

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อรองรับประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาประเด็นยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ในแต่ละด้าน (2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์กับประเด็นยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (4) ศึกษาสมการพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์กับประเด็นยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 (5) ศึกษาปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และ (6) ศึกษาแนวทางการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มากำหนดไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานเขียนทางวิชาการ บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประชาคมอาเซียน (ASEAN)
2. องค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1
3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
4. การกำหนดยุทธศาสตร์
5. องค์การแห่งการเรียนรู้
6. เครือข่าย
7. ภาวะผู้นำ
8. สมรรถนะของพนักงาน
9. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประชาคมอาเซียน (ASEAN)¹

1. กล่าวนำ

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน (Association of South East Asian Nations : ASEAN) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) ปัจจุบันมีสมาชิก รวมทั้งหมด 10 ประเทศ (กรมประชาสัมพันธ์, 2554, หน้า 6-7) ประกอบด้วย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย ประเทศมาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ ราชอาณาจักรไทย บรูไน ดารุสซาลาม สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สหภาพพม่า และราชอาณาจักรกัมพูชา ซึ่งการรวมตัวกันจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีระหว่างประเทศในทุกด้าน รวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อภูมิภาค เช่น ภาวะโลกร้อน การก่อการร้าย ดังนั้น การเป็นประชาคมอาเซียนจึงเป็นการทำให้ประเทศสมาชิกมีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดี มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ปลอดภัย และสามารถทำมาค้าขายได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การจัดตั้งประชาคมอาเซียนมีวัตถุประสงค์สำคัญ 7 ประการคือ (1) ส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการบริหาร (2) ส่งเสริมสันติภาพ และความมั่นคงส่วนภูมิภาค (3) เสริมสร้างความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจ พัฒนาการทาง วัฒนธรรมในภูมิภาค (4) ส่งเสริมให้ประชาชนในอาเซียนมีความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดี (5) ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบของการฝึกอบรมและการวิจัย และส่งเสริมการศึกษา ด้านเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (6) เพิ่มประสิทธิภาพของการเกษตรและอุตสาหกรรม การขยาย การค้า ตลอดจนการปรับปรุงการขนส่งและการคมนาคมและ (7) เสริมสร้างความร่วมมืออาเซียน กับประเทศภายนอกองค์การความร่วมมือแห่งภูมิภาคอื่นๆ และองค์การระหว่างประเทศ

¹ รายละเอียดเกี่ยวกับการกำเนิดของประชาคมอาเซียน โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กรอาเซียน วัตถุประสงค์การจัดตั้งประชาคมอาเซียน และกฎบัตรอาเซียน อ่านได้ในภาคผนวก

2. แนวนโยบายความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิก



ภาพประกอบที่ 2 กรอบความร่วมมือเพื่อพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน (กรมอาเซียน, 2555, ออนไลน์)

ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วยความร่วมมือ 3 ด้าน เปรียบเสมือนเสาหลัก 3 เสาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ดังนี้

2.1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political - Security Community) เป็นกลไกสืบเนื่องจาก Bali Concord II โดยมีการพยายามที่จะหาจุดยืนร่วมกันในหลายเรื่องเพื่อสร้างฐานที่มั่นคงสำหรับสันติภาพ และเสถียรภาพในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (กรมอาเซียน, 2554, หน้า 30) ทั้งนี้ การจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน มีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำแผนงาน 3 ประการ ดังนี้

2.1.1 ประชาคมที่มีกติกาและมีการพัฒนาค่านิยมและบรรทัดฐานร่วมกัน (A rules-Based Community of Shared Values and Norms) ซึ่งมี 2 หลักการที่ต้องยึดมั่นควบคู่กันไปซึ่งกันและกันกล่าวคือ (1) การไม่แทรกแซงกิจการภายใน และ (2) การส่งเสริมค่านิยมของประชาคม

2.1.2 ประชาคมที่ทำให้ภูมิภาคมีความเป็นเอกภาพ มีความสงบสุข มีความแข็งแกร่ง พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงที่ครอบคลุมในทุกมิติ (A cohesive, Peaceful and Resilient Region with Shared Responsibility for Comprehensive Security) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะส่งเสริมให้อาเซียนพึ่งพาอาศัยกลไกของตนมากขึ้นในการแก้ไขปัญหาและความท้าทายต่างๆ ในภูมิภาค

2.1.3 ประชาคมที่ทำให้เป็นภูมิภาคที่มีพลวัต และมองไปยังโลกภายนอกที่มีการรวมตัวและลักษณะพึ่งพาซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น (A Dynamic and Outward Looking Region in an Increasingly Integrated and Interdependent World) ซึ่งสะท้อนถึงการที่อาเซียนยอมรับว่าไม่ควรมุ่งเพียงเรื่องภายใน แต่เน้นการสร้างหุ้นส่วนกับโลกภายนอกให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

นอกจากนี้ยังพบว่าประเด็นที่มีความสำคัญของไทยในการสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคง คือ (1) การส่งเสริมค่านิยมของประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล และหลักการนิติธรรมในอาเซียน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง (2) การส่งเสริมความร่วมมือกับภาคประชาสังคมในงานของประชาคมการเมืองและความมั่นคง โดยใช้หัวข้อการหารือเป็นตัวตั้งในการเชิญองค์การที่มีใช้ของรัฐบาล ในการแก้ไขปัญหา Non-Traditional Threats เช่น เรื่องการบริหารจัดการภัยพิบัติ อาชญากรรมข้ามชาติ เช่น การค้ายาเสพติดและการค้ามนุษย์ เป็นต้น และมุ่งดำเนินการกิจทางมนุษยธรรมมากกว่าด้านการเมือง (3) การส่งเสริมให้มีความโปร่งใสมากขึ้นระหว่างฝ่ายกลาโหมอาเซียน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลเรื่อง Arms Modernization และการส่งผู้สังเกตการณ์ในการซ้อมรบ ควรมีความร่วมมือกันให้มากยิ่งขึ้นในเรื่องการบริหารจัดการภัยพิบัติและการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ และ (4) การส่งเสริมความร่วมมือของอาเซียนในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เช่น เรื่องของการปฏิบัติการรักษาสันติภาพ การบริหารจัดการภัยพิบัติ โดยเฉพาะการจัดทำระบบและยุทธศาสตร์บูรณาการ โดยประสานการทำงานของฝ่ายพลเรือน ฝ่ายกลาโหมอาเซียน และสำนักเลขาธิการอาเซียน และการส่งเสริมความมั่นคงทางทะเลและการปราบปรามโจรสลัด

สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 8-10) ได้จัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 โดยมีแนวทางสำคัญคือ (1) ประชาคมที่มีกฎเกณฑ์ บรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน เพื่อสร้างความร่วมมือด้านการพัฒนาทางการเมือง การสร้างและแบ่งปัน กฎเกณฑ์ร่วม และป้องกันความขัดแย้งและมาตรการการสร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจ โดยการ (1.1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่ระบบประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล และนิติธรรม และ (1.2) ส่งเสริมความเท่าเทียมด้านสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน (2) ภูมิภาคมีความเป็นเอกภาพ สงบสุข และมีความแข็งแกร่ง เพื่อสร้างความพร้อมทั้งมีความรับผิดชอบร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาความมั่นคงที่ครอบคลุมทุกมิติ โดยการ (2.1) การสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคงที่มีความเป็นเอกภาพ สงบสุข และแข็งแกร่ง ผ่านทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม และ (2.2) ป้องกันความขัดแย้ง สร้างควมไว้เนื้อเชื่อใจ การทูตเชิงป้องกัน และ (3) ภูมิภาคที่มีพลวัตและมองไปยังโลกภายนอก เพื่อส่งเสริมและรักษาความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรและเป็นประโยชน์กับประเทศภายนอก โดยการ (3.1) ดำเนินบทบาทที่สำคัญในเวทีระดับโลก (3.2) การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลางอาเซียนในความร่วมมือระดับภูมิภาค และการสร้างประชาคม (3.3) ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เพิ่มพูนกับประเทศภายนอก และ

(3.4) เสริมสร้างการปรึกษาหารือและความร่วมมือในประเด็นพหุภาคีที่เป็นความกังวลร่วมกัน ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการตามพันธกรณีในแผนพิมพ์เขียวประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน โดยกระทรวงการต่างประเทศในฐานะหน่วยงานหลัก ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.2 ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community) เป็นการส่งเสริมให้อาเซียนมีความสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นได้เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์และแนวโน้มการจัดทำข้อตกลงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งการแข่งขันเพื่อดึงเงินลงทุนโดยตรง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะถ่ายโอนไปสู่ประเทศอื่นนอกภูมิภาคอาเซียน เหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้อาเซียนต้องเร่งรัดการรวมกลุ่มภายในเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555, หน้า 33-34) ทั้งนี้ การจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำแผนงาน 4 ประการ ดังนี้

2.2.1 มุ่งให้เกิดการไหลเวียนอย่างเสรีของ สินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน การพัฒนาทางเศรษฐกิจ และการลดปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำทางสังคมภายในปี พ.ศ. 2558 การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาคให้มีการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ

2.2.2 ทำให้อาเซียนเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (Single Market and Production Base) โดยจะมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานมีฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น

2.2.3 ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศสมาชิกใหม่ของอาเซียนเพื่อลดช่องว่าง การพัฒนา และช่วยให้ประเทศเหล่านี้เข้าร่วมกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจของอาเซียน การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าทีร่วมกันอย่างชัดเจน และ

2.2.4 ส่งเสริมความร่วมมือในนโยบายการเงินและเศรษฐกิจมหภาคการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน โดยให้ความสำคัญกับ ประเด็นนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น นโยบายการแข่งขัน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 8-10) ได้จัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 โดยมีแนวทางสำคัญคือ (1) การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว เป็นการเคลื่อนย้ายที่เสรีของสินค้า บริการ การลงทุน เงินทุน แรงงาน มีฝีมือ รวมทั้งการรวมกลุ่มใน 12 สาขาสำคัญ ความร่วมมือด้านอาหาร เกษตร และป่าไม้ โดยการ (1.1) เปิดเสรีการค้า โดยการยกเลิกภาษี การรวมกลุ่มทางศุลกากร

ASW/NSW (1.2) เปิดเสรีค้าบริการ เช่น ลดข้อจำกัดการค้าบริการ บริการด้านการเงิน (1.3) เปิดเสรีด้านการลงทุน โดยทำความตกลงเขตการลงทุนอาเซียนเต็มรูปแบบ และ (1.4) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือ ด้วยการอำนวยความสะดวกและความร่วมมือในการพัฒนา/ยกระดับฝีมือแรงงาน (2) การไปสู่ภูมิภาคที่มีความสามารถในการแข่งขัน เป็นการส่งเสริมนโยบายการแข่งขันในด้านต่างๆ โดยการ (2.1) การคุ้มครองผู้บริโภค (2.2) สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา (2.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (2.4) ภาษีอากร ในกรณีภาษีซ้อน และ (2.5) พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (3) การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเท่าเทียม เป็นการพัฒนา SMEs ความริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน และ (4) การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เพื่อการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกับเศรษฐกิจภายนอก การมีส่วนร่วมในเครือข่ายอุปทานโลก ทั้งนี้ แผนปฏิบัติการตามพันธกรณีในแผนพิมพ์เขียวประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยกระทรวงพาณิชย์ในฐานะหน่วยงานหลัก ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community) โดยอาเซียนมุ่งหวังประโยชน์จากการรวมตัวกันเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนให้ประชาชนแต่ละประเทศอาเซียนอยู่ร่วมกันภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทร มีสวัสดิการทางสังคมที่ดี มีความมั่นคงทางสังคม มีความอยู่ดีกินดี ปราศจากโรคภัยไข้เจ็บ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี และมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันโดยเน้นการส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจระหว่างประเทศสมาชิกในด้านความเชื่อมโยงทางประวัติศาสตร์ มรดกทางวัฒนธรรมและอัตลักษณ์ระดับภูมิภาคร่วมกัน ทั้งนี้ การเสริมสร้างรากฐานและความเชื่อมโยงระหว่างกันที่แข็งแกร่งนำไปสู่ความเข้าใจของการเป็นเพื่อนบ้านที่ดี การรู้เขารู้เรา และมีความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิกภายใต้สังคมที่เอื้ออาทร

การจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community Blueprint) มีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดทำแผนงาน 6 ประการ ดังนี้

- 2.3.1 การพัฒนามนุษย์ (Human Development)
- 2.3.2 การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม (Social Welfare and Protection)
- 2.3.3 สิทธิและความยุติธรรมทางสังคม (Social Justice and Rights)
- 2.3.4 ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)
- 2.3.5 การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน (Building an ASEAN Identity) และ
- 2.3.6 การลดช่องว่างทางการพัฒนา (Narrowing the Development Gap)

สำหรับประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 8-10) ได้จัดทำแนวทางการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 โดยมีแนวทางสำคัญคือ (1) การพัฒนามนุษย์ เช่น การศึกษา HRD Employment ICT, Applied S&T,

Gender-Youth-Elderly-Disability, และพัฒนาระบบราชการ โดยการ (1.1) ให้ประชาชนเข้าถึงโอกาสอย่างเที่ยงธรรมในการพัฒนามนุษย์ (1.2) การลงทุนในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต (1.3) การฝึกอบรมและการเริ่มสร้างขีดความสามารถ และ (1.4) การใช้ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์ เชิงประยุกต์และเทคโนโลยี ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม (2) การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม เช่น การขจัดความยากจน คุณภาพอาหาร สุขภาพ โรคติดต่อ ยาเสพติด และภัยพิบัติ การลดความยากจนเพื่อความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยการ (2.1) แก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำในด้านเศรษฐกิจและสังคม และ (2.2) การคุ้มครองและสวัสดิการสังคม การสร้างสภาพแวดล้อมที่มั่นคง ปลอดภัยและปลอดยาเสพติด (3) ความยุติธรรมและสิทธิอย่างเท่าเทียม สิทธิและสวัสดิการสำหรับกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มที่อ่อนแอ เช่น สตรี เด็ก ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และแรงงานโยกย้ายถิ่นฐาน และ (4) ความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาและบริหารทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน โดยการปรับปรุงคุณภาพสิ่งแวดล้อม เช่น คุณภาพน้ำและอากาศทั้งนี้ แผนปฏิบัติการตามพันธกรณีในแผนพิมพ์เขียวประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน โดยกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ในฐานะหน่วยงานหลัก ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ทิศทางในอนาคตของอาเซียน

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 (ค.ศ. 1997) ผู้นำของประเทศสมาชิกอาเซียนได้รับรองเอกสาร “วิสัยทัศน์อาเซียน 2020” (ASEAN Vision 2020) ที่กำหนดเป้าหมายว่า ภายในปี พ.ศ. 2558 อาเซียนจะเป็น (1) วงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) (2) หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) (3) มุ่งปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอก (An Outward-Looking ASEAN) และ (4) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) ทั้งนี้ อาเซียนมิได้จัดทำกรอบการดำเนินการเพื่อพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียนประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 3 ด้าน ดังภาพ



ภาพประกอบที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเชื่อมโยงระหว่างกันของประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, หน้า 66)

3.1 การเชื่อมโยงด้านกายภาพ เป็นการเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานให้เพิ่มพูนขึ้นโดยต้องอาศัยโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ดีขึ้น และมีการเชื่อมต่อกันอย่างกว้างขวางมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จำเป็นต่อการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการที่คล่องตัวภายในภูมิภาค และการส่งออกไปยังภูมิภาคอื่นๆ นอกจากนี้โครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน ซึ่งรวมถึงการเชื่อมโยงในภูมิภาคและอนุภูมิภาคที่ได้ช่วยให้มีพลังงานที่สม่ำเสมอและมีต้นทุนที่สมเหตุสมผลในอาเซียน ถือว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพการผลิตความน่าเชื่อถือ และความมั่นคงทางพลังงานในภูมิภาค

3.2 การเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบ เป็นการพัฒนาความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบในภูมิภาคอาเซียนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเชื่อมโยงระหว่างกันทางโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้นด้วยการลดอุปสรรคทางการค้าจะทำให้ขนส่งสินค้าและบริการได้มากขึ้น การพัฒนาระบบขนส่งและการอำนวยความสะดวกทางการค้าจะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการขนย้ายสินค้าและบริการ และทำให้ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาความเชื่อมโยงทางกายภาพ และความเชื่อมต่อกันทางด้านเศรษฐกิจจากการลงทุนที่สูงขึ้น ความเชื่อมโยงนี้จะช่วยลดอุปสรรคด้านนโยบาย และสถาบันที่ขัดขวางการขนย้ายสินค้า บริการ และทรัพยากรภายในภูมิภาค ยิ่งไปกว่านั้นกฎระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอน หลักปฏิบัติ และมาตรฐานในประเทศสมาชิกอาเซียนที่ดีขึ้น รวมไปถึง การพัฒนาสถาบันและสมรรถภาพของโครงสร้างพื้นฐานเพื่ออำนวยความสะดวกและบริการทางการค้า เช่น ความตกลงว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่ง และระบบการอำนวยความสะดวก

สะดวกทางศุลกากร ณ จุดเดียวของแต่ละประเทศ ทั้งนี้เพื่อให้การเคลื่อนย้ายสินค้าบริการและทรัพยากรในภูมิภาคอาเซียนเป็นไปโดยสะดวก

3.3 การเชื่อมโยงระหว่างกันของประชาชน เป็นการประสานกันทางสังคม และวัฒนธรรมที่ช่วยในการส่งเสริมและเป็นหลักให้กับข้อริเริ่มทั้งหลายในการก้าวไปสู่ความเชื่อมโยงทางกายภาพที่กว้างขวางขึ้น รวมทั้งการปฏิรูปกฎระเบียบและสถาบัน ที่จำเป็นเพื่อนำไปสู่ความเชื่อมโยงทางสถาบันในภูมิภาคอาเซียน อาเซียนประกอบด้วยพื้นที่ที่กว้างกว่า 4.43 ล้านตารางกิโลเมตร และมีประชากรจำนวนประมาณ 590 ล้านคน จึงเป็นหนึ่งในแหล่งมรดกทางวัฒนธรรมที่หลากหลายที่สุดในโลก ในขณะที่เดียวกันความรู้สึกของความเป็นประชาคมและความเชื่อมโยงกันก็ได้เริ่มมีมากขึ้นเรื่อยๆ ในอาเซียนโดยที่ผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันให้สร้างประชาคมอาเซียนภายในปี พ.ศ. 2558 ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่อาเซียนในฐานะภูมิภาคโดยรวม ที่จะต้องสร้างความเข้มแข็งจากความเป็นหนึ่งเดียวกันแม้จะมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพื่อจัดการกับความท้าทายต่างๆ พร้อมไปกับการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการทาง โลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

โดยยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้านจะได้รับการสนับสนุนโดยกลไกทางการเงินและสถาบันที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ผลลัพธ์สุดท้ายคือ โครงการขยายการผลิตและการกระจายสินค้าในภูมิภาคอาเซียนที่มีความลึกยิ่งขึ้น (ในเชิงห่วงโซ่ของคุณค่า) กว้างยิ่งขึ้น (โดยมีสินค้าและประเทศหรือพื้นที่ในภูมิภาคที่มีส่วนร่วมในโครงการมากขึ้น) และเชื่อมโยงเข้ากับโครงการผลิตและการกระจายสินค้าของโลกและเอเชียตะวันออกและของโลกมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาเซียนได้จัดทำแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียน โดยเล็งเห็นว่าความเชื่อมโยงของอาเซียนผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพที่เพิ่มพูน (ความเชื่อมโยงด้าน โครงสร้างพื้นฐาน) การจัดระบบทางสถาบันอย่างมีประสิทธิภาพ (ความเชื่อมโยงด้านกฎระเบียบ) และการเพิ่มอำนาจให้ประชาชน (ความเชื่อมโยงด้านประชาชน) จะต้องอาศัยทั้งการพัฒนายุทธศาสตร์และสถาบันใหม่ๆ และการลงทุนในการดำเนินการตาม โครงการต่างๆ ที่มีอยู่แล้วและจะมีขึ้นอีกในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพเป้าหมายของความเชื่อมโยงระหว่างกันภายในอาเซียนที่เพิ่มพูนคือ (1) เพื่อเพิ่มพูนการรวมตัวและความร่วมมือของอาเซียน (2) เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการแข่งขันในระดับโลกของอาเซียน โดยการมีเครือข่ายการผลิตของภูมิภาคที่เข้มแข็ง (3) เพื่อทำให้สภาพความเป็นอยู่และวิถีชีวิตของประชากรอาเซียนดีขึ้น (4) เพื่อปรับปรุงกฎระเบียบและธรรมาภิบาลของอาเซียน (5) เพื่อส่งเสริมการเชื่อมต่อกับศูนย์กลางทางเศรษฐกิจให้มากขึ้นทั้งในภูมิภาคอาเซียนและภายในชาติสมาชิก รวมถึงการลดช่องว่างของการพัฒนา (6) เพื่อส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น (7) เพื่อเพิ่มพูนความพยายามในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืน และ (8) เพื่อจะสามารถจัดการกับผลกระทบในทางลบที่จะเกิดมาจากการเชื่อมโยง

4. ผลกระทบต่อสังคมไทยเมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

4.1 ผลกระทบเชิงบวก

สำนักงาน ก.พ. (2555, หน้า 16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่ไทยจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนคือ การได้เปรียบด้านดุลการค้า โดยในปัจจุบันประชาคมอาเซียนถือเป็นคู่ค้าอันดับหนึ่งของไทย โดยไทยเป็นฝ่ายได้ดุลมาตลอด ซึ่งการรวมตัวกันทางด้านเศรษฐกิจ จะช่วยขยายความร่วมมือเพื่อเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐาน ช่วยเพิ่มโอกาสทางการค้าและการลงทุนโดยขยายตลาดให้กับสินค้าไทยจากประชาชนไทย 60 ล้านคนเป็นประชาชนอาเซียนเกือบ 600 ล้านคน ซึ่งไทยจะได้เปรียบประเทศสมาชิกอื่นเพราะมีที่ตั้งอยู่ใจกลางอาเซียน สามารถเป็นศูนย์กลางทางการคมนาคมและขนส่งในภูมิภาค ทั้งนี้ ในอนาคตประเทศไทยจะได้รับประโยชน์จากการรวมตัวเป็นประชาคมของอาเซียนมากขึ้นเพียงใดขึ้นกับการเตรียมความพร้อมของไทย จึงควรเร่งสร้างความตื่นตัวและให้ความรู้กับประชาชน เพื่อให้ตระหนักถึงโอกาสและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะช่วยให้คนไทยได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบในทางลบแก่ภาคส่วนต่างๆ

กรมประชาสัมพันธ์ (2554, หน้า 105) ได้กล่าวว่า ในภาพรวมประเทศไทยได้รับประโยชน์เป็นอย่างมากจากความร่วมมือด้านต่างๆ ของอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์จากการที่ภูมิภาคมีเสถียรภาพและสันติภาพอันเป็นผลจากกรอบความร่วมมือด้านการเมืองและความมั่นคงของอาเซียน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้นักลงทุนต่างชาติเดินทางเข้ามาลงทุนและท่องเที่ยวในประเทศไทย การที่ประเทศไทยสามารถส่งออกสินค้าไปยังประเทศสมาชิกอาเซียนได้มากขึ้น และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำลง รวมถึงการมีนักท่องเที่ยวจากประเทศสมาชิกอาเซียนเดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น อันเป็นผลมาจากการมีกรอบความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียน และการที่ประเทศไทยสามารถแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น โรคระบาด โรคเอดส์ ยาเสพติด สิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติ และอาชญากรรมข้ามชาติ อันเป็นผลมาจากการมีความร่วมมือทางด้านสังคมและวัฒนธรรมของอาเซียน ซึ่งหากไม่มีแล้วก็คงเป็นการยากที่ประเทศไทยจะแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้โดยลำพัง

4.2 ผลกระทบเชิงลบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

สำนักงาน ก.พ. (2555, หน้า 32-48) ได้กล่าวถึงผลกระทบที่ประเทศไทยต้องเผชิญจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนไว้ดังนี้ (1) ผลกระทบจากการรวมตัวเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคง ได้แก่ การควบคุมตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐที่เข้มข้นยิ่งขึ้น การส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมสันติภาพและความปรองดองบนพื้นฐานของสันติวิธี อาจนำมาซึ่งความขัดแย้งทางสังคม ปัญหาอาชญากรรมข้ามชาติ การลักลอบค้ามนุษย์ การค้าอาวุธ

ยาเสพติดและสารตั้งต้น การลักลอบเข้าเมืองผิดกฎหมาย การก่อการร้าย (2) ผลกระทบจากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจ ทำให้มีการลดกำแพงภาษีสินค้านำเข้าเป็นศูนย์ จึงทำให้ผู้ประกอบการของประเทศไทยได้รับผลกระทบคู่แข่งที่เข้ามาจากการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ และการเปิดเสรียังก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือไปยังประเทศสมาชิกได้โดยง่าย ซึ่งแน่นอนว่าผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพที่เปิดเสรียอมย้ายไปอยู่ที่อื่นที่มีรายได้ดีกว่า ซึ่งยอมทำให้เกิดการแข่งขันและซื้อตัวกัน (3) ผลกระทบจากการรวมตัวเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ได้แก่ ปัญหาด้านสาธารณสุข เช่น โรคติดต่อที่อาจเกิดจากการเคลื่อนย้ายแรงงาน และนักท่องเที่ยวโดยเสรี การช่วยเหลือเมื่อมีภัยพิบัติ (ศูนย์ AHA Center) การช่วยเหลือด้านกงสุลแก่ประชาชนอาเซียนในประเทศที่ 3 การสร้างอัตลักษณ์ร่วมกันของอาเซียน และการสร้างความรู้สึกร่วมของประชาชนให้ตระหนักถึงหน้าที่ในการเป็นประชากรของอาเซียน

กระทรวงมหาดไทย (2555, หน้า 52-59) ได้ศึกษาถึงโอกาสและผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย โดยกล่าวถึงแนวโน้มของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในท้องถิ่นดังนี้ (1) ประชาคมเศรษฐกิจยอมก่อให้เกิดผลกระทบต่อการพัฒนาพื้นที่ และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดตั้งฐานการผลิต ดังนั้น การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องเตรียมการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และแสวงหาโอกาสเพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาพื้นที่ (2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะก่อให้เกิดการขยายตัวของระบบการค้าชายแดน เนื่องจากการไม่มีภาษีนำเข้าระหว่างประเทศสมาชิกจะทำให้เกิดการขนถ่าย และนำเข้าวัตถุดิบ/สินค้านำจากประเทศอื่นที่มีต้นทุนถูกกว่า ดังนั้น พื้นที่ชายแดนจังหวัดที่มีการค้าอยู่แล้วในปัจจุบันจึงมีแนวโน้มที่จะได้รับการส่งเสริมการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านในระดับที่สูงยิ่งขึ้น เช่น การยกระดับเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเพื่อความสามารถในการแข่งขันและประโยชน์สูงสุดในทางเศรษฐกิจ ขณะที่จังหวัดที่มีพื้นที่ติดชายแดนที่ยังไม่ได้มีการเปิดเป็นด่านการค้าหรือจุดผ่านแดนก็มีแนวโน้มที่จะได้รับการสนับสนุนให้มีการยกระดับมากขึ้น (3) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการค้าการลงทุน การบริการ และการเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพเสรี ย่อมเป็นทั้งโอกาสและผลกระทบสำหรับประชากรวัยแรงงานของไทยในพื้นที่ กล่าวคือ หากประเทศไทยมีประชากรวัยแรงงานที่มีคุณภาพ และมีความพร้อมในการปรับตัวก็จะทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์จากโอกาสในการประกอบอาชีพที่เปิดกว้างจากการสามารถทำงานในต่างประเทศ หรือการจ้างงานอันเกิดจากการขยายตัวของลงทุนภายในประเทศซึ่งย่อมเป็นการยกระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตนได้ ในทางตรงข้ามการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันในภาคการผลิต เช่น ภาคการเกษตร ภาคอุตสาหกรรมบางสาขา จะก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายฐานการผลิต สินค้าภายในประเทศถูกตีตลาด รวมทั้งการไม่

สามารถผลิตประชากรวัยแรงงานให้ตรงตามความต้องการของตลาดย่อมทำให้ส่งผลต่อการว่างงานของประชาชนได้โดยสินค้าของประเทศอาเซียนอื่นที่อาจเข้ามาในตลาดในประเทศไทยมากขึ้นในราคาที่ต่ำกว่าและ/หรือคุณภาพดีกว่านั้น ได้แก่ สินค้าอุตสาหกรรม เช่น ปิโตรเลียม (จากมาเลเซียและพม่า) เคมีภัณฑ์ ยาง และพลาสติก (จากมาเลเซีย) ส่วนสินค้าเกษตร เช่น ข้าว (จากเวียดนาม) น้ำมันปาล์ม (จากมาเลเซีย) กาแฟ (จากเวียดนามและอินโดนีเซีย) ชา (จากอินโดนีเซีย) และมะพร้าว (จากฟิลิปปินส์) เป็นต้น ผลกระทบเชิงลบที่เกิดขึ้นในพื้นที่ที่ย่อมก่อให้เกิดความตึงเครียด และปัญหาสังคมอื่นตามมาได้ เช่น การประท้วงของเกษตรกร การสูญเสียรายได้การถูกเลิกจ้างหรือเปลี่ยนอาชีพใหม่ เป็นต้น (4) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจโดยรวมต่อเศรษฐกิจฐานรากทั้งทางตรงจากการค้า การลงทุน และทางอ้อมจากการท่องเที่ยว และการย้ายถิ่นของนักลงทุนจากต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนี้ กลุ่มการผลิตระดับชุมชนในพื้นที่ เช่น กลุ่ม OTOP ยังสามารถได้รับประโยชน์ เช่น การเข้าถึงตลาด และแหล่งวัตถุดิบใหม่ๆ การเป็นหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับผู้ประกอบการ รวมทั้งการขยายความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น (5) การพัฒนาทางเศรษฐกิจที่จะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในพื้นที่ชายแดน พื้นที่ที่เป็นโรงงาน สถานประกอบการ หรือพื้นที่ชุมชนจากการขยายตัวด้านโลจิสติกส์ สามารถส่งผลต่อคุณภาพการพัฒนาโดยรวม นั่นคือ ก่อให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางสังคม โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับผลกระทบทางลบ เช่น เกษตรกรที่สินค้าถูกตีตลาด ผู้ว่างงาน หรือผู้ไม่สามารถเข้าถึงโอกาสการพัฒนาได้ เช่น บุคคลด้อยโอกาส บุคคลชายขอบ เป็นต้น (6) การเชื่อมโยงด้านโครงสร้างพื้นฐานระหว่างประเทศภายในอาเซียนจะก่อให้เกิดการขยายตัวของเมือง โดยเฉพาะจังหวัดที่เป็นเส้นทางโลจิสติกส์ทางบก เช่น การเกิดใหม่ของสถานประกอบการตามเส้นทางคมนาคม การย้ายถิ่นฐานของประชาชน เป็นต้น ผลดังกล่าวจะทำให้กระทบต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมในบริเวณโดยรอบ เช่น การวางผังเมืองที่จะต้องคาดการณ์ถึงการขยายตัวที่จะเกิดขึ้น การวางแผนการใช้ประโยชน์จากที่ดิน การควบคุมการก่อสร้างอาคาร ระบบบำบัด/จัดการน้ำเสีย หรือมลพิษอื่นๆ เป็นต้น เพื่อมิให้การพัฒนาไปกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในทางลบ (7) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง/รองรับกับการใช้ชีวิตของนักลงทุน/นักธุรกิจต่างประเทศที่จะเข้ามาพำนักอาศัยในประเทศไทย เช่น ระบบคมนาคม การบริการทางการแพทย์ สถานศึกษา ความน่าอยู่ของเมือง ความโปร่งใสของการบริหารงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจนถึงการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ (8) การอำนวยความสะดวกและเป็นธรรม และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในระดับพื้นที่ ซึ่งอาจได้รับผลกระทบภายหลังจากโครงการที่มีการดำเนินการแล้วเสร็จ เช่น จากโรงงานหรือสถานประกอบการ เป็นต้น

5. การปรับตัวของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5.1 มติคณะรัฐมนตรี

คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีในรัฐบาลนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 รัฐบาลได้กำหนดนโยบายการต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ดังต่อไปนี้ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554, หน้า 44-45)

5.1.1 เร่งส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน โดยส่งเสริมความร่วมมือทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาชน และสื่อมวลชน เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีและความใกล้ชิดระหว่างกัน การส่งเสริมการท่องเที่ยว การขยายการค้ามาคมขนส่ง และความร่วมมือด้านอื่นๆ ภายใต้กรอบความร่วมมืออนุภูมิภาคเพื่อส่งเสริมความเป็นเพื่อนบ้านที่ดีต่อกัน

5.1.2 สร้างความสามัคคีและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศอาเซียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายการจัดตั้งประชาคมอาเซียนและส่งเสริมความร่วมมือกับประเทศอื่นๆ ในเอเชีย ภายใต้กรอบความร่วมมือด้านต่างๆ และเตรียมความพร้อมทุกภาคส่วนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม และความมั่นคง

5.1.3 ใช้ประโยชน์จากโครงข่ายคมนาคมขนส่งในภูมิภาคอาเซียนและอนุภูมิภาค เพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการขยายฐานเศรษฐกิจทั้งการผลิต และการลงทุนโดยให้ความสำคัญในการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัดที่อยู่ตามแนวระเบียงเศรษฐกิจและเมืองชายแดน

นอกจากนี้ ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2554, หน้า 5) เพื่อให้เป็นกลไกสำหรับการตัดสินใจในด้านนโยบายร่วมกันในประเด็นที่สำคัญๆ รวมทั้งมีการประสานงานในระดับสูง เพื่อให้การเสริมสร้างความร่วมมืออาเซียนเป็นไปอย่างมีเอกภาพ ซึ่งคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ ประกอบด้วย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ เป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศหรือผู้แทน เป็นรองประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงทุกกระทรวงหรือผู้แทน จำนวน 19 คน ประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทยหรือผู้แทน ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยหรือผู้แทน ประธานสมาคมธนาคารแห่งประเทศไทยหรือผู้แทน ร่วมเป็นกรรมการ อธิบดีกรมอาเซียน เป็นกรรมการและเลขานุการ รองอธิบดีกรมอาเซียน จำนวน 2 คน เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ รวมองค์ประกอบคณะกรรมการทั้งสิ้น 27 คน โดยมีอำนาจหน้าที่ (1) กำหนดหรือเสนอแนะนโยบาย แนวทาง และทำทีของไทยในการเข้าร่วมกรอบความร่วมมืออาเซียน (2) ประสานนโยบายและทำทีในการดำเนินการต่าง ๆ ในกรอบความร่วมมืออาเซียน (3) เตรียมความพร้อมให้หน่วยงานต่างๆ ในการเร่งรัดกระบวนการสร้างประชาคมอาเซียน (4) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานต่าง ๆ ได้ตามความจำเป็นและ

เหมาะสมซึ่งอาจประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนภาคประชาสังคม และ (5) ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

นอกจากนี้ในระดับกระทรวง ทุกหน่วยงานยังมี ASEAN Unit เป็นกลไกการประสานงาน (Focal Point) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการกำหนด ประสานงาน และนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดระบบการติดตามประเมินผลในระดับประเทศต่อไป และต่อมาเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2555 มติคณะรัฐมนตรีได้กำหนดให้ทุกส่วนราชการมีการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้ (1) ให้กระทรวง ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐรับไปพิจารณาทบทวน/ปรับปรุงแผนปฏิบัติการของแต่ละหน่วยงาน และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ (2) ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติรับเป็นเจ้าภาพจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อบูรณาการในภาพรวมจัดทำเป็นแผนแม่บทการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555, ออนไลน์)

5.2 คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554, หน้า 34-35) ได้กล่าวถึงแนวทางการเตรียมพร้อมของประเทศไทยในการปรับตัวสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีประเด็นที่เชื่อมโยงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ดังนี้

5.2.1 การทำความเข้าใจในเรื่องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน

5.2.2 การสร้างค่านิยมและแนวปฏิบัติร่วมกันของอาเซียนในด้านต่างๆ เช่น ค่านิยมว่าด้วยการไม่ใช้กำลัง ยึดหลักสันติวิธี และการไม่ใช้อาวุธนิวเคลียร์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อสร้างความสงบ สันติภายในภูมิภาค

5.2.3 การเสริมสร้างขีดความสามารถของอาเซียนในการเผชิญกับภัยคุกคามความมั่นคง บนพื้นฐานความมั่นคงของมนุษย์ ตลอดจนการประสานจัดทำข้อมูลกลางในเรื่องอาชญากรรมข้ามชาติในอาเซียน เพื่อใช้แก้ไขปัญหาการก่อการร้าย การค้ายาเสพติด การประพฤติดังกล่าว และอาชญากรรมข้ามชาติ

5.2.4 การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการทหาร เพื่อสร้างความไว้วางใจ และป้องกันความขัดแย้งที่รุนแรง

5.2.5 การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรในสาขาต่างๆ เช่น ภาษาอังกฤษ และภาษาท้องถิ่น เนื่องจากอาเซียนใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางในการประสานงาน ส่วนภาษาท้องถิ่น ใช้สำหรับการติดต่อสื่อสาร และอำนวยความสะดวกต่อประชาชน และนักท่องเที่ยวของประเทศสมาชิก

5.2.6 การส่งเสริมให้มีการศึกษาข้อมูลต่างๆ โดยเฉพาะด้วยเทคโนโลยีของสมาชิกแต่ละประเทศ เนื่องจากมีความแตกต่างกัน เพื่อประโยชน์ในการเสริมสร้างความร่วมมือ และป้องกันความขัดแย้งระหว่างประเทศ

5.2.7 การส่งเสริมให้มีการศึกษาวัฒนธรรมของประเทศสมาชิก โดยเฉพาะประเทศที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เช่น ชาวมุสลิม เพื่อสร้างความเข้าใจ และการปฏิบัติต่อประชาชนเหล่านั้นได้อย่างถูกต้อง

5.2.8 มีการจัดตั้งสำนักงาน/สำนัก/ส่วนงาน เพื่อดูแลงานรับผิดชอบงานด้านอาเซียน โดยเฉพาะ

5.3 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

สำนักงาน ก.พ. ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียนตามลำดับดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2555, หน้า 137-138)

5.3.1 พ.ศ. 2554 การประเมินและสร้างความตระหนัก มีแนวทางดำเนินการสร้างความตระหนัก ตื่นตัว และสร้างเครือข่าย โดยรวมถึงการจัดทำหนังสือแจ้งเวียนส่วนราชการถึงแนวทางในการเตรียมความพร้อมข้าราชการ การปรับปรุงเครื่องมือสื่อการพัฒนา เช่น การเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ E-Learning หลักสูตรภาษาอังกฤษ และหลักสูตรสำหรับผู้บริหาร เป็นต้น การส่งเสริมให้เกิดระบบการแลกเปลี่ยนบุคลากรระยะสั้นระหว่างข้าราชการของประเทศสมาชิกอาเซียน และการให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคหรือวิชาการแก่ประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ การให้ความรู้และพัฒนาข้าราชการในระยะนี้จะเน้นความรู้ทักษะและสมรรถนะพื้นฐานเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เช่น 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน และแผนแม่บทของแต่ละด้าน เป็นต้น โดยให้ความสำคัญกับกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มข้าราชการที่จะเกี่ยวข้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเป็นลำดับต้น

5.3.2 พ.ศ. 2555-2556 การพัฒนาและปรับใช้เป็นการขยายการพัฒนาและสร้างความพร้อมทั้งในเชิงกว้างและเชิงลึก โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเตรียมความพร้อมระหว่างส่วนราชการ อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรภาคราชการจะคำนึงถึงความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละเสาหลักมากขึ้นและขยายกลุ่มเป้าหมายให้ครอบคลุมนอกเหนือจากกลุ่มผู้บริหาร

5.3.3 พ.ศ. 2557-2558 เร่งและเพิ่มมีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เข้มข้นขึ้นในทุกระดับและครอบคลุมประเด็นการพัฒนาบุคลากรของทุกเสาหลัก รวมทั้งการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนมุมมองและประสบการณ์ระหว่างส่วนราชการที่รับผิดชอบในต่างเสาหลัก

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดแผนการดำเนินการใน 3 เสาหลักดังนี้ (1) ด้านการเมืองและความมั่นคง โดยเน้นการส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการปฏิบัติที่ดีระหว่างภาครัฐและทุกภาคส่วนในสังคม (2) ด้าน

เศรษฐกิจ เพื่อสร้าง/พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐในการพัฒนา/ดำเนินนโยบายสังคม และเศรษฐกิจ เพื่อช่วยบรรเทาผลกระทบจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ รวมถึงมีการจัดทำการศึกษาด้านสังคมและเศรษฐกิจเป็นครั้งคราว เพื่อตรวจสอบและประเมินผลของการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ และ (3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยเน้นการจัดตั้งระบบราชการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ โดยการเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคลในระบบราชการของอาเซียน และเพิ่มความร่วมมือระหว่างรัฐสมาชิกอาเซียน

5.4 กระทรวงการต่างประเทศ

กระทรวงการต่างประเทศถือเป็นกลไกสำคัญในการตัดสินใจและประสานงานระดับนโยบาย เพื่อบริหารการดำเนินการของหน่วยงานไทยและเตรียมความพร้อมเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 อย่างเป็นเอกภาพและมีประสิทธิภาพ และกระทรวงการต่างประเทศได้ดำเนินการจัดทำแผนงานแห่งชาติเพื่อรองรับการก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียน สำหรับเป็นแนวทางการดำเนินงานในภาพรวมของส่วนราชการอื่นๆ (กรมอาเซียน, 2555, หน้า 3-5) โดยกระทรวงการต่างประเทศได้ผลักดันประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อการเตรียมความพร้อมให้แก่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพดังนี้

5.4.1 การเตรียมความพร้อมให้ส่วนราชการ เพื่อก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดย (1) เสนอให้ส่วนราชการมีการจัดตั้งทีมงานหรือส่วนงานที่รับผิดชอบประเด็นเกี่ยวกับอาเซียนโดยตรง (ASEAN Unit) เพื่อให้สามารถดำเนินการและเตรียมความพร้อมสู่การเป็นประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (2) จัดทำโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน การพัฒนาทักษะการทำงานและเจรจา ระหว่างประเทศ รวมทั้งทักษะภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้านให้แก่ข้าราชการ (3) แก้ไขและปรับปรุงกฎหมายให้สอดคล้องกับพันธกรณีภายใต้กรอบอาเซียน เพื่อให้กฎหมายมีความทันสมัยและเอื้อให้ไทยสามารถแข่งขันและใช้โอกาสจากประชาคมอาเซียนได้อย่างเต็มที่ และ (4) ให้ความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ ในการฝึกอบรมครูและบุคลากรด้านการศึกษา เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนและกลับไปถ่ายทอดยัง โรงเรียน และสถานศึกษาของตนต่อไป

5.4.2 การเตรียมความพร้อมให้ภาคประชาชน โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักรู้ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างประชาคมอาเซียน โดย (1) กิจกรรมอาเซียนสัญจร (2) กิจกรรมวันอาเซียน (8 สิงหาคม) โดยจัดกิจกรรมและแข่งขันตอบปัญหาอาเซียน (3) การจัดสัมมนาและการส่งวิทยากรไปบรรยายให้แก่สถาบันต่างๆ (4) การจัดทำสื่อเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับอาเซียนแก่สาธารณชน (5) การสนับสนุนเครือข่ายศูนย์อาเซียนศึกษา และหลักสูตรอาเซียนศึกษา และ (6) การสนับสนุนการสอนภาษาอังกฤษ และภาษาประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน

5.4.3 การเตรียมความพร้อมให้ภาคเอกชนและแรงงาน เพื่อให้มุ่งสู่การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก โดย (1) การพัฒนาศักยภาพของภาคเอกชนและแรงงานไทยให้สามารถตอบสนองความต้องการและแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน (2) ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากความตกลงเขตการค้าเสรี (3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการกำหนดนโยบายและการเจรจาความตกลงต่างๆ ของภาครัฐ (4) รักษาคุณภาพสินค้าให้ได้มาตรฐานที่กำหนด และ (5) ส่งเสริมการสร้างและใช้ประโยชน์จากเครือข่ายนักธุรกิจและผู้ประกอบการในอาเซียน และ (6) จัดทำยุทธศาสตร์เพื่อลดทอนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภาคธุรกิจไทย โดยเฉพาะกับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม

5.5 กระทรวงพาณิชย์

กระทรวงพาณิชย์ถือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ซึ่ง AEC มีเป้าหมายสำคัญเพื่อการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน โดย AEC มีลักษณะบางส่วนคล้ายคลึงกับพัฒนาการของสหภาพยุโรปในช่วงเริ่มต้นคือการรวมตัวกันเป็นตลาดเดียว (Single Market) ที่ประเทศสมาชิกจัดอุปสรรคทางการค้าสินค้า การค้าบริการและการลงทุนระหว่างกัน รวมทั้งมุ่งให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือที่เสรี รวมถึงการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีขึ้น ภายใต้กรอบกติกาที่ทุกประเทศตกลงร่วมกัน นอกจากนี้ AEC จะช่วยยี่ให้แต่ละประเทศเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของอาเซียนในตลาดโลก และมีข้อริเริ่มด้านลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิกและการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME) และการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างอาเซียนกับประชาคมโลก เพื่อให้สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทานของโลกด้วย ซึ่ง AEC ได้ให้ความสำคัญกับการลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างประเทศสมาชิก และการพัฒนา SME ซึ่งเป็นภาคธุรกิจที่มีสัดส่วนสูงในอาเซียนและมีบทบาทสำคัญต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาค ขณะเดียวกัน AEC ยังเน้นเรื่องการสร้างเชื่อมโยงระหว่างอาเซียนกับประชาคมโลกผ่านเครื่องมือสำคัญคือ การจัดทำเขตการค้าเสรีระหว่างอาเซียนกับประเทศนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในห่วงโซ่อุปทานของโลก ลดอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนของอาเซียนนอกภูมิภาค ตลอดจนส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการผลิตและการค้าในตลาดโลกด้วย

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2555, หน้า 1-4) เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ มีหน้าที่รับผิดชอบการเจรจาการค้าระหว่างประเทศในทุกระดับ (ทวิภาคี ภูมิภาค และพหุภาคี) และมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และทำทีในการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจการค้ากับประเทศคู่ค้าเป็นรายๆ และเป็นกลุ่มประเทศในเวทีที่ไทยเข้าร่วมเป็นสมาชิก ในปัจจุบันประเทศไทยได้ทำความตกลงเปิดเสรีทาง

เศรษฐกิจการค้ากับประเทศสมาชิกอาเซียนรวม 3 ฉบับ (ด้านสินค้า บริการ และการลงทุน) เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการสร้างประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศได้ดำเนินยุทธศาสตร์ในการเตรียมความพร้อม ดังต่อไปนี้

5.5.1 สร้างความตระหนักรู้ให้ทุกภาคส่วนถึงโอกาสและความท้าทายของ AEC

5.5.2 รักษาผลประโยชน์ของไทยในอาเซียน โดยติดตามและผลักดันการดำเนินงานตามพันธกรณีของประเทศสมาชิกอาเซียน

5.5.3 ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามพันธกรณีของไทยเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของไทยในอาเซียน และช่วยให้การเชื่อมโยงระดับภูมิภาคภายใต้กรอบอาเซียน (เช่น การทำ FTA ระหว่างอาเซียนกับประเทศคู่เจรจา) มีผลเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายที่กำหนด

5.5.4 ส่งเสริมให้เกิดการใช้ทรัพยากรในภูมิภาคอาเซียนอย่างเหมาะสมบนพื้นฐานผลประโยชน์ร่วมกัน

5.5.5 ดำเนินยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความพร้อมรับการแข่งขันภายใต้ AEC เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังต่อไปนี้ (1) สร้างความตื่นตัวบนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง (2) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนและสร้างฐานสนับสนุนในวงกว้าง (3) ส่งเสริมผู้ประกอบการให้ใช้ประโยชน์จาก AEC และ FTA อย่างเต็มที่และต่อเนื่อง (4) เพิ่มการขยายธุรกิจการค้าและการลงทุนทั้งตลาดภายในประเทศและต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งตลาดอาเซียน (AEC) และประเทศที่เป็นภาคีในความตกลง FTA (5) เตือนภัยและสร้างภูมิคุ้มกัน โดยเน้นภาคส่วนที่ได้รับประโยชน์หรืออาจจะได้รับผลกระทบจากการค้าเสรี และ (6) เร่งพัฒนาบุคลากรภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งเยาวชนคนรุ่นใหม่ให้พร้อมรับการแข่งขันในการค้าเสรี

