



วารสาร
ดุมรงราชานุภาพ

DUMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

ปีที่ 11 ฉบับที่ 39 เมษายน - มิถุนายน 2554

ISBN 1513-6884



วารสารดำรงราชานุภาพ DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



**ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ**

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

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ สถาบันดำรงราชานุภาพ

คณะที่ปรึกษา

นายวิเชียร ขวาลิต

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายพระนาย สุวรรณรัฐ

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายสุรพล พงษ์ทัตศิริกุล

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายชนม์ชื่น บุญญานุสาสน์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายวัลลภ พริ้งพวงษ์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

บรรณาธิการบริหาร

นายกมลไฉจกณ์ เขียงวงศ์

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน ชีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางนิษฐา แสงทอง

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางณิรมล เกิดแก้ว

นางกาญจนา แจ่มนิษฐ์

นางสาวสุภาพ ป้อมมะสัง

แบบปก นางสาวอัจฉนา เตชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย

ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร. / โทรสาร 0-2221-5958

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

ปทบรรณาธิการ

การบริหารและพัฒนาองค์การ ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่เราใช้ในการแก้ไขปัญหาในองค์กร การพัฒนาองค์การเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นกว่าเดิม ทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

วารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับที่ 39 ปีที่ 11 ฉบับนี้ เนื้อหาสาระหลักส่วนใหญ่จะเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาองค์การ ซึ่งผู้อ่านทุกท่านสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในส่วนที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

กองบรรณาธิการ ขอขอบพระคุณผู้เขียนบทความทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาส่งบทความที่มีประโยชน์มาลงในวารสารดำรงราชานุภาพ ฉบับนี้ และทุกบทความดังกล่าวจะนำไปเผยแพร่ใน www.stabundamrong.go.th ด้วย

กองบรรณาธิการ

สารบัญ

		หน้า
❖ แงคิดในการบริหารองค์กรภาครัฐ	ไพศาล สุขปัญญา	1
❖ การประเมินผลความคุ้มค่าตามภารกิจของ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประจำปี 2552	นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ	5
❖ การศึกษาระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ประจำปี งบประมาณ 2553	นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ	18
❖ การบูรณาการกลยุทธ์และเครื่องมือการจัดการ เพื่อความสำเร็จขององค์กร	นิภาพรรณ เจนสันติกุล	40
❖ 5 Ps กับตักการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น หรือ Talent	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์	51
❖ “HR คลินิก” ช่องทางในการลดปัญหาการต่อต้าน ของพนักงาน	อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์	57
❖ การบริหารทุนมนุษย์ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	อัญชลิตา สุวรรณะชฎ	64
❖ การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	กลุ่มงานบัญชี กองคลัง	74
❖ การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตรนักปกครองระดับสูง รุ่นที่ 54	ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันดำรงราชานุภาพ	79
❖ การพัฒนาแรงงานสูงอายุเพื่อพร้อมเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุ	เจษฎา นกน้อย	82
❖ ความอดทนและความเพียรพยายาม	ศ.ศิลาแลง	91

II องค์กรในการบริหารองค์การภาครัฐ

ไพศาล สุขปัญญา¹

1. ความสำคัญของการบริหารองค์การให้มีคุณภาพ

การบริหาร คือ การหาทางทำงานให้สำเร็จ การทำงานให้สำเร็จได้นั้น มีวิธีการอยู่มากมายหลายวิธีที่ผู้บริหารทั้งหลายได้ใช้ความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความรู้ ความสามารถ เลือกวิธีที่เหมาะสมตามสภาพความต้องการและสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้

แต่เดิมแนวความคิดว่าองค์ประกอบสำคัญที่เป็นปัจจัยช่วยให้การบริหารงานใด ๆ สำเร็จได้โดยง่าย คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) แนวคิดนั้นรู้โดยทั่วกันว่า 4 M's

ปัจจุบัน ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้สามารถทำงานสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น มีเพิ่มอีก 2 ประการ คือ ข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งหมายถึงการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิด

ประโยชน์ในทางปฏิบัติ 2 ประการหลังนี้ โดยทั่วๆ ไป เรียกกันว่า IT (ไอที)

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ แล้ว ยังมี องค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุด คือ ไหวพริบ ประสิทธิภาพ และปฏิภาณในการบริหาร การจัดการ และการแก้ปัญหาต่างๆ ในการทำงานของผู้บริหาร นั้น



โลกปัจจุบันนี้เปลี่ยนแปลงเป็นอย่าง มาก โดยการค้นคว้าวิจัยทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาการผลิตและการบริการทุกด้านให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

¹ พัฒนาการจังหวัดชัยนาท

โดยลดต้นทุนด้านแรงงาน ด้านวัสดุลง นอกจากนั้น ยังสามารถแปรสินค้า สิ่งผลิต บริการ แม้กระทั่งแนวความคิดให้เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปได้ง่าย การบริหารในยุคปัจจุบันจึงคงต้องปรับเปลี่ยนวิธีการไปต่างๆ พอดีสมควร เพื่อให้องค์กรสามารถทำหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น ตอบสนองความต้องการของผู้เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

การกำกับดูแลองค์กรให้ตีมีประสิทธิภาพสูงส่งทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเป็นส่วนสำคัญที่ผู้บริหารหน่วยงานทุกระดับต้องยึดเป็นสาระสำคัญ เพราะไม่ว่าจะเป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 หมวด 5 แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 แผนนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 78 รัฐต้องดำเนินการตามแผนนโยบายการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งต้องการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน การให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ หรือแม้กระทั่ง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ ตลอดจนพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ออกตามความใน มาตรา 3/1 และมาตรา 71/10 แห่งพระ

ราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

2. แนวทางปฏิบัติที่จะทำให้องค์กรภาครัฐไปสู่ความสำเร็จ

ผู้เขียนมีแนวคิดว่า การจะทำให้องค์กรภาครัฐสามารถบริหารจัดการ อาจต้องมองที่ระบบขององค์กรในขณะนี้ ตลอดจนยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องในระบบ ต้องทำอย่างไร

2.1 การพัฒนาระบบ

2.1.1 การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรม อย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความต้องการของหน่วยงาน มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่

2.1.2 ปรับปรุงระบบการให้บริการประชาชนด้วยการสร้างนวัตกรรม และนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการให้บริการรูปแบบต่างๆ เพื่อลดภาระและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน



2.1.3 พัฒนาระบบและกำหนดมาตรการเพื่อดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามารับราชการด้วยการปรับปรุงระบบค่าตอบแทนและสิ่งจูงใจ ซึ่งตรงนี้ต้องอาศัยแรงหนุนเสริมจากรัฐบาล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ และไม่ถูกดึงออกนอกระบบ

2.1.4 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง

2.1.5 องค์กรที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน นัก องค์กรปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์กร (Re-structuring) และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงาน (Re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัยนี้

2.2 ยุทธศาสตร์การบริหาร

จากการได้นำเรียนเบื้องต้น การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จแต่จะมีกลวิธีใดบ้างที่จะช่วยให้งานสำเร็จได้นั้น โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กลง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิต

ลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลังๆ นี้พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อบ่มบรรลุ 3

เรื่อง คือ

- ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น
- งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง

และ

- คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า

การจะบรรลุเรื่อง 3 เรื่องดังกล่าวนั้น ยุทธศาสตร์ที่ใครจะเสนอ คือ

2.2.1 การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่ใช้กันอยู่ว่าผู้บริหารและคณะต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลไม่น้อยแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต 10 ปี 15 ปี 30 ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผสมกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคต จากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียงและมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมาย หรือความคาดหวังในอนาคตนั้นๆ ได้อย่างชัดเจน

2.2.2 การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำงาน (Decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่นๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลังหรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมายมีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับโอกาสให้ทำงาน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่า แต่ทั้งนี้ ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วยแนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบ



2.2.3 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจรวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจนและสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง เป็นธรรม

2.2.4 การใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น (Local Wisdom) ไม่ว่าท้องถิ่นในเมืองหรือในชนบท จะมีบุคลากรที่มีความรู้ และประสบการณ์ที่สั่งสมกันต่อมา สามารถช่วยแก้ปัญหาหรือเสนอแนะสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสมกว่าได้ในหลายเรื่อง ดังนั้นการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น องค์คณะอื่น จะช่วยให้งานบางงานสำเร็จได้โดยง่าย ทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์ความรู้ในท้องถิ่นนั้น เป็นความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติจริงที่สืบทอดกันมา และสามารถปรับใช้ในหลายสถานการณ์ได้

2.2.5 การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องมีข้อแม้ว่า ข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ ต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และใช้ประยุกต์ได้

บทสรุป

ยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคที่วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และวิธีการจัดการสมัยใหม่ โดยเฉพาะการคมนาคม ขนส่ง ติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้สามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้รวดเร็ว สะดวก มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การบริหารในยุคนี้ มุ่งลดต้นทุนการผลิต เพิ่มปริมาณและ

คุณภาพสิ่งผลิต และการบริการที่ดี ให้กระจายไปอย่างกว้างขวางได้ โดยใช้บุคลากรบริหาร



ควบคุม ดูแล ไม่มาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของการพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทัน และสามารถใช้เครื่องมือเครื่องใช้ที่ช่วยอำนวยความสะดวกต่างๆ บนฐานของจิตใจที่เป็นไปทางสร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบ ยังเป็นเรื่องสำคัญมาก แม้ในอนาคตที่สำคัญที่สุด นักบริหารที่เก่งจริงนั้นน่าจะได้แก่นักบริหารที่สามารถทำงานให้สำเร็จโดยลงทุนพอสมควร ใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีที่เหมาะสม ทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด แต่งานนั้นให้ประโยชน์ทางสร้างสรรค์แก่องค์กรของตนเองและแก่ส่วนรวมมากที่สุด



การประเมินผลความคุ้มค่าตามภารกิจ ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประจำปี 2552

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ¹

การประเมินความคุ้มค่าของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่มีต่อการปฏิบัติภารกิจของรัฐเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรของรัฐที่สำคัญ ซึ่งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด ต่างมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นเจ้าภาพในการประสานเพื่อเชื่อมโยงและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่เป้าหมายระดับจังหวัด ตลอดจนบูรณาการแผนงาน โครงการ และงบประมาณของกลุ่มจังหวัด รวมถึงการบริหารการวัดผลการดำเนินงาน ส่งเสริมการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เกี่ยวกับการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนภายในกลุ่มจังหวัด

ดังนั้น การศึกษาวิจัยการประเมินผลความคุ้มค่าตามภารกิจของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ประจำปี 2552 ขึ้นนี้ จึงถูกจัดทำขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์ 1) เพื่อประเมินผลความคุ้มค่าของการดำเนินงานจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย ปริมาณงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วและเป้าหมายของงานในอนาคต ขนาดหรือขอบเขตพื้นที่ที่ต้องดูแลเพื่อให้ครอบคลุมภารกิจที่รับผิดชอบทั้งหมด รายละเอียดการเปลี่ยนแปลงของงบประมาณค่าใช้จ่ายและการจัดสรรอัตรา กำลังก่อนและหลังการจัดตั้ง กลไกการดำเนินงานตามภารกิจซึ่งแสดงถึงระบบหรือวิธีการทำงานที่สามารถเห็นความเชื่อมโยงของการทำงานในภาพรวม และประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดตั้งสำนักบริหาร

¹ คณะประกอบด้วย 1) ผศ.ดร. ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ 2) ดร.อรรถกฤต บัณฑิตนันท์ 3) ดร. วรภา ติระสังขะ สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ทั้งที่เกิดกับประชาชนและส่งผลถึงการพัฒนาของประเทศชาติ 2) เพื่อประเมินความเหมาะสมและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 3) เพื่อประเมินประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาและการบริหารกลยุทธของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยมีเป้าหมายในการดำเนินงานและการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทดลองจำนวน 18 กลุ่มจังหวัดเป็นเวลา 6 เดือน

ในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้วิธีการดำเนินการศึกษาวิจัย 5 วิธี ได้แก่ การสำรวจ หนังสือ เอกสาร บทความ งานวิจัย กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการศึกษาในปัจจุบันจากตัวอย่างการดำเนินการของต่างประเทศ เช่น สาธารณรัฐฝรั่งเศสและอังกฤษ การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง การจัดประชุมกลุ่มย่อย การทอดแบบสอบถาม และการสัมมนาเพื่อเผยแพร่ผลการศึกษา ทั้งนี้คณะผู้วิจัยมีความคาดหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จักเป็นประโยชน์ให้ได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 18 กลุ่ม ตลอดจนความเหมาะสมและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และได้ผลการประเมินความคุ้มค่าของสำนักบริหาร

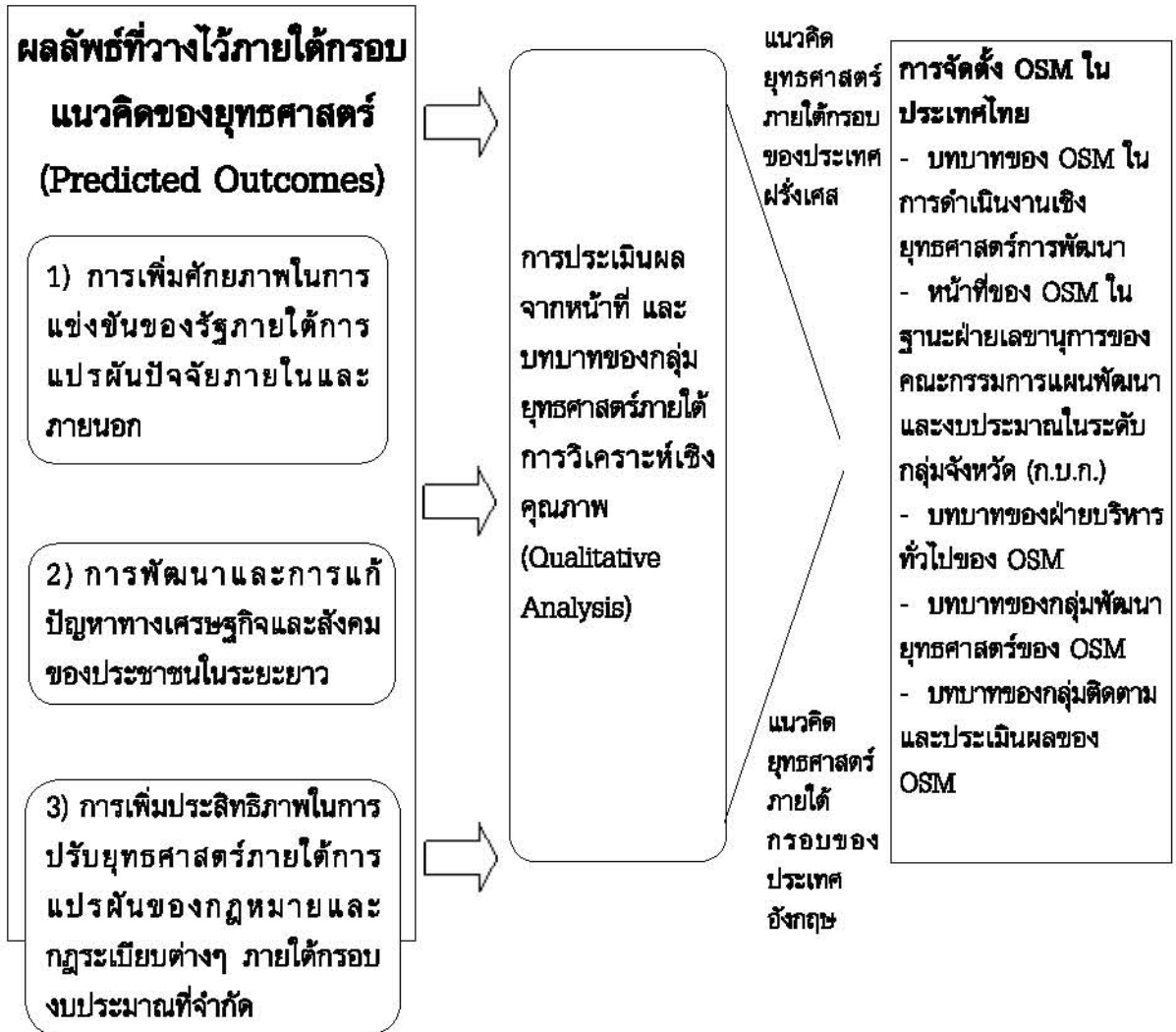
ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด รวมทั้งทราบถึงปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไขปัญหา รวมทั้งการปรับปรุงองค์การ การปรับปรุงรายละเอียดวิธีการ ขั้นตอนในการกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด อีกทั้งยังสามารถแสดงข้อเสนอแนะเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้อีกด้วย

ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดในการประเมินผลความคุ้มค่าของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ดังนี้ แนวคิดรัฐยุทธศาสตร์ แนวคิดหลักการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจรัฐ แนวคิด



เรื่องภาค - กลุ่มจังหวัดของประเทศอังกฤษ และแนวคิดเรื่องภาค - กลุ่มจังหวัดของประเทศสาธารณรัฐฝรั่งเศส ซึ่งการประเมินความคุ้มค่าจากแนวความคิดยุทธศาสตร์ของรัฐที่มีต่อบทบาทของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด สามารถดูสรุปเชื่อมโยงได้จากตารางด้านล่างนี้

แนวความคิดยุทธศาสตร์ของรัฐ (Strategic State)



1. สรุปผลการศึกษาวิจัย

จากการประเมินผลการดำเนินงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในปีที่ผ่านมา พบว่า ในภาพรวมมีความคุ้มค่าในเชิงภารกิจที่จัดทำและในเชิงพื้นที่ดำเนินงาน และคุ้มค่าในด้านทรัพยากรที่ได้จัดสรรให้ อย่างไรก็ตาม ในด้านความ

เหมาะสมและความพร้อมของเจ้าหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ก็ยังคงมีปัญหาในเชิงโครงสร้าง เชิงบุคลากร และในเชิงงบประมาณอยู่บ้าง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 สรุปการประเมินผลการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ตามผลการปฏิบัติงานที่ปรากฏจริง พบว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์ทั้ง 4 แห่ง ที่ได้ ทำการศึกษาวิจัยมีการจัดทำเว็บไซต์ของกลุ่มเพื่อเผยแพร่ มีอัตรากำลังเป็นไปตามกรอบที่ได้วางไว้และมีการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ สามารถเป็นเจ้าภาพในการ เชื่อมโยงการกำหนดยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มีการ ถ่ายทอดเป้าหมายระดับกลุ่มจังหวัดไปสู่ เป้าหมายระดับจังหวัด มีการริเริ่มให้มีการ ทบทวนยุทธศาสตร์และผลักดันให้เกิดการ เปลี่ยนแปลง มีการบูรณาการแผนงาน โครงการ งบประมาณ และบุคลากรของ กลุ่มจังหวัด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด มีการจัดทำ แผนงานโครงการเพื่อจัดทำข้อเสนอของ งบประมาณประจำปี และมีงบประมาณที่ได้รับ จัดสรรในปี 2553

1.2 สรุปผลการสนทนากลุ่ม (Focus Groups) พบว่า สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดต้องจัดตั้งขึ้นอย่าง เป็นทางการ เพราะบางปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ สามารถแก้ไขได้เพียงจังหวัดเดียว แต่ต้อง ผันยกำลังกัน และเป็นหน่วยประสานงานกับ จังหวัดต่างๆ เพื่อให้เกิดการบูรณาการทุก ภาคส่วนใช้ในการเจรจาต่อรองทางธุรกิจกับ ต่างประเทศ นอกจากนั้นยังพบสภาพปัญหา ที่พบในการปฏิบัติงานของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด คือ การขาด บุคลากร และเจ้าหน้าที่ประจำ และขาด

บุคลากรในหน่วยราชการประจำจังหวัดและ ไม่มีบุคลากรของตนเองแต่ใช้วิธีการยืมตัว มา อีกทั้งยังได้ข้อเสนอแนะจากพื้นที่ศึกษา โดยพบว่า ต้องการให้ประชาชนเข้าร่วมใน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และเผยแพร่ข้อมูลให้ทราบ พร้อมทั้งจ้าง นักวิเคราะห์แผนมาจัดทำแผนฯ

1.3 สรุปผลการทดสอบแบบสอบถาม (Questionnaires) คณะผู้วิจัยได้ทำการ ทดสอบแบบสอบถาม 2 ชุด อันได้แก่

(1) แบบสอบถามความพึงพอใจชุด ที่ 1 แจกกลุ่มตัวอย่างสำหรับผู้บริหาร ภาครัฐ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหาร ภาคเอกชน และผู้บริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นด้วยวิธีการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง ไปยังกลุ่มจังหวัดทั้ง 18 แห่งๆ ละ 15 ชุด รวมเป็นจำนวน 270 ชุด โดยสามารถเก็บ รวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาแปรผลการ วิจัยได้จำนวน 195 ชุด คิดเป็นร้อยละ 72.22 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ พึงพอใจภารกิจของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด (OSM) ด้านบทบาทของสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ใน การดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา หน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัด (OSM) ในฐานะฝ่ายเลขานุการ การ ประเมินบทบาทของฝ่ายบริหารงานทั่วไป ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) การประเมินบทบาทของกลุ่มพัฒนา

ยุทธศาสตร์ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) การประเมินบทบาทของกลุ่มติดตามและประเมินผลของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ในระดับมาก

(2) แบบสอบถามความพึงพอใจ ชุดที่ 2 แจกกลุ่มตัวอย่างภาคประชาสังคม และประชาชน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวกไปยังกลุ่มจังหวัดทั้ง 18 แห่งๆ ละ 5 ชุด รวมเป็นจำนวน 90 ชุด โดยสามารถเก็บรวบรวมแบบสอบถามเพื่อนำมาแปรผลการวิจัยได้จำนวน 46 ชุด คิดเป็นร้อยละ 51.11 ของแบบสอบถามที่แจกไปทั้งหมด โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า OSM มีประโยชน์ต่อประชาชนและประเทศชาติในระดับมาก และพึงพอใจภารกิจของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ด้านบทบาทของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนา และหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ในฐานะฝ่ายเลขานุการในระดับมาก

1.4 สรุปผลการประเมินความจำเป็นในการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) และสภาพปัญหาที่พบจากการลงพื้นที่วิจัยของผู้วิจัยเองพบว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดตั้ง เพราะสามารถส่งเสริมให้เกิดความ

ชัดเจนของโครงสร้างระบบราชการไทย ที่จำเป็นต้องมีหน่วยงานตรงกลางในการเป็นตัวกลางเชื่อมต่อประสานแผนในระดับยุทธศาสตร์ระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ตลอดจนภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในรูปแบบของการบูรณาการแผนร่วมกัน เพื่อให้แผนการพัฒนาประเทศขับเคลื่อนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งการบริการสาธารณะบางเรื่อง เป็นนโยบายสำคัญที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกๆ ภาคส่วน เพื่อที่จะขับเคลื่อนโครงการ หรือแก้ไขปัญหาไปด้วยกัน หากปล่อยปละไว้เป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดเพียงหน่วยงานเดียวโครงการอาจไม่สามารถพัฒนาขึ้นได้ หรือปัญหาบางประการอาจไม่ได้รับการแก้ไขในเชิงบูรณาการ และยังเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการประสานงานกับจังหวัดต่างๆ ภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะแบ่งปันจุดอ่อนจุดแข็ง อุปสรรค และอันตรายต่างๆ ของแต่ละจังหวัดได้ ตลอดจนสามารถบูรณาการแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลในระดับประเทศ

ถึงแม้ว่าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) จะได้ถูกจัดตั้งขึ้นเพียงประมาณ 1 ปีเศษ แต่พบว่าในช่วงของการก่อตั้งและการบริหารจัดการในระยะทดลองเริ่มแรกนั้น สำนักฯ ก็ได้ประสบกับปัญหาในการบริหารจัดการอยู่หลายประการ ซึ่ง

ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นปกติ สำหรับหน่วยงานที่เพิ่งถูกจัดตั้งขึ้นมาใหม่ โดยหากเมื่อได้ทราบถึงปัญหาต่างๆ ในการดำเนินการแล้ว ก็ควรจำเป็นต้องแก้ไข ปรับปรุงให้ปัญหานั้นหมดไปโดยเร็ว ไม่ว่าจะเป็น

1) ปัญหาในเชิงโครงสร้าง ก็คือ ปัญหาการสั่งการหรือการขอความร่วมมือที่ไม่สัมฤทธิ์ผลภายใต้โครงสร้างที่มีอยู่ในปัจจุบัน อันเนื่องมาจาก ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดไม่สามารถสั่งการ หรือขอความร่วมมือผู้ว่าราชการจังหวัดในกลุ่มจังหวัดที่มีความอาวุโสและเป็นที่เคารพมากกว่า และส่วนราชการอื่นภายในจังหวัด ที่นอกเหนือจากส่วนราชการที่สังกัด กระทรวงมหาดไทย หรือส่วนราชการที่ไม่ขึ้นตรงต่อผู้ว่าราชการจังหวัด ไม่ค่อยให้ความร่วมมือในการประชุมเพื่อบูรณาการ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดร่วมกัน

2) สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดบางกลุ่มจังหวัด ยังมิได้ปฏิบัติงาน ตามบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่บาง ประการ

- ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ขาด การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้ ข้อมูลในการจัดทำแผนให้แต่ละภาค ส่วนได้รับทราบอย่างทั่วถึง

- กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ ขาด การพัฒนาฐานข้อมูลกลุ่มจังหวัด และขาด การจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในขั้นตอนของ

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด ยังไม่พบการจัดตั้งประชาคม กลุ่มจังหวัด

- กลุ่มติดตามและประเมินผล ขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ของสำนักงานฯ ในชั้นเบื้องต้น หรือขาดการ สืบรวจความต้องการของแต่ละจังหวัด ภาคส่วนต่างๆ ไม่จะเป็นการสำรวจความ ต้องการของภาคเอกชน ภาคประชาชนใน การจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดว่ามีความคิดเห็นอย่างไร ต้องการ เสนอแนะแผนในทิศทางใด แต่อย่างไรก็ตาม ในการประเมินตามตัวชี้วัดในแต่ละโครงการ งบประมาณก็ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะสำนักงานฯ เพิ่งได้รับงบประมาณเพื่อ ดำเนินงานตามโครงการในปีงบประมาณ 2553 เป็นปีแรก

การประชุมเพื่อบูรณาการแผน ยุทธศาสตร์พัฒนากลุ่มจังหวัดร่วมกันใน แต่ละจังหวัดของกลุ่มจังหวัดค่อนข้างไม่ต่อเนื่อง อีกทั้งในการประชุมแต่ละครั้ง จังหวัดแต่ละ จังหวัดมักส่งตัวแทนข้าราชการที่ไม่มีอำนาจ ในการตัดสินใจเข้าร่วมประชุม หรือในบาง จังหวัดกลับเปลี่ยนตัวข้าราชการในการเข้า ประชุมอยู่เสมอ และแผนยุทธศาสตร์พัฒนา กลุ่มจังหวัดไม่สอดคล้องหรือไม่เป็นไปใน ทิศทางเดียวกันกับแผนของจังหวัดภายใน กลุ่มจังหวัด หรือไม่สอดคล้องกับแผนของ ส่วนราชการต่างๆ ภายในจังหวัด หรือไม่ สอดคล้องกับ แผนพัฒนาขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น

3) ปัญหาในเชิงบุคลากร การวางตำแหน่งของบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่วางไว้

4) ปัญหาในเชิงงบประมาณ งบประมาณที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้รับน้อยกว่าบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จังหวัดที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดมักได้งบประมาณมากกว่าจังหวัดร่วมกลุ่มจังหวัด และบางจังหวัดไม่ได้รับงบประมาณจากแผนพัฒนายุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

2. ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

คณะผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ทั้งในเชิงโครงสร้าง บทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ บุคลากร และงบประมาณตามลำดับ ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้าง ควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงานออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 : ภายในระยะเวลา 5 ปี เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างเพียงเล็กน้อยจากที่มีอยู่แต่เดิม เพื่อให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเกิดความคล่องตัวขึ้นในการสั่งการ การบังคับบัญชา

และการขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยคณะผู้วิจัยเห็นว่า ควรให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทั้ง 18 กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางในภูมิภาค ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงมหาดไทย และรายงานผลการดำเนินการและการบริหารงานตรงต่อปลัดกระทรวงมหาดไทยตามเดิม แต่ทั้งนี้ให้รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรีและ/หรือรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพิ่มเติมขึ้นอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งการเพิ่มช่องทางการรายงานนี้จะช่วยส่งผลให้การดำเนินงานหรือกิจกรรมโครงการที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจัดทำอยู่ในความสนใจของคณะรัฐมนตรี และอาจส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนสู่การเป็นแนวนโยบายพื้นฐานของประเทศได้

นอกจากนี้ ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการกลางของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยตรงเพื่อทำหน้าที่เฉพาะในการกำกับและติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน กลั่นกรองโครงการงบประมาณอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งควรจัดแบ่งโครงสร้างของคณะกรรมการกลางนี้ ออกเป็น 2 ชั้น (Two-tier) คือ คณะกรรมการกลางระดับบน และคณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัด

(1) คณะกรรมการกลางระดับบน ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ในการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และกลั่นกรองงบประมาณขั้นสุดท้าย อีกทั้งยังเป็นคณะกรรมการในการเชื่อมต่อนโยบายระหว่างรัฐบาลกลาง สู่คณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัด จนกระทั่งสู่ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการกลางระดับบนนี้ ควรจะมี โครงสร้างเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัด และกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) แต่ทั้งนี้ ควรจะเป็นการผสมผสานในลักษณะ การบูรณาการของคณะกรรมการ ทั้ง 3 นี้ สู่การเป็นคณะกรรมการกลางระดับบน ที่สามารถกำกับ ติดตาม และตรวจสอบ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้อย่าง คล่องตัวมากขึ้น ดังนั้น คณะกรรมการกลางระดับบนของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะประกอบไปด้วย นายกรัฐมนตรี หรือรองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมายให้ ดูแลยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด รัฐมนตรี กระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงต่างๆ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักของแต่ละกลุ่มจังหวัด เช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา เป็นต้น เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการ สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา เลขาธิการสำนักงบประมาณ โดยตำแหน่ง และให้คณะกรรมการนโยบายการบริหารงาน จังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) คณะกรรมการบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และคณะกรรมการ บริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) ทั้ง 3 หน่วยงาน คัดเลือกตัวแทน ของคณะกรรมการทั้ง 3 นี้มาคณะกรรมการ ละ 1 ตำแหน่งรวมเป็น 3 ตำแหน่ง

(2) คณะกรรมการกลางระดับกลุ่ม จังหวัด 18 คณะกรรมการ ทำหน้าที่จัดทำ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นกรรมการกลาง ในการจัดตั้งประชาคมกลุ่มจังหวัด และเพื่อ เป็นกรรมการกลางในการจัดรับฟังความ คิดเห็นและเผยแพร่แผนพัฒนายุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดออกสู่สาธารณะ เพื่อใช้ในการกลั่น กรองงบประมาณขั้นแรก อีกทั้งยังเป็นคณะกรรมการในการเชื่อมต่อนโยบายระหว่าง คณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัด สู่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งคณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัดนี้ ควรจะมีโครงสร้างเป็นไปในทิศทางเดียวกัน



กับคณะกรรมการบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.ก.) แต่เพียงเพิ่มเติมจำนวนคณะกรรมการให้ครอบคลุมทุกภาคส่วน ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดตั้งคณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาในการสั่งการที่ล่าช้า การขอความร่วมมือและการขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานของโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่มีอยู่แต่เดิม และปัญหาของการไม่มีตัวแทนของทุกภาคส่วนเข้าร่วมทำงานในเชิงบูรณาการเพื่อจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อันเป็นบทบาทหลักสำคัญของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

ดังนั้น คณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัด จะมีอยู่ในแต่ละ 18 กลุ่มจังหวัด ซึ่งประกอบไปด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดของทุกจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัด นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัดของทุกจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัด ตัวแทนนายกเทศมนตรีของทุกจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดโดยเลือกกันเองจำนวน 2 คน ตัวแทนนายกองค้การบริหารส่วนตำบลของทุกจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดโดยเลือกกันเองจำนวน 2 คน หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาหลักของแต่ละกลุ่มจังหวัด เช่น หัวหน้าสำนักงานจังหวัด พาณิชย์จังหวัด การค้าภายในจังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด เกษตรและสหกรณ์จังหวัด ท้องเที่ยวจังหวัด เป็นต้น ตัวแทนภาคเอกชนของทุกจังหวัด

ภายในกลุ่มจังหวัดโดยเลือกกันเองจำนวน 2 คน อีกทั้งต้องเพิ่มตัวแทนจากภาคประชาชนของทุกจังหวัดภายในกลุ่มจังหวัดโดยเลือกกันเองจำนวน 2 คน เพื่อให้เกิดกระบวนการการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกระดับ

ทั้งนี้ ควรให้องค์ประชุมของคณะกรรมการระดับกลุ่มจังหวัดของแต่ละกลุ่มจังหวัดคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีความอาวุโสเป็นที่เคารพ เป็นประธานคณะกรรมการชุดนี้มิใช่ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นผู้ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัดเป็นโดยตำแหน่ง เพื่อแก้ไขปัญหาในการสั่งการเพื่อการขับเคลื่อนสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้ และให้องค์ประชุมเลือกผู้ว่าราชการจังหวัดอีกคนหนึ่ง



เป็นรองคณะกรรมการ และให้หัวหน้าสำนักงานที่ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งได้รับเลือกเป็นประธานเป็นเลขานุการของคณะกรรมการ และให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยงานเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ โดยให้ประธานและรองประธานคณะกรรมการมีวาระการดำรงตำแหน่ง 1 ปี และคัดเลือกใหม่

อีกทั้งควรจะให้จังหวัดแต่ละจังหวัด ภายในกลุ่มจังหวัดร่วมกันจัดทำและลงนาม บันทึกข้อตกลงว่าด้วยการบูรณาการแผน พัฒนากลุ่มจังหวัด (MOU) ร่วมกันเพื่อ ป้องกันปัญหาการโยกย้ายผู้ว่าราชการ จังหวัดในแต่ละปี เพื่อให้นโยบายต่างๆ ที่ นำมาจัดทำแผนเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 2 : ภายในระยะเวลา 5 - 7 ปี สำหรับ แผนการพัฒนาสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในช่วงที่สองนี้ ควร จะกำหนดแผนพัฒนาเพื่อให้เกิดความพร้อม เพื่อรับความเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง ในระยะยาวต่อไป โดยในระยะนี้ สามารถ กำหนดให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดมีอำนาจในการจัดการเรื่องจำนวน บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ในสำนักงานได้ เพื่อ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสำนักงาน แต่ละพื้นที่ ตลอดจนถึงสามารถกำหนด ในเรื่องค่าตอบแทนที่เหมาะสม หากมีความ จำเป็นต้องเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะเรื่องเฉพาะพื้นที่มาสร้างทิศทางใน การทำงานอย่างมีระบบ พร้อมทั้งจัดทำแผน ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดเกิดความคล่องตัว และมีการ ดำเนินงานแบบเป็นอิสระมากขึ้น และไม่ยึด ติดอยู่กับการบริหารราชการแบบเดิม

ระยะที่ 3 : ภายในระยะเวลา 7 ปี ขึ้นไป เป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้าง อย่างมาก เพื่อให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดเกิดความคล่องตัว มีความเป็น

