

ทุนฝึกอบรม

สำหรับผู้มีศักยภาพสูง

ด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ

(Advanced Public Management and Leadership)

มุมมองมุมคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้าน
การบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ
(Advanced Public Management and
Leadership)

สำนักงาน ก.พ.

มุมมองมุกคิด 12

ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐ
และภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and
Leadership)

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 ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership)” เป็นการรวบรวมบทความของกลุ่มผู้รับทุนฝึกอบรมสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการพิเศษที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าทีมงานหรือได้รับมอบหมายให้เป็นผู้สอนงานข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง กลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญที่สำเร็จหลักสูตรการฝึกอบรมโครงการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leaders) และกลุ่มข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการหรือชำนาญการที่เข้าร่วมโครงการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (HiPPS) ที่เคยผ่านหลักสูตรทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูง (Talent Network) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ซึ่งเข้าอบรม ณ Institute of Public Administration สาธารณรัฐไอร์แลนด์ โดยการเขียนบทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ข้อคิด ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการเข้าฝึกอบรม

สำนักงาน ก.พ. หวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือ “มุมมอง มุมคิด 12 ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership)” จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่าน และสามารถนำข้อคิดที่ผู้รับทุนถ่ายทอดมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป

สำนักงาน ก.พ.

สารบัญ

บทความ	หน้า
การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ : กรณีการควบรวมกิจการ Change Management in Practice : The Merger กานจุลี ปัญญาอินทร์	1
ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา (Emotional Intelligence : EI for CHANGE) กิตติ มโนคัม	8
เหลียวหลังแลหน้า : ถอดบทเรียนจาก Celtic Tiger สู่ Thailand 4.0 กิตติพันธุ์ บางยี่ขัน	20
แนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมในเมืองอย่างยั่งยืน เกศศิณี อุณะพานัก	30
เรื่องเล่าจาก Silicon Docks แห่งเมืองดับลิน นิพันธ์ ใหญ่อรุณ	36
การสร้างผู้นำของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ : บทบาทที่สำคัญของ นักทรัพยากรบุคคล ปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์	48
สะท้อนบทเรียน : การบริหารจัดการภาครัฐ จาก Ireland สู่ Thailand ไพลิน ดวงสถาพร	56
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระบบราชการ 4.0 มนวดี จันทิมา	64
การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) : ปัจจัยในการสร้างภาวะผู้นำในส่วนราชการ มัลลิกา นวนเกิด	71

Emotional Intelligence	84
วิทยาลัยพร เทศศรีเมือง	
ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0	92
สราวุธ นาแรมงาม	
การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย	104
สุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว	
การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในภาครัฐ	111
สุรยุทธ กอบกิจพานิชผล	
การพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา	119
อรพร ฅมยา	
การจัดการความขัดแย้ง : มุมมองและข้อคิด จากสาธารณรัฐไอร์แลนด์	127
อรรรรณ ปิ่นประยูร	

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ : กรณีการควบรวมกิจการ

Change Management in Practice : The Merger

กานจุลี ปัญญาอินทร์

นักวิชาการศึกษาคำนาฏการพิเศษ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมืองอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องเตรียมพร้อมในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ดังกล่าว เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างทันที่ การควบรวมกิจการ (Merger) เป็นตัวอย่างหนึ่งของการปรับตัวเพื่อเหตุผลสำคัญคือ การทำให้องค์กรอยู่รอดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการควบรวมกิจการ คือ การรวมกิจการวิธีหนึ่ง ซึ่งกิจการหนึ่งจะกลืนอีกกิจการหนึ่ง (Merged Corporation) เข้าไป คงเหลือไว้เพียงกิจการใดกิจการหนึ่ง มิได้มีองค์กร หน่วยงาน หรือบริษัทใหม่เกิดขึ้น ซึ่งกิจการที่คงอยู่ (Surviving Corporation) นั้น โดยส่วนมากมักจะเป็นกิจการที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจมากกว่าอีกกิจการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ประกอบกับปัจจุบันโครงสร้างประชากรที่ได้วัยเรียนมีจำนวนลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้โรงเรียนมีขนาดเล็กลง การควบรวม

(Merger) โรงเรียนขนาดเล็ก ถือเป็นการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก รูปแบบหนึ่งที่มีความเหมาะสม เป็นไปได้ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ในระดับมาก ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายขจัดความเหลื่อมล้ำ พัฒนาคุณภาพการศึกษาและกระจายงบประมาณให้สม่ำเสมอยิ่งขึ้น เงื่อนไขที่จะทำให้รูปแบบนี้เกิดขึ้นได้คือ จะต้องมีการบริหารจัดการ ในโรงเรียนที่ไปควบรวมอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ต้องมีความเห็นด้วย การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นความท้าทาย สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานในสังกัดที่ต้องปรับตัว เพื่รองรับ การเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2554)

บทเรียนและประสบการณ์จากการเรียนรู้การควบรวม The Environmental Protection Agency (EPA) และ Radiological Protection Institute of Ireland RPII สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ที่สามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้ดีกับการวางแผนควบรวมโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบไปด้วย

1. ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) การบริหารคนซึ่งมาจาก วัฒนธรรมที่แตกต่างมีความสำคัญเป็นอย่างสูงเนื่องจากถ้าบริหาร ได้ไม่ดีแล้ว อาจส่งผลให้เกิด “การแตกแยก” ภายในองค์กร ทั้งนี้ควร กำหนดแนวทางรักษาคนทำงานเก่งที่ต้องการให้อยู่กับองค์กร โดยเฉพาะ ในตำแหน่งสำคัญ และในขณะเดียวกันก็วางแผนสำหรับบุคลากรที่จะต้อง ปลดหรือโอนย้าย เพื่อลดขนาดบุคลากรโดยรวมและเป็นการระดมความรู้ ความสามารถทั้งผู้บริหารและบุคลากรทั่วไปด้วยกัน

2. การสื่อสาร (Communication) ถือเป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งที่จะควบคุมข่าวลือ องค์กรจำเป็นต้องสื่อสารสิ่งที่บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนจำเป็นต้องรู้อย่างเปิดเผยและจริงใจ พร้อมให้เหตุผลประกอบอย่างเพียงพอ เพื่อให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนไม่รู้สึกสั่นคลอนและรู้ทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารแต่เนิ่น ๆ อย่างชัดเจนและบ่อยครั้งจะช่วยให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วนเกิดความรู้สึกไว้วางใจในสถานะของตนภายในองค์กร

อย่างไรก็ดี แม้ว่าการรวบรวมกิจการอาจมีประโยชน์ แต่ก็มีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน อาทิ

- การให้ความสนใจด้านผลประโยชน์ โดยละเลยด้านอื่น ๆ เช่น การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับกิจการหลังการรวบรวม
- ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร อาจทำให้การทำงานของบุคลากรหลังการรวบรวมไม่กลมกลืนกัน และทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น
- การปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อการรวบรวมกิจการเพื่อมิให้มีหน่วยงานซ้ำซ้อน อาจส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานนักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น ประกอบด้วย บุคลากร ทัศนคติ และความสามารถของบุคลากร โครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชาและการสื่อสารในองค์กร รวมทั้งเทคโนโลยี วัฒนธรรมและค่านิยม สอดคล้องกันนี้การบริหารการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิบัติ ในรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงประกอบไปด้วย 8 องค์ประกอบ (สมบูรณ์ นนท์สกุล, 2554, หน้า 105 - 106) ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำธรรมนูญโรงเรียน และการนิเทศ ติดตามและประเมินผล

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน ตระหนักถึงความจำเป็นสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง เลือกใช้กลยุทธ์ และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง การประเมินและติดตามผล

3. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลาง มองการณ์ไกล ครองใจคน พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญปัญหา

4. หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน

5. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้เห็นคุณค่าและให้การศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม

6. กลวิธีการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย จัดลำดับชั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำมีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้งประจักษ์ผล การกำหนด

เป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงเทคนิค การฝึกอบรม และให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลากร

7. การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่าจะไม่เกิดความสูญเสียให้การศึกษาและการติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษาประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทนการเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และการวิเคราะห์รายบุคคล

8. ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย พัฒนาระบบสารสนเทศ ควบคู่กับการมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหารองค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงานเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนสอดคล้องกับองค์ประกอบ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn อ้างอิงในชาติชายและธีรวัฒน์. 2559 : 895) ได้เสนอการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ควรมุ่ง 5 เป้าหมายหลัก คือ

1. การเปลี่ยนแปลงพันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนการออกแบบการทำงานใหม่ เพื่อเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของบุคลากรในองค์กร

2. บุคลากร ทักษะและความสามารถของบุคลากร ระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากร

3. วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม แนวปฏิบัติที่นำไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่พึงประสงค์ของพนักงานแต่ละคน และการทำงานเป็นทีม

4. เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้สนับสนุนระบบการทำงานในองค์กร

5. โครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา และการสื่อสารในองค์กร การเรียนรู้หลักการและเทคนิคในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย สร้างและกำหนดทางเลือก วางแผนและปฏิบัติตามแผน การประเมินผล และการเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ ทำให้สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตระหนักในความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร อันส่งผลต่อองค์กรและจะทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ และ ชีรวัฒน์ จันทิก (2559). การบริหาร
การเปลี่ยนแปลง : บทบาทของภาวะผู้นำและการสื่อสารในองค์การ.
วารสารสาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. ปีที่ 9 ฉบับที่ 1
มกราคม – เมษายน 2559

สมบูรณ์ นนทสกุล (2548) รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลง
อย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วารสารศึกษาศาสตร์
ปีที่ 16 ฉบับที่ 2 พฤศจิกายน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวทางการ
ดำเนินงานรวมโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อบรรเทาภาระปฏิรูปการศึกษา
ในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2554 – 2561

ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา (Emotional Intelligence : EI for CHANGE)

กิตติ มโนคูน

วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ

กรมทางหลวงชนบท

ผลงานวิจัยต่างประเทศในปัจจุบันแสดงให้เห็นว่า **ปัญญาทางอารมณ์** (Emotional Intelligence : EI) มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ **ความสำเร็จ** เช่น ข้อมูลวิจัยที่ว่า ความสามารถด้านเทคนิค (Intelligence Quotient : IQ) ส่งผลต่อความสำเร็จเพียงร้อยละ 6 ในขณะที่ความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลถึง 35 เปอร์เซนต์ สำหรับเหล่า **ผู้นำ** งานวิจัยพบว่า ต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ถึง 66 เปอร์เซนต์ เพื่อผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้น นักวิจัยยังแนะนำอีกว่า IQ ยากที่จะทำให้ดีขึ้นได้ ต่างจาก EQ ที่สามารถพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝน ซึ่งการมีทักษะในการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลโดยตรงกับการจัดการตัวเองให้มีความสุขกายสุขใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งจะส่งผลที่ดีไปสู่ผู้คนรอบข้าง และสถานที่ทำงานอีกด้วย

ผู้เขียนได้รับโอกาสเป็นหนึ่งในผู้ผ่านการคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญระดับชำนาญการพิเศษ ให้ได้รับทุนรัฐบาลประจำปี 2561 ซึ่งเป็นทุนฝึกอบรมผู้มีความรู้สูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ The Institute of Public Administration of Ireland (IPA) สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ระหว่าง

วันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 ในรูปแบบชั้นเรียน การศึกษาดูงานที่มีการแลกเปลี่ยนผู้นำของหน่วยงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งสามารถสรุปหัวข้อหลักในชั้นเรียนได้ดังนี้ 1) Ireland's System of Public Administration 2) Identifying Leadership Challenges 3) Project Management Approach to Change Projects 4) Leadership, Authority and Adaptability 5) Critical Thinking for Future Leaders 6) Coaching in Managing Performance and Developing Culture และ 7) Leading with Emotional Intelligence (EI) ประเด็นการดูงานรับโอกาสในการเยี่ยมชมสถานที่และแลกเปลี่ยนกับผู้นำของหน่วยงานสรุปได้ดังนี้ 1) Google Docks Building อาคารสำนักงานใหญ่ภาคพื้นยุโรป 2) Irish Parliament: Leinster House รัฐสภาแห่งสาธารณรัฐไอร์แลนด์ 3) Workplace Relations Commission รับเรื่องในการแก้ไขข้อขัดแย้งให้กับหน่วยงานของประเทศ และ 4) Dublin City Council ที่มีนโยบายหลักในการควบคุมปริมาณรถยนต์ส่วนตัวในตัวเมืองดับลิน เพื่อให้การจราจรเป็นแบบสาธารณะและคนเดิน

กระบวนการเรียนรู้แลกเปลี่ยน ทั้งในส่วนของชั้นเรียน การศึกษาดูงาน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำให้เกิดการพัฒนาแนวปฏิบัติในการนำเอาประสบการณ์ที่ได้กลับมาใช้ในหน่วยงานที่ประเทศไทย



รูปที่ 1 : ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ณ Institute of Public Administration
ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์

บทเรียนของการฝึกอบรมครั้งนี้ ที่สร้างความประทับใจให้กับผู้เขียนมากที่สุด คือ วิชา **Leading with Emotional Intelligence** สอนโดย **Ms.Petra Costigan – Oorthuijs** (แสดงในรูปที่ 2 ก) อาจารย์ผู้มีพื้นฐานมาจากการเป็นพยาบาลและนักแสดง ซึ่งมีประสบการณ์ทั้งชีวิตในเรื่องการประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (EQ - i) ความสุข และแนวทางการนำเอาปัญญาทางอารมณ์ (EI) ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร และอีกหนึ่งวิชาคือ **Critical Thinking for Future Leaders** ของ **Dr.Valerie Pierce** (แสดงในรูปที่ 2 ข) นักจิตวิทยา ผู้เขียนหนังสือ *Focus, the Art of Clear Thinking* และ หนังสือ *Quick Thinking on Your Feet*



ก)



ข)

รูปที่ 2 : ผู้เขียนถ่ายภาพกับอาจารย์ ก) Ms.Petra Costigan - Oorthuijs
และ ข) Dr.Valerie Pierce

ประสบการณ์จากชั้นเรียนและจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิครั้งนี้ ทำให้ผู้เขียนถอดการเรียนรู้ในหัวข้อ ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา (Emotional Intelligence for CHANGE) ซึ่งเป็นการชี้ประเด็น ความสำคัญและองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ กลยุทธ์ การพัฒนาปัญญาทางอารมณ์ การใช้ปัญญาทางอารมณ์ในหน่วยงานและ สถานการณ์ขัดแย้ง เพื่อนำกลับมาใช้กับตัวเองและหน่วยงานในประเทศไทย

ความแตกต่างระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) และความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ) ในมุมมองจากชั้นเรียนสรุปประเด็นได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงมุมมองความแตกต่างระหว่าง EQ กับ IQ [1]

ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ)	ความฉลาดทางเชาว์ปัญญา (IQ)
EQ เน้นที่การพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจและจัดการภาวะอารมณ์	IQ เน้นการพัฒนาความสามารถทางเหตุผล การคำนวณและการเชื่อมโยง
EQ สามารถที่จะพัฒนาได้ตลอดช่วงชีวิต	IQ เป็นคุณสมบัติที่ส่วนใหญ่พัฒนาในช่วงต้น
EQ จนถึงปัจจุบัน ยังถูกมองข้ามไปในฐานะปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ ทั้งที่งานวิจัยพบว่า ความสำเร็จของผู้ที่ต้องอาศัย EQ ถึง 66%	IQ ถูกเข้าใจมาโดยตลอดว่า เป็นปัจจัย ความสำเร็จ ทั้งที่งานวิจัยพบว่าใช้ IQ เพียง 6%

ในชั้นเรียนมีการทำแบบประเมิน EQ - i^{2.0} Model เป็นรูปแบบคำถามกว่า 300 คำถามเพื่อให้ทราบถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ของผู้ทำการประเมิน โดยแบ่งเป็น 5 ส่วนดังรูปที่ 3 ดังนี้



1. การรับรู้ตนเอง (Self - Perception) ประกอบด้วย การเคารพตนเอง (Self - Regard) การรู้เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) และการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional Self - Awareness)

2. การแสดงความรู้สึก (Self - Expression) ประกอบด้วย ความสามารถแสดงอารมณ์ออกมา (Emotional Expression) การแสดงออกซึ่งความเห็นแย้ง (Assertiveness) และมีอิสรภาพต่อการกระทบของอารมณ์ (Independence)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships) ความเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น (Empathy) และมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

4. การตัดสินใจ (Decision Making) ประกอบด้วยความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ (Problem Solving) เข้าใจสถานการณ์ตามความ

เป็นจริง (Reality Testing) และการควบคุมแรงกระตุ้น (Impulse Control)

5. การจัดการในภาวะกดดัน (Stress Management) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นของอารมณ์ต่อสถานการณ์ (Flexibility) ความอดทนต่อภาวะกดดัน (Stress Tolerance) และการมีทัศนคติเชิงบวก (Optimism)

รูปที่ 3 : EQ - i^{2.0} Model

จากองค์ประกอบข้างต้น ทำให้ผู้รับการประเมินทราบถึงระดับความฉลาดทางอารมณ์ใน 5 มิติ ที่ส่งผลโดยตรงกับการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในภาวะต่าง ๆ ซึ่งจะทำให้ผู้ทำการประเมินทราบถึงระดับการใช้ปัจจัยเหล่านี้ในการเผชิญกับสถานการณ์ และยังมีการบอกถึงแนวทางการพัฒนาปัจจัยในแต่ละองค์ประกอบเพื่อให้ผู้ประเมินได้ฝึกพัฒนาบางปัจจัยให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการใช้งานได้

ยกตัวอย่างผลการประเมินของผู้เขียนมีระดับคะแนนสูงสุดอยู่ที่ปัจจัยการรู้เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) ซึ่งหมายถึงว่าผู้เขียน มีความชัดเจนในเป้าหมาย (Pursuit of Meaning) มองเห็นคุณค่าของการดำเนินชีวิต หรืองานทุกงานที่กำลังทำอยู่ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะทำให้เห็นว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้เขียนทำงานอะไร จะต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นแรงขับเคลื่อนที่ดีที่สุดของผู้เขียน

ในทางตรงข้ามปัจจัยที่ได้คะแนนน้อยที่สุดของผู้เขียนคือ การแสดงออกซึ่งความเห็นแย้ง (Assertiveness) หมายถึง การแสดงออกด้วยคำพูดหรือกิริยาอาการว่า เรามีความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมี

ระดับตั้งแต่ การยอมจำนน (Passive) จนถึงการยืนกรานอย่างก้าวร้าว (Aggressive) ซึ่งผู้เขียนมีแนวโน้มอยู่ในระดับที่เก็บความไม่เห็นด้วยไว้กับตัวเองมากกว่าที่จะแสดงออกให้คนอื่นรับทราบ ประเด็นนี้เป็นเรื่องยากสำหรับสังคมไทย แต่สำหรับชาวต่างชาติ เช่น ชาวอเมริกัน หรือชาวยุโรปส่วนใหญ่แล้วเขาจะประพฤติปฏิบัติกันเป็นปกติ ดังนั้นการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ในปัจจุบันนี้ควรมีการพัฒนาให้มีการแสดงความคิดเห็นได้ด้วย การมีสติรู้ภาวะอารมณ์ แล้วชี้แจงเหตุผลด้วยท่าทางที่สุภาพอ่อนน้อม เป็นต้น

ในรายงานผลระดับความฉลาดทางอารมณ์นี้ เมื่อรวมเอาปัจจัยด้านการเคารพตนเอง (Self - Regard) การรู้เป้าหมายการพัฒนาของตนเอง (Self - Actualization) การมีทัศนคติเชิงบวก (Optimism) และความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Relationships) นำมาวิเคราะห์ร่วมกันกลายเป็น *ดัชนีความสุข (Well - Being Indicator)* ซึ่งหมายถึงความรู้สึกพึงพอใจ และความสามารถในการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นในหลายแง่มุมของชีวิต

นอกจากการรู้ระดับการใช้ปัจจัยทางอารมณ์แล้ว ในชั้นเรียนยังมีกิจกรรมที่ทำให้ทราบถึงลักษณะของความคึกคักของภาวะจิตใจของแต่ละคน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ผ่านกิจกรรมที่จะทำให้เราสามารถสังเกตตัวเองว่า มีบุคลิกภาพเป็นอย่างไร ซึ่งสามารถแบ่งได้คล้ายกับการแบ่งลักษณะนิสัยที่เรียกว่า สัตว์สี่ทิศ ดังนี้

1. กลุ่มนักรบ (Warrior) มีลักษณะ ลุยก่อน ชอบการแข่งขัน ชอบทำให้บรรลุเป้าหมาย (กระทิง) กิจกรรมเป็น การแบ่งทีมเล่นเกมส์แบบที่ต้องมีแพ้ชนะ

2. กลุ่มนักปกครอง (Good King) มีลักษณะ ระบบมาก่อน ชอบดูภาพใหญ่ ชอบกฎระเบียบ แบบแผน (หมี) กิจกรรมเป็นการจัดการประชุมหาข้อสรุป

3. กลุ่มคุณหมอ (Medicine) มีลักษณะ คิดนอกกรอบ ชอบความสร้างสรรค์ ชอบหาข้อมูล ชอบประดิษฐ์ (อินทรี) กิจกรรมเป็นการประดิษฐ์ของจากอุปกรณ์ชิ้นส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

4. กลุ่มคุณแม่ (Motherhood) มีลักษณะ เพื่อนมาก่อน ชอบการอยู่ร่วมกัน ดูแลกัน ชอบฟังสาระทุกข้อดี (หนู) กิจกรรมเป็นการดูแลกัน จัดผลไม้ให้กันและกัน

เมื่อตระหนักรู้ระดับการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ และเข้าใจลักษณะนิสัยความคั่งชิน เราจะสามารถพัฒนาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ของตัวเองให้ดีขึ้นได้ ด้วยการฝึกการมีสติรับรู้ตามความเป็นจริง และเลือกที่จะใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในแต่ละด้านที่เหมาะสมกับสถานการณ์

แนวทางการขยายผลจากการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ของตัวเราไปสู่การพัฒนาความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และองค์กรให้เกิดความปรองดอง หรือความสามารถในการจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) นั้น อาจารย์ Dr.Valerie Pierce ได้ให้หลักการ ซึ่งสามารถสรุปได้ใน 3 ประเด็น ดังนี้

1. การมุ่งไปที่ประเด็นเนื้อหา (Issue) มากกว่าตัวบุคคล (Ego)
ดังเช่นในการนำเสนอผลงานหลายครั้ง ผู้ฟังมักมุ่งโจมตีไปที่ตัวบุคคลมากกว่าประเด็นเนื้อหา เช่นคำพูดที่ว่า “ผู้พูด พูดไม่รู้เรื่อง... เป็นคนไม่ได้เรื่อง...” แนวทางแก้ไขคือ การมีสติควบคุมภาวะทางอารมณ์โกรธ ให้อยู่ในภาวะปกติ แล้วพยายามดึงให้กลับเข้ามาสู่ประเด็นเนื้อหาด้วยความนุ่มนวล เช่น “ขอบคุณสำหรับข้อสังเกต... ผมขออธิบายเนื้อหาตรงนี้อีกครั้งเพื่อความชัดเจน และความเข้าใจ...”