5.5.6 ส่งเสริมการแสดงบทบาทนำของไทยในเวทีอาเซียน

5.5.7 เน้นการสร้างพันธมิตรกับภาคเอกชนและภาคประชาสังคม

นอกจากนี้ยังได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเตรียมความพร้อมและส่งเสริมผู้ประกอบการไทย โดยเฉพาะ SME ในการเข้าสู่ AEC ดังนี้ (1) จัดทำสื่อเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการเตรียมการรองรับการเปิดเสรีอาเซียน (2) จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC Information Centre) ณ ชั้น 3 กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ เพื่อให้ข้อมูลและคำปรึกษาเกี่ยวกับ AEC โดยมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้ประกอบการ SME ซึ่งได้เปิดดำเนินการแล้วตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2554 และกระทรวงพาณิชย์ได้มอบหมายให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดทั่วประเทศเป็นศูนย์บริการข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในระดับภูมิภาคด้วย (3) จัดนิทรรศการเคลื่อนที่ (AEC Mobile Unit) เพื่อเผยแพร่ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการเปิดเสรีอาเซียน (4) จัดทำข้อมูลการเปิดเสรีอาเซียน การใช้ประโยชน์จากพันธกรณี และการเตรียมมาตรการรองรับผลกระทบเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของกระทรวงฯ/กรม

เจรจาการค้าระหว่างประเทศ และเชื่อมโยงข้อมูลดังกล่าวผ่านไปยังเครือข่ายเว็บไซต์พันธมิตรของสมาคมธุรกิจการค้าต่างๆ (5) สร้างเครือข่ายพันธมิตรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในภาครัฐ เอกชน และสถาบันวิชาการ ได้แก่ สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย สภาผู้ขนส่งสินค้าทางเรือ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กรมอาชีวศึกษา กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมสหกรณ์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ สำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ องค์การ ESCAP และสถาบันระหว่างประเทศเพื่อการค้าและการพัฒนา (ITD) เพื่อร่วมมือกันจัดกิจกรรมส่งเสริมและฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับ AEC และ FTA (6) จัดเวทีการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholders) ทั้งในส่วนของสมาคมการค้า/ธุรกิจที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ ภาคประชาสังคม และประชาชนทั่วไปในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การจัดสัมมนาให้ความรู้ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และการจัดเวทีสาธารณะ เพื่อรับฟังข้อคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคตลอดจนข้อเสนอแนะ (7) ส่งผู้แทนเป็นวิทยากรบรรยาย/เสวนาในเวทีต่างๆ เพื่อสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับ AEC/FTA และ (8) จัดจ้างศึกษาวิจัยผลกระทบของการเปิดเสรีใน AEC ในภาพรวม และรายสาขา และเผยแพร่ข้อมูลดังกล่าว เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ปี พ.ศ. 2558 และเตรียมมาตรการเพื่อรองรับการแข่งขันจากการเปิดเสรี

5.6 กระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2555, ออนไลน์) ได้ให้ความเห็นว่า การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างประชาคมอาเซียน โดยถือเป็นกลไกในการปลูกฝังค่านิยม แนวความคิด ความเข้าใจกันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน กระทรวงศึกษาธิการมีบทบาทสำคัญในแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (Blueprint for ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC Blueprint) ได้กำหนดให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเป้าหมายสำคัญอันดับแรกในการเสริมสร้างวิถีชีวิตที่ดีของประชากรในภูมิภาค ด้วยการให้ความสำคัญกับการศึกษาและการสร้างโอกาสทางการศึกษา การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การส่งเสริมการจ้างงานที่เหมาะสม การส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเชิงประยุกต์

กระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการภายใน ปี พ.ศ. 2555-2558 เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน ดังนี้

5.6.1 การให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยรณรงค์ให้ประชาชนทุกคนอ่านออกเขียนได้ เพื่อลดอัตราการไม่รู้หนังสือ ซึ่งขณะนี้ ประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 4 ในกลุ่มประเทศอาเซียนที่มีอัตราประชากรรู้หนังสือ ร้อยละ 93.5 และมีเพียงร้อยละ 6.5 ของประชากรวัยเรียนที่ไม่รู้หนังสือ

โดยกระทรวงศึกษาธิการได้ส่งเสริมให้มีการเรียนการสอนทางไกล การศึกษานอกระบบ การเรียนจากศูนย์การเรียนรู้ชุมชน (Community Learning Centres: CLC) ทั้งนี้ ประเทศไทยได้รับการยอมรับจากกลุ่มประเทศอาเซียนว่าเป็นประเทศที่มีความเข้มแข็งในการส่งเสริมการพัฒนาระบบการเรียนการสอนผ่าน CLC รวมทั้งมีความเชื่อมโยงกับศูนย์การเรียนรู้ชุมชนในประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นด้วย นอกจากนี้ ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดทำหลักสูตรมาตรฐานอาเซียน (ASEAN Curriculum) สำหรับช่วงชั้นที่ 1 (ป.1-ป.6) ช่วงชั้นที่ 2 (ม.1-ม.3) และช่วงชั้นที่ 3 (ม.4-ม.6) โดยกำหนดใน 7 สาขาวิชา ได้แก่ วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ประวัติศาสตร์ พลศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศ จริยศึกษา ศิลปะ และอัตลักษณ์ของแต่ละประเทศในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน ทั้งนี้ ประเทศไทยจะเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการระดับภูมิภาค เพื่อจัดทำรายละเอียดหลักสูตรอาเซียนในเดือนกันยายน พ.ศ. 2555

5.6.2 การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยส่งเสริมการสอนภาษาอังกฤษซึ่งเป็นภาษาราชการของอาเซียน การพัฒนาครูซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งประเทศไทยมีเครือข่ายความร่วมมือด้านการพัฒนาครูกับประเทศในภูมิภาคอาเซียน รวมทั้งการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และจัดการสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนการสอน

5.6.3 การส่งเสริมการจ้างงานที่เหมาะสม โดยเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาด้านอุตสาหกรรมภายในประเทศ พัฒนารอบคุณวุฒิแห่งชาติ ระบบคุณวุฒิวิชาชีพ เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือในการพัฒนากำลังคนตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน และสร้างความเป็นหุ้นส่วนในการจัดการศึกษาระหว่างสถาบันการศึกษาภาคเอกชน และสถาบันเฉพาะทาง

5.6.4 การส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยส่งเสริมการพัฒนาสื่อการเรียนการสอนอิเล็กทรอนิกส์ ที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในสาระวิชาและระดับชั้นต่างๆ ทั้งในรูปแบบ on-line และ/หรือ off-line กำหนดสมรรถนะผู้เรียนในด้าน ICT ในแต่ละระดับการศึกษา พัฒนายกระดับสถาบันการศึกษาให้มีความสามารถเฉพาะทางด้าน ICT เพื่อผลิตบุคลากรด้าน ICT ให้มีทักษะความเชี่ยวชาญสูง สร้างแรงจูงใจเพื่อเพิ่มศักยภาพแรงงานในการเข้าฝึกอบรม และสอบมาตรฐานวิชาชีพด้าน ICT ที่มีการกำหนดไว้ในระดับสากล พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

5.6.5 การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเชิงประยุกต์ โดยส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์นักวิทยาศาสตร์และบุคลากรทางด้านวิชาชีพทางการวิจัยที่มีคุณภาพ ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม รวมทั้งสร้างเครือข่ายการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมและทรัพย์สินทางปัญญา

องค์การบริหารส่วนตำบลในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

1. กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

1.1 ความเป็นมา

การบริหารงานเชิงยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดเป็นรูปแบบใหม่ของการบริหารงานแบบบูรณาการให้มีความเหมาะสมมากขึ้นในรูปของการรวมกลุ่มจังหวัดที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงในด้านต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งจะช่วยให้การวางกรอบทิศทางการพัฒนาและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีระบบและร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด, 2555, หน้า 1) โดยแนวทางการจัดกลุ่มจังหวัดได้ยึดลักษณะเขตพื้นที่ที่ติดต่อกันหรือเป็นการรวมกลุ่มจังหวัดที่อยู่ในเขตพื้นที่ติดต่อกันหรือต่อเนื่องกันเป็นองค์ประกอบพื้นฐานหรือข้อพิจารณาเบื้องต้นของการจัดกลุ่มจังหวัด ต่อมาจะใช้ประเด็นยุทธศาสตร์ หรือทิศทางการพัฒนาจังหวัดที่สอดคล้องหรือเกื้อหนุนต่อกันเป็นแนวการพิจารณาต่อมา และประการสุดท้ายพิจารณาจากความเกี่ยวเนื่องทางเศรษฐกิจ การผลิต การค้า และการลงทุนเพื่อมูลค่าเพิ่ม และการได้เปรียบในการแข่งขันร่วมกัน รวมถึงประเด็นการแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือร่วมกันระหว่างจังหวัด โดยเชื่อว่า การอยู่ในภูมิภาคเดียวกันก็มักจะประสบกับปัญหาและความต้องการคล้ายๆ กัน จึงเกิดความสะดวกในการประสานงานและบูรณาการการพัฒนาในกลุ่มจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 (ราชกิจจานุเบกษา, 2551, หน้า 16) ได้กำหนดมีการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ และกำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด ทั้งนี้ กลุ่มจังหวัดเป็นการจัดตั้งกลุ่มจังหวัดในประเทศไทยเพื่อส่งเสริมการบริหารงานแบบบูรณาการ โดยในมาตรา 6 ได้กำหนดให้การบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ จะคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

1. การบริหารงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด
2. การสร้างโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในจังหวัด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันและการแก้ไขปัญหาความร่วมมือกันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
3. การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ
4. การส่งเสริมและสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความโปร่งใส และมีการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ

6. การบริหารงบประมาณจังหวัดให้เป็นไปตามวิธีการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติตามที่ คณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) กำหนดตามข้อเสนอแนะของสำนักงานงบประมาณ

1.2 สภาพทั่วไปของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 6-15) ได้กล่าวถึงกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 เป็นพื้นที่ส่วนหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งประกอบด้วย 4 จังหวัด ได้แก่ นครปฐม ราชบุรี กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี มีข้อมูลพื้นฐานที่น่าสนใจดังนี้

12.1 มีขนาดพื้นที่ 32,206 ตารางกิโลเมตร หรือ 20 ล้านไร่ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 6 ของประเทศ โดยจังหวัดที่มีพื้นที่มากที่สุดคือ กาญจนบุรี (19,483 ตารางกิโลเมตร) ลักษณะภูมิประเทศแบ่งเป็น 3 ลักษณะคือ พื้นที่ภูเขา พื้นที่ราบสูง และพื้นที่ราบลุ่มแม่น้ำ ซึ่งมีแนวชายแดนติดกับสหภาพพม่า

12.2 มีประชากรประมาณ 3.4 ล้านคน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 5.3 ของประเทศ โดยจังหวัดที่มีจำนวนประชากรมากที่สุดคือ นครปฐม (866,064 คน) รองลงมาคือ สุพรรณบุรี (845,053 คน) ความหนาแน่นประชากรต่อพื้นที่อยู่ที่ 105 คนต่อตารางกิโลเมตร โดยจังหวัดที่มีความหนาแน่นของประชากรมากที่สุดคือ นครปฐม (399 คนต่อตารางกิโลเมตร) รองลงมาคือ ราชบุรี (162 คนต่อตารางกิโลเมตร) ส่วนจังหวัดที่มีความหนาแน่นของประชากรน้อยที่สุดของภาคคือ กาญจนบุรี (43 คนต่อตารางกิโลเมตร)

12.3 ลักษณะภูมิศาสตร์ทางเศรษฐกิจสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะคือ (1) พื้นที่สูงเขตอนุรักษ์คือ ตอนเหนือกาญจนบุรี (2) พื้นที่เกษตรดั้งเดิมคือ สุพรรณบุรี กาญจนบุรีตอนล่าง บางส่วนนครปฐม และราชบุรี และ (3) พื้นที่เศรษฐกิจที่มีศักยภาพในการพัฒนาสูง (พื้นที่ตอนล่าง) คือ นครปฐม และราชบุรี ทั้งนี้ ระบบเศรษฐกิจจะเน้นที่การพึ่งพิงภาคอุตสาหกรรมเป็นหลัก โดยมีข้อมูลในปี พ.ศ. 2553 ซึ่งให้เห็นว่า กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 มีผลิตภัณฑ์มวลรวม 431,445 ล้านบาท มีอัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 1.2 และเป็นแหล่งอาหารและอุตสาหกรรมแปรรูปการเกษตร แหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์และธรรมชาติ

12.4 ศักยภาพด้านอุตสาหกรรมที่สำคัญคือ อุตสาหกรรมแปรรูปเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตการเกษตรที่สำคัญ ได้แก่ ข้าว พืชไร่ พืชผัก นมสดหนองโพ หน่อไม้ฝรั่ง ข้าวโพดอ่อน เป็นต้น

12.5 ศักยภาพด้านการเกษตร โดยมีผลผลิตสำคัญ ได้แก่ ข้าว แหล่งผลิตหลักคือ สุพรรณบุรี นครปฐม และราชบุรี ผัก แหล่งผลิตหลักคือ ราชบุรี และกาญจนบุรี อ้อย แหล่งผลิตหลักคือ กาญจนบุรี และสุพรรณบุรี สุกกร แหล่งผลิตหลักคือ ราชบุรี และนครปฐม

12.6 แหล่งการค้าชายแดนที่สำคัญ โดยมีมูลค่าการค้าชายแดนในปี พ.ศ. 2553 ประมาณ 84.7 หมื่นล้านบาท และเป็นการนำเข้าสูงถึง 98.2% โดยส่วนใหญ่เป็นการนำเข้าก๊าซธรรมชาติจากพม่าผ่านทางกาญจนบุรี

12.7 สักยภาพด้านการท่องเที่ยว โดยกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 มีแหล่งท่องเที่ยวที่มีความหลากหลายทั้งทางประวัติศาสตร์ โบราณสถาน ศาสนาศิลปวัฒนธรรม ประเพณี การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ เชิงสุขภาพและการกีฬา มีการจัดกิจกรรมด้านนักท่องเที่ยวตลอดทั้งปี สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศและภายในประเทศเข้ามาท่องเที่ยวภายในกลุ่มจังหวัดเป็นจำนวนมาก ในปี พ.ศ. 2553 มีนักท่องเที่ยวจำนวน 10.02 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ร้อยละ 21 รายได้จากการท่องเที่ยว 13,152.18 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2552 ร้อยละ 13.43

1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

1.3.1 วิสัยทัศน์กลุ่มจังหวัด

“เป็นฐานการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร เกษตรอุตสาหกรรมตามมาตรฐานปลอดภัย ส่งเสริมการค้าผ่านแดน และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์”

1.3.2 พันธกิจของกลุ่มจังหวัด

“มุ่งเป็นฐานการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และเกษตรอุตสาหกรรมที่มีคุณค่าด้านอาหารปลอดภัย ส่งเสริมการค้าผ่านแดนและการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์”

1.3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์

1.3.3.1 มุ่งเป็นฐานการผลิตและส่งออกสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และเกษตรอุตสาหกรรมที่ปลอดภัยเพื่อการบริโภคในประเทศและการส่งออก

1.3.3.2 ส่งเสริมความสัมพันธและการค้าผ่านแดน

1.3.3.3 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

1.3.4 เป้าประสงค์

1.3.4.1 เพิ่มมูลค่าและการส่งออกสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม และเกษตรอุตสาหกรรม

1.3.4.2 มีการใช้พลังงานทดแทนในกระบวนการผลิตภาคการเกษตรเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มมูลค่าวัสดุเหลือใช้

1.3.4.3 เพิ่มรายได้และจำนวนนักท่องเที่ยว

1.3.4.4 เพื่อส่งเสริมให้มีการลงทุนร่วมกันและพัฒนาการค้าผ่านแดนอย่างเป็นระบบ รวมทั้งเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มจังหวัด

1.3.5 กลยุทธ์

1.3.5.1 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานสำหรับการเกษตร

1.3.5.2 พัฒนาคุณภาพและลดต้นทุนการผลิตสินค้าเกษตรและเกษตรอุตสาหกรรม (พัฒนาระบบการผลิตให้มีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย)

1.3.5.3 พัฒนาระบบตลาดกลางสินค้าเกษตร (ยกระดับตลาดกลางสินค้าเกษตรให้ได้มาตรฐานสากล)

1.3.5.4 การแปรรูปและสร้างมูลค่าเพิ่มรวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาการใช้พลังงานทดแทนจากการแปรรูปพืชพลังงานและวัสดุเหลือใช้จากภาคการเกษตร

1.3.5.5 พัฒนาศูนย์กลางทางการเกษตร รวมทั้งส่งเสริมการสืบทอดวัฒนธรรมและวิถีชีวิตทางการเกษตรให้กับเกษตรกรรุ่นใหม่

1.3.5.6 พัฒนาระดับแหล่งท่องเที่ยวกิจกรรมการท่องเที่ยวและบริการที่มีคุณภาพตอบสนองความต้องการของตลาด

1.3.5.7 ส่งเสริมการรวมกลุ่มของประชาชนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมูลค่าผลผลิตของสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น และวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SME)

1.3.5.8 ส่งเสริมพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการค้าผ่านแดน

1.3.6 ตัวชี้วัด

1.3.6.1 ร้อยละของจำนวนแปลง/ฟาร์มที่ได้รับใบรับรองมาตรฐาน GAP ต่อจำนวนแปลง/ฟาร์มที่ได้รับการตรวจจากกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (พืช สัตว์น้ำ) (ร้อยละ 100)

1.3.6.2 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของรายได้จากการท่องเที่ยว (ร้อยละ 1/ปี)

1.3.6.3 ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของมูลค่าการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP (ร้อยละ 1/ปี)

1.3.6.4 ผู้ประกอบการสามารถจับคู่ธุรกิจได้ไม่น้อยกว่า 20 คู่

1.4 ทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 24-41) ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 และการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนในการเตรียมความพร้อมรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 ไว้ดังนี้

1.4.1 ประชาคมเศรษฐกิจ เป็นทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้า การลงทุน และการบริการ

1.4.1.1 ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ตลาดมีขนาดใหญ่และหลากหลายสามารถรองรับผลผลิตที่มีคุณภาพแตกต่างกัน, ประเทศไทยสามารถเป็นประเทศผู้นำด้านมาตรฐานการผลิตและการจัดทำมาตรฐานอาเซียน, แหล่งวัตถุดิบจากประเทศเพื่อนบ้าน การกระจายสินค้าไปประเทศนอกกลุ่มอาเซียน, การเข้าถึงแหล่งพลังงานไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ และถ่านหินสะอาดในประเทศเพื่อนบ้านได้ในราคาที่ต่ำลง และกระจายความเสี่ยงแหล่งที่มาของพลังงานได้มากขึ้น, เพิ่มโอกาสการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ จากการวิจัยและพัฒนาาร่วมกัน

1.4.1.2 ผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ การแข่งขันทางการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น, เกิดการแย่งชิงการใช้ทรัพยากรภายในประเทศ, ความเสี่ยงจากการปนเปื้อนและแพร่ระบาดของโรคและแมลงศัตรูพืช โรคระบาดสัตว์, มาตรการอุปสรรคทางการค้าที่มีใช้เพิ่มขึ้น, เกิดการแข่งขันเพื่อเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาคระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน

1.4.1.3 ประเด็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ กำหนดมาตรการ กฎระเบียบ เพื่อป้องกันสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่ได้มาตรฐาน, การปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และพัฒนาคุณภาพผลผลิต โดยส่งเสริมการผลิตสินค้าที่ได้มาตรฐาน และเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการหลังการเก็บเกี่ยว, การปรับตัวในการใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรกลทางการเกษตร, เร่งรัดโครงการเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งในประตูกการค้ากับประเทศเพื่อนบ้าน รวมทั้งเส้นทางที่จะเสริมสร้างศักยภาพโลจิสติกส์ภายในประเทศ, สนับสนุนการผลิตอุปกรณ์เทคโนโลยีพลังงานทดแทน

1.4.2. ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม เป็นทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ช่องว่างการพัฒนา มรดกทางวัฒนธรรม

1.4.2.1 ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ เกิดความร่วมมือระดับภูมิภาคอาเซียนในเรื่องการส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิโดยเฉพาะสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ รวมทั้งการสนับสนุนทางด้านวิชาการและงบประมาณ, ประเทศไทยมีโอกาสเป็นศูนย์กลางด้านการศึกษา, ประเทศสมาชิกอาเซียนมีความเข้าใจและความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และมีโอกาสในการสร้างความร่วมมือเชื่อมโยงข้อมูลภูมิสารสนเทศด้านภัยพิบัติระดับอาเซียน

1.4.2.2 ผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ขาดระบบการคุ้มครองทางสังคม สำหรับแรงงานและบุตรของแรงงานนอกระบบ, สตรี เด็กและเยาวชน และผู้พิการบางกลุ่มยังเข้าไม่ถึงบริการของภาครัฐ และขาดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ, อาจเกิดการไหลออกของแรงงานบางสาขา, ประชาชนมีความรู้ภาษาอังกฤษไม่เพียงพอทำให้ขาดโอกาสในการศึกษาต่อและการเจรจาธุรกิจระหว่างประเทศ, การเข้าถึงและแบ่งปันผลประโยชน์ของทรัพยากรธรรมชาติอย่างไม่เป็นธรรม, การคัดแปลงพันธุกรรม การเข้ามาของชนิดพันธุ์ต่างถิ่น และการรั่วไหลของแหล่งพันธุกรรม

1.4.2.3 ประเด็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ เพิ่มประสิทธิภาพแรงงาน พัฒนาระบบข้อมูลแรงงานทั้งในและนอกระบบ, การพัฒนาหลักสูตรการเรียน เพื่อรองรับนักเรียน นักศึกษาต่างชาติรวมทั้งจัดระบบการ โอนหน่วยการเรียนในทุกระดับการศึกษา การผลิตบุคลากร

ให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน ส่งเสริมความร่วมมือในการจัดการปัญหา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมข้ามพรมแดนในอาเซียน พัฒนาและใช้ประโยชน์จาก วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และเศรษฐกิจ สีเขียว

1.4.3. ประชาคมการเมืองและความมั่นคง เป็นทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลาง ตอนล่าง 1 ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความมั่นคง/ การเมือง แรงงานข้ามชาติ ภัยพิบัติ กฎหมาย

1.4.3.1 ผลกระทบเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ มีกลไกความร่วมมือในการสร้าง สันติภาพและแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งที่มีประสิทธิภาพ การขยายตัวของการค้าชายแดนและ เศรษฐกิจฐานราก ทำให้เกิดความร่วมมือในระดับพื้นที่ในการพัฒนาตามแนวชายแดน กระตุ้นให้ ทุกภาคส่วนเตรียมความพร้อมและพัฒนาตามกรอบอาเซียน

1.4.3.2 ผลกระทบเชิงลบที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ปัญหาความมั่นคงและภัยคุกคาม รูปแบบใหม่ เช่น ปัญหายาเสพติดข้ามชาติ และการค้ามนุษย์ เป็นต้น การขยายตัวของเมืองและการ จัดการระบบสาธารณสุขปกคให้เพียงพอ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การเคลื่อนย้ายแรงงานโดยเสรี อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อความสงบสุขและความมั่นคงภายในประเทศ การป้องกันและปราบปรามกลุ่มก่อการร้ายและอาชญากรรมข้ามชาติมีความยุ่งยากและซับซ้อน

1.4.3.3 ประเด็นเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ สนับสนุนแนวคิดการจัดตั้งกอง กำลังอาเซียนให้เกิดเป็นรูปธรรม โดยเตรียมพร้อมทั้งกำลังพล งบประมาณ และการบริหารจัดการ การเพิ่มสมรรถนะในการบริหารจัดการพื้นที่ ส่งเสริมความเข้าใจและยอมรับในระบอบการเมือง การปกครองของประเทศในประชาคมอาเซียน สนับสนุนการสร้างเครือข่าย และส่งเสริมธรรมาภิบาล, พัฒนาบรรทัดฐานเพื่อสร้างความร่วมมือด้านการป้องกันทางการทหารและความมั่นคงอาเซียน โดยเฉพาะการกำหนดแนวทางการจัดการพื้นที่ชายแดน

1.5 ประเด็นท้าทายการพัฒนาในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 32) ได้ เสนอแนะว่า กลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ควรมีการพัฒนาประเด็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนา พื้นที่ เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่เป็นพื้นที่ชายแดนติดกับพม่าและโอกาสเชื่อมโยงการพัฒนา กับโครงการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกและเขตนิคมอุตสาหกรรมทวายกับกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคตะวันออก รวมทั้งเชื่อมโยงการพัฒนา กับประเทศเพื่อนบ้านในระดับภูมิภาคโลกตามแผนการ พัฒนาตามแนวพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจตอนใต้ (Southern Economic Corridor: SEC)

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึง โครงการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกและเขตนิคม อุตสาหกรรมทวายกับการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ดังนี้

1.5.1 ความร่วมมือด้านการขนส่งของอาเซียน

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ (2554, หน้า 49-51) ได้กล่าวถึงความร่วมมือด้านการขนส่งของอาเซียน มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างระบบการขนส่งให้มีการรวมตัวกันในภูมิภาคอาเซียนและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้อาเซียนบรรลุเป้าหมายเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area: AFTA) และบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลกภายใต้แผนปฏิบัติการด้านการขนส่ง (ASEAN Transport Action Plan (ATAP) 2005-2010) ความร่วมมือด้านการขนส่งของอาเซียนได้มุ่งเน้นเรื่องการเสริมสร้างความเชื่อมโยงในการขนส่งหลายรูปแบบ การส่งเสริมการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าแบบไร้พรมแดน และการส่งเสริมการเปิดเสรีบริการด้านขนส่งทางน้ำและทางอากาศให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ อาเซียนได้จัดทำกรอบความตกลงด้านการอำนวยความสะดวกด้านการขนส่งที่สำคัญ 3 ฉบับ ดังนี้ (1) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าผ่านแดน (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Goods in Transit: AFAFGIT) (2) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการขนส่งหลายรูปแบบ (ASEAN Framework Agreement on Multimodal Transport: AFAMT) และ (3) กรอบความตกลงอาเซียนว่าด้วยการอำนวยความสะดวกในการขนส่งข้ามแดน (ASEAN Framework Agreement on the Facilitation of Inter-State Transport: AFAFIST) ซึ่งกรอบความตกลงทั้ง 3 ฉบับมีวัตถุประสงค์เพื่อลดขั้นตอนในกระบวนการด้านการค้า/การขนส่งในอาเซียนให้ง่ายขึ้น มีการปรับประสานกัน จัดทำแนวทางและข้อกำหนดร่วมกันในการจดทะเบียนผู้ประกอบการขนส่งผ่านแดน และขนส่งหลายรูปแบบ รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการขนส่งสินค้าแบบไร้พรมแดน โดยมีความร่วมมือด้านการขนส่งที่สำคัญดังนี้

1. ความร่วมมือด้านการขนส่งทางอากาศในด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ ได้มีการให้สิทธิรับขนส่งการจราจรเสรีภาพที่ 3, 4, และ 5 อย่างไม่จำกัดระหว่างเมืองใดๆ ในอาเซียนซึ่งสายการบินสามารถทำการบินไปยังเมืองที่มีท่าอากาศยานระหว่างประเทศ และสามารถให้สิทธิรับขนส่งการจราจรระหว่างเมืองต่างๆ ของอาเซียน และระหว่างเมืองหลวงของประเทศสมาชิกอาเซียน

2. ความร่วมมือด้านการขนส่งทางน้ำ อาเซียนได้จัดทำแผนปฏิบัติการ ว่าด้วยการขนส่งทางทะเล ที่มีการรวมตัวเพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันในภูมิภาคอาเซียน เป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านการบริการและการตลาดขนส่งสินค้าทางเรือภายในอาเซียน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างสาธารณูปโภค และการเชื่อมโยงทางการตลาด โดยจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาการรวมกลุ่มสาขาการขนส่งทางทะเลของอาเซียนเป็นตลาดเดียว (ASEAN Single Shipping Market) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยขณะนี้อาเซียนอยู่ระหว่างการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว

3. ความร่วมมือด้านการขนส่งทางบก อาเซียนได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินโครงการเชื่อมโยงเส้นทางรถไฟสายสิงคโปร์-คุนหมิง (the Singapore-Kunming Rail Link: SKRL) และการพัฒนาโครงการโครงข่ายทางหลวงอาเซียน (AHN) โดยเส้นทางผ่านสิงคโปร์-มาเลเซีย-ไทย-กัมพูชาเวียดนาม-จีน (คุนหมิง) เป็นเส้นทางหลักของ SKRL และมีเส้นทางเชื่อม (spur lines) จากสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวไปยังเส้นทางหลักในเวียดนาม จากเส้นทางกรุงย่างกุ้ง-กรุงเทพฯ และเส้นทางเชื่อมไทย-สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาและไทย-สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยกรมทางหลวง (2555, ออนไลน์) ได้จัดทำโครงการพัฒนา 5 สายทางสู่ภูมิภาคต่างๆ ประกอบด้วย

3.1 เส้นทางเชื่อมโยงสู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางปะอิน-สระบุรี-นครราชสีมา ระยะทางประมาณ 199 กิโลเมตร

3.2 เส้นทางเชื่อมโยงสู่ภาคตะวันตก ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย บางใหญ่-บ้านโป่ง-กาญจนบุรี ระยะทาง 98 กิโลเมตร

3.3 เส้นทางเชื่อมโยงสู่ภาคตะวันออก ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสาย ชลบุรี-พัทยา-มาบตาพุด ระยะทาง 89 กิโลเมตร

3.4 เส้นทางเชื่อมโยงสู่ภาคใต้ ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายนครปฐม-สมุทรสงคราม-ชะอำ ระยะทาง 134 กิโลเมตร

3.5 เส้นทางเชื่อมโยงสู่ภาคเหนือ ทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางปะอิน -นครสวรรค์ ระยะทาง 180 กิโลเมตร

1.5.2 โครงการทวาย

1.5.2.1 ความเป็นมาของโครงการ

มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ.2553 เห็นชอบแนวทางที่จะสนับสนุนการพัฒนาท่าเรือน้ำลึกทวายของสหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ซึ่งโครงการท่าเรือน้ำลึกทวายเป็นแนวคิดการร่วมทุนของเอกชนไทยที่จะสร้างเป็น Port City ครอบคลุมท่าเรือขนาดใหญ่ โครงข่ายถนน รถไฟ ท่อส่งน้ำมัน และศูนย์อุตสาหกรรม โดยมีเส้นทางรถไฟเชื่อมกับมณฑลคุนหมิง สาธารณรัฐประชาชนจีน และแนวถนนเชื่อมโยงโครงข่ายเส้นทางเข้าสู่ประเทศไทย ระยะทางประมาณ 1,700 กิโลเมตร จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว จึงได้มีการก่อสร้างโครงการ Land Bridge ทวาย – กาญจนบุรี จากเมืองทวายมายังบ้านพุน้ำร้อนจังหวัดกาญจนบุรี ระยะทาง 160 กิโลเมตร โดยเอกชนไทย ในระยะแรกดำเนินการก่อสร้างเป็นถนนมาตรฐาน 4 ช่องจราจร ตามเป้าหมายจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2558 และระยะที่สองดำเนินการก่อสร้างเป็นถนนมาตรฐาน 8 ช่องจราจร ตามเป้าหมายจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2561 พร้อมทั้งกำหนดให้มีการเก็บเงินค่าผ่านทาง (Toll Road) ซึ่งนับว่าเป็นโครงการที่มีศักยภาพในการพัฒนาทางด้านกายภาพและพื้นที่หลังท่าที่สามารถ

รองรับการขยายฐานอุตสาหกรรมของไทยในระยะยาว โดยเฉพาะอุตสาหกรรม ปิโตรเคมี เหล็ก และเหล็กกล้า และยานยนต์ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาโครงข่ายทางหลวงในฝั่งประเทศไทยให้มีศักยภาพในการเชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่งทั้งระดับภูมิภาคและเชื่อมโยงไปยังชายแดนไทย/สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (กรมทางหลวง, 2556, หน้า 1)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2554, หน้า 9) ได้กล่าวว่า โครงการทวายเป็นโครงการสัมปทานแบบ "Build-Operate-Transfer" ตั้งอยู่ที่บ้าน Nabule อำเภอทวาย มณฑลตะนาวศรี พื้นที่ 204 ตารางกิโลเมตร (เดิม 250 ตารางกิโลเมตร) ระยะเวลาเช่า 75 ปี ระยะเวลาก่อสร้าง 5-10 ปี โครงการประกอบด้วย ท่าเรือน้ำลึก นิคมอุตสาหกรรม การพัฒนาเมืองและรีสอร์ท โดยบริษัท อิตาลีเยนไทย ดีเวล็อปเมนต์ จำกัด (มหาชน) จะลงทุนเฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน ส่วนโครงการขนาดใหญ่ เช่น นิคมอุตสาหกรรม โรงไฟฟ้า โครงการพัฒนาแหล่งน้ำ โรงกลั่นน้ำมัน โรงงานปิโตรเคมี จะดำเนินการโดยผู้ร่วมทุน โครงการมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้

1) ท่าเรือน้ำลึก ขนาดใหญ่พร้อมท่าขนถ่ายสินค้าจำนวน 3 ท่า โดยท่าที่ 1 ขนส่งสินค้าเหลว เช่น ปิโตรเลียม (ความจุ 35 MT/ปี) และขนส่งสินค้าสินค้าส่งออกและเหล็ก (ความจุ 50 MT/ปี) ท่าที่ 2 ขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ (ความจุ 45 MT/ปี) และขนส่งสินค้าเทกอง เช่น ถ่านหิน ข้าวและน้ำตาล (ความจุ 55 MT/ปี) สำหรับท่าที่ 3 เป็นท่าเรือเชื่อมโยงกับทางรถไฟสาย Dawei-Yunnan ของรัฐบาลจีน

2) นิคมอุตสาหกรรม แบ่งเป็น 5 โซน คือ (1) โซน A พื้นที่อุตสาหกรรมหนักประเภทโรงไฟฟ้าถ่านหินขนาด 4,000 MW และโรงงานเหล็ก (2) โซน B พื้นที่อุตสาหกรรมหนัก ประเภทก๊าซธรรมชาติ โรงกลั่นน้ำมัน โรงแยกก๊าซธรรมชาติ และโรงไฟฟ้า (3) โซน C พื้นที่อุตสาหกรรมปิโตรเคมีขั้นต้นและขั้นปลาย (4) โซน D พื้นที่อุตสาหกรรมขนาดกลาง เช่น อุตสาหกรรมประกอบรถยนต์ โรงงานผลิตยางรถยนต์ โรงงานกระดาษ และโรงงานผลิตชิปเซมิคอนดักเตอร์ และ (5) โซน E พื้นที่อุตสาหกรรมขนาดย่อม เช่น โรงงานผลิตเสื้อผ้า เครื่องสำอาง ชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ และอุตสาหกรรมอาหาร

3) เส้นทางโลจิสติกส์ (Road and Rail Link) จากท่าเรือน้ำลึกทวายมายังชายแดนไทยที่บ้านพุน้ำร้อน ตำบลบ้านเก่า อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี ขนาดเขตทาง 220 เมตร ระยะทาง 160 กิโลเมตร ประกอบด้วยถนน 8 เลน สายส่งไฟฟ้าแรงสูง ทางรถไฟ ท่อส่งน้ำมัน และท่อก๊าซธรรมชาติ

ทั้งนี้ โครงการดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับพื้นที่ของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 จำนวน 2 เส้นทางคือ

1. แนวเส้นทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางใหญ่-บ้านโป่ง-กาญจนบุรี เป็นสายทางที่มีความสำคัญสูงในระบบโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล กับพื้นที่ด้านตะวันตกของประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์หลักของโครงการคือ การช่วยปรับปรุงระบบขนส่งระหว่างภาคกลางและภาคตะวันตกและเชื่อมกรุงเทพมหานครเข้ากับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายอื่นที่จะไปทางด้านเหนือ ได้และตะวันตก เพื่อรองรับการต่อเชื่อมโครงข่ายทางหลวงระหว่างประเทศที่จะต่อออกไปยัง สหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ซึ่งจะช่วยให้การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศไทยและสหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา สะดวกรวดเร็วและประหยัดขึ้น รวมทั้งทำให้ประเทศไทยสามารถส่งสินค้าที่มีแหล่งผลิตอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงใต้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น โดยใช้ท่าเรือน้ำลึกในสหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา ทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สายนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อระบบการขนส่งเป็นอย่างมาก ในการลดเวลาการเดินทางและลดค่าใช้จ่ายของผู้ใช้เส้นทางในทิศทางนี้

โครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางใหญ่-บ้านโป่ง-กาญจนบุรีแบ่งเป็น 2 ช่วงคือ (1) สายบางใหญ่-บ้านโป่ง มีระยะทางประมาณ 51 กิโลเมตร โดยจุดเริ่มต้นจากทางหลวงวงแหวนรอบนอกกรุงเทพมหานครที่บางใหญ่ไปจนถึงทางแยกต่างระดับบ้านโป่ง และเชื่อมต่อกับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายนครปฐม-ชะอำ โครงการทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางใหญ่-บ้านโป่งเริ่มต้นด้วยการก่อสร้างเป็นถนน 6 ช่องจราจร และจะเพิ่มเป็น 8 ช่องจราจรตามปริมาณความต้องการการจราจรที่เพิ่มขึ้น (2) สายบ้านโป่ง-กาญจนบุรี มีระยะทางประมาณ 47 กิโลเมตร โดยนับจากปลายของทางแยกต่างระดับที่บริเวณบ้านโป่ง ด้านที่ออกมาทางกาญจนบุรีในระยะแรกสร้างเป็นทางหลวงพิเศษขนาด 4 ช่องจราจร โดยมีทางเข้า-ออกจากโครงการเป็นลักษณะทางแยกต่างระดับ 2 แห่ง คือทางหลวงหมายเลข 3081 และ 324

2. แนวเส้นทางหลวงพิเศษระหว่างเมือง สายนครปฐม-สมุทรสงคราม-ชะอำ เป็นเส้นทางเพื่อแบ่งเบาความแออัดของการจราจรบนทางหลวงหมายเลข 4 ซึ่งเป็นเส้นทางหลักเพียงสายเดียวในการเดินทางสู่ภาคใต้เป็นการก่อสร้างทางหลวงพิเศษแนวใหม่ขนาด 4 ช่องจราจรบนพื้นดินที่มีการควบคุมทางเข้า-ออกสมบูรณ์แบบโดยการก่อสร้างทางลอดและทางข้ามตามความเหมาะสม แนวเส้นทางโครงการจะมีจุดเริ่มต้นเชื่อมต่อกับทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายบางใหญ่-บ้านโป่งที่จังหวัดนครปฐม ซึ่งผ่านจังหวัดราชบุรี สมุทรสงคราม และไปสิ้นสุดที่อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี โดยเชื่อมโยงกับโครงข่ายทางหลวงพิเศษระหว่างเมืองสายชะอำ-ชุมพร ระยะทางโดยรวมประมาณ 134 กิโลเมตร

กรมทางหลวง (2556, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาโครงการก่อสร้างทางหลวงพิเศษ ประกอบด้วย

1. พัฒนาโครงข่ายทางหลวงและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมของทางหลวงพิเศษให้สามารถรองรับการจราจรในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศที่คาดว่าจะมีแนวโน้มการขยายตัวเพิ่มขึ้นในอนาคต

2. เพิ่มประสิทธิภาพของการคมนาคมขนส่งบนโครงข่ายทางหลวงที่สำคัญระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้าน ให้มีความสะดวก ปลอดภัยในการใช้งาน และมีความรวดเร็วในการเดินทาง ลดเวลาในการเดินทาง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

3. ส่งเสริมศักยภาพการกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจ การคมนาคมขนส่ง การท่องเที่ยวและการค้าระหว่างประเทศไทยกับประเทศเพื่อนบ้านผ่านเส้นทางเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศโดยท่าเรือหลัก ได้แก่ ท่าเรือน้ำลึกแหลมฉบัง ท่าเรือกรุงเทพ และท่าเรือน้ำลึกทวายตลอดจนภาพรวมของประเทศทั้งในด้านการคมนาคมขนส่ง การบริการค้า การอุตสาหกรรม การเกษตร และการท่องเที่ยว เป็นต้น

1.5.2.3 พื้นที่ที่ได้รับผลกระทบของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2556 ให้ความเห็นชอบร่างพระราชกฤษฎีกาเวนคืนที่ดินเพื่อการก่อสร้างทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 81 สายบางใหญ่-กาญจนบุรี เพื่อรองรับการเชื่อมต่อเขตเศรษฐกิจพิเศษทวาย และเชื่อมต่อประเทศในภูมิภาคระหว่างฝั่งตะวันออกและตะวันตกในเส้นทางระเบียงเศรษฐกิจแนวตะวันออก-ตะวันตก โดยกำหนดเขตพื้นที่เพื่อการเวนคืนที่ดินประกอบด้วย

ตารางที่ 1 พื้นที่การเวนคืนที่ดินเพื่อการก่อสร้างทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 81

จังหวัด	อำเภอ	หมายเหตุ
นนทบุรี	บางบัวทอง	เส้นทางจากเมืองกาญจนบุรี ถึงกรุงเทพฯ (วงแหวนรอบนอกด้านตะวันตก)
นครปฐม	เมืองนครปฐม, พุทธมณฑล และนครชัยศรี	ได้รับผลกระทบจากทุกเส้นทาง
กาญจนบุรี	ท่าม่วง และท่ามะกา	เส้นทางจากชายแดนไทย/สหภาพสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา (บ.พุน้ำร้อน) ถึงเมืองกาญจนบุรี
ราชบุรี	บ้านโป่ง	โครงการทางหลวงพิเศษเชื่อมระหว่างทางหลวงพิเศษหมายเลข 81 กับหมายเลข 4

ที่มา: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี, 2556, ออนไลน์ (<http://www.thaigov.go.th>)



ภาพประกอบที่ 4 โครงการทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 81
(ที่มา: กรมทางหลวง, 2556)

จากข้อมูลที่ได้กล่าวถึงเบื้องต้น จึงทำให้พื้นที่ศึกษาของกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย (1) จังหวัดนครปฐม เดิมพื้นที่ทุกอำเภอเนื่องจากได้รับผลกระทบหลายด้าน และเป็นจังหวัดศูนย์กลางของกลุ่มจังหวัด (2) จังหวัดกาญจนบุรี พื้นที่ศึกษาคือ อำเภอท่าม่วง และอำเภอท่ามะกา โดยเลือกตำบลที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทางหลวงพิเศษหมายเลข 81 มากที่สุด (3) จังหวัดราชบุรี พื้นที่ศึกษาคือ อำเภอบ้านโป่ง โดยเลือกตำบลที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทางหลวงพิเศษเชื่อมระหว่างทางหลวงพิเศษหมายเลข 81 กับหมายเลข 4 และ (4) จังหวัดสุพรรณบุรี พื้นที่ศึกษาคือ อำเภอสองพี่น้อง โดยเลือกตำบลที่ได้รับผลกระทบจากโครงการทางหลวงพิเศษหมายเลข 81 มากที่สุด

1.5.3 ศักยภาพและโอกาสการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 36) ได้กล่าวถึงศักยภาพและโอกาสการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ไว้ดังนี้

1.5.3.1 ศักยภาพและโอกาส

1) ลักษณะทางกายภาพมีความหลากหลาย

2) ลักษณะภูมิประเทศหลากหลาย และเป็นพื้นที่สำคัญทางประวัติศาสตร์ ทำให้มีศักยภาพในการพัฒนาในด้านการท่องเที่ยว

3) มีแนวชายแดนติดกับพม่า และอนาคตมีการพัฒนาเส้นทางเชื่อมโยงเศรษฐกิจกับท่าเรือทวาย สหภาพพม่า

4) มีแหล่งทรัพยากรน้ำ ทั้งแม่น้ำ และเป็นที่ตั้งเขื่อนที่สำคัญของประเทศ

5) ที่ตั้งไม่ไกลจากกรุงเทพมหานคร

6) เป็นศูนย์กลางการค้า การขนส่ง และการบริการ จากข้อได้เปรียบด้านที่ตั้ง

7) การขยายการศึกษาในระดับอุดมศึกษา(มหาวิทยาลัย)ในพื้นที่

1.5.3.2 ปัญหาและข้อจำกัด

1) ทรัพยากรดินมีจำกัด ดินส่วนใหญ่มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ
2) การทำการเกษตรเชิงพาณิชย์ใช้สารเคมีจำนวนมาก ทำลายสิ่งแวดล้อม และเกิดสารพิษตกค้างในผลผลิต

3) การผลิตด้านการเกษตรและอุตสาหกรรมยังไม่เชื่อมโยงและสนับสนุนกันอย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และสาขาบริการยังไม่เข้มแข็ง

4) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศก่อให้เกิดผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตร

5) ขาดการควบคุมการใช้ประโยชน์ที่ดินอย่างมีประสิทธิภาพ

6) มีการบุกรุกทำลายป่า

7) มีแรงงานอพยพเข้าเมืองทั้งถูกต้องและไม่ถูกต้องตามกฎหมายจำนวนมาก

1.5.4 ทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2555, หน้า 38-40) ได้กล่าวถึงทิศทางการพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนล่าง 1 ไว้ดังนี้

1.5.4.1 การพัฒนาเป็นฐานการผลิตสินค้าเกษตร และอุตสาหกรรมเกษตรที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ประกอบด้วย

1) คุ้มครองพื้นที่เกษตรที่อุดมสมบูรณ์ที่รัฐได้ลงทุนระบบชลประทานและบริการขั้นพื้นฐานไปแล้วจำนวนมาก

2) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาพันธุ์พืชพันธุ์สัตว์ให้ทันทันต่อสภาพภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ส่งเสริมการใช้สารชีวภาพทดแทนสารเคมีพร้อมทั้งจัดระบบตรวจสอบรับรองคุณภาพและความปลอดภัยของสินค้า

4) พัฒนาการแปรรูปสินค้าเกษตรให้มีความหลากหลายและมีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด

1.5.4.2 ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

1) ให้ความสำคัญการปรับปรุงกระบวนการผลิตของภาคอุตสาหกรรมให้สะอาด และปลอดภัย

2) พัฒนาระบบการบริหารจัดการของเสียและมลพิษจากการประกอบการอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

3) สร้างจิตสำนึกให้ผู้ประกอบการมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อลดปัญหาความขัดแย้งในพื้นที่

4) สนับสนุนการพัฒนาอุตสาหกรรมแปรรูปสินค้าเกษตร

1.5.4.3 สร้างความแข็งแกร่งให้เศรษฐกิจฐานราก

1) สนับสนุนการพัฒนาสินค้า OTOP ที่เชื่อมโยงภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น

2) นำแนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์มาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์

3) พัฒนาระดับผู้ประกอบการ OTOP เป็นผู้ประกอบ SMEs แบบมืออาชีพ

1.5.4.4 ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ (Eco-Tourism)

1) รักษาสมดุลระหว่างจำนวนนักท่องเที่ยวกับขีดความสามารถที่จะรองรับให้ได้

2) สร้างจิตสำนึกด้านการท่องเที่ยวเพื่อรักษาระบบนิเวศน์แก่นักท่องเที่ยว ผู้เกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไป

3) ให้ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมและมีขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรและบริการการท่องเที่ยว

4) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการท่องเที่ยวที่สอดคล้องกลมกลืนกับทรัพยากร

5) สร้างบรรยากาศการท่องเที่ยวให้มีความมั่นใจและความปลอดภัยในการท่องเที่ยว

6) สนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ที่ผูกกับศิลปวัฒนธรรม/ขนบธรรมเนียมประเพณี/ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.5.4.5 พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจชายแดน

- 1) วางแผนเตรียมการรองรับกิจกรรมทางเศรษฐกิจเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้านให้สอดคล้องกับนโยบายระหว่างประเทศ
- 2) วางผังการใช้ประโยชน์ที่ดินที่เหมาะสม
- 3) พัฒนามาตรฐานบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณจุดผ่านแดนให้เพียงพอและได้มาตรฐานในระดับนานาชาติ
- 4) ส่งเสริมและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและผู้ประกอบการท้องถิ่น
- 5) จัดระเบียบแรงงานต่างด้าวเพื่อเตรียมการรองรับการเข้าออกของแรงงานจากสหภาพพม่า

1.5.4.6 อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมไม่ให้ถูกทำลาย

- 1) กำหนดกฎเกณฑ์และการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจากกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

1.5.4.7 พัฒนาแหล่งน้ำทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ

- 1) พัฒนาแหล่งกักเก็บน้ำและระบบการบริหารจัดการน้ำอย่างบูรณาการ
- 2) สนับสนุนให้มีการพัฒนาแหล่งน้ำขนาดเล็กในพื้นที่ที่มีข้อจำกัดในการจัดหาแหล่งน้ำขนาดใหญ่ เพื่อสามารถเก็บน้ำเพื่อการเกษตรและอุปโภคบริโภคได้อย่างเพียงพอ
- 3) ส่งเสริมการใช้สารชีวภาพที่มีคุณสมบัติช่วยลดกลิ่น และบำบัดน้ำเสียเพื่อแก้ไขปัญหาเน่าเสียในพื้นที่แหล่งชุมชน และแหล่งอุตสาหกรรม