อิสระ คุ่มค่า ลดค่าใช้จ่ายภาครัฐ สามารถ บริหารงาน แก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความ ต้องการของประชาชนในพื้นที่ให้ได้รับ ประโยชน์อย่างสูงสุด โดยเปลี่ยนแปลงให้ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็น “หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ”(Service Delivery Unit : SDU) ที่ขึ้นตรงกับสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย อีกทั้ง ยังต้องรายงานตรงกับนายกรัฐมนตรีหรือ รองนายกรัฐมนตรีที่ได้รับมอบหมาย

การกำหนดให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดปรับเปลี่ยนรูปแบบเป็นหน่วยบริการ รูปแบบพิเศษนั้น ก่อให้เกิดข้อดีหลายประการ ด้วยกัน เพราะหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือ SDU นั้น เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงาน แบบกระจายอำนาจแยกส่วนและเป็นเอกเทศ ซึ่งก่อให้เกิดความเป็นอิสระในการทำงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลจาก กระทรวงมหาดไทย นอกจากนี้ ยังสามารถ กำหนดระเบียบวิธีการบริหารจัดการเพื่อ ให้เกิดความคล่องตัว ไม่ต้องยึดกับระเบียบที่ ใช้อยู่ในส่วนราชการ อีกทั้งเป็นการกระตุ้น ให้เกิดการทำงานที่มีศักยภาพและเสริมสร้าง ความเป็นมืออาชีพในการบริหารและ การปฏิบัติงาน

โดยภายหลังจากที่สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษที่มีความเป็นอิสระในการบริหาร งานจากส่วนราชการเจ้าสังกัดแล้ว สำนัก



บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะกลายเป็นหน่วยกลไกหลักในการวางแผนและขับเคลื่อนการพัฒนากลุ่มจังหวัดอย่างสมบูรณ์ (Think Tank) ที่ได้รับมอบอำนาจในการบริหาร การจัดทำนิติกรรม การดำเนินคดี และการฟ้องคดี หรือการอื่นใดแก่ผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่มาจากการสรรหาจากข้าราชการ เจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือบุคคลอื่นจากหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ พ.ศ. 2548

นอกจากนั้น กว๊านที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะได้รับการจัดตั้งเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษได้นั้น สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจำเป็นต้องมีขีดความสามารถนอกจากการปฏิบัติหน้าที่ให้แก่ส่วนราชการของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์แล้วยังสามารถใช้วัสดุ อุปกรณ์ หรือทรัพยากรอื่นใดของหน่วยงานตนเองให้บริการแก่ส่วนราชการหรือหน่วยงานหรือประชาชนได้ก่อนอีกด้วย ทั้งนี้ การที่จะส่งผลให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามลักษณะของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษแล้ว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเพิ่มบทบาทให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดในจังหวัด (Chief Executive Officer : CEO) เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม

จังหวัดภายใต้ SDU มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนอีกด้วย

2.2 การเปลี่ยนแปลงเชิงบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ ควรเปลี่ยนแปลงโครงสร้างก่อน หากโครงสร้างในการสั่งการและขอความร่วมมือเป็นไปด้วยดีแล้ว การดำเนินการในเชิงบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดก็จะสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดีเช่นกัน และก่อให้เกิดความคุ้มค่า ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงานอย่างสูงสุด และควรให้มีการจัดประชุมเพื่อบูรณาการแผนร่วมกันในแต่ละภาคส่วน อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และควรเพิ่มการติดตามและประเมินผลโดยให้คณะกรรมการกลางกลุ่มจังหวัดตรวจสอบไปยังแต่ละกลุ่มจังหวัดเพื่อให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดบางกลุ่มจังหวัด ที่ยังมิได้ปฏิบัติงานตามบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่บางประการ เร่งจัดทำตามบทบาท ภารกิจ และอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ

2.3 การเปลี่ยนแปลงเชิงบุคลากร ควรสามารถกำหนดและมีกรอบอัตรากำลังของตนเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องยืมตัวบุคลากรจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติหน้าที่แทนอีกตำแหน่งหนึ่ง หรือหากจำเป็นต้องยืมตัวมาปฏิบัติหน้าที่ จำเป็นต้องเพิ่มกรอบอัตรากำลัง โดยให้บุคลากรที่ถูกยืมตัวมาทำงานเต็มเวลาให้แก่ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมีต้องทำงาน

2 ตำแหน่งควบคู่ไป นอกจากนี้ การยืมตัวบุคลากรต้องเป็นการยืมตัวที่มาจากบุคลากรจากทุกส่วนราชการมิใช่แต่ที่เป็นบุคลากรสังกัดกระทรวงมหาดไทย ทั้งนี้ จะยืมตัวบุคลากรในสังกัดของหน่วยงานใดนั้นขึ้นอยู่กับว่ากลุ่มจังหวัดนั้นมีประเด็นยุทธศาสตร์ใดเป็นหลักสำคัญ เช่น กลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ก็ยืมตัวบุคลากรของท่องเที่ยวจังหวัดต่างๆ หรือกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออก ก็ยืมตัวบุคลากรของอุตสาหกรรมจังหวัดพาณิชย์จังหวัด เป็นต้น เพื่อให้การทำงานในเชิงบูรณาการเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด อีกทั้งการยืมตัวบุคลากรไม่ว่าจะเป็นการมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดควบคู่กับงานประจำเดิมตามต้นสังกัดของบุคคลกรผู้นั้น หรือเป็นการยืมตัวเพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดแต่เพียงอย่างเดียว หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดควรต้องเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรที่ถูกยืมตัวมา อาทิ การเพิ่มเงินเดือน การได้รับเงินเดือนและตำแหน่ง 2 ขั้นต่อปี หรือ 1.5 เท่า และสามารถกลับต้นสังกัดเดิมได้ตามความสมัครใจหลังจากหมดสัญญา ยืมตัวแล้ว เป็นต้น

นอกจากนั้น เพื่อรองรับการเป็นผู้ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัดของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ควรให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดทำสัญญาจ้างปีต่อปี ในตำแหน่งข้าราชการพิเศษตามสัญญาจ้าง จากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนพัฒนายุทธศาสตร์ จากหน่วยงานภาคเอกชน หรือนักวิชาการผู้ชำนาญการ จำนวน 1 - 3 คน ต่อสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดของแต่ละกลุ่มจังหวัด

2.4 การเปลี่ยนแปลงเชิงงบประมาณ

ควรมีการเพิ่มงบประมาณให้กับกลุ่มจังหวัด โดยให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นผู้เบิกจ่ายงบประมาณ ตามประเด็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้านอย่างเหมาะสมมากกว่าให้จังหวัดใดจังหวัดหนึ่งเป็นผู้เบิกงบประมาณ และการตั้งงบประมาณควรคำนึงถึงพื้นที่ที่กลุ่มจังหวัดรับผิดชอบ จำนวนประชากร ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันในพื้นที่ เพราะงบประมาณสามารถเป็นแรงกระตุ้นให้กระบวนการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาของกลุ่มจังหวัด อันเป็นภารกิจหลักของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิใช่จัดสรรงบประมาณให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดน้อยกว่าบทบาท ภารกิจ อำนาจหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งงบประมาณของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรจะมาจากงบประมาณของกลุ่มจังหวัดที่มีอยู่แล้วแต่เดิม งบประมาณอุดหนุนของส่วนราชการต่างๆ ที่อยู่ในประเด็นยุทธศาสตร์หลักของแผน



พัฒนากลุ่มจังหวัด โดยให้หักเป็นเปอร์เซ็นต์จากรายได้หลักของส่วนราชการต่างๆ ให้กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดตามแต่ที่จะตกลงกันได้ งบประมาณอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งที่มีพื้นที่ตั้งอยู่ในพื้นที่กลุ่มจังหวัด โดยให้หักเป็นเปอร์เซ็นต์ให้กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดตามแต่ที่จะตกลงกันได้ เงินบริจาคจากภาคเอกชนและภาคประชาชน และเงินช่วยเหลือจากต่างประเทศ

ทั้งนี้ การบริหารงบประมาณของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดควรเป็นไปในรูปแบบของการบูรณาการงบประมาณร่วมกัน (Joint body) คือ เมื่อหน่วยงานต่างๆ แบ่งปันงบประมาณลงมาแล้ว สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดก็ควรจะเป็นตัวกลางในการประสานงานให้งบประมาณต่างๆ เหล่านี้กลับคืนสู่หน่วยงานต่างๆ เหล่านี้อีกทอดหนึ่ง โดยผ่านการจัดสรรงบประมาณตามแผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด นอกจากนั้น เพื่อความโปร่งใสและก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน การกำหนดแผนงานโครงการต่างๆ และการกำหนดงบประมาณควรมีคณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัด เป็นผู้ดำเนินการซึ่งภายใต้คณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัดนี้จะมีตัวแทนทั้งจากส่วนราชการต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชน

ตามที่ทาง คณะผู้วิจัยได้นำเสนอถึงโครงสร้างของคณะกรรมการชุดนี้ไปแล้วนั้น อีกทั้งในทุกขั้นตอนในการจัดทำงบประมาณ ไม่ว่าจะเป็นการเสนอโครงการ การจัดสรรงบประมาณ การนำโครงการไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ให้คณะกรรมการกลางระดับกลุ่มจังหวัดร่วมกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จัดทำการรับฟังความคิดเห็น และการลงประชามติแก่สภาประชาชน (Public forum) ที่มีที่มาจากการคัดเลือกในทุกภาคส่วนต่างๆ จำนวน 30 - 40 คน เพื่อทำหน้าที่ในการให้ความเห็น รับทราบผลการดำเนินงาน และเห็นชอบงบประมาณที่มีต่อการบริหารงบประมาณของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

การจัดให้มีการบริหารงบประมาณอย่างโปร่งใสและมีมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยการจัดตั้งสภาประชาชนนั้น ก็เพื่อการแก้ไขปัญหาที่จังหวัดเจ้าภาพมักได้งบประมาณมากกว่าจังหวัดร่วมกลุ่มจังหวัด ปัญหาที่บางจังหวัดไม่ได้รับงบประมาณจากแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และปัญหาที่บางจังหวัดไม่ได้จัดตั้งงบประมาณเพื่อบูรณาการโครงการร่วมกัน เพื่อให้การบริหารงบประมาณตามโครงการแผนพัฒนาจังหวัดของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นไปอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส และก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมมากที่สุด



การศึกษากระบวนการบริหารจัดการของสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ประจำปีงบประมาณ 2553

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ¹

สถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยภายใต้ “โครงการวิจัยเรื่อง การศึกษาระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) ประจำปีงบประมาณ 2553” โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัย 1) เพื่อศึกษาระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 2) เพื่อศึกษารูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และ 3) เพื่อนำผลการศึกษาไปสู่การพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มีสรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสู่การพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์

กลุ่มจังหวัดที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ ดังต่อไปนี้

แนวทางการจัดการระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

1. ระบบสายการบังคับบัญชาในระดับพื้นที่ และภารกิจที่ผู้บริหารควรมอบอำนาจให้ผู้เห็นสมควรรับผิดชอบเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร

- ในกรณีที่มีการจัดตั้งให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นทีมปฏิบัติการ หรือหน่วยราชการส่วนกลางในภูมิภาค การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะขึ้นตรงกับสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ส่วนในระดับพื้นที่ หัวหน้าสำนัก

¹ คณะประกอบด้วย 1) พช.ดร. ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์ ให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

2) อาจารย์นพรัตน์ วงศ์วิทยาพาณิชย์ สถาบันวิจัยและ



บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงาน โดยอาจเป็นข้าราชการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัด คือ ควรเป็นนักบริหารระดับต้น เพราะเป็นผู้ที่ต้องประสานงานกับสำนักงานจังหวัดในกลุ่ม รวมทั้งการให้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจกับผู้ว่าราชการจังหวัด จึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถระดับที่สูง มีขีดความสามารถเทียบเท่าผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด

- ในกรณีที่มีการจัดตั้งให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ภายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของปลัดกระทรวงมหาดไทย หรือคณะกรรมการ



อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งปลัดกระทรวงมหาดไทยอาจ

แต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดเป็นประธาน และกรรมการอีก 3 - 5 คน ซึ่งปลัดกระทรวงมหาดไทยแต่งตั้งจากหัวหน้าสำนักงานจังหวัดที่อยู่ในกลุ่มจังหวัดนั้นๆ หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากรทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- ในกรณีที่มีการจัดตั้งให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด เป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรงของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และคณะกรรมการบริหารและดำเนินการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และผู้อำนวยการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อันเป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- โครงสร้างการจัดแบ่งภารกิจภายในของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดยึดตามโครงสร้างปัจจุบันประกอบด้วยฝ่ายบริหารงานทั่วไป กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ และกลุ่มติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ อาจแบ่งภารกิจภายในกลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ออกเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายพัฒนายุทธศาสตร์ที่ทำหน้าที่คิดวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการเฉพาะ และฝ่ายส่งเสริมงานพัฒนายุทธศาสตร์ ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบในการช่วยประสานงาน

ระหว่างส่วนราชการต่างๆ ในกลุ่มจังหวัด กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ในกรณีพื้นที่กลุ่มจังหวัดที่มีประเด็น ยุทธศาสตร์เฉพาะ อาจพิจารณาจัดแบ่ง โครงสร้างการบริหารงานภายในเพื่อรองรับ การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์เฉพาะด้านได้ นอกเหนือจากโครงสร้างที่มีอยู่ เช่น การจัด ให้มีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์เพื่อทำหน้าที่ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เชิงรุกกับต่างประเทศ โดยอาจอยู่ภายใต้ฝ่ายบริหารงานทั่วไป เช่น เดียวกับการจัดให้มีฝ่ายการเงินและบัญชี เพื่อรับผิดชอบการจัดทำเอกสารโครงการ กลุ่มจังหวัด ซึ่งเป็นสายงานที่สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดยังขาดแคลน

2. รูปแบบการจัดประชุมเพื่อ บูรณาการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด และวิธีการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดแบบมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

- ควรแยกกรอบระยะเวลาปฏิทิน การบูรณาการและการเชื่อมโยงในระดับ พื้นที่ เพื่อการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของจังหวัด และแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของกลุ่มจังหวัดออกจากกัน โดย เมื่อมีการจัดทำและทบทวนแผนของชุมชน/ หมู่บ้าน ท้องถิ่น และอำเภอแล้ว ควร ดำเนินการจัดทำแผนของจังหวัดก่อน และ ค่อยนำแผนของจังหวัดมาบูรณาการเป็น แผนของกลุ่มจังหวัด เพื่อแก้ไขปัญหา การนำแผนจังหวัดมารวมๆ กันเป็นแผน กลุ่มจังหวัดเพื่อจัดทำคำของบประมาณ โดย

มิได้มาคิดวางแผน ทบทวนบูรณาการแผน กลุ่มจังหวัดร่วมกัน เพราะเวลาในการจัดทำ แผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดทับเกี่ยว ในระยะเวลาเดียวกัน ดังนั้น หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องควรมีการแก้ไขระยะเวลาในการ จัดทำแผนพัฒนาของจังหวัดและแผนพัฒนา กลุ่มจังหวัดให้มีความเหมาะสม

- หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมี การแก้ไขให้ระยะเวลาของแผนพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสอดคล้อง กับระยะเวลาของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เพื่อให้แผน โครงการ กิจกรรม ของกลุ่มจังหวัด และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นไปใน ทิศทางและระยะเวลาเดียวกัน เพื่อแก้ไข การจัดทำโครงการที่ทับซ้อนกันระหว่าง กลุ่มจังหวัด และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

- ควรมีการกำหนดมาตรการ เชิงระเบียบข้อบังคับเพื่อป้องกันแก้ไข ปัญหาการขาดประชุม หรือการส่งตัวแทน เข้าร่วมประชุมของ ก.บ.ก. ในการจัดทำ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เช่น กำหนดให้ ก.บ.ก. ที่ส่งคนแทนในการประชุมไม่สามารถ รับเบี้ยประชุม และไม่สามารถนับเป็น องค์ประชุมในการออกความคิดเห็นเพื่อ จัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดได้

- กระทรวงมหาดไทยอาจต้อง ออกหนังสือสั่งการให้ ก.บ.ก. ในส่วนที่เป็น ผู้แทนที่มาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวง มหาดไทย อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัด ต้องเข้าร่วมประชุม

ด้วยตนเองเท่านั้น และมีองค์ประชุมเกิน 80% ถึงสามารถเปิดการประชุมเพื่อจัดทำ แผนพัฒนามูลฐานจังหวัดได้ และสำหรับ ก.บ.ก. ที่สังกัดส่วนราชการอื่นๆ หรือ หน่วยงานอื่นๆ ควรให้กระทรวงมหาดไทย ออกหนังสือขอความร่วมมือในการเข้าร่วมประชุม แผนพัฒนามูลฐานจังหวัด นอกเหนือจาก การแก้ไขเรื่องการปรับเปลี่ยนหัวหน้ากลุ่มจังหวัด ให้เป็นบุคคลที่มีทักษะความสามารถสูง ในการประสานงาน เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจ อันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด และมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ ในเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีบารมี ที่หน่วยงานอื่นๆ ในกลุ่มจังหวัดให้ความเคารพ นับถือมาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด ด้วยเหตุเพราะต้องการให้การประชุมเพื่อจัดทำ แผนพัฒนามูลฐานจังหวัดมาจากการระดม สมอบของผู้นมีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญของกลุ่ม จังหวัดอย่างแท้จริง และเพื่อประสิทธิภาพ ของการทำงานในเชิงบูรณาการอีกด้วย

3 ระบบฐานข้อมูลเพื่อการ วางแผนพัฒนามูลฐานจังหวัดและการ ประชาสัมพันธ์

- ให้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ โครงการและผลการดำเนินการของกลุ่ม จังหวัดอย่างต่อเนื่อง โดยอาจใช้เทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นอินเทอร์เน็ต หนังสือพิมพ์ เอกสารเผยแพร่ วารสาร แผ่นพับ ฯลฯ

- การจัดทำฐานข้อมูลของกลุ่ม จังหวัด ควรประกอบไปด้วยข้อมูลพื้นฐาน

และข้อมูลด้านต่างๆ ที่สำคัญ เพื่อเป็นข้อมูล ที่ใช้ในการคิดวางแผน หรือจัดทำโครงการ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพื้นที่ และเป็นการนำข้อมูลทุกด้านที่เกี่ยวข้องมา วิเคราะห์ศักยภาพเชิงยุทธศาสตร์ พร้อมทั้ง นำมาวางแผนการพัฒนามูลฐานจังหวัดอย่างมี ประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การจัดทำและ บริหารจัดการระบบฐานข้อมูลซึ่งต้องอาศัย ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น อาจดำเนินการ โดยอาศัยการว่าจ้างมอบหมายให้องค์กรอื่น เช่น สถาบันวิชาการ หรือภาคเอกชน เป็นต้น รับผิดชอบดำเนินการแทนเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทางสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรมีการจัดทำฐาน ข้อมูลเพื่อวางแผนพัฒนามูลฐานจังหวัด ตามสถิติที่สำคัญในขั้นต้นนี้ให้ครอบคลุม ทุกด้านก่อน และควรดำเนินการปรับปรุง สถิติทุกข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และจัดเก็บ ข้อมูลให้ทันสมัย (Update) ประจำปีๆ ละ 1 ครั้ง เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและ หน่วยงานภาคเอกชนสามารถนำฐานข้อมูล เบื้องต้นที่สำคัญเหล่านี้ไปกำหนดตามประเด็น ยุทธศาสตร์ของแต่ละกลุ่มจังหวัดได้ต่อไป

4. ระบบบริหารจัดการ ด้าน บุคลากร

- ไม่ควรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำนวนมากจนเกินไป แต่ควรมีบุคลากร ในการปฏิบัติตามความเหมาะสมเพื่อรองรับ ยุทธศาสตร์ของกลุ่มจังหวัด บุคลากรของ

สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดไม่ว่าจะเป็น หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด หรือบุคลากรภายในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จำเป็นต้องเป็นบุคลากรคุณภาพที่มีทักษะความสามารถสูงในการประสานงาน เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด และมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดควรมีบุคลากรไม่เกิน 10 อัตรา

- หัวหน้ากลุ่มจังหวัด และ หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรเป็นบุคลากรที่มาจากกระทรวงมหาดไทย มากกว่าหน่วยงานอื่น เพราะการบริหารงานกลุ่มจังหวัดเป็นการปฏิบัติการกิจในเชิงพื้นที่ ควรต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และชำนาญการในพื้นที่ของภูมิภาคที่สามารถทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยราชการอื่นๆ ได้ ซึ่งกระทรวงมหาดไทย เป็นผู้อยู่กับพื้นที่ และชุมชนมานาน ถ้านำบุคลากรของหน่วยงานอื่นที่มีประสบการณ์ของกระทรวงมหาดไทย อาจติดปัญหาในการไม่เข้าใจสภาพพื้นที่ที่ติดต่อ เพราะจำเป็นต้องทำงานคู่ขนานไปกับหน่วยงานในระดับภูมิภาค

- หัวหน้ากลุ่มจังหวัด : ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มจังหวัด ควรเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดคนใดคนหนึ่งที่อยู่ภายในกลุ่มจังหวัด โดยมีจำเป็นต้องเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม

จังหวัดก็ได้ แต่ให้ปลัดกระทรวงมหาดไทย คัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัดคนใดคนหนึ่งในกลุ่มจังหวัดที่มีความรู้ ความสามารถ โดยคำนึงจากการเป็นบุคคลที่มีทักษะความสามารถสูงในการประสานงาน เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด และมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีบาร์มี ที่หน่วยงานอื่นๆ ในกลุ่มจังหวัดให้ความเคารพนับถือมาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด ซึ่งอาจจะย้ายที่ตั้งของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดไปไว้กับจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดประจำอยู่ก็ได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการที่สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะต้องทำงานควบคู่ใกล้ชิดคู่ขนานไปกับหัวหน้ากลุ่มจังหวัด และเนื่องด้วยสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยงานขนาดเล็กที่มีความคล่องตัว จึงสามารถย้ายตามหัวหน้ากลุ่มจังหวัดได้อย่างสะดวก หรือไม่ต้องย้ายสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดและให้อยู่ ณ ที่ตั้งเดิม แต่ใช้ระบบการประชุม และการประสานงานทางไกล (Video Conference System) แทน

ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ สามารถเป็นผู้ประสานสิบทิศ และมีความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และมีบุคลิกภาพในการทำงาน



เชิงรุกตลอดเวลา กระทรวงมหาดไทยควรมีระบบแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด โดยอาจจะให้บุคลากรที่ต้องการขึ้นตำแหน่งเป็นปลัดกระทรวงหรืออธิบดีกรม ควรต้องผ่านการบริหารงานในการดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดมาก่อน และกระทรวงควรจำกัดให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี เพื่อป้องกันการเกิดสภาวะการทำงานประจำแบบเฉื่อยชา และให้เกิดสภาวะเชิงรุกที่สนใจพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

- ตำแหน่งหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งโดยตรงจากปลัดกระทรวงมหาดไทยให้มาดำรงตำแหน่ง มิควรให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัดสวมหมวกสองใบ ดังเช่นในปัจจุบัน เพราะงานของสำนักงานจังหวัดก็มีมากอยู่แล้วต่อความรับผิดชอบของหัวหน้าสำนักงานจังหวัด ซึ่งเนื้อหางานจะเน้นหนักในเชิงการแก้ไขเฉพาะด้านในพื้นที่จังหวัด การตอบสนองความต้องการเร่งด่วนของประชาชน เป็นต้น อันเป็นภาระงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งภาระงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะเน้นงานเฉพาะด้านที่ต้องใช้ความสามารถ ความชำนาญการเฉพาะในเชิงยุทธศาสตร์การค้า การลงทุน

เศรษฐกิจระดับมหภาค การท่องเที่ยว ทั้งระบบ เป็นต้น เพื่อตอบสนองความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของกลุ่มจังหวัดมากกว่าการแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านอย่างในงานของสำนักงานจังหวัด

ดังนั้น บุคลากรที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด จึงควรจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะความสามารถสูงในการประสานงาน เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด และมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีสายสัมพันธ์ที่ดี มิมิตรไมตรีที่หน่วยงานอื่นๆ ในกลุ่มจังหวัดให้ความร่วมมือมิใช่การมุ่งบังคับสั่งการกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งนี้ หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรเป็นนักบริหารระดับต้น เทียบเท่ารองผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อให้หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นบุคลากรที่มีระดับสูงกว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เพราะการทำหน้าที่ในฐานะเลขานุการ ก.บ.ก. ซึ่งประกอบด้วยผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีความอาวุโส สถานภาพของผู้ทำหน้าที่ดังกล่าว จึงมีความสำคัญภายใต้หลักการนี้ หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจึงควรมีสถานะสูงกว่าหัวหน้าสำนักงานจังหวัด

เนื่องจากต้องการศักยภาพของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานเป็นหัวหน้าสำนัก

บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดสูง กระทรวงมหาดไทยจึงควรต้องเสนอแรงจูงใจในการมาปฏิบัติงาน โดยอาจจะให้บุคลากรที่ต้องการขึ้นตำแหน่งเป็นรองผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด ควรต้องผ่านการบริหารงานในการดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มาก่อน และกระทรวงควรจำกัดให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี เพื่อป้องกันการเกิดสภาวะงานปฏิบัติการประจำวันของราชการ (Routine) และให้เกิดสภาวะเชิงรุกที่สนใจพัฒนาสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับหัวหน้ากลุ่มจังหวัด

- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดควรมีบุคลากรเป็นของตนเอง โดยบุคลากรของหน่วยงานควรมีทักษะ ความรู้ด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ด้านต่างๆ อย่างสอดคล้องกับลักษณะเศรษฐกิจและสังคมของกลุ่มจังหวัด และเพิ่มอัตรากำลังให้ครบตามกรอบที่มีอยู่เดิม คือ มีจำนวนไม่เกิน 7 อัตรา และควรมีพนักงานการเงินและพัสดุของตนเองที่แยกออกมาจากสำนักงานจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการดูแลงบประมาณของกลุ่มจังหวัด หรือกลุ่มงานวิเทศสัมพันธ์ด้านการค้าชายแดน และควรให้มีการจัดทำสัญญาจ้างปีต่อปีในตำแหน่งข้าราชการพิเศษตามสัญญาจ้าง เพื่อจ้างบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านการ

จัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอันเป็นประเด็นเฉพาะของยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เช่น การค้าชายแดน การบริหารการท่องเที่ยว จากหน่วยงานภาคเอกชน นักวิชาการ ได้ตามความเหมาะสม

- แรงจูงใจของบุคลากรที่มาปฏิบัติงาน ณ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดต้องได้รับเงินเดือนและตำแหน่งเพิ่มขึ้น สามารถใช้เป็นเกณฑ์ประเมินในการเลื่อนตำแหน่งสู่อำนวยการระดับสูงได้ต่อไป และได้รับการอบรมพัฒนาทักษะในด้าน การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และด้านอื่นๆ อยู่สม่ำเสมอ และมีการอบรมดูงานทั้งภายในประเทศและภายนอกประเทศที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาการบริหารงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

- การประเมินผลการปฏิบัติราชการของบุคลากรในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรประเมินโดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยในฐานะหน่วยราชการส่วนกลาง เพราะสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะถูกจัดตั้งเป็นหน่วยราชการส่วนกลางในภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยควรหาแนวทางการประเมินและแรงจูงใจในการเพิ่มขึ้นเงินเดือนต่อไป ซึ่งต้องมีการประเมินตามคุณสมบัติเชิงสมรรถนะด้านความรู้ความสามารถทั่วไป และสมรรถนะด้านความสามารถเฉพาะด้านตามบทบาทหน้าที่ในการขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์



5. ระบบบริหารจัดการงบประมาณ

- สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นหน่วยเบิกจ่ายงบประมาณของกลุ่มจังหวัด เมื่อสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้รับการเปลี่ยนแปลงให้มีอำนาจในการบริหารสั่งการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินหรือกฎหมายอื่น ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะเป็นราชการส่วนกลางในภูมิภาค หรือในสถานะเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยหรือองค์การมหาชน แต่ถ้าหากสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอยู่ในสถานะของทีมปฏิบัติการที่ส่งตรงมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย การเบิกจ่ายงบประมาณก็จะมาโดยตรงจากสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

- มีเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุของตนเอง

- หัวหน้ากลุ่มจังหวัดเป็นผู้มอบอำนาจในการเบิกจ่ายงบประมาณของกลุ่มจังหวัดไปให้หน่วยราชการอื่นได้โดยตรงตามฐานกิจกรรมโครงการของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

- งบประมาณจัดการกลุ่มจังหวัดควรเพิ่มตามสัดส่วนของอัตรากำลังและการกิจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สามารถประเมินประสิทธิภาพการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพื่อเป็น

เกณฑ์พิจารณาในการเพิ่มงบประมาณของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลก็ย่อมได้

- ควรมีการทบทวนกระบวนการชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการธิการ โดยควรให้หัวหน้ากลุ่มจังหวัดเป็นผู้ชี้แจงงบประมาณต่อคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) และคณะกรรมการธิการด้วยตนเอง

6. ระบบติดตามและประเมินผล

- ควรมีระบบติดตามและประเมินผลภายในภาครัฐ โดยกระทรวงมหาดไทยมีบทบาทหลักในการดำเนินการอย่างจริงจังในการติดตาม เร่งรัดตามภารกิจหน้าที่ และให้เป็นไปตามตัวชี้วัด พร้อมทั้งการกำกับ ติดตามการปฏิบัติราชการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มจังหวัดว่ามีความเอาใจใส่ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างแข็งขันหรือไม่ โดยอาจให้บทบาทผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทยสามารถทำความเข้าใจในการประเมินผลงานของบุคลากรของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (OSM) และโดยเฉพาะหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกลุ่มจังหวัด ทั้งนี้ การประเมินผลดังกล่าว ให้มีผล ใช้ประกอบการพิจารณาในการเสนองบประมาณของกลุ่มจังหวัดในปีต่อไป ซึ่งสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัด

กระทรวงมหาดไทย ควรจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อันได้แก่ คู่มือการบริหารงบประมาณ การพัสดุ คู่มืองานการติดตามประเมินผล คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และคู่มือตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะต้องเป็นหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบการจัดทำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ในกลุ่มจังหวัด

- สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ควรคิดค้นการประเมินและติดตามผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพราะสามารถประเมินผลการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้ตลอดเวลา ณ ขณะเวลาปฏิบัติงาน และเมื่อมีการบริหารงานผิดพลาดก็สามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานได้ทันที มิต้องรอนกว่าปฏิบัติงานเสร็จในรอบปีงบประมาณ จึงค่อยมาประเมินผลการปฏิบัติงาน อีกทั้งทำให้สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด หรือหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด หรือกลุ่มจังหวัดอื่นๆ สามารถทราบผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในกลุ่มจังหวัดที่ต้องการติดตามความ

เคลื่อนได้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งวิธีการนี้อาจต้องจัดจ้างที่ปรึกษาจากหน่วยงานเอกชนหรือมหาวิทยาลัยมาจัดทำระบบการประเมินผลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่อไป

- ควรมีระบบติดตามภายนอกควบคู่ไปกับการใช้ระบบการติดตามจากภายในรัฐ โดยให้มีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัด เพราะปัญหาหลักใหญ่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ประชาชนไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานของกลุ่มจังหวัดที่ผ่านมา จึงมีความจำเป็นต้องให้ข้อมูลต่อประชาชน ทั้งนี้ ยังเป็นการเริ่มต้นที่ส่วนราชการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม พร้อมทั้งอาจมีการจ้างให้หน่วยงานภาคประชาชนหรือมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้ติดตามและประเมินผลตรวจสอบผลการดำเนินงาน

แนวทางการจัดการรูปแบบ โครงสร้าง และองค์ประกอบของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

คณะผู้วิจัยได้จัดทำแนวทางการจัดรูปแบบ โครงสร้าง การบริหารงานสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่เหมาะสม 4 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้กำหนดเป็นทีมปฏิบัติการ 1 - 18 ทีม ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



เป็นแนวทางการจัดรูปแบบโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ที่มีการปรับเปลี่ยนในระดับน้อยที่สุด โดยมีต้องกำหนดให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นส่วนราชการใหม่ด้วยการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายใดๆ ซึ่งให้สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะที่เป็นหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถ ความถนัดในการกำกับ ดูแล สนับสนุน พัฒนางานด้านการบริหารราชการจังหวัดและกลุ่มจังหวัด อยู่เดิมแล้ว เป็นผู้รับผิดชอบการจัดตั้งทีมปฏิบัติการ 1 - 18 ทีม ลงไปบริหารงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ดังนั้นจึงเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการจัดตั้งได้ทันทีเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่ผ่านมา หลักการสำคัญของแนวทางนี้ ก็คือการมุ่งปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ และมีขีดสมรรถนะในการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารงานกลุ่มจังหวัดได้มากยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ แนวทางดังกล่าวมีข้อดี คือ สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถกำกับ ติดตาม ประเมินผล และตรวจสอบการทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดได้อย่างใกล้ชิด ทั้งถึงในทุกทีมปฏิบัติการทั้ง 18 ทีม เพราะอยู่

ภายใต้การดูแลของสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด ที่มีองค์ความรู้ความเข้าใจเป็นอย่างดีในการพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานกลุ่มจังหวัด ประกอบกับสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดโครงสร้างนี้ได้ทันที โดยมีต้องแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายใดๆ เพราะใช้ระบบการรายงานตรงที่ปลัดกระทรวงมหาดไทยตามเดิม ใช้ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มจังหวัดเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดเช่นเดิม กรอบอัตรา กำลังและโครงสร้างการบริหารงานภายในก็ยังคงไว้ตามเดิม หากเพียงแต่เปลี่ยนแปลงการบริหารมาในรูปแบบทีมปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริมให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดบริหารงานเชิงรุกและคล่องตัวกว่าเดิมยิ่งขึ้น อีกทั้งเป็นการบริหารราชการรูปแบบใหม่โดยอาศัยการทำงานเป็นทีมภาคีเครือข่าย (Networking) ในฐานะทีมปฏิบัติการที่ยึดตัวข้าราชการหรือสามารถจ้างที่ปรึกษาจากหน่วยงานอื่นๆ มาทำงานเป็นมันสมองให้กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เช่น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หอการค้า สมาอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย ภาคประชาชน เพื่อตอบสนองการทำงานในเชิงยุทธศาสตร์แบบบูรณาการร่วมกันกับภาคส่วนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

รูปแบบที่ 2 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นส่วนราชการภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางการจัดรูป

แบบโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่มีการปรับเปลี่ยนในระดับปานกลาง เนื่องจากจำเป็นต้องมีการแก้ไขกฎหมายบางฉบับ ดังนั้น จึงเป็นแนวทางที่สามารถดำเนินการได้ในระยะปานกลาง หลักการสำคัญของแนวทางนี้ ก็คือ การมุ่งปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในปัจจุบันให้มีความคล่องตัว โดยเน้นไปที่การสนับสนุนให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดสามารถเบิกจ่ายงบประมาณเพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้โดยตรง แนวทางดังกล่าวมีข้อดีคือ เป็นการยกระดับขีดสมรรถนะในเชิงการจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดให้สูงขึ้นจากสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นการเสริมสร้างจุดแข็งของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องอาศัยบุคลากรผู้มีความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารราชการส่วนภูมิภาคเป็นอย่างดี แต่กระนั้น การดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหารจัดการในกรณีนี้ อาจประสบปัญหาอุปสรรคอันเนื่องมาจากกฎระเบียบทางราชการ ทำให้ดำเนินการได้อย่างค่อยเป็นค่อยไป และอาจมีข้อติดขัดในเงื่อนไขการขยายกรอบอัตรากำลังและการเพิ่มส่วนราชการ

