรือใจสลดให้สิทธิ เท่าเทียมกันแก่ลูกเรือในการตัดสินใจกำหนด แผนการปล้นหรือการแบ่งปันทรัพย์สินที่ได้มา อันเป็นหลักการสำคัญที่ได้พบเป็นประจำ ในการบริหารบุคคล และการบริหารองค์การ ในปัจจุบันเช่นเดียวกัน

ผมยกเอาเรื่องการบริหารงานบุคคล ยุคโบราณ 2 ยุคมาเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่า การทำงานใดๆ ที่มีคนจำนวนมากกว่า หนึ่งคนต้องร่วมกันทำงานนั้น จำเป็นต้อง มีการบริหารจัดการมาแต่ไหนแต่ไรแล้ว และหลักการบริหารทั้งยุคเก่ายุคใหม่ก็มี แนวทางเดียวกัน คือ การที่ต้องหาคนที่ เหมาะสมกับงาน และต้องให้คนที่ร่วมงาน นั้นมีส่วนร่วมในการกำหนดและตัดสินใจด้วย

หลักการบริหารคน : ส่วนสำคัญ ของการบริหารงาน

เทคนิคการบริหารทรัพยากร บุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความ มุ่งหมายหลักอยู่ 2 ส่วนคือ การบรรจุ บุคลากรที่เหมาะสมกับงานด้านหนึ่ง



และการบริหารจัดการ หรือการใช้บุคลากรนั้นอีกด้านหนึ่ง

ผมขอยึดถือหลักการที่กล่าวนั้นเป็นแนวทางในการอภิปรายต่อไป เพื่อนำเสนอว่า หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลของเรา (กระทรวงมหาดไทย) สมควรมุ่งไปในทิศทางใดที่จะเหมาะสมกับการปฏิบัตินิติราชการของเรา

การบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมกับงาน หรือ การ Put the right man on the right job เป็นเรื่องที่รับทราบและเข้าใจกันดีอยู่แล้วในวงการบริหารงานบุคคล และผู้บริหารงานสาธารณะ หรือ Public Administrator เพราะการบริหารงานบุคคล เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานสาธารณะ

เมื่อเริ่มต้นคิดจะทำงานใด สิ่งที่จะต้องกำหนดในวาระแรกก็คือ การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Planning) ต่อจากนั้น จะเป็นการเริ่มต้นวางแผนโครงสร้างขององค์การ และระบบการทำงาน (organizing) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้บรรลุความประสงค์ในเบื้องต้นนั้น

นโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย คือ คำตอบต่อคำถามว่า ทำอะไร หรือ What ส่วนการวางแผนโครงสร้าง และระบบการทำงานขององค์การ จะเป็นการตอบคำถามว่า ทำอย่างไร หรือ How

ขึ้นส่วนสำคัญที่จะทำให้ความคิดที่จะทำงานใดๆ เป็นผลสำเร็จขึ้นมาได้ จะอยู่ที่การบรรจุคนที่เหมาะสมกับงานนั้นเข้ามาปฏิบัติงาน หรือเป็นการตอบคำถามว่า ใครเป็นผู้ดำเนินการ หรือ By whom ซึ่งการบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเริ่มต้นขึ้นตรงจุดนี้

การสรรหา

การสรรหาบุคลากรที่เหมาะสมกับงานอาจจะเป็นเรื่องที่ไม่่ง่ายนัก เพราะลักษณะงานที่กำหนดตามนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั้น ย่อมมีความซับซ้อน ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดให้มีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาใหม่เพื่อรองรับงานการวางแผนพัฒนาประเทศ ในส่วนที่เป็นความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย หลังจากออกกฎหมายจัดตั้ง กำหนดโครงสร้าง และระบบงานเบื้องต้นแล้ว การคัดเลือกหรือสรรหาบุคลากรเข้ามาทำงานนี้ ถ้ามุ่งหมายที่จะทำให้งานสำเร็จ จะเป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อนพอสมควร เพราะในระบบราชการของเรา มีลำดับขั้นของความรับผิดชอบ และการบังคับบัญชา อันเป็นที่มาของการกำหนดเนืองานของแต่ละส่วนขององค์การ ที่เรียกว่า Job description นั้นเอง

เราจะสามารถสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม ที่มีอยู่แล้วในหน่วยงานเข้ามา



ทำงานใหม่นี้ก็ได้ แต่ก็ยังจะต้องเตรียมการสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ามาใหม่ เพื่อเตรียมทดแทนบุคลากรเดิมที่จะต้องเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเปลี่ยนแปลงงานในอนาคตไว้ด้วยเช่นกัน ทั้งบุคลากรที่มีอยู่แล้วในหน่วยงานเดิมจะต้องสรรหาคนเหมาะสมเข้ามาช่วยงานใหม่ และการสรรหาเพื่อบรรจุแต่งตั้งคนใหม่เข้ามานี้ ก็ยังไม่มี ความเหมาะสมหรือพร้อมเต็มที่ที่จะทำงานใหม่ เพราะเป็นงานใหม่ และเป็นคนใหม่ องค์การจะต้องปรับสภาพให้บุคลากรทั้งหมดมีความเหมาะสมกับงานใหม่ด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ในเบื้องต้นบุคลากรที่สรรหาและบรรจุแต่งตั้งเข้ามาในหน่วยงานใหม่อย่างน้อย ก็จะต้องมีความรู้และหรือประสบการณ์พื้นฐานที่เหมาะสมกับงานใหม่นั้นพอสมควร อันเป็นที่มาของการกำหนดคุณสมบัติทั่วไปและคุณสมบัติเฉพาะของบุคลากรแต่ละตำแหน่ง

แนวคิดและวิธีการปรับสภาพที่ว่าเป็นเป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือ Training ที่จะกล่าวต่อไป

การฝึกอบรมเพื่อปรับสภาพบุคคล

หลักการฝึกอบรม หรือ Training คือ การปรับสภาพบุคลากรใน 3 ด้านคือ ด้านความรู้ ด้านความชำนาญงาน และด้านทัศนคติ (Knowledge, Skills and

Attitude) ซึ่งมีเป้าหมายว่า จะต้องให้เหมาะสมกับงานที่จะให้รับผิดชอบ ยกตัวอย่างเรื่องการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเป็นบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล

ความรู้ของบุคลากรด้านการบริหารงานบุคคล ที่เป็นความรู้พื้นฐานคือ หลักวิชาด้านการบริหารงานสาธารณะ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ส่วนที่จะต้องทำการฝึกอบรมเพิ่มเติมให้มีความรู้ที่จะให้เหมาะสมกับงานคือ ให้รู้เรื่องพระราชกฤษฎีกา ที่ออกตามบทบัญญัติของกฎหมายนั้น ๆ กฎกระทรวง กฎ ก.พ. มติ และหนังสือสั่งการที่กำหนดรายละเอียดของการปฏิบัติอีกหลายประการ

ความชำนาญงาน ที่องค์การจะต้องสร้างให้กับบุคลากรโดยการฝึกอบรมก็คือ การให้ฝึกฝนการวินิจฉัยสั่งการเกี่ยวกับงานการบริหารงานบุคคลทั้งระบบ อาจจะโดยวิธีทดลองปฏิบัติ การทำรายงานการศึกษาวิจัย หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือแม้แต่การเป็นผู้บรรยายในการฝึกอบรมต่างๆ ก็ได้ผลดีเช่นเดียวกัน เพราะจะต้องมีการเตรียมการล่วงหน้าอันเป็นการทดสอบความชำนาญงานของตนเองด้วย

ทัศนคติที่ดีและเหมาะสมกับงาน เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้



บุคลากรของหน่วยงานทำงานได้สำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร หน่วยงานจำนวนมากมีบุคลากรที่มีความรู้ มีความชำนาญงาน แต่หน่วยงานยังไม่สามารถผลิตผลงานที่ต้องการได้ หรือยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาหลักของตนเองได้ ซึ่งอาจจะมิเหตุจากบุคลากรที่ทำงานนั้น มีทัศนคติไม่เหมาะสมกับงานนั้น ยกตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่รับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียนของประชาชน มีทัศนคติ (ที่แสดงออกทางคำพูด) ไปในทำนองว่า “ชาวบ้านที่นี่เป็นนักร้อง (เรียน)” “เรื่องที่ร้องเรียนกันมา เป็นเรื่องการเมืองของท้องถิ่น” “คนไม่ถูกกันมักจะร้องเรียน กล่าวหากันเป็นประจำ” ทัศนคติเช่นนี้เป็นความคิดเห็นที่แสดงว่าได้วินิจฉัยแล้วว่าเรื่องที่ร้องเรียนมานั้นไม่ใช่เรื่องทุกขร้อนที่แท้จริง แต่มีมูลเหตุจงใจอย่างอื่นที่ทำให้มาร้องเรียน (เช่นร้องเรียนกันเป็นนิสัยหาทางทำลายคู่ต่อสู้ทางการเมืองท้องถิ่น กล่าวหากันเพราะไม่ถูกกัน) เช่นนี้ก็จะทำให้การมุ่งหมายที่จะแก้ปัญหามาตามเรื่องที่ได้รับ คำร้องเรียนกลายเป็นเรื่องรองหรือไม่เห็นความสำคัญของเรื่องนั้น ทำให้หน่วยงานไม่สามารถแก้ปัญหาความทุกขร้อนของประชาชนได้

หน่วยงานเอกชนที่ทำงานบริการทางธุรกิจการค้า มักจะฝึกอบรมให้บุคลากรมีทัศนคติว่า “ลูกค้าเป็นฝ่ายถูก

เสมอ” (Our customer is always right) อันเป็นแนวทางที่จะไม่ให้เกิดความขัดแย้งกับลูกค้า (เพราะความขัดแย้งไม่เป็นผลดีกับธุรกิจของหน่วยงาน)

ในระบบราชการที่ผมมีประสบการณ์ ผมพบเสมอว่า บุคลากรของเรา ดูจากประวัติส่วนตัวของเขา หลายท่านมีความรู้ความสามารถสูง แต่ทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย เพราะมักจะมีทัศนคติว่าราชการไม่ให้เป็นธรรมในผลงาน ความรู้และความสามารถของตนเอง จึงไม่ตั้งใจที่จะสร้างผลงานต่อไปกลายเป็นคนทำงานแบบ “เข้าขาม เย็นขาม” และเป็นอุปสรรคของการบริหารหน่วยงานนั้นอยู่ตลอดเวลา ผมได้เคยทดลองแก้ไขโดยการปรับเปลี่ยนทัศนคติของท่านในส่วนที่ไม่เหมาะสมนั้น และทำให้ท่านมีความตั้งใจทำงานมากขึ้นได้

ในระบบราชการอาจจะเรียก ทัศนคติว่า **ขวัญกำลังใจ** หรือ Moral ซึ่งผมถือว่าเป็นเรื่องเดียวกันแต่เห็นว่าใช้ในความหมายว่า ทัศนคติ จะกินความกว้างกว่า

การฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดความเหมาะสมกับงาน เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอยู่ตลอดเวลา ควรเริ่มตั้งแต่ก่อนการบรรจุเข้าทำงานวันแรก ที่เรียกว่า Pre-service training อันเป็นการปูพื้นฐานของความรู้ และทัศนคติ ของบุคลากรให้เหมาะสมกับงานใหม่ที่เขายังไม่รู้จักดี



ในระหว่างการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ เรียกว่า In-service training เนื่องจากต้องการให้บุคลากรมีความรู้และมีชำนาญงานที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น เมื่อปฏิบัติงานไประยะหนึ่งจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยให้ทราบได้ว่าบุคลากรยังมีข้อบกพร่องหรือมีจุดอ่อนที่ใด ก็จะเปิดการฝึกอบรมเฉพาะด้านที่ยังบกพร่องหรือมีจุดอ่อนนั้นให้ ซึ่งก็คือสร้างบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานอีกขั้นตอนหนึ่ง

การฝึกอบรมเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

ในระหว่างปฏิบัติงาน แม้จะไม่มีข้อบกพร่องหรือไม่มีจุดอ่อนใดๆ แต่เมื่อสภาพแวดล้อมของงานมีการเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีกฎหมายและระเบียบปฏิบัติใหม่มาใช้ หรือการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หรือจะต้องเปลี่ยนแปลงระบบงานและวิธีการทำงาน เหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรอย่างแน่นอน หน่วยงานจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มิฉะนั้นหน่วยงานหรือองค์กรของท่านจะมีปัญหาทันที

ผมได้พบว่า เมื่อเกือบ 30 ปีก่อน (ราวปี พ.ศ. 2524) บ้านเมืองกำลัง

เปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคประชาธิปไตยของประชาชนอีกครั้งหนึ่ง หลังจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมการเมืองเมื่อปี พ.ศ. 2516 แล้ว ทักษะคติของประชาชนทั่วทั้งประเทศกำลังเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสของการเมือง เมื่อรัฐบาลประกาศให้ผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์เข้ามอบตัวเพื่อร่วมพัฒนาชาติไทย ทางราชการได้จัดการฝึกอบรมข้าราชการขนานใหญ่เพื่อปรับความรู้และทัศนคติให้รองรับความเปลี่ยนแปลงนั้น ทางภาคใต้เรียกว่าโครงการ “ได้ร่มเย็น” ข้าราชการรุ่นเก่าที่ไม่เคยรับการฝึกอบรมไม่สามารถทำให้ได้รับความเปลี่ยนแปลงนั้นได้ จึงยังมีจำนวนหนึ่งที่เป็นอุปสรรคและเป็นปัญหาของหน่วยงานต่อมา

เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับ พ.ศ. 2540) ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างขนานใหญ่และรวดเร็วมาก ราชการไม่ได้มีการฝึกอบรมให้ข้าราชการปรับเปลี่ยนทัศนคติให้คล้อยตามแนวทางของรัฐธรรมนูญ ข้าราชการส่วนใหญ่จึงไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อจะมีการถ่ายโอนภารกิจของหน่วยงานของรัฐบาลไปให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับผิดชอบ ก็มักจะมีการต่อต้าน



คัดค้านจากข้าราชการของรัฐบาล ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง ทำให้การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เป็นไปตามแผนการกระจายอำนาจ และเป็นเหตุให้ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายว่าด้วยการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อมา

ในเรื่องการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีลักษณะเดียวกัน เมื่อรัฐธรรมนูญ (ทั้งฉบับปี พ.ศ. 2540 และปี พ.ศ. 2550) บัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการบริหารงานของตนเอง (รวมทั้งการบริหารงานบุคคลด้วย) โดยกำหนดให้มีการตรากฎหมายรองรับแนวทางที่บัญญัติไว้ แต่หลังจากการตรากฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว การปฏิบัติในกระบวนการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักจะติดขัด เกิดปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงานขององค์กรฯ ตลอดมาจนถึงปัจจุบัน (พ.ศ. 2551)

ผมวิเคราะห์ว่า สาเหตุหลักของปัญหาและอุปสรรคนี้น่ามาจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ รวมทั้งข้าราชการของกระทรวงมหาดไทย

ที่เกี่ยวข้อง ยังไม่เข้าใจในความมุ่งหมายของรัฐธรรมนูญ ที่ต้องการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกองค์กรมีอิสระในการบริหารงานบุคคล และไม่เข้าใจในวิธีการปฏิบัติ ทำให้ประกาศของคณะกรรมการบริหารงานงานบุคคลของแต่ละองค์กร ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลทั้งระบบ มีลักษณะเหมือนกับการรวมอำนาจในสมัยเดิม ทำให้เกิดเสียงเรียกร้องทั้งจากบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และจากข้าราชการกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้องให้มีการแก้ไขกฎหมายและวิธีปฏิบัติให้กลับไปเป็นรูปแบบที่เป็นการรวมอำนาจไว้กับกระทรวงมหาดไทยตามเดิม อันเป็นการผิดเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและขัดกับบทบัญญัติอย่างชัดแจ้ง ทำให้ดูเหมือนกับว่ากระทรวงมหาดไทยกำลังจะกลับมาเป็นผู้คุมอำนาจการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกวาระหนึ่ง เพราะที่ผ่านมาบุคลากรของท้องถิ่นไม่ได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจหลักการของการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงยังคงดูตัวอย่างการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศเป็นต้นแบบ และเข้าใจว่าบุคลากรของท้องถิ่นก็น่าจะมีลักษณะทำนองเดียวกัน



เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง ต้อง ฝึกอบรมให้ทัน

สิ่งแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงไป และส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระทบต่อการบริหารงานบุคคลก็คือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ หน่วยงานที่เปลี่ยนระบบงานมาเป็นระบบอิเล็กทรอนิกส์รวดเร็ว แต่บุคลากรไม่มีความรู้ความชำนาญงานทางระบบและการทำงานจะเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจำนวนมาก แต่ผลงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง

ผมเคยทดลองให้สำนักงานของเราลดการใช้กระดาษโดยการหันมาใช้ระบบส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์แทนปรากฏว่าข้าราชการไม่ได้รับข้อมูลข่าวสารหรือผู้ที่ได้รับ ก็จะสั่งพิมพ์ออกมาทางเครื่องพิมพ์เพื่ออ่านจากกระดาษเหมือนเดิมทำให้เราเสียค่าใช้จ่ายในการติดตั้งอุปกรณ์เสียค่าสร้างสรรค์ระบบ เสียค่าฝึกอบรมบุคลากร และยังคงต้องซื้อกระดาษพิมพ์ในจำนวนไม่แตกต่างจากก่อนการปรับระบบ

ผมวิเคราะห์ได้ว่า หน่วยงานของเราขาดการฝึกอบรมบุคลากรของเราทั้ง 3 ด้านคือ ทั้งด้านความรู้เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และระบบอิเล็กทรอนิกส์ ความสามารถหรือความชำนาญงานในการใช้อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ และ

บุคลากรของเรายังมีทัศนคติไม่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้คอมพิวเตอร์ ถ้าท่านเดินเข้ามาในหน่วยงานของรัฐ โดยเฉพาะในส่วนภูมิภาคและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ผมได้ไปตรวจราชการมา ท่านก็จะได้พบว่าหน่วยงานมีเครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งอยู่เกือบจะครบทุกโต๊ะทำงาน ซึ่งส่วนใหญ่ไม่มีการใช้งานเต็มตามประสิทธิภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์

การบริหารบุคคลของรัฐเพื่อ ประโยชน์สูงสุด ในภาวะข้อจำกัด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผมให้คำจำกัดความและความหมายหนักไปในทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของราชการนี้ นอกเหนือจากเรื่องการบรรจุบุคลากรที่เหมาะสมกับงานตามที่กล่าวมาแล้วนั้น ผมจะอธิบายต่อไปในอีกด้านหนึ่งคือ การใช้ทรัพยากรบุคคลของรัฐตามที่ได้กำหนดกรอบในการนำเสนอไว้แต่แรก โดยมุ่งหมายจะยกตัวอย่างของการใช้บุคลากรของกระทรวงมหาดไทยให้ท่านเห็นด้วย

ก่อนอื่นจะต้องกำหนดหลักการให้ท่านพิจารณาเป็นกรอบไว้ก่อนว่า การบริหารใดๆ ก็คือการพยายามใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามจุดมุ่งหมายขององค์การ



หลังจากการบรรจุบุคคลที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว มีการกำหนดเป้าหมายของงาน มีการฝึกอบรมเป็นระยะๆ ก็ลองมาลองดูว่าผู้บริหารจะใช้งานบุคลากรในหน่วยงานของตนเองอย่างไร **จึงจะทำให้งานของท่านบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว ประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งต่อองค์กรและต่อบุคลากรของท่านเอง**

หน่วยงานที่ผมดูแลรับผิดชอบอยู่ครั้งหนึ่ง มีบุคลากร (รวมทั้งตัวผมด้วย) 13 คน ผมวิเคราะห์แล้วพบว่า ในปีที่ผ่านมาเราทำงานในปริมาณงานเฉลี่ย คนละ 0.2 เรื่องต่อวัน (นับเวลา 8 ชั่วโมง) นับว่าน้อยมาก เพราะคำนวณแล้ว พวกเราทั้งสำนักงานจะทำงานได้เพียงวันละ 2 เรื่องเศษๆ แต่ในปริมาณงานที่น้อยนิดนี้ เรายังทำงานล่าช้า แต่ละเรื่องตั้งแต่เริ่มลงมือทำงาน จนงานสำเร็จ ใช้เวลาเฉลี่ยประมาณ 12 ชั่วโมง นอกจากนั้น ยังเป็นการทำงานที่มีข้อผิดพลาด บกพร่อง ต้องแก้ไข และไม่เป็นไปตามเป้าหมายของผลงาน อันเป็นหน้าที่ของหน่วยงานอีกมากมาย หลายอย่าง

ผมรีบทำการศึกษาอย่างจริงจัง และได้พบสาเหตุสำคัญดังนี้

1. ระบบงานที่มีการแบ่งงานให้ บุคลากรรับผิดชอบเป็นส่วนๆ เพื่อให้ทุกคนมีลักษณะงานที่รับผิดชอบใกล้เคียงกัน

อย่างตายตัวนั้น ทำให้บุคลากรแต่ละคนมีงานทำไม่สม่ำเสมอในแต่ละวัน บางคนมีงานเข้ามาหนาแน่น บางวันทำงานไม่ทันเวลา งานค้าง และล่าช้า ในขณะเดียวกันบุคลากรอีกหลายคนไม่มีงานในมือเลย แต่จากคำสั่งที่แบ่งงานตายตัวนั้น ทำให้ไม่มีใครช่วยแบ่งเบาภาระให้แก่กันได้ คนใดคนหนึ่งลาภิกขหรือลาป่วย งานของเขาก็จะต้องรอไว้จนกว่าเขาจะกลับมา คนที่ว่างอยู่ไม่มีความรู้ในงานของคนอื่น แม้หัวหน้าจะมอบหมายให้ปฏิบัติแทนคนที่ไม่ว่าง ทำให้งานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพ

2. ความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติ ที่บุคลากรสะสมมาระยะเวลาหนึ่งยังเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของงานอย่างมาก เมื่อจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน หรือระบบงาน ก็จะมีการต่อต้านคัดค้าน เนื่องจากเข้าใจว่าที่เป็นอยู่นั้นเหมาะสมที่สุดแล้ว และยังเห็นว่าที่งานล่าช้า หรือขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากบุคลากรไม่เพียงพอ บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้องทำไมถูกต้องและไม่มีเงินงบประมาณค่าทำงานล่วงเวลา

3. หน่วยงานของเราไม่ได้กำหนดจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการทำงาน ให้ชัดเจนแก่บุคลากรทำให้แต่ละคนทำงานไปตามแต่จะมีงานเข้ามาให้ทำ ไม่ได้กำหนดว่าแต่ละเรื่องจะต้องสำเร็จภายในเวลาเท่าใด ไม่ได้กำหนดว่านอกเหนือจากเรื่องที่เดินเข้ามาให้เราทำแล้ว หากเรา



ว่างอยู่เราจะต้องทำอะไรกันบ้างจึงเป็นการทำงานลักษณะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าตลอดเวลา

ผมเริ่มทำการฝึกอบรมบุคลากรของผมก่อน โดยใช้เวลาที่ว่างระหว่างวันเป็นส่วนใหญ่ เป็นการฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการแต่หวังผลสำเร็จ เป็นการฝึกอบรมแบบสอนงานและแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น และมุ่งหมายที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติไปในตัว จากนั้นค่อยๆ ปรับเปลี่ยนระบบงานอย่างไม่เป็นทางการอีกเช่นเดิม โดยวิธีการปรึกษาและมอบหมายให้บุคลากรที่ว่างอยู่มาช่วยงานคนทำงานเต็มมือ เพื่อจะให้มีคนหนึ่งทำงานแทนอีกคนหนึ่งได้เมื่อเจ้าของงานไม่อยู่ ผมปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารใหม่จากการจัดเก็บแบบเป็นเจ้าของเรื่อง มาเป็นการจัดเก็บแบบห้องสมุดคือทุกคนสามารถเข้าถึงเรื่องได้ทุกเรื่องไม่ว่าใครจะเป็นเจ้าของเรื่อง เพื่อสะดวกในการทำงานแทนกัน

เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง ผมเห็นว่าได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานได้พอสมควรแล้ว ก็ได้เสนอผู้บริหารให้ออกคำสั่งเปลี่ยนแปลงระบบงานของหน่วยงานของผมไปตามที่ได้ฝึกอบรมไว้ คราวนี้เป็น การปรับเปลี่ยนอย่างเป็นทางการ ไม่มีผู้ใดต่อต้านคัดค้าน เพราะมีความเคยชินต่อสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่แล้ว ผมได้ทำการ