1.5.5 ทิศทางการพัฒนาที่สำคัญรายจังหวัด

1.5.5.1 กาญจนบุรี

- 1) ฐานผลิตสินค้าเกษตร และแหล่งอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร
- 2) ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
- 3) ยกระดับการค้าชายแดนให้เป็นระดับสากล และพัฒนาโลจิสติกส์รองรับเชื่อมโยงโครงการทวาย
- 4) จัดระเบียบแรงงานต่างด้าว
- 5) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าไม้
- 6) พัฒนาแหล่งน้ำและบริหารจัดการน้ำให้มีประสิทธิภาพ

1.5.5.2 นครปฐม

- 1) ฐานผลิตสินค้าเกษตร และแหล่งอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร
- 2) ควบคุมการใช้ที่ดิน และวางโครงสร้างพื้นฐานให้ทันต่อการพัฒนา

- 3) พัฒนาคุณภาพแหล่งน้ำ
- 4) เพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่ง และ โลจิสติกส์

1.5.5.3 ราชบุรี

- 1) ฐานผลิตสินค้าเกษตร และแหล่งอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร
- 2) พัฒนาอุตสาหกรรมโดยใช้แนวคิดเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (สินค้าหัตถกรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น)
- 3) คลัสเตอร์อุตสาหกรรมต่อตัวถังรถยนต์
- 4) ท่องเที่ยวเชิงนิเวศ

1.5.5.4 สุพรรณบุรี

- 1) รักษาพื้นที่เกษตร/พื้นที่ผืนดิน
- 2) ฐานผลิตสินค้าเกษตร และแหล่งอุตสาหกรรมแปรรูปเกษตร
- 3) แก้ไขปัญหาความยากจน เนื่องจากยังมีสัดส่วนคนจนสูงกว่าระดับประเทศ

2. องค์การบริหารส่วนตำบล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 (ราชกิจจานุเบกษา, 2550, หน้า 112-116) ได้กล่าวถึงแนวทางการบริหารงานของท้องถิ่นไว้ในมาตรา 281-290 โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. มาตรา 281 กำหนดให้รัฐต้องให้ความสำคัญแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการปกครองตนเอง แต่ทั้งนี้ การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องไม่ขัดต่อความเป็นรัฐเดี่ยว รวมถึงรัฐต้องให้การสนับสนุนแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นหน่วยงานหลักในการจัดบริการสาธารณะ และการแก้ไขปัญหาในพื้นที่

2. มาตรา 282 กำหนดให้รัฐต้องกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่จำเป็น และสอดคล้องกับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือประโยชน์ของประเทศชาติโดยรวม โดยอาศัยการกำหนดมาตรฐานกลางในการกำกับดูแล เพื่อเป็นแนวทางให้เลือกปฏิบัติได้ด้วยตนเอง ซึ่งไม่ใช้การกำกับในการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรม รวมถึงมีการกำหนดให้มีการตรากฎหมายรายได้ของท้องถิ่น

3. มาตรา 283 กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับหลักความเป็นอิสระ โดยรัฐต้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนใหญ่ และรัฐยังกำหนดให้การแบ่งอำนาจหน้าที่ และการจัดสรรรายได้ระหว่างราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค กับ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง ต้องคำนึงถึง การกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นตามระดับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบด้วย

4. มาตรา 284 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย โครงสร้าง 2 ฝ่ายคือ สภาท้องถิ่น และฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ (กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา) อาจมี โครงสร้างทางการบริหารที่แตกต่างไปจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป

5. มาตรา 285 กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิในการถอดถอนผู้แทนท้องถิ่น ได้โดยตรง

6. มาตรา 286 กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิเสนอร่างกฎหมายท้องถิ่นได้

7. มาตรา 287 กำหนดให้ประชาชนมีสิทธิออกเสียงประชามติ และแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จะส่งผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน และตรวจสอบการบริหารงบประมาณ

8. มาตรา 288 กำหนดเรื่องการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมี คณะกรรมการข้าราชการท้องถิ่น และมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดำเนินการในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้ เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

9. มาตรา 289 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการบำรุงรักษา ศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีงาม รวมถึงมีการจัดการศึกษาให้มี มาตรฐาน อบรมและการฝึกอาชีพที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

10. มาตรา 290 กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ในการส่งเสริมและ รักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่มีอยู่ในพื้นที่

3. การเตรียมความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

การเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนจึงเป็นเรื่องที่ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องต้องมีการสร้างความพร้อม ซึ่งในระดับรัฐบาลการเตรียมความพร้อมมีความก้าวหน้าอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การพิจารณาจากการจัดตั้งหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานเพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนเพิ่มขึ้น มีการปรับปรุงกฎหมายหลายฉบับตามกรอบความร่วมมือ เป็นต้น องค์การบริหารส่วนตำบล เป็นหน่วยงานในระดับพื้นที่มีหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาในระดับพื้นที่ และมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศไม่น้อยไปกว่ารัฐบาลส่วนกลาง โดยบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบล มีความครอบคลุมการพัฒนาเกือบทุกด้านภายใต้เขตพื้นที่รับผิดชอบ นับตั้งแต่งานพัฒนา สาธารณูปโภค งานพัฒนาเศรษฐกิจ งานพัฒนาการศึกษา งานพัฒนาความเข้มแข็งของสังคมและชุมชน ตลอดจนงานพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น การพัฒนาแนวทางการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้

สอดคล้องกับกรอบความร่วมมือตามนโยบายประชาคมอาเซียนจึงเป็นความท้าทายอย่างยิ่ง และเป็นนโยบายที่องค์การบริหารส่วนตำบลต้องดำเนินการไปพร้อมๆ กันหลายมาตรการ ทั้งในด้านของการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจกับประชาชนในเขตพื้นที่ที่มีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และการพัฒนาระบบของการบริหารภายในให้มีความคล่องตัว มีความสามารถรับรู้สภาพปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนการพัฒนาระบบการดำเนินโครงการที่ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ เพื่อให้โครงการที่กำหนดออกมามีลักษณะเป็นนวัตกรรม การแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้มแข็งในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีคุณภาพ (สีบวงศ์ กาพวงศ์, 2555, หน้า 167-168)

3.1 กระทรวงมหาดไทย (2555, หน้า 63-74) ได้มีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อสร้างความพร้อมของกระทรวงมหาดไทยสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ประกอบด้วย 3 ยุทธศาสตร์คือ (1) การสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (2) การเพิ่มขีดสมรรถนะการบริหารจัดการพื้นที่ในฐานะหน่วยงานหลักในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และ (3) การยกระดับการบริการ และอำนวยความสะดวกประชาชน ทั้งนี้ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังนี้

3.1.1 การสื่อสารภายในองค์กรเกี่ยวกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เพื่อสร้างและกระตุ้นความตื่นตัวและความหนักใจในความสำคัญของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดทำเอกสารความรู้ วารสาร วิทยุทัศน์ เกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยเผยแพร่ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต การจัดกิจกรรม/เวทีวิชาการเพื่อกระตุ้นความสนใจ และแลกเปลี่ยน เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อเตรียมพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

3.1.2 การเสริมสร้างทักษะภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นภาษาราชการสำหรับประเทศอาเซียน และการเรียนรู้ภาษาของประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะประเทศที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศไทย โดยมีการจัดอบรมหลักสูตรภาษาอังกฤษ ภาษาต่างประเทศที่สอง/ สาม (พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย อินโดนีเซีย จีน) สำหรับเจ้าหน้าที่ การพัฒนาแหล่งความรู้ภาษาอังกฤษ (ห้องสมุด/ e-Learning) การจัดอบรมการเขียนหนังสือราชการจดหมายภาษาอังกฤษ โดยออกแบบเนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสมในระดับต่างๆ

3.1.3 การเสริมสร้างความเข้าใจอันดีทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และการกระชับความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอื่นๆ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการอยู่ร่วมกันและการสร้างความร่วมมือในอนาคต โดยมีการส่งเสริมการเรียนรู้ประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมอาเซียนอย่างสร้างสรรค์

3.1.4 การศึกษาวิจัยพลวัตท้องถิ่น/อาเซียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การบนพื้นฐานของข้อมูลทางวิชาการ และสามารถรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในพื้นที่ต่างๆ อย่างเท่าทัน รวมทั้งมีข้อมูลคาดการณ์สำหรับการวางแผนและการตัดสินใจเชิงนโยบาย โดยมีการสนับสนุนให้

มีการศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการวางแผน เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การในระยะยาว

3.1.5 การสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี และคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกแก่ การติดต่อราชการจากชาวต่างประเทศที่จะมีมากขึ้น โดยมีการจัดทำป้ายชื่อภาษาอังกฤษของ สถานที่ราชการทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

3.1.6 การเสริมสร้างความสัมพันธ์ภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การอำนวยความสะดวก/สนับสนุนการประกอบธุรกิจ โดยมีการจัดเวทีเสวนาแลกเปลี่ยน มุมมองระหว่างภาคธุรกิจกับภาครัฐในระดับจังหวัด และเพื่อแสดงวิสัยทัศน์การพัฒนาและการ เตรียมพร้อม

3.1.7 การบูรณาการการพัฒนาพื้นที่ร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีจัดทำ โครงการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนระดับท้องถิ่น เช่น การเตรียมความพร้อมแก่ ผู้บริหาร และบุคลากร ทั้งความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานที่จำเป็น รวมถึงการบูรณาการยุทธศาสตร์ ระดับพื้นที่ระหว่างจังหวัด/ อำเภอ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรภาคประชาชน

3.1.8 การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน โดยมีการพัฒนาช่องทางและระบบ การให้บริการเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการพัฒนาเพื่อ เสริมสร้างสมรรถนะการให้บริการประชาชนที่มีคุณภาพ

3.1.9 การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน โดยมีการจัดทำโครงการเตรียมความพร้อมบุคลากรด้านการใกล้เคียง ประenomข้อพิพาทในระดับชุมชน โดยเฉพาะพื้นที่การค้า การ ลงทุนที่อาจส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของประชาชน รวมถึงมีการพัฒนานักสันติวิธีในการเจรจาใกล้เคียง ข้อพิพาท

3.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2555, ออนไลน์) มีภารกิจสำคัญในการจัดบริการ สาธารณะให้ตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ ได้มีการวางแผน และเตรียม ความพร้อมเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

3.2.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสร้างเครือข่ายคมนาคม เพื่อให้การเคลื่อนย้าย สินค้าและแรงงานมีความสะดวกรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการขยายฐานการผลิต เช่น ไฟฟ้าและประปา ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจไม่สามารถดำเนินการ ได้โดยลำพัง จำเป็นต้องประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.2.2 การพัฒนาและส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับชุมชน การหลั่งไหลเข้ามาของทุน ต่างชาติที่จะเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทบทวนบทบาทในการดูแลและ ช่วยเหลือกลุ่มผู้ผลิตในพื้นที่ โดยอาจจะต้องมึนโยบายในการส่งเสริมอาชีพ ทั้งอาชีพหลักและ

อาชีพเสริมเปิดรับวิสัยทัศน์ในกระบวนการผลิตแบบใหม่ เพื่อยกระดับกระบวนการผลิตให้เป็นมาตรฐานเท่าเทียมกับระดับสากล

3.2.3 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายเรื่องการสร้างความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อมของประชาคมอาเซียน ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเร่งปรับระบบการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องดูแลทรัพยากรและจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติ โดยการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นการจัดการบนพื้นฐานของความเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อสร้างความรัก ความหวงแหนในทรัพยากร และก่อเกิดการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างไรก็ตาม ต้องไม่ลืมเรื่องของการควบคุมมาตรฐานการดูแลรักษาพื้นที่ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนอาจต้องทบทวนขอบเขตอำนาจหน้าที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการบูรณาการการทำงานร่วมกันในเรื่องการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.2.4 การพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเตรียมรับผลกระทบจากปัญหาสังคมและสาธารณสุขที่อาจเกิดจากการเคลื่อนย้ายแรงงานและนักท่องเที่ยว โดยเสรี เช่น โรคระบาด ความขัดแย้งทางสังคมและเชื้อชาติ และอาชญากรรมข้ามชาติ ได้แก่ ยาเสพติด การค้ามนุษย์ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเน้นการจัดบริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด รวมทั้งจะต้องจัดสวัสดิการสังคมสำหรับเด็ก กลุ่มเสี่ยง และกลุ่มด้อยโอกาสอย่างมีคุณภาพและทั่วถึง นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องให้ความสำคัญกับการเข้าถึงการดูแลสุขภาพของคนในชุมชน ซึ่งจะทำให้ชุมชนมีการดำรงชีวิตที่ปลอดภัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี

3.2.5 การรักษาความสงบเรียบร้อย โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีบทบาทในการเฝ้าระวัง ปัญหาอาชญากรรมเพิ่มมากขึ้นรวมทั้งอาจต้องพัฒนาระบบและจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแรงงานอพยพร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนร่วมกับชุมชนในการกำหนดกติกาและหลักเกณฑ์ของชุมชนให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ภายใต้แนวคิดสังคมที่เอื้ออาทรและมีความมั่นคง

3.2.6 การจัดการด้านการศึกษา ภาษา วัฒนธรรม จารีตประเพณี ซึ่งการศึกษาเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาด้านต่างๆ เสมือนประตูเชื่อมกับโลกภายนอก โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เน้น “การพัฒนามาตรฐานด้านการศึกษา” โดยปรับหลักสูตรการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้านในภูมิภาคอาเซียนเพื่อการสื่อสารที่ดี การพัฒนาและสนับสนุนครูผู้สอนให้มีการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างประเทศสมาชิกและนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการเรียนการสอน ทำให้ประชาชนเกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ความเป็นสากลและมีคุณภาพ นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องจัดทำข้อมูลที่เป็นต่อแรงงานต่างชาติดังกล่าวเป็นภาษาอังกฤษหรือภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียนอื่นๆ สำหรับเรื่องวัฒนธรรมและจารีตประเพณีนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และเข้าใจวัฒนธรรมของประเทศ

เพื่อนบ้านในอาเซียน ซึ่งการจัดกิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้ประชาชนมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมากขึ้น

3.2.7 การปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานด้านวิเทศสัมพันธ์ โดยเฉพาะในพื้นที่จังหวัดชายแดนเพื่อรับรองเนื่องงานด้านการต่างประเทศและความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และเพื่อให้สามารถสื่อสารทำความเข้าใจกับประชาชนจากประเทศอื่นที่มาติดต่อราชการได้

4. สรุปตัวแปรการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

จากการทบทวนข้อเสนอแนะในการปรับตัวของระบบราชการไทยเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของส่วนราชการในประเด็นต่างๆ ข้างต้น ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของข้อเสนอแนะที่ช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางที่เหมาะสมในการปรับตัว และสร้างความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 ด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political - Security Community)

หน่วยงาน	ประเด็น
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	1. การสร้างความแข็งแกร่งแก่ประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล และนิติธรรม 2. การส่งเสริมความเท่าเทียมด้านสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพขั้นพื้นฐาน 3. การสร้างประชาคมการเมืองและความมั่นคง 4. การป้องกันความขัดแย้ง 5. การเสริมสร้างการปรึกษาหารือและความร่วมมือ
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	1. การส่งเสริมธรรมาภิบาล 2. การแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางการปฏิบัติที่ดี
กระทรวงการต่างประเทศ	1. การพัฒนาทักษะการทำงานและเจรจาระหว่างประเทศ
กระทรวงมหาดไทย	1. การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	1. การรักษาความสงบเรียบร้อย

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ด้านประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน หมายถึง แนวทางการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัด

นครปฐม เพื่อสนับสนุนให้มีการดำเนินงานในท้องถิ่นให้เป็นไปโดยความสงบสุข และเกิดความมั่นคงของสังคม รวมถึงมีการแก้ไขปัญหาหรือความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้โดยสันติวิธี

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การใช้หลักประชาธิปไตยในชุมชน (2) การส่งเสริมเสรีภาพขั้นพื้นฐานให้ประชาชน (3) การป้องกันความขัดแย้งที่เป็นรูปธรรม (4) การแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน (5) การแก้ไข ป้องกัน และต่อต้านยาเสพติดที่เป็นรูปธรรม (6) การป้องกัน รักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และ (7) การอำนวยความสะดวกเป็นธรรมแก่ประชาชน

4.2 ด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community)

หน่วยงาน	ประเด็น
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. เตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานในพื้นที่ 2. การพัฒนา/ยกระดับฝีมือแรงงานของประชาชนในพื้นที่ 3. การพัฒนากลไกการคุ้มครองผู้บริโภค 4. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 5. การพัฒนาระบบภาษีอากร 6. การส่งเสริมเพื่อพัฒนา SME
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้าง/พัฒนาขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่รัฐในการพัฒนา/ดำเนินนโยบายสังคมและเศรษฐกิจ 2. การจัดทำการศึกษาวิจัยด้านสังคมและเศรษฐกิจในพื้นที่
กระทรวงพาณิชย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความตระหนักรู้ให้ทุกภาคส่วนถึงโอกาสและความท้าทายของ AEC 2. พัฒนายุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาความพร้อมรับการแข่งขันภายใต้ AEC 3. จัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
กระทรวงการต่างประเทศ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเตรียมความพร้อมให้ภาคเอกชนและแรงงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการและแข่งขันได้ในตลาดอาเซียน
กระทรวงมหาดไทย	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและเครือข่ายคมนาคม 2. การพัฒนาและส่งเสริมเศรษฐกิจในระดับชุมชน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ด้านประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หมายถึง แนวทางการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม เพื่อให้เกิดกิจกรรมด้านเศรษฐกิจในชุมชนที่ส่งเสริมให้ระบบเศรษฐกิจชุมชนเกิดความเข้มแข็ง ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองได้ในระยะยาว และจะช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในท้องถิ่นโดยรวม

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การเตรียมพร้อมเพื่อรองรับการเคลื่อนย้ายแรงงานในพื้นที่ (2) การพัฒนา/ยกระดับฝีมือแรงงานของประชาชนในพื้นที่ (3) การพัฒนากลไกการคุ้มครองผู้บริโภค (4) การจัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานในพื้นที่ (5) การพัฒนาระบบภาษี (6) การส่งเสริมเพื่อพัฒนาวิสาหกิจชุมชนให้เข้มแข็ง (7) การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสและความท้าทายของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (8) การพัฒนาความพร้อมรับการแข่งขันภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (9) การส่งเสริมให้มีจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4.3 ด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community)

หน่วยงาน	ประเด็น
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน	1. การพัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพ 2. การเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรบุคคล
กระทรวงศึกษาธิการ	1. การให้ความสำคัญกับการศึกษาและการสร้างโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต
กระทรวงมหาดไทย	1. การเสริมสร้างทักษะภาษาอังกฤษ 2. การเสริมสร้างความเข้าใจอันดีทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม เพื่อพัฒนาทัศนคติเชิงบวก และการกระชับความสัมพันธ์กับประเทศสมาชิกอื่นๆ 3. การศึกษาวิจัยพลวัตท้องถิ่น/อาเซียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรบนพื้นฐานของข้อมูลทางวิชาการ 4. การพัฒนาระบบการให้บริการประชาชน
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	1. การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 2. การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน 3. การจัดการด้านการศึกษา ภาษา วัฒนธรรม จารีตประเพณี

4.3 (ต่อ)

หน่วยงาน	ประเด็น
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนามนุษย์โดยลงทุนในด้านการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2. การฝึกอบรม และสร้างขีดความสามารถที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี 3. การคุ้มครองและจัดสวัสดิการสังคม 4. การสร้างคุณธรรมและการได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมสำหรับกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มที่อ่อนแอ เช่น สตรี เด็ก ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และแรงงานโยกย้ายถิ่นฐาน 5. การพัฒนาละการบริหารทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน หมายถึง แนวทางการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม เพื่อให้เกิดกิจกรรมที่ช่วยให้ประชาชนมีปฏิสัมพันธ์อันดีในการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันได้ ภายใต้การเป็นสังคมที่เอื้ออาทร รวมถึงมีการจัดสวัสดิการทางสังคมที่ดีเพื่อสร้างความมั่นคงทางสังคมให้แก่ประชาชน และช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันอันหนึ่งอันเดียวกันของคนในสังคม

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) กิจกรรมด้านการศึกษาทั้งนอกและในระบบให้แก่ประชาชนอย่างเต็มที่ (2) กิจกรรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่อง (3) กิจกรรมการฝึกอบรมเพื่อสร้างทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การใช้ภาษาอังกฤษ การใช้เทคโนโลยี (4) การจัดสวัสดิการสังคมให้แก่กลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มที่อ่อนแอ (5) การพัฒนาระบบคุณธรรมในการได้รับสิทธิอย่างเท่าเทียมกัน (6) การบริหารทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และ (7) การเพิ่มทักษะ ความสามารถของเจ้าหน้าที่ให้สูงขึ้น

การบริหารการเปลี่ยนแปลง

1. คำนำ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวคิดที่ช่วยให้องค์กรเกิดการยอมรับต่อผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะนำมาสู่การปรับตัวในส่วนที่เกี่ยวข้องทุกระดับเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป มูลเหตุสำคัญที่ทำให้้องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงก็คือ การที่องค์กรถูกผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะองค์กรที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์ และพึ่งพาอาศัยทรัพยากรจากภายนอก รวมถึงต้องอาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีในการดำเนินการค่อนข้างมาก และบางครั้งผลงานที่เกิดขึ้นยังถูกคาดหวังจากกลุ่มลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอีกด้วย (ปีนรศ มาลากุล ณ อยุธยา, 2548, หน้า 3-4)

การบริหารการเปลี่ยนแปลง ไม่ได้เป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดตายตัวแต่เป็นศาสตร์ที่ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ขององค์กรทั้งภายในและภายนอก โดยมีเป้าหมายคือ การปรับตัวขององค์กรให้สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายที่วางไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในองค์กร การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีการศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การวิเคราะห์สามารถมองเห็นในภาพรวมและมีทิศทางที่ถูกต้อง สอดคล้องและตอบกระแสดความต้องการของ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ได้มากที่สุด และหากองค์กรมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีก็ย่อมจะช่วยให้เกิดการปรับตัวได้ทันกับสภาพปัญหา และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้ (โกวิทย์ กังสนันท์, 2555, หน้า 1-2) และจากการที่ประเทศไทยต้องเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 จึงเป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีการปรับตัวในหลายๆ ด้าน เพื่อให้มีความพร้อม และมีสมรรถนะที่สูงขึ้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น การส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรมีศักยภาพสูงในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่ง้องค์การต้องให้ความสำคัญในระดับสูง ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการวางแผนปรับแต่งองค์กร กระบวนการเพื่อให้องค์กรและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการ ไปพร้อมการ

ดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับส่วนราชการและระดับบุคลากร

Fred Nickols (2008, p. 1) ได้ให้นิยามเอาไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและจัดให้มีการดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

ปีณรส มาลากุล ณ อุรุชา (2548, หน้า 2) ได้ให้นิยามว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) คือ การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การให้สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อให้องค์การได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์การดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

บุษกร วัชรศรีโรจน์ (2548, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้องค์การและบุคลากรสามารถที่จะปรับตัวและตอบรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ณัฐพันธ์ เชนันท์ และนิตยาพร เสมอใจ (2547, หน้า 301) ได้กล่าวว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมีระบบตามแผนที่ได้จัดทำไว้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามนัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การนำระบบและวิธีการใหม่ๆ มาปฏิบัติในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเปลี่ยนแปลงนัยนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การที่เกิดขึ้นอยู่ภายใต้อำนาจการบริหารขององค์การ

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความพยายามในการแปรเปลี่ยนจากภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่องค์การพึงประสงค์ เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการมีศักยภาพสูงในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และดำเนินภารกิจเพื่อตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2. ความสำคัญ

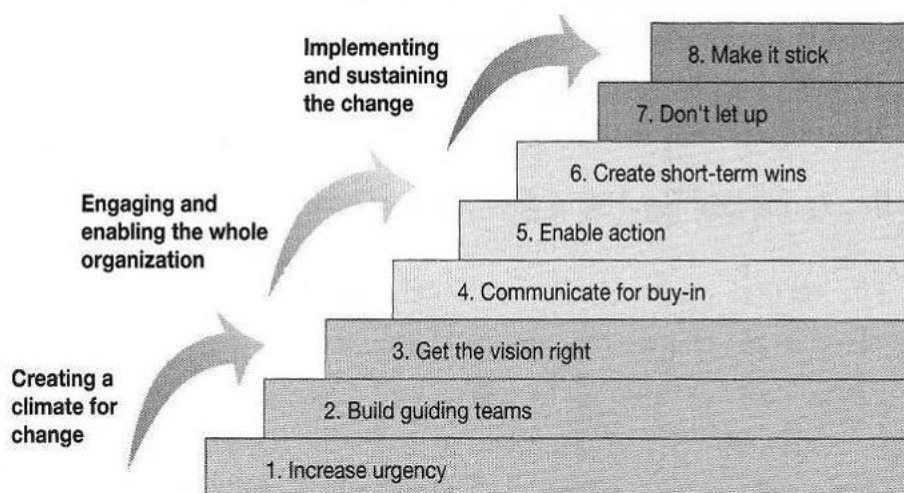
การบริหารการเปลี่ยนแปลงถือเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและการเติบโตขององค์การในยุคปัจจุบันอย่างมาก เนื่องจากสภาพแวดล้อมของสังคมในทุกระดับต่างมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งส่งผลกระทบต่ออย่างหลีกเลี่ยงมิได้ต่อองค์การในลักษณะต่างๆ เช่น ธุรกิจฟิล์มของอีสต์แมน โคดัก (Eastman Kodak Company) ผู้ผลิตฟิล์มและกล้องถ่ายรูปยักษ์ใหญ่ ต้องประกาศล้มละลายเมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2555 เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสการใช้เทคโนโลยีกล้องดิจิทัล หรือแม้กระทั่งหน่วยงานราชการที่เคยกุมอำนาจการบริหารงานของประเทศมาเป็นร้อยๆ ปี ก็ถูกกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management; NPM) เข้ามาเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารงาน

โดยมีการตัดทอน ถ่ายโอน และกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นเป็นอันมาก ซึ่งสอดคล้องกับที่ปีณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2548, หน้า 3-4) ได้กล่าวว่า องค์กรที่ไม่สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมได้ มักจะพบกับความเสื่อมถอยและล่มสลายในที่สุด ส่วนองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันก็จะสามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

4. กรอบแนวคิดในประเด็นการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องของการบริหารการเปลี่ยนแปลงพบว่า มีแนวคิดทางวิชาการที่จำแนกถึงประเด็นสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 John P. Kotter (2002, Online) ได้ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหาร โดยเห็นว่าเป็นผู้ขับเคลื่อนหลักในการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้



ภาพประกอบที่ 5 The 8-Step Process for Leading Successful Change (ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550, หน้า 2)

4.1.1 เพิ่มระดับความจำเป็นเร่งด่วน (Increase Urgency) โดยกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และมีผลต่อพนักงานในองค์กร

4.1.2 สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Build the Guiding Teams) โดยคัดเลือกพนักงานที่ตั้งใจมุ่งมั่น อีกทั้งมีประเภทและระดับทักษะที่เหมาะสมส่งเสริมกัน

4.1.3 กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนถูกต้อง (Get the Vision Right) อีกทั้งกำหนด กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนที่มุ่งให้เกิดผลในระดับอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเกิดผลลัพธ์และคงอยู่อย่างต่อเนื่อง

4.1.4 สื่อสารเพื่อหาเสียงสนับสนุน (Communicate for Buyin) โดยให้พนักงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์ได้เข้ามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจง่าย และอย่างเข้าใจความรู้สึก รวมถึงเข้าใจความจำเป็นของผู้ได้รับผลกระทบ

4.1.5 สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำ (Enable Action) ขจัดอุปสรรคข้อขัดข้องต่างๆ หาทางให้ได้รับคำติชม และการสนับสนุนจากผู้บริหาร ให้กำลังใจและให้รางวัลแก่ความคืบหน้า และความสำเร็จต่างๆ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

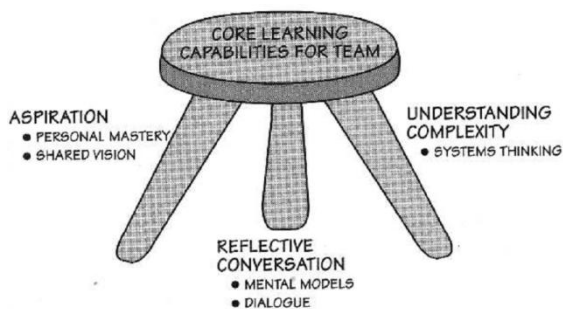
4.1.6 สร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ในเบื้องต้นก่อน (Create Short-term Wins) ผลักดันให้งานขนาดเล็ก เช่น โครงการย่อยในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ ประสบผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่พนักงาน ผู้เกี่ยวข้องให้เป็นแบบอย่างในเบื้องต้นเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ แก่ทีมงานและเป็นโอกาสให้ได้รับความร่วมมือร่วมใจเพิ่มเติมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1.7 มุ่งมั่นไม่ย่อท้อ (Don't Let Up) ผลักดันสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อเนื่อง รายงานความคืบหน้าของสิ่งที่ประสบความสำเร็จแล้ว และขั้นตอนกำหนดการดำเนินงานต่อไป

4.1.8 รักษาผลการเปลี่ยนแปลงไว้ให้คงอยู่ (Make It Stick) บูรณาการให้ผลการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบอย่างถาวร ใช้กระบวนการบริหารจัดการองค์การ เช่น การรับพนักงานใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง และปูนบำเหน็จความดีความชอบ ฯลฯ เพื่อเป็นกลไกในการรักษาผลงานการเปลี่ยนแปลงองค์การไว้ให้ดำรงอยู่อย่างถาวร

เห็นได้ว่า เป็นแนวคิดที่เน้นบทบาทของผู้บริหารในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นแนวคิดที่เหมาะสมกับองค์การที่ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญ มีวิสัยทัศน์องค์การชัดเจน และพร้อมจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น

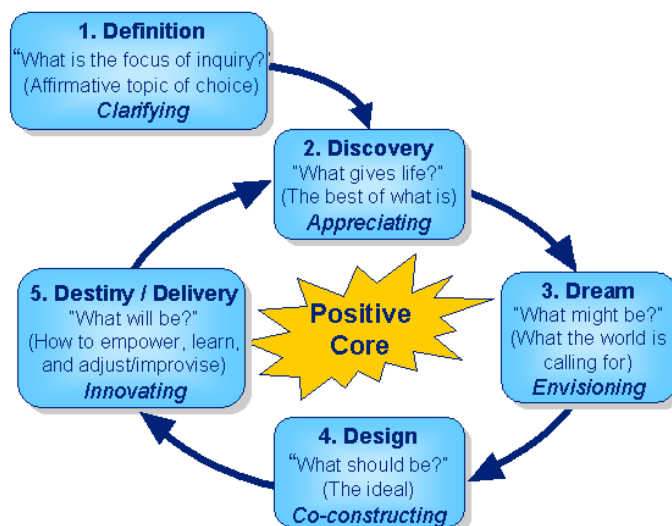
4.2 Peter M. Senge (2006, p. 6) ได้กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนองค์การจะเริ่มที่การปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ ค่านิยมของพนักงานส่วนใหญ่ในองค์การ ผู้บริหารมีบทบาทในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ในระดับบุคคล แต่ไม่สามารถบังคับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ หากพนักงานขององค์การไม่สมัครใจ ซึ่ง Peter M. Senge เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงเกิดจาก “ความรู้อันหยั่งลึก” ในองค์การเท่านั้น และโดยที่หน่วยเรียนรู้พื้นฐานในองค์การคือ กลุ่มพนักงาน/ทีมงานที่ปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง Peter M. Senge จึงเสนอแนะ Core Learning Capabilities for Team (ความสามารถในการเรียนรู้อันเป็นแกนหลักสำหรับทีม) ดังรูป



ภาพประกอบที่ 6 Core Learning Capabilities for Team (ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550, หน้า 4)

Peter M. Senge เน้นการสร้างองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งพนักงานเพิ่มพูนความสามารถของตนในการสรรค์สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์กรสามารถแก้ไขอุปสรรคในการเรียนรู้ด้วยหลัก 5 ด้าน (the five learning disciplines) ที่พนักงานและทีมงานต่างๆ ในองค์กรควรพัฒนาขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับองค์กร ซึ่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ Systems Thinking (การคิดเชิงระบบ), Personal Mastery (ความเป็นเลิศในระดับบุคคล), Mental Models (กรอบความนึกคิด), Shared Vision (วิสัยทัศน์ร่วมกัน) และ Team Learning (การเรียนรู้ร่วมกัน) โดยที่กรอบแนวคิดนี้เน้นการเรียนรู้ในระดับบุคคล จึงเหมาะแก่องค์กรที่มุ่งพัฒนาพนักงาน และต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคลก่อนจะขยายไปสู่ระดับองค์กร

4.3 David L. Cooperrider, Whitney D. Gunter & Jacqueline M. Stavros (2003, p. 43-46) ได้กล่าวถึง Appreciative Inquiry ว่าเป็นกระบวนการศึกษาค้นหาพร้อมกันเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในตัวพนักงานในองค์กร ซึ่ง Appreciative Inquiry ถือเป็นกระบวนการค้นหาอย่างเป็นระบบว่าอะไรเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ระบบดำเนินไปอย่างดีที่สุด เพราะเป็นศิลปะการถามคำถามเชิงบวกเพื่อที่นำไปสู่การกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งแนวคิดนี้ในระยะแรกประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ Discovery, Dream, Design และ Destiny และต่อมามีการขยายกระบวนการโดยเพิ่ม Definition เข้าไปเป็น 5D ดังรูป



ภาพประกอบที่ 7 Appreciative Inquiry (ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550, หน้า 5)

4.3.1 คำนิยามศัพท์ (Definition) โดยในระหว่างขั้นตอนการกำหนดคำนิยามศัพท์นั้น องค์กรจะต้องเลือกหัวข้อของการสอบถามสำหรับสร้างการเรียนรู้และนวัตกรรม โดยคำถามจะต้องมุ่งเน้นไปที่ประเด็นที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อพนักงาน และประเด็นปัญหาที่จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรต่อไป

4.3.2 การค้นพบ (Discovery) เป็นการค้นหาสำหรับ “สิ่งที่จะดีที่สุด” โดยมุ่งเน้นในช่วงเวลาที่องค์กรมีความเป็นเลิศ หรือประสบความสำเร็จในระดับสูง การค้นพบที่มีความหมายต่อองค์กรอาจมาจากการสนทนากับพนักงานขององค์กร ซึ่งอาจรวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียภายนอกองค์กรด้วยก็ได้ ทั้งนี้ ผลลัพธ์ที่สำคัญของการค้นพบคือ คำอธิบายที่มีหลักการ ซึ่งสามารถสามารถจับต้องได้ เป็นรูปธรรม

4.3.3 จินตภาพ (Dream) ในขั้นตอนนี้เป็นการสำรวจของ “สิ่งที่จะอาจจะเป็น” โดยมีการขยายตัวเพื่อให้ได้ “สิ่งที่จะดีที่สุด” ขององค์กรที่ควรที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผลลัพธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ ภาพความคิดสร้างสรรค์ในอนาคต และองค์กรต้องมีความสามารถในการผลักดันให้เป็นไปได้

4.3.4 การออกแบบ (Design) ในขั้นตอนนี้เป็นเรื่องการร่วมสร้าง “มูลเหตุ” และวิสัยทัศน์แห่งอนาคตที่สร้างขึ้น โดยองค์กรจะทำการออกแบบกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งรายละเอียดในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และด้านเทคนิค เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในอนาคต ผลลัพธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ ต้องมีแนวทางที่ชัดเจน และมีกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

4.3.5 โชคชะตา/การส่งมอบ (Destiny/Delivery) ในขั้นตอนนี้ได้มุ่งเน้นเฉพาะในเรื่องของความมุ่งมั่นเฉพาะบุคคล ความผูกพันต่อองค์กร และการสร้างนวัตกรรม “สิ่งที่จะเป็น” ผลลัพธ์ที่สำคัญของขั้นตอนนี้คือ การเรียบเรียงชุดข้อมูลของการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างพื้นฐาน

ทางสังคม และทางเทคนิคขององค์กร วิธีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวัดและระบบประเมินผล ระบบบริการลูกค้า

4.4 สำนักงาน ก.พ.ร. (2550, หน้า 12-23) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) ไว้ว่า เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Change Activities) โดยอาจมุ่งสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นภายในองค์กรอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อลดแรงต้าน และเพิ่มแรงสนับสนุนจากพนักงานภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและพนักงานผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเติมเต็มภารกิจเพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วน และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ได้กำหนดขั้นตอนวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยปรับประยุกต์แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันแพร่หลายในนานาประเทศ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงองค์กรในภาครัฐของประเทศไทย โดยเน้นการสร้างการยอมรับในองค์กรตามลำดับขั้นตอน APEC รวม 4 ขั้นตอน คือ “รับรู้” (Awareness) “ศรัทธา” (Passion) “ศึกษาวิธี” (Education) และ “มีความสามารถ” (Competence) ดังรูป



ภาพประกอบที่ 8 รูปการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอน APEC (ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร., 2550, หน้า 12)

4.4.1 ขั้นการรับรู้ (Awareness) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความตระหนักรู้ในกลุ่มพนักงานและผู้เกี่ยวข้องถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งสร้างความเข้าใจในความเสียหายหรือผลเสียทั้งในระดับองค์กรและพนักงาน หากองค์กรไม่ดำเนินแผนการเปลี่ยนแปลง กิจกรรมการสร้างการรับรู้ได้แก่ การจัดวาระแนะนำโครงการ โดย Project Sponsor ซึ่งเป็นบุคคลที่พนักงานเชื่อถือหรือไว้วางใจ เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีและความร่วมมือตั้งแต่เริ่มดำเนินการ

การจัดกิจกรรมสื่อสารประชาสัมพันธ์ต่างๆ เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย จดหมายเวียน/Memos, Email, Intranet, पोสเตอร์ การจัดเวทีอภิปรายเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของพนักงานในองค์กร ได้แก่ (1) ทักษะของพนักงานต่อสภาพปัจจุบัน : พนักงานในองค์กรจะประกอบด้วย 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มที่มีความคุ้นชินกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน มีแนวโน้มจะปฏิเสธหรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และกลุ่มที่ไม่พึงพอใจในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จึงมีความยินดีและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้มากกว่ากลุ่มแรก (2) ทักษะของพนักงานต่อประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ : พนักงานแต่ละคนจะมีกระบวนการคิดและทำความเข้าใจกับข้อมูลหรือสภาวะการณ์รอบตัวต่างๆ กันไป รวมถึงวิธีการมองความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงก็แตกต่างกันไปด้วย ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงจึงต้องชี้แจงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับทักษะมุมมองของพนักงานแต่ละคน จึงจะสามารถสร้างความตระหนักรู้ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่เริ่มดำเนินการ (3) ความน่าเชื่อถือของผู้แจ้งข้อมูลข่าวสาร : ความน่าเชื่อถือของผู้แจ้งข้อมูลข่าวสารการปรับเปลี่ยนในองค์กรมีผลอย่างสำคัญต่อระดับการตระหนักรู้เรื่องการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ของพนักงานในองค์กร ผู้ที่มาทำหน้าที่สื่อสารขององค์กรควรเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากพนักงานทั่วไปในองค์กร ซึ่งโดยปกติพนักงานในองค์กรมักจะคาดหวังว่า ผู้บริหารระดับสูงมีความเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างไร และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีผลต่อตนเองอย่างไรบ้าง นอกจากนี้ ประวัติของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอดีตก็มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานเช่นกัน โดยในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่สามารถปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง ก็จะลดความน่าเชื่อถือของความพยายามผลักดันการเปลี่ยนแปลงครั้งใหม่ได้ (4) ข่าวลือและข้อมูลเท็จในองค์กร : ข่าวลือและข้อมูลเท็จที่แพร่สะพัดอยู่ในองค์กร จะสร้างปัญหาต่อการรับรู้ เพราะพนักงานขององค์กรจะแยกแยะได้ยากว่า ข้อมูลเรื่องใดคือข้อมูลจริง และข้อมูลเรื่องใดคือข้อมูลเท็จ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเนื้อหาให้ผู้บริหารต้องใช้เวลาและความพยายามในการชี้แจงประเด็นการเปลี่ยนแปลงให้แก่พนักงานมากกว่าปรกติ และ (5) ความสมเหตุสมผลของเรื่องที่จะต้องปรับเปลี่ยน : ประเด็นการเปลี่ยนแปลงองค์การแต่ละประเด็นมีระดับความสมเหตุสมผลและความจำเป็นต่างๆ กัน บางประเด็นมีความจำเป็นของบริบทแวดล้อมบีบบังคับให้จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ทำให้โต้แย้งได้ยาก ส่วนประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มว่าจะเกิดการโต้แย้งได้ ก็จำเป็นต้องใช้ความพยายามมากขึ้นในการสร้างความตระหนักรู้

4.4.2 ขั้นการสร้างศรัทธา (Passion) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความศรัทธา เพื่อกระตุ้นให้พนักงานอยากมีการเปลี่ยนแปลง เป็นขั้นตอนหลังจากที่สามารถสร้างการตระหนักรู้ให้แก่พนักงานขององค์กรแล้ว การสร้างศรัทธาอาจทำได้โดยการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้เข้าใจกระบวนการและความจำเป็น และสร้างความรู้สึกร่วมกัน

การเปลี่ยนแปลงนั้น การตอบคำถามเรื่องประโยชน์เฉพาะพนักงาน (What Is In It For Me – WIIFM) จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนั้นได้อย่างกระจ่างชัดเจนในระดับบุคคล เป็นต้น ความเชื่อทั่วไปที่ว่าเมื่อพนักงานในองค์กรเกิดการรับรู้แล้ว จะเกิดความต้องการอยากเปลี่ยนแปลงขึ้นเอง อาจไม่เป็นจริงเสมอไป เนื่องจากมีเหตุปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อระดับความ “ศรัทธา” อยากเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (1) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงและประโยชน์ : ควรชี้แจงทำความเข้าใจถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงว่าจะนำพาคำการไปในทิศทางใด รวมถึงประโยชน์ที่จะได้รับทั้งต่อองค์กร และพนักงานภายหลังจากการดำเนินโครงการเปลี่ยนแปลงสำเร็จ หากพนักงานเห็นประโยชน์ที่จะได้รับจากการเปลี่ยนแปลง ย่อมเชื่อได้ว่าการดำเนินโครงการก็จะได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้าม หากการเปลี่ยนแปลงไม่สามารถชี้แจงถึงประโยชน์ที่พนักงานแต่ละคนจะได้รับหรือมีสัญญาณบอกถึงความไม่ยุติธรรมที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงก็อาจส่งผลให้มีการต่อต้าน (2) ประวัติและบริบทขององค์กร : ประวัติและบริบทขององค์กรนี้ รวมถึงความสำเร็จของความสามารถในการปรับเปลี่ยนองค์กรที่เคยดำเนินการมาจำนวนโครงการ/กิจกรรมการเปลี่ยนแปลงที่ดำเนินอยู่ในองค์กรในช่วงเวลานั้นๆ รางวัลหรือความดีความชอบที่พนักงานได้รับจากการปรับเปลี่ยนองค์กรครั้งก่อนๆ ตลอดจนวัฒนธรรมและทิศทางโดยรวมขององค์กร ฯลฯ เหล่านี้ล้วนมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจว่าจะสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในองค์กรต่อไปหรือไม่ ถ้าองค์กรเคยดำเนินการเปลี่ยนแปลงแล้วไม่ประสบความสำเร็จ หรือองค์กรยอมให้พนักงานบางกลุ่มไม่ต้องปฏิบัติตามประเด็นการเปลี่ยนแปลงบางเรื่อง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในครั้งต่อไปก็อาจไม่ได้รับความสนับสนุนเต็มที่ (3) สภาพการณ์ส่วนบุคคล : สภาพบริบทของพนักงานแต่ละคนในเรื่องส่วนตัว เช่น สถานภาพทางการเงิน อายุ สุขภาพ ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ประวัติการศึกษา ความสำเร็จที่ผ่านมาในชีวิตส่วนตัว และหน้าที่การงาน ฯลฯ ล้วนมีบทบาทต่อกระบวนการตัดสินใจสนับสนุน หรือไม่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้ทั้งสิ้น (4) แรงบันดาลใจส่วนบุคคล : แรงบันดาลใจส่วนบุคคลของพนักงานนี้มีความแตกต่างกันไป เช่น ค่านิยม ความเชื่อส่วนบุคคล ความมุ่งหวังในชีวิต ฯลฯ ซึ่งโลกทัศน์ด้านบวกได้แก่ การแสวงหาความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในงานอาชีพ ความประสงค์จะช่วยเหลือผู้อื่น จะช่วยให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำมาดี สำหรับโลกทัศน์ด้านลบนั้นจะเน้นการป้องกันและหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งแรงบันดาลใจส่วนบุคคล จะเป็นตัวกำหนดระดับความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อีกปัจจัยหนึ่ง

4.4.3 ขั้นการศึกษาวิธี (Education) ขั้นตอนนี้เป็นการเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเสริมความรู้ ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรนั้นๆ รวมทั้งความเข้าใจในบทบาทและความรับผิดชอบใหม่ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงที่

เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและความกระตือรือร้นอยากเปลี่ยนแปลงเพียงลำพังไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จได้หากพนักงานในองค์กรไม่รู้วิธีปฏิบัติเพื่อไปสู่วิถีใหม่ กิจกรรมงานในขั้นตอนการ “ศึกษาวิธี” นี้ ได้แก่ การประเมินระดับความรู้/ทักษะ/สมรรถนะปัจจุบันของพนักงานในหัวข้อที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การจัดกิจกรรมเสริมความรู้และทักษะรายการที่จำเป็นแก่พนักงานยังอ่อนด้อยอยู่ ตลอดจนริเริ่มกิจกรรมอื่นๆ เพื่อเสริมความรู้เฉพาะในเรื่องที่ประสงค์จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การรับถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์โดยตรงจากผู้เชี่ยวชาญ ฯ ตามความเหมาะสมและจำเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวของพนักงานในขั้นตอนนี้ ได้แก่ (1) ฐานความรู้ปัจจุบัน : พื้นฐานความรู้มาจากการศึกษา หรือการเรียนรู้สั่งสมประสบการณ์จนเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ พนักงานที่มีพื้นฐานความรู้ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงได้อยู่แล้ว ย่อมสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความรู้ในเรื่องนั้น (2) ความสามารถในการเรียนรู้ : ความสามารถในการเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน มีความแตกต่างกันไปในเรื่องต่างๆ ความสามารถที่ต่างกันนี้มีผลให้พนักงานสามารถสนับสนุนประเด็นการเปลี่ยนแปลงได้ในระดับต่างๆ กันไป (3) ทรัพยากรสนับสนุนการเรียนรู้ : ศักยภาพขององค์กร ในการจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง คู่มือ การฝึกอบรม ฯ มีผลต่อระดับการเรียนรู้ของพนักงานในขั้นตอนนี้ (4) ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ : ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในประเด็นการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อระดับความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนนี้ โดยเฉพาะหากเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะสาขา

4.4.4 ขั้นมีความสามารถ (Competence) ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติจริง อันเกิดจากการที่พนักงานได้นำความรู้ความเข้าใจในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปประยุกต์ใช้จนเกิดทักษะและความมั่นใจว่าสามารถประสบความสำเร็จได้ด้วยวิธีการแบบใหม่ ได้แก่ การจัดโอกาส On-The-Job Training หรือ Job Shadowing แก่กลุ่มเป้าหมาย การจัดวาระแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในหมู่ผู้เคยดำเนินการมาแล้ว (Knowledge and Experience Sharing Forum) การจัดโอกาสให้พนักงานกลุ่มเป้าหมายได้รับการชี้แนะรายบุคคล (Individual Coaching) เพื่อสนับสนุนและแก้ไขปัญหเฉพาะบุคคลที่ไม่อาจดำเนินการได้ในการฝึกอบรม สัมมนาเป็นกลุ่มใหญ่ การริเริ่มกิจกรรม/เวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เช่น Success Stories Forum ฯลฯ เพื่อเสริมทักษะเสริมแรงบันดาลใจ/ความมั่นใจในการปฏิบัติจริง และขยายมุมมองในการทดลองปฏิบัติจริงสำหรับพนักงานกลุ่มเป้าหมายตามความเหมาะสม ปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ไปจนถึงระดับที่ “มีความสามารถ” กล่าวคือมีความมั่นใจและสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเต็มประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้แก่ (1) ความสามารถทางกายภาพ : ทักษะหรือข้อจำกัดทางกายภาพบางอย่าง เช่น

