

สรุปเนื้อหาวิชาการศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ สำหรับนักบริหาร
Master of Public Administration (MPA) คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาคพิเศษ สำหรับนักบริหาร เพื่อสนับสนุนให้นักบริหารที่มุ่งแสวงหาความเจริญก้าวหน้า ภายใต้บริบทการบริหาร ในปัจจุบันมีภารกิจที่สลับซับซ้อนมากขึ้นตามสภาวะสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นักบริหารในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ต้องมีความรู้และทักษะที่สามารถตอบสนองปัญหาและความต้องการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษามีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ สามารถบูรณาการองค์ความรู้ และทักษะทางการบริหารในทุกๆ ด้าน , เพิ่มพูนความรู้ และนำเอาองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน นอกจากนี้ยังเป็นการเสริมแนวคิดและวิสัยทัศน์ให้กว้างไกลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในการบริหารในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งตรงกับปรัชญาของหลักสูตรนี้ คือ มุ่งที่จะสร้างมหาบัณฑิตเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) โดยการใช้ “WISDOM for Change” โดยมีเครือข่ายความร่วมมือ บนพื้นฐานประสบการณ์และอาชีพที่หลากหลาย

หลักสูตร ได้จัดให้มีการศึกษา 13 รายวิชา ดังนี้

1. การจัดการภาครัฐ (Public Management)

ศึกษาถึง ปรัชญา แนวคิด ทฤษฎีการจัดการภาครัฐ การจัดการกิจการสาธารณะ การพัฒนาระบบบริหารภาครัฐ ศึกษาแนวคิดทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ร่วมสมัย ประเด็นการเสริมสร้างจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาลกับการจัดการภาครัฐ การพัฒนาระบบมาตรฐานภาครัฐ การจัดการเพื่อการพัฒนาและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

2. ระบบสังคมและการเมืองไทย (Thai Social and Political Systems)

ศึกษาแนว คิดเกี่ยวกับระบบสังคมและระบบการเมืองไทย และความเชื่อมโยงกับนโยบาย และการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศึกษาถึงทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และประชาสังคม แนวคิดเกี่ยวกับระบบการเมือง ปรัชญาการเมือง วัฒนธรรมการเมือง รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างระบบสังคมและระบบการเมืองที่มีผลต่อการบริหารการ พัฒนาประเทศ

3. ระเบียบวิธีวิจัย (Research Methodology)

ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการวิจัยแบบต่าง ๆ ที่นิยมใช้ในงานวิจัยทางการบริหารทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ศึกษาขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการวิจัย

4. ระบบเศรษฐกิจไทย (Thai Economic Systems)

ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ และผลการวิจัยที่สำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์ระบบเศรษฐกิจของไทย ปัญหาการพัฒนาเศรษฐกิจของไทย นโยบายและมาตรการของรัฐในการ

แก้ปัญหาและพัฒนาเศรษฐกิจตลอดจนความสัมพันธ์ ระหว่างเศรษฐกิจของไทยและเศรษฐกิจโลก พร้อมทั้งศึกษาเศรษฐกิจไทยเปรียบเทียบกับเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ประกอบด้วย

5. องค์การสมัยใหม่ (Modern Organization)

ศึกษาถึงโครงสร้างองค์การ ปัจจัยที่มีผลต่อโครงสร้างองค์การ เช่น กลยุทธ์ เทคโนโลยี และขนาดขององค์การ

ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การ องค์การสมัยใหม่ เช่น องค์การแห่งความรู้ (The Knowledge Organization) องค์การเสมือนจริง (Virtual Organization) องค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization) วัฒนธรรมองค์การ นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงองค์การ (Organizational Innovation and Change)

ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมขององค์การ (Organizational Behavior) ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior) และการเมืองในองค์การ

6. การจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management)

ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการในการบริหารคน ซึ่งมองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ ศึกษาการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์ขององค์การและกลยุทธ์ของคนเข้าด้วยกัน โดยผ่านทางการกิจหลักของการบริหารคน อันได้แก่ การวางแผนงานและการวางแผนคน การสรรหาและการคัดเลือก การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจ่ายค่าตอบแทนและการวางแผนอาชีพบุคลากร ศึกษาโดยประยุกต์ทั้งแนวคิดตะวันออก อันได้แก่ หลักปรัชญาของศาสนาพุทธ หลักคิดทางตะวันตก เข้าด้วยกัน จริยธรรม คุณธรรมของผู้บริหาร จะเป็นหัวใจที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในยุคใหม่รวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีต้องสามารถตอบสนองความพึงพอใจของ ประชาชน ลูกค้า รวมทั้งสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

7. การบริหารการเงินและการคลัง (Financial and Fiscal Management)

ศึกษาแนว ความคิดและการปฏิบัติที่เกี่ยวกับการบริหารระบบการเงินและการคลังของประเทศ โดยเน้นศึกษาถึงการบริหารรายรับและรายจ่ายของรัฐบาล ตลอดจนผลกระทบของภาษีอากร หนี้สาธารณะ และรายจ่ายสาธารณะ ศึกษาถึงการดำเนินนโยบายการเงินและการคลังเพื่อการพัฒนาประเทศ เช่น การดำเนินนโยบายการเงิน นโยบายการคลัง และนโยบายด้านอัตราแลกเปลี่ยน เพื่อส่งเสริมการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การกระจายรายได้ และเสถียรภาพทางเศรษฐกิจทั้งภายใน และระหว่างประเทศ ตลอดจนศึกษาการบริหารและบทบาทของสถาบันการเงินที่มีต่อการพัฒนาประเทศและ บทบาทความรับผิดชอบของธนาคารแห่งประเทศไทย

8. นโยบายสาธารณะ การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Public Policy, Planning and Strategic Management)

ศึกษาแนวคิดพื้นฐาน และแนวทางในการวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ศึกษาตัวแบบสำหรับการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ เทคนิคในการวางแผน

และการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์ทางเลือกตลอดจนผลกระทบของทางเลือกต่าง ๆ รวมทั้ง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบายกับการวางแผนในระดับต่าง ๆ ของไทย การวิเคราะห์พฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งความสัมพันธ์และพลวัตของแหล่งอำนาจต่าง ๆ

9. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information Systems)

ศึกษาการ นำระบบสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน โดยมีเนื้อหาครอบคลุมเรื่องแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับระบบสารสนเทศ ประเภทของระบบสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การและสารสนเทศ องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาระบบสารสนเทศพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การนำระบบสารสนเทศไปติดตั้งกลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศไปใช้ จริยธรรมในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ รวมทั้งผลกระทบของสารสนเทศต่อองค์การ เศรษฐกิจและสังคม

10. การวางแผน การบริหารและการประเมินผลโครงการ (Project Planning Management and Evaluation)

ศึกษากรอบความคิดในการบริหารโครงการ โดยครอบคลุมกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารทรัพยากร การควบคุมและการประเมินผลโครงการ โดยศึกษาเฉพาะบทบาทของผู้จัดการโครงการในการบริหารทีมงาน ให้มีประสิทธิภาพ ด้วยการคำนึงถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โดยเน้นปรัชญาของการบริหาร โครงการในรูปแบบใหม่ แนวทางในการบริหารโครงการ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค การบูรณาการโครงการ เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมและติดตามความก้าวหน้าของโครงการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและ/หรือความล้มเหลวในการบริหารโครงการ

11. การประเมินสมรรถนะและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Competency Assessment and Human Resource Development)

ศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในองค์การซึ่งจะช่วยให้ องค์การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ศึกษาแนวคิดเรื่องสมรรถนะหลักขององค์การ การประเมินศักยภาพ การนำเอาแนวคิดไปใช้ในการคัดเลือก การพัฒนาและการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมแก่บุคลากรในองค์การ ศึกษาแนวคิดเรื่องของการบริหารจัดการความรู้ รวมทั้งการพัฒนาคนที่ยั่งยืน และการพัฒนาจิตใจ แนวคิดการพัฒนาคนแบบบูรณาการจะเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะมีการกล่าวถึงรวมทั้งปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในการพัฒนาคน จะถูกนำมาวิเคราะห์และเสนอแนะแนวทางแก้ไข