รูปแบบที่ 3 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)

ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางการดำเนินการที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในมิติสถานะของหน่วยงาน เนื่องจากเป็นการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ให้มีสถานะเป็นหน่วยงานให้บริการภายในของระบบราชการ โดยมีลักษณะกึ่งอิสระ ไม่มีสถานะเป็นนิติบุคคล แต่ยังคงถือเป็นส่วนหนึ่งของกระทรวงมหาดไทย และอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของปลัดกระทรวง แนวทางนี้มีข้อดีคือ มีอิสระความคล่องตัวในการจัดโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและค่าตอบแทนของตนได้เองตามความเหมาะสม โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ



อำนาจการหรือคณะกรรมการบริหาร หรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานแม่ เป็นผลดีต่อการดึงดูดบุคลากรผู้มีความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในภาคราชการและภาคส่วนอื่นๆ ให้เข้ามาร่วมขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเป็นกลไกการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด แนวทางนี้มีข้อด้อย อาทิ การแปลงสภาพหน่วยราชการอาจต้องอาศัย

ระยะเวลาในการเปลี่ยนผ่านและการเตรียมความพร้อม ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนการบริหารงานกลุ่มจังหวัดในระยะแรกๆ ของการเปลี่ยนสภาพหน่วยงาน

รูปแบบที่ 4 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยเป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย เป็นการจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย เป็นแนวทางการดำเนินการที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก โดยเฉพาะในมิติสถานะของหน่วยงาน เนื่องจากเป็นการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ให้มีสถานะเป็นหน่วยงานดำเนินการ อันเป็นสาธารณประโยชน์โดยไม่เป็นกิจการเพื่อแสวงหากำไรเป็นหลัก โดยมีอิสระคล่องตัวอย่างมาก เพราะมีสถานะเป็นนิติบุคคล ซึ่งนับเป็นหน่วยงานของรัฐภายใต้สังกัดกระทรวงมหาดไทย ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (มิใช่หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ที่อยู่ภายใต้การดูแลของปลัดกระทรวงมหาดไทย ในฐานะหน่วยราชการระดับกรม) ทั้งนี้ จำต้องมีการบัญญัติพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชนว่าด้วยการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอีกด้วย แนวทางดังกล่าวมีข้อดี คือ สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดจะเป็นหน่วยงาน

อิสระจากหน่วยราชการระดับกรมของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และมีต้องรายงานตรงต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจะรายงานขึ้นตรงต่อและกำกับดูแลโดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย อีกทั้งการจัดตั้งต้องผ่านความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีทั้งคณะ ซึ่งส่งผลทำให้หน่วยงานอยู่ใกล้ชิดกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมากที่สุด เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดใช้ศักยภาพของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศได้โดยตรง โดยไม่ต้องรับการรายงานจากหน่วยงานใดอีกทอดหนึ่ง อันเป็นไปตามแนวคิดของการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และเมื่อสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นองค์การมหาชนที่มีความเป็นอิสระ และเป็นนิติบุคคล จึงสามารถจัดซื้อจัดจ้างพัสดุ ครุภัณฑ์ ได้ด้วยตนเอง มีต้องฟังฟังสำนักงานจังหวัด และเมื่อเป็นหน่วยงานในเชิงยุทธศาสตร์ การจัดทำฐานข้อมูล หรือการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สามารถนำไปให้หน่วยงานเอกชนใช้ประโยชน์อีกทางหนึ่ง โดยหน่วยงานอาจได้รับรายได้เสริมจากการขายฐานข้อมูล เพื่อนำมาพัฒนาหน่วยงานได้ต่อไป ประกอบกับสามารถจัดโครงสร้างองค์กร อัตรากำลังและค่าตอบแทนของตนได้เองตามความเหมาะสมโดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการ เนื่องจากได้รับการยกเว้นหรือผ่อนคลายกฎระเบียบ เพื่อให้เกิด

ความเป็นอิสระคล่องตัวทางการบริหารจัดการ แต่ยังคงมีขีดจำกัดอยู่บางประการ ตรงที่ที่ไม่เกินขอบเขตอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่สามารถอนุญาตหรืออนุมัติให้เท่านั้น ตลอดจนการจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย เป็นผลดีต่อการดึงดูดบุคลากรผู้มีทักษะ ความรู้ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งในภาคราชการ และภาคส่วนอื่นๆ ให้เข้ามาร่วมขับเคลื่อนองค์กรซึ่งเป็นกลไกการบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด โดยเอื้อให้สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดสามารถบริหารจัดการแบบบูรณาการบทบาทความร่วมมือระหว่างส่วนราชการและกับภาคส่วนอื่นๆ (Join-up governance) ได้เป็นอย่างดี ทั้งโดยอาศัยระบบการยืมตัวบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงในด้านที่จำเป็นต่อการบริหารยุทธศาสตร์จากส่วนราชการอื่นๆ การว่าจ้างบุคลากรมืออาชีพจากภาคเอกชน ด้วยระบบว่าจ้างที่ให้ผลตอบแทนเหมาะสมกับระดับสมรรถนะและทักษะความเชี่ยวชาญ ที่จำเป็น

แนวทางสู่การพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Road Map)

แนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนัก

บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด (Road Map) ทั้งการปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่างๆ และรูปแบบ โครงสร้าง ซึ่งมีลักษณะเป็นแผนการเปลี่ยนผ่าน (Transition Plan) โดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการออกเป็น 3 ช่วงตามกรอบระยะเวลา คือ แนวทางการดำเนินการในระยะแรก ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำแนวทางการพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ที่ได้จากงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์และผลสัมฤทธิ์สูงสุดอย่างเป็นรูปธรรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) ความสำเร็จ (Key Success Factors) ของการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด

การที่จะปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่างๆ และรูปแบบ โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่เหมาะสมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจตามบทบาทหลักของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อันได้แก่

การเป็นเจ้าภาพในฐานะหน่วยบริหารจัดการ และเป็นกลไกในการบริหารงานของกลุ่ม จังหวัด ในการประสานงาน เชื่อมโยง และขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนถึงติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะ และประสิทธิภาพสูงในการบริหารงานของกลุ่มจังหวัด รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะ ฝ่ายเลขานุการให้กับ กบ.ภ. โดยเป็นหน่วยงาน ขนาดเล็กที่จะทำให้การบริหารงานเกิดความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้ง่าย และรวดเร็ว นั้น จะต้องคำนึงถึงกฎแห่งความสำเร็จที่จะเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลให้บทบาท ภารกิจของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1 สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดต้องเป็นหน่วยในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Unit) ที่มีขนาดเล็กและมีระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง มีใช่หน่วยธุรการ (Administration Unit) และมีใช่หน่วยสั่งการหน่วยราชการอื่นๆ แต่ต้องเป็นหน่วยประสานงานระหว่างกลุ่มจังหวัดเพื่อ แก้ไขปัญหาในเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกัน

1.2 รัฐบาลต้องสนับสนุน ส่งเสริม และเล็งเห็นความสำคัญของบทบาท ภารกิจ หน้าที่ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัด

1.3 ระบบฐานข้อมูลของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ต้องวางฐานข้อมูล ของกลุ่มจังหวัดตามประเด็นยุทธศาสตร์และ เชื่อมต่อกับฐานข้อมูลของกลุ่มจังหวัดอื่นๆ

1.4 บุคลากรของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ต้องเป็นนักคิดใน การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุก เป็นนัก ประเมินผลชั้นยอด และเป็นนักประสานงาน ชั้นเลิศที่มีความรู้ ความสามารถ และ ชำนาญการในพื้นที่ของภูมิภาค ที่สามารถ ทำหน้าที่ประสานงานกับหน่วยราชการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

2) แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด : ในระยะสั้น 1 ปี พ.ศ. 2554

แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัด : ในระยะแรกนี้ เป็นการยกระดับขีด สมรรถนะในเชิงการจัดการของสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดให้สูงขึ้นจาก สภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นจริงจากระบบบริหาร จัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดที่มีอยู่ในปัจจุบัน ให้ได้รับการแก้ไข ในขั้นเบื้องต้นก่อนที่จะดำเนินการแก้ไข

ปรับปรุงรูปแบบ โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในระยะกลางต่อไป โดยในระยะแรกนี้กำหนดระยะเวลาการดำเนินการปรับปรุงให้แล้วเสร็จภายในกรอบระยะเวลา 1 ปีนับจากนี้ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย สามารถกำหนดการจัดตั้งทีมปฏิบัติการสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ตามที่คณะผู้วิจัยได้เสนอใน รูปแบบที่ 1 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้กำหนดเป็นทีมปฏิบัติการ 1 - 18 ทีม ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มาเป็นโครงสร้างเปลี่ยนผ่านระยะแรก และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ดังต่อไปนี้

2.1 ระบบการบริหารงานบุคคล

- เพิ่มอัตรากำลังให้ครบตามกรอบที่มีอยู่ และสรรหาบุคลากรอัตราจ้างให้เหมาะสมกับปริมาณภารกิจและความจำเป็นในการปฏิบัติงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดแต่ละกลุ่มจังหวัด โดยสามารถทำสัญญาจ้างปีต่อปีในตำแหน่งข้าราชการพิเศษตามสัญญาจ้าง เพื่อจ้างบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หรือผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญอันเป็นประเด็นเฉพาะของยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ได้ตามความเหมาะสม
- มีพนักงานการเงินและพัสดุของตนเอง ที่แยกออกมาจากสำนักงาน

จังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการดูแลงบประมาณของกลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะ

- เพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรมาปฏิบัติงานในสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และปรับระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร

- ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มจังหวัด ควรเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดคนใดคนหนึ่งที่อยู่ภายในกลุ่มจังหวัด โดยมีจำเป็นต้องเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นที่ตั้งของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดก็ได้ แต่ให้ปลัดกระทรวงมหาดไทยคัดเลือกผู้ว่าราชการจังหวัดคนใดคนหนึ่งในกลุ่มจังหวัดที่มีความรู้ความสามารถ โดยคำนึงจาก การเป็นบุคคลที่มีทักษะความสามารถสูงในการประสานงาน เพื่อสื่อสารทำความเข้าใจอันดีกับหน่วยงานอื่นๆ ภายในกลุ่มจังหวัด และมีความสามารถในการคิด วิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์เชิงรุกเพื่อการพัฒนาประเทศ อีกทั้งยังจำเป็นต้องเป็นบุคคลที่มีบารมีที่หน่วยงานอื่นๆ ในกลุ่มจังหวัดให้ความเคารพนับถือมาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด และกระทรวงมหาดไทยควรมีระบบแรงจูงใจให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด โดยอาจจะให้บุคลากรที่ต้องการขึ้นตำแหน่งเป็นปลัดกระทรวงหรืออธิบดีกรมควรต้องผ่านการบริหารงานในการดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัดมาก่อน และกระทรวงควรจำกัดให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป็น



หัวหน้ากลุ่มจังหวัด มีวาระการดำรงตำแหน่ง เป็นหัวหน้ากลุ่มจังหวัด 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี เพื่อป้องกันการเกิดสภาวะการทำงานประจำแบบ เนื่อยชา และให้เกิดสภาวะเชิงรุกที่สนใจพัฒนา สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา

- หัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด ควรเป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งมาโดยตรงจากปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้มาดำรงตำแหน่ง มีความรู้ให้หัวหน้า สำนักงานจังหวัดสวมหมวกสองใบดังเช่นในปัจจุบัน และควรเป็นนักบริหารระดับต้น เทียบเท่ารองผู้ว่าราชการจังหวัด อีกทั้งต้องมีแรงจูงใจในการมาปฏิบัติงานโดยอาจะระบุ ให้บุคลากรที่ต้องการขึ้นตำแหน่งเป็นรอง ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือผู้ว่าราชการจังหวัด ควรต้องผ่านการบริหารงานในการดำรง ตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดมาก่อน และกระทรวงควรจำกัด ให้ผู้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมีวาระการดำรง ตำแหน่งเป็นหัวหน้าสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด 2 ปี ไม่เกิน 3 ปี เพื่อป้องกันการ เกิดสภาวะงานปฏิบัติประจำวันของ ราชการ (Routine) และให้เกิดสภาวะเชิงรุก ที่สนใจพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา เช่นเดียวกับหัวหน้ากลุ่มจังหวัด

2.2 ระบบการบริหารงบประมาณ

- ในระยะแรกนี้จำเป็นต้องให้ สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยเบิกจ่ายงบประมาณ ของกลุ่มจังหวัดไปพลางก่อน แต่หน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องควรเร่งรัด ติดตามและดูแล ให้การเบิกจ่ายงบประมาณของกลุ่มจังหวัด เร็วกว่าเดิม

- เพิ่มงบดำเนินการของสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดตามสัดส่วน ของอัตรากำลัง และภารกิจหน้าที่ที่เพิ่มขึ้น และสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหาร ราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย ควรประเมินประสิทธิภาพการ ทำงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดเพื่อเป็นเกณฑ์พิจารณาในการเพิ่ม งบดำเนินการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมี ประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อ เป็นขวัญและกำลังใจการทำงานเชิงบูรณาการ ที่ดียิ่งขึ้น และเป็นตัวอย่างให้กับสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดอื่นๆ ที่ยังมี ประสิทธิภาพไม่ถึง จะผลักดันตัวเองให้ พัฒนาขึ้นมาเพื่อแข่งขันกันและกัน

- ควรให้หัวหน้าสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เป็นผู้ชี้แจง งบประมาณ ต่อ ค. ก.น.จ. และคณะกรรมการ ด้วยตนเอง

2.3 รูปแบบการประชุมเพื่อบูรณาการ จัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดและวิธีการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดแบบมี ส่วนร่วมทุกภาคส่วน

- แก่ไขปฏิบัติในการจัดทำแผน พัฒนากลุ่มจังหวัด ควรมีการแก้ไขระยะ เวลาในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดและ

แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้มีความเหมาะสม และแก้ไขให้ระยะเวลาของแผนพัฒนา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความสอดคล้อง กับระยะเวลาของแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด รูปแบบการประชุมเพื่อบูรณาการจัดทำแผน พัฒนากลุ่มจังหวัด ควรมีการกำหนด มาตรการเชิงระเบียบข้อบังคับเพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหาการขาดประชุม หรือการส่ง ตัวแทนเข้าร่วมประชุมของ ก.บ.ก. ในการจัด ทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด เช่น กำหนดให้ ก.บ.ก. ที่ส่งคนแทนในการประชุมไม่สามารถ รับเบี้ยประชุม และไม่สามารถนับเป็นองค์ ประชุมในการออกความคิดเห็นเพื่อจัดทำ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดได้

- กระทรวงมหาดไทยต้องออก หนังสือสั่งการให้ ก.บ.ก.ในส่วนที่เป็นผู้แทน ที่มาจากหน่วยงานสังกัดกระทรวงมหาดไทย อันได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้า สำนักงานจังหวัด เป็นต้น ต้องเข้าร่วมประชุม ด้วยตนเองเท่านั้น และกำหนดมีองค์ประชุม เกิน 80% ถึงสามารถเปิดการประชุมเพื่อจัดทำ แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดได้

2.4 ระบบฐานข้อมูลเพื่อวางแผน กลุ่มจังหวัดและการประชาสัมพันธ์

- จัดเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ โครงการและผลการดำเนินการของกลุ่ม จังหวัดให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- จัดทำฐานข้อมูลของกลุ่ม จังหวัดเพื่อวางแผนพัฒนายุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดให้ครอบคลุมตามประเด็นยุทธศาสตร์

หลักสำคัญของกลุ่มจังหวัด

2.5 ระบบติดตามและประเมินผล

- ให้สำนักพัฒนาและส่งเสริม การบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัด กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้ติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด และให้มีการจัดทำ คู่มือการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ให้กับสำนัก บริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด อันได้แก่ คู่มือการงบประมาณ การพัสดุ การเงิน การเบิกจ่าย คู่มืองานการติดตามประเมินผล คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และคู่มือ ตามระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

- เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนากลุ่ม จังหวัด ติดตามและประเมินผลให้มากขึ้น

3) แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด : ในระยะกลาง 2 ปี พ.ศ. 2555-2556

ภายหลังจากการดำเนินการเพื่อ พัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการ บริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัดในระยะแรกเสร็จสิ้นเป็นที่ เรียบร้อยแล้ว สำหรับผลการวิจัยในงาน วิจัยชิ้นนี้ เป็นที่ทราบกันดีกว่า คณะผู้วิจัย ต้องการให้ “สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดเป็นหน่วยในการบริหารจัดการเชิง



ยุทธศาสตร์ (Strategic Management Unit) ที่มีขนาดเล็กและมีระบบบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวสูง” ดังนั้น การปรับปรุงรูปแบบ โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเพื่อพัฒนา และเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ก็ย่อมต้องคำนึงถึงความคล่องตัวขององค์กรเป็นหลักสำคัญ ผลงานวิจัยชิ้นนี้ จึงนำเสนอรูปแบบ โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดที่เหมาะสมที่สุด 3 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นส่วนราชการภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

รูปแบบที่ 2 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

รูปแบบที่ 3 : การจัดโครงสร้างสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย

แต่รูปแบบใดใน 3 รูปแบบนี้ จะเป็นรูปแบบที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดสำหรับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจำเป็นต้องใช้ระยะเปลี่ยนผ่านจากระยะสั้นถึงระยะกลางนี้ ในกรอบระยะเวลา 2 ปี ในการวัดประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดในเชิงลึกอย่างรอบด้าน ทั้งในมิติของขีด

สมรรถนะในการขับเคลื่อนภารกิจตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งหน่วยงาน มิติความคุ้มค่าในเชิงการบริหารงบประมาณของรัฐ มิติประสิทธิภาพในการบริหารจัดการขององค์กร และมิติผลสัมฤทธิ์ในการบรรลุเป้าหมายภารกิจของรัฐ โดยการเปรียบเทียบผลความคุ้มค่าในเชิงภารกิจระหว่างการจัดตั้งให้สำนักบริหาร



ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นส่วนราชการภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กับสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดโดยให้เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หรือองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย

1. หากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ในฐานะที่เป็นส่วนราชการภายใต้สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยดังเช่นปัจจุบัน เป็นหน่วยราชการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าในระดับที่น่าพอใจ

แนวทางการพัฒนาที่ควรดำเนินการต่อไป ก็คือ การพิจารณาเสนอจัดตั้งสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดให้มีสถานะเป็น ส่วนราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค โดยผ่านกระบวนการแก้ไขกฎกระทรวงแบ่ง ส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย และพัฒนาระบบบริหารจัดการ ภายในหน่วยงานตามแนวทางที่คณะผู้วิจัย ได้นำเสนอไว้ข้างต้น

2. หากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควร เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ มีอิสระใน การบริหารงานจากสำนักงานปลัดกระทรวง มหาดไทย แต่ยังคงเป็นกิจการ และเป็นส่วนหนึ่งของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย และเป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงมหาดไทยที่จะต้อง ใช้บริการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์ กลุ่มจังหวัด โดยการกำหนดเป้าหมายและ ปริมาณงานที่ต้องการทุกปี แนวทางการ พัฒนาที่ควรดำเนินการต่อไป ก็คือ การ พิจารณาเสนอแปลงสภาพสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU) ภายใต้สังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวงมหาดไทย และพัฒนาระบบ บริหารจัดการภายในหน่วยงานตามแนวทาง ที่คณะผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ข้างต้น

3. หากผลการประเมินแสดงให้เห็นว่า สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ควรเป็นองค์การให้บริการสาธารณะ ที่ต้องการประสิทธิภาพสูง โดยมีได้คำกำไร

จากการบริการ มีวัฒนธรรมองค์กรเอียง ภาครัฐกิจ ที่สามารถใช้ประโยชน์ทรัพยากร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีอาจดำเนินการ ได้ในส่วนราชการซึ่งเป็นองค์กรแบบราชการ ต้องการมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐและ เป็นนิติบุคคล ก็ควรจัดตั้งให้สำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย ตามพระราช บัญญัติองค์การมหาชน พ.ศ. 2542 และ พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงานองค์การ มหาชน และพัฒนาระบบบริหารจัดการ ภายในหน่วยงานตามแนวทางที่คณะผู้วิจัย ได้นำเสนอไว้ข้างต้น

ทั้งนี้ทั้งนั้น ไม่ว่าในท้ายที่สุดรูปแบบ โครงสร้างของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่ม จังหวัดจะเป็นรูปแบบใด ก็ควรคำนึงสาระ สำคัญต่างๆ ดังนี้

1) หน่วยงานควรสังกัดกระทรวง มหาดไทย เพราะเป็นหน่วยงานที่มีความรู้ ความสามารถ และชำนาญการในพื้นที่ของ ภูมิภาค ที่สามารถทำหน้าที่ประสานงานกับ หน่วยราชการอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี

2) จัดให้หน่วยงานมีการรายงานตรง ต่อปลัดกระทรวงมหาดไทย รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงมหาดไทย และนายกรัฐมนตรี

3) เป็นหน่วยเบิกจ่ายงบประมาณ ของกลุ่มจังหวัดได้โดยตรง และสามารถ บริหารจัดการงบประมาณได้โดยตัวเอง

4) กำหนดคุณสมบัติเชิงสมรรถนะ



ของบุคลากรในสำนักบริหารยุทธศาสตร์
กลุ่มจังหวัดอย่างเป็นระบบให้เหมาะสมกับ
บทบาท หน้าที่ และภารกิจ

4) แนวทางการดำเนินการเพื่อ พัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการของสำนักบริหาร ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด: ในระยะยาว 2 ปี พ.ศ. 2557-2558

เมื่อทำการตัดสินใจเลือกกว่าต้องการให้
สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมี
รูปแบบและโครงสร้างอย่างไรแล้ว ในกรอบ
ระยะเวลา 2 ปี จะเป็นการผลักดันการปรับ
โครงสร้างและรูปแบบการบริหารจัดการ
ของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดใน
ระยะยาว โดยจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์
กลุ่มจังหวัดให้เป็นองค์กรที่มีสถานะและ
รูปแบบอย่างเป็นทางการ การดำเนินการ
ดังกล่าวถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ
ปรับปรุงโครงสร้างและระบบบริหาร
ราชการของกระทรวงมหาดไทย

4.1 ในกรณีเสนอจัดตั้งสำนักบริหาร
ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ให้มีสถานะเป็น
หน่วยราชการส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในภูมิภาค
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะต้อง
ดำเนินการจัดทำร่างแก้ไขกฎกระทรวงแบ่ง
ส่วนราชการภายในกรมเพื่อเสนอ ก.พ.ร.
เพื่อยกเลิกกรอกและนำเสนอคณะรัฐมนตรี
อนุมัติตามขั้นตอนการขอจัดตั้งส่วนราชการ

ระดับต่ำกว่ากรม ตามมติคณะรัฐมนตรี
วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2549 ทั้งนี้
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะต้องจัดทำ
รายละเอียดคำชี้แจงประกอบการพิจารณา
ขอจัดตั้งส่วนราชการ ซึ่งมีสาระสำคัญ
ประกอบด้วย การวิเคราะห์ภารกิจ เหตุผล
ความจำเป็นในการขอจัดตั้ง ขอบเขตอำนาจ
หน้าที่ของส่วนราชการ นโยบาย แผนงาน
สำคัญของรัฐบาลที่ส่วนราชการต้องรับผิดชอบ
ปริมาณงาน ค่าใช้จ่ายและงบประมาณ
อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ ร่างกฎกระทรวงแบ่ง
ส่วนราชการ และคำชี้แจงอื่น ๆ

4.2 ในกรณีการเสนอแปลงสภาพ
สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด
เป็นหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ (SDU)
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจะต้อง
ดำเนินการวิเคราะห์แนวทางการจัดตั้ง
หน่วยบริการรูปแบบพิเศษตามระเบียบ
สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงาน
ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ และดำเนินการ
ตามขั้นตอนการขอจัดตั้งหน่วยบริการ
รูปแบบพิเศษ ทั้งนี้ สำนักงานปลัดกระทรวง
มหาดไทยต้องจัดทำแบบรายการคำชี้แจง
ประกอบคำขอจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบ
พิเศษ ซึ่งมีสาระสำคัญประกอบด้วย เหตุผล
ความจำเป็นในการขอจัดตั้ง ระบุกระบวนการ
แปลงสภาพหน่วยงานเดิม ภารกิจหน้าที่
ที่จะดำเนินการ บทบาท ชีตความสามารถ
ของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ประโยชน์ใน
การจัดตั้งหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ร่าง

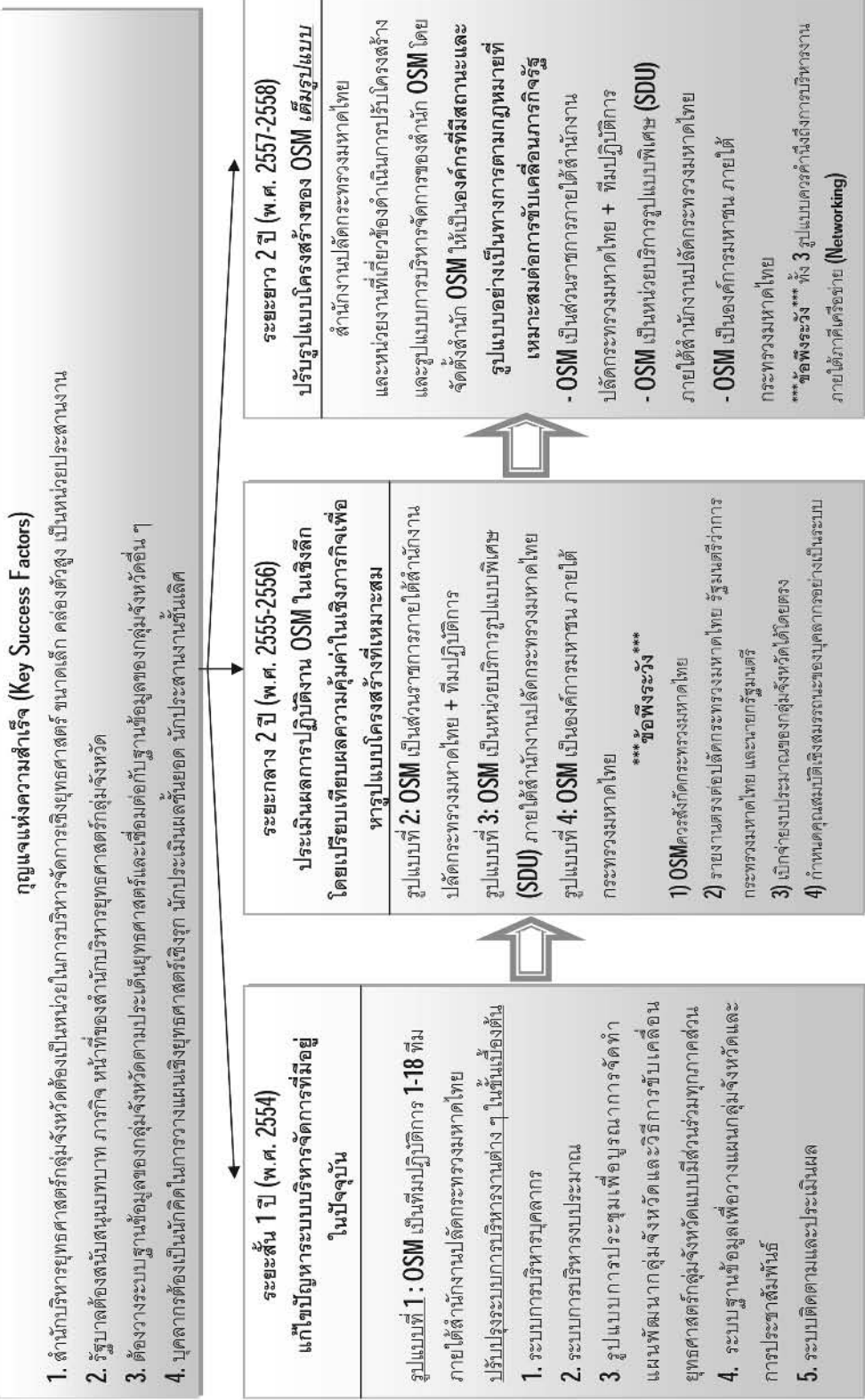


แผนการดำเนินงานของหน่วยบริการรูปแบบพิเศษ ร่างแผนการเงิน (Financial Proposal) ระบบการกำกับดูแลจากหน่วยงานเจ้าสังกัด โครงสร้างการบริหาร และการดำเนินการ และรายละเอียดอื่น ๆ

4.3 ในกรณีเสนอจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดให้มีสถานะเป็นองค์การมหาชน ภายใต้กระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทยจะต้องเตรียมการร่างพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งองค์การมหาชนว่าด้วยการจัดตั้งสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด เสนอแก่ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อส่งให้คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลต่างๆ ก่อนนำเสนอต่อคณะรัฐมนตรี โดยพระราชกฤษฎีกาต้องมีเนื้อหาเกี่ยวกับ ชื่อขององค์การมหาชน ที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ วัตถุประสงค์และอำนาจกระทำการต่างๆ ภายในแห่งวัตถุประสงค์ขององค์การมหาชน องค์ประกอบของ

คณะกรรมการ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามวาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งของกรรมการ รวมทั้งอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามวาระการดำรงตำแหน่ง การพ้นจากตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการ คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของเจ้าหน้าที่องค์การมหาชน ทูน รายได้งบประมาณ และทรัพย์สิน การบริหารงานบุคคล สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น การกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลงานขององค์การมหาชน การยุบเลิกองค์การมหาชน ในกรณีที่องค์การมหาชนตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งเป็นการเฉพาะกิจหรือตั้งขึ้น โดยมีกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดข้อกำหนดอื่นๆ อันจำเป็นเพื่อให้กิจการขององค์การมหาชนดำเนินการไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และรัฐมนตรีผู้รักษาการตามพระราชกฤษฎีกา

แผนภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของสำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด ที่เหมาะสมต่อการขับเคลื่อนภารกิจของรัฐ (Road Map)



การบูรณาการกลยุทธ์และเครื่องมือ การจัดการเพื่อความสำเร็จขององค์กร

นิภาพรรณ เจนสันติกุล¹

องค์การจะประสบความสำเร็จหรือ
บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้หรือ
ไม่นั้น ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในส่วนต่างๆ ของ
องค์กร โดยมี “คน” เป็นกลไกสำคัญในการ
ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่วาง
เอาไว้ (วิโรจน์ ลักษณะนาอติศร, 2550: 28-
29) ดังนั้น แนวคิดในการบริหารองค์การ
สมัยใหม่ในลักษณะบูรณาการ กล่าวคือ
องค์กรจะต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่
ชัดเจนผ่านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และตัวชี้วัด
ต่างๆ ที่ได้กำหนดขึ้น จากนั้นองค์กรจะต้อง
พิจารณาว่ามีส่วนประกอบอะไรบ้าง ที่มีส่วน
สนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จตาม
ยุทธศาสตร์ที่ได้วางเอาไว้ จากการศึกษา
ของ Robert S. Kaplan และ David P.
Norton (1996 อ้างถึงใน อารมย์ ภูวพิทยพันธุ์,
2549: 65) กล่าวไว้ว่า ถึงแม้ว่าคนจะเป็น

สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (intangible asset)
แต่คนจะเป็นตัววัดที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์
ที่ต้องการ โดยส่วนใหญ่ขององค์กรจะมีตัววัด
ที่เป็นรูปธรรม เป็นผลลัพธ์ที่วัดออกมาเป็น
ตัวเลขได้ เป็นเรื่องของตัวเงิน เช่น กำไร
ยอดขาย ต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น
ดังนั้น คนจึงเป็นรากฐาน เป็นหนึ่งในปัจจัย
แห่งความสำเร็จที่จะขับเคลื่อนให้
กลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดขึ้นมานั้นประสบ
ความสำเร็จได้ในที่สุด



¹ อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ปัจจุบันกำลังศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขา
นโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.

แนวคิดของคำว่ากลยุทธ์หรือยุทธวิธี
ยุทธศาสตร์ (Strategy) มีประวัติความเป็น
มาอันยาวนานซึ่งมีรากศัพท์ที่ถูกใช้ในการ
ทหารเกี่ยวกับสงคราม และแนวทางในการ
เอาชนะศัตรู เป็นคำศัพท์ที่มาจากภาษากรีก
ว่า “Strategia” ถึง “Generalship” หรือ
ศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ
(อาภรณ์ ภูวितยพันธุ์, 2549: 55) William
J. Rothwell และ H.C. Kazanas, 2003
อ้างถึงใน อาภรณ์ ภูวितยพันธุ์, 2549: 65-66)
ได้แบ่งกลยุทธ์ของทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น

HR Grand Strategy เป็นแผน
กลยุทธ์ในภาพรวมของการบริหารและการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์หลัก
สำคัญขององค์กรโดยมีผู้บริหารระดับสูง
ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหาร
สูงสุดและผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ที่จะ
ต้องมีส่วนร่วมในแผนงานดังกล่าวนี้ ซึ่ง HR
Grand Strategy จะต้องเชื่อมโยงระหว่าง
งานด้านทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์การ
กับแผนกลยุทธ์ธุรกิจในภาพรวมของ
องค์การ

HR Enterprise Strategy เป็นแผน
กลยุทธ์ในรายละเอียดที่ถูกกำหนดขึ้นมาใน
แต่ละหน่วยธุรกิจ เป็นแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้น
โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานทรัพยากร
มนุษย์ และผู้จัดการตามสายงานต่างๆ

HR Function Strategy เป็นแผน
กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาอย่างเฉพาะเจาะจง
มากกว่าแผนกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ใน
ระดับนโยบายและหน่วยธุรกิจ มุ่งเน้น
แนวทางปฏิบัติของหน่วยงานทรัพยากร
มนุษย์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งจะรวมถึง
ขอบเขตงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ
ทรัพยากรมนุษย์ในด้านการสรรหาและ
คัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การพัฒนา
องค์กร การจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
ต่างๆ และในแต่ละขอบเขตงานด้าน
ทรัพยากรมนุษย์นั้นจะมีเป้าหมาย
วัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน

ดังนั้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึง
ต้องมีความสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ใน
ระดับองค์การ ในมุมมองทางการศึกษา มุมมอง
ทุนมนุษย์ การศึกษาคือการลงทุนของปัจเจกบุคคล
ซึ่งจะมีผลผลิตกลับมาเช่นเดียวกับการ
ลงทุนทุนอื่นๆ (Gary Becker, 1975)² ใน
ระบบทางการศึกษาจึงมีประเมินที่เรียกว่า
“screening device” เพื่อแยกคนที่มีความ
สามารถออกจากคนที่ไม่มีความสามารถ
(J.E. Stiglitz, 1975; A Michael Spence,
1973; K.J. Arrow, 1973)³ เช่นเดียวกับการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการกลยุทธ์
ในการสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม
บุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบริหาร

² Stiglitz, Joseph E., Economics of the Public Sector, (New York: W.W. Norton & Company, 2001),
p. 378.

³ Ibid, p. 378.