โฆษณา ออกข่าวประชาสัมพันธ์การเปลี่ยนแปลงในงานของเราขนานใหญ่ มีหน่วยงานข้างเคียงที่รับทราบแล้วพากันมาขอดูงานดูวิธีการทำงานของเรา ยิ่งทำให้บุคลากรของเราเกิดความปิติยินดี ภาคภูมิใจในความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลง และมีความกำลังใจสูงขึ้นเมื่อทราบว่าเขาเป็นผู้นำในการปรับปรุงงานสมัยใหม่ ทุกคนสามารถบรรยายลำดับขั้นตอนการทำงานแบบใหม่ได้อย่างละเอียด

ในที่สุดผมได้ประกาศให้บุคลากรทราบถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของเราตามที่มีกฎหมายกำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ไว้ และขอให้พวกเราได้ช่วยกันวางแผนเป้าหมายของงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจเป็นการทำงานเชิงรุกเป็นครั้งแรก เราได้มีเวลาจัดทีมออกไปให้คำแนะนำชี้แจงแก่หน่วยงานอื่นที่จะทำงานมาเสนอเรา ดำเนินการต่อ เพื่อให้หน่วยงานเหล่านั้นทำงานได้ถูกต้อง ครบถ้วน เรียบร้อยและก่อนเวลาที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อให้มีเวลาที่จะตรวจสอบหรือปรับปรุงแก้ไขกิจกรรมนี้ทำให้บุคลากรของเรายังใช้เวลาน้อยลงไปกว่าเดิม

เวลาผ่านไปหนึ่งปี ผมได้ทำการสำรวจอีกครั้งหนึ่งก็ได้พบว่า ปริมาณงานที่เข้ามาในหน่วยงานของเราไม่เปลี่ยนแปลง แต่เรามีกิจกรรมนอกหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นจากเดิมที่เราไม่มีกิจกรรมภายนอกในเชิงรุก



เลยเราสามารถทำงานได้รวดเร็ว ประหยัด เวลาได้กว่าเท่าตัว และงานของเรา มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญยิ่งก็คือ บุคลากรของเรามีความรักและความ สามัคคีเป็นหนึ่งเดียวกันมากกว่าแต่ก่อน เพราะมีการทำงานแทนกันได้อย่าง ต่อเนื่องทุกคน

ผู้บริหารได้ปรับขยายงานออกไป นอกหน่วยงานของเราในเวลาต่อมา ทำให้ บุคลากรของเราเหลืออยู่เพียง 5 คน แต่ งานของเรายังคงเต็มไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพอย่างเดิม แต่ทำให้แต่ละ คนมีปริมาณงานสูงขึ้นกว่าเท่าตัว

บทเรียนที่ผมได้รับในครั้งนั้น คือ การบริหารงานของหน่วยงาน แม้จะเป็น เพียงหน่วยงานเล็กๆ มีอำนาจหน้าที่ หรือ มีภารกิจแคบๆ และมีปริมาณงานไม่มากนัก แต่ก็ยังเป็นแบบอย่างที่จะนำไปใช้ได้กับ หน่วยงานขนาดใหญ่กว่า และเทคนิคที่ใช้ ในการบริหารนั้น เป็นเรื่องที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อน ผมเพียงแค่วิเคราะห์และปรับ เปลี่ยนระบบการบริหารงาน ฝึกอบรม ด้านความรู้ ความชำนาญงานและปรับ เปลี่ยนทัศนคติบางส่วน และสุดท้ายจึงได้ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ งานร่วมกันภายในกรอบของภารกิจของเรา

ตำราการบริหารงานทุกเล่ม ทุก อาจารย์ ทั้งในอดีตถึงปัจจุบัน ไม่ว่าของ ไทยหรือต่างประเทศ ต่างแนะนำพร่ำ

สอนในแนวทางเดียวกันว่า **ควรใช้ บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้เต็ม ศักยภาพของเขา** ผมจำอย่างฝังใจมา ตลอดเวลา และเมื่อเป็นผู้รับผิดชอบการ บริหารงานใด ก็อยากจะใช้บุคลากรให้ เกิดประโยชน์เต็มประสิทธิภาพของเขา อย่างที่ตำราว่าไว้

อุปสรรคของเราในการบริหารงาน ราชการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงาน ของกระทรวงมหาดไทย คือการมีคนมาก แต่ทำงานได้น้อย ผู้ใหญ่ของหน่วยงาน ของเราท่านหนึ่งในอดีตเคยเปรียบเทียบ ว่าเหมือนกับ “หามเข็ม” หมายความว่า เข็มเย็บผ้านั้นเล่มเล็กมาก อยู่แล้ว เปรียบเหมือนงานที่เราทำสักงานหนึ่ง แต่ กลับใช้คนจำนวนมากไปช่วยกันหาม กิริยา ของการ “หามเข็ม” แสดงว่าเข้าร่วมกัน ทำงานที่แต่ละคนแทบจะไม่ได้ใช้กำลังกาย กำลังปัญญาสักเท่าไรเลย แต่จะกลับ ทำให้ยุ่งยากล่าช้ายิ่งขึ้น

ผู้บริหารงานแต่ละท่านแต่ละ ระดับอาจจะมีความเห็นตรงกันว่า ใช้คน ที่เก่งและขยันขันแข็งสักคนหนึ่งคนเดียว จะทำงานได้ดีกว่าไปเคี้ยวเชืญคนซี่เกียจ เกียจคร้านให้มาทำงานสักสิบคน อันที่จริง การมีกำลังงานมาก น่าจะทำงานได้มาก และรวดเร็วกว่ามีกำลังงานน้อย แต่คน จำนวนมากที่ว่ำนั้นขาดความรู้ ความ สามารถ และมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม



ก็จึงปล่อยไป ไม่เอามาใช้ ทั้งไว้ให้เสื่อมประโยชน์ลงไปทุกวัน และยังเป็นภาระค่าใช้จ่ายอีกหลายอย่างที่หน่วยงานจะต้องจ่ายหรือเสียไป ถือว่าเป็นการบริหารงานที่ไม่ได้มุ่งประโยชน์และประหยัดอย่างแท้จริง

ผมได้ศึกษาการทำงานของผู้บริหารงานระดับสูงหลายท่านมาแล้ว ส่วนใหญ่ท่านจะเป็นนักสังคมสงเคราะห์ คือท่านห่วงพะวงถึงสวัสดิภาพของบุคลากรและครอบครัวของเขามากกว่าการประหยัดงบประมาณของราชการ แม้บุคลากรบางรายหมดความสามารถในการทำงานแล้ว อาจจะเป็นด้วยความเจ็บไข้ได้ป่วย หรือสูงอายุ หรือแม้แต่มีความประพฤติไม่เหมาะสม ท่านก็ยังเมตตาปรานี ไม่ปรับไม่เปลี่ยนงานในความรับผิดชอบ แต่จะให้คนที่ท่านไว้วางใจเข้าไปช่วยทำงาน แทนให้กรณีเช่นนี้จึงทำให้หน่วยงานของเรามีบุคลากรจำนวนมากที่ไม่ได้ทำงานเต็มศักยภาพ เพราะเขาขาดความสามารถที่จำเป็นและไม่มีใครจัดการฝึกอบรม หรือปรับปรุงประสิทธิภาพให้กับเขา นับว่าเป็นผลเสียแก่ทุกฝ่าย

ระบายของเสีย รับเลือดใหม่

วันหนึ่ง ผมได้ฟังผู้บริหารระดับสูงท่านหนึ่งแสดงทัศนะของท่านต่อที่ประชุมว่า เราควร “ระบายของเสีย” ออกจากองค์กรของเราเสียบ้าง เพื่อให้เราได้

“เลือดใหม่” เข้ามาเป็นกำลังของหน่วยงานของเราเพิ่มขึ้นได้ ผมก็รอดูว่าผลการปฏิบัติต่อไปจะเป็นอย่างไร ตามทัศนะของท่านหรือไม่ จนบัดนี้ ก็ยังไม่เห็นความเปลี่ยนแปลง เพราะผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะมีหน้าที่กำหนดนโยบายนั้น ท่านไม่ได้สัมผัสกับปัญหาของบุคลากรของเราอย่างใกล้ชิด ทัศนคติของท่านส่วนใหญ่จึงหนักไปทางเมตตาปรานีที่อาจจะมีเหตุผลไม่ตรงกับข้อเท็จจริงไปบ้าง

ผมจึงยังมีความรู้สึกว่าเวลานี้หน่วยงานของเรายังมีของเสียที่ยังไม่ได้ระบายออกเป็นจำนวนมาก และทำให้เราไม่สามารถบรรจุเลือดใหม่เข้าไปแทนได้ งานของเราจึงยังคงเป็นไปในลักษณะ “ตั้งรับ” ปัญหาเฉพาะหน้าอยู่เสมอ ไม่มีโอกาสทำงาน “เชิงรุก” อย่างที่เราหวังไว้แต่อย่างใด เรื่องนี้จึงเป็นเรื่องการบริหารงานของหน่วยงานที่ผู้บริหารหรือนักบริหารไม่ควรมองข้าม

การเตรียมบุคลากรสำรอง

ความเห็นสุดท้ายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผมขอก้าวข้ามจากกรอบขององค์การของเรา ที่เป็นหน่วยงานราชการออกไปยังกลุ่มบุคคลที่เป็นประชาชน ที่ผมเรียกว่า “การเตรียมบุคลากรสำรอง”



หน่วยงานของเรา ไม่ว่าจะเป็น ราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคหรือส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องมีการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรทดแทนบุคลากรเดิมที่โยกย้าย หมุนเวียน หรือครบเกษียณอายุราชการออกไปจากวงการ

การสรรหาบุคลากรของราชการส่วนใหญ่มิได้วางแผนล่วงหน้า เนื่องจากตลาดแรงงานของบ้านเรา มีแรงงานที่จบการศึกษาจำนวนมากในแต่ละปี มีครบถ้วนทุกสาขา ที่ราชการต้องการ และสามารถคัดเลือกบุคคลที่ประสงค์ได้โดยง่าย

แม้บางสาขาวิชา จะมีการกำหนดว่าเป็น “วุฒิขาดแคลน” ก็เป็นเพราะว่ามีการแข่งขันช่วงชิงบุคลากรในบางสาขาวิชาเหล่านั้นกับของหน่วยงานภาคเอกชน และเมื่อภาคเอกชนเสนออัตราเงินเดือนให้สูงกว่าภาคราชการมาก บุคลากรที่ราชการต้องการก็ไม่เข้ารับราชการ และแม้จะมีข่าวสารปรากฏเสมอว่า ราชการขาดอัตรากำลังในสาขานั้น สาขานี้ ก็ยังไม่จำเป็นว่าป็นวิกฤติการณ์ของการบริหารงานบุคคลของราชการ เมื่อเทียบสัดส่วนของข้าราชการทั้งหมดกับบางอัตราที่ขาดแคลน เพราะราชการสามารถทดแทนได้ด้วยการว่าจ้างเฉพาะกิจจากภาคเอกชนได้ ในวงการศึกษาอาจจะใช้อาจารย์พิเศษในสาขาวิชาที่ขาดแคลน ที่ไม่ได้บรรจุเป็นอัตราของราชการ แพทย์ของราชการที่

ขาดแคลน ก็ทดแทนด้วยแพทย์ของภาคเอกชน หรือการทำงานนอกเวลา ราชการของแพทย์ที่เป็นอัตราของราชการ

ราชการของเราจำเป็นต้องมีข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ตั้งแต่ระดับพื้นฐานเช่นเดียวกัน และบุคลากรของราชการโดยเฉพาะราชการพลเรือนปัจจุบันแบ่งเป็น 4 กลุ่มตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2550 และมีเพียง 2 กลุ่มที่จะมีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการเข้ามารับราชการตั้งแต่ระดับต้นโดยรับจากผู้จบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือ ปวช. กับระดับปริญญาตรี หรือ ปริญญาโท อีก 2 กลุ่มนั้น เป็นกลุ่มข้าราชการที่เจริญเติบโตขึ้นมาจาก 2 กลุ่มแรกเป็นหลัก

ผมจึงเห็นว่าในวงราชการมหาดไทยของเรา จำเป็นต้องมีการเตรียมบุคลากรสำรอง เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงตามที่ต้องการ ให้ดีกว่าการไปรอรับบุคคลที่สำเร็จการศึกษาตามเกณฑ์ปกติ แล้วดำเนินการสอบแข่งขันกันเข้ามารับราชการอย่างที่เคยเป็นมาตั้งแต่อดีต

ผมเห็นเช่นนั้นเพราะ อาชีพการรับราชการน่าจะเป็นอาชีพพิเศษ ที่บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจเป็นการเฉพาะ และผ่านการฝึกอบรมตั้งแต่ระดับต้นๆ เป็นลำดับ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งทาง



ด้านจิตใจ ด้านคุณธรรม ควบคู่กับด้านความรู้ในสาขาวิชาที่ต้องการ เพื่อให้เรามีข้าราชการ “พันธุ์ใหม่” ที่ตั้งใจรับราชการเพื่อประเทศชาติบ้านเมืองอย่างเสียสละ เช่นเดียวกับข้าราชการทหาร ตำรวจระดับสัญญาบัตร ที่มีโรงเรียนฝึกอบรมตั้งแต่ชั้นเตรียมอุดมศึกษา และชั้นอุดมศึกษา มาเป็นเวลานานมากแล้ว บุคลากรเหล่านี้จะยึดมั่น จงรักภักดีอยู่กับหน่วยงาน และศักดิ์ศรีของตำแหน่งหน้าที่อย่างเหนียวแน่น และเสียสละ ซึ่งยังไม่ปรากฏในวงการราชการพลเรือน

ผมเข้ารับราชการในตำแหน่งปลัดอำเภอ หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญา แรงจูงใจเบื้องต้นที่ทำให้สมัครเข้ารับราชการในสายงานนี้คือ การเป็นข้าราชการที่มีอำนาจหน้าที่ในด้านการรักษาความสงบเรียบร้อย เป็นข้าราชการฝ่ายปกครองตามบทบัญญัติของประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา รวมทั้งจะมีความหวังที่จะได้เต้าขึ้นไปในตำแหน่งนายอำเภอ ซึ่งถือว่าเป็นตำแหน่งราชการที่มีชื่อเสียง ต้องดูแลรับผิดชอบทุกข์สุขของประชาชนจำนวนมาก

บรรดาข้าราชการที่เข้ารับราชการพร้อมกัน ในตำแหน่งหน้าที่อย่างเดียวกัน แต่มีจุดมุ่งหมาย ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น และทัศนคติในตำแหน่งหน้าที่ราชการแตกต่างกัน ย่อมทำให้การดำเนินภารกิจ

สำคัญของราชการได้รับผลที่แตกต่างกันไปด้วย

หากกระทรวงมหาดไทย มีโรงเรียนพนักงานฝ่ายปกครอง รับนักเรียนที่จบการศึกษาระดับเตรียมอุดมศึกษา เข้าศึกษาหลักสูตรข้าราชการพลเรือน หน้าที่พนักงานฝ่ายปกครอง พร้อมกับศึกษาในหลักสูตรรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ เช่นเดียวกับหลักสูตรของมหาวิทยาลัยทั่วไป เป็นเวลา 4 ปี ได้รับประกาศนียบัตรวิชาการปกครอง เทียบเท่าปริญญาตรีรัฐศาสตร์ หรือนิติศาสตร์ หรือการพัฒนาชุมชน หรือสาขาทางการบริหาร ก็จะสามารถหล่อหลอมข้าราชการใหม่ ที่เป็นข้าราชการพันธุ์ใหม่ ซึ่งน่าจะมีส่วนที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการกระทรวงมหาดไทยในอนาคต และจะส่งผลให้การบริหารราชการแผ่นดินในส่วนภูมิภาคเกิดประสิทธิภาพสูงกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

เทคนิคหรือหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยังมีเรื่องที่จะต้องอภิปรายกันต่ออีกมากมายทั้งในประเด็นเดิมที่กล่าวมาแล้ว ให้ลึกซึ้งและแตกรายละเอียดลงไปให้ถึงทางปฏิบัติ ทั้งเรื่องที่จะเป็นประเด็นใหม่เพิ่มเติมขึ้นอีกหลายประเด็น ซึ่งควรจะเป็นบทความในคราวต่อไป





จิ บกระแสน..... เครื่องมือการบริหารงาน สมัยใหม่ด้วยแนวคิด “PMS”

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์¹



ไม่มีผู้บริหารขององค์กรใดไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนที่ไม่ต้องการให้พนักงานทำงานดี แสดงผลงานที่ได้ตามหรือสูงกว่ามาตรฐาน

ที่กำหนดขึ้น องค์กรแต่ละแห่งจึงมุ่งเน้นไปที่การบริหารผลการดำเนินงาน หรือที่เรียกกันว่า Performance Management ที่ไม่ใช่เน้นเฉพาะเรื่องการประเมินผลการทำงานเท่านั้น

ความหมายของการบริหารผลการดำเนินงาน - ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจกับคำว่า “Performance” ก่อนว่าคืออะไรกันแน่ พบว่า Brumbrach (1988 อ้างถึงใน Armstrong, 2002) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า Performance หมายถึง พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น พฤติกรรม

¹ ผู้เชี่ยวชาญการพัฒนาศักยภาพ มหาวิทยาลัยบูรพา p_arporn11@yahoo.com

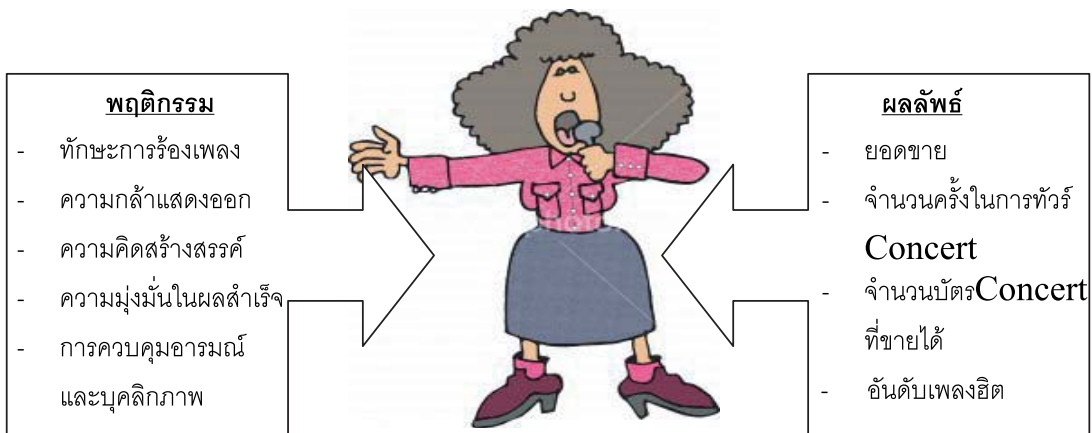


เป็นการแสดงออกที่เป็นผลมาจากจิตใจ และความรู้สึกนึกคิด สำหรับผลลัพธ์นั้น เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ดังนั้น การวัดผลการดำเนินงานของคนแต่ละคน จึงจะต้องวัดทั้งสองส่วนประกอบกันได้แก่ พฤติกรรม ที่เป็นเสมือนปัจจัยนำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่เป็นผลงานที่เกิดขึ้น (Output) ที่เรียกว่าเป็นรูปแบบผสม (Mixed Model) และเพื่อให้ผู้อ่านเข้าใจ ถึงคำว่าพฤติกรรมและผลลัพธ์มากขึ้น ผู้เขียนขอเสนอตัวอย่างของการวัดผลงานในอาชีพนักร้อง ดังต่อไปนี้

ได้กล่าวถึงหลักการของ Performance Management นั้นประกอบไปด้วย

- มีการเชื่อมโยงจากเป้าหมายขององค์กรไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน ทีมงาน และตัวบุคคล
- สร้างความชัดเจนในเป้าหมายการทำงานขององค์กร
- เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง มีการให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

Performance Management: Mixed Model



ดังนั้น กระบวนการบริหารผลการดำเนินงานจึงเป็นกระบวนการที่เน้นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดผลงานในระดับตัวบุคคล และเชื่อมโยงต่อไปยังผลงานของทีมงาน และขององค์กรในที่สุด ซึ่ง IRS (1996)

- มุ่งเน้นให้เกิดการร่วมมือ ความสามัคคีกันในการทำงานมากกว่าความขัดแย้งหรือการบังคับ



☛ สร้างความเข้าใจให้ตรงกันระหว่าง “อะไร” เป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องปรับปรุง และ “ทำอะไร” เพื่อให้พนักงานทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

☛ เป็นกระบวนการที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานสามารถบริหารผลการดำเนินงานของตนเองได้

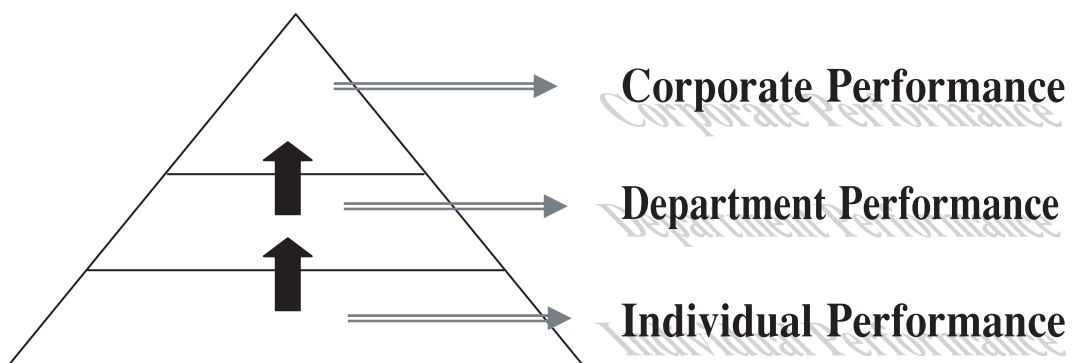
☛ สไตล์ และบทบาทของหัวหน้างาน มีความสำคัญมาก ต้องเน้นความจริงใจ การเปิดเผยด้วย

การสื่อสารแบบสองทางระหว่าง หัวหน้าและลูกน้อง

พบว่าการบริหารผลการดำเนินงาน จึงมีความหมายที่มากกว่าการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือที่เรียกว่า Performance Appraisal ที่องค์กรส่วนใหญ่มักจะ ทำขึ้นในช่วงกลางปีหรือปลายปีด้วย

การประเมินผลงานของลูกน้องลงในแบบฟอร์มประเมินผลงาน โดยไม่มีการวางแผนเป้าหมายงานที่ชัดเจน รวมไปถึงไม่มีการพัฒนาขีดความสามารถของลูกน้องในช่วงระหว่างปีเมื่อพวกเขาทำงาน ไม่ตรงกับเป้าหมายที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น

ความสำคัญของการบริหารผลการดำเนินงาน - การบริหารงานในโลกทุกวันนี้ ต่างต้องการผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กรของตน ซึ่งเครื่องมือ PMS (Performance Management System) จึงเป็นเสมือนกลไกที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงของผลการดำเนินงานของพนักงาน เชื่อมโยงต่อไปยังผลงานของหัวหน้างานหรือทีมงาน และผลงานขององค์กรอย่างมีทิศทางหรือเป้าหมายเดียวกัน ดังภาพแสดงความสัมพันธ์ของการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานทั้ง 3 ระดับ ดังต่อไปนี้





☛ **ระดับบุคคล (Individual Performance)** - ระบบการบริหารผลการดำเนินงานจะช่วยทำให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนขึ้น ไม่เกิดความสับสนในความคาดหวังของงานที่หัวหน้างานต้องการให้เกิดขึ้น เป้าหมายและความคาดหวังของหัวหน้างานที่ชัดเจนย่อมช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานปรับปรุงวิธีการทำงานของพวกเขาอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกสนุกไปกับการทำงานที่ต้องรับผิดชอบนั้น นอกจากนี้ พนักงานจะได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหัวหน้างาน มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองจากหัวหน้างานอยู่เป็นระยะตลอดทั้งปี

