



ศักยภาพการบริหารจัดการของผู้นำภาครัฐและภาคเอกชน :
กรณีศึกษาจากหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย รุ่นที่ 4 ปี 2548
Management Capability of Governmental and Non-Governmental
Organizations Chief Executive:
A Case study of the year 2005 fourth course on the New Wave
Leader of Thai bureaucracy

คาวุฒิ ฝาสันเทียะ วท.ม.(เวชศาสตร์ชุมชน)
 ศิริพร ยงชัยตระกูล วท.ม.(กีฏวิทยา)

Khawuth Phasundhiaie M.Sc.(Community Medicine)
 Siriporn Yongchaitragul M.Sc. (Entomology)

สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี

Office of Disease Prevention and Control, 2 Saraburi

บทคัดย่อ

หลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทยรุ่นที่ 4 ซึ่งอบรมระหว่างวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 31 มีนาคม 2548 ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. มีการพบผู้นำทั้งภาครัฐและเอกชน จำนวน 26 คน มาเป็นวิทยากรบรรยาย ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ ทั้งชีวิตราชการ การปฏิบัติงาน และชีวิตส่วนตัว ครอบครัว ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงสรุปเนื้อหาเป็นหมวดหมู่ เพื่อให้ง่ายต่อการศึกษา ค้นคว้า ถึงหลักแนวคิด ปรัชญาการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานตามแนวทางการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ด้านการครองตน การครองคน การครองงาน และการครองสังคม ดังนี้

การครองตน ต้องมีคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กระบวนการคิดเป็นระบบ ความคิดเชิงบวก วางแผนเชิงกลยุทธ์ สามารถคิดนอกกรอบการปฏิบัติงานเดิม และมีความรับผิดชอบ

การครองคน ต้องมีความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความเป็นธรรม ยุติธรรม เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์ งานและองค์กร ต้องลงมาสัมผัสกับความจริง ยกย่องคนดี ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องรู้จักฟัง

การครองงาน สิ่งที่สำคัญ สร้างคน เมื่อคนมีศักยภาพแล้ว ระบบและงาน จะตามมาเอง ต้องอ่านหนังสือ เรียนรู้จากของจริง ทำให้เกิดความเชี่ยวชาญและสร้างมูลค่าในงานได้ สามารถมองความเป็นเหตุเป็นผลของงาน และมุมมองที่แตกต่าง ทำงานเป็นทีม ปฏิบัติงานตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเด็นที่สำคัญคือ ใช้หลักธรรมะ เช่น กฎแห่งกรรม พระไตรลักษณ์ สัปปริสธรรม 7 ประการ

การครองสังคม ดำรงตนอยู่ในสังคมอย่างมีคุณธรรม มีจิตวิญญาณ อุทิศการณ์ที่ถูกต้อง ยอมรับกติกา นอกเหนือจากคิดดีแล้ว ต้องกล้าทำความดี รู้จุดดี จุดเด่นของตนและองค์กร เพื่อพร้อมที่จะแข่งขันเปรียบเทียบกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น และที่สำคัญต้องอาสาทำงาน กล้าทำงานท้าทาย ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบสากลและของโลก



Abstract

This study describes about management capability of chief executive at both levels of the governmental and Non-Governmental Organizations in the year 2005 fourth course on the New Wave Leader of Thai bureaucracy, using 26 attendants who gave in-depth interview between February 28th and March 31st, 2005. Focuses of the study consisted of self-control, human relationship, work potential, and social relationship.

Self-control, which is a basic need for confounded CEO 's work, needs to have moral manners of systematic thinking, positive thinking, strategist, creativity, and accountability. Human relationship involves socio-cultural working environments: having moral incentive; having expertise in job plan and organization; fact-finding and figuring; change management; and stopping to learn and listen. Work potential is a main part of capacity building of the organization and individuals. Its productivity bases on developed potential staff, who can read a lot of books, work spiritually with value-added creation, team building, royalty and regulation, and Buddhism's dogmas of deep and broaden workload. Moral is an important element of social relationship that is required for the people to have positive aim of living, competitive advantage, and comparative advantage.