คำตอบแทนและการบริหารการประเมินผล ให้เหมาะสมกับทรัพยากรมนุษย์แต่ละประเภทที่ทำงานในองค์การ ซึ่งต่างคาดหวังที่จะสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณภาพจากทั้งภายในและภายนอก มีความสามารถ และเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ ในแง่ของการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการเพิ่มทักษะของบุคลากรให้มีความรับผิดชอบต่อภาระงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้น สนับสนุน และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำ และพยายามดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการทำงานให้มากที่สุดด้วยกระบวนการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมไม่ใช่การฝึกครั้ง สองครั้ง หากแต่ต้องฝึกอบรมให้เกิดผลผลิตภาพ และลดความสูญเสียในการทำงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ดังนั้น แต่ละตำแหน่ง จึงมีการฝึกอบรมที่เหมาะสมตามตำแหน่ง หน้าที่ไม่เหมือนกัน ประการต่อมาในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ในแง่ของการพัฒนาจะเป็นการคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ซึ่งแต่ละระดับมีความ จำเป็นด้านทักษะที่ไม่เหมือนกัน อาทิ ระดับปฏิบัติการ ทักษะที่จำเป็น คือทักษะในการปฏิบัติงาน (technical skill) ระดับผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับต้นขึ้นไป คือ ทักษะในการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงาน (conceptual skill) และผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูง ทักษะที่สำคัญคือ ทักษะในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human skill) นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนา

ให้สอดคล้องไปกับสมรรถนะหลักขององค์การ และสมรรถนะแต่ละตำแหน่งที่ต้องมี (วิโรจน์ ลักษณะอดิสร, 2550: 95-98) และสำหรับการบริหารคำตอบแทนและการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นส่วนสำคัญในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและเป้าหมายขององค์การ และพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ต่างๆ จะดำเนินการไปอย่างเหมาะสมหรือไม่นั้นต้องอาศัยพฤติกรรมของผู้นำ Bass (1990) และ Collins และ Porras (1996) อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 140-141) ได้ระบุว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้น มีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ โดยเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ แรงจูงใจ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เช่นเดียวกับการศึกษาของ Robbins (2005) อ้างถึงใน เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552: 140-141) ได้กล่าวว่าผู้นำและวัฒนธรรมเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ลดการขาดงาน นอกจากนี้ การวัดความมีประสิทธิภาพขององค์การสามารถวัดได้ 3 ระดับโดยทั้งสามระดับมีลักษณะพึ่งพากันและกัน (Inter-dependently connected) (Steers, 1975 อ้างถึงใน ณัฏฐา วิจิณัยภาค, 2549: 60) คือ

ระดับบุคคล เช่น รายงานระดับความพึงพอใจของตนเอง (Self-reporting satisfaction) อัตราการออกจากงาน และอัตราการขาดงาน เป็นต้น

ระดับกลุ่ม เช่น ผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (Operative group performance) ยอดขายของกลุ่ม และระดับจริยธรรม เป็นต้น

ระดับองค์การ เช่น กำไรโดยรวม และอัตราการอยู่รอด (mortality/survival rates) เป็นต้น

โดยการวัดทั้งสามระดับจะต้องมีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพนั้น นอกจากการมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วยังต้องมีแนวคิด วิธีการที่มีประสิทธิภาพด้วย นั่นก็คือการมีเครื่องมือการจัดการ (Management Tools) สำหรับเครื่องมือการจัดการ Donnelly et al (1992:5 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 38) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการว่า หมายถึง กระบวนการหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการเพื่อประสานกิจกรรมของบุคคลอื่นให้บรรลุผลสำเร็จใน

สิ่งที่บุคคลคนเดียวไม่สามารถกระทำได้โดยลำพัง ในขณะที่ราชบัณฑิตยสถานของประเทศไทย (2546: 261 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 38) ได้ให้ความหมายของคำว่า “จัดการ” ว่า หมายถึงสั่งงาน ควบคุมงาน หรือการดำเนินงาน สรุปได้ว่า เครื่องมือการจัดการเป็นเรื่องของแนวคิด วิธีการ หรือการใช้วิธีการอย่างหนึ่งอย่างใดในการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ให้สำเร็จ

เครื่องมือการจัดการเพื่อความสำเร็จขององค์การ

และจากบทความเรื่อง “การใช้เครื่องมือการจัดการในองค์การภาครัฐ” ของ รศ.ดร. ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ได้ทำการสรุป ประเภทของเครื่องมือการจัดการ จำแนกตามแนวคิดและระดับการวิเคราะห์ และแสดงรายละเอียดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้ในองค์การภาครัฐ ซึ่งสามารถแสดงรายละเอียดดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

ตารางที่ 1 ประเภทของเครื่องมือการจัดการจำแนกตามแนวคิดและระดับการวิเคราะห์

ระดับการวิเคราะห์	เหตุผลนิยม	มนุษยนิยม	เหตุผลนิยมแบบเปิด	มนุษยนิยมแบบเปิด
องค์การ (Organization)	-Administrative Theory - Bureaucracy - 5ส		-Contingency Management -EVA -MTEF	-BSC -Core Competency -CRM

ระดับการวิเคราะห์	เหตุผลนิยม	มนุษยนิยม	เหตุผลนิยมแบบเปิด	มนุษยนิยมแบบเปิด
			-Quantitative Approach Strategic Planning	-KM -LO -PMQA -Six Sigma -SCM -TQM
กลุ่ม (Group)		-School of Human Resource	-Activity-based Costing -e-Procurement	-BSC -Core Competencies -e-Learning -KM -OL
ปัจเจกบุคคล (Individual)	-Scientific management	-School of Human Resource -School of Human Relations -Motivation Theories -Theory X and Theory Y		-BSC -Core Competencies -e-Learning -KM -OL

ที่มา: ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 4.

จากตารางที่ 1 พบว่า เป็นการแสดงรายละเอียดให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการแบ่งประเภทของเครื่องมือการจัดการที่อิงกับแนวความคิดการจัดทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของ Scott (2003) และการแบ่ง

ช่วงทศวรรษ แนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบปิด เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 1900-1930 แนวคิดที่สำคัญคือการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับแนวความคิดจัดการมนุษยนิยมระบบเปิด เป็นการพัฒนา



ต่อเนื่องจากยุคแรก และปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญกับมนุษย์โดยเริ่มจากการทดลองที่ฮอว์ธอร์นซึ่งให้ความสนใจกับเรื่องอารมณ์และความรู้สึกและทัศนคติของคนมากขึ้นว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของงานอย่างไร ส่วนแนวคิดการจัดการแบบเหตุผลนิยมระบบเปิด มีฐานคิดว่าเทคนิคด้านคณิตศาสตร์สามารถช่วยปรับปรุงการตัดสินใจและแก้ปัญหาได้ และแนวคิดการจัดการแบบมนุษยนิยมระบบเปิดเป็นการผสมผสานแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับมนุษย์และสิ่งแวดล้อม (ทิพวรรณหล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 39-41) และจากข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นพัฒนาการของมุมมองเกี่ยวกับการจัดการ และเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมและกระแสโลกาภิวัตน์ที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินการต่างๆ จากมุมมองเดิมที่มองมนุษย์เป็น Economic Man

เปลี่ยนเป็นมนุษย์ต้องการมีปฏิสัมพันธ์ และแรงจูงใจในการทำงาน และพัฒนามาสู่การนำเครื่องมือต่างๆ มาช่วยในการแก้ไขปัญหา เนื่องจากภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน แสดงถึงความเป็นพลวัตของสังคม การตัดสินใจและการแก้ปัญหาจึงมีความไม่แน่นอน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาและเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ มีการคิดคำนวณอย่างเป็นเหตุเป็นผลมากขึ้น และ เข้าใจ ถึง ข้อจำกัด ของ ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบกับสังคมที่มีการเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรกรรมพออยู่พอกินมาเป็นสังคมอุตสาหกรรมและก้าวสู่การเป็นยุคของข้อมูลสารสนเทศ ส่งผลให้เครื่องมือการจัดการต้องมีการปรับและนำมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์มากขึ้น จะเห็นได้จากหน่วยงานต่างๆ ที่มีการนำเครื่องมือการจัดการมาใช้ในหน่วยงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 หน่วยงานที่มีส่วนผลักดันเครื่องมือการจัดการไปใช้ในองค์การภาครัฐ

หน่วยงาน	ประเภทองค์การ	ตัวอย่างเครื่องมือการจัดการที่ผลักดัน
สำนักงาน ก.พ.ร.	ส่วนราชการ	Km, Risk management, Re-engineering, Change management, Good Governance
สำนักงาน ก.พ.	ส่วนราชการ	Good Governance, Performance management, P.S.O.
สำนักงบประมาณ	ส่วนราชการ	MTEF, Strategic Planning
กรมบัญชีกลาง	ส่วนราชการ	บัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ, e-Procurement
สคร.	ส่วนราชการ	EVA

หน่วยงาน	ประเภทองค์การ	ตัวอย่างเครื่องมือการจัดการที่ผลักดัน
สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ	หน่วยงานอิสระ	5ส, PMQA, TQM, Six Sigma
สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ	หน่วยงานอิสระ	ISO 9001:2000
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม	หน่วยงานในกำกับ	KM
บริษัทโทเนเรตติ้งแอนด์อินฟอร์เมชันเซอร์วิส จำกัด	บริษัทเอกชน	Benchmarking, Balance Scorecard, จัดลำดับการกำกับดูแลกิจการ

ที่มา : ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 44.

จากตารางที่ 1 และ 2 ประกอบกับ ผลการศึกษา พบว่า ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา เครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยม 5 อันดับแรก ได้แก่ Strategic Planning, 5ส, Outsourcing, BSC และ e-Learning ส่วน เครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน 5 อันดับแรก ได้แก่ Strategic Planning, Outsourcing, KM, e-Procurement และ BSC (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 48) สำหรับบุคคลที่มีบทบาทในการผลักดันเครื่องมือการจัดการมาใช้ในองค์กรมากที่สุดคือ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายวางแผน ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และฝ่ายอื่นๆ ตามลำดับ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2550: 50)

Strategic Planning กับการบูรณาการกลยุทธ์องค์การสู่กลยุทธ์การจัดการมนุษย์

จากข้อมูลเบื้องต้น ผู้เขียนจึงขออธิบายถึงเครื่องมือการจัดการที่ได้รับความนิยม อันดับแรก คือ Strategic Planning เพื่อแสดงให้เห็นถึงการผสมผสานกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

“Strategic Planning” เป็นเครื่องมือที่มีขั้นตอนและเป็นการกำหนดพันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และวิธีการที่จะไปให้ถึงในสิ่งที่คาดหวัง ด้วยการวางแผน (Bart Strong, 2005: 4) ตัวแบบการวางแผนทางกลยุทธ์ จะมีความแตกต่างกันด้วยการทดสอบ

แต่ละตัวแบบจะผันแปรตามระดับของ วัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย การวัดผล การบรรลุความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลง ธรรมเนียม การรวมกัน และความสามารถในการทำกำไร เพื่อให้ตัวแบบทางกลยุทธ์มีความเหมาะสมกับ วัฒนธรรมของสถาบัน สภาพแวดล้อมการทำงานและการผสมผสานผู้มีส่วนร่วม ค่านิยมความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่การมี แนวคิดใหม่ที่สนับสนุนค่านิยมหลัก ค่านิยม การทำงานเป็นทีม และค่านิยมในเรื่องของ ความยืดหยุ่น (Bart Strong, 2005: 5) นอกจากนี้ Strategic Planning สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะ บริษัทที่เกี่ยวกับพลังงาน เช่น Shell และ Elf ที่เป็นการแสดงให้เห็นแนวโน้มของ วิกฤตน้ำมันในอดีตและปัจจุบัน (Michel Godet, 2000: 9) ดังนั้น การบริหารการ วางแผนด้วยกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องสำคัญ ดังที่ กล่าวในตอนต้นซึ่งกลยุทธ์ของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ ขององค์การ จุดเริ่มต้นของ Strategic planning ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คือ การเริ่มต้นที่การหาวิสัยทัศน์ของ องค์การว่าเป็นอย่างไร ภารกิจขององค์การ คืออะไร โดยวิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกว่า “องค์การกำลังจะเดินไปทางไหน” พันธกิจ (mission) เป็นเรื่องของขอบเขตของสิ่งที่ องค์การดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน “เป็นใคร กำลังทำอะไรอยู่” และควรมีใครเกี่ยวข้องใน

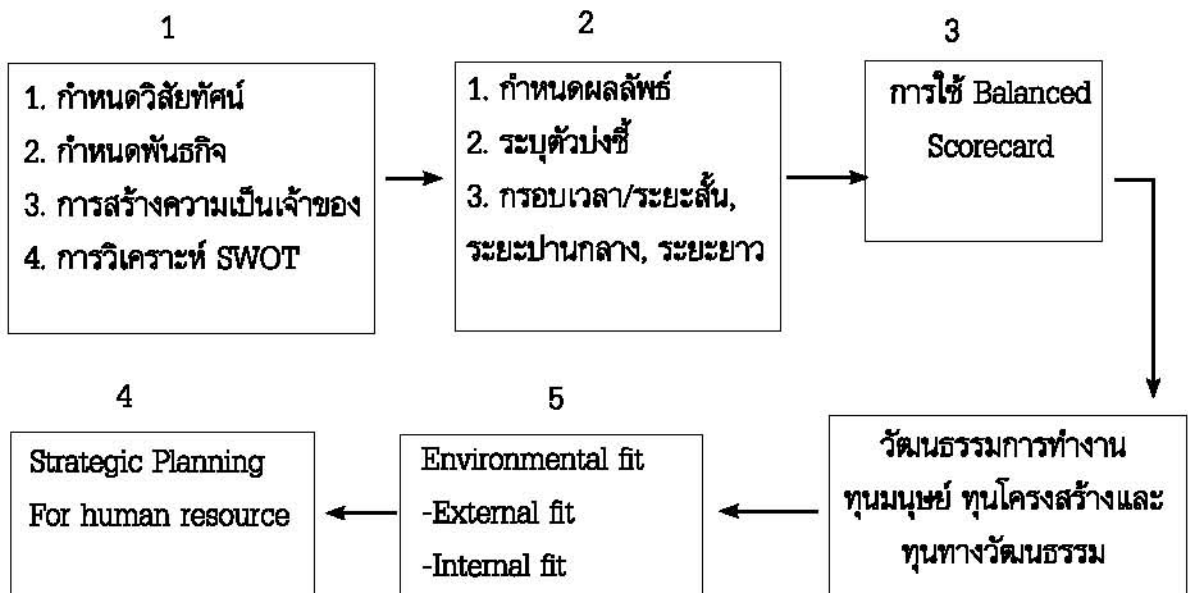
การทำงานบ้าง การสร้างให้เกิดการเป็น เจ้าของร่วมกัน (sense of belonging) รวมถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ประการต่อมา คือ การกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (outcome challenge) และระบุตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (progress marker) ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบัน ความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและตัว วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Measures) การวัดผลที่วัดจากเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือวิสัยทัศน์ การวัดผลจะ ต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งระบบและเทคนิคที่จะนำมาช่วยใน



การวัดผลจะต้องได้มาตรฐานและครอบคลุม การวัดในทุกระดับ สามารถสร้างคุณค่าโดย การเชื่อมโยงเอาวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เข้ากับวัตถุประสงค์ของ Balanced Scorecard 4 ประการ (ด้านการเงิน ด้าน ลูกค้า ด้านกระบวนการ และด้านการเรียนรู้ และการเติบโต) ในรูปของความสัมพันธ์ของ สาเหตุและผล การสร้างยุทธศาสตร์ให้ สัมพันธ์สอดคล้องกับแผนที่ยุทธศาสตร์และ

การผสมผสานทุนมนุษย์ (human capital) ทุนเชิงโครงสร้าง (structure Capital) การปรับตัววัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวเป็นการผสมผสานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ของการ

จัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่ต้องเหมาะสมทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ แสดงดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบการบูรณาการ Strategic Planning เพื่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่าการบูรณาการกลยุทธ์จะต้องมีพื้นฐานข้อมูลที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าหมาย การวัดผล การบรรลุความสำเร็จ การเปลี่ยนแปลง ธรรมเนียม การรวมกันและความสามารถในการทำกำไร เพื่อให้ได้ตัวแบบทางกลยุทธ์ขององค์การที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ อย่างไรก็ตามหลักการที่สำคัญสำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์

SWOT Analysis ที่ต้องทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม เพื่อให้สามารถจัดวางและบริหารคนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการแข่งขันและท้าทายมากขึ้น

สรุป

และจากการทบทวนแนวคิดจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ เพราะในบรรดาทรัพยากรต่างๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากร

ทุนที่เป็นวัตถุดิบของ (Physical Capital Resources) ซึ่งหมายถึงทรัพยากรที่เป็นสิ่งของ เครื่องจักร โรงงาน รวมถึงทุนขององค์การด้วย 2) ทรัพยากรที่เป็นทุนขององค์การ (Organizational Capital Resources) ประกอบด้วย โครงสร้าง และระบบต่างๆ ที่มีไว้ทำงานและเพื่อการควบคุมทั้งหลาย และ 3) ทรัพยากรที่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital Resources) ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและความเฉลียวฉลาด ความรอบรู้ของพนักงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2546: 105) ในสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็น “สังคมฐานความรู้” (Knowledge-Based Society) ผลงานของความสำเร็จจะอยู่ที่ประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดใหม่บทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงมุ่งเน้นเรื่อง “ทุนมนุษย์” (Human Capital) (นิภาพรณ เจนสันติกุล, 2553: 26) ที่สามารถเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่อง ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงต้องอาศัยทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือการจัดการที่มีประสิทธิภาพในการบริหารองค์การเพื่อความสำเร็จมาบูรณาการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การด้วย เพราะการบริหารงานเพื่อความสำเร็จเป็นการใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ การบูรณาการคือการใช้ทั้งทักษะ ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยีและเครื่องมือการจัดการมาใช้ให้เกิดการผสมผสานกลมกลืน อย่างไรก็ตาม

มุมมองทางด้านทรัพยากรมนุษย์และเครื่องมือการจัดการในปัจจุบันมีจำนวนมากมายอาทิ Competency, HR Scorecard และ Six Sigma เป็นต้น ที่นำมาใช้สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแต่ละเครื่องมือจะถูกนำมาใช้ให้เหมาะสมตั้งแต่การวางแผน การสรรหาและคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ โดยในด้านการวางแผนจะให้ความสำคัญกับความต้องการ (Requirements) และกำลังคนที่มีอยู่ (Availability) เพื่อกำหนดคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและเพียบพร้อมด้วยความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนและพนักงานสัมพันธ์ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและมีความจงรักภักดีต่อองค์การ รวมถึงเครื่องมือการจัดการที่เรียกว่า Strategic Planning เปรียบได้กับคำกล่าวของขุนวืที่ว่า “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง” เพราะนี่คือหลักการเรียนรู้ถึงตนเอง คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมภายนอก และเป็นแนวคิดให้รู้จักการปรับตัว เพราะผู้ที่อยู่รอดได้คือผู้ที่รู้จักปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมนั่นเอง



“รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”

เอกสารอ้างอิง

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2552. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภูฏานสู่ความเป็นเลิศในบทความการประชุมวิชาการระดับชาติ ประจำปี 2552 ทุนมนุษย์กับการพัฒนา สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 129-146.
- ณัฐรา วิณินัยภาค. 2549. การประเมินผลความสำเร็จขององค์การภาครัฐ โดย Balance Scorecard. วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, 4 (2), 57-71.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2550. การใช้เครื่องมือการจัดการในองค์การภาครัฐ. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 14 (1), 35-70.
- นิภาพรณ เจนสันติกุล. 2553. ทุนมนุษย์: อานาจการจัดการความรู้ขององค์การ. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 3 (2), 25-33.
- วิโรจน์ ลักษณะอดิสร. 2550. กลยุทธ์ HR ที่จับต้องได้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ ส.ส.ท.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. 2549. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ธุรกิจกับแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 13 (1), 51-80.
- Bart Strong. 2005. Strategic Planning: What' s So Strategic About It?. Education Quarterly, 4-6.
- Michel Godet. 2000. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. Technological Forecasting and Social Change. 65, 3-22.
- Stiglitz, Joseph E. 2001. Economics of the Public Sector. New York: W.W. Norton & Company, 367-384.



5 Ps กับตึกการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น หรือ Talent

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์¹

“คนเก่ง คนดีมีฝีมือ” ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กรและตลาดแรงงานภายนอก ผู้บริหารขององค์กรต่างตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญในการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าประหลาดใจเป็นอย่างมากที่พบว่า โครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น ได้ถูกนำไปใช้ในองค์กรต่างๆ น้อยมาก โดยเฉพาะการนำมาใช้ทั้งระบบที่เริ่มจากระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการจูงใจและรักษา และระบบการบริหารค่าตอบแทนแก่พนักงานดาวเด่น พบว่าองค์กรหลายๆ แห่งอยู่ในระหว่างช่วงเริ่มต้นในการนำระบบต่างๆ เหล่านี้มาใช้ แต่อาจไม่ครบทุกระบบที่มีอยู่ อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จหรือเพิ่งเริ่มต้นนำระบบต่างๆ

มาใช้ในการบริหารพนักงานดาวเด่น พบว่า องค์กรเหล่านี้ได้ประสบผลมพรางหรือกับดักที่เกิดขึ้นจากการประยุกต์ใช้โครงการ



บริหารและพัฒนาดาวเด่น ซึ่งผู้เขียนได้สรุปกับดักทั้ง 5 ประการที่เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้

People กับดักเรื่อง “ตัวบุคคล”

Policy กับดักเรื่อง “นโยบาย”

Process กับดักเรื่อง “กระบวนการ”

¹ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร p_arporn11@yahoo.com, p_arporn11@hotmail.com

Price กับดักเรื่อง “งบประมาณ”
Performance กับดักเรื่อง “ขีดความสามารถ
และผลงาน”

People กับดักเรื่อง “ตัวบุคคล”

กับดักเรื่องตัวบุคคล เริ่มจากตัว
ผู้บริหารระดับสูงในฐานะของ CEO หรือ
MD เองไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา
บุคลากร เน้นเรื่องการผลิตหรือการขายเป็น
หลัก ใส่ใจต่อการลงทุนด้านเครื่องจักรหรือ
เครื่องมือที่สามารถสร้างผลผลิตหรือทำให้



กับองค์กร มองว่า
การบริหารคน
เป็นการลงทุนที่เสีย
เวลา เสียค่าใช้จ่าย
จึงทำให้ผู้บริหาร
ระดับสูงสุดไม่ได้ให้
เวลากับการเป็น
ผู้นำที่ทำหน้าที่
ผลักดันและกระตุ้น

ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ทำหน้าที่กระตุ้นให้
ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ใส่ใจต่อการ
ประยุกต์ใช้ระบบใหม่ๆ เพื่อบริหารและ
พัฒนาคน โดยเฉพาะคนเก่งในองค์กร

นอกจากผู้บริหารระดับสูงสุดของ
องค์กรแล้ว ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ
หรือ Line Managers ที่ไม่ได้ให้เวลากับ
การบริหารและพัฒนาคนเก่งเท่าที่ควร ขาด
การสอนแนะ ขาดการพัฒนาขีดความ
สามารถของพนักงานดาวเด่น จนละเลยที่

จะหาวิธีการจูงใจและรักษามูลค่ากลุ่มนี้
เอาไว้ จากการสำรวจวิจัยพบว่าบุคคลที่มี
ส่วนทำให้พนักงานดาวเด่นลาออกจาก
องค์กรไปมากที่สุดก็คือ ผู้บริหารตาม
สายงานต่างๆ ที่มุ่งเน้นแต่เป้าหมายการ
ทำงานตามที่ต้องการเท่านั้น

หน่วยงานบุคคลเป็นอีกกลุ่มคนที่มีผล
ต่อการสนับสนุนและผลักดันให้โครงการ
บริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นประสบ
ผลสำเร็จ และการที่หน่วยงานบุคคลขาด
ความรู้ ขาดประสบการณ์ในการนำระบบ
งานด้านบุคลากรมาประยุกต์ใช้ในการ
บริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น
ไม่สามารถเป็นพี่เลี้ยงหรือทำหน้าที่ให้
คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้บริหารระดับสูงสุดและ
ผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ได้ ย่อมจะ
ส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการบริหาร
และพัฒนาพนักงานดาวเด่น และเพื่อให้
โครงการดังกล่าวนี้ประสบความสำเร็จ
หน่วยงานบุคคลจะต้องเตรียมความพร้อม
โดยเฉพาะในเรื่องความรู้ ความสามารถในการ
เชื่อมโยงหรือบูรณาการระบบการ
บริหารและพัฒนา
พนักงานดาวเด่น
ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น
ระบบการสรรหาและ
คัดเลือก ระบบการ
ฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการจูงใจและ
รักษา และระบบการบริหารค่าตอบแทนแก่
พนักงานดาวเด่น



Policy กับดักเรื่อง “นโยบาย”

นโยบายการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดเป้าหมาย และตัวบุคคลที่รับผิดชอบต่อความสำเร็จของโครงการดังกล่าวนี้ ขาดการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาและติดตามผลการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น และเมื่อนโยบายไม่ชัดเจน ผู้บริหารตามสายงานต่างๆ ไม่เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองต่อการพัฒนาและส่งเสริมศักยภาพพนักงานดาวเด่น จึงทำให้ผู้บริหารไม่ผูกพันและผลักภาระการบริหารและพัฒนาพนักงานบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาพนักงานดาวเด่น ให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ ปัญหาที่เจออีกลักษณะหนึ่งของนโยบายก็คือ ถึงแม้ว่าองค์กรได้มีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน แต่พบว่าองค์กรขาดระบบการสื่อสารนโยบายให้กับผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ในระดับรองลงไป จนถึงผู้บริหารระดับหัวหน้างานที่ทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบพนักงาน เมื่อผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ขาดการรับรู้ถึงนโยบายที่ชัดเจน พวกเขาไม่รับรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่รับรู้ถึงวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น จึงทำให้เกิดความเข้าใจ



ผิดคิดว่าโครงการดังกล่าวถูกกำหนดขึ้นเพื่อเตรียมหาพนักงานดาวเด่นที่มีความรู้ความสามารถเพื่อมาแทนที่ตำแหน่งงานของกลุ่มผู้บริหารเหล่านี้

ดังนั้น การกำหนดนโยบายหรือเป้าหมายของโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานให้ชัดเจน โดยการสื่อสารเป้าหมายให้กับผู้บริหารในองค์การรับรู้ร่วมกัน ย่อมจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน อันนำไปสู่ความร่วมมือของกลุ่มผู้บริหารตามสายงานในการนำระบบงานที่ถูกออกแบบขึ้นไปประยุกต์ใช้ต่อไป

Process กับดักเรื่อง “กระบวนการ”

กระบวนการเป็นวิธีการหรือขั้นตอนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบการสรรหาและคัดเลือก ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา ระบบการจูงใจและรักษา และระบบการบริหารค่าตอบแทนให้กับพนักงานดาวเด่นพบว่ากับดักที่เกิดขึ้นจากกระบวนการของระบบงานทั้ง 4 เรื่องนี้ ได้แก่

ระบบการสรรหาและคัดเลือก – เป็นระบบการพิจารณาคัดเลือกหาพนักงานดาวเด่น โดยเฉพาะปัจจัยที่ใช้ในการวัดและประเมินพนักงานว่า ใครสมควรจะเป็นพนักงานดาวเด่นในองค์การบ้าง ทั้งนี้ พบว่าองค์กรหลายๆ แห่งพิจารณาจากผลงานย้อนหลังในอดีตเป็นตัวตัดสินเท่านั้น ขาดการนำปัจจัยด้านอื่นๆ มาใช้พิจารณาประกอบด้วย โดยเฉพาะปัจจัยด้านศักยภาพในการทำงาน

ของพนักงาน โดยพิจารณาจากขีดความสามารถของพนักงานว่ามีความสามารถอยู่ในระดับใด หากพนักงานสามารถแสดงพฤติกรรมที่มากกว่าพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ย่อมหมายความว่าพนักงานคนนั้นมีศักยภาพในการทำงานตามขีดความสามารถข้อนั้น

ระบบการฝึกอบรมและพัฒนา – กระบวนการฝึกอบรม ไม่ใช่กระบวนการพัฒนา แต่เป็นหนึ่งในวิธีการของการพัฒนาความสามารถของพนักงาน ปัญหาที่มักพบเจออยู่บ่อยครั้งก็คือ ผู้บริหารมักจะคิดว่าระบบการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งๆ ที่จริงแล้วกระบวนการพัฒนาพนักงานต่างหากที่จะช่วยยกระดับขีดความสามารถของพนักงาน กระบวนการพัฒนาที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้พัฒนาพนักงานควบคู่ไปกับกระบวนการฝึกอบรม ได้แก่ การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การพาไปดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้คำปรึกษาแนะนำ หรือการให้ผู้เชี่ยวชาญมาสอนงาน เป็นต้น

ระบบการจูงใจและรักษา – ผู้บริหารต่างเข้าใจผิดคิดว่าการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นจะต้องเป็นหน้าที่ของหน่วยงานบุคคล พบว่าหน้าที่หลักของหัวหน้างานก็คือการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น ซึ่งบทบาทของบุคคลที่จะมีส่วนช่วยอย่างมากต่อการรักษาพนักงานดาวเด่นก็คือ

หัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องทำความเข้าใจกับระบบและกระบวนการต่างๆ ของระบบที่ถูกออกแบบขึ้นจากหน่วยงานบุคคล เพื่อช่วยในการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่น เช่น การออกแบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน การออกแบบระบบการบริหารผลการดำเนินงาน เป็นต้น

ระบบการบริหารค่าตอบแทน – การบริหารค่าตอบแทนในรูปแบบของการปรับเงินเดือนขึ้นประจำปี และการให้โบนัสแก่พนักงานนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งหัวหน้างานจะต้องปฏิบัติตามกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานพบว่าองค์การหลายแห่งขาดการกำหนดเป้าหมายและการประเมินผลจากเป้าหมายที่กำหนดขึ้น จนทำให้ผลงานของพนักงานไม่ได้ผูกโยงกับค่าตอบแทนอย่างยุติธรรม รวมถึงองค์การขาดความยืดหยุ่นในค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานดาวเด่น พวกเขาไม่มีสิทธิเลือกใช้สวัสดิการพิเศษ

เช่น ลาหยุดงานทุกวันจันทร์ หรือเลิกงานก่อนเวลา เป็นต้น การไม่มีโครงสร้างสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ย่อมเป็นเหตุผลหนึ่งให้พนักงานดาวเด่นขาดแรงจูงใจในการทำงานกับองค์กรนั้น ๆ ต่อไป



Price กับ ดักเรื่อง “งบประมาณ”

ปัญหาเรื่องงบประมาณที่ใช้สำหรับโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นเป็นอีกปัญหาหนึ่งที่เป็นหลุมพรางหรือกับดักให้โครงการดังกล่าวสำเร็จลงช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าโครงการดังกล่าวไม่จำเป็นจะต้องใช้งบประมาณ หรือไม่ควรจะใช้งบประมาณมากนัก จึงทำให้องค์การขาดผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญที่แท้จริงในการคิด ออกแบบ และการสรุปทางเลือกของระบบและวิธีการที่ใช้ในการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่นให้ประสบผลสำเร็จ

งบประมาณที่มักจะใช้นั้นจะเริ่มตั้งแต่

- 1) กระบวนการสรรหาและคัดเลือก เช่น การจ้างผู้เชี่ยวชาญคิดและประมวลผลแบบทดสอบ และการประเมินขีดความสามารถของพนักงาน เป็นต้น
- 2) กระบวนการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวิทยากร ค่าอาหารและอาหารว่าง เป็นต้น
- 3) กระบวนการจูงใจและรักษา เช่น การจ้างที่ปรึกษาช่วยออกแบบระบบผังความก้าวหน้าในสายอาชีพ การกำหนดปัจจัยวัดผลงานที่เป็นรูปธรรม เป็นต้น และ
- 4) กระบวนการบริหารค่าตอบแทน เช่น ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเงินเดือนและโบนัสที่จะต้องจ่ายให้กับพนักงาน เป็นต้น

Performance กับ ดักเรื่อง “ขีดความสามารถและผลงาน”

ขีดความสามารถและผลงานของพนักงานไม่ได้ตามมาตรฐานหรือเป้าหมายของผู้บังคับบัญชา เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความสามารถและผลงานของพนักงาน โดยใช้เวลาในการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา แนะนำ และใช้เครื่องมือการพัฒนาอื่นๆ รวมไปถึงเครื่องมือการฝึกอบรม พบว่าพนักงานก็ยังไม่สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นพนักงานดาวเด่นได้ จึงทำให้ผู้บริหารเกิดความท้อใจ เกิดความรู้สึกว่าไม่อยากจะเสียเวลาในการพัฒนาพนักงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

เมื่อผู้บริหารมีความรู้สึกว่าพนักงานของตนขาดความสามารถและไม่สามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่หัวหน้างานต้องการ จึงเกิดการติดที่ว่าพนักงานในหน่วยงานไม่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการเป็นพนักงานดาวเด่น ด้วยความคิดที่ไม่อยากจะเสียเวลาในการพัฒนา จูงใจ และรักษาพนักงานที่ดูแล้วรับผิดชอบให้เป็นพนักงานดาวเด่น จนบางครั้งผู้บริหารขอเสนอทางเลือกในการว่าจ้างพนักงานใหม่ที่มีแววและสามารถสร้างและพัฒนาให้เป็นพนักงานดาวเด่นได้



นอกจากนี้ กับดักเรื่องขีดความสามารถ และผลงานนั้น สามารถพิจารณาได้ในอีกแง่มุมหนึ่งนั่นก็คือ ขีดความสามารถและผลงานของพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานดาวเด่นตกไป เนื่องจากว่าพวกเขารับรู้ว่ามีใครคือพนักงานดาวเด่น จึงทำให้พนักงานที่ไม่ถูกคัดเลือกให้เป็นพนักงานดาวเด่นเกิดความรู้สึกน้อยใจ รู้สึกว่าตนเองเป็นพลเมืองชั้นสองที่ไม่มีใครเอาใจใส่หรือให้ความสำคัญจนทำให้ผลงานของพนักงานกลุ่มนี้ขาดประสิทธิภาพเท่าที่ควร แนวทางแก้ไขก็คือองค์กรไม่จำเป็นต้องประกาศว่าใครคือพนักงานดาวเด่น หรือพนักงานคนใดจะต้องเข้าร่วมในโปรแกรมพนักงานดาวเด่นบ้าง องค์กรบางแห่งเปลี่ยนชื่อจากโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น เป็นโครงการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (Competency Development Program) โดยการเลือกใช้ชื่อโครงการอื่นแทนคำว่าพนักงานดาวเด่น

กับดักหรือหลุมพรางที่น่าเสนาะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของโครงการบริหารและพัฒนาพนักงานดาวเด่น ซึ่งองค์กรจะต้องประเมินความพร้อมของ

องค์กรก่อนว่า ปัจจุบันองค์กรได้อยู่ในสถานะของกับดักข้อใดบ้าง หลังจากนั้นจึงจัดลำดับของกับดักที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ว่าเป็นเรื่องใด ผู้เขียนขอเสนอแนะว่าองค์กรจะต้องเลือกแก้ไขปัญหาหรือกับดักที่เกิดขึ้นทีละข้อ เช่น เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าปัญหาเรื่องตัวบุคคล (People) เป็นประเด็นข้อที่สำคัญมากที่สุด โดยเฉพาะผู้บริหารของหน่วยงานต่างๆ ซึ่งองค์กรจะต้องเลือกแก้ไขปัญหาด้านนี้ก่อน โดยการเตรียมแผนการสื่อสาร เพื่อสร้างจิตสำนึกของการพัฒนาพนักงานดาวเด่น หรือ Talent Mindset ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ แผนการสื่อสารสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ เช่น การจัดฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ผ่านบอร์ด การสื่อสารผ่านอินทราเน็ตขององค์กร เป็นต้น โดยเนื้อหาในการสื่อสารจะต้องเน้นถึงประโยชน์ ความสำคัญ และบทบาทของผู้บริหารในการสร้างและพัฒนาพนักงานดาวเด่น เพื่อให้ผู้บริหารตามสายงานตระหนักถึงบทบาทของตนเองที่มีต่อพนักงานดาวเด่น โดยเฉพาะบทบาทในการจูงใจและรักษาพนักงานดาวเด่นให้ทำงานอยู่กับองค์กรได้นานที่สุด