ทักษะทางการกีฬา ความเจ็บป่วยด้วยโรคประจำตัวบางอย่างของพนักงาน ๆ อาจเป็นปัจจัยส่งเสริมหรืออุปสรรคสำคัญในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การในระดับบุคคลได้ (2) ความสามารถทางสติปัญญา : ระดับความถนัดในการใช้ทักษะทางสมองด้านต่างๆ เช่น การคำนวณ การใช้ภาษา การคิดวิเคราะห์ ๆ มีผลต่อความสามารถในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การในประเด็นที่ต้องการความสามารถในด้านนั้นๆ (3) เวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาความรู้ : พนักงานจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ ความรู้ให้ทันกำหนดเวลาที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ภารกิจปรับเปลี่ยนองค์การดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย หากไม่สามารถพัฒนาความรู้ได้ทันภายในกำหนดเวลา แม้พนักงานจะมีศักยภาพที่จะสามารถพัฒนาได้ ก็อาจไม่อยู่ในฐานะที่จะสามารถสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงองค์การได้ทันเวลา (4) ความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนา : ทรัพยากรดังกล่าว เช่น ทรัพยากรทางการเงิน กลุ่มมือและเครื่องมือต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลง การมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษาชี้แนะในเรื่องที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลง ๆ เมื่อองค์การดำเนินการเปลี่ยนแปลงไปได้ช่วงหนึ่งอาจพบว่า ผู้ร่วมในการเปลี่ยนแปลงต้องการการสนับสนุนชี้แนะเฉพาะเรื่อง การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานจะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากองค์การสามารถจัดเตรียมทรัพยากรเหล่านี้ไว้ให้พร้อมเมื่อการเปลี่ยนแปลงดำเนินมาถึงจุดนี้ (5) อุปสรรคทางจิตใจ : ความไม่พร้อมทางสภาวะจิตใจ เช่น ความกลัวอุปสรรคการขาดความมั่นใจในตนเองของพนักงาน ๆ อาจบั่นทอนสมาธิ ส่งผลให้เกิดความคิดด้านลบ หรือลดแรงจูงใจในการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงได้

4.5 เกสึนิ วิฑูรชาติ (2551, หน้า 10) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ขั้นตอนโดยยกรณีสึกษาของ K Bank ประกอบด้วยนี้

ขั้นที่ 1 ทำให้คนตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง โดย (1) ถู้อาโอกาสพิเศษ เช่น ครบรอบ 50 ปี ในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้ธนาคารครั้งใหญ่ (2) สื่อสารในทุกช่องทางให้พนักงานเห็นความจำเป็นในการต้องปรับตัวรับการเปิดเสรีทางการเงิน (3) จัดทำสื่อทัศนูปกรณ์และกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง

ขั้นที่ 2 ผู้นำถือธงนำ โดย (1) ผู้บริหารสูงสุดออกเดินสายพบผู้บริหารสาขาทั่วประเทศ พุดในทุกโอกาสที่เอื้ออำนวย เขียนลงวารสารภายใน เพื่อสื่อสารให้พนักงานเข้าใจเหตุผลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ (2) สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่การทำให้นักดงานหรือเดือคร้อน แต่จะนำไปสู่การทำงานแบบฉลาดขึ้น ได้งานมากขึ้น โดยใช้เวลาน้อยลง (3) ให้คำมั่นที่จะเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ พร้อมขอความร่วมมือ

ขั้นที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์สภาพอนาคตที่ต้องการ โดย (1) เป็นธนาคารแห่งภูมิภาค (2) การบริการลูกค้าเป็นหัวใจอันดับหนึ่ง (3) เป็นเลิศใน Retail Banking (4) ได้มาตรฐานสากลแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศได้ (5) พนักงานต้องใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อบริการลูกค้า ไม่ใช่ทำข้อมูลหรืองานเอกสาร

ขั้นที่ 4 วางแผนและปฏิบัติตามขั้นตอน โดย (1) จัดตั้งทีมพิเศษเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (2) ปรับโครงสร้างให้เป็น Flat Organization มีระดับชั้นที่น้อยลง (3) แยกหน่วยงานที่ไม่ใช่ Core Business บางส่วนออกไปตั้งเป็นบริษัทใหม่ (4) นิยามความหมายของตำแหน่งงานใหม่ เปลี่ยนชื่อตำแหน่งงาน (5) เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของพนักงาน เปลี่ยนแปลงระบบงาน (6) โอนย้าย เกณฑ์พนักงาน (7) ให้อำนาจการตัดสินใจกับผู้บริหารแต่ละสายงานมากขึ้น เพื่อความรวดเร็วในการตัดสินใจ (8) ปรับโหนดที่ทำการสาขา จัดซื้อซอฟต์แวร์ใหม่ เพื่อทำงานได้รวดเร็วขึ้น

ขั้นที่ 5 ติดตามประเมินผลและปรับปรุง โดย (1) ติดตามผลการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (2) ปรับแผนเป็นระยะๆ

4.6 Kurt Lewin (1947, p. 5-41) ได้เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การมีธรรมชาติที่แบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 เขย่าให้ละลาย (Unfreeze) โดยองค์การต้องลงแรงเขย่าทำให้เกิดสภาวะละลายจากสภาพแข็งตัวก่อน ทั้งด้วยการดัน (Push) ซึ่งหมายถึงการบังคับว่า ต้องทำ ไม่ทำไม่ได้ ไม่เปิดทางอื่นใดให้เลือก ถ้าจำเป็นก็มีการใช้กำลัง และการดึง (Pull) คือ การชักนำใจให้ตัดสินใจเลือกทำเอง เมื่อถูกเขย่าจนอยู่ไม่สุขในสภาพเดิมอีกต่อไปแล้วก็ถือว่าอยู่ในสภาพพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง (Change Readiness)

ขั้นที่ 2 ลงมือเปลี่ยนแปลง (Transition) โดยผู้นำต้องเป็นผู้ให้คำปรึกษา และให้การสนับสนุน เพื่อช่วยให้พนักงานเต็มใจพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอย่างจริงจัง

ขั้นที่ 3 ปลดปล่อยให้กลับตลึงหรือแข็งตัวใหม่ (Refreeze) เป็นช่วงที่การเปลี่ยนแปลงได้ดำเนินมาถึงจุดสิ้นสุด และเกิดวัฒนธรรมใหม่องค์การอีกครั้ง

4.7 Larry Bossidy (2002, p. 6) ได้เสนอการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วยการลงมือทำ โดยให้มีการดำเนินการใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

4.7.1 จดจ่ออยู่กับเป้าหมายสำคัญ (Focus on Widely Important Goal) หมายถึงเป้าหมายสำคัญสูงสุดเพียงหนึ่งหรือสองอย่าง ทั้งนี้ เป้าหมายต้องเป็นตัวเลขที่บรรลุได้ในชีวิตจริง เป้าหมายต้องบอกว่าจะขยับไปจากไหน ไปถึงไหน ในเวลาเท่าใด (From X, to Y, by When) การวางเป้าหมายในลักษณะนี้เพื่อให้ทราบเสียแต่ต้นมือว่า พนักงานต้องเริ่มทำอะไรตามแผน ตั้งแต่เมื่อไร เพื่อที่ตัวผู้นำจะได้เข้าไปช่วยตั้งแต่ต้น

4.7.2 ลงมือทำมาตรการสำคัญ (Act on Lead Measure) ซึ่ง Lead Measure จะเป็นมาตรการสำคัญที่เป็นตัวนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด

4.7.3 ปิดป้ายคะแนนไว้ตลอดเวลา (Keep Compelling Scoreboard) เพื่อกระตุ้นว่า การทำการเปลี่ยนแปลงได้ทำให้เกิดสถานการณ์ใดบ้าง และผู้ที่เกี่ยวข้องต้องปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติอย่างไรต่อไป

4.7.4 ก่อระลอกการตามติดความรับผิดชอบ (Create Cadence of Responsibility) เป็นการย้ำเตือนให้ผู้นำตามเข้าไปดูการทำงานจริง และเมื่อพบจุดอ่อนก็เข้าไปช่วยเสริมช่วยแก้ไข และเมื่อพบว่าทำอะไรได้ผลดีก็ให้รางวัล ในลักษณะที่เรียกว่า “ตามไปดู จู้จุดอ่อน ป้อนรางวัล”

4.8 ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548, หน้า 75-77) ได้ระบุขั้นตอนการจัดทำขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบวางแผน กระบวนการและวางแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์การและสมาชิกในองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ทราบว่า สิ่งที่ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงคือด้านใดบ้าง

ขั้นตอนที่ 4 การนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ

4.9 Michael Beer, Russell A. Eisenstat and Bert A. Spector (1990, p. 158-166) ได้กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงเป็นแบบห่วงโซ่แห่งความมุ่งมั่นและการร่วมมือกันเพื่อให้เกิดประสิทธิผลภายใต้ความสามารถของสมาชิกในองค์การ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์การพร้อมแนวทางแก้ไข ผู้บริหารไม่สามารถสั่งการให้สมาชิกในองค์การทุกคนทุ่มเทกำลังและความมุ่งมั่นตามคำสั่งได้ทุกคน แต่สามารถที่จะระดมกำลังและความมุ่งมั่นได้ ถ้าสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แนวทางการจัดการและบริหารองค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทั้งนี้เมื่อวิสัยทัศน์สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ผู้บริหารก็สามารถมั่นใจได้ว่าสมาชิกในองค์การให้การยอมรับและสนใจอย่างแท้จริง

ขั้นตอนที่ 3 ระบุตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นบุคลากรที่มีความสามารถสูงในการรวบรวมทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณสมบัติ 3 ประการคือ (1) เป็นผู้ที่มีความเชื่ออย่างแท้จริงว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน และมีความเชื่อมั่นว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อการทำงานเป็นอย่างมาก (2) สามารถสื่อสารความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ได้อย่างน่าเชื่อถือ และมีพลัง (3) มีทักษะด้านบุคคล และมีความรู้เรื่ององค์การ เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ดังกล่าวเป็นจริงขึ้นมาได้

ขั้นตอนที่ 4 มุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลงมากกว่ากิจกรรมในการดำเนินงานข้อผิดพลาดของหลายองค์การคือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักมุ่งเน้นความสนใจในกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม การสร้างทีมงาน การเปลี่ยนแปลง เป็นต้น จนละเลยเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น เพื่อเป็นการป้องกันความ

ผิดพลาด ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรกำหนดวิธีวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานที่จะทำการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นๆ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาให้เป็นกระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 5 การกระจายอำนาจไปทุกหน่วยงาน โดยปราศจากแรงกดดันจากผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงองค์กรพร้อมๆ กันทั้งองค์กรอาจเป็นสิ่งที่ยากลำบากและมีโอกาสประสบความสำเร็จได้น้อย ดังนั้น ควรเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานระดับเล็กๆ ที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ไม่ยึดติดในกฎระเบียบแบบแผนแบบเดิมๆ เมื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับเล็กๆ ประสบความสำเร็จแล้ว สมาชิกองค์กรในหน่วยงานอื่นๆ ได้รู้เห็นถึงความสำเร็จนั้น ก็จะส่งผลให้เกิดการกระจายความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงไปสู่หน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 สร้างความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้เป็นรูปธรรมและยั่งยืนด้วยการกำหนดใช้เป็นนโยบาย ระบบและโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องยอมรับความเสี่ยงและความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร ดังนั้น เมื่อองค์กรบรรลุเป้าหมายแล้ว ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นยังรากในองค์กรแบบถาวร ด้วยการออกเป็นนโยบายวิธีปฏิบัติงานที่สมาชิกในองค์กรต้องดำเนินการตามวิธีการใหม่ รวมถึงการประเมินผล เพื่อให้ผลลัพธ์จากการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นสิ่งที่ยังคงอยู่และนำไปปฏิบัติงานครั้งต่อไป จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และองค์กรพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ต้องมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเมื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นตอนที่ 7 ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรมักไม่ไปตามแผนที่กำหนดไว้ โดยมีปัญหาและอุปสรรคทั้งจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ดังนั้น ผู้นำในการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่นและปรับตัวให้เข้ากับทุกๆ สถานการณ์

5. สรุปตัวแปรการบริหารการเปลี่ยนแปลง

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอเพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

ตารางที่ 5.1 การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	1. การออกแบบวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 2. กำหนดเป้าหมายและกระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลง
David L. Cooperrider, Whitney D. Gunter & Jacqueline M. Stavros (2003)	1. นิยามศัพท์ให้ชัดเจนในประเด็นที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อพนักงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร 2. ค้นหาเป้าหมายที่มีหลักการ สามารถจับต้องได้อย่างเป็นรูปธรรม 3. กำหนดวิสัยทัศน์ของสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในอนาคต
John P. Kotter (2002)	1. กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน และมีผลต่อพนักงานในองค์กร 2. กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน
Larry Bossidy (2002)	1. ให้ความสำคัญกับเป้าหมายสำคัญที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จตามลำดับ
Michael Beer, Russell Eisenstat and Bert A. Spector (1990)	1. การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน หมายถึง การที่องค์กร ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและเป้าหมายสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้นให้มีความชัดเจน เพื่อให้พนักงานสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้โดยง่าย

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (2) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (3) การกำหนดนิยามศัพท์ให้เข้าใจได้ตรงกัน (4) ประเด็นที่กำหนดมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อพนักงาน (5) ประเด็นที่กำหนดมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร (6) ประเด็นที่กำหนดมีความเป็นรูปธรรม

5.2 การเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เกศินี วิฑูรชาติ (2551)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง 2. องค์กรจะต้องมีการวางแผนและเตรียมพร้อมที่จะปฏิบัติตามขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดไว้
สำนักงาน ก.พ.ร. (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปิดโอกาสและจัดเตรียมกิจกรรมเพื่อเสริมความรู้ตลอดจนให้การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น 2. การพัฒนาศักยภาพขององค์กร ในประเด็นที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง 3. ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ที่จำเป็นในประเด็นการเปลี่ยนแปลง
David L. Cooperrider, Whitney D. Gunter & Jacqueline M. Stavros (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ
John P. Kotter (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ
Michael Beer, Russell Eisenstat and Bert A. Spector (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถสูงในการสร้างการเปลี่ยนแปลง 2. เป็นผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลว 3. เป็นผู้นำที่สามารถสื่อสารในวิสัยทัศน์ได้อย่างน่าเชื่อถือ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่องค์กรได้มีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ได้แก่ ผู้บริหาร ทรัพยากรการดำเนินงาน ภาวะบีบในการทำงาน และสมรรถนะของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เช่น การใช้ภาษาต่างประเทศ การวางแผน การเตรียมแหล่งข้อมูลความรู้ที่จำเป็น การพัฒนาศักยภาพของผู้นำ เป็นต้น เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ (2) การออกแบบกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (3) การสนับสนุนทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น (4) การพัฒนาศักยภาพขององค์กรในประเด็นที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง (5) ความพร้อมของแหล่งข้อมูลความรู้ที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง และ (7) ศักยภาพของผู้นำ

5.3 การสื่อสารให้แก่พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงเป้าหมายและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วกัน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เกศินี วิฑูรชาติ (2551)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำให้พนักงานได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2. การสื่อสารในช่องทางและโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง
สำนักงาน ก.พ.ร. (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรู้ของพนักงานเพื่อสร้างความตระหนักให้เข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อสร้างการรับรู้ 3. การสร้างความเข้าใจอันดีเพื่อความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
Peter M. Senge (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารเพื่อปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อ ค่านิยมของพนักงานในองค์กร
John P. Kotter (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารต่อพนักงานเพื่อหาเสียงสนับสนุน 2. การสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจได้ง่ายต่อผู้ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง
Larry Bossidy (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจกรรมการสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้พนักงานได้รับรู้ถึงสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2. การสื่อสารถึงเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้แก่พนักงาน
Kurt Lewin (1947)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบังคับให้พนักงานได้รับรู้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร 2. การชักจูงให้พนักงานเกิดความสนใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การสื่อสารให้แก่พนักงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบถึงเป้าหมายและกิจกรรมการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วกัน หมายถึง การที่องค์กรได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ให้พนักงานได้รับทราบแนวทาง กิจกรรม และเป้าหมายขององค์กรที่จะเกิดขึ้น โดยมุ่งหวังให้พนักงานเกิดความตระหนักรู้และเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานจนกระทั่งเกิดความร่วมมือในกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่เข้าใจได้ง่าย (2) การสื่อสารที่ช่วยให้เกิดการปรับทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (3) ความต่อเนื่องของกิจกรรมการสื่อสาร (4) การสื่อสารในโอกาสต่างๆ เพื่อสร้างกระแสการเปลี่ยนแปลง และ (5) วิธีการจูงใจให้พนักงานเกิดความสมัครใจพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง

5.4 การสนับสนุนจากองค์กรในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เกศินี วิฑูรชาติ (2551)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามประเมินผลตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง 2. ปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
สำนักงาน ก.พ.ร. (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้พนักงานอยากมีการเปลี่ยนแปลง 2. การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วมเพื่อสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของในการเปลี่ยนแปลง 3. สร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือกับกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กร 4. การพัฒนาทักษะของพนักงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงองค์กร 5. ความพร้อมของทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 6. การให้กำลังใจแก่พนักงานเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง
ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2548)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ 2. การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน
Larry Bossidy (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลงมือทำมาตรการสำคัญ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสำคัญสูงสุด 2. การติดตามให้ความช่วยเหลือ และให้รางวัล

ตารางที่ 5.4 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
John P. Kotter (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สนับสนุนให้เกิดการลงมือทำโดยมีการจัดอุปสรรค ข้อขัดข้องต่างๆและการสนับสนุนจากผู้บริหาร 2. มีการให้กำลังใจและให้รางวัลแก่ความคืบหน้าและความสำเร็จต่างๆในกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3. มีการผลักดัน และสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อเนื่อง 4. รายงานความคืบหน้าของสิ่งที่ประสบความสำเร็จแล้ว และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานต่อไป
Michael Beer, Russell Eisenstat and Bert A. Spector (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เน้นไปที่ผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง 2. กำหนดวิธีวัดผลและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 3. พัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 4. การกระจายอำนาจไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติ 5. รักษาความสำเร็จที่เกิดขึ้นให้เป็นรูปธรรมและยั่งยืน
Kurt Lewin (1947)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ลงมือเปลี่ยนแปลงตามแนวทางที่กำหนด 2. การสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การสนับสนุนจากองค์กรในการขับเคลื่อนกิจกรรมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่องค์กรได้มีการดำเนินการในลักษณะต่างๆ เพื่อสนับสนุนพนักงานให้มีการขับเคลื่อนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง (2) การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน (3) การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง (4) การกระจายอำนาจไปสู่พนักงานระดับปฏิบัติ (5) การเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามีส่วนร่วม และ (6) การพัฒนาทักษะของพนักงาน

แผนยุทธศาสตร์

1. กล่าวนำ

ยุทธศาสตร์เป็นคำที่มีการกล่าวถึงมาตั้งแต่ครั้งอดีต โดยเป็นคำที่เริ่มกำเนิดมาจากคำศัพท์เฉพาะในทางทหาร แต่ปัจจุบันได้มีการนำมาใช้ในองค์กรต่างๆ อย่างแพร่หลาย ซึ่งยุทธศาสตร์หรือ Strategy มาจากภาษากรีกคือ Stratēgos โดยมีรากคำศัพท์มาจากคำว่า Stratos ที่มีความหมายว่า "กองทัพ" และคำว่า Agein หมายถึง "การนำ" หรือ "คำแนะนำ" หรือ "การเคลื่อนย้าย" ของผู้นำกองทัพกรีกในสมัยโบราณ (วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2554, หน้า 182) ดังนั้น Strategy จึงหมายถึงวิธีการหรือแนวทางในการนำกองทัพ ปัจจุบันคำว่า ยุทธศาสตร์จะถูกนำมาใช้อย่างสับสนปนเปกับคำว่า "กลยุทธ์" ในหน่วยงานระดับต่างๆ จึงทำให้เกิดข้อถกเถียงทั้งในทางวิชาการ และในทางปฏิบัติในการนำคำว่า ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์มาใช้งาน ซึ่งธีรนนท์ นันทขว้าง (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงระดับของหน่วยงานที่ควรใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ได้นั้น ให้พิจารณาได้จากความเป็นอิสระในการกำหนดเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินการ ซึ่งถ้าหน่วยงานนั้นสามารถกำหนด เป้าหมาย วิธีการ และทรัพยากรได้เองแล้ว หน่วยงานนั้นควรที่จะสามารถใช้คำว่ายุทธศาสตร์ได้ ดังนั้น ความสามารถในการกำหนดและพัฒนายุทธศาสตร์จึงไม่ได้ขึ้นอยู่กับหรือขนาดขององค์กร แต่จะอยู่ที่ขีดความสามารถและศักยภาพขององค์กรในการกำหนดเป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินการนั่นเอง

2. ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2555, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางในการบรรลุจุดหมายของหน่วยงาน โดยเน้นความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการที่จัดทำขึ้นจะสะท้อนถึงบทบาทภารกิจ โครงสร้างส่วนราชการ ระบบและกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังที่เหมาะสมกับการขับเคลื่อนภารกิจภาครัฐในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2555, หน้า 18) ได้ให้นิยามของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ว่า เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาในอนาคต โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ และนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสภาพการณ์ที่

ต้องการบรรลุและแนวทางในการบรรลุบนพื้นฐานของการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้านและเป็นระบบ ทั้งนี้ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่นและปัญหา/ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นด้วย

ธีรนนท์ นันทขว้าง (2555, ออนไลน์) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์เป็นศาสตร์และศิลป์ในการนำพองค์การไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์โดยใช้ทรัพยากรทั้งหมดที่มี ทั้งนี้ เป้าหมายของยุทธศาสตร์นั้นจะมีความสอดคล้องและมีห้วงระยะเวลาที่เหมาะสม และต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 1) ได้กล่าวว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกเพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารตามเป้าหมายที่กำหนด

Gerry Johnson & Kevan Scholes (2006, p. 7) ได้ให้คำจำกัดความของยุทธศาสตร์ไว้ว่า ยุทธศาสตร์เป็นกรอบและทิศทางระยะยาวขององค์การ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ท้าทายเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ รวมถึงมีความสอดคล้องกับความต้องการทางการตลาด และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

Alan Walter Steiss (2003, p. 1) ได้อธิบายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการที่ถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานขององค์การภาครัฐ และนำมาใช้ในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับในองค์การภาครัฐ ยุทธศาสตร์จะถูกใช้เป็นวิธีการในการบรรลุเป้าหมาย

Willie Pietersen (2002, p. 43) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การใช้ทรัพยากรอันมีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกันอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการแข่งขัน การกำหนดยุทธศาสตร์จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดชุดของทางเลือกที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนงานระยะยาวที่ครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ หรือแผนทั้งหมดขององค์การเอาไว้ด้วยกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้้องค์การได้ใช้เป็นการรอบความคิดในการบริหารจัดการในระยะยาวและนำไปเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารราชการในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น การพัฒนายุทธศาสตร์ขององค์การจึงเป็นการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติขององค์การ โดยมีการพิจารณาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ และขับเคลื่อนกิจกรรมไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

3. ความสำคัญ

แผนยุทธศาสตร์ถือเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารงานของทุกองค์การ เนื่องจากเป็นการประกาศแนวทางเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์การได้รับรู้ เกิดความผูกพัน และยึดถือในทางปฏิบัติ ซึ่งแผนยุทธศาสตร์จะช่วยควบคุมทิศทางขององค์การให้ไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทำให้เกิดการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน แผนยุทธศาสตร์จึงเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์การมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากมีทิศทางและมีความชัดเจนในการปฏิบัติที่ช่วยให้พนักงานรับรู้และเข้าใจได้ตรงกัน ซึ่งจะมีผลอย่างยิ่งต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์การตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการจัดทำแผนยุทธศาสตร์จึงมีความสำคัญต่อองค์การอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้ (1) ช่วยให้องค์การมีการวางแผนการปฏิบัติงานในระยะกลางจนถึงระยะยาว (2) มีการทบทวนและวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องก่อนวางแผน ซึ่งจะช่วยลดข้อผิดพลาดและมีการกำหนดทิศทางภายใต้ข้อเท็จจริงที่เป็นปัจจุบัน (3) ทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการจัดทำกลยุทธ์และแสวงหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการบรรลุผลสำเร็จ (4) ช่วยให้องค์การมีการตรวจสอบ ประเมินผลงานทบทวน เพื่อให้มีการปรับปรุงแผนงานและเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (จักษวัชร ศิริวรรณ, 2555, ออนไลน์)

4. องค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบ โดยนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ไว้หลายประการ ได้แก่ พสุ เดชะรินทร์ (2554, หน้า 11) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ของส่วนราชการไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) โครงการ (Projects) งบประมาณ (Budget) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2548, หน้า 79) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators) และการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goal) ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) เป้าหมาย (Target) กลยุทธ์ (Strategies) แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategies Map) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) พิสิทธิ์ นุ่นเกลี้ยง (2554, หน้า 11) ได้กล่าวถึงการกำหนดทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision)

พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป้าประสงค์ (Goal) ผลผลิต (Strategic Output)

จากองค์ประกอบของแผนยุทธศาสตร์ที่นักวิชาการได้กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องมาสรุปและให้ความหมายดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้หน่วยงานเป็นในอีก 3-5 ปีข้างหน้า หรือเป้าหมายหลักขององค์กร

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548, หน้า 32) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นถ้อยแถลงที่ระบุถึงสภาพการณ์ในอนาคตซึ่งเป็น "จุดหมาย" ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า เพราะเราเชื่อว่า หากสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลให้เกิดคุณค่าหรือค่านิยมบางประการที่เรายึดถือ

Nicola, Phillips (1997, p. 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่สามารถกำหนดกรอบการทำงานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติและให้นโยบายต้องอาศัยการแสดงความคิดเห็นที่กว้างขวางและชัดเจน แต่ในเวลาเดียวกันนำไปสู่สิ่งที่ไกลออกไปได้

John, Kotter (1996, p. 68-69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพอนาคตที่นำมาทำให้กระจ่างว่าทำไมบุคคลต้องสร้างขึ้นในอนาคต ซึ่งสิ่งที่สร้างขึ้นนั้นสามารถกระตุ้นให้บุคคลมุ่งมั่นและดำเนินการไปสู่ในทิศทางที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่งสามารถช่วยให้เกิดการประสานการปฏิบัติในความแตกต่างระหว่างบุคคล แม้ว่าจะมีบุคคลจำนวนมากก็สามารถดำเนินการไปด้วยดีและรวดเร็ว

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพฝันในอนาคตขององค์กร โดยต้องกำหนดจุดหมายปลายทาง ให้เชื่อมโยงกับภารกิจเข้าด้วยกัน จุดหมายปลายทางต้องชัดเจน และมีความเป็นไปได้

4.2 พันธกิจ (Mission)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 9) ได้กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงาน บทบาท หน้าที่ หรือหน้าที่ที่กฎหมายมอบหมายให้แก่หน่วยงานซึ่งหน่วยงานจะต้องมีหรือต้องทำให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จ หรือบรรลุวิสัยทัศน์ในระยะเวลาที่กำหนด

ชูชัย ศรีธานี และวราภรณ์ ผลประเสริฐ (2554, หน้า 33) ได้กล่าวว่า พันธกิจคือภารกิจพื้นฐานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติหรือต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปฏิรูปไปในแนวทางใหม่ (Transform) ให้องค์กรก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและสามารถอยู่รอดได้ในท่ามกลางความผันผวนของสิ่งแวดล้อมทางการบริหารทั้งภายนอก และภายใน

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง กรอบขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายหลัก

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548, หน้า 32) ได้กล่าวว่า พันธกิจเป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวกับลักษณะการบริหารและการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งแนวคิดเกี่ยวกับองค์การหรือภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ และปณิธานหรือปรัชญาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักหรือขอบเขตของกิจกรรมที่มุ่งเน้นเป็นพิเศษที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า พันธกิจ หมายถึง กรอบหรือขอบเขตการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดพันธกิจ สามารถทำได้โดย นำภารกิจ (หรือหน้าที่ความรับผิดชอบ) แต่ละข้อที่หน่วยงานได้รับมอบหมายตั้งแต่แรกก่อตั้ง มาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ ผู้จัดทำต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าพันธกิจแต่ละข้อมีความหมายครอบคลุมขอบเขตแค่ไหน และแต่ละข้อมีความแตกต่างกันอย่างไร เพื่อให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในขั้นตอนต่อไปเป็นไปอย่างสะดวกและถูกต้อง

4.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการที่หน่วยงานดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ หรือทางเลือกที่ดีที่สุดที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่หน่วยงานได้กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ฉัตรมงคล แน่นหนา (2554, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นสำคัญหรือจุดเน้นที่องค์กรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ กำหนดจากการวิเคราะห์ SWOT/นโยบาย/ความต้องการของผู้บริหารระดับสูง

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554, หน้า 77-78) ได้กล่าวว่า ประเด็นด้านยุทธศาสตร์เป็นคำถามเชิงนโยบายขั้นพื้นฐานหรือสิ่งท้าทายที่ส่งผลกระทบต่ออำนาจหน้าที่ขององค์กร พันธกิจ และคุณค่าการให้บริการ ต้นทุน การเงิน โครงสร้าง และการจัดการ ซึ่งประเด็นทางยุทธศาสตร์มักเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างประเด็น จุดหมาย (เพื่ออะไร) วิถีทางปฏิบัติ (ทำอย่างไรหรือมากเท่าไร) ปรัชญาองค์กร (ทำไม) สถานที่ตั้ง (ที่ไหน) ระยะเวลา (เมื่อไหร่)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่ต้องคำนึงถึงต้องพัฒนาต้องมุ่งเน้น

สรุปได้ว่า ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดประเด็นสำคัญที่หน่วยงานจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา จากการเปรียบเทียบวิสัยทัศน์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

4.4 เป้าประสงค์ (Goal)

วัชรวิ ว่องอรุณ (2555, ออนไลน์) ได้นิยามคำว่า เป้าหมาย หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวกำหนดความต้องการ จุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องการที่จะได้รับ เพื่อเป็นเกณฑ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน และวางแผนการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรสามารถประสบความสำเร็จยังจุดที่ตั้งใจไว้ได้ ภายในขอบเขตเวลาที่กำหนดไว้

ฉัตรมงคล แน่นหนา (2554, หน้า 15) ได้กล่าวว่า เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ความมุ่งหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นในระดับประเด็นยุทธศาสตร์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานอยากจะบรรลุเป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จของสิ่งที่ต้องดำเนินการ

สรุปได้ว่า เป้าประสงค์ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุประเด็นยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องเป็นสิ่งที่ท้าทาย สามารถดำเนินการและประเมินผลได้

4.5 ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวชี้วัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานและบุคลากรที่สามารถประเมินผลและควบคุมผลงานได้

ฉัตรมงคล แน่นหนา (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของสิ่งที่ต้องการวัด เช่น เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดควรระบุเป็น ปริมาณ คุณภาพ เป้าหมาย ระยะเวลา ตัวชี้วัดที่ดี ควรตรงกับสิ่งที่ต้องการวัด มีอยู่จริง ไม่ยุ่งยากในการจัดเก็บ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่ เป็นสิ่งที่วัดความสำเร็จของสิ่งที่ต้องการดำเนินการและระยะเวลา

สมถวิล ชูทรัพย์ (2550, หน้า 172) ได้กล่าวว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือกลุ่มของตัวแปรต่างๆ หรือค่าที่สังเกตได้และเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งใช้บ่งชี้ และกำกับแนวทางในการปฏิบัติงาน บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือวัดการปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางในการติดตามประเมินคุณภาพ

สรุปได้ว่า ตัวชี้วัด หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือ ค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งชี้บอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดจึงสามารถใช้เป็นตัวประเมินสถานการณ์หรือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ที่สามารถบอกสถานการณ์ที่เป็นอยู่ หรือที่

เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลาที่เราศึกษา เพื่อให้ทราบว่าสถานการณ์นั้นอยู่ในระดับใด มีภาวะความเป็นอยู่อย่างไร

4.6 เป้าหมาย (Target)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 10) ได้กล่าวว่า เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งหรือผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยระบุกลุ่มเป้าหมายหรือประชาชนผู้รับบริการ รวมทั้งผลประโยชน์ที่จะได้รับไว้อย่างชัดเจน และจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้ หน่วยงานย่อยภายในหน่วยงานควรมีเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

สมพิศ สุขแสน (2554, หน้า 3) ได้กล่าวว่า เป้าหมาย (Targets) เป็นองค์ประกอบที่เป็นผลมาจากการแปลงวัตถุประสงค์ให้เป็นรูปธรรมในการปฏิบัติมากขึ้น เป้าหมายจึงเป็นการกำหนดผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนโดยจะกำหนดเป็นหน่วยนับที่วัดผลได้เชิงปริมาณ และกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุผลสำเร็จนั้นด้วย

สรุปได้ว่า เป้าหมาย หมายถึง แนวทางปฏิบัติหรือจุดมุ่งหมายเฉพาะตามวัตถุประสงค์ในระยะสั้นๆ ผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นควรจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การที่กำหนดไว้ และสนับสนุนหน่วยงานอื่นในองค์การซึ่งกันและกัน

4.7 กลยุทธ์ (Strategies)

Robert A. Pitts & David Lei (2006, p. 8) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวความคิดแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ศักดิ์พันธ์ ดันวิมลรัตน์. (2553, หน้า 19) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติในการใช้ทรัพยากรขององค์การที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและลดโอกาสความเสียเปรียบเพื่อใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้นิยามศัพท์ไว้ในตัวแบบ (Template) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกล่าวว่า กลยุทธ์หรือ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ เป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อบรรลุตามสิ่งที่ต้องการวัด

ชัยรัตน์ จุสปาโล (2553, หน้า 28) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่นำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่างๆ มาใช้ประโยชน์และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคามซึ่งจะทำให้องค์การ

สามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่

สรุปได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมาย

4.8 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategies Map)

อมร นนทสุด และสุทธิพงษ์ วสุโสภาน (2555, หน้า 7) ได้กล่าวถึงแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์ไว้ว่า เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและบริหารจัดการที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์หรือยุทธศาสตร์ทั้งหมดที่เลือกที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางในหลายๆ มิติหรือหลายๆ มุมมอง ซึ่งแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์จะช่วยให้เห็นภาพความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ทั้งหลายว่า ยุทธศาสตร์แต่ละตัวนั้นเกี่ยวข้องกับและสัมพันธ์กันในเชิงความเป็นเหตุและผลระหว่างกันและกันอย่างไร เป็นแผนที่ที่จะทำให้ไม่หลงทาง และสามารถวางแผนได้อย่างมีความเข้าใจถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้น

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 16) ได้กล่าวว่า แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนภาพ หรือแผนภูมิสรุปภาพยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผล อันจะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2551, ออนไลน์) ได้อธิบายไว้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการแนวใหม่ที่ได้มีการพัฒนาขึ้นเพื่อใช้อธิบายและแสดงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ ตามมุมมองทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard ซึ่งการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางที่ช่วยให้การบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการให้ความสำคัญในการบริหารจัดการผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานจริง

Robert S. Kaplan & David P. Norton (2004, p. 9-13) ได้อธิบายไว้ว่า แผนที่ยุทธศาสตร์คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ต่อกันในเชิงเหตุและผล (cause and effect relationships) กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ซึ่งเชื่อมโยงกับทุกๆ มิติทั้ง 4 มิติของ Balanced Scorecard เพื่อให้นำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

สรุปได้ว่า แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองมิติต่างๆ เพื่อ

นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และที่สำคัญแผนที่ยุทธศาสตร์ก็เปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะสื่อสารให้พนักงานได้ทราบถึงยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทั้งผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในยุทธศาสตร์ขององค์การในภาพรวมได้อย่างชัดเจนและถูกต้องตรงกันมากยิ่งขึ้น

4.9 แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

อากรณีย์ ภูวิทย์พันธุ์ (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงแผนปฏิบัติการว่าเป็นแผนการทำงานประจำปีที่กำหนดขึ้นให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายธุรกิจ และแผนหลักหรือแผนแม่บท (Master Plan) ซึ่งแผนปฏิบัติการจะเป็นแผนระยะสั้นที่กำหนดขึ้นเป็นปีต่อปีในการช่วยขับเคลื่อนให้แผนระยะยาวประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554, หน้า 22) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการจัดทำแผนปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการแปลงแผนงาน/โครงการไปสู่กิจกรรมย่อยในเชิงปฏิบัติ และช่วยควบคุมให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการปฏิบัติงานได้สะดวกยิ่งขึ้น ลดภาระในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรเมื่อไหร่ ลดความเสี่ยงในการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2554, ออนไลน์) ได้อธิบายไว้ว่าแผนปฏิบัติการ หมายถึง ความคิดหรือวิธีการที่ได้ผ่านการคิดและวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ หรือ SWOT Analysis อย่างละเอียดมาแล้ว สำหรับชี้นำการดำเนินการตามกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการจัดทำแผนปฏิบัติการจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย การจัดสรรทรัพยากร และกรอบเวลาของแผนอย่างชัดเจน

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2547, หน้า 21) ได้อธิบายว่า แผนปฏิบัติการเป็นการแปลความหมายของแผนกลยุทธ์ไปสู่เป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเฉพาะ (Specific Goals) และก่อให้เกิดการปฏิบัติสำหรับหน่วยงานย่อยขององค์การและมุ่งเน้นระยะเวลานั้นๆ

Schermerhorn (1989, p. 20-21) ได้กล่าวว่า การวางแผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนซึ่งกำหนดขอบเขตที่ระบุถึงกิจกรรม และทรัพยากรที่ต้องการใช้เพื่อปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

สรุปได้ว่า แผนปฏิบัติการ หมายถึง แผนการปฏิบัติที่ชัดเจนเพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวรวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องทำให้สำเร็จ

5. กรอบแนวคิดในประเด็นกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พบว่า มีกระบวนการที่ต่อเนื่องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ในการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการทบทวนแนวคิดทางวิชาการที่มีความเกี่ยวข้อง และมีความสอดคล้องกับแนวทางขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำมากำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554, หน้า 4-20) ได้แบ่งกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

5.1.1 การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน

5.1.2 การวางแผนยุทธศาสตร์ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด

5.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548, หน้า 19-34) ได้กำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ดังนี้

5.2.1 ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จะต้องพบผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ ความสำคัญ แนวทางและขั้นตอนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แล้วจัดทำโครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสนอผ่านปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ผู้บริหารท้องถิ่นอนุมัติในโครงการดังกล่าว แล้วแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบเพื่อดำเนินการตามห้วงเวลาและขั้นตอนที่กำหนดต่อไป

5.2.2 ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญ โดยมีการให้นำแผนชุมชนมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วย เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในการตอบสนองปัญหาความต้องการของสาธารณชน สำหรับการจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาอาจใช้วิธีการ Rating Scales ซึ่งมีเกณฑ์ดังนี้ (1) ขนาดของกลุ่มคนที่ได้รับประโยชน์ (2) ความร้ายแรงและเร่งด่วนของปัญหา (3) ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (4) การยอมรับร่วมกันของชุมชน และ (5) ความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา/การดำเนินการ

5.2.3 ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนาของท้องถิ่นในปัจจุบัน โดยจะเป็นการประเมินโดยวิเคราะห์ถึง โอกาส และภาวะคุกคามหรือข้อจำกัด โดยใช้เทคนิค SWOT analysis ซึ่งเป็นการพิจารณาถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อเป็นการประเมินสถานภาพของท้องถิ่นในปัจจุบัน

5.2.4 ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์จะช่วยตอบคำถามว่า “ท้องถิ่นต้องการอะไรในอนาคต?” และการกำหนดภารกิจจะช่วยตอบคำถามว่าท้องถิ่นจะต้องทำอะไร เพื่อใคร เพื่อช่วยให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หากเปรียบวิสัยทัศน์เป็นเสมือนจุดหมายปลายทางแล้ว ภารกิจหลักก็เป็นเสมือนเส้นทางที่ถูกต้องชัดเจนที่จะนำเราไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นโดยสวัสดิภาพ

5.2.5 ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นการกำหนดขอบเขตหรือประเภทของกิจกรรมที่ควรค่าแก่การดำเนินการทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และองค์กร ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้จะสนับสนุนหรือนำไปสู่การบรรลุภารกิจหลักและ

วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจมีกรอบความคิดที่ใช้ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนดังนี้ (1) กรอบความคิดวิสัยทัศน์และภารกิจหลัก กล่าวคือ จุดมุ่งหมายต้องสอดคล้องหรือนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ (2) กรอบความคิดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน หมายถึง การรักษาและเพิ่มพูนความเจริญของงานของท้องถิ่น ในลักษณะที่จะเป็นการสืบสานความเจริญของงานนั้นให้ไปพลอยสืบเนื่องไปถึงชั่วลูกชั่วหลาน โดยไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายในด้านต่างๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

5.2.6 ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น โดยสามารถจำแนกได้เป็น 2 ส่วนคือ (1) วัตถุประสงค์โดยรวมของท้องถิ่น และ (2) วัตถุประสงค์เฉพาะส่วน/เฉพาะเรื่อง ซึ่งเป็นเรื่องภายในท้องถิ่น เช่น เรื่องการเกษตรการท่องเที่ยว การคมนาคมขนส่ง เป็นต้น จะต้องอยู่ภายใต้กรอบของวัตถุประสงค์โดยรวมของท้องถิ่น ที่จะนำไปสู่เป้าหมายสุดท้ายตามที่กำหนดโดยภารกิจหลักของท้องถิ่น

5.2.7 ขั้นตอนที่ 7 การกำหนดและการบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการที่แยกคายอันบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าจะก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า “ท้องถิ่นจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร” ดังนั้น แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นกรอบชี้แนะหรือส่วนหัวกระบวนของชุดแผนงาน ซึ่งเป็นการกำหนดวิธีการหรือขั้นตอนที่ท้องถิ่นเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งวัตถุประสงค์รวมและวัตถุประสงค์เฉพาะส่วน

5.2.8 ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น เป็นการกำหนดปริมาณหรือจำนวนสิ่งที่ต้องการให้บรรลุในแต่ละแนวทางการพัฒนา ภายในเวลาที่กำหนด จึงมีความเฉพาะเจาะจงในผลที่คาดว่าจะได้รับในเชิงปริมาณตามช่วงเวลาต่างๆ ของกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งในขั้นตอนการนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะสามารถกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จในเชิงยุทธศาสตร์ไว้ด้วยเพื่อใช้ในการกระบวนการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนพัฒนา

5.2.9 ขั้นตอนที่ 9 การอนุมัติและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามเค้าโครงที่กำหนด จากนั้นจะนำร่างแผนฯ เสนอต่อคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อพิจารณาและปรับปรุงก่อนนำเสนอต่อผู้บริหารท้องถิ่น และคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นระดับต่างๆ ต่อไปตามขั้นตอนของกฎหมาย และเมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการแล้วจะมีการประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

5.3 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, ออนไลน์) ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

5.3.1 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ เป็นการตอบคำถามที่ 1 ปัจจุบันการดำเนินการของเราเป็นอย่างไร โดยใช้ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กร

5.3.2 ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของหน่วยงาน

5.3.3 ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ถึงประเด็นสำคัญที่จะต้องมุ่งเน้น/ให้ความสำคัญ เพื่อที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งในการจัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องคำนึงถึงที่จะต้องนำนโยบายของกระทรวงต้นสังกัดหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก และความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญมาเป็นหลักประกอบการพิจารณา

5.3.4 ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดเป้าประสงค์สำหรับแต่ละประเด็น โดยต้องนำประเด็นยุทธศาสตร์มาพิจารณาว่า หากสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จประเด็นตามยุทธศาสตร์แต่ละข้อแล้ว ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร

5.3.5 ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของแต่ละเป้าประสงค์ โดยต้องพิจารณาหาปัจจัยที่เป็นตัวบ่งชี้ดังกล่าว และต้องมีความชัดเจน เพื่อประโยชน์ในการกำกับตรวจสอบการดำเนินการตามแผนที่กำหนด

5.3.6 ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์หรือสิ่งที่จะทำ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์แต่ละประการ โดยมีกลยุทธ์ที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายอย่างชัดเจนด้วย

5.4 จักษวัชร ศิริวรรณ (2555, ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ว่า เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้น มีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

5.4.1 การทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม

5.4.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

5.4.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน

5.4.4 การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การและระดับหน่วยงาน

5.4.5 กำหนดยุทธวิธี หรือแผนงานในการปฏิบัติ

5.4.6 การกำหนดเป้าหมายของแต่ละกิจกรรม พร้อมกับดัชนีชี้วัดผลงาน

6. สรุปตัวแปรการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอเพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้

เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 การเตรียมการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
จักษ์วัชร ศิริวรรณ (2555)	1. การทำ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ห้วงค์การ
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554)	1. การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552)	1. การวิเคราะห์ปัจจัยยุทธศาสตร์ โดยใช้ SWOT Analysis
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา 2. แจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบเพื่อดำเนินการตามห้วงเวลาและขั้นตอนที่กำหนด 3. รวบรวมข้อมูลและปัญหาสำคัญจากแผนชุมชน 4. ใช้เทคนิค SWOT analysis สำหรับวิเคราะห์ข้อมูล 5. การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหา 6. การประเมินศักยภาพของท้องถิ่นในการพัฒนา

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การเตรียมการเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์กร มีการกำหนดแนวทางการเตรียมความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้องสำหรับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อช่วยให้การพัฒนาท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และรองรับต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การกำหนดแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (2) การแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ (3) แนวทางการรวบรวมข้อมูล และ (4) การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เทคนิค SWOT analysis

5.2 การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
จักษุวัชร ศิริวรรณ (2555)	1. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 2. กำหนดวัตถุประสงค์ 3. กำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ
วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554)	1. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัด
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2552)	1. กำหนดทิศทางของหน่วยงาน (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม) 2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 3. กำหนดเป้าประสงค์สำหรับประเด็นยุทธศาสตร์ 4. กำหนดตัวชี้วัด
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548)	1. กำหนดวิสัยทัศน์ 2. กำหนดภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น 3. กำหนดจุดมุ่งหมาย/เป้าหมายสุดท้าย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 4. กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาท้องถิ่น

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การ มีการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานในอนาคต ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และดัชนีชี้วัดสำหรับการดำเนินงาน และช่วยให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์มีความเหมาะสมในการดำเนินงาน

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การทบทวน/กำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ของท้องถิ่นในปัจจุบัน (2) การทบทวนและกำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนด (3) การกำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และ (4) การกำหนดตัวชี้วัดทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

5.3 การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
จักษุวัชร ศิริวรรณ (2555)	1. กำหนดยุทธวิธี หรือแผนงานในการปฏิบัติ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2552)	1. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ (สิ่งที่ หน่วยงานจะดำเนินการ) 2. วิธีการดำเนินการ
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548)	1. การกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น 2. การบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่น 3. เป้าหมายที่ได้จากการพัฒนาท้องถิ่น 4. แนวทางการติดตามและประเมินผลความสำเร็จ ของแผนพัฒนา

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การกำหนดแนวทางการดำเนินงาน หมายถึง การที่
องค์กร มีการจัดทำแผนงาน/โครงการ และวิธีการที่เหมาะสม เพื่อดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตาม
เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้อย่างสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การกำหนดแผนงาน/โครงการที่
สอดคล้องกับปัญหา/ความต้องการของประชาชน (2) การบูรณาการแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นกับ
ผู้ที่เกี่ยวข้อง (3) แนวทางการติดตามและประเมินผลความสำเร็จ และ (4) การกำหนดหน่วยงาน
ที่รับผิดชอบภารกิจ

5.4 การประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2548)	1. จัดทำร่างแผนฯ และมีการปรับปรุง 2. มีการสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกันภายในองค์กร 3. มีการประกาศใช้แผนฯ ออกสู่สาธารณะ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง การ
ที่องค์กรมีการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับทั้งภายในและ

ภายนอกหน่วยงานได้รับทราบโดยทั่วกัน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาตามแนวทางที่ถูกต้อง (2) การทบทวน กลั่นกรอง และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (3) การสื่อสารเนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้ทราบโดยทั่วกัน (4) การประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์พัฒนาออกสู่สาธารณะ