บทนำ

หลักสูตรผู้นำคนรุ่นใหม่ในราชการไทย รุ่นที่ 4 ประจำปี 2548 มีวัตถุประสงค์เพื่อ มุ่งพัฒนาความเป็นผู้นำข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง ให้สร้างองค์กรของรัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาความพร้อมของผู้นำรุ่นใหม่ของภาคราชการไทย ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ ตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพิ่มพูนสมรรถนะในการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบราชการ รวมทั้งให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ ระหว่างผู้เข้ารับการอบรมทั้งภาคเอกชนและราชการ ช่วงการอบรมมีเนื้อหาสาระหมวดวิชา ตามกรอบสมรรถนะของผู้นำคนรุ่นใหม่ ประกอบด้วยการฝึกในชั้นเรียนและศึกษาดูงาน ใน กทม.และต่างจังหวัด การฝึกอบรมหลากหลาย เพื่อเสริมสร้างความรู้และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืนให้สามารถนำไปเป็นหลักการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น บรรยาย อภิปรายกลุ่ม ดูงานนอกสถานที่ การเสริมสร้างทักษะโดยปฏิบัติให้เห็นจริง เกมส์และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ มอบหมายการอ่าน ค้นคว้า จัดทำแผนพัฒนาตนเอง กิจกรรมผจญภัย ความยากลำบาก เล่าเรื่อง ประสบการณ์กรณีศึกษา ประชุมกลุ่ม สสำรวจและประเมินตนเอง เรียนรู้ร่วมกัน โดยกระบวนการกลุ่ม และการเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง

การอบรมมีการพบกับผู้บริหารระดับสูงและมีวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ สาขาต่างๆ จากภาครัฐและภาคเอกชน จำนวน 26 ท่าน มาเป็นวิทยากร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทางด้านทฤษฎี ปฏิบัติ ประสบการณ์ รวมทั้งชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงานกับผู้เข้ารับการอบรมการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และสรุปหลักการดำเนินชีวิตทั้งการทำงาน ชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว ของวิทยากรที่มาให้ความรู้และประสบการณ์แก่ผู้เข้ารับการอบรม



ระเบียบวิธีศึกษา

สัมภาษณ์แบบเจาะลึกในกลุ่มผู้นำระดับสูงภาครัฐ ภาคเอกชน และวิทยาการในหลักสูตรผู้นำคลื่นลูกใหม่ ในรายการไทย รุ่นที่ 4 จำนวน 26 ท่าน ตั้งแต่วันที่ 1-31 มีนาคม 2548

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) ด้านศักยภาพการบริหารจัดการครองตน ครองคน ครองงาน และครองสังคม

การครองตน

ผู้นำหลายท่านที่เน้นการมีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ⁽¹⁻³⁾ อาทิความไม่ประมาท และมีสติ คุณธรรมประการอื่นๆ ประกอบด้วย การไม่เบียดเบียนตนเอง การไม่เบียดเบียนผู้อื่น และการรักษาจิตใจให้สะอาด บริสุทธิ์ อยู่เสมอ ไม่อาฆาตพยาบาท ทำบุญตลอด เชื่อในการทำความดี และทำจิตเป็นกุศล⁽³⁾ ใจเย็น ซื่อสัตย์⁽⁴⁻⁸⁾ ถึงแม้ว่ายังไม่พ้นจากทุกข์แต่อย่างน้อยก็ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพทั้งผลงานส่วนตนและเมื่อทำงานเป็นทีมบางท่านบอกว่าอาจจะไม่จำเป็นต้องมาพูดเรื่องคุณธรรมกันอีกแล้ว เพราะต้องมีในทุกคน⁽⁷⁾ เพราะคุณธรรมเป็นพื้นฐานในการรับคนเข้าทำงานอยู่แล้ว

นอกจากนั้นยังต้องมีทักษะและกระบวนการคิดเป็นระบบ Systematic Thinking^(5, 9-11) เชิงบวก Positive thinking⁽¹⁰⁾ ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในทุกปัญหา และสามารถแก้ปัญหาเชิงระบบได้ เนื่องจากระบบงานปัจจุบันมีความเกี่ยวข้องกับระบบอื่น ๆ มากมายเช่น ระบบเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง การค้าและลงทุน รวมทั้งการดำเนินงานภาครัฐส่วนอื่น ถ้าสามารถมองความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบ ก็จะทำให้วางแผนงานระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งเตรียมพร้อมรองรับภาวะวิกฤติได้ทันที่

บางท่าน มีหลักการครองตน โดย⁽²⁾ เป็นคนดีของสังคม ทดแทนบุญคุณแผ่นดิน ที่ได้ให้ทรัพย์สิน เงินทองที่อยู่อาศัยและปัจจัยสี่⁽¹²⁾ เมื่อมองคนอื่นมีดีอะไร ควรเรียนรู้และปฏิบัติ สำหรับเมื่อมีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตนกับผู้อื่น ควรคบเพื่อนดีๆ เยอะๆ ภาษาธรรมะเรียกว่า หากัลยาณมิตร เนื่องจากเพื่อนแท้จะช่วยยามทุกข์ จะชื่นชมยามสุข ยามปกติจะช่วยระมัดระวังภัยให้⁽¹³⁾ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน Compromise มีหลักการประสานการทำงานที่ผ่อนสั้นผ่อนยาว รักษาชื่อเสียงที่สั่งสมมา และสิ่งที่สำคัญขอโทษถ้าตนเองทำผิด เป็นสิ่งที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

