

ทุนฝึกอบรม

สำหรับการเสริมสร้างนักบริหาร ทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

มุมมองมุกคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้าง
นักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

สำนักงาน ก.พ.

มุมมองมุกคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้าง
นักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

พิมพ์ครั้งที่ 1

กรกฎาคม 2562

จำนวนพิมพ์

300 เล่ม

เจ้าของ

สำนักงาน ก.พ.

ผู้ผลิตและจัดพิมพ์

สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1736

คำนำ

หนังสือ “มุมมอง มุมคิด 12 ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” เป็นการรวบรวมบทความของผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ ตำแหน่งประเภทบริหาร ประจำปีบ พ.ศ. 2561 ซึ่งผู้รับทุนได้เข้ารับการฝึกอบรมในประเทศไทยและต่างประเทศ ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 12 ทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

บทความ	หน้า
การจัดทำค่านิยมหลักของจังหวัดเลย (Loei Core Values) ชัยวัฒน์ ชื่นโกสุม	1
การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมสู่ THAILAND 4.0 : บทบาทของภาครัฐ ดร.ณัฐพล ญักฐสมบัติ	10
การพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารราชการในจังหวัด บุญธรรม เลิศสุขีเกษม	19
การส่งเสริมและการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ระดับจังหวัด ปาณี นาคะนาท	26
การบริหารงานบุคคลภาครัฐที่กำลังถูกท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง ภาคพงศ์ ทวีพัฒน์	34
การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับการขับเคลื่อน แผนพัฒนาภาคแบบบูรณาการ กรณีจังหวัดอุทัยธานี แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์	41
การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อบริหารความเสี่ยงในการบริหารงาน จังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย วันชัย คงเกษม	46
“การดึงศักยภาพบุคลากรพื้นที่เพื่อสนับสนุนการจัดการ การท่องเที่ยวและการกีฬา เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัด” วิรัช ประเสริฐ	61
Generation & Gender Mixture สยาม ศิริมงคล	74

การจัดทำค่านิยมหลักของจังหวัดเลย (Loei Core Values)

ชัยวัฒน์ ชื่นโกสุม
ผู้ว่าราชการจังหวัดเลย

จังหวัดเลย มีสภาพภูมิประเทศโดยทั่วไป เป็นภูเขาล้อมรอบตัวเมือง ลักษณะเป็นแอ่งกระทะ ห่างจากกรุงเทพมหานคร ประมาณ 520 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 7,140,382 ไร่ ประชากร จำนวน 640,811 คน แบ่งการปกครอง ออกเป็น 14 อำเภอ 89 ตำบล 918 หมู่บ้าน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 101 แห่งจังหวัดเลย ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า **“เมืองน่าอยู่ เมืองแห่งการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนภายใต้การพัฒนาที่ยั่งยืน”** ซึ่งในการที่จะทำให้จังหวัดเลย บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของจังหวัดที่กำหนดไว้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนา งานในด้านต่าง ๆ ดังนั้น จึงได้กำหนดวาระการขับเคลื่อนจังหวัดเลย (THAILOEI 4.0) ขึ้น 8 ประเด็น ดังนี้

1. Tourism and Sports เลย์เมืองแห่งการท่องเที่ยวและการกีฬา : ยกระดับแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน สร้างมูลค่าผลิตภัณฑ์และบริการด้านการท่องเที่ยว ส่งเสริมการตลาดและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการท่องเที่ยว อนุรักษ์ฟื้นฟูธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นมิตรกับคนทั้งมวล เสริมสร้างการท่องเที่ยวชุมชน การท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ภูมิปัญญา การเกษตร

และศิลปวัฒนธรรมไปสู่การสร้างมูลค่าด้านการท่องเที่ยวให้สามารถสร้าง และกระจายรายได้แก่ประชาชน ส่งเสริมให้ประชาชนออกกำลังกาย เล่นกีฬา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนากีฬาสู่ความเป็นเลิศ

2. Health เลย์ เมืองแห่งสุขภาวะ : ส่งเสริมประชาชนชาวเลย์ให้มีการกินดีอยู่ดี มีความรู้ ความเข้าใจและตระหนัก ในการดูแลสุขภาพอนามัย ทั้งทางร่างกายและจิตใจของตนเองที่เหมาะสม สามารถเข้าถึง การรักษาพยาบาลอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ยกกระตือรือร้นการบริการ สาธารณสุข สร้างวัฒนธรรม การบริโภคที่ปลอดภัย

3. Agriculture เลย์ เมืองแห่งการเกษตรแบบผสมผสาน : ส่งเสริมการเกษตรแบบผสมผสาน และทันสมัย โดยการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับคุณภาพและผลผลิตทางการเกษตร การแปรรูป สินค้าภาคเกษตรให้มีคุณภาพและมาตรฐาน พัฒนาและเพิ่มแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร ผลักดันการพัฒนาเกษตรกรให้เป็น Young Smart Farmer/ Smart Farmer สร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันเกษตรกรสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร รวมทั้งมีเครือข่ายธุรกิจ มุ่งเน้นการส่งเสริมและการพัฒนา ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและยั่งยืน ควบคู่ไปกับการน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้ ในการดำเนินชีวิต เพื่อสร้างความมั่นคง และความปลอดภัยทางอาหาร แก่ชาวเลย์ ชาวไทย และนานาชาติ

4. Investment and Trade เลย์ เมืองแห่งการลงทุนและการค้า : เพิ่มศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการค้า การบริการ และการผลิต การส่งเสริม SMEs/ Start up วิสาหกิจชุมชน

สถาบันสหกรณ์ กลุ่มอาชีพต่าง ๆ อำนวยความสะดวกด้านการค้าและการลงทุน ส่งเสริมการค้าชายแดน การจ้างงานที่มีคุณค่า การพัฒนาสัมมาชีพ เศรษฐกิจฐานรากและประชารัฐ OTOP ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการผลิตและบริการภายใต้การพัฒนาที่ยั่งยืน

5. Loei for All เลย์ เมืองของทุกคน : ยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างศักยภาพคนและชุมชนให้เข้มแข็ง ปรับปรุงและพัฒนาบริการภาครัฐ มุ่งสู่ความเป็นสากล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง การลดความเหลื่อมล้ำ ส่งเสริมความเสมอภาคทางสังคม และความเท่าเทียมทางเพศ การขจัดความยากจน สร้างงาน สร้างอาชีพ สร้างรายได้ มุ่งเน้นการพัฒนาเด็กและเยาวชน สตรี ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” แก่ทุกกลุ่ม พัฒนาบ้านเมืองให้สะอาด แก้ไขปัญหายาเสพติด อำนวยความยุติธรรม สร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ให้มีความมั่นคงและความสงบเรียบร้อย เสริมสร้างวินัยจราจร เป็นพื้นฐานที่ปลอดภัยสำหรับอยู่อาศัย เพื่อความสงบสุขอย่างยั่งยืน

6. Open Town to Arts and Culture เลย์ เมืองแห่งศิลปะและวัฒนธรรม : เติบโตทางสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และทำนุบำรุง ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี ภาษาพื้นถิ่นให้มีการรักษา สืบทอด และพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างจิตสำนึก ค่านิยม และวิถีชีวิตที่ดีงามในสังคม ส่งเสริมต่อยอดทุนทางศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ ส่งเสริมความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อนำเลยไปสู่สากล

7. Education เลย เมืองแห่งการศึกษา : ยกระดับคุณภาพ การศึกษาให้ได้มาตรฐานสากล ส่งเสริมการเรียนรู้และทักษะวิชาชีพตลอด ชีวิต จัดการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายเพื่อส่วนรวม เน้นการนำความรู้ไปสู่ การปฏิบัติ สามารถใช้ความรู้สร้างนวัตกรรม เป็นพลเมืองที่ดีและพัฒนา ทักษะชีวิตสู่งานอาชีพ ภายใต้การเตรียมคนในศตวรรษที่ 21 โดยการมี ส่วนร่วมของทุกภาคส่วนตามแนวทางประชารัฐ

8. Integrity เลย เมืองแห่งคุณธรรม : ส่งเสริมการใช้หลัก ธรรมาภิบาล การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในทุกภาคส่วน เสริมสร้าง คุณธรรม จริยธรรม และรู้จักพอเพียง มีความสามัคคี มีวินัย ทำนุบำรุง และส่งเสริมศาสนา จาริตประเพณีอันดีงาม ส่งเสริมให้ชาวเลยมีความ โปร่งใสซื่อสัตย์ เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันยึดมั่นการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข ใช้วิถีวัฒนธรรม และแนวทางศาสนาในการดำรงชีวิต ส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็งสงบสุข ส่งเสริมและปลูกฝังให้ชาวเลยมีความเข้าใจในสิทธิและหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตอาสา เอื้ออาทร ช่วยเหลือ เกื้อกูล เคารพกฎหมาย กติกาสังคม และครองครองธรรมที่ดีงาม

ในการที่จะขับเคลื่อนวาระทั้ง 8 ประเด็นดังกล่าวของจังหวัดเลย ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความร่วมมือของข้าราชการ ซึ่งทุกคนจะต้องปฏิบัติ หน้าที่ราชการโดยมีวัตถุประสงค์ ลักษณะการทำงาน หรือคุณลักษณะ ร่วมกัน มีความเชื่อ และมีพฤติกรรมร่วมกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนให้ความสำคัญและเชื่อมั่นว่าจะสามารถพัฒนาจังหวัดเลย

ให้เจริญก้าวหน้าบรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งการที่ข้าราชการของจังหวัดเลยจะมีลักษณะดังกล่าวร่วมกันได้ จำเป็นจะต้องมีค่านิยมหลัก เพื่อช่วยผลักดันให้สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นบรรลุผลสำเร็จ

ดังนั้น เพื่อเป็นการวางกรอบและแนวทางให้บุคลากรของจังหวัดเลยได้ถือปฏิบัติร่วมกันอย่างชัดเจน อันจะเป็นการปรับทัศนคติ พฤติกรรม และนิสัยของข้าราชการในจังหวัดเลย ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน จังหวัดจึงได้จัดทำ **ค่านิยมหลักของจังหวัดเลย (LOEI Core Values)** ขึ้น โดยมีขั้นตอนและรายละเอียด ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดและพิจารณากลับกรองค่านิยมหลักของจังหวัดเลย ทำหน้าที่กำหนดและพิจารณากลับกรองค่านิยมหลักของจังหวัดเลย และกำหนดเครื่องมือเพื่อวัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมตามค่านิยมหลักดังกล่าว

2. ประชุมคณะกรรมการฯ เพื่อยกร่างค่านิยมหลักของจังหวัดเลย กำหนดคำสำคัญ (Keyword) คำจำกัดความ คุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของจังหวัดเลย และกำหนดเครื่องมือ/แบบประเมินคุณลักษณะ/พฤติกรรม ตามค่านิยมหลักของจังหวัดเลย

3. นำเสนอคุณลักษณะ/พฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามค่านิยมหลัก และเครื่องมือ/แบบประเมินคุณลักษณะ/พฤติกรรม ต่อคณะกรรมการจังหวัดเลย

ค่านิยมหลักของจังหวัดเลย (LOEI Core Values) มีดังนี้

ค่านิยม	คำจำกัดความ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม
เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life long learning)	ศึกษาเรียนรู้ สร้างทักษะอยู่เสมอ แล้วนำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาจังหวัดเลย และสังคมอย่างต่อเนื่อง	● เรียนรู้เพื่อสร้างเครื่องมือในการทำงาน ● เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ● คิดวิเคราะห์ แสวงออก อย่างมีหลักการและเหตุผล

ค่านิยม	คำจำกัดความ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม
ความเป็นเจ้าของ (Ownership)	มีจิตสำนึก มีความรัก ห่วงแทน มีความเป็นเจ้าขอร่วมกัน และภาคภูมิใจในบทบาทที่รับผิดชอบต่อจังหวัดเลย	● มีส่วนร่วมหรือเป็นส่วนหนึ่งของจังหวัดเลย ในการร่วมแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาสังคม ● มีความรักและเห็นคุณค่าในงานที่ทำอยู่ที่จังหวัดเลย

ค่านิยม	คำจำกัดความ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม
ความเป็นเลิศ (Excellence)	มุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ ให้บริการที่ดี เกิดผลสัมฤทธิ์ที่เป็นเลิศ	● มีความคิดริเริ่ม แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ● มุ่งมั่น พยายามในการปฏิบัติงาน และการบริการประชาชนด้วยใจ ● ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด

ค่านิยม	คำจำกัดความ	คุณลักษณะ/พฤติกรรม
คุณธรรม (Integrity)	พอเพียง มีวินัย สุจริต จิตอาสา	● มีความพอประมาณ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น สังคมและสิ่งแวดล้อม มีเหตุ มีผล ใช้ความรู้ อย่างรอบคอบ มีภูมิคุ้มกันที่ดี รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ● ปฏิบัติตนตามหน้าที่ของพลเมืองดี ตามกติกาสังคมและสังคมที่กำหนด ตามกฎ กติกา จรรยาบรรณของวิชาชีพ เคารพต่อกฎหมาย ● มีธรรมาภิบาล ยึดมั่น ยืนหยัดในความถูกต้องเป็นธรรม ● เสียสละประโยชน์เพื่อส่วนรวม มีความสามัคคี ทำความดีเพื่อสังคม

4. แจ้งส่วนราชการทุกส่วนราชการ และอำเภอทุกอำเภอ ให้ถ่ายทอดค่านิยมหลัก สู่บุคลากรทุกระดับ และเสริมสร้าง/ปลูกฝังค่านิยมหลักให้บุคลากรยึดถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรต่อไป

5. นำค่านิยมหลักของจังหวัดเลย มากำหนดเป็นส่วนหนึ่งของ
สมรรถนะและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรทุกคน โดยจะเริ่ม
ดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ 2562 เป็นต้นไป

ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้าราชการจังหวัดเลย มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา
เกิดการเรียนเพื่อรู้ รู้เนื้อหา รู้วิธีการเรียน เรียนรู้เพื่อทำ เกิดเครื่องมือ
ในการทำงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น เรียนรู้
วิธีการแก้ปัญหา รู้จักเข้าใจผู้อื่น รู้จักวัฒนธรรมที่แตกต่าง เข้าใจ
ความสามารถของผู้อื่น

2. ข้าราชการจังหวัดเลย มีจิตสำนึกความเป็นเจ้าของจังหวัดเลย
มีความรักความผูกพัน ห่วงแหน มีความเป็นเจ้าของร่วมกัน และภาคภูมิใจ
ในบทบาทที่รับผิดชอบต่อจังหวัดเลย ดำเนินกิจกรรมและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ
ของจังหวัดเลยร่วมกัน เห็นคุณค่าและเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ
ในงานที่ทำอยู่ หรืองานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

3. ข้าราชการจังหวัดเลย มีความคิดริเริ่ม แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ
ในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน มีการคิด วิเคราะห์
อย่างมีหลักการและเหตุผล ทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้ ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน เกิดการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ
เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการประชาชน

4. ข้าราชการจังหวัดเลย มีความซื่อสัตย์สุจริต มีจิตใจที่ดีงาม
มีความกตัญญู มีความสามัคคี มีวินัย มีน้ำใจ มีความพอประมาณ
ไม่เบียดเบียนผู้อื่น สังคมและสิ่งแวดล้อม มีเหตุ มีผล ใช้ความรู้้อย่าง

รอบคอบ มีภูมิคุ้มกันที่ดี รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาของสังคม เคารพกฎหมาย มีธรรมาภิบาลและเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ค่านิยมหลัก จึงเป็นสิ่งจำเป็นในการที่จะทำให้คนพลักดันองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรสำคัญ ๆ ของประเทศ ล้วนแล้วแต่มีการกำหนดค่านิยมหลักทั้งสิ้น เมื่อข้าราชการซึ่งเป็นบุคลากรหลักของจังหวัดเลย ได้ปฏิบัติตามค่านิยมหลักของจังหวัดแล้ว ย่อมเกิดการเรียนรู้ เกิดการพัฒนาตนเอง เกิดจิตสำนึกความเป็นเจ้าของจังหวัดเลย เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ทำให้งานออกมาดี มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น การที่ข้าราชการจังหวัดเลยยึดมั่นในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต ก็จะเป็นพื้นฐานของการปฏิบัติงานทั้งปวง เพราะคุณธรรมและความซื่อสัตย์นั้น เป็นรากฐานสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การพัฒนาจังหวัดเลย ให้ไปสู่วิสัยทัศน์ สู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ เมืองแห่งการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุนภายใต้การพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากจะมีการกำหนดพันธกิจ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ และกำหนดตัวชี้วัด อันเป็นกระบวนการขั้นตอนของการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดแล้ว จังหวัดเลยได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการตามวาระการขับเคลื่อนจังหวัด (THAILOEI 4.0) อย่างมาก ทั้งนี้ ก็เพื่อให้จังหวัดเลยสามารถยกระดับการพัฒนาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การปลูกฝังให้บุคลากรได้มีค่านิยมอันดี รู้จักปฏิบัติดี