☛ **ระดับหน่วยงาน** เมื่อลูกน้องทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพย่อมส่งต่อเนื่องไปยังผลงานของหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการทำงานของทีมงานหรือพนักงานทุกคน ทำให้ผลงานของหัวหน้างานดีขึ้นเป็นไปตามเป้าหมายและความคาดหวังที่องค์กรต้องการ และที่สำคัญสิ่งที่หัวหน้างานจะได้รับจากการนำระบบ PMS ไปใช้อย่างต่อเนื่องก็คือ หัวหน้างานจะทำงานแบบ Work smart ที่สามารถบริหารสมดุลของชีวิตการทำงานได้ มีเวลามากพอในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และปรับปรุง พัฒนาระบบงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งทำให้หัวหน้างานไม่ต้องใช้เวลาไปกับการทำงานประจำ (Routine)

☛ **ระดับองค์กร** - ความสำเร็จของหัวหน้างานหรือทีมงานย่อมส่งต่อไปยังความสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผลการทำงานขององค์กรที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด โดยพิจารณาได้จาก ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ที่วัดจากกำไร รายได้ ยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น และค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการทำงานที่ลดลง รวมไปถึง ความสำเร็จที่เกิดขึ้นในอนาคต นั่นก็คือ โอกาสทางธุรกิจที่มากขึ้น ความมั่นคงในธุรกิจ และความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอก

บุคคลที่มีส่วนร่วมในการบริหารผลการดำเนินงาน - ระบบการบริหารผลการดำเนินงานไม่ใช่เป็นระบบที่กำหนดและจัดทำขึ้นเฉพาะแต่หน่วยงานบุคคลเท่านั้น พบว่าหัวหน้างานหลายคนคิดว่าระบบดังกล่าวนี้เป็นเรื่องของฝ่ายทรัพยากรบุคคลอย่างเดียว ซึ่งที่จริงแล้วความสำเร็จของ PMS ที่สามารถนำมาใช้ในองค์กรได้อย่างต่อเนื่องจะต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลใน 4 ระดับ ได้แก่

☛ **ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร** - CEO หรือ MD ของบริษัทเป็นผู้นำกำหนดนโยบายในการนำกระบวนการ



บริหารผลการดำเนินงาน มาใช้ในองค์กรอย่างจริงจัง รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบ ผลักดัน และกระตุ้นให้หัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารผลงาน

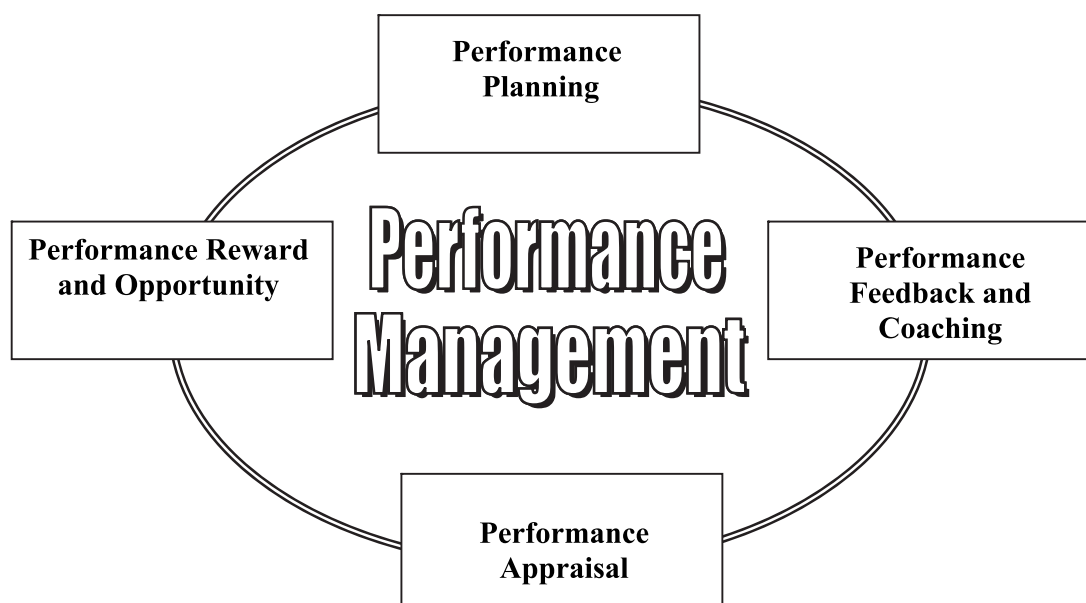
☛ **ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน** - ผู้จัดการ หัวหน้างาน ที่ต้องดูแลรับผิดชอบหน่วยงานจะเป็นผู้นำกระบวนการบริหารผลงานมาประยุกต์ใช้ เริ่มตั้งแต่การวางแผนผลการดำเนินงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลงาน การให้ข้อมูลป้อนกลับ การพัฒนา และการติดตาม ตรวจสอบ ผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

☛ **พนักงาน** - ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีบทบาทในการปรับปรุง พัฒนาขีดความสามารถ และผลงานของ

ตนเองให้ดีขึ้น ร่วมวางแผน รับรู้ และรับฟังความคิดเห็นของหัวหน้างาน รวมถึงการตรวจสอบและสอบถามข้อมูลถึงผลการดำเนินงานของตนเองจากหัวหน้างานอย่างเต็มที่และตั้งใจ

☛ **หน่วยงานบุคคล** - หน่วยงานบุคคลจะมีบทบาทในการคิดริเริ่มนำระบบการบริหารผลงานมาใช้ การผลักดันและเป็นที่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแนะนำ แก่หัวหน้างาน และพนักงานเกี่ยวกับแนวทางในการประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จ

วงจรของระบบการบริหารผลการดำเนินงาน - วงจรที่สำคัญในการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 4 วงจรหลักๆ ได้แก่





Performance Planning – ขั้นตอนดังกล่าวนี้จะดำเนินการในช่วงต้นปี เป็นการกำหนดปัจจัยวัดผลงานโดยหัวหน้างานจะต้องวางแผนเป้าหมายในการทำงานร่วมกับลูกน้อง เน้นการสื่อสารสองทางแบบมีส่วนร่วม ไม่ใช่เป็นการบังคับให้ลูกน้องยอมรับเป้าหมายของผลงานที่หัวหน้างานกำหนดขึ้น ขั้นตอนนี้นักบริหารบุคคลจะมีหน้าที่ในการกำหนดกรอบหรือแนวทางในการวัดผลงานเพื่อใช้เป็นมาตรฐานร่วมกัน เช่น การนำแนวคิดของตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs) มาใช้หรือองค์กรบางแห่งกำหนดปัจจัยวัดผลงานในเชิงเป้าหมายในงานที่ต้องทำให้เกิดขึ้น (Management by Objective : MBO)

Performance Feedback and Coaching – เป็นช่วงที่เกิดขึ้นได้ตลอดทั้งปี ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการสังเกตพฤติกรรมและตรวจสอบผลงานของลูกน้อง เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับในผลงานที่พวกเขาทำได้ ในกรณีที่ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายที่หัวหน้างานต้องการ ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่จะไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น ด้วยการแจ้งผลงานที่ทำได้ดีจริงกับสิ่งที่

หัวหน้างานคาดหวัง รวมไปถึงการสอนแนะแนวทางในการทำให้ผลงานดีขึ้น

Performance Appraisal – ขั้นตอนการประเมินผลงาน โดยมากมักจะทำการปีละครั้งหรือปีละสองครั้ง หัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ประเมินผลงานของลูกน้อง ทั้งนี้ ก่อนประเมินผลงานหัวหน้างานจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องทำความเข้าใจถึงแบบฟอร์มประเมินผลงานก่อน และในช่วงหลังจากการประเมินผลงานเสร็จแล้ว หัวหน้างานจะต้องชี้แจงและทำความเข้าใจถึงผลการประเมินแก่ลูกน้องเพื่อวางแผนร่วมกันในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นสำหรับปีถัดไป

Performance Reward and Opportunity – ขั้นตอนนี้หัวหน้างานหลาย ๆ คนมักจะคิดถึงแต่เพียงนำผลประเมินไปใช้ในการปรับเงินเดือน ให้โบนัสหรือเงินเพิ่มพิเศษ จนลืมนึกถึงไปว่าควรจะต้องนำผลประเมินไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานเป็นรายบุคคล หรือที่เรียกว่า Individual Development Plan : IDPs ซึ่งเป็นแผนงานที่เตรียมความพร้อมของบุคลากรในองค์กรเพื่อสร้างความมั่นใจถึงขีดความสามารถและศักยภาพในการทำงานของพนักงานทั้งงานปัจจุบันและงานที่จะได้รับมอบหมายต่อไปในอนาคต



สรุปว่ากระบวนการบริหารผลการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่จะทำขึ้นเฉพาะช่วงปลายปีเท่านั้น หัวหน้างานจะต้องเริ่มต้นกำหนดตั้งแต่ต้นปี ระหว่างปีควรจะติดตามและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วงปลายปีเป็นช่วงประเมินผลงาน การให้รางวัลและจัดทำแผนพัฒนา

พนักงานเป็นรายบุคคล ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะเกิดประสิทธิภาพไม่ได้หากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรของหน่วยงาน และพนักงานไม่ให้ความร่วมมือ..... และสิ่งนี้เองที่เป็นโจทย์ที่ท้าทายสำหรับนักบริหารบุคคลทั้งหลายว่า “จะทำอย่างไรให้ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการ PMS”





การบริหารองค์กรด้วย KM

จรัญญา ศรีไพร และคณะ¹

ถ้าองค์กรใดยังทำงานเหมือนเดิม ไม่มองว่าปัจจุบันสถานการณ์ที่เป็นอยู่จริง เป็นอย่างไร คิดเพียงว่าองค์กรของเรา ดีอยู่แล้ว ไม่ต้องปรับปรุงอะไร เชื่อหรือไม่ว่าองค์กรนี้จะอยู่ไม่ได้ เพราะองค์กรอื่นๆ ต่างปรับปรุงรูปแบบการทำงานไปแทบหมดสิ้นแล้ว ต่างกันแต่เพียงว่าจะได้ผลดีมากหรือน้อย คำว่า KM หรือ Knowledge Management หรือการจัดการความรู้ จึงเข้ามามีบทบาทสำคัญ

ในการบริหารองค์กร และยังเป็นหมวดสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งหน่วยงานกำลังดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพดังกล่าว

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ซึ่งเป็นหน่วยงานกลางประสานกับองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย APO (Asian Productivity Organization) ได้เห็นความสำคัญของ KM จึงจัดกิจกรรมให้เป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน

(1) นางมาลีรัตน์ ทิพย์อารักษ์วงศ์

(2) นายสุรเชษฐ์ พลวงนิช

(3) นางสาวณภนาฏ รัชดานุรักษ์

สถาบันดำรงราชานุภาพ และคณะ ประกอบด้วย

สำนักแผนพัฒนาการส่งออก กรมส่งเสริมการส่งออก

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ

สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด



ประเทศภาคีสมาชิก เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ตลอดจนถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละปีจะจัดประมาณ 4 ครั้ง และเวียนกันเป็นเจ้าภาพ แต่ผู้สนับสนุนการดำเนินงานหลัก ได้แก่ ตัวเครื่องบินค่าเบี่ยงลิ้ง ที่พัก อาหาร APO เป็นผู้รับผิดชอบ ผู้เขียนและคณะได้รับโอกาสที่ดีในฐานะที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้จึงได้เข้าร่วมสัมมนา เรื่องการจัดการความรู้ (Seminar on Knowledge Management) ระหว่างวันที่ 10-14 ธันวาคม 2550 ณ กรุงเทพมหานคร ประเทศเวียดนาม จึงขอถ่ายทอดประสบการณ์ความรู้ที่ได้รับเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

เจ้าภาพจัดการประชุมในครั้งนี้ คือ Vietnam Productivity Organization มีคณะผู้เข้าร่วมประชุมเป็นผู้แทนจากหน่วยงานภาคราชการและเอกชน (NGO) จำนวนรวม 21 คน จาก 11 ประเทศ ได้แก่ บังคลาเทศ กัมพูชา อินโดนีเซีย อิหร่าน ลาว มาเลเซีย เนปาล ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม

ส่วนคณะวิทยากร ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญจากประเทศต่าง ๆ ดังนี้

1. Dr. Chay Yue Wah ผู้เชี่ยวชาญจากประเทศสิงคโปร์

2. Mr. Thomas Menkhoff ผู้เชี่ยวชาญชาวเยอรมนีจากประเทศสิงคโปร์

3. Prof. Don Min Choi อาจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้าน Life Long Learning จากประเทศเกาหลี

โดยมีผู้ประสานงานจาก APO คือ คุณดวงทิพย์ ชมปราง เป็นผู้กำกับดูแลเนื้อหาของการสัมมนาในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจากภาครัฐได้รับความรู้และความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management; KM) เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเตรียมตัวเข้าสู่การทำงานในลักษณะ



Knowledge-based Economies-KBE ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ APO จัดเวทีการสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาคราชการขึ้น ทั้งนี้ การสัมมนาดังกล่าวสามารถสรุปสาระสำคัญในประเด็นต่าง ๆ ได้ ดังนี้



1. ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ (Knowledge as a factor of production in Emerging Knowledge Base Economies)

หัวข้อนี้จะเน้นที่ความสำคัญของความรู้ ที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างความร่ำรวยและความยากจน ความรู้เป็นแหล่งทรัพยากรที่กว้างใหญ่ที่จะทำให้เกิดการพัฒนา มีผู้กล่าวว่า ความรู้เปรียบได้กับแสงไฟ ไร้น้ำหนัก สัมผัสและจับต้องได้สามารถไปได้ทุกหนทุกแห่งและสามารถสร้างความเฉลียวฉลาด ความรู้สามารถเดินทางไปได้ทั่วโลก ทำให้เกิดการรู้แจ้งเกี่ยวกับความเป็นไปในการดำรงชีวิตของผู้คนในทุกหนทุกแห่ง นอกจากนี้ วิทยาการได้กล่าวถึงความสำคัญของ IT ที่ทำให้เกิด KBE โดยศูนย์กลางการพัฒนาทางธุรกิจของเมืองขนาดใหญ่ต่างๆ จะถูกเชื่อมโยงเครือข่ายความรู้ผ่านทาง IT ทำให้เกิดสังคมความรู้ในระดับโลก และได้นำเสนอตัวอย่างความสำเร็จของการมีเศรษฐกิจที่ใช้ฐานความรู้ (Knowledge Base Economies, KBE) ของประเทศอินเดีย โดยบุคลากรที่มีองค์ความรู้ (Knowledge Worker) ส่วนใหญ่ในประเทศอินเดีย การศึกษาและการสื่อสารใช้ภาษาอังกฤษ ภาคการเงินของเอกชนมีความเป็นพลวัตสูง มีตลาด (Huge Domestic

Market) ภายในประเทศขนาดใหญ่ มีความรู้ที่กว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้งมีโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคโนโลยีรองรับ มีความเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการสื่อสารและโทรคมนาคม รวมทั้งมีการหมุนเวียนความรู้ในเครือข่ายระดับสากล

นอกจากนี้ ปัจจุบันเป็นการเปลี่ยนแปลงจาก Industrial Society มาเป็น Information Society 8 ความรู้ความสามารถของคนกำลังเข้ามาแทนที่ปัจจัยในด้านทุนและแรงงาน ในอุตสาหกรรมกรรมการจัดการความรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด กล่าวคือ ความรู้ได้เข้ามาแทนที่ปัจจัยอื่นๆ ในองค์การอุตสาหกรรมในฐานะแหล่งทรัพยากรหลักของการผลิตที่มีประสิทธิภาพ สังคมในปัจจุบันกำลังมุ่งหน้าสู่สังคมแห่งความรู้ หน่วยงานบริษัทต่างๆ กำลังเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นองค์กรอัจฉริยะ ดังที่ Peter Drucker ได้กล่าวไว้ว่า “คุณค่าต่างๆ ในปัจจุบันถูกคิดค้นและสร้างสรรค์โดยผลิภาพและนวัตกรรม ซึ่งทั้งสองสิ่งดังกล่าวต้องอยู่บนพื้นฐานของการใช้ความรู้”

ความรู้ คือ Fluid mixture of subjectively gained experiences and insights as well as context-specific information that enables human beings to act meaningfully and consciously



การผสมผสานประสบการณ์และความรู้ที่มีอยู่เดิมร่วมกับข้อมูลข่าวสารเฉพาะเรื่องที่จะนำมาซึ่งการตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ของปัจเจกบุคคล

ความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง (Tacit & Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์และเก็บฝังลึกอยู่ในแต่ละบุคคล ซึ่งงานหลักของการจัดการความรู้ คือ การเปลี่ยนถ่ายจากความรู้ฝังลึกสู่การเป็นความรู้ชัดแจ้ง

ส่วนคุณลักษณะของความรู้ในฐานะที่เป็นปัจจัยหนึ่งในการผลิต คือ

1. ความรู้มีความยากในการวัดมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ
2. เมื่อได้มีการผลิตครั้งหนึ่งแล้ว ความรู้สามารถนำมาผลิตใหม่ ถ่ายโอนหรือสำเนาซ้ำได้ง่ายโดยมีต้นทุนที่ต่ำ
3. ในขณะที่สินค้าอื่น ๆ มีแต่จะอยู่ภายใต้กฎของอรรถประโยชน์ลดน้อยถอยลง (Law Diminishing return) แต่ประสบการณ์ความรู้ต่าง ๆ กลับจะมีอรรถประโยชน์เพิ่มขึ้น (Law of marginal utility)
4. ที่ดิน แรงงาน และทุน เป็นปัจจัยการผลิตในยุคเก่าส่วนความรู้ได้กลายมาเป็นปัจจัยใหม่ปัจจัยหนึ่งในการผลิต
5. การสร้างองค์ความรู้ต้องใช้ความรู้ (The production of the factor Knowledge require knowledge)

6. ความรู้ไม่เป็นเอกสิทธิ์ของผู้ใดผู้หนึ่ง

2. การจัดการข้อด้อยความรู้ด้วยการมีการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Managing Knowledge Traps with Effective Knowledge Governance)

วิทยากรได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้หรือ KM คือ ความสามารถในการที่บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่ถูกต้องในเวลาที่ต้องการ

- Insufficient localization of imported knowledge บางพื้นที่ขาดการนำความรู้มาใช้อย่างเพียงพอ
- Technology imports w/o maintenance know-how การนำเทคโนโลยีมาใช้โดยขาดการดูแล และ update know how
- Recruitment of experts w/o effective k-transfer ขาดการสรรหาและคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่พร้อมและมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- Creation of HEIs w/o demand for knowledge workers

ส่วนกับดักความรู้ คือ ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ที่มักจะถูกนำมาใช้โดยปราศจากการเข้าใจในสิ่งที่ไม่รู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ความไม่เพียงพอในความรู้ที่ถูกนำเข้า



มาในระดับท้องถิ่น การนำเข้าเทคโนโลยี โดยปราศจากการบำรุงรักษา know-how การสรรหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาโดยปราศจากการส่งถ่ายความรู้ที่มีประสิทธิภาพ

นโยบายในการกระตุ้นการสร้าง KM ของภาครัฐมีดังนี้

- สร้างช่องทางสร้างความสามารถในการจัดการความรู้
- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของความรู้
- สร้างโครงสร้างของสถาบันที่มีความสามารถในความคิดสร้างสรรค์ การซึมซับและเผยแพร่กระจายความรู้ใหม่ๆ
- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแข่งขัน
- สร้างกฎระเบียบและกฎหมายที่เอื้อให้เกิดการหมุนเวียนความรู้

ส่วนองค์ประกอบกลยุทธ์ของความรู้มีดังนี้

- มีศูนย์รวมความรู้ (Knowledge Hubs) และศูนย์กลางแห่งสมรรถนะและความเป็นเลิศ
- มีการจัดหมวดหมู่ความรู้ด้านต่างๆ เช่น ด้าน Information Technology ด้าน Communication Technology ด้าน Bio-technology เป็นต้น
- การส่งผ่านความรู้ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในภาคสังคม ภาครัฐบาล และภาคธุรกิจ

- การได้รับความรู้ผ่านทางเครือข่ายผู้สร้างองค์ความรู้ในระดับโลก
- ให้ความรู้ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ

นอกจากนี้ วิทยาการได้เน้นประเด็นเกี่ยวกับการบริหารกับดักความรู้ ได้ต้องมีการบริหารจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพของภาครัฐโดยเน้นให้มีการสนับสนุนประเด็นต่างๆ เช่น

1. ต้องจัดสรรงบประมาณด้านวิจัยและพัฒนา (R&D) ให้มากพอ
2. ต้องมีระบบการเมือง/รัฐบาลที่เป็นที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้
3. มีบรรยากาศของการให้ประชาชนกล้าแสดงความคิดเห็น
4. มีนวัตกรรมใหม่ๆ
5. มีอัตราการใช้ Internet มาก เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม หลายประเทศเริ่มมาสนใจและสร้างแนวคิด เรื่อง Life Long Learning ทั้งนี้ในเรื่องดังกล่าวประเทศเกาหลีใต้ มีการดำเนินการไปค่อนข้างมาก มีการส่งเสริมให้บุคลากรในประเทศมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยมีการตั้งคณะกรรมการเป็นกลางที่จัดตั้งโดยรัฐบาลเพื่อจัดทำมาตรฐานการศึกษา และมีการพิจารณาเครดิตความรู้ให้กับประชาชนในเรื่องของการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งนี้ เพื่อ



ประชาชนแต่ละคนสามารถมีประวัติการศึกษา การทำงานและประสบการณ์เพื่อการเติบโตในหน้าที่การทำงาน การโยกย้ายตำแหน่ง การศึกษาต่อ หรือแม้กระทั่งการหางานใหม่ที่ตอบสนองกับความรู้ความสามารถของตนเองในปัจจุบัน ทั้งนี้ ระบบการศึกษาต่อและการรับเข้าทำงานของบริษัทต่าง ๆ ซึ่งสามารถคัดเลือกบุคลากรได้จากเครดิตที่แต่ละบุคคลมีอยู่ และเพื่อสามารถจัดหลักสูตรฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือลดชั่วโมงในการเรียนของนักศึกษาและพนักงานให้เหมาะสมต่อไป

การจัดระบบเช่นนี้ทำให้แต่ละคนทราบถึงสมรรถนะของแต่ละที่แท้จริงของตนเอง มีการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ และการเพิ่มผลิตภาพรายบุคคลที่ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาลจะทราบถึงความสามารถของบุคลากรในประเทศว่าสอดคล้อง นอกจากนั้น ประชาชนทุกคนในประเทศจะเล็งเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างแท้จริง และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรมตามความรู้ความสามารถ

3. การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานสู่ระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ (The Changing Nature of Work in KBEs)

การปรับปรุงรูปแบบการทำงานในองค์กรเพื่อการผลิตและจำหน่าย มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้กำไรสูง ขายสินค้าได้ปริมาณมาก ถูกใจผู้บริโภค และเป็นผู้ครอบครองตลาดหรือมีส่วนแบ่งในตลาดการค้าสูง จึงจำเป็นต้องอาศัยความรู้พื้นฐานเดิมที่มีอยู่ประกอบกับการวิจัยตลาดร่วมด้วย เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานสู่ระบบเศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้

ตัวอย่างหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในประเทศอินเดีย เมื่อนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้และไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ ยกเว้นการเผยแพร่ข่าวสารในเว็บไซต์ที่ชื่อ www.mydabbawala.com ทำให้มียอดจำหน่ายสูง คือการทำชุดอาหารกลางวัน (Lunch box) ของบริษัท Mydabbawala ที่ครองยอดขายอันดับ



สูงสุด มีวิธีการขายและบริการที่ครองใจลูกค้า 10 ประการคือ 1) เป็นฝีมือปรุงอาหารสดใหม่จากบ้าน ไม่เหมือนอาหาร fast food 2) ค่าใช้จ่ายต่อเดือนถูก เดือนละ 250-300 รูปี 3) เป็นทางเลือกถ้าชอบ



ฝีมือที่แม่หรือภรรยาทำให้รับประทาน
 4) คุณภาพดีเปรียบได้กับร้านอาหารชั้นเลิศ
 5) การนำอาหารไปรับประทานเองจะไม่
 สะดวกหากขึ้นรถไฟที่ต้องแออัดยัดเยียด
 6) รับรองมาตรฐานคุณภาพ Six Sigma
 7) คนงานไม่สไตรค์ 8) ช่วยให้คนมีงานทำ
 ไม่ต่ำกว่า 5,000 คน 9) คุณจะเป็น
 ส่วนหนึ่งในการส่งเสริมตราสัญลักษณ์ให้มี
 ชื่อเสียงไปทั่วโลก 10) ช่วยรักษาวัฒนธรรม
 มาราดซึ่งเป็นวัฒนธรรมดั้งเดิมของอินเดีย