“HR คลินิก” ช่องทางในการลดปัญหา การต่อต้านของพนักงาน

อากรณ์ ภูววิทยพันธุ์¹

จากปัญหาการต่อต้านของพนักงานที่ไม่ยอมรับ และไม่ให้ความร่วมมือในการนำระบบงาน HR มาใช้ในองค์กรอันเนื่องจากการรับรู้ที่ไม่เข้าใจตรงกัน คิดว่าระบบงาน HR ใหม่ๆ ที่นำมาใช้นั้นเป็นการลงโทษหรือทำให้พนักงานเสียผลประโยชน์ การต่อต้านที่เกิดขึ้นย่อมไม่ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างแน่นอน ดังนั้น แนวทางหนึ่งที่สามารถแก้ไขปัญหาการต่อต้านได้และมักจะเป็นหลุมพรางที่องค์กรอื่นๆ ต่างไม่ตระหนักและไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร นั่นก็คือการหาช่องทางหรือวิธีการสื่อสาร (Communication) ถึงความสำคัญและลักษณะของระบบงาน HR ที่นำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอันนำไปสู่การปรับพฤติกรรมและทัศนคติทางบวกต่อระบบงานนั้น

ช่องทางการสื่อสารแบบสองทางจึงเป็นรูปแบบการสื่อสารหนึ่งที่ทำให้



นัก HR เกิดความใกล้ชิดกับผู้บริหารและพนักงานมากขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศของการรับฟัง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกวิตกกังวล หรือเกิดข้อสงสัย ข้อคับข้องใจในระบบงาน HR ที่นำมาใช้ในองค์กร ทั้งนี้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางที่องค์กรสามารถนำมาใช้ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งนั้นมีหลากหลายช่องทางซึ่งผู้เขียนขอแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารแบบสองทางที่

¹ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพ p_arporn11@yahoo.com

ผู้เขียนนำมาใช้ในองค์กร หรือเป็นช่องทางที่ใช้จริงจากบริษัทลูกค้าที่ผู้เขียนเป็นที่ปรึกษาและ/หรือเป็นวิทยากรให้ ได้แก่ **การทำ HR คลินิกในองค์กร**

การทำ HR คลินิก

ผู้เขียนขอเปรียบเทียบการเข้าคลินิกเหมือนกับการไปพบแพทย์ที่เชี่ยวชาญในโรคใดโรคหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาวิธีการรักษาโรคที่เกิดขึ้น ซึ่งบ่อยครั้งที่แพทย์จะต้องสอบถามอาการของคนไข้ก่อน เพื่อหาสาเหตุว่าโรคที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากสาเหตุใดกันแน่ อันนำไปสู่การค้นหาวิธีการรักษาที่ถูกต้องตรงกับอาการของคนไข้มากที่สุด พบว่าคนไข้ย่อมต้องการหมอเพื่อรักษาโรคที่เกิดขึ้น เผลอเช่นเดียวกันกับพนักงานในองค์กร ย่อมต้องการนัก HR ที่คอยช่วยเหลือและเป็นที่พึ่งพิงทางใจจากปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นกัน

ความหมายของ HR คลินิก

ผู้เขียนอยากให้นัก HR ทั้งหลายมีมุมมองที่ตรงกันว่า HR คลินิกเป็นสถานที่ที่ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำ รับฟังปัญหา และหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่าเมื่อนำระบบงาน HR ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ผู้เขียนเชื่อว่าย่อมต้องมีผู้บริหารและพนักงานหลายคนไม่เข้าใจในหลักการประโยชน์ และขั้นตอนปฏิบัติของระบบงาน HR ที่นำมาใช้ ปัญหาที่ตามมาก็คือ พวกเขาเหล่านั้นไม่รู้จะปรึกษาหรือขอคำแนะนำจากใคร การจัดทำ HR คลินิกจึงเป็นหนทาง

หนึ่งที่สามารถให้คำตอบและช่วยเหลือพนักงานในองค์กรได้ ดังนั้นในระยะเริ่มแรกเมื่อองค์กรมีการนำระบบงาน HR ใหม่ ๆ มาใช้ องค์กรควรจัดให้มี HR คลินิกโดยกำหนดให้เป็นคลินิกแต่ละเรื่องตามระบบงาน HR ที่นำมาใช้ในองค์กร เช่น Competency คลินิก หรือ KPIs คลินิก ตัวอย่างเช่น องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งมีการนำแนวคิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) มาใช้ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารและพนักงานยังไม่เข้าใจแนวคิด IDP อย่างลึกซึ้ง และภายหลังจากที่ผู้เขียนเป็น



วิทยากรบรรยายให้ความรู้ถึงแนวทางในการจัดทำ IDP แล้ว องค์กรนั้นได้มีการจัดตั้ง IDP คลินิก เพื่อช่วยตอบคำถามจากพนักงานที่มีข้อสงสัยหรือต้องการขอคำปรึกษาในด้านการจัดทำ IDP พนักงานเหล่านั้นสามารถขอคำแนะนำได้จากทีมงาน IDP คลินิกตามช่วงเวลาที่กำหนดขึ้น หรืออีกตัวอย่างหนึ่งที่ผู้เขียนเคยดูแลงานด้านฝึกอบรมและพัฒนาองค์กรนั้น เนื่องจากในช่วงที่ผู้เขียนเข้าไปวางระบบงานฝึกอบรม

และการพัฒนาใหม่ๆ รวมถึงระบบการประเมินผลการปฏิบัติให้กับพนักงาน พบว่าผู้บริหารและพนักงานหลายคนที่ยังไม่เข้าใจระบบงานด้าน HR ใหม่ๆ ที่นำเสนอ และหนึ่งในเครื่องมือที่ผู้เขียนเลือกใช้เพื่อปรับความคิดของพนักงานให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันนั่นก็คือ การจัดตั้ง HR คลินิกที่เน้นให้คำแนะนำและให้แนวทางในการนำระบบงาน HR ใหม่ๆ มาใช้ในองค์กร รวมถึงปัญหาในการทำงานต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับพนักงาน เช่น ปัญหาเพื่อนร่วมงาน ปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่ง HR คลินิกจะเปิดให้คำแนะนำเวลา 13.30 - 16.00 น. ในทุกวันจันทร์ถึงวันศุกร์ และหากพนักงานสนใจที่จะเข้า HR คลินิก พนักงานคนนั้นจะต้องนัดหมายกับผู้เขียนล่วงหน้าก่อน เพื่อผู้เขียนจะได้จัดสรรเวลาให้กับพนักงานที่ต้องการพูดคุยและปรึกษาปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้น

ตัวอย่าง HR คลินิกที่ผู้เขียนเคยทำให้กับบริษัทแห่งหนึ่ง

หากคุณมีความรู้สึกคับข้องใจหรืออัดอัดใจ เกี่ยวกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงานของคุณ โดยคุณไม่รู้ว่าจะไปปรึกษาปัญหาเหล่านี้กับใคร ...HR Clinic เราพร้อมที่จะช่วยคุณ ซึ่ง HR Clinic เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อรับฟังปัญหา และให้คำปรึกษาแนะนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานกับตัวคุณ



วัตถุประสงค์

1. มีแนวทางในการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับคุณ...ด้วยตัวคุณเอง

2. สร้างกำลังใจให้คุณสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดทำ HR คลินิก ถือว่าเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในระบบงาน HR อย่างถูกต้อง รวมถึงทำให้พนักงานลดความกังวลลง หากองค์กรต้องนำระบบงาน HR ใหม่ๆ มาใช้ ...และผู้เขียนขอแนะนำคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการเป็น HR คลินิกในองค์กรจะต้องมีคุณสมบัติกันอย่างไว้วางใจ... พร้อมแล้วเรามาดูกันเลยละ

คุณสมบัติของนัก HR คลินิก

บทบาทของนัก HR คลินิกเปรียบเสมือนหมอนิยามที่ทำหน้าที่รักษาคนไข้ที่ต้องตรวจวินิจฉัยโรค และหาทางป้องกันและแก้ไขโรคที่เกิดขึ้น ซึ่งนัก HR คลินิกเป็นเสมือนหมอนิยามที่เป็นที่ปรึกษาภายใน มีหน้าที่รับฟังปัญหา สรุปปัญหา และหาทางออกของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เขียนมองว่า “ปัญหา” ไม่ใช่เรื่องน่ากลัวหรือเรื่องที่ต้องวิตกกังวล ทุกคนมีปัญหที่เกิดขึ้นและพวกเขาอาจไม่สามารถหาคำตอบให้ตัวเองได้ จึงต้องการผู้ชี้นำคำตอบหรือรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนั้น บุคคลที่จะทำหน้าที่เป็น HR คลินิกได้นั้นจำเป็นต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

ความรู้ในองค์กร (Corporate Knowledge) : นัก HR คลินิกจะต้องมี

ความเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์การ รู้โครงสร้าง และตำแหน่งงานในองค์การ รู้ว่าใครเป็น บุคคลสำคัญของแต่ละตำแหน่งและรู้ว่า บุคคลเหล่านั้นมีบุคลิกลักษณะอย่างไร รวมถึง รู้และอธิบายได้ถึงสินค้าและบริการของ องค์การ ความรู้ในองค์การจะช่วยทำให้นัก HR คลินิกสามารถเชื่อมโยงระบบงาน HR กับลักษณะองค์การได้ เช่น

Competency คลินิก – นัก HR คลินิกสามารถให้คำแนะนำถึงแนวทางการ จัดทำความสามารถในงาน (Functional Competency) โดยกำหนดแยกตาม ขอบเขตหน้าที่งานของตำแหน่งงาน ซึ่ง นัก HR คลินิกจะต้องยกตัวอย่างการ จัดทำความสามารถของตำแหน่งงานใน หน่วยงานของบุคคลที่มาขอคำปรึกษาได้

KPIs คลินิก – หากมีพนักงานมาขอ คำแนะนำถึงวิธีการจัดทำ KPI ของตำแหน่งงาน และสอบถามถึงการเชื่อมโยง KPIs ของ ตำแหน่งงานกับเป้าหมายของค์การ นัก HR คลินิกจะต้องสามารถเชื่อมโยง KPIs ของ ตำแหน่งงานที่ส่งผลต่อ KPIs ของตำแหน่ง และองค์การได้

ความรู้ในงาน HR (HR Knowledge)
: การจัดทำคลินิคนั้นสามารถแยกกำหนด เป็นเรื่องๆ ตามระบบงาน HR ที่เลือกนำมา ใช้ในองค์การโดยกำหนดชื่อตามระบบงาน นั้นๆ ได้ เช่น IDP คลินิก (คลินิกในเรื่องการ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล : Individual Development Plan) หรือ PMS คลินิก (คลินิกในเรื่องการบริหารผล

การดำเนินงาน : Performance Management System) เป็นต้น และบุคคลที่ทำหน้าที่ รับผิดชอบในแต่ละคลินิคนั้น ย่อมต้องมีความรู้ความเข้าใจในงาน HR ในฟังก์ชันงาน ที่รับผิดชอบ ซึ่งนัก HR คลินิกจะต้อง อธิบายได้ถึงแนวคิด รูปแบบ และขั้นตอน การดำเนินงานในแต่ละฟังก์ชันงาน HR ที่รับผิดชอบในเชิงลึกได้ ดังนั้น การจะเป็น นัก HR คลินิกที่ดีได้นั้นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย จากองค์การให้รับผิดชอบดูแลคลินิกงาน HR จะต้องแสวงหาความรู้ในฟังก์ชันงานที่ รับผิดชอบด้วยการอ่านหนังสือ ดูซีดี คุยกับ ผู้รู้ และ/หรือเข้าอบรม/สัมมนาตามหัวข้อ คลินิกงาน HR ที่ได้รับมอบหมาย

ทักษะวางแผนงาน (Planning Skill) : บ่อยครั้งที่การจัดทำ HR คลินิกไม่ ประสบผลสำเร็จ เนื่องจากนัก HR คลินิก ไม่มีเวลา เพราะเวลาในแต่ละวันจะหมดไป กับการประชุมและการบริหารงานประจำวัน จนทำให้ไม่มีเวลาที่จะให้คำปรึกษากับพนักงาน ที่ต้องการขอคำแนะนำในการนำระบบงาน HR มาใช้ภายในหน่วยงาน ดังนั้น ทักษะการ วางแผนงานจึงเป็นอีกทักษะหนึ่งที่นัก HR คลินิกจำเป็นจะต้องมี การบริหารเวลาใน การทำงานประจำวันและการประชุม รวมถึง การจัดสรรเวลาให้คำปรึกษาแนะนำกับ พนักงาน และเพื่อให้งานต่างๆ ที่รับผิดชอบ ประสบผลสำเร็วนัก HR คลินิกจะต้อง วางแผนการบริหารบุคลากร โดยมอบหมายงาน บางเรื่องหรือการเข้าประชุมแทนในบาง วาระ ซึ่งผู้เขียนไม่เสนอแนะให้นัก HR

คลินิกมอบหมายทีมงานเป็นผู้ช่วยหรือเป็นนัก HR คลินิกแทนตนเอง เนื่องจากการพูดคุยกับพนักงาน จะต้องเป็นสถานที่ส่วนตัว โดยไม่มีบุคคลที่สามเข้ามามีส่วนร่วม

ทักษะการให้ คำปรึกษาแนะนำ (Counseling Skill)

: นัก HR คลินิกเป็น
เสมือนที่ปรึกษาภายในที่ต้องมีทักษะในการให้คำปรึกษาแนะนำกับพนักงานที่เข้าร่วมคลินิก ทั้งนี้ ทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำจะประกอบด้วยทักษะย่อยๆ หลายเรื่องผสมกัน ได้แก่



- **การรับฟัง (Listening Skill)** - นัก HR คลินิกที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังมากกว่าพูด เพราะข้อมูลที่ได้รับจากการฟังจะนำไปสู่การตั้งคำถามเชิงลึกถึงสาเหตุหรือความไม่เข้าใจในระบบงาน HR ของพนักงาน

- **การคิดเชิงวิเคราะห์ (Systematic Thinking)** - ในระหว่างการฟัง นัก HR คลินิกจะต้องจับประเด็นและคิดตามไปด้วย เพื่อวิเคราะห์และสรุปประเด็นปัญหาหรือสิ่งที่พนักงานยังเกิดความไม่เข้าใจ

- **การตัดสินใจ (Decision Making)** - นัก HR คลินิกจะต้องค้นหาคำตอบหรือแนวทางเลือกให้พนักงาน โดยสามารถชี้แนะถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติหรือแนวทาง/ขั้นตอนที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้การนำระบบงาน HR มาใช้ปฏิบัติได้จริงในองค์กร

- **การสื่อสาร (Communication Skill)** - นัก HR คลินิกจะต้องมีทักษะในการ

สื่อสารด้วยภาษาแบบ สนทนาสนทนา (Dialogue) เป็นภาษาพูดที่ฟังแล้วผู้ฟังเกิดความรู้สึกสบายใจ คลายความวิตกกังวล และมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติตามระบบงาน HR ที่นำมาใช้ในองค์กร

จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (Ethics and Integrity) : นัก HR คลินิกเป็นบุคคลที่พนักงานไว้วางใจที่จะเล่าปัญหาและยอมเปิดเผยเรื่องราวที่เป็นส่วนตัว ดังนั้น นัก HR คลินิกจะต้องเป็นผู้เก็บรักษาข้อมูลของพนักงานโดยไม่นำไปบอกต่อให้ผู้อื่นรับรู้ ถือเป็นจรรยาบรรณที่สำคัญของนัก HR คลินิกที่จะต้องระวัง และปฏิบัติตามจรรยาบรรณที่กำหนดขึ้นอย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความศรัทธา การยอมรับ และการไว้วางใจของพนักงานที่ต้องการขอเข้ารับคำปรึกษาแนะนำจากนัก HR คลินิก เป็นการส่วนตัว นอกจากนี้ข้อมูลที่นัก HR คลินิกให้กับพนักงานนั้นจะต้องตรวจสอบและได้รับการกลั่นกรองพอสมควรถึง



ความถูกต้องและความโปร่งใสของข้อมูลข้อมูลที่ให้กับพนักงานนั้นจะต้องเป็นข้อความเป็นความจริงโดยไม่มีการนำความคิดและความรู้สึกส่วนตัวของนัก HR คลินิกปะปนไป

ขั้นตอนการทำ HR คลินิกในองค์กร ซึ่งผู้เขียนขอแบ่งเป็นขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน ได้แก่

ก่อนการทำ HR คลินิก – ประเด็นที่องค์กรจะต้องพิจารณาและเตรียมการไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การทำ HR คลินิกสามารถเกิดขึ้นจริงในองค์กร ได้แก่

1) **เป้าหมายและภารกิจของ HR คลินิก** : องค์กรจะต้องกำหนดก่อนว่าจะให้มี HR คลินิกในฟังก์ชันงานใดของ HR ทั้งนี้ผู้เขียนเสนอแนะว่า หากองค์กรเพิ่งเริ่มนำระบบงาน HR ฟังก์ชันใดมาประยุกต์ใช้ องค์กรควรเริ่มจัดทำ HR คลินิกในฟังก์ชันงานนั้นก่อน จากประสบการณ์ของผู้เขียนพบว่า ในแต่ละปีการนำระบบ HR ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ไม่ควรมีจำนวนมาก หนึ่งปีไม่ควรเกิน 3 ระบบงาน ซึ่งการใช้ชื่อ HR คลินิกสามารถใช้ชื่อตามฟังก์ชันงาน HR ที่นำมาใช้ได้ เช่น KPIs คลินิก, IDP คลินิก, PMS คลินิก หรือ Career Path คลินิก เป็นต้น

2) **ทีมงานใน HR คลินิก** : บุคคลที่จะเป็นทีมงาน HR คลินิกนั้นจะต้องมีคุณสมบัติหรือความสามารถ 5 ประการ ได้แก่ ความรู้ในองค์กร ความรู้ในฟังก์ชันงาน HR ที่รับผิดชอบ ทักษะการวางแผนงาน ทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ ซึ่งการจัดสรรทีมงาน HR คลินิก สามารถรับผิดชอบงานประจำของตนเองโดยทำงาน HR คลินิกควบคู่กันไปได้ โดยไม่จำเป็นจะต้องจัดตั้งทีมงาน HR คลินิกขึ้นเป็นอีกหน่วยงานหนึ่งในฝ่าย HR

3) **เวลาและสถานที่** : นัก HR คลินิกจะต้องกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมที่พนักงานสามารถเข้ามาพบเพื่อขอคำปรึกษาในการนำแนวคิดหรือฟังก์ชันงาน HR ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งจะต้องเป็นช่วงเวลาที่นัก HR คลินิกว่างจากงานประจำของตนเอง รวมถึงการจัดสรรสถานที่ที่จะให้คำปรึกษาแนะนำกับพนักงานนั้นควรเป็นสถานที่ที่เป็นส่วนตัว ไม่มีคนพลุกพล่านหรือง่ายต่อการถูกขัดจังหวะในระหว่างการพูดคุยกับพนักงาน

4) **การประชาสัมพันธ์ HR คลินิก** : เพื่อให้พนักงานทุกคนรับรู้ว่าองค์กรมีการทำ HR คลินิกให้กับพนักงาน การประชาสัมพันธ์ถึงแนวคิดของ HR คลินิกให้พนักงานในองค์กรรับรู้จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก ช่องทางหรือแนวทางในการประชาสัมพันธ์ HR คลินิกนั้นมีได้หลายช่องทาง เช่น การประชุม ทีมบริหาร การใช้อินทราเน็ตขององค์กร การติดบอร์ด การใช้เสียงตามสาย และการลงบทความเรื่อง HR คลินิกในวารสารภายในของบริษัท เป็นต้น

ตัวอย่าง Career Path คลินิกที่ประชาสัมพันธ์ผ่านบอร์ดบริษัท

ระหว่างการทำ HR คลินิก – เป็นช่วงที่พนักงานเข้ามาขอรับคำแนะนำที่เกี่ยวข้องกับฟังก์ชันงาน HR ในเรื่องที่กำหนดขึ้น ซึ่งนัก HR คลินิกจะต้องกำหนดแนวทางในการพูดคุยกับพนักงานโดยไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเครียด หรือวิตกกังวล



ไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นนักโทษหรือผู้ต้องหาที่โดนจับผิดหรือโดนสอบสวน ดังนั้น นัก HR คลินิกจะต้องเตรียมฝึกซ้อมการเป็นที่ปรึกษาภายในที่ซึ่งต้องใช้เทคนิคทั้งศาสตร์และศิลปะควบคู่กันไป กล่าวคือ

ศาสตร์ : เนื้อหาหรือข้อค้นพบที่เกิดขึ้นซึ่งนัก HR คลินิกที่ดีจะต้องพยายามค้นหาว่าอะไรคือสาเหตุหรือปัญหาของพนักงาน รวมทั้งหาแนวทางเลือกที่จะเป็นคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อให้พนักงานสามารถนำคำตอบนั้นไปใช้ปฏิบัติต่อได้ ซึ่ง HR คลินิกที่ดีจะต้องพยายามหาคำตอบจากโจทย์หรือคำถามที่พนักงานสงสัย ทั้งนี้ ข้อคำถามบางเรื่องหากนัก HR คลินิกไม่สามารถค้นหาคำตอบได้ในขณะนั้น นัก HR คลินิกจะต้องพยายามหาคำตอบและแจ้งให้พนักงานทราบในภายหลัง

ศิลปะ : นัก HR คลินิกที่ดีไม่ควรจะเน้นแต่ศาสตร์เท่านั้น เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเครียด ดังนั้น นัก HR คลินิกควรจะสร้างบรรยากาศในช่วงระหว่างการพูดคุยกันด้วยการชวนพนักงานคุยเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการชวนดื่มกาแฟหรือชาเพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ทั้งนี้ ในช่วงระหว่างการพูดคุยกับพนักงานนั้นควรหลีกเลี่ยงการจดบันทึกหรือการอัดเสียงพนักงาน เนื่องจากจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่เป็นมิตร ทำให้เกิดอาการเกร็งในช่วงระหว่างเล่าปัญหาหรือตั้งคำถามเพื่อสอบถามข้อมูลที่สงสัย

หลังการทำ HR คลินิก - ภายหลังจากเสร็จสิ้นการให้คำปรึกษาในแต่ละครั้งแล้ว นัก HR คลินิกควรจดบันทึกรายชื่อพนักงาน วันเวลา เรื่องหรือประเด็นที่พนักงานสอบถาม พร้อมทั้งสรุปทางเลือกหรือคำตอบที่ให้กับพนักงาน เพื่อนำผลที่ได้จากการบันทึกมาใช้ในการวิเคราะห์ช่องทางการสื่อสารดังกล่าวนี้ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่ สิ่งใดควรปรับปรุงเพื่อให้พนักงานมีช่องทางหรือทางเลือกที่จะช่วยให้พนักงานนำระบบงาน HR ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นไปใช้ปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ นัก HR คลินิกที่ดีจะต้องติดตามผลการให้คำปรึกษาของตนกับพนักงานด้วยการโทรศัพท์หรือส่งอีเมลสอบถามพนักงาน หรือการนัดหมายพูดคุยกับพนักงานโดยตรง

สรุปว่าการทำ HR คลินิกจึงเป็นอีกช่องทางหนึ่งในการสื่อสารแบบสองทางเพื่อช่วยให้พนักงานคลายความสงสัยและเกิดความมั่นใจในการนำระบบงาน HR ใหม่ ๆ มาใช้ในองค์กร ซึ่งนัก HR คลินิกที่ดีนั้นจำเป็นจะต้องมีความรู้ในองค์กร ความรู้เกี่ยวกับงาน HR ในเรื่องที่รับผิดชอบ ทักษะการวางแผนงานทักษะการให้คำปรึกษาแนะนำ จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ในการทำงาน ทั้งนี้ นัก HR คลินิกที่มีคุณสมบัติครบถ้วนย่อมช่วยให้กระบวนการและขั้นตอนการให้คำปรึกษาแนะนำ ทั้งก่อนระหว่าง และหลังการทำ HR คลินิกเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



การบริหารทุนมนุษย์ด้วยปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง

อัญชลิตา สุวรรณะชญ ¹

“เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน...”

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่อง “เศรษฐกิจพอเพียง” จึงเปรียบเสมือนแสงเทียนที่ส่องสว่างนำทางชีวิตท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจ “เศรษฐกิจพอเพียง” มิได้หมายถึงการใช้จ่ายอย่างประหยัด การไม่เป็นหนี้ การไม่ชวนชวายเป็นสิ่งใดๆ อย่างเต็มที่ หรือใช้เป็นเหตุผลเพื่อยอมรับสภาพที่เป็นอยู่

คณะกรรมการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้อธิบายว่า องค์ประกอบของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี การตัดสินใจและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในระดับพอเพียง ประกอบด้วย 2 เงื่อนไข

¹ กรรมการผู้จัดการบริษัทยูซีแอล บิสซิเนส แอนด์ ซิเคียวริตี้ จำกัด ปัจจุบันกำลังศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะและการจัดการภาครัฐ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล



คือ ความรู้และคุณธรรม² (ดังแผนภาพที่ 1)

แผนภาพที่ 1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา: สมบัติ กุสุมาวลี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เศรษฐกิจพอเพียง : ระบบเศรษฐกิจและวิถีแห่งการปฏิบัติ

การพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) คือ การพัฒนาซึ่งตั้งอยู่บนหลักสายกลาง ที่คำนึงถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล และ การมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยอาศัยความรู้และคุณธรรม ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน



ของบุคคลในทุกระดับชั้น อย่างไรก็ตาม คุณลักษณะ 3 ประการ และเงื่อนไข 2 ประการดังกล่าว เป็นพื้นฐานที่สำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติตน³ ดังนี้

คุณลักษณะ 3 ประการของเศรษฐกิจพอเพียง

1. ความพอประมาณ หมายถึง ความเหมาะสมของการดำเนินงาน ทั้งในแง่ของขนาดที่ไม่เล็กเกินไปหรือไม่ใหญ่จนเกินตัว แต่เป็นไปตามอัตภาพและสิ่งแวดล้อม รู้จักจัดทำเป็นขั้นตอน เพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้า โดยที่ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน ดังพระราชดำรัสที่ว่า

“ให้พอเพียงนี้ ก็หมายความว่า มีกิน มีอยู่ ไม่ฟุ้งเฟ้อ ไม่หรูหราก็ได้ แต่ว่าพอ แม้บางอย่างอาจจะดูฟุ้งเฟ้อ แต่ถ้าทำให้มีความสุข ถ้าทำได้ก็สมควรที่จะทำ สมควรที่จะปฏิบัติ”

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การพิจารณาที่จะดำเนินงานใดๆ ด้วยความถี่ถ้วนรอบคอบ ไม่ย่อท้อ ไร้อคติ คำนึงถึงเหตุและปัจจัยแวดล้อมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างถูกต้องดีงาม เกิดประสิทธิผล เกิดประโยชน์ และความสุข โดยปราศจากการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่น ดังพระราชดำรัสที่ว่า

² พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550). เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง อะไร. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยพัฒน์. น. 23-24.

³ อ้างแล้วใน พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550). น. 24-85.

“เศรษฐกิจพอเพียงนี้ ขอย้ำว่า เป็นทั้งเศรษฐกิจ หรือความประพฤติที่ทำอะไรเพื่อให้เกิดผล โดยมีเหตุและผล คือ เกิดผลมันมาจากเหตุ ถ้าทำเหตุที่ดี ถ้าคิดให้ดี ให้ผลดีออกมา คือ สิ่งที่ดีตามเหตุ การกระทำ ก็จะเป็นการกระทำที่ดี และผลของการกระทำนั้น ก็จะเป็นการกระทำที่ดี ดีแปลว่ามีประสิทธิภาพ ดีแปลว่ามีประโยชน์ ดีแปลว่ามีความสุข”

3. การมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี หมายถึง การจัดองค์ประกอบของการดำเนินงาน ให้มีสภาพพร้อมรองรับต่อผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในได้เป็นอย่างดี ดังพระราชดำรัสที่ว่า

“ทุกวันนี้สถานการณ์ต่างๆ ในโลกและในบ้านเมืองของเราเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วย่อมทำให้มีความคิด ความเห็นและหลักการอย่างใหม่เกิดขึ้นมามาก การจัดวางหลักการ วางระเบียบปฏิบัติในการบริหาร และดำเนินการศึกษา จำต้องกระทำให้สอดคล้อง ให้ถูก เหมาะกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงมาด้วย เพื่อที่จะได้ก้าวหน้าไปในทางเจริญ”

เงื่อนไข 2 ประการของเศรษฐกิจพอเพียง

1. เงื่อนไขความรู้ หมายถึง เครื่องอาศัยของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปอย่างถูกต้อง ประกอบด้วย ความรอบรู้ คือ ความรู้ลึกในงานที่ทำและความรู้กว้างในสถานะแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

กับงานที่ทำ ความระลึกรู้ (สติ) คือ การยั้งคิดพิจารณาและรู้ทันสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นก่อนที่จะกระทำการใดๆ และความรู้ชัด (ปัญญา) คือ การเห็นและเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้อย่างกระจ่างชัด ถูกต้องตามเหตุตามผลและตามจริง ดังปรากฏในพระบรมราโชวาทตอนหนึ่งว่า

“ความรู้เป็นหลักของการทำงาน ผู้ที่จะทำงานอย่างใด จำต้องมีความรู้ในเรื่องนั้นก่อนเป็นเบื้องต้น ส่วนความคิดเป็นเครื่องช่วยความรู้ คือ ช่วยให้เห็นความรู้ได้ถูกต้อง เช่น จะใช้อย่างไร ที่ไหน เมื่อใด เมื่อมีความรู้สำหรับงาน มีความคิดสำหรับพิจารณาใช้ความรู้ให้ถูกต้องแล้ว ย่อมทำงานได้ผลสมบูรณ์ดี ยากที่จะผิดพลาด ความรู้กับความคิดจึงไม่ควรแยกจากกัน”

2. เงื่อนไขคุณธรรม หมายถึง เครื่องอาศัยของการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปอย่างดีงาม ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความประพฤติชอบ มีการพูดและการกระทำซื่อตรงต่อหน้าที่การงาน ต่อตนเอง และต่อผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง มีเจตนาบริสุทธิ์ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง และไม่เอารัดเอาเปรียบ ความอดทน มีความเพียร คือ ความบากบั่น ความกล้าแข็ง มีความหนักแน่น ไม่ท้อถอย ทำให้การดำเนินงานรุดหน้าเรื่อยไปจนประสบความสำเร็จ และความรอบคอบระมัดระวัง คือ การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในทุกแง่ทุกมุมก่อนที่จะดำเนินงาน เพื่อมิให้เกิดความผิดพลาดและพลั้งพลาด

ดังพระบรมราโชวาทฯ ที่มีใจความสำคัญ
ตอนหนึ่งว่า



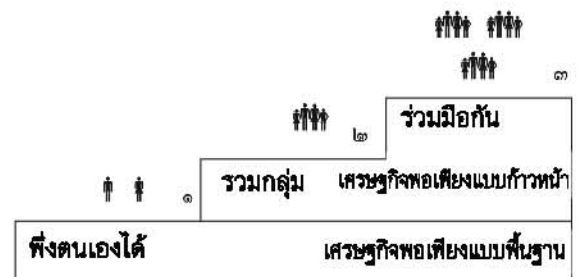
“การที่จะทำ
งานให้สัมฤทธิ์ผลที่
พึงปรารถนา คือ ที่
เป็นประโยชน์และ
เป็นธรรมด้วยนั้น จะ
อาศัยความรู้แต่

เพียงอย่างเดียวมิได้ จำเป็นต้องอาศัยความ
สุจริต ความบริสุทธิ์ใจ และความถูกต้องเป็น
ธรรมประกอบด้วย เพราะเหตุว่าความรู้นั้น
เป็นเหมือนเครื่องยนต์ ที่ทำให้รถยนต์
เคลื่อนไปได้ประการเดียว ส่วนคุณธรรม
ดังกล่าวแล้ว เป็นเหมือนหนึ่งพวงมาลัยหรือ
ทางเสือ ซึ่งเป็นปัจจัยที่นำพารถยนต์
ดำเนินไปถูกทางด้วยความสวัสดิ คือ
ปลอดภัยจนบรรลุถึงจุดหมายที่พึงประสงค์”

จะเห็นได้ว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็น
ทั้งระบบเศรษฐกิจและวิถีแห่งการปฏิบัติตน
ที่ถูกออกแบบโดยคำนึงถึงความสอดคล้อง
กับสภาพแวดล้อมทางกายภาพและบริบท
ทางสังคม ทั้งคุณลักษณะที่สำคัญ 3
ประการ คือ ความพอประมาณ ความมี
เหตุผล และการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี
ประกอบกับเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ทั้ง
2 ประการ แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่
เริ่มต้นจากการพัฒนาตนเองและครอบครัว
เมื่อมีความพอเพียงในการดำเนินชีวิตที่
สามารถพึ่งพาตนเองได้ในระดับหนึ่งแล้ว ก็จะรวม
พลังกันในระดับกลุ่มหรือองค์กร เพื่อร่วมกัน

ดำเนินงานในด้านต่างๆ ทั้งด้านการผลิต
การตลาด สวัสดิการ การศึกษา สังคม และ
ศาสนา โดยได้รับความร่วมมือจากหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐและเอกชน เมื่อมี
ความพอเพียงในระดับที่สองแล้ว ก็
จะร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกสร้างเครือข่าย
เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตในด้านต่างๆ ที่เป็น
ความช่วยเหลือเกื้อกูล ร่วมมือประสานกัน
ทุกฝ่าย (ดังแผนภาพที่ 2)

แผนภาพที่ 2 ระดับของเศรษฐกิจพอเพียง



ที่มา: พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550).
เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง อะไร.
กรุงเทพฯ: สถาบันไทยพัฒน์. น. 85.

ทุนมนุษย์ และองค์กร : การบริหาร คุณภาพด้วยเศรษฐกิจพอเพียง

ในปัจจุบันสังคมระบบทุนนิยมให้ความสำคัญ
สำคัญกับ “ทุน” (Capital) ที่มีการสร้างสม
และบริหารอย่างมีประสิทธิภาพที่เชื่อว่าจะ
ส่งผลให้เกิดความมั่งคั่งไพบูลย์ องค์กรที่จะ
สามารถอยู่รอดและเติบโตได้ ผู้บริหารจะ
ต้องให้ความสำคัญกับ “ทุน” ในองค์กร โดย
เฉพาะอย่างยิ่ง “ทุนมนุษย์” (Human

Capital) ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดขององค์กร⁴

นักวิชาการด้านการจัดการได้ให้ความหมายคำว่า “ทุนมนุษย์” (Human Capital) หมายถึง องค์ประกอบโดยรวมของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ และค่านิยม ซึ่งเป็นสิ่งที่คนสั่งสมไว้ในตัว เพื่อให้ประโยชน์ ในการทำงานหรือช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

แนวคิดเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital Management) เป็นการปฏิบัติกรอบคิดด้านการจัดการคนในองค์กร กล่าวคือ แนวคิดนี้ไม่สนใจวุฒิการศึกษา หรือความอาวุโส แต่ใส่ใจเป็นอย่างยิ่งต่อสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานสั่งสมไว้เป็น “ทุน” ในตัว โดยมีเป้าหมายในการทำให้คนในองค์กรช่วยกันนำ “ทุน” ที่แต่ละคนมีนั้นออกมาใช้ในการทำงาน ผลักดันให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ และเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้องมีการ “ลงทุน” ในมนุษย์ เพื่อเพิ่มมูลค่าทุนในตัวของเขา ขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละระดับ ก็ต้องรับผิดชอบพัฒนาทุนในตัวเองให้มีความเหมาะสม ทันสมัย และเป็นที่ต้องการขององค์กรตลอดเวลา (employability) ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ (learning) ไม่ใช่แค่

การอบรม (training) อย่างเดียว

จากแนวคิดการบริหารทุนมนุษย์ที่ให้

ความสำคัญกับ

ทุนใน ตัว คน

(Man) ไม่ใช่ทุนที่

เป็น ตัว เงิน

(Money) หรือวัตถุ

(Materials) ดังนั้น

การสะสมทุนใน

ตัวคนจึงเป็นเรื่องของการสะสมความรู้

ทักษะ สมรรถนะ ประสิทธิภาพ และค่านิยม

ซึ่งมีความเป็นนามธรรมที่เกี่ยวข้องกับจิตใจ

โดยตรง

Howard Gardner นักวิชาการด้านการศึกษา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้เขียนหนังสือ Five Minds for the Future ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ประกอบทักษะแห่งจิต 5 ประการ⁵ คือ

1) จิตแห่งวิทยาการ (Disciplined Mind) หมายถึง การเรียนรู้ตลอดชีวิต คิดเป็น ทำเป็น

2) จิตแห่งการสังเคราะห์ (Synthesizing Mind) หมายถึง การสังสม ต่อยอด และสร้างนวัตกรรมความรู้

3) จิตแห่งการสร้างสรรค์ (Creative Mind) ที่เชื่อว่า ความคิดสร้างสรรค์ สร้างด้วย



⁴ วัลยาภรณ์ หังสุฤติ. (2553). การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้. เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 3/1 โครงการปรัชญาสู่ภูมิทัศน์ทางสังคมศาสตร์ สาขาวิชา รัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. น. 35.