2. เปลี่ยนความคิดที่เป็นลบ (Negative Thinking) ให้กลายเป็นการกระทำเชิงบวก (Positive Action) อาจารย์ได้ยกตัวอย่างว่า ครั้งหนึ่งอาจารย์เดินทางจากลอนดอน ถึง ดับลิน เวลาประมาณ 19.00 น.และไปรอรับกระเป๋าเดินทางที่สายพานลำเลียง ปรากฏว่า ไม่พบกระเป๋าเดินทาง เธอจึงรีบไปติดต่อเจ้าหน้าที่ที่สนามบิน แต่ก็ได้คำตอบมาว่า ไม่สามารถดำเนินการอะไรได้เพราะสำนักงานทุกที่ในเมืองดับลินปิดแล้ว (All Office Closed) ไม่มีบริษัทขนส่ง (No Carrier) และไม่มียโยบายการค้นหกระเป๋าในวันเดียว (No Same Day Policy) อาจารย์มีความต้องการใช้กระเป๋านั้นมากเพราะเช้าวันนั้นจะต้องมีการประชุมที่ต้องใช้เอกสารในกระเป๋าเดินทาง ดังนั้น อาจารย์จึงตั้งสติ และพิจารณาความคิดลบเหล่านั้น และก็เริ่มที่การขอเบอร์โทรของสำนักงานทั้งหมดจากเจ้าหน้าที่คนที่แจ้งว่าไม่สามารถดำเนินการอะไรให้ได้ และเริ่มโทรไปที่ละเบอร์ ปรากฏว่ามีเบอร์หนึ่งที่ปลายทางรับสาย จึงได้ขอความช่วยเหลือให้ช่วยตรวจสอบสถานะของกระเป๋าเดินทาง ซึ่งพบว่ายังอยู่ที่สนามบินลอนดอน และยังทราบว่าเหลือบริษัทขนส่งอีกแห่งที่ยังทำงานอยู่ จึงทำการลงระบบและจัดส่ง

กระเป๋ามากับเที่ยวบินถัดไป ทำให้กระเป๋าเดินทางมาถึงสนามบินดับลิน เวลา 23.00 น. (นโยบายไม่จัดหากระเป๋าในวันเดียวกัน จึงไม่หิ้วไป) กรณีนี้เป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นว่า การมองความคิดลบหรือตัวปัญหาให้ดีแล้วมีสติ ในการหาแนวทางเปลี่ยนเป็นการกระทำเชิงบวก สามารถจัดการสถานการณ์ในภาวะขัดแย้งได้

3. การเริ่มต้นหาจากเหตุผลของอีกฝ่ายก่อน อาจารย์ยกตัวอย่าง ข้อขัดแย้งเรื่อง การที่วิศวกรกรมทาง มีโครงการสร้าง Motorway ผ่านพื้นที่ สนามหญ้าส่วนกลางขนาด 20 ไร่ของหมู่บ้านผู้ดีเก่ากว่า 50 หลัง โดยแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 2 กลุ่มคือ กลุ่มวิศวกรโครงการ และกลุ่มชาวบ้านผู้ดีเก่า โดยให้แต่ละกลุ่มเขียนจดหมายแสดงถึงเหตุผลที่จะทำให้อีกฝ่ายยอมรับในความต้องการของตน กล่าวคือ วิศวกรโครงการเขียนจดหมายแสดงเหตุผลอย่างไรที่เมื่อส่งให้ชาวบ้านอ่านแล้วยินยอมยกที่ดินให้ หรือ ชาวบ้านเขียนจดหมายแสดงเหตุผลอย่างไรที่เมื่อส่งให้วิศวกรอ่านแล้วยอมไปสร้าง Motorway ที่อื่น หลังจากที่แต่ละกลุ่มระดมความเห็นกันแล้ว กลุ่มวิศวกรได้นำเสนอข้อมูลเหตุผลทางด้านความจำเป็นเชิงวิศวกรรม จราจร และการดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล ที่จะต้องสร้าง Motorway เพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ในขณะที่กลุ่มชาวบ้านได้นำเสนอข้อมูลความเก่าแก่ และความสำคัญของที่ดินแปลงนี้ รวมทั้งผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมและทางสังคมของชุมชนเป็นอย่างมาก เมื่อแต่ละฝ่ายได้รับทราบเหตุผลข้างต้นแล้ว อาจารย์ก็ถามว่า แต่ละกลุ่มยอมทำตามความต้องการของอีกฝ่ายหรือไม่ คำตอบคือ ไม่ยอม... อาจารย์จึงยกตัวอย่างว่า ถ้าหากกลุ่มชาวบ้าน เขียนจดหมายว่า “ชาวบ้านมีความ

เข้าใจในความสำเร็จของโครงการ Motorway และเข้าใจว่ากลุ่มวิศวกรโครงการได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการมาเป็นอย่างดีแล้ว จะมีความเป็นไปได้หรือไม่ หากโครงการจะลองพิจารณาทางเลือกในการทำทางลอดใต้ดิน ซึ่งก็จะทำให้กระทบพื้นที่บริเวณหมู่บ้านน้อยลง และกลุ่มชาวบ้านยังเข้าใจด้วยว่างบประมาณการสร้างทางลอดจะเพิ่มขึ้น ซึ่งชาวบ้านที่เกี่ยวข้องพร้อมจะร่วมกันหาเงินทุนเข้ามาร่วมในการปรับปรุงแบบการก่อสร้างในครั้งนี้...” เมื่อกลุ่มวิศวกร ได้รับข้อความลักษณะนี้ จึงได้กลับไปทบทวนรูปแบบการก่อสร้างอีกครั้ง

โดยสรุปแล้ว **ปัญญาทางอารมณ์เพื่อการพัฒนา** คือทำความเข้าใจองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของตนเอง ทำให้สามารถฝึกสติในการเลือกใช้ปัจจัยทางอารมณ์แต่ละด้านอย่างเหมาะสม ในการเปลี่ยนความคิดด้านลบให้เป็นการกระทำเชิงบวก ภายใต้ความเข้าใจสถานการณ์อย่างลึกซึ้ง และเริ่มต้นด้วยเหตุผลของอีกฝ่าย

เอกสารอ้างอิง

<http://tobe.ie/eq-versus-iq> สถาบัน ToBE.ie โดย Petra

เอกสารการฝึกอบรมหลักสูตร (Advanced Public Management and Leadership) สำนักงาน ก.พ. กรกฎาคม พ.ศ. 2561

<https://www.gotoknow.org/posts/621179>

FOCUS the Art of Clear Thinking, Dr.Valerie Pierce

เหลียวหลังแลหน้า : ถอดบทเรียนจาก Celtic Tiger สู่ Thailand 4.0

กิตติพันธุ์ บางยี่ขัน

วิศวกรโลหการชำนาญการพิเศษ

กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

การปรับตัวในโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
อาจต้องอาศัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ บวกกับเครื่องมือหรือเทคโนโลยี
ที่ทันสมัยเพื่อให้สามารถก้าวทันและก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคที่พลัดเปลี่ยน
หมุนเวียนเข้ามาในรูปแบบแปลก ๆ ใหม่ ๆ อยู่เสมอ อย่างไรก็ตาม ตัวช่วย
ที่น่าจะเป็นประโยชน์อย่างหนึ่งก็คือ การเอาบทเรียนในอดีตมาใช้เป็นวิธี
นำทางสู่ความสำเร็จสำหรับอนาคต ซึ่งจากการไปฝึกอบรมหลักสูตร
Advanced Public Management and Leadership ที่สาธารณรัฐ
ไอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 นอกเหนือจากจะได้รับ
เนื้อหาวิชาความรู้ในห้องเรียนและประสบการณ์ดี ๆ จากกิจกรรม
นอกห้องเรียนที่สถาบัน IPA จัดให้แล้ว ยังเป็นโอกาสดีที่จะได้เรียนรู้
เรื่องราวประวัติศาสตร์ของประเทศไอร์แลนด์ที่มีความเจริญมาตั้งแต่โบราณ
ผ่านช่วงเวลาแห่งความรุ่งเรือง ความเสื่อมถอย และวิกฤตการณ์หลายอย่าง
จนสามารถก้าวขึ้นเป็นประเทศชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ซึ่งถือว่าเป็น
ประโยชน์อย่างมากในการนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาประเทศไทย
ได้เป็นอย่างดี

ไอร์แลนด์ในความคิดของหลาย ๆ คน อาจจะนึกถึงดินแดนที่มีธรรมชาติสวยงาม นึกถึงศิลปวัฒนธรรมที่เก่าแก่ นึกถึงผับสไตล์ไอริช หรืออาจนึกถึงเบียร์ดำที่มีชื่อเสียงที่สุดของโลก แต่จริง ๆ แล้วยังมีเรื่องราวที่น่าสนใจให้ศึกษาอีกมาก สาธารณรัฐไอร์แลนด์มีพื้นที่ 70,273 ตารางกิโลเมตร มีประชากรประมาณ 4.8 ล้านคน มีหลักฐานการอยู่อาศัยของชาวเคลท์ (Celts) ซึ่งเป็นต้นกำเนิดของอารยธรรม Celtic มาตั้งแต่ประมาณ 3,500 ปีก่อนคริสตกาล ในช่วงศตวรรษที่ 12 ไอร์แลนด์ตกอยู่ภายใต้การปกครองของอังกฤษ ช่วงศตวรรษที่ 18 ในยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรมมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและการค้าเป็นอย่างมาก แต่หลังจากประสบปัญหาภาวะอดอยากครั้งใหญ่ในช่วงปี ค.ศ. 1840 มีการอพยพออกจากประเทศเป็นจำนวนมาก ว่ากันว่าครึ่งหนึ่งของคนที่อพยพไปยังสหรัฐอเมริกาในช่วงนั้นเป็นชาวไอริช จนในที่สุดไอร์แลนด์ได้รับอิสระและสถาปนาเป็นสาธารณรัฐไอร์แลนด์เมื่อปี ค.ศ. 1921

ประวัติศาสตร์ทางเศรษฐกิจของไอร์แลนด์มีความน่าสนใจและสามารถนำมาเป็นบทเรียนได้ โดยเศรษฐกิจของไอร์แลนด์มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1960 เนื่องจากมีนโยบายปฏิรูปอุตสาหกรรม รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการค้าและการส่งเสริมการลงทุนของต่างประเทศ โดยมีมาตรการเปิดการค้าเสรี การปรับลดอัตราภาษีนิติบุคคล และการปฏิรูประบบการศึกษาอย่างจริงจัง ในช่วงปี ค.ศ. 1987 - 2007 เป็นช่วงเวลาที่เศรษฐกิจขยายตัวอย่างแข็งแกร่งและต่อเนื่องมากที่สุด จนได้รับการขนานนามให้เป็น “เสือเศรษฐกิจแห่งเซลติก” (Celtic Tiger) โดยเป็นผลจากการส่งเสริมการส่งออกและการพัฒนาภาคบริการ โดยเฉพาะ

บริการทางการเงิน ทำให้สามารถก้าวข้ามจากประเทศที่มีรายได้ปานกลาง กลายเป็นประเทศที่ร่ำรวยมากที่สุดอันดับสามของโลก โดยมีรายได้ต่อหัว ของประชากร (GDP per capita) เพิ่มขึ้นจาก 15,402 เหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 1987 เป็น 45,700 เหรียญสหรัฐในปี ค.ศ. 2007 ขณะที่ดัชนี การพัฒนาคุณภาพชีวิต (Human Development Index : HDI) ก็ก้าวขึ้น ไปสูงอยู่ใน 5 อันดับแรกของโลก

ด้วยการเติบโตอย่างก้าวกระโดดจนมีสภาพคล้ายฟองสบู่ ในช่วงปี ค.ศ. 2008 ที่เกิดวิกฤตการณ์การเงินของโลกเริ่มจากการชะลอตัว ทางเศรษฐกิจของจีนและลามไปถึงสหรัฐอเมริกา จึงส่งผลให้เศรษฐกิจของ ไอร์แลนด์ได้รับผลกระทบอย่างหนัก เนื่องจากมีภาระหนี้สินที่เกิดจาก การลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานและการบริการของประเทศจำนวนมาก รวมทั้งภาคการเงินและอุตสาหกรรมก่อสร้างก็เข้าสู่ภาวะหดตัวอย่างรุนแรง จนถึงขั้นล่มสลาย โดยราคาอสังหาริมทรัพย์ตกลงมาถึงเกือบร้อยละ 50 และอัตราการเติบโตของ GDP ในปี 2009 ก็ติดลบถึงร้อยละ 7 ปัญหา ดังกล่าวถือเป็นวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจครั้งใหญ่ที่สุดของประเทศ ซึ่งไอร์แลนด์ต้องขอรับความช่วยเหลือจากสหภาพยุโรป (EU) และกองทุน การเงินระหว่างประเทศ (IMF) เมื่อเดือนพฤศจิกายน 2010 โดยขอกู้เงิน เพื่อเพิ่มทุนให้กับภาคธนาคารและนำไปจ่ายคืนหนี้ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการ ผิดนัดชำระ ในวงเงินสูงถึง 85,000 ล้านยูโร

อย่างไรก็ตาม ด้วยการกำหนดมาตรการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจที่มี ประสิทธิภาพและการดำเนินการตามแผนการช่วยเหลืออย่างเคร่งครัดและ มีวินัย ทำให้ไอร์แลนด์ฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็วและสามารถออกจากโปรแกรม

ช่วยเหลือทางการเงินของ EU และ IMF ได้เมื่อเดือนธันวาคม 2013 ซึ่งนับเป็นประเทศแรกของกลุ่มในยูโรโซนจำนวน 5 ประเทศ (PIIGS) ที่ประสบปัญหาทางเศรษฐกิจและขอรับความช่วยเหลือฉุกเฉินทางการเงิน นับได้ว่าการฟื้นฟูเศรษฐกิจในช่วงนั้นเป็นการพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยไอร์แลนด์มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ของประเทศ เป็นจำนวนมากในหลายด้าน ได้แก่

1. การปฏิรูปโครงสร้างรายจ่ายภาครัฐและมาตรการฟื้นฟูเศรษฐกิจ โดยมีมาตรการที่สำคัญเช่น การออกพันธบัตรรัฐบาลและกองทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายด้านต่าง ๆ ของรัฐ นโยบาย 7 National budgets การคงสิทธิประโยชน์สำหรับการส่งเสริมการลงทุนในภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม การบริหารจัดการหนี้เพื่อออกจากโปรแกรมช่วยเหลือทางการเงินของ EU และ IMF และการตั้งหน่วยงาน Irish Government Economic and Evaluation Service (IGEES) เพื่อติดตามและประเมินผลการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ เป็นต้น

2. การปฏิรูประบบราชการ โดยมีการปรับโครงสร้างและยุบรวมหน่วยงานราชการที่มีภารกิจใกล้เคียงกันเพื่อลดอัตรากำลังคนและเพิ่มความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน การจัดตั้งหน่วยงานใหม่ เช่น National Shared Service Office, Reform & Delivery Office และ Office of Government Procurement การหยุดรับเจ้าหน้าที่ของรัฐใหม่ในช่วง ปี ค.ศ. 2009 – 2015 การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติ “Public Service 2020” รวมถึงการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องต่าง ๆ เช่น

การจัดซื้อจัดจ้าง ระบบบัญชี และการบริหารการเงินการคลังโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เป็นต้น

3. การปฏิรูปการเมือง โดยมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายต่าง ๆ ให้ทันสมัย การเพิ่มข้อกำหนดด้านคุณธรรมและความรับผิดชอบ การกำหนดนโยบาย Open data & Open government partnership เพื่อเพิ่มความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งมีการออกกฎหมายใหม่หลายฉบับ เช่น Protected disclosures act, Reformed freedom of information act และ Lobbying regulation เป็นต้น

4. การมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาบุคลากรภาครัฐ โดยมีกิจกรรมต่าง ๆ ที่น่าสนใจ เช่น การกำหนดยุทธศาสตร์ด้านระบบทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพ การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและเสริมสร้างภาวะผู้นำเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจ และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการเรียนรู้และพัฒนาให้กับหน่วยงานภาครัฐ (Learning and development culture)

ปัจจุบัน สถานการณ์ทางเศรษฐกิจของไอร์แลนด์กลับมาสดใสดังเดิมอีกครั้ง โดยในปีที่ผ่านมา (ค.ศ. 2017) มีอัตราการเติบโตของ GDP สูงถึงร้อยละ 6.5 และตัวเลขของคนว่างงานลดลงเหลือเพียงร้อยละ 5 ซึ่งนับว่าเป็นการฟื้นตัวจากอาการโคม่าจนเกือบหายเป็นปกติ โดยเมื่อเทียบกับปี ค.ศ. 2010 จำนวนคนว่างงานของประเทศมีตัวเลขสูงถึงร้อยละ 16

หากศึกษาความสำเร็จด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของไอร์แลนด์ จะพบว่า การก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลาง (Middle income trap)

เกิดจากมาตรการส่งเสริมภาคบริการและการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment : FDI) โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและอิเล็กทรอนิกส์ จนถือเป็นซิลิคอนวัลเลย์แห่งที่สอง ซึ่งสิ่งที่ยืนยันความแข็งแกร่งในฐานะประเทศที่ดึงดูดการลงทุนได้เป็นอันดับต้น ๆ ของโลก ได้แก่ จำนวนของบริษัทต่างชาติที่หลั่งไหลเข้ามาลงทุนหลักปักฐานในไอร์แลนด์ อาทิเช่น

8 ใน 10 ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของโลกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT)

9 ใน 10 ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของโลกด้านอุตสาหกรรมยา (Pharmaceuticals)

17 ใน 25 ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของโลกด้านเครื่องมือแพทย์

3 ใน 5 ของบริษัทที่ใหญ่ที่สุดของโลกด้านเกมคอมพิวเตอร์



รูปแสดงตัวอย่างบริษัทชั้นนำของโลกที่เข้ามาลงทุนในประเทศไอร์แลนด์

อ้างอิง : The Irish Economic Update; AIB, January 2018

ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ช่วยดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (Foreign Direct Investment : FDI) จะเห็นว่าไอร์แลนด์เป็นประเทศที่น่าเข้ามาลงทุน เนื่องจากมีข้อได้เปรียบและมีศักยภาพที่สูงในหลายด้าน เช่น

ไอร์แลนด์เป็นสมาชิกของกลุ่มสหภาพยุโรป (EU) ทำให้สามารถเชื่อมโยงการค้าและการทำธุรกิจกับตลาดยุโรปได้ง่าย อีกทั้งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ยังเหมาะสำหรับการติดต่อกับทวีปอเมริกาและแอฟริกาได้อีกด้วย

ไอร์แลนด์เป็นประเทศที่ใช้ภาษาอังกฤษ ทำให้การดำเนินธุรกิจในระดับสากลหรือการติดต่อกับประเทศต่าง ๆ มีความสะดวกอย่างมาก

ไอร์แลนด์มีจุดเด่นของมาตรการส่งเสริมการลงทุนในด้านภาษี โดยมีการกำหนดภาษีนิติบุคคล (Corporate Tax) เพียงร้อยละ 12.5 ซึ่งถือว่าต่ำที่สุดในยุโรป

ไอร์แลนด์มีระบบการศึกษาที่มีคุณภาพสูง ทำให้แรงงานในประเทศมีคุณภาพและมีความหลากหลายของทรัพยากรค่อนข้างมาก

ไอร์แลนด์มีระบบกฎหมายแบบ common law ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับที่ใช้ในประเทศที่เป็นที่ตั้งของบริษัทชั้นนำต่าง ๆ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย เป็นต้น

ไอร์แลนด์มีสถานะทางการเมืองมีเสถียรภาพค่อนข้างสูง ดังนั้น มาตรการและนโยบายต่าง ๆ ของประเทศจึงมีความชัดเจนและไม่ผันผวน ทำให้นักลงทุนต่างประเทศมีความมั่นใจและสามารถวางแผนธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สิ่งที่ได้จากการถอดบทเรียน โดยพิจารณากรณีศึกษาของการพัฒนาประเทศและฟื้นฟูปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจของไอร์แลนด์สามารถสรุปเป็นข้อคิดสำหรับใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยอย่างยั่งยืนในอนาคตได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายหรือยุทธศาสตร์ที่มีเป้าหมายชัดเจนและมีแนวทางการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุจุดหมายได้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังเช่นนโยบายการดึงดูดการลงทุนของบริษัทชั้นนำระดับโลกที่ทำให้ไอร์แลนด์กลายเป็นผู้นำด้านการค้าและเศรษฐกิจ ซึ่งเราสามารถนำมาปรับใช้กับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 ของประเทศไทย ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีขั้นสูง ที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับสินค้าและบริการ และนำไปให้ประเทศก้าวพ้นกับดักรายได้ปานกลางภายในระยะเวลา 20 ปี

2. การพัฒนาประเทศต้องเริ่มจากการพัฒนาคน โดยการปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาของชาติในทุกกระดับและประเภทการศึกษาเพื่อให้ได้ประชากรที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ตลอดจนระบบการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้กับทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และจริยธรรม ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและทำให้มีความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global trend)

3. ระบบราชการควรมีการทบทวน ปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้มีระบบการทำงานและการบริการ

ของภาครัฐที่มีรวดเร็ว มีความเสมอภาค และเป็นธรรม รวมทั้งการมุ่งเน้นให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจมีการรวมเอาหน่วยงานที่มีหน้าที่ภารกิจใกล้เคียงเข้าด้วยกันเพื่อลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ปรับบทบาทของหน่วยงานส่วนกลางโดยเน้นด้านการกำหนดนโยบาย มาตรฐาน การติดตามประเมินผล และเพิ่มภารกิจงานเชิงปฏิบัติการไปยังหน่วยงานระดับภูมิภาค หรือกระจายอำนาจการบริหาร สู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากขึ้น

4. ควรส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในทุกขั้นตอนของการทำงาน เพื่อให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ได้ผลลัพธ์ที่ตรงตามความต้องการ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งจะช่วยลดความขัดแย้งในอนาคต หรือหากเกิดปัญหาก็กจะได้แนวทางการแก้ไขที่มาจากข้อตกลงร่วมกัน ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมยังสามารถนำไปใช้กับการบริหารจัดการภาครัฐ โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ขั้นตอนการคิดริเริ่ม ร่วมกำหนดนโยบาย ร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจและปฏิบัติตามแผน ร่วมติดตามประเมินผล และรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบ ต่อประชาชนหรือสังคมได้

5. การสร้างภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในทุกกระดับ โดยการพัฒนาศักยภาพการทำงาน การคิด วิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ และการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการยุคใหม่ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ อาจใช้หลัก การสอนงาน (Coaching) หรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ที่คำนึงถึง

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) เพื่อสร้างความสัมพันธ์
ที่ดีของคนในองค์กรและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อทำงาน

Listening

Emotiona

Intelligence

Accountability

Digital Literacy

Empowerment

Responsibility

Selflessness

Harmony

Integrity

Partnership

แนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมในเมืองอย่างยั่งยืน

เกศินี อนุะพานัก

นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ

กรมควบคุมมลพิษ

กรุงดับลิน เป็นเมืองหลวงและเมืองที่ใหญ่ที่สุดของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มีพื้นที่ 114.99 ตารางกิโลเมตร มีประชากรในเขตตัวเมืองประมาณ 495,781 คน และเป็นเมืองท่าด้านเทคโนโลยี (silicon valley) ของยุโรป และ outsource ของสหรัฐอเมริกา ด้านการค้า บริการ การสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้วย กรุงดับลินมีแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค การจราจรขนส่ง เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของเมืองใหญ่อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม ซึ่งอาจจะนำมาประยุกต์กับงานของกรมควบคุมมลพิษ ในส่วนของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงและการจัดทำนโยบายด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาเมืองได้อย่างเป็นรูปธรรม กลุ่มบริหารงานด้านสิ่งแวดล้อมและการจราจรขนส่ง (Environment and Transportation Department) ของเมืองดับลิน อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาเมืองดับลิน (Dublin City Council) ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการระดับท้องถิ่นที่ใหญ่ที่สุดในสาธารณรัฐไอร์แลนด์ โดยสมาชิกสภาเมืองประกอบด้วยคณะผู้แทนที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน ให้เข้ามาบริหารจัดการเมืองดับลิน มีแหล่ง

งบประมาณหลักในการบริหารงานจากงบประมาณแผ่นดิน การเก็บภาษี
ท้องถิ่น ภาษีธุรกิจ ค่าเช่าเชิงพาณิชย์ และให้บริการสาธารณูปโภค เช่น
ค่าเช่าอาคารสถานที่ ค่าใช้ที่ดิน ค่าจอดรถ เป็นต้น

ในปี 1994 (พ.ศ. 2537) สภาเมืองดับลิน ได้ประกาศนโยบายว่า
จะไม่อนุญาตให้เพิ่มจำนวนรถยนต์ส่วนบุคคลในเขตเมืองดับลิน “Policy
decision in 1994 to not allow increase in private cars entering
City Center” ซึ่งความมุ่งมั่นทางนโยบายในครั้งนั้น มีวัตถุประสงค์เพื่อให้
มีการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน และจัดระบบการจราจรในเมืองอย่างมี
ประสิทธิภาพ และต่อมาได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางการบริหารงานของสภา
เมืองดับลินในระยะเวลา โดยมีกิจกรรมและมาตรการต่าง ๆ ซึ่งจัดทำขึ้น
เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของนโยบายดังกล่าว ได้แก่ ไม่สร้างถนนเพิ่ม
สำหรับรถวิ่งในเมือง ปรับปรุงระบบขนส่งสาธารณะ เปลี่ยนถนนเป็น
ทางเดินเท้า เพิ่มทางเดินเท้า ลดจำนวนถนนในเมือง สร้างช่องทางเดินรถบัส
ลดปริมาณการจราจร เพิ่มช่องทางจักรยาน ลดที่จอดรถในเมือง สร้างทาง
ด่วนระหว่างเมือง เก็บค่าธรรมเนียมสำหรับการนำรถยนต์เข้ามาในเขต
เมือง เพิ่มราคาเชื้อเพลิง สร้างทางเดินจักรยานเลียบบคลอง เป็นต้น
นอกจากนี้ นโยบายดังกล่าวยังถูกนำไปใช้อย่างแพร่หลายในเมืองใหญ่
ในหลาย ๆ ประเทศ เช่น เดนมาร์ก จีน ฮองกง เยอรมัน อังกฤษ ฟินแลนด์
 เป็นต้น ทั้งนี้ ความสำเร็จในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ภายใต้ระบบ
“City Planning System” มีขั้นตอนต่าง ๆ คล้ายคลึงกับการดำเนินงาน
โครงการใหญ่ ๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้างของประเทศไทย
เช่น การจัดทำรายงานการศึกษาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การรับฟัง

ความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน การประชุมหารือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
เนื่องจากกิจกรรม หรือโครงการใหญ่ ๆ ตามนโยบาย “ไม่เพิ่มจำนวนรถยนต์
ส่วนบุคคลในเขตเมืองดับลิน” ได้ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตประจำวัน
ของประชาชน และธุรกิจที่เกี่ยวข้องในวงกว้าง จึงมีทั้งฝ่ายเห็นด้วยและให้
การสนับสนุนนโยบายดังกล่าว และมีทั้งฝ่ายที่ไม่เห็นด้วยและคัดค้านการ
ดำเนินงานตามนโยบายดังกล่าว เพราะกิจกรรม/โครงการทำให้ประชาชน
จำนวนมากต้องเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิต และกิจวัตรประจำวัน อย่างไรก็ตาม
ด้วยความมุ่งมั่นทางนโยบาย (Policy Commitment) ภาวะความเป็นผู้นำ
และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Leadership and change management)
รวมทั้ง ระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งมั่นและชัดเจน ได้ส่งผลให้
สาธารณรัฐไอร์แลนด์ซึ่งเป็นประเทศที่ประสบวิกฤตเศรษฐกิจตั้งแต่ปี 2551
และปัจจุบันเศรษฐกิจอยู่ในภาวะฟื้นตัว กลายมาเป็น กรุงดับลิน ในปี
พ.ศ. 2561 ซึ่งได้รับการจัดลำดับให้เป็นเมืองที่มีคุณภาพชีวิตดีที่สุดในโลก
ลำดับที่ 34 โดยบริษัทที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคลชั้นนำของโลก
ได้สำรวจสภาพความเป็นอยู่ของประชากรในกว่า 450 เมืองทั่วโลก และ
ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญ ได้แก่
สภาพแวดล้อมทางการเมืองและสังคม สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม
วัฒนธรรม การแพทย์และสุขอนามัย รวมทั้ง ระบบคมนาคมขนส่ง
ที่สะดวกสบาย มีความครอบคลุมและปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม
ทางธรรมชาติ เป็นต้น ปัจจุบันเมืองใหญ่ในหลาย ๆ ประเทศ เช่น กรุงนิวเดลี
นครลอสแอนเจลิส ปักกิ่ง เม็กซิโก เป็นต้น รวมทั้งประเทศไทย เช่น
กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ สงขลา เป็นต้น กำลังประสบปัญหาหมอกพิษ

อากาศที่มีสาเหตุมาจากสภาพการจราจรติดขัด ปริมาณรถยนต์ที่เพิ่มขึ้น สภาพแวดล้อมในเขตเมืองมีโครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ จำนวนอาคารตึกสูงเพิ่มขึ้น ทำให้มีข้อจำกัดในการเคลื่อนที่/กระจายตัวของมลพิษอากาศในแนวดิ่ง ส่งผลให้ปริมาณมลพิษอากาศ เช่น ฝุ่นละอองขนาดเล็ก และก๊าซโอโซน สะสมตัวอยู่ในระดับผิวดินเป็นระยะเวลานานและมีแนวโน้มสูงขึ้น มีผลกระทบต่อสุขภาพประชาชนทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมในเมืองใหญ่ของกลุ่มประเทศที่ประสบความสำเร็จในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวมาแล้วข้างต้น พบว่าการจัดการสิ่งแวดล้อมในเมืองที่มีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับระบบการจราจร และการจัดการระบบผังเมืองที่มีประสิทธิภาพ โดยมาตรการที่มีประสิทธิภาพที่สุดใน 3 อันดับแรก ได้แก่ 1. เพิ่มทางเดินเท้า ลดจำนวนถนนสำหรับให้รถวิ่งในเมือง 2. ส่งเสริมการใช้และพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะ 3. ลดจำนวนที่จอดรถในเมือง และเก็บค่าธรรมเนียมสำหรับการนำรถเข้ามาใช้ในเขตเมือง โดยหน่วยงานรัฐซึ่งมีภารกิจในการกำหนดนโยบาย และจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการสิ่งแวดล้อมในเมืองอย่างยั่งยืน จะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการต่อต้านจากกลุ่มประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากการกำหนดมาตรการดังกล่าว อันมีสาเหตุมาจาก การขาดความเข้าใจ ไม่มีความรู้ และกลัวสูญเสียอำนาจและผลประโยชน์ เป็นต้น ซึ่งนอกจากหน่วยงานจำเป็นต้องมีผู้นำที่มุ่งมั่น กล้าตัดสินใจ และมีแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนแล้ว ยังมีอีกหลายปัจจัยที่จะทำให้การบริหารโครงการขนาดใหญ่ของภาครัฐประสบความสำเร็จ ได้แก่