ส่วนประเทศอื่นๆในเอเชีย ได้มี
 การตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงการวางแผน
 กำลังคนให้สอดคล้องกับตลาดแรงงานโดย
 ประเทศจีนเป็นประเทศยักษ์ใหญ่และ
 กำลังสร้างชื่อเสียงด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี
 มีทั้งแรงงานราคาถูก และสร้างแรงงานใหม่
 ประเทศสิงคโปร์ วางแผนให้การศึกษา

โดยให้การเรียนรู้ตามระบบ และจาก
 องค์กรที่สังกัด ประเทศเกาหลี จัดการ
 ศึกษาที่เรียก Life Long Learning
 ประเทศญี่ปุ่น รัฐบาลจะสนับสนุนเงินทุน
 ในสาขาวิชาที่หายากภายในมหาวิทยาลัย
 ธรรมชาติการทำงานได้เปลี่ยนไป

เมื่อมีการจัดการความรู้เข้ามาร่วมอยู่ด้วย
 ในองค์กร โดยธรรมชาติในสถานที่ทำงาน
 เปลี่ยนจากที่มีสายการบังคับบัญชามาเป็น
 แนวราบมากขึ้น ซึ่งมักจะสำเร็จใน
 วงการมหาวิทยาลัย หรือแวดวงการศึกษา,
 การจัดการแรงงาน จากการที่องค์กรเป็น
 ผู้ตัดสินใจมาเป็นจัดการโดยตนเอง, สิทธิ
 ในการปกครองตนเองของพนักงาน จาก
 เดิมซึ่งต่ำเปลี่ยนเป็นสูงขึ้น และการติดต่อ
 สื่อสาร เปลี่ยนจากบนลงล่าง เป็น
 กระจายด้านกว้าง ดังรายละเอียดในตาราง

ตารางที่ 1 การเปลี่ยนแปลงธรรมชาติการทำงาน (Changes in nature of work)

ประเภท	เดิม	เปลี่ยนเป็น
- Workplace	hierarchical	flat
- Workforce management	command	self-management
- Worker autonomy	low	high
- Communications	top down	Widely diffused



จากรายงานของธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย²เกี่ยวกับเศรษฐกิจฐานความรู้ เมื่อเดือนกันยายน 2550 ซึ่งรายงานเรื่องเศรษฐกิจฐานความรู้จากประสบการณ์ในประเทศอาเซียน 6 ประเทศ ได้แก่ จีน อินเดีย เกาหลี มาเลเซีย สิงคโปร์ ไทย โดยเปรียบเทียบจากแกนหลักที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การศึกษา และทักษะของแรงงาน (Education and Skilled Workforce)
2. ระบบนวัตกรรมแห่งชาติ (National Innovation System)
3. เครือข่ายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (Networks and ICT)
4. นโยบายและสภาพแวดล้อม บังคับ (Policy and Regulatory Environment)

ประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญทั้ง 4 ประการ โดยสร้างรากฐานทางการศึกษา และส่งเสริมด้านวิชาชีพ มีการจัดตั้ง IT parks การขยายเครือข่าย ICT การบริการของรัฐทางอิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ตบน 4Rs ได้แก่ การลดขั้นตอนทางราชการ (red tape reduction) การตอบสนองที่รวดเร็ว (rapid response) การรายงานจากภูมิภาค (rural coverage)

และบริการ 24 ชั่วโมง (round-the-clock services) การให้ความตระหนักของ ICT ในเรื่องวิสาหกิจขนาดย่อม และมีนโยบาย คือยุทธศาสตร์ด้าน IT 2010 โดยเน้นการพัฒนา 5 พื้นที่หลัก ซึ่งหากเปรียบกับ 5 ประเทศ จะเห็นว่า ไทยยังตามหลังประเทศต่างๆ ซึ่งมีการพัฒนา ICT อย่างก้าวหน้า และรัฐบาลได้วางนโยบายรวมถึงให้การสนับสนุนอย่างดี ดังนี้

จีน ให้การสนับสนุนการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะในเมืองเซี่ยงไฮ้ มีสถาบันส่งเสริมการวิจัยเพื่อนวัตกรรม แผน 5 ปีฉบับที่ 10 ที่เน้นเรื่องการศึกษา ทักษะ การพัฒนาและ ICT อีกทั้งมีการปฏิรูปในด้านนวัตกรรมและการวิจัยและพัฒนา

อินเดีย การศึกษาเบื้องต้นแบบสากล จัดตั้งระบบมหาวิทยาลัยคุณภาพ กำหนดมหาวิทยาลัยหรือสถาบันด้านการวิจัยองค์กรใหญ่ๆ จะสนับสนุนทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัย และโดยที่ ICT มีการพัฒนาไปอย่างสูงจึงทำให้เกิดการพัฒนาในอุตสาหกรรม ICT อย่างต่อเนื่อง การใช้ ICT ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีนโยบายการใช้ ICT เพื่อการพัฒนา มีการเชื่อมต่อ broadband ในประเทศ

² Technical Note Asian Development Bank ; Moving Toward Knowledge – Based Economies : Asian Experiences, September 2007



เกาหลีใต้ ICT อย่างกว้างขวาง โดยมีโครงการ EduNet สำหรับครู นักเรียน และหน่วยงานสาธารณะ มีระบบนวัตกรรมแห่งชาติซึ่งปัจเจกชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม เศรษฐกิจฐานความรู้มีการบังคับใช้เป็นกฎหมาย

มาเลเซีย ส่งเสริม life long learning เริ่มดำเนินการ Multimedia Super Corridor มีวิสัยทัศน์ 2020 และมี KBE Master Plan

สิงคโปร์ มีความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรม ICT และโรงเรียน การเชื่อมต่อ Broadband มีในทุกโรงเรียนรัฐบาล มีสิ่งอำนวยความสะดวกการวิจัยและพัฒนาที่ดีมากเพื่อสนับสนุนภาคเอกชน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐเป็นแผนปฏิบัติการ e-Government และศูนย์กลาง e-Citizen มี ICT 21 Master Plan

ได้มีการจัดสัมมนาเรื่องการจัดการความรู้ในกลุ่มประเทศยุโรป เมื่อตุลาคม 2550 ได้ข้อสรุปว่า ในศตวรรษที่ 21³ ชาวยุโรปควรมี ทักษะ และสมรรถนะ 10 ประการ คือ

1. คณิตศาสตร์ การวิเคราะห์ การคิดอย่างมีเหตุผล

2. ฐานความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

3. ความเข้าใจในเรื่องสารสนเทศและระบบการติดต่อสื่อสาร

4. ฐานความรู้เรื่องเศรษฐกิจ

5. ฐานความรู้ ความเข้าใจของสังคมและการเมือง

6. ความเข้าใจตนเอง และคุณลักษณะส่วนบุคคล

7. ทักษะสังคม

8. ทักษะการติดต่อสื่อสารในภาษาประจำชาติ

9. ความรู้ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างชาติอย่างน้อย 1 ภาษา

10. เข้าใจเรื่องคุณค่าของตนเอง และวัฒนธรรมต่างชาติ

เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรณีศึกษาในประเทศสิงคโปร์ได้มีตัวอย่างการใช้ตารางเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ ซึ่งหากองค์กรใดหรือราชการจะทดลองนำไปใช้ ก็เป็นสิ่งที่ช่วยเหลือการคิดให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น และตัวอย่างของเว็บไซต์ที่ดีควรจะเป็นเว็บท่าหรือเว็บกลาง (Web Portal) ที่อำนวยความสะดวกกับผู้เข้ามาใช้บริการเว็บไซต์ให้มากที่สุด



ตารางที่ 2 เครื่องมือในการจัดการความรู้ แบบใส่วิธีการลงในช่องว่าง

	การบริหารความเสี่ยง	ประสิทธิภาพ	นวัตกรรม
ครอบคลุมความรู้	1	2	3
การแลกเปลี่ยน	4	5	6
การสร้างสรรค์	7	8	9

คำอธิบายสำหรับการใส่ข้อมูลลงในตาราง ซึ่งผู้เขียนทำงานในส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับศึกษา วิเคราะห์ วิจัย สังเคราะห์ และประมวลเพื่อสะสมข้อมูลความรู้ และพัฒนาฐานความรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และกระทรวงมหาดไทย และพัฒนาและบริหารจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นว่า หน้าที่หลักๆ คือการบริหารงานให้เกิดการจัดการความรู้ขึ้นภายในองค์กร ได้ทดลองนำเครื่องมือดังกล่าวมาใส่ข้อมูลที่ตรงกับกิจกรรมที่ควรจะดำเนินการ ในช่องว่าง 1-9 ในตารางที่ 2 ดังต่อไปนี้

(1) จะเกิดความเสี่ยง ถ้าไม่เผยแพร่ความรู้อะไร ดังนั้นต้องติดต่อประสานหน่วยงานใดบ้าง หรือใครบ้าง เป็นต้น

(2) การให้ความรู้มีประสิทธิภาพ โดยการเผยแพร่ความรู้จากสื่อที่ทำอยู่ตรงกับความรู้ที่ต้องการได้ทันการหรือไม่ ตัวอย่างเช่นจะจัดทำ e-Learning เรื่องอะไร

เพื่อให้บริการความรู้ที่จำเป็น และมีความคุ้มค่าของงบประมาณ

(3) ได้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับให้บริการลูกค้าหรือไม่ เช่น พัฒนาปรับปรุงเว็บไซต์ที่มีอยู่ให้เป็น web portal ซึ่งมีทั้งข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้ ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียง web board ถาม-ตอบ

(4) การแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็น best practices โดยจัดทำ CoP หรือการเขียนบทความจากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติ เพื่อลดความเสี่ยงในการเกิดข้อผิดพลาด ในเรื่องอะไร

(5) แลกเปลี่ยนความรู้อย่างมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ เช่น การไปศึกษาดูงานหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการจัดการความรู้คือหน่วยงานอะไร หรือเชิญหน่วยงานที่ทำ km ประสบความสำเร็จมาเล่าให้ฟัง

(6) การมีหน่วยงานนอกมาดูแลหรือสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ถ้าไม่มีข้ามไปทำหัวข้ออื่น



(7) วิเคราะห์เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นๆ ที่ทำ KM เพื่อสร้างสรรค์และแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงาน

(8) สร้างสรรค์ความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ คือคิดจะส่งความรู้ไปถึงผู้ให้บริการให้เร็วและง่าย ด้วยอะไร เช่น ส่งผ่าน e-mail ผ่านโทรศัพท์มือถือ ผ่านแผ่น cd-dvd การบริการ e-book การให้ยืมหนังสือผ่านไปรษณีย์ เป็นต้น

(9) สร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นใหม่ มีหรือไม่ คืออะไร ถ้าไม่มีข้ามไปทำหัวข้ออื่น

4. สร้างองค์การชาญฉลาด ด้วย KM (Building Intelligent Organization with KM)

เมื่อเกิดโลกาภิวัตน์ทำให้การขับเคลื่อนข้อมูลข่าวสารและเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารก้าวล้ำหน้าไปมากทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรต้องเร่งตามให้ทันในยุคแห่งการแข่งขัน ดังนั้น แนวความคิดในการจัดการความรู้ (KM concepts) จึงเป็นแนวโน้มที่มาแรงตั้งแต่ปี 1980 เป็นต้นมา KM ไปได้ดีกับการดึงความรู้จาก

ตัวคนไปสู่รูปแบบที่จับต้องได้มากขึ้น และโดยเฉพาะเมื่อมีอินเทอร์เน็ตด้วยแล้ว ความสำคัญของ KM ยิ่งมองเห็นได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

กระบวนการขับเคลื่อนความรู้มีหลักดำเนินงาน 3 ประการคือ

1. สรรหาความรู้หลัก และครอบครองไว้ (locating and capturing knowledge) โดยใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ลูกค้า ผู้ให้บริการ เพื่อทำนายการเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ซึ่งจะต้องรวบรวมให้มากที่สุด

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (sharing knowledge) ด้วยการเชื่อมโยงความรู้ไว้ในองค์กร โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดให้สามารถติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

3. สร้างองค์ความรู้ใหม่ (creating new knowledge) สร้างสรรค์ผลผลิตใหม่ๆ นวัตกรรมบริการ โดยผสมผสานสมรรถนะที่แตกต่างของผู้เชี่ยวชาญ ลูกค้า เจ้าหน้าที่ในองค์กร



ตารางที่ 3 เครื่องมือในการจัดการความรู้⁴

(1) สรรหาความรู้หลัก และครอบครองไว้	(2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	(3) สร้างองค์ความรู้ใหม่
Balanced scorecard	Benchmarking	Communities of interest/practice
Business information systems	Best practice transfer units	Innovation networks
Data mining	Internet / Intranet	Knowledge champions
Knowledge audits	Knowledge gap analysis	Knowledge visioning activities
Knowledge mapping	Knowledge sharing culture	Learning organization
Yellow pages	Lotus notes / Groupware	Study groups

นอกจากนี้ วิทยากรได้ฉายา วิดีทัศน์เพื่อให้เข้าใจมากยิ่งขึ้น โดยยกตัวอย่างหลักการทำ **After Action Review** ของกองทัพ สหรัฐฯ ซึ่งภาพยนตร์ดังกล่าวเป็นเรื่องของการสู้รบ การโจมตี และได้ทำ **KM** เกี่ยวกับยุทธวิธี ซึ่งอธิบายได้ยาก จึงใช้หลักของ **After Action Review** ไปใช้ ดังต่อไปนี้

1. ต้อง feedback ทันที
2. Facilitator ให้ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างอิสระ
3. มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น
4. มีผู้บริหารเข้าร่วม
5. รักษาสิ่งดีและกำจัดจุดอ่อน

6. มีการทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7. มีการบันทึกรายงาน

8. สร้างบรรยากาศมีความอิสระในการวิพากษ์วิจารณ์และบอกเล่าข้อผิดพลาดของตนเองได้อย่างอิสระ เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริง โดยไม่ทำลายขวัญและกำลังใจ

9. เลือกใช้ในโครงการตามความเหมาะสม

หลังจากกลับจากเวียดนาม คณะของเราได้ร่วมกันเขียนบทความฉบับนี้ขึ้น เพื่อนำไปประชาสัมพันธ์ในวารสารของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย ซึ่งเป็นภารกิจสุดท้ายก่อนที่จะแยกย้ายไปทำงาน

⁴ จาก Schrage (1997); Von Krogh (1998); Von Krogh, Ichijo and Nonaka (2000); Von Krogh, Nonaka and Nishiguchi (2000)



โดยไม่ลืมที่จะเผยแพร่ในวารสารดำรง-
ราชานุภาพซึ่งเป็นหนึ่งในกิจกรรมการ
จัดการความรู้ของสำนักงานปลัด
กระทรวงมหาดไทย และพวกเรามุ่งหวังว่า
KM จะเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานที่แม้
ประเทศไทยจะไม่มีระบบ Lifelong
Learning อย่างจริงจัง ไม่มีระบบการ
เรียนการสอนที่รวดเร็วเหมือนประเทศ
สิงคโปร์ แต่ประเทศไทยก็เริ่มการทำงาน

ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
อย่างจริงจัง มีระดับการวัดเกณฑ์เป็น
มาตรฐานชัดเจน หากทุกคนช่วยกัน
ทำงานและเข้าใจว่า KM คืออะไรแท้จริง
ริเริ่มที่จะปรับปรุงงานทั้งของตนเองหรือ
งานอื่นๆ ในองค์กร หมั่นเทียบเคียงกับ
ประเทศอื่นว่ามีส่วนใดที่ประเทศไทย
ยังด้อยกว่าเขา เชื่อมั่นว่าประเทศไทยไม่แพ้
ใครแน่..แน่....





๖๖ แนวคิด...การสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคน ภาครัฐแนวใหม่ภายใต้แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2552-2556

ธัญชนก เจริญปรุ¹

สำนักงาน ก.พ. ประกาศตั้ง
อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างและ
พัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ คณะที่ 2
ด้านการพัฒนาคุณภาพกำลังคน โดยมี
นายเทียนฉาย กีระนันท์ เป็นประธาน
อ.ก.พ. เลขาธิการ ก.พ., ปลัดกระทรวง
มหาดไทย, ผู้ทรงคุณวุฒิภาคธุรกิจ สถาบัน
การศึกษา เป็น อ.ก.พ. และผู้อำนวยการ
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

สำนักงาน ก.พ. เป็น อ.ก.พ.และเลขานุการ
ในส่วนกระทรวงมหาดไทย มอบหมายให้
รองปลัดกระทรวงมหาดไทย (บริหาร) เป็น
ผู้แทนปลัดกระทรวงฯ ซึ่งส่วนพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ สถาบันดำรงราชานุภาพ
มีหน้าที่ในการประสานแผนยุทธศาสตร์
และการประชุมดังกล่าว ซึ่งมีประเด็น
ที่น่าสนใจมาเล่าสู่กันฟัง ดังนี้

¹ ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันดำรงราชานุภาพ



1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการ เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้าง แรงจูงใจ

(1) ให้ส่วนราชการโดย อ.ก.พ. กระทรวง หรือ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ. จังหวัด กำหนดนโยบาย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และแผนการพัฒนาข้าราชการ พลเรือนในสังกัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของส่วนราชการ/จังหวัด และยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการพลเรือน

(2) ให้ส่วนราชการมีแผนการ พัฒนาข้าราชการทุกประเภทตำแหน่ง ทุกระดับอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยระบุ ตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ให้เห็นอย่างชัดเจน เพื่อให้มีสมรรถนะที่เหมาะสมในการ ปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการพัฒนาเมื่อมี การเลื่อนระดับตำแหน่ง หรือโอนย้าย ประเภทตำแหน่ง การพัฒนาข้าราชการ บรรจุใหม่ ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งที่มี ความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การพัฒนา ประเทศและผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบ ราชการ (ข้าราชการที่เป็นหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลสัมฤทธิ์สูง นักบริหาร ระดับกลาง และนักบริหารระดับสูง)

(3) การพัฒนาข้าราชการเพื่อ เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (ตามข้อ 2) ให้มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติที่เสริมสร้างสมรรถนะที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต การเสริมสร้างคุณธรรม

จริยธรรม สำหรับการพัฒนาสมรรถนะ หลักให้ใช้หลักสูตรกลางของ ก.พ. และ เพิ่มเติมได้ตามความจำเป็นของ ส่วนราชการ โดยจะดำเนินการเอง หรือ ใช้หน่วยงานเครือข่ายก็ได้ ส่วนสมรรถนะ ประจำกลุ่มงานส่วนราชการเป็นผู้รับผิดชอบ โดยตรง ทั้งนี้สามารถขอคำปรึกษาแนะนำ และการสนับสนุนด้านวิชาการจาก ก.พ.ได้

(4) ให้ส่วนราชการ/จังหวัดมี ระบบการติดตามวิเคราะห์ผลการพัฒนา ข้าราชการ โดยผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ประเมินความจำเป็นในการพัฒนาผู้ใต้ บังคับบัญชา จากผลการปฏิบัติราชการ นำผลการประเมินเป็นข้อมูลประกอบการ วางแผนพัฒนา ตลอดจนมีหน้าที่พัฒนา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการ พัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ที่เหมาะสมกับ บุคคลหรือกลุ่ม และติดตามประเมินผล การพัฒนาข้าราชการฯ ในสังกัดอย่างจริงจัง สำหรับข้าราชการทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ในแผน พัฒนาตนเอง ทั้งนี้ ส่วนราชการ/จังหวัด จัดทำรายงานผลการพัฒนาข้าราชการ เสนอต่อ สำนักงาน ก.พ. ตามแบบ ฟอรมและระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด โดยวิธีออนไลน์

(5) ให้สำนักงาน ก.พ.จัดระบบ การประเมินผลการดำเนินงานด้วยวิธีการ



ต่าง ๆ เช่น การสุมตัวอย่าง การใช้ข้อมูลจากการรายงานประจำปีของส่วนราชการ การรายงานผลการปฏิบัติราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. ทั้งนี้ให้นำผลการวิเคราะห์การดำเนินงานของส่วนราชการ/จังหวัด ไปใช้ในการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

(6) ให้ส่วนราชการ/จังหวัดมีส่วนร่วมกับหน่วยงานกลางในการดำเนินการควบคุมรักษามาตรฐานหลักเกณฑ์และวิธีการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยให้ สำนักงาน ก.พ. เป็นที่ปรึกษาให้คำชี้แนะ กำหนดระยะเวลา และขั้นตอนในการนำหลักเกณฑ์และวิธีการฯ ไปดำเนินการให้มีประสิทธิภาพ

เรื่องที่ 2 (ร่าง) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนประจำปี พ.ศ. 2552-2556

2.1 ที่มาและความสำคัญ (อ้างถึง)

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)
- พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และ 2550

- พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

- พ.ร.ฎ.ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

- วาระแห่งชาติด้านจริยธรรมธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริต ประพตติมิชขอปในภาครัฐ พ.ศ. 2549

- นโยบายรัฐบาล พ.ศ. 2551

2.2 หลักการ

- เสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขประชาชน

2.3 วิสัยทัศน์

- ในปี 2556 ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

2.4 พันธกิจ

- เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

2.5 เป้าประสงค์

- เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการ



ทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมีอาชีพเกิดผลสัมฤทธิ์ คุ่มค่า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

2.6 กลยุทธ์

(1) ให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ

(2) ให้ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างตามรอยพระยุคลบาท และกำกับดูแลการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลภาครัฐ

(3) ให้ทุกส่วนราชการมีโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถ Leader Self, Leader Team, Leader Organization และ Leader Network

(4) ส่วนราชการต้องบริหารราชการโดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก

(5) ส่วนราชการจัดให้มีการลงทุนอย่างคุ้มค่าในการพัฒนาข้าราชการอย่างเป็นระบบ ทั้งถึงและต่อเนื่อง

(6) ส่งเสริมข้าราชการทุกระดับให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. จะต่อเติมจิ๊กซอร์กับด้านการบริหารงานบุคคล (HRM) หรือเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการพลเรือนและให้มีคุณภาพ คุณธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐตามหลักเกณฑ์และแนวทางดังกล่าว





นวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง ของบุคลากรภาครัฐ (Management of personnel Government and Innovative Change)

ธนยศ แสนสุขใส¹

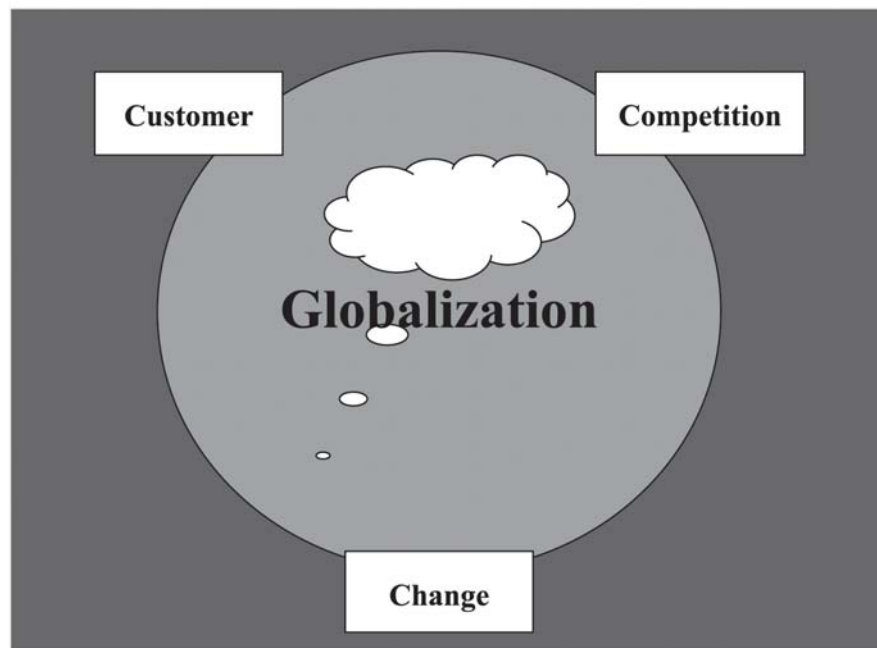
ในโลกปัจจุบัน ถ้าจะพูดเรื่อง กระแสโลกไร้พรมแดน หรือโลกแห่ง โลกาภิวัตน์ (Globalization) คงจะไม่ได้ เพราะโลกยุคใหม่มีการเชื่อมโยงและการ ติดต่อสื่อสารแบบไร้พรมแดน ทำให้โลก ใบนี้อยู่เชื่อมโยงถึงกันหมด ไม่ว่าจะเป็นในแง่ ของเทคโนโลยีโทรคมนาคม เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และระบบข้อมูลข่าวสารที่มีความ ทันสมัย ส่งผลให้สังคมโลกมีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจากกระแส และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหาร

ยุคใหม่ถ้าไม่ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง ก็จะไม่เข้าใจกระแสโลกและปรับตัวไม่ทัน กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ยากแก่การ เอาตัวรอดได้ แต่ถ้าผู้บริหารเข้าใจและ ตระหนักในการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ สามารถปรับตัวเองได้ทันกับสิ่งที่เกิดขึ้น

ผลกระทบของกระแสโลกาภิวัตน์ ดังกล่าว ผู้บริหารต้องให้ความสนใจใน ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ แบ่งได้เป็น 3 ประเด็น (“3C”)² ดังแผนภูมิปรากฏ

¹ หัวหน้ากลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานจังหวัดชัยภูมิ

² ประพนธ์ ฝาสุกยัต. บริหารงานอย่างไรในยุคโลกาภิวัตน์, 2539 หน้า 6-11.



