



วารสาร ตำรงราชานุกาฬ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

ปีที่ 10 ฉบับที่ 36 กรกฎาคม - กันยายน 2553

ISSN 1513-6884



การบริหารจัดการสมัยใหม่



วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

สถาบันดำรงราชานุภาพ
สำนักงานปลัดกระทรวง
กระทรวงมหาดไทย



ตราประจำพระองค์
สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ
กรมพระยาดำรงราชานุภาพ

“บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏ
ในวารสารดำรงราชานุภาพ
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ
สถาบันดำรงราชานุภาพและ
บรรณาธิการไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”

วารสารดำรงราชานุภาพ

DAMRONG RAJANUPHAB JOURNAL

คณะผู้จัดทำวารสารดำรงราชานุภาพ

เจ้าของ สถาบันดำรงราชานุภาพ

คณะที่ปรึกษา

นายมานิต วัฒนเสน

ปลัดกระทรวงมหาดไทย

นายสมพร ไข่บางยาง

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติหน้าที่ด้านบริหาร

นายพระนาย สุวรรณรัฐ

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติหน้าที่ด้านความมั่นคง

นายวิบูลย์ สงวนพงศ์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

ปฏิบัติหน้าที่ด้านพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ

นายภาณุ อุทัยรัตน์

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติหน้าที่ด้านกิจการพิเศษ

นายขวัญชัย วงศ์นิติกร

รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติหน้าที่ด้านสาธารณภัยและพัฒนาเมือง

บรรณาธิการบริหาร

นายศุภโชค เล่าหะพันธุ์

ที่ปรึกษากองบรรณาธิการ

นายสงวน อีระกุล

ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางนิษฐา แสงทอง

กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางนิรมล เกิดแก้ว

นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์

แบบปก นางสาวอัจฉนา เตชะพันธุ์

สถานที่ติดต่อ

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทย

ถนนอัษฎางค์ เขตพระนคร กรุงเทพมหานคร 10200

โทร. / โทรสาร 0-2221-5958

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

บทบรรณาธิการ

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว แบบก้าวกระโดด ทำให้สังคมมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมน้อยลง ซึ่งอาจเป็นเพราะการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ การติดต่อสื่อสาร การพัฒนาวิทยาศาสตร์มีความก้าวหน้ามากขึ้น มีผลต่อช่องว่างระหว่างความรู้ ความคิดของมนุษย์ที่มีความแตกต่างทางด้านภาษา วัฒนธรรมนั้นแคบลง ซึ่งสังคมปัจจุบันถือเป็นสังคมโลกาภิวัตน์ มนุษย์สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการบริหารจัดการในสังคมปัจจุบัน หรือการบริหารจัดการสมัยใหม่จึงเป็นการบริหารที่จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้ เช่น คน องค์การ สภาพแวดล้อม วัฒนธรรม เทคโนโลยี ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างราบรื่น และยั่งยืน

วารสารดำรงราชานุภาพ ปีที่ 10 ฉบับที่ 36 ประจำเดือนกรกฎาคม - กันยายน 2553 ได้นำเสนอความรู้ เรื่องการบริหารจัดการสมัยใหม่ รวมทั้งเรื่องอื่นๆ ที่น่าสนใจ

บทความต่างๆ เหล่านี้ ผู้ทรงความรู้และประสบการณ์ได้กรุณาเขียนขึ้นเพื่อพิมพ์ในวารสารดำรงราชานุภาพฉบับนี้โดยเฉพาะ กองบรรณาธิการ จึงใคร่ขอขอบพระคุณหน่วยงานและผู้เขียนทุกท่านเป็นอย่างสูง

อนึ่ง สถาบันดำรงราชานุภาพ จะนำเผยแพร่ใน www.stabundamrong.go.th ด้วย

กองบรรณาธิการ



		หน้า
⚙ Leadership Competency : แนวคิด การบริหารผู้นำที่ไม่ตกยุค	ดร. อารณ ภูวพิทยพันธ์	1
⚙ แนวทางการประเมินประสิทธิภาพและ ประสิทธิผลของการนำ KPI มาใช้ในองค์กร	ณรงค์วิทย์ แสนทอง	5
⚙ การบริหารงานองค์กรในยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร	สัมมา คีตสิน	13
⚙ แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคน ในองค์กรภาครัฐให้เป็นคนที่มีคุณภาพ	ดร. ไพศาล สุขปัญญา	23
⚙ บทบาท HR ในการทำให้ คนสำราญงานสำเร็จ	กฤติน กุลเพ็ง	30
⚙ กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพของตนเองด้วยเทคนิค “Work Scorecard”	ดร. อารณ ภูวพิทยพันธ์	35
⚙ ระบบราชการไทยกับประชากร Generation Y : แล้วเราจะดึงดูดเขาได้อย่างไร	รศ.ดร. ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต	43
⚙ การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานภาครัฐ	ดร. ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ	47
⚙ รางวัลแห่งความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการ แบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการสร้างระบบ ราชการแบบมีส่วนร่วม (Meaningful Public Participation) ของจังหวัดสมุทรสงคราม	สุนี อัครสุวรรณกุล	56
⚙ จังหวัดลำพูนกับรางวัลแห่งความเป็นเลิศ ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมประจำปี พ.ศ. 2552	วิทยา สาระไชย	71

		หน้า
⚙ ICT กับการบริหารและการบริการ : เพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างภาระ ?	กฤษณ์ ธนาวณิช	84
⚙ การวิเคราะห์การนำนโยบายการจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการไทยระดับจังหวัด ไปปฏิบัติ	รวีวรรณ แพทย์สมาน	96
⚙ รู้จักและเข้าใจความจริง : ประสบการณ์ ดูงานอินเดีย	ดำรงชัย พุ่มสงวน	116



Leadership Competency:

แนวความคิดการบริหารผู้นำที่ไม่ตกยุค

ดร. อาภรณ์ ภูวพิทยพันธ์¹

ผู้นำในองค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาท และมีความสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายของทีมงานประสบความสำเร็จ และแน่นอนว่าเป้าหมายของทีมงาน หรือหน่วยงานย่อมส่งผลต่อเป้าหมายขององค์กรด้วยเช่นกัน และหากกล่าวถึงคำว่าผู้นำในองค์กร ผู้นำก็คือผู้ที่ต้องบริหารดูแล พัฒนาและนำพนักงานได้ ซึ่งผู้นำที่ต้องนำพนักงานในองค์กรนั้น จะแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ผู้บริหารระดับกลาง และ

ผู้บริหารระดับต้น ทั้งนี้ผู้นำแต่ละระดับจะมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่แตกต่างกันไป

ผู้นำจึงเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร เป็นตัวอย่างของการแสดงพฤติกรรมเพื่อให้พนักงานรับรู้ และปฏิบัติตาม ผู้นำจะเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ที่มีการแสดงออก มีการประพฤติปฏิบัติสืบต่อเนื่องกัน จากคนรุ่นหนึ่งสู่คนรุ่น

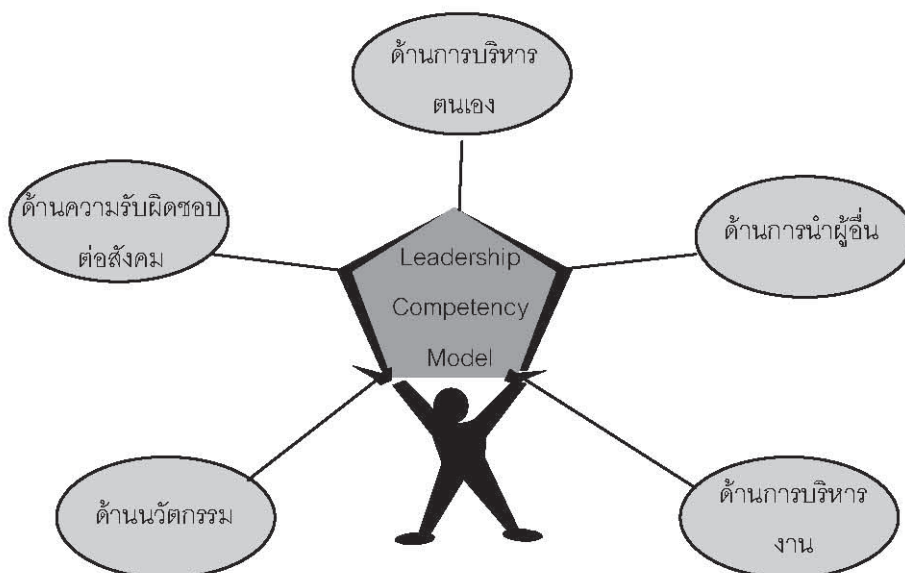
¹ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยสกีลส์ พลัส จำกัด p_arporn11@yahoo.com และ arporn@thaiskillplus.com



หนึ่ง ดังนั้นผู้นำที่องค์กรต้องการย่อมต้องเป็นบุคลากร ที่มีความสามารถโดยเฉพาะความสามารถในด้านการบริหารจัดการ หรือที่เรียกว่า Leadership Competency พบว่าแนวคิดของ Leadership Competency เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นแนวคิดที่เน้นมากในทุกยุคทุกสมัย และยิ่งจะกล่าวถึงมากในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ เป็นสภาวะที่พนักงานเริ่มรู้สึกหดหู่ วิตกกังวล ขวัญและกำลังในการทำงานลดลง เกิดความกลัว และรู้สึกว่าตนเองไม่มั่นคงปลอดภัยจากสภาวะเช่นนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องการผู้นำที่เข้มแข็งมีความสามารถด้านการบริหารจัดการเพื่อบริหารทีมงานทั้งเรื่องงาน และจิตใจไปพร้อมๆ กัน

ดังนั้น Leadership Competency จึงเป็นแนวคิดที่องค์กรหลายแห่งเริ่มนำมาปัดฝุ่นใหม่ เพื่อสร้างและพัฒนาให้ผู้นำในองค์กรมีความสามารถด้านการบริหารจัดการให้มากขึ้นกว่าเดิม จะเห็นได้ว่า Leadership Competency จึงเป็นแนวคิดที่ยังเป็นเทรนที่ผู้บริหารต่างให้ความสำคัญ และต่างเร่งสร้างความสามารถในด้านนี้ให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำทุกระดับ ทั้งนี้รูปแบบของ Leadership Competency ผู้เขียนขอเสนอโมเดลความสามารถด้านความเป็นผู้นำที่มีองค์ประกอบทั้งหมด 5 ด้าน และในแต่ละด้านจะมีองค์ประกอบย่อยๆ ดังภาพแสดงและตารางสรุปต่อไปนี้

อย่างไรก็ตามการกำหนด





ด้านการบริหารตนเอง (Self Management) ● การเรียนรู้ด้วยตนเอง ● การมองตนเอง ● ความมุ่งมั่นในการทำงาน ● ทักษะคิดต่องานที่รับผิดชอบ ● การบริหารจัดการความเครียด	ด้านนวัตกรรม (Innovation) ● ความคิดสร้างสรรค์ ● กล้าคิดกล้าทำ ● การคาดการณ์ ● การบริหารการเปลี่ยนแปลง ● การเชื่อมโยงหรือบูรณาการสิ่งต่างๆ
ด้านการนำผู้อื่น (Leading Others) ● การติดต่อสื่อสาร ● การพัฒนาผู้อื่น ● การสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่น ● การกระตุ้นจิตใจผู้อื่น ● การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ● ความซื่อสัตย์ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ● ความรับผิดชอบต่อชุมชน ● จรรยาบรรณในการทำงาน ● การนำผู้อื่นให้มีจรรยาบรรณ ● ความรู้ ความเข้าใจในสังคม
ด้านการบริหารงาน (Task Management) ● การแก้ไขปัญหา ● การปรับปรุงประสิทธิภาพในงาน ● การวางแผนและติดตามงาน	

Leadership Competency ให้กับผู้บริหารของแต่ละองค์กรนั้นไม่จำเป็นจะต้องมีครบทุก 5 ด้านและครบทุกจำนวนข้อย่อย ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละองค์กรที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งการวิเคราะห์ Leadership Competency จะต้องมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงเพื่อกำหนด

ความเหมาะสมของ Leadership Competency ที่คาดหวังจากผู้บริหารในแต่ละระดับ ดังนั้น Leadership Competency ที่กำหนดขึ้นจึงเป็นเสมือนกรอบ หรือแนวทางให้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตาม และเป็นกรอบในการประเมินผู้บริหารในองค์กรเพื่อหาช่องว่างความสามารถด้านบริหารจัดการ



(Leadership Competency Gap) เป็นการตรวจสอบว่า ผู้บริหารในองค์กรยังขาดความสามารถด้านบริหารจัดการในเรื่องใดบ้าง ทั้งนี้ข้อที่ผู้บริหารยังขาดอยู่ ข้อนั้นจะนำมาสู่การพัฒนาต่อยอด (Leadership Competency Development) พบว่าหลายๆ องค์กรได้กำหนดเป็นโปรแกรมการพัฒนาผู้นำ โดยใช้ชื่อว่า LDP ย่อมาจาก Leadership Development Program

LDP จึงชื่อโปรแกรมที่ประกอบด้วยหลักสูตรต่างๆ ในด้านการบริหารจัดการ มีเป้าหมายคือ ปรับปรุง พัฒนา และเพิ่มศักยภาพของผู้นำ เพื่อให้ผู้เข้าโปรแกรมมีความสามารถด้านการบริหารจัดการตามที่องค์กรต้องการ อย่างไรก็ตาม ข้อควรระวังของการจัด LDP ก็คือไม่ควรออกแบบหลักสูตรที่จะเรียนโดยขาดการประเมินหาความจำเป็นหรือช่องว่างความสามารถด้านการบริหารจัดการของผู้นำ เนื่องจากหลายๆ องค์กรออกแบบ LDP โดยกำหนดหลักสูตรอบรมแบบกว้างๆ หรือดูจากกระแสนิยมช่วงนี้นิยมเรียนอะไรก็นำมากำหนดเป็นหลักสูตรใน LDP นอกจากนี้การพิจารณาผู้เรียน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคัดเลือก

จากผู้บริหารที่มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าโปรแกรมจริงๆ มิใช่จัดเพียงแค่เป็นหลักสูตรภาคบังคับของผู้บริหารเท่านั้น เนื่องจากการออกแบบ LDP เช่นนี้จะไม่เกิดประโยชน์อีกทั้งยังเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยไม่จำเป็น และยิ่งในสภาวะรัดเข็มขัดที่ ต้องช่วยกันประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่าย องค์กรจะต้องพิจารณาการใช้งบประมาณให้มากขึ้น ซึ่ง การออกแบบหลักสูตร และพิจารณาคัดเลือกผู้เข้าเรียนโปรแกรมการพัฒนาผู้นำที่เหมาะสม ย่อมเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการช่วยให้การลงทุนเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง

สรุปว่า Leadership Competency เป็นแนวคิดที่ไม่เคยตกยุค และยิ่งจะเป็นกระแสที่พูดถึงกันมากในสภาวะเศรษฐกิจเช่นนี้ เนื่องจากผู้นำที่มีความสามารถด้านการบริหารจัดการจะทำการบริหารผลงานของตัวพนักงานเอง และผลงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนด และที่สำคัญผู้นำที่มีความสามารถจะช่วยบริหารจิตใจของพนักงานควบคู่ไปกับการสร้างผลงานของพนักงานด้วยเช่นกัน



๖๖

นวัตกรรมการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ของการนำ KPI มาใช้ในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง¹



“ระบบการบริหาร
ผลงาน (Performance
Management
System)” คงไม่ใช่คำ
แปลกใหม่อีกต่อไป

เพราะปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆ ได้นำเอา
ระบบนี้ มาทดแทนระบบการประเมิน
ผลงานแบบเก่ากันเกือบหมดแล้ว ระบบ
การบริหารผลงานเป็นการนำเอาระบบ
การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
มาเชื่อมต่อกับระบบการประเมินผล
การปฏิบัติงานประจำปีเพื่อให้ทั้งสองเรื่องนี้

เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และวัตถุประสงค์
หลักที่ทุกองค์กรต้องการคือ
การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่
กำหนดไว้ ส่วนองค์กรไหนจะใช้เครื่องมือ
อะไรบ้าง เช่น Balanced Scorecard,
Key Performance Indicator หรือ
Competency เข้ามาช่วยให้ระบบ
การบริหารผลงานมีประสิทธิภาพ และ
เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นนั้น ก็ขึ้นอยู่กับ
ความเหมาะสมของแต่ละองค์กร
บทความส่วนใหญ่มักจะเขียนถึงแนวทาง
การนำเอาระบบนี้เข้ามาใช้ใน

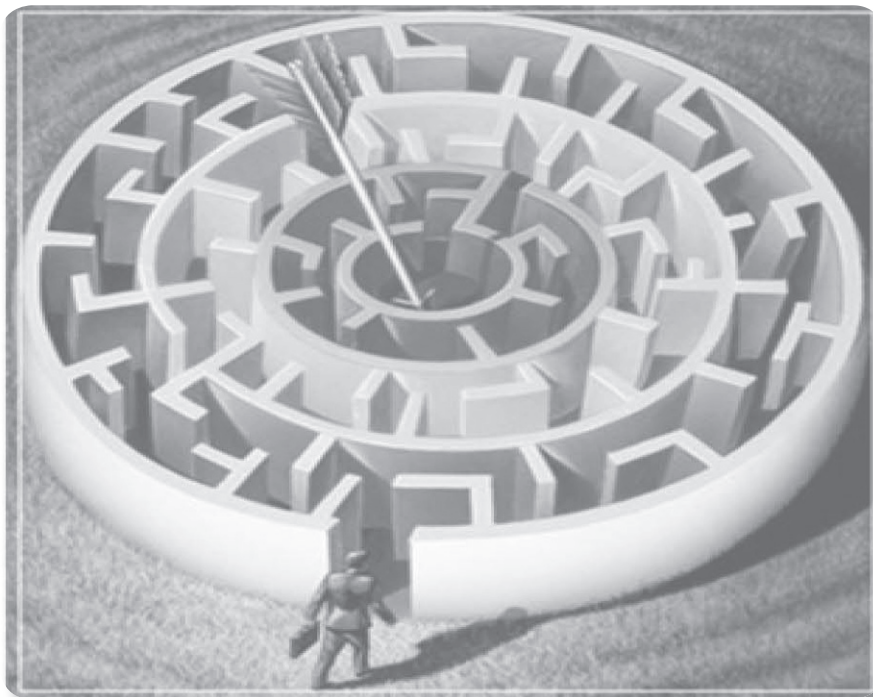
¹ วิทยากร ที่ปรึกษาและนักเขียนอิสระ



องค์กรในเชิงบวกคือ จะใช้อย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ แต่เมื่อนำมาใช้จริงตามแนวทางที่มีผู้รู้เสนอแนะแล้ว คนในองค์กรก็ไม่แน่ใจว่าระบบนี้ประสบความสำเร็จหรือไม่ เพราะไม่มีหัวข้อ

สามารถตรวจสอบได้ว่า ระบบนี้มีอะไรต้องพัฒนาอีกหรือไม่ และจะป้องกันแก้ไขปัญหานี้ได้อย่างไร โดยให้ตรวจสอบจากประเด็นดังต่อไปนี้

- ไม่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจน



ตรวจสอบว่าความสำเร็จของระบบนี้คืออะไร ถ้าจะไปดูจากผลประกอบการขององค์กรก็คงไม่ถูกต้องนักเพราะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องเยอะแยะมากมายทำให้มีการพัฒนาระบบนี้กันไปแบบไม่มีทิศทาง ปรับไป เปลี่ยนมาก็กลับมาเหมือนเดิม

ดังนั้น เพื่อให้องค์กรต่างๆ ที่นำเอาระบบการบริหารผลงานเข้ามาใช้แล้ว

ว่าการบรรลุวิสัยทัศน์ดูจากอะไรบ้าง?

ถ้าองค์กรไหนก็ตามไม่สามารถตอบคำถามได้ว่า “ดูจากอะไรว่าองค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์หรือไม่” รับรองได้ว่าโอกาสที่จะนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้คงจะเป็นไปได้ยาก เพราะเมื่อเวลาผ่านไปก็ปีๆ ก็ยังไม่มีวิแวว่าจะบรรลุวิสัยทัศน์เหมือนกับการเดินทางที่ไร้จุดหมาย บอกไม่ได้ว่าถึงที่หมาย



หรือยัง และที่สำคัญคือไม่มีอะไรเป็นตัวกำหนดว่า การกำหนดเป้าหมายในแต่ละปี แต่ละเรื่องต้องเป็นเท่าไร ทำให้การกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานแต่ละปี ขาดประสิทธิภาพและไม่ครอบคลุมในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรจะกำหนดตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เช่น ถ้าองค์กรเราจะเป็นผู้นำในธุรกิจนี้ จะดูจากอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ดูจากยอดขาย ดูจากส่วนแบ่งการตลาด ดูจากความจงรักภักดีของลูกค้า ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรได้ทราบว่าในแต่ละปี มีตัวชี้วัดความสำเร็จเรื่องไหนบ้างที่เรายังห่างไกลจากการบรรลุวิสัยทัศน์ มีเรื่องไหนบ้างที่เราบรรลุวิสัยทัศน์แล้ว เพราะจุดนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละปี

• ผลงานองค์กร ผลงานหน่วยงาน และผลงานของพนักงานไม่สัมพันธ์กัน

ถ้าผลประกอบการ ผลงานของหน่วยงาน และผลงานโดยรวมของ

พนักงาน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แสดงว่ามีความผิดพลาดในขั้นตอนของการกำหนดและปรับแต่งเป้าหมาย บางองค์กรผลประกอบการดีกว่าเป้าหมายมาก แต่ผลงานเฉลี่ยของผู้บริหารหน่วยงาน และพนักงานต่ำกว่าเป้าหมาย ในขณะที่บางองค์กรผลงานโดยรวมของหน่วยงาน และพนักงานเฉลี่ยแล้วดีกว่าเป้าหมาย แต่ผลการดำเนินงานขององค์กรต่ำกว่าเป้าหมาย

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรจะกำหนดเป้าหมายแบบบนลงล่าง (Top down) คือเริ่มต้นจากการกระจายเป้าหมายขององค์กรสู่เป้าหมายของผู้บริหารระดับสูงก่อน แล้วค่อยๆ กระจายลงมาสู่หน่วยงาน และตำแหน่งงานตามลำดับ และเมื่อกำหนดเป้าหมายของแต่ละระดับเสร็จแล้ว ให้ทดลองประเมินผลงานดูก่อนตั้งแต่ต้นปี เพื่อดูว่าถ้าหัวข้อการประเมินข้อนี้ ลูกน้องได้เกรด A-B-C-D-E แล้วจะส่งผลกระทบต่อผลงานของหัวหน้าหรือไม่ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดเป้าหมายของหัวหน้าและลูกน้องสัมพันธ์กัน นอกจากนี้เมื่อมีการกำหนดเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน



และตำแหน่งงานเสร็จแล้ว ควรจะเปิดเผยให้ทุกหน่วยงานรับทราบ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ทักท้วง หรือแสดงความคิดเห็นต่อการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ควรจะให้หน่วยงานกองหน้าที่ได้รับเป้าหมายมาจากองค์กร ได้มีโอกาสตรวจสอบการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน สนับสนุนว่าสนับสนุนเป้าหมายของหน่วยงานกองหน้าหรือไม่

• แผนปฏิบัติการ (Action Plan) ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ KPI

ถ้าผลงานสิ้นปีได้ตามเป้าหมาย แต่ไม่ได้ทำตามแผนที่กำหนดไว้ แสดงว่าเกิดจากปัจจัยอื่น หรือเกิดจากบุญเก่าของแผนเมื่อปีก่อนๆ ที่เพิ่งส่งผลในปี นี้ หรือถ้าทำตามแผนที่กำหนดไว้ แต่ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมาย แสดงให้เห็นว่าระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการยังไม่มีประสิทธิภาพคือ ยังไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายนั่นเอง หรือเกิดจากแผนปฏิบัติการยังไม่สามารถรองรับความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกได้ (ขาดแผนสำรอง)

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรกำหนดหลักเกณฑ์ ขั้นตอน และรูปแบบการจัดทำแผนปฏิบัติการให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร และก่อนนำแผนปฏิบัติการไปใช้ควรมีการประชุม เพื่อนำเสนอแผนปฏิบัติการเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบ เช่น ผู้บริหารได้ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ เพื่อนร่วมงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ตรวจสอบดูว่าแผนปฏิบัติการของหน่วยงานนั้นๆ มีผลกระทบต่อการทำงาน ของหน่วยงานตัวเองหรือไม่ ฝ่ายการเงินจะได้ตรวจสอบถึงประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการใช้งบประมาณ เพื่อบรรณแผนปฏิบัติการแผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องตอบได้ว่าถ้าแผนปฏิบัติการนั้นๆ ประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลว จะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเท่าไร (กี่บาท กี่หน่วย กี่เปอร์เซ็นต์) แผนปฏิบัติการที่ดีจะต้องคุ้มค่ากับการลงทุน แผนปฏิบัติการที่ดี จะต้องเป็นไปได้ และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงลบต่อหน่วยงานอื่น

• KPI ของกระบวนการล้มเหลว แต่ยังมีบางหน่วยงานในกระบวนการได้เกรด A



ถ้า KPI เรื่องเปอร์เซ็นต์การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลาขององค์กรได้เกรด C แต่ปรากฏว่าผลงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่ได้เกรด A จะมีเพียงบางหน่วยงานเท่านั้นที่ได้เกรด C แสดงให้เห็นว่าการกำหนด KPI ผิดพลาดตั้งแต่ต้นปี เพราะแต่ละหน่วยงานเน้นการกำหนด KPI ที่เป็นกระบวนการย่อยของการส่งมอบ ทำให้ทุกคนมุ่งเน้นที่กระบวนการของตัวเองโดยไม่สนใจกระบวนการย่อยก่อนหลัง ความรับผิดชอบของตัวเอง และ KPI ของหัวหน้าแต่ละหน่วยงานมักจะเป็นเรื่องเดียวกับลูกน้อง ทำให้หัวหน้าไม่มีความพยายามที่จะประเมินผลงานของลูกน้องให้ต่ำกว่าเป้าหมาย เนื่องจากถ้าลูกน้องตัวเองได้ต่ำกว่าเป้าหมายตัวหัวหน้าเองก็จะได้ผลงานต่ำไปด้วย เพราะหัวหน้ากับลูกน้องประเมิน KPI ตัวเดียวกัน

แนวทางป้องกันแก้ไข

ควรจะมีการกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการไหนบ้างในองค์กรที่เป็นเรื่องวิกฤตมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร และควรกำหนด KPI ที่วัดทั้งกระบวนการให้เป็น KPI

ของหัวหน้าทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนั้น เช่น หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงานจะถูกประเมิน KPI เรื่องการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตรงเวลาทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้าหน่วยงานทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน ลดความขัดแย้งกัน ช่วยกันทำให้ KPI ของกระบวนการบรรลุเป้าหมาย ไม่ต้องมัวแต่นั่งดู KPI ของหน่วยงานตัวเองเพียงอย่างเดียว ส่วน KPI ที่วัดประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละหน่วยงานก็ควรกำหนดให้เป็น KPI ของลูกน้องของแต่ละหน่วยงานทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้าซึ่งถูกวัด KPI ร่วมทั้งกระบวนการกำหนด KPI ของลูกน้องที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากหัวหน้ากับลูกน้องไม่ถูกวัด KPI ตัวเดียวกัน ผลประโยชน์ไม่ทับซ้อนกันหรืออาจจะกำหนด KPI ของหัวหน้าออกเป็นสองส่วนคือ KPI ในฐานะที่ทีมงานและ KPI ที่รับร่วมกับลูกน้องอีกส่วนหนึ่งก็ได้ แต่น้ำหนัก KPI ที่รับร่วมกับลูกน้องน่าจะน้อยกว่า KPI ที่เป็นกระบวนการที่รับร่วมกับหน่วยงานอื่น



• KPI จำกัดเฉพาะที่หน่วยงาน ตัวเองควบคุมได้เท่านั้น ไม่รวมเรื่อง ที่เร่งด่วน

ปัญหาที่มักจะเกิดขึ้นกับหลายองค์กรที่นำเอา KPI เข้ามาใช้คือ แต่ละหน่วยงานมักจะมีการกำหนด KPI พร้อมกับข้อยกเว้น (ภาษาชาวบ้านเรียกว่า “ข้ออ้าง”) ที่พยายามอธิบายว่าผลงานของตัวเองไม่รวมที่เกิดจากสิ่งที่ไม่ตัวเองควบคุมไม่ได้ อ้างหน่วยงานอื่นบ้าง อ้างปัจจัยภายนอกบ้าง อ้างนโยบายบ้าง ฯลฯ เมื่อเป็นเช่นนี้สิ่งที่จะเกิดตามมา คือ ทุกหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าหมายของตัวเอง ที่กำหนดไว้ได้หมด แต่ผลงานโดยรวมขององค์กรไม่บรรลุเป้าหมาย เพราะข้อยกเว้นของทุกหน่วยงานเป็นปัจจัยวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อผลงานองค์กร ส่วนผลงานที่แต่ละหน่วยงานถูกประเมิน เป็นเรื่องที่เกิดผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กรน้อยมาก

ตัวอย่างเช่น

KPI ของฝ่ายจัดซื้อในธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง คือเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อทันเวลา ไม่รวมการสั่งซื้อที่เร่งด่วน ฝ่ายจัดซื้ออาจจะตั้งเป้าว่า เปอร์เซ็นต์

การจัดซื้อได้ตามเวลาที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 98% ซึ่งถ้าดูตามตัวเลขแล้วถือว่าทำทายน้อย แต่วันดีคืนดี ฝนตก น้ำท่วมพื้นที่โครงการก่อสร้างตอนกลางคืนของเมื่อคืนที่ผ่านมา วิศวกรโครงการโทรมา ขอให้จัดซื้อช่วยจัดหาเครื่องสูบน้ำให้ด่วน ขอบภายในสิบโมงเช้าวันนี้ จัดซื้อก็รับปากว่าจะช่วยแต่ไม่รับปากว่าจะหาได้ก่อนสิบโมงเช้า (เพราะรู้อยู่แล้วว่าอะไรที่เป็นงานเร่งด่วนไม่ถูกวัดเป็น KPI) สุดท้ายก็หาเครื่องสูบน้ำให้ได้ตอนบ่าย ซึ่งเหตุการณ์ในลักษณะนี้เกิดขึ้นเป็นประจำถามว่าเมื่อถึงสิ้นปีฝ่ายจัดซื้อจะได้เกรดอะไรถ้าเข้าจัดซื้อตาม KPI ได้ 100% และฝ่ายโครงการได้เกรดอะไร ถ้างานก่อสร้างล่าช้ากว่าแผน และผลงานขององค์กรได้เกรดอะไร ถ้างานก่อสร้างล่าช้าและถูกเจ้าของงานปรับ

แนวทางป้องกันและแก้ไข

ควรจะเปลี่ยน KPI ของหัวหน้าหน่วยงานจากงานประจำที่ควบคุมได้ เป็น KPI ที่ช่วยหน่วยงานอื่น แก้ไขปัญหาได้สำเร็จมากกว่า เช่น แทนที่จะวัดเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อทันเวลาไม่รวมจัดซื้อจัดหาเร่งด่วน ก็กำหนดเป็น



เปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการจัดซื้อเร่งด่วน อาจจะตั้งเป้าแค่ 20% หรือ 30% ก็ยังดีกว่า KPI จัดซื้อทันเวลาของการงานจัดซื้อทั่วไปที่ซื้อช้า ก็ยังไม่มีผลกระทบต่อองค์กรมากเท่ากับ การจัดซื้อจัดหาที่เร่งด่วน และเป็นเรื่องวิกฤตขององค์กร หรือจะกำหนดเป็น KPI ทั้งสองเรื่อง แต่ควรจะให้น้ำหนักคะแนน กับเปอร์เซ็นต์ความสำเร็จของการจัดซื้อจัดหา กรณีเร่งด่วน/วิกฤตมากกว่าคะแนนของเปอร์เซ็นต์การจัดซื้อในเรื่องทั่วไป

• KPI ที่มีแต่งงานประจำที่มีลักษณะ “เสร็จ ถูก ทัน” และเป้าหมายเหมือนเดิมทุกปี

KPI ของหน่วยงานสนับสนุน มักจะมีลักษณะเป็นงานประจำ วัดก็ปีๆ ก็เหมือนเดิมทุกปี เพราะงานส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของการทำเสร็จตรงเวลา ทำงานถูกต้อง ไม่ผิดระเบียบ ไม่ผิดกฎหมาย ทำให้เกิดปัญหาคือ ถ้าประเมินอย่างเข้มข้นหน่วยงานเหล่านี้ก็ไม่มีสิทธิได้เกรด A หรือ B ก็เพราะผลงานได้แค่บรรลุเป้าหมาย ไม่มีโอกาสทำงานได้ดีกว่าเป้าหมาย หรือถ้าหน่วยงานสนับสนุนที่มี KPI ประเภทเสร็จ ถูก ทัน

ได้เกรด A ทุกปี ก็จะทำให้เกิดปัญหากับหน่วยงานหลัก ที่เป้าหมายเพิ่มขึ้นทุกปี ผลงานได้ตามเป้าหมายได้แค่เกรด C ทำให้หน่วยงานหลักไม่ยอมรับผลการประเมินของหน่วยงานสนับสนุน

แนวทางป้องกันแก้ไขปัญหา

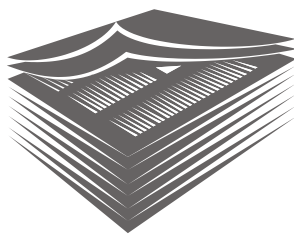
ควรจะให้หน่วยงานหลักที่รับ KPI มาจากองค์กรเป็นผู้กำหนด KPI ของหน่วยงานสนับสนุนว่าในแต่ละปีหน่วยงานหลักต้องการให้หน่วยงานสนับสนุนประเมิน KPI เรื่องอะไรบ้าง บางเรื่องอาจจะเป็น KPI ร่วมกับหน่วยงานหลัก บางเรื่องก็เป็นเรื่องที่สนับสนุน KPI ของหน่วยงานหลัก นอกจากนี้ ก็ต้องกระตุ้นให้หน่วยงานสนับสนุนเปลี่ยนจาก KPI ที่เป็นงานประจำเป็น KPI ที่เป็นการพัฒนา หรือเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการทำงาน หรือพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงานสนับสนุน เช่น KPI ที่เป็นโครงการพัฒนาระบบต่างๆ ทั้งนี้ เพื่อให้เห็นว่า เวลาผ่านไปแต่ละปีหน่วยงานสนับสนุนมีอะไรดีขึ้นบ้าง เพราะเป้าหมายองค์กรเป้าหมายของหน่วยงานหลัก มักจะทำทยอยเพิ่มมากขึ้นทุกปี