องค์การแห่งการเรียนรู้

1. กล่าวนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงาน และสมรรถนะในการดำรงอยู่ขององค์กรทุกระดับทั้งในด้านบวกและด้านลบ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมันรวดเร็วและรุนแรงมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลากหลายประการด้วยกัน เช่น การพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี ความซับซ้อนของระบบการเมือง ความเสื่อมถอยของระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม การเจริญเติบโตของสังคมเครือข่ายที่ทำให้เกิดการรวมตัวกันในเวทีระดับต่างๆ รวมถึงพัฒนาการของแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ส่งผลให้องค์กรทั้งหลายต้องปรับท่าทีและวิธีการดำเนินงานเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันในการดำรงอยู่ในระยะยาวอย่างมั่นคง (จำเริญ จิตรหลัง, 2549, หน้า 201-202) ดังนั้น องค์กรที่มีความยืดหยุ่นฉลาด สามารถเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วเท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ได้รับคามนิยมจากผู้บริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ โดยเห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก และสิ่งสำคัญคือ การเอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบ และสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core Competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ในท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดในการเรียนรู้โดยให้ศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (Learner Center) และแนวทางการเรียนรู้มาจากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) ทั้งนี้ การเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตเพื่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (Michael J. Marquardt , 1996, p. 23)

2. ความหมาย

มาลี สืบกระแส (2552, หน้า 14) ได้ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงสถาบันที่มีลักษณะองค์ประกอบที่แสดงถึงการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใช้เอง และต้องเป็นองค์กรที่สามารถเผชิญกับสภาวะไม่แน่นอนได้ มีการปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่อง มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นฐานในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์กร บุคลากรจะมีลักษณะมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการเพิ่มอำนาจการเรียนรู้และการทำงานของบุคลากรโดย

ใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 74) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลง ตัวองค์กรเอง ทั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วน ทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานในองค์กร

Reynold Angus. (2004, p. 135) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของพนักงาน และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (ราชกิจจานุเบกษา, 2546, หน้า 4) ได้กล่าวถึงการพัฒนาให้หน่วยงานราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในหมวด 3 มาตรา 11 โดยอธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้ “ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum (2002, p. 334) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมามากกว่าส่วนต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งจากองค์กรอื่นๆ ด้วย

Fred Luthans (1998, p. 147) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ขององค์กร

Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1997, p. 145) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี

และกระตุ้นทุกคน ให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Michael J. Marquardt (1996, p. 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Victoria J. Marsick & Martha A. Gephart (1996, p. 36) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์กรที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาบริหารจัดการและวางแผนทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

Michael J. Marquardt & Reynold Angus (1994, p. 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในสิ่งที่ประสบความสำเร็จ

Peter M. Senge (1990, p. 98) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกมีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานในรูปแบบสิ่งใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด สมาชิกจะสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันและเป็นแหล่งการเรียนรู้เพื่อเชื่อมโยงผลสำเร็จของสมาชิกเข้ากับผลสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและเสริมสร้างให้พนักงานมีความตื่นตัว มีอิสระทางความคิด และมีการขยายขอบเขตของความคิด เพื่อสร้างจินตนาการในการเรียนรู้ รวมถึงมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาจนถึงขั้นที่พนักงานสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลให้้องค์กรเปลี่ยนสภาพไปเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและพัฒนาระบบวิธีการทำงานขององค์กรไปพร้อมๆ กับความก้าวหน้าขององค์กรไปอย่างไม่หยุดยั้งภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน

3. ความสำคัญ

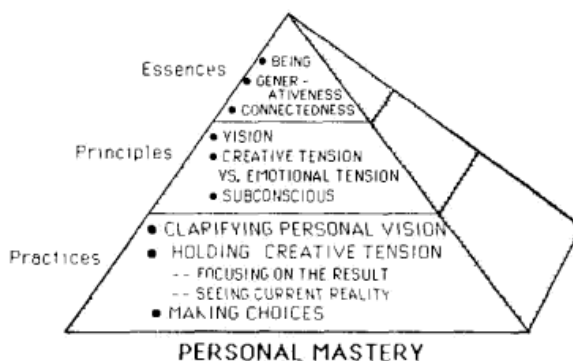
ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ที่ดำเนินการและได้ผลกระทบบจากกระแสโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรและพนักงานขององค์กรให้มีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น เทคโนโลยี ความต้องการของลูกค้า หรือประชาชน ดังนั้น ทุองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น รวมถึงเป็นการหลีกเลี่ยงภาวะความตกต่ำหรือความเสื่อมถอยขององค์กร ทั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้้องค์การมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาในหลากหลายมิติอย่างลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น และอาจสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยพัฒนาให้้องค์การและพนักงานมีการเรียนรู้และถ่ายทอดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และเกิดผลงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเกิดจากกระบวนการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจร่วมกันของพนักงานเพื่อเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร ทั้งยังช่วยให้้องค์การมีความเข้มแข็งในอนาคต

4. กรอบแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า มีแนวคิดทางวิชาการที่จำแนกถึงองค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

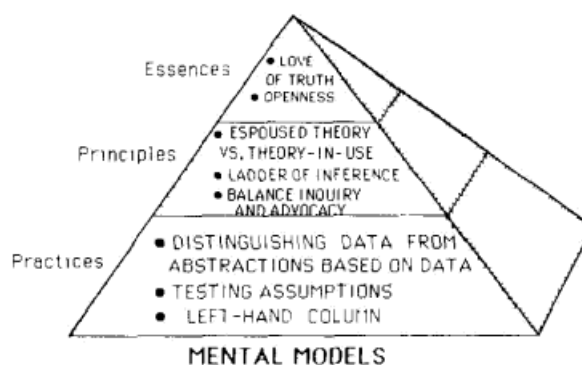
4.1 แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างวินัย 5 ประการ

Peter M. Senge (1990, p. 55-68) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้เป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning full) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดย Peter M. Senge เห็นว่า คนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่ง Peter M. Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างวินัย 5 ประการไว้ในหนังสือเรื่อง *The Fifth Discipline : The Art and Practicr of the Learning Organiztion* โดย Peter M. Senge เห็นว่าแนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ทั้งนี้ วินัย 5 ประการมีประเด็นสำคัญดังนี้



ภาพประกอบที่ 9 Personal mastery (ที่มา : Peter M. Senge, 1990, p. 376)

4.1.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) โดย Peter M. Senge (1990, p. 185) ได้กล่าวว่า สมาชิกขององค์กรถือเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสมาชิกที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น สมาชิกที่มีลักษณะสอดคล้องกับการเป็นบุคคลรอบรู้จะเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นสนใจและไฟที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนให้ไปมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญคือ (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และ (3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก



ภาพประกอบที่ 10 Mental models (ที่มา : Peter M. Senge, 1990, p. 376)

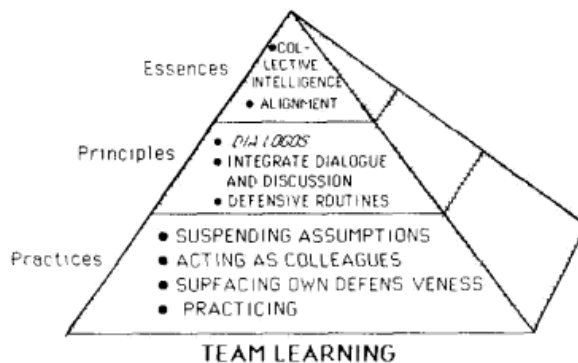
4.1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) โดย Peter M. Senge (1990, p. 174) ได้กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดถือเป็นความคิดความเข้าใจของสมาชิกที่มีต่อองค์กร และต่อธุรกิจที่ดำเนินการ ซึ่งความคิดของบุคคลถือเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม โดย Peter M. Senge เห็นว่า แบบแผนทางความคิดของสมาชิกมีอิทธิพลมาจากความคิดขององค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายในระดับ และลักษณะที่แตกต่างกันไป ซึ่งทำให้สมาชิกแต่ละคนมีการรับรู้และเข้าใจโลกทัศน์เกี่ยวกับองค์กรและงานที่ทำเพียงมิติเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ดังนั้น เมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในองค์กรสมาชิกก็

มักไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและต้องเป็นผู้ร่วมแก้ไขปัญหาคด้วย แต่กลับมองและกล่าวโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งมักส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นภายในองค์กร ทั้งนี้ ้องค์ประกอบพื้นฐานที่จะทำให้สมาชิกขององค์กรมีโลกทัศน์ที่ถูกต้อง และสามารถมองโลกตามความเป็นจริง ควรประกอบด้วย (1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม



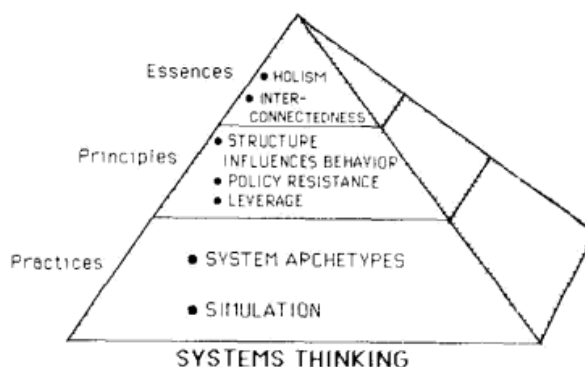
ภาพประกอบที่ 11 Building Shared vision (ที่มา : Peter M. Senge, 1990, p. 376)

4.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) โดย Peter M. Senge (1990, p. 205) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นวิธีการทำให้สมาชิกแต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ และมีการทำให้สมาชิกคิดมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคต รวมถึงสร้างสถานการณ์จำลองในแบบต่างๆ ที่คิดว่าจะก่อให้เกิดผลที่ดี ผลที่ไม่ดี และผลแบบกลางๆ ที่คาดว่ามันจะเกิดขึ้นต่อองค์กร ซึ่งแต่ละทางมีวิธีการแก้ไขปัญหาวางไรได้บ้าง โดยมีการฝึกให้สมาชิกตัดสินใจร่วมกัน และมอบหมายให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร ทั้งนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ (1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ (2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร (3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน และ (4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก



ภาพประกอบที่ 12 Team learning (ที่มา : Peter M. Senge, 1990, p. 376)

4.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดย Peter M. Senge (1990, p. 9-10) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น โดย Peter M. Senge เห็นว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เช่น กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) และหาข้อสรุป ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่นำไปสู่เป้าหมายขององค์กร



ภาพประกอบที่ 13 Systems thinking (ที่มา : Peter M. Senge, 1990, p. 375)

4.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) โดย Peter M. Senge (1990, p. 185) ได้กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการคิดบนหลักการพื้นฐานว่า ปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางการแก้ไขปัญหาของเมืองงานที่ผิดพลาด และการมองโลกแบบแยกส่วนจะทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ไขปัญหามากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งจะทำให้ระบบตอบสนองต่อแรงกระทำกลับมามากขึ้นเท่านั้น

ดังนั้น การแก้ไขปัญหายังควรทำให้เกิดความสมดุลและดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว สำหรับการฝึกมองโลกแบบองค์รวมหรือคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) ในหลายด้านคือ (1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม (2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา และ (3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

4.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 3-10) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) โดยเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง The Learning Company: A Strategy For Sustainable Development ว่ามีองค์ประกอบสำคัญแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

4.2.1 ด้านกลยุทธ์ (strategy) โดย Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 69-91) ได้กล่าวถึงกระบวนการย่อยขององค์ประกอบไว้ 2 ประเด็นคือ (1) แนวทางการเรียนรู้สู่กลยุทธ์ขององค์กร และ (2) การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

4.2.2 ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) โดย Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 92-121) ได้กล่าวถึงกระบวนการย่อยขององค์ประกอบไว้ 4 ประเด็นคือ (1) การให้ข่าวสารข้อมูล (2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (3) การแลกเปลี่ยน และ (4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

4.2.3 ด้านโครงสร้าง (Structures) โดย Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 122) ได้กล่าวถึงโครงสร้างที่กระจายอำนาจว่าเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4.2.4 ด้านการมองภายนอก (looking out) โดย Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 139-149) ได้กล่าวถึงกระบวนการย่อยขององค์ประกอบไว้ 2 ประเด็นคือ (1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และ (2) การเรียนรู้ข้ามองค์กร

4.2.5 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) โดย Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996, p. 150-175) ได้กล่าวถึงกระบวนการย่อยขององค์ประกอบไว้ 2 ประเด็นคือ (1) บรรยากาศการเรียนรู้ และ (2) การพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน

4.3 แนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model)

Michael J. Marquardt (2002, อ้างถึงในบดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, 2550, หน้า 17-43) ได้กล่าวถึงแรงผลักดัน 8 ประการอันประกอบด้วย (1) กระแสโลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน (4) อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น (5) ความรู้และการเรียนรู้ที่ได้กลายเป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร (6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของพนักงาน (7) ความหลากหลายในการทำงานและการเคลื่อนย้ายแรงงาน และ (8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ได้ส่งผลให้ทุกๆ องค์กรต้องปรับตัวเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ Michael J. Marquardt ได้เสนอตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model) ในหนังสือเรื่อง Building The Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning ว่ามีองค์ประกอบสำคัญแบ่งออกเป็น 5 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกันดังต่อไปนี้



ภาพประกอบที่ 14 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (ที่มา: บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิธ มาฆะศิริรานนท์, 2550, หน้า 51)

4.3.1 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 3 องค์ประกอบคือ (1) ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับคือ (1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี (1.2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group/Team learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงโดยมีการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จด้วยการกระทำของกลุ่มเอง และ (1.3) การเรียนรู้ระดับองค์กร

(Organization learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งได้จากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาต่อเนื่องอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (2) ประเภทของการเรียนรู้ (Types of learning) ได้แก่ (2.1) การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต (2.2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายด้วยแนวทางที่ดีที่สุด โดยมีการแสวงหาความรู้ด้วยการคาดคิดจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายลักษณะ (2.3) การเรียนรู้โดยการกระทำ (Action Learning) คือ การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้พัฒนาพนักงาน กลุ่ม และองค์กร และ (3) ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Disciplines) ทักษะการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ เพื่อสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ (3.1) ความคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เพื่อทำให้แบบแผนต่างๆ มีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง (3.2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกในความคิดของพนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม (3.3) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือการมุ่งไปสู่ความเชี่ยวชาญของพนักงานซึ่งต้องอาศัยความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ในเรื่องที่ทำ (3.4) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) เป็นความกระตือรือร้นของพนักงานที่จะมุ่งความสนใจในการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อนำไปสู่การมีสมรรถนะที่สูงขึ้น และ (3.5) การสนทนาสื่อสารกัน (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารชั้นสูงระหว่างพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน



ภาพประกอบที่ 15 ระบบย่อยด้านองค์กร (ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ และวีรเวช มาฆะศิริรานนท์, 2550, หน้า 55)

4.3.2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem) เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป ซึ่งมี 3 องค์ประกอบ

คือ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์กร ที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (2) วัฒนธรรม (Culture) เป็นค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร (3) กลยุทธ์ (Strategy) จะมีความสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ (4) โครงสร้างองค์กร (Structure) โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแนวราบ และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูลและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นอย่างดี



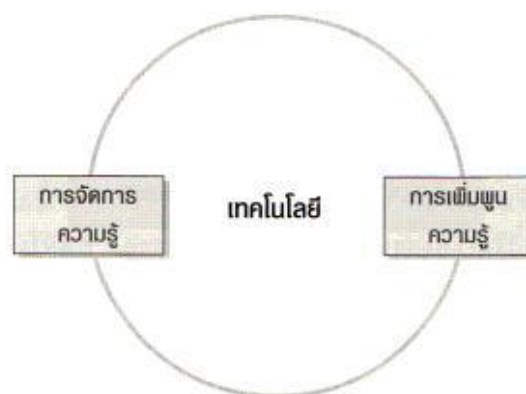
ภาพประกอบที่ 16 ระบบย่อยด้านคน (ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาชะศิริานนท์, 2550, หน้า 56)

4.3.3 ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือ ระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน มี 6 องค์ประกอบคือ (1) ผู้บริหารและผู้นำ (Managers and Leader) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่นและที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้คนรอบข้าง (2) พนักงาน (Employees) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมทั้งต้องแก้ปัญหาเป็น (3) ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และการบริการรวมทั้งการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร (4) พันธมิตรหุ้นส่วน (Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้ (5) ผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทในโปรแกรมการสอนต่างๆ และ (6) ชุมชน (Communities) ได้แก่ กลุ่มต่างๆ ทางสังคมทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้



ภาพประกอบที่ 17 ระบบย่อยด้านความรู้ (ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาณะศิริรานนท์, 2550, หน้า 59)

4.3.4 ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองข้อมูล การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง การจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุกและเชิงรับ มี 6 องค์ประกอบคือ (1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การรวบรวมและสะสมความรู้และข้อมูลทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร (2) การสร้างความรู้ (Creation) คือ การสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยอาศัยกระบวนการที่แตกต่างออกไป (3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือ การเข้ารหัสและการเก็บรักษาข้อมูลที่มีคุณค่าขององค์กร (4) การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองข้อมูล (Analysis & Data Mining) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อความต้องการในการปรับโครงสร้างข้อมูล และการทำเหมืองความรู้เพื่อการค้นหาความหมายให้มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น (5) การถ่ายโอนความรู้และการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายและถ่ายโอนข้อมูล ความรู้ทั้งองค์กร โดยใช้เครื่องมือที่เหมาะสม และ (6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และประเมินความรู้โดยพนักงานในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงสร้างสรรค์



ภาพประกอบที่ 18 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ และวีรวิฑูร มาพะสิรานนท์, 2550, หน้า 62)

4.3.5 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้พนักงานได้เข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศในการเรียนรู้ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยมี 2 องค์ประกอบคือ (1) เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Manage Knowledge) คือ การใช้เทคโนโลยีสำหรับการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และ (2) เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (Enhance Learning) คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายทอดและพัฒนาความรู้แก่ผู้เรียนให้สะดวกมากขึ้น เช่น Computer-Based Training, E-Learning, Web-Based Learning

4.4 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องของ Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum

Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum (2002, p. 335-338) ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแนวทางของการสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องไว้ โดยเสนอไว้ในหนังสือเรื่อง Management : A Competency-Based Approach ว่ามีองค์ประกอบสำคัญแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้

4.4.1 การมีภาวะผู้นำร่วมกัน (Shared Leadership) โดยเห็นว่าพนักงานในองค์การมีความสำคัญที่สุด จึงต้องมีวิธีการต่างๆ ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้แก่พนักงาน ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานมีเสรีภาพ มีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยการมอบอำนาจในขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างเต็มที่ เพื่อประโยชน์ขององค์การโดยไม่จำเป็นต้องรอคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว

4.4.2 การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม (Culture of Innovation) เพื่อทำให้มีวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ และมี

การนำเสนออย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อชุมชน โดยการสร้างคุณภาพชีวิตให้ดีกว่าชุมชนนั้น เช่น หลีกเลี่ยงการทำลายสภาพแวดล้อม การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น และองค์กรต้องสนับสนุนให้พนักงานมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง

4.4.3 การใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer-Focused Strategy) โดยองค์กรต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ และองค์กรสามารถเรียนรู้จากลูกค้าได้ เพราะลูกค้าคือแหล่งข้อมูลและผลสะท้อนป้อนกลับที่สำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ

4.4.4 โครงสร้างองค์กรแบบมีชีวิต (Organic Organization Design) โดยองค์กรต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะที่ยืดหยุ่นต่อการดำเนินภารกิจ และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม เน้นการทำงานเป็นทีม มีกลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้จัดหาวัตถุดิบ ลูกค้า หรือแม้แต่คู่ค้าในลักษณะของเครือข่ายแพร่ขยายการติดต่อกันอย่างกว้างขวาง

4.4.5 การมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ (Intensive use of Information) เนื่องจากการที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องใช้เวลาในการสั่งสม เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ย่อมต้องการเวลาเพื่อการวางแผนและศึกษาผลกระทบ และเวลาเหล่านี้จะต้องอาศัยทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจเพื่อการฟังและคิดอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยใช้สารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุง

4.5 ทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน (Learning in Action) ของ David Garvin

David Garvin (2005, อ้างถึงในสกล บุญสิน, 2555, หน้า 48-49) ได้พัฒนาทฤษฎีการเรียนรู้ขณะทำงาน โดยเสนอหลักการสำคัญคือ การเปลี่ยนการทำงาน (Action) ให้เป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทฤษฎีนี้ไม่เน้นการเอาผู้เชี่ยวชาญหรือคนทำงานออกจากหน้างานเพื่อมาฝึกฝนการเรียนรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจึงเป็นการพัฒนาทักษะตลอดเวลาในการทำงาน โดยมีหลักการเรียนรู้ 4 รูปแบบด้วยกัน ได้แก่

4.5.1 การเรียนรู้โดยการสืบความลับ (Intelligent Learning) ได้แก่การเรียนรู้โดยวิธีการสืบความลับจากองค์กรคู่แข่งหรือองค์กรลักษณะเดียวกัน โดยใช้วิธีการสืบค้น (Search) ข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เมื่อได้ข้อมูลแล้วต้องมีการตรวจสอบข้อมูลว่าตรงกันหรือสอดคล้องกันหรือไม่ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำข้อมูลไปใช้ประกอบในการตัดสินใจ การสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (Inquiry) อาจจะใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์จริงในการทำงานเพื่อให้ได้หลักการงานหรือเทคนิคพิเศษในการทำงาน การเฝ้าสังเกต (Observation) เป็นการเรียนรู้โดยวิธีเฝ้าสังเกตหรือติดตามการทำงานของคู่แข่ง ติดตามความเคลื่อนไหวต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

4.5.2 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมาว่าจากประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาในเรื่องดังกล่าว องค์กรได้ใช้วิธีการใดในการแก้ไขปัญหา ผลการแก้ไขปัญหาเป็นอย่างไร และในอนาคตจะดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างไร เป็นการทบทวนเหตุการณ์ (Reflect and Review) ต่างๆ การทบทวน (Review) คือการทบทวนเหตุและผลในทุกขั้นตอนของการทำงาน ส่วนการสะท้อนความคิด (Reflect) คือการวิเคราะห์หาผลกระทบหรือผลต่อเนื่องในภายหลังจากการทำงานเสร็จแล้ว หรืออาจจัดให้มีกิจกรรมทบทวนหลังการทำงาน (After Action Review) เพื่อให้เกิดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อนำประสบการณ์ในการทำงานไปปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

4.5.3 การเรียนรู้โดยการทดลอง (Experimental Learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผล ซึ่งการทดลองอาจจะเป็นการทดลองที่ไม่มีสมมติฐานหรือมีการพิสูจน์สมมติฐานต่างๆ ที่ตั้งไว้ก็ได้

4.5.4 การเรียนรู้เพื่อนำการเรียนรู้ (Leading Learning) ฝึกผู้บริหารหัวหน้างานในองค์กรให้ทำหน้าที่นำการเรียนรู้ สร้างเครื่องมือในการนำการเรียนรู้ต่างๆ โดยต้องเรียนรู้ในการฝึกเป็นผู้นำในการเรียนรู้ (Leadership) และการฝึกสอน (Coaching) บุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาให้เรียนรู้

4.6 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick & Mark E. Van Buren

Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick & Mark E. Van Buren (1997, p. p. 55-60) ได้อธิบายไว้ในบทความเรื่อง “Finding Common and Uncommon Ground Among Learning Organization Model” โดยกล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

4.6.1 มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

4.6.2 มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แค่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

4.6.3 สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน

4.6.4 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์กร ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

4.6.5 ชีตคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและได้รับการพัฒนาไปด้วย

5. สรุปตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอ เพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาคุณลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้เพื่อศึกษา ถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระดับสำหรับการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านปัจเจกบุคคล

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
Michael J. Marquardt (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจคติ และค่านิยมรายบุคคล 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตเพื่อการปรับปรุงในอนาคต 3. การเรียนที่มุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายด้วยแนวทางที่ดีที่สุด 4. การเรียนรู้ที่นำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงมาเป็นฐานของการเรียนรู้ 5. รูปแบบความคิดของพนักงานซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรม 6. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศของพนักงาน 7. ความกระตือรือร้นของพนักงานที่จะมุ่งความสนใจในการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 8. การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้พนักงาน
Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสื่อสารในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เพื่อให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและตรงไปตรงมา

Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick & Mark E. Van Buren (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับโดยพนักงานร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน 2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้
Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การให้ข่าวสารข้อมูลที่ช่วยให้พนักงานรับรู้และเข้าใจการทำงานของตน 2. พนักงานมีการรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท 3. พนักงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจเรียนรู้ 4. การได้รับคำแนะนำที่เหมาะสม และการถูกกระตุ้นในการพัฒนาตนเอง
Peter M. Senge (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร 2. การมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 3. ความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มศักยภาพของตน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่องค์กรมีการพัฒนาคุณลักษณะของพนักงาน เพื่อยกระดับศักยภาพของพนักงานให้สูงขึ้น และนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพนักงาน (2) ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (3) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาศักยภาพของพนักงาน (4) การให้ข่าวสารข้อมูลเพื่อช่วยให้พนักงานรับรู้และเข้าใจการทำงานของตน (5) การรวบรวมข้อมูล และจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้อง (6) การกระตุ้นให้มีการพัฒนาตนเอง (7) การเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงการทำงานในอนาคต (8) ทัศนคติที่ดีในการแสดงพฤติกรรม

5.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านกลุ่ม/ทีมงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
David Garvin (2005)	1. การเรียนรู้โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้เรียนรู้และฝึกสอนให้พนักงานได้เรียนรู้
Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum (2002)	1. การสร้างความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงาน 2. เน้นการทำงานเป็นทีม มีกลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตรเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
Michael J. Marquardt (2002)	1. การเปลี่ยนแปลงโดยมีการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จด้วยการกระทำของกลุ่มเอง 2. การสนทนาสื่อสารกันระหว่างพนักงานระดับต่างๆ ในองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในที่ทำงาน 3. การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป
Mike Pedler, John Burgoyne & Tom Boydell (1996)	1. การสื่อสารข้อมูลระหว่างแผนกงานเพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. พนักงานได้รับความช่วยเหลือในเรื่องที่ต้องการเรียนรู้
Peter M. Senge (1990)	1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก 2. การฝึกให้สมาชิกตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา 3. การสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น 5. กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านกลุ่ม/ทีมงาน หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีการพัฒนาคุณลักษณะของกลุ่ม ฝ่าย และทีมงาน เพื่อยกระดับความร่วมมือในการดำเนินภารกิจร่วมกันให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเข้มแข็งขึ้นในระดับกลุ่ม/ทีมงาน

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อสร้างความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก (2) การฝึกให้พนักงานมีการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ไขปัญหา (3) การร่วมพลังของพนักงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางเดียวกัน (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น (5) การกระตุ้นให้มีการสนทนาและการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน (6) การสื่อสารข้อมูลระหว่างแผนกงานเพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือกัน และ (7) กลยุทธ์ในการแสวงหาพันธมิตรเพื่อเน้นการทำงานเป็นทีม

5.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านองค์การ

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
David Garvin (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้ขององค์การโดยการสืบค้นข้อมูล 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ขององค์กรที่ผ่านมา เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนางาน 3. การเรียนรู้เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้เกิดผลโดยการทดลอง
Michael J. Marquardt (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเปลี่ยนแปลงที่เป็นการยกระดับอรรถริยะภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งได้จากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาต่อเนื่องอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ 2. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตขององค์การเพื่อ การปรับปรุงการทำงานในอนาคต 3. การมุ่งสนองตอบความสำเร็จของเป้าหมายด้วยแนวทางที่ดีที่สุด 4. การนำเอาสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง มาเป็นฐานของการเรียนรู้ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้พัฒนาพนักงาน กลุ่ม และองค์การ 5. ความคิดเชิงระบบเพื่อทำให้แบบแผนต่างๆ มีความสมบูรณ์และมีประสิทธิผลในการเปลี่ยนแปลง 6. การบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นระบบ

5.3 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
Don Hellriegel, Susan E. Jackson & John W. Slocum (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีระบบการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน 2. การ พัฒนาความสามารถให้แก่พนักงานในการเรียนรู้ 3. การสนับสนุนให้พนักงานมีความกระตือรือร้น 4. การสนับสนุนให้พนักงานมีความเป็นผู้นำในการทำงาน 5. วัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ 6. การสร้างบรรยากาศองค์การที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ 7. การให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ 8. การปรับโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น 9. การมุ่งเน้นการใช้ประโยชน์จากสารสนเทศ
Martha A. Gephart, Victoria J. Marsick & Mark E. Van Buren (1997)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ เพื่อร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน 2. การสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้แก่พนักงาน 3. การสนับสนุนให้มีระบบวิพากษ์วิจารณ์เพื่อตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยม 4. การให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ 5. การพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง
Peter M. Senge (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรับรู้และเข้าใจโลกทัศน์เกี่ยวกับงานขององค์การ อย่างเชื่อมโยงเป็นภาพรวม 2. การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก 3. การทำให้เกิดความสมดุลและดำเนินการอย่างสร้างสรรค์ 4. การแก้ปัญหาแบบองค์รวมโดยต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านองค์การ หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับภารกิจขององค์กรอย่างเชื่อมโยงเป็นองค์รวม (3) การปรับปรุงกระบวนการงานให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง (4) การสร้างนโยบายของค์การมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงาน (5) การสร้างระบบการตรวจสอบและควบคุมเพื่อช่วยเหลือพนักงานในการทำงาน (6) การพัฒนาระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่นเหมาะสมแก่พนักงาน (7) การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (8) การทบทวน และปรับปรุงกฎระเบียบและกระบวนการทำงาน (10) การเรียนรู้ข้ามองค์กร (11) การสนับสนุนงบประมาณสำหรับพนักงานในการพัฒนาตนเอง (13) การบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์กรอย่างเป็นระบบ

เครือข่าย

1. กล่าวนำ

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในหลายๆ ด้าน ได้เกิดแนวโน้มในหลายประการที่ผลักดันให้หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่จัดทำบริการสาธารณะต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพการจัดทำบริการเพิ่มสูงขึ้น เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของประชาชนที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา Williams D. Eggers & Stephen Goldsmith (2005, p. 1) ได้กล่าวถึงมูลเหตุที่ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐโดยอาศัยเครือข่ายมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในปัจจุบันนั้น เกิดจากแนวโน้มในการดำเนินงาน 3 ประการดังนี้ (1) ความนิยมในการจ้างเหมา (Outsourcing) โดยภาครัฐได้หันมาจ้างเหมาองค์การจากภายนอกเพื่อจัดทำบริการแก่สาธารณะ ซึ่งในประเศอังกฤษในปัจจุบันมีสูงถึงร้อยละ 40 ของการให้บริการด้านสังคมทั้งหมด (2) การให้บริการแก่สาธารณะร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ ของภาครัฐ โดยมีการเชื่อมโยงและผสมผสานการให้บริการต่างๆ ให้กับประชาชนเข้าด้วยกัน และ (3) การเข้าสู่โลกดิจิทัล โดยระบบอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีต่างๆ ได้ช่วยให้การติดต่อสื่อสารและการทำงานประสานกันระหว่างผู้ร่วมงานที่อยู่ต่างองค์การมีประสิทธิภาพดีขึ้น รวดเร็วขึ้นและมีราคาถูกลงอีกด้วย อันส่งผลให้ขนาดของการประสานงานระหว่างกันของผู้ร่วมงานที่อยู่ต่างองค์การ มีวงกว้างมากขึ้นและบ่อยครั้งยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิดในการสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีแนวโน้มได้รับการยอมรับและมีการปฏิบัติตามแนวทางดังกล่าวเพิ่มสูงขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานนั่นเอง

2. ความหมาย

Robert Agranoff (2006, p. 57-59) ได้กล่าวถึงเครือข่ายว่า เครือข่ายเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการสร้างความร่วมมือ เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การต่างๆ ได้หันมาดำเนินงานร่วมกัน ตลอดจนแบ่งปันทรัพยากร สร้างความรู้ในด้านต่างๆ และค้นพบแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกัน นอกจากนี้การปฏิบัติงานร่วมกันภายใต้บริบทของเครือข่ายดังกล่าวไม่เป็นการปฏิบัติงานตามสายการบังคับบัญชา (Non-hierarchy) แต่เป็นการร่วมกันค้นหาแนวทางการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

อาภาพร เฝ้าวัฒนา (2549, หน้า 29) ได้ให้ความเห็นว่า เครือข่าย หมายถึง การสร้างความเชื่อมโยง การประสานงานของบุคคล กลุ่มหรือองค์การหลายองค์การที่ต่างก็มีเป้าหมายวิธีการทำงานและมีกลุ่มเป้าหมายของตัวเอง ทรัพยากรของตนเองเพื่อปฏิบัติการกิจใดภารกิจหนึ่งร่วมกัน โดยที่ต่างฝ่ายต่างก็ยังปฏิบัติการกิจของตน

เสรี พงศ์พิศ (2548, หน้า 8) กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง ขบวนการทางสังคมอันเกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กลุ่ม องค์กร สถาบัน โดยมีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และความต้องการบางอย่างร่วมกันร่วมกันดำเนินกิจกรรมบางอย่าง โดยที่สมาชิกของเครือข่ายยังคงความเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน

พระมหาสุวิทย์ อากาศโร (2547, หน้า 6) ได้กล่าวว่า เครือข่ายทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ของมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม และกลุ่มกับเครือข่าย โดยการอธิบายถึงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันในด้านต่างๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรม และมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างใกล้ชิด

นันทิยา หุตานุวัตรและณรงค์ หุตานุวัตร (2547, หน้า 73-74) ได้กล่าวว่า เครือข่าย หมายถึง การรวมตัวกันของกลุ่มที่มีการประสานงานหรือทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นระยะเวลาานพอสมควร โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน และหากบรรลุวัตถุประสงค์แล้ว อาจมีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ใหม่ได้

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า เครือข่าย หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคล องค์กร หน่วยงาน หรือสถาบันใดๆ ได้ตกลงกันที่จะประสานเชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ และต้องมีการแสดงออกโดยมีกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายจะเป็นการนำเอาจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาสนับสนุนกันในการทำงาน ทำให้เกิดการผนึกกำลัง (Synergy) ซึ่งจะช่วยให้ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นดีกว่าผลลัพธ์ของการทำงานที่ต่างคนต่างทำแล้วนำมารวมกัน

Paul Starkey (1997, p. 14-16) ได้กล่าวว่า เครือข่ายเป็นการติดต่อสื่อสาร ตลอดจนเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร โดยมีการนำเอาสื่อกลางต่างๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ทั้งนี้ บุคคลต่างๆ ที่ได้เข้ามาร่วมมือกันภายในเครือข่าย อาจอยู่ในระดับเดียวกันหรืออยู่ต่างระดับกันได้ ดังนั้น การเชื่อมโยงเครือข่ายจึงเป็นการรวมกลุ่มของปัจเจกบุคคลหรือองค์กรที่มีลักษณะพื้นฐานที่สำคัญ คือ ความสมัครใจหรือความเป็นอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารหรือสารสนเทศและกิจกรรมร่วมกัน

กาญจนา แก้วเทพ (2538, หน้า 10) ให้ความเห็นว่า เครือข่าย หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการประสานงานบุคคล กลุ่มหรือองค์กรที่ต่างก็มีทรัพยากรของตนเองอย่างมีเป้าหมาย วิธีการทำงานและมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง ซึ่งทำงานกันมานานพอสมควร แม้อาจจะไม่มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็มี การวางรากฐานเอา (เปรียบเสมือนสายโทรศัพท์ที่ต่อไว้) เมื่อฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือ หรือความร่วมมือจากกลุ่มอื่นเพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้

สรุปได้ว่า เครือข่าย หมายถึง การที่กลุ่ม/องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีกิจกรรมในพื้นที่รับผิดชอบขององค์กร ได้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของเครือข่ายด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสมาชิกของเครือข่ายจะมีการเชื่อมโยงกิจกรรมและการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน อันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและทรัพยากร รวมถึงความร่วมมือในด้านต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันของเครือข่าย ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการจัดตั้งเครือข่าย

3. ความสำคัญ

การทำงานแบบเครือข่ายมีข้อดีที่ช่วยให้สมาชิกได้ทำงานตามที่ตนเองมีความถนัด ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูง ทั้งนี้ การทำงานแบบรวมพลังช่วยให้องค์กรได้ผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานเพิ่มมากขึ้นตามหลักการ Synergy นั่นเอง ทั้งนี้ กรมควบคุมโรค (2553, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความสำคัญและผลสัมฤทธิ์ของความเป็นเครือข่าย ไว้ดังต่อไปนี้ (1) เกิดกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากทุกคน/ทุกเครือข่ายที่เข้าร่วมล้วนมีทุนภายในตัวเองหากแต่กระบวนการเรียนรู้จะทำให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากขึ้น เกิดการแสวงหาความรู้ใหม่วิธีการใหม่และแนวร่วมใหม่ ส่งผลต่อการทำงานของเครือข่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (2) การเพิ่มโอกาสในการแก้ไขปัญหา ลำพังทำงานเฉพาะกลุ่มองค์กรของตนอาจไม่มีพลังพอในการแก้ไขปัญหา ดังนั้นการรวมกลุ่มและการประสานงานกับภาคีที่เกี่ยวข้องจึงเป็นการเพิ่มโอกาสในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและปัญหาที่แก้ได้ยากให้นำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างเป็นรูปธรรมได้ (3) เกิดการพึ่งพาตนเอง ด้วยกระบวนการทำงานที่เข้มแข็งและสามารถแก้ปัญหาได้ ย่อมนำไปสู่การพึ่งตนเองได้ทั้งของเครือข่ายและสมาชิกเครือข่าย (4) เกิดการจัดการทรัพยากรในท้องถิ่น เครือข่ายในสังคมไทยส่วนใหญ่มักเป็นเครือข่ายในเชิงพื้นที่ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาในระดับท้องถิ่น เกี่ยวกับเรื่องทรัพยากรธรรมชาติที่มีผลกระทบต่อดำรงชีวิต ซึ่งการรวมตัวกันทำให้เครือข่ายมีพลังในการพัฒนาและจัดการทรัพยากรท้องถิ่นให้มีพลังขับเคลื่อนมากขึ้น (5) เกิดกระบวนการผลักดันนโยบาย ประเด็นปัญหาสาธารณะจำนวนมากที่สามารถยุติได้ด้วยพลังของเครือข่ายและการจัดการเชิงนโยบาย เช่น พระราชบัญญัติป่าชุมชน ซึ่งประสบความสำเร็จได้ด้วยเครือข่ายและชุมชนท้องถิ่นที่มีการเชื่อมประสานกับเครือข่ายและภาคีอื่นๆ (เครือข่ายเชิงพื้นที่และเชิงประเด็น) ทำให้เครือข่ายมีอำนาจต่อรองที่สูงขึ้น ซึ่งประเด็นสนับสนุนที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ข้อมูลและการเสนอข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องอันจะนำไปสู่การขับเคลื่อนเชิงนโยบาย ทั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า เครือข่ายมีความสำคัญในฐานะเป็นเครื่องมือหรือวิธีการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกรณีที่ต้องจัดการกับเรื่องที่เกิดความสามารถที่จะต้องดำเนินการโดยเพียงลำพัง ซึ่งผลที่ได้จากการทำงานเป็นเครือข่ายจะทำให้เกิดการทำงานแบบประสานพลัง (Synergy) และได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงกว่าปกติ

4. กรอบแนวคิดในเรื่ององค์ประกอบของเครือข่าย

จากการทบทวนแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของเครือข่ายพบว่า มีแนวคิดทางวิชาการที่จำแนกถึงองค์ประกอบของเครือข่ายที่สอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 เกรียงศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 37-43) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของเครือข่ายไว้ 7 องค์ประกอบดังนี้

4.1.1 การรับรู้มุมมองร่วมกัน (Common Perception) สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้ร่วมกันถึงเหตุการณ์เข้าร่วมเป็นเครือข่าย เช่น มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกัน มีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดความรู้สึกผูกพันในการดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาคือความเดือดร้อนที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ การรับรู้ร่วมกันถือเป็นหัวใจที่ทำให้เครือข่ายมีความต่อเนื่อง เพราะมีผลต่อการประสานงานและการขอความร่วมมือในการดำเนินการ ทั้งนี้ สมาชิกของเครือข่ายอาจมีความคิดเห็นแตกต่างกันในเชิงการสร้างสรรค์ และต้องอยู่ภายใต้การยอมรับกันเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งกัน

4.1.2 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Common Vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม การมีเป้าหมายร่วมกันจะช่วยทำให้เกิดการเคลื่อนไหว ที่มีพลัง และช่วยบรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากการมีความคิดที่แตกต่างกัน ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการสร้างให้เกิดขึ้น และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

4.1.3 การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest/Benefits) เครือข่ายเกิดจากที่สมาชิกแต่ละคนก็มีความต้องการของตนเอง ซึ่งการรวมตัวกันบนฐานของผลประโยชน์ร่วมกันที่มากเพียงพอจะดึงดูดสมาชิกให้รวมเป็นเครือข่ายได้ ซึ่งผลประโยชน์จะครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ เป็นต้น ดังนั้น การที่จะดึงสมาชิกให้เข้ามามีส่วนร่วมในขบวนการเครือข่ายจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับ เพื่อจูงใจให้เข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติจริงในเครือข่าย

4.1.4 การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (All Stakeholders Participation) เพราะเป็นการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย และทำให้เกิดการร่วมรับรู้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้น สถานะของสมาชิกในเครือข่าย จึงควรเป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกันในฐานะของ “หุ้นส่วน” ของเครือข่าย ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐก็ต้องวางสถานะของตนเองเทียบเท่ากับประชาชนในฐานะของสมาชิกเครือข่าย มิใช่การวางตัวเป็นเจ้านายเหนือประชาชน

4.1.5 การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (Complementary Relationship) การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างมีการนำจุดแข็งของฝ่ายตนไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของสมาชิกอีกฝ่ายหนึ่ง ย่อมจะทำให้เครือข่ายมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันไปอย่างต่อเนื่อง และทำให้ผลประโยชน์ที่เกิดจากการรวมตัวเป็นเครือข่ายมีเพิ่มมากกว่าการเป็นเครือข่ายแบบต่างคนต่างอยู่

4.1.6 การพึ่งพิงร่วมกัน (Interdependence) เนื่องจากข้อจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายในด้านต่างๆ ที่มีแตกต่างกันไป ย่อมทำให้สมาชิกของเครือข่ายไม่สามารถดำรงอยู่ได้เพียงลำพังด้วยตัวเอง ดังนั้น สมาชิกจึงจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน และเกิดการยึดโยงเครือข่ายอย่างแน่นหนาขึ้น

4.1.7 การปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยน (Interaction) เปรียบเสมือนกับการเอามันฝรั่ง หรือแป้งมาบดจนกลายเป็นเนื้อเดียวกัน ซึ่งจะช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่ดีต่อกัน หากสมาชิกไม่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันแล้วจะเปรียบเสมือนการนำก้อนหินมาวางรวมกันเฉยๆ ซึ่งจะขาดความยึดโยงและแตกแยกได้โดยง่าย ดังนั้น สมาชิกของเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในเครือข่าย โดยเฉพาะการมีความผูกพันภายในระหว่างกันมากยิ่งขึ้น และเกิดการเชื่อมโยงที่แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

4.2 ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546, หน้า 13) ได้กล่าวถึงแนวคิดในการบริหารจัดการเครือข่ายโดยกล่าวถึงประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อการจัดการเครือข่าย ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 6 ประเด็นคือ

4.2.1 จุดมุ่งหมายร่วม การทำงานเครือข่ายจะเกิดประสิทธิภาพสูงหากทุกฝ่ายสามารถกำหนดจุดหมายร่วมกันได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจุดหมายที่ทุกฝ่ายเห็นและต้องการให้เกิดขึ้น

4.2.2 บุคคล ในการทำงานของเครือข่ายนั้น บุคคลในเครือข่ายจะต้องมีจิตสำนึกร่วม มีความถนัดในงานที่ทำ และมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน รวมทั้งได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย

4.2.3 การเชื่อมโยง การทำงานของเครือข่ายจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงที่เหมาะสม โดยอาจเชื่อมต่อกันผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ การเชื่อมต่อโดยมีศูนย์ประสานงานและการเชื่อมต่อโดยเทคโนโลยี

4.2.4 การสร้างความรู้สึกร่วม หลังจากการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายแล้ว ทุกฝ่ายจะต้องมีความรู้สึกร่วมกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย เพื่อให้เกิดพลังในการผลักดันเป้าหมาย

4.2.5 การพัฒนาที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ระบบการทำงานของเครือข่ายจะต้องสามารถและพัฒนาให้เกิดระบบการบริหารจัดการที่โปร่งใสและตรวจสอบได้จากทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นการสร้างความรู้สึที่ดีต่อทุกฝ่ายและผู้ที่จะเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย

4.2.6 การจัดการระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบการติดต่อสื่อสารและสารสนเทศเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความยั่งยืนของเครือข่าย เพราะจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทราบถึงกิจกรรมความเคลื่อนไหวของเครือข่าย

4.3 William D. Eggers (2548, หน้า 58-66) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการสร้างระบบเครือข่าย 4 ประการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความมีประสิทธิภาพดังนี้

4.3.1 การออกแบบเครือข่าย ซึ่งการออกแบบเครือข่ายจะเริ่มจากการพิจารณาว่าเครื่องมือที่ทำให้เกิดเครือข่ายคืออะไร เช่น เงิน การทำสัญญา การให้ทุน แต่บางครั้งเงินก็ไม่ใช่เครื่องมือที่ดีที่สุดเท่านั้น แต่ยังมีวิธีการหรือเครื่องมืออื่นๆ ที่มีประโยชน์เช่นกัน เช่น สมรรถนะของบุคลากร เทคโนโลยี เป็นต้น ในการออกแบบเครือข่ายนั้น การเลือกประเภทของเครือข่ายในการดำเนินงานก็มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จเช่นกัน ทั้งนี้ เครือข่ายที่เลือกนำมาใช้อาจได้แก่ การทำสัญญาในการให้บริการ ห่วงโซ่อุปทาน เครือข่ายเฉพาะกิจ ตัวแทนการให้บริการ การเผยแพร่ข้อมูลสาธารณะ ชุมสายในการเชื่อมโยงองค์การต่าง ๆ เป็นต้น ดังนั้น สิ่งที่ต้องตัดสินใจคือ การเลือกเครือข่ายเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์

4.3.2 การประสานงานในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงเครือข่าย โดยต้องพิจารณาว่าใครจะเป็นผู้ทำหน้าที่บูรณาการ หรือเชื่อมโยงเครือข่ายต่างๆ เข้าด้วยกัน และจะต้องนึกถึงทักษะและความช่วยเหลือที่จะทำให้ การบูรณาการเครือข่ายนั้นประสบความสำเร็จด้วย ทั้งนี้ สามารถพิจารณาได้จาก 3 แนวทางคือ (1) รัฐเป็นผู้ทำหน้าที่บูรณาการเอง และทำงานประจำวันของเครือข่ายในองค์กร (2) รัฐสามารถมอบหมายงานทั้งหมดให้แก่ผู้รับจ้างเหมาหลัก และ (3) รัฐจ้างเหมาบุคคลที่ 3 หลายๆ สัญญาให้เป็นผู้ประสานงานเครือข่าย ซึ่งเทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยในการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่าย และการร่วมมือกันทั้งในรูปแบบธรรมดา และแบบซับซ้อน

4.3.3 การติดตามผลและความรับผิดชอบต่องาน ซึ่งเป็นเรื่องของการสร้างความรับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อการจัดทำบริการ เนื่องจากเรื่องความรับผิดชอบนั้นเป็นความท้าทายและเป็นประเด็นสำคัญเมื่อมีหลายหน่วยงาน เข้ามาเกี่ยวข้องในการทำงาน กล่าวคือ เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นใครจะเป็นผู้รับผิดชอบต่อความผิดพลาดดังกล่าว ซึ่งการสร้างควมรับผิดชอบนั้นจะต้องมองที่ผลลัพธ์ และต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาร่วมกันรับผิดชอบ นอกจากนี้ในการสร้างความรับผิดชอบนั้น ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพถือเป็นสิ่งจำเป็น โดยจะต้องสร้างประเด็นบ่งชี้ที่จะวัดให้ชัดเจน และรู้ว่าต้องการวัดอะไร รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็น Real-Time อย่างต่อเนื่อง และมีการวัด Feedback ของลูกค้าด้วย

4.3.4 การเสริมสร้างประสิทธิภาพแก่บุคลากร โดยการสร้างสมรรถนะที่ก่อให้เกิดการบริหารจัดการภาครัฐ โดยอาศัยเครือข่ายต้องอาศัยทุนมนุษย์ และการเปลี่ยนผ่านของวัฒนธรรม ซึ่งทุนมนุษย์หรือผู้ที่ผู้จัดการเครือข่ายจะต้องมีความรู้ความสามารถ และศักยภาพ