12. การวิเคราะห์การเงินและงบประมาณ (Financial and Budgetary Analysis)

ศึกษาการวิเคราะห์ทางการเงิน และงบประมาณขององค์การ เพื่อให้ นักศึกษาสามารถเข้าใจข้อมูลทางการเงินและบัญชีที่เกี่ยวข้องกับงบการเงินต่าง ๆ และสามารถนำข้อมูลทางการเงินไปใช้ในการวิเคราะห์การเงิน รวมถึงการวิเคราะห์การระดมทุน การวิเคราะห์การลงทุนทางการเงิน การบริหารกระแสเงินสด ตลอดจนศึกษาถึง การวางแผนงบประมาณ ซึ่งรวมถึงรูปแบบต่าง ๆ ของระบบ

งบประมาณสมัยใหม่ การวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์งบประมาณ ตลอดจนศึกษาเครื่องมือต่าง ๆ ในการติดตามประเมินการใช้จ่ายงบประมาณ

13. วิชาการค้นคว้าอิสระ (Independent Studies)

ศึกษาจากประสบการณ์หรือประเด็นปัญหาที่นักศึกษาเลือกเรียน แล้วใช้กรอบแนวคิดจาก ทฤษฎี แนวคิด หรือเทคนิคที่ได้เรียนมาใช้ โดยอาศัยระเบียบวิธีวิจัย ศึกษาปรากฏการณ์ หรือตอบ คำถามการวิจัยอย่างเป็นระบบ แล้วเขียนรายงานส่งอาจารย์ที่ปรึกษา โดยใช้รูปแบบการเขียนรายงาน การวิจัย

.....

สรุปเนื้อหาวิชาที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาปรับใช้ในการทำงาน องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

จากขอบข่าย 12 รายวิชาเบื้องต้น ทำให้ทราบว่าในการทำงานจำเป็นต้อง รู้และเข้าใจ 1. สภาพแวดล้อมทางการบริหาร 2. แนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร 3. เทคนิคและเครื่องมือทางการบริหาร เพื่อให้ทราบโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน และเหนือ กว่านั้นคือเพื่อสร้างแสวงหาโอกาส สร้างกลยุทธ์เชิงรุก รวมถึงเตรียมสร้างกลยุทธ์ เชิงรับ เพื่อรองรับกับปัญหาที่จะเกิดในการบริหารงาน

การบริหารงานภาครัฐเป็นเรื่องที่ยาก เพราะเป้าหมายสูงสุดของการบริหารงานภาครัฐ คือ ประโยชน์สุขของประชาชน กล่าวคือ ประชาชนต้องกินดี อยู่ดี มีงานทำ มีความสุข (Maximize social Welfare) ซึ่งต่างจากการบริหาร งานภาคเอกชน ที่มีเป้าหมายเดียวที่สำคัญ คือ กำไรสูงสุด (Maximize Profit) นอกจากนี้ภาครัฐมี ภาระสำคัญ ประการหนึ่ง คือ การบริหารจัดการ “สินค้าสาธารณะ และทรัพยากรด้านต่างๆ” ที่ทุกฝ่ายต้องการได้ประโยชน์ มากที่สุด ภาครัฐต้องบริหารจัดการให้เกิดความเป็นธรรม และรักษาผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่ และประเทศเป็นสำคัญ จึงเป็นงานที่สำคัญยิ่ง ด้วยภาระงานที่มากมายหลากหลายด้าน ทำให้มีโครงสร้าง ที่ใหญ่ ใช้กำลังคนเยอะ ลำดับขั้นตอนการทำงานซับซ้อน รวมถึงต้องใช้เงินมาก จึงไม่เอื้อให้การบริหารงานสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐต่างตระหนักถึงข้อจำกัดนี้ จึงเกิดการปฏิรูประบบราชการไทย

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ ในฐานะที่เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลจากภาครัฐส่วนหนึ่ง และต้องดำเนินกิจการให้เกิดกำไร ดังเช่นภาคเอกชน ในการดำเนินงานจึงเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของพนักงานและผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อม ทางการบริหารได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและรุนแรง อ.อ.ป. จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทั้งวิสัยทัศน์ ตลอดจนกระบวนการทำงานต่างๆ เพื่อให้องค์การดำรงอยู่