การประเมินและวิเคราะห์สถานการณ์รวมทั้งระดับความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (clear analysis) ในประเด็นต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ วิธีการ/แนวทาง การจัดลำดับความสำคัญ

การยอมรับข้อตกลงร่วมกัน (agreement) การแก้ไขปัญหาาร่วมกันด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

การวางแผนงาน (plan) ได้แก่ ระบุกิจกรรม กำหนดเป้าหมาย กำหนดบทบาทหน้าที่ กำหนดระยะเวลา กำหนดแผนสำรอง สนับสนุนการดำเนินงาน และการติดตามประเมินผลการทำงาน

การสื่อสารการเปลี่ยนแปลง (change communication) สำหรับกลุ่มคนต่าง ๆ ได้แก่ innovators (ผู้ริเริ่ม นักคิดสร้างสรรค์ คือ กลุ่มคนที่เปิดใจ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดีที่สุด), early adapters (ผู้ปรับตัวง่าย คือ กลุ่มคนที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี และมีความสามารถในการปรับตัว รับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้), early majority (กลุ่มคนส่วนใหญ่ที่จะคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงของคนส่วนมากได้), late majority (กลุ่มคนส่วนใหญ่ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไป ก็จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้) และ laggards (กลุ่มคนที่ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง)

ความมุ่งมั่นของผู้กำหนดนโยบาย (commitment) โดยให้พิจารณาถึงประชาชนเป็นหลัก และให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายด้วย

การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder engagement)

ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เป็นความท้าทายสำหรับหน่วยงานภาครัฐในทุกประเทศ ดังนั้น การเรียนรู้จากประสบการณ์การดำเนินงาน

จากประเทศ หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว จะช่วยให้
หน่วยงานมีความพร้อมและสามารถรับมือต่อสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้
อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เรื่องเล่าจาก Silicon Docks แห่งเมืองดับลิน

นิพนธ์ ใหญ่อรุณ

วิศวกรโยธาชำนาญการพิเศษ

กรมทางหลวง

บทนำ

ตามที่สำนักงาน ก.พ. ได้ประกาศรับสมัครคัดเลือกข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อรับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมผู้มีความรู้สูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 ณ The Institute of Public Administration of Ireland (สถาบัน IPA) ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ และข้าพเจ้าได้รับการคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมดังกล่าวระหว่างวันที่ 2 – 13 กรกฎาคม 2561 นั้น นับเป็นโอกาสอันดีของข้าราชการเช่นข้าพเจ้า ในการศึกษา แลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์ รวมถึงการเปิดโลกทัศน์ของตนเอง ทั้งจากการฝึกอบรมตามหลักสูตรและจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วยกันเองซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงานที่หลากหลายแตกต่างกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าพเจ้าต่อไปในอนาคต ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณสำนักงาน ก.พ. มา ณ โอกาสนี้

Silicon Docks แห่งเมืองดับลิน

หลักสูตรการฝึกอบรมโดยสถาบัน IPA นั้น นอกจากจะเป็นการเรียนรู้ทางทฤษฎี แนวความคิด และประสบการณ์จากผู้ทรงคุณวุฒิในห้องเรียนที่สถาบันแล้ว ยังมีการศึกษาดูงานภายนอกสถาบัน ณ หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อศึกษา แลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ตลอดจนมุมมองจากผู้ปฏิบัติงานจริงด้วย โดยหนึ่งในหน่วยงานภายนอกที่ทางสถาบัน IPA ได้นำคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรมเข้าศึกษาดูงานในปี นี้ และข้าพเจ้าไม่เพียงมีความประทับใจในประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานเท่านั้น แต่มีความประทับใจในการเข้าเยี่ยมชมสถานที่ด้วย ได้แก่ บริษัท Google ซึ่งตั้งอยู่ในพื้นที่ที่แต่เดิมเคยเป็นท่าเทียบเรือมาก่อน โดย Google เป็นบริษัทแรกที่เข้ามาดำเนินกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงในพื้นที่แห่งนี้ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 2003 เป็นต้นมาในปัจจุบันนอกจาก Google แล้ว ยังมีบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงระดับโลกอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น Facebook, LinkedIn และ Twitter เป็นต้น ร่วมก่อตั้งบริษัทสาขาภาคพื้นยุโรปในพื้นที่ท่าเทียบเรือดั้งเดิมแห่งนี้ด้วยจนพื้นที่แห่งนี้เป็นที่รู้จักในชื่อว่า “Silicon Docks” ซึ่งเปรียบเทียบกับ “Silicon Valley” ที่เป็นศูนย์กลางทางด้านเทคโนโลยี ชั้นสูงของประเทศสหรัฐอเมริกาเลยทีเดียว

Google ณ Silicon Docks

จากการศึกษาดูงานโดยเข้าพบกับเจ้าหน้าที่ของ Google นั้น ทำให้ทราบว่า Google ณ Silicon Docks แห่งนี้ มีฐานะเป็นสำนักงานใหญ่ของภาคพื้นยุโรป (โดยดูแลรวมไปถึงประเทศในภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาด้วย) จึงเป็นที่น่าสนใจว่า เหตุใดบริษัทชั้นนำระดับโลกอย่าง

Google ตลอดจนบริษัทชั้นนำระดับโลกอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมาก จึงได้เลือกจัดตั้งสำนักงานในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ซึ่งคำตอบที่ได้รับสำหรับคำถามตามข้างต้นโดยเจ้าหน้าที่ของ Google นั้น มีรายละเอียดดังนี้

1. ความสะดวกในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ อ้างอิงจากการจัดลำดับโดย World Bank ในปี ค.ศ. 2017 พบว่า ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ได้รับการจัดลำดับให้เป็นประเทศที่มีความสะดวกในการทำธุรกิจในลำดับที่ 17 จากทั้งหมด 190 เขตเศรษฐกิจ (Economies) ที่ได้รับการประเมิน¹ นอกจากนี้ ชาวไอร์แลนด์ใช้ภาษาอังกฤษเช่นเดียวกับชาวสหรัฐอเมริกา ก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านการติดต่อสื่อสาร และส่งผลดีต่อความสะดวกในการทำธุรกิจ อีกทั้งประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์เป็นประเทศในกลุ่มประเทศสมาชิก EU ที่ใช้สกุลเงินยูโร ซึ่งถือได้ว่าเป็นสกุลเงินที่มีเสถียรภาพสูงอีกด้วย

2. สิทธิประโยชน์ทางด้านภาษี ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์กำหนดอัตราภาษีนิติบุคคลไว้เพียง 12.5% เท่านั้น ซึ่งหากเปรียบเทียบกับประเทศอื่นใน EU ที่ใช้ภาษาอังกฤษอย่างประเทศอังกฤษที่มีอัตราภาษีนิติบุคคลอยู่ที่ 19% แล้วจะเห็นได้ว่าการลงทุนในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์จะให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าเป็นอย่างยิ่งจากสิทธิประโยชน์ทางด้านภาษีที่ดีกว่า นอกจากนี้ ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ยังพิจารณาแต่เฉพาะรายได้ที่ได้รับภายในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์อีกด้วย

บุคลากรที่มีคุณภาพ เนื่องด้วยระบบการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพ ทำให้ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มีบุคลากรที่มีคุณภาพตามความ

ต้องการของตลาดแรงงานที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในวัยหนุ่มสาวซึ่งเป็นกำลังสำคัญของตลาดแรงงาน อีกทั้งนโยบายทางด้านการโยกย้ายถิ่นฐานของประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ยังส่งเสริมให้บุคลากรที่มีคุณภาพจากต่างประเทศเข้ามาทำงานในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ด้วย ซึ่งกรณีของ Google นั้น ในปี ค.ศ. 2003 ที่เริ่มก่อตั้งมีจำนวนบุคลากรเพียงประมาณ 100 คนเท่านั้น แต่ในปัจจุบันมีจำนวนบุคลากร (ทั้งประเภทประจำและประเภทตามสัญญา) มากถึงกว่า 7,000 คน โดยในจำนวนนี้ประมาณ 70% เป็นบุคลากรที่ย้ายจากประเทศอื่นมาทำงานในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์

ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ เนื่องด้วยประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์เป็นประเทศในกลุ่มประเทศสมาชิก EU ที่มีตำแหน่งใกล้เคียงกับประเทศสหรัฐอเมริกามากที่สุด จึงเป็นประตูการค้าที่สำคัญสำหรับประเทศสหรัฐอเมริกาในการเชื่อมโยงต่อไปยังกลุ่มประเทศในภาคพื้นยุโรปและตะวันออกกลาง

นอกจากข้อมูลตามรายละเอียดข้างต้นแล้ว นั้น จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ยังพบอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้ Google และบริษัทชั้นนำที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูงอื่น ๆ อีกมากมาย เลือกประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์สำหรับการตั้งสำนักงานใหญ่ (หรือสำนักงาน) ได้แก่ สภาพอากาศ² เนื่องด้วยสาธารณรัฐไอร์แลนด์เป็นประเทศที่มีอุณหภูมิเย็นสบายและชุ่มฉ่ำ ส่งผลให้บริษัทชั้นนำระดับโลกเลือกที่จะตั้งศูนย์ข้อมูล (Data Center) ควบคู่ไปกับการตั้งสำนักงานในประเทศนี้ด้วย โดยได้รับประโยชน์เป็นการลดการใช้พลังงาน ได้เป็นอย่างมากสำหรับการรักษา

อุณหภูมิที่เหมาะสมให้แก่เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ภายในศูนย์ข้อมูล ซึ่งถือว่าเป็นการใช้พลังงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี และสำหรับความคิดเห็นส่วนตัวของข้าพเจ้า จากช่วงระยะเวลาที่ฝึกอบรมในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ข้าพเจ้าพบว่า ผู้คนที่ได้พบทั้งในสถาบัน IPA และตามสถานที่ต่าง ๆ โดยทั่วไปนั้น มีความสุภาพ ความมีน้ำใจ และความเป็นมิตรอย่างยิ่ง ซึ่งข้าพเจ้าเชื่อว่า น่าจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนด้วยเช่นกัน

การบริหารจัดการ “Googlers”

บุคลากรของ Google มีชื่อเรียกอย่างไม่เป็นทางการ (แต่เป็นที่รู้จักกันดี) ว่า “Googlers” ที่ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรในวัยหนุ่มสาว มีกำลัง พลัง ความคิดสร้างสรรค์ และกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผ่านขั้นตอน การคัดเลือกอย่างเข้มข้นด้วยมาตรฐานการคัดเลือกที่สูง ในรูปแบบ การพิจารณาโดยคณะกรรมการสำหรับทุกตำแหน่ง (ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่ง ผู้ช่วยด้านธุรการหรือตำแหน่งวิศวกรอาวุโสก็ตาม) เพื่อรับประกันคุณภาพ และความเหมาะสมของบุคลากรที่จะเข้าร่วมเป็น Googlers ซึ่งจากการ เข้าพบกับเจ้าหน้าที่ จากการเยี่ยมชมสถานที่ทำงานของ Googlers และ จากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม นั้น ทำให้ทราบถึงแนวทางการบริหาร จัดการด้านบุคลากรของ Google ต่อ Googlers ซึ่งมีความเป็นเอกลักษณ์ และน่าสนใจในหลายประการด้วยกัน ดังต่อไปนี้

การมีวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรที่ Googlers ยึดถือเป็นแนวทางการทำงานร่วมกัน ยกตัวอย่างเช่น Google ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ ความสามารถ การส่งเสริมความหลากหลายของพนักงาน (Diversity) และ

ความเท่าเทียม³ เป็นต้น ซึ่งวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นสิ่งที่ต้องสื่อสารและเน้นย้ำอยู่เสมอ เพื่อความเข้าใจและความร่วมมือร่วมใจไปด้วยกันของบุคลากรในองค์กร

การมีจุดมุ่งหมายการดำเนินงานขององค์กรที่ชัดเจนโดยสำหรับ Google คือ “การบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ของโลกและทำให้ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านั้นเข้าถึงได้และเป็นประโยชน์” ซึ่งทำให้ Googlers ร่วมมีจุดมุ่งหมายการทำงานไปพร้อมกับองค์กรด้วย เพื่อความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

การให้คุณค่าแก่งานที่ทำโดยงานที่มอบหมายให้ Googlers ดำเนินการ นั้น ต้องมีความน่าสนใจมีความท้าทาย และมีความหมายต่อ Googlers เพื่อจูงใจในการทำงานให้สำเร็จ ทั้งนี้พบว่า ลักษณะงานที่ Googlers ให้ความสนใจ นั้น คืองานที่มีผลกระทบต่อสังคมและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่ง Googlers จะมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้มั่นใจว่า Googlers สามารถทำงานได้เต็มที่ ซึ่ง Google ได้ให้การสนับสนุนการทำงานต่าง ๆ อย่างมากมายแก่ Googlers ทั้งในด้านการทำงานและอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น อุปกรณ์การทำงานต่าง ๆ ที่จำเป็น ความสามารถในการเข้าถึงข้อมูล การให้บริการอาหารและเครื่องดื่มฟรีตลอดทั้งวัน (กฎการเข้าถึงอาหารได้ภายในระยะ 150 ฟุต) และสถานที่สำหรับออกกำลังกายทั้งฟิตเนสรวมถึงสระว่ายน้ำ ที่ Googlers สามารถใช้บริการได้ตลอดวันแม้ในช่วงเวลาระหว่างการทำงาน เป็นต้น ซึ่ง Google ดำเนินการตามแนวความคิดที่ว่า

เมื่อ Googlers มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงและมีความสุขแล้ว จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการสนับสนุนนี้ยังรวมไปถึงครอบครัวของ Googlers ด้วยในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น นโยบายการลาเพื่อเลี้ยงดูลูก แผนการออมเงินเพื่อการเกษียณ และผลประโยชน์ในกรณีที่เสียชีวิต⁴ เป็นต้น

การลงทุนใน Googlers โดย Google เปิดโอกาสให้ Googlers ได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ ทั้งในด้านทักษะทางวิชาชีพเพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน รวมไปถึงในด้านอื่น ๆ ที่มีความสนใจด้วย เช่น หลักสูตรการทำอาหารหรือการเล่นกีตาร์⁴ เป็นต้น นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือในกรณีที่พบว่า Googlers มีประสิทธิภาพการทำงานที่ด้อยไม่เป็นไปตามมาตรฐาน ด้วยการให้ความช่วยเหลือทั้งในด้านการฝึกอบรม (Training) การฝึกสอน (Coaching) และอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานให้แก่ Googlers ด้วย

พร้อมที่จะล้มเหลวจากการคิดนอกกรอบ สำหรับ Google นั้น เริ่มต้นจากการทำผลิตภัณฑ์และให้บริการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคอมพิวเตอร์ประเภทตั้งโต๊ะเป็นหลักก่อน แล้วได้พัฒนาเรื่อยมาจนในปัจจุบันผลิตภัณฑ์และบริการหลักของ Google ครอบคลุมไปถึงส่วนที่เกี่ยวข้องกับอุปกรณ์เคลื่อนที่หลากหลายรูปแบบด้วย และนอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาในด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม ยกตัวอย่างเช่น ระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) ยานยนต์ไฟฟ้า และยานยนต์อัตโนมัติ เป็นต้น ซึ่งไม่ว่าทุกผลิตภัณฑ์และบริการของ Google จะประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับจากผู้ใช้งาน เจ้าหน้าที่ของ Google

ได้ยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์และบริการหลายรายการที่ไม่ประสบความสำเร็จ ซึ่งบางรายการข้าพเจ้าไม่ทราบมาก่อนด้วยว่าเป็นผลิตภัณฑ์และบริการจาก Google โดยหนึ่งในตัวอย่างของรายการที่ไม่ประสบความสำเร็จ (แต่เป็นที่รู้จัก) คือ Google Glass ซึ่งมีกลุ่มลูกค้าเพียงบางกลุ่มเท่านั้นที่ใช้งาน (เช่น กลุ่มแพทย์ผ่าตัด เป็นต้น) แต่ทั้งนี้ ทุกสิ่งทุกอย่างที่ไม่ประสบความสำเร็จ นั้น Google จะไม่ถือว่าเป็นเรื่องไร้ประโยชน์ และจะสนับสนุนให้ Googlers มุ่งมั่นพัฒนาในสิ่งที่ยากจะทำได้เต็มที่ “จงทดลองทำ ไม่ว่าจะได้ประสบความสำเร็จหรือไม่” เพื่อสรรสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สู่โลก

การบริหารจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน จากการเยี่ยมชมสถานที่ทำงานของ Googlers พบว่า พื้นที่การทำงานส่วนบุคคลจะมีขนาดเล็ก แต่กลับมีพื้นที่ส่วนกลางมากมายในสถานที่ทำงาน ซึ่งเหตุผลเบื้องหลังการจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานเช่นนี้ คือ เพื่อสนับสนุนและเปิดโอกาสให้ Googlers ได้พูดคุยกันให้มากขึ้นนั่นเอง⁵ โดย Google สนับสนุนให้มีช่วงพักระหว่างการทำงานบ่อยครั้ง รวมถึงการจัดให้มีกิจกรรมสำหรับการพบปะกันระหว่าง Googlers จากหลากหลายตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ หลากหลายทีมงาน เพื่อให้เกิดเป็นพลังความคิดสร้างสรรค์จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลายสำหรับการสรรสร้างนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังเป็นการเปิดโอกาสให้ Googlers ที่มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบเดียวกัน แต่มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน จากคนละทีมงานกัน ได้พบปะพูดคุยกันด้วย ทั้งนี้ สำหรับพื้นที่การทำงานส่วนบุคคล นั้น Googlers สามารถออกแบบได้ตามความ

ต้องการของตนเอง ซึ่งจากการเยี่ยมชมสถานที่ทำงานพบว่า Googlers บางคนชอบที่จะยืนทำงานมากกว่าที่จะนั่งทำงานตามแบบปกติทั่วไป โดยใช้โต๊ะที่มีความสูงเป็นพิเศษและไม่มีเก้าอี้สำหรับนั่งทำงานด้วย

การเปิดรับฟังความคิดเห็นของ Googlers โดย Google จัดให้มีการประชุมร่วมกันสัปดาห์ละ 1 วันเพื่อรับฟังในทุกเรื่องที่ Googlers ต้องการจะแจ้งต่อที่ประชุม และนอกจากการประชุมร่วมกันตามข้างต้นแล้ว นั้นยังมีช่องทางอื่น ๆ สำหรับการติดต่อสื่อสารเพื่อแจ้งความคิดเห็นและเรื่องต่าง ๆ อีกด้วย ยกตัวอย่างเช่น Google + Conversations⁶ เป็นต้น

การมีอิสระในการทำงานโดย Google เชื่อว่าจะได้รับผลงานที่ดีเยี่ยมจากการให้อิสระในการทำงานแก่ Googlers⁶ ซึ่งสภาพแวดล้อมการทำงานที่ผ่อนคลาย สร้างสรรค์ และสนุกสนาน จะมีผลทางด้านจิตใจต่อการสร้างแรงบันดาลใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความทุ่มเท และความกระตือรือร้นในการทำงาน ดังนั้น Googlers จึงมีอิสระในการทำงาน ทั้งในเรื่องของชั่วโมงการทำงาน เรื่องของเวลาการเข้าทำงาน และการทำกิจกรรมอื่น ๆ ในช่วงระหว่างวัน นอกจากนี้ ยังรวมถึงอิสระในเรื่องของวิธีการทำงานและการแต่งกายด้วย แต่แม้ว่าจะให้อิสระในการทำงาน Googlers ยังต้องระลึกอยู่เสมอด้วยว่า สิ่งที่ Google ให้ความสำคัญในการทำงาน คือ การหาข้อมูลและการประมวลผลข้อมูลอย่างรอบด้าน³

การมีโครงสร้างชั้นสายงานที่สั้น ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการดูแลทีมงานได้อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด สามารถติดตามและประเมินผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการประเมินเพื่อการให้รางวัลและเพื่อใช้ในการพิจารณา

ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานด้วยการฝึกอบรมต่าง ๆ ซึ่งไม่เพียงแต่ทีมงานเท่านั้นที่ถูกประเมิน หัวหน้าทีมงานจะได้รับการประเมินด้วยเช่นกัน ทั้งเพื่อการให้รางวัล เพื่อการพิจารณาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และเพื่อการพิจารณาให้เป็น Role Model สำหรับ Googlers คนอื่น ๆ ด้วย

บ่มเพาะ Googlers ให้มีจิตวิญญาณของความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Spirit)³ สร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของร่วม เพื่อการร่วมรับผิดชอบให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงและการประยุกต์ใช้ : จาก Googlers สู่ Govers (Government Officers)

จากความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานที่ Google ณ Silicon Docks ประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ และจากการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม นั้น ข้าพเจ้าได้พิจารณาแนวทางการบริหารจัดการด้านบุคลากรของ Google ต่อ Googlers ตามข้างต้นแล้ว พบว่า สอดคล้องกับแนวทางการบริหารบุคลากรที่เกิดในช่วงปี ค.ศ. 1980 - ค.ศ. 1997 (พ.ศ. 2523 - พ.ศ. 2540) หรือที่รู้จักกันดีในชื่อ “Generation Y” หรือ “Gen Y” นั่นเอง ซึ่งแนวคิดในการทำงานของ Gen Y นั้น มีลักษณะเด่นหลายประการ ยกตัวอย่างเช่น การให้ความสำคัญกับจุดมุ่งหมายในการทำงาน ชอบความท้าทาย งานที่มีความหมาย ชอบงานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์, ต้องการคำแนะนำ การประเมินผลสำหรับงานที่ทำ ต้องการเห็นผลสำเร็จของงานเร็ว เด็บโตเร็ว, ชอบทำงานเป็นทีม, ต้องการแสดงความคิดเห็น ชอบอิสระ ไม่ชอบกรอบ และนับถือคนที่มี

ความสามารถ เป็นต้น จึงเห็นได้ว่า Google ให้ความสำคัญกับ Gen Y เป็นอย่างยิ่ง (ตั้งแต่การคัดเลือกอย่างเข้มข้นเพื่อเข้าร่วมงานเป็น Googlers ตลอดจนการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ใช้เป็นแนวทางในการดึงและพัฒนาศักยภาพ) โดยเห็นว่าเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อน จุดมุ่งหมายขององค์กรสู่ความสำเร็จ

สำหรับข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง นั้น ข้าพเจ้าขอเสนอให้สร้างความตระหนักรู้ถึงลักษณะเด่น (พฤติกรรม) ของ Gen Y ที่มีความแตกต่างไปจากลักษณะเด่นของ Generation อื่น ๆ ในที่ทำงาน (ได้แก่ Baby Boomer และ Gen X) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่นซึ่งมีลักษณะเด่นที่แตกต่างกัน (ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ทางสังคมในแต่ละยุคสมัย) สามารถดึงศักยภาพของ Gen Y มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจของส่วนราชการ และสำหรับการประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารบุคลากรของ Google กับส่วนราชการ นั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในส่วนที่ไม่ขัดต่อกฎระเบียบของทางราชการ โดยมุ่งเน้นการเสริมศักยภาพให้แก่ Gen Y อาทิเช่น การมีจุดมุ่งหมายการดำเนินงานของส่วนราชการที่ชัดเจน พร้อมเน้นย้ำเพื่อสร้างความตระหนักรู้ การพิจารณามอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่มีความหมาย งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์, การให้คำแนะนำสำหรับผลการดำเนินงาน (Feedback) การแนะนำการทำงานด้วยวิธีการที่เหมาะสม (Coaching และ Mentoring) ตลอดจนมีแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น การให้อิสระในการทำงานตามกรอบของกฎระเบียบทางราชการ และการพิจารณา Role Model เพื่อให้เป็น

แบบอย่างในการทำงาน เป็นต้น แต่ทั้งนี้ ผลสัมฤทธิ์ของการประยุกต์ใช้
แนวทางการบริหารบุคลากรของ Google กับส่วนราชการนั้น อยู่บน
พื้นฐานข้อเท็จจริงในความแตกต่างระหว่าง Googlers และ Govers ด้วย
แต่อย่างไรก็ตาม ข้าพเจ้าเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า ด้วยความเข้าใจในลักษณะ
เด่นของ Gen Y ประกอบกับแนวทางการบริหารบุคลากรที่มุ่งเน้นการ
พัฒนาศักยภาพให้แก่ Gen Y นั้น จะส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของ
ส่วนราชการในภาพรวมให้ดียิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้นโยบายการ
ลดจำนวนบุคลากรภาครัฐ เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรเดิมที่มี
อยู่ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีมากยิ่งขึ้น ทดแทนกับจำนวน
บุคลากรภาครัฐที่จะต้องลดลงต่อไปในอนาคต (ซึ่งสวนทางกับภารกิจงาน
ต่าง ๆ ของส่วนราชการที่เพิ่มมากขึ้นในทุก ๆ ปีอย่างต่อเนื่อง)

เอกสารอ้างอิง

1. “Ease of Doing Business in Ireland” Online: <
<https://tradingeconomics.com/ireland/ease-of-doing-business> >
2. “Irish weather is a key reason why Google moved their HQ
there” Online: < <https://www.irishcentral.com/news/irish-weather-is-a-key-reason-why-google-moved-their-hq-there-184668471-237555171> >
3. “เปิดบ้านภูเก็ต องค์กรที่น่าทำงานที่สุด” Online: <
<http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/636542> >
4. “How we care for Googlers” Online: <
<https://careers.google.com/how-we-care-for-googlers/> >
5. “ภูเก็ตบริหารวิศวกรขั้นแนวหน้าอย่างไร รู้จักหลักการ Smart Creative”
Online: < <https://brandinside.asia/how-google-works-smart-creatives/> >
6. “The Google Way of Motivating Employees” Online: <
<https://www.cleverism.com/google-way-motivating-employees/> >

การสร้างผู้นำของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ : บทบาทที่สำคัญของนักทรัพยากรบุคคล

ปิยสุรางค์ กุลจิตติประสิทธิ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ
สำนักงาน ก.พ.