ในเรื่องต่างๆ เช่น การวางแผน การเจรจาต่อรอง การจัดทำประมาณ การจัดการสัญญา การประเมินความเสี่ยง เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานที่กำลังทำ สภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ องค์ประกอบต่างๆ และที่ผู้เกี่ยวข้อง รวมทั้งความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ การจัดการกลยุทธ์ให้มีความยืดหยุ่นในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต ดังนั้น การเสริมสร้างประสิทธิภาพแก่บุคลากรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นทุนมนุษย์ จึงเป็นสิ่งที่องค์กรต้องตระหนักว่า เป็นเรื่องสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานจะประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4 วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550, หน้า 36-38) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของเครือข่ายการทำงาน ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในมิติการบริหารงานของภาครัฐไว้ 6 ประการดังต่อไปนี้

4.4.1 วัตถุประสงค์หลักของเครือข่าย โดยเครือข่ายการทำงานจะต้องมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อต้องการแก้ไขปัญหาสาธารณะหรือเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกันในนามของส่วนรวม (Shared Objective) หากเครือข่ายการทำงานได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยปราศจากซึ่งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างตัวแสดงหรือองค์กรต่างๆ ที่ชัดเจนแล้ว ประสิทธิภาพของการแก้ไขปัญหาและความต่อเนื่องในการดำเนินงานของเครือข่ายย่อมมีอาจเกิดขึ้นได้

4.4.2 การจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่เกี่ยวข้อง การสร้างเครือข่ายการทำงานจะต้องมีการจัดความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในการบริหารงานระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน มิใช่เป็นการยุบรวมหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกันเป็นหน่วยงานเดียว ในระบบเครือข่ายนั้น องค์กรต่างๆ ยังคงมีตัวตนที่มีความเป็นเอกลักษณ์ (Identity) และมีความเป็นอิสระ (Autonomy) จากองค์กรอื่นๆ หากแต่การที่องค์กรต่างๆ จะสามารถร่วมมือกันเป็นเครือข่ายการทำงานได้นั้นจำเป็นต้องลดระดับของความเป็นอิสระจากกันและกันบางส่วน เครือข่ายการทำงานจึงเป็นการจัดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรต่างๆ ที่สามารถสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระขององค์กรต่างๆ กับความพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน

4.4.3 การสร้างความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งนี้ หน่วยงานอาจมีศักยภาพด้านเทคโนโลยี ข้อมูล บุคลากร หรือทรัพยากรที่ไม่เพียงพอต่อการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การร่วมมือกันทำงานเป็นเครือข่ายจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ความสามารถหรือข้อมูลต่างๆ จนอยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการจัดการกับปัญหาที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.4.4 ความสมัครใจ โดยหน่วยงานที่เข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายการทำงานจะต้องเกิดขึ้นจากความสมัครใจ (Voluntary) เพื่อร่วมมือร่วมใจดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้น จึงไม่มีหน่วยงานใดมีอำนาจควบคุมหรือสั่งการเหนือกว่าหน่วยงานอื่นให้ปฏิบัติตามความต้องการของตนได้ การทำงานในระบบเครือข่ายต้องอาศัยการเจรจาต่อรอง การประนีประนอม

และการสื่อสารทำความเข้าใจระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในเครือข่ายเพื่อจูงใจให้เกิดการดำเนินงานที่สามารถนำไปสู่การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของเครือข่ายตามที่ต้องการร่วมกันได้

4.4.5 ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในเครือข่ายอาจเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากการดำเนินงานบางเรื่องจำเป็นต้องอาศัยอำนาจของหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่รับผิดชอบตามที่กฎหมายกำหนดเข้าร่วมจัดการกับปัญหาดังกล่าว ดังนั้น เครือข่ายการทำงานจึงมักประกอบไปด้วยหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องแต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานภาครัฐย่อมไม่สามารถใช้อำนาจสั่งการเหนือหน่วยงานอื่นๆ ในเครือข่ายได้เหมือนการสั่งงานผ่านสายการบังคับบัญชาตามปกติ จึงทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในเครือข่ายจึงต้องมีลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการควบคู่กันไป

4.4.6 การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยเครือข่ายการทำงานที่สามารถดำเนินงานได้อย่างยั่งยืนจะต้องมีการพัฒนาและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการกับปัญหาสาธารณะได้อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เพราะเครือข่ายการทำงานเกิดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลงมือแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมในระยะยาว

4.5 พระมหาสุวิทย์ อากาศโร (2547, หน้า 48-50) ได้กล่าวว่าองค์ประกอบของเครือข่ายซึ่งถือเป็นจุดร่วมที่สำคัญของเครือข่ายไว้ 5 ประการด้วยกันคือ

4.5.1 สมาชิก เป็นองค์ประกอบที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีการสร้างและสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน พึ่งพาอาศัยกัน และสร้างกระบวนการที่สืบเนื่องต่อไป

4.5.2 จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการมารวมกลุ่มกันซึ่งต้องมีความมุ่งหมายหรือจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ “การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย”

4.5.3 การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึกการที่บุคคลหรือกลุ่มมารวมกัน จะมาจากสำนึกภายในบุคคล ดังนั้น การมีจิตสำนึกต่อส่วนร่วมจะเกิดขึ้นเมื่อมีการเห็นถึงปัญหาหรือความต้องการที่จะพัฒนาย่อมเป็นแรงขับที่จะนำไปสู่การคิดวิเคราะห์และค้นหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหา รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

4.5.4 การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนในความเป็นเครือข่ายสิ่งสำคัญคือ การมีส่วนร่วม การพึ่งพาอาศัยและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยหนุนเสริมให้เครือข่ายมีพลัง และอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะนำไปสู่การให้และการรับ รวมถึงการระดมทรัพยากรเพื่อการดำเนินภารกิจของเครือข่ายให้บรรลุถึงเป้าหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทั้งแนวคิด กระบวนการและวิธีการจัดการเครือข่าย เป็นกระบวนการสร้างข้อมูลที่ต่อเนื่อง และเป็นกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

4.5.5 ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร ความเป็นเครือข่ายจะมีสิ่งสำคัญคือ ข้อมูลและการสื่อสารระหว่างกัน ทั้งการสื่อสารระดับบุคคล กลุ่มและระหว่างเครือข่าย ซึ่งกระบวนการสื่อสารจะช่วยให้สมาชิกเกิดการรับรู้ การยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน

5. สรุปตัวแปรการสร้างเครือข่าย

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอ เพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาองค์ประกอบของเครือข่ายได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์ประกอบของเครือข่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 เป้าหมายในการเข้าร่วมเครือข่าย

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีวัตถุประสงค์หลัก 2. เพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน 3. ประสิทธิภาพของการแก้ไขปัญหา 4. ความต่อเนื่องในการดำเนินงานของเครือข่าย
พระมหาสุวิทย์ อากาศโร (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีจุดมุ่งหมายเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมารวมกลุ่ม
ปาริชาติ สถาปัตตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เกิดประสิทธิภาพสูงเพราะมีการกำหนดจุดหมายร่วมกัน 2. การสร้างความรู้สึกร่วมและเกิดพลังในการผลักดันเป้าหมาย
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความเข้าใจและมีสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 2. ทำให้การประสานงานและการขอความร่วมมือในการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง 3. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. ทำให้สมาชิกมองเห็นภาพของจุดมุ่งหมายในอนาคตร่วมกัน 5. ช่วยทำให้การเคลื่อนไหวมีพลัง 6. บรรเทาความขัดแย้งอันเกิดจากมุมมองความคิดที่แตกต่าง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าเป้าหมายในการเข้าร่วมเครือข่าย หมายถึง การที่สมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายขององค์กร เข้าใจถึงเหตุผลในการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายได้อย่างถูกต้องตรงกัน และ

มองเห็นเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความร่วมมือ และมีประสิทธิภาพสูงในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันของสมาชิก (2) มีการประสานงานและการขอความร่วมมือในการดำเนินการเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (3) มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกัน (4) ลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน (5) เกิดประสิทธิภาพสูงในการทำงาน และ (6) มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

5.2 การมีผลประโยชน์ตอบแทนภายในเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือภายในเครือข่าย

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความสัมพันธ์กันแบบพึ่งพาอาศัยกัน 2. การร่วมมือกันทำงานเป็นเครือข่าย 3. การแลกเปลี่ยนทรัพยากรและความรู้ความสามารถหรือข้อมูลต่างๆ 4. การจัดการกับปัญหาทำได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ปาริชาติ สถาปัตตานท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การได้รับผลประโยชน์จากความเป็นสมาชิกในเครือข่าย
พระมหาสุวิทย์ อากาศโร (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพึ่งพาอาศัยระหว่างกัน 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในเรื่องแนวคิด กระบวนการ และวิธีการจัดการเครือข่าย 3. การระดมทรัพยากรเพื่อการดำเนินภารกิจของเครือข่าย 4. เป็นกลไกที่เป็นแรงผลักดันให้ความเป็นเครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

5.2 (ต่อ)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การเสริมสร้างซึ่งกันและกันโดยใช้จุดแข็งของสมาชิกเข้าไปช่วยเหลือกัน 2. การร่วมมือกันก่อให้เกิดผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ต่อทั้งสองฝ่าย 3. ทำให้สมาชิกของเครือข่ายเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 4. มีการยึดโยงระหว่างกันที่แน่นหนาขึ้น 5. การมีผลประโยชน์ที่เกิดจากการเข้าร่วมเครือข่าย 6. ผลประโยชน์อยู่ในระดับมากเพียงพอสำหรับการจูงใจให้เข้ามีส่วนร่วมในทางปฏิบัติ
-------------------------------------	--

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การมีผลประโยชน์ตอบแทนภายในเครือข่ายและการให้ความช่วยเหลือภายในเครือข่าย หมายถึง การที่สมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายขององค์กร ได้ใช้จุดแข็งและทรัพยากรของตนไปช่วยเหลือ และเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้เครือข่ายเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีเพิ่มขึ้น และช่วยผลักดันให้เครือข่ายสามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การเสริมสร้างซึ่งกันและกันโดยใช้จุดแข็งของสมาชิกเข้าไปช่วยเหลือกัน (2) การเกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (3) การได้รับผลประโยชน์ที่เกิดจากการเข้าร่วมเครือข่าย (4) การร่วมมือกันทำงานเป็นเครือข่าย

5.3 ปฏิสัมพันธ์ภายในเครือข่าย

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสมัครใจของสมาชิกเครือข่าย เพื่อร่วมมือดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2. การเจรจาต่อรอง การประนีประนอม และการสื่อสาร 3. การจูงใจให้เกิดการดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการ 4. ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานแบบเป็นและไม่เป็นทางการ
William D. Eggers (2548)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รูปแบบการร่วมมือกันทั้งในแบบธรรมดา และแบบซับซ้อน
พระมหาสุวิทย์ อากาศโร (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกที่มีการสร้างและสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการดำเนินกิจกรรม 2. การแสวงหาแนวร่วมเพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน 3. การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสมาชิก 4. ระบบความสัมพันธ์ระดับบุคคล 5. กระบวนการสื่อสารข้อมูลเพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการรับรู้ การยอมรับ และรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานของสมาชิกในเครือข่าย 2. การสร้างความรู้สึกร่วมของสมาชิกกับกระบวนการทำงานของเครือข่าย
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย 2. การส่งเสริมการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย 3. สถานะของสมาชิกในเครือข่ายที่เป็นไปในลักษณะของความเท่าเทียมกันในฐานะของหุ้นส่วน 4. การมีปฏิสัมพันธ์แลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในเครือข่าย 5. การมีกิจกรรมที่สมาชิกในเครือข่ายต้องทำร่วมกัน 6. การเชื่อมโยงในระดับที่แน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น 8. การเรียนรู้ระหว่างสมาชิกที่มีมากขึ้นเพื่อช่วยให้เครือข่ายเข้มแข็งยิ่งขึ้น

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ปฏิสัมพันธ์ภายในเครือข่าย หมายถึง การที่เครือข่ายขององค์กร มีปฏิสัมพันธ์ภายในเครือข่ายที่ดี ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และช่วยให้เครือข่ายมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การมีส่วนร่วมของสมาชิกในเครือข่าย (2) ความเท่าเทียมกันในสถานะของสมาชิก (3) การร่วมมือระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง และ (4) การรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

5.4 ระบบบริหารจัดการ และการพัฒนาศักยภาพภายในเครือข่าย

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
วีระศักดิ์ เครือเทพ (2550)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การจัดการความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างในการบริหารงานระหว่างองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง 2. การสร้างความสมดุลระหว่างความเป็นอิสระขององค์กรต่างๆ 3. การเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อการจัดการกับปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม
William D. Eggers (2548)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบเครือข่ายให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดผลที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์ 2. เครื่องมือที่ทำให้เกิดเครือข่าย 3. การประสานงานในเครือข่าย เพื่อให้เกิดการบูรณาการและเชื่อมโยงเครือข่าย 4. เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่าย 5. การสร้างความรับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี 6. ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 7. การเสริมสร้างประสิทธิภาพแก่บุคลากรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นทุนมนุษย์

5.4 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
ปารีชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์ (2546)	1. ยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายโดยผ่านการทำ กิจกรรมที่เหมาะสม 2. การเชื่อมต่อโดยมีศูนย์ประสานงานและการเชื่อมต่อ โดยเทคโนโลยี 3. การพัฒนาระบบการทำงานของเครือข่ายที่โปร่งใส ตรวจสอบได้

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ระบบบริหารจัดการ และการพัฒนาศักยภาพภายในเครือข่าย หมายถึง การที่เครือข่ายขององค์กร มีการกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายในรูปแบบต่างๆ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการดำเนินงานของเครือข่าย เช่น ระบบความรับผิดชอบ การดำเนินงาน ระบบการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้เครือข่ายมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงเครือข่ายโดยผ่านการทำกิจกรรมที่เหมาะสม (2) การพัฒนาระบบการทำงานของเครือข่ายที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ (3) การออกแบบเครือข่ายให้เหมาะสม (6) เทคโนโลยีสารสนเทศในการบูรณาการเชื่อมโยงเครือข่าย (7) ระบบการวัดผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (8) การเสริมสร้างประสิทธิภาพแก่บุคลากรให้ก้าวเข้าสู่การเป็นทุนมนุษย์

ภาวะผู้นำ

1. คำนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นสากลของมนุษยชาติ โดยภาวะผู้นำได้ถือกำเนิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคม ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ยังด้าหลังอยู่ หรือแม้แต่กลุ่มขนาดใหญ่หรือกลุ่มย่อยต่างแล้วแต่มีผู้นำทั้งสิ้น ในยุคสมัยอดีตนั้นสังคมมักใช้คำว่า หัวหน้า ประมุข ราชา พระยา เพื่อแสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่เป็นผู้นำในสังคมนั้น ส่วนคำว่าผู้นำ (Leader) เป็นคำที่เกิดขึ้นในยุคหลังในช่วงราวคริสต์ศตวรรษที่ 13 และคำว่าภาวะผู้นำ (Leadership) จะปรากฏในช่วงประมาณคริสต์ศตวรรษที่ 18 โดยภาวะผู้นำถือเป็นวิธีการ (Means) ของการสั่งการเพื่อให้กลุ่มได้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนผู้นำคือ บุคคลที่ใช้วิธีการหรือกระบวนการ เพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 25-36) และจากการศึกษาพบว่า ในยุคเริ่มแรกนั้นผู้นำส่วนใหญ่มักเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณที่ทุกคนในสังคมให้การยอมรับและเชื่อฟัง เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำที่เป็นตัวแทนของพลังอำนาจลึกลับที่เป็นที่เชื่อถือในกลุ่มชนนั้น เป็นต้น และเป็นเวลากว่าพันปีที่นักปรัชญา นักประวัติศาสตร์ และนักสังคมศาสตร์ได้ศึกษาถึงปรากฏการณ์ของภาวะผู้นำ โดยจำแนกงานวิจัย ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน ออกเป็น 4 ทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำแบบคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) โดยในแต่ละทฤษฎีมีพัฒนาการที่ต่อเนื่องกันมาตามลำดับช่วงเวลา

ทั้งนี้ ภาวะผู้นำเป็นแนวคิดที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่มีความซับซ้อนเพิ่มมากขึ้น และเป็นไปอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้น ทุกองค์การจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพสูงเพื่อช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจได้อย่างคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. ความหมาย

สมชาย สุเทศ (2555, หน้า 76) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำได้ใช้ศักยภาพของตนที่มีอย่างเต็มที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองให้หลุดพ้นไปจากกรอบคิดแบบเดิมๆ ที่พันยุคสมัย รวมถึงการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยสนับสนุนและกระตุ้นจิตใจให้ผู้ปฏิบัติสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

ริงสรรค์ อินทน์จันท์ (2552, หน้า 62) ได้ให้นิยามไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพล และอำนาจของตนต่อบุคคลอื่นในการกระตุ้นชี้นำ การให้คำปรึกษา การสั่งการ ตลอดจนการจัดหาปัจจัยที่จำเป็น เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง

James MacGregor Burns (2003, p.26-27) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับนิยามของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

Colin W. Evers & Paul G. Lakomski (2000, P. 58) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่นและความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ รวมถึงสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนเพื่อให้ผู้ตามทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและกำลังใจ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศักยภาพของผู้นำในการก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำจะมีการแสวงหาวิธีการหรือเครื่องมือที่เหมาะสมกับภารกิจ เพื่อสนับสนุนและจูงใจให้ผู้ตามได้ปฏิบัติตามแนวทางความต้องการของผู้นำด้วยความเต็มใจ

3. ความสำคัญ

การนำเป็นเรื่องสำคัญขององค์การเพราะสมาชิกขององค์การต้องมีการทำงานร่วมกัน รวมถึงต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำจึงเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การ เพราะเป็นจุดรวมแห่งพลังของสมาชิกในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำ ทักษะ ความรู้ ความเข้าใจหลักการบริหารและระบบขององค์การเพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่อันจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งของผู้บริหารคือ การอำนวยความสะดวกให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการอำนวยความสะดวกให้ภาวะผู้นำในการวินิจฉัยสั่งการ และจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การ การจัดการและการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

4. กรอบแนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงมีอยู่ด้วยกันหลากหลายแนวคิด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการทวนแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่โดดเด่น และสอดคล้องกับการทำงานในบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006, p. 21-25) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ชื่อย่อว่า “4 I’s” (Four I’s) ดังนี้

4.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (Idealized Influence or Charisma or Charisma Leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม

4.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ และผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

4.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม และทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำจึงมักใช้การกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทั้งนี้ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

4.1.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Individualized Consideration) คือ ผู้นำจะให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ทั้งนี้ ผู้นำจะมีพฤติกรรมเป็นที่ปรึกษาเพื่อการพัฒนาผู้ตาม โดยเอาใจใส่ความต้องการของผู้ตาม เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น และยังให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ การให้การสนับสนุนผู้ตามจะคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ดังนั้น ผู้นำจึงมักใช้การสื่อสารสองทาง เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว

4.2 Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986, p. 19-32) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

4.2.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่มีเป้าหมายเพื่อเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

4.2.2 เป็นคนกล้าและเปิดเผย คือเป็นคนที่ต้องเสี่ยงและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง

4.2.3 เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำไม่ใช่อำนาจแบบเผด็จการ แต่จะทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อมั่นในศักยภาพของคนอื่นว่ามีความสามารถทำได้

4.2.4 ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน โดยชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

4.2.5 เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยผู้นำจะมีการนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

4.2.6 มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสับสนซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน โดยพร้อมที่จะเผชิญปัญหาที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

4.2.7 เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยผู้นำจะสามารถนำความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

4.3 Marshall Goldsmith, et.al., (2002, p. 1-5) ได้กล่าวว่า ผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ต้องมีทักษะและความสามารถที่เพิ่มมากขึ้นเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าคุณลักษณะที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคโลกาภิวัตน์มีดังนี้

4.3.1 การคิดแบบโลกาภิวัตน์ (Thinking Globally) โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องการขยายตัว (Ramification) ของสังคมในมิติต่างๆ เช่น เศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัฒนธรรม กฎหมาย รวมถึงประเด็นทางการเมืองที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำแบบโลกาภิวัตน์จึงไม่สามารถมองเห็นเพียงแค่ภาพรวมแบบแคบๆ ได้อีกต่อไป แต่จะต้องขยายมุมมองให้กว้างขึ้น รวมถึงต้องทำความเข้าใจถึงความซับซ้อนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาสู่การกำหนดแนวทางการบริหารในแบบโลกาภิวัตน์ได้อย่างเหมาะสม

4.3.2 การเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเรื่องของความแตกต่างที่มีอยู่อย่างหลากหลายทางวัฒนธรรมในสังคม เช่น พฤติกรรม ค่านิยมท้องถิ่น ความต้องการของท้องถิ่น รวมถึงค่าเชื่อที่ส่งผลต่อการสร้างความร่วมมือจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ ได้อีกด้วย ซึ่งการมองเห็นถึงความหลากหลายดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำมีความเข้าใจในการวางกลยุทธ์ เพื่อช่วยให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้มากขึ้น

4.3.3 การพัฒนาความชำนาญทางด้านเทคโนโลยี (Developing Technology Savvy) โดยผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะในด้านการติดต่อประสานงานและการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในแนวทางการทำงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งในองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องใช้เรื่องเทคโนโลยีต่างๆ เข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ผู้นำสามารถใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้นำที่จำเป็นต้องมีความเข้าใจในเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยอาศัยหลักการสำคัญ 4 ประการคือ (1) ต้องรู้ว่าการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ จะสามารถช่วยองค์กรได้อย่างไรบ้าง (2) ต้องรู้จักคัดเลือก พัฒนา และจงใจทีมงานที่เก่งเรื่องเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กรนานๆ (3) ต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ๆ และ (4) ต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในแง่การกล้าใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ

4.3.4 การสร้างคู่ค้าธุรกิจและพันธมิตร (Building Partnership and Alliances) โดยผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจในเรื่องการสร้างคู่ค้าทางธุรกิจและพันธมิตรหรือภาคีเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งในเชิงกว้างคือ มีจำนวนคู่ค้าทางธุรกิจและพันธมิตรหรือภาคีเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น และเชิงลึกคือ การยกระดับความสัมพันธ์ในการสร้างและยกระดับความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น

4.3.5 การสร้างการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ (Sharing Leadership) โดยผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงประโยชน์และประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างและพัฒนาการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องสร้างและกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งในกระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล การแสดงความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจ การร่วมดำเนินการ และการร่วมรับผลประโยชน์ ซึ่งถือเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

4.4 James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2002, p. 31-32) ได้กล่าวถึงลักษณะ 5 ประการของผู้นำที่ดีไว้ในหนังสือเรื่อง The Leadership Challenge ว่าควรประกอบด้วย

4.4.1 การเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ (Model The Way) ผู้นำต้องเข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมต่างๆ อย่างถ่องแท้ รู้วิธีปฏิบัติต่อผู้คน วิธีการที่จะไปสู่เป้าหมายที่ดีที่สุด อย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และค่านิยมขององค์กร และทำตนให้เป็นตัวอย่างให้ผู้อื่น

4.4.2 การก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspire a Shared Vision) ผู้นำต้องสามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์แสดงออกถึงความ

กระตือรือร้นและเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนเองและมองเห็นความเป็นไปได้อันน่าตื่นเต้นของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

4.4.3 การบุกเบิกและท้าทายกระบวนการ (Challenge Process) ผู้นำต้องไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบันรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น หาวิธีใหม่ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น และพร้อมที่จะยอมรับความเสี่ยงจากการล้มเหลว

4.4.4 การให้อำนาจในการดำเนินการแก่ผู้อื่น (Enable Others to Act) ผู้นำในทุกระดับจะต้องสนับสนุน และช่วยให้คนอื่นๆ ลงมือทำงานได้ดี ด้วยการสร้างความนับถือร่วมกันในหมู่สมาชิกขององค์กร ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าตนมีความผูกพัน ความสามารถและมีอำนาจ และมีความผูกพันที่จะทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดการร่วมมือและการทำงานเป็นทีมที่ดี

4.4.5 การให้กำลังใจ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรมีความพากเพียรพยายามในงานที่พวกเขาทำ แสดงความเอาใจใส่ ห่วงใยอย่างเปิดเผยจริงใจ สร้างให้คนเกิดความรักและอารมณ์ความรู้สึกที่ดี ยกย่องผลงานการมีส่วนร่วมของผู้อื่น

4.5 Warren G. Bennis (1989, อ้างถึงในวิทยา เชียงกุล, 2553, หน้า 89-90) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหาร 10 ประการ ไว้ในหนังสือเรื่อง On Becoming a Leader โดยให้ความเห็นว่าเป็นแนวทางที่จะช่วยให้ผู้นำได้เรียนรู้วิธีสร้างองค์การของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่

4.5.1 รู้จักบริหารวิสัยทัศน์ ผู้นำจะต้องรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำให้ผู้คนนิยมเชื่อถือได้ สื่อวิสัยทัศน์นั้นออกไป คัดเลือกบุคคลมาร่วมงาน ให้รางวัลตอบแทน ฝึกอบรมซ้ำและปรับปรุงทีมงานใหม่ เพื่อเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง

4.5.2 ยินดีรับฟังความคิดเห็น ผู้นำที่ดีจะสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้คนกล้าเสี่ยง ทำให้คนรู้สึกว่าความล้มเหลวไม่ใช่ความผิดออกนอกรั้ว การไม่มีจุดหมายต่างหากที่เป็นสิ่งที่ไม่ดี

4.5.3 รับฟังคำโต้แย้ง ผู้นำจะต้องรับฟังคนอื่นและวิเคราะห์พิจารณาตัวเองให้มากขึ้น

4.5.4 สนับสนุนความคิดที่ไม่ตรงกัน แทนที่จะปฏิเสธ ควรสนับสนุนผู้คัดค้าน ผู้ที่สามารถและตั้งใจแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และนโยบายต่างๆ เพราะช่วยให้ผู้นำเห็นแง่มุมใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และช่วยให้คนกล้าคิด กล้าริเริ่ม เต็มใจทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น

4.5.5 มองโลกในแง่ดี มีความหวังและความศรัทธา ขวัญกำลังใจของคนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องบำรุงรักษาพัฒนาอยู่ตลอดเวลา

4.5.6 เข้าใจถึงศักยภาพของคนและรู้จักดึงมันออกมาใช้ ผู้นำที่ฉลาดจะคาดหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้คนรอบข้างและรู้ว่าคนเราสามารถเปลี่ยนแปลงและเจริญเติบโตได้ รู้ว่าควรผ่อนสั้นผ่อนยาวแค่ไหนเมื่อต้องการให้งานบรรลุเป้าหมาย

4.5.7 มี “การติดต่อสัมพันธ์” กับสมาชิกในองค์กรแบบไม่ห่างจนเกินไป

4.5.8 มีสายตายาวไกล ประกอบด้วย วิสัยทัศน์และความอดทน

4.5.9 เข้าใจสัดส่วนที่สมดุล ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อผู้นำได้รู้ว่าต้องตัดสินใจอย่างไรจึงจะตอบสนองความต้องการและข้อเรียกร้องของกลุ่ม (ทั้งภายในและภายนอกองค์กร) ที่มีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรได้โดยไม่ทำให้ใครรู้สึกเสียเปรียบ

4.5.10 สร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์และหุ้นส่วน ผู้นำจะรู้ถึงความจำเป็นในการสร้างพันธมิตรกับองค์กรอื่นๆ ในอนาคตที่อาจจะกลายมาเป็นคู่แข่งกับตนเองได้

4.6 ประทวน บุญรักษา(2554, หน้า 219) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารมืออาชีพถือเป็นนักบริหารที่ได้รับการยอมรับนับถือว่าสามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จของงานที่กำหนดไว้อย่างแน่นอน ซึ่งผู้บริหารมืออาชีพ จะมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากผู้บริหารทั่วไปดังนี้

4.6.1 เป็นนักบุกเบิก (Pioneer) มีอุปนิสัยชอบคิดค้นหาสิ่งใหม่ๆ

4.6.2 มีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานให้เหมาะสม

4.6.3 มีความทันสมัย (Modern) เป็นผู้ที่ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ และพร้อมที่จะนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหาร

4.6.4 เป็นนักพัฒนา (Developer) ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

4.6.5 ความเป็นนักต่อสู้ (Determined Fighter) มีความพร้อมที่จะเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และพร้อมที่จะแข่งขันทุกรูปแบบอย่างชาญฉลาด

4.7 จันทนา สุขุมานันท์ (2548) ได้กล่าวไว้ในรายการแมกไม้บริหารว่าด้วยเรื่องการบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยภาวะผู้นำซึ่งออกฉายทางช่อง UBC เมื่อวันที่ 2 ต.ค. 2548 โดยกล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพ คือนักบริหารที่ต้องการให้องค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการใช้ภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งมีแนวทางการบริหารงานดังนี้

4.7.1 มีการสร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร (Organizational Alliance) หมายความว่า ผู้บริหารต้องยึดหลักของการสร้างความเชื่อมโยง โดยการถ่ายทอดข่าวสารให้กับบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อประโยชน์ในด้านการมองภาพขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถทำให้นักงานมีความเข้าใจกับแนวการบริหารงานขององค์กร

4.7.2 มีการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading Organization Through Transformational Change) ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงคือ ผู้ที่เข้าใจถึงความต้องการขององค์กรเพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น ต้องการอะไร? จะเริ่มต้นตรงไหน? ด้วยกระบวนการอย่างไร? เพื่อให้ได้ความต้องการนั้นๆ

4.7.3 ศึกษาสิ่งแวดล้อมที่เป็นทรัพยากรและเครื่องมือในการทำงาน (Resources and Tools) ผู้บริหารต้องศึกษาทรัพยากรที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่าองค์กรมีศักยภาพในการสร้างจุดเด่นในเรื่องใด

4.7.4 ศึกษาสมรรถนะขององค์กร (Organizational Competencies) เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีความสามารถที่จะนำมาใช้งานได้ดีเพียงใดและควรเสริมส่วนใดที่เป็นจุดด้อยขององค์กร

4.7.5 สร้างแรงจูงใจ (Employee Motivation Performance) เป็นการสร้างความรู้สึกสนุกกับการทำงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รักองค์กร มีความกระตือรือร้นในการทำงาน

4.8 ชมพูนุช อัครเศรษฐี (2547, หน้า 244-248) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นผู้บริหารมืออาชีพไว้ 10 ประการ ดังนี้

4.8.1 ความเก่งกล้าในการรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเองผู้อื่น โดยจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานที่เป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ถ้าไม่ได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจสั่งการ หรือได้รับการร้องขอให้ช่วยเหลือ เพราะอาจกลายเป็นการก้าวก่ายการทำงานของผู้อื่นได้

4.8.2 ความเก่งกล้าในการคิดเองทำเองได้ โดยเมื่อมีงานที่ต้องบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จ จะต้องแสวงหาแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

4.8.3 ความเก่งกล้าในการรับผิดและรับชอบในสิ่งที่กระทำและผลที่จะได้รับ คือ การกล้าที่จะยอมรับทั้งความดีและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และพร้อมที่จะพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ โดยไม่มีการโยนความผิดหรือคิดหาทางถ่ายเทปัญหาไปให้ผู้อื่น โดยเฉพาะจะไม่ขยายความผิดพลาดของผู้อื่นหรือทำให้เป็นเรื่องใหญ่โตขึ้น และจะไม่ปิดบังหรือกลบเกลื่อนความผิดของตนเองด้วยการให้ร้ายผู้อื่น แต่จะขอโทษและขอโอกาสในการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น

4.8.4 ความเก่งกล้าในการตัดสินใจ ผู้บริหารต้องตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ระยะเวลา และมีข้อมูลที่จำกัด ซึ่งนักบริหารมืออาชีพจะสามารถเลือกและไม่ลังเลที่จะตัดสินใจ นอกจากนี้ จะไม่พยายามโอนอำนาจการตัดสินใจไปให้ผู้อื่นทำแทนตน และต้องเข้าใจว่าปัญหาคือสิ่งที่ต้องระวังแก้ไขเพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายให้ได้

4.8.5 ความเก่งกล้าในการให้เกียรติผู้อื่น การเป็นผู้บริหารมืออาชีพคือการนับถือตนเอง และนับถือผู้อื่น แม้ว่าบุคคลเหล่านั้นจะเป็นแค่เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ก็ให้ระลึกว่า ทุกคนมีทัศนคติที่เป็นความคิดของตนเอง และมีความเสมอภาคกันในด้านศักดิ์ศรีและเกียรติยศความเป็นมนุษย์

4.8.6 ความเก่งกล้าในการรักษาเกียรติของตนเอง คือการไม่ทำให้ตนเองมัวหมองและเสื่อมเสียชื่อเสียงเกียรติยศ มีน้ำใจเป็นนักกีฬา ไม่คิดอาฆาตต่อผู้ชนะ และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ดังนั้น นักบริหารมืออาชีพต้องเข้าใจว่า ไม่มีสิ่งใดที่แน่นอน การมีความมุ่งมั่นไม่ท้อถอยจึงเป็นทัศนคติที่สำคัญในการทำงาน

4.8.7 ความเก่งกล้าในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยนักบริหารมืออาชีพต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็น และต้องปรับตัวให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว รวมถึงมีความสามารถในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน

4.8.8 ความเก่งกล้าในความยืดหยุ่น หมายถึง การไม่ยึดติดกับสิ่งที่เป็นกฎเกณฑ์มากเกินไปจนเกินความจำเป็น เพราะต้องเข้าใจว่าไม่มีสิ่งใดที่ถูกต้องและผิดเสมอไปในทุกโอกาส ความยืดหยุ่นจึงเป็นการเลื่อนไหลที่ทำให้การทำงานมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

4.8.9 ความเก่งกล้าในการบริหารเสน่ห์ เพื่อเป็นผู้ที่ได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจจากองค์กรให้บริหารงาน ซึ่งสิ่งสำคัญคือ การทำให้ทุกคนสามารถทำงานได้อย่างสะดวกสบายและมีความสุขในการทำงานคือ การบริหารเสน่ห์อย่างหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนเข้ามาร่วมมือร่วมใจกันทำงาน

4.8.10 ความเก่งกล้าในเรื่องมนุษยธรรมกับการทำงาน เช่น การถ่ายทอดวิชาความรู้ การอบรมสั่งสอนงาน และการมีความเมตตาสงสาร และให้ความช่วยเหลือ เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์

4.9 อุดมย์ แสงสิงแก้ว (2555, ออนไลน์) ได้บรรยายเรื่องภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ในโครงการสัมมนาเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารและผู้บริหารของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ โดยกล่าวถึงการเป็นนักบริหารงานชั้นสูงของตำรวจต้องคุณลักษณะสำคัญ 18 ประการประกอบด้วย

4.9.1 ภาวะผู้นำ สิ่งสำคัญที่สุดต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและกว้างขวาง มีธรรมาภิบาลจริงใจ เสียสละ เพียรพยายาม รวมทั้งเรื่องบุคลิกภาพ การพูด ประสพการณ์ การตัดสินใจที่ดี รับผิดชอบ รอบคอบ ซื่อสัตย์ คิดแต่จะให้อ่อย่าคิดแต่จะเอา และต้องรักลูกน้อง

4.9.2 มีเป้าหมายในการทำงาน วางแผนยุทธศาสตร์ สร้างนโยบายให้สอดคล้องกับหน่วยงานและสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนได้ดี ต้องมี Action Plan กำหนดแผนงานและเป้าหมาย ต้องคิดว่าจะพัฒนาระบบและพัฒนาโครงสร้างอย่างไร รวมทั้งใช้งบประมาณให้เป็น

4.9.3 สร้างทีมงาน สร้างทีมเวิร์ก รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน สั่งงานตามสายงานอย่าข้ามสายหรือไขว้สายเพราะจะทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วย หากจะสั่งข้ามสายต้องหารือกันก่อน มีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน ทีมงานต้องสามัคคีและมีส่วนร่วม

4.9.4 มีวิธีปลุกเร้าลูกน้องและสร้างพลังให้อยากทำงาน ภาคภูมิใจในหน่วยงาน พูดเสียงดังฟังชัดเจน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เกร่งได้แต่อย่าเครียด มีผ่อนบ้าง มีวิธีพูดเพื่อให้ลูกน้องมีขวัญและกำลังใจที่ดี ไม่ใช่คำอย่างเดียว เป็นนักปกครองที่ดีจะยื่นเคียงข้างประชาชนและผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ เพื่อให้ชาวบ้านและลูกน้องอบอุ่นใจ

4.9.5 เป็นที่ศรัทธาและน่าเชื่อถือ เป็นตัวอย่างที่ดีทุกๆ เรื่อง เช่น ตื่นแต่เช้า มาทำงานตรงเวลา เข้าแถวเคารพธงชาติทุกวัน เข้าประชุมทุกครั้ง ซื่อสัตย์ของหน่วย

4.9.6 ต้องรู้จักชมเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำดี มีผลงานน่าประทับใจ หรือมอบสิ่งของเป็นน้ำใจตอบแทน

4.9.7 เสียสละให้ผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานก่อนเสมอ เป็นนักบริหารจัดการ เพื่อให้ลูกน้องทำงานทุ่มเทให้กับหน่วยมากกว่าคนอื่นๆ สวัสดิการหรือเบี้ยเลี้ยงจะต้องเบิกจ่ายให้ลูกน้องเต็มที่ รวดเร็วและตรงเวลา อย่าชี้เหนียวงบประมาณ อะไรให้ลูกน้องได้ก็ให้บ้าง เพื่อให้ลูกน้องสะดวกสบาย

4.9.8 มีข้อมูล รู้ระเบียบอำนาจ ยุทธวิธี วิธีการที่จะรวบรวมข้อมูลให้ได้ดีที่สุดคือการสร้างห้องปฏิบัติการ หรือ War Room จะทำงานง่ายขึ้น ตอบสังคมได้ว่าสถานการณ์ในพื้นที่เป็นอย่างไร พื้นที่ไหนคดีมากที่สุด-น้อยที่สุด ประชุมผ่าน Video Conference กับทุกหน่วยทั่วประเทศได้ ส่วนยุทธวิธีต้องให้แนวปฏิบัติได้ทุกเรื่อง ทั้งด้านสืบสวน สอบสวน วิเคราะห์เหตุการณ์ วิเคราะห์การข่าว เช่น การดูแลมือบจะใช้กำลังพลเท่าใด วางกำลังพื้นที่ไหน ผู้บังคับบัญชากววางแผนให้ดี

4.9.9 รู้จักพื้นที่ภูมิประเทศและมวลชน จุดสำคัญ จุดเสี่ยง สถานที่ราชการที่สำคัญ ร้านทอง ธนาคาร ประชาชนเป็นใครกลุ่มไหน บุคคลสำคัญมีใครบ้าง ตรวจพื้นที่เอง รู้ยุทธวิธีและระเบียบในการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น

4.9.10 พูดเป็น ประชุมเป็น ผู้นำต้องพูดในที่ประชุมหรือพูดหน้าเวทีได้รู้หลักการว่าจะพูดอย่างไรให้รู้เรื่องและเข้าใจ กระชับรวดเร็วเข้าใจง่าย เสียงดังฟังชัด ให้ลูกน้องปฏิบัติตามได้ ส่วนการประชุมต้องรับฟังความเห็นลูกน้องให้มาก ให้ทุกคนมีส่วนร่วมเต็มที่ ไม่ใช่ประชุมเครียดตลอด ประชุมทั้งวันทั้งคืน จะทำให้ลูกน้องเหนื่อยและเครียดกับงาน การปฏิบัติงานล่าช้า

4.9.11 ให้สัมภาษณ์เป็น เตรียมข้อมูลให้พร้อม ครบถ้วนและรอบด้าน ตอบคำถามผู้บังคับบัญชาได้ ใ้ข่าวจากสภาพเรียบร้อยและอ่อนน้อมถ่อมตน

4.9.12 ตรวจสอบข้อมูลและการรายงานผู้บังคับบัญชาอย่างละเอียด ตรงตามสายงาน และรวดเร็ว เวลามีเหตุหรือมีคดีสำคัญต้องรีบรายงานผู้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก

4.9.13 การประสานงาน รู้จักการประสานงานที่ดีทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วย การประสานงานนอกหน่วยควรเดินออกไปเจรจาพูดคุยด้วยตัวเองเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

4.9.14 การบริหารเวลาทั้งเรื่องงานปกติ งานสังคม งานครอบครัว และสุขภาพ จะต้องรู้จักเรียงลำดับความสำคัญ

4.9.15 ดูแลสุขภาพตัวเองให้ดี ทั้งเรื่องอาหารการกินถูกโภชนาการ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพอากาศ อารมณ์ดียิ้มแย้มแจ่มใส ออกกำลังกายสม่ำเสมอ การขับถ่ายถูกสุขลักษณะ พักผ่อนให้เพียงพอ

4.9.16 ฝึกฝนภาษาอังกฤษให้มากกว่าเดิม เพราะต้องใช้ติดต่อประสานงาน พูดคุยกับชาวต่างชาติได้ หรือฟังการประชุมที่เป็นภาษาอังกฤษได้ไม่ต้องมีล่ามแปล ก้าวตามเทคโนโลยีให้ทัน สามารถส่งงานทางอีเมลได้ ทำเพาเวอร์พอยท์รายงานการประชุมได้

4.9.17 ทำการบ้านทุกเรื่อง เช่น อยู่ต่างจังหวัดจะต้องรู้พื้นที่การปฏิบัติงาน รู้สถานที่ในพื้นที่ว่ามีอะไรบ้าง พื้นที่เท่าไร ไร่ ไร่อยู่ตรงไหน รู้นโยบายหลักของหน่วยงาน รู้จักประชาชน ลูกน้องในหน่วยมีใครบ้าง และต้องจำชื่อให้ได้ทุกคน

4.9.18 ยึดติด 4 เกาะ คือ เกาะติดพื้นที่ เกาะติดศัตรู เกาะติดมวลชน และเกาะบนเกาะล่าง ออกตรวจลงพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ รู้ว่าศัตรูในพื้นที่มีอะไรบ้าง คดีสำคัญๆ มีอะไรบ้าง เกาะประชาชนหรือมวลชน ลงพื้นที่เยี่ยมประชาชนเป็นประจำ ให้ประชาชนรู้จักหน้าตาเรา พูดคุยกับประชาชนอย่างเป็นกันเอง ส่วนเกาะบนเกาะล่างคือ ต้องเกาะติดเจ้านายและเกาะติดลูกน้องอย่างพอดี

4.10 Shelly Leanne (2010, p. xxii-xxvii) ได้ศึกษาถึงภาวะผู้นำของ Barack Obama โดยสรุปเป็นกฎ 8 ข้อของผู้นำไว้ในหนังสือ Leadership the Barack Obama Way : Lessons On Teambuilding And Creating A Winning Culture In Challenging Times. โดยมีคุณลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

- 4.10.1 สร้างศรัทธา และความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานและแนวร่วม
 - 4.10.2 เป็นผู้นำต้องรู้ว่าจะไปทางไหน โดยสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
 - 4.10.3 ให้คนส่วนใหญ่ เข้าถึงประวัติ ความสำเร็จ ความสามารถที่สะสมมาในอดีต
 - 4.10.4 สร้าง Networks ในทุกๆ แห่ง โดยเฉพาะในจุดที่ไม่มีโอกาสได้สัมผัสมาก่อน
 - 4.10.5 ทุกคนที่เกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่ใช่มีแค่ High Performance ของความสำเร็จของบางกลุ่ม แต่ต้อง All Hands คือ การให้ทุกๆ คนมีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะเป็นการสร้างทีมงานที่ทุกคนทำงานร่วมกัน
 - 4.10.6 สร้างความหลากหลายให้เป็นมูลค่าเพิ่ม
 - 4.10.7 ใช้ Technology ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน เช่น การสร้าง Social Network ก็ให้คน 2 ล้านคน ช่วยสนับสนุนการเงินในช่วงหาเสียง
 - 4.10.8 สร้างขวัญกำลังใจให้แก่เพื่อนร่วมงานทุกคน
- 4.11 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547, หน้า 7-8) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้บริหารที่เปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้
- 4.11.1 ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ สถานการณ์ทั่วไปของโลกและประเทศ
 - 4.11.2 ต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้และทัศนคติที่ดีต่องานในองค์กร
 - 4.11.3 สามารถทำงานร่วมกับผู้บริหารสูงสุดขององค์กรได้ดี
 - 4.11.4 สามารถดำเนินงานร่วมกับทีมงานการบริหารการเปลี่ยนแปลง (กลุ่มงานพัฒนาระบบบริหาร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 - 4.11.5 เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร
 - 4.11.6 มีความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี
 - 4.11.7 มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ มุ่งมั่น และอดทนในการปฏิบัติงาน

4.11.8 มีความยืดหยุ่นและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5. สรุปตัวแปรภาวะผู้นำ

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอ เพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 วิสัยทัศน์ในการทำงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	1. วิสัยทัศน์ในการทำงานที่ก้าวไกลและกว้างขวาง 2. เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและมีการกำหนดยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องกัน
ประทวน บุญรักษา (2554)	1. มีวิสัยทัศน์เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
Shelly Leanne (2010)	1. มีวิสัยทัศน์โดยต้องเข้าใจว่าองค์กรจะต้องไปในทิศทางใด
Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	1. วิสัยทัศน์และจุดประสงค์ร่วมในการทำงาน 2. อุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยมที่แน่วแน่ในการทำงาน 3. มองถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าตนเอง
จันทนา สุขุมนานท์ (2548)	1. วิสัยทัศน์ร่วมที่ชัดเจนในการทำงาน 2. รู้ถึงเป้าหมายของวิสัยทัศน์และวิธีการ ไปสู่เป้าหมาย
ชมพูนุช อัครเศรษฐี (2547)	1. มองเห็นถึงแนวทางในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2547)	1. ความรอบรู้และทัศนคติที่ดีต่องาน 2. ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อความสำเร็จในอนาคต
Marshall Goldsmith, et.al., (2002)	1. คิดแบบโลกาภิวัตน์ โดยมองภาพรวมเพื่อกำหนดแนวทาง การบริหารงานในอนาคต
James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2002)	1. เข้าใจวิสัยทัศน์และค่านิยมต่างๆ ขององค์กร
Warren G. Bennis (1989)	1. บริหารวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง 2. มีสายตายาวไกล โดยมองถึงอนาคตและมีความอดทนที่จะ ไปให้ถึงวิสัยทัศน์
Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986)	1. มองการณ์ไกล เพื่อทำความฝันขององค์กรให้เป็นจริง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ในการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร มีการกำหนดภาพความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยมีการกำหนดวิธีการเพื่อสร้างอุดมการณ์ และค่านิยมร่วมไว้ ซึ่งจะช่วยให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (2) พนักงานมีค่านิยมในการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (3) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และ (4) วัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

5.2 ศักยภาพในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นใจพนักงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน 2. สร้างพลังให้พนักงานอยากทำงาน 3. รู้จักชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้ดี 4. พูดเป็น ประชุมเป็น (สื่อสารให้ง่าย กระชับ รวดเร็วและเข้าใจ) 5. มีข้อมูลพร้อม ถูกต้องและครบถ้วน
ประทวน บุญรักษา (2554)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารให้พนักงานได้รับรู้ร่วมกัน 2. กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดไปในทิศทางเดียวกัน 3. สื่อสารให้พนักงานเข้าใจในแนวทางการบริหารงานขององค์กร 4. มียุทธศาสตร์ในการสื่อสาร 5. สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข 6. กระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
Shelly Leanne (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน
Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความสามารถในการถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ 2. จูงใจให้พนักงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน 3. สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงานให้แก่พนักงาน 4. กระตุ้นให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหา 5. ให้กำลังใจแก่พนักงานในการทำงาน 6. กระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดและเหตุผลในการทำงาน 7. กระตุ้นให้พนักงาน ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ 8. เน้นการสื่อสารสองทางกับพนักงาน

5.2 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
Marshall Goldsmith, et.al, (2002)	<ol style="list-style-type: none"> ทักษะในการในการประสานงาน สามารถสื่อสารให้พนักงานเข้าใจในแนวทางการทำงานได้เป็นอย่างดี
James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2002)	<ol style="list-style-type: none"> สื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างแรงจูงใจให้พนักงาน สนับสนุนเพื่อช่วยเหลือให้พนักงานได้ทำงานได้ดี ให้กำลังใจแก่พนักงานในการทำงานอย่างเต็มที่
Warren G. Bennis (1989)	<ol style="list-style-type: none"> ช่วยให้พนักงานกล้าคิดกล้าริเริ่มในการทำงานอย่างสร้างสรรค์ บำรุงรักษาขวัญกำลังใจของพนักงานในการทำงาน การติดต่อสัมพันธ์กับพนักงาน
Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986)	<ol style="list-style-type: none"> สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้พนักงาน ชี้ให้พนักงานเห็นถึงคุณค่าของผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผลักดันการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ศักยภาพในการสื่อสารเพื่อกระตุ้นจูงใจพนักงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร มีศักยภาพในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ และการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมถึงมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) ความสามารถในการถ่ายทอดให้พนักงานเข้าใจ (2) วิธีการสร้างจูงใจให้แก่พนักงาน (3) วิธีการสื่อสารกับพนักงาน และ (4) ปฏิสัมพันธ์กับพนักงาน