ปฏิบัติชอบ รู้จักเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาร่วมกัน อันนำมาซึ่งการปฏิบัติที่มีความสอดคล้องต่อการพัฒนาจังหวัด เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของจังหวัด และวาระการขับเคลื่อนของจังหวัด การกำหนดค่านิยมหลักข้างต้น เชื่อว่าบุคลากรของจังหวัดเลย จะเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาหน่วยงาน สร้างคุณค่าของตนเองต่อหน่วยงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบเป็นเจ้าของหน่วยงาน เป็นเจ้าของจังหวัดเลย เกิดความมุ่งมั่น ท่วมเท ในการปฏิบัติงาน และเกิดผลลัพธ์ที่เป็นเลิศ เพราะบุคลากรจังหวัดเลยมีคุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตเป็นพื้นฐานในจิตใจ ซึ่งทั้งหลายเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เกิดจากการปฏิบัติตามค่านิยมหลักของจังหวัดเลย

การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมสู่ THAILAND 4.0 : บทบาทของภาครัฐ

ดร.ณัฐพล ณัฏฐสมบูรณ์
ผู้ตรวจราชการกระทรวงอุตสาหกรรม
กระทรวงอุตสาหกรรม

บทนำ

ประเทศไทยเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ที่การพัฒนาภาคอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างมาก โดยการส่งออกสินค้าอุตสาหกรรมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 70 ของการส่งออกทั้งหมดของประเทศ และผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของภาคอุตสาหกรรมคิดเป็นสัดส่วนประมาณร้อยละ 40 ของ GDP ทั้งประเทศ จากอดีตจนถึงปัจจุบันนับตั้งแต่ประเทศไทยเริ่มมีการนำเอาแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 1 มาใช้ในปี พ.ศ. 2504 ภาคอุตสาหกรรมของไทยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนจากการเป็นประเทศผู้นำเข้าสินค้าอุตสาหกรรม มาเป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรมทดแทนการนำเข้า จนกลายเป็นประเทศผู้ผลิตสินค้าอุตสาหกรรม เพื่อการส่งออก รวมทั้งมีการพัฒนาระบบการผลิตตั้งแต่ยุค INDUSTRY 1.0 ที่นำเอาเครื่องจักรกลมาใช้ในการผลิต (Mechanical Technology) มาสู่ยุค INDUSTRY 2.0 ที่นำเอาเครื่องไฟฟ้าและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการผลิต (Electrical and Electronic Technology)

จนถึงยุคปัจจุบัน INDUSTRY 3.0 ที่นำเอาเครื่องอัตโนมัติมาใช้ในการผลิต (Automation Technology)

อย่างไรก็ดี จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้าน Robotics, Artificial Intelligence (AI), Internet of Things (IOT), Digital Technology และ Big Data Technology ทำให้ภาคอุตสาหกรรมของไทยจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี มิเช่นนั้นภาคอุตสาหกรรมของไทยก็จะตกอยู่ใน Vicious Circle (วงจรอุบาทว์) ที่ทำให้อุตสาหกรรมไทยแย่งกันไม่สามารถแข่งขันในตลาดโลกได้ ปัจจัยหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมของไทย เพื่อเข้าสู่ยุค INDUSTRY 4.0 ที่นำเอา เทคโนโลยีดิจิทัลและฐานข้อมูลขนาดใหญ่มาใช้ในการผลิต (Digital and Big Data Technology) คือ การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและทันทั่วทั้งที่ซึ่งภาครัฐมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดนโยบาย และมาตรการเพื่อสนับสนุนให้การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมสามารถบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้

สภาพปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากร ทำให้ต้องมีการพึ่งพาแรงงานจากประเทศเพื่อนบ้านเป็นจำนวนมาก และอุตสาหกรรมที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก (Labor Intensive Industry) เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ ก็เริ่มย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศอื่นที่มีต้นทุนแรงงานที่ต่ำกว่าประเทศไทย

นอกจากนี้ บุคลากรที่เข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรมก็ขาดทักษะ และฝีมือการทำงานที่รองรับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้เกี่ยวข้องต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้คนไทยไม่นิยม ทำงานในภาคอุตสาหกรรม รวมทั้งมีทักษะและความสามารถในการทำงาน ลดลงกว่าอดีตที่ผ่านมา

ระบบการศึกษาของไทยนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เข้าสู่ภาคอุตสาหกรรมนักเรียนส่วนใหญ่ไม่นิยมเรียนสายอาชีวศึกษา (Vocational Education) แต่จะนิยมเรียนในระดับอุดมศึกษา (Higher Education) มากกว่า ไม่ว่าจะเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐหรือเอกชน ก็ตาม นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ที่เรียนด้านวิศวกรรมศาสตร์และวิทยาศาสตร์ เมื่อจบการศึกษาในระดับปริญญาตรีแล้ว จะไม่นิยมทำงาน ในภาคอุตสาหกรรมโดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม แต่นิยมเรียนต่อด้านบริหารธุรกิจหรือทำงานเป็นพนักงานขาย พนักงาน สถาบันการเงิน หรือพนักงานออฟฟิศ (White - collar Worker) มากกว่า งานภาคปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรม สาเหตุหนึ่งที่ทำให้คนรุ่นใหม่มี ความคิดเช่นนี้อาจมีสาเหตุมาจากการปลูกฝังแนวคิดหรือสิ่งที่พบเห็นจาก สังคมไทยมาเป็นเวลานานว่า ผู้ที่จะเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะต้อง จบการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรี และพนักงานที่จบสายอาชีวศึกษา มักจะได้รับเงินเดือนน้อยกว่าพนักงานที่จบปริญญาตรี นอกจากนี้ พนักงานที่จบสายอาชีวศึกษาจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานช้ากว่า พนักงานที่จบปริญญาตรี และพนักงานที่จบสายอาชีวศึกษาแทบจะไม่มี โอกาสเติบโตเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้เลยไม่ว่าจะเป็นหน่วยงาน

ของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ดังนั้น คนรุ่นใหม่จึงมุ่งที่จะเข้าเรียนระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยเป็นหลัก ผู้ที่เรียนสายอาชีวศึกษาส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มิได้ผลการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาไม่ค่อยดีนัก และคาดว่าจะไม่สามารถสอบเข้ามหาวิทยาลัยได้ จึงหันมาเรียนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) แทน เมื่อจบ ปวส. แล้ว นักศึกษาส่วนมากก็ยังไม่เข้าสู่ตลาดแรงงานแต่จะพยายามเรียนต่อในระดับปริญญาตรีก่อน

ขณะที่ภาคอุตสาหกรรมของไทยต่างประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรสายอาชีวศึกษา และต้องจ้างนักศึกษาที่จบระดับปริญญาตรีมาทำงานสายอาชีวศึกษาแทน ทำให้เกิดปัญหาบุคลากรขาดทักษะฝีมือ และต้องจ้างบุคลากรด้วยต้นทุนที่สูงเกินควร ส่งผลให้ประสิทธิภาพการผลิตต่ำลงและต้นทุนการผลิตสูงขึ้น

นอกจากนี้ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานในภาคอุตสาหกรรม มักจะยังไม่สามารถทำงานได้ทันที ต้องนำมาฝึกอบรมและพัฒนาความรู้อย่างน้อย 3 – 6 เดือน นั้นแสดงให้เห็นว่าระบบการศึกษาของไทยยังมีความล้าหลัง ไม่สามารถตามเทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ทัน เน้นการเรียนในเชิงทฤษฎีมากกว่าภาคปฏิบัติ เครื่องมือและอุปกรณ์การเรียนการสอนล้าสมัย และขาดการลงทุนเพื่อพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ประสบการณ์จากการฝึกอบรม

จากการที่ได้รับทุนฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพ (Chief Human Resource Officer) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และได้มีโอกาสเข้าร่วมศึกษาดูงาน ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ทำให้ได้เห็นรูปแบบการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมของประเทศเยอรมนีที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี จนทำให้ประเทศเยอรมนีเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำระดับโลกมาเป็นเวลานานหลายทศวรรษ มีสินค้าอุตสาหกรรมส่งออกไปจำหน่ายทั่วโลกเป็นจำนวนมาก สินค้าที่ผลิตในเยอรมันเป็นสินค้าที่มีคุณภาพและมียี่ห้อสินค้า (Brand) เป็นที่ยอมรับทั่วโลก นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำในการพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ทุกประเทศทั่วโลกต้องจับตามองและพัฒนาตามให้ทัน เพื่อให้อุตสาหกรรมของตนยังสามารถแข่งขันในตลาดโลกต่อไปได้

การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมของประเทศเยอรมนีนั้น เป็นการผสมผสานที่สมบูรณ์แบบระหว่างภาคการศึกษาภาคอุตสาหกรรม นักเรียนส่วนใหญ่จะไม่นิยมเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา แต่นิยมเรียนสายอาชีพศึกษามากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในแบบ Dual VET (Dual Vocational Education Training) ซึ่งนักเรียนจะฝึกการทำงานภาคปฏิบัติในโรงงานอุตสาหกรรมหรือบริษัทตามสายอาชีพที่ตนเลือกขณะเดียวกันรัฐบาลท้องถิ่นจะทำการจัดการเรียนการสอนวิชาบังคับพื้นฐานให้กับนักเรียนควบคู่กันไป นักเรียนที่เลือกเรียนในแบบ Dual VET นี้ นอกจากจะได้ประสบการณ์จากการทำงานจริงแล้ว ยังได้รับเงินเดือนจากบริษัทระหว่างที่เรียนอยู่อีกด้วย และเมื่อเรียนจบก็ได้รับ

ประกาศนียบัตรวิชาชีพเหมือนกับนักเรียนทั่วไป ซึ่งสามารถนำไปใช้สมัครเพื่อเรียนต่อในระดับปริญญาตรีหรือใช้สมัครงานที่ใดก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นบริษัทเดิมที่ตนเองฝึกงาน แต่ผู้สำเร็จการศึกษาส่วนใหญ่มักจะเข้าทำงานในบริษัทเดิมที่ตนเองเคยฝึกงาน ซึ่งเท่ากับเป็นการรับประกันว่าเมื่อเรียนจบหลักสูตรนี้แล้ว ผู้สำเร็จการศึกษามิงานทำแน่นอน ขณะเดียวกันบริษัทก็จะได้พนักงานที่มีความรู้และความสามารถตามที่ตนเองต้องการ สามารถปฏิบัติงานจริงได้ทันที โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาและฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก

นอกจากนี้ ยังพบว่าผู้ที่ทำงานในบริษัทเอกชนซึ่งจบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และได้รับเงินเดือนและผลตอบแทนไม่ด้อยไปกว่าผู้ที่จบการศึกษาในระดับอุดมศึกษา อีกทั้งยังสามารถก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กรได้อีกด้วย แต่ถ้าเป็นผู้ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐจะต้องจบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาจึงจะสามารถเติบโตในหน้าที่การงานได้ โดยต้องจบการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าจึงจะสามารถเลื่อนขึ้นสู่ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานได้

ข้อเสนอแนะ

ประเทศไทยจำเป็นต้องทำการปรับปรุงระบบการศึกษาอย่างเร่งด่วน จะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างภาคอุตสาหกรรมกับภาคการศึกษา และจะทำอย่างไรที่จะปรับเปลี่ยนมุมมองด้านการศึกษาของคนรุ่นใหม่ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงดังกล่าวให้บรรลุผลสำเร็จนั้นจะต้องทำควบคู่กันไป

ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยอาจนำเอาตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมจากประเทศที่พัฒนาแล้วอย่างเช่นประเทศเยอรมนี มาใช้เป็นต้นแบบเพื่อการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทของไทย ภาครัฐจำเป็นต้องเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน และกระทรวงอุตสาหกรรม จะต้องร่วมกันกำหนดนโยบาย และมาตรการเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ Dual Education คือ ต้องรู้ทั้งภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี เพื่อให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรมได้อย่างแท้จริงโดยภาคเอกชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับนักศึกษาเข้าฝึกงานตลอดระยะเวลาของหลักสูตร รวมทั้งจะต้องจ่ายเงินเดือนให้กับนักศึกษาที่ฝึกงานด้วย ซึ่งกระทรวงการคลังอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรการลดหย่อนด้านภาษีให้กับผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการศึกษาในลักษณะดังกล่าว

การศึกษาในลักษณะ Dual Education นี้ สามารถทำได้ทั้งในระดับอาชีวศึกษา (Dual Vocational Education Training) และระดับอุดมศึกษา (Dual Higher Education Training) แต่การศึกษาในลักษณะนี้ จะประสบผลสำเร็จไม่ได้หากไม่มีการออกกฎหมายหรือระเบียบที่ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันของผู้เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในลักษณะที่มีมุ่งเน้นการฝึกภาคปฏิบัติเป็นหลัก เนื่องจากมาตรฐานการอบรมและฝึกปฏิบัติของแต่ละบริษัทอาจมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ ภาครัฐยังจำเป็นต้องจัดให้มีการเรียน

การสอนในวิชาบังคับพื้นฐานให้ทั่วถึงอีกด้วย เพื่อให้นักศึกษาได้รับความรู้ด้านวิชาการอย่างเพียงพอและเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

ขณะเดียวกันภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์กรใหม่ โดยควรปรับเปลี่ยนระบบเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างผู้ที่จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษาและผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและผลตอบแทน ตลอดจนการเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อจูงใจให้คนรุ่นใหม่ปรับเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองด้านการศึกษาจากเดิมที่ต้องจบการศึกษาอย่างน้อยระดับปริญญาตรีเท่านั้น จึงจะก้าวหน้าได้ ไปเป็นจบอาชีวศึกษา มีงานทำแน่นอน รายได้ดี และมีอนาคตเช่นกัน

บทสรุป

การพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมนับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะนำพาประเทศไทยเข้าสู่ยุค THAILAND 4.0 ภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องร่วมมือกันเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของไทย โดยอาจนำเอาตัวอย่างการพัฒนาบุคลากรของประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำของโลก อย่างเช่นประเทศเยอรมนี มาใช้เป็นต้นแบบในการพัฒนาบุคลากรภาคอุตสาหกรรมของไทย

ประเทศไทยจำเป็นต้องทำการปรับปรุงระบบการศึกษาเพื่อให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างภาคการศึกษาและภาคอุตสาหกรรม โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะ Dual Education มากขึ้น กล่าวคือ ต้องมีความรู้ทั้งภาคปฏิบัติและภาคทฤษฎี เพื่อให้ผู้ที่สำเร็จการศึกษามีความรู้

ความสามารถและมีทักษะฝีมือที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม ได้อย่างแท้จริง ภาคเอกชนจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงาน บุคคลเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันระหว่างผู้ที่จบการศึกษาระดับ อาชีวศึกษาและผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา ทั้งในด้าน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เงินเดือนและผลตอบแทน ตลอดจน การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารราชการในจังหวัด

บุญธรรม เลิศสุขีเกษม
รองปลัดกระทรวงมหาดไทย

การบริหารราชการเชิงพื้นที่

ในการบริหารราชการของจังหวัดซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด มีหน่วยงานและบุคลากรซึ่งเป็นกลไกสำคัญต่อการบริหารงานเชิงพื้นที่ คือ “ส่วนราชการประจำจังหวัด” ซึ่งมีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดเป็นหัวหน้าหน่วยงาน และ “อำเภอ” ซึ่งมีนายอำเภอเป็นผู้บริหาร นอกจากนี้แล้ว ยังมีส่วนราชการส่วนกลางที่ไปตั้งสำนักงานปฏิบัติการราชการอยู่ในเขตจังหวัดที่จะต้องประสานการทำงานร่วมกันอีกส่วนหนึ่ง โดยในการบูรณาการการบริหารราชการเชิงพื้นที่ในระดับจังหวัดระหว่างทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน มีเครื่องมือในการบูรณาการการบริหารราชการที่สำคัญคือ “แผนพัฒนาจังหวัด” ซึ่งเป็นแผนที่บอกถึงทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาของจังหวัดที่ทุกภาคส่วนต้องรับรู้และขับเคลื่อนร่วมกัน

แผนพัฒนาจังหวัดเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้การบริหารราชการจังหวัดเดินไปในทิศทางที่แน่นอน ไม่ขึ้นอยู่กับบุคคล หรือเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัด อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทุกจังหวัดจะมีแผนพัฒนาจังหวัด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และ

ตำแหน่งการพัฒนา (position) ของจังหวัดไว้แล้ว แต่ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญต่อประสิทธิภาพในการบริหารยุทธศาสตร์ คือ การแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สู่การดำเนินการ (implement) ในระดับกิจกรรม/โครงการ ที่จะทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งทีมงานในจังหวัดที่จะร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จะต้องมีความเข้าใจทั้งในเรื่องการบริหารราชการเชิงพื้นที่ และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เป็นอย่างดี

ทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัด

การบริหารราชการของจังหวัดในสถานการณ์ปัจจุบัน มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด หรือเป็นความเสี่ยง (Risk) ที่สำคัญต่อประสิทธิภาพของการบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด คือ

บุคลากรด้านยุทธศาสตร์ของสำนักงานจังหวัด ในทุกจังหวัด ส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด คือ สำนักงานจังหวัด ซึ่งเป็นส่วนราชการประจำจังหวัดของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยมีกลุ่มยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด เป็นกลุ่มงานที่รับผิดชอบโดยตรง แต่บุคลากรที่ทำงานด้านยุทธศาสตร์ของสำนักงานจังหวัดยังขาดทักษะ (skill) ประสบการณ์ ความเข้าใจและความรอบรู้ในการบริหารและแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติและการขับเคลื่อน ทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของจังหวัดยังไม่ค่อยเกิดผลตามที่กำหนดไว้

หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ซึ่งเป็นทีมงานที่สำคัญที่จะร่วมกับผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการพื้นที่และการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ แต่เนื่องจากบุคลากรเหล่านี้ถูกส่งมาจากส่วนราชการต้นสังกัดโดยผู้ว่าราชการจังหวัดมีอาจเลือกได้เอง บุคลากรเหล่านี้มีความแตกต่าง มีความหลากหลายทั้งในเรื่องประสบการณ์การทำงานในพื้นที่จังหวัด แนวคิดและทัศนคติในการทำงาน และบางส่วนไม่มีประสบการณ์การทำงานในภูมิภาค บางส่วนยังไม่เข้าใจการทำงานในเชิงพื้นที่ (area - based) ยังมุ่งแต่การทำงานเฉพาะหน้าที่ของส่วนราชการต้นสังกัด (function - based)

นายอำเภอ เป็นกลไกการทำงาน เป็นมือไม้ที่สำคัญของผู้ว่าราชการจังหวัดที่จะช่วยในการบริหารราชการพื้นที่ตั้งแต่ระดับอำเภอลงไปจนถึงตำบล หมู่บ้าน และเป็นกลไกที่ช่วยในการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลงไปให้เกิดผลสัมฤทธิ์ถึงระดับฐานราก แม้ นายอำเภอโดยส่วนมากจะมีประสบการณ์ในการทำงานในพื้นที่ภูมิภาคกันเป็นอย่างดี แต่จากลักษณะงานที่ทำมาก่อนจะมาเป็นนายอำเภอตลอดจนทักษะในการบริหารและแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติยังมีข้อจำกัดทำให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลงสู่ระดับพื้นที่อำเภอ ตำบล หมู่บ้านยังไม่ประสบผลเท่าที่ควร

ดังนั้น ในสภาพการณ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องบริหารในภาวะจำกัด เป็นผู้ใช้หรือผู้บริหารทรัพยากรบุคคลเท่าที่มีอยู่ หรือถูกส่งมาโดยส่วนราชการต้นสังกัด แนวทางหรือ

กลยุทธ์ในการจะเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่เหมาะสมที่สุด คือ การเพิ่มสมรรถนะให้กับบุคลากรที่มีอยู่แล้ว โดยการใช้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Development) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ

ข้อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในจังหวัด

กระทรวงมหาดไทย โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยมีการดำเนินงานที่ในการส่งเสริมสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัด ส่งเสริมและสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการจังหวัดและการบริหารยุทธศาสตร์จังหวัด จึงเป็นสิ่งที่กระทรวงมหาดไทย โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย จะต้องพิจารณาดำเนินการ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรอบรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการบริหารราชการเชิงพื้นที่และการบริหารยุทธศาสตร์ โดยควรกำหนดหลักสูตรการพัฒนาในแต่ละกลุ่มบุคคล ดังนี้

กลุ่มบุคลากรด้านยุทธศาสตร์ของสำนักงานจังหวัด

เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มนี้ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติมีความรู้ทั้งในเชิงทฤษฎีและการปฏิบัติ ตั้งแต่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ไปจนถึงการแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยการจัดทำเป็นโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองและสอดคล้องวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรงบประมาณของจังหวัดไปดำเนินการ

ทั้งนี้ ต้องกำหนดเป็นเงื่อนไขว่าบุคลากรในกลุ่มยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดทุกคน จะต้องผ่านการพัฒนาในหลักสูตรนี้ โดยลักษณะของหลักสูตรควรจะเป็นการพัฒนาแบบสลับกันระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติ โดยผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนจะต้องลงมือปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะ ความรอบรู้และสามารถคิดเขียนโครงการ/กิจกรรมที่จะทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม

กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด

เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มนี้ซึ่งเป็นระดับหัวหน้าส่วนราชการได้มีความรู้ความเข้าใจในโครงสร้างและระบบการบริหารราชการจังหวัด รูปแบบและวิธีการทำงานแบบบูรณาการของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัด ตลอดจนให้มีความเข้าใจทั้งในแนวคิดและกระบวนการในจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ไปจนถึงการแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้ส่วนราชการสามารถคิดและจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองและสอดคล้องวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดภายใต้ภารกิจของส่วนราชการได้

ทั้งนี้ ควรกำหนดให้จังหวัดต้องส่งหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดและอาจส่งหัวหน้าส่วนราชการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด มาเข้ารับการพัฒนาเมื่อได้รับการแต่งตั้งให้ไปเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดหรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัดเป็นครั้งแรก โดยลักษณะ

ของหลักสูตรควรจะเป็นการพัฒนาแบบต่อเนื่องระยะเวลาประมาณ 1 สัปดาห์

กลุ่มนายอำเภอ

เป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรกลุ่มนี้ เพื่อให้บุคลากรในกลุ่มนี้ ซึ่งเป็นผู้บริหารเชิงพื้นที่ในลักษณะเดียวกับผู้ว่าราชการจังหวัด แต่แตกต่างกันในขอบเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบและโดยเส้นทางความก้าวหน้า (career path) ของผู้ดำรงตำแหน่งนายอำเภอจะมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าไปดำรงตำแหน่งรองผู้ว่าราชการจังหวัด และผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไปในอนาคต ในขณะเดียวกันนายอำเภอซึ่งมีภารกิจที่จะต้องจัดทำและขับเคลื่อน แผนพัฒนาอำเภอในลักษณะเดียวกับแผนพัฒนาจังหวัด จะได้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดและกระบวนการในจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ไปจนถึง การแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ โดยให้นายอำเภอ สามารถคิดและจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่ตอบสนองและสอดคล้องวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดภายในพื้นที่อำเภอของตนเองได้ และสามารถจัดทำแผนพัฒนาอำเภอที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนพัฒนา จังหวัดได้เป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ในกลุ่มเป้าหมายนี้ กระทรวงมหาดไทยอาจกำหนดให้ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ร่วมกับกรมการปกครองดำเนินการ ร่วมกัน โดยควรกำหนดให้นายอำเภอที่ได้รับการแต่งตั้งใหม่เป็นครั้งแรก ต้องมาเข้ารับการพัฒนา โดยลักษณะของหลักสูตรควรจะเป็นการพัฒนา แบบสลับกันระหว่างภาคทฤษฎีกับภาคปฏิบัติ โดยนายอำเภอจะต้องลงมือ ปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดทักษะ ความรอบรู้และสามารถคิด เขียนโครงการ/

กิจกรรมที่จะตอบสนองและสอดคล้องวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดภายในพื้นที่อำเภอได้ เพื่อให้อยู่ในกรอบที่จะได้รับพิจารณาจัดสรรงบประมาณจากจังหวัด และสามารถจัดทำแผนพัฒนาอำเภอและแปลงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาอำเภอไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเห็นผล

ความคาดหวังที่จะเกิดขึ้น

หากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดทั้ง 3 กลุ่มเป้าหมายนี้ ได้รับการพัฒนาตามแนวทางในข้อเสนอข้างต้น ย่อมจะทำให้จังหวัดมีทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะ มีความพร้อม มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะต่อการบริหารราชการเชิงพื้นที่และการบริหารยุทธศาสตร์ดียิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนในการบริหารยุทธศาสตร์จังหวัดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย และการบริหารการพัฒนาจังหวัดก็จะเดินไปในทิศทางที่แน่นอนต่อเนื่อง ไม่ขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของบุคคล

การส่งเสริมและการพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล
ในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ระดับจังหวัด

ปาณี นาคะนาท
รองผู้ว่าราชการจังหวัดนครนายก

อำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเป็นการบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น โดยจัดให้จังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ที่มีผู้ว่าราชการจังหวัดคนหนึ่งเป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาล คณะรัฐมนตรี กระทรวง กรม มาปฏิบัติการให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชน และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการฝ่ายบริหาร ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาค ในเขตจังหวัด และรับผิดชอบในราชการจังหวัดและอำเภอ ทั้งนี้ ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งสังกัดกระทรวงมหาดไทยและเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย ดังนี้

1. บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ
2. บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรี สั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

3. บริหารราชการตามคำแนะนำ และคำชี้แจงของผู้ตรวจราชการ กระทรวงในเมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของ กระทรวง กรม มติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

4. กำกับดูแลการปฏิบัติราชการอันมิใช่ราชการส่วนภูมิภาคของ ข้าราชการซึ่งประจำอยู่ในจังหวัดนั้น ยกเว้น ข้าราชการทหาร ข้าราชการ ฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และข้าราชการครู ให้ปฏิบัติ ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับหรือคำสั่งกระทรวง ทบวง กรม หรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี หรือยับยั้งการกระทำใด ๆ ของข้าราชการในจังหวัดที่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง กรม มติของคณะรัฐมนตรีหรือ การสั่งการของนายกรัฐมนตรีไว้ชั่วคราวแล้วรายงานกระทรวง กรมที่ เกี่ยวข้อง

5. ประสานงานและร่วมมือกับข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย ข้าราชการ ในสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและข้าราชการครู ผู้ตรวจราชการและ หัวหน้าส่วนราชการในระดับเขตหรือภาค ในการพัฒนาจังหวัดหรือป้องกัน ภัยพิบัติสาธารณะ

6. เสนอบประมาณต่อกระทรวงที่เกี่ยวข้องตามโครงการหรือ แผนพัฒนาจังหวัด และรายงานให้กระทรวงมหาดไทยทราบ

7. ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัด ตามกฎหมาย

8. กำกับกับการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานองค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ ในการนี้ให้มีอำนาจทำรายงานหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดองค์การของรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจ

9. บรรจุ แต่งตั้ง ให้บำเหน็จ และลงโทษข้าราชการส่วนภูมิภาค ในจังหวัดตามกฎหมายและตามที่ปลัดกระทรวง หรืออธิบดีมอบหมาย

ข้อจำกัดในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้ว่าราชการจังหวัด การใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

ถึงแม้ว่าตามกฎหมายจะกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ในการบรรจุ แต่งตั้ง ให้บำเหน็จ และลงโทษข้าราชการส่วนภูมิภาค ในจังหวัดตามกฎหมาย และตามที่ปลัดกระทรวง หรืออธิบดีมอบหมาย แต่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก็ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบรรจุ แต่งตั้ง ให้บำเหน็จ และลงโทษข้าราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เฉพาะกรณีการบรรจุ ผู้สอบแข่งขันได้เข้ารับราชการ การทดลองการปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การสั่งให้ข้าราชการรักษาการในตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การอนุญาตให้ลาออกจากราชการ และการดำเนินการ ทางวินัย ของข้าราชการตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการถึงระดับชำนาญการพิเศษ และประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงานถึงระดับอาวุโส นอกนั้น กรณีการโอน การเลื่อนระดับตำแหน่ง ของข้าราชการทุกประเภท ทุกระดับ การย้าย การสั่งให้ข้าราชการรักษาการในตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การอนุญาตให้ลาออกจากราชการ และการดำเนินการทางวินัย

ของข้าราชการตำแหน่งประเภทและระดับอื่น ๆ ได้แก่ ประเภททั่วไป ระดับทักษะพิเศษ ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญขึ้นไป ประเภท อำนวยการและประเภทบริหาร เป็นอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรม/กระทรวง ซึ่งอาจมีการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนเป็นบางกรณีในบางส่วนราชการเท่านั้น ดังนั้น ผู้ว่าราชการจังหวัดจึงไม่ได้มีอำนาจบังคับบัญชาหรือพิจารณาให้คุณให้โทษข้าราชการในจังหวัดได้อย่างเต็มที่ โดยมีอำนาจบังคับบัญชาเฉพาะข้าราชการในสังกัด ส่วนราชการบริหารส่วนภูมิภาค อย่างไรก็ตาม แม้ว่าหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดในราชการบริหารส่วนภูมิภาคจะอยู่ในบังคับบัญชาของผู้ว่าราชการจังหวัด ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แต่ตามระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ข้างต้น ผู้ว่าราชการจังหวัดก็ไม่ได้มีอำนาจในการให้คุณให้โทษหรือพิจารณาบำเหน็จความชอบให้แก่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดได้โดยตรง โดยเป็นเพียงผู้ให้ความเห็นประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของผู้มีอำนาจประเมิน คือปลัดกระทรวงหรืออธิบดี ส่งผลให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดไม่ว่าจะเป็นราชการส่วนกลางหรือส่วนภูมิภาคมักจะให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการตามภารกิจของส่วนราชการต้นสังกัดระดับกรม/กระทรวง มากกว่าภารกิจของจังหวัด จึงมิได้เป็นการส่งเสริมภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดดังที่กล่าวมาแล้วเท่าที่ควร

ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากข้อจำกัดตามกฎหมายดังกล่าวแล้ว เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีได้ส่งเสริมภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดเท่าที่ควร เช่นกัน โดยเฉพาะในจังหวัดที่มีการกำหนดตำแหน่งของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินคุณภาพงานที่ ก.พ. กำหนด ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ส่วนใหญ่ได้รับการแต่งตั้งมาจากผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ซึ่งดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพในขั้นต่อไป หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น เหล่านี้ จึงมีความประสงค์ที่จะได้รับการแต่งตั้ง (เลื่อน) ขึ้นดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในจังหวัดอื่นที่ อ.ก.พ.กระทรวงกำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง หรือตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ในราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูงได้ ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น มาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี หรือประเภทอำนวยการ ระดับต้น รวมกับประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 4 ปี ทำให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดที่เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น มีคุณสมบัติในการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ได้ภายในเวลา 1 ปี หลังจากได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง

ประเภทอำนวยการระดับต้น หรือในบางรายที่ดำรงตำแหน่งประเภทชำนาญการพิเศษมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี ก่อนจะมาดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น ก็เป็นผู้มีคุณสมบัติที่จะดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับสูง ได้ทันที โดยไม่จำเป็นต้องรอนับระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น แต่อย่างไรก็ตาม ประกอบกับส่วนราชการระดับกระทรวง/กรม ก็ได้กำหนดเงื่อนไขในเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ว่าจะต้องอยู่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่ได้รับแต่งตั้งเป็นระยะเวลาเท่าใด ด้วยเหตุผลในเรื่องความก้าวหน้าในสายอาชีพ หลักเกณฑ์ในเรื่องคุณสมบัติตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของ ก.พ. และการกำหนดเงื่อนไขของส่วนราชการระดับกระทรวง/กรม ข้างต้น ทำให้หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้น ๆ อยู่ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ระยะเวลาสั้น ๆ มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ดำรงตำแหน่งอยู่เสมอ ส่งผลให้การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของจังหวัดขาดความต่อเนื่อง

แนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในด้านการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายและภารกิจของจังหวัดต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญ ชำนาญงานในสายงานและหน่วยงานของตนแล้ว ข้าราชการที่มาปฏิบัติงานในพื้นที่ยังต้องศึกษาหาความรู้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจบริบท และภูมิสังคมของจังหวัดอีกด้วย

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดบรรลุผลตามเป้าหมาย ภายใต้ข้อจำกัดของกฎหมาย และความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ในด้านการพัฒนาบุคลากร การส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจชัดเจน ร่วมกันว่าหน่วยงานองค์กรของตนมีความเกี่ยวข้องหรืออยู่ตำแหน่งใด ในโครงสร้างการปกครองในพื้นที่ สามารถเชื่อมโยงภารกิจของหน่วยงาน องค์กรของตนเองให้ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของจังหวัดได้ จึงเป็น แนวทางที่สำคัญยิ่ง และเพื่อให้การพัฒนาสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ จึงควรมีการพัฒนาใน 3 ระดับ ดังนี้

1. ในระดับจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดมีหน้าที่บูรณาการงาน ทุกภาคส่วน ทั้งส่วนกลางส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยใช้อำนาจ หน้าที่ตามกฎหมายสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงาน ในพื้นที่มีเป้าหมายร่วมกันให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความสำคัญของ หน่วยงาน ในการสนับสนุนส่งเสริมให้ภารกิจของจังหวัดบรรลุเป้าหมาย ควบคู่กับการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เช่น การพัฒนา ศักยภาพในการเชื่อมโยงและจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุน การพัฒนาในระดับพื้นที่การพัฒนาทักษะการจัดทำและบริหารโครงการ ของภาครัฐ ฯลฯ

2. ในระดับกระทรวง กระทรวงต้นสังกัดและกระทรวงมหาดไทย ควรทำความตกลงร่วมกันที่จะสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรใน สังกัด ให้เข้าใจโครงสร้างการปกครองในพื้นที่ สามารถเชื่อมโยงภารกิจของ หน่วยงาน องค์กรของตนให้ส่งเสริมและสนับสนุนภารกิจของจังหวัดได้

ซึ่งการสร้างความรู้ ความเข้าใจดังกล่าว จะส่งผลดีกับผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในการมอบนโยบายหรือภารกิจของหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมและสนับสนุน และเป็นประโยชน์กับพื้นที่อย่างแท้จริง

3. ในระดับชาติ ควรให้ความรู้ ความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง ทุกกระทรวง กรม และหน่วยงานในระดับเดียวกัน เพื่อบูรณาการให้การดำเนินนโยบายสามารถเชื่อมโยง อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ให้สามารถดำเนินการได้ในทางปฏิบัติ เป็นการสนับสนุนส่งเสริมภารกิจของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบูรณาการภารกิจของพื้นที่ให้บรรลุเป้าหมายได้

สรุป

แนวทางการพัฒนาและส่งเสริมทรัพยากรบุคคลในด้านการพัฒนาบุคลากรที่นำเสนอข้างต้นนั้น เป็นแนวทางเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ซึ่งมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดที่มีข้อจำกัดในด้านการสรรหา การคัดเลือก และการให้คุณให้โทษ รวมถึงระยะเวลาความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานในพื้นที่ของบุคลากร การสร้างความรู้ความเข้าใจดังกล่าว จะส่งผลให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (รวมถึงตัวผู้ว่าราชการจังหวัด) ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับภารกิจเป้าหมาย ของแต่ละพื้นที่เป็นการพัฒนาส่งเสริมและสนับสนุนการบูรณาการงานในจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ภารกิจของพื้นที่บรรลุเป้าหมาย

การบริหารงานบุคคลภาครัฐที่กำลังถูกท้าทายจากการเปลี่ยนแปลง

ภักพงศ์ ทวีพัฒน์

ผู้ว่าราชการจังหวัดพิษณุโลก

บทนำ

ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของภาครัฐ หรือเอกชน คือเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงาน (Talent) เพราะการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยพลังคนในการขับเคลื่อน ทั้งนี้เครื่องมือ หรือแผนงานต่าง ๆ จะไร้ประโยชน์หากบุคลากรผู้ดำเนินการไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ อย่างไรก็ตามด้วยโครงสร้างองค์กรภาครัฐที่มีความซับซ้อน แข่งขัน การตัดสินใจที่ต้องคำนึงถึงผู้ได้รับผลกระทบหลายฝ่าย มีระเบียบข้อกำหนดกฎหมาย การดำเนินงานที่เคร่งครัดมีแบบแผนกฎเกณฑ์ ประกอบกับบุคลากรเดิมส่วนใหญ่ที่เคยชินกับหลักเกณฑ์ วิธีการ ค่านิยมและคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ทำให้องค์กรภาครัฐมีหลากหลายประเด็นที่จะต้องพิจารณาหาความต้องการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง

สถานการณ์ปัจจุบัน

จากประสบการณ์ของผู้เขียนซึ่งรับราชการทั้งในราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาคกว่า 30 ปี มีมุมมองและแนวคิด

ที่สะท้อนปัญหาจากการคาดการณ์กับระบบราชการที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

ความท้าทายที่องค์กรของภาครัฐกำลังเผชิญ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลักด้วยกันคือ 1) การจูงใจกลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพสูงในการทำงานให้มาทำงานกับภาครัฐแทนที่จะเป็นองค์กรภาคเอกชน และ 2) การรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร และทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องความแตกต่างของช่วงอายุวัยทำงานของบุคลากรในองค์กรที่ส่งผลกระทบทางอ้อมต่อการทำงาน นอกเหนือไปจากควมมีประสิทธิภาพของระบบและกลไกในการทำงานขององค์กร โดยปัจจัยนี้อาจเป็นจุดพลิกผัน หรือเป็นปัจจัยส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจอยู่กับองค์กรต่อหากพวกเขาได้รับความเชื่อถือและการปฏิบัติที่เท่าเทียม หรือลาออกและเปลี่ยนงานไปสู่ภาคเอกชนได้ หากทัศนคติและช่วงอายุของผู้ร่วมงานนั้นมีความแตกต่างเกินไป

สภาพปัญหา

ปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรบุคคลผู้มีศักยภาพสูง โดยปัญหานี้เป็นเรื่องของค่านิยมหรือคุณค่าขององค์กร (Core Values) ที่ตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้ามา หรือกลุ่มตลาดแรงงาน ในประเด็นนี้เป็นเรื่องของหน้าที่ภาครัฐมีภาพลักษณ์และค่านิยมขององค์กรเฉพาะ เช่น เรื่องของการมีระเบียบที่เคร่งครัด เครื่องมือในการทำงานไม่ทันสมัย ค่าตอบแทนต่ำกว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชนที่มีการแข่งขันสูง อย่างไรก็ตามงานของภาครัฐเป็นงานที่มีความสำคัญของประเทศที่ต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการ จึงมีข้อจำกัดและอุปสรรคในการแข่งขันกับภาคเอกชน ทั้งในด้าน

เทคโนโลยี หรือค่าตอบแทน สิ่งที่ได้ก็คือการปรับปรุงค่านิยมและ
ภาพลักษณ์ให้มีความทันสมัยขึ้น กล่าวคือมีระบบการทำงานที่ทันสมัย
สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ ๆ มากขึ้น
และส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดีของภาครัฐว่ามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการ
ทำงานให้ดีขึ้นแล้ว จึงจะพอดึงดูดบุคคลผู้มีศักยภาพสูงให้หันมาทำงาน
กับภาครัฐได้

ปัญหาการขาดแคลนกลไกหรือระบบงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน
และต่อเนื่องในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลผู้มีศักยภาพสูงเพื่อให้
บุคลากรที่มีความสามารถอยู่แล้วได้แสดงศักยภาพอย่างต่อเนื่อง
ซึ่งสาเหตุสำคัญมีส่วนมาจากการที่ภาครัฐทำงานที่ผูกขาด ไม่มีคู่แข่ง
เหมือนเอกชน ทำให้ไม่ต้องปรับปรุงหรือพัฒนาระบบอย่างรวดเร็ว
อย่างไรก็ตามบุคลากรผู้มีศักยภาพสูงอาจมีความต้องการในการพัฒนา
ตนเอง แสวงหาความท้าทายและก้าวหน้าในการทำงาน องค์กรของภาครัฐ
จึงไม่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้อย่างทันทั่วถึง ทำให้คน
กลุ่มนี้เบนความสนใจไปยังภาคเอกชนมากขึ้น หากเรื่องการพัฒนาตัวเอง
เป็นความต้องการและค่านิยมที่พวกเขาให้ความสำคัญ

ในกรณีที่องค์กรมีกลุ่มบุคคลผู้มีศักยภาพสูงแล้ว บางครั้งก็ไม่สามารถรักษาบุคลากรเหล่านี้ไว้ได้ อาจเนื่องมาจากความแตกต่างของ
ช่วงวัยและทัศนคติ ทั้งนี้ หากพิจารณาในแง่ของวัยของบุคลากรที่เป็น
ข้าราชการเดิม จะเห็นได้ว่า คนกลุ่ม Baby Boomer ซึ่งมีลักษณะโดยรวม
คือ ขยันทำงาน มีความอดทนสูง เคร่งครัดในกฎระเบียบ ในขณะที่
ข้าราชการรุ่นใหม่จะเป็น Generation X และ Y ที่มีความเป็นตัวของตัวเอง

ตัวเองสูง กล้าแสดงออก ความแตกต่างดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในหลาย ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านการประสานงานทั่วไป ความขัดแย้งทางความคิดในการทำงานเป็นทีม เช่น หัวหน้างานที่เป็น Baby Boomer จะสั่งงานในลักษณะ จากบนลงล่าง โดยไม่ได้ต้องการความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในขณะเดียวกัน Generation X และ Y อาจต้องการแสดงความคิดเห็นในการทำงานบ้างแต่ไม่ได้รับโอกาส หากการทำงานเป็นแบบนี้อย่างต่อเนื่อง ข้าราชการรุ่นใหม่อาจจะรู้สึกด้อยค่า ไม่ได้รับการยอมรับในการทำงาน และมีแนวโน้มในการพิจารณาโอนย้ายสายงาน หรือ เปลี่ยนงานไปยังภาคเอกชน

ข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนใคร่ขอเสนอแนวคิดเชิงนโยบายเพื่อให้องค์กรบริหารงานบุคคลภาครัฐได้นำไปพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ดังนี้

มีระบบการสอนงาน หรือ Coaching/Mentoring ในทุกหน่วยงานภาครัฐ ในส่วนนี้นอกจากจะเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการแบบเป็นทางการแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์กันในแบบที่ไม่เป็นทางการซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างวัยของผู้ที่ทำงานร่วมกัน ทั้งสองฝ่ายได้ปรับความคิด ความเข้าใจ และทัศนคติที่มีต่อกัน เข้าใจ คำนึง ความเชื่อ แรงจูงใจในการทำงานของอีกฝ่ายได้มากขึ้น ครูผู้สอนงาน (Mentor) สามารถเป็นแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียนรู้งาน (Mentee) ให้คำปรึกษาและพัฒนาแนวทางการทำงานและตนเอง ในขณะที่ผู้สอนงานก็จะได้แนวคิดใหม่ ๆ จากมุมมองที่แตกต่างของคนรุ่นใหม่และสามารถ

นำมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้กับการทำงานได้ ทั้งนี้ระบบการสอนงาน มีใช้อยู่ในบางหน่วยงานของภาครัฐ เช่น โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่จะได้รับการฝึกสอนงานจากผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานต่าง ๆ เช่น ผู้บริหารหน่วยงานราชการในระดับภูมิภาค ผู้บริหารหน่วยงานราชการในส่วนกลาง ผู้บริหารบริษัทเอกชน และเอกอัครราชทูตในต่างประเทศ หากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ สามารถมีระบบการสอนงานดังกล่าวที่เป็นรูปธรรมและจริงจัง ในลักษณะการสอนงานในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร ระดับ ต้น กลาง และ สูง ตลอดจนหัวหน้าคณะทำงานย่อย จะทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเข้าใจศักยภาพของตนเอง ผู้ร่วมงาน และทำงานร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

เพิ่มโอกาสหรือกลไกในการแสดงประสิทธิภาพ โดยเปิดโอกาสให้ข้าราชการระดับปฏิบัติมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นในช่องทางที่ไม่เป็นทางการให้กับผู้บริหาร ทำให้ผู้บริหารสามารถนำความคิดที่น่าสนใจและขยายผลได้ทันที ไม่ต้องรอการเสนอเรื่อง ที่มีขั้นตอนยุ่งยาก ซับซ้อน ตัวอย่าง เมื่อเทียบกับระบบเอกชนพนักงานระดับต้น (Entry Level) สามารถเสนองาน หรือแนวความคิดได้โดยตรง นอกจากนี้การนำระบบ Succession Planning หรือ การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่งมาใช้ อาจเกิดผลดี โดยมีเหตุผลสนับสนุน ดังนี้

องค์กรเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดแคลนทรัพยากรบุคคลที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนงานและองค์กรโดยรวม

บุคลากรรุ่นใหม่มีโอกาสด้านการแสดงศักยภาพในการทำงาน ได้เริ่ม

ทำงาน ตัดสินใจในตำแหน่งงานที่มีภาระความรับผิดชอบที่สูงขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในกรณีนี้จะแตกต่างจากการทำงานรูปแบบเดิม เช่น หากไม่มีการวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง เมื่อบุคลากรในตำแหน่งเดิมลาออก โอนย้าย หรือ เกษียณอายุราชการ บุคลากรที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นมาทดแทนอาจไม่มีเวลาศึกษา เรียนรู้งานในตำแหน่งมากเพียงพอ และไม่มีบุคลากรเก๋าสอนงาน หรือให้คำแนะนำในการทำงานในตำแหน่งใหม่ที่ได้รับ เมื่อเจอปัญหา จะต้องแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพราะไม่มีคนในตำแหน่งเดียวกันคอยสนับสนุน

การปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรในทุกระดับ มีการอบรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือปรับปรุงให้เกิดความตระหนักของบุคลากรในทุกระดับให้เห็นคุณค่าของการประเมินศักยภาพทัศนคติ นิสัย และพฤติกรรมในการทำงาน ว่าการทำความเข้าใจในปัจจัยดังกล่าว จะส่งผลดีต่อองค์กรของภาครัฐ และทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น มีความคล่องตัวมากขึ้นเทียบเท่าเทียบการทำงานของภาคเอกชน

บทสรุป

แนวคิดดังกล่าวนี้หากได้นำไปศึกษาวิเคราะห์อย่างจริงจังและเป็นระบบ จะสามารถพัฒนาเป็นกลไกใหม่ในการทำงานของภาครัฐที่จะเข้ามาเติมเต็มช่องว่างในด้านความพร้อมทางวิชาการจากการสอนงานอย่างเป็นทางการของหัวหน้างานผู้เป็นผู้ฝึกสอนงานให้แก่บุคลากรรุ่นใหม่ที่จะเพิ่งเข้ารับตำแหน่งและบุคลากรที่มีศักยภาพสูงในการทำงานที่กำลังจะก้าวมาเป็นกำลังสำคัญขององค์กรในอนาคต ตลอดจนลดช่องว่างระหว่างวัยและ

กระชับความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ทั้งนี้หากนำกลไกดังกล่าวไปทดลองใช้ในหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานจนเกิดผลสำเร็จจะทำให้ระบบราชการยุคใหม่เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง พร้อมทั้งจะเป็นกลไกขับเคลื่อนงานตามนโยบายของรัฐบาลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดยังประโยชน์ให้แก่พี่น้องประชาชนโดยรวม

การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) เพื่อรองรับการขับเคลื่อนแผนพัฒนาภาคแบบบูรณาการ กรณีจังหวัดอุทัยธานี

แมนรัตน์ รัตนสุคนธ์
ผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานี

ความเป็นมาและความสำคัญ

ตามที่คณะกรรมการบูรณาการนโยบายพัฒนาภาค (ก.บ.ภ.) และคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) ได้เห็นชอบแผนพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด พ.ศ. 2561 - 2564 และแผนปฏิบัติการภาคประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 ในระดับภาค โดยรัฐบาลกำหนดให้มีคณะกรรมการบูรณาการนโยบายภาค เพื่อทำหน้าที่กำหนดแผนงานและระยะเวลาในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาภาคแบบบูรณาการ และจัดทำแผนงาน/โครงการที่มีความเชื่อมโยงตั้งแต่ต้นทาง กลางทาง และปลายทาง ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และศักยภาพของพื้นที่

แผนพัฒนาจังหวัดอุทัยธานี ซึ่งเป็นแผนต้นทาง ก่อร่างไปสู่แผนพัฒนา กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 (ประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด นครสวรรค์ จังหวัดพิจิตร จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดอุทัยธานี) จนนำไปสู่แผนพัฒนาภาคเหนือ จึงเป็นการบูรณาการแผนจากทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เฉพาะหน่วยงาน

ภาครัฐ มีทั้งส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การจะบูรณาการแผนพัฒนาจังหวัดอุทัยธานีไปสู่แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือให้มีประสิทธิภาพได้นั้น จังหวัดอุทัยธานี มีผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานีเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำ (Leader) ขับเคลื่อนนโยบายและแนวทางดังกล่าวของรัฐบาล และมีสำนักงานจังหวัดอุทัยธานีเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบ การบูรณาการแผนพัฒนาจังหวัดสู่แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือให้สัมฤทธิ์ผลต่อไป

วัตถุประสงค์

การเตรียมการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดของทุกหน่วยงานในพื้นที่จังหวัดอุทัยธานี ทั้งส่วนราชการในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท มีความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ให้สามารถจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดอุทัยธานีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือ ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของจังหวัดอุทัยธานี นับว่าเป็นการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ต่อความสำเร็จขององค์กรในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นการบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) ก่อนที่จะเกิดความเสี่ยง (Risk) ขึ้นในอนาคต ปัจจุบัน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดอุทัยธานีของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความพร้อม เนื่องจากการขาดความรู้ความเข้าใจ และการไม่สนใจหรือไม่ให้ความสำคัญ รวมทั้งหลายหน่วยงาน