อีกประเด็นที่สำคัญของการครองตน มีความเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ Strategist⁽¹⁴⁻¹⁷⁾ และนักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือคิดนอกกรอบ Creativity^(7, 10-11, 15-19) เป็นคนไม่ชอบทำตามคนอื่น การไม่ทำตามใครก่อให้เกิดความสุข การที่ทำตามใครจะทุกข์ ทุกข์เพราะตามเขาไม่ทันมากกว่า⁽¹¹⁾ จะสามารถสร้างงาน สร้างรายได้ให้กับหน่วยงาน มีมูลค่ามหาศาล เพราะสามารถมองปัญหา อุปสรรค กระบวนการงาน ผลของงาน ผลกระทบ ผลลัพธ์ หรือผลสัมฤทธิ์ ได้ทะลุปรุโปร่ง สอดคล้องกับโลกยุคไร้พรมแดน และมีความนำสมัยของผลงานที่ผลิตออกมา มีการใช้หลัก Brand personality และ Contrast Branding ในการพัฒนาตัวเอง พัฒนาหน่วยงาน พัฒนาประเทศ^(11, 16, 20) เพื่อแสดงศักยภาพของตนในการทำงาน และปฏิบัติงานให้เกิดสินค้า ที่เปรียบเสมือนตัวแทนของเรา เหมือนกับเริ่มต้นเป็นผู้สร้างตราสินค้า ต่อไปตราสินค้าจะสร้างความเติบโตให้กับคนและองค์กรเอง



สิ่งที่สำคัญอีกประการ ควรมีความรับผิดชอบ^(8,13,17) มีการให้ มีปณิธานเพื่อประชาชน เปรียบเสมือนคตที่ว่ายิ่งให้ยิ่งได้ มีอารมณ์ขัน เพราะอารมณ์ขัน จะมองเห็นโอกาสในวิกฤติ จะมองเห็นภาวะแห่งปัญญา มากกว่ามองเห็นแต่ภาวะแห่งปัญหา^(5, 16) มีความเข้มแข็งของจิต เพราะเมื่อมีความรู้ ประสบการณ์ หรือตำแหน่งทางราชการที่สูงขึ้นความเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์จะมีเข้ามามากขึ้น ต้องมีความเข้มแข็งในความถูกต้องทั้งทำนองคลองธรรม ประเพณีวัฒนธรรม ระเบียบวินัย และกฎหมายบ้านเมือง⁽¹³⁾ ใจนิ่ง ยึดมั่นในประโยชน์สาธารณะ⁽³⁾ จะทำให้มีสิ่งที่สำคัญในชีวิต เกิดแนวคิดของตนเอง มีความรู้จักพอ รู้จักความสมดุลของชีวิตครอบครัว ส่วนตัวและการทำงาน⁽⁷⁾ การที่จะเกิดสิ่งใดๆ ข้างต้น ต้องมีความช่างสังเกต⁽¹¹⁾ สังเคราะห์ วิเคราะห์ กลั่นกรอง พร้อมกับทดลองทำสรุปผล เป็นวัฏจักรอย่างนี้ไปเรื่อยๆ จะทำให้ตนเองมีความสุขทั้งการปฏิบัติตนที่ดี การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การเป็นอยู่กับครอบครัวก็อบอุ่น สังคมไม่เกิดปัญหาติดตามมา

การครองคน

การบริหารจัดการเกี่ยวกับคน ต้องยึดหลักความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม^(1,3,6) ให้ความเป็นธรรมในการปฏิบัติงานมากที่สุด พร้อมกับมีความยุติธรรม บางท่านมีความคิดแบบไทยๆ คือ ให้พนักงานมีความสุขก่อน เมื่อมีความสุขจะพัฒนางานได้เร็ว และต่อเนื่อง⁽¹⁹⁾ โดยคำนึงถึงปัจจัยสี่ที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของพนักงาน เปิดโอกาสให้พนักงานพักผ่อนหย่อนใจ ไม่ให้เกิดความเครียดจากการทำงาน

การครองคนประสบความสำเร็จได้ ต้องมีความน่าเชื่อถือทางด้านกลยุทธ์ งาน และองค์กร^(15,19) เพราะเป็นแนวทางให้พนักงาน มาขอคำปรึกษา หรือสามารถให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายแก่พนักงานได้ สามารถชี้โอกาสสำเร็จขององค์กรได้ อีกประเด็นที่สำคัญคือ ความเป็นตัวตน เคารพความเป็นมนุษย์ของพนักงาน^(3, 12) ทุกคนมีศักยภาพที่ยังไม่ถูกดึงเอาออกมาใช้ โดยหน้าที่ที่ต้องดูแลเรื่องคน ต้องใช้กระบวนการทุกวิธี ดึงพลังแฝงของบุคลากรออกมาให้ได้ ให้สามารถทำงานทุกอย่างที่มีในองค์กร ตามความรู้ ความสามารถ ความถนัด และความเชี่ยวชาญของแต่ละคน ไม่เอาเปรียบใคร⁽³⁾ รู้จักฟัง ไม่ใช่พูดอย่างเดียว^(3, 5, 18) มีวินัย⁽¹⁸⁾ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน⁽¹⁸⁾ จับคนเข้าวัดดูแลจริยธรรม จิตวิญญาณชุมชน ให้มีความสุขในชีวิต พร้อมกับเสริมสร้างจิตสำนึกทางบวกให้เด็กรุ่นหลัง⁽⁴⁾ ผู้บริหาร CEO ลงมาสัมผัสกับผู้ใช้บริการด้วยตนเอง⁽¹⁹⁾ ลงมาสัมผัสกับความจริง ไม่ใช่พระเดช⁽⁶⁾ ใช้หลักประชาธิปไตย อดทน^(5,6) มีความรับผิดชอบ⁽⁴⁾ ให้ลูกน้องมาขอคำชี้แจงจากผู้บังคับบัญชาได้ มีมนุษยสัมพันธ์ และอย่าถือเอาความรู้สึกตนเองเป็นใหญ่