สรุป

การนำเอาระบบการบริหารจัดการ
ใดๆ เข้ามาใช้ในองค์กร จำเป็นต้องใช้
ระยะเวลาในการปรับปรุงและพัฒนา
ระบบให้เหมาะสมกับแต่ละองค์กร
และปัจจัยที่สำคัญ คือผู้ที่รับผิดชอบ
ในการนำระบบเข้ามาใช้ จะต้องสามารถ
กำหนดหัวข้อในการตรวจสอบคุณภาพ
และประสิทธิภาพของระบบได้ว่าควรจะ
ตรวจตรงไหน เมื่อไหร่ และอย่างไร
ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่างๆ ที่
องค์กรได้นำเข้ามาใช้นั้นดีแล้วหรือยัง
ถ้ายังไม่ดีจะต้องบอกได้ว่าไม่ดีตรงไหน
เกิดผลกระทบอย่างไร และจะกำหนด

แนวทางป้องกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น
ได้อย่างไร เช่นเดียวกันกับการนำเอา
KPI เข้ามาใช้ในองค์กร จำเป็นอย่างยิ่ง
ที่จะต้องมีระบบการประเมินเพื่อ
ตรวจสอบดูว่า KPI ที่นำมาใช้นั้นมี
ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลมาก
น้อยเพียงใด สำหรับแนวทางที่นำเสนอมา
ทั้งหมดนี้ เป็นเพียงตัวอย่างที่จะช่วย
ให้ท่านผู้อ่านได้แนวคิด มีแนวทางในการ
ประเมินคุณภาพของการนำเอา
KPI มาใช้ในองค์กรเพื่อใช้ในการพัฒนา
ระบบ KPI ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ
และเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น





ก

การบริหารงานองค์กร ในยุคสังคมข้อมูลข่าวสาร

สัมมา คีตสิน¹

การบริหารองค์กรเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ มีหลักปรัชญาเกี่ยวกับการบริหารมากมายที่มาจากโลกตะวันออกและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารหลากหลายที่มาจากโลกตะวันตก ทั้งนี้ มีข้อสังเกตว่าชาวตะวันตกมักเป็นนักวิจัยหรือนักทฤษฎีที่นำแนวคิด ปรัชญาและวิธีการปฏิบัติต่างๆ ของชาวตะวันออกมาผูกโยง

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคใหม่เป็นไปอย่างรวดเร็วแบบก้าวกระโดด และสังคมโลกในปัจจุบันนั้นมีความแตกต่างทางวัฒนธรรมน้อยลง เพราะเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกิดจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการพัฒนาระบบสารสนเทศได้ทำให้ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้คนในโลกไม่ว่าใกล้หรือไกลเป็นไปได้โดยง่าย เกิดการค้าที่เสรี

¹ ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลท้องถิ่นสำหรับวิทยุ ธนาคารอาคารสงเคราะห์



และเปิดกว้างมากขึ้นระหว่างประเทศ
ต่างๆ พัฒนาการเหล่านี้ล้วนทำให้
ช่องว่างระหว่างความรู้ความคิดของคน
ต่างชาติต่างภาษาต่างวัฒนธรรมแคบลง

มาก่อนแล้วด้วยนโยบายจาก
เบื้องบน เช่น นโยบายจากภาครัฐหรือนโยบายจากคณะกรรมการขององค์กร
หรือจากบุคลากรภายในองค์กรที่อยู่ใน



ถึงกระนั้น โลกขององค์กรใน
บางวัฒนธรรมก็มีข้อแตกต่างบ้าง เช่น
องค์กรที่มีระบบราชการฝังรากลึก
อาจมีพฤติกรรมขององค์กรและ
พฤติกรรมของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร
แตกต่างไปจากองค์กรในภาคเอกชน
หรือองค์กรที่มีขนาดเล็กก็อาจมี
พฤติกรรมขององค์กรและพฤติกรรมของ
บุคลากรในองค์กรแตกต่างไปจากองค์กร
ที่มีขนาดใหญ่ เป็นต้น

องค์กรบางแห่งอาจถูกหล่อหลอม

องค์กรมาเนิ่นนานก่อนหน้า จนกลายเป็น
ผู้ชี้นำวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากร
ที่มาอยู่ภายหลัง

การบริหารจัดการองค์กรที่มีการรวม
บุคลากร ต่างวัยต่างวัฒนธรรมต่าง
ความคิดในองค์กรเดียวกัน หรือการ
บริหารองค์กรซึ่งวัฒนธรรมองค์กรถูกชี้นำ
มาก่อนหน้าแล้ว จึงไม่ใช่เรื่องง่าย
การหยิบยืมหลักปรัชญาและทฤษฎีจาก
ที่ต่างๆ มาใช้อาจเป็นไปได้เสียทั้งหมด



ในโลกยุคปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มีบุคลากรรุ่นใหม่ที่สามารถร่วมกิจกรรมในองค์กรมากขึ้น และบุคลากรรุ่นใหม่อาจมีพฤติกรรมแตกต่างไปจากบุคลากรรุ่นเดิม ในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่หลายแห่ง เราจะพบว่า มีทั้งบุคลากรที่อยู่ในวัยใกล้เคียงกันจำนวนมาก คละคล้ำอยู่กับบุคลากรรุ่นลูกหลานวัฒนธรรม และแนวความคิดในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน อาจทำให้การบริหารจัดการองค์กรไม่อาจมีรูปแบบเดียวที่ใช้กับบุคลากรทั้งหมดได้

องค์กรภาครัฐขนาดใหญ่ที่มีการก่อตั้งองค์กรมานานจนมีระบบสวัสดิการมั่นคง มักมีบุคลากรที่มุ่งหวังทำงานในสถานที่เดียวทั้งชีวิต (Lifetime Employment) จำนวนหนึ่ง คนเหล่านี้ส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงด้านสวัสดิการ จึงได้ฝากอนาคตของชีวิตไว้กับองค์กรมานานหลายปี หลายคนในกลุ่มนี้อาจได้เต้าขึ้นไปสู่ระดับบริหารต่างระดับตามอายุงาน แต่ก็อาจมีอีกหลายคนที่ไม่ต้องการตำแหน่งในระดับสูงนัก เพราะไม่ต้องการแบกรับความรับผิดชอบมากเกินไป เนื่องจากตำแหน่งระดับสูงในองค์กรภาครัฐขนาดใหญ่

นั้น มักมีความรับผิดชอบทางกฎหมาย และทางสังคมตามมามากมาย จนอาจเป็นภาระ

ขณะเดียวกัน มีบุคลากรรุ่นใหม่ queen path เข้าสู่อองค์กร จากการที่องค์กรจำเป็นต้องเปิดรับสมัครบุคลากรเดิม เพื่อทดแทนบุคลากรเดิมที่เกษียณอายุหรือลาออก หรือเนื่องจากองค์กรต้องมีการขยายงาน บุคลากรรุ่นใหม่อาจนำวัฒนธรรมของคนรุ่นใหม่ติดตามเข้ามาใช้ในองค์กรเดิม ทำให้เกิดการผสมผสานกับวัฒนธรรมของคนรุ่นเดิม จนบางครั้งอาจเกิดการปะทะทางวัฒนธรรมภายในองค์กรได้

ในความเป็นจริง การบริหารองค์กรที่มีบุคลากรรุ่นสูงอายุจำนวนมากนั้นอาจง่ายกว่าการบริหารองค์กรที่มีคนรุ่นใหม่จำนวนมาก เพราะเราสามารถคาดการณ์ความต้องการของคนรุ่นเดิมได้ง่ายกว่า เช่น ทราบว่าบุคลากรรุ่นเดิมส่วนใหญ่ต้องการความมั่นคงในชีวิตหลังเกษียณ ต้องการได้รับการเคารพนับถือจากคนรุ่นหลัง บางครั้งอาจหวาดกลัวต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่รุนแรง ดังนั้น การบริหารบุคลากรรุ่นเดิมอาจจำเป็นต้องเน้น



ความมั่นคงและความมั่นใจให้กับเขาเหล่านั้น

แต่สำหรับคนรุ่นใหม่ที่มาพร้อมกับความเชื่อมั่นในตนเองระดับสูง มาพร้อมกับความรู้ในเทคโนโลยีที่บางครั้งมีมากกว่าหัวหน้างาน หรือมาพร้อมกับแนววิธีการคิดแบบเสรีของตน และไม่ต้องอาศัยอยู่ในกรอบมากนัก คนเหล่านี้อาจก่อปัญหาให้เกิดกับการบริหารงานได้ หากไม่มีการสมานแนวความคิดให้ถูกจังหวะ

คนรุ่นใหม่อาจมีหลายรุ่นแยกย่อย และมีชื่อเรียกเป็นศัพท์แปลกๆ ภาษาอังกฤษหลายชื่อ เช่น Generation I, Generation Y, Millennials, Generation Next, Speeders²

โดย Generation I ถือเป็นคนรุ่นล่าสุดที่ยังไม่เข้าสู่ตลาดแรงงาน เพราะเป็นรุ่นคนที่เกิดประมาณ ค.ศ. 1990 เป็นต้นมา คนในรุ่นนี้มีโทรศัพท์มือถือถือใช้ตั้งแต่วัยประถม ใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารรุ่นล่าสุด จึงแน่ใจได้ว่าเมื่อคนรุ่นนี้เข้าสู่วัยทำงานในอีกประมาณ 2 - 3 ปีข้างหน้า เขาย่อมคาดหวังว่าโลกในสังคมที่ทำงานของเขาในอนาคต

หรือองค์กรในอนาคตของเขาควรจะต้องมีเครื่องมือสื่อสารที่ถึงพร้อมสำหรับการเชื่อมต่อของเขา ผู้บริหารองค์กรที่จะต้องบังคับบัญชาคนรุ่นนี้ในอนาคต จึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับความต้องการใหม่ๆ ของบุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเข้ามาเสริมบุคลากรเดิมในองค์กรในอีกหลายปีข้างหน้า

ขณะเดียวกัน คนรุ่นที่เป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรปัจจุบันแต่เกิดมาก่อนหน้า คนรุ่นล่าสุด ก็มีอีกหลายรุ่นที่น่าสนใจคือคนรุ่นใหม่ที่กำลังจะเติบโตก้าวหน้าในองค์กร ได้แก่ บุคลากรที่ปัจจุบันมีอายุอยู่ในวัยประมาณ 30 - 40 ปี เป็นกลุ่มคนที่ผ่านการทำงานมาแล้วประมาณ 8 - 18 ปี บางส่วนของคนกลุ่มนี้อาจก้าวหน้าในวิชาชีพจนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานแล้ว และสำหรับบางส่วนที่ไม่ได้ศึกษาต่อในระดับสูงกว่าปริญญาตรี อาจจะมีสถานภาพเป็นพนักงานระดับล่าง แต่ถือว่าทั้งหมดมีความรู้พื้นฐานในการใช้เครื่องมือสมัยใหม่แล้ว คนรุ่นนี้จึงมีทักษะในการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนหน้า

² Vogel, Mark. (2001) THE I-GENERATION, Agri Marketing



การบริหารองค์กรคือการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องรู้จักบุคลากรรุ่นใหม่ ดังนี้

คนรุ่นใหม่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifetime Learners) เพราะมีสิ่งใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ หลั่งไหลเข้ามาในชีวิตให้เรียนรู้อยู่เสมอ จึงต้องการรับการอบรมเพื่อพัฒนาให้ทันกับโลกสมัยใหม่

บุคลากรรุ่นใหม่ต้องการเชื่อมต่อกับเทคโนโลยี หากสถานที่ทำงานหรือองค์กรไม่มีอุปกรณ์หรือเครือข่ายเพื่อการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีอาจทำให้พนักงานในกลุ่มนี้อึดอัด ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

สถานที่ทำงานควรเน้นการทำงานเป็นหมู่คณะ และเน้นความสามารถส่วนบุคคลของบุคลากรเหล่านี้ไปพร้อมๆ กัน ดังนั้น การประเมินคุณภาพ และผลงานของพนักงานจึงควรดูที่การให้ความร่วมมือต่อหมู่คณะควบคู่ไปกับผลสำเร็จของแต่ละคน

องค์กรควรปล่อยโอกาสให้บุคลากรรุ่นใหม่มีอิสระบ้าง และให้โอกาสในการทำงานโดยลำพังเมื่อจำเป็น หรือทำงานเป็นหมู่คณะเมื่อจำเป็น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจโดยธรรมชาติ และพัฒนาความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล ให้บุคลากรสามารถพึ่งพิงตนเองได้ และมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย

ให้โอกาสความก้าวหน้าในองค์กรมีลำดับขั้นของการพัฒนาในตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน ชมเชยการปฏิบัติงาน เมื่อมีโอกาสดูให้บุคลากรมีความรู้สึกว่าเขาได้ประสบความสำเร็จเมื่อปฏิบัติหน้าที่เสร็จสิ้น

องค์กรควรเปิดรับความคิดใหม่ๆ เพราะบุคลากรเหล่านี้อาจมีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ๆ ดีกว่า



ผู้บังคับบัญชา ดังนั้นควรสนับสนุนให้บุคลากรแนะนำคุณภาพใหม่ๆ ทางเทคโนโลยีให้องค์กร

เพราะองค์กรหนึ่งอาจมีคนหลายรุ่น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการคนในแต่ละรุ่นแตกต่างกันไปบ้าง ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรภาครัฐบางองค์กรอาจมีทั้งพ่อ หรือแม่ และลูกทำงานอยู่ในสถานที่เดียวกัน หรือบางองค์กรอาจมีสามีและภรรยาทำงานในที่เดียวกัน หรือมีพี่ และน้องทำงานในที่เดียวกัน การปฏิบัติต่อคนเหล่านี้ ค่อนข้างละเอียดอ่อน การบริหารองค์กรเหล่านี้ จึงต้องมีการสร้างสมดุลให้เกิดในระหว่างบุคลากรต่างรุ่นหลายรุ่น เข้าใจบุคลิกลักษณะของคนแต่ละรุ่น

ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นทั้งผู้เรียนรู้ที่ดีตลอดทั้งชีวิต และเป็นผู้สอนที่ดีตลอดทั้งชีวิต ไปพร้อมๆ กัน ผู้บริหารที่ดีต้องเข้าใจวิธีคิดของบุคลากรต่างรุ่น เพื่อจูงใจให้เขาเหล่านั้นช่วยสนับสนุนสร้างเสริมองค์กรไปพร้อมกัน ผู้บริหารที่ดีต้องยอมรับความแตกต่างระหว่างรุ่น ไม่วิพากษ์วิจารณ์ในเชิงที่กระทบต่อความรู้สึกด้านศาสนา ชาติพันธุ์หรือรสนิยมทางเพศ

ผู้บริหารในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารต้องสามารถใช้ประโยชน์จากทักษะในรูปแบบใหม่และพฤติกรรมการทำงานแบบใหม่ๆ ของบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

ในการเลือกสรรและบริหารบุคลากรเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องรู้จักบุคลิกลักษณะ หรือ Characteristics ของบุคลากร ซึ่งประกอบขึ้นจากคนรุ่นใหม่เหล่านี้

คนรุ่นใหม่จำนวนมากมาจากครอบครัวที่มีการหย่าร้าง หรือบิดามารดาแยกกันอยู่ หรือมีมารดาที่ทำงานไปด้วย ทำให้ไม่ได้รับการเอาใจใส่จากผู้ปกครองของตนมากเหมือนในยุคอดีต เป็นกลุ่มคนที่ใช้ชีวิตบนความเคลื่อนไหวตลอดเวลา ต้องการค้นหาข้อมูลอยู่ตลอดเวลา

คนรุ่นใหม่เติบโตขึ้นมาในยามที่ประเทศมีความก้าวหน้า และความเติบโตทางเศรษฐกิจ มีพัฒนาการของเทคโนโลยีรวดเร็วมาก จึงมีความคาดหวังทางวัตถุสูง ใช้อินเทอร์เน็ตตลอดเวลา ยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงสังคม นิยมใช้ศัพท์แสลงที่พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการสื่อสารทางระบบสารสนเทศ ชอบกิจกรรมเชิงสังคมในรูปแบบ Digital



เช่น การเข้าไปร่วมแสดงความคิดเห็น หรือกระดานสนทนาใน Web Site

คนยุคสมัยใหม่มีข้อมูลข่าวสารที่ต้องบริโภคในแต่ละวันแต่ละสัปดาห์มากมาย คนรุ่นใหม่เป็นกลุ่มคนที่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และยอมรับสิ่งใหม่ๆ ทางวิทยาการได้ง่าย ที่ฝรั่งเรียกว่า Technology-savvy

คนรุ่นใหม่ไม่นิยมการทำงานตามกรอบเวลาเดิม มีความรับรู้สั้นๆ ไม่กลัวที่จะแสดงออกซึ่งอารมณ์ความรู้สึกเมื่ออยู่ในกลุ่ม แต่ชอบอยู่เงียบๆ ในโลกแห่งความเป็นจริง และต้องการเวลาส่วนตัวเพื่อเสริมกำลัง หรือที่เรียกว่า Recharge Batteries มีความอ่อนไหวต่อความรู้สึกและเหตุการณ์ต่างๆ เช่น พร้อมจะบริจาคเพื่อการกุศลเมื่อมีเหตุการณ์ภัยพิบัติ หรือเป็นเรื่องระดับชาติ แต่หากเป็นเรื่องใกล้ตัวอาจห่างเหิน ชอบรูปลักษณ์ภายนอกก่อนพิจารณาภายใน เช่น ชอบดาราหรือนักกีฬาที่มีหน้าตาดี

คนรุ่นใหม่ไม่กลัวเทคโนโลยีแต่กลัวตกรกระแส เห็นได้ว่า Internet ทำให้คนรุ่นใหม่สามารถสื่อสารกับบุคคลต่างระดับได้ เช่น คนธรรมดาสามารถ

สื่อสารถึงนายกรัฐมนตรีได้โดยผ่านช่องทางสังคมสัมพันธ์หรือ Social Networking ต่างๆ เช่น Facebook, Twitter คนรุ่นนี้จึงขาดเทคโนโลยีไม่ได้ ไม่ว่าในการทำงานหรือในช่วงเวลาส่วนตัว

เราจะเห็นได้ว่าโลกยุคใหม่เป็นยุคที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารมากมาย ในยุคสมัยเมื่อประมาณ 40 ปีที่แล้วในประเทศไทยเรามีสิ่งพิมพ์ที่เป็นหนังสือพิมพ์รายวันไม่กี่ฉบับ และเป็นเพียงสิ่งพิมพ์มีขนาดประมาณ 16 หน้ากระดาษ ไม่มีลักษณะใดๆ ที่เป็นเทคโนโลยีขั้นสูง ต่างจากสมัยนี้ที่มีหนังสือพิมพ์รายวันมากกว่า 10 ฉบับ ทั้งที่เป็นกระดาษและที่ผ่าน Internet อีกทั้งแต่ละฉบับมีการปรับปรุงข่าวใหม่ตลอดเวลา ดังนั้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรคนรุ่นใหม่เมื่อได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานจึงมักต้องใช้ความสามารถค้นคว้าหาข้อมูลก่อน

แต่บุคลากรรุ่นใหม่มักมีปัญหาในการเขียนสื่อความหมายที่ถูกต้อง เพราะภาษาที่ใช้มีวิวัฒนาการไปสู่ความไม่มีแบบแผนมากขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องมีภาระหนักในการแก้ไขสิ่งสามัญเหล่านี้



การอยู่ในโลก Internet ทำให้
ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกบังคับบัญชา
ต่างมีเครื่องมือในการเข้าถึงข้อมูลได้เร็ว

อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมในรูปแบบ
Video Conference



ผู้ บริหาร
องค์กรยุคใหม่
ในปัจจุบันรวม
ทั้งคนรุ่นใหม่ที่จะ
เติบโตก้าวหน้า
ไปเป็นผู้บริหาร
องค์กรในอนาคต
จึงต่างต้องมีความ
สามารถบริหาร
จัดการปัจจุบัน
และอนาคต
บนเงื่อนไขเวลา

และสามารถเป็นตัวของตัวเองในโลก
ของการทำงานรวมกลุ่ม เช่น ต่างคน
ต่างค้นหาข้อมูลแล้วค่อยมาคุยกัน
บุคลากรคนรุ่นใหม่มีช่องทางการรับรู้
ได้มากมาย ทั้งโดยผ่านการสื่อสาร
ตรงทางวาจา ทางโทรศัพท์ระบบใช้
เสียงและระบบฝากข้อความ หรือฝาก
รูป ทั้งทางโทรศัพท์บ้าน โทรศัพท์สำนักงาน
หรือโทรศัพท์เคลื่อนที่ ทั้งผ่านระบบ
ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic
mails) การสนทนาผ่านกระดานข่าว

ที่ไม่ยึดติด เช่น สามารถดูรายการ
โทรทัศน์ที่ต้องการได้ในเวลาใด
ก็ได้ แม้จะมีการแพร่ภาพผ่านพื้นไป
แล้วก็ตาม เพราะสามารถติดตั้งระบบ
การบันทึกรายการไว้ดูในช่วงเวลาอื่นได้
เป็นต้น

สังคมสมัยใหม่ต้องแข่งขันกัน
ด้วยข้อมูลสารสนเทศ และความรวดเร็ว
ในการนำข้อมูลสารสนเทศนั้นมาใช้
ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารองค์กร
มีแนวโน้มที่จะต้องสื่อสารกับบุคคล



นอกองค์กรเองโดยตรงมากขึ้น เพราะมีเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่ซึ่งสามารถบันทึกหมายเลขโทรศัพท์ของบุคคลภายนอกองค์กรได้ง่าย และเครื่องโทรศัพท์เคลื่อนที่อาจมีข้อมูลประกอบอื่นๆ เช่น การบันทึกเตือนความจำให้ทราบวันเดือนปีเกิดของเจ้าของหมายเลขโทรศัพท์ต่างๆ ที่บันทึกไว้

งานของเลขานุการในยุคใหม่หรือของผู้ช่วยสำนักงานยุคใหม่ก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย มีการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสมัยใหม่ เช่น มีโทรศัพท์สำนักงานที่มีระบบความจำมากมาย และมีการใช้โปรแกรมทางคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นปกติ เช่น Words, Excel, PowerPoint จะเห็นได้ว่าบทบาทของเลขานุการได้เปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต เมื่อ 30 ปีก่อนเลขานุการ ต้องมีความสามารถด้านการพิมพ์ดีด (Typing) และการจดตามคำบอกของผู้บังคับบัญชา (Dictation) แต่สำนักงานในยุคปัจจุบันไม่มีการใช้เครื่องพิมพ์ดีดกันอีกแล้ว ดังนั้นเลขานุการในยุคใหม่ จึงไม่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้หลัก และวิธีการพิมพ์ดีด แม้ทักษะการพิมพ์สัมผัสเครื่องพิมพ์ดีด

นั้นอาจจะส่งผ่านมาสู่การพิมพ์สัมผัสเครื่องคอมพิวเตอร์ได้

สำหรับแนวทางในการบริหารงานองค์กรสมัยใหม่ของข้าพเจ้า คือ “ริเริ่ม รอบรู้ รวดเร็ว รอบคอบ” มีความหมายดังนี้

ริเริ่ม คือ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่เสมอ ซึ่งเกิดขึ้นได้จากการคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับแนวปฏิบัติเดิมๆ บางประการที่อาจไม่มีประสิทธิภาพ

รอบรู้ คือ การรับทราบและซึมทราบข้อมูลในปริมาณมหาศาลได้ทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก โดยอาศัยการศึกษา ค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง หรือการติดต่อสัมพันธ์กับผู้รู้จำนวนมาก ผู้บริหารที่ทราบข้อมูลสารสนเทศมาก และสามารถนำข้อมูลสารสนเทศไปประยุกต์ใช้ได้มากย่อมเป็นผู้ได้เปรียบ

รวดเร็ว คือ การเข้าถึงข้อมูลก่อนใครหรือการคิดก่อนใคร และสามารถนำข้อมูลหรือแนวคิดมาใช้ได้ในเวลาที่เหมาะสม ซึ่งในหลายกรณีหมายถึงการสามารถนำมาใช้ก่อนใครด้วย

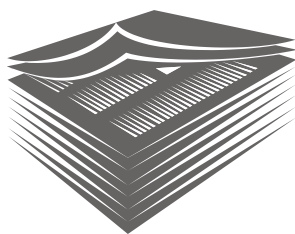
รอบคอบ คือ การดำเนินการต่างๆ ที่ต้องมีความละเอียดรอบคอบ



ไม่หละหลวม ไม่สะเพร่าภายในความรวดเร็ว นั้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่มีนัยสำคัญตามมาในอนาคต แม้จะต้องดำเนินการกับข้อมูลจำนวนมากศาลภายในเวลาที่รวดเร็ว ความรอบคอบนั้นเกิดได้จากการฝึกฝนตนเอง แต่ความรอบคอบของผู้บริหารในบางครั้งอาจถูกตีความในทางลบจากบุคลากรที่ไม่เข้าใจผลกระทบและอาจต้องใช้ความพยายามอดทนในการอธิบาย

บางครั้งการบริหารจัดการองค์กรที่มีลักษณะสลับซับซ้อน อาจต้องมีสิ่งที่เรียกว่า “ลูกล่อลูกชน” ซึ่งเป็นศิลปะในการจัดการมากกว่าที่จะเป็นศาสตร์ เพราะไม่มีกฎเกณฑ์ตายตัว ไม่มีขนาดหรือน้ำหนักความเข้มข้นในการดำเนินการตายตัว

ผู้บริหารองค์กรมีภาระหนักในการสร้างสมดุลให้เกิดขึ้นในภาคส่วนใหญ่ขององค์กร และบริหารจัดการในภาคส่วนย่อยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อประโยชน์ขององค์กรและเพื่อบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารอาจไม่สามารถทำให้คนทุกคนพึงพอใจได้ แต่ควรมุ่งหวังให้คนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ เช่นเดียวกับกรณีที่คุณเป็นนายกรัฐมนตรีบริหารประเทศ ต้องมุ่งหวังในการบริหารประเทศเพื่อประโยชน์ของประชาชนทุกคน ไม่ว่าจะได้คะแนนเสียงจากแต่ละคนนั้นหรือไม่ โดยมีเสียงส่วนใหญ่ของประชาชนให้การสนับสนุน





๖๖ นวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาคนในองค์กรภาครัฐ ให้เป็นคนที่มีคุณภาพ

ดร. ไพศาล สุขปัญญา¹



ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ส่งผลให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมในการบริหารจัดการ เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่เกื้อกูล ไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชน

ยึดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคม และประชาคมโลก รวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยมีจุดหมายสูงสุด เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุขสังคมมีเสถียรภาพ ฉะนั้น การพัฒนาประเทศทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน จึงจำเป็นต้องพิจารณาบทบาทว่าในอนาคตนั้นการพัฒนาที่ท้าทายต่อการอยู่รอดของระบบเศรษฐกิจ

¹ พัฒนาการจังหวัดชัยนาท



สังคมและความมั่นคงของสังคมไทย
ควรมีแนวทางเช่นไร ที่ไม่ทำให้เกิดผล
กระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน
และเสถียรภาพของประเทศไทยโดยรวม

จากการเปลี่ยนแปลงระบบ
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี
ในช่วงปัจจุบัน ได้ส่งผลทำให้รัฐบาล
ต้องพัฒนาระบบราชการ ซึ่งถือเป็น
ระบบที่สำคัญระบบหนึ่งของประเทศ
ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูป
ระบบราชการโดยพัฒนาระบบบริหาร
และองค์การภาครัฐให้อยู่ภายใต้หลัก
ธรรมาภิบาล และการจัดการภาครัฐ
แนวใหม่ที่ต้องการสร้างการบริการที่มี
คุณภาพ ปรับปรุงระบบและวิธีการทำงาน
ของหน่วยงานให้มีความทันสมัยด้วย
การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ ไม่ว่า
จะเป็นระบบคน เงิน งาน และการ
บริหารจัดการ มีการวัดผลงานที่เป็น
ระบบ และรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถ
ตรวจสอบได้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ให้
เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

**แนวคิดเชิงยุทธศาสตร์ เรื่องการ
พัฒนาคนในองค์กรภาครัฐ** เพื่อให้ได้
คนที่มีคุณภาพนั้น เกิดขึ้นเพื่อตอบ
สนอง และรองรับกับความเปลี่ยนแปลง



ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการพัฒนา
คน การสร้างคน ในองค์กรถือว่าเป็น
สิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง หลายองค์กรได้นำ
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาเป็น
กลยุทธ์ในการแข่งขัน เพื่อมุ่งไปสู่องค์กร
ที่มีสมรรถนะสูงอย่างยั่งยืน ถ้าพิจารณา
ในเบื้องต้นว่า ปัจจุบันนี้ข้าราชการใน
องค์กรของเราเป็น “คนที่มีคุณภาพ”
มากน้อยแค่ไหน และข้าราชการทุก
ระดับในองค์กรควรต้องมีคุณลักษณะ
อย่างไร จึงจะสามารถทำให้องค์กร
พัฒนา และบรรลุตามกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์
ที่กำหนด ซึ่งคำว่าคุณภาพของแต่ละ





องค์กรของแต่ละบุคคล ย่อมแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การรับรู้ และมาตรฐานในแต่ละองค์กร และแต่ละบุคคล สำหรับกลยุทธ์ในการพัฒนาคนในภาครัฐ เพื่อสร้างคนคุณภาพในองค์กรนั้น ผู้เขียนขอเสนอยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคนและองค์กร ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพ และสมรรถนะโดยยึด “บริหารคน การบริหารความคิด บริหารงาน” ดังกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1.1 การบริหารคน ประกอบด้วย

1.1.1 การพัฒนาคน โดยยึดหลักความเสมอภาค โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรม บุคลากรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะคติและความคิด ริเริ่มแนวใหม่ที่ทันสมัยยึดการทำงานเป็นทีม สร้างเครือข่าย ในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับของกลุ่มจังหวัดและจังหวัด

1.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนให้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ อุทิศตน เพื่องานราชการ ได้มีโอกาสในความเจริญก้าวหน้าตาม

ความเหมาะสม

1.1.3 พัฒนาสมรรถนะงานด้านวิชาการแก่บุคลากรในองค์กร ให้มีศักยภาพและคุณภาพ สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติงาน ให้แก่ทีมงานในองค์กรทุกระดับ

1.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร ให้มีทักษะความชำนาญในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสื่อสารในระบบสารสนเทศ เชื่อมโยงและรายงานผลข้อมูล อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในระดับภูมิภาค และส่วนกลาง

1.1.5 การพัฒนาและวางบุคลากรในตำแหน่งที่เหมาะสม (Put the right man in right job) โดยค้นหาจุดแข็งของคนในองค์กร มอบหมายภารกิจให้ ตรงตามความถนัด และมอบหมายภารกิจเชิงบูรณาการให้เหมาะสมกับบุคลากร โดยเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ

กลยุทธ์ที่ 1.2 การบริหารความคิด ประกอบด้วย

1.2.1 พัฒนาความคิดในเชิงยุทธศาสตร์ สามารถมีเป้าหมาย ทิศทาง กลยุทธ์ ตัวชี้วัดในการ



ทำงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ สอดรับกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง กรม และสามารถรองรับกับสภาวะการณ์ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง

1.2.2 พัฒนาคณะคิด

บุคลากรขององค์กรให้มีแนวคิดปรัชญา อุดมการณ์ หลักการ และกระบวนการขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ๆ จากข้อมูลข่าวสาร ด้านการบริหารงานที่ทันสมัย และเป็นอาหารสมองเพื่อเสริมแนวความคิดในการสร้างงาน

1.2.3 บุคลากรของ

องค์กรจะต้องมีการพัฒนาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง เพื่อให้เกิดความหลากหลายในความคิดของการบริหารงานด้านวิชาการ การวางแผนงาน และโครงการ ซึ่งจะส่งผลทำให้บุคลากรขององค์กรสามารถทำงานทดแทนกันในงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2.4 พัฒนาคณะคิด

ให้บุคลากรขององค์กรให้มีความซื่อสัตย์ ไม่คิดทุจริต คอรัปชัน รักอาชีพ เสียสละ ทุ่มเท อุทิศต่อการ

ทำงาน เพื่อสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นกับประชาชน พหุภาคีและเครือข่ายในการทำงาน ภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน

กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารงาน
ประกอบด้วย

1.3.1 ผลงานทาง

ด้านวิชาการ แผนงานและโครงการต้องสามารถวัดและประเมินผล ถึงความสำเร็จ สามารถเป็นเครื่องมือในการทำงานแก่บุคลากรทุกระดับ

1.3.2 ส่งเสริมและ

สนับสนุนการจัดทำ และการใช้ประโยชน์จากงานวิจัยในเชิงคุณภาพ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานวิจัยที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรแก่บุคลากรในองค์กร พหุภาคี เครือข่ายการพัฒนาทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาชน

1.3.3 จัด ลำ ด้ บ

ความสำคัญของงาน ภารกิจใดไม่จำเป็นควรยกเลิก ทำความเข้าใจกับจังหวัดเกี่ยวกับการกำหนดความสำคัญของงานว่างานใดที่สำคัญและพลาดไม่ได้ มีการกำหนดเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

1.3.4 มีการเผยแพร่



ประชาสัมพันธ์ผลงานในเชิงรุก ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาคได้รับทราบ โดยผ่านสื่อต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

1.3.5 มีการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล โดยการสร้างระบบการกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์ในการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน มุ่งเน้นทั้งทางด้าน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์และผลกระทบต่อองค์กร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างระบบการทำงาน เพิ่มทักษะ กระบวนทัศน์



สร้างค่านิยม โดยยึดหลัก (พัฒนาระบบ เพิ่มทักษะ ปรับกระบวนทัศน์ ส่งเสริม ค่านิยมและจริยธรรม) ดังกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 2.1 พัฒนาระบบการทำงานและเพิ่มทักษะ

2.1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานในองค์กรทุกระดับ จัดทำระบบแผนงาน โครงการ การพัฒนาบุคลากรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR) เพื่อกำกับ แนะนำ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของเจ้าหน้าที่ ทุกสายงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะหลัก (Core Competency) และสมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency)

2.1.2 สร้างระบบการทำงานในลักษณะเป็นทีมงานในเชิงบูรณาการ มีการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กรในด้านทัศนคติ การตัดสินใจ พร้อมทั้งสร้างความมุ่งมั่นในการบริการประชาชนแก่บุคลากรขององค์กร ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการพัฒนาระบบงานโดยการเทียบงาน (Benchmarking) และทำแบบอย่าง



วิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices)

2.1.3 ส่งเสริมระบบ

การจัดทำหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สามารถตรวจสอบ และประเมินผลจากหน่วยงานต่างๆ ทั้งใน และนอกองค์กร ตลอดจนสามารถนำเสนอผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.4 สร้างระบบ

เครือข่ายให้กว้างขวาง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในหน่วยงาน และนอกหน่วยงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน มีการประชาสัมพันธ์ในหลากหลายทิศทาง

2.1.5 สร้างทักษะ

ในการสื่อสาร การประสานสัมพันธ์ การมีจิตใจ ที่มุ่งบริการ การบริหารงานวิชาการ แผนงาน โครงการ และใช้ Balanced Scorecard ในการวางแผนกลยุทธ์ แก่เจ้าหน้าที่ขององค์กร ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

กลยุทธ์ที่ 2.2 เสริมสร้างและปรับกระบวนการทัศน์ในการทำงาน

2.1.1 ส่งเสริมการปรับ

กระบวนการทัศน์ การทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ แก่บุคลากรพัฒนาชุมชนทุกระดับเพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ

อยู่เสมอ ไม่มัวหลงกระบวนการทัศน์เดิม

2.2.2 ส่งเสริมการ

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่แบ่งพรรคพวก ร่วมคิด ร่วมทำงานในลักษณะเป็นทีมงาน ร่วมกันรับผิดชอบงาน

2.2.3 ปรับเปลี่ยน

ทัศนคติของบุคคลในองค์กรให้มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) และมีการพัฒนาวุฒิทางอารมณ์ (EQ) ที่เหมาะสมจะทำให้เกิด การทำงานอย่างมีความสุข

กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมค่านิยมและจริยธรรมที่เหมาะสม

2.3.1 แต่งตั้งคณะ

กรรมการทั้งส่วนกลางและภูมิภาค ในเชิงบูรณาการเพื่อพิจารณาคัดเลือกเจ้าหน้าที่องค์กร ที่ความประพฤติดี มีคุณธรรมและจริยธรรม มายกย่องเชิดชู จะทำให้เกิดผลดีทั้งทางด้านจิตวิทยาการทำงาน และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงาน แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่างๆ ทุกภาคส่วน

2.3.2 ส่งเสริมให้

เจ้าหน้าที่ในองค์กรได้รับการปลูกฝังค่านิยมที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม และการเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา วัฒนธรรม



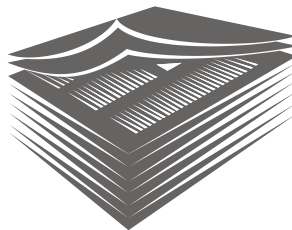
และการมีส่วนร่วมในการบำเพ็ญ
ประโยชน์ต่อส่วนรวม

2.3.3 สร้างค่านิยม
ของบุคลากรในพื้นที่บางส่วนที่ยัง
หมกมุ่น อยู่กับอบายมุข การใช้จ่ายเงิน
อย่างไม่ระมัดระวัง ซึ่งจะส่งผลต่อ
ภาพลักษณ์ไม่ดีต่อองค์กร และมีผลเสีย
ต่อตนเองและครอบครัวในลักษณะ
การให้คำแนะนำ ป้องกัน และการ
ประเมินผล

บทสรุป

แนวคิด เชิงยุทธศาสตร์ เพื่อ
พัฒนาคณในองค์กรภาครัฐ ให้เป็นคน
ที่มีคุณภาพ ผู้เขียน แยกเป็น 2 ส่วน
คือ **คนในองค์กรภาครัฐ** และ**ผู้บริหาร**
คนในองค์กรภาครัฐ โดย คนในองค์กร
ภาครัฐ นั้น ต้องมีการพัฒนาบุคลิกภาพ
ให้มีสุขภาพกาย จิตที่สมบูรณ์ มี
ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
มองโลกในแง่ดี ปรับกระบวนทัศน์ใหม่

น้อมนำ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง”
มาใช้ในการครองตน และการปฏิบัติงาน
ยึดหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการครอง
ชีวิต การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
ทั้งกายและใจ มีความตั้งใจจริง ใฝ่รู้
ทุ่มเท อุทิศตนต่อการทำงาน บริหาร
เวลาให้เหมาะสม **และในขณะเดียวกัน**
ผู้บริหารคนในองค์กร ต้องยึดหลัก
ความเสมอภาค โปร่งใส บริสุทธิ์
ยุติธรรม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี
ในการปฏิบัติงาน ทำงานเป็นทีม ส่งเสริม
คนดี และพัฒนางานในรูปพหุภาคี ตลอดจน
ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการ
จุดประกายความคิด หรือกระตุ้นการ
ปฏิบัติงานให้เกิดได้อย่างรวดเร็วทันที่
ทันใด โดยไม่ใช่ทำเหมือนไฟไหม้ฟาง
ซึ่งจะเกิดอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง และ
มีพลังงานสูง





บทบาท HR ในการทำให้ คนสำราญงานสำเร็จ

กฤติน กุลเพ็ง¹



คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งองค์การทุกภาคส่วนพยายามที่จะหันมาใส่ใจเรื่องคนกันมากขึ้น ยิ่งในช่วงภาวะเศรษฐกิจถดถอยย่อมมีผลกระทบต่อการดำรงชีพของพนักงาน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ องค์การเองคงจะไม่มุ่งเน้นที่คุณภาพของผลิตภัณฑ์ของ

องค์การอย่างเดียว ควรจะให้มาใส่ใจเรื่องคุณภาพชีวิตของพนักงานควบคู่ไปด้วย เพราะสภาพเศรษฐกิจตกต่ำเช่นนี้ มีส่วนกระทบต่อการดำเนินชีวิตของพนักงานอย่างแน่นอน องค์การจะมีส่วนช่วยผลักดัน ให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงานอย่างไร ซึ่งผู้เขียนจะพยายามหาข้อมูลปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิต และพยายามศึกษาหาวิธีการ เพื่อที่จะมาปรับปรุง

¹ อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยบูรพา ประสบการณ์ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์กร เชี่ยวชาญเรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่ การบริหารวัฒนธรรมองค์กร และการ Implement Competency Model ให้กับองค์กรภาครัฐและเอกชน E-mail : weerakp@gmail.com, Krittin@krittin.net หรือ Krittin.net



การทำงาน ให้ประสบความสำเร็จไป
พร้อมกันด้วย ถ้าเรามามองกันในด้าน
คุณภาพชีวิตในการดำเนินชีวิต จะประกอบ
ไปด้วย

1. ปัจจัยสี่
2. ความมั่นคง
3. ความปลอดภัย
4. สุขภาพที่ดี
5. สิ่งแวดล้อม
6. อี ส ร ภาพ ในการ ดำ เนิน
ชีวิตตามสิทธิที่พึงมี

เมื่อผู้บริหารนำมาเปรียบเทียบกับ**คุณภาพชีวิตขององค์กร** ซึ่งประกอบ
ไปด้วย

1. ได้ทำงานในองค์กรที่มั่นคง
2. ได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม
3. ได้รับการยอมรับจากคนใน
องค์กร
4. มีเพื่อนร่วมงานที่ดี
5. ได้รับโอกาสในการพัฒนา
และมีความก้าวหน้า
6. ได้รับสวัสดิการที่ดี
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน
ที่ดี
8. มีผู้บังคับบัญชาที่ดี
9. มีปริมาณงานที่เหมาะสม

10.งานที่ได้รับมอบหมายมีคุณค่า
เมื่อผู้บริหารได้อ่าน**คุณภาพชีวิต**
ในการดำเนินชีวิต กับ**คุณภาพชีวิตใน**
องค์กร หัวข้อที่จะไปในทิศทางเดียว
กันนั้นน้อยมาก จึงเป็นข้อมูลและที่มาว่า
องค์กรแห่งความสุข (Happy
Workplace) กับ**องค์กรที่มุ่งเน้นผล**
งาน (High Performance Organization)
จะไปด้วยกันได้หรือไม่ ซึ่งถึงแม้ว่า
จะมีความห่างไกลกันสักเท่าไร ก็ยังเป็น
งานที่ท้าทายความสามารถของ
ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ที่ถูกมอบหมายงาน
ให้ไปศึกษา และหาวิธีการเพื่อที่จะให้
องค์กรที่ท่านเป็นผู้บริหารอยู่ จะ
ต้องเป็นองค์กรที่มีความสุข และยัง
ต้องเป็นองค์กรที่มีผลงานดีเลิศอีกด้วย
ก่อนอื่นเราควรมาทำความเข้าใจกับ
ความหมายของ ความสุข เสียก่อนว่า
คำว่า **ความสุข ในมุมมองของผู้บริหาร**
องค์กร หมายถึง

1. ผลผลิตสูง มีคุณภาพ ลูกค้า
พอใจ
2. องค์กรมีกำไร เติบโต ยั่งยืน
3. ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สังคม ยอมรับ
และสนับสนุนองค์กร
4. พนักงานมีความรัก ความ



ผูกพัน และทุ่มเทเพื่อองค์กร

5. ภาพลักษณ์ขององค์กรดี

สำหรับ ความหมายของ **ความสุข** ในมุมมองของพนักงาน หมายถึง ได้ทำงานดี มีความมั่นคง สภาพแวดล้อมในการทำงานดี

1. มีรายได้ที่เหมาะสม ไม่มีหนี้สิน
2. มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
3. ครอบครัวมีความสุข
4. สุขภาพดี มีจิตใจผ่องใส

เมื่อเป็นลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารองค์กร ต้องสร้างความสมดุล ระหว่างความสุขขององค์กร และความสุขของพนักงานให้ได้ ซึ่งพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์นั้นจะมีความสอดคล้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจ โดยขอยกตัวอย่าง ทฤษฎีแรงจูงใจ Achievement Theory

ของ David Mc. Clelland ว่า พฤติกรรมมนุษย์ เมื่อเข้ามาทำงานส่วนใหญ่ ในช่วงแรกๆ มีความต้องการมิตรภาพ ได้รู้จักเพื่อนฝูงมีความสุขกับการเที่ยวเตร่ พอทำงานไปสักระยะหนึ่ง ความต้องการมีการเปลี่ยนแปลงไป เริ่มมีความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพการงาน อยากเติบโตขึ้นสู่อีกระดับหนึ่ง เพื่อแสวงหาอำนาจในการบังคับบัญชา ในสายงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ แต่พอถึงในระยะนั้นปลายชีวิตของการทำงาน พฤติกรรมของมนุษย์ก็เปลี่ยนไปเป็น ความต้องการความสำเร็จ ในงานที่เขารับผิดชอบ และได้รับความชมเชยจากเพื่อนฝูงและผู้บังคับบัญชา

จากทฤษฎีแรงจูงใจข้างต้น พอจะ

Achievement Theory

- **Need for Affiliation** ต้องการมิตรภาพ
- **Need for Power** ต้องการอำนาจ
- **Need for Achievement** ต้องการผลสัมฤทธิ์



มองเห็นความสัมพันธ์ ระหว่างความสุข
ของพนักงาน กับความสุขขององค์กร
ได้ ดังนี้

Happy Workers

High Performance

Happy Customer

Happy Organization

จากความสัมพันธ์ ความสุขของ
พนักงานกับความสุขขององค์กร พอจะ
อธิบายถึงความเชื่อมโยงได้ ดังนี้
เมื่อพนักงานเข้ามาทำงานใหม่ ก็มี
ความรู้สึกว่าอยากทำงานในสถานที่ที่มี
สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี มีความสุข
ในการทำงาน เมื่อพนักงานมีความสุข
ในการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลให้เกิด
ประสิทธิภาพในการทำงาน ทำให้องค์กร
มีผลประกอบการดีขึ้น เมื่อผลประกอบการดี
ประสิทธิภาพการทำงานดี
ย่อมส่งผลโดยตรงต่อลูกค้าที่เข้ามารับ
บริการ ลูกค้าชื่นชม มีความประทับใจ
ซึ่งสุดท้ายย่อมส่งผลต่อองค์กร เป็น
องค์กรที่น่าอยู่ มีความสุข

สำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิต
ของพนักงาน ในบทบาทของ HR ใน

การสร้างองค์การแห่งความสุข พอจะ
ขยายความเพิ่ม กล่าวคือ

1. มีระบบค้ำจุนที่
ยุติธรรมและจูงใจ
2. ระบบประเมินผลการ
ปฏิบัติงานที่โปร่งใส
3. มีระบบความก้าวหน้าในอาชีพ
ที่ชัดเจน
4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
ของงานน่าสนใจและมีคุณค่า
5. สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน
ถูกสุขลักษณะอนามัยและปลอดภัย
6. ส่งเสริมกิจกรรมหรือโครงการ
เสริมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร
7. มีระบบให้คำปรึกษาใน
การแก้ไขปัญหาต่างๆ ของพนักงาน
8. การส่งเสริมภาพลักษณ์ของ
องค์กรด้วยกิจกรรมสังคมต่างๆ

สำหรับบทบาท HR เป็นตัวช่วย
ให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตของ
พนักงาน ในส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่การที่
จะให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีความสุข
มีผลประกอบการดี ต้องวางรูปแบบ
การพัฒนาคุณภาพชีวิตขององค์กร
ให้เกิดเป็นรูปธรรมในภาพรวม ซึ่งผู้
เขียนขอเสนอ รูปแบบ การเสริมสร้าง



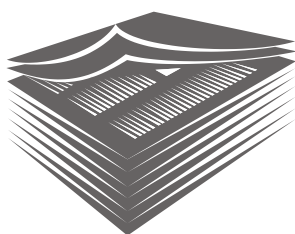
คุณภาพชีวิตในการทำงาน ภายใน
องค์กรตาม Model ด้านล่าง



- อบอุ่น มีความสุข จริงใจ รักกัน เป็นพี่น้อง สุขภาพกายและใจดี
- เต็มไปด้วยคนเก่ง และคนดี
- ผูกพันกันด้วยวัฒนธรรมองค์กร
- ยึดมั่นอยู่ในศีลธรรมอันดี

สำหรับรูปแบบ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน ถ้าองค์กรจะแสวงหาความต้องการบ้านหลังหนึ่งให้เป็นบ้านที่น่าอยู่และอบอุ่น ต้องประกอบไปด้วย พื้นฐานรากที่แข็งแรง

เสียก่อน คือ กิจกรรมหรือสิ่งที่มีมอบให้กับพนักงาน ว่าเป็นการเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีแก่พนักงานในองค์กรอย่างทั่วถึง เมื่อมีความชัดเจนในการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีของพนักงานแล้ว ย่อมส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดีแก่พนักงาน พนักงานเกิดความมั่นใจ ยึดมั่นในสถาบันที่ดำรงอยู่ มีความพร้อมที่ช่วยเหลือสนับสนุนองค์กรได้ตลอดเวลา เมื่อเกิดภาวะคับขัน และเสาทั้งสองเสาที่ผู้บริหารองค์กร จะเป็นผู้สร้างให้เกิดขึ้นกับพนักงานให้ได้ คือความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) และวัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) ซึ่งเสาหลักทั้งสองเสาจะเป็นรากฐานสำคัญ ในการประคับประคององค์กรให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน ส่งผลให้หลังคาของบ้านมีรูปทรงสง่างาม เปรียบเสมือน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ขององค์กรที่เราต้องการจะนำไปให้ถึงที่หมายนั้น มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมขึ้น





กลยุทธ์การเพิ่มศักยภาพของตนเอง ด้วยเทคนิค “Work Scorecard”

ดร. อาภรณ์ ภูววิทยพันธ์¹

ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเช่นนี้ เชื่อได้ว่าพนักงาน และผู้บริหารหลายคน ต่างวิตกกังวลถึงความมั่นคงปลอดภัย ในหน้าที่การงาน บ้างก็กลัวว่าตนเอง จะถูกเลิกจ้าง บ้างคนกลัวว่าจะถูกลด เงินเดือน หรือไม่ได้รับการจ่ายเงินเดือน ตามที่เคยได้ปกติ ซึ่งความกลัวเหล่านี้ จะส่งผลให้เกิดความเครียด และภาวะ

ความเครียดที่เกิดขึ้นย่อมนำไปสู่ปัญหา ทางด้านร่างกาย และจิตใจตามมาพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เกิดขึ้นจากการมอง ของแต่ละคนที่มีมองว่าวิกฤตเศรษฐกิจ คือ ปัญหามากกว่าคือ โอกาส

จริงอยู่ที่ว่าการรับรู้ของแต่ละคน มีความแตกต่างกัน เจกเช่นเดียวกับการมองภาพดังกล่าวนี้

¹ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ไทยสกลีส พลัส จำกัด p_arporn11@yahoo.com และarporn@thaiskillplus.com



จากภาพที่นำเสนอข้างต้น ท่านมองเห็นเป็นภาพอะไรบ้าง - มีหลายคำตอบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของแต่ละคนที่ไม่เหมือน เช่น แจกัน คนแก่ ผู้หญิง และผู้ชาย คนเล่นกีต้า นักดนตรี ผู้หญิงสาว ถ้วยไอศกรีม เป็นต้น คำตอบที่หลากหลายหลายหมายถึง การรับรู้ที่หลากหลาย เช่นเดียวกัน การรับรู้ที่แตกต่างกันหมายถึง ความคิดใหม่ที่เปิดกว้าง เปิดใจยอมรับฟังและรับรู้ถึงมุมมองหรือไอเดียที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้ที่เพิ่มขึ้นหรือมีมุมมองที่มากขึ้นกว่าเดิม

เช่นเดียวกับการมองปัญหาหรือภาวะเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในขณะนี้ การมองในเชิงลบไม่ได้ช่วยให้ตัวเรามีคุณค่าหรือมีความสุข แต่กลับเป็นการทำร้ายตัวเองมากกว่า แล้วทำไมเราไม่

เปลี่ยนมุมมองของตนเองจากทางลบเป็นทางบวก นั่นก็คือมองว่าวิกฤตเศรษฐกิจคือ โอกาสที่จะทำให้เราพัฒนาตนเองมากขึ้น ตรวจสอบคุณค่า หรือมูลค่า (Value) ที่มีอยู่ในปัจจุบันว่ามีมูลค่า หรือทำประโยชน์ให้กับองค์กรมากน้อยแค่ไหน และทำอย่างไรให้ตัวเรามีคุณค่าหรือมูลค่าที่มากกว่าเดิม และเป็นที่ต้องการขององค์กร ทำให้องค์กรรู้สึกเสียดายเมื่อต้องสูญเสียเราไป และสิ่งนี้เองคือโจทย์ที่ท้าทายสำหรับทุกท่านที่ต้องเริ่มหันมามองตนเอง ทบทวนและวิเคราะห์ความสามารถ (Competency) และผลลัพธ์ (Results หรือ Key

Performance Indicators: KPIs) ของตนเองว่าเป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังแล้วหรือไม่ และถ้าคำตอบคือ “ไม่” เราควรจะถามตัวเองต่อไปว่า “จะทำอย่างไรให้ความสามารถ และผลลัพธ์ที่ทำได้ในปัจจุบันเป็นไปตาม **มาตรฐานที่องค์กรต้องการ**” แต่หากว่าคำตอบคือ “ใช่” เราควรจะถามตัวเองต่อไปว่า “จะทำอย่างไรให้ความสามารถ และผลลัพธ์ที่ได้ดีกว่า**มาตรฐาน** หรือความคาดหวังขององค์กร”



การปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการเติมเต็มคุณค่าของตนให้มากขึ้นในแต่ละปี ย่อมเท่ากับว่าเรากำลังสร้างอนาคต สร้างโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Career Path) พบว่า **บุคคลใดที่มีคุณค่า บุคคลนั้นย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร** ดังนั้นการเสริมสร้างคุณค่าในการทำงาน (Value Added) เป็นข้อที่ต้องตระหนักไว้เสมอ วิธีการสร้างคุณค่าของตนเองเป็นเรื่องที่ไม่ยาก และผู้เขียนขอเสนอเทคนิคที่จะช่วยให้บุคลากรมีแนวทางในการพัฒนาตนเองด้วยหลักของ Work Balanced Scorecard ทั้งนี้คำว่า “Work Score card” นั้น ผู้เขียนปรับมาจากแนวคิดของ Balanced Scorecard ที่ Robert Kaplan และ David Norton ได้กล่าวไว้ในหนังสือ The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (1996) โดยแบ่งการวัดผลงานขององค์กรเป็น 4 มิติ ได้แก่

มิติที่ 1 ด้านการเงิน (Finance) : เป็นการวัดผลงานที่เน้นปัจจัยที่เป็นตัวเงิน เช่น รายได้ กำไร ยอดขาย ต้นทุน งบประมาณค่าใช้จ่าย เป็นต้น ซึ่งมิติดังกล่าวนี้นี้ถือว่าเป็นมิติที่ผู้บริหาร

องค์กรต่างต้องการ และปรารถนาให้เกิดขึ้น

มิติที่ 2 ด้านลูกค้า (Customer) : เป็นการวัดผลงานที่เน้นปัจจัยด้านลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นลูกค้าภายในที่หมายถึงบุคคลที่ทำงานอยู่ภายในองค์กรเช่น ผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงานหรือพนักงานภายในองค์กร รวมถึงลูกค้าภายนอกที่หมายถึงผู้ใช้บริการ หรือผู้ที่ซื้อสินค้าจากองค์กร

มิติที่ 3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process) : เป็นการวัดผลงานจากมุมมองการปฏิบัติงาน หรือกระบวนการทำงานในแต่ละฟังก์ชันงาน ซึ่งหน่วยงานต่างกันจะมีวิธีการวัดผลงานที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่ขอบเขตหน้าที่งานของแต่ละหน่วยงาน

มิติที่ 4 ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth) : เป็นการวัดผลงานที่การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้และการเติบโตในองค์กร เป็นการบริหารบุคลากรที่เน้นการบริหารความสามารถของพนักงานในองค์กร

ผู้เขียนมองว่าการบริหารคุณค่าในตัวเองเปรียบเสมือนกับการบริหารองค์กร ที่ต้องการความอยู่รอด ต้องการ



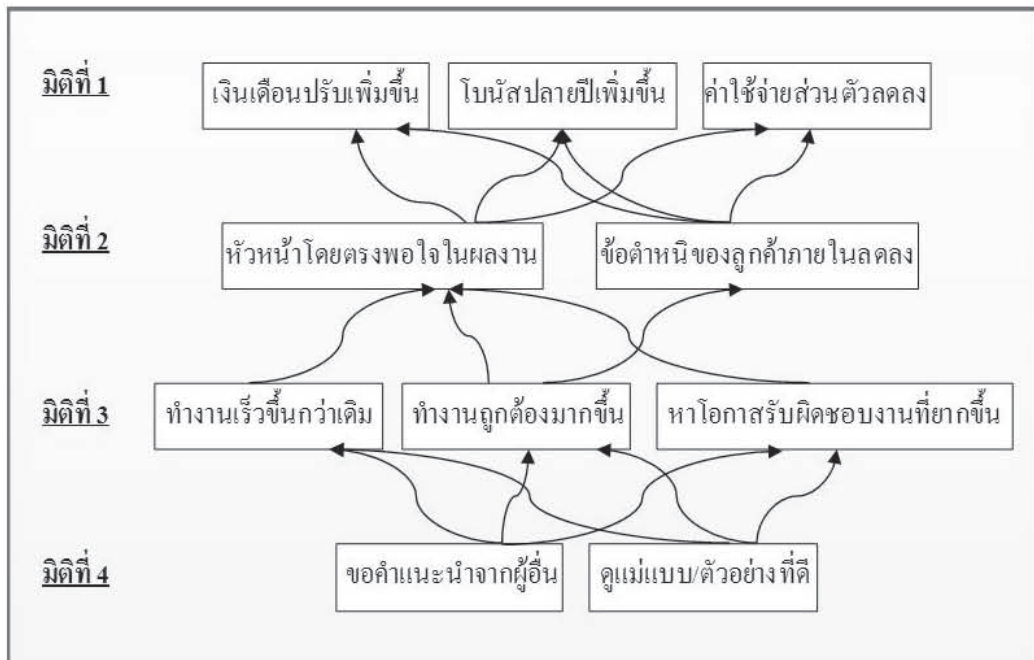
เพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ต้องการความยั่งยืนหรือความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ เจกเช่นเดียวกันไม่มีใครที่ไม่ต้องการความอยู่รอดปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ไม่มีใครที่จะหลุดพ้นจากการแข่งขันอย่างน้อยๆ ก็ต้องแข่งขันกับตัวเอง หรือไม่มีใครที่ไม่ต้องการความยั่งยืนหรือความได้เปรียบในการทำงาน ดังนั้นแนวคิด Balanced Scorecard ย่อมสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงานของเราได้ ซึ่งทั้ง 4 มิติสามารถเชื่อมโยงต่อกันได้ เป็นตัวจิ๊กซอว์ที่เชื่อมโยงถึงกันและกัน ที่ผู้เขียนขอเรียกว่าแนวคิดดังกล่าวนี้ว่า Work Scorecard (WSC) การจัดทำ Work Scorecard (WSC) เป็นอีกเทคนิคการบริหารจัดการตนเองแบบง่ายๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มศักยภาพการทำงานของตนเอง เป็นการมองให้ครบทั้ง 4 มิติ ได้แก่ มิติด้านการเงิน มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการ และมิติด้านการเรียนรู้ และการเติบโต ซึ่งแนวคิด WSC เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการสร้างโอกาสการทำงานในอนาคต ทำให้การทำงานมีการวางกลยุทธ์ มีปัจจัยวัดผลการทำงาน และเป้าหมายในการ

ทำงาน ที่ต้องการในแต่ละปี เป็นการใช้ชีวิตอย่างมีกลยุทธ์หรือมีแผนงานมากกว่าการดำเนินชีวิตไปเรื่อยๆ เป็นวิธีการหนึ่งที่กระตุ้น หรือสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยตัวเอง เกิดความสุขและมีความสนุกกับการทำงานที่มีเป้าหมายในแต่ละปี ทำให้ไม่เบื่อกับการที่ทำอยู่ในปัจจุบันถึงแม้ว่าจะเป็นการทำงานประจำ หรืองาน Routine ก็ตาม

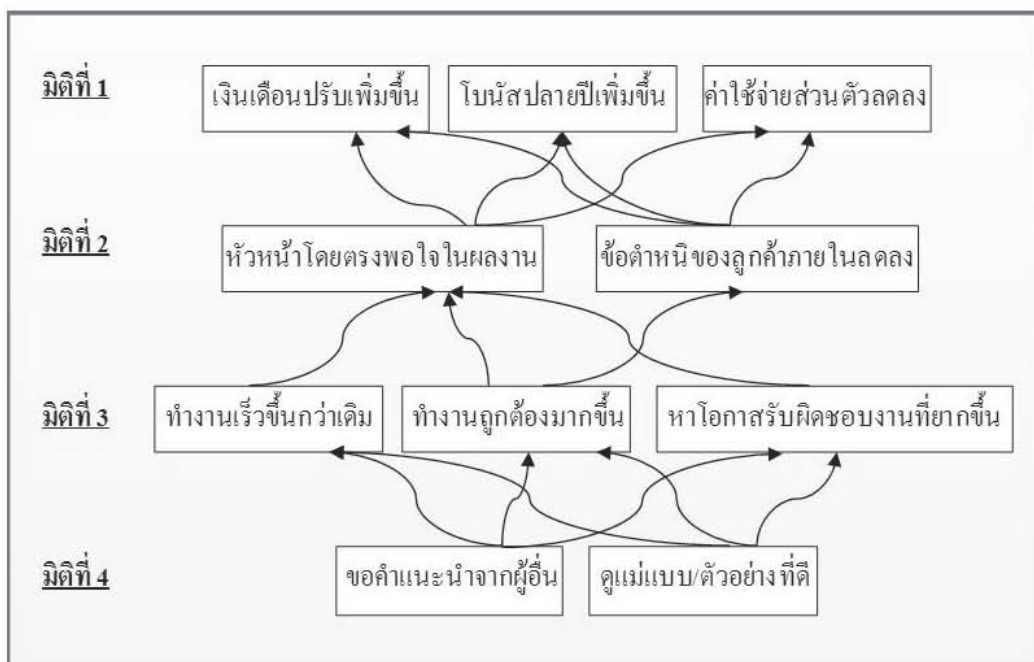
จะเห็นได้ว่าแนวคิด WSC เป็นวิธีการที่ทุกคนสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง ด้วยขั้นตอนต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทุกต้นปีให้กำหนดเป้าหมายการทำงานแยกตาม 4 มิติตามหลักการของ Balanced Scorecard โดยนำมิติทั้ง 4 มาเชื่อมโยงต่อกันดังตัวอย่าง การจัดทำ WSC ของคุณงามตา ตำแหน่งผู้จัดการฝ่ายฝึกอบรม





ขั้นตอนที่ 2 หลังจากที่ได้จัดทำ KPIs และค่าเป้าหมายของ KPIs แต่ละ Work Scorecard แล้ว ขั้นตอนถัดไป คือการจัดทำตัวชี้วัดผลงานหลัก หรือ ข้อ ในแต่ละมิติที่กำหนดขึ้น ดังตัวอย่าง ของคุณงามตา ต่อไปนี้

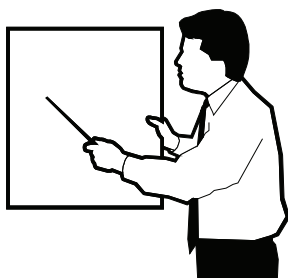


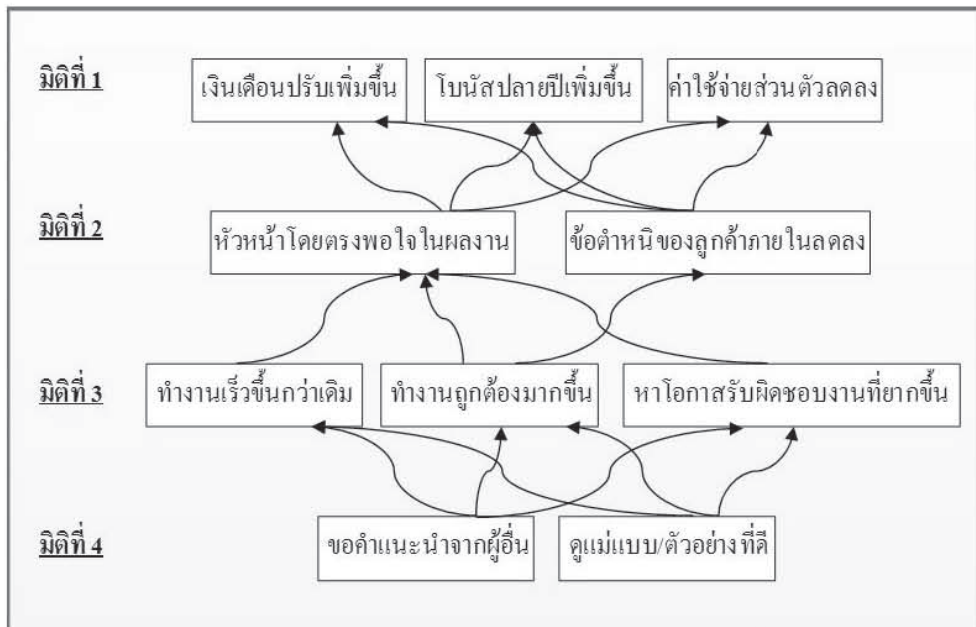


ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าเป้าหมาย
1. % เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น	10 % ต่อปี
2. % โบนัสที่เพิ่มขึ้น	05 % ต่อปี
3. % ค่าใช้จ่ายที่ลดลง	10 % ต่อเดือน
4. จำนวนครั้งที่หัวหน้าตำหนิ	0 ครั้งต่อเดือน
5. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	0 ข้อต่อเดือน
6. จำนวนครั้งที่ส่งงานช้า	0 ครั้งต่อเดือน
7. จำนวนครั้งที่ทำงานผิดพลาด	0 ครั้งต่อเดือน
8. จำนวนงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น	2 งานต่อปี
9. จำนวนครั้งที่ขอคำแนะนำจากผู้อื่น เกี่ยวกับงานที่ยาก	2 ครั้งต่อเดือน
10. จำนวนแม่แบบที่ดีเป็นตัวอย่าง	2 คนต่อปี

ขั้นตอนที่ 3 เมื่อกำหนด KPIs และค่าเป้าหมายของ KPIs แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือการกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้มีการเก็บข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงว่าสามารถปฏิบัติได้จริงตาม

เป้าหมายที่กำหนดของ KPIs แต่ละข้อได้หรือไม่ และทำให้มีข้อมูลสำหรับใช้เป็นฐานในการตั้งค่าเป้าหมายใน KPIs ข้อเดิมของปีถัดไปได้ ดังตัวอย่างของคุณงามตา ต่อไปนี้





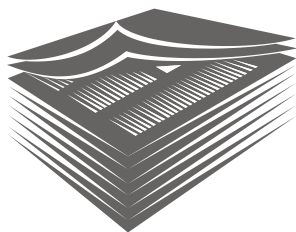
ตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs)	ค่าเป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
1. % เงินเดือนที่เพิ่มขึ้น	10 % ต่อปี	จัดทำสมุดบันทึกเงินเดือน
2. % โบนัสที่เพิ่มขึ้น	05 % ต่อปี	โบนัสเทียบกับปีที่แล้ว
3. % ค่าใช้จ่ายที่ลดลง	10 % ต่อเดือน	จัดทำสมุดบันทึกค่าใช้จ่ายประจำเดือน
4. จำนวนครั้งที่หัวหน้าตำหนิ	0 ครั้งต่อเดือน	จดบันทึกข้อตำหนิของหัวหน้าทุกครั้ง
5. จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้าลดลง	0 ข้อต่อเดือน	จดบันทึกข้อร้องเรียนของลูกค้าทุกครั้ง
6. จำนวนครั้งที่ส่งงานช้า	0 ครั้งต่อเดือน	จัดทำตารางการรับและส่งมอบงาน
7. จำนวนครั้งที่ทำงานผิดพลาด	0 ครั้งต่อเดือน	จดบันทึกข้อผิดพลาดที่ต้องแก้ไขทุกครั้ง
8. จำนวนงานใหม่ที่เพิ่มขึ้น	2 งานต่อปี	ทำงานปัจจุบันให้เสร็จและอาสาทำงานใหม่ที่ยากขึ้นกว่าเดิม
9. จำนวนครั้งที่ขอคำแนะนำจากผู้อื่นเกี่ยวกับงานที่ยาก	2 ครั้งต่อเดือน	ขอคำแนะนำจากผู้อื่นในการทำงานใหม่ที่ได้รับมอบหมาย
10. จำนวนแม่แบบที่ดีเป็นตัวอย่าง	2 คนต่อปี	หาแม่แบบและคู่มือการทำงานของแม่แบบ



ขั้นตอนที่ 4 การติดตาม ทบทวน ตรวจสอบตนเองว่าปฏิบัติได้ตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดขึ้นหรือไม่ ด้วยการตรวจสอบผลงานของตนเองเปรียบเทียบกับ ค่าเป้าหมายของ KPIs ที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระยะ เช่น ทุกสัปดาห์ ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส และเมื่อครบรอบปีแล้ว ผู้เขียนเสนอแนะให้มีการทบทวน และปรับเปลี่ยนความคาดหวังในแต่ละมิติ โดยเริ่มจากขั้นตอนที่ 1 ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการทำงานโดยแยกตาม 4 มิติ โดยพิจารณาความคาดหวังของมิติทั้ง 4 เรื่องว่ายังคงเหมือนเดิมหรือไม่ ซึ่งความคาดหวังสามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมได้ หลังจากนั้นจึงพิจารณากำหนด KPIs และค่าเป้าหมายตาม KPIs ที่กำหนดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ค่าเป้าหมายของ KPIs ประสบความสำเร็จ

การจัดทำ Work Scorecard จึงเป็นเสมือนเครื่องมือการบริหารจัดการ (Management Tools) ที่ใช้

บริหารความสามารถของตนเอง เพื่อให้ตัวเราเองมีศักยภาพในการทำงานที่มากขึ้นในแต่ละปี และเมื่อตัวเราเองมีศักยภาพที่สูงขึ้น ย่อมนำไปสู่มูลค่าหรือคุณค่าที่มากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นการจัดทำ Balanced Scorecard จึงไม่ใช่เครื่องมือ การบริหารจัดการเฉพาะของผู้บริหารเท่านั้น บุคลากรทุกคนสามารถนำหลักการดังกล่าวนี้ มาประยุกต์ใช้ ในการบริหารชีวิตตนเอง เป็นการบริหารความสำเร็จของตนเอง ที่ไม่มีใครสามารถกำหนดให้เราได้ และผู้เขียนเชื่อว่าไม่มีใครที่ไม่อยากก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความก้าวหน้าในการทำงานจะเกิดขึ้นจากการขวนขวายการทำงานเชิงรุกด้วยการวางแผนชีวิตของตนเอง แผนงานจึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่ทำให้เรามีชีวิตที่สมดุล ชีวิตการทำงานที่ไม่เหน็ดเหนื่อย มีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน ผู้ได้เปรียบคือผู้ที่รู้ว่าวันนี้เราจะต้องทำอะไร เพื่อเป้าหมายหรือความฝันในอนาคต





ระบบราชการไทยกับประชากร Generation Y: แล้วเราจะดึงดูดเขาได้อย่างไร?