ได้มีการโยกย้ายปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด บ่อยครั้ง

การกำหนดกลยุทธ์

ผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานี ในฐานะที่เป็นผู้บริหารและผู้นำสูงสุด (Leader) ของจังหวัดอุทัยธานี ได้พิจารณาจากความสามารถในการจัดการ ความเสี่ยงของจังหวัดแล้ว จึงได้เลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงโดยการลด ความเสี่ยง (Risk Reduction) เพื่อลดโอกาสหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะ เกิดขึ้น โดยการสร้างเครือข่าย (Networking) ในการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของ จังหวัดอุทัยธานีใน 4 รูปแบบ ได้แก่

1. การสอนงาน (Coaching) โดยผู้บริหาร คือ ผู้ว่าราชการ จังหวัดอุทัยธานี และ/หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดอุทัยธานีที่ได้รับ มอบหมายให้รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด

2. การจัดฝึกอบรม (Training) โดยการให้ความรู้และมีการ ทดลองเขียนแผนงาน/โครงการ ตามแผนพัฒนาจังหวัดเสมือนจริง สำหรับ หัวหน้าหน่วยงานและเจ้าหน้าที่ระดับผู้ปฏิบัติ ซึ่งดำเนินการโดยทีมงาน ของสำนักงานจังหวัด และมีทั้งหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นและหลักสูตร การฝึกอบรมระยะยาว

3. การติดต่อ (Connecting) โดยการประสานงานเพื่อขอทราบ แนวทางและแนวนโยบายการพัฒนาภาคที่ชัดเจนของรัฐบาล และ กระทรวง กรม ที่เกี่ยวข้อง จากหน่วยงานที่รับผิดชอบการบูรณาการแผน

ภาคเหนือโดยตรง คือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภาคเหนือ

4. การประสานหน่วยงานที่มีความรู้ความเข้าใจ และประสบการณ์ (Expert) ในการจัดทำแผนงาน/โครงการตามแผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือ ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง วิทยาเขตอุทัยธานี โดยแต่งตั้งให้เป็นทีปรีชาคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ (กบจ.) และเป็นทีปรีชาออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมที่จัดขึ้น โดยสำนักงานจังหวัด

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. จังหวัดอุทัยธานีสามารถจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่สอดคล้องกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรให้เกิดขึ้น

2. หน่วยงานของจังหวัดอุทัยธานีมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนจังหวัดให้สอดคล้องกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนืออย่างแท้จริง

3. จังหวัดอุทัยธานีสามารถลดความเสี่ยงในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดที่ไม่สอดคล้องและไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง 2 และแผนพัฒนาภาคเหนือ



การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อบริหารความเสี่ยงในการบริหารงานจังหวัด ให้บรรลุเป้าหมาย

วันชัย คงเกษม
ผู้ว่าราชการจังหวัดร้อยเอ็ด

ทิศทางขององค์กร (Vision) (Mission) (Goal)

วิสัยทัศน์ (Vision)

จังหวัดร้อยเอ็ด ได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนา ภายใต้แผนพัฒนา
จังหวัดร้อยเอ็ด 4 ปี (พ.ศ.2561 - 2564) ไว้ว่า “เป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิ
คุณภาพสูง ท่องเที่ยววัฒนธรรมอีสาน และเมืองสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2564”

พันธกิจ (Mission)

จังหวัดร้อยเอ็ด ได้กำหนดพันธกิจหลักในการขับเคลื่อน 3 ข้อ
ประกอบด้วย (1) ส่งเสริมและพัฒนาการผลิตข้าวหอมมะลิ เพื่อสร้าง
มูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรม เพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรและสินค้า
การเกษตรให้เป็นเกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
และเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัย (2) พัฒนาให้จังหวัดเป็นศูนย์กลาง
การท่องเที่ยว การค้า การลงทุน เชื่อมโยงการบริการ สินค้า ผลิตภัณฑ์ชุมชน
รวมทั้งวัฒนธรรม ค่านิยม และประเพณีที่ดีงาม สามารถผสมผสานกับ
การเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ได้อย่างกลมกลืน (3) พัฒนาค้นให้มี
คุณภาพ สร้างโอกาส สร้างอาชีพ รายได้ ให้ภาคประชาสังคม และส่งเสริม
ให้มีการดำเนินชีวิตตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยกระดับคุณภาพชีวิตให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ (Goal)

มีเป้าประสงค์รวม 2 ประเด็น ได้แก่ (1) ผลลัพธ์มวลรวมของจังหวัด (GPP) เติบโตเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี (2) สังคมมีความมั่นคงปลอดภัย และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีตามเกณฑ์มาตรฐาน

สถานการณ์ปัจจุบัน ภายนอก ภายในของปัญหา หรือความท้าทาย

ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ที่กำหนดข้างต้น จังหวัดร้อยเอ็ดได้จัดทำแผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (พ.ศ. 2561 - 2564) เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนา โดยมีแผนปฏิบัติราชการประจำปี เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ดได้รับการจัดสรรงบประมาณ จำนวน 373,534,600 บาท ดำเนินการใน 57 โครงการ ผลการดำเนินการที่ผ่านมา ขณะนี้เข้าสู่ปลายไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ พ.ศ.2561 โดยจังหวัดร้อยเอ็ดมีผลการดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณอยู่ที่ 62.39 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 16.70 เมื่อเทียบกับจังหวัดอื่น ๆ จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ในลำดับที่ 9 นับจากจังหวัดที่มีผลการเบิกจ่ายได้น้อยที่สุดไปหามากที่สุด¹ ทั้งนี้ในส่วนของการก่อหนี้ผูกพันรายจ่ายงบลงทุน พบว่า มีโครงการที่ไม่สามารถก่อหนี้ผูกพันได้ทันตามกำหนดเวลาภายใน 31 พฤษภาคม 2561 ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2561 จำนวน 4 โครงการ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 51.18 ล้านบาท ซึ่งงบประมาณดังกล่าวจะถูกสำนักงานงบประมาณดึงกลับตามพระราชบัญญัติ

¹ ข้อมูลผลการเบิกจ่ายในระบบ GFMIS ของสำนักงานงบประมาณ ณ วันที่ 25 มิถุนายน 2561

โอนงบประมาณรายจ่าย พ.ศ..... อันจะนำมาซึ่งผลแห่งการสูญเสียโอกาส
ทางการพัฒนาของพื้นที่เป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผลการประเมินตามตัวชี้วัดของผู้บริหารองค์กรในห้วง
6 เดือนแรกของปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 พบว่า มีตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่ผ่าน
เกณฑ์การประเมิน ยิ่งสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนต่อการที่จะต้องตั้งคำถาม
ถึงศักยภาพ และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงต่อการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย
อย่างยิ่ง และเมื่อพิจารณาถึงผลของการพัฒนาจังหวัด 3 ปีย้อนหลัง
ระหว่างปี พ.ศ. 2557 ถึงปี 2559 พบว่า ค่า GPP ของจังหวัดร้อยเอ็ด
เพิ่มขึ้นเฉลี่ย ร้อยละ 3 ต่อปี² หากพิจารณาถึงเป้าหมาย (Goal) ที่จังหวัด
กำหนดภายใต้แผนพัฒนาจังหวัด 4 ปี (พ.ศ.2561-2564) ถือได้ว่าเป็น
ความท้าทายอย่างยิ่งในมิติการพัฒนาที่จะเดินไปให้ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ
GPP เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

อย่างไรก็ตาม การขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดไม่อาจพิจารณา
เฉพาะในมิติการพัฒนาและแก้ไขปัญหาที่มาจากความต้องการของพื้นที่
(Bottom - Up) แต่จะต้องบูรณาการถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
20 ปี/นโยบายของรัฐบาล/THAILAND 4.0/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ 12/ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ/
แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ฯลฯ (Top - Down) ซึ่งถือเป็นปัจจัยภายนอกที่มี
ผลต่อการชี้นำการพัฒนาจังหวัดด้วยเช่นเดียวกัน

² ข้อมูลจากสำนักงานสถิติจังหวัดร้อยเอ็ด

ความท้าทายที่จังหวัดต้องเผชิญอีกมิติหนึ่ง คือ มิติการประเมินผล กล่าวคือ การประเมินผลการปฏิบัติงานและตัวชี้วัดการพัฒนาต่าง ๆ ที่รัฐบาล และส่วนราชการส่วนกลางเป็นผู้กำหนดเพื่อชี้วัดการปฏิบัติราชการ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการทำงานขององค์กร ได้แก่ จังหวัด และผู้บริหารองค์กร ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด ว่าสามารถดำเนินงานเป็นไปตามกรอบทิศทาง เป้าหมาย และนโยบายที่รัฐบาลกำหนดหรือไม่ เช่น การประเมินผู้ว่าราชการจังหวัดตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี ภายใต้กรอบการประเมิน 11 ประเด็น/ตัวชี้วัดการพัฒนาตามมาตรา 44 ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ 11 ตัวชี้วัด/การประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ฯลฯ

จากที่กล่าวไปแล้วข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงสถานการณ์ในการขับเคลื่อนการบริหารการพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ดที่ผ่านมา ซึ่งจะพบว่า มีการบริหารงบประมาณที่มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณที่รัฐบาลกำหนด รวมถึงส่งผลให้ผลการประเมินตัวชี้วัดบางรายการไม่ผ่านเกณฑ์การประเมิน เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยหลักสำคัญของผลที่เกิดขึ้นไม่อาจปฏิเสธได้ว่า ปัจจัยเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อผลลัพธ์ที่เป็นอยู่ เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ดีมีผลต่อการบริหารความเสี่ยงในการบริหารการพัฒนาจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายอย่างยิ่ง เนื่องจาก “คน” เป็นกลไกสำคัญที่จะนำแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

พื้นฐานความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาหรือความท้าทาย

การบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดร้อยเอ็ดที่ผ่านมา บุคลากรให้ความสำคัญกับงานภารกิจหลักของ ส่วนราชการต้นสังกัด (Functions) หรืองานประจำ (Routine) เป็นสำคัญ จนละเลยและไม่ให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนงานตามยุทธศาสตร์ การพัฒนาจังหวัด (Area) หรือให้ความสำคัญอยู่ในลำดับรอง โดยส่วนราชการ มีทัศนะว่าการได้รับงบประมาณ/การมอบหมายภารกิจจากจังหวัดเป็นการเพิ่มภาระงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าส่วนราชการในส่วนภูมิภาค ยังมีความไม่เข้าใจ เกี่ยวกับการทำงาน “เชิงยุทธศาสตร์” ทำให้การบริหารการพัฒนาจังหวัด ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาของจังหวัดเกิดการติดขัด ลำช้า ไม่อาจไปถึงเป้าหมายได้โดยง่าย ดังจะเห็นได้จากผลการดำเนินงานตามคำรับรอง ตัวชี้วัดต่าง ๆ ของจังหวัดไม่ผ่านเกณฑ์ เช่น ตัวชี้วัดการประหยัด งบประมาณ เป็นต้น ผลการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามมาตรการ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ ส่งผลให้จังหวัดร้อยเอ็ดอยู่ใน ลำดับท้ายตาราง นำมาซึ่งความเสี่ยงทางการบริหารการพัฒนาจังหวัดให้ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด เมื่อเกิดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุตามเป้าหมายตาม เกณฑ์การประเมินฯ ที่กำหนด จังหวัดไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยง หรือไม่ได้รับความร่วมมือเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ จึงส่งผลให้ การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์จังหวัดไม่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปัญหาที่พบ ได้แก่ ปัญหาความล่าช้าในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการตามแผนพัฒนา จังหวัด การเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขแผนงาน/โครงการตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปี รวมถึงแผนงานโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณ

จากโครงการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด ซึ่งมีผลทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณของจังหวัดไม่เป็นไปตามแผนหรือมาตรการฯ ที่รัฐบาลกำหนด นำมาซึ่งการร้องเรียนจากประชาชนในพื้นที่ กรณีไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด เช่น ถนนชำรุด ขาดแคลนแหล่งน้ำ ขาดไฟฟ้า การประกอบอาชีพ ฯลฯ ทั้งนี้ความล่าช้าในการทำงานยังส่งผลให้การทำงานในพื้นที่ไม่ตอบโจทย์ของรัฐบาล และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด มีผลกระทบถึงการขับเคลื่อนตัวชี้วัดการพัฒนาจังหวัด/ตัวชี้วัดตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการของจังหวัด/ตัวชี้วัดของผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด (ผู้ว่าราชการจังหวัด) ไม่บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. กำหนด การสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดลงสู่ส่วนราชการและบุคลากรระดับปฏิบัติที่ไม่มีความต่อเนื่องและสื่อไปไม่ถึงระดับผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบงาน เป็นอีกหนึ่งในความเสี่ยงสำคัญต่อการขับเคลื่อนงานเชิงยุทธศาสตร์ของจังหวัด การขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างส่วนราชการในพื้นที่ ทั้งราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่ ราชการส่วนภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ ประเด็นความท้าทายจากระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ การจัดสรรรางวัล สิ่งจูงใจแบบราชการไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ส่วนราชการเกิดความ

ตระหนักในความพร้อมรับผิดชอบร่วมกัน หรือความเป็นหุ้นส่วน
เชิงยุทธศาสตร์ **ขาดกระบวนการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหาร
ทรัพยากรบุคคล**ของจังหวัดที่มีคุณภาพหรืออาจกล่าวได้ว่าไม่มีแผนฯ
“คน” ของจังหวัด เนื่องจากบุคลากรของจังหวัดไม่มี แต่เป็นราชการใน
สังกัดกระทรวง กรมต่าง ๆ โดยแผนฯ “คน” จึงขึ้นอยู่กับแต่ละหน่วยงาน
ต้นสังกัด ส่งผลให้การนำไปสู่การปฏิบัติขาดความชัดเจน ไม่เป็นรูปธรรม
และไม่มีความต่อเนื่อง

ทั้งนี้ หากพิจารณาถึงอัตรากำลังของบุคลากรภาครัฐโดยเฉพาะใน
ส่วนราชการส่วนภูมิภาคจาก 33 หน่วยงาน และบุคลากรในสังกัด
ส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด มีบุคลากร
รวมกันจำนวนกว่า 10,512 คน ซึ่งยังไม่นับรวมถึงบุคลากรภาครัฐในสังกัด
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่ามีกำลังพลเพียงพอต่อการดูแล
ประชาชนชาวร้อยเอ็ด จำนวน 1.3 ล้านคน แต่ยังไม่สามารถดึงศักยภาพที่มี
อยู่มาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ตลอดจนปัญหาส่วนราชการส่วนกลางที่มี
สำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดขาดการทำงานแบบบูรณาการกับจังหวัด
รวมถึงปัญหาการกำกับดูแลเนื่องจากไม่ได้อยู่ในการบังคับบัญชาของผู้ว่า
ราชการจังหวัด จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเสี่ยงสูงที่จะ
ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายได้

ขอบเขต

การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการส่วนภูมิภาค 33 ส่วนราชการ
ในสังกัดจังหวัดร้อยเอ็ดบุคลากร จำนวน 5,112 คน ที่อยู่ในการบังคับ
บัญชาและการกำกับดูแลของผู้ว่าราชการจังหวัด ตามพระราชบัญญัติ

ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และ พระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และราชการส่วนกลางที่มีที่ตั้งสำนักงาน
อยู่ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 5,400 คน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถบริหารความเสี่ยงในการ
บริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย
2. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากร
บุคคลของจังหวัด

การกำหนดกลยุทธ์

1. กำหนดทิศทางกลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์กร
2. พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารอย่างมี
ประสิทธิภาพ
3. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย
4. สร้างระบบกลไก วิธีการจูงใจ ให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
5. สร้างทีมงานบูรณาการเพื่อบูรณาการงาน Function และงาน
Area ให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง “ก้าวข้ามความเป็น Function
และ Area”

วิธิดำเนินการ กระบวนการ ทรัพยากร ผู้เกี่ยวข้อง ระยะเวลา

การจะทำให้จังหวัดบรรลุวิสัยทัศน์ได้ ต้องบริหารความเสี่ยงอันจะ
เกิดขึ้นจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการ

ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดไปสู่เป้าหมายที่กำหนด โดยมีกระบวนการในการขับเคลื่อน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงและระบุความเสี่ยงที่จะเกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่จะมีผลต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย เกี่ยวกับ **1) ศักยภาพของบุคลากร** กล่าวคือ บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเชิงยุทธศาสตร์ และระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างฉบับใหม่ รวมถึงเงื่อนไขด้านเวลาตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพการทำงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ ที่ก่อให้เกิดความล่าช้า **2) การสื่อสารภายในองค์กร** กล่าวคือ การสร้างความเข้าใจ การสร้างการรับรู้ และการสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมาย ทิศทางการพัฒนาจังหวัดลงไปสู่ส่วนราชการและระดับผู้ปฏิบัติ **3) ความรับผิดชอบร่วมหรือความเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์** กล่าวคือ ความรู้สึกของส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติในความรับผิดชอบต่อประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และตัวชี้วัดที่จังหวัดมอบหมาย **4) วิธีการทำงานภายใต้กระบวนการเชิงกลยุทธ์** กล่าวคือ การมีรูปแบบวิธีการทำงานที่มีแบบแผนเดียวกัน ภายใต้แผนหลัก มาตรการหลัก กรอบเวลาที่จังหวัดกำหนด และการทำงานแบบบูรณาการภายใต้เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เดียวกัน

2. การประเมินความเสี่ยง กล่าวคือ นำความเสี่ยงที่เราค้นพบในช่วงต้นมาสู่การพิจารณาเพื่อประเมินความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และวิเคราะห์ที่มาของสาเหตุแห่งความเสี่ยง ความแน่นอนและไม่แน่นอนของโอกาสที่ความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น พิจารณาถึงผลกระทบระดับความรุนแรง

ของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง/เหตุการณ์นั้นเกิดขึ้น เช่น การไม่บรรลุต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายที่จังหวัดกำหนด หรือตัวชี้วัดการพัฒนา รวมถึงผลกระทบต่อประชาชน และนำมาสู่การพิจารณาระดับความเสี่ยง พร้อมสื่อสารระดับความเสี่ยงให้บุคลากรในจังหวัดรวมถึงผู้รับผิดชอบ ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ รับทราบ

3. การจัดการความเสี่ยง กล่าวคือ การกำหนดวิธีการการใช้ กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในการคัดเลือกกลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง และความสามารถในการบริหารแต่ละหน่วยงาน โดยใช้กลไกกรมการ จังหวัด และคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ รวมถึง คณะทำงานกลุ่มภารกิจ (Clusters) ในแต่ละด้านร่วมค้นหากลยุทธ์ เพื่อจัดการความเสี่ยงในการบริหารงานบุคคล

ผู้ที่จะนำนโยบาย/กิจกรรม/โครงการ ในแผนปฏิบัติราชการไปสู่ การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดที่ กำหนดไว้ คือ บุคลากร เจ้าหน้าที่รัฐ ทั้งส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ใน พื้นที่จังหวัด และส่วนภูมิภาค ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญบุคลากร จะต้องรับรู้ เข้าใจเป้าหมายและทิศทางร่วมกัน ก่อให้เกิดความร่วมมือ เกิดพลังที่จะขับเคลื่อนงาน อันจะนำไปสู่การบูรณาการงานพื้นที่และงาน ตามภารกิจของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหาที่เกิดขึ้นจะ ได้รับการแก้ไข จังหวัดสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ ผ่านเกณฑ์การประเมิน และ บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขโดยมีแนวทาง ดังนี้

1. มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ และมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โดยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์การบริหารงานบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของจังหวัด

2. มีการสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยีในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

3. มีการสื่อสารนโยบายและแผนพัฒนาจังหวัดลงสู่ส่วนราชการ และส่วนราชการสื่อสารไปยังบุคลากรผู้ปฏิบัติทุกระดับเพื่อให้สามารถรับรู้และเข้าใจทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาจังหวัดร่วมกัน โดยการพัฒนากระบวนการสื่อสารภายในองค์กรให้เกิดการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจังหวัดร้อยเอ็ดได้นำเอา Application LINE มาใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารจังหวัดกับหัวหน้าส่วนราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัด กลุ่มไลน์ภายในองค์กร แต่ละส่วนราชการเพื่อสื่อสารระหว่างหัวหน้าส่วนราชการที่รับสารมาจากผู้บริหารจังหวัด แจ้งต่อให้บุคลากรในสังกัดรับรู้ รับทราบและเข้าใจร่วมกัน พร้อมถ่ายทอดค่าเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน (เมื่อไม่บรรลุเป้าหมายหัวหน้าส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบผลงาน)

4. พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพงานตลอดเวลา พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้ทำงานบรรลุเป้าหมาย สร้างระบบกลไก วิธีการจูงใจ ให้คนทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. สร้างทีมงานบูรณาการเพื่อบูรณาการงาน Function และงาน Area ให้เกิดการทำงานแบบบูรณาการอย่างแท้จริง “ก้าวข้ามความเป็น

Function และ Area” โดยใช้แนวทางการทำงานแบบ “**ประชาชนรัฐ**” โดยยึดเป้าหมายเดียวกันเป็นสำคัญ บูรณาการงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมภายใต้ตัวชี้วัดร่วม

6. กำหนดเป็นตัวชี้วัด การพิจารณาจัดสรรรางวัลหรือสิ่งจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ตอบสนองยุทธศาสตร์จังหวัด กำหนดเป็นตัวชี้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติราชการเพื่อเลื่อนเงินเดือนของหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) “การตอบสนองนโยบายและยุทธศาสตร์จังหวัดหรือการสนับสนุนงานผู้ว่าราชการจังหวัดให้บรรลุเป้าหมาย” พร้อมทั้งใช้ระบบติดตามและวัดผลด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและ Update ข้อมูลตลอดเวลา เพื่อให้สามารถวัดผลงานและสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว (สร้างความเชื่อมั่นในระบบการติดตามและวัดผล)

7. กรณีของส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัด ซึ่งไม่ได้อยู่ในการบังคับบัญชาโดยตรงของผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยเสี่ยงต่อการบริหารงานจังหวัดให้บรรลุเป้าหมายนั้น จังหวัดมีวิธีการจัดการโดยกำหนดข้อตกลงในการที่ส่วนราชการ Functions จะมีแผนงาน/โครงการที่มาดำเนินการในพื้นที่ต้องได้รับการบรรจุในแผนพัฒนาจังหวัดและต้องได้รับความเห็นชอบจาก ก.บ.จ.ร้อยเอ็ด และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ จะต้องสอดคล้องกับปัญหาความต้องการ ตอบสนองกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และมีผล (Impact) ต่อการขับเคลื่อนวิสัยทัศน์จังหวัดให้บรรลุผล และกำหนดให้

ส่วนราชการส่วนกลางฯ ต้องรับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนตัวชี้วัด และ เป้าหมายร่วมกับจังหวัดด้วย

การตรวจสอบประเมินผลที่นำไปสู่การปฏิบัติ

1. การประชุมติดตามผลการดำเนินงานโดยเฉพาะการดำเนินโครงการและการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย เช่น ระบบติดตามประเมินผล PADME ระบบการรายงานผล GFMS ของสำนักงานงบประมาณ และการจัดตั้งไลน์กลุ่มเฉพาะเรื่องยุทธศาสตร์เพื่อการรายงานผลความก้าวหน้าการดำเนินโครงการ

2. การวัดผลประเมินผลการนำไปปฏิบัติจากการพิจารณาผลการเบิกจ่ายงบประมาณ และการรายงานสรุปผลเสนอผู้บังคับบัญชา/การรายงานผ่านระบบรายงานฯ พร้อมติดตามประเมินผล ความก้าวหน้าของหน่วยงานในการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นรายวัน ผ่านระบบและช่องทางที่ทุกหน่วยงานสามารถติดตามได้ ทั้งในระดับจังหวัดและระดับหน่วยงานเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ และเกิดการแข่งขันให้ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบได้รับทราบถึงภาวะความเสี่ยงของการบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด และสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงไม่ให้เกิดความเสียหายต่อจังหวัด สามารถแก้ไขได้ทันต่อเวลา ทันต่อสถานการณ์

3. การประเมินโดยคณะทำงานรายยุทธศาสตร์และการประชุมติดตามเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ โดยมีคณะทำงานฯ ลงพื้นที่ เพื่อตรวจติดตามผลการดำเนินโครงการเพื่อให้คำแนะนำ สนับสนุน และเร่งรัดการดำเนินการ และเสนอปัญหาอุปสรรคต่อผู้บริหารจังหวัดเพื่อการตัดสินใจต่อไป

4. การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเข้มข้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม โดยการกำหนดและถ่ายทอดค่าเป้าหมายของยุทธศาสตร์จังหวัดให้สื่อลงไปถึงระดับผู้ปฏิบัติ โดยมอบหมายภารกิจ ความรับผิดชอบ เป้าหมายความสำเร็จให้ชัดเจน พร้อมกำหนดให้มีการลงนามร่วมรับผิดชอบหรือคำสั่งมอบหมายงานกับผู้ปฏิบัติทุกระดับ โดยกำหนดมาตรการการให้คุณ และให้โทษ ได้แก่ 1) **กรณีมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าค่าเป้าหมายหรือไม่บรรลุตัวชี้วัด** เช่น **หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค** ให้มีการรับผิดชอบร่วมทั้งระดับหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา จนถึงระดับผู้ปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง โดยใช้มาตรการทางการบริหารตามอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด จากเบาไปหาหนัก ตามควรแก่กรณี เช่น การลดบำเหน็จความชอบ การให้ทำคำชี้แจง การว่ากล่าวตักเตือน ทัณฑ์บน การพิจารณาลงโทษทางวินัย ฯลฯ และมาตรการทางวินัยการเงิน การคลัง มาเสริมเพื่อเป็นการสร้างความรับผิดชอบร่วม และเป็นการกระตุ้นบุคลากรในการทำงานให้บรรลุผล ในกรณีหน่วยงานราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดจะใช้มาตรการในการทำหนังสือรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้คุณให้โทษในรอบการประเมินนั้น ๆ หรือพิจารณาโยกย้ายออกจากพื้นที่จังหวัดต่อไป

2) **สำหรับในกรณีมีผลการปฏิบัติงานบรรลุค่าเป้าหมาย** เช่น **หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค** ให้พิจารณารางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ตามความเหมาะสม เช่น การพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ การจัดสรรเงินรางวัล หรืองบประมาณสนับสนุนการทำงานของหน่วยงาน การประกาศเชิดชูเกียรติยกย่องความสำเร็จ ฯลฯ ในกรณีหน่วยงาน

ราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในจังหวัด ผู้ว่าราชการจังหวัดจะใช้
มาตรการในการทำหน้าที่สื่อรายงานผลการดำเนินงานพร้อมให้ข้อเสนอแนะ
ต่อผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดของส่วนราชการนั้น ๆ เพื่อใช้ประกอบการ
พิจารณาการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อให้คุณในรอบการประเมิน
นั้น ๆ หรือพิจารณาเลื่อนขั้นแต่งตั้งในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร

1. การดำเนินงานและการเบิกจ่ายงบประมาณตามแผนปฏิบัติ
ราชการจังหวัดร้อยเอ็ดเป็นไปตามมาตรการฯ ที่รัฐบาลกำหนด และส่งผล
ให้การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติ
ราชการประจำปีของจังหวัด บรรลุเป้าหมาย และบรรลุวิสัยทัศน์ของ
จังหวัด

2. ปัญหาและความต้องการของประชาชนได้รับการแก้ไข และมี
คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น/ ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

3. จังหวัดมีผลคะแนนประเมินตามมาตรการปรับปรุงประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ผู้บริหาร
ระดับสูงของจังหวัดผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามเกณฑ์
สูงสุดที่สำนักงาน ก.พ.กำหนด

4. บุคลากรมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และใช้
ศักยภาพที่มีอยู่ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

“การดัดศักยภาพบุคลากรพื้นที่เพื่อสนับสนุนการจัดการ การท่องเที่ยวและการกีฬา เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของจังหวัด”

วีรุต ประเสริฐ

รองผู้ว่าราชการจังหวัดราชบุรี

กล่าวนำ

จากการศึกษาทางภูมิรัฐศาสตร์ของจังหวัดราชบุรี “ราชบุรี” เป็นจังหวัดหัวเมืองสำคัญตั้งแต่โบราณสมัยยุคทวารวดี (ลพบุรี) ถึงราวพุทธศตวรรษที่ 12 – 16 ที่ขยายแนวคิดศาสนาพุทธเคลื่อนย้ายมายังทางทะเลอันดามัน อาณาจักรโบราณมาลายู และอาณาจักรพุกาม (พม่า) ก่อนที่อาณาจักรขอมจะเรืองอำนาจ มีหลักฐานทางประวัติศาสตร์มากมายที่มายืนยันถึงความเจริญรุ่งเรืองของเมืองโบราณ “ราชบุรี” เช่น เมืองโบราณคูบัว เมืองโบราณนครปฐม เมืองโบราณโกสสินารายณ์ (บ้านโป่ง) ตลอดจนต่อเนื่องการเข้ามามีอิทธิพลของขอม – อินเดีย บริเวณแหล่งประวัติศาสตร์เมืองสิงห์ จังหวัดกาญจนบุรี ในพุทธศตวรรษที่ 14 – 17 ที่ขอมเรืองอำนาจปกครองอาณาจักรสุพรรณภูมิเดิม (สยามในอดีตหรือประเทศไทยปัจจุบัน) จนก้าวล่วงสู่ยุคสมัยกรุงศรีอยุธยา ผ่านสมัยกรุงธนบุรี ต่อเนื่องกรุงรัตนโกสินทร์ที่รัชกาลที่ 1 เคยมาดำรงตำแหน่งหลวงยกกระบัตรเมืองราชบุรีตั้งแต่สมัยปลายอยุธยาและเป็นแม่ทัพคนสำคัญในการรวบรวมหัวเมืองตั้งอาณาจักรธนบุรี ก่อนปราบดาภิเษกเสด็จขึ้นครองราชย์เป็นองค์ปฐมกษัตริย์แห่งกรุงรัตนโกสินทร์ จังหวัด(เมือง) ราชบุรีจึงมีทั้งความ

รุ่งเรืองและเป็นผู้อารยธรรมทางประวัติศาสตร์ มีชนเผ่าต่าง ๆ ถึง 8 ชนเผ่า ที่ผ่านการกวาดต้อนจากการสู้รบในช่วงต้นรัชสมัยรัตนโกสินทร์มาปลูกบ้านแปลงเมือง จนได้ชื่อว่า เมืองราชบุรี (เมืองของพระราช) มาจนถึงปัจจุบัน

ความสำคัญของพื้นที่จังหวัดราชบุรีและความสำคัญของปัญหา

1. พื้นที่ทั้ง 10 อำเภอของจังหวัด ปัจจุบันมีทั้งพื้นที่การเกษตร ที่สามารถสร้างผลผลิตหล่อเลี้ยงคน ทั้งประเทศเป็นลำดับที่ 1 เช่น ข้าว มะพร้าว อ้อย มันสำปะหลัง สับปะรด ข้าวโพด ผลไม้ทุกชนิด และสัตว์เลี้ยง ปศุสัตว์ที่เป็นอาหาร เช่น สุกร โค กุ้ง ปลา แพะ แกะ จระเข้ รวมทั้งเป็น สินค้าต้นทุนจึงมีการตั้งตลาดการค้าทุกประเภท ทั้งค้าส่งและค้าปลีก ทั้งตลาดน้ำ ตลาดบก ตลาดกลาง และตลาดชนเผ่าอยู่มากมายเป็นเอกลักษณ์ในทั้ง 10 อำเภอ ทุกตำบลก็ว่าได้

2. ด้านความเจริญเติบโตทางการศึกษา มีโรงเรียน ศูนย์กลาง การศึกษาระดับมัธยม ทั้งโรงเรียนของรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนจำนวนมาก ชาวจังหวัดราชบุรีจึงเป็นเมืองที่เป็นผู้มีการศึกษาดีค่อนข้างมาก

3. ด้านโรงงานอุตสาหกรรม มีนิคมอุตสาหกรรมยุคแรก ๆ และ โรงงานประกอบตัวถังรถยนต์โดยสาร ที่มีมากที่อำเภอบ้านโป่ง อันเป็นที่รู้จักกันดี และโรงงานอุตสาหกรรมประกอบการต่าง ๆ ที่พึ่ง ผลผลิตการเกษตร เช่น โรงงานน้ำตาล โรงงานผงชูรส โรงงานแป้งมัน โรงงานอุตสาหกรรม และโรงงานอุตสาหกรรมหุ่นบุกเบิกที่เป็น s - curve เดิม ๆ เช่น โรงงานน้ำตาล โรงงานแปรรูปอาหารและผลผลิตทางการเกษตร ตลอดจนปัจจุบันมีการตั้งโรงงานผลิตอาหารเลี้ยงสุกร จระเข้ ปลา และ โรงสีข้าวจำนวนมาก จนมีธุรกิจต่อเนื่องมากมาย ทำรายได้เข้าสู่จังหวัดและ

ประเทศจากการส่งออกจำนวนมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลผลิตจากผลไม้ที่สำคัญของชาติ เช่น มะพร้าว มะม่วง สับปะรด ฝรั่ง ถั่วลิสง และผลไม้ตามฤดูกาล