การที่จะรับคนเข้ามาทำงานดูที่มีความซื่อสัตย์ รู้หลักการ⁽⁷⁾ รู้จักชื่นชมคนอื่น ยกย่องคนดี^(4,7) หัวหน้าที่ดีอย่ากลัวลูกน้องเก่งกว่า ให้โอกาสเขา ยิ่งกักขังเขา เขาจะไปจากเรา ยิ่งกตเขา เขาจะไม่อยู่กับเรา⁽⁷⁾

การครองงาน

บางท่านแสดงถึงต้องมีความรู้ในงาน 4 ระดับ⁽¹⁰⁾

1. Governing รู้โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และความคาดหวังในงาน รู้เร็ว ได้ประโยชน์เร็ว^(6, 21)
2. Directing รู้การดำเนินงานไปข้างหน้า ขับเคลื่อนให้เป็น Dynamic ความคาดหวังเปลี่ยนแปลงตาม
3. Managing เมื่อ Direct แล้ว จะบริหารจัดการอย่างไร มีทฤษฎีการบริหารเยอะ ต้องมีความรู้^(14, 21)



4. Executing ระดับปฏิบัติทำงานเน้นหนัก ด้วยความเชี่ยวชาญ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ต้องมีความรู้เชิงลึกในงานที่รับผิดชอบ

ซึ่งองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ได้แก่⁽¹⁰⁾

1. ปรัชญา Philosophy ความเป็นเหตุเป็นผล ผลของการกระทำส่งผลต่อสังคม ชุมชน
2. มุมมอง Perspective เป็นมุมมองความคิดเชิงบวก Positive thinking⁽¹⁹⁾ หรือเชิงลบ Negative thinking โดยเป็นมุมมองแบบ Strategize Analyze Prioritize Personalize มุมมองแต่ละบุคคลอาจมองต่างมุมได้ ประเด็นคือยอมรับในมุมมองที่แตกต่าง แล้วนำมาปรับใช้ให้มีการประสานการทำงานร่วมกันที่ดีที่สุด

3. หลักคิด Principle ทุกอย่างมีการรอบความคิดรวบยอด จะมองแบบแยกส่วน หรือองค์รวม สามารถมองเห็นเชิงระบบได้ เมื่อสามารถมองเชิงระบบได้ งานทุกอย่างจะสามารถมองความเชื่อมโยง และไม่แบ่งแยกกันทำงาน ร่วมมือกันทำงาน ได้สำเร็จ

4. การนำไปปฏิบัติ Practice เป็นการปฏิบัติที่ดีที่สุดต่อประชาชน หรือผู้รับบริการ ถ้ายึดเสมอว่าปฏิบัติเพื่อตอบสนองประชาชน หรือผู้มารับบริการ เพราะเราอยู่ได้เพราะเขา จะแสดงการบริการที่ดีที่สุด ตอบแทนประชาชนให้ดีที่สุด

โดยมีหลักการงานภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่⁽¹⁰⁾

1. Clean and Clear ต้องพูดความจริง ทำความจริง ชัดเจน โปร่งใส
2. Agenda Based ทำงานเป็นระบบ โดยใช้ Cared & Shared ทำงานมีพลังโดยเชื่อมเป็น Collaboration Network หรือ บางครั้งใช้ Empower Professional team หรือ Innovation team^(18, 22)

3. Smart & Sharp มีความมั่นคงและแหลมคมในภูมิปัญญา หรือเขาวนปัญญา ต้องพร้อมที่จะถูกทดสอบ ถ้าเป็นของจริง

บางท่าน ให้หลักการบริหารภายในองค์กรที่ดี ประกอบไปด้วย^(1, 14)