สาธารณรัฐไอร์แลนด์เป็นประเทศที่ได้รับผลกระทบอย่างมากจากวิกฤตเศรษฐกิจเมื่อปี พ.ศ. 2552 ทำให้ต้องมีการปฏิรูประบบราชการให้สอดคล้องกับบริบทดังกล่าว โดยมีเป้าหมายการปฏิรูประบบราชการ อยู่ภายใต้การ Do More with Less ทั้งในเชิงโครงสร้างองค์กรภาครัฐ และการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐ โดยได้ปรับลดขนาดภาครัฐ และควบรวมหน่วยงานเข้าด้วยกัน รวมทั้งมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) มาสนับสนุนเพื่อลดภาระงานประจำ (Human Resource (HR) Transactional Functions) ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และปรับบทบาทงาน HR ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic & Business Partner) มากยิ่งขึ้น

บริบทการปฏิรูประบบราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์

Department of Public Expenditure and Reform (DPER) เป็นหน่วยงานหลักที่จัดตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2554 เพื่อรับผิดชอบการขับเคลื่อนแผนปฏิรูประบบราชการดังกล่าว การสร้างระบบราชการให้มีความเข้มแข็ง มีภาพลักษณ์ที่ดี น่าเชื่อถือและการเตรียมบุคลากรภาครัฐ

ให้ขีดสมรรถนะ ทักษะที่ทันต่อบริบทการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ผ่านมา ส่งผลให้สาธารณรัฐไอร์แลนด์ฟื้นตัวจากภาวะทางเศรษฐกิจโดยเร็ว เป็นประเทศที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงสุดในสหภาพยุโรปในปี พ.ศ. 2558 และกรุงดับลิน เมืองหลวงของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ก็ยังคงเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่ของบริษัทเอกชนชั้นนำทางด้านไอทีจากประเทศสหรัฐอเมริกาหลายแห่งมาอย่างยาวนาน อาทิ Facebook, Google และ IBM

ภายใต้การดำเนินงานของ DPER ได้มีการจัดตั้งหน่วยยุทธศาสตร์ ด้าน HR (HR Strategy Unit) ขึ้น เพื่อเป็นหน่วยวางยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน ให้ระบบราชการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล ไปสู่การเป็น หุ่นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic & Business Partner) มากยิ่งขึ้น โดยทำหน้าที่กำหนดทิศทาง และมาตรฐานกลาง เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการต่าง ๆ ดำเนินการเตรียมและพัฒนาข้าราชการในสังกัดของตน และได้กำหนดเป้าหมายสำคัญ 3 เรื่อง ประกอบด้วย 1) ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Professional HR Function) 2) การสร้างขีดความสามารถและการสร้างผู้นำในระบบราชการ (Build Capacity) และ 3) การแสวงหาเครือข่าย (Partner) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูประบบราชการ นอกจากนี้ ยังได้มีการประกาศใช้แผนปฏิรูประบบข้าราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ (Civil Service Renewal Plan 2557 – 2559) เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 โดยทีมทำงานเพื่อขับเคลื่อนแผนปฏิรูป ประกอบด้วยข้าราชการจากส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง

มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและระยะเวลาที่ชัดเจน และมีหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงเป็นผู้รับผิดชอบหลัก

ประสบการณ์ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ : การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์

จะเห็นได้ว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จปัจจัยหนึ่งในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ คือการสร้างความร่วมมือและความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนแผนปฏิรูปดังกล่าวให้เกิดขึ้น โดยมีผู้นำทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นกำลังสำคัญให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ซึ่งคุณเดอร์มอท ไคลนส์ ผู้จัดการด้านการพัฒนาองค์กร จาก DPER ได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับการดำเนินการของหน่วยยุทธศาสตร์ด้าน HR (HR Strategy Unit) เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคล โดยนำ IT มาช่วยเพื่อลดภาระงานประจำ โดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมและการพัฒนาข้าราชการ อันจะทำให้ HR สามารถโฟกัสและมุ่งจุดเน้นไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ คือ การวางระบบและวางแผนกำลังคนให้มีทักษะและขีดสมรรถนะที่เหมาะสมต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมายในยุคแห่งการปฏิรูปและการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น สรุปประเด็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ใน 2 หัวข้อสำคัญ คือ 1) การเตรียมและพัฒนาผู้นำของระบบราชการไอร์แลนด์ และ 2) การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

การเตรียมและพัฒนาผู้นำ

สิ่งที่ DPER ได้ดำเนินการ ประกอบด้วย กำหนดทักษะที่จำเป็นแสวงหาพันธมิตรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน สร้างขวัญกำลังใจของ

ข้าราชการเพื่อยกระดับผลงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นผลงาน และ จัดให้มีการเรียนรู้และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยได้กำหนดกลุ่มทักษะ จำเป็น (Skills Clusters) 5 ด้าน สำหรับข้าราชการไอร์แลนด์ ได้แก่

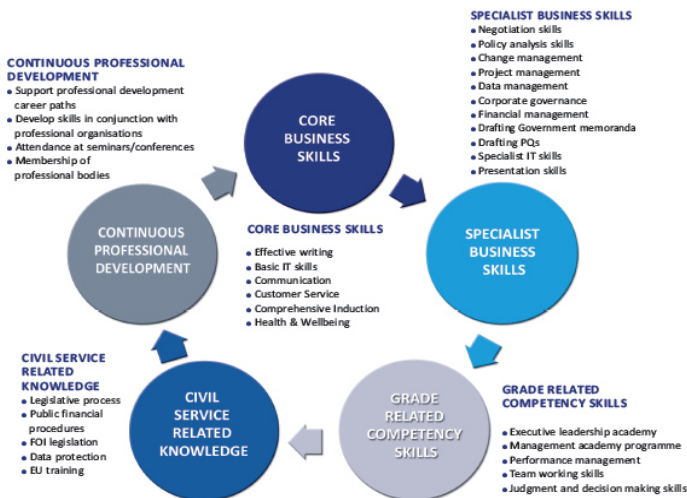
1. ทักษะพื้นฐาน (Core Business Skills) เช่น การเขียน เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร การให้บริการ เป็นต้น

2. ทักษะเฉพาะทาง (Specialist Business Skills) เช่น การเจรจาต่อรอง การวิเคราะห์นโยบาย การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหาร โครงการ เป็นต้น

3. ทักษะ/สมรรถนะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง (Grade related competency Skills) เช่น ภาวะผู้นำสำหรับนักบริหาร การบริหารผล การปฏิบัติงาน การบริหารทีมงาน เป็นต้น

4. องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง (Civil Service Related Knowledge) เช่น กฎระเบียบ การเบิกจ่ายงบประมาณภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูล เป็นต้น

5. การพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง (Continuous Professional Development) เช่น การพัฒนาทักษะทางวิชาชีพ การเป็นสมาชิกเครือข่าย วิชาชีพ การเข้าร่วมสัมมนาเครือข่ายวิชาชีพ เป็นต้น



ภาพแสดงกลุ่มทักษะจำเป็น (Skills Clusters) 5 ด้าน สำหรับข้าราชการไอร์แลนด์

การสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา

อย่างต่อเนื่อง

มีการจัดตั้ง One Learning ขึ้น เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา และขับเคลื่อนการเรียนรู้และพัฒนาข้าราชการรูปแบบใหม่ ตลอดจน เพื่อจัดให้มีโครงการการเรียนรู้และพัฒนาภาคบังคับให้แก่ข้าราชการทุกคน เช่น การเรียนรู้และพัฒนาสำหรับข้าราชการใหม่ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อบูรณาการการเรียนรู้และพัฒนาให้อยู่บน platform และระบบเดียวกันโดยมีส่วนราชการต่าง ๆ ร่วมเป็นเครือข่ายในการออกแบบ และมีพันธมิตรจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาคเอกชนมาร่วม ดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมและจัดให้มีกระบวนการพัฒนาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งระบบการเรียนรู้รูปแบบใหม่ มีองค์ประกอบ การดำเนินการ 3 ส่วน ดังนี้

- 1) การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ 2) การพัฒนาระบบการลงทะเบียน เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้และการเสริมสร้างทักษะที่เหมาะสม และ
- 3) การพัฒนาทักษะพื้นฐานสำหรับข้าราชการ



ภาพแสดงองค์ประกอบการ

ดำเนินการ

ของ One Learning Centre

บทสรุปและข้อเสนอแนะเพื่อการประยุกต์ใช้และการพัฒนางาน

จากการเข้ารับการฝึกอบรมทุนฝึกอบรมผู้มีความรู้สูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ Institute of Public Administration (IPA) ดิฉันมีความสนใจเป็นพิเศษในประสบการณ์ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ด้านการปฏิรูประบบข้าราชการ และการสร้าง Mindsets ในเรื่องการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานทรัพยากรบุคคลสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตลอดหลักสูตรนี้ ทั้งระหว่างการฝึกอบรมในห้องเรียน การศึกษาดูงานหน่วยงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ทำให้เห็นว่าจุดเน้นของภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการไอร์แลนด์ คือ การสร้างสมดุลระหว่างการผลิตผลงานที่มีคุณภาพ (Get

the job done) กับการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (Build relationship with people) โดยทักษะและสมรรถนะสำคัญที่สร้างขีดความสามารถของบุคลากรภาครัฐในยุคแห่งการปฏิรูประบบราชการของสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ และการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

ในการก้าวไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์นั้น นักทรัพยากรบุคคลทุกคนควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐ บทบาทภาครัฐในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้ง update องค์ความรู้ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริบทการทำงานนี้เป็นโจทย์ที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการเตรียมและพัฒนาผู้นำในทุก ๆ ระดับให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง อันจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจ นอกจากนี้ นักทรัพยากรบุคคลควรเรียนรู้วิธีการดำเนินการและประสบการณ์จากประเทศที่ประสบความสำเร็จ ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับวัฒนธรรมราชการไทย ต่อยอดเพิ่มพูนและฝึกทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการดัดแปลงภาพของบุคลากรในส่วนราชการมาใช้ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนภารกิจในยุคปฏิรูปดังเช่นที่สาธารณรัฐไอร์แลนด์ดำเนินการได้

เพื่อสนับสนุนให้ส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงานด้าน HR มีทั้งองค์ความรู้ที่จำเป็น (Contents) และสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Contexts) มีความเป็นมืออาชีพ มีข้อมูลที่น่าเชื่อถือ อันจะก้าวไปสู่การเป็น Strategic & Business Partner ของหัวหน้าส่วนราชการสามารถสนับสนุนให้เกิดการสร้างผู้นำที่มีคุณภาพในระบบราชการ

ไทยต่อไปนั้น การนำแนวคิดเรื่อง One Learning ของสาธารณรัฐไอร์แลนด์มาประยุกต์ใช้ จึงเป็นสิ่งที่ควรดำเนินการในระยะต่อไป โดยศึกษาแนวทางการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาสนับสนุนงานด้าน Learning & Development และการออกแบบ Enterprise Architecture (EA) ด้าน Learning & Development คู่ขนานไปกับการกำหนดให้การพัฒนาตนเองเป็นหน้าที่ของข้าราชการทุกคน และข้าราชการทุกคนสามารถออกแบบวิธีการเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบที่เหมาะสมได้ โดยมีกรอบมาตรฐานทักษะและสมรรถนะตามที่ข้าราชการในแต่ละระดับในแต่ละวิชาชีพจึงจะมีเป็นแนวทาง

สะท้อนบทเรียน : การบริหารจัดการภาครัฐ จาก Ireland สู่ Thailand

ไพลิน ดวงสถาพร
นักวิชาการพาณิชย์ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์

ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ และบริบทต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Change) ซึ่งมีผลต่อทุกภาคส่วนทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายอย่างยิ่งที่บุคลากรในทุกระดับต้องสามารถปรับตัวและปรับบทบาท เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างฉับไว และทันต่อสถานการณ์

การบริหารทรัพยากรบุคคล ถือเป็นปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสอดคล้องกับ Core Business รวมทั้งสามารถรองรับยุทธศาสตร์และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งหลายคนมักเข้าใจว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหน้าที่เพียงฝ่ายเดียวของ HR (Human Resource) ทำให้การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่สามารถตอบโจทย์และเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทความนี้ จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากการอบรม ในหลักสูตร Advanced Public Management and Leadership ในส่วนของการปฏิรูปภาครัฐของประเทศไอร์แลนด์ (Public Service Reform) ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นประเด็นสำคัญในการปฏิรูป รวมทั้งการเรียนรู้จาก Learning and Development Strategy ของ Department of Public Expenditure and Reform ตลอดจน บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) กับการบริหารคนและ ทีมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งนำไปสู่ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์และการนำไปใช้ ประโยชน์ของภาคส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องต่อไป

Public Service Reforms

ประเทศไอร์แลนด์เป็นหนึ่งในประเทศที่ประสบปัญหาวิกฤติ เศรษฐกิจในช่วงปี 2008 แต่รัฐบาลไอร์แลนด์ในช่วงนั้น ใช้เวลาราว 10 ปี ในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ โดยถือได้ว่าการปฏิรูปภาครัฐ (Public Service Reforms) เป็นสิ่งสำคัญในการช่วยผลักดันการแก้ปัญหาของ ประเทศ โดยตั้งแต่ปี 1994 จนถึงปัจจุบัน ประเทศไอร์แลนด์มี Public Service Reforms จำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ Public Service Reform 1994 - 2007, Public Service Reform 2011 , Public Service Reform 2014-2016 และฉบับปัจจุบัน Public Service Reform 2020

Public Service Reform 2020 มีกระบวนการในการจัดทำ ซึ่งมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม โดยการระดมความเห็นจากทุกภาคส่วน รวมทั้งมีการนำผลการปฏิรูปที่ผ่านมาในอดีต (ประเมินโดย OECD) มาต่อยอดในการพัฒนา รวมทั้งขยายขอบเขตของการปฏิรูป โดยมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaboration) ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ การสร้างนวัตกรรม (Innovation) และการประเมินผล (Evaluation) เพื่อปรับปรุงการให้บริการ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้ประโยชน์จากข้อมูล (Data) การพัฒนาต่อยอดด้าน IT และการพัฒนาคนและองค์กร โดยมุ่งผลลัพธ์ (Outcomes) 6 ประการได้แก่

1. การเพิ่มความพึงพอใจผู้ให้บริการ
 2. การเพิ่มความไว้วางใจ/เชื่อถือต่อบริการภาครัฐ
 3. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในบริการภาครัฐมากขึ้น
 4. การเพิ่มประสิทธิภาพภาครัฐ
 5. คุณภาพการบริการภาครัฐ
 6. การมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กรของ Employee
- โดยประกอบด้วย 3 เสาหลัก สรุปสาระสำคัญ

1. การส่งมอบบริการ (Delivering for Our Public) โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงการให้บริการที่ตอบสนองผู้ให้บริการ เกิดความคุ้มค่า การสื่อสารและสร้างการมีส่วนร่วมของสาธารณะในการออกแบบ และส่งมอบบริการ การให้บริการที่ง่ายต่อการเข้าถึงของประชาชนทุกกลุ่ม การใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และระบบข้อมูลที่ดีขึ้น เพื่อลดต้นทุน และเพิ่มคุณภาพ

การบริการ การเพิ่มระดับการใช้และการพัฒนาให้การบริการ ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ตลอดจนการบูรณาการ แลกเปลี่ยนข้อมูลภาครัฐ

2. นวัตกรรมสำหรับอนาคต (Innovating for Our Future)
โดยมุ่งเน้นส่งเสริม Innovation Culture เพิ่มนวัตกรรมในการให้บริการ ภาครัฐ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล data sharing การสร้างความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อตอบสนองความท้าทาย ต่าง ๆ ในอนาคต

3. การพัฒนาคนและองค์กร (Developing People and Organization) โดยมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และความต้องการขององค์กร โดยนำระบบ IT มา ช่วยสนับสนุนงาน HR การพัฒนาการวางแผนกำลังคน อาทิ การวิเคราะห์ Capacity Gap การวิเคราะห์แนวโน้มและความต้องการอัตรากำลัง ในอนาคต การสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร การสรรหา ระบบเปิด การพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาทักษะ สมรรถนะ ความเชี่ยวชาญต่าง ๆ รวมทั้งการสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม องค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และการส่งมอบบริการสาธารณะที่มีคุณภาพ

One HR Learning and Development Strategy

Department of Public Expenditure and Reform เป็นหน่วยงาน ที่รัฐบาลไอร์แลนด์ตั้งขึ้น เพื่อขับเคลื่อนการปฏิรูป และฟื้นฟูประเทศ จากวิกฤตเศรษฐกิจในช่วงปี 2008 โดยมีการจัดตั้ง HR Strategy Unit ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อทำหน้าที่ในการพัฒนาคนและองค์กร ครอบคลุมทั้ง Operatioanal HR Organizational Development และ Business

Partnering โดย Learning and Development Strategy ประกอบด้วย ประเด็นขับเคลื่อน 5 ด้าน ได้แก่

1. Right Skills โดยกำหนดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรในองค์กรทั้งในระยะกลางและระยะยาว ซึ่งประกอบด้วย 5 Skill Clusters ได้แก่ Core Business Skills, Specialist Business Skills, Grade Related Competency Skills, Civil Service Related Knowledge และ Continuous Professional Development

2. Partnering for Performance โดยปรับปรุงการทำงานเป็นทีม ข้ามหน่วยงาน และสร้างนวัตกรรมในการทำงาน

3. Raising Morale and Productivity โดยมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจ และแรงจูงใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจน สนับสนุน Dynamic Workplace

4. Strong Management Culture โดยเน้นการเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการและภาวะผู้นำ รวมทั้งการบริหารจัดการสมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน

5. Learning and Development โดยเน้นสร้างโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาให้กับบุคลากรทุกระดับ ทั้งในรูปแบบ Formal และ Informal รวมทั้งการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล

- Formal อาทิ Classroom, Post-entry education
- Informal อาทิ Performance Feedback, Coaching, Mentoring, On the job learning

จะเห็นได้ว่า Public Service Reform และ Learning and Development Strategy ของประเทศไอร์แลนด์มีความสอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการ รวมทั้งมีความต่อเนื่อง โดยนำผลการปฏิบัติงานจากการปฏิรูปที่ผ่านมา มาปรับปรุงและพัฒนาต่อยอด เพิ่มจุดเน้นในแผนระยะต่อไป ตลอดจนให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม และมีการกำกับดูแลการดำเนินงาน โดยมีการตั้ง Board ในระดับต่าง ๆ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

จากแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ได้เรียนรู้ทั้งจาก Public Service Reform และ Learning and Development Strategy ของประเทศไอร์แลนด์ ประกอบกับประสบการณ์ที่ได้สัมผัส/รับบริการจากฝ่าย HR (ซึ่งรวมทั้งฝ่ายบริหารงานบุคคลและพัฒนาบุคลากร) ของสำนักงาน ปลัดกระทรวงพาณิชย์ ข้าพเจ้าเห็นว่า การดำเนินงานของฝ่าย HR ยังมีช่องว่างในการพัฒนาทั้งในแง่ของการวางแผนกำลังคน การพัฒนา และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยยังไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ชัดเจนถึงความต้องการอัตรากำลังขององค์กรในอนาคต และการส่งต่อข้อมูลสู่การวางแผนพัฒนา รวมทั้งยังขาดการมีส่วนร่วมของกอง/สำนักในการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) ซึ่งมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารและพัฒนาบุคลากรในทีมงาน รวมทั้งควรเพิ่มจุดเน้นในการปลูกฝังวัฒนธรรมและค่านิยมที่เป็นแรงขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ตลอดจนให้ความสำคัญ

กับการสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Partner) ในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อผลักดันการพัฒนางองค์กรให้สามารถ รองรับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยขอเสนอแนวทางเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ ดังนี้

การวางแผนกำลังคนและการพัฒนาบุคลากร : ควรมีการวางแผน อัตรากำลังคนในระยะ 3 - 5 ปีข้างหน้า เพื่อทดแทนตำแหน่งที่ว่าง อาทิ จากการเกษียณอายุราชการ รวมทั้งวางแผนพัฒนาบุคลากรบนฐานข้อมูล จากการวิเคราะห์อัตรากำลัง การกำหนด Skills และความรู้ที่จำเป็น สำหรับตำแหน่ง เพื่อให้การสรรหา และพัฒนาบุคลากรสามารถตอบสนอง และขับเคลื่อนการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจน สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายในอนาคต

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ควรมีการสร้าง ความเข้าใจกับ Stake Holders ในทุกระดับ ถึงกระบวนการ ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งตั้งแต่การวางแผน การประเมิน การให้ข้อมูลป้อนกลับ และการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กร

การสร้างการมีส่วนร่วมและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร (Participation and Engagement) ควรมีการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคล กับ สำนัก/กองที่สนับสนุน Core Business ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ ผู้บริหารระดับกลาง (Line Manager) ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการ

บริหารคนและทีมงาน ตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การกำหนดทักษะ (Right Skills) ที่จำเป็น การวางแผนการพัฒนาทั้งในรูปแบบ Formal และ Informal ตลอดจนการพัฒนารายบุคคล และการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

การสร้างหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategic Partnership) โดยเน้นสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญ ในการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความเป็นเลิศ

การสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในองค์กร โดยมุ่งเน้นนวัตกรรม (Innovation Organization) การทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมข้ามหน่วยงาน/ฝ่าย (Cross-Functional Teamwork) เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเกิดการบูรณาการ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation) โดยกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน และนำระบบการบริหารผลงานมาเป็นส่วนสำคัญในการตัดสินใจของผู้บริหารในการพิจารณาความก้าวหน้าในตำแหน่ง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในระบบราชการ 4.0

มนวดี จันทิมา

นักพัฒนาระบบราชการชำนาญการพิเศษ

สำนักงาน ก.พ.ร.

รัฐบาลได้มีนโยบายในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม เพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน หรือที่รู้จักกันว่า ไทยแลนด์ 4.0 หรือประเทศไทย 4.0 นั้น ระบบราชการก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนและปฏิรูปเพื่อรองรับและส่งเสริมไทยแลนด์ 4.0 ด้วยเช่นกัน เพื่อรองรับนโยบายประเทศไทย 4.0 ภาครัฐ หรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน (Better Governance, Happier Citizens) นั่นคือ **“ระบบราชการ 4.0”** ซึ่งหมายความว่า ระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีการทำงานใหม่ เพื่อพลิกโฉม (transform) ให้สามารถเป็นที่เชื่อถือไว้วางใจและเป็นที่ยิ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง (Credible and Trusted Government) ดังนี้



เปิดกว้างและเชื่อมโยงกัน (Open & Connected Government)

คือ การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใส เปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วม โอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองไปให้ภาคส่วนอื่นดำเนินการแทน จัดโครงสร้างการทำงานเป็นแนวระนาบ มากกว่าสายการบังคับบัญชาในแนวดิ่ง และเชื่อมโยงการทำงานราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีเอกภาพและสอดคล้องประสานกัน

ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen - Centric Government)

ทำงานโดยมองไปข้างหน้า (คิดเสมอว่าประชาชน จะได้อะไร) มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาให้ประชาชน ให้บริการเชิงรุก ไม่ต้องรอให้ประชาชนมาขอความช่วยเหลือ จัดบริการ สาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน

มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) การทำงานต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเตรียมการล่วงหน้า นำองค์ความรู้ที่เป็นสหสาขาวิชามาสร้างนวัตกรรมหรือประยุกต์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา ปรับตัวให้เป็นสำนักงานที่ทันสมัยมีขีดสมรรถนะสูง และทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ ระบบราชการ 4.0 จะต้องประกอบด้วยปัจจัยอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

- 1) การสานพลังระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม (Collaboration) เป็นการยกระดับการทำงานจากการประสานงานกัน (Coordination) หรือทำงานด้วยกัน (Cooperation) ไปสู่การร่วมมือกัน (Collaboration)

เป็นการบริหารกิจการบ้านเมืองในรูปแบบ “ประชาธิปไตย” 2) **การสร้างนวัตกรรม (Innovation)** เป็นการคิดค้นและหาวิธีการ หรือศึกษาเรื่องใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดผลกระทบใหญ่ต่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) **การปรับเข้าสู่ความเป็นดิจิทัล (Digitization/Digitalization)** เป็นการผสมผสานการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลผ่านระบบคลาวด์ อุปกรณ์ สมาร์ทโฟน และเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และทุกช่องทางได้อย่างมั่นคง ปลอดภัยและประหยัด

หัวใจสำคัญที่สุดของการดำเนินการในครั้งนี้ คือ การปรับตัวและพัฒนาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยต้องได้รับการปรับเปลี่ยนกระบวนทางความคิด (mindset) และการเพิ่มทักษะให้มีสมรรถนะที่จำเป็น และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้สามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ได้

การเป็นผู้นำที่ดีสามารถสร้างได้ หากแต่ต้องผ่านขั้นตอนหลายอย่าง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทั้งด้านจิตใจ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ เรียกได้ว่าเป็นการพัฒนาทั้งความฉลาดทางเชาว์ปัญญา IQ (Intelligence Quotient) และความฉลาดทางอารมณ์ EQ/EI (Emotional Quotient/Intelligence)

ความฉลาดทางสติปัญญา IQ (Intelligence Quotient) เป็นสิ่งที่มีติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยเป็นความฉลาดทางด้านการคิด การใช้เหตุผล การคำนวณ ความจำ และการเชื่อมโยง ซึ่งสามารถวัดและประเมินออกมาเป็นค่าที่แน่นอนได้ ดังนั้น ในบทความนี้

ผู้เขียนจะบรรยายถึงอีกด้านของเหรียญ นั่นคือ การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (EI : Emotional Intelligence) ซึ่งเป็นหัวข้อที่ได้รับการอบรมในหลักสูตร “Advanced Public Management and Leadership” ณ ประเทศไอร์แลนด์ โดยผู้เขียนได้เรียนรู้ทักษะสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ (EI : Emotional Intelligence) ที่ผู้นำควรมี ดังนี้

1. **“รู้ตนเอง”** : พื้นฐานที่สำคัญที่สุดของ Emotional Intelligence คือต้อง “รับรู้” ในภาวะอารมณ์ของตนเอง เหตุคืออะไร แล้วจะแสดงหรือโต้ตอบสิ่งที่เป็นสาเหตุนั้นได้อย่างไร ผู้นำที่เก่งหลายคน มักจะมีความสามารถในการ “รับรู้” ที่สูงมาก ทำให้สามารถจัดการกับสภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา และหาทางจัดการหรือตอบโต้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงข้ามกับ “ผู้นำ” ที่เวลาที่มีสภาวะอารมณ์เกิดขึ้นแล้วไม่สามารถ “รู้ตน” ได้เร็วก็มักจะไม่สามารถจัดการอารมณ์บางตัวออกไปได้ ทำให้ไปเบรคความสัมพันธ์ของคน หรือไปเพิ่มสิ่งที่เรียกว่า “ความไม่ไว้วางใจ” แม้จะไม่ตั้งใจ

2. **“รู้ผู้อื่น”** : ยิ่ง “ผู้นำ” รู้ตนเองมากเท่าไร เขายังพัฒนาทักษะที่จะ “รับรู้ในภาวะอารมณ์ของผู้อื่น” มากขึ้นเท่านั้น