4. การท่องเที่ยวและการกีฬา อุตสาหกรรมใหม่ที่สร้างรายได้ที่ยั่งยืน จากการที่ราชบุรีมีประวัติศาสตร์ความเป็นมาและถ่ายทอดเป็นมรดกตกทอดแก่ลูกหลานได้ใช้ประกอบอาชีพหารายได้จากนักท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งจากแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ แหล่งท่องเที่ยวเชิงประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ชนชาติ และการท่องเที่ยวแบบผจญภัย และการท่องเที่ยวกีฬา เช่น ตลาดน้ำดำเนินสะดวก วัดขนอน (หนังใหญ่) กีฬาวิ่งมาราธอน หรือกีฬาจักรยานในเขตอำเภอจอมบึงและอำเภอสวนผึ้ง ปัจจุบันจังหวัดอาจแบ่งพื้นที่การจัดการท่องเที่ยวได้ 3 พื้นที่หลัก คือ

1. เขตเกษตรกรรม ได้แก่พื้นที่อำเภอโพธาราม อำเภอเมือง อำเภอบางแพ อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอวัดเพลง และอำเภอบ้านคา

2. พื้นที่ท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ได้แก่ อำเภอเมือง (เป็น 1 ใน 5 เมืองเก่าที่ต้องมีการอนุรักษ์เช่นเดียวกับศิลปวัฒนธรรมสุโขทัย อุทยาน อำเภอโพธาราม อำเภอจอมบึง

3. เขตพื้นที่ที่มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการท่องเที่ยวทางธรรมชาติและการกีฬาที่ท้าทาย แนวแข่งขัน เช่น จักรยาน ในอำเภอสวนผึ้ง อำเภอจอมบึง อำเภอโพธาราม อำเภอบ้านโป่ง และอำเภอเมืองราชบุรี

4. พื้นที่การอุตสาหกรรมท่องเที่ยวต่อเนื่อง เช่น ร้านอาหารของฝาก ร้านกาแฟ ร้านเช่าคอนปอยท์ ในเขตอำเภอเมือง อำเภอบ้านโป่ง อำเภอปากท่อ เป็นต้น

ประเด็นท้าทายปัญหา

1. ทำอย่างไรจึงจะบริหารจัดการบุคคลในธุรกิจเชิงท่องเที่ยวในพื้นที่ เพื่อให้บุคลากรภาครัฐและภาคเอกชน สามารถบริการการท่องเที่ยวให้สามารถสร้างรายได้แก่ประชาชนและพัฒนาเศรษฐกิจจังหวัดได้อย่างสมดุลและยั่งยืน (Sustainable Development Growth – SDG)

2. ทำอย่างไรจึงจะสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติและ Road map thailand 4.0 ทางด้านการพัฒนาการเกษตรการท่องเที่ยวการกีฬาให้มีการพัฒอย่างมั่นคงและยั่งยืน (SDG)

3. ทำอย่างไรจึงจะสนับสนุนการศึกษาของเยาวชนให้มีใจรักกลับมาประกอบอาชีพในถิ่นเกิด ซึ่งสามารถลดปัญหาการใช้แรงงานต่างด้าวที่ผิดกฎหมายโดยการฝึกอบรมฝีมือแรงงานเยาวชนไทยให้ย้ายมาทำงานที่มีความชำนาญงานด้านบริการการท่องเที่ยว (Skill labour)

แนวคิดและทิศทางการสนับสนุนการจัดการท่องเที่ยวและกีฬาเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจจังหวัด

1. จัดระเบียบการจัดการท่องเที่ยวในจังหวัดให้เชื่อมโยงกับพื้นที่ใกล้เคียงตามแนวคิด “เมืองต้องห้ามพลาด” และ “เมืองต้องห้ามพลาด Plus”

2. พัฒนาการศึกษาและการท่องเที่ยวจะต้องสอดคล้องกับวิถีชีวิตประชาชนในพื้นที่ดั้งเดิมและของ 8 ชนเผ่าในจังหวัดที่เป็นธุรกิจท้องถิ่น

นักจัดการเกษตรที่มีคุณภาพ นักบัญชีสหกรณ์ที่มีภูมิความรู้ทางประวัติศาสตร์ นักวิชาการชาติพันธุ์และคนพื้นที่รักถิ่น เช่น ชาวมอญ ไทยลาวทรงดำ ลาวโซ่ง ลาวเวียง กะเหรี่ยงพื้นเมือง พื้นถิ่นอำเภอสวนผึ้ง เขตเทือกเขาตะนาวศรี

3. เพิ่มโอกาสในการร่วมพัฒนาต้องการกำหนดเขตพัฒนาเศรษฐกิจเฉพาะ (special economic zone) จังหวัดกาญจนบุรี/บ้านพุน้ำร้อน เชื่อมต่อภูมิภาคตะนาวศรี – ราชบุรี การจัดการผ่อนปรนนักท่องเที่ยวผ่านแดนของเมียนมาร์เพื่อนบ้าน AEC ด้วยกัน รวมทั้งการเติบโตของตลาดการท่องเที่ยวของจังหวัดราชบุรีที่มีความเติบโตอย่างต่อเนื่อง ธุรกิจรีสอร์ท การแปรรูปสินค้าเกษตรเพื่อการท่องเที่ยว การพัฒนารูปแบบการท่องเที่ยวแบบกีฬาและการพักผ่อน (Sport and activity) ที่เริ่มมีความสำคัญและเชื่อมโยงกันสามารถสร้างอาชีพและรายได้แก่จังหวัด ประชาชนและนักธุรกิจท้องถิ่นและได้รับการสนับสนุนจากผู้ประกอบการและประชาชนในจังหวัดใกล้เคียงที่เข้ามาลงทุนในพื้นที่จังหวัดราชบุรี

4. ดึงและนำความนิยมในการใช้พื้นที่สวยงามแปลกตาเต็มไปด้วยศิลปะว่าเป็นความงามตามธรรมชาติร้านกาแฟสำหรับ chill out, checked in ร่วมยุคสมัย lifestyle คนรุ่นใหม่มาเป็นจุดขาย

5. ขายสินค้าหลากหลายแบบควบคู่กันเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับเมืองยกระดับรายได้ยุทธนะทางเศรษฐกิจ อาทิเช่น

1. ชูจุดขายศิลปวัฒนธรรมอันหลากหลายกับทางศิลปหาวรรดิให้ค้นคว้าติดตาม

2. จัดเส้นทางท่องเที่ยวแปลกตาให้ทีมงานเชิงศิลปวัฒนธรรม ดินแดนเดิม วัดวาอาราม เยี่ยมชมชนเผ่าดั้งเดิม อาชีพ ความงามตามธรรมชาติ ของภูเขา รีสอร์ท ความสะดวกสบายของที่พักหลากหลาย ระยะเวลาไม่ไกล จากกรุงเทพฯ

3. จัดแหล่งกีฬาอดนินิยม เช่น เส้นทางจักรยาน เส้นทาง Motor Bike ที่เดินทางท่องเที่ยวด้วยตนเองได้ทั้งจังหวัด

4. ขายสินค้า otop ของกินของฝากเป็นเอกลักษณ์และมี คุณภาพ

5. สนับสนุนเอกลักษณ์ของผู้คนชาวราชบุรีที่มีอัตลักษณ์ เปิดเผย นิยตเป็นจุดขาย

6. จุดเด่นที่สามารถท่องเที่ยวตามรอยพ่อหลวงตามโครงการ พระราชดำริได้ เช่น โครงการศึกษาวิธีการฟื้นฟูที่ดินเสื่อมโทรมเขาชะงุ้ม อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

7. จุดขายการมีระยะทางใกล้กรุงเทพฯ วันเดียวไปกลับขับรถ เที่ยวได้ด้วยตนเอง เส้นทางคมนาคมสะดวกสบาย

6. จุดเด่นของศักยภาพพื้นที่และคุณภาพผู้ประกอบการ โดยจัด ประชุมผู้แทนหัวหน้าส่วนราชการร่วมกับสำนักงาน ททท. ทั้งต่างประเทศ และทุกจังหวัดในไทยทำให้มีโอกาสรับทราบการขายจุดขายจุดเด่นของ จังหวัดได้มากขึ้นโดย

การกำหนดขอบเขตประยุกต์การพัฒนาจากยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีวาระรัฐบาล (National

Agenda) โดยนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์และเป้าประสงค์จังหวัด โดยแฮร์โพนส์ให้ประชาชนทราบและสามารถเสนอแนะได้

กำหนดแนวเขตอำนาจผู้ว่าราชการจังหวัด และการบริหารจัดการการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในฐานะกำกับดูแลเศรษฐกิจ พาณิชย์ท่องเที่ยวและกีฬาของจังหวัด

- โดยสนับสนุนการศึกษาร่วมกับภาควิชาการในพื้นที่ เช่น มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขต ราชบุรี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ วิทยาเขตบางแพ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทัพบก และวิทยาลัยเทคโนโลยีภาคตะวันตก นักวิชาการ นักปราชญ์ รวมทั้ง หอการค้า สมาคมอุตสาหกรรมสาขาการท่องเที่ยววิสาหกิจชุมชน กลุ่ม otop และภาคราชการ กำหนดแนวทางการส่งเสริมการพัฒนากีฬา จักรยานควบคู่ส่งเสริมการท่องเที่ยว

- ผลักดันให้ศักยภาพพื้นที่การท่องเที่ยวของจังหวัด ศิลปวัฒนธรรม มาจัดทำเป็นปฏิทินการท่องเที่ยวร่วมกับ ททท. ภูมิภาค กาญจนบุรี ททท. ราชบุรี ควบคู่การประชาสัมพันธ์ “เมืองต้องห้ามพลาด” และ “เมืองต้องห้ามพลาด ...Plus”

- ผลักดันคณะทำงาน (Working Group) ด้านการกีฬาและการท่องเที่ยวจากทุกภาคส่วน รูปแบบประชารัฐ

- ผลักดันและสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณการท่องเที่ยว ตามแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดให้มีโครงการจัดกีฬา สนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงกีฬา เช่น การจัดวิ่งมาราธอนราชภัฏจอมบึง ที่ขึ้นชื่อกว่า 30 ปี ให้สามารถเป็นไบเบิกทางสู่มาราธอนระดับโลก เช่น

Tokyo Marathon หรือ Boston Marathon มีนักกีฬาจากทั่วโลกมาร่วมวิ่ง รวมทั้งพระราชวงศ์ระดับสูงของไทย, การจัดแข่งแรลลีสี่รถยนต์, การวิ่ง Trail Cross Country

- ขอความร่วมมือจังหวัดในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตะวันตก 1 (ราชบุรี กาญจนบุรี สุพรรณบุรี) จัดการแข่งขันแรลลี่ เพื่อการพัฒนา “การเกษตรตามรอยพ่อ” การจัดแข่งจักรยานต่อเนื่องทุกสัปดาห์ในพื้นที่อำเภอเมือง จอมบึง บ้านคา สวนผึ้ง โพธาราม วัดเพลง ดำเนินสะดวก บ้านโป่ง บางแพ และปากท่อ

- สนับสนุนการจัดกิจกรรมด้านวัฒนธรรมชนเผ่า 8 ชนเผ่า
- สนับสนุนการจัดงานแสดงสินค้าการเกษตร และการเกษตรแปรรูปในทุกพื้นที่ เช่น สหกรณ์โคนม (หนองโพ) ในพระราชดำริ, จัดงานวันโคบาล

- สนับสนุนการจัดกิจกรรมไหว้พระ 9 วัด ในทุกอำเภอ
- สนับสนุนจัดกิจกรรมย้อนยุคสมัยรัตนโกสินทร์ โดยเฉพาะในพื้นที่คลองดำเนินสะดวก ตั้งแต่หลัก 0 ถึงหลัก 8

- จัดระบบการระดมความร่วมมือของภาครัฐ เอกชน ประชาชนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ร้านค้าประชารัฐ บริษัท ประชารัฐสามัคคี ที่มีสินค้าคุณภาพระดับจังหวัดจัดจำหน่าย : Premium Goods, OTOP 5 ดาว, Organics GMP ฯลฯ

- กระตุ้นให้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการเกษตรแนวใหม่ การแปรรูปสินค้า การขายสินค้าเกษตร Online, Packaging และการประกวด

นวัตกรรม เช่น มะพร้าว Can มะพร้าวจากผลดั้งเดิมที่มีจุลินทรีย์เปิดได้ (สามารถเปิดฝาได้โดยไม่ต้องใช้อุปกรณ์ของมีคม)

- การจัดประกวดสินค้า OTOP เพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชน
- การสนับสนุน Start Up ด้วยการแปรรูปสินค้าเกษตรต่าง ๆ

ในพื้นที่สอดคล้องนโยบายรัฐบาล เดินหน้าเผยแพร่แนวคิด Thailand 4.0 ในสังคม เน้นย้ำ Gen Z (นักเรียน นักศึกษา)

- ให้มีการนำอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องมือ มาสนับสนุนการลดต้นทุนการผลิต การนำองค์ความรู้ ผลงานวิจัยที่สำเร็จแล้วมาแปลงสู่การปฏิบัติตามโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย และเวทีวิทยากรในจังหวัด โดยการยกตัวอย่าง, การกระตุ้นการขับเคลื่อนการเกษตรแปลงใหญ่, ปลูกพืชได้มากไม่พึ่งธรรมชาติจากน้ำฝนธรรมชาติเพียงอย่างเดียว, ปลูกพืชได้ราคาดี, ปลูกพืชตามตลาดต้องการ

- กระตุ้นให้ทุกองค์กรตระหนักถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งน้ำเสีย มลพิษฝุ่นละออง อันตรายจากสารพิษหรือโรคอุบัติใหม่

- การรณรงค์ใช้สื่อจาก Social Media ประชาสัมพันธ์แบบ Inter active เชิงสร้างสรรค์ ตอบโต้แบบ “24 – 7” เป็นการใช้ IT ลดค่าใช้จ่าย กระตุ้นการเรียนรู้ตลอดเวลา (24 – 7)

- ปลูกฝัง แนวคิด (Internet of Things : IoT) และการแสวงหาองค์ความรู้จากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ (Benchmark)

- สร้างจิตสำนึกของชาวเมืองให้ผลิตเมื่อได้กำไร อย่าผลิตแล้วขาดทุน ผลิตเพราะไม่รู้จะทำอะไร

- สร้างระบบคิดค่านึงแก่ประชาชน (ปรับ Mind Set) ว่าทุกอย่างต้องสื่อดคล่องสังคม เศรษฐกิจ การค้า การลงทุน การเมือง สังคมจิตวิทยา (ไม่กระทำการสิ่งใดโดยไปทำลายสิ่งอื่น) : Disruptive Economy, Disruptive Change
- ความร่วมมือจากเพื่อนบ้านว่าคือเพื่อนแท้ที่เข้ามาร่วมงานแบบอย่างเพื่อนมนุษย์มีมนุษยธรรมก้าวไปด้วยกันแบบเพื่อน AEC ส่วนการค้ามนุษย์ระหว่างประเทศให้เป็น 0
- ให้ศึกษาประวัติศาสตร์ไทย นำไปใช้ให้มีประโยชน์ตามวัฒนธรรมดั้งเดิมของไทย

การประยุกต์แนวคิดการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาที่ Berlin School of Economic และการศึกษาดูงานการท่องเที่ยวทางน้ำ ณ นครเบอร์ลิน : Germany

จากการศึกษาดูงานและเรียนรู้ด้านต่าง ๆ จาก Berlin School of Economic และการรับการศึกษาความรู้จาก CMMU ในประเทศไทย ข้าพเจ้าคาดหวังว่าสามารถนำแนวคิดด้านต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานพัฒนาการท่องเที่ยว, การพัฒนาบุคลากรด้านการท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ รวมทั้ง การปรับความคิด (Mind Set) ของบุคลากรระดับสูงภาครัฐและตัวข้าพเจ้าได้ ดังนี้

- การจัดระบบแนวคิดสมัยใหม่ในการบริหารจัดการบุคลากรภาครัฐ ที่มีองค์ความรู้ที่ทันสมัยและเปิดรับองค์ความรู้ได้ด้วยการจัดการท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงเร็ว Fast และ Trends ใหม่ ๆ จากสื่อ Social Media โดยเฉพาะแนวคิดการพัฒนาการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน ตามแนวคิดของ

สหประชาชาติและรัฐบาลตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และแผนพัฒนาภาค – กลุ่มจังหวัด

- การจัดให้มีผู้มีความรู้ด้านการบริหารบุคคลที่มีองค์ความรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมยั่งยืน รวมทั้งทฤษฎีการจัดการ EIA EHIA ถ่ายทอด Coach ด้านหลักวิชาการที่ภาคเอกชน นักลงทุนต้องดำเนินการก่อนการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว เพราะปัจจุบันข้าราชการ สมาคมท่องเที่ยว จะไม่มีผู้มีความรู้ด้านการท่องเที่ยวเชิงนิเวศน์ การบริการจัดการสิ่งแวดล้อม วิศวกรสิ่งแวดล้อม (Environmental Engineer) มาร่วมการตรวจสอบโครงการ โดยเฉพาะในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ที่ดูแลพื้นที่รับเรื่องการขออนุญาตกิจการและอนุมัติหรือให้ความเห็นประกอบการอนุมัติโครงการแนวใหม่ อย่างมีความรู้ มีมาตรฐาน โดยมาตรฐานนักวิชาการที่มีจำนวนน้อย จำกัด และมักจะพยายามเสนอโครงการด้านบวกอย่างเดียว เพื่อให้โครงการผ่านได้