1. บริหารตามแนวทางของรัฐธรรมนูญ
2. บริหารตาม พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ม3/1 ได้แก่ หลักการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ Result Based Management หลักประสิทธิภาพและประสิทธิผล Efficiency & Effectiveness หลักความคุ้มค่า Value for money หลักการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน Cutting red tapes หลักการลดภาระกิจและขนาดของหน่วยงาน Downsizing หลักการกระจายอำนาจและตัดสินใจ Decentralization หลักการตอบสนองความต้องการของประชาชน Responsiveness หลักความรับผิดชอบต่อ Accountablity หลักการจัดสรรงบประมาณตามผลงาน Performance Based Budgeting หลักการบริหารบุคคลตามระบบคุณธรรม Merit System หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance หลักการมีส่วนร่วมของประชาชน People Participation หลักความโปร่งใส Transparency หลักการติดตามตรวจสอบและประเมินผล Monitoring & Evaluation

3. การบริหารตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับอื่นที่เกี่ยวข้อง⁽⁶⁾

4. การบริหารตามแนวทางโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย พันธกิจที่ชัดเจน Vision Goals Mission มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย IT Based เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ LO Learning Organization มีระบบการรายงาน การติดตามและประเมินผล Reporting Monitoring & Evaluating^(3, 10, 13, 16)



บางท่านบอกว่า การทำงานต้องมีหลักธรรมะในการทำงานภาวะวิกฤติ เช่น ศรัทธา กฎแห่งกรรม ทำได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว พระไตรลักษณ์ (อนิจจัง ทุกขัง อนัตตา) ซึ่งจะสามารถนำพาตนเอง งาน และคน ไปสู่เป้าหมายได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

สิ่งที่ทุกท่านได้พูดถึง การครองงานที่ทำให้ทุกคนประสบผลสำเร็จ ต้องประกอบด้วย⁽¹⁻²⁶⁾

1. อ่านหนังสือและเรียนรู้จากของจริง
2. สร้างความเชี่ยวชาญในงานและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ฝึกซ้อมบ่อยๆ หาประสบการณ์จริง

การพัฒนาสมรรถนะ การมองภาพรวม ทำอะไรอย่าใช้สูตรเดียว บริหารบนความแตกต่าง ต้องจัดลำดับความสำคัญของงาน Set priority การบริหารบนความเสี่ยง Risk management จะแยกแยะการจัดการได้ง่าย^(2, 16, 22)

หาเพื่อนมาคิด หาช่องทางมากกว่า 1 ช่องทาง ทางเลือกในการจัดการปัญหาต้องมากกว่า 1 ทางเลือก เพื่อให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชา ใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ^(8, 11, 13, 19)

วิทยากรที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการเงินให้ข้อคิดการครองงาน ต้องอ่านงบดุลเป็น^(16, 19, 24) จะทำให้พัฒนาธุรกิจหรือการประกอบการที่ต่อเนื่องและยั่งยืน และประกอบกับถ้าโครงสร้างดีเหมาะสม ทำให้การบริหารจัดการงานและคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ^(17, 22) โดยเฉพาะมีลักษณะเป็นแนวราบมากขึ้น สายการบังคับบัญชาไม่มากขึ้นตอนเกินไป เวลาเดินทางของเอกสาร ยิ่งมากขึ้นตอน ทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติราชการมากขึ้นเท่านั้น โอกาสที่จะแข่งขัน ยิ่งน้อยลงเช่นเดียวกัน

มีการสร้างมูลค่าเพิ่มในงาน Value Added^(3, 22) แต่ก็มีประเด็น บางท่านบอกว่ายังไม่เพียงพอ ต้องสร้างมูลค่าใหม่จากสิ่งเดิมๆ Value creation ประยุกต์จากของไทยๆ ให้กลายเป็นสิ่งใหม่ นำใช้ และต่อยอดองค์ความรู้ มีมูลค่าขึ้น^(3, 10, 11, 13)

ธรรมะในการทำงานใช้หลักสัปบุริธรรม 7 ประการ ในการทำงาน ได้แก่ รู้เหตุ รู้ผล รู้ตนเอง รู้กาล รู้ประมาณ รู้ชุมชน และรู้บุคคล^(3, 11)

มีประเด็นที่สำคัญอีกประเด็นคือให้ความสำคัญกับการสร้างคน^(18, 19) และคนจะสร้างงาน สร้างระบบเอง

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องมี Fact ความจริงกับ figure รู้ข้อมูลที่เป็นจริง เช่น แหล่งรายได้ แหล่งรายจ่าย รายงานการใช้จ่ายเงิน^(16, 19)

อย่าเลือกพื้นที่ทำงาน แต่ให้เลือกเจ้านายที่จะทำงานด้วย เพราะผู้บังคับบัญชาที่ดีจะเป็นต้นแบบที่ดีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพออกมาเต็มที่ ให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุด^(4, 12) ถ้าหาญที่จะใช้ความรู้ผลักดันหน่วยงาน ถ้าที่ทำงานทำหาย^(8, 11) ไม่อยากเห็นการทิ้งประเด็น ไม่อยากเห็นการทิ้งปัญหา ต้องนำปัญหากลับมาแก้ โดยแยกประเด็นปัญหาให้เป็นปึกย่อย และแก้ทีละเปลาะ จะสามารถแก้ปัญหาทุกอย่างได้สำเร็จลุล่วง