3. **“ฟังเป็น”** : คนจำนวนมากชอบตกเรื่องการตอบโต้สิ่งเร้าที่เข้ามาในชีวิต ด้วยเหตุผลที่ว่าตัวเรามักคิดว่าตนมีความคิดและความรู้ที่ถูกต้อง “พูด” หรือ Action เสียมากกว่าการ “ฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจ” ดังนั้น ผู้นำที่มี Emotional Intelligence สูง มักจะวางตัวเสมอให้ตัวเองไม่ได้แค่ฟังเรื่องราวที่คนอื่นพูดในมุมมองของ Content หรือ Context เท่านั้น ผู้นำที่มี

Emotional Intelligence สูงจะเชื่อว่าอารมณ์และความรู้สึกที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังนั้นสำคัญมากกว่าคำพูดที่ผู้พูดพูดออกมา

4. “รู้ถึงอารมณ์ของสภาพแวดล้อม” : ผู้นำที่ดีจะต้องไม่รับรู้เรื่องราวเพียงแค่ผู้ที่จะมาสนทนาต่อหน้าเท่านั้น แต่ต้องสามารถเลือกและรับรู้อารมณ์ และความรู้สึกของบรรยากาศในสถานที่ทำงานในชีวิตประจำวันได้ด้วย ทั้งนี้ มักมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออารมณ์ที่เกิดและเปลี่ยนแปลงในที่ทำงาน บ้างก็เป็นความรู้สึกในแง่ของงาน บ้างก็เรื่องครอบครัวของทีมงาน บ้างก็เป็นข่าวลือต่าง ๆ ที่กระทบต่อความรู้สึกปลอดภัยของทีมงานจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือเรื่องธรรมดาที่ต้องเกิด ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญมากที่ “ผู้นำ” ต้องสามารถปรับความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. “ความสามารถคาดการณ์ว่าผู้อื่นจะแสดงอารมณ์หรือกระทำสิ่งใดออกมา พร้อมโต้ตอบได้อย่างเหมาะสม” : ผู้นำที่มี Emotional Intelligence ที่สูงจะสามารถคาดการณ์ในสิ่งที่ผู้อื่นจะแสดงออกในแต่ละสถานการณ์ได้ โดยเฉพาะกรณีที่มีการโต้ตอบจากผู้อื่นที่จะสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้น

นอกจากทักษะความฉลาดทางอารมณ์แล้ว การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีนั้นต้องมีคุณสมบัติในการปรับตัว **“Adaptability Skill”** โดยมีคำพูดเกี่ยวข้องที่น่าสนใจเกี่ยวกับเรื่องการปรับตัวคือ **“If you always do what you always did, you will always get what you always got”** หมายถึง ถ้าคุณทำในสิ่งเดิม ๆ ที่เคยทำ คุณก็จะได้รับผลลัพธ์อย่างเดิม ๆ ที่เคยได้

จะเห็นได้ว่า หากผู้นำเริ่มคิดที่จะปรับ สิ่งที่จะตามมาก็จะเริ่มเปลี่ยนตาม ถึงแม้การลองทำในสิ่งใหม่ ๆ อาจจะยากในครั้งแรก แต่หากได้ลองทำแล้วก็จะพบว่าผลที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับที่ได้ลอง (a good leader should move from comfort zone to zone of learning)

ผู้เขียน ในฐานะข้าราชการของสำนักงาน ก.พ.ร. เห็นว่าการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้าง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)” เพื่อเป็นฟันเฟืองในการช่วยขับเคลื่อนองคาพยพของระบบราชการ สู่ ระบบราชการ 4.0 อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีข้อเสนอให้

สำนักงาน ก.พ.ร. และสำนักงาน ก.พ. ร่วมมือพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงระดับผู้บริหาร

จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างส่วนราชการ (Change Agent Internship : Intra Vs. Inter-Ministries Program) โดยอาจเริ่มจากการแลกเปลี่ยนบุคลากรภายในกระทรวงก่อน เพื่อเป็นการเรียนรู้จากนั้นอาจขยายผลสู่การแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างส่วนราชการ เพื่อพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จัดให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรกับภาคเอกชน (Change Agent Internship : Private Sector Program) เพื่อให้ข้าราชการได้เรียนรู้และเข้าใจความต้องการ/บริบทของภาคเอกชน ตลอดจนเรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาระบบราชการให้สามารถตอบโจทย์ความต้องการให้ประชาชนได้ดียิ่งขึ้น

จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อแลกเปลี่ยนบทเรียนที่ได้จากการดำเนินงาน ตลอดจนวิธีการแก้ไขปัญหา (KM Session : Communication of Practice (COP))

การเริ่มต้อจึกซอว์จากจุดเล็ก ๆ (การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละหน่วยงาน) พัฒนาสู่ภาพระบอบราชการที่สมบูรณ์ นับเป็น “การร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยปราศจากการมีตัวตนของแต่ละหน่วยงาน” ดังความสำเร็จของการทำงานแบบทีมหมูป่าที่เกิดขึ้นเป็นที่ประจักษ์ในสายตาของชาวโลก

การพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) : ปัจจัยในการสร้างภาวะผู้นำในส่วนราชการ

มัลลิกา นวนเกิด
กรมทางหลวง

จากการที่ได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร Advanced Public Management and Leadership ณ สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 ด้วยทุน ก.พ. นั้น มีหัวข้อวิชาที่ประทับใจและคิดว่าน่าจะนำมาส่งเสริมให้ดียิ่งขึ้นต่อบุคลากรกรมทางหลวงทุกระดับโดยเฉพาะอย่างยิ่ง กับผู้ที่มีหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาทั้งระดับต้น กลาง และผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ **ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence – EI)**

ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence – EI) ไม่ใช่เรื่องใหม่ในประเทศไทย แต่ในส่วนราชการยังไม่มีเผยแพร่และนำมาใช้อย่างจริงจังมากนัก ทั้งที่เป็นทักษะที่จะสร้างความสงบสุขในที่ทำงาน ที่ที่ทุกคนใช้ชีวิตนานกว่าที่อื่น ๆ ที่ทำงานจึงควรเป็นที่ที่สร้างความสุข ความเชื่อมั่น ความปลอดภัย จะทำให้ทำงานได้อย่างมีความคิดสร้างสรรค์ พุ่มเท และควรค่าแก่การเสียสละกำลังกายกำลังใจ ถึงแม้บางตำแหน่งอาจไม่มีความก้าวหน้ามากนัก ไม่ใช่สายงานหลักของหน่วยงาน แต่ถ้าสามารถทำงานอย่างมีความสุข มีผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ไม่ใช้อารมณ์ในการทำงานจะทำให้อัตราการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน

ลดลง ปัญหาความขัดแย้งลดลง ผลผลิตงานและประสิทธิภาพงานดีขึ้น
การศึกษาเรื่อง **ความฉลาดทางอารมณ์ จะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนรู้จัก**
ตัวเองมากขึ้น เข้าใจอารมณ์ตัวเองมากขึ้น ทำให้สามารถปรับตัวกับผู้อื่น
ได้ดียิ่งขึ้น

จากผลงานวิจัยต่าง ๆ พบว่าองค์กรชั้นนำของต่างประเทศที่
ประสบผลสำเร็จทางธุรกิจสูง ในการรับพนักงานใหม่ นอกจากจะมีการทดสอบ
ความสามารถทางวิชาการแล้ว ยังมีการทดสอบความฉลาดทางอารมณ์
และเลือกรับพนักงานจากผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ในระดับสูงกว่า
ซึ่งจากผลงานวิจัยต่อเนื่องพบว่า กลุ่มพนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์
สูงกว่า มีอัตราการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานต่ำกว่าพนักงานทั่วไป รวมทั้ง
พนักงานที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงกว่า มีผลการปฏิบัติงานหรือ
ผลสัมฤทธิ์งานสูงกว่าพนักงานทั่วไป ดังนั้น นอกจากจะรับพนักงานที่มี
ความเฉลียวฉลาดทางวิชาการแล้ว องค์กรประกอบในการรับพนักงาน
อีกประการหนึ่งคือความฉลาดทางอารมณ์

คุณลักษณะต่าง ๆ ของความฉลาดทางอารมณ์ ที่ควรพัฒนา
มีดังนี้ Self Perception มุมมองที่บุคคลนั้นมองตนเอง

1. Self Regard สามารถยอมรับความจริงกับตัวเองว่า ตัวเองมีจุดแข็ง
และจุดอ่อนอย่างไรบ้าง
2. Self Actualization เข้าใจตนเองและเต็มใจที่จะพัฒนาจุดอ่อน
ของตนเอง
3. Emotional Self Awareness เข้าใจและรู้ทันอารมณ์ของตนเอง
เข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยน

อารมณ์ของตนเอง

- Self Expression การแสดงอารมณ์

1. Emotional Expression การเปิดเผยความรู้สึกต่อผู้อื่น ทั้งทางวาจาและวิธีอื่น ๆ

2. Assertiveness การแสดงความรู้สึก ความเชื่อ ความคิดอย่างเปิดเผย มีการปกป้องสิทธิ แสดงค่านิยม

3. ให้ผู้อื่นรับรู้ในรูปแบบที่สังคมยอมรับได้ ไม่ก้าวร้าว และไม่ระคายเคืองผู้อื่น

4. Independence มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีอิสระไม่ยึดถือผู้อื่นมาเป็นอารมณ์

มีการวางแผนงาน มีกระบวนการตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนอย่างเป็นระบบ

- Interpersonal ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1. Interpersonal Relationships มีทักษะในการพัฒนาและดูแลรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้อื่น มีความรู้สึกผูกพันและไว้วางใจผู้อื่น

2. Empathy คือความตระหนัก เข้าใจถ่องแท้ และซาบซึ้งกับความรู้สึกของผู้อื่น มีความสามารถที่จะตอบสนองต่อความรู้สึกของคนอื่นได้ดี ยอมรับและเคารพความคิดผู้อื่น

3. Social Responsibility ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

มีความเต็มใจที่จะตอบแทนส่วนรวม สาธารณะและผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมหมายรวมถึง การประพฤติดี มีจิตสำนึกและแสดงถึงความห่วงใยสังคม

4. Decision Making กระบวนการตัดสินใจ

Problem Solving ความสามารถในการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์
ขณะที่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องและสามารถเข้าใจได้ในขณะนั้นว่าอารมณ์
จะมีผลต่อการตัดสินใจ

Reality Testing สมรรถนะที่จะยังรักษาความคิดเชิงบวกไว้ได้
และเข้าใจสถานการณ์ตามความเป็นจริง ยอมรับความจริง และเข้าใจเรื่อง
อารมณ์และอคติต่างๆ จะทำให้มองทุกอย่างเป็นเชิงลบ

Impulse Control ความยับยั้งชั่งใจมีความสามารถในการระงับ
การกระทำที่ไม่ดี หรือมีการไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ

5. Stress Management การจัดการความเครียด

Flexibility มีความยืดหยุ่น สามารถปรับอารมณ์ ความคิด และ
พฤติกรรมให้ทันต่อเหตุการณ์หรือแนวความคิดที่เปลี่ยนแปลงไป Stress
Tolerance มีความอดทนต่อความเครียดหรือสถานการณ์ที่ยุ่งยาก และมี
ความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้

Optimism การมองโลกเชิงบวก

เป็นตัวชี้วัดทัศนคติเชิงบวกของบุคคล แนวคิดที่คนมีต่อชีวิตตนเอง
อยู่ด้วยความหวัง สงบแม้เมื่อมีเหตุการณ์ร้าย ๆ เข้ามาในชีวิต

วิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)

ในการทดสอบความฉลาดทางอารมณ์ ใช้แบบทดสอบและให้
คะแนนคุณลักษณะทางอารมณ์ เป็นระดับคะแนนโดยแบ่งเป็น 3 ระดับ
ดังนี้

ช่วงคะแนน 70 - 90 หรือน้อยกว่า	คะแนนน้อย
ช่วงคะแนน 90 - 110	คะแนนปานกลาง
ช่วงคะแนน 110 - 130 หรือมากกว่า	คะแนนสูง

เมื่อทราบคะแนนลักษณะความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) แต่ละลักษณะแล้ว หากมีคะแนนทดสอบต่ำในลักษณะใด มีแนวทางพัฒนาแต่ละ EI ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Self Regard คือการยอมรับความจริงได้ว่าตัวเองมีจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไรบ้างผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Self Regard ระดับต่ำ จะรู้สึกมีปมด้อย รู้สึกว่าตัวเองมีความสามารถน้อยกว่าผู้อื่น ขาดแรงจูงใจ ขาดความมั่นใจ และหลายครั้งละเลยโอกาสที่จะแสดงความสามารถที่ซ่อนไว้

วิธีการพัฒนา จัดทำบันทึกจุดแข็งหรือข้อเด่นทั้งหมดของตนเอง ทดลองฝึกปฏิบัติทักษะงานที่เด่น ๆ แล้วดูผลว่า

ประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงไร ทำซ้ำบ่อย ๆ จนชำนาญ หลังจากนั้นสังเกตผู้ร่วมงานว่ายอมรับมากขึ้นหรือไม่ และเพิ่มการฝึกฝน จนกว่าจะได้รับการยอมรับดีขึ้นเรื่อย ๆ

2. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Self Actualization คือการเข้าใจตนเองและเต็มใจที่จะพัฒนาจุดอ่อนของตนเอง

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Self Actualization ระดับต่ำ จะไม่เข้าใจจุดอ่อนตนเองอย่างถ่องแท้ และไม่เต็มใจที่จะพัฒนาข้อบกพร่อง จะทำให้หยุดการพัฒนาตนเอง และในที่สุดจะขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้

วิธีการพัฒนา กระตุ้นให้แต่ละบุคคลมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ให้ทุกคนหาจุดอ่อนตัวเองให้พบ ยอมรับและเข้าใจและพัฒนาทักษะนั้น

3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Emotional Self Awareness คือ การเข้าใจและรู้ทันอารมณ์ของตนเองในขณะนั้น เข้าใจสาเหตุของการเปลี่ยนอารมณ์ของตนเอง

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Emotional Self Awareness ระดับต่ำจะมีอาการที่บ่อยครั้งที่โกรธ หงุดหงิด หรือมีอารมณ์ที่ไม่พึงประสงค์อย่างอื่น โดยไม่รู้สาเหตุแน่ชัดไม่สามารถสื่อสารความคิดและแนวคิดให้ผู้ร่วมงานเข้าใจได้ดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ไม่ดีกับผู้ร่วมงาน

วิธีการพัฒนา ทำความเข้าใจกับตนเองว่า การไม่เข้าใจอารมณ์ตนเอง จะทำให้สูญเสียโอกาสที่จะถ่ายทอดความคิด ข้อเสนอแนะที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ปรับสภาวะอารมณ์ให้คงที่ก่อนการสื่อสารกับผู้อื่น

4. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Emotional Expression คือการเปิดเผย แสดงอารมณ์ความรู้สึกต่อผู้อื่น ทั้งทางวาจาและกิริยาอาการต่าง ๆ

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Emotional Expression ระดับต่ำ การแสดงออกทางอารมณ์ที่ออกมาทางวาจา ใบหน้ากิริยาอาการต่าง ๆ แบบไม่ไตร่ตรอง จะส่งผลทางลบ ทำร้ายผู้อื่น สร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผลผลิตหรือประสิทธิภาพงานลดลง

วิธีการพัฒนา ในกรณีรุนแรงให้หาที่ปรึกษาหรือคนสนิท ขอคำปรึกษาว่าควรแสดงอารมณ์แบบใด หรือลองเฝ้าสังเกตเวลาที่เรา

แสดงอารมณ์ออกไป แล้วคนอื่นมีปฏิกิริยาอย่างไร สังเกตบ่อย ๆ จะช่วยปรับท่าทีการแสดงออกที่ไม่เหมาะสมได้

5. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Assertiveness คือการแสดงความรู้สึก ความเชื่อ ความมุ่งมั่น ความคิดอย่างเปิดเผย มีการโต้แย้งอย่างมีเหตุผล แสดงค่านิยมหรือจุดยืนให้ผู้อื่นรับรู้ในรูปแบบที่สังคมยอมรับได้ ทั้งโดยวาจาและกิริยาอาการต่าง ๆ ไม่ก้าวร้าว และไม่ระคายเคืองผู้อื่น

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Assertiveness ระดับต่ำ จะขาดความเชื่อมั่น บางครั้งรู้สึกกดดันแสดงออกมาแล้วไม่ค่อยมีคนยอมรับ

วิธีการพัฒนา แจกแจงจดบันทึกเรื่องที่ไม่ค่อยเข้าใจชัดเจนและไม่ค่อยมั่นใจ เตรียมตัวศึกษาล่วงหน้า

6. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Independence มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีอิสระไม่ยึดถือผู้อื่นมาเป็นอารมณ์ มีการวางแผนงาน มีกระบวนการตัดสินใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ครบถ้วนอย่างเป็นระบบ

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Independence ระดับต่ำ มักจะพึ่งพิงผู้อื่น ไม่ตัดสินใจเอง ลังเล

วิธีการพัฒนา ฝึกทำงานงานใดงานหนึ่งให้เชี่ยวชาญจนชำนาญเป็นอัตโนมัติ หัดเริ่มทำงานโดยไม่ต้องมีใครสั่งจนเป็นนิสัย จนทำให้เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้ารู้สึกว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของเรา ในบางครั้งอาจได้รับมอบหมายให้ทำเลยโดยไม่ต้องขออนุมัติ ความเชื่อมั่นและอิสระจะมากขึ้นเรื่อย ๆ และในที่สุดจะกล้าที่จะลงงานอื่น ๆ ต่อไป

7. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Interpersonal Relationships คือ มีมีทักษะในการพัฒนาและดูแลรักษาความสัมพันธ์ที่ดี กับผู้อื่น มีความรู้สึกผูกพันและไวใจผู้อื่น

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Interpersonal Relationships ระดับต่ำ จะมีเพื่อนและผู้ร่วมงานที่สนิทน้อย ไม่ค่อยรู้รายละเอียดเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน ทำงานคนเดียวไม่ค่อยมีทีมงาน

วิธีการพัฒนา เริ่มถามคำถามปลายเปิดกับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้อื่น ได้ตอบโต้ บางครั้งจัดให้มีการประชุมระดมสมอง คอยรับฟังความคิดเห็น หัวข้อในการประชุมจะช่วยให้คนระดมความคิด มีอารมณ์ขันบ้างในบางครั้ง

8. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Empathy คือความตระหนัก เข้าใจ ถ่องแท้ และซาบซึ้งกับความรู้สึกของผู้อื่นมีความสามารถที่จะตอบสนอง ต่อความรู้สึกของคนอื่นได้ดี ยอมรับและเคารพความคิดผู้อื่น

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Empathy ระดับต่ำไม่มีความเข้าใจหรือเห็นอกเห็นใจคนอื่นไม่ฟังความเห็นคนอื่น และในบางคนมี Empathy มากเกินไป รับภาระของผู้อื่นมาเป็นของตัวเอง ถูกเอาเปรียบ

วิธีการพัฒนา พัฒนาโดยการหา Role Model ที่เป็นผู้ประสบผลสำเร็จในการใช้ชีวิตในการทำงานสมดุลกับใช้ชีวิตส่วนตัวเข้าสังคม ศึกษาวิธีการสื่อสารกับผู้ร่วมงานของ Role Model ovd0kdouh ระมัดระวังเสมอว่าจะไม่เห็นใจผู้อื่นจนเสียความเป็นตัวของตัวเอง รับฟังผู้อื่นอย่างเข้าใจแต่ระวังถูกเอาเปรียบ

9. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Social Responsibility คือความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมมีความเต็มใจที่จะตอบแทนส่วนรวม สาธารณะและผู้อื่น ความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมหมายรวมถึง การประพฤติดี มีจิตสำนึกและแสดงถึงความห่วงใยสังคม

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Social Responsibility ระดับต่ำ จะชอบทำอะไรตามใจตัวเองแม้แต่ในที่สาธารณะ ไม่ร่วมรับผิดชอบต่อการทำงานเป็นทีม

วิธีการพัฒนา สร้างกติกการทำงานเป็นทีมร่วมกัน ให้รู้จักรับผิดชอบต่อส่วนของตน ส่งเสริมให้ทำกิจกรรมเพื่อสังคม แล้วให้มารายงานในกลุ่ม ทำเป็นประจำจะช่วยสร้างเสริมนิสัยความรับผิดชอบต่อสังคมได้ระดับหนึ่ง

10. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Problem Solving คือมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา ในสถานการณ์ขณะที่มีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง สามารถเข้าใจได้ในขณะนั้นว่าอารมณ์จะมีผลต่อการตัดสินใจ

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Problem Solving ระดับต่ำ ต้องพึ่งพาคนอื่นในการตัดสินใจต้องมีปัญหาในการปฏิบัติงานให้ได้ด้วยตนเอง รู้สึกว่าไม่สามารถควบคุมกระบวนการทำงานด้วยตนเองได้ ขาดความมั่นใจในตนเอง มีความวิตกกังวล หวาดกลัว เหนื่อยล้าและไม่มีความตั้งใจ

วิธีการพัฒนา จัดบันทึกปัญหาและลักษณะปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยให้สัมภาษณ์แทรกอื่น ๆ เช่น ภาษาที่ใช้ เงื่อนไขเวลาที่จำกัด มุ่งหาวิธี

แก้ปัญหาอย่างเดียว เมื่อแก้ปัญหาได้แล้วให้บันทึกไว้เป็นแนวทางเมื่อเจอปัญหาครั้งต่อไป

11. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Reality Testing สมรรถนะที่จะยังรักษาความคิดเชิงบวกไว้ได้แม้เมื่อมีปัญหาเข้าใจสถานการณ์ตามความเป็นจริง ยอมรับความจริงไม่เพ้อฝัน และเข้าใจเรื่องอารมณ์และอคติต่าง ๆ ว่าจะทำให้มองทุกอย่างเป็นเชิงลบ มีความตั้งมั่นว่าจะไม่ให้อคติต่าง ๆ ทำให้มองเชิงลบ

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Reality Testing ระดับต่ำจะมองทุกอย่างเป็นสีเทา แยกขาวและดำออกจากกันไม่ได้ มองไม่เห็นข้อเท็จจริงหรือเห็นแต่ไม่ยอมรับความจริง

วิธีการพัฒนา เมื่องานใดงานหนึ่งเสร็จสิ้นลง ให้ลองมองย้อนกลับโดยไม่มีอารมณ์เกี่ยวข้องว่า ข้อเท็จจริงหรือปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานคืออะไร งานสำเร็จเพราะอะไร เพิ่มจุดแข็งของตัวเองโดยการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน จดบันทึกปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จ ทำกิจกรรมเหล่านี้บ่อย ๆ ในงานครั้งหน้าจะได้แก้ปัญหาได้ดี

12. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Impulse Control คือมีควมยับยั้งชั่งใจ มีความสามารถในการระงับการกระทำที่จะส่งผลเสีย หรือมีการไตร่ตรองที่ดีก่อนตัดสินใจ

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Impulse Control ระดับต่ำจะเป็นลักษณะทำก่อนแล้วค่อยคิด ซึ่งส่งผลเสียมากมาย ขาดการรับฟังข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจ หุนหันพลันแล่น หลายครั้งจะเสียใจในสิ่งที่ทำลงไป บางครั้งชอบขัดจังหวะคนอื่นเวลาที่กำลังพูดอยู่

วิธีการพัฒนา พฤติกรรมเหล่านี้แก้ด้วยการ ก่อนที่จะทำอะไรจน หายใจยาว ๆ แล้วลองมองไปที่งานว่าตอนนี้อยู่ขั้นตอนไหน มีปัญหา หรือไม่ ศึกษาให้ละเอียด ทำซ้ำทุกครั้งที่มีงานใหม่เข้ามา จะช่วยลดอาการ ทำโดยไม่คิดก่อนลงได้

13. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Flexible คือมีความยืดหยุ่น สามารถปรับอารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมให้ทันต่อเหตุการณ์หรือ แนวความคิดที่เปลี่ยนแปลงไป

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Flexible ระดับต่ำ จะไม่มี ความสุขและเต็มใจที่จะปรับความคิด อารมณ์ และการกระทำให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เข้มงวดและมีแนวทางของตนเอง เกินไป เมื่อมีความเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะไม่สามารถก้าวทันความ เปลี่ยนแปลง ถ้าเป็นผู้นำจะทำให้องค์กรไม่ปรับตัว ถ้าเป็นผู้ปฏิบัติงาน อาจส่งผลถึงการต้องออกจากงาน

วิธีการพัฒนา ก้าวออกจากงานที่ถนัด ลองทำสิ่งใหม่ ๆ ลองทำงาน อดิเรกที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญเดิม จะช่วยให้มีกระบวนการความคิดปรับตัวได้ หรือมีเวลานั้นอาจต้องคอยสอบถามความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานที่ไว้วางใจ ว่าคิดอย่างไรกับงานที่เปลี่ยนแปลง การพูดคุยกับหลาย ๆ คน จะช่วยปรับ ระดับความคิดให้ยืดหยุ่นต่องานได้

14. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Stress Tolerance คือมีความ อดทนต่อความเครียดหรือสถานการณ์ที่ยุ่งยาก และมีความเชื่อมั่นว่าจะ สามารถแก้ไขสถานการณ์ที่ยุ่งยากได้

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Stress Tolerance ระดับต่ำ จะไม่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ เมื่อเจอสถานการณ์การยุ่งยากจะแสดง อารมณ์ทำให้เพิ่มความยุ่งยากมากขึ้น เพื่อนร่วมงานไม่กล้าเข้ามาให้ กำลังใจหรือแนะนำ สูญเสียโอกาสดี ๆ ในการทำงานให้พัฒนายิ่งขึ้น เมื่อสังคมเริ่มไม่ยอมรับปัญหาต่าง ๆ จะตามมา

วิธีการพัฒนา จัดทำรายการเกี่ยวกับวิธีการควบคุมความเครียดไว้ หลาย ๆ แบบไว้ใกล้ตัว เลียนแบบวิธีการอดทนต่อความเครียดจากผู้อื่น จำแนกประเภทของเพื่อนว่าคนใดให้คำปรึกษาประเภทใด จะช่วยให้ คำปรึกษาได้ถูกต้อง

15. ความฉลาดทางอารมณ์ด้าน Optimism คือการมองโลก เชิงบวก เป็นตัวชี้วัดทัศนคติเชิงบวกของบุคคล แนวคิดที่คนมีต่อชีวิต ตนเอง มีการตั้งความหวังในเรื่องต่าง ๆ ตลอดเวลา มีความสงบใจได้ แม้เมื่อมีเหตุการณ์ร้าย ๆ เข้ามาในชีวิต เพิกเฉยต่อแนวความคิดเชิงลบ มองโลกเต็มไปด้วยสีสัน มีโอกาสต่าง ๆ ให้ไขว่คว้า

ผลกระทบหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากมี Optimism ระดับต่ำจะมีความหวาดระแวง วิตกกังวลเกินกว่าเหตุ ไม่กล้าลองผิดลองถูก ไม่กล้า เสนอความคิดเห็นในการทำงาน แต่หากมี Optimism ระดับสูงเกินไป จะทำให้กลายเป็นละเลยระเบียบกฎเกณฑ์ทำในสิ่งที่เกินขีดความสามารถ มองไม่เห็นปัญหาระหว่างการทำงานอาจส่งผลเสียต่อองค์กรได้ จึงควรมีในระดับที่เหมาะสม