- จังหวัดควรมีหน่วยงานบูรณาการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม+ การท่องเที่ยว+อุตสาหกรรมในพื้นที่ เช่น องค์การจัดการการน้ำเสีย (มหาชน) องค์การตามรัฐธรรมนูญที่มีอำนาจหน้าที่เฉพาะเป็นพี่เลี้ยงแก่จังหวัด อำเภอ อบท. และภาคประชาชน

- ทศนคติด้านการจัดการ ควรมองด้าน Positive มากกว่า Negative โดยขอความร่วมมือจากภาคประชาชนพร้อมให้องค์ความรู้ต่อผลกระทบระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาวแก่พื้นที่ ตัวอย่างที่เป็นได้ชัด คือ การจัดระบบ การท่องเที่ยวตามคลอง /แม่น้ำ Spree ในนครเบอร์ลินที่

เป็นเขตปกครองตนเองอิสระ 1 ใน 2 แห่งของเยอรมัน กิ่งท้องถิ่น กิ่งรัฐอิสระ จัดระบบการท่องเที่ยวทางเรือในลำน้ำระยะ 5 กม. ด้วยตนเองได้ดี เช่น

- มีไกด์หรือผู้มือนักความรู้ สามารถอธิบายแก่นักท่องเที่ยวได้อย่างชำนาญการ รู้จริงมีสาระ พูดในแนวทางเดียวกันที่เป็นเชิงบวกแก่พื้นที่
- มีองค์ความรู้ในบรรดาสถานที่เรือล่องผ่าน (หากปรับมาใช้ในจังหวัด คือ การอำนวยความสะดวกที่มี Stories, ประวัติศาสตร์, เรื่องเล่า, วัด, ครั้วเรือน, ชุมชน, อำเภอ, สิ่งก่อสร้าง, สถาปัตยกรรม เพื่อให้นักท่องเที่ยวทราบ)
- จัดระบบการเดินทางเรือที่มีการควบคุมความเร็ว, เสียง, ควั่น, การควบคุมมูลฝอย/เรือไฟฟ้า
- จัดระบบท่าเรือ ค่าบริการ และการกระจายจุดจอดเรือที่ราคาเดียวกัน ยุติธรรมมีมาตรฐาน
- จัดให้มีกล้อง CCTV ช่วยตรวจสอบ, มีเจ้าหน้าที่ทั้งการทำเรือท้องถิ่น, เจ้าหน้าที่, ตำรวจท่องเที่ยว, เจ้าหน้าที่นครเบอร์ลิน และฝ่ายความมั่นคง

การวัดผลและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

การกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรม (Ultimate Outcome) มากกว่าการได้ทำให้งานสำเร็จ (Outcome) คาดว่าจะสามารถสร้างวัฒนธรรมคนที่เกี่ยวข้อง, ผู้บริหารระดับสูง ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องในราชบุรี ได้ดีขึ้น โดยเฉพาะทัศนคติและการพัฒนาองค์การในด้านการท่องเที่ยวที่มีความสมดุลด้านธรรมชาติ และความมั่นคง สามารถสร้างรายได้ที่ยั่งยืนเพิ่มขึ้น

บทสรุป

ข้าพเจ้าเห็นว่าการสนับสนุนการท่องเที่ยวและการกีฬาการวิธีดังกล่าวสามารถจะดำเนินการให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมพื้นที่ได้ และมีศักยภาพของพื้นที่ตัวชี้วัดสามารถทำปรับและประยุกต์ใช้ได้ ในทุกพื้นที่และสามารถสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาลและ Road map ตามนโยบาย Thailand 4.0 ได้อย่างดี โดยเฉพาะการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ด้านการบริหารงานบุคคลจาก Berlin School of Economic, CMMU และ การศึกษาดูงานการท่องเที่ยวทางน้ำ ณ นครเบอร์ลินมาปรับใช้ได้

Generation & Gender Mixture

สยาม ศิริมงคล

ผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย

สภาพปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจุบันรัฐบาลให้ความสำคัญกับการบูรณาการในระดับพื้นที่ โดยการขับเคลื่อนภารกิจสำคัญไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และพัฒนาเชิงพื้นที่ ซึ่งในขณะเดียวกันได้มีข้อเสนอการปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดินที่อาจส่งผลกระทบต่อโครงสร้าง บุคลากร และการบริหารราชการของภาครัฐ โดยนักวิชาการหลายท่านมองว่า ระบบราชการในปัจจุบันเป็นระบบที่ใหญ่โตเทอะทะ ซักชำอืดอาด เป็นจำขุณญสนาย คอรัปชั่น ตรวจสอบได้ยาก ไม่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ จึงคิดแนวทางแก้ไขโดยให้ปฏิรูปโครงสร้างการจัดองค์กรให้มีขนาดเล็กลง เพื่อให้เกิดความกะทัดรัด คล่องตัว และการทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การที่เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วส่งผลให้ความคาดหวังของประชาชนในการได้รับบริการจากองค์กรมีเพิ่มมากขึ้น เช่น การได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย หลากหลาย เป็นต้น จึงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ทุกองค์กรพยายามปรับตัว ปรับกระบวนการทำงานให้เหมาะสมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

สภาพของกระทรวงมหาดไทย

ในช่วง 3 - 4 ปีที่ผ่านมา กระทรวงมหาดไทยทั้งราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ได้รับมอบหมายภารกิจสำคัญในการนำนโยบายสำคัญไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่เพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน และพัฒนาเชิงพื้นที่ตั้งแต่การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อันเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ Thailand 4.0 ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ ซึ่งปัญหาในการปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน คือ การบูรณาการความร่วมมือ/แผนงาน/โครงการกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ยังขาดความเชื่อมโยง และมองปัญหาแบบแยกส่วน การบริหารอัตรากำลังยังขาดความสมดุล เนื่องจากการดำเนินการตามมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ จากมาตรการยุบเลิกตำแหน่งว่างที่เกิดจากเกษียณอายุราชการ การฝึกอบรมทักษะ สมรรถนะ และความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้านของบุคลากรยังขาดความเป็นระบบและต่อเนื่อง สาเหตุจากการที่ผู้บริหารองค์กรถูกเร่งรัดในเรื่องประสิทธิภาพของงานในขณะที่ปริมาณงานเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับปัญหาในการทำงานมีความหลากหลาย ส่งผลให้ละเลยการให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของการพัฒนาบุคลากร ประกอบกับบุคลากรมีอยู่อย่างจำกัด และบุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง ขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน เพราะรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความสำคัญ ไม่ได้รับความเป็นธรรมในการแต่งตั้งให้ดำรง

ตำแหน่ง ที่สูงขึ้นหรือโยกย้ายไปยังหน่วยงานที่ต้องการ จึงทำงานโดยไม่ได้ใส่ใจในงานที่ทำนั้นจะมีประโยชน์ต่อตนเองหรือองค์กรมากน้อยเพียงใด และไม่เห็นความสำคัญของการได้รับการพัฒนาตนเอง และบุคลากรที่มีอายุค่อนข้างมากส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน บางครั้งจึงไม่สามารถให้บริการแก่ผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็วตามความคาดหวังของผู้รับบริการ

แนวคิด

Gender

เพศภาวะ (gender) ว่าหมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้ถึงลักษณะความเป็นชายและเป็นหญิงในตนเอง เป็นสิ่งที่บุคคลได้รับการเรียนรู้ และผ่านการขัดเกลาจากสถาบันต่าง ๆ ในสังคม ตั้งแต่แรกเกิดจนถูกปลูกฝังอย่างลึกซึ้งสู่จิตสำนึกทั้งชายและหญิงตามบทบาททางเพศ (gender role) ที่มีความแตกต่างกันไปในแต่ละสังคม/วัฒนธรรม โดยจะเห็นได้ว่าชายและหญิงไม่ได้แตกต่างกันเพียงสรีระภายนอกเท่านั้น แต่ยังมีความต่างกันไม่ว่าจะอารมณ์ ความคิด ความถนัด ความชื่นชอบ (ชลิตาภรณ์ ส่งสัมพันธ์, 2551) ซึ่งในแต่ละองค์กร ทั่วโลกจะมีบุคลากรที่เป็นชายและหญิงในสัดส่วนที่แตกต่างกันไป หากสังเกตจากลักษณะงานขององค์กรจะเห็นว่าความถนัดหรือเชี่ยวชาญในงานแต่ละประเภทของเพศชายและหญิงก็แตกต่างกัน เช่น งานด้านวิศวกรรมหรืองานด้าน IT บุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานด้านนี้จะเป็นเพศชาย งานด้านบัญชีหรือตรวจสอบภายในหรืองานเลขานุการ บุคลากรส่วนใหญ่ที่ทำงานด้านนี้จะเป็นเพศหญิง เป็นต้น

Generation

“เจนเนอเรชั่น” (Generation) หมายถึง กลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน (The American Heritage Dictionary, 1992 : 351) ผู้ซึ่งมีประสบการณ์จากเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมคล้าย ๆ กันในสังคมหนึ่ง ๆ และประสบการณ์ดังกล่าวได้หล่อหลอมให้เกิดเอกลักษณ์ในทัศนคติและพฤติกรรมร่วมกันในกลุ่มคนรุ่นราวคราวเดียวกัน ผู้คนที่เจริญเติบโตภายใต้สภาพแวดล้อมอย่างหนึ่ง ก็จะได้รับ การปลูกฝังความคิด ความเชื่อ และค่านิยม ซึ่งสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรมในรูปแบบหนึ่งส่งผลทำให้คนรุ่นหนึ่งของสังคมมีคุณลักษณะที่แตกต่างออกไปจากคนอีกรุ่นหนึ่งอย่างชัดเจน (Billingham, 2007) คุณลักษณะที่คนในแต่ละรุ่นของสังคมมีร่วมกันนี้เอง ทำให้นักวิชาการสามารถแบ่งผู้คนในแต่ละยุคสมัยออกเป็นเจนเนอเรชั่น (Generation) ต่าง ๆ เช่น **Baby Boomers** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 - 2507 อายุ 54 ปี ขึ้นไปจะเป็นคนที่มีชีวิตเพื่อการทำงาน เคารพกฎเกณฑ์ กติกา อดทน ให้ความสำคัญกับผลงาน มีความทุ่มเทกับการทำงานและองค์กรมาก คนกลุ่มนี้จะไม่เปลี่ยนงานบ่อย เนื่องจากมีความจงรักภักดีกับองค์กรอย่างมาก **Generation X** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 - 2522 อายุระหว่าง 39 - 53 ปี ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ ให้ความสำคัญกับเรื่องความสมดุลระหว่างงานกับครอบครัว (Work - life Balance) มีแนวคิด และการทำงานในลักษณะรู้ทุกอย่างทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร มีความคิดเปิดกว้าง พร้อมรับฟังข้อติติง เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาตนเอง มีความยืดหยุ่น **Generation Y** เป็นผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2540 อายุระหว่าง 21 - 38 ปี

มีลักษณะนิสัยชอบแสดงออก มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบ และไม่ชอบเงื่อนไข ต้องการความชัดเจนในการทำงานว่า สิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสาร และยังสามารถทำงานหลาย ๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน **Generation Z** เป็นผู้ที่เกิดหลังปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป อายุไม่เกิน 21 ปี เป็นกลุ่มวัยเด็กที่เติบโตมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกมากมาย มีความสามารถในการใช้งานเทคโนโลยีต่าง ๆ และเรียนรู้ได้เร็ว เป็นต้น (Zemke et al., 2000, pp. 1-150)

แนวทางการแก้ไขปัญหา/พัฒนาองค์กร

จากการเข้ารับการฝึกอบรมสำหรับการเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีอาชีพประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และได้ศึกษาดูงานในองค์กรต่าง ๆ ณ สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี ได้แก่ The Berlin School of Economics and Law, การรถไฟเยอรมัน (Deutsche Bahn AG), กระทรวงศึกษาและวิจัย (Federal Ministry of Education and Research), กระทรวงมหาดไทย (Federal Ministry of The Interiors) และ The Talent Management Institute ผู้จัดทำตระหนักดีว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ ที่มีค่าสำหรับองค์กรทุกแห่ง เนื่องจากเป็นกำลังหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การที่ทุกองค์กรมีส่วนผสมของบุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ และวัย ไม่ใช่ปัญหาขององค์กร หากแต่การบริหารจัดการที่ไม่ถูกจุดคือปัญหาที่จะส่งผลให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างราบรื่น เช่น การให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีความโดดเด่นในการทำงาน หรือเป็นคนรุ่นใหม่

ไฟแรง เพราะคิดว่าบุคลากรเหล่านั้น จะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพจนละเลยคนอื่น ๆ อันจะเป็นการบั่นทอนขวัญกำลังใจของบุคลากรเหล่านั้น ซึ่งในความเป็นจริงนั้นทุกคนต่างมีความถนัดหรือเชี่ยวชาญแตกต่างกัน และสามารถช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ อยู่ที่ผู้บริหารจะสามารถมองเห็น และบริหารจัดการอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยผู้จัดทำมีแนวคิด/แนวทางการแก้ไข ปัญหา/พัฒนาองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ทุกองค์กร ดังนี้

การจัดการช่องว่างระหว่างเพศและวัย (Gender and Generation Gap Management)

การจัดการช่องว่างระหว่างเพศและวัยต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐานของแต่ละกลุ่มบุคคล ทุกคนย่อมมีจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรค จึงต้องให้โอกาสแสดงผลงาน จากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่างและเปลี่ยนวิธีในการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่ต้องร่วมทำงานด้วยก็จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกัน และทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข มีแนวทางดังนี้

ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ร่วมมือกันทำงานและแก้ไขปัญหาลึกเลื่องการทำงานในลักษณะควบคุม

ให้โอกาสทุกคนเสนอแนวความคิดที่ริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ปิดกั้น

ให้ความสนใจในกระบวนการทำงานมากกว่างานทางธุรการ

ให้ทุกคนคำนึงถึงความสำคัญของผู้รับบริการ

ใช้หลักการสื่อสารแบบสองทาง (Two - way Communication)

สนับสนุนให้ทุกคนสื่อสาร สร้างสัมพันธภาพระหว่างองค์กร ทั้งภายในและภายนอก

กระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน

ให้ทุกคนตระหนักและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งหาวิธีแก้ไข ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD)

ผู้บริหารควรตระหนักว่าการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีส่วนผสมของ บุคลากรที่มีความแตกต่างทางเพศ และวัย เป็นจุดแข็งขององค์กร สามารถ ผลักดันให้เกิดการทำงานเป็นทีมได้ เพราะบุคลากรเหล่านี้จะมีมุมมอง ความคิด ความถนัดที่แตกต่างกัน สามารถผสมผสานแนวความคิดเพื่อ ขับเคลื่อนงานได้ดี มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ ดังนั้น บุคลากรทุกคน ต้องได้รับการดูแล เอาใจใส่ ได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยองค์กรจะต้อง มองว่าในอนาคตจะมีทิศทางไปในทางใด แล้วจึงวางแผนในการพัฒนา บุคลากรเพื่อให้ทุกคนไม่ว่าจะเพศใด วัยใด มีความรู้ ทักษะ ทักษะที่ดี ส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร เช่นแนวคิดของ The Berlin School of Economics and Law ว่า “Education is for everyone” เป็นการสนับสนุนให้ทุกคนมีโอกาสได้ เรียนรู้อย่างเท่าเทียมกัน แนวทางในการทำงานของ Deutsche Bahn AG ที่คนทุกรุ่นทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี โดยคนรุ่นใหม่ยังต้องทำงานกับ

เครื่องจักรยุคแรก ๆ ที่ยังคงมีความจำเป็นต้องใช้งานอยู่จนถึงปัจจุบัน ซึ่งในการทำงานก็ต้องอาศัยการสอนงาน การถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นเก่า ในขณะที่คนรุ่นเก่าก็มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงานกับคนรุ่นใหม่ และแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับ Gender O ของ The Talent Management Institute ที่จะช่วยให้ทุกเพศทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ควรมีการมอบหมายงานอย่างเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน (put the right man on the right job) เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กร ไม่มีใครถูกทอดทิ้งหรือละเลยหรือไม่ได้รับความสำคัญ และที่สำคัญจะต้องเล็งเห็นความสำคัญในการให้โอกาสบุคลากรทุกคนได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา กระตุ้นให้ทุกคนมีความตื่นตัว กระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ สามารถช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน



www.ocsc.go.th



ผู้ผลิตและจัดพิมพ์ สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1736