รองศาสตราจารย์ ดร. ศิรินันท์ กิตติสุขสถิต¹

การเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลกปัจจุบันมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งในส่วนของภาครัฐและการบริหารส่วนท้องถิ่นหลายภาคส่วน ได้มีการเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันโดยการนำแนวคิดใหม่ในการบริหารภาครัฐ เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อปฏิรูประบบ

ราชการให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และการให้บริการแก่ประชาชน

การสรรหาบุคลากรคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ โดยหลักการสร้างระบบการบริหาร ให้ทันสมัย ต้องอาศัยข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถสูง มีความริเริ่มที่สร้างสรรค์ และพร้อมที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน คุณสมบัติข้าราชการศักยภาพสูงนี้ หาได้ไม่ยากจากประชากรไทยรุ่นใหม่ที่เกิดมากับ

¹ รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล E-mail: prskt@mahidol.ac.th; dd14hn@hotmail.com



ความเพียบพร้อม และความลับสนตลอดจนความสงสัย “Why Generation” หรือเรียกขานกันว่า ประชากร Generation Y เรียกย่อว่า Gen Y

ประชากร Gen Y ส่วนใหญ่มีแบบฉบับเป็นของตัวเอง คิดเร็ว ทำเร็ว ปรับปรุงเร็ว ชอบความท้าทาย มีการศึกษาสูงขึ้น ให้ความสำคัญกับการจบปริญญาโท ไม่ค่อยเชื่อฟังผู้ใหญ่ มองว่าผู้ใหญ่มีความคิดล้าหลัง (ผู้ใหญ่ในที่นี้คือ ประชากรรุ่นพ่อแม่ที่เป็นประชากร Generation X เรียกเต็มคำว่า Extraordinary Generation เรียกย่อว่า Gen X เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2524 และ ประชากรรุ่นปู่ ย่า ตา ยาย ที่เป็นประชากรรุ่น Baby Boomers Generation เรียกย่อว่า Gen B เกิดระหว่าง พ.ศ. 2468 - 2507)

ประชากร Gen Y มีวิถีชีวิตที่ทันสมัย นิยมสื่อสารผ่านเทคโนโลยีที่ก้าวล้ำยุค เช่น BB หรือ Facebook เป็นต้น เมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรีในกลุ่มที่มีศักยภาพสูง จะมีโอกาสสูงในการเลือกงาน และมักเลือกที่จะทำงานในอาชีพที่ทันสมัย เงินเดือนสูง และมีความก้าวหน้าที่รวดเร็ว นอก

เหนือจากนี้ ยังชอบที่จะทำงานในอาชีพอิสระ (Freelance) เป็นเจ้าของธุรกิจส่วนตัว ประชากร Gen Y มีมุมมองว่า การทำงานในระบบราชการไม่ได้สะท้อนความเป็นประชากร Gen Y ระบบราชการเป็นระบบการทำงานที่เชื่องช้า มีขั้นตอนมากมาย ไม่ทันสมัย ไม่ท้าทาย และไม่ก้าวหน้า ยิ่งถ้าเป็นบัณฑิต Gen Y ที่มีศักยภาพสูง มีโอกาสหรือทางเลือกในการเข้าทำงานมาก การเข้ารับราชการก็จะยิ่งห่างไกลจากทางเลือก

การดึงดูดบัณฑิต Gen Y ที่มีศักยภาพสูงให้เข้าสู่ระบบราชการ จึงเป็นยุทธศาสตร์เร่งด่วน ศูนย์นักบริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. จัดให้มีทุนรัฐบาลที่เตรียมสร้างกำลังคนที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เข้าเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ โดยริเริ่มโครงการดึงดูดนิสิตนักศึกษาที่กำลังเรียนอยู่ในระดับปริญญาตรีปีที่ 3 เทอม 2 ของสถาบันการศึกษาในประเทศ มีผลการเรียนดี ศึกษาในวิชาที่กำหนด และยังเตรียมไปทางการศึกษาในระดับปริญญาโท หลังจากผู้รับทุนสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี



และบรรจุเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานที่เลือกไว้เป็นเวลา 2 ปี ทักษะที่ศึกษาต่อปริญญาโทนี้ สามารถเลือกศึกษาต่อได้ในมหาวิทยาลัยทั้งใน หรือต่างประเทศ นอกเหนือจากนี้ ผู้ได้รับทุนจะมีความมั่นคงในอาชีพราชการ ได้รับสวัสดิการตั้งแต่เริ่มทำงานจนถึงเกษียณ และสวัสดิการการรักษาพยาบาลยังคุ้มครองถึงบุคคลในครอบครัวของข้าราชการ **ข้อสำคัญ** ส่วนราชการที่เป็นภาคีเครือข่ายกับทุนนี้ ยังได้เตรียมแผนพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้รับทุน เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเติบโตสู่ระดับผู้บริหารองค์กรต่อไป

สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ทำการวิจัยประเมินความเป็นไปได้ของโครงการ พบว่าประชากร Gen Y ที่กำลังศึกษาอยู่ในชั้นปีที่ 3 และปีสุดท้ายของสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษาทั่วประเทศ ยืนยันว่า **การทำงานในระบบราชการไม่ได้สะท้อนความเป็นประชากร Gen Y** การทำงานในระบบราชการ ไม่ทำลายความสามารถ ซ้ำยังเป็นการบั่นทอนความท้าทาย แม้ว่าการรับราชการจะได้รับสวัสดิการที่ดี และคุ้มครองไปถึง

คนในครอบครัว และเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ แต่ประชากร Gen Y โดยเฉพาะผู้ที่มีศักยภาพสูง ก็จะเลือกทำงานอื่นที่ไม่ใช่การเข้ารับราชการ

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยชิ้นนี้พบว่า สิ่งดึงดูดที่โครงการสรรสร้างมาเพื่อบัณฑิต Gen Y ที่มีศักยภาพสูงนี้ สามารถดึงดูดความสนใจของประชากรกลุ่มนี้ได้ดีทีเดียว พวกเขาให้ความเห็นถึงสิ่งจูงใจในลำดับแรกๆ เกี่ยวกับการมีโอกาสได้รับทุนศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ และการรับราชการมีความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งสะท้อนว่า ประชากร Gen Y เห็นประโยชน์ที่จะได้รับมากกว่า เจตนาหลักของการรับราชการที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม

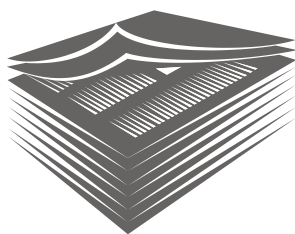
การดึงดูดบัณฑิต Gen Y ที่มีศักยภาพสูง เข้าสู่ระบบราชการ นอกเหนือจากต้องการส่งเสริมให้ระบบราชการมีการบริหารที่ทันสมัย เพื่อทันต่อการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันในตลาดโลกแล้ว การดึงดูดนี้ ต้องสร้างแรงบันดาลใจให้บัณฑิต Gen Y เกิดความต้องการร่วมไปกับอุดมการณ์ในการเข้ารับราชการ การสร้างแรงบันดาลใจ



เช่นนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ถ้าสามารถเข้าถึงแนวคิด ปรัชญา และวิถีชีวิตของ Gen Y ได้ก็จะไม่ใช่เรื่องยาก

ในยุคการสื่อสารไร้พรมแดนที่เป็นวิถีชีวิตของ Gen Y การสร้างภาพลักษณ์เพื่อดึงดูดการเข้ารับราชการของ

Gen Y ด้วยสื่อล้ำสมัย โดยสอดแทรกเนื้อหาข้าราชการ Gen Y ต้นแบบ ที่รับราชการด้วยระบบที่รวดเร็ว ทำทนาย และมีความก้าวหน้าทั้งของตนเองและเพื่อประโยชน์ของประเทศไทย น่าจะเป็นวิธีการดึงดูดที่ได้ผล





ก

ารสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานภาครัฐ

ดร. ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ¹

หากท่านได้ติดตามแนวความคิดในการบริหารงานภาครัฐใน 10 ปีที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าประเด็นการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานภาครัฐเป็นประเด็นสำคัญและมีความเข้มข้นมากขึ้นในการบริหารจัดการภาครัฐในยุคปัจจุบัน ดังจะเห็นได้จากการระบุไว้ในกฎหมายหลายฉบับ และปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ตลอดทั้งเป็นตัวชี้วัดบังคับ



ในการดำเนินงานของส่วนราชการต่างๆ ในการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น ตลอดทั้ง

¹ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



หน่วยงานอิสระต่างๆ เนื่องจากการดำเนินงานสร้างการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่สำหรับหน่วยงานภาครัฐของประเทศไทย และจากที่ผมได้มีโอกาสร่วมดำเนินงานสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการบริหารงานภาครัฐ พบว่าในหลายๆ หน่วยงานยังมีปัญหาในการดำเนินงาน และยังไม่เข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมพื้นฐานในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน และยังไม่เข้าใจว่าจะเริ่มดำเนินการอย่างไร บทความนี้เป็นกรนำเสนอแนวคิดค่านิยมพื้นฐาน และแนวทางการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อประกอบการพิจารณา กำหนดวิธีการในการดำเนินงานสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐของหน่วยงานต่อไป

แนวความคิดในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานภาครัฐ

การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ถูกนำมาเป็นตัวชี้วัดในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยในปัจจุบันนี้ จะเห็นได้ว่าได้รับอิทธิพล

เป็นอย่างมากจากแนวความคิดของสมาคมนานาชาติเพื่อการมีส่วนร่วมสาธารณะ (International Association for Public Participation หรือ IAP2) ดังจะเห็นได้จากการกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวดที่ 3 (CS5) ซึ่งระบุว่า ส่วนราชการจะต้องมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วม ในการบริหารราชการผ่านกระบวนการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เป็นการส่งเสริมระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน และได้กำหนดให้ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนมี 5 ระดับ ซึ่งก็เป็นแนวความคิดตรงๆ ที่คัดลอก และประยุกต์มาจาก IAP2 เช่นเดียวกัน (ดูรายละเอียดได้ในคู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐปีงบประมาณ พ.ศ. 2553)

แต่อย่างไรก็ตาม เท่าที่ได้ไปร่วมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการดำเนินงานของภาครัฐ ผมเห็นว่าการดำเนินงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ทราบเพียงระดับของการมีส่วนร่วมตามตัวชี้วัด ซึ่งผม



เห็นว่าเป็นระดับเทคนิค แต่ยังไม่ทราบ ว่าหลักคิดของการมีส่วนร่วม หรือที่ IAP2 เรียกว่า ค่านิยมหลัก (core value) ซึ่งเป็นสิ่งที่เขาแนะนำว่าจะ ต้องสร้างให้เกิดในหน่วยงาน เพื่อเป็น หลักยึดในการดำเนินงาน ซึ่งผมตีความ ว่า เป็นระดับจิตวิญญาณเลยครับ ผมขอพาท่านไปรู้จักค่านิยมหลักที่เขา กล่าวถึงก่อนเลยดีกว่านะครับ ค่านิยม หลักดังกล่าวมีอยู่ 7 ประการ ก็จะขอ ตีความตามลำดับครับ

ประการแรก การมีส่วนร่วมของ ประชาชน ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความ เชื่อที่ว่า ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการ ตัดสินใจดำเนินงานใดๆ ต้องมีสิทธิ์ที่จะ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการ ตัดสินใจดำเนินงาน กล่าวง่ายๆ ก็คือ ส่วน ราชการต้องคำนึงถึงสิทธิ์ของประชาชน ในการเข้าร่วม ค่านิยมในข้อนี้มีเขียน ไว้ในรัฐธรรมนูญไทย พ.ศ. 2550 ด้วย ครับ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตอกย้ำ ว่าประชาชนมี “สิทธิ์”

ประการที่สอง การมีส่วนร่วมของ ประชาชน หมายรวมถึง การสัญญาว่า ข้อคิดเห็นของประชาชนที่ได้แสดงไว้ จะส่งผลต่อการตัดสินใจ ในค่านิยม

ข้อนี้เป็นการย้ำเตือนว่า การดำเนินงาน จะต้องยึดเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่มี “เสียง”

ประการที่สาม การมีส่วนร่วมเป็น การส่งเสริมการตัดสินใจ ที่ยั่งยืนโดย การตระหนักรู้ และสื่อสารความต้องการ ผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ซึ่งรวมถึง ความต้องการ และผลประโยชน์ของ ผู้มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานให้ ทราบโดยทั่วกัน ในค่านิยมข้อนี้ คำนึงถึง ผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นของทุกฝ่าย เป็นการยืนยันว่าคนในสังคมนี้มีความ “เท่าเทียมกัน”

ประการที่สี่ การมีส่วนร่วมของ ประชาชน เป็นการแสวงหา และสนับสนุน การเข้ามา มีส่วนเกี่ยวข้องในการ ตัดสินใจดำเนินงาน ของผู้ที่ได้รับผล กระทบอย่างรุนแรง หรือผู้ที่มีความ สนใจในระดับสูง ในค่านิยมนี้เป็นการ ตอกย้ำ ให้คำนึงถึงความเดือดร้อนของ ผู้ได้รับผลกระทบว่าจะต้องให้ความสนใจ เป็น “พิเศษ” สำหรับผู้เดือดร้อน

ประการที่ห้า การมีส่วนร่วมของ ประชาชน ต้องการข้อคิดเห็นจากผู้ ที่มามีส่วนร่วมทุกคนในการกำหนดวิธี ในการมีส่วนร่วม ว่าเขาจะมีส่วนร่วม



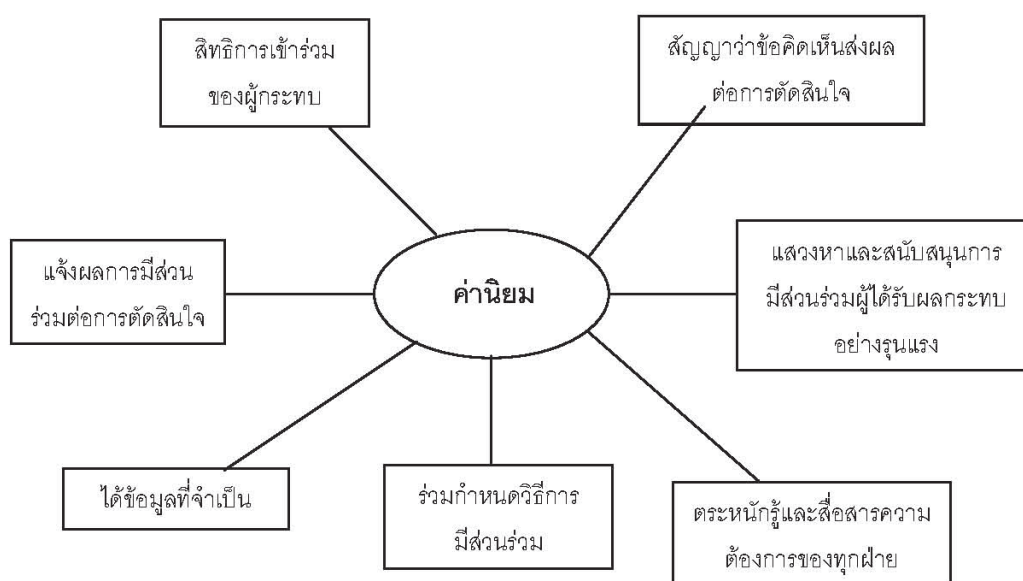
อย่างไร เป็นการตอกย้ำให้เห็นถึงความสำคัญของวิธีการมีส่วนร่วมที่ประชาชน “ถนัด” ในการมีส่วนร่วมมากที่สุด และ “สบายใจ” ที่สุด

ประการที่หก ในการสร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้สามารถเข้าร่วมได้อย่างเต็มขีดความสามารถ ผู้เข้าร่วมจะต้องได้รับข้อมูลในประเด็นที่จำเป็นสำหรับการมีส่วนร่วมแต่ละครั้ง นั่นก็หมายความว่า ประชาชนจะต้องได้รับข้อมูลที่ตรงประเด็น โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับประโยชน์ และผลกระทบตลอดทั้งกระบวนการ และทางเลือกดำเนินงานต่างๆ ทั้งนี้ข้อมูลจะต้องเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เป็นข้อมูลที่ “ดี” มีความถูกต้อง มิใช่ “ดูดี” เพราะข้อมูล

ที่ดีมักจะมีการ “หมกเม็ด” การให้ข้อมูลที่ดีจะเป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ประการที่เจ็ด ในการมีส่วนร่วม จะต้องแจ้งให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมได้รับทราบว่า ข้อคิดเห็นที่ผู้เข้ามามีส่วนร่วมได้ให้ไว้ ได้ส่งผลในการตัดสินใจอย่างไร

ทั้งนี้ค่านิยมหลักทั้ง 7 ประการมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้การตัดสินใจในการดำเนินงานที่ดีกว่า ซึ่งการตัดสินใจที่ดีกว่าดังกล่าว หมายถึงการสะท้อนผลประโยชน์ และข้อกังวลของผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ ค่านิยมดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้





จากค่านิยม 7 ประการที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น IAP2 ก็ได้กำหนดสิ่งที่เป็นต้นแบบในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนของการดำเนินงานภาครัฐของประเทศไทย ที่เรียกว่า Spectrum of Public Participation ผมยังมั่นใจกับคำว่า Spectrum อยู่ว่าจะแปลเป็นภาษาไทยอย่างไรดี เพราะตามพจนานุกรมแปลว่า แถบคลื่นการสั่นทางแม่เหล็ก

เป็นระดับของการมีส่วนร่วมที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจน้อยที่สุด และเพิ่มมากขึ้นไปทางด้านขวาของแผนภาพตามลำดับ และการเสริมอำนาจของประชาชนเป็นระดับการมีส่วนร่วมที่ส่งผลกระทบต่อการตัดสินใจสูงสุด ทั้งนี้ หากจะมองในแง่ของอำนาจของประชาชนในการมีส่วนร่วมเพื่อการตัดสินใจ อำนาจของประชาชนก็จะมี



ไฟฟ้าที่เกิดจากการหักเหของแสงสีขาว ในที่นี้ผมจะขอแปลว่าแถบระดับการมีส่วนร่วมนะครับ คลื่นที่ว่านี้เป็นคลื่นที่มีทิศทางที่ชี้ให้เห็นถึงการเพิ่มขึ้นของผลกระทบการตัดสินใจ ในการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยจะมีลักษณะที่เป็นจากน้อย (ซ้าย) ไปหามาก(ขวา) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ดังแผนภาพด้านล่าง

จากแผนภาพจะเห็นว่าระดับของผลกระทบในการมีส่วนร่วมต่อการตัดสินใจดำเนินงานเพิ่มขึ้นเป็นระดับ จากซ้ายไปขวา กล่าวคือ ระดับผลกระทบต่อการตัดสินใจในระดับการให้ข้อมูล

มากขึ้นจากซ้ายไปขวาเช่นเดียวกัน

หากจะดูเพียงแผนภาพก็คงจะยังไม่มีความชัดเจนอยู่เช่นเคย ผมจะขอพาท่านไป ทำความรู้จักกับระดับของการมีส่วนร่วมของ IAP2 ก่อนนะครับ ทั้งนี้ ระดับการมีส่วนร่วมทั้ง 5 ระดับ เป็นการแปลมาจากภาษาอังกฤษ การแปลของหลายสำนัก ก็แตกต่างกันในการใช้คำ ผมขอเป็นว่าใช้คำตามคู่มือของ สำนักงาน ก.พ.ร.

ระดับให้ข้อมูล (inform) มีเจตนา รมณ์เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ประชาชนรับทราบในประเด็นที่จะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน และ



ตรงกับวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ข้อมูลดังกล่าว จะต้องช่วยให้ผู้เข้ามามีส่วนร่วมได้เข้าใจถึงปัญหา ทางเลือกในการดำเนินงาน โอกาสในการดำเนินงาน และแนวทางการแก้ไขปัญหา โดยหลักยึดของการมีส่วนร่วมในระดับนี้ คือ ประชาชนจะต้องรับทราบข้อมูล ข่าวสาร เทคนิคที่ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น เอกสารแจกจ่าย เว็บไซต์ การเยี่ยมชมในสำนักงาน เป็นต้น

ระดับปรึกษาหารือ (consult) มีเจตนารมณ์เพื่อรับทราบข้อคิดเห็น หรือเสียงสะท้อนของประชาชนต่อข้อมูลที่ได้รับทราบ ซึ่งอาจจะเป็นบทวิเคราะห์ ทางเลือก หรือการตัดสินใจของประชาชน ในประเด็นนั้นๆ โดยมีหลักยึดของการมีส่วนร่วมในระดับนี้ คือ ประชาชนต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร จะรับฟัง รับทราบข้อกังวล ความคาดหวังของประชาชน และจะแจ้งให้ประชาชนทราบว่า ข้อคิดความเห็นของประชาชน จะส่งผลต่อการตัดสินใจดำเนินงานอย่างไร เทคนิคที่ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น การจัดให้มีการเสนอข้อคิดเห็นสาธารณะ การประชุม

กลุ่มย่อย การสำรวจ หรือ การประชุม ประชาคม เป็นต้น

ระดับเข้ามาเกี่ยวข้อง (involve) มีเจตนารมณ์เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ข้อกังวล ความคาดหวังที่ได้รับฟัง และรับทราบมา มีความเข้าใจที่ตรงกัน ในระดับนี้เป็นกระบวนการที่หน่วยงานจะต้องพบ และสัมผัสกับประชาชนโดยตรง โดยในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ยึดหลักว่า ข้อกังวล ความคาดหวังของประชาชน จะต้องส่งผลไปยังทางเลือกในการดำเนินงาน ข้อคิดความเห็นของประชาชนจะส่งผลต่อการตัดสินใจดำเนินงานอย่างไร และส่วนเทคนิคในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมประเด็นข้อคิดเห็น เป็นต้น

ระดับร่วมมือ (collaborate) มีเจตนารมณ์เพื่อร่วมมือกับประชาชน ในการพัฒนาทางเลือกของการดำเนินงาน และการบ่งชี้ถึงทางเลือก ที่มีความเหมาะสมในแต่ละประเด็นของการตัดสินใจดำเนินงาน โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ยึดหลักว่า หน่วยงานจะแสวงหาข้อแนะนำ และนวัตกรรมจากประชาชน เพื่อกำหนดแนวทาง



การดำเนินงาน โดยข้อแนะนำ และนวัตกรรมที่ได้จากประชาชน จะนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินงานที่เป็นไปได้มากที่สุด เทคนิคที่ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น การตั้งคณะที่ปรึกษาภาคประชาชน การสร้างข้อตกลงสาธารณะ หรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ระดับเสริมอำนาจ (empower) มีเจตนารมณ์เพื่อให้การตัดสินใจขั้นสุดท้าย เป็นอำนาจของสาธารณะ หรือของประชาชน โดยการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ ยึดหลักว่า หน่วยงานจะดำเนินงานตามที่ประชาชนตัดสินใจ เทคนิคที่ใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมในระดับนี้ เช่น การตั้งคณะกรรมการตัดสินใจภาคประชาชน การลงมติ หรือการตัดสินใจด้วยระบบตัวแทน เป็นต้น

หากท่านจะสังเกตแนวคิด การแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐของ IAP2 จะเห็นได้ว่าเป็นแนวคิดการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อ “สนับสนุนการตัดสินใจดำเนินงานของหน่วยงานเท่านั้น” แต่ผมเห็นว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องไปไกลกว่าการตัดสินใจ นั่นคือ

จะต้องไปถึงระดับความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกันครับ

การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในระดับความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน

การมีส่วนร่วมของประชาชน ในระดับความรู้สึกที่เป็นเจ้าของร่วมกัน ผมเห็นว่าเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมมากกว่าการตัดสินใจ และจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมที่สำคัญ 5 ร่วมได้แก่ ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมใช้ประโยชน์ และร่วมเป็นเจ้าของ

การร่วมใจ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะต้องสร้างให้เกิดก่อน ทั้งการร่วมใจภายในหน่วยงานและการร่วมใจจากภายนอก ซึ่งผมหมายถึงภาคประชาชน การร่วมใจนี้ เริ่มต้นจากการมีประเด็นที่จะต้องกังวลใจร่วมกัน หรือข้อห่วงใยร่วมกัน ในเมื่อข้อกังวลใจร่วมกันเกิดขึ้น ก็จะเป็นแรงผลักดันให้หน่วยงาน ต้องผลักดันให้เป็นข้อกังวลในระดับสาธารณะ เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จังหวัดเชียงใหม่ เทศบาลตำบลพนา จังหวัดอำนาจเจริญ และเทศบาลเมืองเขาสามยอก



จังหวัดลพบุรี กังวลว่าจะไม่มีสถานที่
ทิ้งขยะในระยะเวลาอันสั้น จึงแจ้งให้
ประชาชนทราบถึงสถานการณ์ และมี
ข้อกังวลใจร่วมกัน เมื่อองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นดังกล่าวเชิญประชุมประชาคม
เพื่อหารือประชาชน จึงให้ความสนใจ
มาร่วมประชุมจำนวนมาก

การร่วมคิด จากการที่ประชาชน
มีใจที่ร่วมกัน หรือข้อกังวลร่วมกัน เป็น
แรงจูงใจ ที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม
เพื่อร่วมคิดพิจารณาหาทางเลือกในการ
ดำเนินการ และมีการปรึกษาหารือ
ตลอดทั้งการตัดสินใจในการดำเนินงาน
ว่า เลือกแนวทางใด จากตัวอย่างของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 แห่งที่ได้กล่าว
แล้วข้างต้น ได้มีการประชุมประชาคม
ตกลงกันว่าจะต้องลดขยะ ณ แหล่ง
กำเนิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชน
ด้วยการคัดแยกขยะออกจาก สิ่งที่มี
ใช้ขยะ โดยที่ขยะต้องมีคุณลักษณะ
อย่างใดอย่างหนึ่งใน 3 อย่าง ได้แก่
ใช้ไม่ได้อีก เป็นพิษ และติดเชื้อ โดย
ขยะจะต้องจัดเก็บไว้อย่างมิดชิด และ
ท้ายสุดจะต้องถนอมถึงขยะออกจาก
ชุมชน ให้เป็นชุมชนปลอดถึงขยะ แต่
ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมารับขยะ

(จริง) ตามระยะเวลาที่กำหนด (การ
ดำเนินการในช่วงนี้ อาจเทียบระดับได้
กับแนวคิดของ IAP2 ที่เน้นกระบวนการ
การตัดสินใจ)

การร่วมทำ หลังจากที่ได้มีการ
ปรึกษาหารือ และตัดสินใจในแนวทาง
ดำเนินการแล้ว ทั้งหน่วยงานภาครัฐ
และประชาชนร่วมมือกันดำเนินงาน
ตามแนวทางที่ได้ตัดสินใจ และตกลง
ดำเนินการระหว่างการทำ หากมี
ปัญหา หรืออุปสรรคในการดำเนินงาน
ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคประชาชน
จะต้องร่วมมือกันหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
ตามตัวอย่างองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นที่ได้กล่าวข้างต้น ประชาชน
ร่วมกันคัดแยกขยะ และไม่ผลิตขยะ
ออกสู่สาธารณะ และท้ายที่สุดประชาชน
ได้คำนึงถึงขยะให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น ทำให้เป็นชุมชนไร้ถึงขยะ มี
ภูมิทัศน์ที่น่ามอง และกลายเป็นชุมชน
ที่สะอาด

ร่วมใช้ประโยชน์ การดำเนินงาน
เมื่อสำเร็จแล้ว ประชาชนต้องสามารถ
ใช้ประโยชน์ร่วมกัน หรือใช้เป็นประโยชน์
แก่ส่วนรวมที่ประชาชนมีสิทธิ และ
โอกาสที่จะใช้ประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

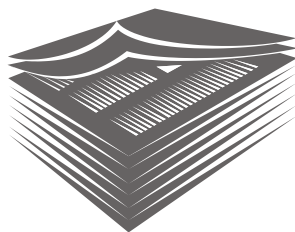


จากกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวอย่าง ประชาชนมีถนนและชุมชนที่สะอาด เมื่อยกถังขยะออกไป ก็เป็นการคืนพื้นที่สำหรับทางเดิน และผิวการจราจร ตลอดทั้งสวนสาธารณะให้ประชาชนได้ใช้ร่วมกัน แทนแนวทางเดิมซึ่งกันที่ไว้ตั้งถังขยะ และกีดกันทางเท้า และทางจราจร

สุดท้ายร่วมเป็นเจ้าของ การที่ประชาชน และหน่วยงานของรัฐได้มีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขข้อกังวลเดียวกัน เมื่อทำสำเร็จแล้วใช้ประโยชน์ร่วมกัน ก็เกิดความภาคภูมิใจร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของเป็นความรู้สึกหวงแหนที่จะต้องรักษาสิ่งที่สร้างขึ้นเอาไว้ร่วมกัน กรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวอย่าง หลังจากที่ประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ทำให้ชุมชนเป็นชุมชนปลอดภัยซึ่งยากลำบากต้องฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคนานา ประการ ก็มีความรัก

ในสิ่งที่ได้ดำเนินงาน จนเกิดผลสำเร็จ นอกจากนั้น องค์กรปกครองท้องถิ่นดังกล่าว ได้รับรางวัลดีเด่นในการดำเนินงานในระดับประเทศ ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจร่วมกันเพิ่มมากยิ่งขึ้น จากที่ผมได้มีโอกาสสัมผัสกับประชาชนในท้องถิ่นดังกล่าว เขากล่าวเป็นเสียงเดียวกันว่า จะรักษาสิ่งที่เขาสร้างขึ้นให้คงอยู่ และขยายแนวคิดนี้ออกไปให้แพร่หลาย ความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมสามารถรับรู้ได้จากการที่ชุมชนสามารถลุกขึ้นมาบรรยายสรุปให้คณะผู้ไปเยือนได้อย่างฉะฉาน และภาคภูมิใจครับ

ผมว่าการมีส่วนร่วมใน 5 ระดับของ IAP2 ที่ปัจจุบันส่วนราชการต้องทำถึงระดับที่ 3 คือการเข้ามาเกี่ยวข้องนั้น เป็นเพียงกระฉีกของการสร้างการมีส่วนร่วมครับ ความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของของประชาชนในการดำเนินงานภาครัฐ คือ “แก่น” ที่เราจะต้องร่วมกันสร้างให้ได้





รางวัลแห่งความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

การส่งเสริมการสร้างระบบราชการแบบมีส่วนร่วม

(Meaningful Public Participation)

ของจังหวัดสมุทรสงคราม

สุนี อัครสุวรรณกุล¹

1. บทนำ

เมื่อวันศุกร์ ที่ 30 เมษายน 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพระปกเกล้า ได้จัดพิธีมอบรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” ซึ่งจังหวัดสมุทรสงคราม โดยนายประภาศ บุญยินดี ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงครามเข้ารับมอบรางวัล “ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม” ประจำปี พ.ศ. 2552



“ระดับดีเยี่ยม” (โดยได้คะแนนเต็ม 100 คะแนน เพียงจังหวัดเดียวในประเทศไทย) จาก นายวีระชัย วีระ

¹ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงานจังหวัดสมุทรสงคราม



เมธีกุล รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพมหานคร

“รางวัลความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด” จะช่วยเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้บริหารทุกระดับ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนของจังหวัดที่มีความพยายามในการปฏิบัติงาน และพัฒนาราชการ โดยการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นอย่างแท้จริง และจะผลักดันให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน อันจะเป็นแบบอย่างที่ดี ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และขยายผลในวงกว้างสำหรับการพัฒนาระบบการทำงานของราชการต่อไป พร้อมทั้งนำมาซึ่งความภาคภูมิใจแก่ทุกภาคส่วนร่วมกัน โดยเฉพาะกับประชาชนชาวจังหวัดสมุทรสงคราม พร้อมทั้งคำถามที่ว่าเราจะต้องรักษาความสำเร็จอันมีค่านี้ให้คงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนได้อย่างไร