การครองสังคม

คนจะก้าวหน้าต้องเป็นคนที่มีอาสา^(2, 8) โดยเปล่งในที่ควรเปล่ง ให้เขาหยิบใช้ในโอกาสอันควร อยากเห็น Knowledge Society ในสังคมราชการและสังคมไทย^(2, 3)

หลายๆ ท่านยึดในแนวคิด ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง^(7, 12, 19-21, 23) มีความพอดี ใจดี ติใจ และพอใจ สิ่งที่สำคัญลูกค้ำพึงพอใจ ผู้ร่วมงานพึงพอใจ เจ้าหน้าที่พึงพอใจ ผู้ถือหุ้นพึงพอใจ^(14, 20, 24) สิ่งที่จะทำให้สังคมราชการประสบความสำเร็จ⁽²⁶⁾



1. จัดอบรมนักเรียนทุนกันใหม่ ให้มีทักษะความเป็นมืออาชีพ ถือประโยชน์ชาติเป็นที่ตั้ง และยึดหลักคุณธรรม
2. พัฒนาระบบนโยบายด้านขวาง การครองงาน มีลักษณะงานที่เป็น matrix มากขึ้น สอดรับกับกระบวนการที่เปลี่ยนไปให้ทัน
3. สร้างข้าราชการพันธุ์ใหม่ แต่ต้องอย่าลืมนักข้าราชการเดิม มิใช่สร้างความแปลกแยก แต่เป็นการผสมผสานกลมกลืน ร่วมกันทำงาน

ต้องรู้ศักยภาพของการแข่งขันจุดจุดเด่นของการแข่งขัน Competitive advantage เพื่อพร้อมที่จะเข้าแข่งขันในระดับหน่วยงาน องค์กร หรือประเทศ สามารถเทียบเคียงกับที่อื่นในศักยภาพได้ มองเห็นสิ่งที่ดี ข้อดีที่เกิดขึ้น Comparative advantage^(8, 10, 13, 15, 18-22) และต้องมีความรู้และเชี่ยวชาญในองค์ประกอบ 4 ด้าน ของไทยและของโลก^{8, 15} ได้แก่ National Innovation system, Human resource, Core technology, Enabling environment

อย่าให้ใครดึงจิตวิญญาณได้ ยึดมั่นในอุดมการณ์ที่ถูกต้อง ยอมรับกติกา^(3, 8) ประเด็นด้านการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของสังคมนั้น สังคมต้องการคนเก่งและคนดี ไม่ใช่ดีเพราะเจ้านายเห็นว่าดี ไม่ใช่เก่งและดีที่เอาวัสดุต้องเก่งและดีโดยสังคมตัดสิน และตัวของตัวเองต้องรู้จักตัวเองดีก่อน ก่อนที่จะรู้จักสังคม¹⁸

การที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรในสังคม ประกอบด้วย¹⁶

1. Advertising การโฆษณา ถ้าสามารถสร้างความสนใจของชนหมู่มากได้ ก็จะเปลี่ยนแปลงได้
2. Promoting การประชาสัมพันธ์ ถ้ามีการสื่อสารให้ทั่วถึง และติดตาม ติดตาม การจะเปลี่ยนแปลงอะไรก็เป็นเรื่องง่าย การทำความเข้าใจ พร้อมยอมรับฟังก็ง่าย เพราะความเคยชิน
3. Set priority มีการจัดลำดับความคิด การงาน และสิ่งที่จะขับเคลื่อนเป็นอันดับแรก

อีกประเด็นที่สำคัญ ต้องรู้วัฒนธรรมองค์กร รู้คน รู้งาน สร้างเครือข่ายการอบรม จะกลายเป็นเครือข่ายในการทำงาน ใช้กรณีที่มีหน่วยงานใหม่ขึ้นมาหรือยังไม่มีการสร้างเครือข่ายการทำงานกันมาก่อน^(6, 8, 11, 19) กรณีที่จะสร้างสังคมให้แข็งแรง สิ่งที่ต้องสร้างก่อนคือ สร้างสถาบันครอบครัวให้เข้มแข็ง^(5, 12, 25)

การดำรงตนและการปฏิบัติตนในสังคม ถ้าเพียงแต่เราคิดดี แต่ไม่กล้าทำความดี ไม่มีประโยชน์ คนทำไม่ดีควรฟังเราบ้าง น่าจะเป็นวิธีการคิด และปฏิบัติตนในสังคม เพื่อให้สังคมมีการพัฒนากระบวนการเชิงคุณธรรม¹¹ สิ่งที่สำคัญที่สุด ทุกอย่างคือเรื่องสมมติ ผ่านมาแล้วก็ผ่านไป เกิดขึ้น ตั้งอยู่ และดับไป^(12, 13)