วิธีการพัฒนา เมื่อต้องทำงาน ให้มองทุกอย่างตามความเป็นจริง สอบถามความเห็นจากหลาย ๆ คน สังเกตสัญญาณจากผู้เกี่ยวข้องว่ามี

ความล้มเหลว หรือสนับสนุนมากนักน้อยเพียงไรเพื่อประกอบการตัดสินใจ ศึกษาตัวอย่างงานเดิม ตรวจสอบงานว่ายังอยู่ภายในกฎระเบียบและหา แนวทางที่ปลอดภัยที่สุด ดังนั้นก่อนเริ่มงานควรมีเป้าหมายให้ชัดเจน งานมีความเป็นไปได้ และพยายามทำให้สำเร็จ

ข้อเสนอการนำวิธีการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มาใช้ในองค์กร

1. นำมาเป็นส่วนหนึ่งในการให้คะแนนความเหมาะสมในการเข้ารับราชการ ในกรณีที่ผู้สมัครสอบผ่านภาค ก. ความรู้ความสามารถทั่วไป และภาค ข. ความรู้เฉพาะทางเรียบร้อยแล้วในการสอบสัมภาษณ์ อาจใช้แบบทดสอบและนำคะแนนมาเป็นเกณฑ์ส่วนหนึ่งในการสอบสัมภาษณ์ได้ ซึ่งในส่วนของผู้จัดทำรายงาน จะนำมาใช้ในการสอบสัมภาษณ์ข้าราชการที่จะเข้ามาบรรจุใหม่ของหน่วยงาน

2. นำเสนอกองฝึกอบรม ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทั้งส่วนกลางและภูมิภาค จัดหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน EI มาจัดทำหลักสูตรเฉพาะ หรือนำบางหัวข้อวิชามาบรรจุในหลักสูตรพัฒนาทักษะทางการบริหารต่าง ๆ ของกรมทางหลวง

3. ในฐานะวิทยากรเครือข่ายในคณะกรรมการจัดทำองค์ความรู้ (Knowledge Management) ของกรมทางหลวงจะนำเสนอหัวข้อวิชาด้านการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) มาเผยแพร่ในกลุ่มวิทยากรซึ่งมาจากส่วนต่าง ๆ ของหน่วยงานกรมทางหลวงทั่วประเทศนำไปถ่ายทอดในหน่วยงานของตน

Emotional Intelligence

วิทยาพร เทศศรีเมือง

“นกไร้ขน คนไร้เพื่อน ยากจะขึ้นสู่ที่สูงได้” เป็นภาษิตจีนโบราณ บอกว่า คนเก่งจะเก่งได้ ต้องเก่งทั้งเรื่องงานและเรื่องการดำรงชีวิต ตามปกติสุข คนเราถ้าจะเก่งเพียงคนเดียว ไม่มีเพื่อน ไม่มีหัวหน้าคอย สนับสนุนย่อมยากที่จะเจริญก้าวหน้าในการงานได้โดยง่าย แต่คงไม่ใช่ ถึงกับเป็นบุคคลประเภท “ได้ครับพี่ ดีครับผม เหมาะสมครับนาย สบาย ครับท่าน” ด้วยเหตุนี้ คนเก่งต้องเก่งทั้งในการบริหารจัดการตนเองและการบริหารจัดการผู้อื่นให้สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด

นอกเหนือจากความฉลาดทางปัญญา (IQ – Intelligence Quotient) ที่เรารู้จักกันมานานแล้ว ปัจจุบัน ผู้บริหารขององค์กรชั้นนำต้องหันมา สนใจในเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient – EQ / Emotional Intelligence – EI) มีผลการวิจัยในรัฐแมสซาชูเซต สหรัฐ อเมริกา ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง IQ กับความสำเร็จในชีวิต โดยติดตาม เก็บข้อมูลจากเด็กจำนวน 450 คนนานถึง 40 ปี พบว่า IQ มีความสัมพันธ์ เพียงเล็กน้อยกับความสามารถในการทำงานหรือกับการดำเนินชีวิต และยัง พบว่ามีปัจจัยอื่นที่สามารถทำนายถึงความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ของชีวิต ได้ดีกว่า เช่น ความสามารถในการจัดการความผิดหวัง การควบคุมอารมณ์ และการเข้ากับบุคคลอื่น

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยที่น่าสนใจอีกชิ้นหนึ่งระบุว่า ภายหลังจากติดตามเก็บข้อมูลจากผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางวิทยาศาสตร์จำนวน 80 คน ตั้งแต่ยังศึกษาอยู่จนถึงบั้นปลายชีวิตวัย 70 ปี พบว่าความสามารถทางด้านอารมณ์และสังคม มีส่วนทำให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพและมีชื่อเสียงมากกว่าความสามารถทางเชาว์ปัญญา (IQ) ถึง 4 เท่า

จากการศึกษาข้างต้นทำให้การศึกษาเรื่อง EQ แพร่หลายมากขึ้น โดยความเชื่อแนวใหม่จะเน้นว่าคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิตได้นั้นต้องมีทั้ง IQ และ EQ ประกอบกัน และพบว่า IQ จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จได้แค่ 20 % และ 80 % ของความสำเร็จเป็นผลมาจาก EQ แทบทั้งสิ้น

EQ คือ

คำว่า EQ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Emotional Quotient ซึ่งมีคำแปลภาษาไทยมากมาย เช่น เชาว์อารมณ์, ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์, อัจฉริยะทางอารมณ์ในที่นี้ขอใช้คำแปลว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หรือ Emotional Intelligence หมายถึงความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักถึงความรู้สึกของอารมณ์ตนเองและของผู้อื่นสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเองในการเผชิญปัญหาอุปสรรค ข้อขัดแย้งต่าง ๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ รู้จักขจัดความเครียดที่จะขัดขวางความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อันมีค่าของตน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำและผู้ตามได้อย่างมีความสุขจนประสบความสำเร็จในการเรียนในอาชีพ ตลอดจนประสบความสำเร็จในชีวิต

องค์ประกอบของ EQ

EQ นักจิตวิทยาได้สรุปองค์ประกอบ ของ EQ มี 5 องค์ประกอบ ใหญ่ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (self - awareness) เป็นความสามารถ ในการที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึก นึกคิด และอารมณ์ของตนเองได้ตาม ความเป็นจริง สามารถประเมินตนเองได้ รู้จุดเด่นจุดด้อยของตน มีสติ เข้าใจตนเอง

2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ตนเอง (managing emotion) เป็นความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีคุณธรรม มีความสามารถในการ ปรับตัว จัดการกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่าง สร้างสรรค์

3. การจูงใจตนเอง (motivation one - self) มีความสามารถที่จะ จูงใจตนเองนำอารมณ์ความรู้สึกของตนมาสร้างพลัง ในการกระทำสิ่ง ต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ มีคุณประโยชน์ มองโลกในแง่ดี

4. การรู้จักสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น (empathy) หมายถึง ความสามารถที่เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมีความเห็นอกเห็นใจเอาใจเขามา ใส่ใจเรา มีจิตใจที่พร้อมจะช่วยเหลือผู้อื่น สามารถแสดงออกทางอารมณ์ ได้อย่างเหมาะสม

5. การดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (handling relationships) มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น รู้เท่าทันอารมณ์ของผู้อื่น ความสามารถนี้ประกอบไปด้วย การสื่อความหมายที่ดี และการบริหาร

ความขัดแย้ง ศจ. Fred Greenstein แห่งมหาวิทยาลัยพรินตันของสหรัฐฯ ได้วิเคราะห์ประธานาธิบดีสหรัฐฯ ในอดีต 11 คน ตั้งแต่ประธานาธิบดีรูสเวลต์ถึงคลินตัน พบว่าโดยภาพรวมแล้วสอบผ่านได้คะแนน EQ ดีเยี่ยมเพียง 3 คนเท่านั้น คือ ไอเซนฮาวร์ ฟอร์ด และบุช (ผู้พ่อ) การศึกษาพบว่าประธานาธิบดีคนไหนที่มี IQ สูง มีความเฉลียวฉลาดเป็นอย่างมากในด้านยุทธศาสตร์การเมืองระหว่างประเทศ แต่กลับล้มเหลวต้องลาออกจากตำแหน่งจากกรณีอื้อฉาวคดีวอเตอร์เกตเนื่องจากมีจุดอ่อนสำคัญ คือ มี EQ ค่อนข้างต่ำ ไม่สามารถ ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ โดยมักโกรธ วิตกกังวล และหวาดระแวงบุคคลรอบข้าง ส่วนเคนเนดีและคลินตันนั้น แม้ EQ นับว่าดีมากในแง่วาทศิลป์ในการโน้มน้าวความคิดเห็นของคนอื่นและความมีเสน่ห์ แต่มีจุดอ่อน ด้าน EQ เช่นเดียวกัน คือ เป็นคนเจ้าชู้ ไม่สามารถหักห้ามจิตใจตนเองได้ จึงเกิดเรื่องอื้อฉาวขึ้น ซึ่งสร้างภาพลักษณ์ทางลบให้ตนเองเป็นอย่างมาก ขณะที่ไอเซนฮาวร์มีบุคลิกความเป็นผู้นำโดดเด่นมากสามารถบังคับบัญชาให้บุคลากรทำงานเป็นทีมเป็นอย่างดี แตกต่างจากประธานาธิบดีคนอื่น ๆ ซึ่งลูกน้องมักขัดแย้งกันเองไม่มากนักน้อย ส่วนประธานาธิบดีบุช (ผู้พ่อ) ก็มี EQ ค่อนข้างสูง เช่นเดียวกันโดยมีจุดเด่น คือ เป็นคนเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อบุคคลอื่น สุภาพเรียบร้อย และสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี สุดท้ายนี้ หากเราทดสอบพบว่ามีความ EQ ต่ำ ก็อย่าเสียกำลังใจ เพราะ EQ เป็นสิ่งที่เรียนรู้และพัฒนาขึ้นไม่ยากนักสามารถพัฒนาได้จนถึงวัยสูงอายุ โดยเราจะสังเกตว่าบางคนเมื่ออ่อนวัยจะมี EQ ต่ำ มีจิตใจหุนหันพลันแล่น พออายุมากขึ้น กลับมี EQ หรือวุฒิภาวะ เพิ่มขึ้นอย่างน่าประหลาดใจ นับว่าแตกต่างจากกรณี IQ

ซึ่งมีโอกาพัฒนาให้ดีขึ้นได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ภายหลังเราเติบโตเป็นผู้ใหญ่

ลักษณะของผู้ที่มี EQ ไม่ดี

1. โกรธง่าย เรื่องเล็กน้อยก็เอามาเป็นอารมณ์
2. ชอบการปะทะทันที ในขณะที่ยังมีอารมณ์โกรธอยู่
3. ฟังเพื่อการโต้แย้งกลับเท่านั้น
4. โต้แย้งกลับด้วยคำพูดหยาบเหน็บแนมเพื่อให้อีกฝ่ายรู้สึก

เจ็บปวด

5. ชอบนิินทาว่าร้ายผู้อื่น
6. ไม่ชอบให้ใครขัดใจ คือไม่ค่อยยอมรับความคิดเห็นต่าง
7. ชอบอยู่กับคนที่เห็นดีเห็นงามกับตัวเองเท่านั้น
8. แสดงความก้าวร้าวหรือชักสีหน้าเมื่อรู้สึกไม่พอใจ
9. มีอสังไหวใจเด่นเร็วความดันโลหิตสูงเมื่อโกรธมาก
10. ตัดความสัมพันธ์กับคนรอบตัวได้ง่าย

แนวทางพัฒนา EQ

เพื่อให้สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพตามที่สังคมปรารถนา คือ เป็นคนเก่ง ดี และมีความสุขสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนการสอนใหม่แทนที่จะ มุ่งเน้นพัฒนา IQ เพียงด้านเดียว ควรต้องมีการพัฒนา EQ ควบคู่ไปด้วย ซึ่งจะทำให้ได้โดย

1. ฝึกให้รู้จักคุณค่าของตนตามความเป็นจริง ให้มองตนเองในแง่ดี รู้สึกดีต่อชีวิต สามารถชื่นชมตัวเองได้ ฝึกสำรวจอารมณ์ตัวเอง หาสาเหตุของอารมณ์ เข้าใจตนเองและเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น

2. รู้จักแยกแยะอารมณ์ของตนว่าอารมณ์ใดดีอารมณ์ใดไม่ดีถ้าไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ผลที่เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อตัวเองและผู้อื่นอย่างไร จะใช้การสื่อสารอย่างไรให้ผู้อื่นเข้าใจตนเอง และเกิดผลดีกับการทำงานร่วมกัน และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และสถานการณ์ รู้จักระบายอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะอดทน รอคอยและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้อย่างดี

3. ฝึกความสามารถในการหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นสามารถรับรู้อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่นได้จนทำให้เกิดความ เห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้อื่น ฝึกการสังเกต และการตรวจสอบอารมณ์อยู่เสมอ

4. ฝึกการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับตนเอง ทั้งแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement motive) และ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (affiliation motive)

5. ฝึกความมีมนุษยสัมพันธ์ การแสดงน้ำใจ เอื้ออาทรต่อบุคคลอื่น เห็นคุณค่าของตนและมองเห็นคุณค่าของผู้อื่นฝึกให้เกียรติผู้อื่นด้วยความจริงใจแสดงความชื่นชอบ ชื่นชมและให้กำลังใจซึ่งกันและกันเมื่อคุณได้อ่านตรงนี้เท่ากับได้สำรวจตัวเองเบื้องต้นแล้วขั้นต่อไปควรปฏิบัติตาม ดังนี้

1. เมื่อรู้สึกโกรธให้บอกกับตัวเองว่า ตอนนี้กำลังโกรธ
2. โกรธแล้วให้ออกห่างจากสิ่งเร้าให้เร็วที่สุด
3. อธิบายกับตัวเองเป็นตัวหนังสือทำไมถึงโกรธ
4. ตอบโต้กลับด้วยการอธิบายเฉพาะในสิ่งที่คุณเขียนไว้

5. ทำแบบนี้ไปเรื่อย ๆ จนไม่ตอบโต้กลับเลยเมื่อมีสิ่งเร้า

เทคนิคทั้ง 5 ข้อที่นำเสนอมานี้ เป็นเพียงเทคนิคในการเริ่มต้นของการสร้าง EQ ของผู้บริหาร ซึ่งคนทั่วไปก็อาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

จากลักษณะของผู้ที่มี EQ ไม่ดีข้างต้น พอจะสรุปได้ว่าบุคคลเหล่านี้ อาจก่อให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในหน่วยงานได้ ดังนั้น การพัฒนา EQ ในหน่วยงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเริ่มจากตัวข้าพเจ้าเองก่อน และค่อย ๆ นำเรื่องนี้มาปรึกษาในที่ประชุมในหน่วยงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนา EQ

ผลที่คาดว่าจะได้รับคือ

1. ทำให้บรรยากาศของการทำงานดีขึ้น
2. ผลสัมฤทธิ์ของงานดีขึ้น
3. ลดภาวะความเครียดในหน่วยงาน

บทสรุป

ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถส่วนหนึ่งของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและนำเอาพลังแห่งอารมณ์และความรู้สึกนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้วย ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะเป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี มีความสุขสามารถเผชิญกับความคับข้องใจแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่นควบคุมตนเองได้สามารถที่จะรอคอย และตอบสนองความต้องการได้ มีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลรอบข้าง เป็นผู้นำและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้

อย่างมีความสุข มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีพลังความสามารถในการบริหาร
จัดการ และสามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุคคลควรได้รับการพัฒนาทั้ง IQ และ EQ ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้
ทรัพยากรบุคคลของประเทศเป็นผู้ที่เก่ง ดี และมีความสุข ประสบ
ความสำเร็จทั้งด้านการเรียน การทำงาน และการดำเนินชีวิต

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณ ก.พ. ที่จัดให้มีโครงการนี้ขึ้น ข้าพเจ้าได้รับ
ความรู้ และประโยชน์เป็นอย่างมาก

ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0

สราวุธ นาแรมงาม

นักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการพิเศษ

กรมควบคุมมลพิษ

บทนำ

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจแบบเดิมที่ “ทำมาก ได้น้อย” ไปสู่โครงสร้างแบบใหม่ที่ “ทำน้อย ได้มาก” โดยเปลี่ยนความได้เปรียบในด้านความหลากหลายทางชีวภาพและวัฒนธรรมไปสู่ความได้เปรียบด้านเศรษฐกิจในรูปแบบใหม่ที่ใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ในการขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยออกจากกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง โดยใช้พลัง “ประชารัฐ” ที่มีภาคเอกชน มหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยต่าง ๆ เป็นตัวหลัก และมีภาครัฐเป็นตัวสนับสนุน ทั้งนี้ นโยบายประเทศไทย 4.0 ถือเป็นจุดเริ่มต้นของยุทธศาสตร์และแผนระดับชาติที่สำคัญหลายฉบับ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย ระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2559 -

2561) และระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการผลักดันให้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาชาติไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ในกรอบระยะเวลา 20 ปี โดยมียุทธศาสตร์สำคัญที่เกี่ยวกับภาครัฐโดยตรงคือ การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ ให้มีความโปร่งใส สะดวก รวดเร็วและเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศไทยเดินหน้าไปได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

ปัญหาและอุปสรรค

ในระยะเวลา 1 - 2 ปีที่ผ่านมา การปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลและการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นไปอย่างล่าช้าในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ การเชื่อมโยง/บูรณาการข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ทั้งนี้ ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญอาจแบ่งออกเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) การลงทุน/พัฒนาและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ที่ยังไม่เหมาะสมและเพียงพอต่อความจำเป็นในการปฏิบัติงานและการให้บริการ หลายหน่วยงานยังไม่ได้นำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยงาน เช่น ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้อมูลการศึกษา/ประวัติบุคลากร

การลาฯ) และหลายหน่วยงานยังขาดเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เหมาะสมกับลักษณะงานและไม่สามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในพื้นที่ต่างจังหวัด และ 2) ทรัพยากรบุคคลที่มียังขาดความรู้ ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยในการปฏิบัติงาน การสร้างสรรค์บริการและนวัตกรรมใหม่ ๆ เช่น ภาวะผู้นำ ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้และทักษะพื้นฐานด้านดิจิทัล เป็นต้น อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก “ผู้นำ” ซึ่งเป็นเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงตามกรอบนโยบายประเทศไทย 4.0 จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นเพื่อให้เห็นถึงความสำคัญ ความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 หรือคุณสมบัติที่สำคัญอื่น ๆ เช่น มีวิสัยทัศน์ จริยธรรมและความคิดสร้างสรรค์ ดังนั้น บทความนี้จึงเน้นไปที่การกำหนดคุณสมบัติของผู้นำและแนวทางสำหรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นหลัก โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการฝึกอบรมผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ณ The Institute of Public Administration of Ireland (IPA) สาธารณรัฐไอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ 2 - 13 กรกฎาคม 2561 ที่ผ่านมา

คุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นนโยบายที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการดำเนินงานทั้งของภาครัฐและเอกชน และเป็นที่น่าพอใจที่แน่นอนว่าการเปลี่ยนแปลงในภาพใหญ่ระดับประเทศครั้งนี้ไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาและสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง หรือ “ผู้นำยุค 4.0” ขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสู่ประเทศไทย 4.0 โดยคุณสมบัติหรือคุณลักษณะของผู้นำยุค 4.0 นั้น ประกอบด้วย

Mind Set มีทัศนคติ มุมมอง หรือแนวความคิดที่ดี ยอมรับสิ่งใหม่และเปิดใจพิจารณาถึงเหตุผล ความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (ในที่นี้หมายถึงการเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0) เช่น มองว่าการเปลี่ยนแปลงคือการแก้ปัญหา เป็นความท้าทายและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา แทนที่จะมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นต้นเหตุของปัญหา เป็นต้น

Vision มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้มีความสามารถในการมองเห็นทิศทาง วิฤตและโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ได้ชัดเจน บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ไม่ใช่ความเพ้อฝัน พร้อมทั้งสามารถนำผลของการเปลี่ยนแปลงนั้นมา กำหนดเป้าหมาย วางแผนและพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถแก้ไขวิฤต หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างประโยชน์และนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีขึ้นในอนาคตได้

Ethics มีจริยธรรม/คุณธรรม คือ มีความประพฤติถูกต้องเหมาะสมและอยู่ภายใต้กฎหมาย ศีลธรรม วัฒนธรรม หรือจารีตประเพณีที่ดีงาม ตลอดจนมีความรับผิดชอบ สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีและสร้างความเชื่อมั่น/ศรัทธาแก่ผู้ตามได้

Influence มีความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่น สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นให้เปลี่ยนความคิด ความเชื่อ พฤติกรรม การปฏิบัติ ฯ ไปในทิศทางที่ดี ที่ถูกต้องและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ร่วมกันได้

Communication มีทักษะการสื่อสารที่ดี สามารถสื่อข้อมูลข่าวสารที่ต้องการไปสู่บุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายได้แบบง่าย กระชับ และชัดเจน (Simple, Concise and Clear) เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายรับทราบถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเหตุผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

Collaboration สร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลากรและทีมงานที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดทั้งภายใน/ภายนอกหน่วยงานและองค์กร

Commitment ความมุ่งมั่น ทุ่มเทและอุทิศพลั้กาย ใจและความเชื่อ เพื่อสนับสนุนและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นจริง

Critical & Creative Thinking มีความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ กล้าทดลอง นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมสำหรับการแก้ปัญหา การคิดค้นสินค้าและบริการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

Coaching and Mentoring คือ มีความสามารถในการฟัง เข้าใจและตั้งคำถามที่ดี เพื่อให้สามารถดึงความรู้ความสามารถของ ทีมงานออกมาใช้ในการค้นหาเป้าหมาย การพัฒนา/ตัดสินใจและ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ (Coaching) รวมทั้ง ความสามารถในการสอนงานหรือแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูก ทีมให้สามารถแก้ไขและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วาง เอาไว้ (Mentoring)

Emotional Intelligence มีความฉลาดทางอารมณ์ หรือ ความสามารถในการจัดการกับความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ที่ เกิดขึ้นทั้งกับตนเองและผู้อื่น เพื่อควบคุมความคิดและการกระทำได้ อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการทำงานและเป้าหมายของทั้ง ตนเอง ทีมงานและองค์กร

Digital technology เป็นผู้ที่รู้เท่าทันเทคโนโลยีและ นวัตกรรมใหม่ ๆ รู้ว่าส่วนใดเป็นประโยชน์และส่วนใดอาจเป็นโทษ รวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นหรือมีอยู่มาใช้ ในการสร้างประโยชน์หรือเพิ่มมูลค่าให้แก่ตนเอง ทีมงานและองค์กร ได้อย่างสร้างสรรค์ แตกต่างและมีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง

Change Agent การเป็นตัวแทนหรือผู้นำการความ เปลี่ยนแปลงที่สามารถจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนและพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ได้วางเอาไว้

รวมทั้งสามารถสื่อสารให้บุคลากรทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กรได้

กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้นำยุค 4.0

การนำอย่างมีประสิทธิภาพของผู้นำยุค 4.0 เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายประเทศไทย 4.0 โดยโมเดลหรือกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนั้นมีอยู่หลายแบบที่ส่วนใหญ่มีเนื้อหาสำคัญของการดำเนินงานคล้าย ๆ กัน ซึ่งในบทความนี้ จะขอนำเสนอกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า APEX model ซึ่งประกอบด้วย 4 กระบวนการหรือขั้นตอนหลัก ดังนี้

Assess การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพเริ่มจากการประเมินปัจจัยภายในและภายนอก เช่น นโยบาย/แผนระดับชาติ เทคโนโลยี บริบทขององค์กร เพื่อให้เข้าใจเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง และกำหนดวิสัยทัศน์และผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน ในการปรับตัวให้สอดคล้องและได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

Prepare การกำหนดยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน รวมทั้งการเรียงลำดับความสำคัญของงาน/กิจกรรม/สิ่งที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง การกำหนดระยะเวลา/ทรัพยากรที่จำเป็น การสร้างทีมงานและแนวร่วมในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

Engage การสื่อสาร รับฟังและพูดคุยระหว่างบุคลากรและหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศให้เกิดอารมณ์ร่วมในการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรและเวลาร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งการรับฟังข้อมูลและความคิดเห็นของผู้มีส่วนร่วมเพื่อใช้ในการปรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

Execute เป็นการเปลี่ยนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติหรือลงมือทำอย่างต่อเนื่อง โดยการใช้และวางตำแหน่งบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the right man on the right job) รวมทั้งสร้างระบบในการสื่อสาร การตรวจสอบและประเมินผลการทำงานให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

แนวทางการพัฒนาผู้นำยุค 4.0

ผู้นำยุค 4.0 จะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากประเทศไทย 3.0 เป็นประเทศไทย 4.0 ซึ่งการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการ ดังนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่จำเป็นและสามารถขับเคลื่อนกระบวนการหรือขั้นตอนหลักพื้นฐานสำหรับการจัดการการเปลี่ยนแปลงเบื้องต้น ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นได้ โดยมีแนวทางในการพัฒนาความรู้และทักษะความเป็นผู้นำบุคลากรภาครัฐดังนี้

จัดตั้งหน่วยงานใหม่หรือปรับปรุงหน่วยงานที่มีอยู่เดิม (เช่น สำนักงาน ก.พ.) ให้มีหน้าที่หลักในการดูแลงานด้านการพัฒนาและส่งเสริมภาวะผู้นำยุค 4.0 รวมทั้งความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้นำและบุคลากรทุกระดับของภาครัฐโดยเฉพาะ

สร้างโมเดลหรือหลักสูตรสำหรับพัฒนาศักยภาพของผู้นำภาครัฐในยุคประเทศไทย 4.0 ให้มีคุณสมบัติหรือลักษณะเบื้องต้นตามที่กำหนดไว้ข้างต้น รวมทั้งการสร้างหลักสูตรเกี่ยวกับกระบวนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้นำในยุค 4.0

สร้างหลักสูตรสำหรับพัฒนาความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับผู้นำและบุคลากรภาครัฐ (อาจขอความร่วมมือหรือให้สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล - สพร. เป็นผู้ดำเนินการหลัก) เพื่อให้ผู้นำยุค 4.0 มีองค์ความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่เพียงพอต่อการใช้งานและการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับขององค์กรมีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานและการเป็นพันธมิตรที่มีศักยภาพมากขึ้นในการสนับสนุนการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของผู้นำยุค 4.0

สร้างระบบ e – Learning ของหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ สามารถศึกษาด้วยตนเองได้ด้วยความสะดวกจากทุกที่และทุกเวลาที่ต้องการ รวมทั้งจัดการ

ฝึกอบรมหรืออบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับหลักสูตรที่มีความจำเป็นต้องเรียนรู้จากการลงมือทำหรือการปฏิบัติงานจริง