รางวัลอันทรงเกียรติ และมีคุณค่ายิ่งที่จังหวัดได้รับนี้ เกิดขึ้นโดย

สำนักงาน ก.พร. ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ได้ดำเนินโครงการส่งเสริมการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้เกิดต้นแบบที่ดี ในการสร้างระบบ และพัฒนารูปแบบการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัดที่สามารถตอบสนอง ได้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการสนับสนุน และขยายผลการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ให้เกิดขึ้นในระดับจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภายหลังจากที่ประเทศไทย ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือความพยายามสร้าง และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากประชาชน ในการทำงานของภาครัฐ ซึ่งเห็นได้ชัดจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551 – 2555) ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 กำหนดให้มีการปรับปรุงแบบการทำงาน ให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ แสวงหาความร่วมมือ และสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ



ร่วมดำเนินการ ร่วมรับประโยชน์ และตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และเป็นไปในกรอบการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี (Good Governance)



2. เกณฑ์ และแนวทางในการตรวจประเมิน

การประเมินการมีส่วนร่วมในการบริหารราชการระดับจังหวัดสามารถพิจารณาได้จากหลายแนวทาง ทั้งในแง่ของประเภทและมิติของตัวชี้วัด และจากกรอบแนวคิดในการประเมินผล สำนักงาน ก.พ.ร.ได้แบ่งประเภทการวัดการมีส่วนร่วม ได้ 4 ประเภท และ 5 มิติ ดังนี้

2.1 ประเภทการวัดการมีส่วนร่วม 4 ประเภท คือ

1. หลักการมีส่วนร่วม

เป็นเกณฑ์การพิจารณาที่เน้น

การประเมินภาพกว้าง ในระดับการดำเนินนโยบายของจังหวัด ว่าได้นำหลักการ เรื่อง การมีส่วนร่วมมาใช้ในการวางหลักการอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาที่ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. วิธีการดำเนินการของจังหวัด

เป็นเกณฑ์การพิจารณาที่เน้นการประเมินกระบวนการที่ใช้ในระหว่างการดำเนินการภายในของจังหวัด ว่าได้นำหลักการ เรื่อง การมีส่วนร่วม มาใช้ในการดำเนินการของจังหวัดอย่างไรบ้าง โดยพิจารณาเรื่องแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม หลักธรรมาภิบาล การบริหารแบบใหม่ หลักการบริหารแบบพหุภาคี การสร้างเครือข่าย

3. ตัวอย่างโครงการของการดำเนินงานที่เห็นเป็นรูปธรรม

เป็นเกณฑ์การพิจารณาที่เน้นการประเมินภาพกว้าง ในระดับการดำเนินนโยบายของจังหวัด ว่าได้นำหลักการ เรื่อง การมีส่วนร่วมมาใช้ในการดำเนินโครงการ กิจกรรมที่เห็น



เป็นรูปธรรมอย่างไรบ้าง โดยพิจารณา
ที่ระดับการมีส่วนร่วม รูปแบบการมี
ส่วนร่วม การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
และความต่อเนื่องของโครงการ

4. กระบวนการมีส่วนร่วม ร่วมในการจัดทำแผนจังหวัด

เป็นเกณฑ์การพิจารณา
ที่เน้นการประเมินกระบวนการมีส่วนร่วม
ในการจัดทำแผนจังหวัดทั้งในเรื่อง
การเริ่มการจัดทำแผน กระบวนการ
ประชุม ความเป็นผู้นำของผู้ว่าราชการ
จังหวัด รวมทั้งการปรับแก้แผน
ของผู้ว่าราชการจังหวัด

2.2 มิติการวัดการมีส่วนร่วม 5 มิติ

ในแต่ละประเภทของ
ตัวชี้วัด จะมีการพิจารณาแยกออกเป็น
5 มิติ คือ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
และข้าราชการในระดับจังหวัด
2. ความยั่งยืนของการ
ดำเนินงานที่เป็นรูปธรรม
3. การกำหนดประเด็น
สาธารณะที่จะดำเนินการ ซึ่งต้องเป็น
ประเด็นของจังหวัด และต้องมีความ
ชัดเจน
4. การกำหนดกลุ่มผู้มี

ส่วนได้ส่วนเสีย (Steak Holder)

5. กระบวนการมีส่วนร่วม

3. แนวทางดำเนินการตรวจ ประเมิน

จากกรอบแนวคิดในการประเมิน
ที่กำหนดไว้ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 4
ประเภท และ 5 มิติ นั้น มีขั้นตอนการ
ประเมิน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ประเมินจากใบสมัคร
2. ประเมินโดยผู้ประเมินในพื้นที่
3. ประเมินโดยกรรมการกลาง
4. ประเมินเพื่อคัดเลือกเฉพาะ
รางวัลดีเยี่ยม โดยกรรมการ และอนุ
กรรมการ ก.พ.ร.
5. การประชุมร่วมกรรมการกลาง
และอนุกรรมการ ก.พ.ร. เพื่อตัดสิน
รางวัล

4. เกณฑ์คะแนนเชิงคุณภาพ คือ

รางวัลดีเยี่ยม : มีระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 90 : มีการดำเนินการ
ด้านการมีส่วนร่วมที่ดี ทั้งในด้าน
หลักการ ด้านวิธีดำเนินการ มีตัวอย่าง
กิจกรรมที่ดีเยี่ยม น่าสนใจ มีนวัตกรรมสูง
และชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ เป็นตัวอย่าง
แก่จังหวัดอื่นได้



รางวัลดี : มีระดับคะแนนอยู่ระหว่างร้อยละ 80 - 90 : มีการดำเนินการด้านการมีส่วนร่วมที่ดี ทั้งใน ด้านหลักการ ด้านวิธีดำเนินการ มีตัวอย่างกิจกรรมที่ดีพอสมควร สูงกว่ามาตรฐาน แต่ไม่ถึงระดับดีเยี่ยม

รางวัลชมเชย : มีระดับคะแนนอยู่ระหว่างร้อยละ 70 - 79 : มีการดำเนินการ ทุกด้านอยู่ในระดับมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับได้

5. จังหวัดสมุทรสงคราม เสนอ 3 โครงการ คือ

5.1 โครงการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน (กิจกรรมเทศกาลจัดงานผลไม้ จังหวัดสมุทรสงคราม : การแก้ไขปัญหาผลผลิตล้นจืดฤดูการผลิตปี 2551/2552 และการจัดงานวันส้มโอขาวใหญ่สมุทรสงคราม)

5.2 โครงการฟื้นฟู และพัฒนาตลาดน้ำบางน้อยบริเวณปากคลองบางน้อย (หมู่ที่ 8 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที)

5.3 โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพตามโครงการภูมิปัญญาแผ่นดิน ขยายผลสู่ปวงชนชาวไทยจังหวัด

สมุทรสงคราม ประจำปี 2552 (ณ บ้านสวนทุ่ง หมู่ที่ 7 ตำบลคลองเขิน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม)



6. ผลงานของจังหวัดสมุทรสงคราม : ระดับดีเยี่ยม

เอกลักษณ์โดดเด่นของจังหวัดสมุทรสงคราม มีการดำเนินการการมีส่วนร่วมแบบพหุภาคีที่โดดเด่น โดยจังหวัดใช้กระบวนการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และยึดถือ “ชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา”

7. วิธีดำเนินการ

7.1 หลักการบริหารราชการภายในจังหวัด

ผู้ว่าราชการจังหวัดสมุทรสงครามเป็นผู้มีทัศนคติบวกต่อการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และยึดถือ “ชุมชนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” โดยที่ทางราชการต้องตอบ



สนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลตามแนวทางกระแสพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลปัจจุบันที่ได้พระราชทานในวโรกาสต่างๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะในความเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช โดยเปิดโอกาสให้ ประชาชน แสดงความคิดเห็น เสนอปัญหาและความต้องการได้โดยตรง โดยกำหนดกลไก/ช่องทางในการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมได้แก่ โอกาสที่ผู้ว่าราชการจังหวัดลงพื้นที่เยี่ยมเยียนประชาชน ซึ่งมีกำหนดการชัดเจน สัปดาห์ละ 3 วัน หมุนเวียนไปครอบคลุมพื้นที่จังหวัด และการเสนอผ่านหัวหน้าส่วนราชการ/ผู้แทนที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารมีความเอาใจใส่อย่างจริงจัง ด้วยการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้เป็นผลสำเร็จ พร้อมทั้งรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ว่าราชการจังหวัดโดยตรงภายใน 15 วัน รวมทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดจะเสนอผลการแก้ไขปัญหา

ต่างๆ ต่อประชาชนผ่านรายการ “ผู้ว่าฯ พบประชาชน” ทุกสัปดาห์อย่างสม่ำเสมอ



7.2 ผู้ว่าราชการจังหวัด มีบทบาทในการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ

ผู้ว่าราชการจังหวัดได้จัดทำโครงการผู้ว่าราชการจังหวัดออกเยี่ยมเยียนประชาชนในพื้นที่สัปดาห์ละ 3 วัน โดย :-

- ออกพบปะเยี่ยมกลุ่มเกษตรกร /กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/กลุ่มสตรีแม่บ้าน และกลุ่มส่งเสริมอาชีพต่างๆ โดยสลับกันไปในทุกหมู่บ้าน และทุกชุมชน หมุนเวียนกันทั้ง 3 อำเภอ ตลอดระยะเวลาที่ผู้ว่าราชการจังหวัดรับราชการอยู่ในพื้นที่จังหวัดสมุทรสงครามเป็นเวลา 1 ปี 8 เดือน และรวมถึงสมัยครั้งที่เคยดำรงตำแหน่งรองผู้ว่า



ราชการจังหวัดสมุทรสงคราม ทุกครั้งที่ลงพื้นที่ จะสอบถามสภาพความเป็นอยู่ ปัญหาชาวบ้าน และชี้แนะวิธีการให้ชาวบ้าน ชุมชน กลุ่มเกษตรกร ให้ร่วมกันสำรวจสภาพปัญหา และความต้องการที่อยากให้ทางราชการสนับสนุน ซึ่งก็คือ การส่งเสริมให้ใช้เวทีประชาคมหมู่บ้านในพื้นที่นั่นเอง

- เมื่อพบปะ พูดคุย สอบถามแล้ว กลุ่มเกษตรกร/กลุ่มวิสาหกิจชุมชน/กลุ่มสตรีแม่บ้าน และกลุ่มส่งเสริมอาชีพต่างๆ ก็จะแจ้งปัญหาความเดือดร้อน และความต้องการที่แท้จริง ที่อยากให้ทางราชการได้ช่วยเหลือ ซึ่งถ้าเป็นโครงการเล็กๆ ก็จะผลักดันงบประมาณจากงบเหลือจ่ายให้ ถ้าเป็นปัญหาความต้องการด้านไฟฟ้า (เช่น ไฟฟ้าตก) หรือ น้ำประปาไม่ไหล ก็จะแจ้งหน่วยงานไฟฟ้า ประปา ในจังหวัดดำเนินการแก้ไขปัญหาในเบื้องต้น แต่ถ้าเป็นด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน ถนน สะพาน ก็จะแจ้งหน่วยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานโยธาธิการจังหวัด อบต. หรือนายอำเภอไปดำเนินการตรวจสอบสภาพข้อเท็จจริงในพื้นที่ แล้วประมาณราคา เสนอเพื่อ

พิจารณาจัดสรรงบประมาณดำเนินการ หรือนำเข้าสู่แผนพัฒนาจังหวัดต่อไป

นอกจากนี้ ได้จัดทำโครงการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข สร้างรอยยิ้มให้ประชาชน โดยบูรณาการทุกภาคส่วนทุกหน่วยงาน นำบริการไปมอบให้กับประชาชนในพื้นที่ เดือนละ 1 ครั้ง ตลอดจนจัดทำโครงการ “ผู้ว่าฯ พบประชาชน” ออกรายการทางสถานีโทรทัศน์เคเบิลทีวีของท้องถิ่น และออกรายการทางสถานีวิทยุกระจายเสียง กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี อีกแห่งหนึ่ง

สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จังหวัดสมุทรสงคราม ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่เกิดการตื่นตัวมีจิตสำนึกที่จะช่วยกันพัฒนาและรักษาสภาพพื้นที่ที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

7.3 ปัจจัยที่ส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของจังหวัดสมุทรสงคราม มีดังต่อไปนี้

1. จังหวัดมีการกำหนดข้อตกลงร่วมกัน ในการเปิดโอกาสให้ภาคราชการ และภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาในทุกระดับ



เริ่มตั้งแต่ แผนชุมชน แผนตำบล แผนท้องถิ่น แผนอำเภอ จนถึงแผนพัฒนาจังหวัด โดยมีคำสั่ง คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) คำสั่ง คณะกรรมการร่วมภาครัฐและเอกชนเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ (กรอ.) เป็นต้น ยึดหลัก ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมติดตามประเมินผล

2. ในการวางแผนเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาของจังหวัด ได้ใช้กระบวนการจัดทำเวทีประชาคมเป็นเครื่องมือ ซึ่งทำให้การพัฒนาและการแก้ไขปัญหาของจังหวัด มาจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง เช่น การจัดทำโครงการ ผวจ.เยี่ยมเยียนประชาชน ตามที่กล่าวไว้ในตอนต้นแล้ว

3. ให้การสนับสนุนงบประมาณเพื่อพัฒนา และแก้ไขปัญหาจากมติการจัดเวทีประชาคมครอบคลุมทุกพื้นที่

4. การสร้างแรงจูงใจ

โดยมอบรางวัล/ใบรับรอง/ใบประกาศเกียรติคุณ ด้านต่างๆ ให้กับภาคส่วนต่างๆ ทั้งภาคราชการ ภาคเอกชนและภาคประชาชนที่มีผลงานดีเด่นเป็น

จำนวนมากในที่ประชุมกรรมการจังหวัดเป็นประจำทุกเดือน

สำหรับกลไกในการเสริมสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม คือ

1. **ตระหนักและให้ความสำคัญ** ในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดประจำปีทุกระดับ และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร

2. **ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้** ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และแสดงความคิดเห็นในเวทีประชาคม รวมทั้งนำปัญหาความต้องการมาวางแผนเพื่อแก้ไข

3. **ได้ขอความร่วมมือให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับให้ความร่วมมือในการปฏิบัติราชการ/กิจกรรมของจังหวัด** รวมทั้งสนับสนุนงบประมาณด้วย

4. **มีการประชาสัมพันธ์** โดยใช้สื่อต่างๆ เป็นกลไกในการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจให้ความรู้แก่ประชาชนในจังหวัดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี

7.4 **การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม** สามารถดำเนินการให้เกิดความยั่งยืนได้โดย :

จังหวัดสมุทรสงครามเสนอ



โครงการ ทั้งสิ้น 3 โครงการ ดังที่ได้กล่าวข้างต้น เป็นโครงการที่เกิดจากการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ลงพื้นที่ในการตรวจเยี่ยม และรับฟังปัญหาของประชาชน เพื่อแก้ไขปัญหามาของประชาชนในพื้นที่ โดยจังหวัดได้ดำเนินการตามแนวทาง หลักเกณฑ์และวิธีการในการตรวจประเมิน ดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการ ในการดำเนินการวางแผน และดำเนินการตามแผนทุกขั้นตอน ตั้งแต่ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ และร่วมติดตามประเมินผล นับตั้งแต่จัดทำแผนชุมชน/แผนตำบล/แผนที่ท้องถิ่น/แผนอำเภอและแผนพัฒนาจังหวัดและกลั่นกรองโดย คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) ซึ่งมีภาคเอกชน และภาคประชาชน เป็นกรรมการร่วมอยู่ด้วย

2. ใช้กลไกการจัดเวทีประชาคมรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

นอกจากนี้ยังเปิดช่องทางให้ประชาชนเข้าร่วมติดตามตรวจสอบการทำงาน โดย

1. กำหนดให้ส่วนราชการ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารของทางราชการ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (คำสั่งจังหวัดฯ จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารฯ)

2. มอบหมายให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เปิดเว็บไซต์ของจังหวัด รับข้อเสนอแนะข้อร้องเรียนจากประชาชน ได้โดยตรง เช่น www.samutsongkhram.go.th และเว็บไซต์ของสำนักงานประชาสัมพันธ์จังหวัด คือ <http://Province.Prd.go.th/samutsongkhram>

3. ช่องทางร้องเรียนศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้รับ คือ

1. ปัญหาได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว ตรงกับสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชนในพื้นที่อย่างแท้จริง

2. ได้รับงบประมาณสนับสนุนดำเนินการอย่างทันท่วงที จากงบเหลือจ่ายของงบพัฒนาจังหวัด/งบประมาณของ อบต. หรือจากส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ตัวอย่างโครงการที่สร้างความยั่งยืนของการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม เช่น



- โครงการอนุรักษ์ และขยายพันธุ์สัตว์น้ำ (กุ้ง ปู ปลา) โดยเฉพาะการขยายพันธุ์กุ้งก้ามกรามเพื่อให้เป็นแหล่งผลิตกุ้งก้ามกรามในแม่น้ำแม่กลองที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทยและการปล่อยปูทะเล เป็นต้น

- ให้ความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์และขยายพันธุ์สัตว์น้ำ (กุ้ง ปู ปลา) แก่ประชาชน

- การแก้ไขปัญหาด้านการเกษตร (ล้นจี่/ส้มโอ)

- การรณรงค์การใช้ปุ๋ยชีวภาพปุ๋ยอินทรีย์ เป็นต้น

7.5 โครงการที่ดำเนินการและเป็นรูปธรรม มีรายละเอียด ดังนี้

1. โครงการส่งเสริมการผลิตสินค้าเกษตรที่ปลอดภัยได้มาตรฐาน
(กิจกรรมเทศกาลจัดงานผลไม้จังหวัดสมุทรสงคราม : การแก้ไขปัญหาผลผลิตล้นจี่ฤดูการผลิต ปี 2551/2552 และการจัดงานวันส้มโอขาวใหญ่สมุทรสงคราม) : เป็นโครงการที่ริเริ่ม โดยผู้ว่าราชการจังหวัด (นายประภาศ บุญยินดี) และภาคเอกชน เพื่อแก้ไขปัญหาผลผลิตการเกษตร (ส้มโอและล้นจี่) ฤดูกาลผลิต 2551/2552 ซึ่งจะมีผลผลิตออกสู่ตลาดจำนวนมาก ที่อาจทำให้เกิดปัญหาผลผลิตล้นตลาด และราคาตกต่ำ ซึ่งจะส่งผลให้เกษตรกรชาวสวนประสบความเดือดร้อน ดังนั้น จังหวัดจึงได้เตรียมการแก้ไขปัญหา โดยได้ประสานความร่วมมือ



ระหว่างภาครัฐ/เอกชน (ผู้ประกอบการ) และเกษตรกรชาวสวนร่วมบูรณาการการบริหารจัดการด้านการผลิตและการตลาดให้มีการรวบรวม ตลอดจนกระจายผลผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดและผู้บริโภค โดยมุ่งเน้นคุณภาพมาตรฐานของผลผลิต ปลอดภัยของผู้บริโภค และราคาเป็นธรรมต่อผู้เกี่ยวข้องทั้งระบบ ด้วยการรับผิดชอบตรวจสอบ รวบรวม คัดแยก จำหน่าย และกระจายผลผลิต แบ่งความรับผิดชอบตามพื้นที่ ทั้งนี้ อยู่ในการกำกับดูแลรับผิดชอบอย่างใกล้ชิดของผู้ว่าราชการจังหวัดผ่านกิจกรรมเทศกาลจัดงานผลไม้ จังหวัดสมุทรสงคราม และงานวันส้มโอขาวใหญ่สมุทรสงคราม



2. โครงการฟื้นฟู และพัฒนาตลาดน้ำบางน้อยบริเวณปากคลองบางน้อย (หมู่ที่ 8 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที) : เป็นโครงการที่จัดทำขึ้นโดยมีเจ้าภาพหลัก คือ อำเภอบางคนทีร่วมกับเทศบาลตำบลกระดังงา ที่กำหนดให้มีการพลิกฟื้นตลาดน้ำบางน้อยขึ้นใน วันเสาร์-อาทิตย์ ณ บริเวณปากคลองบางน้อย ต.กระดังงา อ.บางคนที เพื่อเป็นการส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ และสนับสนุนยุทธศาสตร์จังหวัดในด้านการส่งเสริมอนุรักษ์การท่องเที่ยวตามเส้นทางน้ำลำคลอง ฟื้นฟูวิถีชีวิตในอดีตของชาวคลองบางน้อย ให้เป็นแหล่งสืบทอดทางวัฒนธรรม และเป็นการส่งเสริมอาชีพ เพิ่มรายได้ด้วยการจำหน่ายสินค้าทางเรือ (ตลาดน้ำ) ตั้งแต่เวลา 10.00 น. - 21.00 น. ทุกวันเสาร์ - อาทิตย์

3. โครงการส่งเสริมและพัฒนาอาชีพตามโครงการภูมิปัญญาแผ่นดินขยายผลสู่ปวงชนชาวไทย จังหวัดสมุทรสงคราม ประจำปี 2552 (ณ บ้านสวนทุ่ง หมู่ที่ 7 ตำบลคลองเขิน อำเภอมืองสมุทรสงคราม) เป็นโครงการขยายผลความรู้จากศูนย์การ



ศึกษาการพัฒนาอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยบูรณาการการดำเนินการของ 4 หน่วยงาน คือ สำนักงานจังหวัด สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด และสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด ร่วมกันพิจารณาคัดเลือกพื้นที่บ้านสวนทุ้ง หมู่ที่ 7 ตำบลคลองเขิน อำเภอเมือง เป็นพื้นที่ดำเนินโครงการซึ่งผู้นำชุมชนและองค์กรชุมชนมีความเข้มแข็ง บริหารจัดการตนเองได้ดี มีอาชีพด้านการเกษตร (ปลูกมะพร้าว) เป็นหลัก และมีความประสงค์จะเปลี่ยนพันธุ์มะพร้าวเดิมเป็นพันธุ์มะพร้าวพันธุ์เตี้ย รวมทั้งมีแผนงานโครงการปลูกพืช 3 ระดับ โครงการปลูกพืชผักสวนครัวปลอดสารพิษโดยใช้น้ำหมักชีวภาพและปุ๋ยหมัก รวมทั้งเลี้ยงกบในคอนโด เลี้ยงปลากินพืชในร่องสวน อนุรักษ์พันธุ์กุ่มก้ามกราม

7.6 การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด โดยมีการจัดตั้งผู้แทนจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ข้าราชการ นักวิชาการ ภาค

ประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เป็นคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) และนำแผนฯ ไปรับฟังความคิดเห็นทุกภาคส่วน รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดนั้น ผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดได้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยไม่มีการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลครอบงำ/ชี้นำที่ประชุมแต่ประการใด รวมทั้งในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด มีความสอดคล้องกันตั้งแต่แผนชุมชน แผนตำบล แผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาอำเภอ มาสู่แผนพัฒนาจังหวัด ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นแผนที่จะช่วยในการสนับสนุนงบประมาณ และการนำไปสู่การปฏิบัติที่ตอบสนอง/แก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างจริงจัง โดยผู้ว่าราชการจังหวัดให้คำแนะนำ และเน้นย้ำทุกฝ่ายให้ร่วมมือและสนับสนุนโครงการพัฒนาจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัดให้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ มีขั้นตอน/กระบวนการในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ดังนี้ คือ การรับฟังปัญหาโดยจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นทั่วไปและ



จัดทำเวทีเฉพาะด้าน ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ปัญหาหรือความต้องการของประชาชน จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ดำเนินการตามแผนพัฒนาจังหวัด มีการติดตามประเมินผล และสรุปเพื่อรายงานผลต่อสาธารณชนผ่านสื่อท้องถิ่น เช่น รายการผู้ว่าฯ พบประชาชน ทางเคเบิลทีวีท้องถิ่นและวิทยุท้องถิ่น

8. ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมระดับจังหวัดของจังหวัดสมุทรสงคราม ตามผลการประเมินของสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า มีดังนี้

8.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ตลอดจน มีความรู้ ความเข้าใจการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเป็นอย่างดี และนำแนวคิดมาสู่กระบวนการการทำงานมีส่วนร่วมได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8.2 ข้าราชการมีความพร้อม ในการนำนโยบาย เรื่องการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมมาปฏิบัติ และมีความรู้ ความเข้าใจ ทำงานแบบมีส่วนร่วม

8.3 มีการใช้กระบวนการมีส่วนร่วมที่หลากหลาย และมีความ

เหมาะสมกับสภาพของพื้นที่ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

8.4 มีการใช้ฐานความรู้ และข้อมูลของพื้นที่ เป็นฐานในการจัดทำโครงการ และกระบวนการมีส่วนร่วม

8.5 ใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ ประชาชนเห็นชอบ และนำมาสู่การเกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและเป็นรูปธรรม

8.6 มีการเรียนรู้จากที่อื่น และมีการสร้างแรงจูงใจให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น การสนับสนุนจากรัฐฯ มีการนำความต้องการของประชาชนมาสู่เวทีสาธารณะ และมีการตอบสนองอย่างเป็นรูปธรรม คือ ยกกระบวนการมีส่วนร่วม

8.7 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนำข้อผิดพลาดในอดีตมาเป็นบทเรียน ซึ่งเป็นประเด็นในการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นในพื้นที่อื่น ๆ

8.8 มีการหาข้อตกลงร่วมกัน ด้วยการเสวนาด้วยการยกมือ

8.9 ประชาชนมีความเข้มแข็ง มีจิตสาธารณะ และตระหนักในการเข้ามามีส่วนร่วมกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน และเข้า



มาร่วมกันอย่างเต็มใจในทุกขั้นตอน

8.10 ประชาชนมีความศรัทธา และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีทัศนคติที่เป็นบวก เป็นการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

8.11 การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และชัดเจน ทำให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

8.12 มีศูนย์การเรียนรู้ ที่เป็นสถานที่ที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้

8.13 มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นประจำ เช่น มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกเดือน เวลา 18.00 น. ของวันจันทร์สิ้นเดือนที่ประชาชนจะมาประชุมกัน

8.14 มีเครือข่ายการทำงาน ที่มาจากทุกภาคส่วน

8.15 มีการขยายผลกิจกรรม ต่างๆ โดยใช้รูปแบบที่เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน

สรุป

จังหวัดสมุทรสงคราม เป็นจังหวัดที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดที่มีความเป็น

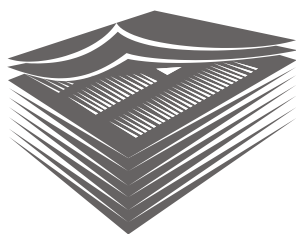
ผู้นำสูง กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยสามารถใช้แนวคิดการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การทำงานของข้าราชการ/บุคลากรในจังหวัดและเชื่อมโยง/บูรณาการกับความเข้มแข็งของภาคส่วนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีอยู่ในจังหวัด โดยกำหนดเป็นนโยบาย และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ทำให้สามารถทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา ร่วมกัน ซึ่งแสดงให้เห็นนวัตกรรมในการทำงานแบบมีส่วนร่วมที่เป็นระบบ และเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้ทันทั่วทั้งที่ประกอบกับภาคประชาชนมีความเข้มแข็ง มีการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมดำเนินการ แก้ไขปัญหา และพัฒนาร่วมกับภาครัฐมาโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากกรณีตัวอย่างในการดำเนินงานโครงการของจังหวัด ทั้ง 3 โครงการข้างต้น

จากบทสรุปนี้ สามารถตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องรักษาความสำเร็จอันมีค่านี้ ให้คงอยู่ต่อไปอย่างยั่งยืนได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่สำคัญกว่า นั่นคือ ความเข้มแข็งของ



เห็นส่วนการพัฒนาทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาค
ประชาชนที่จะต้องเดินเคียงคู่กัน ขาดกัน

ไม่ได้ ภายใต้พื้นฐานของความรู้
ความเข้าใจ และมุ่งผลักดันสู่วิสัยทัศน์
ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป





จังหวัดลำพูนกับรางวัลแห่งความเป็นเลิศ

ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมประจำปี พ.ศ. 2552

วิทยา สาระไชย¹

การบริหารราชการจังหวัดลำพูน ปี พ.ศ. 2552 จังหวัดลำพูน โดย ดร.ดิเรก ก้อนกลีบ ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน ได้รับคัดเลือกให้ได้รับรางวัลการบริหารราชการจังหวัดแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ.2552 ใน “ระดับดีเยี่ยม” ตามโครงการขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ของสำนักงาน ก.พ.ร. ร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งได้ดำเนินการคัดเลือก



จากผลงานและการตรวจเยี่ยมการดำเนินงานในพื้นที่ของจังหวัดต่างๆ ที่ส่งผลงานเข้าร่วมคัดเลือก

¹ นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ สำนักงานจังหวัดลำพูน

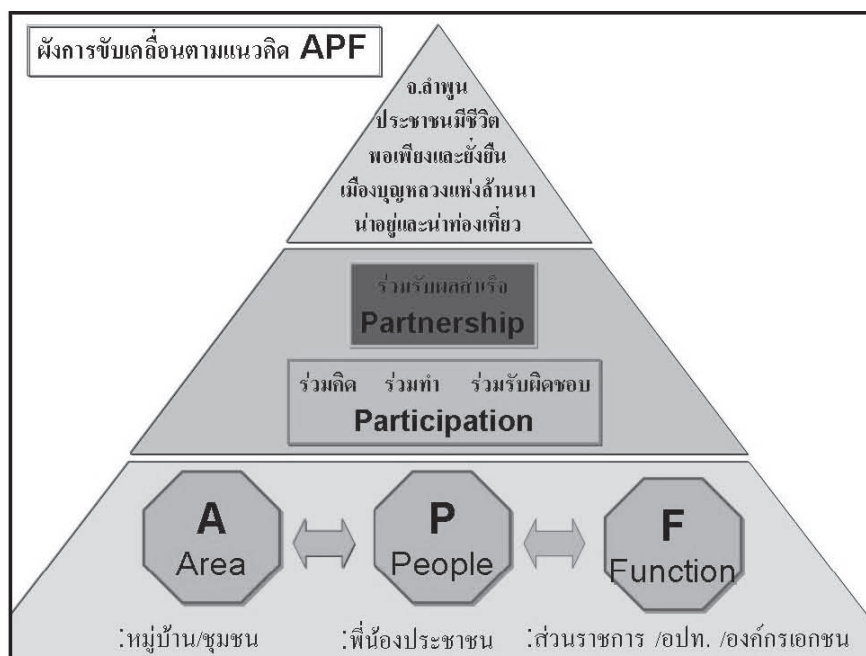


กรอบแนวคิดของการนำไปสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ใน “ระดับดีเยี่ยม”

ดร. ดิเรก ก้อนกลีบ ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน ยึดหลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมเน้นการสื่อสารสองทาง (Two ways communication) ผสมผสานกับทัศนคติในทางบวกที่มีต่อกระบวนการมีส่วนร่วม โดยการรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย ตั้งแต่พี่น้องประชาชน กลุ่มอาชีพ กลุ่มผู้ประกอบการ ผู้นำกลุ่ม ผู้นำท้องที่ ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร องค์กรภาคเอกชน ภาคราชการ ภายใต้แนวนโยบายของรัฐบาล ก.น.จ. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พ.ศ. 2551 (โดยเฉพาะการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากภาคีการพัฒนา ตามที่กฎหมายกำหนดในมาตรา 19) และนโยบายของกระทรวงมหาดไทย รวมทั้งการบริหารงานภายใต้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.บ.จ.) ที่มาจากภาคประชาสังคม และภาคเอกชน รวมทั้งคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่แต่งตั้งจาก

บุคคลที่ทำงานได้จริง เป็นที่ยอมรับของภาคราชการและประชาชน เข้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาและพัฒนาในสิ่งที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของพี่น้องประชาชน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการกำหนดแผนงาน/โครงการ และกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกการขับเคลื่อนที่ชัดเจน และการลดบทบาทภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม (devolution) จนได้รับรางวัลแห่งความเป็นเลิศ ด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม ประจำปี พ.ศ.2552 ใน “ระดับดีเยี่ยม” จากสำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันพระปกเกล้า





วิธีการบริหารราชการสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม

1. จัดทำกรอบแนวทางการขับเคลื่อนแบบมีส่วนร่วมในระดับจังหวัด ภายใต้แผนพัฒนาจังหวัด

เพื่อให้เกิดการรับฟังความคิดเห็น ปัญหา ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ภาคเอกชน เป็นไปอย่างกว้างขวาง นอกเหนือจากที่ระเบียบและกฎหมายกำหนดไว้ จึงจัดให้มีเวทีสาธารณะ (Public space) โดยผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูนได้จัดโครงการ “ฮอมแสบแบ่งหละปูน เมืองบุญหลวงล้านนา” ขึ้น เพื่อให้ประชาชน ได้มี

โอกาสตัดสินใจร่วมกับภาครัฐ เมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2551 โดยมีกลุ่มเป้าหมายรวมทั้งสิ้น 800 คน ทั้งจากหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัดและอำเภอ เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สมาชิกกลุ่มองค์กรเครือข่ายการพัฒนาในระดับตำบลและอำเภอ สมาชิกองค์กรภาคเอกชน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อระดมความคิดเห็นในการพัฒนาจังหวัด จากทุกภาคีการพัฒนาของจังหวัดลำพูน สรุปแนวทางการประกอบ การจัดทำแผนการพัฒนาจังหวัดให้สอดคล้องกับปัญหาความต้องการของประชาชนในจังหวัด และเป็นการเตรียม



การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัดและกลุ่มจังหวัด โดยให้ผู้เข้าร่วมโครงการระดมและนำเสนอความคิดเห็น ภายใต้กรอบแนวทางที่กำหนดไว้ 3 กรอบ คือ “สิ่งที่ดี สิ่งที่ต้องปรับปรุง และสิ่งที่ควรทำ”

ของประชาชน ซึ่งถือว่าเป็น ข้อตกลงในการทำงานแบบมีส่วนร่วมและถือเป็นทัศนคติทางบวกของผู้บริหารที่ยอมรับและผูกพันต่อกระบวนการมีส่วนร่วมในเวทีจังหวัดในการบริหารราชการ ทั้งนี้สามารถสรุปและ