สรุปและวิจารณ์ผล

บุคลากรแต่ละคนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ประการคือ⁽²⁷⁾

1. ความต้องการการยอมรับ
2. ความต้องการความสำเร็จ
3. ความต้องการอำนาจ

ซึ่งผู้นำทั้งหมด มีการวิเคราะห์ตนเอง ผู้อื่น วิเคราะห์งานที่เกี่ยวข้อง มีการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ในเรื่อง การยอมรับ ความสำเร็จ และอำนาจของตนเอง และงานที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถนำพาตนเอง ผู้เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน ทั้งภาพระดับองค์กร หน่วยงาน หรือการดำเนินชีวิตครอบครัว สามารถมองภาพความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ในการตัดสินใจที่อยู่บนทางเลือกของความรอบคอบ และรับผิดชอบ สามารถ



เชื่อมโยงกระบวนการคิดของตนเอง ผู้อื่น เข้ากับกระบวนการทำงานขององค์กร และเชื่อมโยงสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ของสังคมโลก

การครองตน ต้องมีคุณธรรม เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติราชการ ในกระบวนการคิดต้องมีความเป็นระบบ มีความคิดเชิงบวก เป็นนักวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ สามารถคิดนอกกรอบการปฏิบัติงานเดิม รวมทั้งที่สำคัญ มีความรับผิดชอบ

การครองคน เบื้องหลังถ้าจะครองใจคนได้ ต้องมีความถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีความเป็นธรรม ยุติธรรม มีความเชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์งานและองค์กร ต้องลงมาสัมผัสกับของจริง ความจริงระดับล่าง มีการยกย่องคนดี ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา และประเด็นสำคัญต้องรู้จักฟังมากกว่าพูด

การครองงาน สิ่งที่สำคัญในการสร้างงานคือ คน เมื่อคนมีศักยภาพแล้ว ระบบและงานจะตามมาเอง อีกประเด็นที่สำคัญยิ่งคือ ต้องอ่านหนังสือ เรียนรู้จากของจริง เพราะจะทำให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานสามารถสร้างมูลค่าในงานได้ สามารถมองความเป็นเหตุเป็นผลของงาน และมุมมองที่แตกต่างของงาน จะครองงานได้ ต้องมีการทำงานเป็นทีม สร้างทีมได้ ใช้ทีมเป็น ในการปฏิบัติราชการ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และประเด็นที่ต้องมีในการครองงานอีก และสำคัญอีกเหมือนกันคือ ใช้หลักธรรมะในการทำงาน เช่น กฎแห่งกรรม พระไตรลักษณ์ สัปปุริสธรรม 7 ประการ

การครองสังคม การดำรงตนอยู่ในสังคม ประการสำคัญต้องมีคุณธรรม มีจิตวิญญาณ อุทิศการณที่ถูกต้อง ยอมรับกติกา นอกเหนือจากความคิดที่ดีแล้ว ต้องกล้าทำความดีด้วย ต้องรู้จักดี จุดเด่น ของตนเอง องค์กร เพื่อพร้อมที่จะแข่งขัน เปรียบเทียบกับองค์กรอื่น หน่วยงานอื่น และที่สำคัญต้องอาสาทำงาน กล้าที่จะทำงานท้าทาย ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของระบบสากล และของโลก

การดำเนินงานศึกษามีข้อจำกัดที่ระยะเวลาในการเข้าพบผู้นำระดับสูงทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และวิทยากร มีระยะเวลาที่ไม่เท่ากันทำให้ประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ อาจไม่ครอบคลุมในทุกประเด็น แต่ก็ได้บรรยากาศแห่งความเป็นกันเอง การผ่อนคลายในขณะสัมภาษณ์ รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับผู้เข้ารับการอบรม ข้อจำกัดอีกประการคือเป็นกรณีศึกษาเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการอบรมผู้นำคณบดีรุ่นใหม่ในราชการไทยรุ่นที่ 4 เท่านั้น ไม่ได้ครอบคลุมถึงตัวแทนภาครัฐและภาคเอกชนทั้งหมด

กิตติกรรมประกาศ

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ คณาจารย์ ผู้นำระดับสูง วิทยากร และผู้ดูแล จากหลักสูตรผู้นำคณบดีรุ่นใหม่ในราชการไทยรุ่นที่ 4 ขอขอบพระคุณนายแพทย์มงคล อังคศรีทองกุล ผู้อำนวยการสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 2 จังหวัดสระบุรี กรมควบคุมโรค สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ที่เปิดโอกาสให้เข้าฝึกอบรมในหลักสูตรฯ

บุคคลอ้างอิง

1. ดร.ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ วิชา บริบทด้านกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม กับการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ วันที่ 2 มีนาคม 2548 เวลา 13.00-16.00 น.