กำหนดหลักเกณฑ์และตัวชี้วัดสำหรับส่งเสริมให้ผู้บริหารหรือผู้นำภาครัฐ (โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็น CIO - Chief Information Officer) เข้าเรียนรู้ (ออนไลน์) หรือฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจให้เป็นคะแนนเพิ่มพิเศษสำหรับหน่วยงานที่ผู้บริหารผ่านเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ในยุค 4.0 หรือเจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ มีความรู้และทักษะด้านดิจิทัลอยู่ในเกณฑ์หรือระดับที่กำหนด เพื่อกระตุ้นและผลักดันให้หน่วยงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาศักยภาพของผู้นำและเจ้าหน้าที่เพื่อให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงไปสู่รัฐบาลดิจิทัลและประเทศไทย 4.0 ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

บทสรุป

ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่โครงสร้างแบบใหม่ที่ “ทำน้อย ได้มาก” โดยใช้เทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมในการขับเคลื่อนเพื่อนำประเทศไทยออกจากกลุ่มประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่กลุ่มประเทศที่มีรายได้สูง โดยมียุทธศาสตร์สำคัญคือการปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัลเพื่อเป็นแกนหลักในการขับเคลื่อนประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวและการขับเคลื่อน

ประเทศไปสู่ประเทศไทย 4.0 เป็นไปอย่างล่าช้าในเกือบทุกด้าน โดยเฉพาะการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการ การเชื่อมโยง/บูรณาการข้อมูลและการให้บริการระหว่างหน่วยงาน ดังนั้น บทความนี้จึงได้นำเสนอคุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0 กระบวนการขับเคลื่อนนโยบายสำหรับผู้นำยุค 4.0 และแนวทางการพัฒนาผู้นำยุค 4.0 เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ให้ไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และถึงแม้ว่าความรู้และแนวคิดต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาในบทความนี้ไม่ใช่สิ่งใหม่และยังไม่ใช่สิ่งที่สมบูรณ์หรือดีที่สุดแต่อย่างน้อย ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาบางส่วนของบทความนี้อาจเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านได้บ้างไม่มากก็น้อย

การเปลี่ยนผ่านจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงเป็นสิ่งที่ท้าทายการบริหารงานทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านในระดับประเทศซึ่งมีองค์ประกอบหรือปัจจัย ในการดำเนินการและการขับเคลื่อน เพื่อไปสู่ความสำเร็จที่ซับซ้อนและหลากหลาย ดังนั้น “ผู้นำ” ซึ่งเป็นหัวใจหรือแกนหลักของการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น การมีผู้นำที่มีคุณสมบัติของผู้นำยุค 4.0 เช่น มีทัศนคติ วิสัยทัศน์และทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดี รวมถึงมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นกลไกที่สำคัญและเป็นพลังผลักดันที่ยิ่งใหญ่ในการพัฒนาชาติ

ไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ตามเป้าหมายของประเทศไทย
4.0 ที่ได้วางเอาไว้ ต่อไปในอนาคต

การบริหารการเปลี่ยนแปลง : ปัญหาช่องว่างระหว่างวัย

สุกิจ วงศ์ปิ่นง้าว

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งกำลังเผชิญปัญหาช่องว่างระหว่างวัย (Generation Gap) ของพนักงานในองค์กร ซึ่งมีส่วนผสมของช่วงอายุแตกต่างกัน มีการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลทำให้มีความคิด ความคาดหวัง ทศนคติ ค่านิยม รูปแบบการทำงาน รูปแบบในการดำเนินชีวิต วิธีการสื่อสาร และมุมมองในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างชัดเจน อาจจะทำให้เกิดปัญหาในการประสานงานกันภายในองค์กร และเกิดความขัดแย้งในการทำงาน

ช่วงอายุที่เกี่ยวข้องกับวัยทำงานของทุกองค์กรในปัจจุบัน ประกอบด้วย 4 ช่วงอายุ ได้แก่

1. Gen B หรือ Baby Boomers (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489 - 2507) คนกลุ่มนี้เป็นคนที่ใช้ชีวิตเพื่อการทำงาน มีความอดทนสูง พุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กรอย่างมาก เคารพกฎเกณฑ์ กตึกาให้มีความสำคัญกับสายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ กระบวนการในการทำงาน ชอบทำงานที่มั่นคงและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง Gen X หรือ Generation X (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508 - 2522) คนกลุ่มนี้ชอบ

ทำงานอย่างอิสระ ไม่ให้ความสำคัญกับสายการบังคับบัญชา ชอบความสมดุลทั้งชีวิตส่วนตัวและเรื่องงาน เนื่องจากให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัว นอกเหนือจากเรื่องงาน เช่น การพักผ่อน ครอบครัวย หรือความสนใจอื่น ๆ ที่มีความสำคัญพอ ๆ กับงาน มีความพยายามที่จะปรับปรุงทักษะการทำงาน เปิดรับและเข้าใจความก้าวหน้าของเทคโนโลยี มีความสามารถในการในเรื่องของเทคโนโลยี รวมถึงมีความกระตือรือร้นที่จะเปิดรับข้อมูลใหม่ ๆ และนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน

2. Gen Y หรือ Why Generation (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2523 - 2537) คนกลุ่มนี้เป็นคนกล้าแสดงออก มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว มีความมั่นใจในตัวเอง มีการศึกษาสูงขึ้น ชอบการทำงานเป็นทีมและการทำงานร่วมกัน สามารถปรับตัวได้ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน

3. Generation Z (คนที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2538 - 2552) คนกลุ่มนี้มีความสามารถหลากหลายมีทักษะความสามารถหลายด้าน ชอบการทำงานแบบอิสระ เป็นกลุ่มคนทำงานหน้าใหม่ไฟแรง แต่ยังมีประสบการณ์น้อย สนุกกับการทำงานเป็นทีม ไม่ชอบอยู่ในกรอบ ไม่ชอบเงื่อนไขการทำงานที่มีการผูกมัดตัวเอง คนกลุ่มนี้ชอบการแสดงออกและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง

ภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการปรับตัวและพัฒนาองค์กร เพื่อแก้ปัญหาช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานในองค์กร การแก้ปัญหาที่ต้นเหตุจึงอยู่ที่วิสัยทัศน์และมุมมองของผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ต้องเข้าใจถึงความแตกต่างในพื้นฐานของแต่ละบุคคล ดังนั้น จึงต้องพิจารณาหาจุดแข็ง จุดอ่อน จุดที่เป็นโอกาส และจุดที่เป็นอุปสรรคของแต่ละคนในแต่ละ

ละกลุ่มให้พบจากนั้นต้องใช้ทักษะในการบริหารความแตกต่าง และเปลี่ยน
วิธีการสื่อสารให้เข้าถึงคนแต่ละกลุ่มที่ต้องร่วมงานด้วย จะทำให้การ
ดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เข้าใจกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
และเมื่อมีการสื่อสารที่ดีแล้ว จะทำให้ได้ความคิดเห็นที่แตกต่างกัน
ได้นวัตกรรมทางความคิดสร้างสรรค์สมัยใหม่ เกิดมุมมองที่หลากหลาย
ก่อนการตัดสินใจ ความแตกต่างทางด้านความคิดและมุมมองจะเป็นจุดแข็ง
แห่งการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ จะต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปลุกสร้างจิตสำนึกที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์
ที่ดี มีความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดีเพื่อสนับสนุน
การทำงาน สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปรับปรุงพัฒนาความรู้
ความสามารถของบุคลากร เพื่อเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้มี
ประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ให้องค์กรสามารถบรรลุ
เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หัวหน้างานสามารถใช้วิธีการสอนงาน (Coaching) และการเป็น
พี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อแก้ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ภายในองค์กร และ
ทำให้องค์กรมีบุคลากรที่มีจิตวิญญาณในการทำงานอย่างทุ่มเทและมีความ
จงรักภักดีต่อองค์กร สามารถสร้างและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กรได้อย่าง
ยั่งยืน ดังนี้ การสอนงาน (Coaching) คือ การที่ผู้สอนงาน (Coach)
ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ พัฒนาและค้นหาศักยภาพของผู้รับการสอนงาน
(Coachee) แก้ไขปัญหา ชี้แนวทางและโอกาสที่ผู้รับการสอนงานมอง
ไม่เห็นด้วยตัวเอง โดยให้ผู้รับการสอนงานเกิดกระบวนการภายในที่จะ
ปลดปล่อยศักยภาพที่ซ่อนอยู่ ค้นหาคำตอบ และสามารถตัดสินใจได้ด้วย

ตัวเอง และผลักดันผู้รับการสอนงานสู่ความสำเร็จและใช้ชีวิตอย่างสมดุล และมีความสุข การสอนงานจะใช้กระบวนการสนทนาที่สร้างสรรค์ สร้างแรงบันดาลใจ เน้นไปที่อนาคต และการลงมือทำอาจเป็นรูปแบบที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการระหว่างผู้สอนงานและผู้รับการสอนงาน เรียกว่า การสื่อสารแบบสองทาง คือ สามารถใช้วิธีนี้เพื่อใช้แจ้งและรับฟัง ความคาดหวังและความต้องการจากผู้สอนงานและผู้รับการสอนงานได้อีก ช่องทางหนึ่ง จะเป็นการสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน เปิดพื้นที่ให้ทุกคนได้แสดงความเห็นอย่างอิสระ และเข้าใจคนอื่น ๆ ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่หัวหน้างานและทีมงานได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หลังจากการสนทนาแล้ว จะมีการลงมือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมาย ผ่านการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และ กระตุ้นให้ผู้รับการสอนงานมีแรงบันดาลใจในการนำศักยภาพในตนเอง ทั้งด้านส่วนตัวและด้านการทำงานออกมาใช้สูงสุด

การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการนำเอาผู้ที่มีความรู้และ ประสบการณ์มากในองค์กรหรือในสายงานนั้น ๆ หรือพี่เลี้ยง (Mentor) มาให้ คำปรึกษา แนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี เพื่อที่จะ ทำให้พนักงานเข้าใจวิธีการและแนวทางในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งอาจจะ รวมไปถึงการเป็นพี่เลี้ยงในด้านชีวิต สังคม การทำงาน ให้ราบรื่นและ มีความสุขด้วย การเป็นพี่เลี้ยงมักจะจับกันเป็นคู่เป็นรายบุคคลหรือเป็น กลุ่มเล็กเพื่อให้ดูแลได้อย่างทั่วถึง ระบบพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบ ที่มีประสิทธิภาพสูงและนิยมใช้กันมากในหลาย ๆ ปีที่ผ่านมา เป็นช่องทาง ที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เนื่องจากระบบพี่เลี้ยง

เป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์ พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่เลี้ยงกับผู้ร่วมงานเป็นการสื่อสารระหว่างผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบันที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้ร่วมงาน เพื่อให้องค์ความรู้อยู่กับองค์กรต่อไป

การสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) ต่างก็เป็นเครื่องมือในการพัฒนาที่จะทำให้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง โดยหากต้องการฝึกให้ผู้ร่วมงานรู้จักคิดและประยุกต์ใช้ หรือสร้างความมั่นใจในการทำงาน ให้รับรู้ได้ด้วยตนเอง ควรจะใช้การสอนงานเป็นหลัก แต่หากต้องการให้ผู้ร่วมงานสามารถทำงานได้ทันที รู้จักเทคนิคในการทำงาน และแก้ไขปัญหาหน้างานได้อย่างเชี่ยวชาญ และมีเวลาในการฝึกน้อย ควรใช้ระบบพี่เลี้ยงเป็นหลัก ดังนั้น จึงควรใช้ทั้งสองเครื่องมือให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การสื่อสารสองทางที่เกิดขึ้นในการกระบวนการสอนงานทำให้ได้รับรู้มุมมองใหม่ ๆ สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น ขยายเครือข่ายความร่วมมือให้กว้างขวางขึ้น สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ส่งเสริมให้กล้าแสดงความคิดเห็น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พร้อมรับความท้าทายใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น และเมื่อองค์กรมีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร ส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคลากรในองค์กรเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และเป็นสิ่งเชื่อม

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร การสร้างวัฒนธรรมการสอนงาน และการเป็นพี่เลี้ยงให้เกิดขึ้นในองค์กรจะเป็นประโยชน์ทั้งต่อหัวหน้างาน และผู้ร่วมงาน ดังนี้

ประโยชน์ต่อผู้ร่วมงาน/ผู้รับการสอนงาน คือ การเข้าใจขอบเขต เป้าหมายของงาน และความต้องการที่หัวหน้างานคาดหวัง การรับรู้ถึง ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกับหัวหน้างานและมีส่วน ร่วมกับหัวหน้างานในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีโอกาสทราบ จุดแข็ง จุดอ่อนของตนเอง เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้นรู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญก่อน - หลังของงาน รับทราบ วิธีการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่หัวหน้า งานกำหนด และส่งเสริมให้ผู้รับการสอนงานมีคุณค่าในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องตามความต้องการของลูกน้อง ช่วยตอบสนองให้ผู้รับการสอนสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของตนเองได้

ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน/ผู้สอนงาน/พี่เลี้ยง คือ ช่วยแบ่งเบาภาระงาน เนื่องจากผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงาน ตามเวลาที่กำหนด มีเวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการ ทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีโอกาสชี้แจงจุดเด่น หรือจุดที่ต้องการ ให้ผู้ร่วมงานปรับปรุงการทำงาน สามารถแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และปัญหาการเปลี่ยนแปลงการเตรียมความ พร้อมในด้านต่าง ๆ ขององค์กรมีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ผู้ร่วมงาน คาดหวัง และปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงานของผู้ร่วมงาน มีโอกาสสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานระหว่างหัวหน้างานและ

ผู้ร่วมงาน เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ลูกน้องทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่กำหนด และส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศ ของการทำงานร่วมกันเป็นทีม

สรุปได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ซึ่งเป็น ประโยชน์ต่อทุกฝ่าย โดยหัวหน้างานจะได้ประโยชน์จากการสอนงาน จากการที่ผู้ร่วมงานทำงานได้ถูกต้อง ทันท่วงที รับรู้ถึงปัญหาอุปสรรคในการ ทำงานและความคาดหวังของผู้ร่วมงาน ส่วนผู้ร่วมงานจะได้ทราบและ เข้าใจเป้าหมายการทำงานขององค์กรและความคาดหวังของหัวหน้างาน ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการทำงานของตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน และเมื่อทั้งหัวหน้างานและผู้ร่วมงานได้รับประโยชน์จากวัฒนธรรม การเรียนรู้และการสื่อสารดังกล่าวแล้ว จะทำให้ผลการปฏิบัติงานของ องค์กรจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ดียิ่งขึ้น เป็นประโยชน์ต่อราชการ ในภาพรวมต่อไป

การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ในภาครัฐ

สุรยุทธ กอบกิจพานิชผล

นักตรวจสอบภาษีชำนาญการพิเศษ

กรมสรรพากร

ในปัจจุบันการฝึกและสอนงานในภายในองค์กร นั้น มักจะเน้นไปที่ 2 วิธีการหลัก คือ การโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) ซึ่งเป็นหลักการที่ทั้งภาครัฐ และเอกชนนำมาใช้ในการฝึกสอนงาน และถ่ายทอดงานกันอย่างแพร่หลาย และเป็นหลักการที่ช่วยส่งเสริม พัฒนา องค์กรให้มีศักยภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อาทิ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ พนักงานในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมกันทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต โดยเป็นไปตามกฎระเบียบ ส่งผลให้การดำเนินการขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีการพัฒนา และขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังก่อให้เกิดความมั่นใจทั้งจากผู้บริหารในองค์กรเอง และจากบุคคลภายนอก ก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้น ๆ โดยการพัฒนาบุคลากรภายในแต่ละหน่วยงานจึงควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้ และฝึกสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยต้องคำนึงถึงระบบภายในองค์กรนั้น ๆ ตลอดจนพยายามดึงเอาศักยภาพของ ผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ทั้งนี้ ยังจะสามารถส่งผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ขององค์กร และระบบราชการไทย และก่อให้เกิด

การทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นต้น

ในระบบราชการไทย การฝึกและสอนงานส่วนใหญ่มักกระทำโดยผู้ฝึกสอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งให้เห็นถึงวิธีการ รวมถึงขั้นตอนในการทำงาน ตลอดจนถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำงานจนสำเร็จจุลวง ซึ่งในบางครั้งก็มองว่า การทำงานในระบบราชการไทยในปัจจุบัน คือการทำงานตามคำสั่ง ขั้นตอน และวิธีการ ผู้ปฏิบัติงานก็ต้องดำเนินการตามที่คุณฝึกสอน หรือหัวหน้างานเป็นผู้กำหนด ซึ่งในหลาย ๆ ครั้ง สิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน ยิ่งไปกว่านั้น ในการทำงานในภาครัฐบาลในปัจจุบัน เป็นการทำงานในยุคเปลี่ยนแปลง มีการปรับปรุงระบบการทำงาน การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ ทั้งผู้ปฏิบัติงานส่วนมากเป็นเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ ที่รับเข้ามาทดแทนบุคลากรเดิม ดังนั้น รูปแบบ และวิธีการในการฝึกสอนงานควรมีการปรับเปลี่ยน เนื่องจากในแต่ละยุคสมัยของกลุ่มคนในแต่ละช่วงอายุ บุคคลมีคุณลักษณะ ที่แตกต่างกันไป ทั้งพฤติกรรม บุคลิกภาพ ทักษะคติความเชื่อ และค่านิยม เป็นต้น การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งไม่ว่าจะอยู่ในวัยใด ย่อมสามารถเกิดความขัดแย้งไม่เข้าใจกัน หรือในทางกลับกันอาจเข้ากันได้ดี อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความเหมือนและความแตกต่างในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้น จากการที่ผู้เขียนได้มีโอกาสไปศึกษาภาวะความเป็นผู้นำในภาครัฐ ในหัวข้อการฝึกสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) จากประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความรู้ ความเข้าใจ ระบบการสอนงานที่

นิยมทำกันในประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงเห็นว่าระบบการฝึกสอนงานของระบบราชการไทยควรมีการปรับปรุง และพัฒนาซึ่งจะก่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งยังเสริมสร้างความเข้าใจตนเอง และองค์กร ซึ่งหากผู้ฝึกสอนงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในระบบการฝึกสอนที่ถูกต้อง ทั้งในด้านการทำงาน และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อระบบราชการไทยในโอกาสต่อไป

หลักการสอนงานการโค้ช (Coaching) และการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

บทบาทของผู้บังคับบัญชา คือการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายให้ทุกคนร่วมกันทำงาน นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน คอยวิเคราะห์ปัญหาเมื่อติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแนวคิดในการปรับปรุงวิธีการทำงานให้สะดวกขึ้น เบาแรงขึ้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีทักษะในการถ่ายทอด และสอนงาน เพื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานให้เสร็จจุล่งไปด้วยดี การสอนงาน แบ่งออกได้เป็น 2 หลักสำคัญ ๆ ได้แก่ การสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และการสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching)

การโค้ช (Coaching) เป็นเครื่องมือหนึ่งของผู้ฝึกสอนงาน ที่จะดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างสูงสุด การโค้ช (Coaching) คือกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้ฝึกสอนงานมักจะกระทำการฝึกสอนงานโดยการตั้งคำถาม และเป็นเพื่อนชวนคิด โดยพยายามในการให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยความคิด ความถนัด ความสามารถ

ของตนเอง โดยหลักรู้สำคัญของการโค้ช คือ ผู้ฝึกสอนงานจะถาม ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ฝึกสอนงานรอคำตอบจากผู้ปฏิบัติงาน ผู้ฝึกสอนงาน สร้างงานให้เกิดขึ้นโดยผู้ปฏิบัติงาน และผู้ฝึกสอนงานช่วยผู้ปฏิบัติงาน ทำงานโดยไม่ใช้การสอนงาน ทักษะการโค้ช (Coaching Skill) ที่สำคัญที่ผู้ฝึกสอนงานใช้ดึงศักยภาพและประสิทธิภาพจากผู้ปฏิบัติงาน สามารถกระทำได้ ได้แก่

ทักษะการตั้งคำถาม การถามทำให้เกิดกระบวนการคิด วิเคราะห์ แยกแยะ และค้นหาคำตอบ การถามจึงเป็นการกระตุ้นความคิด เมื่อผู้ปฏิบัติงานถูกถามจะต้องพยายามคิด และหาวิธีแก้ไขปัญหา ด้วยตัวเอง ตัวอย่างคำถามที่ผู้ฝึกสอนงานสามารถนำไปใช้ถามผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่

- ปัญหาที่เกิดขึ้นที่แท้จริงเกิดจากอะไร
- ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขได้โดยวิธีใดบ้าง
- สาเหตุใดบ้างที่ทำให้งานประสบปัญหา สาเหตุที่งานนั้นล่าช้าเกิดจากอะไร
- มีวิธีการใดที่จะช่วยให้การทำงานดีขึ้น หรือคิดว่าจะทำอะไรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงโดยเร็ว
- มีข้อเสนอแนะอะไรในการปรับปรุงงานให้ดีขึ้นบ้าง

ทักษะการฟัง การฟัง เป็นทักษะการสื่อสารพื้นฐานที่ผู้ฝึกสอนงานควรให้ความสำคัญ เนื่องจาก จะช่วยลดช่องว่างในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันระหว่างผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การฟังแบบการโค้ช จะมุ่งเน้นไปยังการฟังให้ถึงความรู้สึก

ความเชื่อ ความคิด และจับประเด็นปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไข จากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่จะทำให้ผู้ฝึกสอนงานและผู้ปฏิบัติงาน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน เป็นการสร้างความไว้วางใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่าตนมีศักยภาพ และพร้อมที่จะเปิดใจ ให้ความเห็น สามารถแสดงออกถึงความรู้สึกของตน ได้อย่างมีอิสระ และให้ความร่วมมือกับผู้ฝึกสอนงาน อีกทั้งยังช่วยลดความแตกต่างทางความคิด ช่องว่างระหว่างวัย ลักษณะการทำงาน จนทำงาน ได้อย่างราบรื่น และบรรลุตามวัตถุประสงค์

การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

การสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นการสอนงานโดยให้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถ ให้คำปรึกษา และแนะนำช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นไปที่การบอกวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ตลอดจนขั้นตอน และแนวทางแก้ไขปัญหา โดยใช้ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถของผู้ฝึกสอน ถ่ายทอดไปยังผู้ปฏิบัติงาน ให้ปฏิบัติตามที่ผู้ฝึกสอนงานต้องการในระบบราชการในยุคปัจจุบัน ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) จึงเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงและนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานในการเรียนรู้ระบบ วัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติงานไปตามวิธีการที่ทำต่อเนื่องกันมา และเป็นวิธีการที่ง่ายต่อผู้ฝึกสอน (Mentor) และผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากการปฏิบัติในรูปแบบเดิม ๆ ทักษะระบบ

การฝึกสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring Skill) ที่สำคัญที่ผู้ฝึกสอนงาน นิยมปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามคำสั่ง สามารถกระทำได้ ได้แก่

- ผู้ฝึกสอนงาน กำหนดขั้นตอน วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้ฝึกสอนงานบอกปัญหา รวมทั้งวิธีการแก้ไขให้ผู้ปฏิบัติงาน
- ผู้ฝึกสอนงานกำหนดระยะเวลา และข้อเสนอแนะ รวมทั้งแก้ไข

สิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานพึงกระทำ

ข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

จากการที่ได้ไปศึกษาระบบการฝึกสอนงานของภาครัฐบาล และ ภาคเอกชน และผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญในเรื่องการ ฝึกสอนงาน พบว่า ในประเทศสาธารณรัฐไอร์แลนด์ มีความแตกต่างกับ ระบบการฝึกสอนงานในประเทศไทย ดังนี้

การฝึกสอนงานผู้ปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่การฝึกสอนงาน โดยวิธีการโค้ช (Coaching) ซึ่งผู้ฝึกสอนจะพยายามสอบถาม กระตุ้นให้ ผู้ปฏิบัติงานพยายามคิด ริเริ่ม แก้ไข กระบวนการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง ผู้ฝึกสอนมักจะใช้คำถามในการสอนงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความคิด และความพยายามในการหาคำตอบ ซึ่งวิธีการทำงานนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความตั้งใจ และสมัครใจ อีกทั้งยังได้ข้อเสนอแนะ แนวคิดใหม่ ๆ มาเพิ่มเป็นทางเลือก ซึ่งสำหรับ ประเทศไทย การฝึกสอนงานที่ถูกสอนกันอย่างแพร่หลายที่ถูกเรียกว่า การโค้ช และการสอนงานนั้น มักมีการเข้าใจผิดว่าวิธีการทั้ง 2 นั้นมี ลักษณะคล้ายกัน กล่าวคือการสอนงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามวิธีต่าง ๆ ที่เสนอแนะ ขั้นตอนและปัญหาข้อผิดพลาดที่พบจะถูกแก้ไข และแนะนำ

โดยผู้ฝึกสอน ซึ่งหากผู้ฝึกสอนงานทราบถึงข้อแตกต่างของวิธีการสอนงานดังกล่าว และนำมาประยุกต์ใช้ในแต่ละโอกาสอย่างเหมาะสม จะก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการทำงานของระบบราชการไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ในประเทศที่กำลังพัฒนา ปัญหาในการฝึกสอนงานมีหลายด้าน ผู้สอนงานทุกคนอาจจะไม่ใช่ผู้สอนงานที่ดี บางคนทำงานเก่งแต่ไม่สามารถถ่ายทอด หรือสอนงานผู้ปฏิบัติงานได้ หรือในบางโอกาสผู้ฝึกสอนงานไม่ต้องการส่งต่อความรู้ที่มีในตัวเองให้กับบุคคลอื่น นอกจากนั้นยังมีปัญหาลำคัญคือ ความรู้และทักษะในการทำงานที่ผู้บังคับบัญชามีอยู่อาจจะล้าสมัยไปแล้ว เพราะระบบการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ฝึกสอนงานที่มีอายุมากและทำงานมานานอาจจะไม่เข้าใจถึงระบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการสอนงานโดยวิธีพี่เลี้ยงจึงไม่อาจทำได้เหมือนในอดีต การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ทั้งจากประสบการณ์ของผู้ฝึกสอน และการนำเอาความคิดของผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ จึงเป็นวิธีการที่เหมาะสม ที่จะช่วยให้การถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งผลให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์กรดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้รับการสอนงานนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เกิดความรู้ใหม่ ๆ และเตรียมพร้อมที่จะเป็นผู้สอนงานให้แก่ผู้รับการสอนงานในโอกาสต่อไปได้เป็นอย่างดี

ในระบบราชการไทยหากผู้ฝึกสอนงาน หรือผู้บังคับบัญชายึดหลักการสอนงานโดยวิธีการโค้ช (Coaching) และการฝึกสอนงานระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) อย่างถูกต้องและเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ก็จะมี

ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ทั้งความรู้ ประสบการณ์ ที่ปรึกษา ได้พัฒนาตนเอง รวมทั้งมีทักษะการทำงานที่ดีขึ้น และผลสุดท้ายก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรักองค์กร เนื่องจาก ได้รับความช่วยเหลือ การสอนงาน การสนับสนุน ทั้งการมีความรู้สึกไว้วางใจ และเป็นมิตรกับผู้ฝึกสอน หรือผู้บังคับบัญชา ตลอดจนหากมีข้อผิดพลาด ถือว่าเป็นข้อผิดพลาดร่วมกัน ช่วยแก้ปัญหา จะทำให้เกิดการพัฒนาในระบบราชการไทยอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนต่อไป

การพัฒนาภาวะผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

อรพร ฅมยา

เศรษฐกรชำนาญการพิเศษ
สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ

การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เป็นหนึ่งในยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศไทยในการเตรียมพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรทุกช่วงวัยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยรัฐบาลมุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพคนให้มีความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า ซึ่งจากการเข้ารับฝึกอบรมทุนฝึกอบรมผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (Advanced Public Management and Leadership) ที่ Institute of Public Administration (IPA) ดิฉันมีความสนใจเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำและการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญและการประยุกต์ใช้ในหน่วยงานได้ดังนี้

การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับตนเอง : Emotional Intelligence และ Critical Thinking

การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ในภาพกว้างผู้นำที่ดีควรมีวิสัยทัศน์ สามารถควบคุมอารมณ์และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ ในงานวิจัยหลายชิ้นพบว่าระดับความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence/Emotional Quotient) เป็น

ปัจจัยในการวัดความสำเร็จที่ดีกว่าความฉลาดทางสติปัญญา (Cognitive Intelligence/ Intelligence Quotient) และเป็นปัจจัยที่เพิ่มขึ้นตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล¹ เช่น ผู้บริหารที่มี EQ สูงจะประสบความสำเร็จถึงร้อยละ 74² นอกจากนี้ EQ มีส่วนสำคัญต่อผลิตภาพงานที่เพิ่มขึ้น โดย 1/3 มาจากทักษะเฉพาะด้านและ IQ ในขณะที่ 2/3 ของงานที่สำเร็จอย่างมีคุณภาพมาจาก EQ ที่เหมาะสม³ ปัจจุบันมีการทดสอบ EQ ในการคัดเลือกคนมากขึ้น เช่น การเข้าทำงาน การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

EQ ประกอบด้วย การวัดความสามารถใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การรับรู้ตนเอง (Self - Perception) คือ การเข้าใจจุดแข็ง - จุดอ่อนของตนเอง การตั้งใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น และการเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล 2) การแสดงความรู้สึกของตนเอง (Self - Expression) คือ การแสดงอารมณ์ การมีความตั้งใจแน่วแน่ และความคิดที่เป็นอิสระต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง 3) การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Interpersonal) ประกอบด้วย การใส่ใจความรู้สึกของผู้อื่น และการมีความรับผิดชอบต่อสังคม 4) การตัดสินใจ (Decision Making) ได้แก่ การแก้ปัญหา การหาข้อเท็จจริง และการควบคุมแรงกระตุ้น และ 5) การจัดการความเครียด (Stress Management) ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น การอดทนต่อ

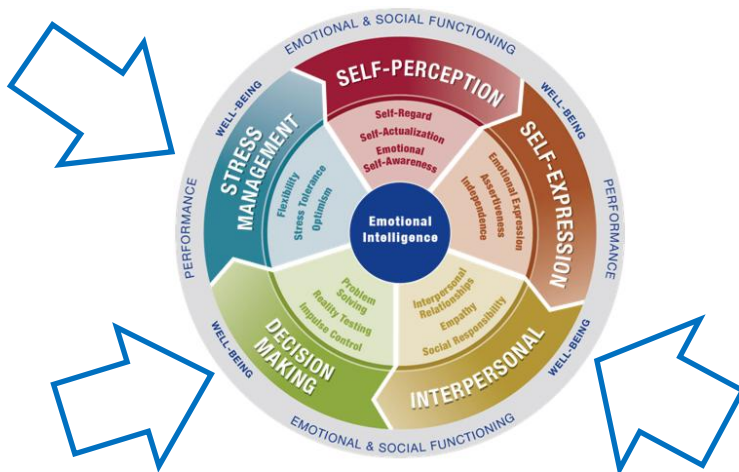
¹ Hill Bawn, “Key Points about Emotional Intelligence” (Stradbally, Co. Laois), p. 1.

² Joshua Freedman & Todd Everett, T, “EQ at the Heart of Performance”, The Business Case for Emotional Intelligence (www.6seconds.org), (2004),

³ Cary Cherniss, “The Business Case for Emotional Intelligence”, Prepared for the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (www.eiconsortium.org), (2014), p. 2.

ความเครียด และการมองโลกในแง่ดี ผลลัพธ์จากการวัดความสามารถใน 5 ด้านจะสะท้อนถึงระดับคุณภาพชีวิต หรือความสุขของผู้รับการประเมิน โดยสรุป EQ จึงหมายถึง แบบทดสอบที่ใช้วัดทักษะด้านอารมณ์และสังคม ที่เราใช้เพื่อการเข้าใจและแสดงออกถึงความเป็นตัวตน พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม โดยมีการพิจารณาใช้ข้อมูลให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ การรับมือกับความท้าทาย เพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพชีวิตที่ดี ในภาพรวมตามรูปที่ 1

รูปที่ 1 : องค์ประกอบของ EQ



Copyright © 2011 Multi-Health Systems Inc. All rights reserved.
Based on the Bar-On EQ-i model by Reuven Bar-On, copyright 1997.

ที่มา : EQ-i model (1997)

แม้ว่า EQ ทั้ง 5 องค์ประกอบมีส่วนสำคัญ แต่ใน 2 ส่วนแรกเป็นการทำความเข้าใจและแสดงออกด้านอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสม ในรายงานฉบับนี้จึงจะเน้นทักษะอีก 3 ด้าน โดยเริ่มต้นจากการจัดการความเครียด ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น (Flexibility) การอดทนต่อ

ความเครียด (Stress Tolerance) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism) เนื่องจากเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร โดยผู้บริหารแต่ละคนมีรูปแบบการบริหาร (Style) ที่แตกต่างกัน 4 ลักษณะ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความถนัดที่จะประยุกต์ใช้ในแต่ละสถานการณ์ดังนี้ 1) Static Masculine คือ การสั่งงานอย่างเป็นแบบแผนงานลักษณะนี้จะเน้นการให้ข้อมูลครบถ้วน 2) Dynamic Masculine การทำงานภายใต้การแข่งขัน ผู้นำกำหนดทิศทางการทำงานและเป็นผู้ตัดสินใจ 3) Static Feminine การดูแลเอาใจใส่ ผู้นำเน้นการดูแลเอาใจใส่และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หลีกเลี่ยงการปะทะ 4) Dynamic Feminine การสร้างสรรค์ เน้นการค้นหาแนวคิดใหม่ การปรับเปลี่ยนไปสู่สิ่งใหม่ นอกจากนี้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสัมพันธ์และความเข้าใจที่ดีต่อผู้อื่น (Interpersonal) เพราะจะทำให้ทีมงานเกิดความเชื่อมั่นและทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของทีมได้ โดยความสามารถด้านนี้รวมถึงการเลือกจุดแข็งที่แตกต่างกันระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีความยืดหยุ่นและไม่ตัดสินผู้อื่นจากสไตล์ที่แตกต่างกัน มีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ (Decision Making) โดยสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงในแต่ละสถานการณ์คือ การวินิจฉัยปัญหา (Diagnose the problem) จากนั้นจึงหาแนวทางแก้ไขปัญหา (Action) ที่เหมาะสม

การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) เป็นอีกทักษะในการแก้ไขปัญหาซึ่งสามารถประยุกต์ใช้กับแนวคิด EQ ได้ โดยการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแนวคิดเชิงลบให้เป็นการกระทำเชิงบวก และการโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม ซึ่งส่วนใหญ่ความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันอย่าง

รุนแรงมักมีสาเหตุมาจากเหตุผลที่นำไปสู่อารมณ์จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนอารมณ์และการยึดมั่นตัวตน (Ego) ที่เป็นแนวคิดเชิงลบให้เป็นความเห็นต้องงานชิ้นนั้น ๆ หากสามารถทำได้จะทำให้ได้รับความเห็นต้องงานชิ้นดังกล่าวในแง่มุมที่แตกต่างออกไปและเกิดความคิดสร้างสรรค์ได้ ทั้งนี้เมื่อนำผ่านการวิเคราะห์เหตุผลต่าง ๆ และเข้าใจความเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้ว การเลือกวิธีปฏิบัติที่จะเกิดผลสัมฤทธิ์จะต้องมีการโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นประโยชน์จากวิธีที่ผู้นำตัดสินใจ โดยวิเคราะห์ว่าสิ่งที่รบกวนผู้ฟังคืออะไร ซึ่งคนทั่วไปเลือกที่จะอธิบายสิ่งที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อตนเอง เช่น ชาวบ้านบอกหน่วยงานภาครัฐว่าการไม่สร้างถนนผ่านหน้าบ้านตนจะทำให้เกิดพื้นที่สีเขียวของคนในหมู่บ้าน เป็นต้น แต่ตามทฤษฎีนั้นการโน้มน้าวจะต้องอธิบายให้เห็นข้อเท็จจริง (ไม่ใช่การหลอกลวง) และประโยชน์ที่จะเกิดต่อฝ่ายที่ไม่เห็นด้วย เช่น ชาวบ้านบอกหน่วยงานภาครัฐว่าการลงทุนทางยกระดับหรืออุโมงค์จะสามารถสร้างทางลัดที่ลดการจราจรหนาแน่น และรักษาพื้นที่สีเขียวของคนในหมู่บ้านได้ เป็นต้น

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา : การสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)

ในหลายองค์กรมีความสับสนระหว่างการสอนงาน (Coaching) และการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) โดย Coaching เกิดขึ้นเมื่อผู้นำประเมินว่าผู้ถูกโค้ชสามารถแก้ปัญหาได้ โดยผู้นำจะตั้งคำถามที่กระตุ้นให้ผู้ถูกโค้ชเกิดการคิดวิเคราะห์และนำไปสู่การแก้ปัญหาเองได้ หรือเป็นการช่วยให้ผู้ถูกโค้ชสามารถตระหนักถึงความสามารถของตนเองในการไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ (Unlocking a person potential to maximize their own

performance)⁴ ซึ่งคำถามจะเป็นคำถามเปิดที่ไม่สร้างการชี้นำ (Non - directive form) ส่วน Mentoring เน้นที่การแนะนำ ให้แนวทาง บอกเล่า ประสบการณ์จากผู้ที่มีความรู้เรื่องนั้น ๆ ให้แก่ ผู้มีความรู้ต่ำกว่า เช่น พนักงานใหม่ เป็นต้น และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ให้แก่ผู้ถูกสอน โดยในทางทฤษฎีทั้ง Coaching และ Mentoring เป็นทักษะที่ต้องใช้ควบคู่กัน เช่น การ Mentoring ในช่วงเริ่มต้นและเมื่อเห็นศักยภาพในการพัฒนา ต่อได้ผู้นำจะต้องเปลี่ยนวิธีการเป็น Coaching เพื่อฝึกให้มีการคิดวิเคราะห์ และการแก้ปัญหา

Coaching ที่ดีจะต้องมีลักษณะเป็นผู้ฟังที่ดีและใช้รูปแบบคำถาม หลายลักษณะ เช่น คำถามเกี่ยวกับเป้าหมายชีวิต/งาน คำถามเกี่ยวกับ ความสำเร็จหรืองานที่ทำอยู่ปัจจุบัน แนวทาง/ทางเลือกในการพัฒนาขั้นต่อไป และความตั้งใจในการพัฒนา เช่น ลักษณะงานปัจจุบัน สิ่งที่ตั้งใจจะทำในระยะต่อไป เป้าหมายสำคัญในหน้าที่การงาน การดำเนินงานตาม เป้าหมายดังกล่าวมีแผนการอย่างไร ใครเป็นผู้ช่วยจะเริ่มต้นเมื่อใด เป็นต้น

อย่างไรก็ดี การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเทคนิคดังกล่าวจะต้อง เริ่มต้นจากความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้อง แสดงให้เห็นว่าให้ความสำคัญและคุณค่าต่อการพัฒนาตนเอง ของทีม มีการอธิบายวัตถุประสงค์ในการพัฒนาอย่างชัดเจนว่าจะทำให้เกิด ประโยชน์ร่วมกันของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำไปสู่เป้าหมายของทีม มีการ

⁴ John Whitmore, Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose: The Principles and Practice of Coaching and Leadership, (2003).

ประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอว่าในแต่ละสถานการณ์ควรใช้เทคนิคใด มีใจกว้างและให้ความเป็นธรรมต่อทีมงาน

บทสรุปและข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้กับงาน

การเริ่มต้นพัฒนาภาวะผู้นำควรเริ่มที่ตัวปัจเจกบุคคลซึ่งสอดคล้องกับคำสอนตามหลักพุทธศาสนาที่ให้อำนาจของตนและคิดก่อนพูด ดิฉันมีความเห็นว่า การพัฒนาตนเองนั้นสำคัญควบคู่กับการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน (Teamwork) และผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder) เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำที่ดีควรมีแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องจากโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสถานะตลาดการเงินและประเด็นการเมืองอย่างต่อเนื่อง ผู้ที่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงได้จะเป็นผู้ที่ทำงานได้เกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ การพัฒนาทีมงานเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปด้วยเพราะเป็นการสร้างคนรุ่นใหม่ที่มีคุณภาพและส่งต่อความรู้ให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร โดยส่วนตัวของดิฉันที่ผ่านมาจะใช้เทคนิค Mentoring เป็นหลัก เมื่อผ่านหลักสูตรจาก IPA แล้วเห็นว่า ต่อไปควรนำเทคนิค Coaching มาปรับใช้กับทีมงานด้วยเพื่อกระตุ้นให้เกิดการคิดวิเคราะห์ ประกอบกับทีมงาน ซึ่งเป็นคนในยุค Generation Y (เกิดตั้งแต่ ค.ศ. 1980 - 1995) มักมีลักษณะชอบทำงานที่มีความหมายและมีคุณค่า ต่อองค์กร ชอบงานเป็นทีมและชอบมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น มีทักษะการเรียนรู้สิ่งใหม่ได้ดีแต่ ไม่จดจ่อต่อสิ่งใดนาน ๆ ดังนั้น การพูดคุยกับทีมงานและทำความเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนจะทำให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและ Coaching งานเพื่อพัฒนาบุคลากรแต่ละคนต่อไป

สุดท้ายนี้ ดิฉันเห็นว่า หลักสูตรที่สำนักงาน ก.พ. จัดให้มีประโยชน์ทั้งในเนื้อหาวิชาการและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มาจากหน่วยงานที่ต่างกัน ในการทำงานกลุ่มและการอภิปรายในชั้นเรียนมีการแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ ๆ หลายด้าน นอกจากนี้ การใช้ชีวิตในต่างประเทศ การเรียนรู้วัฒนธรรมต่างถิ่น เช่น การพูดคุยกับผู้สอน และการเยี่ยมชมงาน ทำให้เกิดความเข้าใจในวิธีคิดที่แตกต่างกัน การฝึกอบรมนี้จึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหารระดับต้น หรือชำนาญการพิเศษเป็นอย่างยิ่ง และเป็นการสร้างเครือข่าย (Networking) ของข้าราชการไทยในหลายหน่วยงานด้วย

การจัดการความขัดแย้ง : มุมมองและข้อคิด จากสาธารณรัฐไอร์แลนด์

อรวรรณ ปิ่นประยูร

นักวิทยาศาสตร์ชำนาญการพิเศษ

กรมวิทยาศาสตร์บริการ

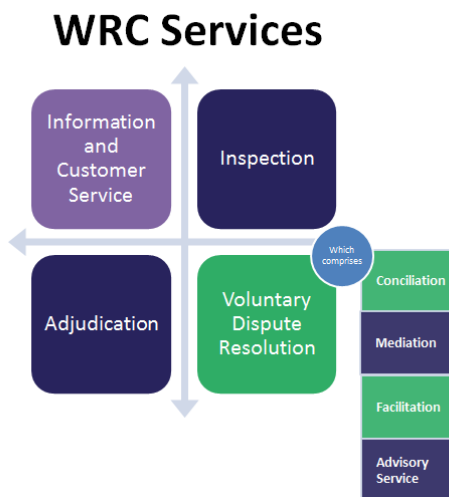
ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้เสมอในการปฏิบัติงาน อาจเกิดขึ้นได้ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร ความขัดแย้งไม่ว่าระดับใด ๆ ส่งผลถึงประสิทธิภาพของงาน และอาจเป็นปัจจัยที่กระทบถึงภาพรวมขององค์กร การจัดการความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ควรให้ความสำคัญ การจัดการที่ดีคือการเปลี่ยนความขัดแย้งไปสู่การกระทำที่เป็นผลดีกับงานและองค์กร หากแต่บางครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ส่งผลลบผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดการที่ดีคือการลดผลกระทบที่เกิดจากความขัดแย้งนั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด บทความนี้จะเล่าถึงมุมมองและความพยายามในการจัดการความขัดแย้งโดยรัฐบาลไอร์แลนด์ การจัดการความขัดแย้งโดยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และข้อเสนอแนะเพื่อนำประยุกต์ใช้กับบริบทของหน่วยงานประเทศไทย

มุมมองและการจัดการความขัดแย้งโดยรัฐบาลไอร์แลนด์

สาธารณรัฐไอร์แลนด์ให้ความสำคัญและสร้างระบบการจัดการความขัดแย้งที่น่าสนใจ โดยรัฐบาลได้จัดตั้งหน่วยงาน Workplace Relations Commission (WRC) เพื่อจัดการปัญหาที่เกิดจากการขัดแย้งในทุกองค์กร

ทั้งที่เกิดจากหน่วยงานของรัฐเองและหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการจ้างงานในประเทศ WRC ถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 จากการควรวรรวมอีก 4 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ The Labour Relations Commission, The Labour Court, National Employment Rights Authority และ Employment Appeals Tribunal โดยมีเจ้าหน้าที่ของรัฐจำนวน 180 คนทั่วประเทศ งานของ WRC ครอบคลุมการแก้ปัญหาข้อพิพาท คำร้องระหว่างเจ้าหน้าที่หรือระหว่างเจ้าหน้าที่กับองค์กร โดย WRC มีการดำเนินงานเพื่อจัดการกับเรื่องที่ได้รับ ดังนี้

รูปที่ 1 บริการของ WRC Ireland เพื่อจัดการความขัดแย้ง



ข้อมูลและการบริการลูกค้า (Information and Customer Service)

เพื่อให้ผู้ใช้เข้าถึงข้อมูลและระบบบริการ WRC เปิดช่องทางให้มีการเข้าถึง เช่นทางโทรศัพท์ เอกสารเผยแพร่ การจัดสัมมนา แต่ช่องทางที่เป็นที่นิยมที่สุด คือผ่านทางเว็บไซต์ของ WRC คือ <http://www.workplacerelations.ie>

การตรวจสอบ (Inspection)

WRC ส่งเจ้าหน้าที่เข้าไปตรวจสอบหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดเพื่อรักษาผลประโยชน์ของผู้ถูกจ้าง

การตัดสินในกระบวนการทางกฎหมาย (Adjudication)

WRC ได้รวมการทำงานจากเดิมต้องผ่าน 4 ขั้นตอน มาเป็นงานขั้นตอนเดียวผ่านระบบ “Adjudication Officer” โดยการรับเรื่องผ่านระบบออนไลน์ และกำหนดกรอบเวลาในแต่ละเรื่องให้ดำเนินการเสร็จภายในเวลา 6 หรือ 12 เดือน

การแก้ไขและหาทางออกของความขัดแย้ง (Voluntary Dispute Resolution)

แบ่งออกเป็น 4 กระบวนการขึ้นอยู่กับความซับซ้อนและความสมัครใจของผู้เกี่ยวข้อง กระบวนการดังกล่าวคือ การประนีประนอม (Conciliation) การไกล่เกลี่ย (Mediation) เป็นคนกลางประสานการเจรจา (Facilitation) และบริการให้คำแนะนำทั้งที่พบพูดคุยกันต่อหน้าหรือทางโทรศัพท์

ผลการดำเนินงานของ WRC นับตั้งแต่การควมรวมองค์กรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากความขัดแย้งได้ดี ทั้งนี้จะเห็นจากสถิติจำนวนคำร้องที่ได้รับกับจำนวนเรื่องที่สามารถจัดการได้ในแต่ละปีที่เพิ่มขึ้น ซึ่ง WRC ให้เหตุผลต่อจำนวนคำร้องที่เพิ่มขึ้นว่าผู้ที่ได้รับผลกระทบที่เกิดจากความ

ขัดแย้งในองค์กรมีความมั่นใจและไว้วางใจให้ WRC จัดการกับความขัดแย้งของบุคคล ความน่าสนใจขององค์กรนี้อยู่ที่ WRC สามารถจัดการกับกรณีพิพาท และนำมาซึ่งข้อตกลงที่เป็นที่ยอมรับได้ของทุกฝ่ายทั้ง ๆ จะไม่มีอำนาจทางกฎหมายโดยตรงในการบังคับหน่วยงานหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ปัจจุบัน WRC เป็นหน่วยงานแรกที่ใช้แรงงานจะนึกถึงเมื่อเกิดความขัดแย้งที่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยตนเองหรือภายในองค์กร

การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และ Adaptive Leadership

ในทางทฤษฎี ความขัดแย้งเป็นเรื่องปกติของกลุ่มสังคมซึ่งมีทั้งข้อดีและข้อเสีย เช่น ทำให้กลุ่มมีแนวคิดที่แตกต่างจากความคิดส่วนบุคคลและนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้ แต่ความขัดแย้งอาจนำไปสู่การทะเลาะเบาะแว้งได้ในกรณีที่มีการถกเถียงและใช้อารมณ์ ดังนั้น การจัดการความขัดแย้งด้วยวิธีคิดแบบ Critical Thinking และ Adaptive Leadership เป็นการจัดการความขัดแย้งโดยมีจุดเริ่มต้นที่การจัดการความความคิดของตนเอง ทำความเข้าใจกับสถานการณ์และความต้องการของผู้อื่น และการหาจุดร่วมว่า ปัจจัยที่ทำให้ฝ่ายตรงข้ามกังวล หรือเป็นประโยชน์ต่อเขาคืออะไรและมุ่งแก้ไขจุดนั้น โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เน้นการได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย (Win-win Situation) หรือ แสวงหาจุดที่ทั้ง 2 ฝ่ายรับได้และยินยอมปรับเปลี่ยน แนวคิดนี้อธิบายว่า เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้น 2 ฝ่ายมักจะนึกถึงสถานการณ์ที่เลวร้ายและความเป็นไปได้ที่จะเกิด (Negative Thinking) สิ่งที่ต้องทำ คือ การเปลี่ยนความคิดในเชิงลบเป็นการกระทำในเชิงบวก (Change Negative Thinking to Positive Action) หลักการ

สำคัญ 6 ประการของ Adaptive Leadership ที่ใช้ร่วมกับ Critical Thinking มีดังนี้

1. Balcony and Dancefloor

หลักการนี้ใช้วัฒนธรรมของชาวตะวันตกที่นิยมการเต้นรำในห้องโถงใหญ่ที่มีระเบียง (Balcony) ที่สามารถมองเห็นโถงเต้นรำ (Dance floor) การแก้ปัญหาหรือจัดการความขัดแย้ง ต้องเริ่มจากการตรวจสอบและวิเคราะห์ระบบจากการมองภาพกว้าง จึงจะพบจุดที่ต้องทำการแก้ไข หลักการนี้คล้ายกับการทำงานในลักษณะ Think global – Act local ที่หลายคนอาจจะคุ้นเคยมากกว่า

2. Individual and System

เป็นการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยเริ่มที่ตนเอง หรือองค์ประกอบย่อย ๆ แล้ววิเคราะห์ทั้งระบบ

3. Technical and Adaptive Challenges

หลักการนี้อธิบายว่าต้องแก้ปัญหาโดยใช้เครื่องมือที่ถูกต้องบ่อยครั้งที่ Adaptive Challenges ต้องการการจัดการด้วยเครื่องมือหลายอย่างประกอบกันเพื่อปรับให้เข้ากับปัญหา

4. Leadership and Authority

การแก้ปัญหาและข้อขัดแย้งต้องการทั้งภาวะผู้นำและอำนาจสั่งการ การแก้ปัญหาจะสามารถคล่องตัวได้ดีและราบรื่น ถ้าผู้มีอำนาจสั่งการมีภาวะผู้นำที่ดี ยิ่งไปกว่านั้นหากผู้ที่อยู่ในวงขัดแย้งใช้การคิดแบบ Adaptive Leadership ความขัดแย้งจะส่งผลสู่การกระทำในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าด้านลบ

5. Loss Avoidance versus Adaptation

การปรับเพื่อหลีกเลี่ยงการสูญเสีย

6. Will and Skill

สิ่งสำคัญที่สุดในจัดการกับความขัดแย้งคือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการแก้ปัญหาและหาทางออก ความต้องการและมุ่งมั่น (will) ในทางบวก ประกอบกับทักษะ (skill) ที่ฝึกฝนมาเพื่อจัดการต่อความขัดแย้งย่อมส่งผลดีในที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อนำประยุกต์ใช้กับบริบทของหน่วยงานประเทศไทย

ในกรณีของประเทศไทย ด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างจากสาธารณรัฐไอร์แลนด์และชาติตะวันตก การแก้ไขปัญหาขัดแย้งที่เกิดจากการทำงาน โดยใช้อำนาจลักษณะเดียวกับ WRC อาจเห็นผลได้ยาก การจัดการความขัดแย้งจึงต้องเริ่มจากส่วนเล็ก ๆ คือการปรับแนวคิดเพื่อแก้ปัญหาโดยใช้ Critical Thinking และ Adaptive Leadership เพื่อลดทอนความรุนแรงของปัญหา โดยเฉพาะในทีมงานของแต่ละบุคคล หัวหน้างาน ผู้ร่วมทีม ตลอดจน พี่เลี้ยง (Mentor) ควรมีส่วนในการสร้างบรรยากาศการทำงาน ความเอื้อเฟื้อและความมีน้ำใจในการทำงาน ซึ่งเป็นจุดเด่นของสังคมไทย ให้แก่รุ่นน้องและผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดีจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีได้ เมื่อเกิดความไม่ลงรอยกัน ควรมีการปรึกษาและแก้ไขทันทีเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดเป็นปัญหาใหญ่ในอนาคต ซึ่งดิฉันเชื่อมั่นว่าจะสามารถนำแนวคิดที่เรียนไปประยุกต์ใช้ในที่ทำงานได้



www.ocsc.go.th



ผู้ผลิตและจัดพิมพ์ สำนักงาน ก.พ.

47/11 ถนนติวานนท์

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1736