⁵ สุรพงษ์ มาลี. (2550). “Howard Gardner กับจิตสาธารณะ”: อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์, วารสาร ข้าราชการ ปีที่ 52 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2550. นนทบุรี: สำนักงาน กพ. น. 62-66



การหมั่นฝึกฝน

4) จิตแห่งความเคารพ (Respectful Mind) หมายถึง การเปิดใจกว้างพร้อมรับฟังทุกความคิดเห็น

5) จิตแห่งคุณธรรม (Ethical Mind)

Gardner เน้นว่าจิตทั้ง 5 มีความสำคัญต่อมนุษย์ในโลกยุคใหม่และคนเราจะขาดจิตใดจิตหนึ่งใน 5 ประการนี้ไม่ได้ จิตทั้ง 5 มีผลต่อการพัฒนาตัวบุคคลทั้งในด้านการ



ทำงานและการดำเนินชีวิต นำไปสู่การเป็นคนที่มีความหมายของสังคมที่จะกลายเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กร สังคมและประเทศชาติให้ก้าวหน้าไปสู่จุดหมายและยืนหยัดอยู่ได้ในโลกแห่งการแข่งขันยุคใหม่

แนวคิด “จิตทั้ง 5” ของ Gardner นั้น ให้ความสำคัญกับเงื่อนไขความรู้และคุณธรรม ที่สอดคล้องกับแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งเป็นเป้าหมายการบริหารประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ที่มุ่งเน้นการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้คู่คุณธรรมพร้อมที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งมีค่านิยมที่สอดคล้องและส่งเสริมการทำงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จ

“เมืองโบราณ” เป็นตัวอย่างขององค์กรเอกชนแห่งหนึ่งที่น้อมนำแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการทุนมนุษย์ โดยทำความเข้าใจคนและองค์กรอย่างรอบด้าน และสามารถพลิกวิกฤตเป็นการอยู่รอดอย่างยั่งยืน

กันธร ทองฉิว ผู้อำนวยการพิพิธภัณฑ์เมืองโบราณ ซึ่งสานต่อความฝันของคุณตาในการสร้างแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมให้กับคนรุ่นหลังได้พลิกภาวะการขาดทุนปีละกว่า 50 ล้านบาท ตลอดระยะเวลากว่า 47 ปี มาเป็นการอยู่รอดอย่างยั่งยืน ด้วยการนำแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการชุมชนเมืองโบราณ ซึ่งมีพนักงานกว่า 400 ชีวิต ให้อยู่ร่วมกันได้ด้วยการพึ่งพาตนเอง โดยเชื่อว่าความพอเพียงเป็นเรื่องของวัฒนธรรมของคนท้องถิ่นสยามที่มีมาช้านาน กันธรฯ มิได้เพียงแต่คิดหรือบรรยายเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงมาถ่ายทอดบอกกล่าวด้วยวาจาเท่านั้น หากแต่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อความพอกิน พอใช้ พออยู่ พอมีของชุมชนเมืองโบราณ



อย่างเป็นรูปธรรม ยกตัวอย่างเช่น การนำแนวคิดการผสมผสานการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ควบคู่ไปกับความต้องการด้านเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน การบำรุงดินโดยการห่มดินหรือห่มฟางจากการเกี่ยวหญ้า เพื่อคืนความชุ่มชื้นให้แก่ดิน ก่อนลงมือเพาะปลูก ป่า 3 อย่าง ประโยชน์ 4 อย่าง กล่าวคือ ปลูกไม้ที่เป็นอาหาร เป็นยา และไว้ใช้สอย สร้างบ้าน ได้แก่ พืชผัก พืชสมุนไพร พืชเศรษฐกิจ เช่น ต้นสัก เป็นต้น เพื่อให้ พอกิน พอใช้ พออยู่ พอรวมเย็น



โรงแรมชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และ ศูนย์กีฬาต้าน้ำ เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่ได้น้อมนำพระราชดำรัสเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาอันเกิดจากหนี้สถาบันการเงิน เมื่อปี พ.ศ. 2542 หลังประสบภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ “ต้มยำกุ้ง” ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 วริสร รัชพันธุ์ เจ้าของโรงแรมแห่งนี้ ใช้ 3 ค. สูตรมหัทศจรยพันธ์ฝ่าวิกฤต ได้แก่ คล่องแคล่ว ความพอเพียง ครั้นเครง⁶ ดังนี้

คล่องแคล่ว หมายถึง เราจะต้องฝึกฝนงานที่จะต้องทำให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อให้เกิดการคล่องแคล่ว รู้จริง อันเนื่องมาจากการที่เราได้ลงมือปฏิบัติจริง



ความพอเพียง โดยตั้งอยู่บน 3 พ. คือ พออยู่ พอกิน พอใช้

ครั้นเครง คือ ไม่เครียด สามัคคีกัน ทำ ไม่เหงา และทำให้เรามีกำลังใจมิตร

กิจกรรมทั้งหมดมาจากหลักการระเบิดจากข้างใน คือ มาจากความพร้อมของตัวเอง แล้วขยายผลสู่เครือข่าย บนพื้นฐานของความไม่เบียดเบียน

จากตัวอย่างความสำเร็จในการน้อมนำพระราชดำรัสเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการบริหารของเมืองโบราณ และโรงแรมชุมพรคาบาน่า รีสอร์ท และศูนย์กีฬาต้าน้ำ นั้น จะเห็นได้ว่าทั้งสององค์กรต่างให้ความสำคัญกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ว่า ซึ่งมิมีบทบาทในการบริหารทุนมนุษย์ และองค์กรอย่างมีคุณภาพ ประกอบกับการวางระบบการทำงานที่มีความเหมาะสมรอบคอบ และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

⁶ วริสร รัชพันธุ์. (2553). รอดเพราะทำ: 3 ค. คนต้นแบบ, 3 ค. สูตรมหัทศจรยพันธ์ ฝ่าฝ่าวิกฤต, จุดเปลี่ยน มีนาคม 2010. น. 70-73.



การบริหารคุณภาพ (Total Quality Management : TQM) เป็นการบริหารตามข้อกำหนดขององค์กรมาตรฐานสากล โดยการสนับสนุนขององค์การสหประชาชาติ ซึ่งประเทศไทยได้มีฉันทามติให้การบริหารภาครัฐและภาคเอกชนมีการบริหารคุณภาพ เมื่อ พ.ศ. 2530 และมีบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540 มาตรา 75 และรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 มาตรา 78 (2) ดังนั้นการบริหารคุณภาพด้วยเศรษฐกิจพอเพียงจึงเป็นการยกระดับมาตรฐานการบริหารให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยอาศัยปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ ภาวะผู้นำ (leadership) และระบบที่ดี (quality system) ซึ่งนอกจากจะสามารถรับมือกับวิกฤตเศรษฐกิจของโลกได้ ยังสามารถบูรณาการทุนมนุษย์และองค์กรให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน⁷

บทส่งท้าย

การบริหารแบบเดิมๆ อาจสนใจกับความสามารถเพียงบางด้านของมนุษย์ เช่น ทำงานเก่ง คล่องแคล่ว เมื่อ “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของสังคมและองค์กร “การบริหารคน” จึงเป็นสิ่งเดียวกับการบริหารองค์กร แต่ตัวตนของคนเรานั้นมีความซับซ้อนหลากหลายมิติที่เชื่อมโยงอยู่กับครอบครัว สังคม และประเทศชาติ ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ก้าวข้ามเขตแดนและชาติพันธุ์ ดังนั้น การพัฒนามนุษย์ เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ต้องเข้าใจมิติสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงการพัฒนา ความเข้าใจคนและองค์กรอย่างรอบด้าน “การบริหารคนแบบองค์รวม” เป็นอีกแนวคิดหนึ่งของการบริหารที่ขยายขอบเขตความรู้ ออกไปอย่างกว้างขวาง มี 4 องค์ประกอบ คือ บริหารองค์กร บริหารคน บริหารตน และบริหารสังคม

⁷ ปรีดา กุลชล. (2552). TQM เศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ อดิเมทกรุป. น. 9-10.

ถ้าเรามองประเทศไทยเป็น 1 องค์กร คนไทย เป็นคนที่สนใจความรู้สึก ความสัมพันธ์ ระหว่างกันมาก ความละเอียดอ่อนของจิตใจ คนไทยในอดีต ที่สะท้อนออกมาเป็น วัฒนธรรมงดงามต่างๆ มาจากรากฐานการ ยึดมั่นในคุณธรรมความดี ซึ่งทำให้เมืองไทย เคยเป็นเมืองที่คนกล่าวขวัญถึง ว่าเป็น สยามเมืองยิ้ม ยิ้มที่สดใส มีชีวิตชีวา เพราะ มาจากจิตใจที่เบิกบานอย่างแท้จริง เป็น ประเทศที่มีความสุขสงบ ในขณะที่อเมริกา เป็นชาติที่เน้นผลลัพธ์ของงานเป็นสำคัญ มากกว่า เมื่อนำหลักการมาใช้กับงาน คน ทำงานจึงรู้สึกทรมานใจ อึดอัดกับการใช้ ความรู้ดั้งเดิมที่ไม่ได้ปรับปรุงแก้ไข กลายเป็นว่าผลลัพธ์ในการทำงานแย่ลงกว่าเดิมใน บางกรณี เมื่อมีการศึกษาใหม่ๆ หรือกระแส ความคิดใหม่ๆ เข้ามา ส่วนใดที่เหมาะสม ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงก่อนนำมาใช้ กับคนไทย ส่วนใดที่เรามีอยู่แล้ว เราจะ ต่อยอดจากภูมิปัญญาเดิมที่งดงามได้ อย่างไร เพื่อการสร้างต่อ พัฒนาเมืองไทย ให้เป็นสุขอย่างยั่งยืน⁸

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นำไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ (new paradigm)

เป็นสิ่งที่นักบริหารต้องตระหนักและ ปรับตัวอย่างรู้เท่าทัน เศรษฐกิจพอเพียงเป็น ทฤษฎีใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ของโลก ที่จำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อขจัดความยากจน หรือความไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ยังมี บทบัญญัติไว้เป็นแนวนโยบายด้านเศรษฐกิจ ในรัฐธรรมนูญ จึงเป็นความรับผิดชอบของ รัฐบาลที่ไม่อาจละเลยการปฏิบัติได้⁹

การพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) คือ การ พัฒนาซึ่งตั้งอยู่บนหลักสายกลาง ที่คำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมี ระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี โดยอาศัยความรู้ และคุณธรรม ในการวางแผนและการ ดำเนินการทุกขั้นตอนของบุคคลใน ทุกระดับชั้น การนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปปฏิบัตินั้น ต้องคำนึงถึงความเกี่ยวข้อง ของแต่ละคุณลักษณะและเงื่อนไขต่างๆ แบบองค์รวม ทั้งคุณลักษณะด้านความ พอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีระบบ ภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่ไปกับเงื่อนไข ความรู้และคุณธรรม มีอาจใช้วิธีแยกส่วน สำหรับการปฏิบัติได้¹⁰

⁸ มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2551). บริหารคนโดยองค์รวม The holistic people management. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน. น. 176-177

⁹ อ้างแล้วใน ปริติ กุลชล. (2552). น. 30-32

¹⁰ อ้างแล้วใน พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550). น. 24, 34, 99.



บรรณานุกรม

- พิพัฒน์ ยอดพฤติการ. (2550). **เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง อะไร**. กรุงเทพฯ: สถาบันไทยพัฒน์.
- ปรีดา กุลชล. (2552). **TQM เศรษฐกิจพอเพียง**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์อนิเมทกรุ๊ป.
- มิชิตา จำปาเทศ รอดสุทธิ. (2551). **บริหารคนโดยองค์รวม The holistic people management**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน.
- เมืองโบราณ. เอกสารเผยแพร่ “เมืองโบราณ”. สมุทรปราการ: บริษัทเมืองโบราณ จำกัด.
- สมบัติ กุสุมาวลี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. กรุงเทพฯ: คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). “Howard Gardner กับจิตสาธารณะ”: อีกมุมมองหนึ่งของแนวคิดทุนมนุษย์, วารสารข้าราชการ ปีที่ 52 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2550. นนทบุรี: สำนักงาน กพ.

วริสร รัชพันธุ์. (2553). **รอดเพราะทำ: ค คนต้นแบบ, ๓ ค. สูตรมหัศจรรย์ฟื้นฝ่าวิกฤต, จุดเปลี่ยน มีนาคม 2010**. น. 70-73.

วัลยาภรณ์ หังสุทธิ. (2553). **การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตามแนวทางการจัดการความรู้**, เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ ครั้งที่ 3/1 โครงการปรัชญาดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

วิวัฒน์ คัลยกำธร. (2553). **ชายเพี้ยนแห่งมหา'ลัยคอกหมู**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คอกหมู สถาบันเศรษฐกิจพอเพียง.

Candidate of Economic Sciences Verhoglyadova N. I., Regional Higher Education “Strategy”, the Institute for Entrepreneurship. *Definition and Content Interpretation of Human Capital. Annals. Computer Science Series. 4th Tome 1st Fasc. 2006.*

Dissertation online available at: <http://www.ise.in.th/khorkhon.php>



การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

กลุ่มงานบัญชี กองคลัง¹

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ มาตรา 21 กำหนดว่า [วรรคแรก] ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนด [วรรคสอง] ให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่รับผิดชอบตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนดและรายงานให้สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ [วรรคสาม] ให้ส่วนราชการทำการเปรียบเทียบรายจ่ายต่อหน่วย และจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และหากไม่มีการหักหัวงใดๆ

จากทั้ง 3 หน่วยงาน เกี่ยวกับแผน ดังกล่าว ภายใน 15 วัน ให้ส่วนราชการดำเนินการตามแผนการลดต้นทุน หรือรายจ่ายนั้น เพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยจึงมีหน้าที่จัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ และแผนการลดค่าใช้จ่ายของงานบริการสาธารณะให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด

2. วัตถุประสงค์ของการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

2.1 พัฒนาการบริหารจัดการทางการเงินที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

2.2 เพิ่มความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Accountability)

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

2.3 เพิ่มความสามารถในการตัดสินใจ
ในการบริหารจัดการ

2.4 วัดผลการดำเนินงาน

3. ความหมายและคำจำกัดความ

การบัญชีต้นทุน (Cost Accounting)
สมาคมนักบัญชีและผู้สอบบัญชีรับใบอนุญาต
แห่งประเทศไทย ได้บัญญัติว่า “การบัญชี
ต้นทุน เป็นสาขาหนึ่งของการบัญชีเกี่ยวกับการ
การจำแนก การบันทึก การปันส่วน การสรุป
และการรายงาน รวมทั้งการประมาณการ
ต้นทุนหรือต้นทุนที่คาดไว้ การบัญชีต้นทุนจะ
รวมถึงวิธีการออกแบบและจัดระบบต้นทุน
การแบ่งแยกต้นทุน เช่น การแบ่งแยกตาม
แผนกกิจกรรมหรือผลผลิต การเปรียบเทียบ
ต้นทุน เช่น การเปรียบเทียบต้นทุนจริงกับ
ต้นทุนมาตรฐานหรือต้นทุนที่ประมาณไว้
รวมทั้งการเสนอและให้ความหมายของ
ข้อมูลแก่ผู้บริหาร เพื่อใช้เป็นเครื่องช่วยใน
การควบคุมการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและ
อนาคต”

◆ **ผลผลิต (Output)** หมายถึง
ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐ
ทำการผลิตและส่งมอบให้กับบุคคลภายนอก

◆ **งานบริการสาธารณะ (Public Service)** หมายถึง ผลผลิตของหน่วยงาน
ภาครัฐ ที่มุ่งเน้นประโยชน์สุขแก่ประชาชน

◆ **ศูนย์ต้นทุน (Cost Center)**
หมายถึง หน่วยงานภายในส่วนราชการที่

กำหนดขึ้นตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ
เช่น สำนัก ศูนย์ กอง แต่ละหน่วยงานจะ
มีการดำเนินกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรหรือ
ต้นทุนในการผลิต

◆ **หน่วยงานหลัก (Functional Cost Center)** หมายถึง หน่วยงานที่
มีหน้าที่โดยตรงในการสร้างผลผลิต หรือมี
ส่วนร่วมในการสร้างผลผลิตของหน่วยงาน

◆ **หน่วยงานสนับสนุน (Support Cost Center)** หมายถึง หน่วยงานที่ทำ
หน้าที่ให้บริการกับหน่วยงานหลัก หรือ
ทำงานสนับสนุน

◆ **ผลผลิตหลัก** หมายถึง ผลผลิต
ตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงผลผลิตอื่น
ที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณ ที่อยู่
ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

◆ **ผลผลิตย่อย** หมายถึง ผลิตภัณฑ์
หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐทำการผลิต
และส่งมอบให้กับบุคคลภายนอกกำหนดขึ้น
เพื่อใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วย
ผลผลิตของหน่วยงาน และสามารถเปรียบเทียบ
ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตระหว่างปีของ
หน่วยงานเองและเปรียบเทียบระหว่าง
หน่วยงานอื่นได้

◆ **กิจกรรมหลัก** หมายถึง กิจกรรม
ตามเอกสารงบประมาณ รวมถึงกิจกรรมอื่น
ที่นอกเหนือจากเอกสารงบประมาณ ที่อยู่
ภายใต้การดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ

◆ **กิจกรรมย่อย** หมายถึง กิจกรรม
ของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานกำหนดขึ้นเพื่อ

ใช้ในการคำนวณหาต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรม และสามารถเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยกิจกรรมระหว่างปีของหน่วยงานเอง รวมทั้งเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นได้

◆ **ต้นทุน (Cost)** หมายถึง รายจ่าย เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งอาจเป็น เงินสด สินทรัพย์อื่น หรือการก่อหนี้ผูกพัน ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการได้มาซึ่งสินค้าและบริการ

◆ **ต้นทุนทางตรง (Direct Cost)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่สามารถระบุเข้าสำนัก ศูนย์ กอง ที่เป็นผู้ผลิตผลผลิตได้อย่างเจาะจงว่า ใช้ไปเท่าไรในการผลิตผลผลิตใด เช่น เงินเดือน ค่าวัสดุที่ใช้ในการทำงานเพื่อผลิตผลผลิตนั้น โดยตรง เป็นต้น

◆ **ต้นทุนทางอ้อม (Indirect Cost)** หมายถึง ค่าใช้จ่ายที่หลายๆ สำนัก ศูนย์ กอง ใช้ร่วมกันในการผลิตผลผลิตไม่เป็น ค่าใช้จ่ายเฉพาะของ Cost Center ใด เพียงแห่งเดียว เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างวิจัย ค่าบำรุงรักษาอาคาร เป็นต้น

◆ **การปันส่วนต้นทุน (Allocation)** หมายถึง การแบ่งส่วนค่าใช้จ่ายไปยัง กิจกรรม กระบวนการผลิต การดำเนินงาน หรือผลผลิตตามเกณฑ์ต่างๆ

◆ **ต้นทุนรวม (Full Cost)** หมายถึง ผลรวมของต้นทุนทั้งหมดที่เกิดขึ้นในการผลิตผลผลิตของหน่วยงาน โดยไม่ต้องคำนึงถึงแหล่งเงินทุน และเป็นการคำนวณจากตัวเลขค่าใช้จ่ายที่บันทึกบัญชีตามเกณฑ์

คงค้าง * *

** **บัญชีตามเกณฑ์คงค้าง** หมายถึง หลักเกณฑ์ทางบัญชีที่ใช้รับรู้เมื่อมีรายการ และเหตุการณ์เกิดขึ้นมิใช่รับรู้เมื่อมีการรับ หรือจ่ายเงินสดหรือรายการเทียบเท่าเงินสด

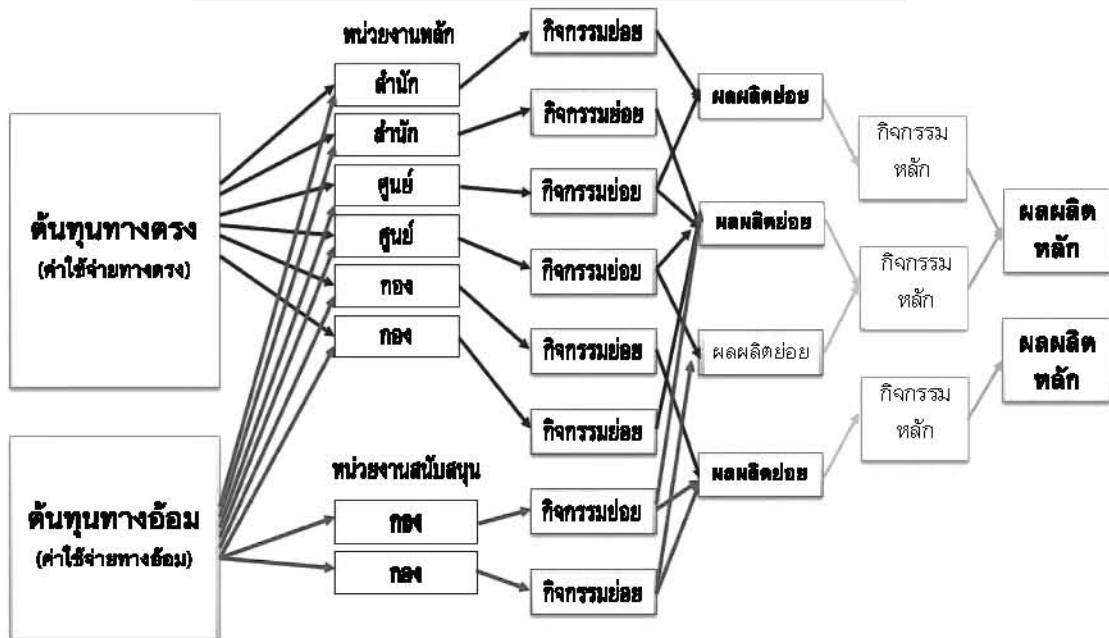
4. แนวคิดในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

แนวคิดในการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตของ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย คือ ต้องการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต ให้ได้ใกล้เคียงกับความจริง ให้มากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน และประโยชน์ในการประเมินผลความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรที่แท้จริง ซึ่งตัวเลขที่นำมาคำนวณต้นทุนมาจากค่าใช้จ่ายทั้งที่เป็นเงินงบประมาณและเงินนอกงบประมาณ โดยการจัดทำต้นทุนของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นการผสมผสานระหว่างการจัดทำต้นทุนผลผลิตและต้นทุนกิจกรรม และเชื่อมโยงต้นทุนของหน่วยงานภายใน เช่น สำนัก ศูนย์ กอง เข้ากับกิจกรรมและผลผลิตของส่วนราชการการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตจะเริ่มจากการกำหนดผลผลิตหลักและกิจกรรมหลัก ในภาพรวมก่อน แล้วกำหนดว่าหน่วยงานใดควรเป็นหน่วยงานหลักหรือหน่วยงานใดควรเป็นหน่วยงานสนับสนุน หลังจากนั้น นำค่าใช้จ่ายทั้งหมดของส่วนราชการมาวิเคราะห์ว่ามีค่าใช้จ่ายใดเป็นค่าใช้จ่ายทางตรง ค่าใช้จ่ายใด

เป็นค่าใช้จ่ายทางอ้อม แล้วนำค่าใช้จ่ายทั้งหมดของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย มากระจายเข้าสู่หน่วยงานหลัก

และหน่วยงานสนับสนุน กิจกรรมย่อย ผลผลิตย่อย กิจกรรมหลัก และผลผลิตหลักต่อไป รายละเอียดดังแผนภาพ

แผนภาพแสดงขั้นตอนในการคำนวณต้นทุนการผลิต



!!! สำคัญ !!! ในการวิเคราะห์และกำหนดผลผลิตย่อย กิจกรรมย่อย และหน่วยนับ คือ จะต้องมีความสม่ำเสมอ และสามารถวัดเปรียบเทียบได้ ในแต่ละปี ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน



5. วิธีการคำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต

* กำหนดผลผลิตทั้งหมดของส่วนราชการ

* ระบุต้นทุนรวม (Full Cost) ของส่วนราชการ ซึ่งเป็นต้นทุนของทรัพยากรทั้งหมดที่ใช้ในการสร้างผลผลิต

* ระบุต้นทุนทางตรง ซึ่งเป็นต้นทุนที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับการผลิตผลผลิต

* ระบุต้นทุนทางอ้อมที่ไม่สัมพันธ์โดยตรงกับการผลิตผลผลิต และกำหนดเกณฑ์ปันส่วนต้นทุนทางอ้อมเข้าผลผลิต

* รวมต้นทุนทางตรง ต้นทุนทางอ้อม ได้ต้นทุนของผลผลิต

6. การจัดทำแผนลดต้นทุน

เมื่อสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย คำนวณต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตได้ทุกผลผลิต

แล้วให้นำข้อมูลแต่ละผลผลิตของปีปัจจุบันไปเปรียบเทียบกับข้อมูลค่าใช้จ่ายของผลผลิตประเภทเดียวกันของปีก่อน



หากรายการใดมีค่าใช้จ่ายสูงขึ้นมากกว่าปกติ จะทำการวิเคราะห์ลึกลงไปถึงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดผลผลิตนั้นว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่เสียค่าใช้จ่ายสูงและไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ชัดเจน ก็จะนำมาจัดทำแผนการลดต้นทุนต่อหน่วยของงานบริการประจำปี และขอความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัด ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้ดำเนินการลดต้นทุนตามแผนการลดต้นทุนต่อไป

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- * ทำให้ทราบต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตในรอบปีที่ผ่านมา

- * ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศผลการดำเนินงานให้กับผู้บริหารทุกระดับใช้วัดผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

- * สามารถนำข้อมูลที่ได้ไปพิจารณา

ปรับปรุงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน หรือกิจกรรมในการปฏิบัติงาน เพื่อลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่า

- * หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยสามารถกำหนดกิจกรรม/โครงการตามโครงสร้าง ภารกิจที่รับผิดชอบส่งให้ กองคลัง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง

“การจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต” จะสำเร็จและมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยทุกหน่วยงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต เพื่อเป็นพื้นฐานในการนำไปปรับใช้เพื่อวางแผนลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ และส่งผลให้เกิดการบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น



หนังสืออ้างอิง

การจัดทำบัญชีต้นทุน, 2549. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

การคำนวณต้นทุนผลผลิตของส่วนราชการ, 2553. สถาบันพัฒนาบุคลากรด้านการคลัง และบัญชีภาครัฐ ร่วมกับสำนักมาตรฐานด้านการบัญชีภาครัฐ กรมบัญชีกลาง.



การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตร นักปกครองระดับสูง รุ่นที่ 54

ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
สถาบันดำรงราชานุภาพ ¹

การประเมินผลสัมฤทธิ์หลักสูตร นักปกครองระดับสูงรุ่นที่ 54 มีวัตถุประสงค์หลัก คือ เพื่อประเมินคุณภาพหลักสูตร นักปกครองระดับสูงทั้งในมิติวัตถุประสงค์ โครงสร้างและเนื้อหาหลักสูตรในมิติการ ประกันคุณภาพ 5 ระดับคือ ระดับปฏิบัติการ การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ ผลสำเร็จของ องค์การ และความคุ้มค่า รวมไปถึงการ ประเมินความรู้ ความเข้าใจ ประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน และการพัฒนานวัตกรรมของผู้ผ่านการ ฝึกอบรมและพัฒนา

ระเบียบวิธีในการประเมินหลักสูตร ครั้งนี้ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบ ผสมผสาน เช่น การส่งแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุมกลุ่มย่อย และ การสำรวจในระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e – Survey)



ซึ่งแตกต่างกันไปตามกลุ่มเป้าหมาย โดยมี กลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ผลสัมฤทธิ์ 6 กลุ่ม คือ คณะกรรมการ พิจารณาหลักสูตร ผู้บริหารโครงการ วิทยากร ผู้เข้ารับการอบรม คณะทำงาน และผู้เกี่ยวข้อง (ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อน ร่วมงาน)

จากผลการศึกษาและประเมินหลักสูตร นักปกครองระดับสูงรุ่นที่ 54 สามารถสรุปผล ตามวัตถุประสงค์การศึกษา ดังนี้

¹ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

❖ คุณภาพของหลักสูตรทั้ง 3 มิติ คือ วัตถุประสงค์ โครงสร้าง และเนื้อหา หลักสูตร มีความสอดคล้องและเหมาะสม โดยเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร

❖ ผลสัมฤทธิ์ของหลักสูตร ทั้งใน มิติความรู้ ความเข้าใจ ประยุกต์ใช้ องค์ความรู้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนางาน และการพัฒนานวัตกรรม สามารถสรุปได้ว่า หลักสูตรก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนา หน่วยงานเพื่อตอบสนองภารกิจ และการบริการประชาชนที่มีคุณภาพ

❖ การประกันคุณภาพของ หลักสูตรใน 5 ระดับ คือ ปฏิบัติการ การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ ผลสำเร็จของ องค์กร และความคุ้มค่า ผู้ที่เกี่ยวข้องกับ หลักสูตร คือ ผู้เข้ารับการอบรม ผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน มีความเห็นว่า คุณภาพของหลักสูตรนั้น สามารถประเมินที่เป็นรูปธรรมในระดับการ ประยุกต์ใช้ แต่ผลสำเร็จขององค์กร และความคุ้มค่า สามารถประเมินในระยะยาว

❖ การประเมินสมรรถนะ ซึ่ง ประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้อง คือ ผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน มีความเห็นว่า ผู้เข้า รับการอบรมหลักสูตรนักปกครองระดับสูง รุ่นที่ 54 มีความรู้ และทักษะเพิ่มขึ้น รวมไปถึง พฤติกรรมการปฏิบัติงาน อาทิ วิสัยทัศน์ใน การปฏิบัติงาน สภาวะการนำ การวางแผน กลยุทธ์ การนำการเปลี่ยนแปลง การสอนงาน

และการมอบหมายงาน และมนุษยสัมพันธ์มี ประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากการประเมินหลักสูตรนักปกครอง ระดับสูงรุ่นที่ 54 มีข้อเสนอแนะที่เป็น ประเด็นหลักคือ กลยุทธ์ในการฝึกอบรมควร เน้นทฤษฎี : 40 ปฏิบัติ : 15 กรณีศึกษา : 10 ทูงาน : 25 และศึกษาอิสระ : 10 เพราะว่า กลุ่มเป้าหมายที่เข้ารับการอบรม เป็นผู้บริหาร (Executive) ดังนั้น การเรียนรู้ จะต้องสอดคล้องกับลักษณะที่เรียกว่า Adult Learning คือเน้นการพัฒนาแบบ นอกชั้นเรียน (Non-Classroom Learning) เช่น ภาคปฏิบัติ กรณีศึกษา การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การศึกษาดูงาน มากกว่าการพัฒนา แบบชั้นเรียน (Classroom Learning) โดยเฉพาะในส่วนของการศึกษาดูงานควรมี การกำหนดเป็นประเด็น และจัดกลุ่มผู้เข้า รับการอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ เมื่อศึกษาดูงาน เสร็จสิ้นแล้วจะต้องมีการสัมมนา และสรุปผล การศึกษาดูงาน และเชื่อมโยงกับการพัฒนา โครงการใหม่ๆ (Project Initiatives) ที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร ชุมชน สังคม และประเทศ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของหลักสูตร นักปกครองระดับสูงที่สำคัญมี 3 องค์ ประกอบคือ 1) กระบวนการในการอบรมจะต้องมีการควบคุมคุณภาพอย่างเข้มข้น โดย เริ่มตั้งแต่การจัดจ้างสถาบันการศึกษา จนถึงผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น 2) เครื่องมือในการบริหารการพัฒนาและ



ฝึกอบรมต้องพิจารณาจากการกำหนด
เงื่อนไขการจ้าง (TOR) วิธีการฝึกอบรม
รวมไปถึงการประเมินผลสัมฤทธิ์ก่อน
ระหว่างและหลังการฝึกอบรม ต้องมีการจัดทำ
อย่างมีมาตรฐานและสอดคล้องกับเงื่อนไข
การจ้างสถาบันการศึกษาในการดำเนินการ
(TOR) และ 3) ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง
กับการฝึกอบรม อาทิ ผู้บริหารโครงการจะ

ต้องมีการกำหนดบทบาทและการประเมิน
ผลสัมฤทธิ์อย่างชัดเจน ผู้เข้ารับการอบรมจะ
ต้องมีการคัดเลือกอย่างเข้มข้นและประเมินผล
สัมฤทธิ์ก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม
และวิทยากรจะต้องมีการคัดเลือกตามเกณฑ์
ที่กำหนดไว้ใน TOR รวมไปถึงการประเมิน
วิทยากรทั้งในมิติความรู้ ประสบการณ์
เทคนิคและวิธีการถ่ายทอดอย่างเข้มข้น



การพัฒนาแรงงานสูงอายุเพื่อพร้อม เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

เจษฎา นกน้อย¹

ปัญหาประชากรสูงอายุเป็นหนึ่งในปัญหาสำคัญของประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาในปัจจุบัน มีการคาดการณ์กันว่าในไม่ช้าประเทศไทยเราก็ต้องเผชิญกับปัญหานี้เช่นกัน กล่าวคือ เรากำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ หรือสังคมที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุ (ผู้มีอายุ 60 ปีขึ้นไป) เกินร้อยละ 10 ของประชากรรวมทั้งประเทศ (กาญจนิ กังวานพรศิริ, 2552) เช่นเดียวกับประเทศพัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนาอื่นๆ ซึ่งหมายความว่าเรากำลังขาดแคลนแรงงานในองค์กร จึงจำเป็นที่ในบางสาขาอาชีพจะต้องมีการขยายการเกษียณอายุของพนักงานออกไป จาก 60 เป็น 65 หรือ 70 ปี เพื่อให้มีบุคลากรที่มีความชำนาญทำงานอยู่ในตำแหน่งต่างๆ เพียงพอแก่ความต้องการขององค์กร และในเมื่อมีแรงงานสูงอายุทำงานในองค์กรมากขึ้น การ



พัฒนาแรงงานสูงอายุจึงเป็นสิ่งจำเป็นและควรให้ความสำคัญ

การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

หน่วยงานด้านประชากรขององค์การสหประชาชาติประเมินว่า ณ ช่วงใดช่วงหนึ่งในปลายปี 2554 โลกจะมีประชากรถึง 7,000 ล้านคน ซึ่งเป็นผลมาจากความเจริญทางการแพทย์ ในอินเดียอายุขัยเฉลี่ยของ

¹ ประธานสาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ประชากรเพิ่มจาก 38 ปี เมื่อปี 2495 เป็น 64 ปีในปัจจุบัน ส่วนในจีนเพิ่มจาก 41 ปี เป็น 73 ปี ประชากรหลายล้านคนในประเทศกำลังพัฒนาซึ่งอาจจบชีวิตลงตั้งแต่ยังเด็กกลับมีชีวิตยืนยาวจนมีบุตรของตนเอง ด้วยเหตุนี้ ประชากรจึงเพิ่มขึ้นอย่างทบทวีทั่วโลก (โรเบิร์ต คูนซิก, 2554) ส่งผลให้สัดส่วนและจำนวนผู้สูงอายุสูงขึ้นตามไปด้วย

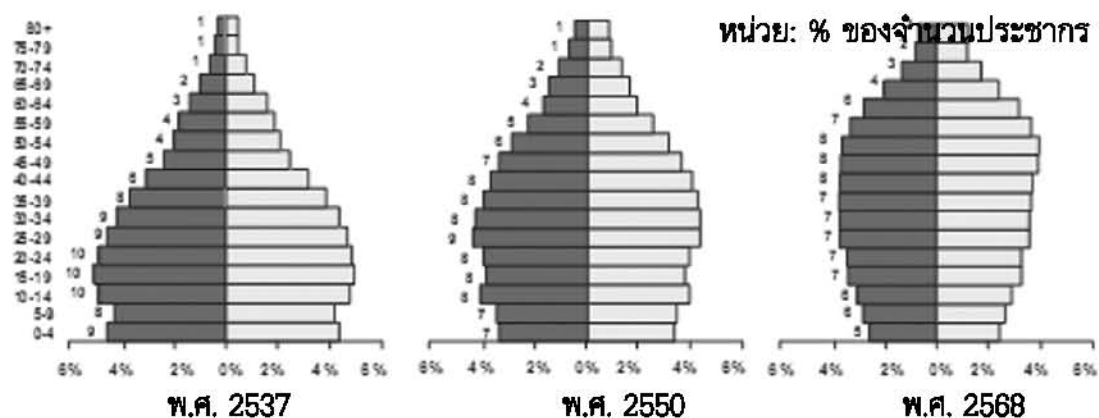


สังคมผู้สูงอายุแล้ว และมีการคาดการณ์ว่า สัดส่วนและจำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และเมื่อถึงปี 2568 จะมีประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปซึ่งจัดว่าเป็นผู้สูงอายุสูงถึงร้อยละ 19.99 ของประชากรทั้งประเทศ (เกื้อ วงศ์บุญสิน, สุวณี สุรเสียงสังข์, พิชราวลัย วงศ์บุญสิน และสมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย, 2549) หรือมากกว่า 12 ล้านคน โดยสัดส่วนของเด็กหรือประชากรอายุต่ำกว่า 15 ปี

การสำรวจสำมะโนประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติพบว่า ประเทศไทยมีสัดส่วนและจำนวนของผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผลการสำรวจครั้งล่าสุดในปี 2550 พบว่า ผู้สูงอายุในประเทศไทยเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 10.7 ของประชากรทั้งประเทศ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าสังคมไทยได้ก้าวเข้าสู่

จะลดลงจาก 22% เป็น 17% ขณะที่สัดส่วนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นจาก 11% เป็น 17% ซึ่งแม้จะดูเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ไม่มากนัก แต่เป็นการเพิ่มขึ้นถึงกว่า 60% (เศรษฐพุดิ สุธิวัฒนฤพุดิ, เมธิณี จงสฤษดิ์หวั่ง, อัครพัชร เจริญพานิช และภารดี วิวัฒน์ประเสริฐ, 2553) ดังภาพที่ 1

ภาพที่ 1 โครงสร้างประชากรแบ่งตามอายุและเพศ



ที่มา : เศรษฐพุดิ สุธิวัฒนฤพุดิ, เมธิณี จงสฤษดิ์หวั่ง, อัครพัชร เจริญพานิช และภารดี วิวัฒน์ประเสริฐ, 2553.

จากสภาพเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ผู้สูงอายุมีบทบาทมากขึ้นในเรื่องการทำงาน โดยพบว่าผู้สูงอายุไทยทำงานร้อยละ 63.6 คิดเป็นอัตราการมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานถึงร้อยละ 39.4 (กาญจณี กังวานพรศิริ, 2552) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแม้จะเป็นผู้สูงอายุแต่คนเหล่านี้ก็ยังมีค่าและความสำคัญและมีคุณค่าต่อสังคมอยู่ เพราะล้วนแต่เป็นผู้ที่ได้ผ่านการสั่งสมประสบการณ์ในชีวิต และจะทำหน้าที่ในการถ่ายทอดระบบความคิดสู่คนรุ่นหลังต่อไป (วิเรืองรอง รัตนวิไลสกุล, วันเพ็ญ วรวงศ์พงศา และ ปาณเลิศ ศิริวงศ์, 2551)

ยิ่งเราก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ความสำคัญของผู้สูงอายุที่มีต่อภาคส่วนต่างๆ ก็ยิ่งเพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นกำลังแรงงานในภาคธุรกิจ เพราะในปัจจุบันการขาดแคลนแรงงานพบได้ในหลายประเทศ ตัวอย่างเช่น (กาญจณี กังวานพรศิริ, 2552)

- ประเทศออสเตรเลียที่มีการยืดอายุการทำงานของพนักงานให้นานขึ้นทำให้การเกษียณอายุการทำงานช้าออกไป อันเป็นผลมาจากจำนวนประชากรที่ก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงานในแต่ละปีลดจำนวนลงอย่างเห็นได้ชัด ทำให้การคงไว้ซึ่งแรงงานสูงอายุกลายเป็นทางออกในการแก้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ ทั้งๆ ที่ก่อนหน้านี้แรงงานชาวออสเตรเลียได้รับการสนับสนุนให้พิจารณาถึงการเกษียณอายุก่อนกำหนดเมื่ออายุได้ 55 ปี แต่ในปัจจุบัน

พวกเขากลับถูกชักจูงให้ทำงานต่อไปให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้

- ประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้มีการอนุมัติให้ขยายอายุการเกษียณจาก 60 ปี เป็น 65 ปี และรัฐบาลมีมาตรการสนับสนุนให้ผู้สูงอายุทำงานต่อไปในตลาดแรงงาน เช่น ให้เงินอุดหนุนแก่นายจ้างที่จ้างแรงงานอายุ 60 ปีขึ้นไป ผลจากมาตรการดังกล่าวทำให้ประชากรสูงอายุของญี่ปุ่นมีอัตราเข้าสู่ตลาดแรงงานสูงมากขึ้น

- ประเทศสิงคโปร์มีมาตรการส่งเสริมการทำงานและความมั่นคงทางการเงินด้วยการจัดตั้งกองทุน Central Provident Fund (CPF) ซึ่งให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนรายได้ของแรงงานในรูปของระบบการออมภาคบังคับ และมาตรการส่งเสริมการจ้างงาน โดยการกำหนดการจ้างงานให้ยืดหยุ่นสอดคล้องกับภาระครอบครัวและให้รางวัลแก่บริษัทที่ส่งเสริมการจ้างงานผู้สูงอายุ

- ประเทศเกาหลีใต้ รัฐบาลมีมาตรการสนับสนุนการจ้างผู้สูงอายุกลับเข้าทำงานใหม่ (Re-employment)

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นได้ว่าองค์กรมีแนวโน้มที่จะต้องอาศัยแรงงานสูงอายุในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรเพิ่มมากขึ้น แม้แต่ประเทศไทยเองก็กำลังประสบปัญหาการขาดแคลนแรงงาน ไม่สามารถพัฒนาทักษะของแรงงานให้ทันพอที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตได้จริง (เศรษฐกิจ สุทธิวาที, เมธิณี จงสฤษดิ์หวัง, อัศพรพัชร จริญพานิช



และภารดี วิวัฒน์ประเสริฐ, 2553) จึงมีความจำเป็นที่องค์กรในประเทศไทยจะต้องพัฒนาแรงงานสูงอายุเพื่อเพิ่มทักษะ รวมถึงความรู้ใหม่ๆ ที่มีความจำเป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้แรงงานสูงอายุซึ่งล้าสมัยประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างเต็มเปี่ยมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ และเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กรได้เฉกเช่นเดียวกับแรงงานหนุ่มสาว

ประสพการณ์การพัฒนาแรงงานสูงอายุ

แม้ว่าการพัฒนาแรงงานสูงอายุจะช่วยให้หลายๆ ประเทศรอดพ้นจากภาวะการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ และ ช่วยยืดอายุการทำงานของแรงงานให้ยาวนานขึ้น (Anlezark, 2004) แต่ในการพัฒนาแรงงานสูงอายุนั้นพบว่า มีข้อจำกัด 4 ประการในการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ คือ (Gray & McGregor, 2003)

1. แรงงานสูงอายุไม่ต้องการที่จะเรียนรู้
2. แรงงานสูงอายุไม่มีความสามารถที่จะเรียนรู้
3. แรงงานสูงอายุมักจะมีอุปสรรคในการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ
4. การลงทุนในการฝึกอบรมแรงงานสูงอายุมักให้ผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่า

ขณะที่ผลการศึกษาของ Murray & Syed (2005) พบว่า แรงงานสูงอายุมักเกิด

อาการเจ็บป่วยและความพิการได้ง่าย แต่ก็ประสบอุบัติเหตุน้อยกว่า และใช้เวลาน้อยกว่าในการรักษาตัวจากอาการบาดเจ็บ นอกจากนี้แรงงานสูงอายุยังมีความเข้าใจที่ชัดเจนกว่าเกี่ยวกับงาน เป็นผู้ที่ไม่แสดงออกอย่างตรงไปตรงมา มีความเป็นอิสระ และสามารถประมวลความรู้ที่มีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ขณะที่ Crawford (2004) กล่าวว่า แม้แรงงานสูงอายุจะไม่สามารถเรียนรู้ได้เร็วเท่าคนหนุ่มสาว แต่พวกเขาก็ผ่านโลกมาเยอะกว่า ทำให้เปี่ยมไปด้วยประสบการณ์ที่มีคุณค่า ซึ่งส่งผลดีต่อความสามารถในการตัดสินใจและให้เหตุผลต่อการกระทำต่างๆ ถ้าให้เวลาพวกเขาในการสะท้อนความคิดและมุมมองออกมาผ่านกิจกรรมการเรียนรู้

Gelade, Catts & Gerber (2003) ได้ทำการศึกษาพบว่า อุปสรรคสำคัญของผู้เรียนที่มีอายุมากกว่า 45 ปี คือ ความรู้สึกวิตกกังวล ซึ่ง Crawford (2004) เชื่อว่าความรู้สึกวิตกกังวลนี้เกิดจากความกลัวว่า



จะถูกปฏิเสธจากเพื่อนและผู้ฝึกสอน นอกจากนี้ ผู้สูงอายุหลายคนยังคิดว่าตนเองไม่ใช่ผู้เรียนที่ดีและไม่มั่นใจในความสามารถของตนเอง ซึ่งความกลัวและการไม่ชอบที่จะเรียนรู้นี้อาจเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่เลวร้ายที่โรงเรียนเมื่อสมัยเด็ก ขณะที่ผู้สูงอายุบางคนหลีกเลี่ยงการเรียนรู้เพราะคิดว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น

ฉะนั้น สิ่งสำคัญคือจะต้องทำความเข้าใจความต้องการของผู้เรียนสูงอายุ ซึ่งมีข้อสังเกตที่น่าสนใจดังนี้ (Department of Education, Science and Training, 2003)

- ผู้สูงอายุที่เข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ใหม่ มีประสบการณ์ ทักษะ และความคาดหวังที่หลากหลาย
- ผู้สูงอายุชอบที่จะมีส่วนร่วมหรือเป็นผู้ทดลองปฏิบัติในกระบวนการเรียนรู้
- ผู้สูงอายุจะสามารถปรับตัวเรียนรู้ได้เร็วในสภาพแวดล้อมที่ถูกควบคุมในระดับหนึ่ง
- ผู้สูงอายุต้องการที่จะใช้ทักษะที่เพิ่งเรียนรู้ และนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในทันที เพื่อให้เห็นผลที่ได้รับจากการเรียนรู้

ผลการศึกษาของ Chapell, Hawke, Rhodes & Soloman (2003) Gelade, Catts & Gerber (2003) และ Taylor & Rose (2005) ได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า ผู้เรียนที่มีอายุมากกว่า 45 ปีมีแนวโน้มต้องการที่จะรวมกลุ่มกับผู้เรียนที่มีอายุใกล้เคียงกัน ชอบรูปแบบการเรียนรู้แบบการเรียนการสอนในวิทยาลัย และพึงพอใจที่จะเรียนรู้

แบบค่อยเป็นค่อยไป Russell (2005) กล่าวว่า พัฒนาการในการเรียนรู้สำหรับผู้เรียนสูงอายุนั้นจะเป็นลำดับขั้นดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้มักจะเริ่มต้นด้วยเหตุจูงใจ

2. ในระยะแรกของการเรียนรู้ ผู้เรียนอาจจะสร้างทัศนคติในเชิงลบ เกิดความไม่มั่นใจในตัวเอง และเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นอย่างมีอคติ

3. การปรับทัศนคติเชิงลบจะช่วยประคับประคองผู้เรียนได้ โดยมีหลักปฏิบัติคือ

3.1 ให้ทัศนคติเชิงบวกต่อการเรียนรู้ในอดีตที่ประสบความสำเร็จ

3.2 ให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ท้าทายและน่าตื่นเต้น

3.3 เปิดใจยอมรับความไม่รู้ของตัวเอง

4. ผู้เรียนสูงอายุอาจมีอาการแกว่งไปแกว่งมาในเรื่องของทัศนคติเชิงลบและความมั่นใจที่ไม่คงที่

5. ผู้เรียนสูงอายุจะก้าวสู่ขั้นที่มีทัศนคติต่อตัวเองในแง่บวกว่าเป็นผู้เรียนและผู้ปฏิบัติงานที่มีศักยภาพ

จะเห็นได้ว่าแม้ในระยะแรกผู้เรียนสูงอายุอาจมีความสับสนและไม่มั่นใจในความสามารถของตัวเองมากนัก แต่ในท้ายที่สุดก็จะมีทัศนคติในแง่บวกต่อตนเองมากขึ้น และยอมรับความสามารถของตัวเองในที่สุด

แนวทางการพัฒนาแรงงานสูงอายุ

แนวทางการพัฒนาแรงงานสูงอายุนั้นสามารถใช้บทเรียนจากประสบการณ์ในอดีต ประกอบกับการนำแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Knowles (1975) มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างแนวทางการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับลักษณะของแรงงานสูงอายุ ซึ่งแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีข้อสมมติฐานเบื้องต้น 6 ประการ คือ (เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2551)

1. ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียน หรือเข้าร่วมฝึกอบรม อันเป็นจุดเริ่มต้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2. ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากผู้ใหญ่เชื่อว่าเขาสามารถควบคุมและนำตนเองได้

3. เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้นเขาก็ยิ่งมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมชนแห่งความรู้ของการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ๆ

4. ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงานและบทบาททางสังคม มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง

5. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง

การเรียนรู้เหมือนกับเด็ก ทั้งนี้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ทางด้านเวลาจากการนำความรู้เพื่อไว้ใช้ในอนาคต มาเป็นการหาความรู้เพื่อใช้ในการทำงานทันที ดังนั้นการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นการยึดปัญหาเป็นศูนย์กลาง มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง

6. แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเห็นว่า พนักงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่โดย

เฉพาะอย่างยิ่งผู้สูงอายุนั้นเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ ไม่ชอบการชี้นำ และไม่ชอบการสอน ฉะนั้นรูปแบบการเรียนรู้ของผู้สูงอายุจึงควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่ประสบ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับแรงงานสูงอายุจึงควรมีลักษณะดังนี้ (Knowles, 1975)

1. ในการจัดการเรียนรู้จะต้องสามารถตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และทำให้แรงงานสูงอายุเกิดความพึงพอใจ

2. มีการนำสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนซึ่งเป็นแรงงานสูงอายุมาเชื่อมโยงในกระบวนการเรียนการสอน

3. มีการวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้เรียนซึ่งเป็นแรงงานสูงอายุเพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน



4. การให้ผู้เรียนซึ่งเป็นแรงงาน
สูงอายุได้มีสิทธิ์ในการชี้นำตนเองในการ
เรียนรู้

5. การจัดการการเรียนการสอนให้มีความ
ยืดหยุ่นและเหมาะสมตามความ
แตกต่างของผู้เรียนซึ่งเป็นแรงงานสูงอายุ
แต่ละคน ทั้งในด้านรูปแบบ เวลา สถานที่
และความสามารถในการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน

สำหรับวิธีการในการสอนผู้ใหญ่
Jarvis (1983) ได้จำแนกวิธีการในการสอน
ผู้ใหญ่ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การสอนโดยใช้ครูเป็นศูนย์กลาง
(Teacher-Centered Methods) เป็นวิธีที่
ครูผู้สอนหรือวิทยากรทำหน้าที่เป็นผู้นำและ
ผู้ดำเนินการ จัดเป็นวิธีการสอนที่พยายาม
ให้ความรู้ ข้อมูลและข้อเท็จจริงแก่ผู้เรียน
หรือผู้เข้าอบรมเป็นสำคัญ โดยอาจมีการใช้
ศิลปะในการตั้งคำถามของครูหรือวิทยากร



เป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการสนองตอบ
ในการเรียน อย่างไรก็ตาม ผู้สอนบางคน
หรือในการสอนบางครั้งก็ไม่สามารถใช้
เทคนิคในการตั้งคำถามได้ ทั้งนี้ อาจเป็น
เพราะว่าไม่มีเวลา หรือเป็นเพราะว่าผู้เรียน

มีจำนวนมากจนไม่สามารถที่จะถามได้อย่าง
ทั่วถึงทุกคน

2. การสอนโดยใช้นักศึกษาเป็น
ศูนย์กลาง (Student-Centered Methods)



เป็นวิธีที่ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกันใน
ระหว่างพวกเขาตนเองเป็นส่วนใหญ่ โดย
เป็นการนำเอาความรู้จากประสบการณ์ของ
ผู้เรียนมาสู่สถานการณ์การเรียนการสอน
ด้วยเพื่อน (Peer Teaching) แต่ก็มีบางคน
กล่าวแย้งว่าวิธีการสอนแบบนี้มีลักษณะ
คล้ายกับ “คนตาบอดจูงนำทางคนตาบอด
ด้วยกัน” อย่างไรก็ตาม ความจริงแล้วก็มี
ความรู้หลายอย่างที่ผู้เรียนเองสามารถเป็น
แหล่งความรู้ได้อย่างดี ซึ่งกรณีนี้ครูผู้สอนจะทำ
หน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

3. การสอนโดยใช้นักศึกษาเป็น
ศูนย์กลางรายบุคคล (Individual Student-
Centered Methods) เป็นวิธีที่มีทั้ง
ส่วนคล้ายและแตกต่างจากแบบที่ 2 ทั้งนี้
เป็นวิธีการสอนซึ่งเน้นเฉพาะผู้เรียนแต่ละ
บุคคลเท่านั้น เพื่อผู้เรียนจะสามารถนำไปใช้
ให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมกับตนเอง

โดยมีลักษณะที่หลากหลายในวิธีการเรียนจากการเลือกเรียนด้วยตนเอง หรือการให้ผู้สอนกำหนดกิจกรรมได้

การสอนผู้สูงอายุจึงไม่ใช่เรื่องยาก หากเข้าใจถึงความต้องการและลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากคนหนุ่มสาว รวมถึงมีวิธีการในการสอนที่เหมาะสมก็เชื่อว่าจะทำให้ผู้สูงอายุเกิดการเรียนรู้ได้ไม่ยากนัก

บทสรุป

แม้ว่าสังคมไทยยังขาดความพร้อมในการก้าวสู่สังคมสูงอายุในหลายๆ ด้าน แต่หนทางหนึ่งซึ่งผู้บริหารองค์กรสามารถทำได้เพื่อเตรียมการรับมือกับปัญหาดังกล่าวนั้นคือ การให้ความรู้แก่แรงงานสูงอายุซึ่งทำงานอยู่ในองค์กร เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความพร้อมในการที่จะทำงานยาวนานออกไปหรือเกษียณอายุการทำงานช้าลง โดยการทำความเข้าใจกับลักษณะเฉพาะในการเรียนรู้ของผู้สูงอายุ ซึ่งเชื่อว่าหากผู้สอนมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว การเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนซึ่งเป็นผู้สูงอายุก็จะไม่ใช่เรื่องยาก อันจะทำให้การพัฒนา

แรงงานสูงอายุเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวัง อันจะช่วยไม่ให้องค์กรขาดแคลนแรงงานที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ซึ่งมีอยู่



อย่างเต็มเปี่ยมในแรงงานสูงอายุเหล่านี้ ทั้งยังจะช่วยให้องค์กรมีเวลาเพียงพอในการที่จะพัฒนาบุคลากรรุ่นใหม่ให้พร้อมสำหรับการก้าวเข้ามาทำงานให้แก่องค์กร

บรรณานุกรม

- กาญจณี กังวานพรศิริ. 2552. ก้าวสู่สังคมสูงอายุ: ความท้าทายสำคัญ. สารการ จัดการความรู้, 4(11 มิถุนายน).
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. 2551. องค์การ แห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง. ใน เจษฎา นกน้อย, บรรณาธิการ. นานาทรรศนะ การจัดการความรู้และการสร้าง องค์การแห่งการเรียนรู้, 109-126. กรุงเทพมหานคร: บริษัท มิสเตอร์ ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- เกื้อ วงศ์บุญสิน, สุวณี สุรเสียงสังข์, พิชราวลัย วงศ์บุญสิน และสมเกียรติ เอี่ยมกาญจนาลัย. 2549. การพัฒนา ประชากรวัยเรียนและวัยแรงงานเพื่อ เตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ของประเทศไทย. Chulalongkorn Review, 18(70): 5-23.
- วีเรีงรอง รัตนวิไลสกุล, วันเพ็ญ วรวงศ์พงศา และปาณเลิศ ศิริวงศ์. 2551. วิถีการ ดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุในกรุงเทพมหานคร. วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช, 21(1): 77-87.
- โรเบิร์ต คุณธิก. 2554. เจ็ดพันล้านคน. NATIONAL GEOGRAPHIC ฉบับ ภาษาไทย, 114: 28-51.

เศรษฐศิลป์ สุทธิวัฒนฤทธิณี, เมธิณี จงสฤษดิ์หวัง,
อัศรพัชร เจริญพานิช และภารดี
วิวัฒน์ประเสริฐ. 2553. โครงสร้าง
ประชากรเปลี่ยนแปลงทำให้การ
บริโภคของไทยเปลี่ยนอย่างไร?
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและ
ธุรกิจ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)

Anlezark, A. 2004. **Australian
vocational education and training
statistics: Older learners 2002.**
Adelaide: ANTA.

Chapell, C., Hawke, G., Rhodes, C. &
Soloman, N. 2003. **Major
research program for older
workers Stage I – The
conceptual framework.** Sydney:
OVAL Research, University of
Technology Sydney.

Crawford, D. L. 2004. The role of ageing in
adult learning: Implication for instructors
in higher education. **New Horizons
for Learning.** Available at: [http://
www.newhorizons.org/lifelong/
higher_ed/crawford.htm](http://www.newhorizons.org/lifelong/higher_ed/crawford.htm) (11 June 2010)

Department of Education, Science
and Training. 2003. **Adult
learning in Australia: You can
too.** Canberra: AusInfo.

Gelade, S., Catts, R. & Gerber, R.
2003. **Securing success: Good**

**practice in training people
aged 45 and over who are
disadvantaged in the labour
market.** Canberra: Department
of Communications, Information
Technology and the Arts.

Gray, L. & McGregor, J. 2003.
Human resource development:
Stereotypes in New Zealand.
**Asia Pacific Journal of Human
Resources**, 41(3): 338-353.

Jarvis, P. 1983. **Adult and continuing
education: Theory and practice.**
London: Croom Helm.

Knowles, M. S. 1975. **Self directed
learning: A guide for learner and
teacher.** n.p.: Association Press.

Murray, P. & Syed, J. 2005. Critical issues in
managing diversity in Australia. **Asia
Pacific Journal of Human Resources**,
43(2): 210-224.

Russell, H. 2005. Millar's storey: The
dynamic experience of an older adult
computer learner. **Australian Journal
of Adult Learning**, 45(1): 106-118.

Taylor, T. & Rose, J. 2005. **Bridging the
divide: Older learners and new
technologies.** A paper presented to
the AVTEC conference, April



ความอดทนและความเพียรพยายาม

ศ.ศิลาแลง¹

1. บทเรียนจากนก

มีนกชนิดหนึ่งซึ่งนักสัตววิทยาได้สังเกตเห็นเป็นเวลานานมาแล้วว่า มีอยู่ชุกชุมในฝั่งสเปนที่อยู่ตรงข้ามกับฝั่งอัฟริกา ทางฝั่งสเปนจะเห็นนกชนิดนี้ในฤดูร้อน พอหนาวเข้าหน่อยนกพวกนี้ก็หายไป นักสัตววิทยาได้ติดตามสังเกตการณ์ ได้ความว่านกพวกนี้ไปอยู่ทางฝั่งอัฟริกา ในฤดูหนาวอากาศอบอุ่นมากกว่าทางฝั่งสเปน แต่พอถึงฤดูร้อนทางฝั่งอัฟริกา ร้อนมาก นกพวกนี้ก็บินข้ามมาอยู่ฝั่งสเปน แสดงว่านกพวกนี้เป็นนกฉลาด รู้จักหลบหลีกหนีอากาศร้อนจัด หนาวจัดไปอยู่ในที่ที่อากาศสบาย นกที่มีความฉลาดเช่นนี้ น่าจะเป็นสัตว์ที่มีกำลังสมบูรณ์และสืบพันธุ์ได้มากมาย แต่หาเป็นเช่นนั้นไม่ ความจริงกลับกลายเป็นว่านกพวกนี้ลดจำนวนลงในที่สุดก็ปรากฏว่า นกพวกนี้สูญพันธุ์ไปในที่สุด

คนเราก็เช่นเดียวกัน หนทางชีวิตใช้ว่าจะมีแต่ความสะดวกสบายเพียงอย่างเดียวก็หาไม่ ชีวิตที่แท้จริงจะต้องผสมผสานไปด้วย

ความทุกข์ความสุข คละปนกันไป ความทุกข์คืออุปสรรคในการทดสอบคน ว่าเรามีความสามารถแค่ไหน คนที่มีความสุขรู้รสของความสุขได้ดีนั้น ต้องผ่านความทุกข์มาก่อนทั้งนั้น หลวงวิจิตรวาทการเคยกล่าวเอาไว้ว่า “ว่าวจะขึ้นได้ก็เพราะแรงลม” คนเราก็เช่นเดียวกันจะสูงขึ้นได้ก็ด้วยอุปสรรคเป็นเครื่องทดสอบ อย่างภาษิตจีนที่ว่า “มารบมี บารมีปกเกล้า ”

ล้นเกล้ารัชกาลที่ 6 ทรงนิพนธ์ไว้เช่นเดียวกันว่า “**ทางไปสู่เกียรติศักดิ์ จักประดับดอกไม้ หอมทวลชวนจิตไซ้ไรไปมิ**” การหลีกเลี่ยงอุปสรรค ทำให้ชีวิตอ่อนแอลง



¹ พ.อ. หลีกแก้ว อัมโรสถ ผู้จัดรายการ “รู้รักษ์แผ่นดิน” ทาง ททบ.5

ทั้งกำลังกายกำลังความคิด ในที่สุดชีวิต
ก็อ่อนแอลง ดังนกที่ต้องสูญเสียปีกไป

2. ชีวิตต้องสู้

เมื่อคุณพบว่าตัวเองกำลังผจญภัยกับ
สีกหนักในชีวิต ไม่ว่าคุณจะทำอย่างไรก็ตาม
อย่ายอมแพ้ ขอให้สู้ต่อไปและยึดมันเอาไว้
คุณทราบไหมว่า ดยุคแห่งเวลลิงตัน แพ้แล้ว
แพ้อีกต่อไปเลยจนนับครั้งไม่ถ้วน แต่
เวลลิงตันหาได้ท้อแท้ไม่ จนครั้งสุดท้าย
เอาชนะไปเลยในศึกวอเตอร์ลูได้เป็น
ผลสำเร็จ สาเหตุมีใช่เพราะทหารอังกฤษมี
ความกล้าหาญมากกว่าทหารฝรั่งเศสหรอก
แต่เป็นเพราะทหารอังกฤษไม่ยอมล้มเลิก
เขาสู้ไม่ถอยต่างหาก เขาจึงได้รับชัยชนะ
ด้วยการมีใจยึดมันนั่นเอง

ความพิการก็เช่นเดียวกัน มิสามารถ
หยุดยั้งความมุ่งมั่นของคนเราได้ จาก
ประวัติศาสตร์เราเต็มไปด้วยมหาบุรุษที่
ประสบความสำเร็จงดงาม ทั้งๆ ที่ต้อง
ฝ่าฟันอุปสรรคยากลำบากและความไม่สม
ประกอบต่างๆ การเป็นคนตาบอดไม่ได้
หยุดยั้ง จอห์น มิลตัน จากการเขียนบทกวี
ชั้นเอกของอังกฤษ “Paradise Lost” ความ
ทุหนวกมิได้หยุดยั้งปีโทเฟนจากการประพันธ์
ดนตรีไพเราะที่สุดเท่าที่มีคนเคยเขียนมา
อเล็กซานเดอร์มหาราชเป็นคนหลังโกง
โฮเมอร์เป็นนักดนตรีตาบอด เรอนัวร์
วาดภาพชั้นเอกซึ่งงดงามที่สุดด้วยนิ้วหงิกงอ
เพราะโรคไขข้ออักเสบ เขาต้องเอาพู่กันพัน

ไว้กับมือ ตอนที่แฮนเดลประพันธ์ผลงาน
ชั้นเอก “The Hallelujah Chorus” เขาเป็น
อัมพาตซีกขวาครึ่งตัว ส่วนเอ็ดสันทูหนวก
ตอนที่ประดิษฐ์หีบเสียงขึ้นมา บ่อยครั้ง
ความไม่สมประกอบก็สามารถนำมาซึ่งส่วนที่ดี



ที่สุดในตัวคนเรา อันเป็นเหตุให้เขาต่อสู้
ฝ่าฟันข้อเสียเปรียบต่างๆ เพื่อบรรลุผล
สำเร็จสูงสุดได้ เราเห็นแล้วใช่ไหมครับว่า
ความพิการไม่ได้เป็นอุปสรรคของการก้าวไป
สู่ความสำเร็จเลยแม้แต่น้อย ขออย่างเดียว
อย่ายอมแพ้

3. อย่ายอมแพ้

ถ้าท่านเคยท้อแท้สิ้นหวังหมดกำลังใจ
อย่าเพิ่งยอมแพ้ ฟังเรื่องราวที่จะเล่าให้ฟัง
ต่อไปนี้ เพื่อท่านจะได้มีกำลังใจในการต่อสู้
ชีวิตต่อไป

ฮาร์โรลด์ แล็บบิตต์ แห่ง เว็บซ์ซิตี
รัฐมิสซูรี วันหนึ่งเขาได้เดินไปตามถนนสาย
เดสโตโดเวอร์ ในฤดูใบไม้ผลิ ได้เห็นภาพฯ
หนึ่งที่ขจัดความกังวลของเขาไปจนหมดสิ้น
ทุกอย่างเกิดขึ้นในชั่ววินาที แต่เป็นช่วงที่เขา

ได้เรียนรู้ชีวิตได้มากกว่าที่เขาได้เรียนรู้มา
สิบกว่าปีก่อนหน้านี้เสียอีก เขาเปิดร้านขาย
ของชำ 2 ปี เขาไม่เพียงหมดเนื้อประดาตัว
แต่ยังเป็นหนี้ท่วมหัวอีกด้วย อันที่จริงเขา
ได้ปิดร้านไปเมื่อเสาร์ที่แล้ว ตอนนั้นเขา
กำลังเดินไปที่ธนาคารเพื่อขอกู้เงิน เพื่อไป
ทำงานทำในแคนซัสซิตี

เขาเดินไปตามถนนราวกับคนที่พ่ายแพ้
ย่อยยับ หมดศรัทธา หมดกะจิตกะใจที่จะ
ต่อสู้ต่อไป แต่ทันใดนั้นเอง เขาเห็นชาย
ชาวด่วนคนหนึ่งบนถนน เขานั่งอยู่บนแผ่นไม้
เล็กๆ ที่ติดล้อเลื่อนเหมือนกับสะเก็ด ลาก
ตัวเองไปตามถนน ขณะกระดกแผ่นไม้เล็กๆ



ขึ้นมา ตาของ
เขาก็สบเข้ากัน
พอดี เขายิ้ม
แฉ่งและร้องทัก
ว่า “สวัสดีครับ
วันนี้อากาศดี
จริงๆ นะครับ”

เขาพูดด้วยใจเบิกบาน

ฮาร์โรลด์ฯ เริ่มตระหนักได้ว่า เขา
มั่งคั่งเพียงใด เขามี 2 ขาเดินได้ เขารู้สึก
ละอายใจจริงๆ สมเพชตัวเอง ฮาร์โรลด์ฯ
นึกในใจ “ถ้าเขามีความสุขได้ เบิกบาน
แจ่มใสได้ทั้งๆ ที่เขาไม่มีขา เราก็มีความสุข
และเบิกบานแจ่มใสได้แน่ๆ ในเมื่อเรามีขา”
เขาเริ่มรู้สึกใจชื้นขึ้นมา ตอนแรกตั้งใจจะไป
ยืมเงินเพียง 100 ดอลลาร์ แต่ตอนนี้เขามี
ใจกล้าที่จะยืมเงินสัก 200 ดอลลาร์ คิดที่

จะไปแคนซัสซิตีเพื่อพยายามหางานทำ แต่
ตอนนี้เขายกได้อย่างมั่นใจว่า ต้องไป
ทำงานที่แคนซัสซิตี

แล้วธนาคารก็ให้เขากู้เงินและได้
ทำงานด้วย ทุกวันนี้มีข้อความติดอยู่บน
กระจกในห้องน้ำของเขาซึ่งต้องอ่านทุกเช้า

“ฉันเสียใจเพราะไม่มีรองเท้าใส่ แต่
ความเศร้าล้มหายไปเมื่อเห็นคนไม่มีเท้า”

4. สาเหตุของความสำเร็จและ ความล้มเหลวในชีวิต

บริษัทประกันภัย AIA ของอเมริกา
ได้มีการสำรวจคนหนุ่มสาวอายุราว 20 ปี
จำนวน 100 คน เมื่อเวลาผ่านไปจนกลุ่มคน
พวกนี้อายุเข้าวัย 65 ปี ผลปรากฏว่า มี
ผู้สำเร็จในชีวิตสูงสุดเพียง 1 คน ประสบ
ความสำเร็จทั่วไป 4 คน ยังต้องทำงานเพื่อ
เลี้ยงชีพ 5 คน เสียชีวิต 36 คน และไม่มี
ทรัพย์สินติดตัวเลย 54 คน

จากผลของการสำรวจครั้งนี้ ทำให้เรา
เห็นว่าคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตจริงๆ
มีเพียง 5 % เท่านั้นที่เหลือ 95 % ต้องพบ
กับความล้มเหลว และจากการสัมภาษณ์ได้
ข้อสรุปของความล้มเหลวว่า