คือ ประเด็นแรกเป็นเรื่องของ Customer หรือลูกค้า ในปัจจุบันพบว่า มีคนจำนวนมากยึดติดกับความยิ่งใหญ่ ความมีชื่อเสียงขององค์กร และมัวแต่ยุ่งอยู่กับการสร้างอาณาจักรของตนเอง จนลืมว่าลูกค้า

มีความสำคัญอย่างไร หรือลูกค้าคือใคร แปลจากโปสเตอร์ในร้าน L.L.Bean U.S.A ได้ให้ความหมายของคำว่า “ลูกค้าคือใคร” ไว้ 6 ความหมาย ได้แก่

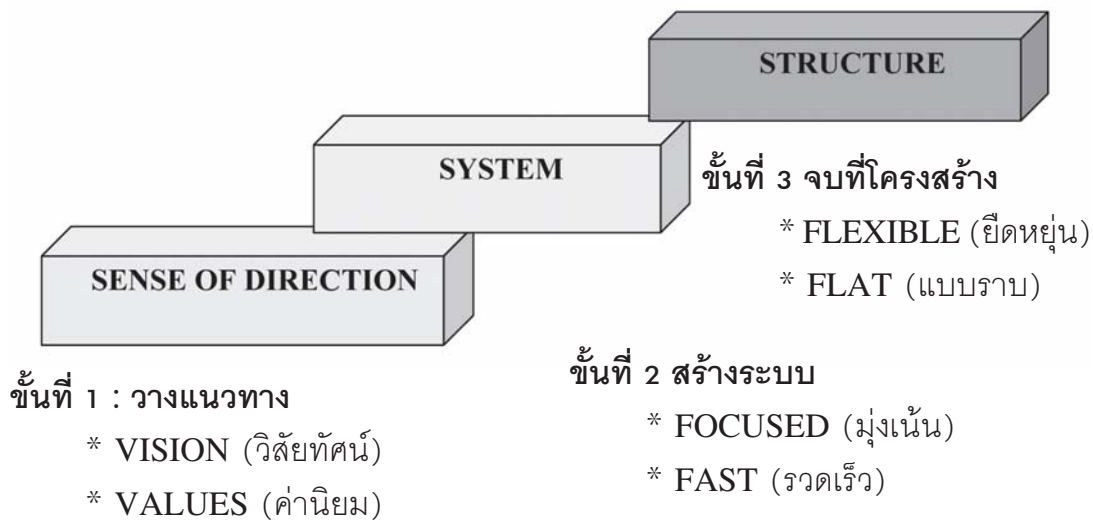
ลูกค้าคือใคร?

- ลูกค้า : บุคคลสำคัญที่สุดของเรา
- ลูกค้า : ไม่ได้พึ่งพาอาศัยเรา เราเองที่ต้องพึ่งพาลูกค้า
- ลูกค้า : ไม่ได้เข้ามาขัดจังหวะการทำงานของเร เพราะเขาคือ เหตุผลที่เรามีงานทำ
- ลูกค้า : ไม่ได้เป็นหนี้บุญคุณเราที่เราช่วยเขา แต่เราเป็นหนี้บุญคุณเขาที่ให้โอกาสเรา
- ลูกค้า : ไม่ใช่คนที่เราจะไปทะเลาะด้วยหรือใช้โวหารเพื่อเอาชนะนะ ไม่มีใครได้อะไรจากการเอาชนะลูกค้า
- ลูกค้า : ผู้ที่มามอบความต้องการของเขาและถือเป็นหน้าที่ของเราที่จะต้องบริการให้เกิดประโยชน์ต่อเขาและต่อเราเอง



ประการที่สอง เป็นเรื่องการแข่งขัน (Competition) ที่เป็นตัวทวีความรุนแรงขึ้นตามลำดับ เพราะความเป็นโลกาภิวัตน์ทำให้ธุรกิจมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว เดิมเป็นการค้าขายที่เคยจำกัดเฉพาะบริเวณ (Trading zone) ได้เริ่มขยายตัวไปสู่การค้าในระดับโลก (World trading) จากการแข่งขันซึ่งเดิมเป็นการแข่งขันระดับโลก (Local competition) ได้ขยายตัววงออกเป็นการแข่งขันในระดับโลก (Global competition) องค์กรที่จะสามารถอยู่รอดได้ในการแข่งขันนี้จะต้องเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง รับรู้และเข้าใจสถานการณ์แข่งขันระดับโลก และสามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ทันกับสถานการณ์ และประการที่สาม เป็นเรื่องการเปลี่ยนแปลง (Change) เพื่อต้องการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งในการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จะต้องเริ่มจากการเปลี่ยนกรอบแนวความคิดของผู้บริหารก่อน แล้วจึงทำการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดจนต้องไม่ลืมเรื่องการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและเกิดการเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้ง

ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ใน 3 แนวคิด หรือ 3S ได้แก่ เริ่มต้นด้วยการกำหนดแนวทางหรือเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้คนในองค์กรรู้สึกได้ถึงทิศทาง (Sense of direction) โดยกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) และค่านิยม (Values) ขององค์กร ก่อนที่จะมาจัดเตรียม S สองตัวหลัง คือ System (ระบบ) และ Structure (โครงสร้าง) ตามลำดับ โดยระบบที่จัดเตรียมต้องมุ่งเน้น (Focused) การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า คือ ต้องเป็นระบบ (System) ให้ความสำคัญกับการจัดกระบวนการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Fast) ในส่วนของโครงสร้าง (Structure) จำเป็นจะต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรและระบบที่จัดทำขึ้น เพื่อให้คนในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เรียกแนวคิดแบบนี้ว่า “**แนวคิดใหม่ในการพัฒนาองค์กร บันได 3 ชั้น “3S”..**” ดังภาพ



ผลของกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้องค์กรมีความจำเป็นต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง อันเนื่องมาจากองค์กรต้องปรับตัวเองเพื่อการอยู่รอดใน 4 ด้าน คือ องค์กรต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง องค์กรมีการเพิ่มบทบาทหน้าที่และ บริการใหม่ องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำ และองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่งผลก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงภายใน องค์กรในเรื่องโครงสร้าง คน กระบวนการ และวัฒนธรรม ดังนั้น องค์กรจะต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ³ ดังต่อไปนี้

1. การเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีเคล็ดลับที่สำคัญ ดังนี้

- 1.1 ปลุกเร้าให้พวกเขามีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม
- 1.2 ให้ความยอมรับนับถือในตัวพนักงาน และปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
- 1.3 มอบหมายงานให้ทำ และไม่จัดการแบบลงรายละเอียดมากเกินไป
- 1.4 เพิ่มความไว้วางใจ แต่ถ้าคุณยังไม่พึงพอใจกับผลงานจงหาสาเหตุและลงมือแก้ไข
- 1.5 มีความยืดหยุ่นและแสดงความยืดหยุ่นให้คนอื่น ๆ เห็นด้วย
- 1.6 มอบความรับผิดชอบต่อโครงการให้แก่ผู้อื่นตั้งแต่เริ่มต้น

³ บุษกร วัชรศรีโรจน์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management), 2548. หน้า 18-68.



1.7 ปลุกเร้าให้กล้าเสี่ยงและให้ภัยกับการล้มเหลว

1.8 การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

2. การวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ การปรับเปลี่ยนองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและมีความเป็นเลิศ จำเป็นต้องมีแนวทางและคุณลักษณะการปฏิบัติงาน ดังนี้

2.1 การสร้างทีมเจ้าภาพ

2.1.1 ทีมเจ้าภาพ หมายถึง ทีมงานที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนดำเนินการตามกิจกรรมต่างๆ ให้ได้ผลตามที่วางเป้าหมายไว้

2.1.2 บุคคลสำคัญ คือ ผู้จะทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เปรียบเสมือนหัวเรือใหญ่ เตรียมทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ และมีบทบาทหน้าที่ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ

2.1.3 องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง **ประกอบด้วย** (1) อธิบายความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างแจ่มแจ้งชัดเจน (2) เป็นที่ยอมรับของทุกคนในด้านความเชื่อถือและความสามารถ (3) มองและวินิจฉัยปัญหาต่างๆ จากมุมมองของผู้ปฏิบัติ (4) สามารถกระตุ้นให้

คนต้องการเปลี่ยนแปลง (5) สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในการเปลี่ยนความคิดเป็นการกระทำ (6) สามารถทำให้งานนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ถูกนำมาใช้ในองค์กรกลายเป็นวิธีการทำงานจริง ไม่ใช่แค่ฝัน (7) สามารถสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ ของผู้อื่นซึ่งจะทำให้เกิดผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ

2.2 การพัฒนาวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง : ลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

2.2.1 บอกถึงอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพอนาคตที่ทุกคนต้องการอยากให้เกิดขึ้น

2.2.2 น่าสนใจ ตื่นเต้นท้าทาย เป็นสิ่งที่ดีกว่าในปัจจุบันมากที่ทุกคนยินดีช่วยทำ

2.2.3 เป็นจริงไม่เพ้อฝัน เป็นสิ่งที่สามารถเกิดขึ้นจริง

2.2.4 มีขอบเขต มุ่งเน้นเฉพาะเรื่อง เช่น อาจจะมองในเรื่องเกี่ยวกับคุณภาพ

2.2.5 ยืดหยุ่นได้ สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป

2.2.6 ง่ายต่อการสื่อสารไปยังกลุ่มต่างๆ ในต่างระดับขององค์กร



ดังตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานจัดเก็บรายได้

ที่	คำแนะนำสำหรับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงสำหรับหน่วยราชการ	ตัวอย่างจากหน่วยงานจัดเก็บรายได้ของภาครัฐแห่งหนึ่ง
1.	งานหรือหน้าที่หลักของเราคืออะไร	การจัดเก็บรายได้ให้ได้ตามประมาณการ
2.	ใครบ้างที่ต้องการบริการจากเรา หมายรวมถึงบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ	ภายนอก : ประชาชน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ภายใน : ข้าราชการของหน่วยงานในส่วนต่างๆ
3.	ทำไมคนเหล่านั้นต้องการเรา คนเหล่านั้นคาดหวังอะไรจากเรา	ประชาชน : ต้องการบริการแบบมีอาชีพจากเรา ส่วนราชการ : ต้องการการเปลี่ยนแปลงข้อมูล พนักงาน : ต้องการความพึงพอใจในการทำงาน
4.	เราต้องการอะไรให้สัมฤทธิ์ผลบ้าง ?	ต้องการเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้งานและบริการ



วิสัยทัศน์
“ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีอาชีพ ด้านทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ
และการใช้เทคโนโลยีทันสมัยแบบเชิงรุก”



2.3 การวางแผนและการกำหนดตัวชี้วัด

2.3.1 ความหมาย

เป็นการกำหนดว่าต้องมีกิจกรรม งาน หรือการเปลี่ยนแปลงใดบ้างที่ต้องทำเพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง เรียกว่า Change Initiative

2.3.2 การวางแผน

(1) เป็นการกำหนดว่า สำหรับงานๆ หนึ่ง (Change Initiative) มีสิ่งใดบ้างที่จะต้องทำ และทำเมื่อใด ทำอย่างไร

(2) ต้องการกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดบ้างจะเปลี่ยนแปลงสภาพก่อนการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (AS-is)



และสภาพหลังการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร (To-be)

2.3.3 แบบการประเมินสภาพการเปลี่ยนแปลง ให้คำนึงถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลง 4 ปัจจัย ได้แก่ กระบวนการ (Process) โครงสร้าง (Structures) คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) เพื่อจะนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) และแผนการทำงาน

2.3.4 การกำหนดงานที่ต้องทำ

(1) จากวิสัยทัศน์ในข้อ 2.2 นำมาแปลงออกเป็น 2 งาน คือ 1) งานที่หนึ่ง การพัฒนาระบบงานเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนคุณภาพการบริการและการทำงาน 2) งานที่สอง การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรในองค์การ

(2) การกำหนดตัวชี้วัดผลการทำงาน ต้องคำนึงถึง 1) เป็นการวัดผลสำเร็จหรือระดับความก้าวหน้าของงานที่ชัดเจน และ 2) ต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพควบคู่กัน

(3) ตัว อย่าง 1) ร้อยละที่เพิ่มขึ้น (จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม) 2) ร้อยละที่ลดลงของงบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรม

(4) ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ ได้แก่ 1) ช่วยกำหนดความเร่งด่วนของเป้าหมาย 2) ช่วยสร้างแรงกระตุ้นในการทำงานให้กับพนักงาน 3) ใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามความก้าวหน้าของงาน 4) ช่วยหาจุดที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข และ 5) ใช้ในการสื่อสารผลการทำงานขององค์การกับลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ

2.4 การพัฒนาโครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

2.4.1 ทีมงาน: กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะเกื้อหนุนกันและกัน มีความมุ่งมั่น และร่วมรับผิดชอบที่จะกระทำการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายใด ๆ ร่วมกันโดยใช้วิธีที่เห็นชอบร่วมกัน

2.4.2 ลักษณะสำคัญ ประกอบด้วย 1) สมาชิกในทีมมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน 2) ทีมมีเป้าหมายร่วมกันโดยมีการแบ่งบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน

2.4.3 การสร้างเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกของทีมเข้าใจตรงกัน และผูกพันกับภารกิจของทีม อาจมีการจัดทำพันธสัญญา (Team Charter) บอกถึงพันธกิจของทีม เหตุผลสำหรับการเปลี่ยนแปลง ผลลัพธ์ที่ต้องการ รายชื่อสมาชิกของทีม และรายชื่อคนในองค์การที่เป็นผู้สนับสนุนการทำงาน



2.4.4 มีโครงสร้างการบริหารงาน ที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่า เป็น สิ่งที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลงประสบผล สำเร็จ

2.4.5 ขั้นตอนการสร้างควมไว้วางใจเชื่อถือ (Trust) ของทีม ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ (1) กระตุ้น ให้สมาชิกแต่ละคนศึกษารู้จักตนเองและ ยอมรับความต้องการ และลักษณะของตน ทั้งด้านบวกและลบ (2) สมาชิกในทีม เริ่มเรียนรู้สมาชิกคนอื่นๆ ในทีม ยอมรับ ความต้องการ และลักษณะของสมาชิก ทั้งด้านบวกและลบ (3) เกิดการยอมรับ ความแตกต่างระหว่างสมาชิกในทีม (4) เริ่มมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (5) ความ ไว้วางใจเชื่อถือเริ่มก่อตัว (6) มีการ นับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน และ (7) สมาชิกแต่ละคนเริ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม

3. ตัวอย่างนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

3.1 หลัก CRM (Customer Relationship Management)⁴ หรือการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า หมายถึง

การสร้างสานสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ด้วยการเรียนรู้เกี่ยวกับลูกค้า ความต้องการ และพฤติกรรมของลูกค้าในทุกด้าน ทั้ง 360 องศา หัวใจของนวัตกรรมแบบนี้ คือ

3.1.1 การแสวงหาความรู้ ที่ชัดเจนเกี่ยวกับตัวผู้รับบริการ

3.1.2 การใช้ความรู้ที่นำมา ปรับการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของ องค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและ ความต้องการของผู้รับบริการ

3.1.3 การบริหารการ ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการอย่างเหมาะสม ในทุกจุดที่มีการติดต่อกับผู้รับบริการ

3.1.4 ปัจจัยการเก็บรวบรวม ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับบริการ อาทิ รวบรวม ข้อมูลผู้รับบริการ, จัดแบ่งกลุ่มผู้รับบริการ, หาวิธีการติดต่อกับผู้รับบริการ, วิเคราะห์ ข้อมูลเพื่อหาว่าควรปฏิบัติต่อผู้รับบริการ แต่ละกลุ่มหรือแม้แต่รายละเอียดราย, การ จัดเก็บเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียน ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น เป็นต้น

3.2 เทคนิคกระบวนการ AIC (Appreciation Influence and Control)⁵

⁴ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. ระบบการดูแลอำนวยความสะดวกและการ แก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ประชาชน., 2549, หน้า 10-30.

⁵ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน.. แนวทางการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรม และ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ข้าราชการ, 2549. หน้า 14-19.



3.2.1 ความหมาย : เป็น การสนับสนุนให้มีการระดมความคิด เรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์เพื่อกำหนด แผนปฏิบัติการในการดำเนินงานให้เป็น ไปตามยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของ ข้าราชการ

3.2.2 แนวความคิด

(1) **A** คือ การทำให้การยอมรับและชื่นชมคนอื่นโดยไม่รู้สึกรังเกียจหรือแสดงการต่อต้าน หรือวิพากษ์วิจารณ์ ให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงออกอย่างทั่วถึง อาทิ ภาพ ข้อเขียน คำพูด สถานการณ์ ตามสูตร “Appreciation Imagination Vision” (หมายถึง การใช้จินตนาการ (Imagination) + อุดมการณ์ร่วม (Shared Ideal) สู่ “สิ่งที่มุ่งมาดปรารถนาอย่าง สูงสุดร่วมกัน”)

(2) **I** คือ การใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แต่ละคนมีอยู่ช่วยกัน กำหนดวิธีการสำคัญหรือยุทธศาสตร์ ที่จะ ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) โดยให้ทุกคนทัดเทียมกันแสดงข้อคิดเห็น ว่า วิธีการสำคัญที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ร่วม หรืออุดมการณ์ร่วม ประกอบด้วยอะไรบ้าง เมื่อทุกคนแสดงความคิดเห็นแล้ว จะพบ วิธีการเป็นหมวดหมู่ แยกแยะ และพิจารณา ร่วมกัน ตามสูตร “Influence = Integration” (หมายถึง การหาวิธีการ/ยุทธศาสตร์/

มาตรการที่ทำให้วิสัยทัศน์บรรลุผลสำเร็จ แบบองค์รวม หรือแบบบูรณาการ)

(3) **C** คือ การนำ วิธีการที่สำคัญมากกำหนดเป็นแผนปฏิบัติ (Action Plan) อย่างละเอียดว่า “ทำอะไร มีหลักการ และเหตุผลอย่างไร มีเป้าหมาย อย่างไร” มุ่งความรับผิดชอบเป็นหลัก ต้องให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ เพื่อกำหนดเป็น “ข้อผูกพัน (Commitment)” ตนเองในการควบคุม (Control) เกิดการ กระทำ ทำให้บรรลุเป้าหมายในการร่วมกัน ตามข้อกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action) ตามสูตร “Control = Commitment Action” (หมายถึง การใช้พลังงานใน ส่วนของตนเองแต่ละคนให้เกิดผลในทาง สร้างสรรค์มากที่สุด)

3.2.3 ตัวอย่างการนำเทคนิค กระบวนการ AIC ไปประยุกต์ในการปรับ กระบวนทัศน์

(1) ชื่อเรื่องว่า การ ลดขั้นตอนการบริการด้านงานทะเบียน

(2) วิสัยทัศน์ “ประชาชนสุขใจ บริการล้ำสมัย ข้าราชการ ยุคใหม่

(3) ยุทธศาสตร์

(3.1) ยุทธศาสตร์

ที่ 1 การพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

– มาตรการที่ 1

จัดโครงสร้างองค์กรในรูปคณะกรรมการ



- มาตรการที่ 2 (3.3) ยุทธศาสตร์
- การบริหารจัดการการประชุม ที่ 3 การพัฒนาด้านบุคลากร
- (3.2) ยุทธศาสตร์ - มาตรการที่ 1
- ที่ 2 การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ
- มาตรการที่ 1 ด้านสารสนเทศ
- การจัดวางระบบการบริหารจัดการฐาน - มาตรการที่ 2
- ข้อมูล การกำหนดหลักสูตรการพัฒนาให้
- มาตรการที่ 2 สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน
- การจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัยและ (4) แผนปฏิบัติการ
- เชื่อมโยงเครือข่าย

แผนงาน	งาน/โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
- การบริหารจัดการ	-โครงการบริหารการประชุม	10,000 บาท	- ฝ่ายอำนวยการ

3.2.4 บทสรุป เทคนิค กระบวนการ AIC : เป็นเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ความต้องการขององค์การที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้พัฒนาองค์การไปสู่ความเป็นเลิศ โดยไม่ได้มองปัญหาความต้องการของประชาชน

3.3 ศูนย์บริการร่วม (Service Link)⁶ (5)

3.3.1 ความหมาย

“... จุดบริการที่รวมบริการหลายประเภทหรือบริการจากหลายหน่วยงานไว้ด้วยกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการยื่นขอรับบริการที่เกี่ยวข้อง โดยติดต่อที่ศูนย์บริการร่วมแห่งใดแห่งหนึ่ง ...”

3.3.2 วัตถุประสงค์ของ ศูนย์บริการร่วม

⁶ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. ศูนย์บริการร่วม (Service Link), 2549, หน้า 1-30.