2. คุณสิมา สีมานันท์ วิชา ทิศทางและนโยบายการบริหารและพัฒนา คลื่นลูกใหม่ในราชการไทย วันที่ 15 มีนาคม 2548 เวลา 17.00-18.00 น.
3. คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ คุยกับผู้นำ วันที่ 8 มีนาคม 2548 เวลา 18.00-20.00 น.
4. คุณพระนาย สุวรรณรัตน์ วิชา ประสบการณ์ภายใต้การจัดการได้สภาวะวิกฤติ วันที่ 10 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-10.30 น.
5. อาจารย์วิทวัส ศรีวิหค วิชา ผู้นำยุคใหม่กับการพัฒนาทักษะในการเจรจาต่อรอง วันที่ 14 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
6. คุณเชิดพงษ์ สิริวิชัย คุยกับผู้นำ วันที่ 17 มีนาคม 2548 เวลา 17.30-20.00 น.
7. คุณบุญคลี ปลั่งศิริ คุยกับผู้นำ วันที่ 15 มีนาคม 2548 เวลา 12.00-13.30 น.
8. ศ.ดร.บวรศักดิ์ อูวรรณโณ วิชา แผนบริหารราชการแผ่นดิน วันที่ 31 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
9. อาจารย์ธัญญา ผลอนันต์ วิชา เครื่องมือพัฒนาความคิด วันที่ 3 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-16.00 น.
10. ดร.สุวิทย์ เมษินทรีย์ วิชา Thailand stand up ! ยุทธศาสตร์ไทยในเวทีโลก วันที่ 12 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
11. พญ.คุณหญิงพรทิพย์ โรจนสุนันท์ วิชา ประสบการณ์ผู้นำในภาวะวิกฤติ วันที่ 30 มีนาคม 2548 เวลา 13.00-16.00 น.
12. ดร.อำพน กิตติอำพน คุยกับผู้นำ วันที่ 16 มีนาคม 2548 เวลา 14.00-15.30 น.
13. อาจารย์พันธศักดิ์ วิทยุรัตน์ คุยกับผู้นำ วันที่ 15 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-10.30 น.
14. อาจารย์วชิระชัย คุณาวัดนา วิชา ฝึกปฏิบัติการณศึกษ การพัฒนาทางเลือกนโยบายและการบริหาร วันที่ 17 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-16.00 น.
15. ดร.อิทธิ ฤทธาภรณ์ วิชา บริบทด้านวิทยาการ เทคโนโลยี กับการบริหารจัดการภาครัฐ วันที่ 9 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
16. ผอ.มิ่งขวัญ แสงสุวรรณ คุยกับผู้นำ วันที่ 9 มีนาคม 2548 เวลา 18.00-20.00 น.
17. อาจารย์นนทกร กาญจนะจิตรา วิชา ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ วันที่ 16 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
18. คุณกานต์ ตระกูลฮุน คุยกับผู้นำ วันที่ 14 มีนาคม 2548 เวลา 18.00-20.00 น.
19. คุณอนา เขียรอัจฉริยะ วิชา การสร้างสภาวะผู้นำด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ วันที่ 14 มีนาคม 2548 เวลา 13.00-16.00 น.
20. ดร.กฤตินี ฦกรัฐวุฒิสิทธิ์ วิชา การบริหารการตลาด สมรรถนะหลักของผู้นำยุคใหม่ วันที่ 18 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.
21. ดร.กิริฎา เกาพิจิตร วิชา บริบทด้านเศรษฐกิจ สังคมกับการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ วันที่ 1 มีนาคม 2548 เวลา 10.45-16.00 น.
22. อาจารย์อริศม เกียรติวรกาญจน์ วิชา คิดอย่างภาคเอกชน การบริหารจัดการองค์การยุคใหม่ วันที่ 9 มีนาคม 2548 เวลา 13.00-16.00 น.
23. อาจารย์ธนเดช มหโกโคย วิชา คิดอย่างภาคเอกชน การจัดการด้านการเงิน financing วันที่ 7 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-16.00 น.



24. อาจารย์สรพรพงศ์ ลิ้มปรีธารังศ์กุล วิชา คิดอย่างภาคเอกชน การจัดการด้านการเงิน accounting วันที่ 8 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-16.00 น.
25. ศ.ดร.อภิวัฒน์ ไปษยานนท์ วิชา บริบทด้านวัฒนธรรมกับการบริหารจัดการภาครัฐยุคใหม่ วันที่ 18 มีนาคม 2548 เวลา 14.00-16.00 น.
26. ศ.ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช วิชา ข้าราชการคลื่นลูกใหม่กับการบริหารนโยบายสาธารณะ วันที่ 30 มีนาคม 2548 เวลา 09.00-12.00 น.

เอกสารอ้างอิง

27. Albrecht K. The power of minds at work. AMACOM 2003; 260.