- ไม่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง
- ชอบแก้ตัว เราไม่ดีบ้าง เราไม่
อยากได้บ้าง
- พฤติกรรมไม่ดี ความประพฤติ
เหลวไหล บุคลิกภาพไม่เป็นที่ต้องตาต้องใจ
- ไม่มีเป้าหมายในชีวิต **ชีวิตอยู่ไป**

วันๆ ขาดหลักการของชีวิต

สำหรับคนอีกกลุ่มหนึ่งที่ประสบความสำเร็จซึ่งมีเพียง 5 % นั้น เขาก็มีวิธีการของเขาโดยยึดหลัก 5 ประการ

- เขามีเป้าหมายที่แน่นอน ชัดเจน วัดได้ ไม่เพ้อเจ้อ

- กำหนดเวลาที่จะสำเร็จแน่นอน

- มีการวางแผนอย่างรอบคอบ สมบูรณ์และเป็นรูปธรรม

- ตอกย้ำอยู่ทุกคำเข้า ตลอดเวลา

- ลงมือทำทันที ไม่รอเวลา ไม่รอราชรถมาเกย

มีเกมที่ใช้ฝึกอบรมอยู่เกมหนึ่ง ที่ชี้ให้เห็นเรื่องของการมีเป้าหมายที่แน่นอน ก็คือ เกมเมือง A ไป เมือง B ผู้ดำเนินการจะถามคนในกลุ่มก่อนว่า เป้าหมายกับวิธีการ ท่านให้ความสำคัญอย่างละกี่เปอร์เซ็นต์ คนภายในกลุ่มจะช่วยกันคิดแล้วก็ตอบว่า เป้าหมายให้....เปอร์เซ็นต์ วิธีการให้...เปอร์เซ็นต์ หลังจากนั้น ผู้ดำเนินการก็เริ่มเล่นเกม โดยให้ผู้เข้าร่วมเล่นเกมทุกคน จะอยู่รวมกันทั้งหมดที่ฝั่งเมือง A และจะต้องเดินทางไปยังเมือง B จะโดยวิธีใดก็ได้แต่ต้องไม่ให้ซ้ำกับคนที่เดินทางไปแล้ว คนแรกอาจเดินธรรมดา คนที่สองอาจก้าวเขย่งขาเดียวก็ได้ แต่ต้องไม่เหมือนกัน ทำอย่างนี้กลับไปกลับมาสัก 2 - 3 เที้ยว แล้วผู้ดำเนินการก็กลับมาถามกลุ่มต่างๆ อีกว่า เปลี่ยนใจหรือไม่ ปรากฏว่า บางกลุ่มก็เปลี่ยนบางกลุ่มก็ยังยืนยันเหมือนเดิม

หลังจากสอบถามแล้วผู้ดำเนินการก็ตอบว่า เป้าหมายต้อง 100 % วิธีการ 0 % เหตุผลก็คือ เป้าหมายต้องเต็ม 100 ส่วนวิธีการนั้นจะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ กรณีเดินทางจากเมือง A ไปเมือง B เป้าหมาย 100% คือไปให้ถึงเมือง B ส่วนวิธีการไม่จำเป็นต้องซ้ำกันเลยก็สามารถไปถึงเมือง B ได้เหมือนกัน

เพราะฉะนั้นในการทำงานอะไรก็แล้วแต่ ถ้าเป้าหมายเต็ม 100 ชะอย่าง วิธีการจะเกิดขึ้นเองแล้วความสำเร็จจะตามมา ที่ไม่สำเร็จก็เพราะเป้าหมายไม่เต็ม 100 ต่างหาก

5. ร้อยรู้หรือจะรู้หนึ่งทำ

เคยมีคำกล่าวที่ว่า “คิดแล้วไม่ทำมันก็ไม่เกิดประโยชน์ แต่ถ้าทำโดยไม่คิดมันก็อันตราย” คนบางคนมีความรู้ความสามารถมากแต่ขาดประสบการณ์ในการลงมือทำงานจริง จึงไม่ค่อยที่จะประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังภาษิตไทยเราที่ว่า “ความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอด” การลงมือทำจริงจะทำให้ทราบข้อผิดพลาด ข้อแก้ไขต่างๆ เป็นบทเรียนที่ได้จากของจริงไม่ใช่ได้จากห้องเรียนหรือตำรา การเรียนในห้องเรียนเปรียบเสมือนเราได้อาวุธ คือ ปัญหา ที่มีความเฉียบคม แต่เราต้องนำอาวุธนั้นมาใช้กับชีวิตจริง ก็คือ นำความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตจริงนั่นเอง มีภาษิตจีนกล่าวเอาไว้ว่า “ร้อยรู้หรือจะรู้หนึ่งทำ” นั่นคือ คนจีนเขาให้ความสำคัญกับการลงมือทำจริง



มีตัวอย่างในทำนองนี้ซึ่งอยากจะเล่าสู่กันฟัง มีพ่อค้าคนหนึ่งแกเปิดร้านขายขนมปังไส้กรอกอร่อยมาก มีคนมารับประทานกันอย่างหนาแน่นทุกวัน แกจะออกมายืนรอรับหน้าร้านด้วยอารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส ทักทายผู้คนที่เข้ามาและออกไปอย่างเป็นกันเอง รายได้เข้าร้านในแต่ละวันก็มีจำนวนมากพอที่จะส่งลูกไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ดได้อย่างสบาย หลังจากที่ถูกจับจากฮาวาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทางด้านการบริหาร ก็มาช่วยพ่อบริหารงาน ลูกก็เริ่มคุยฟังให้พ่อฟังว่า พ่อรู้ไหม ถ้าทำแบบนี้เขาเจ็γκันเป็นแถวๆ เพราะไม่รู้จักรการบริหารธุรกิจให้ถูกต้อง เอาอย่างนี้ดีกว่าพ่อลดป้ายอันใหญ่ลงมาเหลือเล็กๆ ก็พอแล้ว พ่อเองก็ไม่ต้องมายืนหน้าร้าน ไปควบคุมดูแลอยู่หลังร้าน คนงานก็ปลดออกเสียบ้างจะได้ลดค่าใช้จ่าย มัลลาร์ด กับไส้กรอกก็เลือกเอาราคาถูกกว่านี้ก็น่าจะได้ ลูกพูดออกมาพอเชื่อทั้งหมด เพราะลูกมีปัญญา ส่วนพ่อไม่จบอะไรเลย พ่อก็ปฏิบัติตามที่ลูกบอก เหตุการณ์ผ่านไปปรากฏว่า ผู้คนที่เคยเข้ามาอุดหนุน ก็ขับรถผ่านไปโดยไม่สนใจโยติอีกเลย ร้านค้าเริ่มหมดทุนไปเรื่อยๆ ในที่สุดร้านค้าที่พ่อทำได้ดีมาตลอด ก็เริ่มเจ็งพอก็เลยมานั่งคิดว่า เออเราคงจะเจ็งเหมือนชาวบ้านกะเขาแล้วละ

นี่แหละมีความรู้ท่วมหัวแต่เอาตัวไม่รอด พ่อซึ่งไม่ค่อยมีความรู้แต่มีประสบการณ์จากการทำงานจริงแต่พ่อขาดความมั่นใจ จึงทำให้ธุรกิจล้มเหลว

6. ร้อยรู้หรือจะรู้หนึ่งท่าภาค2

มีด็อกเตอร์ ซึ่งจบมาทางทะเลวิทยา โดยเฉพาะเป็นผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับท้องทะเลและมหาสมุทรเป็นอย่างมาก วันหนึ่งด็อกเตอร์ได้อาศัยเรือชาวประมงซึ่งจะเดินทางไปยังเกาะแห่งหนึ่ง ระหว่างที่เรือวิ่งอยู่กลางทะเลนั้น ท่านด็อกเตอร์ก็ได้คุยฟังถึงเรื่องราวของทะเลและมหาสมุทรว่ามีสัตว์น้ำอะไรบ้าง และมันผสมพันธุ์กันแล้ว จะวางไข่ที่ไหน ในระหว่างสนทนากับชาวประมงด็อกเตอร์ก็ได้ถามชาวประมงตลอดเวลาว่ารู้เรื่องไหม ชาวประมงตอบว่า ไม่รู้เรื่องอะไรเลยที่ท่านด็อกเตอร์เล่ามา รืออยู่อย่างเดียวว่าจะจับปลาอย่างไร วายน้ำในทะเลได้อย่างไร ทำให้ด็อกเตอร์ทางทะเลหัวเราะเยาะตลอดเวลา ในขณะที่เรือวิ่งมาได้ครึ่งทางเกิดมีพายุพัด จนทำให้เรือประมงล่มกลางทะเล ผลปรากฏว่า ชาวประมงรอดตายวายน้ำเข้าหาฝั่งได้ แต่ด็อกเตอร์ที่คุยโวเรื่องราวทะเลรู้หมดทุกอย่าง จมน้ำตายอย่างอนาถ

7. ไม่มีอาหารกลางวันฟรี

“เอาของสุเจ้าต้องการไปได้ แต่ต้องจ่ายค่าของด้วย”

สุภาภิตสเปน

ในโลกของความเป็นจริงไม่มีอะไรที่เราจะได้มาฟรีๆ ทุกอย่างต้องมีการแลกเปลี่ยน ท่านอยากได้ความก้าวหน้าท่านก็ต้องขยัน มีความรู้ ถ้าท่านอยากมีร่างกายที่สดชื่น ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ

ท่านก็ต้องออกกำลังกาย สุดอากาศบริสุทธิ์ กินอาหารที่มีประโยชน์ งดสิ่งเลวติด พักผ่อนบ้าง ถ้าท่านอยากเป็นเศรษฐี ท่านก็ต้องมุ่งมั่น เก็บหอมรอมริบ จากเล็กๆ น้อยๆ ใช้จ่าย อย่างพอประมาณ

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกของเรานี้จะเป็นไปตามภพชาติสเปนที่ว่า “เอาของสูงเจ้า ต้องการไปได้ แต่ต้องจ่ายค่าของด้วย ”

หว่านการกระทำลงไปแล้วเก็บเกี่ยว ความคุ้นเคยมา

หว่านความคุ้นเคยลงไปแล้วเก็บเกี่ยว นิสัยมา

หว่านนิสัยลงไปแล้วเก็บเกี่ยว โชคชะตาของตนขึ้นมา

คนที่ประสบความสำเร็จทั้งหลาย ล้วนแล้วแต่ต้องแลกด้วยความยากลำบาก ความมุมานะ มุ่งมั่นทุ่มเทด้วยกันทุกคน ไม่มีใครหรอกที่มีราชรถมาเกย หมดสมัยแล้ว ถ้าทุกสิ่งที่ท่านได้มาง่ายๆ มันก็จะหมดไปง่ายๆ เช่นกัน คุณคนที่ถูกหวย เล่นการพนัน พวกนี้ ไม่มีรากยึดเดี่ยวก็หมดไป ดังที่อิมเมอร์สัน เคยพูดเอาไว้ว่า “ประโยชน์ทางวัตถุมีภพชาติที่จะต้องจ่าย และถ้าหากมันได้มาโดยปราศจากราคา หรือหยาดเหงื่อมันจะไม่มีรากที่จะยึด และเมื่อลมฤดูต่อไปพัดมาก็จะหอบมันไปสิ้น”

ทุกสิ่งทุกอย่างในโลกของเรานี้ไม่มีอะไรที่เราจะได้มาฟรีๆ ต้องมีสิ่งแลกเปลี่ยนกันเสมอ

8. ความเพียร

นิทานจีนเรื่องลุงโง่ย้ายภูเขา เรื่องมี

อยู่ว่า ลุงคนหนึ่งแกต้องเดินทางไปหาของป่า แต่ต้องผ่านภูเขาหลังบ้าน แกจึงคิดว่าถ้าเอาภูเขาลูกนี้ออกเสียทำจะดี การเดินทางก็จะสะดวกขึ้น ว่าแล้วลุงคนนี้แกก็ลงมือขุดภูเขาหลังบ้านแกนั่นแหละ คนที่ผ่านไปมาถามว่าขุดทำไม ลุงแกก็ตอบไปตามนั้น ชาวบ้านก็หัวเราะเยาะ และเรียกแกว่าลุงโง่ ที่คิดจะย้ายภูเขา ลุงแกก็ตอบว่าแกทำไมสำเร็จ ลูกแกก็ทำต่อ ลูกทำไมสำเร็จก็ยังมีหลาน เหลน โหล่น ต่อไปเรื่อยๆ ก็คงจะสำเร็จสักวันหนึ่งจนได้ และด้วยความเพียรพยายามของลุงโง่ทำให้เทวดามาช่วยยกภูเขานั้นหายไป นิทานเรื่องนี้ครั้งหนึ่ง เมาชะตุงเคยนำมาเล่าเปรียบเทียบกับประชาชนฟัง เพื่อให้ประชาชนของเขามีความเพียรพยายามในการพิชิตอุปสรรค

9. พยายามให้ถึงที่สุด

เคยมีการทดลองนำปลาฟาร์คที่ดูร้าย และชอบกินปลาด้วยกันเอาไปรวมไว้กับลูกปลาดัวเล็กๆ ในตู้กระจกใส แล้วเอากระจกใสกั้นกลางระหว่างปลาทั้ง 2 ชนิด ปรากฏว่า ปลาฟาร์คที่ ชอบกินปลาด้วยกันก็พยายามวิ่งเข้าใส่ลูกปลาดัวเล็กๆ หลายครั้ง หลายครา จนปากแดง บวมเจ็บไปหมด ในที่สุด การทดลองก็มาถึงจุดที่



ต้องเอากระจกใส่กันกลางออกคราวนี้ เจ้าปลา
พาร์คนักกิน ก็ยังคงว่ายวนเวียนรอบๆ
ลูกปลาไม่กี่ตัวแต่ต้อง เพราะกลัวเจ็บตัวอีก
นี่ถ้าปลาพาร์คพยายามเพียงอีกครั้งเดียว
ก็จะได้เหยื่ออันโอชะหลายตัวทีเดียวแต่
มายอมแพ้ไปเสียก่อน

เอ็ดลันพูดเอาไว้ว่า ร้อยละ 75 ของ
ความล้มเหลวในโลกนี้ จะประสบความสำเร็จ
สำเร็จได้ หากมุ่งมั่นทำต่อไป อุปสรรค
ที่ใหญ่หลวงที่สุดของความสำเร็จก็คือการ
ล้มเลิกกลางคัน

ที่บริษัทเอนเนอร์ลมอเตอร์ มีแผนป้าย
ติดผนังเอาไว้ให้คนของบริษัทเห็นทุกวันว่า

“ตามทฤษฎีพลศาสตร์ทางอากาศ
และอาจจะมีการทดลองแล้วก็ได้ว่า ผีเสื้อบิน
ไม่ได้ อาจจะเป็นเพราะว่าขนาดน้ำหนักและ
รูปร่างของมัน เมื่อเทียบกับขนาดของปีกที่กาง
เต็มที่แล้ว จึงทำให้มันไม่สามารถจะบินได้

แต่ผีเสื้ออ่านความจริงทางวิทยาศาสตร์
ไม่ออก ทดลองไม่เป็น เอาแต่บินทำเดียว
จนบินได้ในที่สุด สร้างน้ำผึ้งหวานวันละเล็ก
วันละน้อยอยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน”

10. ความอดทน

ไข่มุกเม็ดงาม จะก่อเป็นรูปร่างขึ้นมา
ได้นั้นมันจะต้องมีสิ่งแปลกปลอมหลุดเข้าไป
ติดอยู่ภายในตัวหอย และถ้าสิ่งแปลกปลอม
นั้นไม่ฆ่าหอยให้ตายไปเสียก่อน หอยก็จะ
ปล่อยเมือกชนิดหนึ่งออกมาเพื่อเคลือบ
สิ่งแปลกปลอมนั้นไว้ ยืงนานวัน การเคลือบ

ก็ยิ่งหนาขึ้นจนในที่สุด

ความสวยงามของไข่มุกจะอยู่ที่
ขนาดและความเงางาม ที่สะท้อนออกมา
จากเคลือบมุกภายในแต่ละชั้น ซึ่งสะสมมา
เป็นเวลานาน

หากเรามีความปรารถนาอย่างไร จง
ทำตามความปรารถนานั้นด้วยความอดทน
แล้วท่านจะได้รับสิ่งนั้น หลุยส์ปาสเตอร์ กล่าว

อย่าปล่อยชีวิตไปอย่างไร้จุดหมาย ผู้มี
ชีวิตอยู่แต่ไม่ยอมต่อสู้ชีวิตคือ ศพเดินได้

ฮ่องเต้ได้เชิญผู้เมื่อยคู่หนึ่งแต่งงานกัน
มานานไม่เคยทะเลาะเบาะแว้งกันเลย ให้
เขียนวิธีการครองเรือนเพื่อฮ่องเต้จะได้ถือ
เป็นหลักปฏิบัติบ้าง ผู้เมื่อยช่วยกันเขียน
หลายชั่วโมงผ่านไป ฮ่องเต้เสด็จมาได้เวลา
พอดี ผู้เมื่อยวางปากกา ปรากฏว่า ทั้งผู้
เมื่อยเขียนหนังสือกองโต ทั้งกองมีอยู่คำเดียว
คือ คำว่า “อดทน”

มีคนถามเอ็ดลันว่า อัศจรรย์คืออะไร
เอ็ดลันตอบว่า อัศจรรย์คือ แรงบันดาลใจ
1% กับการทำงานอาบเหงื่อต่างน้ำอีก 99%

11. ปาฏิหาริย์แห่งชีวิต

ปัจจุบันมนุษย์เราหาสิ่งปาฏิหาริย์นอก
ตัวหลายอย่าง เช่น ทรงเจ้า หมอผี เรียก
วิญญาณ ของขลัง แท้จริงแล้วมนุษย์เรา
ปาฏิหาริย์ยิ่งกว่านั้นอีก สมัยก่อนหลายร้อย
ปีมาแล้ว ถ้ามีเครื่องบินวิ่งอยู่บนฟ้าคนจะ
ตกใจ แทบช็อกเลยก็ว่าได้ โทรศัพท์มีภาพคน
พร้อมเสียงได้อย่างไร? ความเจริญเติบโต

ในปัจจุบันนี้อาจจะเป็นเรื่องเหลือเชื่อกับคนในสมัยก่อนโน้นว่า ทำได้อย่างไรกัน

มนุษย์เรานี้มีปฏิกิริยาร้อยแปดพันประการ สามารถออกไปนอกโลกก็ยังได้ สามารถเดินทางรอบโลก โดยใช้เวลาเพียงน้อยนิด ฉะนั้นปฏิกิริยามีได้อยู่นอกตัวของคนเราเลย

เอติสัน สร้างปฏิกิริยด้วยการสร้างสิ่งผลิตประมาณนับพันชิ้น ด้วยสมองและมือของเขาเอง

หลุยส์ปาสเตอร์ สร้างปฏิกิริยด้วยการค้นพบตัวยาลำคัญอันมีประโยชน์ต่อโลก

พี่น้องตระกูลไรท์ สร้างปฏิกิริยด้วยการสร้างเครื่องบินขึ้นเป็นครั้งแรก ทำให้เราเชื่อว่าคนบินได้จริง ๆ

ศักยภาพของมนุษย์ยิ่งใหญ่ เหนือสิ่งอื่นใด อยู่ที่ว่าการศึกษาฝึกฝนเอาจริงเอาจัง ถ่านหินดำสนิท เคยอยู่ใต้แผ่นดิน สามารถนำมาเจียรไน ให้กลายเป็นเพชรที่ส่องแสงเจิดจ้าฉฉฉฉ บุคคลธรรมดาอย่างเราๆ ที่จิตใจเต็มไปด้วปัญหาความวุ่นวายสับสนก็สามารถพัฒนาตนเองให้สมบูรณ์ อันเป็นสมบัติล้ำค่าของโลกได้ฉฉฉฉ คนที่สมบูรณ์นี้แหละคือ ปาฏิหาริย์แห่งชีวิต

วิลเลียม เจมส์ เคยกล่าวเอาไว้ว่ามนุษย์สามารถที่จะทะยานขึ้นเหนือสภาวะการณ์ได้ มนุษย์มิได้ถูกลิขิตมาให้ เป็นเหยื่อของพันธุกรรมหรือสภาพแวดล้อม และมนุษย์สามารถจะปรับปรุงลักษณะนิสัยของตนได้ ด้วยการสร้างวินัยควบคุมตนเองอย่างอาจหาญ

12. ไฟดับอย่าเพิ่งลุกขึ้นวิ่ง

“เป็นการง่ายยิ่งได้ไม่ต้องฝัน

เมื่อชีพขึ้นเหมือนบรรเลงเพลงสวรรค์

แต่คนที่ควรชมนิยมกัน

ต้องใจมั่นยิ่งได้เมื่อภัยมา ”

หลวงวิจิตรวาทการ

ไฟดับอย่าเพิ่งลุกขึ้นวิ่งเป็นภาษิตสอนใจของชาวจีน ซึ่งมีความหมายดีมาก หมายถึง คราวที่เราเกิดเคราะห์กรรมหรือความผิดพลาดล้มเหลวในชีวิตก็อย่าเพิ่งตีโพยตีพายให้สงบจิตใจเอาไว้สักกระยะหนึ่งก่อน หรือที่เรียกว่าตั้งหลักให้ได้ก่อนแล้วค่อยๆ คิดหาทางแก้ไข เหมือนไฟดับท่านจะต้องค่อยๆ ปรับสายตาให้เข้ากับความมืดสักกระยะหนึ่ง แล้วหลังจากนั้นจะเกิดการเข้ากันได้ระหว่างสายตากับความมืด ความทุกข์ ความล้มเหลว ก็เช่นกัน เวลาจะเป็นเครื่องเยียวยาให้เราดีขึ้น

ชายคนหนึ่งสูญเสียภรรยาไปได้ไม่กี่เดือนก็มาเสียลูกสาวอีก ครั้งแรกเขาเสียใจเศร้าหมองเป็นอย่างยิ่ง หมดอาลัยในชีวิตมีชีวิตอยู่ไปวันๆ มีอยู่วันหนึ่งเขามองดูลูกชายคนเล็กของเขาซึ่งเหลืออยู่คนเดียว กำลังเล่นซอมบ้านอยู่ เขาก็เข้าไปเล่นกับลูกด้วยชีวิตเขาก็เริ่มเปลี่ยน เขาเริ่มรู้แล้วว่าเขายังมีลูกชายอีกคนหนึ่งที่เขาจะเป็นความหวังของเขา เขาเริ่มชีวิตใหม่ด้วยการเล่นกับลูก เขียนรายการที่จะจัดบ้านใหม่ได้หลายรายการ แล้วเริ่มทำไปอย่างมีความสุข



ลืมความทุกข์โศกไปสิ้น อะไรทำให้ชายคนนี้
หมดทุกข์ หมดโศกได้ อุโกกล่าวว่ **ถ้อยคำ
ที่จารึกไว้บนหน้าผากของมนุษย์ทุกคน คือ
ความหวัง คราวใดที่มนุษย์ยังมีหวัง ย่อม
ไม่มีสถานการณ์ใดเป็นสิ่งที่สิ้นหวัง**

13. จงทำต่อไป

เพื่อเป็นกำลังใจสำหรับผู้ท้อแท้สิ้นหวัง
จะได้มีหวังในการต่อสู้ชีวิตต่อไป ใบปลิวนี้
ได้มาจากแผงเลื้อยแถวๆ ตลาดสวนจตุจักร

พวกมนุษย์ไร้เหตุผล ลึนคิดและเห็น
แก่ตัว.....จงให้ความรักกับพวกเขาเถิด!

ถ้าคุณทำดี คนอื่นจะใส่ความคุณอย่าง
เห็นแก่ตัว.....แต่ขอจงทำดีต่อไป !

ถ้าคุณประสบความสำเร็จ คุณอาจ
ต้องสูญเสียมิตรแท้และได้ศัตรูถาวร.....
จงทำดีต่อไป !

สิ่งที่คุณทำดีในวันนี้ อาจจะถูกลืม
เลือนในวันพรุ่งนี้.....จงทำดีต่อไป !

ความซื่อสัตย์เปิดเผยจริงใจ อาจทำให้
คุณอ่อนแอ.....จงปฏิบัติต่อไป !

คุณอาจใช้เวลาแรมปี สร้างสรรค์สิ่งที่
คุณปรารถนาแต่อาจถูกทำลายเพียงข้ามคืน...
จงพยายามต่อไป !

ผู้คนมักต้องการความช่วยเหลือ
จากคุณ แต่ก็พร้อมจะให้ร้ายคุณหากคุณ
เข้าไปยุ่งเกี่ยว.....แต่จงช่วยเขาเถิด !

จงทำสิ่งที่ดีที่สุดในใจแก่โลกใบนี้แม้
คุณจะไม่ประสบความสำเร็จแล้วครั้งเล่า !
จงมอบสิ่งที่ดีที่สุดในใจ.....เหมือนที่คุณ
เคยได้รับมาแล้ว !

14. ฝนเข็ม

หลี่ไป ก็ผู้ซื้อเสียงแห่งสมัยราชวงศ์ถัง
เริ่มศึกษาดำรงคัมภีร์โบราณ และประวัติศาสตร์
ตั้งแต่เขายังเป็นเด็กเล็กๆ หนังสือเหล่านี้
เข้าใจยากมาก เขาไม่ชอบอ่านเอาเสียเลย
ดังนั้น หลี่ไป จึงมักจะหนีเรียนเสมอๆ

ครั้งหนึ่ง หลี่ไป หนีออกจากห้องเรียน
เพื่อไปเล่นสนุกข้างนอก ที่ริมทาง เขาได้พบ
คุณยายแก่ๆ คนหนึ่งนั่งอยู่บนม้านั่งเตี้ยๆ
แกกำลังฝนแทงเหล็กแทงหนึ่งอยู่อย่าง
ชะมัดเขม้น หลี่ไป รู้สึกประหลาดใจ จึง
เข้าไปถามหญิงชราว่า

“ยายจ๋า ยายกำลังทำอะไรอยู่จ๊ะ”

“ฝนเข็มจ๊ะ” คุณยายตอบ

“ฝนเข็ม” ความจริงแล้ว หลี่ไป เป็น
เด็กฉลาดคนหนึ่ง แต่เขาก็ไม่แน่ใจว่า
แทงเหล็กแทงใหญ่ขนาดนี้จะสามารถฝน
เป็นเข็มได้ จึงร้องถามคุณยายว่า



“ยายจ๋า แท่งเหล็กใหญ่อย่างนี้จะฝน
เป็นเข็มได้อย่างไร”

หญิงชราจ้องมอง หลี่ไป แล้วกล่าวว่า
“เด็กน้อย กระทั่งเรื่องเช่นนี้ เจ้าก็ไม่เข้าใจ

หรือ..แห่งเล็กแม้จะใหญ่แต่ถ้าฝนมันทุกวัน
วันแล้ว วันเล่า แล้วยังจะกลัวทำไมว่ามันจะ
ไม่กลายเป็นเข็ม”

หลี่ไป คิดและบอกตัวเองในใจ

“ใช่แล้ว การทำสิ่งใดก็ตาม ขอ
เพียงมีใจจดทน ทำทุกๆ วัน ไม่ว่าเรื่องใดก็
สามารถทำให้ดีได้ การเรียนหนังสือก็เหมือน
กันไม่ใช่หรือ หนังสือที่อ่านไม่เข้าใจ ถ้าอ่าน
ทุกๆ วัน ก็ย่อมสามารถทำความเข้าใจได้”

แล้ว หลี่ไป ก็กลับหลังหัน มุ่งเดินกลับ
ไปยังห้องเรียนที่เขาเพิ่งจากมา พลิกหนังสือ
ที่เขาอ่านไม่เข้าใจเหล่านั้นขึ้นแล้วเริ่มต้นอ่าน

15. ความเพียรของมหาชนก

ชาดกเรื่องมหาชนก นับเป็นหนึ่งในสิบ
เรื่องของการบำเพ็ญบารมีของพระพุทธเจ้า
จากอดีตที่ผ่านมา เรามักจะคุ้นเคยกับเรื่อง
พระเวสสันดร ซึ่งเป็นเรื่องสุดท้ายของทศชาติ
จะให้ข้อคิดเกี่ยวกับเรื่องของการบริจาคทาน
เป็นส่วนใหญ่ สำหรับเรื่องมหาชนกนั้น ก็
เป็นชาดกที่เน้นในเรื่องของความเพียรพยายาม
ของมหาชนก ในขณะที่เรือแตกอับปางกลาง
ทะเลและไม่คิดย่อท้อ ตั้งสติ อย่างดี ในกรณี
นี้มีข้อคิดหลายประเด็นด้วยกัน **ประการแรก**
การตั้งสติ มหาชนกนับว่ามีสติ ดีกว่าลูกเรือ
ทั้งหลาย ที่พอมีเหตุการณ์ ก็พากันตื่นตื่น
ตกใจ ไม่คิดจะช่วยตัวเอง จึงพากันวิ่งวอน
เทวดาต่างๆ ให้ช่วย ตรงนี้ตรงกับภามิตจีน
ที่ว่า “ไฟดับอย่าลุกขึ้นวิ่ง” รอให้สายตา
ปรับเข้ากับคามมืดก่อนแล้วค่อยคิดแก้ไข

ต่อไป **ประการที่สอง การพึ่งตนเอง** มหาชนก
เริ่มเตรียมการพึ่งตนเองตั้งแต่แรกเลย คือ
เตรียมการกินน้ำตาลกรวดให้อิ่มท้อง หาผ้า
มาพันตัว เอาน้ำมันทาตัวเพื่อให้พ้นอันตราย
จากพวกปลายักษ์ทั้งหลาย แล้วปีนขึ้นไปบน
เสากระโดงเรือเพื่อกำหนดทิศทางเมืองมิลิลา
แล้วติดตัวเองไปได้ไกลพอที่จะหนีพวกปลา
กินคนได้นั่นเอง ส่วนพวกลูกเรือที่เหลือที่ขอ
พึ่งเทวดาก็เป็นอันจมลงทะเลทั้งหมด
ประการที่สาม ความเพียร มหาชนก หลังจาก
พ้นภัยจากพวกปลายักษ์มาแล้ว ก็ใช้
ความเพียรพยายาม ว่ายน้ำมาถึง 7 วัน จึง
มาพบกับนางมณีเมขลาแล้วเกิดโต้ตอบกัน
ขึ้น “บุคคลเมื่อกระทำความเพียร แม้จะ



ตายก็เชื่อว่าเป็นหนี้ระหว่างบุญชาติ
เทวดาและบิดามารดา อนึ่ง บุคคล เมื่อ
ทำกิจอย่างลูกผู้ชาย ย่อมไม่เคียดรอน
ในภายหลัง” จนนางมณีเมขลาเห็นว่า
พระมหาชนก มีความเพียรพยายามที่แน่วแน่
เช่นนั้น จึงยอมอุ้มมหาชนกไปขึ้นบกที่เมืองมิลิลา
ตามต้องการ

16. โคลัมบัสค้นพบทวีปอเมริกา

โคลัมบัสค้นพบแผ่นดินใหม่ กลับมาถึงประเทศสเปน เขาก็กลายเป็นวีรชนของประชาชนไปทันที แต่ว่าพวกผู้ดีหลายๆ คน ยังคงดูหมิ่นถิ่นแคลนโคลัมบัส เนื่องจากเขามีชาติกำเนิดที่ต่ำต้อย พวกผู้ดีเหล่านั้นมักจะนิทาโคลัมบัสลับหลัง

ครั้งหนึ่งในงานราตรีสโมสรที่หรูหรา งานหนึ่ง พวกผู้ดีต่างคุยฟุ้งถึงเรื่องนั้น เรื่องนี้และอดีตจะวกเข้ามาพูดถึงเรื่องของโคลัมบัสไม่ได้ พวกเขาบางคนถึงกับทำเสียงขี้นจ๊วก แล้วพูดว่า

“ซี กะอีแค่ค้นพบแผ่นดินใหม่ มันยากนักหรือใจ โคลัมบัสนะ มันยากจนจนเจียนจะอดตายอยู่แล้ว มันถึงได้เสี่ยงชีวิตแล่นเรือออกทะเลไป จุดมุ่งหมายก็เพื่อหาอะไรก็ได้ที่มันเอากลับมาเลี้ยงปาก เลี้ยงท้องได้ แต่บังเอิญเจอแผ่นดินใหม่เข้าก็เท่านั้นเอง ถ้าพวกเรานั่งเรือออกทะเลไปบ้าง แล่นตรงไปทางทิศตะวันตกเรื่อยๆ พวกเราก็ไปถึงแผ่นดินใหม่ได้เหมือนกัน”

บ้างก็พูดว่า “แผ่นดินใหม่ผืนนั้นนะ พระเจ้าสร้างไว้ตั้งแต่พระองค์สร้างโลกแล้วละ เพราะฉะนั้น จึงพูดไม่ได้ว่าเป็นการค้นพบ”

โคลัมบัสก็มางานเลี้ยงนี้เช่นกัน แต่ว่าหลายคนไม่สนใจเขา เขาได้ยินผู้ดีพวกนั้นวิพากษ์วิจารณ์เขาเช่นนี้ เขาก็หยิบไขไก่ฟองหนึ่งขึ้นมาจากจาน ลูกขึ้นยีน แล้วพูดว่า

“ทุกท่าน พวกท่านสามารถทำให้ไขไก่ฟองนี้ตั้งตรงได้หรือไม่ ?”

“เป็นเกมที่น่าสนใจเหมือนกัน” พวกผู้ดีคิดเช่นนี้ แล้วจึงรับไขไก่ มาลองตั้งดู แต่ว่าไขไก่ถูกส่งจากมือคนนี้สู่มือคนนั้นคน แล้วคนเล่า ในที่สุดก็ถูกส่งกลับมาให้โคลัมบัส พวกเขาพูดว่า “พวกเราไม่มีปัญญาทำให้ไขไก่ตั้งตรงได้ดอก แล้วคุณล่ะ ทำได้หรือเปล่า?” โคลัมบัสตอบว่า “แน่นอนครับผมทำได้”

ภายในห้องจัดเลี้ยงเจียบกริบทันที โคลัมบัสใจเย็นมาก เขาหยิบไขไก่ขึ้น แล้วเอาปลายข้างหนึ่งเคาะกับโต๊ะเบาๆ เมื่อเปลือกไขบุบนิดหน่อยแล้ว เขาก็วางไขไก่ให้ตั้งตรงอยู่บนโต๊ะ

พวกผู้ดีรู้สึกผิดหวังมาก พวกเขาพากันบ่นเสียงดังว่า “โอ้เอ๋ย แบบนี้เองหรือใครๆ ก็ทำได้ ไม่เห็นยากตรงไหนเลย”

“ใช่ครับ ไม่ยากเย็นอะไรเลย” โคลัมบัสพูดด้วยน้ำเสียงที่เย้ยหยัน “แต่พวกคุณก็ไม่กล้าทำ กะอีแค่เคาะเปลือกไขข้างหนึ่งให้บุบ พวกคุณยังไม่มี ความกล้าหาญพอที่จะทำ แล้วนับประสาอะไรกับการค้นพบแผ่นดินใหม่เล่า จริงอยู่แผ่นดินนั้นอยู่ที่ทะเลใต้นั้นมานานแสนนานแล้ว แต่ผมรับรองได้ว่าพวกคุณไม่มีทางค้นพบมันได้แน่นอน”

คนกลุ่มนั้นจึงเริ่มรู้สึกอาย หลายคนแอบหนีออกจากงานไปอย่างเจียบเจียบ



ติดต่อ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกบล็อท 253,255,255/10-11 ถนนพะเนียง แขวงวัดโสมนัส เขตป้อมปราบฯ กรุงเทพฯ 10100

โทร. 0-2281-5089, 0-2281-2055, 0-2281-4874 โทรสาร 0-2281-0723 e-mail : bkb_1969@yahoo.com



คำนิยามสร้างสรรค์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
“...วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง...”