ที่	ฝ่ายต่างๆ	วัตถุประสงค์
1	ด้านราชการ	- เพื่อพัฒนาบริการร่วมกันระหว่างราชการ - เพื่อลดปริมาณเอกสารที่เกี่ยวข้อง - เพื่อเพิ่มศักยภาพในการให้บริการ
2	ด้านประชาชน	- เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน - เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านเอกสารและการเดินทางให้แก่ประชาชน
3	ด้านธุรกิจ	- เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ภาคธุรกิจ - เพื่อลดค่าใช้จ่ายด้านเอกสารและการเดินทางให้แก่ธุรกิจ
4	ด้านต่างประเทศ	- เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์แก่ธุรกิจ - เพื่อให้ทราบรูปแบบศูนย์บริการร่วมในต่างประเทศ
5	อื่นๆ	- เพื่อให้เกิดเป็นต้นแบบในการพัฒนาศูนย์บริการร่วมในส่วนราชการอื่นๆ ต่อไป

3.3.3 หลักเกณฑ์ ประกอบด้วย 3 หลัก คือ (1) เป็นบริการที่เป็นความต้องการจากประชาชน (2) เป็นบริการที่หน่วยงานเจ้าของเรื่องมีความตั้งใจอยากจะให้บริการ และ (3) เป็นบริการที่มีกระบวนการทำงานไม่ซับซ้อน

3.3.4 แนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย 7 แนวทาง ได้แก่ (1) ควรมีการแนะนำโครงการศึกษาและจัดตั้งศูนย์บริการร่วมแก่ผู้บริหาร (2) กำหนดบุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการ (3) ศึกษาข้อมูลจากแต่ละหน่วยงานครบถ้วนแล้ว (4) จัดรูปแบบศูนย์บริการร่วม (5) จัด

อบรมเชิงปฏิบัติการแก่ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์บริการร่วม (6) ทดสอบเชิงปฏิบัติการที่จุดคำขอจริงของแต่ละหน่วยงาน และ (7) พัฒนาและปรับปรุง รวมทั้ง จัดทำคู่มือที่แสดงกระบวนการทำงานแต่ละขั้นตอน

3.3.5 สรุปขั้นตอนการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ประกอบด้วย 12 ขั้นตอน ได้แก่ (1) เข้าพบเพื่อทำความเข้าใจกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (2) เลือกกระบวนการที่จะให้บริการประชาชนในศูนย์บริการร่วม (3) เก็บข้อมูลรายละเอียดของกระบวนการ และการให้บริการนำร่อง (4) พัฒนาระบบ



เอกสารของศูนย์บริการร่วม (5) รวบรวมความคิดเห็นจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงต้นแบบ (6) คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่จะมาปฏิบัติงานในศูนย์บริการร่วม (7) จัดให้มีการอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับกระบวนการและการให้บริการ (8) ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข (9) จัดทำคู่มือปฏิบัติการ (10) จำลองสถานการณ์เพื่อทดสอบ (11) ประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ และ (12) ประชาสัมพันธ์ศูนย์บริการร่วมและเปิดตัวศูนย์บริการร่วม



3.3.6 รูปแบบศูนย์บริการร่วม 4 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การรับเรื่อง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ 1) วิธีการรับเรื่อง : ยื่นใบขออนุญาตที่ศูนย์บริการร่วม 2) แบบฟอร์มคำขอ : ยื่นเอกสารหลักฐานประกอบคำขออนุญาต 3) เอกสารหลักฐาน

ประกอบคำขอ : ตรวจสอบหลักฐาน (ใบแจ้งเรื่อง) 4) หลักฐานการรับคำขอ : ใบตอบรับ (ระบุเจ้าหน้าที่หมายเลขโทรศัพท์) 5) การรับชำระค่าธรรมเนียมเบื้องต้น : ไม่มีหน้าที่รับชำระค่าธรรมเนียม 6) การคิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของศูนย์บริการร่วม : ค่าบริการ 7) แนวทางการรับเรื่อง : สร้างบ้าน, ขอเลขบ้าน, ไฟฟ้า, ประปา, โทรศัพท์ และ 8) การลงทะเบียนรับเอกสาร : รับเรื่องโดยตรง, รับเรื่องจากศูนย์บริการร่วม

(2) การส่งเอกสารให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(2.1) กรณีเอกสารภายใน/ภายนอกพื้นที่เขตเดียวกัน : ศูนย์บริการร่วมแต่ละพื้นที่ เป็นศูนย์กลางในการรับ - จ่ายเอกสารให้แก่หน่วยงานต่างๆ อาทิ ศูนย์บริการร่วม→เก็บคำขอ→ส่งคำขอไปหน่วยงานอื่นหน่วยงานเจ้าของเรื่องรับคำขอ





(2.2) การลงทะเบียน
รับ-ส่งเอกสาร : จัดทำทะเบียน 1) รับเรื่อง
จากประชาชน 2) คู่มือการรับส่งเอกสาร

(3) การติดตามความคืบหน้าโดยศูนย์บริการร่วมที่รับเรื่อง
ประกอบด้วย (1) หลังจากส่งเรื่องไปยัง
หน่วยงานดำเนินการแล้ว (2) ศูนย์
บริการร่วมติดตามความคืบหน้า (3) หาก
มีผู้ขอใช้บริการขอทราบความคืบหน้าของ
การดำเนินงาน (4) ศูนย์บริการร่วมต้อง
ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เพื่อสอบถามความคืบหน้า และ (5) แจ้ง
ผู้ขอใช้บริการทราบ (ตามทะเบียนรับเรื่อง
จากประชาชนที่ระบุวันที่คาดว่าจะดำเนินการ
เสร็จ/หน่วยงานจัดส่งเอกสารให้)

(4) การแจ้งความคืบหน้าโดยหน่วยงานผู้ให้บริการ
ประกอบด้วย (1) หน่วยงานผู้ให้บริการ
ดำเนินการแล้วเสร็จหรือมีเหตุจำเป็นล่าช้า
(2) ผู้ให้บริการแจ้งกลับมายังศูนย์บริการ
รับเรื่อง และ/หรือแจ้งไปที่ประชาชน
โดยตรง (3) ทราบสถานะของงาน และ
ปัญหา/อุปสรรค และ (4) ศูนย์บริการร่วม
ที่รับเรื่องอาจจะติดต่อกลับไปยังผู้ขออนุญาต
อีกครั้ง เพื่อติดตามผล

3.4 นอกจากนี้ นวัตกรรมที่
สำคัญมีอีกมากมาย อาทิ การจัดการ
องค์ความรู้ (Knowledge Management)
การบริหารและการจัดการความเสี่ยง (Risk
Management) ฯลฯ





การพัฒนาคนแนวทางใหม่ : Inside Out Development Approach

ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹

ในอดีตที่ผ่านมาองค์กรมักจะมุ่งเน้นการพัฒนาคนที่เปลือกนอก คือ มุ่งเน้นที่การพัฒนา “องค์ความรู้ (Knowledge)” “ทักษะ (Skill)” หรือ “พฤติกรรม (Behavior)” มากกว่าการพัฒนาที่แก่นแท้ของคนซึ่งหมายถึง “ทัศนคติ (Attitude)” “แรงจูงใจ (Motivation)” หรือ “อุปนิสัย (Trait)” จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร

การพัฒนาคนในหลายองค์กรมักจะมุ่งเน้นผลการพัฒนาระยะสั้นมากกว่าระยะยาว ดังนั้น รูปแบบการพัฒนาและ

ฝึกอบรมจึงออกมาในลักษณะของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมภายนอกเพียงอย่างเดียว เพราะสามารถเห็นผลได้ทันที เช่น การฝึกอบรมเรื่องการใช้อินเตอร์เน็ต อาจจะใช้เวลาเพียงวันเดียว จากคนที่ใช้อินเตอร์เน็ตไม่เป็นก็สามารถใช้ให้ได้ แต่สิ่งที่ขาดหายไปคือ เราไม่ค่อยพัฒนาคนให้ยอมรับว่าอินเตอร์เน็ตมีประโยชน์กับชีวิตอย่างไร บางคนถึงแม้จะใช้อินเตอร์เน็ตเป็นแต่รู้สึกว่ามันไม่มีประโยชน์มากนัก เลยไม่ได้ใช้ ดังนั้น ทักษะที่เรียนรู้ไปก็ไม่มีประโยชน์อะไร

¹ กรรมการผู้จัดการบริษัท พีเพิล แวลูว์ จำกัด วิทยากรและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



เราจะเห็นการพัฒนาคนจากเปลี่ยนนอกได้ชัดเจนมาก จากมินิมาร์ท ปืมน้ำมันหรือห้างสรรพสินค้า ที่พนักงานของเขาทักทายหรือขอบคุณเราด้วยคำว่า “สวัสดี” หรือ “ขอบคุณ” แต่เราสามารถสัมผัสได้ว่าคำพูดหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้น ไม่ใช่มาจากส่วนลึกของจิตใจ แต่เป็นเพียงพฤติกรรมที่ถูกฝึกมาและถูกบังคับให้ทำตามเงื่อนไขมากกว่า เช่น ถ้าได้ยินเสียงกระดิ่งให้พูดคำว่า “สวัสดี” ถ้าพนักงานคนนั้นถูกพัฒนามาจากภายในแล้ว ไม่ว่าเขาจะทำงานหรืออยู่ในสังคมภายนอก การทักทายหรือการขอบคุณนั้นจะต้องติดตัวอยู่ตลอดเวลา และคำพูดนั้นจะต้องออกมาจากภายใน

แนวโน้มการพัฒนาคนในอนาคต ผมมีความเชื่อว่าจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง รวมถึงปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป องค์การทุกองค์การจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเจาะเข้าไปพัฒนาที่จิตใจของคนมากขึ้น องค์การต้องหวังผลการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพราะถ้าเราประสบความสำเร็จในการพัฒนาภายในจิตใจของคนแล้ว การพัฒนาสิ่งที่อยู่ภายนอกไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

แนวทางหนึ่งที่กำลังมาแรงแรงแทบโค้งในปัจจุบันคือ การพัฒนาตนเอง (Self - Development) เป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจในชีวิตของคนก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งคนที่ได้รับประโยชน์มากที่สุดในการพัฒนาแบบนี้คือ ตัวพนักงาน แต่อย่าลืมว่า ถ้าพนักงานมีแรงจูงใจในชีวิตแล้ว ผู้ที่ได้รับประโยชน์ในลำดับต่อมาก็หนีไม่พ้นตัวองค์กร การพัฒนาแนวทางนี้จะเน้นการค้นหาดูตัวเอง การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตัวเอง การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การกำหนดแนวทางไปสู่เป้าหมาย รวมถึงการจัดทำแผนการดำเนินชีวิตที่เป็นรูปธรรม พูดย่อยๆ คือ สอนคนให้บริหารธุรกิจชีวิตของตัวเองก่อนนั่นเอง ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าถ้าคนมีแผนการบริหารชีวิตที่ดีแล้ว คนเหล่านั้นย่อมสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายชีวิตเข้าสู่เป้าหมายในการทำงานขององค์กรได้ไม่ยากนัก นอกจากนี้ ถ้าคนสามารถบริหารชีวิตตัวเองได้ การบริหารคน บริหารงานก็ไม่ใช่ว่าเรื่องยากเกินไปอีกต่อไป

การพัฒนาแนวทางใหม่นี้ องค์กรจำเป็นต้องเปิดใจกว้างให้มากขึ้นอย่าคิดว่าต้องพัฒนาฝึกอบรมคนเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์กับองค์กรเพียงอย่างเดียว ลองคิดทบทวนดูให้ดีนะครับว่าอดีตที่ผ่านมาเราคิดแบบนี้ แล้วการพัฒนามัน



ได้ผลหรือไม่ ถ้าตอบว่าไม่ ทำไม่ไม่ลองพัฒนาในแนวทางใหม่ดูบ้างละครับ

การที่องค์กรส่งเสริมให้พนักงานมีการพัฒนาชีวิตตัวเองก่อนนั้น นอกจากจะทำให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่องค์กรจะได้รับ คือ ได้รับรู้ว่าคนแต่ละคนมีเป้าหมายในชีวิตเป็นอย่างไร มีอะไรบ้างที่องค์กรสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ลองพิจารณาดูนะครับว่า ถ้าพนักงานต้องการปิดบังไม่ให้องค์กรรู้ว่าตัวเองมีเป้าหมายชีวิตของตัวเอง เพราะอาจจะส่งผลกระทบต่อความมั่นคงในหน้าที่การงาน ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็พยายามกีดกันคนที่มีเป้าหมายในชีวิตของตัวเองที่ชัดเจน เช่น ถ้าองค์กรรู้ว่าคนไหนมีแผนในชีวิตที่จะออกไปทำธุรกิจส่วนตัว ก็มักจะไม่โปรโมทหรือไม่ค่อยส่งไปเรียนรู้อะไรใหม่ๆ ถ้าเป็นเช่นนั้นแสดงให้เห็นว่าองค์กรเสียหายสองต่อคือ นอกจากจะกีดกันคนที่มีแรงจูงใจในชีวิตแล้ว ในขณะที่เดียวกันก็เกิดความสูญเสียไปในการพัฒนาคนที่จงรักภักดีกับองค์กรแต่ขาดแรงจูงใจในชีวิต

องค์กรส่วนใหญ่มักจะมองว่าใครยังไม่มีแผนชีวิต (หรือมีแต่ไม่รู้) ที่จะออกไปจากองค์กรองค์กรมักจะมองว่าคนๆ นั้นเป็นทรัพยากรที่มีค่า น่าจะดูแลรักษา มากกว่าคนที่ไม่มีแผนชีวิตที่ชัดเจน ผมจึง

อยากให้คิดทบทวนดูใหม่ว่าการพัฒนาองค์กรไม่ได้อยู่ที่ว่าคนๆ นั้นจะอยู่กับองค์กรนานหรือไม่ แต่อยู่ที่ในระยะเวลาที่เขาอยู่กับองค์กรเขาได้สร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด เราจะเห็นว่าคนหลายคนที่ย่อจากเราไปทำธุรกิจของตัวเอง ถ้ามองย้อนหลังกลับไปจะเห็นว่าคนเหล่านี้ได้ทุ่มเทและสร้างสรรค์ให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่า ผล่อๆ อาจจะสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรได้มากกว่าคนที่อยู่นานก็ได้

ผมมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่าคนที่ทำงานเก่งและทำงานดีในองค์กรนั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากการที่คนๆ นั้นมีเป้าหมายในชีวิตที่ชัดเจน และมีแรงจูงใจในชีวิตที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Internal Drive) ไม่ใช่แรงจูงใจภายนอก (External Drive) ใครก็ตามที่ทำงานเพราะมีแรงจูงใจจากภายนอก คนๆ นั้น โอกาสเปลี่ยนแปลงมีมาก เพราะเมื่อไหร่ก็ตามที่ชีวิตได้เติมเต็มในสิ่งที่ต้องการแล้ว แรงจูงใจจะลดน้อยลงหรือหายไป แต่คนใดมีแรงจูงใจที่เกิดจากภายในแล้ว นอกจากจะไม่ลดไปตามการเติมเต็มของชีวิตแล้ว มันกลับจะมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ เพราะเขาจะตั้งเป้าหมายชีวิตที่ทำหายมากยิ่งขึ้น และผมเชื่ออีกว่าความท้าทายในชีวิตอย่างหนึ่งของคนคือ การทำงาน เพราะการทำงานถือเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งที่เขาคือต้องการประสบความสำเร็จ



สรุป การพัฒนาคนแบบ Inside Out Approach จึงเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาคนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาจากภายใน (ทัศนคติ แรงจูงใจ อุปนิสัย) สู่การพัฒนาภายนอก (ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม) เพราะถ้าเราสามารถพัฒนา

สิ่งที่อยู่ภายในใจของคนได้แล้ว การพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมของคนก็สามารถทำได้ง่ายขึ้นอย่างแน่นอน **“จิตใจ คือจุดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคนแบบยั่งยืน”**





๖๖ แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP)

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์¹

ความหมายของ IDP

Individual Development Plan (IDP) หมายถึงแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคลเป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายในสายอาชีพของตน ถือได้ว่าเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ในรายละเอียดที่เชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและของหน่วยงาน ซึ่งองค์กรบางแห่งเรียกแผนงานดังกล่าวนี้ว่า Employee Development Plan (EDP) หรือ Personal Development Plan/ Performance Development Plan (PDP)

IDP จึงเป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ มีการเตรียมการหรือวางแผนงานไว้ล่วงหน้า โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของพนักงานในองค์กร พบว่าลักษณะทั่วไปของการจัดทำ IDP มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

▲ เป็นกระบวนการที่เน้นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและพนักงานคนนั้นจะต้องพูดคุยกันถึงความคาดหวังในการทำงาน และเป้าหมายในอาชีพ (Career Goals) ที่ผู้บังคับบัญชาได้วางไว้ให้สำหรับ



พนักงานแต่ละคน รวมทั้งเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการติดตาม และให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Feedback) แก่พนักงานเป็นระยะอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

- ▲ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการ**เชื่อมโยงความต้องการของพนักงานรายบุคคล** ให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กร พบว่า IDP ที่ดีจะต้องเป็นแผนในการเพิ่ม พัฒนา และปรับปรุงระดับสมรรถนะหรือขีดความสามารถ (Competency) ในการทำงานของพนักงานในปัจจุบัน ซึ่งแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องช่วยให้พนักงานประสบความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมายตามที่คุณบังคับบัญชาต้องการ อีกทั้งยังเป็นการช่วยให้พนักงานมีแนวทางในการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ของตนเองนำไปสู่การทำงานที่บรรลุเป้าหมายตามที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ
- ▲ เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูก**จัดทำขึ้นบนพื้นฐานของระดับสมรรถนะหรือสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวังจากตำแหน่งงานหนึ่ง (Expected Competency)** โดยการเปรียบเทียบกับระดับสมรรถนะในการทำงานจริงของพนักงานคนนั้น (Actual Competency) ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้กำหนดว่าอะไรคือ

สิ่งที่พนักงานจะต้องพัฒนาหรือปรับปรุงให้ดีขึ้น ด้วยการพิจารณาคัดเลือกเครื่องมือในการพัฒนา (Development Tools) ที่เหมาะสมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน เช่น การฝึกอบรม การมอบหมายงาน การสอนงาน การให้พนักงานเรียนรู้ด้วยตนเอง การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยงแก่พนักงาน เป็นต้น

- ▲ เป็นแผนงานที่เน้น**ข้อผูกพันหรือข้อตกลงในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learning Agreement)** ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ถือได้ว่าเป็นแผนงานที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน และบรรยากาศการทำงานที่ดีจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกเบื่อไปกับการทำงานประจำวันที่ซ้ำซากจำเจ จะเห็นได้ว่าความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงานย่อมเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้องค์กรสูญเสียพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานดาวเด่นที่มีผลการปฏิบัติดีเลิศ และมีศักยภาพในการทำงานสูง (High Performance and High Potential)
- ▲ เป็นระบบที่**จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวน ตรวจสอบ และเปลี่ยนแปลงได้** ซึ่ง IDP ควรมีการทบทวนจากหัวหน้างานและพนักงานอย่างน้อยปีละครั้ง โดย



ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่ในการประเมินสมรรถนะของพนักงานก่อนการจัดทำ IDP โดย**แผน IDP จะต้องจัดทำขึ้นก่อนปีงบประมาณ** เพื่อนำข้อมูลจาก IDP ไปจัดทำแผนงบประมาณค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงานที่รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานด้วยเช่นกัน

ข้อควรคำนึงถึงในการกำหนด IDP ก็คือ **IDP ไม่ใช่กระบวนการประเมินผลการทำงาน (Performance Appraisal)** เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงาน หรือการปรับเงินเดือน และการให้ผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ จะเห็นได้ว่าผู้บังคับบัญชาและพนักงานหลายคนมีความเข้าใจผิดอยู่มากและมองว่า IDP เป็นการลงโทษพนักงาน มอง IDP ในแง่ลบ ด้วยการมองว่าหากพนักงานคนใดที่ผู้บังคับบัญชามีการจัดทำ IDP ให้ ก็เท่ากับว่าพนักงานคนนั้นทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีผลงานเท่าที่ควร จึงต้องได้รับการลงโทษจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ IDP มิใช่แผนงานที่จะรับประกันว่าหากพนักงานได้รับการพัฒนาแล้ว พวกเขาจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งงานทันทีซึ่ง IDP เป็นแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้มีคุณสมบัติ มีขีดความสามารถ และศักยภาพในการทำงานสำหรับตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไปตามเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่กำหนดขึ้น

สรุปได้ว่าการจัดทำ IDP นั้นเป็นแผนพัฒนาขีดความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เน้นการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน IDP จึงเป็นเสมือนเข็มทิศหรือทิศทางในการวางแผนอาชีพของตนเองเพื่อสร้างความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการจัดทำ IDP ให้เกิดประโยชน์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความร่วมมือและมีการปฏิบัติตามแผน IDP อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำ IDP

ผู้เขียนมีความเชื่อว่า IDP เป็นแผนงานที่สำคัญที่องค์กรต่างสนใจและให้ความสำคัญในการนำแผนงานดังกล่าวมาใช้ในองค์กร และคำถามที่ผู้เขียนมักจะได้ยินเกี่ยวกับ IDP ก็คือ จะทำอย่างไรให้แผนงานดังกล่าวนี้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติให้เกิดผลผลิตที่ดีจริง

พบว่าบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจัดทำ IDP ให้ประสบความสำเร็จนั้นประกอบไปด้วย 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร
- 2) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา
- 3) พนักงาน และ
- 4) หน่วยงานบุคลากร

ซึ่งแต่ละกลุ่มบุคคลจะมีขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทที่ไม่เหมือนกันดังต่อไปนี้



กลุ่มบุคคล	บทบาท/หน้าที่ความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับ สูงสุดขององค์การ	▲ สนับสนุนและผลักดันให้ผู้บริหารและพนักงานปฏิบัติตาม IDP ตามที่กำหนดขึ้น ▲ อนุมัติให้การจัดทำ IDP เป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องทุกปี ▲ ติดตามผลการจัดทำ IDP ระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน พร้อมทั้งการนำ IDP ไปใช้ปฏิบัติ ▲ จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในแต่ละปีอย่างต่อเนื่อง
ผู้บังคับบัญชาที่มี ผู้ใต้บังคับบัญชา	▲ ทำความเข้าใจถึงกระบวนการและวัตถุประสงค์ของการจัดทำ IDP ▲ ปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนของ IDP ที่กำหนดขึ้น ▲ ประเมินสมรรถนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานในงานที่มอบหมายให้รับผิดชอบในปัจจุบัน ▲ ทำความเข้าใจถึงแหล่งหรือช่องทางการเรียนรู้เพื่อการพัฒนา สมรรถนะของพนักงานเป็นรายบุคคล ▲ กำหนดแนวทางหรือช่องทางการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมให้กับพนักงาน ▲ ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานถึงจุดเด่นและจุดที่พนักงานต้องพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น ▲ ชี้แนะพนักงานถึงขอบเขตงานที่พวกเขาสามารถเพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้นได้ ▲ ค้นหาโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงานในฟังก์ชันงานปัจจุบันหรืองานอื่นๆ ในองค์การ
พนักงาน	▲ มีส่วนร่วมในการประเมินขีดความสามารถของตนเองตามความเป็นจริง ▲ ทำความเข้าใจถึงแผนพัฒนาพนักงานที่ผู้บังคับบัญชากำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ และตั้งใจ ▲ ร่วมกับหัวหน้างานกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง



กลุ่มบุคคล	บทบาท/หน้าที่ความรับผิดชอบ
	▲ หาวิธีการในการทำให้เป้าหมายในสายอาชีพของตนเอง และผลงานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ ▲ ประเมินความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและเต็มใจที่จะรับรู้ผลการพัฒนาความสามารถของตนเองจากบุคคลอื่น
หน่วยงานบุคลากร	▲ สนับสนุนให้ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเห็นด้วยกับการนำเอา IDP มาใช้ในองค์กร ▲ จัดเตรียมแบบฟอร์มการจัดทำ IDP ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร ▲ ให้ความรู้และความเข้าใจถึงแนวทางการจัดทำ IDP แก่ผู้บริหารทุกหน่วยงานและพนักงานทั่วทั้งองค์กร ▲ ให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางการจัดทำแผน IDP กับผู้บริหารและพนักงาน ▲ ตอบข้อซักถามถึงวิธีการจัดทำแผน IDP เมื่อมีการสอบถามจากผู้บริหารและพนักงาน ▲ หาช่องทางในการสื่อสารเพื่อประชาสัมพันธ์เปลี่ยน Mindset หรือจิตสำนึกของผู้บริหารและพนักงานในการจัดทำ IDP ▲ ติดตามผลการปฏิบัติตามแผน IDP จากผู้บริหารและพนักงาน

นอกจากกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มหลักแล้ว องค์กรบางแห่งได้มีการว่าจ้าง**ที่ปรึกษาภายนอก (External Consultant) ในลักษณะของ Full Time หรือ Part Time** กล่าวคือ**ที่ปรึกษาแบบ Full Time** เป็นบุคคลภายนอกองค์กรที่ทำหน้าที่วางระบบ IDP ให้กับองค์กร ไม่ว่าจะ**เป็นแบบฟอร์ม IDP** ขั้นตอนหลักในการจัดทำ IDP พร้อมทั้งการกำหนดเครื่องมือ

การพัฒนาที่เหมาะสมขององค์กร ปกติแล้ว**ที่ปรึกษา**ในลักษณะนี้จะทำงานในรูปแบบของโครงการ (Project) โดยมีระยะเวลาที่กำหนดขึ้นไว้อย่างแน่นอน และหลังจากที่มีการจัดวางระบบ IDP ที่ชัดเจนแล้ว หน่วยงานบุคลากรจะทำหน้าที่รับผิดชอบและนำระบบ IDP ตามที่**ที่ปรึกษา**ออกแบบไว้ไปใช้ปฏิบัติต่อไป



สำหรับที่ปรึกษา Part Time นั้นพบว่าองค์กรหลายแห่งได้ว่าจ้างที่ปรึกษาภายนอกให้วางแนวทาง กำหนดประเด็นต่างๆ ที่สำคัญของการจัดทำ IDP และในองค์กรจะมีคณะทำงานที่รับผิดชอบและเป็นผู้จัดทำ IDP ตามกรอบหรือหลักปฏิบัติตามที่ที่ปรึกษาได้ออกแบบไว้ ซึ่งการว่าจ้างที่ปรึกษาในลักษณะนี้จะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายไม่มากนัก อีกทั้งยังเป็นการทำงานร่วมกับที่ปรึกษาซึ่งถือได้ว่าเป็นรูปแบบในการเรียนรู้ลักษณะหนึ่ง ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้จริงเกี่ยวกับ IDP อย่างไรก็ตามข้อจำกัดที่องค์กรจะต้องพิจารณาถึงก็คือ คณะทำงานจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อร่วมกันจัดทำ IDP ให้ประสบความสำเร็จรวมถึงการมีบุคลากรที่พร้อมในการจัดทำ IDP ให้กับพนักงาน