5.3 ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นนักเรียนรู้

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้จักสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน 2. บริหารเวลาโดยเรียงลำดับความสำคัญของงาน 3. พัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (ภาษาและเทคโนโลยี) 4. ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการทำงาน และสอดคล้องกับนโยบายการทำงาน
ประทวน บุญรักษา (2554)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีความทันสมัย และเรียนรู้การใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 2. เป็นนักพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
Shelly Leanne (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. สร้างความหลากหลายให้มีมูลค่าเพิ่ม 2. ใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ในการทำงาน
จันทนา สุขุมานันท์ (2548)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ศึกษาสภาพแวดล้อมและเครื่องมือในการทำงาน 2. ศึกษาสมรรถนะองค์กร
ชมพูนุช อัครเศรษฐี (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2. ปรับตัวเข้ากับระบบการทำงานที่รองรับการเปลี่ยนแปลง 3. มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน 4. เสริมสร้างศักยภาพเพื่อให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2547)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้และเข้าใจสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
Marshall Goldsmith, et.al, (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. เข้าใจความซับซ้อนของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น 2. เข้าใจความแตกต่างหลากหลาย 3. เป็นแบบอย่างในการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน 4. บูรณาการการใช้เทคโนโลยีในการทำงาน
James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. หาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กร 2. เรียนรู้จากความสำเร็จและล้มเหลว
Warren Bennis (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับฟังความเห็นที่แตกต่าง 2. เข้าใจถึงศักยภาพของคนในการเรียนรู้
Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986)	<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง 2. พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นนักเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร มีการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลให้ผู้บริหารมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง และปรับตัวให้มีการบริหารงานที่ยืดหยุ่นเหมาะสมต่อการบรรลุผลสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด

ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง (2) การพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้องในการทำงาน (3) การนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมเข้ามาใช้พัฒนางาน (4) การปรับปรุงระบบการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และ (5) การศึกษาข้อมูลในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5.4 สร้างเครือข่ายการทำงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	1. เน้นการประสานงานกับองค์กรอื่นๆ
ประทวน บุญรักษา (2554)	1. สร้างพันธมิตรในการทำงานร่วมกัน
Shelly Leanne (2010)	1. สร้างเครือข่ายในการทำงานอย่างกว้างขวาง
จันทนา สุขมานันท์ (2548)	1. สร้างความเชื่อมโยงแบบพันธมิตร
Marshall Goldsmith, et.al., (2002)	1. สร้างภาคีเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน 2. สร้างและยกระดับความร่วมมือในการทำงาน 3. ใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเครือข่ายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า สร้างเครือข่ายการทำงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กร มีการพัฒนารูปแบบวิธีการทำงานโดยเน้นการสร้างเครือข่ายสำหรับการทำงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) การสร้างภาคีเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน (2) การพัฒนายกระดับความร่วมมือในการทำงาน (3) การใช้ประโยชน์จากศักยภาพของเครือข่ายเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ และ (4) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแบบเครือข่าย

5.5 การมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน และพนักงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	1. การสร้างทีมงาน 2. สร้างความสามัคคีและมีมีส่วนร่วมของพนักงาน
Shelly Leanne (2010)	1. การสร้างทีมงาน 2. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีส่วนได้เสียของผลงานที่เกิดขึ้น
Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	1. การพัฒนาพนักงานให้มีแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน 2. การกระตุ้นให้พนักงานมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ 3. การพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน 4. การสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง 5. การกระตุ้นให้พนักงานเห็นว่า เป็นโอกาสอันดีที่ได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 6. การพัฒนาความผูกพันต่อทีมงาน
จันทนา สุขุมานันท์ (2548)	1. การสนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาทักษะใหม่ๆ 2. สร้างความสมดุลระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในการทำงาน
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2547)	1. การสร้างทีมงาน 2. เป็นที่ยอมรับของทุกคนที่เกี่ยวข้อง
Marshall Goldsmith, et.al, (2002)	1. การพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น 2. การบริหารทีมงาน 3. สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 4. การกระตุ้นให้พนักงานอยากเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน 5. สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
James M. Kouzes & Barry Z. Posner (2002)	1. การทำงานเป็นทีม 2. ยกย่องและให้กำลังใจแก่ผู้เข้ามีส่วนร่วม
Warren G. Bennis (1989)	1. การพัฒนาทีมงาน
Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986)	1. การชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้พนักงาน 2. เชื่อมมั่นในศักยภาพของพนักงาน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน และพนักงาน หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์กรมีการพัฒนารูปแบบวิธีการทำงาน โดยใช้หลักการ

บริหารงานแบบมีส่วนร่วม และการพัฒนาทีมงาน และการพัฒนาศักยภาพของพนักงานที่สอดคล้องกับภารกิจ เพื่อช่วยให้พนักงานทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) การสร้างทีมงาน (2) การพัฒนาให้พนักงานมีศักยภาพที่สูงขึ้น (3) การพัฒนาความผูกพันของพนักงานที่มีต่อทีมงาน และ (4) สร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในองค์การอย่างต่อเนื่อง

5.6 คุณธรรมส่วนบุคคล

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
อดุลย์ แสงสิงแก้ว (2555)	1. สร้างศรัทธาให้เป็นที่น่าเชื่อถือ 2. เสียสละประโยชน์ส่วนตนให้เป็นแบบอย่าง
Shelly Leanne (2010)	1. สร้างศรัทธาและความมั่นใจแก่พนักงาน
Bernard M. Bass & Ronald E. Riggio (2006)	1. เป็นที่นำเคารพยกย่อง น่าไว้วางใจ และสร้างศรัทธาให้แกพนักงาน 2. มีศีลธรรมและจริยธรรม
ชมพูนุช อัครเศรษฐี (2547)	1. ไม่ก้าวก่ายหน้าทีของผู้อื่นในลักษณะล้วงลูก 2. มีความรับผิดชอบกับผลงานที่เกิดขึ้น 3. ไม่ขยายความผิดพลาดของผู้อื่น 4. ให้เกียรติผู้อื่นในการทำงาน 5. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และไม่เอาตามาตราภัยต่อผู้อื่น 6. มีมนุษยธรรมในการทำงาน
Noel M. Tichy & Mary Anne Devanna (1986)	1. กล้าหาญและเปิดเผย
Warren G. Bennis (1989)	1. ยินดีรับฟังข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการทำงาน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่าคุณธรรมส่วนบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารขององค์การมีบุคลิกภาพ คุณลักษณะส่วนบุคคล หรือพฤติกรรมการปฏิบัติตนต่อพนักงานและหน่วยงานในทางบวก ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความศรัทธา ความเชื่อมั่น และเคารพยกย่องในตัวผู้บริหาร ทั้งนี้คุณธรรมส่วนบุคคลจะช่วยให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหาร และส่งผลให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

ซึ่งในการศึกษานี้ประกอบด้วยเรื่อง (1) ความรับผิดชอบในผลงานที่เกิดขึ้น (2) การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน (3) การสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่พนักงาน และ (4) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

สมรรถนะของพนักงาน

1. กล่าวนำ

การศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงานในองค์การเป็นเรื่องที่มีมานานแล้ว โดยในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2463 ในงานของ Frederick W. Taylor ซึ่งเป็นบิดาแห่งการบริหารจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและงานอย่างจริงจัง และยังไม่ได้ใช้คำว่าสมรรถนะอย่างชัดเจน แต่ก็อาจถือเป็นต้นแบบของแนวคิดเรื่องสมรรถนะของพนักงาน สำหรับแนวความคิดเริ่มต้นเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน (Competency) ได้ถูกพัฒนาโดย David C. McClelland ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2552, หน้า 2-4) ได้เรียบเรียงความเป็นมาของ Competency โดยสรุปได้ดังนี้

David C. McClelland แสดงความเห็นไว้ในบทความเรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence โดยกล่าวต่อต้านการทดสอบความถนัด การทดสอบความรู้ในงาน หรือผลการเรียนว่า ไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน หรือความสำเร็จในชีวิตได้ เขาจึงศึกษาตัวแปรด้านสมรรถนะที่ไม่ลำเอียงต่อเชื้อชาติ เพศ หรือฐานะทางสังคมในการทำนายผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งถือเป็นประเด็นสำคัญในประเทศสหรัฐอเมริกา เพราะเป็นสังคมที่มีความหลากหลายด้านเชื้อชาติ จึงมีการตรากฎหมายเพื่อส่งเสริมโอกาสของการจ้างงานที่เท่าเทียมกัน (Equal Employment Opportunity) เพื่อให้เกิดความยุติธรรมในสังคมด้านการจ้างงาน วิธีการวิจัยของ David C. McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน และกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขาเน้นที่ความคิด และพฤติกรรมที่สัมพันธ์กันกับผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ David C. McClelland ได้พัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อรวบรวมข้อมูลพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ในสถานการณ์การทำงาน หรือสถานการณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง จุดมุ่งหมายของ BEI นอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงานที่สังเกตได้แล้วคือ การเน้นที่ความรู้สึกลึกซึ้งนึกคิดของบุคคล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์ เพื่อศึกษาว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรบ้างที่ไม่เหมือนกับผู้ที่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ออกตรวจด้วยวิธีการที่เรียกว่าการวิเคราะห์เนื้อหาจากคำพูด (Content Analysis of Verbal Expression) แล้วนำข้อมูลที่ออกตรวจแล้วมาวิเคราะห์ความแตกต่างทางสถิติ เพื่อศึกษาลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน (มีผลงานในระดับสูง) กับผู้ที่ผลงานระดับปานกลาง ต่อมา David C. McClelland และเพื่อนร่วมงานได้ก่อตั้งบริษัท McBer and Company ในช่วงราวปี พ.ศ. 2513 และในช่วงนั้นพวกเขาได้รับการติดต่อจากเจ้าหน้าที่ของ The U.S State Department Foreign Service

Information ให้ช่วยเหลือในการคัดเลือกนักการทูตระดับต้น David C. McClelland ใช้เทคนิค BEI ในการศึกษา และพบว่า นักการทูตระดับต้น ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมีสมรรถนะที่แตกต่างจากนักการทูตระดับต้นที่มีผลการปฏิบัติงานระดับปานกลางในเรื่อง ความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านวัฒนธรรม (Cross-cultural Interpersonal Sensitivity) ความคาดหวังทางบวกกับผู้อื่น (Positive Expectations of Others) และความรวดเร็วในการเรียนรู้เครือข่ายด้านการเมือง (Speed in Learning Political Networks)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1982 Richard E. Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า Competencies เป็นความสามารถในงานหรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ และในปี พ.ศ.2537 Gary Hamel & Coimbatore K. Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้เสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร (จรัสศักดิ์ สิริมัย, 2555, หน้า 2)

2. ความหมาย

จรัสศักดิ์ สิริมัย (2555, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของพนักงานที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานหรือกระทำการต่างๆ ได้ตามมาตรฐาน และส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่นๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่นๆ ในองค์กร

ประมา ศาสตร์ระรุจิ (2550, หน้า 9) ได้ให้นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆ ในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบทั้งด้านความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) อุปนิสัย (Traits) และแรงผลักดันเบื้องลึก (Motives) ซึ่งสามารถที่จะประเมินได้จากพฤติกรรม ในการปฏิบัติงาน บทบาทในงาน และมาตรฐานของความสามารถในการ ปฏิบัติงานของบุคคล โดยมาตรฐานของความสามารถเป็นเครื่องสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 122) ได้กล่าวถึง สมรรถนะหลักว่าเป็นสมรรถนะที่ทุกคนในองค์กรต้องมี เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จลุล่วงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย แผนงาน และโครงการต่างๆ ขององค์กร สมรรถนะหลักนี้จะผูกโยงเข้ากับสมรรถนะ

ไม่ใช่คุณลักษณะพื้นฐานทั่วไป แต่เป็นคุณลักษณะพิเศษที่ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างโดดเด่นกว่าคนอื่น

3. ความสำคัญ

จากการศึกษาพบว่า องค์การสามารถนำสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาบุคลากร รวมถึงใช้ในการบริหารงานบุคคลในมิติต่างๆ ได้ เช่น การสรรหาและคัดเลือกบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล การให้รางวัลและค่าตอบแทน การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ การประเมินผลสัมฤทธิ์ เป็นต้น ซึ่งความสำคัญของสมรรถนะที่มีต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการและองค์การมีประเด็นสำคัญ ดังนี้ (1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์การอย่างแท้จริง (2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและต้องพัฒนาในเรื่องใดช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น (3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่ข้าราชการ และบุคลากร (4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน (KPI) บรรลุเป้าหมาย เพราะ Competency จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตาม KPI แล้ว จะต้องใช้ Competency ตัวไหนบ้าง (5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดทุกๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัด Competency แล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง และ (6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์การที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ Competency ของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์การต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็น Competency เฉพาะขององค์การนั้นๆ เช่น เป็นองค์การแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์การมี Competency ในเรื่องการคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking)

4. กรอบแนวคิดในเรื่ององค์ประกอบของสมรรถนะพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะพนักงานที่ช่วยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอยู่หลากหลายแนวคิด ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะพนักงานที่เป็นสากล และสอดคล้องกับการทำงานในบริบทของสังคมไทยในปัจจุบัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดที่สอดคล้องกับการกำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

4.1 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 11-12) ได้ให้ความเห็นว่า สมรรถนะของข้าราชการควรประกอบด้วย 2 ด้านคือ

4.1.1 สมรรถนะหลักของข้าราชการ ควรประกอบด้วย 5 ด้าน ประกอบด้วย

4.1.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกิน มาตรฐานที่มีอยู่โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

4.1.1.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นความตั้งใจ และความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

4.1.1.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.1.1.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมาย และคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้ เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.1.1.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง สมรรถนะที่เน้นที่ (1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมิใช่ในหัวหน้าทีม และ (2) ความสามารถในการสร้าง และดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

4.1.2 สมรรถนะประจำกลุ่มงาน มีทั้งหมด 20 ด้าน ประกอบด้วย

4.1.2.1 การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking) หมายถึง การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็น ปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ที่ละขั้นตอนรวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหา หรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่า อะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

4.1.2.2 การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking) หมายถึง การคิดในเชิงสังเคราะห์ มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิด หรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลาย และนันททัศนะ

4.1.2.3 การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others) หมายถึง ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

4.1.2.4 การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable) หมายถึง เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กฏระเบียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร มหาวิทยาลัยและประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

4.1.2.5 การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking) หมายถึง ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือจำเป็นต้องงานในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะเพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนา โดยซักถามโดยละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

4.1.2.6 ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity) หมายถึง ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรี และความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

4.1.2.7 ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding) หมายถึง ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจความหมายตรง และความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อกับ

4.1.2.8 ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์กรของตน และองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

4.1.2.9 การดำเนินการเชิงรุก (Pro Activeness) หมายถึง การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และแปลกใหม่

4.1.2.10 ความถูกต้องของงาน (Concern for Order) หมายถึง ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วน ตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

4.1.2.11 ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence) หมายถึง ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรรณญาณการตัดสินใจของคนที่ปฏิบัติงานให้บรรลุผล หรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาให้สำเร็จลุล่วง

4.1.2.12 ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

4.1.2.13 ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล้อม โน้มน้ำวบุคคลอื่น และทำให้ผู้อื่นประทับใจ หรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

4.1.2.14 สภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคนปกครอง รวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพ และ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

4.1.2.15 คุณทริยภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality) หมายถึง ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลปะประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลปะของตน

4.1.2.16 วิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการให้ทิศทางที่ชัดเจน และก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

4.1.2.17 การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) หมายถึง ความเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้ รวมถึง ความสามารถในการคาดการณ์ถึงระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

4.1.2.18 ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) หมายถึง ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้นผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจ และดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

4.1.2.19 การควบคุมตนเอง (Self-Control) หมายถึง การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกขู่ข่ม หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึง ความอดทน อดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

4.1.2.20 การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others) หมายถึง ความเชื่อมั่นใน

ความสามารถของผู้อื่น ดังนั้น จึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

4.2 ประมา ศาสตร์ระจิจิ (2550, หน้า 9-10) ได้เสนอว่า สมรรถนะหลักของข้าราชการควรประกอบด้วย 8 สมรรถนะคือ

4.2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก โดดเด่น และท้าทาย

4.2.2 การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจ และความพยายามในการให้บริการ เพื่อสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ-เอกชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

4.2.3 การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หมายถึง ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสม พัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการด้วยการศึกษา ค้นคว้าความรู้ พัฒนาค้นคว้าอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4.2.4 จริยธรรม (Integrity) หมายถึง การครองตนและประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4.2.5 ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น การเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงาน หรือองค์การ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

4.2.6 ความเข้าใจองค์การและระบบราชการ (Organizational Awareness) หมายถึง ความเข้าใจ และความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์ หรือเชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการในองค์การของตนและองค์การอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์การและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่

4.2.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) หมายถึง การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็น หรือนวัตกรรมใหม่ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.2.8 มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและรักษา ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เป้าหมายในการ ทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร

4.3 วารงค์ศิริ ทรงศีล (2550, หน้า 80-82) ได้พัฒนา Core Competency สำหรับพนักงาน และ Managerial Competency สำหรับพนักงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา เพื่อนำไปปรับใช้เป็น แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนู แฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด ดังนี้

4.3.1 Core Competency สำหรับพนักงาน ประกอบด้วย

4.3.1.1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบ (Sense of Accountability) หมายถึง ความตระหนักและสำนึกต่อหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย มีความใส่ใจและทุ่มเทในการ ปฏิบัติงาน รับผิดชอบต่อผลสำเร็จและข้อผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นจากงานในความรับผิดชอบของตน

4.3.1.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Non-stop Improvement) หมายถึง ความสามารถ ในการทำงานให้ได้ตามเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร โดยมีการปรับปรุงและ/หรือพัฒนาวิธีการ ขั้นตอน หรือกระบวนการทำงานให้มีคุณภาพ หรือประสิทธิภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นการมี ส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงานทุกระดับ เพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย รวมทั้งทำให้เกิด ความพึงพอใจของลูกค้าภายในและภายนอก

4.3.1.3 ความมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จ (Result Focus) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ท้าทายขององค์กร ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

4.3.1.4 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง ความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติต่อสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้วยความรับผิดชอบและมีจริยธรรม โดยคำนึงถึง คุณภาพชีวิต สุขภาพ ความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมที่ดี รวมทั้งส่งเสริมและมีส่วนร่วมใน กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และสังคมโดยรวม

4.3.1.5 ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้และเรียนรู้ (Knowledge Acquisition & Learning Ability) หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตั้งใจมุ่งมั่นที่จะ พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลา และกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ ให้กับผู้อื่น เพื่อประโยชน์โดยรวมขององค์กร

4.3.1.6 ความสามารถในการทำงานเป็นทีม (Team Spirit) หมายถึง ความมุ่งมั่น และความสามารถในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งประสานงาน และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของ ผู้อื่น โดยมีการสื่อสารและถ่ายทอดที่มีประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของทีมหรือองค์กร

4.3.2 Managerial Competency สำหรับพนักงานในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ประกอบด้วย

4.3.2.1 การแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หมายถึง ความสามารถในการคาดการณ์และวิเคราะห์สาเหตุและองค์ประกอบของปัญหาที่เกิดขึ้น และที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรหลายระดับ ซึ่งส่งผลกระทบต่อเชิงกว้าง ทั้งตัวแปรที่เป็นรูปธรรมหรือนามธรรม

4.3.2.2 การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ (Leading & Inspiring) หมายถึง ความสามารถในการสร้างให้เกิดค่านิยมและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งการสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจแก่พนักงานในการที่จะทุ่มเททำงาน โดยมีการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของหลักการ ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของผลงาน

4.3.2.3 การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง ความสามารถที่จะเข้าใจผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น รวมทั้งประเมินผลที่ตามมาในแต่ละมิติที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนเพื่อวิเคราะห์กำหนดกรอบความคิดและหลักเกณฑ์เพื่อกำหนด-ประเมิน และตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสมตามสถานการณ์และความคุ้มค่าในการปฏิบัติ รวมทั้งการใช้ทรัพยากร

4.3.2.4 การมุ่งลูกค้า (Customer Focus) หมายถึง ทำงานโดยยึดถือค่านิยมว่าต้องทำให้ผลลัพธ์จากงานของตนสร้างคุณค่าเกิดประโยชน์ต่อผู้ที่ได้รับ หรือใช้ประโยชน์จากงานดังกล่าว รวมทั้งทำให้ผู้นั้นมั่นใจและพอใจที่จะทำงานร่วมกัน ตลอดจนพึงพาได้เมื่อมีปัญหา

4.3.2.5 การพัฒนาบุคลากร (Human Resources Development) หมายถึง การให้ความสำคัญในการที่จะบริหารบุคลากร ภายใต้อาการรับผิดชอบ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรขององค์กร เพื่อการบรรลุผลสำเร็จของบริษัท ควบคู่กับการทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง และมีความทุ่มเทในการทำงาน รวมทั้งพัฒนาให้พนักงานมีสมรรถนะความสามารถ และสามารถรับผิดชอบและทดแทนตนเองได้

4.3.2.6 การประสานความร่วมมือ (Collaboration) หมายถึง ความสามารถที่จะเข้าใจความเชื่อมโยงของระบบการทำงานและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งสามารถประสานความร่วมมือซึ่งทำให้เกิดการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ หรือบุคคลต่างสายอาชีพได้ โดยสามารถจัดการข้อขัดแย้งของบุคคล ตลอดจนสามารถจัดการให้มีระบบเพื่อรองรับการประสานความร่วมมือให้เกิดขึ้นได้อย่างดี

4.3.2.7 ความสามารถที่จะทำงานได้แม้มีสถานการณ์กดดัน (Effectiveness Under Pressure) หมายถึง มีความสามารถที่จะควบคุมตนเองให้ทำงานได้ภายใต้ภาวะกดดันทั้งจากเวลา ความไม่พร้อม การมีเงื่อนไขเฉพาะที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรค หรือท่ามกลางความขัดแย้งต่างๆ โดยยังสามารถมีทั้งสติและความสามารถในการคิด ตลอดจนความแม่นยำในประเด็นและมีพลังที่จะทำงานให้ได้เป็นผลสำเร็จ

4.3.2.8 ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล (Information & Facts Analytical Skill) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิธีการรวบรวม สรุปผล และแยกแยะข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมทั้งการวิเคราะห์นัยสำคัญและผลของข้อมูล เพื่อให้สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปใช้สนับสนุนการตัดสินใจ

4.4 ประเทศสหรัฐอเมริกา รัฐบาลภายใต้การนำของประธานาธิบดี Bill Clinton (อ้างถึงในสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552, หน้า 18-19) David Osborne & Ted Gaebler ได้กล่าวถึง Reinventing Government ที่สะท้อนถึงค่านิยม คุณลักษณะ และสมรรถนะของข้าราชการที่ต้องมีการปรับตัวให้มี Competency เพื่อรองรับการทำงานในยุคปฏิรูป ดังนี้ (1) เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หรือเป็นมืออาชีพ มีทักษะขั้นสูง (2) การให้บริการที่เป็นเลิศโดยมุ่งเน้นลูกค้า (3) การริเริ่มทำงานเชิงรุก (Proactive) เช่น การคิดป้องกันปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากกว่าจ้องจับผิดและลงโทษ (4) มีมนุษยสัมพันธ์ โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี (5) มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (6) การอำนวยความสะดวก (7) การประสานงาน (8) ยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก (9) การมีวิสัยทัศน์ คาดการณ์อนาคตได้ (10) การมีส่วนร่วม และ (11) การทำงานเป็นทีม

4.5 ประเทศอังกฤษ โดยเลขาธิการคณะรัฐมนตรี คือ Sir Gus O'Donnell (อ้างถึงในรุ่งแก้วแดง, 2539, หน้า 117-119) ได้แสดงวิสัยทัศน์เกี่ยวกับบทบาทของข้าราชการในศตวรรษที่ 21 เมื่อวันที่ 6 มิถุนายน พ.ศ. 2549 โดยมุ่งเน้นไปที่ “การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเป็นเลิศ” โดยสะท้อนถึงคุณลักษณะหรือสมรรถนะสำคัญของข้าราชการอังกฤษในอนาคต ดังนี้ (1) เชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) หรือเป็นมืออาชีพ มีทักษะขั้นสูง (2) การให้คำปรึกษาทางนโยบาย (Consultation) อย่างเป็นกลางและถูกหลักเทคนิควิชาการ (3) การอำนวยความสะดวก (Facilitator) (4) จัดบริการที่มุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Focused) (5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (6) การประสานงาน (Coordination) (7) มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Oriented) (8) การปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเน้นความซื่อสัตย์ มีความเป็นกลาง ปฏิบัติงานด้วยความเที่ยงตรง ปราศจากอคติ และเป็นคนที่แน่นแฟ้นด้วยการทำงานที่มีหลักการ มีเหตุผล ไม่เกรงกลัวหรือทำงานโดยไม่ต้องการได้รับความนิยมนิยมชมชอบใดๆ และ (9) การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง (Adaptability)

4.6 เสน่ห์ จุ้ยโต (2554, หน้า 51-67) ได้ศึกษาเพื่อจัดทำต้นแบบสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเสนอสมรรถนะบุคลากรขององค์กรบริหารส่วนตำบลไว้ 6 ประการคือ

4.6.1 จิตสำนึกบริการ หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งพัฒนาการบริการเพื่อให้ผู้รับบริการขององค์กรบริหารส่วนตำบลได้รับบริการที่เกินความคาดหมายจนเกิดความประทับใจ

4.6.2 ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความรู้ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรในฐานะที่เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่ความเป็นเลิศ การตระหนักเห็นคุณค่าและมีค่านิยมที่ดีที่ช่วยเกื้อหนุนองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4.6.3 การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม หมายถึง ความรู้และความเข้าใจการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน ผู้รับบริการ

4.6.4 จิตสำนึกประชาธิปไตย หมายถึง ตระหนักถึงคุณค่าประชาธิปไตย มีการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบลโดยคำนึงถึงความเป็นประชาธิปไตยทั้งรูปแบบและเนื้อหา รวมทั้งมีวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตย

4.6.5 ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ความรอบรู้ความเข้าใจการพัฒนาทรัพยากรด้านการฝึกอบรม การศึกษาเล่าเรียน การพัฒนาตนเอง และการบริหารความรู้ อีกทั้งประยุกต์ใช้ความรอบรู้มาพัฒนาการทำงานมาตรฐานสูงขององค์การบริหารส่วนตำบล

4.6.6 การทำงานเป็นทีม หมายถึง ความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ตนเอง ในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน โดยยึดเป้าหมายของทีมเป็นหลัก มีส่วนร่วมในการทำงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นสมาชิกในทีม รวมทั้งสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันในองค์การบริหารส่วนตำบล

5. สรุปตัวแปรสมรรถนะของพนักงาน

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ทำให้เห็นถึงความสอดคล้องของแนวคิดที่นักวิชาการได้นำเสนอ เพื่อช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะพนักงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนภารกิจ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงข้างต้นมาปรับใช้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดในการพัฒนาองค์ประกอบของสมรรถนะพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยไว้ดังนี้

5.1 มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสนห์ จุ้ยโต (2554)	1. การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์
ประมา ศาสตรระจุ (2550)	1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
วรางค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. ความมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จ 2. การแก้ไขปัญหา
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)	1. วิสัยทัศน์ 2. การวางกลยุทธ์ภาครัฐ
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. ยึดผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก
ประเทศอังกฤษ	1. มุ่งผลสัมฤทธิ์

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง การที่พนักงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดนครปฐม มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อประชาชน และพื้นที่เป้าหมาย

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การมีเป้าหมาย/ทิศทางที่ชัดเจนในการทำงาน (2) ความเข้าใจที่มีต่อกลยุทธ์ของหน่วยงาน (3) การสร้างสรรค์ผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน และ (4) ความมุ่งมั่นสู่ผลสำเร็จแม้ต้องแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

5.2 การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสนห์ จุ้ยโต (2554)	1. จิตสำนึกบริการ
ประมา ศาสตรระจุ (2550)	1. การบริการที่ดี
วรางค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. การมุ่งลูกค้า
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)	1. ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. การให้บริการที่เป็นเลิศโดยมุ่งเน้นลูกค้า
ประเทศอังกฤษ	1. จิตบริการที่มุ่งลูกค้าเป็นศูนย์กลาง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การให้บริการที่ดีแก่ประชาชน หมายถึง การที่พนักงานขององค์กร มีความตั้งใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ความยืดหยุ่นในการให้บริการ (2) การปรับตัวเข้าเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (3) การรับฟังข้อมูลความคิดเห็นของผู้อื่น และ (4) การทำงานโดยมุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

5.3 การพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสนต์ จูโยโต (2554)	1. พัฒนาการงานให้มีมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ
ประมา ศาสตรระจิก (2550)	1. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ
วรรงค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. ความสามารถในการค้นคว้าหาความรู้และเรียนรู้ 2. ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548)	1. การใช้อำนาจตามหน้าที่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ 2. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ เพื่อความถูกต้องของงาน
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. เชี่ยวชาญในงานอาชีพ
ประเทศอังกฤษ	1. เชี่ยวชาญในงานอาชีพ

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาความเชี่ยวชาญในงาน หมายถึง การที่พนักงานขององค์กร มีความสนใจใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งพนักงานสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ได้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) มีการพัฒนาวิธีการทำงานให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ (2) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลสำเร็จ (3) ความสามารถในการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน และ (4) การแสวงหาแนวคิดใหม่ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.4 คุณธรรมการปฏิบัติงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสน่ห์ จุ้ยโต (2554)	1. คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม
วรงค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. การมีสำนึกของความรับผิดชอบ 2. ความรับผิดชอบต่อสังคม 3. ความสามารถที่จะทำงานได้แม้มีสถานการณ์กดดัน
ประมา ศาสตรระจุกิ (2550)	1. มีจริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องเหมาะสม
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548)	1. การควบคุมตนเองเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน
ประเทศอังกฤษ	1. การปฏิบัติงานด้วยหลักธรรมาภิบาล

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า คุณธรรมการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่พนักงานขององค์กร สามารถปฏิบัติตนในการทำงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมตามหลักคุณธรรม จริยธรรม รวมถึง มีการทำงานโดยมุ่งผลประโยชน์ของประชาชน และหน่วยงานเป็นหลัก

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) ความสามารถในการควบคุมตนเอง (2) การปฏิบัติตนให้ถูกต้องตามระเบียบของหน่วยงาน (3) ความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และ (5) การปฏิบัติงานโดยปราศจากอคติต่องาน

5.5 การทำงานเป็นทีม

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสน่ห์ จุ้ยโต (2554)	1. การทำงานเป็นทีม
ประมา ศาสตรระจุกิ (2550)	1. ความร่วมแรงร่วมใจ 2. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
วรงค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม 2. การพัฒนาบุคลากร ควบคู่กับการทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงาน

5.5 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548)	1. การพัฒนาศักยภาพคน 2. ความเข้าใจผู้อื่น 3. ศิลปะการสื่อสารจูงใจ
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. มีมนุษยสัมพันธ์ โดยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร เสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี 2. การมีส่วนร่วม 3. การทำงานเป็นทีม
ประเทศอังกฤษ	1. การทำงานเป็นทีม

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่พนักงานขององค์การ มีความมุ่งมั่น และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในการทำงานร่วมกัน เพื่อช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ (2) วิธีการสื่อสารเพื่อจูงใจ (3) การสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม และ (4) การทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง และทุ่มเทในการทำงาน

5.6 การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้เกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ในการทำงาน

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสน่ห์ จุ้ยโต (2554)	1. การคิดค้นนวัตกรรมใหม่
ประมา ศาสตร์ระจุกิ (2550)	1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
วรพงศ์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มผลผลิตและลดการสูญเสีย
สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (2548)	1. การสืบเสาะหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ 2. ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม 3. การคิดวิเคราะห์ 4. การมองภาพองค์รวม 5. การดำเนินการเชิงรุก

5.6 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. การริเริ่มทำงานเชิงรุก
ประเทศอังกฤษ	1. การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน หมายถึง การที่พนักงานขององค์กร มีการเรียนรู้เกี่ยวกับภารกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งวิถีคิดวิเคราะห์ และวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และเกิดแนวทางใหม่ๆ สำหรับการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดประโยชน์เพิ่มขึ้น

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การสืบค้นข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (2) ความสามารถในการประยุกต์ใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน (3) ความสามารถในการมองเห็นถึงปัญหาหรือโอกาสเพื่อจัดการกับปัญหานั้น และ (4) การส่งเสริมให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5.7 ประสานความร่วมมือ/เครือข่าย

เจ้าของแนวคิด	ประเด็น
เสน่ห์ จุย์โต (2554)	1. การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม
วรงค์ศิริ ทรงศีล (2550)	1. การประสานความร่วมมือ
ประเทศสหรัฐอเมริกา	1. การประสานงาน
ประเทศอังกฤษ	1. การประสานงาน

จากตารางดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า ประสานความร่วมมือ/เครือข่าย หมายถึง การที่พนักงานขององค์กรมีความสามารถในการประสานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสามารถจัดการให้มีระบบเพื่อสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานร่วมได้อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ควรประกอบด้วยเรื่อง (1) การมีแนวทางประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ (2) วิธีการจัดการกับข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น (3) ผลสำเร็จในการดำเนินงานของเครือข่าย และ (4) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน

วีรากร อุตร์เลิศ (2555, หน้า 94-104) ได้ศึกษาเรื่องการเตรียมความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน กรณีศึกษาพื้นที่เทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้และความเข้าใจของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก เพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN) โดยเก็บข้อมูลจากประชาชน และบุคลากรของเทศบาล ผลวิจัยพบว่า

1. ด้านความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน (ASEAN) พบว่า ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลบ้านแยง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก ร้อยละ 40 ทราบ และร้อยละ 60 ไม่ทราบข้อมูลเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน โดยมีความรู้ความและความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในระดับที่ต่ำ

2. ด้านการเตรียมความพร้อมของท้องถิ่นเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน (ASEAN) พบว่า ผู้บริหาร สมาชิกสภา และข้าราชการพนักงาน มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และมีระดับการปฏิบัติงานในด้านต่างๆ ทั้งทางสังคมวัฒนธรรม การศึกษา เศรษฐกิจ การบริการและการท่องเที่ยว ยังอยู่ในระดับที่น้อย ส่วนด้านสาธารณสุขอยู่ในระดับปานกลาง

3. เทศบาลตำบลบ้านแยงได้นำผลของการวิจัยไปใช้ประโยชน์ โดยทำการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง จัดทำโครงการชุมชนแห่งการเรียนรู้ และเสนอโครงการอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อการพัฒนาต่อยอดให้อยู่ในระดับที่ดี ด้านสาธารณสุข เสนอโครงการการควบคุมและการป้องกันโรคระบาด เพื่อไม่ให้เกิดขึ้นในพื้นที่ ด้านเศรษฐกิจการส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและเพิ่มผลิตผลการเกษตรให้ได้มาตรฐานเพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน เพื่อเป็นพื้นฐานต่อยอดการพัฒนาในพื้นที่ระดับอำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก และในระดับประเทศต่อไป

4. ข้อเสนอแนะในการวิจัย เนื่องจากประชาชนมีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการก้าวสู่ประชาคมอาเซียนยังอยู่ในระดับต่ำมาก เทศบาลตำบลบ้านแยงควรจัดทำโครงการประชาสัมพันธ์หรือการให้ความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนให้กับประชาชน และผู้บริหาร สมาชิกสภา ข้าราชการพนักงานในองค์กรให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยจัดเวทีประชุมเพิ่มความรู้ให้กับประชาชนในแต่ละหมู่บ้านเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจโดยเฉพาะ ด้านการศึกษา การใช้ภาษาในการสื่อสาร โดยเสนอแนะโครงการอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อการพัฒนาต่อยอดให้

อยู่ในระดับที่ดี ด้านสาธารณสุข สุข เสนอแนะโครงการการควบคุมและการป้องกันโรคระบาดในพื้นที่ ด้านเศรษฐกิจการส่งเสริมการพัฒนาสินค้าและเพิ่มผลิตผลการเกษตรให้ได้มาตรฐาน เพื่อยกระดับความเป็นอยู่ของประชาชน มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงผลกระทบทั้งทางลบและทางบวกของประชาคมอาเซียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตต่อไป

กระทรวงมหาดไทย (2555, หน้า 49-52) ได้จัดทำรายงานการศึกษาโอกาสและผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนต่อกระทรวงมหาดไทย โดยผลการศึกษาพบว่า แนวโน้มโอกาสและผลกระทบต่อกระทรวงมหาดไทยภายใต้อำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องที่มีความท้าทาย ได้แก่ ปัญหาความมั่นคงรูปแบบใหม่ การบริหารงานทางทะเบียน การปรับตัวของการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัด การค้าชายแดน การประกอบอาชีพของประชาชน การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ การพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก ความเหลื่อมล้ำทางสังคม การขยายตัวของเมือง ความต้องการด้านระบบสาธารณสุขปโภค และสาธารณสุขการ การจัดการความขัดแย้ง การพัฒนาภาษาต่างประเทศ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการส่งเสริมประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2558 กระทรวงมหาดไทยควรดำเนินการตามประเด็นยุทธศาสตร์ใน 3 ประเด็นหลักคือ

1. การสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Organizational Strategic Preparedness Building) ประกอบด้วย กลยุทธ์คือ การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร การพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนเชิงนโยบาย ระเบียบ กฎหมายและแนวปฏิบัติ ที่เกี่ยวข้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการวิจัยและพัฒนา และการพัฒนาภาพลักษณ์องค์กร

2. การเพิ่มขีดสมรรถนะการบริหารจัดการพื้นที่ (Area-Based Management) ในฐานะหน่วยงานหลักในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค (Capacity Building for Integrated Regional Administration and Development) ประกอบด้วยกลยุทธ์ คือ การเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการกระชับความร่วมมือระดับจังหวัด/ กลุ่มจังหวัดกับภาคส่วนอื่นๆ

3. การยกระดับการบริการ และอำนวยความสะดวกประชาชน (Public Service Quality Upgrading) ประกอบด้วยกลยุทธ์ คือ การพัฒนาการบริการประชาชน และการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และเพื่อให้การเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของกระทรวงมหาดไทยบรรลุสำเร็จ ควรกำหนดให้มีกลไกการขับเคลื่อนใน 3 ระดับคือ (1) การจัดตั้งศูนย์ศึกษาและเตรียมความพร้อมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (เฉพาะกิจ) (2) การจัดทำแผนปฏิบัติการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของกระทรวงมหาดไทย และ (3) การกำหนดแนวทางการพัฒนาระยะยาวโดยบรรจุในแผนยุทธศาสตร์กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2555-2558

2. งานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง

เชิดศักดิ์ ศุภโสภณ (2553, หน้า ก-ข) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ตลอดจน (2) พัฒนารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพและปัญหากระบวนการบริหาร พบว่า (1) ด้านการกำหนดเป้าหมาย วิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการ มีการกำหนดทิศทาง โดยคำนึงถึงความต้องการ/ ความจำเป็น แต่การกำหนดเป้าหมายไม่ชัดเจน (2) ด้านการกำหนดนโยบาย ไม่ได้สะท้อนปัญหาที่แท้จริงของสถานศึกษา การกำหนดเป้าหมาย ไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ปัญหา/ความต้องการอย่างแท้จริง และการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ไม่สัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กร (3) ด้านการวางแผน มีการวิเคราะห์งานหลักที่สำคัญและจำเป็นของสถานศึกษา กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในทุกขั้นตอน การขับเคลื่อนกระบวนการบริหารเป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การวางแผนไม่เป็นตามลำดับขั้นตอน ขาดระบบระเบียบวิธีการปฏิบัติงานที่ชัดเจน คณะทำงานขาดการทำงานเป็นทีม การประสานงาน และการเดินทางไปในทิศทางเดียวกัน การพิจารณาจำนวนบุคลากรไม่สัมพันธ์กับจำนวนงานในสถานศึกษา (4) ด้านงบประมาณ มีการจัดทำแผนงบประมาณ ที่สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถกำหนดงบประมาณ มาใช้เพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่มีงบประมาณไม่เพียงพอ และกฎ ระเบียบไม่เอื้อต่อการให้อำนาจการตัดสินใจ (5) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ มีการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ โดยจัดทำเป็นแผนประจำปี มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจให้กับผู้บริหารและบุคลากร การขับเคลื่อนกระบวนการบริหาร เป็นแบบล่างขึ้นบน แต่การประสานงานในการนำแผนไปปฏิบัติสร้างความสับสน เข้าใจไม่ตรงกัน การมอบหมายไม่ชัดเจน และ (6) ด้านการประเมินผล มีการประเมินตนเองทุกปี การศึกษาเพื่อติดตามความก้าวหน้าของสถานศึกษา มีโครงการสนับสนุนให้บุคลากร สามารถประเมินผล และนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม แต่การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนตามแผนการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยที่ช่วยการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำ (2) ความเป็นอิสระในการบริหาร (3) ความร่วมมือของบุคลากร (4) โครงการที่ดีและมีความเหมาะสม (5) การกระจายอำนาจ (6) แรงจูงใจ (7) วิสัยทัศน์ (8) การบริหารบุคลากร (9) การบริหารทรัพยากร (10) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (11) เครือข่ายภายนอก (12) การจัดการปัญหา (13) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (14) การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม (15) ความเป็นสถาบัน (16) การเปลี่ยนแปลงองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำมาสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารทรัพยากร การมีส่วนร่วมของบุคลากร เครือข่ายภายนอก

การจัดการปัญหา การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ความเป็นสถาบัน และการเปลี่ยนแปลงองค์การ ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จของสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน ผู้บริหารซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความศรัทธาให้แก่บุคลากรและตัวบุคลากรเองก็จะต้องมีสมรรถนะที่ดี

วิรัตน์ มาตันบุญ (2552, หน้า 49-50) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ตามแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550) ได้แก่ การเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

1. ด้านการเตรียมการการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ ดำเนินการแต่งตั้งคณะทำงานบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดประชุมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน และกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดสรรงบประมาณในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ให้ข้อมูลในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ ระบุข้อแตกต่างระหว่างโครงสร้างของโรงเรียนในปัจจุบันกับภาพในอนาคต และสำรวจความพร้อมของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่ง ไม่น่าใจว่ามีการประเมินความคุ้มค่าของการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของโรงเรียน และประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน

2. ด้านการดำเนินการบริหารการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ จัดทำแผนกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างของโรงเรียน จัดวาระแนะนำภารกิจ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับทราบ กำกับกับการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ชี้แจงให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนจัดเตรียมช่องทางให้ความช่วยเหลือ/คำปรึกษาแก่บุคลากรในช่วงเริ่มใช้โครงสร้างใหม่ของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ให้ข้อมูลในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติ คือ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่ง ไม่น่าใจว่า มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ประมวลผลการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนในกลุ่มงานนำร่อง และนำผลจากการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนในกลุ่มงานนำร่องมาปรับปรุงแก้ไขวิธีการในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนก่อน

นำไปใช้จริง นอกจากนี้ยังพบว่า มีประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามเกือบครึ่งได้ให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกันระหว่างปฏิบัติกับไม่แน่ใจว่าได้ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ ดังนี้ กำหนดวิธีการเก็บข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ดำเนินการเก็บข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน นำเสนอวิธี ดำเนินการที่เป็นไปได้ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน และนำวิธีดำเนินการในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนไปทดลองปฏิบัติในกลุ่มงานนำร่อง

3. ด้านการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนของ โรงเรียนจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งได้ให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวไว้ดังนี้ มีการปรับปรุงระบบการดำเนินงานใน โครงสร้างใหม่ของโรงเรียนให้สามารถอำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น ดำเนินการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาผลงานของบุคลากร และจัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อย ได้ให้ข้อมูลในส่วนที่ไม่ได้ปฏิบัติคือ การสำรวจปัญหาในการดำเนินงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามเกินครึ่งไม่แน่ใจว่า มีการประเมินความรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับการดำเนินการ ในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน จัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน และวิเคราะห์ข้อเสนอแนะจากการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน ตลอดจนการให้รางวัลแก่กลุ่มงานหรือบุคลากรที่ดำเนินงานอยู่ใน โครงสร้างใหม่ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังพบว่า มีประเด็นที่ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนน้อยได้ให้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกันระหว่างปฏิบัติกับไม่แน่ใจว่าได้ปฏิบัติหรือไม่ได้ปฏิบัติ คือ สำรวจปัญหาในการดำเนินงานในโครงสร้างใหม่ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

4. ผู้วิจัยได้เสนอแนะดังนี้ (1) ควรดำเนินการสำรวจความพร้อมของบุคลากร ในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ (2) ควรให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างโรงเรียน ตลอดจนการชี้ให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละบุคคลจะได้รับจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เพื่อลดการต่อต้านและเพิ่มการสนับสนุนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างโรงเรียนจากบุคลากร (3) ควรดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตาม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียนให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ (4) ควรดำเนินการสำรวจปัญหาในการดำเนินงานในโครงสร้างใหม่อย่างสม่ำเสมอและดำเนินการแก้ไขโดยทันที เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้บุคลากรกลับไปปฏิบัติแบบเดิม (5) ควรศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ครบทั้ง 4 ด้านคือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงผลผลิต และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร (6) ควรศึกษาโดยใช้วิธีการศึกษาข้อมูลหลายรูปแบบ เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ ซึ่งอาจจะ

ได้ผลการศึกษาที่ชัดเจนยิ่งขึ้น และ (7) ควรศึกษาผลของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ฉัตรยา กฤตยาพงศ์พันธุ์ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบริษัท แชนมินาไซ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาการบริหารเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในบริษัท แชนมินาไซ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท แชนมินาไซ ซิสเต็มส์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 200 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า

1. ปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กรโดยรวม พบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับต่ำเดิม โดยมีด้านวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการปรับปรุงคุณภาพชีวิตการทำงานรวมอยู่ในระดับต่ำเดิม และด้านพนักงานในองค์กรอยู่ในระดับต้องปรับปรุง

2. ปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร โดยรวมพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยการบริหารเปลี่ยนแปลงจากภายในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดี โดยด้านคู่แข่งและเทคโนโลยีอยู่ในระดับดี

3. ข้อมูลพฤติกรรมการทำงานโดยรวมของพนักงานพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานโดยรวม ด้านการเพิ่มผลผลิต และด้านการปฏิบัติ งานมีพฤติกรรมการทำงานอยู่ระดับดี ส่วนด้านแนวโน้มการทำงานต่อในอนาคตอยู่ในระดับปานกลาง

4. ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

3. งานวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์

กรมการข้าว (2554, หน้า1-2) ได้ร่วมกับสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมการข้าว (พ.ศ. 2554-2557) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้กรมการข้าวมีกรอบแนวทางการดำเนินงาน สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถสร้างประสิทธิผลให้เกิดขึ้น สามารถตอบสนองต่อนโยบายของรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และรวมถึงยุทธศาสตร์ข้าวไทยของประเทศได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งสามารถใช้ศักยภาพของกรมฯ ในการทำงานประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและเอกชนได้อย่างเชื่อมโยงสอดคล้องประสานซึ่งกันและกัน รวมถึงการพัฒนาองค์กรของกรมการข้าวให้มีความพร้อมในการรองรับพันธกิจและภารกิจต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืนใน 5 ถึง 10 ปี ข้างหน้า และ

ท้ายที่สุดสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและเกษตรกรชาวนาได้อย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้าน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวประกอบด้วยกิจกรรมย่อยทั้งสิ้นจำนวน 5 กิจกรรม ได้แก่

1. กิจกรรมการจัดประชุมให้ความรู้ในเรื่องแนวคิด ทฤษฎี เทคนิค และวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) และการวัดผลการดำเนินงานขององค์กร

2. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ในด้านทิศทางการทำงาน และความคาดหวังเกี่ยวกับบทบาทที่ควรจะเป็นของกรมการข้าว

3. กิจกรรมการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ ทบทวน และจัดทำ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ วัฒนธรรม และค่านิยมหลักของกรมการข้าว และการจัดทำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ TOWS Matrix การกำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) รวมถึงการจัดวางกลยุทธ์ และการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของกรม การกำหนดค่าเป้าหมายขององค์กร และเกณฑ์การประเมินผล

4. กิจกรรมการจัดประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นต่อร่างแผนยุทธศาสตร์กรมการข้าวจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร

5. กิจกรรมการจัดประชุมชี้แจง เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากรกรมการข้าว