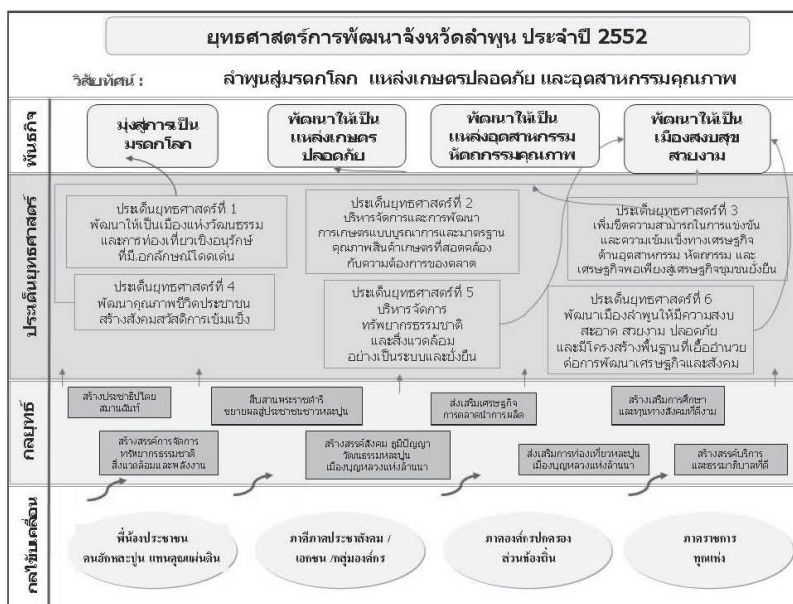
ผลจากการจัดโครงการดังกล่าว ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูนได้รับทราบปัญหา ความต้องการ ทิศทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการ

ขยายผลเป็นแนวทางการขับเคลื่อนแผนพัฒนาจังหวัด ภายใต้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดลำพูนแบบบูรณาการ จำนวน 8 กลยุทธ์ ดังนี้ 1) สร้าง



ประชาธิปไตยสมานฉันท์ 2) สืบสานพระราชดำริขยายผลสู่ประชาชนชาวลำพูน 3) สร้างเสริมการศึกษาและทุนทางสังคมที่ดีงาม 4) สร้างสรรค์สังคมภูมิปัญญาวัฒนธรรมหละปุ่นเมืองบุญหลวงแห่งล้านนา 5) สร้างสรรค์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและพลังงาน 6) ส่งเสริมเศรษฐกิจการตลาดนำการผลิต 7) ส่งเสริมการท่องเที่ยวหละปุ่นเมืองบุญหลวงแห่งล้านนา และ 8) สร้างสรรค์บริการ และธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งถือว่าเป็นกลยุทธ์และกิจกรรมที่พี่น้องประชาชนผู้มีส่วนได้เสีย เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดตั้งแต่เริ่มแรก

2. การขยายผลแผนพัฒนาและกลยุทธ์การพัฒนาจังหวัด เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ในพื้นที่ทุกอำเภอ โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อให้การพัฒนาได้ผลอย่างเป็นรูปธรรมในพื้นที่ทุกหมู่บ้าน โดยให้ความสำคัญกับคนของหมู่บ้านเป็นจุดชี้ขาดความสำเร็จของการดำเนินงาน ดร. ดิเรก ก้อนกลีบ ผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน จึงจัดทำโครงการ “คนฮักหละปุ่น แทนคุณแผ่นดิน” อาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน กลุ่มองค์กร ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานราชการ มาบูรณาการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จคือ เน้นการกระจายบทบาท





ภาระหน้าที่ให้ทุกภาคมีส่วนรับผิดชอบตามกลยุทธิ์ในการลดบทบาทของภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาหมู่บ้าน/ชุมชนของตนเอง

เพื่อให้โครงการดังกล่าวประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของการทำงานไว้ว่า “ส่งเสริมผลักดันให้คนลำพูนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความภาคภูมิใจในแผ่นดินถิ่นกำเนิด สามารถฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจโดยการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางการดำเนินชีวิต และส่งเสริมให้ประชาชนมีความรัก ความสามัคคี และจงรักภักดีต่อสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์”

จากเป้าหมายดังกล่าว ดร.ดิเรก ก้อนกลีบ ได้เชื่อมโยงนำปัจจัยนำเข้าที่ได้รับมาจากการระดมความคิดเห็นจากโครงการฮอมแฮง แป้งหละปุ่น เมืองบุญหลวงแห่งล้านนา มากำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน ภายใต้กรอบกิจกรรมหลักจำนวน 7 กิจกรรม เพื่อให้หมู่บ้าน/ชุมชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมขับเคลื่อนให้เหมาะสมกับสภาพ

ปัญหาอุปสรรค ศักยภาพและโอกาสที่แตกต่างกันของแต่ละหมู่บ้านเพื่อนำไปสู่ความเป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้

- 1) ด้านการขึ้นทะเบียนเป็นคนฮักหละปุ่น แทนคุณแผ่นดิน
- 2) ด้านการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน
- 3) ด้านการบริหารจัดการขยะของครัวเรือนและชุมชน
- 4) ด้านการบริหารจัดการเศรษฐกิจพอเพียงของครัวเรือนและชุมชน
- 5) ด้านการอนุรักษ์วัฒนธรรมลำพูน
- 6) ด้านการจัดทำหรือทบทวนแผนชุมชน
- 7) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ในหมู่บ้านและชุมชน

กลไกและการส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนโครงการฯ

กลไกการขับเคลื่อน ได้แต่งตั้งคณะทำงานฝ่ายต่างๆ โดยพิจารณาคัดเลือกผู้ที่ทำงานได้จริงและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งเป็นการถ่ายทอดส่งมอบงาน และทำงานแทนกัน และเพื่อเป็นการสร้างความไว้วางใจกันระหว่างข้าราชการและประชาชน ดังนี้



1) คณะทำงานขับเคลื่อนโครงการ “ขึ้นทะเบียนคนฮักหละปุ่นแทนคุณแผ่นดิน” โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดลำพูน เป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่ง ร่วมเป็นกรรมการ

มีหน้าที่ อำนวยความสะดวก ให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุนและส่งเสริมการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

2) คณะทำงานฝ่ายขับเคลื่อนโครงการ ในระดับตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน โดยมีนายอำเภอ เป็นประธาน หัวหน้าส่วนราชการอำเภอ ผู้แทนภาคประชาชน

มีหน้าที่อำนวยความสะดวก สนับสนุนส่งเสริมการขับเคลื่อนในระดับพื้นที่อำเภอ เป็นพี่เลี้ยง ประชาสัมพันธ์ แนะนำแนวทางการดำเนินงาน ให้แก่คณะทำงานฝ่ายปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล รวมทั้งรายงานปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขให้จังหวัดทราบ

3) คณะทำงานชุดปฏิบัติการระดับตำบล ได้แต่งตั้ง ปลัดอำเภอผู้ประสานงานประจำตำบล เป็นหัวหน้าคณะทำงาน และคณะทำงานร่วมจาก

ภาคประชาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) คณะทำงานฝ่ายปฏิบัติการ มอบหมายให้ข้าราชการ เจ้าหน้าที่แบ่งพื้นที่รับผิดชอบเป็นรายตำบล ได้แก่ ปลัดอำเภอผู้ประสานงานประจำตำบล พัฒนาการประจำตำบล เกษตรตำบล หัวหน้าสถานีอนามัยประจำตำบล ครู กศน. ปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใหญ่บ้าน ประธานชุมชน กรรมการหมู่บ้าน และ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่

โดยกำหนดให้มีหน้าที่สร้างความรู้ ความเข้าใจในระดับครัวเรือน ดำเนินกิจกรรมตามโครงการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยเน้นการสร้างความรักและสามัคคี ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมขึ้นทะเบียนเป็นคนฮักหละปุ่น แทนคุณแผ่นดิน สร้างวินัยในการออมโดยการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน

5) คณะทำงานฝ่ายตรวจติดตามการดำเนินโครงการ ระดับตำบล หมู่บ้าน/ชุมชน โดยมีปลัดจังหวัดลำพูน เป็นประธานคณะทำงาน ซึ่งจะต้องจัดทำแผนการตรวจติดตาม ให้คำปรึกษา



แนะนำแก่คณะทำงานและประชาชน

หลักการและแนวทางการขับเคลื่อนกิจกรรม 7 ด้าน

1. หลักการขึ้นทะเบียนแสดงเจตนารมณ์เป็น “คนชักหละปูน แทนคุณแผ่นดิน”

หลักการที่สำคัญในการแสดงเจตนารมณ์ในการสมัคร ขึ้นทะเบียนคนชักหละปูน แทนคุณแผ่นดิน ทุกฝ่ายได้มีความเห็นร่วมกันกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ที่มีความประสงค์ จะสมัครขึ้นทะเบียน ได้ทำความเข้าใจ และแสดงเจตนารมณ์โดยสมัครใจ เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน สร้างสรรค์พัฒนาให้ลำพูนเป็นเมืองแห่งความสงบสุข ร่มเย็น ให้สมกับเป็นเมืองบุญหลวงแห่งล้านนา ได้อ่านก่อนการขึ้นทะเบียน ดังนี้

1.1 ข้าพเจ้า มีความตระหนักและสำนึกอยู่เสมอว่าเป็นสมาชิกของหมู่บ้าน/ชุมชน มีความปรารถนาที่จะร่วมกันสร้างสังคมที่สงบสุข ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อยู่ร่วมกันด้วยความรัก ความผูกพัน รู้จักแบ่งปันและให้อภัยซึ่งกันและกันด้วยความสมานฉันท์

1.2 ข้าพเจ้า จะน้อมนำพระราชดำริ

ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องความพอเพียง พอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกันตนเอง โดยใช้ความรู้ คู่คุณธรรมเป็นเครื่องกำกับการดำเนินชีวิตร่วมกัน

1.3 ข้าพเจ้า จะเข้าร่วมในการประชุมของหมู่บ้าน/ชุมชน ในลักษณะที่เป็นเวทีประชาคม เพื่อการปรึกษาหารือ และการตัดสินใจร่วมกันเกี่ยวกับปัญหาและกิจกรรมอื่นๆ ของหมู่บ้าน/ชุมชน ทุกครั้ง

1.4 ข้าพเจ้า มีความปรารถนาที่จะจัดสรรงบประมาณทุกประเภท ที่หมู่บ้าน /ชุมชนได้รับจากทุกแหล่งมาสมทบกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20 เช่น งบประมาณโครงการ SML เป็นต้น

1.5 ข้าพเจ้า ตัดใจที่จะสร้างวินัยในการออมเพื่อตนเอง ครอบครัว และหมู่บ้าน /ชุมชน อย่างน้อย วันละ 1 บาท หรือเดือนละ 30 บาท หรือปีละ 356 บาทเพื่อสมทบเป็นกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน ที่กำหนดไว้ทุกประการ

2. หลักการสร้างความสมานฉันท์ในหมู่บ้าน/ชุมชน : มุ่ง



ปลูกจิตสำนึกความรัก สามัคคี และความสมานฉันท์ ยึดในสถาบันหลักของชาติ ดำเนินชีวิตในวิถีประชาธิปไตย โดยการขยายผลทางความคิด ผูกอบรมพัฒนาให้ความรู้และสร้างเครือข่ายจากผู้สมัครเป็นสมาชิกคนอีกหลายรุ่น แทนคุณแผ่นดิน

3. หลักการขับเคลื่อนกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน

เป้าประสงค์หลักคือ : ผู้กวินัยปลูกฝังนิสัยการออม ไม่ฟุ่มเฟือย ฟิ้นฟูสังคมเอื้ออาทร โอบอ้อมอารี ช่วยเหลือเกื้อกูล มีการดูแลความเป็นอยู่ซึ่งกันและกันของคนในชุมชน

วิธีการดำเนินงาน

1) ใครจะเป็นสมาชิกได้ : ทุกคนในครัวเรือน ไม่จำกัดอายุ เมื่อสมัครและฝากเงินตามกำหนด จะได้รับสิทธิในการดูแลจากกองทุน

2) เงินที่นำฝากทุกวัน/เดือนเป็นของใคร : สมาชิกจะร่วมออมเงินวันละ 1 บาท หรือเดือนละ 30 บาท ถือว่าเป็นเงินสะสมของผู้ออม จะไม่มีการเบิกจ่ายเพื่อนำมาใช้เป็นเงินสวัสดิการหรือค่าใช้จ่ายอื่นๆ แต่อย่างใด และจะคืนให้สมาชิกเต็มจำนวนเมื่อลาออก

โดยไม่มีดอกเบีย

3) ใครจะได้รับสิทธิในการดูแลจากกองทุนสวัสดิการ : สมาชิก ที่ฝากเงินออมครบ 1 ปี

4) เงินที่ใช้ในการดูแลสวัสดิการให้แก่คนในหมู่บ้าน/ชุมชน จะเอามาจากไหน : แหล่งที่มาหลักๆ มี 3 ทาง คือ ก. ดอกเบียจากเงินออมของสมาชิก ข. เงินที่ได้รับการสนับสนุนจากงบประมาณของ อบต. และ ค. เงินที่หมู่บ้าน/ชุมชนได้รับการจัดสรรเป็นงบประมาณพัฒนาพื้นที่ตามความต้องการของชุมชน โดยมติจากการประชาคม โดยจะแบ่งมาสมทบในจำนวนไม่เกินร้อยละ 10 – 20 เช่น งบประมาณตามโครงการเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อยกระดับชุมชน (ศพช.) เป็นต้น

5) แล้วใครจะบริหารกองทุนฯ : กองทุนสวัสดิการฯ จะบริหารโดยคณะกรรมการกองทุนสวัสดิการหมู่บ้าน/ชุมชน ซึ่งมาจากบุคคลที่สมาชิกกองทุนฯ ลงมติเลือก โดยมีองค์ประกอบดังนี้ ประธาน 1 คน รองประธาน 2 คน กรรมการ 3 คน และเลขานุการ 1 คน หรือจะพิจารณาแต่งตั้งเพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม



คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้ กำหนดวันรับฝากเงินประจำเดือน นำเงินที่รับฝากไปฝากธนาคาร จัดทำบัญชีรับฝากเงิน แยกเป็นรายบุคคล และบัญชีรวมเป็นรายเดือน แยกบัญชีเงินฝากกับบัญชีเงินก้อนให้สามารถตรวจสอบได้ หาแนวทาง/จัดงานระดมทุนเพื่อหาเงินเพิ่มให้กับกองทุน ประชุมสมาชิกกองทุน เพื่อร่างระเบียบกองทุนฯ โดยจะมีผลต่อเมื่อมีจำนวนสมาชิกรับรองไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 รับคำร้องขอความช่วยเหลือจากสมาชิก โดยจะต้องช่วยเหลือตามระเบียบภายใน 3 วัน และแถลงภาวะการเงิน ผลการดำเนินงานให้สมาชิกทราบ ปีละ 1 ครั้ง

คณะกรรมการ มีวาระ 2 ปี นับจากวันที่ได้รับเลือก หรือตามที่คณะกรรมการเห็นสมควร ซึ่งระบุไว้ในกองทุน

4. หลักการขับเคลื่อนกิจกรรมการบริหารจัดการเศรษฐกิจพอเพียงของครัวเรือนและชุมชน :

เพื่อมุ่งให้คนในจังหวัดลำพูนได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นหลักในการดำรงชีวิตประจำวัน มีการปรับทัศนคติและรูปแบบการดำรงชีวิตในครัวเรือน

และชุมชนให้สอดคล้องกับแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยมุ่งให้เกิดการพัฒนาใน 3 ระดับ ดังนี้

พัฒนาคน เน้นการคิดอย่างพอเพียง ภายใต้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง 5 ประการ คือ มีความพอประมาณ มีเหตุผล มีภูมิคุ้มกัน มีความรู้ในสิ่งที่ทำ และมีคุณธรรม เพื่อนำชีวิตของตนเองและครอบครัว

พัฒนาครัวเรือน มุ่งใช้หลักการผลิตรายจ่าย สร้างรายได้ มาเป็นแนวทางในการดำรงวิถีชีวิตของครัวเรือน เริ่มจากการปฏิบัติหรือทำในสิ่งที่ย่างไปสู่สิ่งที่ยาก โดยเฉพาะ สิ่งที่สามารถผลิต/ปลูก/เลี้ยงเองได้ เพื่อนำไปสู่การลดค่าใช้จ่ายในครัวเรือน และปลูกฝังวินัยในการเก็บออมให้แก่สมาชิกในครอบครัว

พัฒนาชุมชน สร้างกิจกรรมที่สามารถทำร่วมกันในชุมชน ให้เกิดรากฐานของการรวมตัวสร้างควมสามัคคี ฟื้นฟูอุปนิสัยโอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ของคนในชุมชน ตลอดจนเพิ่มกิจกรรมการสร้างรายได้ ขยายโอกาส ปลูกฝังการออมในระดับชุมชน เพื่อสามารถพัฒนาให้เป็นต้นทุนให้แก่



คนในชุมชน

5. หลักการขับเคลื่อนกิจกรรม การบริหารจัดการเศรษฐกิจพอเพียง ของครัวเรือนและชุมชน :

มุ่งฝึกฝนการมีส่วนร่วมของ
คนในชุมชน เพื่อให้รู้จักปัญหาอุปสรรค
ศักยภาพ และความต้องการในการพัฒนา
ของชุมชน รวมทั้งฝึกการบริหารจัดการ
งบประมาณทุกประเภทที่ชุมชนได้รับ
ให้นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่
คนในชุมชน

6. หลักการจัดทำหรือทบทวน
แผนชุมชน : เสริมสร้างแหล่งการเรียนรู้
ถ่ายทอดภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งศาสนา
ศิลปวัฒนธรรม แล้วนำมาประยุกต์
ถ่ายทอดเพื่อพัฒนาคน ชุมชนและ
สังคม จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านคลังสมอง
ด้านพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม
ด้านถ่ายทอดวิชาชีพ ด้านพิพิธภัณฑ
พื้นบ้าน ด้านสารสนเทศ และห้องสมุด
ชุมชน

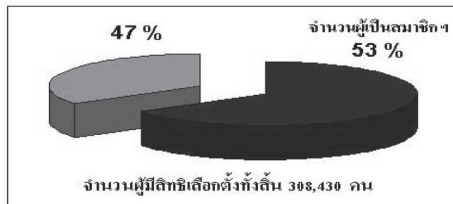
7. หลักการขับเคลื่อนกิจกรรม
การบริหารจัดการขยะของครัวเรือน
และชุมชน : มุ่งสร้างวินัยและจิตสำนึก
ต่อครัวเรือน และชุมชนในการร่วมกัน
ลดปริมาณขยะ การคัดแยกขยะ

จากแหล่งกำเนิด เน้น 2 แนวทาง คือ
ลดขยะจากครัวเรือนและชุมชนโดย
ยึดหลัก 3R คือ Reduce (ลดการใช้)
Reuse (การใช้ซ้ำ) และ Recycle (แปรรูป)
แล้วนำมาใช้ใหม่ และการจัดตั้งกลุ่ม
บริหารจัดการขยะเพื่อแปรรูปเป็นเงิน
โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้การ
สนับสนุน

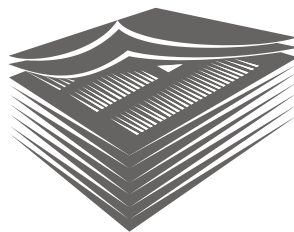
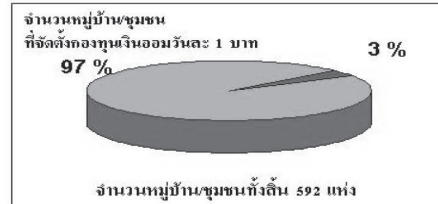
เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไป
อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถวัดผลได้
จึงกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน
โดยเริ่มจากให้ทุกอำเภอ จะต้อง
ขับเคลื่อนและกำหนดให้มีตำบลนำร่อง
อำเภอละ 1 ตำบล โดยวัดผลจาก
หมู่บ้าน/ชุมชนที่มีการดำเนินกิจกรรม
ครบทั้ง 6 ด้าน สำหรับหมู่บ้านและ
ชุมชนที่ไม่ใช่ตำบลนำร่อง จะต้องร่วมกัน
ขับเคลื่อนหมู่บ้าน และชุมชนของ
ตนเองให้สามารถดำเนินกิจกรรมครบ
ทั้ง 6 ด้าน เพิ่มขึ้นอีก อย่างน้อยตำบล
ละ 1 หมู่บ้าน ทั้งนี้เพื่อปลูกจิตสำนึก
ให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน
โดยเริ่มจากระดับครอบครัว คือ พัฒนา
ไปสู่ครัวเรือนพอเพียง ปลูกทุกอย่างที่กิน
กินทุกอย่างที่ปลูก ใช้ทุกอย่างที่ทำ ทำ
ทุกอย่างที่ใช้ ชุมชน/หมู่บ้านแข็งแรง



แถลงร้อยละของประชาชนที่สมัครใจขึ้นทะเบียนเป็นสมาชิก
“คนอีกทะเลปูน แทนคุณแผ่นดิน”



แถลงร้อยละของหมู่บ้าน/ชุมชนที่จัดตั้งกองทุนเงินออมวันละ 1 บาท
ตามโครงการ “คนอีกทะเลปูน แทนคุณแผ่นดิน”





ICT

กับการบริหารและการบริการ : เพิ่มประสิทธิภาพหรือสร้างภาระ?

กฤษณ์ ธนาวณิช¹

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เป็นนวัตกรรมที่เข้ามามีบทบาทในสังคม องค์กร และการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่าง

หลีกเลี่ยงได้ยาก

เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อการบริหาร และปฏิบัติงานในองค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชนไม่ว่าจะมีขนาดใหญ่หรือเล็ก จำเป็นต้องมีระบบ และอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับใช้งานในการจัดเก็บ ข้อมูล การประมวลผล การรายงาน และการติดต่อสื่อสาร เช่น ระบบคอมพิวเตอร์ ระบบโทรศัพท์ โทรสาร

¹ วิศวกรไฟฟ้าสื่อสารชำนาญการพิเศษ ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย



และเพื่อให้สามารถ ทำการติดต่อสื่อสารอย่างทั่วถึง จึงได้มีการเชื่อมโยงระบบต่างๆ เข้าด้วยกัน เกิดเป็นระบบเครือข่ายสารสนเทศ และการสื่อสารขึ้น นอกจากนี้ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมไม่เพียงแค่ว่าเป็นการอำนวยความสะดวก แต่ยังสามารเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหาร การปฏิบัติงานและการให้บริการ แต่ก็ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทุกคนจะ สามารถประสบความสำเร็จ ในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ในการบริหาร และการให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งหมด ตรงกันข้ามกับการลงทุนที่อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ และไม่มีคุณค่า เพราะจัดทำหรือพัฒนาระบบสารสนเทศแล้วไม่ได้นำมาใช้งานแต่อย่างใด หรือขณะเดียวกัน โครงการ หรือระบบที่ได้จัดทำและพัฒนาขึ้น หากไม่ได้มีการนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ถือว่าเป็นการสร้างภาระงานแก่ผู้ปฏิบัติอีกด้วย

นโยบายและยุทธศาสตร์ : จุดเริ่มต้น

แนวทางในการดำเนินการเพื่อ

ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการกำหนดจัดทำแผน และยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับกรอบนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาในระดับชาติ เพื่อทำให้ทิศทางการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงควรศึกษากรอบแนวนโยบาย และแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย เป็นหลักในการพิจารณาจัดทำแผนและยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารของหน่วยงาน

นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศฉบับแรก (IT 2000) ได้รับความเห็นชอบตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2539 และได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อส่งเสริม และพัฒนาการมี การใช้ และการผลิตเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทยจนถึงปี พ.ศ. 2544 โดยมองว่า นอกจากเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็น



ปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างความแข็งแกร่งต่อการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรม และการค้าระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นแรงผลักดันให้ไทยก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ในศตวรรษที่ 21 แล้วยังให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการพัฒนาสังคม โดยมีเสาหลัก หรือภารกิจเบื้องต้น 3 ประการที่รัฐจะต้องสร้าง และเร่งดำเนินการได้แก่

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศแห่งชาติ
 2. การพัฒนาด้านการศึกษา และทรัพยากรบุคคลด้านสารสนเทศ
 3. การพัฒนาการบริหาร และการบริการภาครัฐที่ดี
- ในระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา นโยบาย

IT 2000 ดังกล่าว ได้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเจตนารมณ์ของนโยบายในระดับหนึ่ง แต่จากการที่เทคโนโลยีสารสนเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในความก้าวหน้าของเทคโนโลยีเอง และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอย่างแพร่หลายที่มุ่งเน้นการพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจ และสังคมแห่งภูมิปัญญาการเรียนรู้ (Knowledge Based Economy/Society) สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น ซึ่งคณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ได้ตระหนัก และเล็งเห็นความจำเป็น ที่จะต้องมีการจัดทำนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะที่ 2 (IT 2010) ซึ่งกำหนดให้เป็นช่วงเวลาประมาณ 10 ปี คือ ระหว่าง พ.ศ. 2544 - 2553 โดยให้ความสำคัญกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ในฐานะเครื่องมือในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ โดยเน้นการประยุกต์ใช้ในสาขาหลักที่เป็นเป้าหมายของการพัฒนาอย่างสมดุลระหว่างภาคเศรษฐกิจ และภาคสังคม กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544 - 2553 ของประเทศไทย (IT 2010) ได้รับความเห็นชอบจาก



คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มีนาคม 2545 โดยนโยบายดังกล่าวมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- ลงทุนในการเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญ
- ส่งเสริมให้มีความนวัตกรรมในระบบเศรษฐกิจและสังคม
- ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศและส่งเสริมอุตสาหกรรมสารสนเทศ พร้อมกำหนดเป้าหมายการดำเนินการไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาประเทศโดยใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

2. การพัฒนาแรงงานความรู้

3. การพัฒนาประเทศไปสู่เศรษฐกิจและสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ กรอบนโยบายดังกล่าวนำไปสู่กลยุทธ์การพัฒนา 5 กลุ่ม คือ

1. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านภาครัฐ (e-Government)

2. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาด้านพาณิชย์ (e-Commerce)

3. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรม (e-Industry)

4. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนา

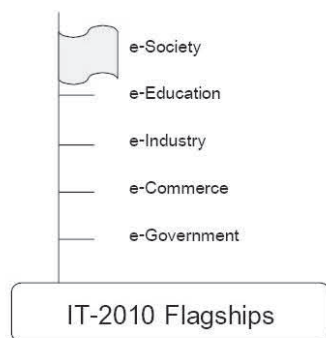
พัฒนาทางการศึกษา (e-Education)

5. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาสังคม (e-Society)

โดยในกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาภาครัฐ (e-Government) มีเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาและปรับปรุงระบบงานบริหาร ที่สำคัญทุกประเภทของส่วนงานของรัฐ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายในปี พ.ศ. 2547 และพัฒนาการบริการที่ให้แก่สาธารณชน ให้ได้ครบทุกขั้นตอนในปี พ.ศ. 2553

ยุทธศาสตร์ที่ใช้ในการพัฒนาเป็นการปฏิรูปร่างวางแผน และงบประมาณ การจัดองค์กร การพัฒนาบุคลากรของรัฐ การพัฒนาการบริหาร และการให้บริการโดยรวม โดยมุ่งให้เกิดความกะทัดรัด ความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศควบคู่กับการปรับปรุงขั้นตอนและกระบวนการทำงาน

จากกรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศนำไปสู่การจัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 1) ของประเทศไทย พ.ศ. 2545 - 2549 เพื่อการพัฒนาเทคโนโลยี



สารสนเทศและการสื่อสารอย่าง เป็นรูปธรรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์การ พัฒนารวม 7 ด้าน ซึ่งจะเชื่อมโยง พันธกิจ การพัฒนาร่วมระหว่างรัฐ เอกชน และประชาชน เพื่อนำเทคโนโลยี สารสนเทศ และการสื่อสารมาใช้ ประโยชน์ สร้างศักยภาพในการพึ่งพา ตนเอง และเพื่อสามารถแข่งขันในโลก สากลได้ นอกจากนั้นยังเป็นการสร้าง ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ อันนำไปสู่ คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของประชาชน คนไทยโดยทั่วกัน

แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ฉบับที่ 1) ของประเทศ ไทย พ.ศ. 2545 - 2549 ได้รับความ เห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีให้ขยายการใช้ ไปจนถึงปี 2551 ขณะเดียวกันกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร่วมกับศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ กระทรวง

วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เร่งรัดการ จัดทำแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) ของประเทศไทย พ.ศ. 2552 - 2556 ขึ้นซึ่งได้สานต่อ



และเชื่อมโยงความต่อเนื่อง จากนโยบาย IT 2010 และแผนแม่บท เทคโนโลยีสารสนเทศและการ สื่อสาร (ฉบับที่ 1) ของประเทศไทย พ.ศ. 2545 - 2549 โดยยังให้ความสำคัญกับการพัฒนายุทธศาสตร์ 5 ด้าน ซึ่งในยุทธศาสตร์การบริหารจัดการภาครัฐ เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่ ให้เกิดธรรมาภิบาล และให้มีบทบาท ในการเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้ ICT เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพของ การบริหาร การให้บริการ และเน้นหลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยเป็นสังคมอุดม ปัญญา (Smart Thailand) ด้วย ICT ”

ระบบสารสนเทศเพื่อการ



บริหาร : เข้าใจระบบ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารและการบริการ ก็จะขอนำเสนอองค์ประกอบสำคัญของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่ใช่องค์ประกอบเชิงกายภาพซึ่งได้แก่ Hardware Software หรือ Peopleware แต่เป็นมิติมุมมองเชิงการจัดการจะประกอบด้วย

1. ระบบประมวลผล

ความซับซ้อนในการปฏิบัติงานและความต้องการสารสนเทศที่หลากหลาย ทำให้การจัดการและการประมวลผลข้อมูลด้วยมือ ไม่สะดวก ช้า และอาจผิดพลาด ปัจจุบันองค์กรจึงต้องทำการจัดเก็บและการประมวลผลข้อมูลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ โดยใช้คอมพิวเตอร์และอุปกรณ์สนับสนุนในการจัดการข้อมูล เพื่อให้การทำงานถูกต้องและรวดเร็วขึ้น ปัจจัยของระบบประมวลผลถ้าพิจารณาเชิงระบบก็จะได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) คือระบบการบันทึกจัดเก็บข้อมูล ระบบการประมวลผล (Process) และระบบการนำเสนอข้อมูล (Output) คือการนำเสนอข้อมูลที่ผ่านการประมวลผล และต้องการให้

แสดงในรูปแบบที่ต้องการ เช่น รายงานการแสดงผลในรูปแบบของตารางหรือกราฟแสดงผล

2. ระบบเครือข่าย

เครือข่ายการสื่อสารข้อมูลเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการจัดการ และประมวลผล ตลอดจนการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ ระบบสารสนเทศที่ดีต้องประยุกต์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารข้อมูลระหว่างระบบคอมพิวเตอร์ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และผู้ใช้ที่อยู่ห่างกันให้สามารถเชื่อมโยงสื่อสารกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดการข้อมูล

ปกติบุคคลที่ให้ความสนใจกับเทคโนโลยี จะอธิบายความหมายของเทคโนโลยีสารสนเทศโดยให้ความสำคัญกับส่วนประกอบสองประการแรก แต่ผู้ที่สนใจด้านการจัดการข้อมูล (Data/Information Management) จะให้ความสำคัญกับส่วนประกอบที่สาม ซึ่งมีความเป็นศิลปะ และเป็นหลักสำคัญในการจัดรูปแบบและการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้เรายังสามารถที่จะ



จำแนกระบบสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ ในองค์กรได้ ดังนี้

ระบบการประมวลผลข้อมูล (Data Processing Systems หรือ Transaction Processing Systems) ซึ่งเป็นการนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการจัดการข้อมูลเบื้องต้น เป็นการประมวลข้อมูลที่เป็นการดำเนินงานประจำวันภายในองค์กร ทำการประมวลผลรายการ ก็จะมีการจัดทำเอกสารรายงานต่างๆ เป็นประจำ ระบบประมวลผลรายการ มักจะทำการประมวลผลข้อมูลกับงานเฉพาะส่วนขององค์กร เช่น ฝ่ายรับสมัคร ฝ่ายบัญชี ฝ่ายพัสดุ เป็นต้น โดยแต่ละฝ่ายจะมีการรับข้อมูล จัดเก็บข้อมูลไว้ในรูปของแฟ้มข้อมูล และทำการประมวลผลแยกกัน ผู้ใช้ระบบ TPS ได้แก่ เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่พัสดุ เป็นต้น

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems) เป็นระบบที่ช่วยในการเตรียมรายงานเพื่อให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศที่ได้จัดการกับปัญหาเชิงระบบ เช่น ใช้ในการวิเคราะห์

ความผิดพลาด ผลความก้าวหน้า หรือข้อบกพร่องในการทำงาน รายงานส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของรายงานสรุป (Summary Report) ความแตกต่างระหว่างระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) และระบบประมวลผลรายการ (TPS) มีหลายประการ TPS ใช้แฟ้มข้อมูลแยกกันเนื่องจากการทำงานแยกกันในแต่ละฝ่าย MIS จะใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน และมีการรวบรวมข้อมูลจากหลายๆ ฝ่ายทำให้ MIS มีความยืดหยุ่นในการสร้างสารสนเทศให้กับผู้บริหารตามความต้องการ สารสนเทศที่ได้จะเกี่ยวข้องกับการสรุปผลการดำเนินงานที่ได้จาก TPS ดังนั้น MIS จึงเป็นการสร้างสารสนเทศที่จำเป็นต่อการจัดการในงานต่างๆ มีการวางระบบในการควบคุม และตัดสินใจของผู้บริหาร บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมต่อระบบ MIS ก็คือผู้บริหาร MIS จะอยู่ในระดับกลางขององค์กร คือ เป็นระดับของการจัดการ แล้วจึงส่งต่อไปยังผู้บริหารระดับสูงเพื่อผู้บริหารระดับสูงจะได้นำสารสนเทศที่ได้ไปใช้ในการกำหนดนโยบายวางแผนหรือการตัดสินใจต่อไป

ระบบสารสนเทศสนับสนุนการ



ตัดสินใจ (Decision Support Systems: DSS) เป็นระบบการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ทำหน้าที่ ในการอำนวยความสะดวกในการจัดรูปแบบ ข้อมูลการนำมาใช้ และการรายงาน ข้อมูลเพื่อที่จะใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ ของผู้บริหารระดับต่างๆ ในระดับนี้ จำเป็นต้องอาศัยสารสนเทศจาก TPS และ MIS นำเสนอเป็นรายงานสรุปเพื่อ ใช้ประกอบการตัดสินใจ DSS แตกต่างจากระบบอื่นๆ คือ เป็นระบบที่มีความยืดหยุ่นต่อการตัดสินใจ และมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ต่างๆ เป็นระบบที่สนับสนุนความต้องการเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน

ข้อแตกต่างระหว่าง DSS กับ MIS คือ MIS สามารถให้สารสนเทศได้เฉพาะสารสนเทศที่มีอยู่แล้ว ไม่สามารถ จัดสารสนเทศใหม่ทันทีทันใด MIS ใช้กับการจัดการที่เป็นระบบมีโครงสร้างชัดเจน เกิดขึ้นประจำในระดับปฏิบัติการ DSS ได้ถูกออกแบบเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง และปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งสามารถได้ ข้อมูลจากระบบ

ฐานข้อมูลของ MIS นอกจากนี้ DSS จะอยู่ในรูปแบบที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้บริหารแต่ละคน เป็นระบบที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อช่วยผู้บริหารในการตัดสินใจ ภายใต้ผลสรุป และเปรียบเทียบ ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก DSS มักจะใช้การวิเคราะห์ทางสถิติ นำเสนอด้วยภาพ หรือใช้ภาพกราฟฟิก เพื่อให้ผู้บริหารได้รับสารสนเทศที่ต้องการจริงๆ นอกจากนี้ยังสามารถช่วยผู้บริหารสร้างตัวแบบ (Model) ของตัวแปรต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจ ซึ่งตัวแบบนี้ถ้าเปลี่ยนตัวแปร 1 ตัวหรือมากกว่า จะทำให้ผลกระทบเปลี่ยนไป โดยตัวแบบจะรวมเอา ค่าความสัมพันธ์ (Factor) ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาเปรียบเทียบ ผลที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารทำการตัดสินใจ ตัวแบบที่สร้างขึ้นง่ายต่อการใช้ การดึงข้อมูล และการทำรายงาน ผู้บริหารสามารถสร้างสารสนเทศที่คิดว่ามีประโยชน์เพื่อช่วยในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี DSS เป็นระบบสารสนเทศแบบโต้ตอบได้ช่วยในการตัดสินใจของคน ช่วยในการวิเคราะห์งานได้ดี โดยช่วยให้คนรู้จักข้อมูลและรู้จักใช้ตัวแบบ (Model)



ของคอมพิวเตอร์ในการแก้ปัญหา ช่วยผู้บริหารในการทดสอบทางเลือกเพื่อตัดสินใจ ทำให้ทราบว่าทางเลือกทางเลือกนั้นจะเกิดอะไรขึ้น การนำเสนอสารสนเทศที่เตรียมได้จากระดับล่าง ขององค์กร และสารสนเทศภายนอก มาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด สามารถทำนายแนวโน้มของตลาดได้ ทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลักษณะการตัดสินใจในระดับนี้จะค่อนข้างยุ่งยากซับซ้อนมากกว่าการตัดสินใจในระดับล่าง

ระบบสารสนเทศเพื่อผู้บริหารระดับสูง (Executive Information Systems) หรือ EIS เป็นระบบที่สร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนสารสนเทศ และการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารระดับสูงโดยเฉพาะ หรือสามารถกล่าวได้ว่า**ระบบ EIS คือส่วนหนึ่งของระบบ DSS ที่แยกออกมา** เพื่อเน้นในการให้สารสนเทศที่สำคัญต่อการบริหารแก่ผู้บริหารระดับสูงสุด ระบบ EIS จะใช้ข้อมูลจากทั้งภายใน ภายนอกองค์กร (เช่น รายงานจากหน่วยงานภาครัฐ หรือข้อมูลประชากร) นำมาสรุปอยู่ในรูปแบบที่

สามารถตรวจสอบ และใช้ในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารได้ง่าย นอกจากนี้ ยังช่วยให้ผู้บริหารดูในรายละเอียดที่ต้องการในจุดต่างๆ ได้อีกด้วย

การบริหารจัดการ ICT

การบริหารจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนับว่าเป็นส่วนสำคัญที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ควรให้ความสนใจ และให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้ว่าโครงการด้าน ICT ในหลายๆ โครงการ เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วไม่สามารถตอบสนองหรือสนับสนุนการบริหารและการบริการได้ตามวัตถุประสงค์ ระบบงานที่ถูกพัฒนาขึ้นไม่ได้ถูกนำมาใช้หรือใช้ได้เพียงบางส่วน ท้ายสุดก็จะมีกรกล่าวโทษกันว่าสาเหตุเพราะออกแบบไม่ดีบ้าง ไม่ตรงตามความต้องการบ้าง ผู้ใช้ไม่ยอมใช้บ้าง และอีกหลายๆ เหตุผล ก็เลยเกิดคำถามเพื่อหาคำตอบว่าแล้วจะทำอย่างไรให้สามารถใช้งาน ICT ได้อย่างตรงตามความต้องการ สามารถสนับสนุนการบริหาร การบริการ และการปฏิบัติงานได้จริง ซึ่งในการดำเนินงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญร่วมมืออย่างต่อเนื่อง โดย



มีหลักหรือแนวทางการบริหารจัดการ ICT ดังนี้

1. เข้าใจองค์กร โดยทราบแนวนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาของหน่วยงาน แล้วมีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ด้าน ICT มีแผนแม่บทการพัฒนาที่ชัดเจน หน่วยงานมีความต้องการใช้ระบบ ICT อะไรบ้าง ด้านไหน จะทำมากน้อยขนาดไหน ทำไปเพื่ออะไร ใครจะเป็นผู้ใช้งาน ใครจะได้รับประโยชน์ จะให้ใครทำ ทำอย่างไร ทำแล้วจะซ้ำซ้อนกับใคร โดยจะต้องศึกษาในรายละเอียด ซึ่งการดำเนินงานในระดับแผนงาน/โครงการ จะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กันทั้งยุทธศาสตร์ด้าน ICT และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน นอกจากนี้ควรจัดให้มีกลไกในการกำกับ ควบคุม ดูแล การดำเนินงาน

2. เข้าใจระบบ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ICT ทุกระดับควรต้องศึกษาระบบ ICT ที่เหมาะสมกับความต้องการการนำมาใช้ประโยชน์ ศึกษาระดับความแตกต่าง จุดเด่น จุดด้อย รวมถึงความเสี่ยงของระบบ ICT ที่อาจจะเกิดขึ้น ระบบสารสนเทศที่ดีมีองค์ประกอบดังนี้

2.1 ตรงตามความต้องการ และทันต่อการใช้งาน ระบบต้องมีคุณสมบัติของการออกแบบ และการพัฒนาที่ตอบสนองตรงตามความต้องการของผู้ใช้งาน สามารถใช้งานทดแทนการทำงานแบบเดิมได้ทันที

2.2 มีความสมบูรณ์ในตนเอง (Completeness) ระบบสารสนเทศต้องถูกต้องแม่นยำ เข้าใจง่ายมีวิธีการรวบรวมข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และเป็นวิธีที่ประหยัดเหมาะสมกับราคา นอกจากนี้ต้องตรวจสอบได้ ยืดหยุ่น และที่สำคัญต้องมีความปลอดภัย

2.3 มีความเที่ยงตรง (Accuracy) สารสนเทศขององค์กรที่ดีจะต้องมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ โดยไม่ให้เกิดความคลาดเคลื่อนหรือมีความคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด ดังนั้นประสิทธิผลของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับความถูกต้องหรือความเที่ยงตรง ย่อมส่งผลกระทบทำให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดตามไปด้วย

2.4 ตรวจสอบได้ (Verifiability) ระบบสารสนเทศที่ดีควรมีคุณลักษณะที่สามารถจะตรวจสอบได้โดยเฉพาะแหล่งที่มา การจัดรูปแบบการ



วิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ ทั้งนี้เพื่อให้การตัดสินใจได้เกิดความรอบคอบ การที่ผู้บริหารมองเห็นสารสนเทศบางเรื่องแล้ว พบว่าทำไมจึงมีค่าที่ต่ำเกินไปหรือสูงเกินไป อาจต้องตรวจสอบความถูกต้องของสารสนเทศที่ได้มา ทั้งนี้ เพื่อมิให้การตัดสินใจเกิดความผิดพลาด

2.5 การใช้ได้ง่าย (User Friendly) คือ ความสามารถนำไปใช้งานได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว ผู้ใช้งานทั้งในระดับของผู้บริหาร ผู้ดูแลระบบ และผู้ปฏิบัติงาน สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว

3. เข้าใจคน ปัจจุบันบุคลากรในองค์กรทุกระดับจำเป็นต้องมีส่วนเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร ผู้ดูแลระบบ และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนั้นความรู้ความสามารถ ความจำเป็นและความต้องการใช้งานของบุคลากรในแต่ละระดับ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร ให้ประสบความสำเร็จ ที่มีไม่เพียงทำให้มีระบบ แต่หมายถึงการให้ประโยชน์

อย่างคุ้มค่า และยั่งยืนนั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ ความจำเป็นและมีความพร้อมที่จะใช้งานหรือนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการบริหาร และการบริการในองค์กร

เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เข้ามามีบทบาททั้งในชีวิตประจำวัน และในการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร ทำให้การประมวลผลสารสนเทศทำได้รวดเร็วขึ้น ส่งผลถึงการลดระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ช่วยลดต้นทุน ลดเวลาที่ใช้ในการประมวลผลและการสื่อสารทำให้ผู้รับสารสนเทศปลายทางได้รับข้อมูลอย่างรวดเร็วเพิ่มประสิทธิภาพในการประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ช่วยสนับสนุนข้อมูลหลากหลายด้านเพื่อการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการบริหารและการบริการ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน การบริหารจัดการ ICT จึงเป็นเรื่องสำคัญที่มีอาจจะละเลยได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกท่านควรตระหนักและมีความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของ ICT กับนโยบาย



ยุทธศาสตร์ รวมถึงบทบาทขององค์กร การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ยืดหยุ่น ประหยัดและคุ้มค่า และมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรอย่างเป็นระบบ เหล่านี้ย่อมเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของการนำ ICT มาใช้ในการบริหารและการบริการขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดมากกว่าเป็นการสร้างภาระแก่ผู้ปฏิบัติงาน

เอกสารอ้างอิง

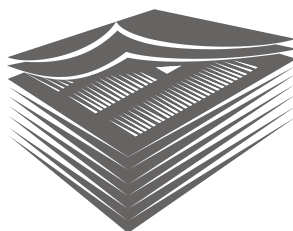
คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการ. IT2000 : นโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง, 2539.

คณะกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ, สำนักงานเลขาธิการ. กรอบนโยบายเทคโนโลยีสารสนเทศ ระยะ พ.ศ. 2544 - 2553 ของประเทศไทย พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : บริษัท ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิกส์ จำกัด

ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ, แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย พ.ศ. 2545 - 2549. พิมพ์ครั้งที่ 3 (มกราคม 2546) กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด จีวรจักรพิมพ์

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, สำนักงานปลัดกระทรวง. แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ฉบับที่ 2) ของประเทศไทย พ.ศ. 2552 - 2556. พิมพ์ครั้งที่ 1 (สิงหาคม 2552) กรุงเทพฯ : ศูนย์เทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์แห่งชาติ

Earl, Michael J. Management Strategies for Information Technology. Prentice Hall, 1989 Zwass Vladimir. Management Information System. United States of America : Wm.C.Brown Publishers, 1992





การวิเคราะห์การนำนโยบายการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการไทยระดับจังหวัดไปปฏิบัติ

รวีวรรณ แพทย์สมาน¹

“Successful Project Management: PLAN, EXECUTE, EVALUATE Sounds simple, but most projects aren’t well planned nor are they evaluated well. จากความหมายดังกล่าวในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น มักจะไม่ตรงกับความสำเร็จของโครงการ หรือไม่ได้มีการเตรียมการเพื่อการประเมินโครงการที่ดีไว้ล่วงหน้า ซึ่งในทางปฏิบัติจะเป็นเช่นนี้เสมอ

การประเมินผลในองค์การต่างๆ มีความจำเป็นและเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ รวมทั้งควรจะวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้ประเมินผลได้ตรงกับความต้องการ หรือตรงกับวัตถุประสงค์ของการประเมินอย่างแท้จริง เพื่อให้หน่วยงาน หรือองค์การได้ทราบถึงผลการดำเนินงานของบุคลากรและของหน่วยงาน และเพื่อจะได้ นำผลการประเมินไปพัฒนา ปรับปรุงการทำงาน

¹ อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา



ขององค์การให้ดีขึ้น การประเมินผลขององค์การต่างๆ จึงพัฒนารูปแบบไปมากมาย

แม้แต่ในหน่วยงานของภาครัฐเอง ได้มีการนำเอาทฤษฎีการประเมินผล การปฏิบัติราชการแบบใหม่มาใช้ ตามมติการประเมิน ซึ่งมีที่มาจากแนวคิดทฤษฎี Balance Scorecard ซึ่งเป็นแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย Balance Scorecard ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย Prof. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “Balanced Scorecard” เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กร จะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา Balanced Scorecard จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆ ด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจ

ส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ Balanced Scorecard มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น (พสุ เดชะรินทร์, 2546 หน้า 21)

Balance Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าวประกอบด้วย The Learning and Growth Perspective เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต มุมมองด้านที่สอง คือ The Business Process Perspective เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง มุมมองด้านที่สามคือ The Customer Perspective เป็นมุมมองด้านลูกค้า ส่วนมุมมองในเรื่องสุดท้ายคือ The Financial Perspective เป็นมุมมองด้านการเงิน

ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard คือ ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน ทำให้ได้รับความเห็นชอบ และยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุก



หน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่างๆ สำหรับแต่ละกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกันด้วยแผนธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน ทำให้สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล (พสุ เดชะรินทร์, 2546 หน้า 24)

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นได้ถูกนำมาใช้ โดยภาคเอกชนในประเทศต่างๆ ทั่วโลก ไม่ว่าจะเป็นบริษัท Volvo, Xerox (Olve, Petri and Roy, 2003 p.26) ประกอบกับกระแสการปฏิรูประบบราชการต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่ว่าจะเป็น ญี่ปุ่น แคนาดา นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย อังกฤษ ทำให้ประเทศไทยเองได้มีแนวคิดที่จะพัฒนาหรือปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ มีการพัฒนา หรือมีการปฏิรูปให้ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน รัฐบาลและส่วน

ราชการต่างๆ ในระบบราชการได้มีความพยายามในการปฏิรูประบบราชการโดยรัฐบาลสมัย พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้นำแนวคิดเรื่อง การปฏิรูประบบราชการมาใช้ในประเทศไทย และได้มอบหมายให้สำนักงานพัฒนาระบบราชการนำเอาแนวคิด การปฏิรูประบบราชการของประเทศต่างๆ ที่พัฒนาแล้วมาเป็นแบบอย่างในการพัฒนาระบบราชการไทยด้วย

เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ รัฐบาลในฐานะผู้นำในการพัฒนา จำเป็นต้องกำหนดนโยบาย และการวางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้สามารถรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก และในช่วงระยะของการก้าวเปลี่ยนผ่านของประเทศไปสู่ความมั่นคงและยั่งยืน รวมทั้งยังจำเป็นต้องมีการวางกลไกในการถ่ายทอดและดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว ออกสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล



ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามนัยแห่ง บทบัญญัติดังกล่าวข้างต้น ซึ่งต้องการ ให้มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้ การปฏิบัติงานของส่วนราชการ ตอบสนอง ต่อการพัฒนาประเทศ และให้ บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น มีหลักเกณฑ์ และวิธีการในการ ปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติราชการ รัฐบาลจึงได้นำเสนอให้มีการตรา พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวในการ ปฏิบัติราชการ โดยมาตรา 6 แห่ง พระราชกฤษฎีกาดังกล่าวได้บัญญัติเป้าหมาย ในการบริหารราชการไว้ประกอบด้วย

- (1) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (2) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (3) มีประสิทธิภาพและเกิดความ คุ่มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (4) ไม่มี ขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (5) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ ให้ทันต่อสถานการณ์
- (6) ประชาชน ได้รับการอำนวยความสะดวกและ ได้รับการตอบสนองความต้องการ และ
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

อย่างสม่ำเสมอ และเพื่อให้การถ่ายทอด และดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ ดังกล่าวออกสู่การปฏิบัติได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมาย ที่ได้บัญญัติไว้ในมาตรา 12 แห่ง พระราชกฤษฎีกาดังกล่าว กำหนดให้คณะ กรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนด มาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการต่างๆ โดยวิธีการจัดทำ ความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือ โดยวิธีการอื่นใดเพื่อแสดงความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการ และในมาตรา 45 แห่ง พระราชกฤษฎีกาเดียวกัน ได้ กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะ ผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผล การปฏิบัติราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามหลัก เกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนด (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546)



นอกจากนี้ ในแผนยุทธศาสตร์ที่ 1 ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานได้กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานรายปีกับหัวหน้าส่วนราชการไว้ เป็นการล่วงหน้า รวมทั้งให้มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าว ทุกสิ้นปี และถือเป็นเงื่อนไขส่วนหนึ่งของการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย, 2546 - 2550 : 4 - 5) ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการ และรายละเอียดของแนวทาง วิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการเสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการ จะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการ และทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา

และคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงการประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงาน ตามข้อตกลงดังกล่าว

ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนากฎปฏิบัติราชการ และทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชาบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยแบ่งออกเป็น 4 มิติ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 : 2) ประกอบด้วย มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้แจ้งให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปี ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ซึ่ง “จังหวัด” ในฐานะส่วนราชการที่ทำหน้าที่เป็นกลไกในการถ่ายทอดและดำเนินนโยบายและยุทธศาสตร์ดังกล่าว ไปสู่การปฏิบัติในการบริหารราชการส่วนภูมิภาคตาม



นัยมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534

จังหวัด เป็นส่วนราชการที่สำคัญและใหญ่ที่สุดในการบริหารราชการแผ่นดิน ในส่วนภูมิภาค ประกอบด้วยอำเภอหลายๆ อำเภอ มีฐานะเป็นนิติบุคคล (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545) มีผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัด เป็นผู้รับนโยบาย และคำสั่งต่างๆ จากผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย อันได้แก่ นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติให้เหมาะสมกับท้องที่ และประชาชน การบริหารเป็นไปตามหลักการแบ่งอำนาจหรือมอบอำนาจ จังหวัดจึงเป็นส่วนราชการที่เชื่อมโยงระหว่างราชการส่วนกลางกับประชาชนในท้องถิ่น และหน่วยงานในท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างแท้จริง

และนับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 เป็นต้นมา การปฏิรูประบบราชการ และการพัฒนาระบบราชการ เริ่มใช้เกณฑ์การประเมินผลจังหวัด เข้ามา

วัดผลการปฏิบัติราชการของจังหวัด ดังนั้น จังหวัดทุกจังหวัดได้มีการกำหนดตัวชี้วัด เป้าหมาย และเกณฑ์ในการให้คะแนน เพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี และได้มีการดำเนินการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการและประเมินผลตนเอง ซึ่งจากผลการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีดังกล่าว ได้ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและการให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่เนื่องจากผลการประเมินการปฏิบัติราชการ เพื่อรับสิ่งจูงใจตามคำรับรองปฏิบัติราชการนั้น เป็นคะแนนส่วนสำคัญในการพิจารณาการจัดสรรเงินรางวัลประจำปีให้แก่ส่วนราชการ และนอกจากนี้ การประเมินยังมีผลตามมาตรา 46 คือ ส่วนราชการอาจจัดให้มี การประเมินผลภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ตามมาตรา 48 มีการจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษ เป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการที่ดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพ และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และตามมาตรา 49 มีการจัดสรร



เงินรางวัลเพิ่มประสิทธิภาพแก่ส่วนราชการที่สามารถเพิ่มผลงาน โดยไม่เพิ่มค่าใช้จ่ายและเกิดความคุ้มค่าต่อภารกิจแห่งรัฐ ดังนั้นส่วนราชการจึงต่างพยายามที่จะพัฒนาหน่วยงานตามมิติ ที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้ได้คะแนนในระดับสูง ซึ่งมีผลต่อการรับเงินรางวัลประจำปี จำนวนมากกว่าส่วนราชการที่ได้คะแนนน้อยลงมา ส่วนราชการในจังหวัดต่างๆ จึงพยายามทำคะแนนการรับรองการปฏิบัติราชการให้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้

แต่คำถามคือ ยังคงมีข้อกังขาจากนักวิชาการหลายๆ ท่านว่า ระบบการปฏิรูประบบราชการโดยการใช้แนวคิด Balance Scorecard และแนวคิดการประเมินผลจาก KPI นี้สามารถใช้ได้ดีจริงหรือไม่ (Olive, Petri and Roy, 2003 p.6-8) ซึ่งข้อสงสัยดังกล่าวของนักวิชาการต่างประเทศนี้ได้ตรงกับข้อสงสัย หรือสมมติฐานของผู้วิจัยในครั้งนั้นว่า การประเมินผลการปฏิบัติราชการไทยระดับจังหวัด โดยการใช้ตัวชี้วัด ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการพัฒนา

ระบบราชการ ที่ได้ตกลงกับสำนักงานจังหวัดต่างๆ นั้น สามารถวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติราชการของจังหวัดได้จริงหรือไม่ และตัวชี้วัดเหล่านั้นสามารถใช้เป็นเกณฑ์กลาง ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตลอดไปได้หรือไม่อย่างไร ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้างานวิจัยครั้งนี้ ทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ กล่าวคือผู้วิจัยได้ใช้ข้อมูลรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 (1 ตุลาคม 2546 – 30 กันยายน 2547) พ.ศ. 2548 (1 ตุลาคม 2547 – 30 กันยายน 2548) และ ปีพ.ศ. 2549 (1 ตุลาคม 2548 – 30 กันยายน 2549) มาประมวลผลโดยวิธีการการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) ซึ่งเป็นวิธีการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัว (Multivariate Analysis) ที่ใช้ในการลดจำนวนข้อมูลหรือตัวแปรให้น้อยลง (Data Reduction) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2542; Gorsuch, 1983) โดยในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) แบบองค์ประกอบหลัก



(Principal Component) เป็นเครื่องมือหลักวิธีการดังกล่าวจะทำการหาปัจจัยหลักในการอธิบายการประเมินผลการปฏิบัติราชการไทยระดับจังหวัดหรือตัวชี้วัดจังหวัด เมื่อได้ปัจจัยที่สามารถแสดงถึงระดับตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติราชการไทยระดับจังหวัดแล้ว จะได้ใช้ปัจจัยต่าง ๆ ทำการคำนวณคะแนนปัจจัยของแต่ละปีงบประมาณ และแต่ละจังหวัด เพื่อใช้ในการจัดลำดับตัวแปรที่สำคัญในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัดต่อไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำตัวแปรตัวชี้วัดที่ได้จากการประมวลผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณพ.ศ. 2547 - 2549 ไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อหาตัวชี้วัดของการปฏิบัติราชการในระดับจังหวัดใหม่ และทดสอบกับผู้เชี่ยวชาญจำนวน 15 ท่าน หลังจากนั้นได้ปรับปรุงแบบสัมภาษณ์เพื่อหาตัวชี้วัด หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการของจังหวัด และเพื่อสร้างมิติในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในระดับจังหวัด ตาม model ใหม่โดยไปสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง กับการจัดทำ

คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับจังหวัดอีก 52 ท่าน ได้ตัวแปรด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามคำรับรองของจังหวัดอีกครั้งหนึ่ง เพื่อนำผลจากการสัมภาษณ์นั้น มายืนยันกับผลการประมวลจากตัวชี้วัดของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ข้างต้น

ผลการศึกษาพบว่า ตัวชี้วัดที่ใช้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับจังหวัด ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 - 2551 นั้น มีกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ประกอบไปด้วย 4 มิติ คือ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กรนั้น ไม่มีความเหมาะสม หรือไม่สามารถประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัดได้อย่างแท้จริง จากผลการศึกษาเรื่องการวิเคราะห์นโยบาย การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไทย ระดับจังหวัดไปปฏิบัตินั้น พบว่าการใช้แนวคิด Balanced Scorecard เป็นแนวคิดหลัก ในการกำหนดมิติการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับ



จังหวัด สามารถแบ่งได้เป็น 4 มิติดังนี้ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ซึ่งแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ส่วนมิติที่ 2 เป็นเรื่องมิติด้านคุณภาพการให้บริการ แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ มิติที่ 3 จัดเป็น เรื่อง มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หรือการแสดงความสามารถ ในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดรอบระยะเวลาการให้บริการ การบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพของการใช้พลังงาน เป็นต้น และในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร แสดงความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กร และการจัดการทุนด้านมนุษย์ เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองระดับจังหวัดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2547 - 2549 นั้น เป็นการแปลงนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ จากส่วน

ราชการในส่วนกลางมาสู่การปฏิบัติในเชิงรูปธรรม ตรงกับกระบวนการนโยบายสาธารณะรูปแบบหนึ่ง และเป็นไปตามเจตนารมณ์ ของการบริหารราชการแผ่นดิน ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี แต่จากผลการวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) พบว่าตัวชี้วัด หรือตัวแปรในการประเมินผลการปฏิบัติราชการนั้น มีจำนวนเพิ่มขึ้นทุกๆ ปี กล่าวคือ แนวโน้มตัวแปรจะเพิ่มขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมมิติในด้านต่างๆ แต่ยังไม่เหมาะสมและครอบคลุมในแต่ละจังหวัด เนื่องจากศักยภาพ และความพร้อมของแต่ละจังหวัด มีความแตกต่างกัน การใช้ตัวชี้วัดกลางอาจไม่เหมาะสม และทำให้คะแนนการประเมินผลในบางจังหวัดน้อย ทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลเกิดขึ้น เพื่อให้ได้คะแนนตามมาตรฐาน จนกระทั่งทำให้ไม่ได้ผลการประเมินที่แท้จริง และผลการประเมิน ไม่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างแท้จริง เป็นเพียงเอกสารทางราชการเท่านั้น

ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัดนั้น ใช้หลักการ

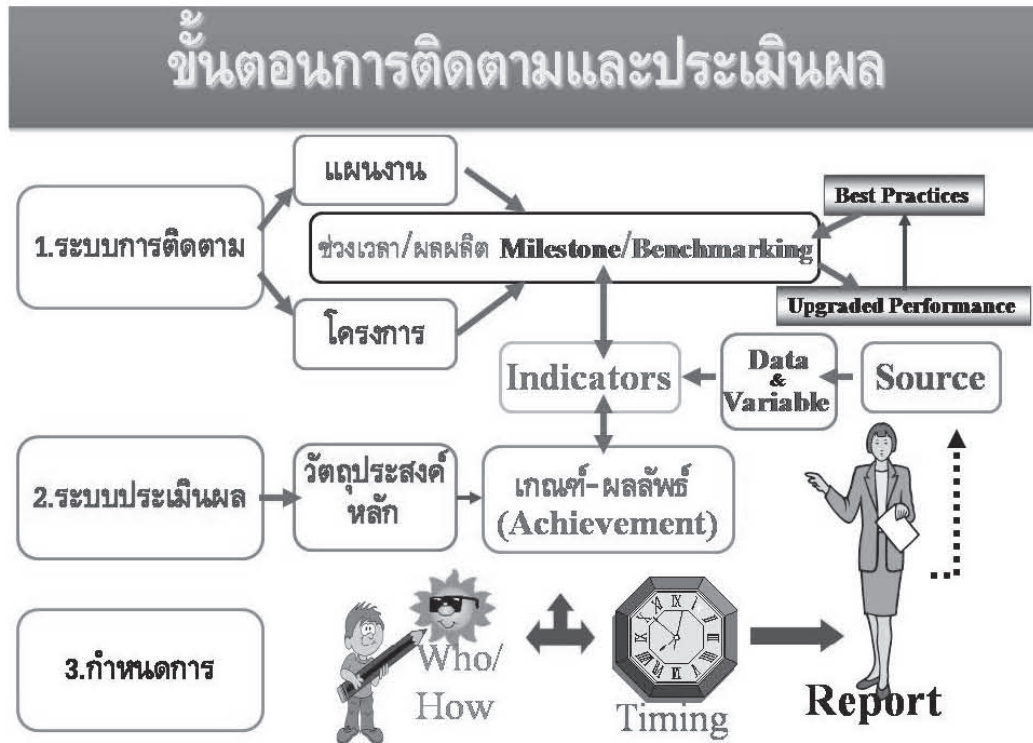


ประเมินค่าผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการระดับจังหวัดในภาพรวม มิใช่การประเมินค่าบุคคล ซึ่งตรงกับหลักการประเมินผลการปฏิบัติงาน (อลงกรณ์ หน้า 15) ดังนั้นในการเก็บรวบรวมข้อมูล การประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด จึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานและผู้รับผิดชอบหลายฝ่าย และจำเป็นต้องอาศัยข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติกับผู้ตรวจสอบผลการประเมินด้วย ดังนั้นข้อมูลจึงอาจได้แต่ภาพรวมกว้างๆ แต่ไม่ได้ภาพหรือตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานย่อยๆ จึงอาจทำให้ขาดความเชื่อมั่นในผลการประเมิน (reliability) และความเที่ยงตรง (validity) ของผลการประเมินเท่าที่ควร แต่สามารถแก้ไขได้ โดยการกำหนดรายละเอียดและแบบการประเมินผล ตลอดจนปฏิทินการประเมิน ให้ชัดเจน มีการแจ้งผลการประเมิน และหารือผลการปฏิบัติงาน ภายหลังจากเสร็จสิ้นการประเมินแล้ว ทำให้แต่ละจังหวัดทราบผลการประเมินแล้ว นำเอา feedback ไปใช้เพื่อให้มีการแก้ไขปรับปรุงในปีถัดไป ตลอดจนมีการ

ดำเนินการ เป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลากว่า 6 ปี (2547 - 2553) ทำให้เกิดผลที่ดีคือ หน่วยงานสามารถกำหนดดัชนีวัด หรือตัวแปรหลัก ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ของจังหวัดได้ และจะสะท้อนให้เห็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง ทำให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานสามารถติดตามผลการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี ตลอดจน เป็นเครื่องมือช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วม ในการรับผิดชอบงานร่วมกัน ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลคำรับรองการปฏิบัติราชการ



แต่ทั้งนี้ การนำเอาแนวคิดการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ดัชนีวัดผลงานหลัก หรือ Key Performance Indicators-KPI มาใช้นั้น ก่อให้เกิดการสิ้นเปลืองเวลา ในการดำเนินการสื่อสาร การทำความเข้าใจ และการกำหนดดัชนีวัดผลงานหลัก สำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ดังจะเห็นได้จากการที่คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการพยายามแก้ไขปรับปรุงตัวชี้วัด และคู่มือการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ

ราชการใหม่ทุกปี และละเอียดเพิ่มขึ้นทุกปี หากมองในแง่ดี สิ่งนี้เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ในการพัฒนาหน่วยงานราชการ แต่หากมองในแง่ลบ ส่วนราชการระดับจังหวัด ซึ่งมีทั้งงานประจำ งานหลัก งานรอง งานอื่นๆ ตามภารกิจนั้น มีภาระมาก เมื่อเพิ่มงานในเรื่องการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเข้าไปอีก ทำให้ผลงานที่ออกมานั้นมีการบิดเบือน หรือมีการปรับแต่งข้อมูล เพื่อให้ได้ผลงาน



ที่ดี นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้หลักแบบ KPI นี้เป็นสิ่งที่ยากมาก ในการทำให้ดัชนีมีความสมบูรณ์ กล่าวคือ เนื่องจากดัชนีหลักนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การอยู่ตลอดเวลา และจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ จากผู้บริหารระดับสูงสุด ในการนำวิธีการประเมินนี้มาใช้ทั้งในเรื่องของการสื่อสาร และการสร้างบรรยากาศการทำงาน การดำเนินงาน การติดตามผลงาน และการปรับปรุงผลงานทุกปี ผู้นำต้องพร้อมจะเปลี่ยนแปลง และต้องสามารถลงใจ ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตระหนักถึงความสำคัญ ยอมรับในการเปลี่ยนแปลง และอุปสรรคที่มีด้วย แต่ในระดับจังหวัดนั้น จะมีบางจังหวัดเท่านั้นที่พร้อม จาก การไปสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ คำรับรองการปฏิบัติราชการประมาณ 52 จังหวัดกล่าวว่างานประจำมีมาก อยู่แล้ว มีความรู้สึก ว่า คณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ มาเพิ่มภาระงาน ให้กับจังหวัด และผลการดำเนินงานตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ ของจังหวัดนั้นเป็นผลงานเพื่อขอรับ

เงินรางวัลประจำปี ทำให้แต่ละจังหวัด จำเป็นต้องแก้ไขข้อมูลเพื่อให้ได้คะแนนสูง เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการประเมินแก่จังหวัดของตน ตลอดจน ปัญหา อุปสรรคสำคัญคือ ผู้บริหารระดับจังหวัด มักไม่ให้ความสำคัญกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของจังหวัด ในการประชุม ในการตกลง หรือการทำความเข้าใจเรื่องคำรับรอง จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ไปประชุมแทน ซึ่งเจ้าหน้าที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจ หรือไม่มีอำนาจในการเจรจาต่อรองกับคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการได้ ทำให้สิ้นเปลืองงบประมาณค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ และไม่สามารถบรรลุข้อตกลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Norton and Kaplan (หน้าที่ 33) ที่กล่าวว่า ร้อยละ 85 ของการประชุมผู้บริหารใน องค์การต่างๆ ได้ใช้เวลาน้อยกว่า 1 ชั่วโมงต่อเดือน ในการปรึกษาหารือ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ ขององค์การ

นอกจากนี้ อุปสรรคสำคัญอย่างยิ่ง ของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับจังหวัดนั้นคือ การบริหาร



จังหวัดแบบบูรณาการ (Integration) เนื่องจากแต่เดิมนั้น หน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่รับผิดชอบ การบริหารงานระดับจังหวัดคือ สำนักงานจังหวัดซึ่งมีโครงสร้างตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 60 แบ่งส่วนราชการของจังหวัดไว้ ซึ่งได้ระบุถึงสำนักงานจังหวัด และหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ว่า สำนักงานจังหวัดมีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไป และการวางแผนพัฒนาจังหวัดของจังหวัดนั้น มีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานจังหวัด และสำนักงานจังหวัดมีหน้าที่ซึ่งกระทรวง ทบวง กรมได้ตั้งขึ้น มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกระทรวง ทบวง กรมนั้นๆ มีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นๆ เป็นผู้ปกครองบังคับบัญชารับผิดชอบ