สรุปว่า กลุ่มบุคคลหลักที่ร่วมกันรับผิดชอบในการจัดทำ IDP ให้ประสบความสำเร็จนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับคนใดคนหนึ่งเท่านั้น ความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บังคับบัญชา พนักงาน และหน่วยงานบุคลากร ซึ่งในแต่ละกลุ่มงานจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน กล่าวคือ การจัดทำและนำ IDP ไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อันนำไปสู่ผลการดำเนินงานทั้งของพนักงาน หน่วยงาน และระดับองค์กรต่อไปในที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล หรือ IDP นั้นถึงแม้จะมีประโยชน์กับผู้บังคับบัญชา แต่อย่างไรก็ตามพบว่า องค์กรที่จัดทำ IDP และประสบความสำเร็จนั้นมีไม่มากนัก คำถามก็คือ อะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำ IDP และการนำเอาแผนงานดังกล่าวมาใช้ในองค์กรนั้นถึงไม่ประสบผลสำเร็จกับองค์กรหลายๆ แห่งเท่าที่ควร ผู้เขียนขอสรุปปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจนทำให้แผนงานดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จ โดยไม่สามารถถูกนำมาใช้ปฏิบัติในองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง ดังต่อไปนี้

1. ขาดทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญเรื่อง IDP อย่างแท้จริง

โดยปกติทีมงานที่เป็นผู้คิดริเริ่มวางแผน และติดตามผลของการจัดทำ IDP ก็คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ที่รับผิดชอบงานฝึกอบรมและงานพัฒนาบุคลากรในองค์กร พบว่าทีมงานดังกล่าวนี้ไม่มีความรู้และความเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการจัดทำและการนำ IDP ไปใช้ โดยมากนักพัฒนาบุคลากรที่ต้องการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงาน มักจะนำข้อมูลดังกล่าวนี้มาจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นส่วนที่ผู้บังคับบัญชาได้ระบุ



ไว้ว่าอะไรเป็นจุดแข็งและอะไรเป็นจุดอ่อน ที่พนักงานจะต้องพัฒนา ทั้งที่จริง ๆ แล้ว กระบวนการวิเคราะห์หาข้อที่พนักงาน ต้องพัฒนานั้นมีกระบวนการมากมาย และสามารถทำเป็นระบบและขั้นตอนที่แยก ออกจากกระบวนการประเมินผลการ ทำงานได้ ดังนั้น จากปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้เขียนเสนอแนะว่าบุคคลที่รับผิดชอบให้ ริเริ่มและวางแผนนำ IDP มาประยุกต์ใน องค์การนั้นจะต้องค้นคว้าหาข้อมูลและ ศึกษาแนวคิด ขั้นตอนและหลักปฏิบัติใน การจัดทำ IDP เสียก่อน รวมถึงการติดต่อ ขอดูงานจากองค์การอื่น ๆ โดยให้องค์การ เหล่านั้นเล่าถึงหลักปฏิบัติและข้อควรระวัง ในการจัดทำ IDP

2. ไม่มีระบบการสื่อสารและ ถ่ายทอดแนวคิด IDP ให้กับพนักงาน

จะเห็นได้ว่าปัจจัยหลักที่นำไปสู่ ความสำเร็จของการจัดทำ IDP ก็คือ การ จัดทำแผนการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจ กับพนักงานทุกคนในองค์การให้รับรู้ร่วมกัน ถึงประโยชน์และแนวคิดของ IDP พบว่า องค์การโดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญ กับการให้ความรู้แก่ผู้บังคับบัญชาถึงขั้น ตอนและวิธีการจัดทำ IDP เพื่อให้ผู้ บริหารเหล่านี้เข้าใจและจัดทำ IDP ให้กับ พนักงานอย่างถูกต้อง โดยลืมคิดไปว่า แผนงานดังกล่าวนี้พนักงานจะเป็นผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมากที่สุดและหากพนักงาน ขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้ถึงหลักปฏิบัติ

ของ IDP พนักงานเหล่านี้จะกลัว ไม่เห็นด้วย จนทำให้พวกเขาปฏิเสธ ไม่ยอมรับแผนงานที่จัดทำขึ้น อันเนื่อง มาจากความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่าง พนักงานกับผู้บริหาร และจากประเด็น ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เองผู้เขียนขอฝากให้ทีมงาน ทรัพยากรมนุษย์ช่วยกันคิดหาวิธีการ เผยแพร่ สื่อสารแนวคิดของ IDP ด้วย ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย มิใช่แค่ การจัดฝึกอบรมในห้องเรียนอย่างเดียว เท่านั้น ช่องทางการสื่อสารอื่นๆ เช่น เสียง ตามสาย บอร์ดประชาสัมพันธ์ วารสาร ภายใน อินทราเน็ตในองค์การ จดหมาย เวียน การส่งเมลเกี่ยวกับ IDP ถึงผู้บริหาร โดยตรง เป็นต้น พบว่าช่องทางการ สื่อสารเหล่านี้จะต้องทำอย่างต่อเนื่อง ตลอดทั้งปี

3. ผู้บริหารมักไม่มีเวลาในการ จัดทำและนำ IDP ไปใช้ในการพัฒนา ทีมงาน

ผู้บริหารมักจะบ่นเสมอว่า งานยุ่ง ติดประชุม มีนัดลูกค้าด่วนมาก พบว่า ผู้บริหารเหล่านี้มักจะมุงงานเป็นหลัก มากกว่ามุงเรื่องคน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่ ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของ IDP และขาดการสนับสนุนเรื่องเวลาและ งบประมาณเพื่อพัฒนาทีมงานอย่างจริงจัง ผู้บริหารเหล่านี้จะประสบปัญหาเรื่อง อัตราการลาออกของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้น และหากหนึ่งในจำนวนพนักงานที่ขอลา



ออกจากองค์กรไปเป็นคนเก่งและคนดี (Talented People) และอะไรจะเกิดขึ้นกับการหน่วยงานและองค์กรนี้ พบว่าหนึ่งในเหตุผลหลักที่ Talented People มักจะขอลาออกจากองค์กรไป นั่นก็คือขาดการพัฒนาขีดความสามารถของพวกเขาแบบต่อเนื่อง ซึ่ง IDP เป็นอีกหนึ่งวิธีการในการจูงใจและรักษานักงานดาวเด่นเหล่านี้ไว้ในองค์กรได้ ดังนั้น ผู้เขียนขอเสนอแนะว่าฝ่ายบุคลากรควรจัดอบรมเรื่องแนวคิดของการเป็นผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชา โดยสามารถแยกเป็น 3 ส่วนที่เรียกว่า ได้แก่ 1) Basic Leadership สำหรับพนักงานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งหัวหน้างาน 2) Advanced Leadership สำหรับหัวหน้างานที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้จัดการ และ 3) Professional Leadership สำหรับผู้จัดการที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงต่อไป ทั้งนี้ เนื้อหาในแต่ละส่วนของหลักสูตร Leadership จะต้องสอดแทรกเรื่องงานบุคคลที่ผู้บริหารควรรับรู้ได้ด้วย

4. ขาดการกำหนดเป็นนโยบายอย่างชัดเจน

ความสำเร็จของการจัดทำ IDP ส่วนหนึ่งที่สำคัญอยู่ที่การจัดทำขึ้นอย่างต่อเนื่องทุก ๆ ปี ไม่ใช่ทำเพียงแค่ปีเดียวเท่านั้น ผู้เขียนไม่อยากให้ผู้บริหารมองว่า IDP คือโครงการหรือแผนงานพิเศษที่กำหนดขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารควรมองว่า IDP เป็นกิจกรรมหรือขั้นตอนปฏิบัติที่อยู่ใน

หัวใจของคนทำงาน เป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง พบว่าความยากอยู่ที่จะทำอย่างไรให้ผู้บริหารคิดและรู้สึกเช่นนี้ ผู้เขียนเสนอแนะว่าผู้บริหารระดับสูงสุด ไม่ว่าจะเป็น CEO หรือ MD จะต้องใส่ใจและให้ความสำคัญในการจัดทำ IDP ด้วยการกำหนดเป็นนโยบายอย่างเป็นทางการเป็นลายลักษณ์อักษรขึ้นมา เป็นงานหนึ่งที่ถูกกำหนดขึ้นใน Job Description ของผู้บริหารทุก ๆ คน ทั้งนี้ ควรจัดตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานด้าน HR ที่ประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงสุด และผู้บริหารของแต่ละสายงาน รวมทั้งตัวแทนจากฝ่าย HR เพื่อตรวจสอบ IDP ที่จัดทำขึ้น พร้อมทั้งติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนงานดังกล่าว ตลอดจนร่วมกันคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำ IDP ไปใช้ปฏิบัติในองค์กร และอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้เขียนขอเตือนใจผู้บริหารระดับ CEOทั้งหลายว่าอย่าคาดหวังความสำเร็จในการจัดทำแผน IDP ในปีแรกๆ เนื่องจากผู้บริหารต้องการเห็นผลของการจัดทำ IDP เร็วๆ ต้องการให้หัวหน้างานทุกคนจัดทำและนำแผน IDP ไปปฏิบัติใช้อย่างจริงจัง ซึ่งผู้เขียนขอย้ำเสมอว่า การจัดทำ IDP จะต้องใช้เวลา ปีแรกๆ ของการจัดทำ IDP อย่าเพิ่งคาดหวังความสำเร็จของแผนนี้ ร้อยเปอร์เซ็นต์ เรื่องของคนจะต้องทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป ต้องอาศัยระยะเวลาและการสนับสนุนผลักดันให้ IDP เป็น



แผนงานหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องทำ เพียงเท่านี้ ผู้เขียนเชื่อว่า IDP จะเข้าไปอยู่อยู่ในวิถีชีวิตการทำงานของผู้บริหารในองค์กรอย่างแน่นอน

จะเห็นได้ว่าปัญหาและอุปสรรคที่หยิบยกขึ้นมาจะเป็นข้อเตือนใจหรือข้อพึงระวังให้นักพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้คิดและหาทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรของท่านก่อนนำ IDP ไปใช้กับผู้บริหาร ซึ่งปัญหาเหล่านี้จะถูกแก้ไขได้นั้นจะต้องขึ้นอยู่กับ การสนับสนุนจากพนักงานทุกคนทุกระดับในองค์กร โดยมีคณะกรรมการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำหน้าที่วางแผน ตรวจสอบและติดตามผลของการจัดทำ IDP อย่างจริงจัง

จุดเริ่มต้นในการจัดทำ IDP

จากปัญหาและอุปสรรคที่กล่าวถึงแล้วในการจัดทำ IDP ผู้เขียนเชื่อว่าข้อพึงระวังเหล่านี้จะช่วยจุดประกายให้นักพัฒนาบุคลากรทั้งหลายเริ่มหาแนวทางในการป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรของท่าน นอกจากนี้ ผู้เขียนขอแนะนำแนวทางที่เป็นเสมือนจุดเริ่มต้น

ในการจัดทำ IDP ให้ประสบผลสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการเตรียมการหรือการเตรียมความพร้อมในเรื่องการจัดทำข้อเสนอหรือโครงการจัดทำ IDP

การจัดทำข้อเสนอหรือโครงการ IDP

ข้อเสนอหรือโครงการเป็นกรอบหรือแผนงานที่นักพัฒนาบุคลากรจะต้องจัดทำขึ้นและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับ CEO/MD เพื่อพิจารณาและอนุมัติการนำแนวคิด IDP มาใช้ในองค์กร แผนงานที่ดีที่มีข้อมูลพร้อมย่อมช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงเกิดความเข้าใจถึง IDP อย่างถ่องแท้ ทั้งนี้ ข้อเสนอการจัดทำ IDP จะต้องประกอบไปด้วยเนื้อหาหรือประเด็นหลักที่สำคัญ ได้แก่

เหตุผลความจำเป็น—การเขียนเหตุผลความจำเป็นที่ดีนั้นจะต้องอ้างถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงขององค์กรมากกว่าการเขียนเหตุผลกว้าง ๆ ตามหลักวิชาการ ผู้เขียนเสนอแนะว่าหากเป็นไปได้ข้อเสนอสมควรอ้างถึงสถิติหรือข้อมูลที่เกิดขึ้นภายในบริษัท เช่น

การจัดทำ IDP ในบริษัท xxxxxx เนื่องจากว่าแผนงานดังกล่าวจะช่วยทำให้เป้าหมายหรือผลสำเร็จของหน่วยงานเพิ่มขึ้น จากข้อมูลปัจจุบันพบว่ายอดขายในปี 2551 ลดลงจากปี 2550 ประมาณ 15% และจากการสอบถามผู้บริหารสายงานขาย พบว่าผู้จัดการฝ่ายขายที่มีเป็นผู้จัดการใหม่ที่ถูกเลื่อนตำแหน่งงานขึ้นมา ประสบการณ์ในการบริหารและพัฒนาทีมงานขายมีน้อยมาก และจากปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เอง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จึงเห็นว่าบริษัทควรจะนำแนวคิด IDP มาประยุกต์ใช้ในองค์กร



ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ–ส่วนถัดไปที่จะต้องระบุไว้ในข้อเสนอก็คือ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการจัดทำ IDP เป็นการกล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการนำ IDP มาประยุกต์ใช้ในองค์กร การเขียนประโยชน์ของการจัดทำ IDP นั้น นักพัฒนาบุคลากรจะต้องเขียนให้ละเอียด ไม่ควรเขียนประโยชน์โดยรวมของการจัดทำ IDP ทั้งนี้ ประโยชน์ที่เกิดขึ้นนั้นจะต้องอ้างถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับกลุ่มบุคคล 4 กลุ่มหลัก ก็คือ ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน ต่อตัวหัวหน้างาน ต่อองค์กร และต่อหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ซึ่งประโยชน์ที่ถูกระบุไว้อย่างชัดเจนย่อมมีส่วนอย่างมากในการโน้มน้าวใจให้ CEO/MD ตระหนักถึงความสำคัญ ซึ่งจะมีผลต่อการพิจารณาอนุมัติให้ดำเนินการหรือไม่ดำเนินการในการนำ IDP มาใช้ในองค์กร

ขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินงาน–ข้อเสนอโครงการที่ดีจะต้องประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินงานอย่างละเอียด ดังนั้นบุคคลที่ทำหน้าที่ในการจัดทำข้อเสนอโครงการนั้นจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงแนวคิดและกระบวนการในการจัดทำ IDP พอสมควร เพราะไม่เช่นนั้นแล้วผู้เขียนจะไม่สามารถแยกแยะขั้นตอนการนำ IDP มาใช้ในองค์กรได้อย่างละเอียด และยังเขียนขั้นตอนการจัดทำ IDP ได้อย่างชัดเจน ย่อมทำให้ผู้บริหารที่ทำหน้าที่

อนุมัติการนำแนวคิด IDP มาใช้ เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนว่าแผนงานดังกล่าวมีใช้ทำขึ้นโดยใช้เวลาเพียงแคว้นหรือสองวันเท่านั้น นอกจากขั้นตอนที่ต้องถูกกำหนดขึ้นแล้ว ผู้เขียนข้อเสนอโครงการจะต้องกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจนว่าจะต้องใช้ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดเมื่อไหร่ เช่น ขั้นตอนการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของพนักงานจะต้องทำช่วงเวลาใด และการจัดทำแผน IDP จะเกิดขึ้นเมื่อไหร่ ปีละครั้งหรือสองครั้ง การแจ้งผล IDP ให้พนักงานรับรู้จะต้องเริ่มต้นช่วงใด เป็นต้น

ทรัพยากรการดำเนินงาน–ทรัพยากรที่ต้องใช้ประกอบด้วย 2 ส่วนหลักที่สำคัญ ได้แก่ ทีมงานที่ทำหน้าที่ออกแบบระบบ IDP และงบประมาณการดำเนินงาน สำหรับประเด็นแรก พบว่าทีมงานที่ทำหน้าที่คิดริเริ่มในการนำเครื่องมือ IDP มาใช้ในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ดูแลเรื่องการพัฒนาบุคลากรในองค์กร หน่วยงานดังกล่าวนี้มีหน้าที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ด้วยการคิดหาเครื่องมือในการบริหารจัดการ (Management Tools) ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร และ IDP เป็นอีก Management Tools ที่ผู้บริหารทั้งหลายจะต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาพนักงานของตนเอง



สำหรับประเด็นที่สอง ได้แก่ งบประมาณการดำเนินงานที่ประกอบไปด้วย ค่าใช้จ่ายในเรื่องหลักๆ ได้แก่ ค่าบริการ ที่ปรึกษา ค่าวิทยากรอบรม ค่าเตรียมการ และจัดอบรม IDP เช่น ค่าอาหาร ของว่าง ค่าเดินทาง ค่าเอกสาร เป็นต้น และถ้าเป็นไปได้ นักพัฒนาบุคลากรจะต้อง แยกแยะค่าใช้จ่ายโดยละเอียดว่าจะต้องใช้งบประมาณเท่าไรในการนำ IDP มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จ

การวัดผลสำเร็จ – ข้อเสนอหรือโครงการที่จะต้องระบุถึงวิธีการวัดและประเมินผลสำเร็จของการนำเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำเสนอให้ผู้บริหารระดับ CEO/MD รับรู้ว่าเครื่องมือที่นำมาใช้เหล่านั้น

ประสบความสำเร็จไปแล้วกี่เปอร์เซ็นต์ และเช่นเดียวกัน IDP ที่ดีนั้นจะต้องสามารถวัดผลสำเร็จของแผนงานนี้ได้ ทั้งนี้รูปแบบการวัดความสำเร็จ ถ้าให้ง่ายที่สุด ก็คือการตรวจสอบจากกำไร รายได้ ที่เป็นข้อมูลเชิงตัวเลขทางการเงิน รวมไปถึงการวัดพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่ทำงานดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งนักพัฒนาบุคลากรสามารถประเมินได้จากการสอบถามโดยตรงจากหัวหน้างาน หรือการสังเกตพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน

ผู้เขียนเชื่อว่าจุดเริ่มต้นที่ดี ย่อมมีชัยไปกว่าครึ่ง นั่นหมายถึงความสำเร็จในการนำ IDP มาใช้นั้นอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อม...





การศึกษาดูงานต่างประเทศ “หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52”

รุ่งระวี สมหอม¹

สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้ดำเนินการ พัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมสู่ การเป็นนักบริหารและนักปกครองระดับสูง ตามหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52 โดยมีนายชยาวุธ จันทร ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ เป็น ผู้อำนวยการโครงการการศึกษาอบรมฯ

หลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52 ประกอบด้วยข้าราชการ/ พนักงานรัฐวิสาหกิจของกระทรวง

มหาดไทย 73 คน ข้าราชการจากกระทรวง อื่นๆ 30 คน กิจกรรมการฝึกอบรม ที่สำคัญประการหนึ่งคือ การศึกษาดูงาน ต่างประเทศ จุดประสงค์เพื่อเปิดโลกทัศน์ มุมมองระดับสากล และการเรียนรู้ ประสบการณ์ในต่างประเทศ ศึกษา เปรียบเทียบการบริหารจัดการองค์กร เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพ องค์กร ในการศึกษาดูงานต่างประเทศ สถาบันดำรงราชานุภาพ ได้รับเกียรติ จากท่านรองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็น หัวหน้าคณะในการเดินทาง รวม 3 คณะ

¹ วิทยาลัยมหาดไทย สถาบันดำรงราชานุภาพ



คณะที่ 1 ดร. สุรพล กาญจนะ- จิตรา รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็น หัวหน้าคณะ ศึกษาดูงาน ณ ประเทศ สาธารณรัฐฝรั่งเศส และสหพันธ์ สาธารณรัฐเยอรมัน ระหว่างวันที่ 25 พฤษภาคม -1 มิถุนายน 2551 รวม 3 แห่ง รายละเอียดการศึกษา ดูงาน มีดังนี้

1. ประเด็น “Decentralization and Public Private Partnership in Local Development” : Agence Francaise de Developpement (AFD) ณ เมือง Paris

AFD เป็นองค์กรเพื่อการพัฒนา แห่งประเทศฝรั่งเศส (กองทุนเพื่อการ พัฒนาสิ่งแวดล้อม) เป็นสถาบันการเงินที่มี ลักษณะเฉพาะ ที่จัดตั้งขึ้นคล้ายกับ รัฐวิสาหกิจ มีสำนักงานใหญ่ที่ปารีส ประเทศ ฝรั่งเศส และมีสำนักงานทั่วโลก 60 แห่ง (ส่วนใหญ่เป็นประเทศกำลังพัฒนา) และมีสำนักงานที่กรุงเทพฯ ประเทศไทยด้วย

AFD มีบทบาทภารกิจสนับสนุน การพัฒนาในหลายด้าน ได้แก่ การพัฒนา ชนบท การพัฒนาชุมชนเมือง การพัฒนา ท้องถิ่น และมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน การกระจายอำนาจการปกครองของ องค์กรปกครองท้องถิ่น รวมถึงการพัฒนา การพิทักษ์และปกป้องสิ่งแวดล้อม ของโลก

ด้วยวิธีการให้กู้ยืมเงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ และผ่อนชำระระยะยาว โดยโครงการ



ที่ขอรับการสนับสนุนจะต้องสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ AFD กำหนดไว้

AFD ในประเทศไทยเริ่มดำเนินการ เมื่อปี พ.ศ. 2547 มีการจัดทำ Action Plan ระหว่างรัฐบาลฝรั่งเศสและรัฐบาลไทยใน รูปของแผน 5 ปี (พ.ศ. 2547-2551) รัฐบาลฝรั่งเศสต้องการแสดงความตั้งใจที่จะ เข้ามาพร้อมกับรัฐบาลไทยในการ ให้ความช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาใน อนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขงด้านวิชาการใน ลักษณะไตรภาคี และล่าสุดเมื่อต้นเดือน เมษายนที่ผ่านมา ตัวแทน AFD ได้ลงนาม ในความตกลงเกี่ยวกับการคุ้มครอง อุทยานแห่งชาติและการสนับสนุนทาง ด้านการเงินแก่การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นเวลา 3 ปี



**2. ประเด็น “บทบาทของจังหวัด/
ผู้ว่าราชการจังหวัดในการกำกับดูแล
และสนับสนุนการปกครองท้องถิ่น” :
City of Dijon ณ เมือง Dijon จังหวัด
Burgundy**

การบริหารราชการแผ่นดินของ
ประเทศฝรั่งเศส แบ่งเป็นส่วนกลาง ส่วน
ภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ประเทศฝรั่งเศส
มีแคว้นในภาคพื้นทวีปยุโรป 22 แคว้น
(ผู้ว่าราชการภาค 22 ภาค) 100 จังหวัด
(ผู้ว่าราชการจังหวัด 100 จังหวัด) ทั้งนี้
ผู้ว่าราชการจังหวัด ที่ตั้งภาค/กลุ่มจังหวัด
จะมีสถานะเป็นผู้ว่าราชการภาค/กลุ่มจังหวัด
ด้วย

การบริหารราชการส่วนภูมิภาค
ประกอบด้วยภาค และจังหวัด โดย
รัฐบาลแต่งตั้งผู้ว่าราชการภาคและจังหวัด
เป็นตัวแทนรัฐบาล ทำหน้าที่กำกับดูแล
งานของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับรัฐบาล
และเป็นประโยชน์ต่อประชาชน ในขณะที่
ภาคดูแลงานในภาพรวมของกลุ่มจังหวัด
จังหวัดดูแลนโยบายสำคัญด้านเศรษฐกิจ
และสังคม ความยากจน อาชีพ ทั้งนี้ ใน
อีกบทบาทหนึ่งของจังหวัดจะมีฐานะเป็น
หน่วยการปกครองท้องถิ่นด้วย

ประเทศฝรั่งเศสมีการปกครอง
ท้องถิ่น 3 รูปแบบ คือ

- **เทศบาล** เป็นการปกครองท้องถิ่น
ที่เล็กและเก่าแก่ที่สุด องค์การบริหาร

เทศบาลได้รับการเลือกตั้งโดยตรงทุก 6 ปี
คณะกรรมการเทศบาลจะเลือกสมาชิก
ของคณะกรรมการ 1 คน ทำหน้าที่นายก-
เทศมนตรี ซึ่งมีอำนาจในการบริหารภายใน
เทศบาล รวมทั้งการบริหารงบประมาณ
เป็นตัวแทนของรัฐในการจัดทำนิติกรรม
ของรัฐ จัดทะเบียน รักษาความสงบเรียบร้อย
จัดการเลือกตั้งภายในและจัดทำประกาศ
ต่าง ๆ ของรัฐ