นายอดิศร ตั้งรุ่งเรืองอยู่ (2553, หน้า 209-217) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์การบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนที่ผ่านมา (2) วิเคราะห์ปัจจัยอันเป็นเหตุแห่งปัญหาและอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (3) เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนในระยะต่อไป และ (4) เสนอแนวทางในการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและใช้ในการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป โดยผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Interview) และเมื่อได้ผลการวิจัยแล้วผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อแนวทางการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารจัดการความชัดเจนในการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป ผลการวิจัยพบว่า

1. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจากอดีต-ปัจจุบันมีวิวัฒนาการในมุมมองที่แตกต่างกันออกไป โดยมุมมองของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้นแตกต่างจาก

ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและนักวิชาการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดมองว่าในอดีตนั้นคืออยู่แล้ว ปัจจุบันค่อนข้างมีปัญหาแต่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและนักวิชาการมองว่าอดีตการทำงานยังไม่ชัดเจนเป็นรูปธรรมแต่ปัจจุบันนี้ดีขึ้นมาก

2. ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหลายประการ โดยสามารถแบ่งประเด็นปัญหาออกเป็น 3 ส่วนคือ (1) ปัญหาในส่วนของรัฐบาล โดยการจัดสรรรายได้จากรัฐบาลไม่เป็นไปตามพระราชกำหนดแผนฯ การถ่ายโอนงบประมาณราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ถ่ายโอนล่าช้าและงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่มีมากขึ้น ปัญหาโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจนในการทำงาน ปัญหาการถ่ายโอนภารกิจและจัดแบ่งภารกิจระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันยังไม่ชัดเจน (2) ปัญหาในส่วนของฝ่ายบริหาร คือ ฝ่ายบริหารได้แถลงนโยบายต่อสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดแล้วถึงเวลาปฏิบัติจริงทำไม่ได้หรือทำได้บางส่วน และฝ่ายบริหารกระจายงบประมาณไม่ทั่วถึงทุกด้านการเข้าใจผิดในตำแหน่งบทบาทอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการทำงานโดยรัฐบาลให้กรอบอำนาจหน้าที่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมากเกินไปและเกิดการเข้าครอบงำจากการเมืองระดับชาติเกิดการทุจริตคอร์ปชั่นในองค์กร และการเลือกตั้งที่ได้ฝ่ายบริหารหรือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่ดีเข้ามา (3) ปัญหาภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัด คือ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ไม่ค่อยจะตอบรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และไม่ค่อยจะให้ความสำคัญกับสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทรัพยากรในการบริหารจัดการมีน้อย ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและข้าราชการประจำทำงานไม่สอดคล้องกัน

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัด แนวทางการแก้ไขปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีหลายประการ โดยสามารถแบ่งประเด็นการแก้ไขปัญหาออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ (1) รัฐบาลควร จะทบทวนกฎหมายการกำหนดสัดส่วนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อรายได้ของ รัฐบาลใหม่ รวมถึงเงินอุดหนุนในรูปแบบต่างๆและควรที่จะกำหนดบทบาทที่ชัดเจนระหว่าง การบริหารราชการส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่นให้ชัดเจนโดยรัฐบาลโดยกำหนดแผนแม่บทที่ ชัดเจนในอนาคตรวมถึงการก่อตั้ง การเลื่อนฐานะ การกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจนของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) รัฐบาลควรที่จะกำหนดบทบาทกรอบอำนาจหน้าที่การทำงานของ องค์กรบริการส่วนจังหวัดและนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดใหม่และเพิ่มอำนาจการ ตรวจสอบของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดต่อฝ่ายบริหารและข้าราชการการณรงค์หาเสียง นั้นควรที่จะศึกษาถึงพระราชบัญญัติ กรอบอำนาจหน้าที่และความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง และควรที่จะกำหนดคุณสมบัติเบื้องต้นผู้สมัครรับเลือกตั้งนายกและสมาชิกสภาองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดที่สูงขึ้น อาจจะกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์การเลือกตั้งท้องถิ่นคล้ายกับการเลือกตั้ง

สมาชิกวุฒิสภาเกี่ยวกับเครือข่ายนักการเมือง (3) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เก่าและล้าสมัยให้แคบลงและชัดเจนในการทำงาน การถ่ายโอนภารกิจจากภาครัฐ และควรจะมีภาคส่วนต่างๆ เข้ามาช่วยวางแผนและกลั่นกรองความเหมาะสมในการพัฒนา และการวางแผนในอนาคต รัฐบาลควรจะมีการจัดเพิ่มศักยภาพทั้งบุคลากรและประสิทธิภาพเกี่ยวกับงบประมาณคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น ให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นคณะกรรมการร่วมการพิจารณาขึ้นเงินเดือนโบนัสความดีความชอบตลอดจนถึงการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด จัดซื้อเครื่องจักรเครื่องมือเพิ่มเติมในส่วนที่ขาด

4. จากผลการวิเคราะห์ทำให้ผู้วิจัยเสนอรูปแบบการบริหารจัดการสำหรับการพัฒนา ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน โดยสังเคราะห์ขึ้นเป็น “RAID Approach”

4. งานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

มาลี สืบกระแสน (2552, หน้า 219-222) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และ (3) พัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 3 ด้านมีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัวสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง (ร้อยละ 65.30) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีดังนี้ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน

3. ผลการพัฒนาแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า แนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในมี 9 ตัวแบบเรียงตามลำดับ ดังนี้ อันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ อันดับที่ 2 ด้านการจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน อันดับที่ 3 ด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน อันดับที่ 4 ด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ อันดับที่ 5 ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

อันดับที่ 6 ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน อันดับที่ 7 ด้านการจูงใจ อันดับที่ 8 ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ และอันดับที่ 9 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

วิณะโรจน์ ทรัพย์ส่งสุข (2553, หน้า 7-21) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนารองการของที่ทำกรปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาจังหวัดภาคกลางของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพ ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาให้ที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) ศึกษารูปแบบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจของที่ทำกรปกครองจังหวัด และ (3) เพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์ การพัฒนาให้ที่ทำการปกครองจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยเชิงพรรณนาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ผลการศึกษาพบว่า

1. สภาพปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาให้ที่ทำการปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการมีภารกิจในฐานะของหน่วยงานสนับสนุนการบริหารจัดการของผู้ว่าราชการจังหวัดและที่ทำกรปกครองอำเภอ มีลักษณะการทำงานเป็นทั้งหน่วยปฏิบัติและหน่วยสนับสนุนในเชิงวิชาการในเวลาเดียวกัน โดยมีปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ วัฒนธรรม/ค่านิยมขององค์กรที่ยังไม่ส่งเสริมการเรียนรู้เท่าที่ควร ผู้บริหารโยกย้ายบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาองค์กร บุคลากรบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมของการบริหารงานบุคคล ขาดการพัฒนาองค์ความรู้และการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ขาดแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ และขาดการประเมินองค์ความรู้ที่เป็นรูปธรรม สำหรับเป้าหมายหลักที่สำคัญที่สุดของการพัฒนา ได้แก่ บุคลากรและผู้นำในระดับต่างๆ ของที่ทำกรปกครองจังหวัด

2. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับภารกิจของที่ทำกรปกครองจังหวัดเป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ซึ่งมีระบบ 5 ระบบที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขับเคลื่อนร่วมกันอย่างสมดุล ได้แก่ ระบบคน ระบบองค์การ ระบบการจัดการความรู้ ระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีระบบการเรียนรู้ เป็นตัวเชื่อมโยงให้ระบบทั้งหมดขับเคลื่อนอย่างสัมพันธ์เป็นองคาพยพเดียวกัน โดยบุคลากรของที่ทำกรปกครองจังหวัดจะต้องมีการเรียนรู้ใน 3 ระดับ ดังนี้ (1) มีการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล (Individual Learning) โดยบุคลากรของที่ทำกรปกครองจังหวัดต้องสามารถสร้างทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคลอันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี (2) มีการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group & Team Learning) บุคลากรจะต้องเพิ่มความรู้ ทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่ม ที่สามารถสำเร็จได้ด้วยการกระทำของกลุ่มหรือทีม โดยใช้กระบวนการการเสวนา (Dialogue) ที่มีประสิทธิภาพเป็นเครื่องมือ และ (3) มีการเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) มีการยกระดับอัจฉริยะภาพและ

ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมของที่ทำกรปกครองจังหวัด ที่เกิดจากความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กรของผู้นำในแต่ละระดับ

3. การพัฒนาที่ทำให้ที่ทำกรปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การเป็นองค์กรที่มีภูมิคุ้มกันในตัวเอง (Immune Organization) มีทั้งสิ้น 6 ยุทธศาสตร์ (HOK - TLO) ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคคน (Human Development Strategy) ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กร (Organization Development Strategy) ยุทธศาสตร์การจัดการความรู้ (Knowledge Management Strategy) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยี (Technology System Development Strategy) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการเรียนรู้ (Learning System Development Strategy) และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Change Strategy) เพื่อให้ที่ทำกรปกครองจังหวัดสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาองค์กร “เพื่อทำให้ที่ทำกรปกครองจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรที่มีภูมิคุ้มกันในตัวเอง”

5. งานวิจัยเกี่ยวกับเครือข่าย

ไพฑูริย์ นิยมนา และคณะ (2552, หน้า 100-107) ได้ทำการวิจัยตามโครงการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายกองทุนสวัสดิการสังคมระดับอำเภอกรณีศึกษาอำเภอรามิไศล จังหวัดศรีสะเกษ โดยมีจุดประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชน ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไข ตลอดจนประโยชน์ของเครือข่ายกองทุนสวัสดิการชุมชนระดับอำเภอ การวิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ พบปะพูดคุยกับผู้นำกลุ่มกองทุน หรือบุคคลที่ถือว่าเป็นตัวแทน (Key Informant) พร้อมทั้งจัดสถานการณ์เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกเครือข่ายและสะท้อนจุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา ปัญหา อุปสรรค ด้วยการจัดสัมมนา การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เป็นหลัก จากการศึกษาพบว่า

1. กองทุนที่รวมตัวกันในลักษณะของเครือข่าย และมีกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องมาแล้วกว่าหนึ่งปีมีจำนวน 6 กองทุนซึ่งแต่ละชุมชนมีการดำเนินกิจกรรมกองทุน 2 กองทุนควบคู่กันคือ “กองทุนเสริมสร้างชีวิตชุมชน” และ “กองทุนสวัสดิการชุมชน” โดยกองทุนเสริมสร้างชีวิตชุมชน จะดำเนินกิจกรรมทางการเงิน มีการซื้อหุ้น การฝาก การถอน และการกู้เงิน
2. รูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายเป็นรูปแบบที่มีกระบวนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนคือ (1) การก่อตัวของเครือข่ายด้วยการจุดประกายและขยายความคิดด้วยแนวคิดตามทฤษฎีเศรษฐกิจพอเพียง พร้อมด้วยการตั้งประเด็นในเชิงท้าทายเพื่อการสร้างความตระหนักให้กับชาวชุมชน (2) มีการกำหนดคำขวัญเพื่อการบริหารจัดการว่า “ร่วมทุน รวมใจ รั้งใช้ชุมชน” และมีพันธกิจร่วมกันว่า

จะแบ่งเบาภาระหนี้เงินกู้ยืมของระบบของสมาชิก พร้อมส่งเสริมให้สมาชิกเกิดการออม และบริหารจัดการเครือข่ายในรูปแบบของคณะกรรมการ โดยที่แต่ละกลุ่มกองทุนบริหารจัดการอย่างอิสระ กำหนดแนวทางการดำเนินงานภายใต้บริบทชุมชนตนเอง แต่มีแนวทางในการบริหารจัดการคล้ายคลึงกัน (3) มีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มกองทุนด้วยการจัดให้มีการประชุมอย่างต่อเนื่องและใช้สถานที่ประชุมหมุนเวียนกันไป จัดกิจกรรมไปศึกษาดูงานร่วมกัน สำหรับการใช้จ่ายประโยชน์จากการมีเครือข่ายจะพบว่า มีการรวมสมาชิกของกองทุนสวัสดิการชุมชนทั้งเครือข่ายเข้าด้วยกัน เพื่อนำไปทำประกันชีวิตให้กับสมาชิก และมีการกู้เงินระหว่างกลุ่มเพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงินให้กับกองทุนตนเอง และ (4) มีการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มด้วยการเข้าร่วมกิจกรรมของกลุ่มอื่นอย่างต่อเนื่อง เช่น การร่วมพิธีเปิดกองทุน การจัดสรรเงินเข้าเครือข่ายเพื่อการจัดกิจกรรมต่างๆ เช่นการประชุม การศึกษาดูงาน เป็นต้น

3. ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการเครือข่ายพบว่า ขาดการนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการบริหารจัดการ ยังมีความไม่เข้าใจของสมาชิกและผู้นำชุมชนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกองทุนบางกองทุน และขาดเครื่องมือที่ช่วยในการประชาสัมพันธ์เครือข่าย สำหรับประโยชน์ของการมีเครือข่ายพบว่า เกิดประโยชน์ต่อสมาชิกทั้งการแก้ไขปัญหาหนี้ในระบบ การเสริมสภาพคล่องทางการเงิน ช่วยทำให้เกิดอำนาจต่อรองกับบริษัทประกันชีวิต

ฉกาจ ลอยทอง (2552, หน้า 228-274) ได้ทำการวิจัยเรื่องเครือข่ายกับศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาลในประเทศไทย โดยมีนี้มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อศึกษากระบวนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์และผลกระทบของกระบวนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ที่มีผลต่อศักยภาพการบริหารงานเทศบาล (2) เพื่อศึกษามูลเหตุและเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับภาคส่วนต่างๆ และ (3) เพื่อศึกษาปัจจัยส่งเสริมและอุปสรรคในการสร้างเครือข่ายที่มีผลต่อการบริหารงานเทศบาล โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า เทศบาลมีกระบวนการสร้างความสัมพันธ์เชิงเครือข่ายกับภาคส่วนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกับการบริหารงานท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการบริหารงานเทศบาล ประกอบด้วย

1. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับองค์กรวิชาชีพผู้บริหารท้องถิ่นเทศบาลสร้างความสัมพันธ์ดังกล่าวผ่านบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในแลกเปลี่ยนข้อมูลประสบการณ์ และการนำเสนอประเด็นปัญหาของท้องถิ่นผ่านเวทีสนับนิตเทศบาลทั้ง 3 ระดับ ทำให้เกิดการระดมความคิดในการแก้ไขปัญหาสาธารณะร่วมกัน ตลอดจนการสร้างพลังอำนาจการต่อรองและการเรียกร้องผลประโยชน์กับรัฐบาลได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี

2. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับแกนนำชุมชน เป็นเครือข่ายที่มุ่งอาศัยแกนนำชุมชนในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของเทศบาลในทุกชั้นตอน ตลอดจนมีส่วนร่วมให้

ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี เนื่องจากแบ่งเบาภาระในความรับผิดชอบของเทศบาลให้ดำเนินการเฉพาะในส่วนที่เกินกำลังความสามารถของชุมชน ทำให้เทศบาลดำเนินกิจการสาธารณะอื่นๆ ได้มากขึ้น

3. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับองค์กรชุมชน เป็นเครือข่ายที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นร่วมกัน ตลอดจนเทศบาลให้การส่งเสริมและเกื้อหนุนกับองค์กรชุมชนให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชุมชน โดยปราศจากข้อจำกัดในด้านต่างๆ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านทุนทางสังคมของเทศบาลได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมภายในชุมชนมากยิ่งขึ้น

4. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับองค์กรพัฒนาเอกชน หรือ NGO เป็นเครือข่ายที่มุ่งอาศัยจุดเด่นขององค์กรพัฒนาเอกชนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในท้องถิ่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี ปัญหาสาธารณะที่เกิดขึ้นได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

5. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับภาคเอกชนเป็นเครือข่ายที่เปิดโอกาสให้เทศบาลได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากภาคเอกชนในการดำเนินกิจการสาธารณะ ส่งผลให้เทศบาลมีศักยภาพด้านงบประมาณที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี

6. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับนักการเมืองหรือพรรคการเมืองระดับชาติ เป็นเครือข่ายที่ทำให้เทศบาลเกิดความสะดวกในการดึงงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านงบประมาณของเทศบาลให้มีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

7. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับส่วนราชการ เป็นเครือข่ายที่ทำให้เทศบาลสามารถดำเนินงานที่ต้องใช้องค์ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี

8. เครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างเทศบาลกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ เป็นเครือข่ายที่ทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาสาธารณะร่วมกัน รวมทั้งเป็นการประหยัดงบประมาณ และสร้างความคุ้มค่าในการดำเนินการ ทั้งนี้ ความสัมพันธ์ดังกล่าวเสริมสร้างศักยภาพด้านการบริหารจัดการของเทศบาลได้เป็นอย่างดี ทำให้เทศบาลก้าวข้ามข้อจำกัดในด้านขนาด จำนวนบุคลากร ศักยภาพบุคลากร อุปกรณ์เครื่องมือ รวมไปถึงในด้านงบประมาณ

จันทร์เพ็ญ เฟื่องวงษ์ และคณะ (2552, หน้า 2-10) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาสังคมของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสวงหาแนวทางการพัฒนาเครือข่ายภาคประชาสังคมจากกรณีศึกษาจากแหล่งข้อมูลต่างๆ และได้รวบรวมสภาพปัญหา สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องต่างๆ ซึ่งสรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตยังไม่สามารถสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) เพิ่งก่อตั้งในปี พ.ศ. 2542 และในช่วงเริ่มต้นได้มุ่งเน้นงานด้านการปราบปราม เพราะเป็นนโยบายเร่งด่วนเพื่อเป็นมาตรการและแนวทางในการแก้ไขปัญหาเรื่องที่ยังดำเนินการเป็นจำนวนมาก ประกอบกับค่านิยมของระบบอุปถัมภ์และความชินชาต่อการทุจริตคอร์รัปชันที่ฝังรากลึกในสังคมไทยมาอย่างยาวนานที่ส่งผลให้การสร้างเครือข่ายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตเป็นไปด้วยความยากลำบาก

2. สถานภาพเครือข่ายฯ ในปัจจุบันยังไม่สามารถสร้างพลังได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ความรู้แก่ประชาชนไม่ทั่วถึงและเข้าใจ หน่วยงานภาครัฐไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมตรวจสอบอย่างจริงจัง ตลอดจนกฎหมายยังไม่คุ้มครองประชาชนที่ชี้เบาะแสการทุจริต

3. การศึกษารูปแบบกระบวนการมีส่วนร่วมและเครือข่ายในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในต่างประเทศ พบว่า ปัจจัยของความสำเร็จประกอบด้วย การดำเนินการของภาครัฐอย่างจริงจังในเรื่องหลักประกันความโปร่งใส (ฟินแลนด์) การประชาสัมพันธ์อย่างจริงจังเพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงความเลวร้ายของการทุจริต (ฮ่องกง) การสร้างความตื่นตัวและความร่วมมือของทุกภาคส่วนในสังคมโดยกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละภาคส่วนอย่างชัดเจน (เกาหลีใต้)

4. ข้อเสนอเพื่อนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายของ ป.ป.ช. โดยการยกระดับให้การป้องกันการทุจริตเป็นวาระแห่งชาติ (ของทุกรัฐบาล) หรือเป็นภารกิจหลักของทุกหน่วยงาน ควรมีองค์การที่จะบริหารเครือข่ายการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างชัดเจน เช่น อาจจัดตั้งคณะกรรมการเครือข่ายแห่งชาติว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต โดยมีผู้แทนภาคีการพัฒนาทั้ง 8 ภาคีเข้าร่วมเป็นกรรมการ และจะต้องมี แผนงาน/โครงการที่ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง รัฐบาลควรให้ความสำคัญในการผลักดันพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อสร้างความโปร่งใสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของประชาชน การกำหนดเรื่องการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ประชาชนตระหนักถึงผลกระทบทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมจากการทุจริต ซึ่งควรนำเสนอกรณีที่เกิดขึ้นจริง ข้อมูลตัวเลขความสูญเสียอย่างชัดเจนควบคู่ไปกับการประชาสัมพันธ์เรื่องคุณธรรมจริยธรรมให้กับเยาวชน รวมทั้งกำหนดเป็นหลักสูตรการศึกษาเพื่อปลูกกระแสเรื่อง “การยกย่องคนดี” ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลการปรับแผนงาน/โครงการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนที่จะสามารถป้องกันการทุจริตได้อย่างแท้จริง รวมทั้งการวัดผลการดำเนินการในแต่ละปีควรมี

ความชัดเจน ดังนั้น ในการผลักดันในแต่ละปีอาจกำหนดประเด็นให้แคบลง เช่น “ปีแห่งความโปร่งใส” วัตถุประสงค์ของการเลื่อนอันดับของระดับความโปร่งใสระหว่างประเทศ และทุกหน่วยงาน ทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง มีการกำหนดตัวชี้วัดย่อยซึ่งแสดงความสำเร็จของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น

6. งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภูมिरัตน์ ลือศิริ (2553, หน้า 318-328) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์สู่นาคตของนายพลเหล่าทหารบกไทยในภารกิจสมัยใหม่ด้านการรักษาความมั่นคงของชาติและการรักษาความมั่นคงของมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในอุดมคติของนายพลเหล่าทหารบกไทย และวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ด้านการรักษาความมั่นคงของชาติ และการรักษาความมั่นคงของมนุษย์ เพื่อวิเคราะห์และนำเสนอรูปแบบภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ในอุดมคติ และวิสัยทัศน์ในภารกิจสมัยใหม่ที่สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ตั้งแต่อดีตจนกระทั่งปัจจุบัน นายพลเหล่าทหารบก จะมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเหมือนผู้พิทักษ์ (Guardians) หรือวีรบุรุษ (Hero) ที่คอยดูแลและโอบอุ้มประเทศชาติ ในด้านความมั่นคงตลอดเวลา ซึ่งสามารถอธิบายรูปแบบได้ว่าเป็นรูปแบบของ “WATCH DOG” ได้แก่ W = Worldview การมองการไกลมีวิสัยทัศน์ (visions) A = Alliance การมีพันธมิตร และการสร้างเครือข่ายด้านความมั่นคงของชาติ (Nation Security) และความมั่นคงของมนุษย์ (Human Security) ทั้งภายในประเทศ และกับมิตรประเทศ T = Technology การเป็นนำอาวุธยุทธโปกรณ์ที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพ มาใช้ในการกิจด้านความมั่นคง C = Coup Maker การเป็นผู้กระทำรัฐประหาร เข้าควบคุม การปกครอง (ruling junta) ของประเทศไว้ชั่วคราว เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมือง H = Hero การเป็นวีรบุรุษ ในการแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์สำคัญของประเทศ และการช่วยเหลือประชาชนจากภัยพิบัติต่างๆ D = Democracy การเป็นผู้ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข O = Organization การเป็นผู้นำในการสร้างศักยภาพของกองทัพบก ให้มีความพร้อมรบตั้งแต่ในยามปกติ และ G = General Ship การมีคุณลักษณะผู้นำโดยภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายพลทหารบกไทย รูปแบบใหม่ในอนาคต ตามกรอบของโลกยุคโลกาภิวัตน์ สามารถอธิบายได้ในรูปแบบของ “เทพสวรรค์องค์รักษ์ผู้พิทักษ์ หรือ “Guardian Angle”

2. วิสัยทัศน์ในภารกิจสมัยใหม่ของภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ของนายพลเหล่าทหารบกไทย ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงของชาติ ต้องยึดมั่นในผลประโยชน์ของชาติและการคงอยู่ของสถาบันพระมหากษัตริย์เป็นหลัก ด้วยการพัฒนาศักยภาพของกองทัพบกให้มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นในทุกมิติ บนพื้นฐานของความพอเพียง และพัฒนาเครือข่ายด้านความมั่นคง

ทั้งภายในประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก เพื่อดำรงสถานะของประเทศให้มั่นคงและยั่งยืน ภายใต้อาณัติการมั่นคงที่มีความสลับซับซ้อนตลอดเวลา และ (2) วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ ด้านการรักษาความมั่นคงของมนุษย์ ต้องให้ความสำคัญกับการปกป้องชีวิตของประชาชนแล้ว และ มุ่งเน้นส่งเสริมให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีความปลอดภัย มีการพัฒนาที่ยั่งยืน มีความรักสามัคคี ส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์ สร้างสังคมเอื้อ อากาศที่สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสมดุล ภายใต้อาณัติการหลากหลายทางความคิด ส่งเสริมรู้ให้ ประชาชนและสังคมมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งส่งเสริม กระบวนการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันของคนในชาติ เพื่อสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการพัฒนา ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข

อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุญ (2554, หน้า 219-225) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิง นวัตกรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ของ องค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรมที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม (2) ศึกษาแนวทาง การพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม และ (3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะ ผู้นำและแนวคิดการพัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคิดในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้นำ องค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการ ซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็น นวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิคการ สัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ กรรมการ ผู้จัดการใหญ่ องค์กรละ 1 ท่าน และสัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการปรับทิศทาง และกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้นเพื่อสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน
2. บริบทภายในองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมี ผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ
3. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนานวัตกรรม
4. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน
5. ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เอื้อ มีการสอน งาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนา ผู้นำเชิงนวัตกรรม

6. ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมดพบว่า ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรมควรประกอบด้วยบริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ (1) ด้านบุคลิกภาพ (2) ด้านสมรรถนะ (3) ด้านบทบาทหน้าที่ และ (4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม

7. ข้อเสนอของการศึกษาคือ แนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และการศึกษาต่อไปในอนาคต เสนอให้มีการศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

7. งานวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของพนักงาน

เสนห์ จุ้ยโต (2555, หน้า 33-34) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) เพื่อจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ (3) เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขีดสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรการบริหารส่วนจังหวัดมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เทศบาลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก องค์กรการบริหารส่วนตำบลมีความคิดเห็นต่อสภาพปัจจุบันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีความต้องการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานบุคลากรอยู่ในระดับมาก

2. ผลการจัดทำต้นแบบขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์กรการบริหารส่วนจังหวัดมี 6 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม ต้นแบบสมรรถนะหลักของเทศบาลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การทำงานเป็นทีม การคิดนอกกรอบ/ริเริ่ม การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพและการ

จัดการความขัดแย้งในชุมชน ต้นแบบสมรรถนะหลักขององค์การบริหารส่วนตำบลมี 6 ประการ ได้แก่ จิตสำนึกบริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการทำงานเป็นทีม

3. ผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้มีอาชีพทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบลบึงยี่โถ และองค์การบริหารส่วนตำบล บึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยเทคนิคการฝึกอบรมเชิงระบบอยู่ในระดับมาก

วารงค์ศิริ ทรงศีล (2550, หน้า 79-88) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการกำหนดขีดความสามารถหลัก และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการของบุคลากร กรณีศึกษาบริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดขีดความสามารถหลัก (Core Competency) และขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ของบุคลากร ในองค์กร สำหรับนำไปปรับใช้เป็นแนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เอ็น เอส เค แบริ่งส์ แมนูแฟกเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด การศึกษานี้ใช้วิธีดำเนินการศึกษาผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผลการวิจัยพบว่า

1. ขีดความสามารถหลักของบุคลากร (Employee Core Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 6 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การมีสำนึกของความรับผิดชอบ ลำดับที่ 2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลำดับที่ 3 การมุ่งสู่ผลสำเร็จ ลำดับที่ 4 ความรับผิดชอบต่อสังคม ลำดับที่ 5 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และลำดับสุดท้าย คือ การทำงานเป็นทีม

2. ขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ (Managerial Competency) ที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งระดับบังคับบัญชา ซึ่งพิจารณาจากค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มีความจำเป็นมากที่สุด มีจำนวนทั้งสิ้น 8 รายการ ดังนี้ ลำดับที่ 1 การแก้ไขปัญหา ลำดับที่ 2 การเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ ลำดับที่ 3 การตัดสินใจ ลำดับที่ 4 การมุ่งเน้นลูกค้า ลำดับที่ 5 การพัฒนาบุคลากร ลำดับที่ 6 การประสานความร่วมมือ ลำดับที่ 7 ความสามารถที่จะทำงานได้แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน และลำดับสุดท้ายคือ ความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูล

8. งานวิจัยต่างประเทศ

Jana W. Holwick (2009, p.79-83) ได้วิจัยเรื่องการประเมินผลของความสำเร็จตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบรรลุเป้าหมายในการจัดวางลำดับความสำคัญ และการจัดสรรทรัพยากรที่เกี่ยวกับการวางแผน

ทางยุทธศาสตร์ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นกรณีศึกษาในวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา จากกรณีศึกษาได้พบว่า ในปัจจุบันการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่ได้ใช้การบริหารองค์กรโดยนำแบบอย่างจากหน่วยงานต่างๆ ที่มีผลการปฏิบัติที่ดีเยี่ยมและประสบความสำเร็จมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาในรูปแบบการวางแผนขององค์กร การประเมินผล และการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารสถาบันอุดมศึกษาจะมีรูปแบบที่หลากหลาย และการปฏิบัติงานจะถูกผูกพันกับการจัดสรรทรัพยากร และจุดมุ่งหมายทางพันธกิจ รวมถึงการจัดลำดับความสำคัญ และผลวิจัยยังชี้ให้เห็นว่าการจัดสรรทรัพยากรจะอยู่บนพื้นฐานของการวางแผนทางยุทธศาสตร์ เป้าหมายขององค์กร และการจัดลำดับความสำคัญ นอกจากนี้ การวางแผนและกระบวนการจัดสรรงบประมาณ ควรดำเนินการให้เกิดประสิทธิผล โดยสถาบันอุดมศึกษาที่มีความจำเป็นที่จะต้องเพิ่มเรื่องการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจให้แก่พนักงาน รวมถึงกระบวนการวางแผนจะต้องผ่านการประเมินผล เพื่อวัดและรายงานผลถึงผลลัพธ์ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

Hishamudin Md. Som, et. al (2010, p. 117-125) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นปัจจัยของผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในสิงคโปร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในสิงคโปร์ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร 70 แห่ง โดยมีตัวแปรต้นในการศึกษาประกอบด้วย (1) การปฏิบัติการเรียนรู้ส่วนบุคคล (2) การปฏิบัติการเรียนรู้ของทีมงาน (3) การปฏิบัติการเรียนรู้ขององค์กร (4) ความชัดเจนของการปฏิบัติการกิจและวิสัยทัศน์ (5) ความมุ่งมั่นของภาวะผู้นำและการเพิ่มอำนาจ (6) การทดลองและการจงใจ (7) การถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และ (8) ทีมงานในการแก้ปัญหา สำหรับตัวแปรตามคือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในสิงคโปร์ ผลวิจัยพบว่า การวิเคราะห์การถดถอยมีจำนวน 3 ด้านคือ การปฏิบัติการเรียนรู้ส่วนบุคคล การปฏิบัติการเรียนรู้ขององค์กร และทีมงานในการแก้ปัญหา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรในสิงคโปร์อย่างมีนัยสำคัญในระดับสูง

Sydney Smith-Heimbrock (2009, p.79-83) ได้วิจัยเรื่องการเตรียมความพร้อมของผู้จัดการรัฐบาลกลางในการปกครองโดยเครือข่าย : การวิเคราะห์ความพยายามในการฝึกอบรมของรัฐบาลกลาง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบประสิทธิภาพของโปรแกรมการฝึกอบรมที่ออกแบบมาสำหรับการเตรียมความพร้อมของผู้จัดการรัฐบาลกลางเพื่อ "ปกครองควบคุมโดยเครือข่าย" ผลการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันผู้จัดการรัฐบาลกลางยังขาดขีดความสามารถที่จำเป็นสำหรับการ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตามยังคงพบว่ามีแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สามารถนำไปใช้สร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสมสำหรับอนาคตได้ และการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพก็จะได้รับการพัฒนาต่อเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับผู้จัดการของรัฐบาลกลางในการปกครองโดยเครือข่ายการถ่ายทอดแนวทางการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพไปยังที่ทำงานคือวัตถุประสงค์ที่ได้รับความสนใจทางวิชาการ ดังนั้น การออกแบบโครงการสำหรับการประเมินผลกระทบของการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะและบทบาท และนำเสนอผลค้นพบจากการวิเคราะห์ของการฝึกอบรมจะนำไปสู่การออกแบบเพื่อเตรียมความพร้อมของผู้จัดการรัฐบาลกลางระดับกลางสำหรับการจัดการสาธารณะศตวรรษที่ 21

Michael Piel (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณไม่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (1) ด้านพฤติกรรมการณ์มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 38 (2) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 48 (3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล มีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 53

Rizwana Iqbal (2011, p. 87-93) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้บรรลุในการแข่งขัน โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อทำการวิเคราะห์ห้องกรซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานก่อนถึงเวลา เพื่อให้เกิดผลดีในการแข่งขันให้บรรลุผลสำเร็จ โดยรูปแบบที่นำมาใช้มาจากการออกแบบบนพื้นฐานของทฤษฎีที่เชื่อมโยงปัจจัยของการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผลการศึกษาได้ข้อสรุปถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้ พนักงานที่มีขีดความสามารถสูง, รูปแบบภาวะผู้นำและวัฒนธรรมในสถานที่ทำงาน ซึ่งการสื่อสารของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรควรต้องมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อพร้อมรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกขององค์การ การศึกษาได้มุ่งเน้นไปที่แนวทางการปฏิบัติ และการปฏิบัติตามของปัจจัยใน 3 องค์ประกอบคือ พนักงานที่มีขีดความสามารถสูง, รูปแบบภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงองค์การในแง่บวก ซึ่งจะช่วยให้้องค์การสามารถแข่งขันได้กับคนอื่นๆ และสรุปได้ว่า องค์กรควรออกแบบกฎระเบียบ นโยบาย และโครงสร้างองค์การเพื่อช่วยให้การทำงานเป็นไปด้วยดี และต้องแสดงความชื่นชมพนักงานเมื่อพวกเขาสามารถปฏิบัติงานได้จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต

Abdul Hamid Abdullah, Raja Mohamed Fauzi Raja Musa & Juhary Haji Ali (2011, p. 240-255) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาการรับรู้รูปแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน โดยบริษัท ทรัพยากรมนุษย์มาเลเซียและที่ปรึกษา: แนวทางการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) โดยมีวัตถุประสงค์คือ เพื่อการพัฒนาการรับรู้รูปแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน โดยผ่านการพิสูจน์ และการสังเกตรูปแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ที่มีนัยสำคัญ การวิจัยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์และที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ในประเทศมาเลเซีย จำนวน 380 คน ซึ่งการศึกษาผลการดำเนินงานในเบื้องต้นเป็นไปตามแนวคิดของนักวิชาการหลายๆ ท่าน ซึ่งสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานประกอบด้วย ทักษะสมรรถนะในหมวดหมู่พฤติกรรม สมรรถนะในหมวดหมู่ธุรกิจ และสมรรถนะในหมวดหมู่เทคนิคด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถูกวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยสอปสวน (EFA) การวิเคราะห์ปัจจัยยืนยัน (CFA) และการสร้างแบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) ทั้งนี้ ผลการศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า สมรรถนะในหมวดหมู่ที่สำคัญในการศึกษาคือ สมรรถนะในหมวดหมู่พฤติกรรม และสมรรถนะในหมวดหมู่เทคนิคด้านทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งสมรรถนะในหมวดหมู่ธุรกิจนั้นไม่มีนัยสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ สำหรับทักษะสมรรถนะที่มีนัยสำคัญในรูปแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์คือ การสร้างความสัมพันธ์และการขับเคลื่อนกระบวนการ นำเชื่อถือและคุณสมบัติส่วนบุคคล การจัดการทรัพยากรและศักยภาพ และความสัมพันธ์ของพนักงานและการปฏิบัติตาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสมรรถนะ 14 ตัวที่มีนัยสำคัญในการศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ ความยืดหยุ่น การแสวงหาข้อมูลข่าวสาร ความคิดริเริ่มที่แข็งแกร่ง ความภาคภูมิใจในการทำงาน ความกระตือรือร้น ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การพัฒนาองค์กร การวางแผน ความก้าวหน้าในอาชีพ การวางแผนความสำเร็จ การปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคลากร ความมีระเบียบวินัย และความปลอดภัยในการประกอบอาชีพและสุขภาพ ซึ่งการทดสอบสังเกตรูปแบบสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์จะได้มาจากวัฒนธรรมในท้องถิ่นของประเทศมาเลเซีย และมันจะเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานทรัพยากรมนุษย์ ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ ชุมชนทรัพยากรมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงาน สถาบันการศึกษา องค์กร และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

Dang Thi Thu Huong (2011, p. 4-5) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างเอกลักษณ์ของภูมิภาค โดยปราศจากเสรีประชาธิปไตย กรณีศึกษาประชาคมอาเซียน เพื่อศึกษาถึงเอกลักษณ์ของภูมิภาคอาเซียน และความสัมพันธ์ของแต่ละประเทศสมาชิก โดยเห็นว่าหลายๆแห่งในโลกที่รัฐบาลประเทศต่างๆได้มีการรวบรวมกันและก่อตั้งขึ้นเป็นประชาคมในภูมิภาคของตน เช่น สหภาพยุโรป ประชาคมอาเซียน ซึ่งประชาคมเหล่านี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงและมีศักยภาพที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงภูมิภาคของตน นอกจากนี้ยังสามารถก่อให้เกิดผลกระทบต่อประเทศอื่นบริเวณรอบพรมแดนอีกด้วย โดยผู้วิจัยได้พัฒนารอบแนวความคิดเรื่องเอกลักษณ์ประชากรในภูมิภาคในประชาคมภูมิภาคของประเทศต่างๆ ซึ่งรวมถึงทฤษฎีแนวความคิด รวมทั้งเหตุผล ทำไม จึงเกิดขึ้น

และเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยพบว่า เอกลักษณะของประชากรเป็นสิ่งที่มีความก่อนของคนในประชาคมภูมิภาค ส่วนสำคัญคือ การได้แสดงตนเป็นผู้มีส่วนร่วมในการร่วมมือกันกระทำ โดยได้รับการยอมรับจากผู้อื่น มีจุดเริ่มต้นจากความคาดหวังและความเชื่อของผู้ที่อาศัยในฐานะสมาชิก ความต้องการส่วนบุคคล โดยเฉพาะความจำเป็นขั้นพื้นฐานเพื่อดำรงชีพ มีค่านิยมร่วมที่ควรได้รับการสนับสนุนให้บรรลุผล รวมทั้งประสบการณ์และปฏิสัมพันธ์เมื่อทำงานร่วมกันในการสร้างประชาคม และประเด็นต่อมาเป็นการมุ่งไปที่การพิจารณาเรื่องการสร้างเอกลักษณ์ของภูมิภาคโดยประกอบด้วยหรือโดยปราศจากเสรีประชาธิปไตย จากการศึกษาพบว่า ระหว่างกลุ่มไม่เป็นประชาธิปไตย อเสรีประชาธิปไตย และเสรีประชาธิปไตย กลุ่มสุดท้ายมีความเหมาะสมที่สุดในการสร้างเอกลักษณ์ของประชากรในภูมิภาค นอกจากนี้ สิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุดคือ กลุ่มที่ไม่เป็นประชาธิปไตยสามารถสร้างเอกลักษณ์ของกลุ่มผู้นำที่ปกครองประเทศ มิใช่เอกลักษณ์ของประชากร ซึ่งอย่างไรก็ดีทำได้ง่ายโดยกลุ่มเสรีประชาธิปไตย

Cambodia's Leading Independent Development Policy Research Institute (2009, p. 11-12) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมของความตกลงการค้าเสรีระหว่างอาเซียน-จีนต่อกลุ่มประเทศโครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง โดยกล่าวว่า โครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) ประกอบไปด้วยประเทศกัมพูชา ลาว พม่า ไทย เวียดนามและมณฑลยูนนาน ซึ่งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของประเทศจีน ได้ประสบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านสังคมเศรษฐกิจ ในรอบ 20 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีความร่วมมือทางเศรษฐกิจนั้นแนบแน่นขึ้น ในปี ค.ศ. 2004 ประชาคมอาเซียน และกลุ่มประเทศ GMS (ยกเว้นมณฑลยูนนาน) กับประเทศจีน ได้มีความตกลงเข้าสู่เขตการค้าเสรีอาเซียน-จีน ภายใต้การจัดทำความตกลงเขตการค้าเสรีอาเซียน (ACFTA) แต่ละประเทศในกลุ่มสมาชิกมีพันธะที่จะต้องดำเนินการลดภาษีให้กับผู้ส่งออกสินค้าจากประเทศคู่ค้า ผลของ ACFTA ทำให้อัตราภาษีของประเทศจีนส่งออกไปยังกลุ่ม GMS5 ลดลง และส่งผลให้การส่งออกของกลุ่ม GMS5 สู่อะเซียนจีนเสียภาษีน้อยลงเช่นกัน เมื่อวิเคราะห์พบว่า หลังการทำ ACFTA การค้าระหว่างประเทศจีนและกลุ่ม GMS5 มีปริมาณเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสินค้าที่มีพิภักดิ์อัตราศุลกากรลดลง ในประเทศกัมพูชาก็มีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือแม้ผู้ส่งออกจะมีคุณสมบัติเหมาะสมต่อการได้รับการลดหย่อนพิภักดิ์อัตราศุลกากร มีการส่งออกที่เพิ่มขึ้นไปเรื่อยๆ หากแต่การส่งออกสินค้าให้ได้มาตรฐานตามที่ประเทศจีนต้องการนั้นเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะสินค้าด้านการเกษตร เช่น ประเภท แป้งมันสำปะหลัง สัตว์ ปลา ผลของการสืบค้นทำให้ทราบว่า การทำ ACFTA ก่อให้เกิดการขยายตัวทางการค้าอย่างรวดเร็วระหว่างกลุ่ม GMS5 กับประเทศจีน อย่างน้อยก็ในกลุ่มสินค้าที่ไม่ได้มุ่งเน้นที่สินค้าสุขภาพ หรือที่เกี่ยวกับมาตรฐานความปลอดภัยด้านอาหาร การค้าระหว่างกลุ่ม GMS5 กับประเทศจีน มุ่งเน้นไปที่สินค้าเพียงกลุ่มเล็กๆ เช่น สินค้าด้านเครื่องจักร เครื่องใช้ไฟฟ้า สินค้าที่มีแหล่งกำเนิดมาจากเหล็ก แร่ธาตุ เคมี เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ยางและสินค้า

ประเภทผัก สองในสามของสินค้าของปริมาณสินค้านั้นมีการสร้างมลพิษอยู่ในระดับน้อย (ปล่อยมลพิษน้อยกว่า 500 ปอนด์ต่อการผลิตมูลค่า 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) อีกหนึ่งในสามนั้นสร้างมลพิษในระดับมาก (ปล่อยมลพิษน้อยกว่า 1500 ปอนด์ต่อการผลิตมูลค่า 1 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) โดยการก่อให้เกิดมลพิษในกลุ่มนี้มีแนวโน้มที่จะเพิ่มมากขึ้นภายในระยะเวลาอันสั้น ในกลุ่มคู่ค้า GMS ประเทศจีนเป็นผู้ผลิตสินค้าหลักในส่วนที่ก่อมลพิษหนัก ซึ่งหมายความว่า แหล่งเกิดมลพิษที่เข้มข้นก็คือประเทศจีน การนำเข้าสินค้าที่สร้างมลพิษสูงจากประเทศจีนทำให้กำพูชามีความได้เปรียบทางด้านสิ่งแวดล้อมขณะเดียวกันก็เกิดความเสื่อมถอยที่ประเทศจีน ในกลุ่ม GMS ได้ตระหนักถึงการค้าทรัพยากรธรรมชาติ เช่น เหมืองแร่ สินค้าเกษตร ไม้ และสินค้าซึ่งมีแหล่งกำเนิดมาจากทรัพยากรธรรมชาติ การค้าโดยการผลิตสินค้าที่มีทรัพยากรธรรมชาติเป็นพื้นฐานนั้นได้ทำให้เกิดการตระหนักถึงทรัพยากรธรรมชาติที่ลดน้อยลง ความต้องการผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับไม้ของประเทศจีนนั้นมีสูง ทำให้มีการส่งออกจากประเทศในกลุ่ม GMS การขาดกฎเกณฑ์ในการค้าสินค้าประเภทไม้ และผลิตภัณฑ์จากไม้ ทำให้ปริมาณป่าไม้เสื่อมถอยลดลง และนำไปสู่ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ขาดความหลากหลายทางชีวภาพ เกิดการกัดกร่อนของดิน น้ำท่วม ดินไถล และภูมิอากาศเปลี่ยนแปลง การขยายตัวของการเกษตรและการทำเหมืองแร่จะทำให้สภาพป่าเสียหาย การขาดการจัดการด้านการประมง การค้าขายสินค้าประเภทปลาที่เพิ่มมากขึ้นก่อให้เกิดการจับปลาที่มากเกินไปซึ่งจะมีผลต่อ ปริมาณปลา ผลในทางลบต่อผู้อาศัยในท้องถิ่น โดยเฉพาะคนที่ต้องพึ่งพาการประมงเป็นหลัก การลดน้อยลงของทรัพยากรธรรมชาติมีความสัมพันธ์กับประเทศกัมพูชา ซึ่งส่งออกสินค้าที่มีการนำทรัพยากรธรรมชาติมาใช้ในการผลิต กัมพูชาได้เผชิญกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม เช่น การลงของพื้นที่ป่าไม้ การประมงในดินแดนลดลง ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรชายฝั่ง การขาดความหลากหลายทางชีวภาพ และการมีกฎระเบียบทางด้านสิ่งแวดล้อมที่อ่อนแอ การค้าที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรธรรมชาติที่มีเพิ่มมากขึ้นในบริบทนี้ จึงก่อให้เกิดคุณภาพของสิ่งแวดล้อมด้อยลงในอนาคต ประเด็นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมได้รับความสนใจจากผู้นำในกลุ่ม GMS ซึ่งได้มีการประชุมสุดยอดเพื่อปรับปรุงการให้ความร่วมมือจัดการปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งมืออยู่ในภูมิภาคอย่างไรก็ดีก็ยังขาดองค์กรที่เป็นกลไกในการประสานงาน ปฏิบัติงานด้านนโยบายป้องกันสิ่งแวดล้อม รวมทั้งแผนการปฏิบัติการ การขาดการเตรียมความพร้อมด้านความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมของ กลุ่มการค้าระหว่างประเทศจีนภาคและกลุ่ม ACFTA นั้นจะเป็นจุดอ่อนของนโยบายทางเศรษฐกิจของภูมิภาค จริงอยู่ที่การผนวกประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเข้าสู่ระเบียบวาระการประชุมด้านการค้าของกลุ่ม โครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภาครวมแม่น้ำโขง [GMS] ไม่ใช่เรื่องง่าย เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่ยังมีการพัฒนาต่ำ ซึ่งพยายามสร้างอัตราการเจริญทางเศรษฐกิจให้สูง แต่ความเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจที่ต้องจ่ายด้วยความเสื่อมถอยของสิ่งแวดล้อมนั้นไม่สามารถนำไปสู่ความก้าวหน้าด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การหาสมดุลระหว่างการเติบโตทางเศรษฐกิจและความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อมเป็นความท้าทายลำดับต้นเพื่อความสำเร็จใน

การพัฒนาที่ยั่งยืน เมื่อพิจารณาจะพบว่า กลุ่ม GMS มีความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือกันอย่างเข้มแข็ง ผ่านนโยบายและองค์กรต่างๆ เพื่อตอบสนองต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ ภายในประเทศ รัฐบาลกัมพูชาได้กำหนดกรอบบัญญัติเพิ่มเติม วางแผนการจัดการระยะยาวในการพิทักษ์ปกป้องสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามกรอบนี้ก็มีข้อจำกัดด้วยการขาดเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ การขาดงบประมาณ การทับซ้อนของหน่วยงานรับผิดชอบ และการขาดสิ่งอำนวยความสะดวก สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญลำดับต้นที่รัฐบาลควรนำเสนอ ให้ผู้บริจาค และพลเมืองในสังคมได้รับทราบ การศึกษาในครั้งนี้ทำให้เห็นว่าปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมนั้นอาจเกิดขึ้นได้จากการค้าเสรี ซึ่งเป็นจักรกลสำคัญในการเติบโตทางเศรษฐกิจมีความสำคัญในการที่ประเทศกลุ่ม GMS ควรที่จะทำการค้าเสรีต่อไป และมีการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างแน่นหนามากขึ้น โดย ต้องตระหนักถึงประเด็นสิ่งแวดล้อม รวมทั้งในการเจรจาการค้าการตกลงต่างๆ ควรคำนึงถึงการลดผลกระทบทางลบต่อสิ่งแวดล้อมจากการค้าเสรี เมื่อนั้นการค้าสามารถขยายความเติบโตทางเศรษฐกิจได้ และยังให้ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนได้อีกด้วย