เนื่องจากสำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานราชการ จึงมีการจัดโครงสร้าง และการบริหารจัดการ ในรูปแบบขององค์การระบบราชการ (Ideal Type Bureaucracy) ที่แบ่งงานกันตามความถนัดเฉพาะด้าน (Specialization)

ยึดหลักสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) ยึดกฎหมายและระเบียบเป็นหลักในการปฏิบัติงาน (Procedures and regulations) เน้นความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นส่วนตัว ไม่ยึดติดในตัวบุคคล แต่ยึดตำแหน่งเป็นหลัก (Impersonality) มีการรับบุคลากรเข้าทำงาน และเลื่อนตำแหน่ง หรือให้ผลตอบแทนตามความสามารถ (Competency) และมีความมั่นคงในอาชีพการงาน (tenure) สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา (Back Office) สำหรับผู้ว่าราชการจังหวัด กล่าวคือ ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ หรือแสดงข้อคิดเห็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการงานของผู้ว่าราชการจังหวัด ในการบริหารราชการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยมีจุดมุ่งหมายดังนี้

1. เพื่อเป็นศูนย์กลางการประสานความร่วมมือ ระหว่างหน่วยงานทั้งภาครัฐ และเอกชน ภายในจังหวัด ในการร่วมกันพัฒนาจังหวัดให้เจริญก้าวหน้า



2. เป็นหน่วยงานให้คำปรึกษา
ราชการของจังหวัด พร้อมทั้งเป็นศูนย์กลาง
ของข้อมูลข่าวสารและระเบียบ
ปฏิบัติราชการที่ครบถ้วน

3. เพื่อบริหารงานภายใต้การจัดสรร
ทรัพยากร และงบประมาณที่มีอยู่
อย่างจำกัด ให้เกิดประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผลอย่างสูงสุด

4. เพื่อให้บริการแก่ภาครัฐ และ
ภาคเอกชน ตลอดจนประชาชนใน
สังคม ให้ได้รับความพึงพอใจอย่างสูงสุด

5. สนับสนุนให้การบริหารราชการ
ของผู้ว่าราชการจังหวัด และของส่วน
ราชการต่างๆ ในฐานะสำนักงานเลขานุการ
ของผู้ว่าราชการจังหวัด ดำเนินงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

แต่ในทางปฏิบัติ การบูรณาการ
ร่วมกันจากหลายหน่วยงานนั้น จำเป็น
ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ การทำ
ข้อตกลงร่วมกัน ตลอดจนความรับผิดชอบ
ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ใน
เรื่องของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการ ระดับจังหวัด ก็เช่นเดียวกัน
ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่งคือ การ
ประสานงาน การติดต่อสื่อสาร และ
ความรับผิดชอบ ในแต่ละตัวชี้วัดนั้น

มักจะมีการเกี่ยงงานกัน โยนงานกัน
หรือหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ และเจ้าภาพ
หลักคือ สำนักงานจังหวัด สังกัดสำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย แต่หน่วยงาน
ส่วนราชการอื่นๆ จะสังกัดกระทรวง
ทบวง กรม ต่างกัน แม้จะรับงบประมาณ
แบบบูรณาการ โดยผู้ว่าราชการ
จังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสั่งการ แต่เมื่อมี
ภารกิจนอกเหนือจากภารกิจหลักหน่วย
งานต่างๆ ในจังหวัด มักจะไม่ค่อยได้
ได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการที่ต่างกัน
หรือในบางครั้ง มีการดำเนินงานที่
ซ้ำซ้อนกันหลายหน่วยงาน เป็นต้น
ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการนำนโยบาย
ไปปฏิบัติของ Pressman F. and
Wildavsky, A (1984,p.12) ที่กล่าว
ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของ
นโยบาย ทั้งในระดับจุลภาค และ
มหภาคนั้น จำเป็นต้องมีความต่อเนื่อง
ความเป็นปึกแผ่นเชิงสถาบัน การ
ดำเนินงานที่เป็นประจำ และการดำเนินงาน
แบบยั่งยืน แต่การดำเนินงานของ
จังหวัดนั้นขาดความเป็นปึกแผ่นเชิง
สถาบันนั่นเอง

อย่างไรก็ตามรูปแบบการดำเนิน
งานของจังหวัดนั้น เป็นงานที่ยาก ใน



แง่การปฏิบัติ เพราะเป็นการเปลี่ยนนโยบาย จากระดับมหภาคไปสู่นโยบายในการปฏิบัติงาน ระดับจุลภาค ซึ่งมีข้อปลีกย่อย และรายละเอียดแตกต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน ตามภารกิจหลักและตามงบประมาณ ดังนั้นในการกำหนดคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับจังหวัดให้ครอบคลุมหรือสามารถประเมิน หรือเป็นตัวชี้วัดที่ดีนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับการทำความเข้าใจในตัวนโยบาย แผนงาน และยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับร่วมกัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ George C. Edwards (1980) เรื่องตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติได้แก่ การสื่อข้อความทรัพยากรทัศนคติของผู้ปฏิบัติ และโครงสร้างระบบราชการ และปัจจัยดังกล่าวนี้มีบทบาทต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งส่งเสริมซึ่งกันและกัน เป็นอุปสรรคต่อกัน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการพลวัต ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ มากมาย

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์นโยบาย การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในระดับจังหวัดไปปฏิบัตินั้นค้นพบว่า มิติที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ มีมากกว่ามิติของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และยังมีข้อแตกต่างในเรื่องของตัวชี้วัด ในแต่ละมิติอีกด้วย เนื่องจากตัวชี้วัดในแต่ละมิติที่ได้ ตามผลการสัมภาษณ์นั้น เป็นตัวชี้วัดจากผู้ปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบในเรื่องการจัดทำคำรับรองระดับจังหวัด ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ ย่อมมีรายละเอียดหรือมีระดับตัวชี้วัดในระดับจุลภาคมาก และแตกต่างไปจากตัวชี้วัดแบบภาพรวม หรือมหภาคของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการที่ได้กำหนดมาแล้ว ดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 มิติการประเมินผลการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด จากการวิจัยวิวรรณ



ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัย ครั้งต่อไปจากผู้วิจัย คือ การวิเคราะห์ หาปัจจัย เพื่อค้นพบปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือเป็น ตัวชี้วัดการประเมินผล การปฏิบัติราชการระดับจังหวัด ที่แท้จริง ควรจะศึกษาในระยะเวลาที่แตกต่างกัน มากกว่า 5 ปีขึ้นไป เนื่องจากมีประเด็น ที่น่าสนใจในเรื่อง ระดับปัจจัยที่ เก็บรวบรวมข้อมูล จากคะแนนผลการ ประเมินคำรับรองระดับจังหวัด ควร เป็นปัจจัยระดับข้อมูลเดียวกัน หรือ สามารถแปรผลได้จริง เช่น รายได้ต่อหัว

ของประชาชนจะวัดเป็นตัวเงิน จำนวน หรือวัดเป็นอันตรภาคชั้น หรือระดับ ช่วงชั้น หรือวัดเป็นเกณฑ์คะแนนตาม มติของคณะกรรมการพัฒนาระบบ ราชการ (เต็ม 5 คะแนน) เพื่อที่จะได้ วิเคราะห์ผลแล้วนำปัจจัยมาพัฒนา ตัวแบบหรือโมเดล หรือมิติในการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการที่เหมาะสม อย่างแท้จริง ในระดับจังหวัดนั้น มี การเปรียบเทียบผลการพัฒนา การ ประเมินผลคำรับรองการปฏิบัติราชการ ถึง 3 ปีแต่ก็ยังไม่เห็นความแตกต่าง



มากนัก คงมีเพียงการพัฒนาตัวชี้วัดให้เพิ่มขึ้น แต่ยังไม่ครอบคลุมถึงมิติของการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม นอกจากนี้ ด้วยระยะเวลาการประเมินผล คำรับรองการปฏิบัติราชการ ตามปีงบประมาณนั้น หากขาดแรงจูงใจคือการจ่ายค่าตอบแทนเงินรางวัลประจำปี หรือโบนัสข้าราชการ หรือผู้เกี่ยวข้อง อาจจะไม่ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลการปฏิบัติราชการต่อเนื่อง ทั้งนี้เนื่องมาจากตัวข้อมูล มีการจัดเก็บแยกหน่วยงานที่รับผิดชอบ และบางตัวชี้วัดรวบรวมได้ยาก หากไม่มีการบังคับหรือจูงใจ ข้าราชการอาจไม่สนใจทำต่อ เนื่องจากมีภาระงานที่รับผิดชอบประจำตามหน้าที่ปริมาณมากอยู่แล้ว

ในส่วน of ข้อเสนอนี้ จากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไทยในระดับจังหวัด มีประเด็นที่น่าสนใจ กล่าวคือ คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นด้วยกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่ให้แต่ละจังหวัดพิจารณาเกณฑ์ต่างๆ ของแต่ละจังหวัดเอง ทั้งเกณฑ์ถ่วงน้ำหนัก และเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละตัวชี้วัด เนื่องจาก

แต่ละจังหวัด มีศักยภาพในการบริหารจัดการไม่เท่ากัน แต่มีข้อขัดแย้งกับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในเรื่องการยอมรับฟังการต้อรอง หรือการขออุทธรณ์ที่มักจะไม่นับพิจารณาต้อรอง เพราะคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ที่อยู่ในกรุงเทพฯ ไม่ทราบข้อเท็จจริงของจังหวัด และอาจไม่ทราบเหตุการณ์ปัจจุบันของจังหวัด ทำให้ผลสรุปของการพิจารณาต้อรอง และการขออุทธรณ์ ไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง และข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยได้นำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาจังหวัดอย่างแท้จริง และเมื่อผู้ปฏิบัติมีข้อสงสัยในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด ได้ทำการสอบถามไปยังคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มักจะตอบไม่ตรงกับบริษัทที่ปรึกษา TRIS หรือคณะกรรมการผู้ตรวจรับงาน PMQA และไม่ตรงกับสำนักบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัด นอกจากนี้ในการกำหนดตัวชี้วัดของจังหวัดควรมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดกระทรวง คณะรัฐมนตรี และงบประมาณในการพัฒนา และควรให้จังหวัดเลือกตัวชี้วัด ที่จังหวัดเองสามารถควบคุมปัจจัยการ



ดำเนินงาน มุ่งสู่ความสำเร็จได้ และตามบริบทศักยภาพของจังหวัด เป็นตัวชี้วัดเพื่อการประเมินผลการประเมินราชการระดับจังหวัดได้ดีมากขึ้น และในการกำหนดตัวชี้วัด ควรเชื่อมโยงกับแผนที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์จังหวัด เมื่อถูกกำหนดมาจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ทำให้เกิดช่องว่าง (GAP) ของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในภาพรวม ซึ่งปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้กำหนดตัวชี้วัดการประเมินผล ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจังหวัดประจำปีไว้เป็นแบบ Balance Score Card โดยกำหนดให้จังหวัดเป็นองค์การมีตัวชี้วัดเป็น 4 มิติ ซึ่งไม่น่าจะเหมาะสมเนื่องจากจังหวัดมีโครงสร้างไม่ใช่องค์กรที่มีอำนาจในการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จในทุกมิติ แต่เป็นองค์กรที่เกิดการบูรณาการภารกิจของต่างหน่วยงาน และมีลักษณะปัญหาความต้องการที่หลากหลายแตกต่างกัน ดังนั้นหากมีการประเมินก็ควรประเมินในมิติต่างๆ ตามความเหมาะสมของพื้นที่ของแต่ละจังหวัดแล้วจึงกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสอดคล้องกัน ตัวชี้วัดบางตัว

/มิติ มีการบิดเบือนตัวเลขในแต่ละจังหวัด เช่น สถิติอุบัติเหตุช่วงสงกรานต์/ปีใหม่ หรือการรู้หนังสือไม่มีขอบเขตชัดเจนในการวัด รวมทั้งอีกหลายตัวชี้วัด เนื่องจากต้องคำนึงถึงส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการด้วย ประกอบกับ ต้องคำนึงถึงภาพลักษณ์ของจังหวัด ทำให้มีการบิดเบือนข้อมูลเพื่อจะได้ผลงานมาตรฐานตามเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทน เงินรางวัลประจำปี นอกจากนี้ควรมีการลำดับมิติแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญและรายละเอียดในแต่ละมิติเมื่อดำเนินการแล้ว เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์มาตรฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของระบบการประเมิน ควรปรับปรุงให้มีการวางระบบ การประเมินให้ชัดเจน เช่น อะไรคือตัวชี้วัดบังคับที่นำไปสู่การพัฒนาระบบราชการ อะไรคือตัวชี้วัดบังคับที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และอะไรคือตัวชี้วัดการบริการ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากร และต่อไปกำหนดว่า ในแต่ละจังหวัดจะวัดอะไร ในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ตามสถานที่แท้จริงของจังหวัด



สรุปผลการวิจัย เรื่อง การวิเคราะห์นโยบายการจัดทำคำรับรองระดับจังหวัด ไปปฏิบัติ นั้น ค้นพบมีการประเมินผลใหม่ 7 มิติ ที่ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดหลากหลายด้านแตกต่างจากมิติของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ นอกจากนี้ในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้น จำเป็นต้องอาศัยการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และการยอมรับ หรือการทำข้อตกลงร่วมกัน ระหว่างผู้ประเมินคือ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และผู้ถูกประเมินคือ สำนักงานจังหวัดร่วมกัน ในการจัดทำข้อตกลง หรือคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับจังหวัด เพื่อให้เกิดตัวชี้วัดที่สามารถวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานระดับจังหวัดได้เที่ยงตรง และมีคุณค่า มีประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างแท้จริง.

บรรณานุกรม

จุมพล หนีมพานิช. 2552. การวิเคราะห์นโยบาย ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณี ตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2552.

การประเมินผลนโยบาย : หลักการแนวคิด และการประยุกต์ใช้. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นิว-โกราน, โอเล; คาร์น-โจฮาน, เปรี; แจนและไซฟี, รอย. 2549. Balanced Scorecard ภาคปฏิบัติ: วิธีสร้างสมดุลระหว่างกลยุทธ์ และการควบคุม. แปลโดย พิชฌน์ ก้องกิจกุลและณัฐยา สินตระการผล. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2545, 2 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. 2545/99ก.

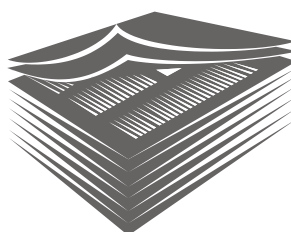
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100ก.

พสุ เดชะรินทร์. 2551. **Balanced Scorecard** รู้ลึกในการปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

โรเบิร์ต วูด (Robert Wood) และ



- เวรีน่า มาร์แชล (Verena Marshall). 2536. การประเมินผลการปฏิบัติงาน : การดำเนินการ ปัญหา และประเด็นสำคัญ. องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD).
- โรเบิร์ต เอส, แคปแลนด์ และเดวิด ที, นอร์ตัน. 2547. แผนที่ยุทธศาสตร์. แปลโดย สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล. กรุงเทพฯ: นวัตกรรมพิมพ์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2549. คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549. หน้า 2.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550). หน้า 4-5.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. 2007. **Alignment: Using Balanced Scorecard.** Harvard Business School Press.
- Lasswell, Harold D. and Kaplan, Abraham. 1970. **Power and Society.** New Haven:Yale University Press.
- Pressman, Jeffrey L. & Wildavsky, Aaron. 1973. **Implementation**, 2nd ed. California: University of California Press.
- C. Edwards, George and Wayne, Stephen J. 2005. **Presidential Leadership: Politics and Policy Making.** 7th editions. Wadsworth Pub Co.





รับ

จักและเข้าใจความจริง : ประสบการณ์งานอินเดีย

ดำรงชัย พุ่มสงวน¹

เมื่อครั้งที่ ผู้เขียนได้อุปสมบท ถวายเป็นพระราชกุศล พ.ศ. 2530 ณ วัดบวรนิเวศวิหาร สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายกพระอุปัชฌาย์ได้ประทาน พระเมตตาสอนหลักธรรมและแนวประพฤติตามทางสายกลางให้คณเณวระอยู่หลายครั้งในช่วง 30 วัน (ขณะที่อุปสมบทถวายเป็นพระราชกุศลครั้งนั้น ประกอบด้วยผู้อาวุโส 16 คน รวม

ผู้เขียนอีก 1) อีกทั้งทรงให้ข้อคิดที่เปี่ยมคุณค่าอีกอเนกประการ ซึ่งประการหนึ่งเรียกว่าอานิสงส์สุด คือในฐานะที่เป็นชาวพุทธ หากมีโอกาสก็ควรไปเยี่ยมชมและกราบสังเวชนียสถาน กาลผ่านไปผู้เขียน ได้พบและพูดคุยกับกัลยาณมิตรธรรมทั้ง 16 คน อยู่เนืองๆ บางท่านจากไปอย่างถาวร ตามกฎแห่งความจริงแท้ หลายท่านบอกว่าได้ประพฤติตามที่พระอุปัชฌาย์

¹ ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

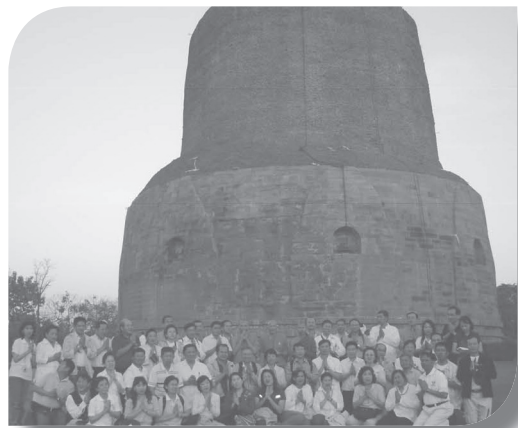


ทรงสอนบอกแนวทางสงบสว่าง ให้สร้างความเป็นปกติสุขตามควรแก่บัวปริ่มน้ำ ที่สำคัญทุกท่านได้เดินทางไปนมัสการสังเวชนียสถานแล้ว ล้วนก่อเกิดความปลอดภัยว่าง โปร่งเบา และปิติอย่างประจักษ์ ท่านพี่อาวุโสย่าเตือนคำสอนของพระอาจารย์อีกครั้งพร้อมว่า “พี่ไปแล้วและเห็นแล้ว 3 ครั้ง เอ็งต้องไปนะ!” ในฐานะน้องเล็กร่วมรุ่นมิตรธรรมกับท่านที่ว่า ต้องไปครบพี่แต่กาลผ่านพ้น เวะบ้านผ่านเมืองเหนือสุดถึงใต้สุดจำไม่หมดแต่จดไว้มากกว่า 18 ประเทศ มากกว่า 20 ปีเฉียดไปผ่านมาก็ยังไม่ได้แวะอินเดียเลย

และแล้วความตั้งใจอธิษฐานของผู้เขียนได้ประสบความสำเร็จ เมื่อสถาบันพระปกเกล้า ให้นักศึกษาหลักสูตรนักบริหารเลือกศึกษาดูงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร ณ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน หรือเวียดนาม หรืออินเดีย ระหว่างวันที่ 1 - 9 มีนาคม 2553 ครั้นธรรมะจัดสรรโอกาสให้ นำนอนผู้เขียนในฐานะนักศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว เลือกไปอินเดีย

ไกด์กิตติมศักดิ์ ศ.ดร.วิษณุ เครืองาม

ศ.ดร.บวรศักดิ์ อุวรรณโณ รศ.ดร.ทศพร สิริสัมพันธ์ ได้เมตตาและกรุณาบรรยายสาระ สรรพความรู้ และประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างประทับใจ มิรู้หลับ มิรู้ลืม ตลอดเส้นทางบริบท ทวีธรรม ทั้งหลายทั้งปวงอยู่บนฐานปฏิบัติที่อาจารย์วิษณุให้ไว้ว่า “ข้อสำคัญจึงได้แก่การดู แล้วรู้จักเอามาติดตาม นำมาดัดแปลงเป็น และปรับใช้งานได้ในกรอบของความเป็นตัวเรา ไม่ใช่ดูสักแต่ว่าดู ได้แต่ร้องอ้อฮือ! โอ้โฮ!”



จุดแรกไปไหว้พระ สวดมนต์นั่งสมาธิ
ที่ได้ต้นพระศรีมหาโพธิ์ พุทธคยา รัฐพิหาร
ระหว่างนั่งสมาธิท่ามกลางหมู่
พุทธศาสนิกชนนับพันนับหมื่น ความ
เงียบสงบครอบคลุมบริเวณ พุทธศรีมหาโพธิ์
ใบหนึ่ง ร่วงหล่นตามกฎไตรลักษณ์
สู่เบื้องหน้าตักของผู้เขียน ยัง
ความปิติยินดีและยืนยันความจริงแท้
แห่งธรรมให้ประจักษ์ จุดที่สองไปสวด
ธัมมจักกัปปวัตตนสูตรที่ป่าอิสิปตนมฤคทายวัน
สารนาถ ใกล้ เมือง พาราณสี
รัฐอุตตรประเทศ จุดที่สามไปดูการวาง
ผังเมือง การปกครองท้องถิ่นเมืองมัมไบ
หรือบอมเบย์ เมืองหลวงของรัฐมหาราษฏร
และจุดสุดท้ายคือไปดูถ้ำเอลโลรา
และถ้ำอชันต้า เมืองออรังกาบัด
รัฐมหาราษฏร

ความจริงที่ปรากฏถ้ำสองแห่งนี้
ถือเป็นสิ่งมหัศจรรย์ของโลก ยูเนสโก
ขึ้นทะเบียนเป็นมรดกโลก แต่คนไทยที่
ไปอินเดียแล้วมีโอกาสแวะไปดู อาจมี
แค่หนึ่งในสิบเท่านั้นเพราะอยู่ไกล ไปยาก
ทว่าไม่ค่อยเจ็ด ข้อสำคัญคือไม่
ใคร่รู้จัก ไม่เคยได้ยิน

ถ้ำสองแห่งนี้ อาจารย์วิษณุให้
ข้อคิดว่า ไม่ควรเรียกว่าถ้ำ ควรเรียก

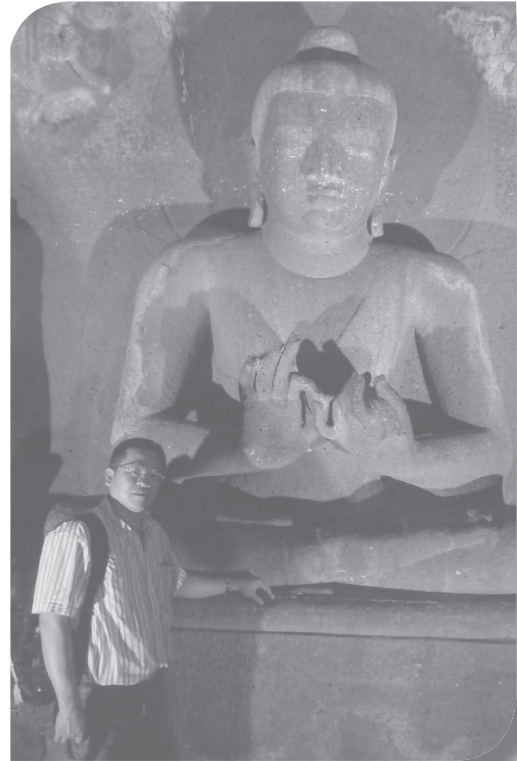
ว่า “อภิมหาคุหา” เพราะไม่ใช่ถ้ำ
ธรรมดา ไม่มีหินงอกหินย้อย แต่เป็น
ภูเขาหินขนาดใหญ่ แต่ละแห่งอยู่ห่างกัน
ถ้ำเจาะกันคนละสมัย วัตถุประสงค์
คนละอย่าง แต่เหมือนกันตรงที่แต่ละ
แห่งใช้ช่างนับหมื่นนับแสน ขุดเจาะ
ภูเขาเข้าไปเป็นโพรงใหญ่ แล้วทะลวง
เป็นคุหาเรียงกันเป็นแถวเหมือนทาวน์ฮาส์
แห่งละ 30 คุหา หลายคุหาเจาะ
จากบนลงล่าง เปิดโล่งเห็นท้องฟ้าแล้ว
สกัดแบ่งหินตกแต่งเป็นสามถนอปฐัมประดู
มีพื้น มีผ้า มีเพดาน มีผนัง จัดเป็น
ห้องพระโรงเล็กบ้าง ใหญ่บ้างด้วย
ศิลาก่อนเดียวทั้งแห่ง ไม่มีรอยต่อ ไม่ได้
ตัดหินมาเรียงซ้อนกันอย่างพิระมิดใน
อียิปต์หรือปราสาทนครวัดในเขมร

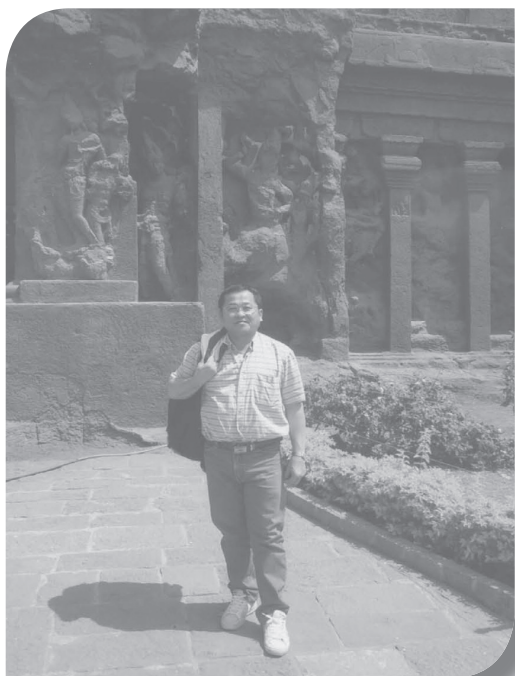




อภิมหาคุหาเอลโลร่าสร้างราวคริสต์ศตวรรษที่ 6 ใช้เวลาขุดเจาะภูเขาแล้วตกแต่งอยู่ 400 ปี นับอายุแล้วก็ร่วม 1,000 - 1,400 ปี ขุดแรกมี 12 คุหา เป็นของศาสนาพุทธ มีกุฏิ พระวิหาร ห้องประชุมสงฆ์ ผนังและเพดานแกะสลักเป็นพระพุทธรูปและพุทธประวัติจากหินภูเขาก้อนเดียว 17 คุหา ถัดไปเป็นวิหารของศาสนาฮินดู แต่ละห้องแกะสลักหินผนังและเพดานเป็นรูปพระศิวะ พระนารายณ์ พระพรหม พระคเณศวร เทวดาสารพัด และเทพาหนะทุกชนิดเท่าที่มนุษย์จะรู้จัก คุหาใหญ่ที่สุด ใหญ่เท่าสนามฟุตบอลสลักเสลาเป็นเขาไกรลาส มีเทวสถานอยู่กลางแวดล้อมด้วยเทพดา ลิบหกชั้นฟ้าลิบห้าชั้นดิน

ผนังถ้าไม่มีที่ว่างเลยเพราะล้วนแกะภาพปูนลึกลอยตัวเป็นเรื่องราวเกียรติ จัปความตั้งแต่ พระรามเดินดงจนถึงสีดาลุยไฟ เรื่องมหากาตะ จัปความตั้งแต่กำเนิดพี่น้องตระกูลปาลณฑพ เการพ จนจบสงครามทุ่งกุเกษตร เรื่องกวนเกษียรสมุทร และเรื่องนารายณ์สิบปาง 5 คุหา สุดท้ายเป็นวิหารของศาสนาเซน แกะสลักหินทั้งก่อนจากภูเขาเป็นถ้ำตามผนังเป็นรูปศาสดาและนักบวชฝ่ายเซน ยืนบ้าง นั่งบ้าง ล้วนมหัศจรรย์พันลึกโอฟารสุดจะพรรณนา





ส่วนอภิมหาคุหาอชันต้ออีกแห่ง อยู่ไกลออกไปต่องันรถอีกหลายชั่วโมง ใช้เทคนิคเดียวกันขุดเจาะชะง่อนผา ปากปล่องภูเขาไฟที่ดับสนิทแล้วจนโค้ง เป็นวงกลมให้กลายเป็นคุหา 30 ห้อง เรียงกันเป็นแถวเหมือนรังนกแต่ใหญ่ ขนาดโรงหนังหรือโบสถ์ใหญ่ๆ เริ่ม เจาะเมื่อ พ.ศ. 300 ก่อนการเกิดของ คริสต์ศาสนาและศาสนาอิสลาม ใช้ เวลาทำต่อเนื่องหลายสิบชั่วอายุคน รวม 800 ปี มาเสร็จราว ค.ศ. 650 หรือ พ.ศ. 1193

คุหาทุกห้องเป็นวิหาร หอสดมภ์ และ ภูมิ ทาง พุทธ ศา ส นา ฝั ย

มหายาน ความอลังการใน 30 คุหานี้ คือ ภาพแกะสลักพระพุทธรูปนั้บพัน องค์อายุ 1,500 ปี จากหินก้อนเดียวกับ ตัวคุหา ไม่มีรอยต่อ รอยตัด ส่วนใหญ่ เป็นพระพุทธรูปห้อยพระบาทเหมือน ที่วัดหน้าพระเมรุ ปางปฐมเทศนาห้อง สุดท้ายเป็นภาพแกะสลักพุทธปรินิพพาน ยาว 7 เมตร แวดล้อมด้วยพระ อรหันตสาวก หน้าตาและโหงวเฮ้งชัดเจน จนแค่จบนักธรรมตรีก็ระบุได้ว่าใคร เป็นใคร เห็นแล้วขนลุกน้ำตาไหล

ความยิ่งใหญ่ในแต่ละคุหาของ อชันต้ออีกประการหนึ่งคือ ภาพวาด ตามฝาผนังอายุกว่า 1,500 ปี แต่ละ ภาพเขียนด้วยสีสดใสชัดเจน ห้องนั้น เป็นรูปพระโพธิสัตว์อวโลกิเตศวรยืนบิดเอว ถีอดอกบัวผนังนั้นรูปพระมหาชนก ลอยค่อว่ายน้้า ผนังโน้นรูปพระเวสสันดร ดูแล้วรู้จักมักคุ้นไปหมด

อีกคุหาเป็นรูปพระพุทธรเจ้าโปรด พระนางพิมพา และพระราหุลซึ่งมาทูลขอ สมบัติจนตรัสว่าจะประทานอริยทรัพย์ แทน คุหานี้ว่าดรูปพระพุทธรเจ้าโปรด เจ้าชายนั้นทะว่าถ้าอยากได้นางอัปสร ที่งามกว่าชายาให้มาทางนี้เถิด ใคร เรียนพุทธประวัติมาแล้วพอเห็นภาพ



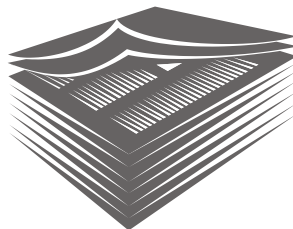
ไหนเป็นต้องร้อง อ้อ! แต่อย่าลืมว่า เขาवादมา 1,500 ปีแล้ว

ถ้าเจาะจากภูเขาอย่างนี้ในโลกมี 4 แห่ง คือ ที่เมืองเพตรา จอร์แดน ที่อัฟกานิสถานซึ่งตาลีบันทุบทำลายทิ้งไปแล้ว ที่เมืองจีนและที่อินเดีย แต่เขาว่าที่ยิ่งใหญ่อลังการและสมบูรณ์ที่สุดก็ที่อินเดีย วิธีไปคือบินไปลงมุมไบแล้วต่อเครื่องบินในประเทศไปลงเมืองออรังกาทัด นั่งรถอีก 1 ชั่วโมงถึงถ้ำเอลโลร่า นั่ง 3 ชั่วโมงถึงถ้ำอชันด้า ควรใช้เวลาถ้ำละหนึ่งวัน เพราะแต่ละแห่ง เดินกันเป็นกิโลเมตร ท่านอาจารย์วิษณุสรุปสาระธรรมจากการเที่ยวชมอภิมหาคุณหาว่า ธรรมะแรกที่ได้จากการไปดูอภิมหาคุณหาสองแห่งนี้คือ ถ้ำเอลโลร่า นั้นเป็น การสมานฉันท์ระหว่าง พุทธ ฮินดู และเชนเมื่อพันปีก่อนอย่างประหลาด ไม่ตีกันเลย ถ้าใคร ถ้ามั่น

ธรรมะข้อที่สองที่ได้จากสองอภิมหาคุณหานี้คือ ด้วยแรงศรัทธา ปัญญา และความเพียร มนุษย์สามารถเนรมิตได้ทุกอย่าง เจาะภูเขาเป็นถ้ำ แกะสลักถ้ำเป็นพระ ถ่ายทอดสีหน้าพระ

เป็นธรรมะ ทั้งยังวาดภาพนั้พันภาพบนก้อนหินก็ได้ ขนาดเราดูยังต้องส่องไฟฉายเพราะถ้ำมืด แล้วเวลาช่างทำเขามองเห็นได้อย่างไร จึงแกะและวาดได้เนียนนัก การแกะสลักอภิมหาคุณหาแต่ละแห่งใช้เวลา 500 - 800 ปีมากกว่าจากสมัยสุโขทัยถึงปัจจุบัน ใครเป็นคนออกแบบ ใครเป็นคนเขียนพิมพ์เขียว และช่างส่งต่องานไปถึงช่างห้ำสับชั่วอายุคนข้างหน้าได้อย่างไรโดยไม่ต้องทุบทิ้งหรือเจาะใหม่ หินที่เจาะออกขนเอาไปไหน พันกว่าปีก่อนใช้เครื่องมืออะไรเจาะ ใช้สีอะไรเขียนจิ๋วพระพุทธรเจ้าจึงยังสดอยู่ได้อย่างนั้น ไกด์บอกว่างานยิ่งใหญ่อย่างนี้มนุษย์ทำไม่ได้หรอก จะสำเร็จได้ก็ด้วยฝีมือพระเจ้าสามองค์บันดาลเท่านั้น

แต่ท่านอาจารย์วิษณุ เห็นว่า ไม่ใช่พระศิวะ พระวิษณุ พระพรหมผู้เป็น ตริมูรตินะ หากแต่ทรงพระนามว่า **ศรัทธา ปัญญา และความเพียร!** ใครมีพระเจ้าสามพระองค์นี้ อย่างว่าแต่เจาะภูเขาให้เป็นถ้ำ ย้ายภูเขาทั้งแท่งก็ยังได้



คำนิยมสร้างสรรค์
ของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
“...วิสัยทัศน์ดี มีคุณธรรม น้อมนำความพอเพียง...”