- **จังหวัด** เป็นการปกครองท้องถิ่น
ที่จัดตั้งขึ้นภายหลังการปฏิวัติฝรั่งเศส
เมื่อปี 2332 มีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็น
ผู้บริหารงานจังหวัดในส่วนความรับผิดชอบ
ของรัฐ รวมทั้งการประสานงานระหว่าง
รัฐบาลกลางกับองค์การบริหารจังหวัดและ
พื้นที่จังหวัดที่มีสถานะใหม่เป็นหน่วยงาน
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทับซ้อนอยู่กับการ
ปกครองส่วนภูมิภาค เมื่อรัฐบาลได้มีการ
โอนอำนาจทางการบริหารกิจการสาธารณะ
ต่าง ๆ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บทบาทใน
ฐานะผู้บริหารของผู้ว่าราชการจังหวัดก็ถูก
แทนที่โดยประธานสภาจังหวัดที่มาจาก
การเลือกตั้งแยกออกจากจังหวัดในฐานะ
ภูมิภาค

- **ภาคหรือมณฑล** เป็นการ
ปกครองท้องถิ่นที่เกิดขึ้นล่าสุดเมื่อปี พ.ศ.
2529 ตามนโยบายกระจายอำนาจ เป็นการ
รวมจังหวัดเข้าด้วยกัน โดยให้จังหวัด



ที่ใหญ่ที่สุดเป็นที่ตั้งของภาค และผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดภาคด้วย องค์การบริหารภาคมีการเลือกตั้งโดยตรงทุก 6 ปี และมีเลือกตั้งประธานเพื่อทำหน้าที่บริหารงาน คน เงิน

ประเทศฝรั่งเศสมีการปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเข้มแข็งมากเนื่องจากมีการรวมกลุ่มชุมชนตามธรรมชาติของพื้นที่ ประชากร วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และสังคม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างราชการส่วนกลาง ภูมิภาคและท้องถิ่น มีการปรับปรุงและแก้ไขหรือออกกฎหมายกระจายอำนาจเพื่อให้มีการบริหารงานที่อิสระ แต่อยู่ภายใต้การกำกับของรัฐบาลที่เข้มแข็ง อย่างไรก็ตามความเป็นมาของรูปแบบโครงสร้างของหน่วยงานภูมิภาคและท้องถิ่นอาจมีความสลับซับซ้อนและมีหน้าที่ทับซ้อนกัน คือ ภาคและจังหวัดทำหน้าที่ของท้องถิ่นด้วย ในขณะเดียวกันเป็นภูมิภาคที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของส่วนกลางคือรัฐบาล เพื่อกำกับดูแลไม่ให้ท้องถิ่นออกนอกระเบียบของส่วนกลาง

3. ประเด็น “การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยว (Tourism Management)” : การท่องเที่ยวเมืองสตราสบูร์ก แคว้นอัลซาส

แคว้นอัลซาสเป็นส่วนหนึ่งของจักรวรรดิโรมันอันศักดิ์สิทธิ์ ตั้งอยู่บริเวณ

พรมแดนทางทิศตะวันตก ของประเทศฝรั่งเศสและทางทิศตะวันตกของแม่น้ำไรน์ ติดกับประเทศเยอรมนีและสวิตเซอร์แลนด์ ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 17 และ 20 ประเทศฝรั่งเศสและเยอรมนี ผลัดกันครอบครอง ทำให้แคว้นอัลซาสมีประวัติศาสตร์ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรม ในลักษณะผสมผสานระหว่างฝรั่งเศสและเยอรมนีที่น่าสนใจมากมาย รวมทั้งมีเมืองหลวงและเมืองที่ใหญ่ที่สุด คือ เมืองสตราสบูร์ก

เมืองสตราสบูร์ก เป็นเมืองศูนย์กลางการบริหารของสหภาพยุโรป จึงเป็นเมืองที่มีความสำคัญและเป็นศูนย์กลางทางการเมืองและการต่างประเทศ เคยเป็นที่ตั้งที่ทำการขององค์การหรือสถาบันที่สำคัญในยุโรปหลายแห่ง นอกจากนี้ เมืองสตราสบูร์กเป็นเมืองมรดกโลก ที่มีทรัพยากรแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติ ทางประวัติศาสตร์ โบราณคดี และทางวัฒนธรรม อาทิ แม่น้ำไรน์ ไร่องุ่น และโรงงานผลิตไวน์ในแถบชานเมือง โบสถ์ใหญ่ โบสถ์เซนต์พอลล์ พิพิธภัณฑ์วัฒนธรรมต่างๆ ของประเทศฝรั่งเศส และประเทศเยอรมนี เมืองสตราสบูร์กมีสภาพอากาศธรรมชาติที่น่าท่องเที่ยว การพัฒนาระบบคมนาคมในการเดินทางเข้าเมืองสะดวก รวดเร็ว ถนนทางเดิน ถนนรถจักรยาน ถนนรถยนต์ มีรถรางไฟฟ้า ทำให้เกิดความสะดวกสบาย

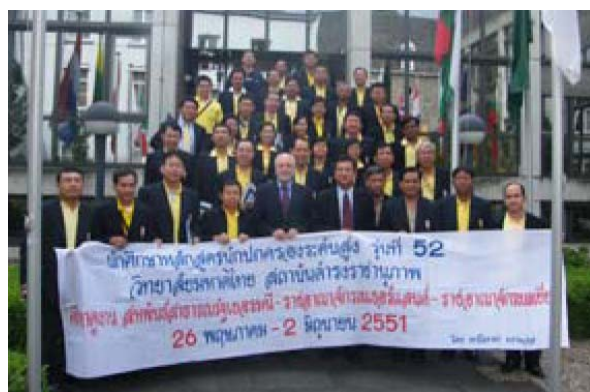


เมืองสตราสบูร์ก มีมาตรฐานความปลอดภัยของนักท่องเที่ยวในระดับสูงมาก มีระบบการเตือนภัย การเฝ้าระวัง และระบบการช่วยเหลือนักท่องเที่ยวที่ได้มาตรฐานสร้างความมั่นใจให้กับนักท่องเที่ยว และการบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวมีลักษณะเป็นภาคีการพัฒนา ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชน กล่าวคือ การบริหารจัดการด้านการท่องเที่ยวอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรเอกชน ภาครัฐคือ เทศบาลเมืองสตราสบูร์ก มีหน้าที่เพียงการกำหนดนโยบายสนับสนุนการดำเนินงานและสนับสนุนการเงินให้แก่องค์กรที่รับผิดชอบด้านการท่องเที่ยว ดังกล่าว ขณะเดียวกันภาคเอกชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจการท่องเที่ยว ได้แก่ โรงแรมต่างๆ ก็มีส่วนร่วมสนับสนุนงบประมาณให้แก่องค์กรท่องเที่ยวของเมืองส่วนหนึ่งด้วย

คณะที่ 2 ดร.นิรันดร์ จงวุฒิเวศย์ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นหัวหน้าคณะ ศึกษาดูงาน ณ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ราชอาณาจักรเบลเยียม และสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน ระหว่างวันที่ 26 พฤษภาคม - 2 มิถุนายน 2551 รวม 3 แห่ง รายละเอียดการศึกษา ดูงานมีดังนี้

1. ประเด็น “Public Administration” : European Institute of Public Administration (EIPA) ณ เมือง Masstricht

European Institute of Public Administration (EIPA) เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมสัมมนา ท่ามกลางความหลากหลายทางภาษาและวัฒนธรรม EIPA ก่อตั้งเมื่อ พ.ศ. 2524 โดยกฎหมายของเนเธอร์แลนด์ เพื่อให้บริการด้านสาธารณะในเรื่องการเรียนรู้และการพัฒนาภาครัฐ มีรูปแบบการบริหารงานไม่ใช่แบบราชการ รายได้ 30% (จะเป็น Fix cost ในเรื่องเงินเดือนและค่าจ้าง) จาก EU โดยจะต้องหารายได้เลี้ยงตัวเองอีก 70% ซึ่งแหล่งที่มาของรายได้และกิจกรรมที่กลุ่มประเทศ EU มอบหมาย คือ การฝึกอบรม การสัมมนา เจ้าหน้าที่ของ





EU ให้คำปรึกษาและแนะนำเชิงลึกเพื่อการแก้ไขปัญหานองครุ การวิเคราะห์กระบวนการธุรกิจ การให้คำปรึกษาทางด้านยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การศึกษาวิจัยที่ประเทศทั้งหลายในกลุ่ม EU ได้มอบหมายให้ศึกษาและจัดพิมพ์เอกสารด้านวิชาการต่างๆ เพื่อเผยแพร่งานวิจัยใหม่ๆ ในด้านการพัฒนา

เมื่อปี พ.ศ. 2539 ศ.ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้เข้าอบรมที่ EIPA และได้้นำแนวคิดและรูปแบบของการบริหารงาน EIPA มาปรับใช้ในการเป็นหน่วยงานกลางที่มีความทันสมัยและคล่องตัวในการบริหารงานแบบมีอิสระไม่อยู่ในระบบราชการ ปัจจุบันสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้นำรูปแบบการบริหารงานแบบ CBU มาใช้ในการจัดอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง (นปส.) รุ่นที่ 52

2. ประเด็น “การบริหารจัดการ ปรับสภาพพื้นที่เพื่อสร้างเมืองใหม่” : New Land Polder Museum ณ เมือง Lelystad

พิพิธภัณฑ์ New Land Polder เป็นที่แสดงความเป็นมาและวิวัฒนาการของการสร้างเขื่อน (dyke) กันทะเลแล้ววิดน้ำออกเพื่อให้ได้แผ่นดินเพิ่มส่วนที่เป็นพื้นดินที่ได้มานี้เรียกว่า Polder

ย้อนไปเมื่อ 7,000 ปีก่อนคริสตกาล ประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นแผ่นดินเดียวเชื่อมติดกับประเทศอังกฤษ ต่อมาคลื่นกัดเซาะจนแผ่นดินแยกจากกันและมีสภาพเป็นพื้นที่น้ำท่วมถึง มีน้ำท่วมได้รับผลกระทบต่อการขึ้นลงของน้ำทะเลและเป็นพื้นที่สามเหลี่ยมปากแม่น้ำ ปี พ.ศ. 2469 นักลงทุนซึ่งเป็นวิศวกรได้เสนอแนวความคิดในการสร้าง Polder แต่เขาเสียชีวิตเมื่อปี พ.ศ. 2473 ต่อมารัฐบาลเนเธอร์แลนด์ได้สานต่อและให้การสนับสนุนแนวความคิดดังกล่าว ระหว่างปี พ.ศ. 2479-2483

การสร้าง Polder มีวิธีการจัดการคือ 1) **สร้างเขื่อนปิดปากน้ำ** ระยะทาง 32 กิโลเมตร ปิดบริเวณสามเหลี่ยมปากแม่น้ำ ลักษณะเป็นคันดินกันน้ำในทะเลโดยใช้ดิน ทราบ โคลน หญ้าแห้ง วางทับเป็นชั้นๆ แล้วเอาหินไปวางเรียงให้มีความสูงจากระดับน้ำทะเล 10-12 เมตร สันเขื่อนใช้เป็นถนนในการคมนาคมเชื่อมเกาะต่างๆ 2) **สร้างประตูระบายน้ำและสถานีสูบน้ำ** เพื่อระบายน้ำออกและเป็นการควบคุมระดับน้ำจืดและน้ำเค็มซึ่งในสมัยก่อนใช้กังหันลมเป็นระหัดวิดน้ำ

พื้นฐานประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นประเทศเกษตรกรรม เมื่อสามารถหาพื้นที่ดินเพิ่มจาก Polder ต่างๆ ได้แล้วก็ใช้ปลูกหญ้าเลี้ยงสัตว์หรือปลูกพืชผักต่างๆ ได้ โดยอาศัยน้ำจืดจากคูคลองที่ขุดไว้



เพื่อระบายนํ้ามาใช้ในการเกษตรอีกทางหนึ่ง การเกษตรกรรมของเนเธอร์แลนด์ทำรายได้ให้ประเทศนับหมื่นล้านบาท/ปี รายได้ที่สำคัญมาจากการปลูกดอกไม้ขายไปทั่วโลก เช่น ดอกทิวลิป ดอกกุหลาบ ซึ่งถือว่าประเทศเนเธอร์แลนด์เป็นศูนย์กลางตลาดดอกไม้โลก การได้ที่ดินจาก Polder เป็นการสอดคล้องกับความถนัดและความชำนาญทางด้านเกษตรกรรมของประชาชนเนเธอร์แลนด์ อีกทั้งกั้นหั้นลมที่เป็นระหัดวิดน้ำ ยังเป็นสัญลักษณ์ของประเทศในเรื่องการท่องเที่ยวจนถึงทุกวันนี้

ปัจจุบันประเทศเนเธอร์แลนด์มี Polder อยู่ 5 แห่ง คิดเป็นพื้นที่ดินที่ได้กลับคืนมารวมประมาณ 166,000 เฮกเตอร์ และยังวางแผนที่จะสร้างอีก 1 แห่งในอนาคต

3. ประเด็น “การบริหารจัดการท่าเรือขนาดใหญ่” ณ การท่าเรือ Rotterdam

ท่าเรือ รอตเตอร์แดม (Rotterdam's Port) เป็นท่าเรือและตลาดหลักของยุโรป ขนส่งสินค้าในระดับโลกกว่า 350 ล้านตันต่อปี เป็นท่าเรือที่มีเส้นทางเดินเรือมากที่สุดในโลก ประมาณ 500 เส้นทาง มีลูกค้าทั้งทวีปยุโรปประมาณ 400 ล้านคน ในรัศมี 1,600 กิโลเมตร มีการขนส่งทางทะเล 30,000 เที่ยวต่อปี และทางบก 130,000 เที่ยวต่อปี ปัจจุบัน

จำแนกท่าเรือออกเป็น 5 ท่า ตามลักษณะการใช้งาน คือ Waal เป็นท่าสำหรับ Container สินค้าต่างๆ และไม้ซุง Fruitport เป็นท่าขนส่งผลไม้ ผัก น้ำผลไม้แช่แข็ง Botlek เป็นท่าขนส่งผลิตภัณฑ์น้ำมัน สารเคมี ผลิตภัณฑ์เกษตร ถ่านหิน Europort เป็นท่าขนาน้ำมันดิบ สารเคมี สินค้า ผลิตภัณฑ์เกษตร Maasvlakte เป็นท่า Container น้ำมันดิบ สารเคมี สินค้า ถ่านหิน

ปรัชญาในการบริหารจัดการท่าเรือ คือการใช้ Knowledge and Innovation และจุดเด่นของท่าเรือ คือ 1) การนำระบบ VTM ใช้ในการนำร่อง ซึ่งสามารถกำหนดเส้นทางและจัดการจราจรทางน้ำ รวมทั้งการควบคุมระบบการสัญจรเข้า-ออก ได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ โดยสามารถระบุตำแหน่งของเรือทุกลำ ตลอดจนข้อมูลทางกายภาพ ประเภทสินค้าของเรือทุกลำ 2) การนำความร้อนที่ได้จากการกลั่นน้ำมันส่งผ่านทางท่อซึ่งฝังอยู่ใต้ถนนบริเวณท่าเรือ เพื่อทำเป็น “ถนนร้อน” จะช่วยให้รถบรรทุกเข้า-ออกในฤดูหนาวสะดวกขึ้นและป้องกันการลื่นไถลจากการที่หิมะจับตัวแข็ง 3) การใช้ระบบหุ่นยนต์ในการขน Container ขึ้นบรรทุกบนเรือสินค้า ทำให้สามารถทำงานได้ต่อเนื่องตลอด 24 ชั่วโมง และลดจำนวนคนทำงานจาก 10 คนเหลือ 2 คน



คณะที่ 3 ดร.พิรพล ไตรทศาวีทย์ รองปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นหัวหน้าคณะ ศึกษาดูงานประเทศนิวซีแลนด์ (เกาะเหนือ และเกาะใต้) ระหว่างวันที่ 23 - 30 พฤษภาคม 2551 รายละเอียด การศึกษา ดูงานมีดังนี้

1. ประเด็น “การปฏิรูประบบ ราชการและการนำระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government)” มาใช้ ณ Hutt City

Hutt City เป็นเทศบาลเมือง แห่งหนึ่งในเขตนครหลวงเวลลิงตัน ตั้งอยู่ทาง ตอนใต้ของเกาะเหนือ ประเทศนิวซีแลนด์ มีวิสัยทัศน์ของเมืองว่า “A great place to live, work and play” และมีวิสัยทัศน์ ในการทำงานว่า “ต้องทำให้ดีที่สุด” เมือง Hutt City ได้รับรางวัลการให้บริการ ยอดเยี่ยมจากมูลนิธิ NZ Business Excellence Foundation เมื่อปี ค.ศ. 2006 (พ.ศ. 2549)

ประเทศนิวซีแลนด์มีการปฏิรูป การปกครองท้องถิ่นมากกว่า 130 ปี และ มีการปฏิรูประบบราชการการปกครอง ท้องถิ่นอีก 2 ครั้ง คือ ปี ค.ศ. 1988 (พ.ศ. 2531) ซึ่งเป็นช่วงที่มีการปรับเปลี่ยนทาง เศรษฐกิจ เนื่องจากระบบราชการใน ขณะนั้นไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดการ พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศได้ จึงได้ ปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สามารถรองรับ



การแข่งขันทางเศรษฐกิจ โดยการโอน กิจกรรมบางอย่างให้ภาคเอกชนดำเนินการ จัดตั้งหน่วยงานบริหารพิเศษเพื่อดำเนิน กิจกรรมต่างๆ แทนหน่วยงานของรัฐ ให้หน่วยงานของรัฐปฏิบัติงานเฉพาะที่ เป็นงานหลัก ได้แก่ การกำหนดนโยบาย โดยให้ความสำคัญในการใช้เหตุผลใน การกำหนดกรอบการทำงานให้ความสำคัญ ในการมีส่วนร่วมของประชาชน มีการ แบ่งแยกหน้าที่ ขอบเขตพื้นที่ของท้องถิ่น ชัดเจน และปี ค.ศ. 2002 (พ.ศ. 2545) รัฐสภาได้ออกกฎหมายการปกครองท้องถิ่น ปี ค.ศ. 2002 และกฎหมายอื่นๆ การ ปกครองท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ ต่อชุมชนมากกว่ารัฐบาลกลาง อาทิ การจัดแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชุมชน เข้าไปมีส่วนร่วมให้ข้อเสนอแนะ ให้การ ปริกษาหรือ กำหนดงบประมาณ กำหนด ให้ท้องถิ่นยึดหลักการด้านธรรมาภิบาล ซึ่งมีความชัดเจนในการเลือกตั้งสมาชิกสภา สรรหาเจ้าหน้าที่ของสภา และมีแนวทาง การแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ของท้องถิ่นเพื่อ ป้องกันความขัดแย้ง



ประเทศนิวซีแลนด์มีการดำเนินงานรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์จำนวน 71 เมืองจาก 86 เมือง การจัดทำรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ดำเนินการในระบบ website มีการใช้ระบบเชื่อมโยงภายใน (Internal) 86% ใช้ระบบเชื่อมโยงภายนอก (external) 1% และผสมทั้ง 2 แบบ 10% เครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำ website ส่วนใหญ่เป็น Content Management System-third party (42%) และ 73% ไม่สามารถจ่ายเงินผ่านบัตรเครดิตได้ การให้บริการและข่าวสารที่ให้บริการทาง website ได้แก่ วารสารนัดหมาย แผนที่ ปฏิทินนัดหมายต่างๆ ระบบการป้อนกลับข้อมูล ระบบดัชนีค้นหา บริการข้อมูลทางภูมิศาสตร์แบบ on line ระบบทะเบียนชุมชน

2. ประเด็น “การบริหารจัดการเมืองไคคูรา (Kaikoura District)” ณ เมืองไคคูรา

เมืองไคคูราเป็นเมืองตากอากาศเมืองท่องเที่ยว โดยจัดนำเที่ยวชมฝูงวาฬ นอกจากนี้ ยังมีสถานที่ท่องเที่ยวทางภูมิทัศน์ที่สวยงามสามารถศึกษาเกี่ยวกับขนบธรรมเนียม วัฒนธรรมและมรดกที่หลงเหลือของชนพื้นเมืองเผ่าเมารี รวมทั้งไร่องุ่นที่ใช้ทำไวน์ของเมืองไคคูรา

การบริหารจัดการเมืองไคคูราในเรื่องการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน ซึ่งเมืองไคคูรามีโครงการคือ “Green Globe : Kaikoura’s

path to a sustainable future” โดยเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่วันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543 และดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ดำรงสถานะ 3 สถานะ ได้แก่ 1) สถานะสร้างความตระหนัก โดยกำหนดข้อตกลงร่วมกันของทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐกิจ องค์กร (สาธารณะ เอกชน และชุมชน) และประชาชน ในการที่จะยกระดับคุณภาพสิ่งแวดล้อมของเมืองไคคูรา และความยั่งยืนในการเป็นสถานที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวในอนาคต 2) สถานะของตัวชี้วัดมาตรฐาน ได้กำหนดบทบัญญัติที่สำคัญไว้ 10 เรื่อง คือ มินโยบายต่อเนื่อง ลดการใช้พลังงาน ลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก คุณภาพอากาศของเมือง การจัดการกับขยะ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพของ ทางระบายน้ำ การท่องเที่ยวและนักท่องเที่ยวและตัวชี้วัดที่เป็นทางเลือก 2 เรื่อง คือ ตัวชี้วัดทางสังคมที่ชี้ให้เห็นถึงคุณภาพชีวิต ที่ดีขึ้นของชุมชน ตัวชี้วัดด้านสิ่งแวดล้อม คือ การติดตามและลดการเกิดอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับการกระจายของสารเคมีที่รั่วจากรถบรรทุกสารเคมี 3) สัมฤทธิ์ผลและเกียรติประวัติที่ได้รับการรับรอง เมืองไคคูรา ได้เริ่มใช้ตัวชี้วัดเมื่อปี พ.ศ. 2545 และได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์กร Green Globe ในปี พ.ศ. 2548 และเป็นชุมชนเพียงแห่งเดียวในโลกขณะนี้ที่ได้รับเกียรติประวัตินี้



3. ประเด็น “การพัฒนาแบบยั่งยืน” ณ Christchurch City

เมืองไคร้สเชิร์ช เป็นเมืองเอกของเกาะใต้ เป็นแหล่งเกษตรกรรม และกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาแบบยั่งยืน กล่าวคือ Christchurch City Council กำหนดนโยบาย ดังนี้ 1) นโยบาย Efficient ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ : ทำให้มากขึ้นแต่ใช้น้อยลง 2) นโยบาย Cyclic หมุนเวียนนำกลับมาใช้ : สังคมของการใช้หมุนเวียนสมบูรณ์แบบ 3) นโยบาย Solar ใช้พลังงานจากแสงอาทิตย์ : พลังงานที่นำกลับมาใช้ได้และ

สังคม Carbon ที่สมดุล 4) นโยบาย Safe ชีวิตปลอดภัย : ไม่สร้างผลกระทบทางลบต่อประชาชนและสิ่งมีชีวิตบนโลก 5) นโยบาย Social สังคมน่าอยู่ : สังคมที่ประชาชนทุกคนทั้งในปัจจุบันและอนาคต จะได้รับการตอบสนองตรงตามที่ต้องการ

จากการศึกษาดูงานต่างประเทศในครั้ง นี้ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสได้เปิดโลกทัศน์มีมุมมองที่กว้างไกลทันโลก และสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น





พิมพ์ที่ บริษัท บพิธการพิมพ์ จำกัด

70 ถนนราชบพิธ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทร. 0-2222-5555, 0-2221-9781 โทรสาร 0-2221-6433 นายยอดยิ่ง โสภณ ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณา พ.ศ.2551

E-mail Address : borpitt@asianet.co.th



พระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช 2551

งานราชการนั้น คืองานของแผ่นดิน ข้าราชการจึงต้องสำนึกตระหนัก
อยู่ตลอดเวลาถึงฐานะและหน้าที่ของตน แล้วตั้งใจปฏิบัติงานทุกอย่าง
โดยเต็มกำลังสติปัญญาความสามารถ ด้วยความสุจริตเที่ยงตรง
และด้วยความมีสติยั้งคิด รู้ว่าสิ่งใดถูก สิ่งใดผิด สิ่งใดควรกระทำ
สิ่งใดควรงดเว้น เพื่อให้งานที่ทำปราศจากโทษเสียหยาบ
และยังเกิดผลเป็นประโยชน์แท้แท้ คือ ความเจริญ
มั่นคงของประเทศชาติและประชาชน

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน
วันที่ 31 มีนาคม พุทธศักราช 2551