ประเด็นที่ข้าพเจ้ามีความเห็นว่า มีความสำคัญมากคือเรื่อง การบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังที่กล่าวข้างต้น องค์การจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการทำงานขององค์การจากบทบาทเดิมไปสู่บทบาทใหม่ เพื่อให้องค์การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ได้ ทุน หรือ สินทรัพย์ ที่องค์การมีอยู่ คือ “พนักงาน” พนักงานที่องค์การคาดหวังคือพนักงานที่มีความรู้ มีทักษะความสามารถในการใช้ดุลยพินิจทำงานได้โดยไม่ต้องรอฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลา มี ความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพิ่มเติมได้อยู่ตลอดเวลา มีทักษะที่สามารถปฏิบัติภารกิจได้หลายบทบาท

เมื่อรับพนักงานเข้ามาทำงานแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบวงจรชีวิตการทำงานของพนักงาน (The Employee Life Cycle Value)

จากที่ได้ศึกษาในตำรา และห้องเรียน ขอกล่าวถึง บริษัท Gartner :ซึ่งบริษัทนี้ได้ พบว่าพนักงานแต่ละคนจะมีวงจรชีวิตการทำงาน ซึ่งผู้บริหารควรเข้าใจเรื่องนี้ และพยายามนำมาปรับใช้เพื่อการสร้างคุณค่าให้กับพนักงาน โดยวงจรชีวิตการทำงานจะมีอยู่ 4 ระยะ (ในช่วง 36 เดือน) ดังนี้

ระยะที่ 1 ระยะ 6 เดือนแรก เป็นระยะที่ต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ต้องมีการฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ ผู้บริหารไม่ควรไปคาดหวังผลการการทำงานที่ต้องคุ้มกับเงินเดือน และต้องให้เวลาสำหรับการอธิบายกฎ กติกาต่างๆ ต้องมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถและความสนใจ ปลุกฝังให้มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ งานแรกๆที่มอบหมายให้ตรงตาม competency จะทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจและประทับใจ

ระยะที่ 2 ระยะ 9 เดือนต่อมา เป็นระยะการปรับตัวเพื่อการประยุกต์ พนักงานจะเริ่มมีความสนใจ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต้องพยายามให้พนักงานซึมซับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ จากนั้นต้องหาเวทีให้ต้องส่งเสริมให้พนักงานได้แสดงความคิด ความสามารถ ให้อำนาจให้อิสระ

ระยะที่ 3 ระยะ 16 เดือนต่อมา เป็นระยะที่พนักงานจะมีส่วนให้แก่องค์การ ดังนั้นองค์การต้องมีการกระตุ้นให้พนักงานแสดงทักษะฝีมือให้ประจักษ์ ให้คิดอย่างเต็มที่ ให้คิดนอกกรอบให้ทำงานสำคัญที่มีผลกระทบเชิงนโยบาย

ระยะที่ 4 ระยะ 5 เดือนต่อมา เป็นระยะถดถอย ทักษะฝีมือ แรงจูงใจเริ่มถดถอย ผู้บริหารต้องพยายามอย่าให้พนักงานรู้สึกเช่นนั้นนานเกินไป แก้ไขโดยการส่งตัวไปเรียนรู้งานใหม่ หมุนเวียนงาน ฟื้นฟูสมรรถนะที่เขา มี พัฒนาขวัญและกำลังใจให้มีมากขึ้น โดยจัดวางแผนพัฒนาอาชีพ หมุนเวียนการทำงานเพื่อให้เกิดความกระตือรือร้น หรือการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ สร้างแรงจูงใจ และสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้น

ซึ่งวงจรชีวิต การทำงาน นี้ สามารถนำมาปรับใช้กับพนักงาน ที่ทำงานอยู่ในตำแหน่งเดิมนานๆ ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันภาวะไร้ประสิทธิภาพของพนักงาน ในองค์การ

สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นและมีลักษณะคล้ายคลึงกันในหน่วยงานภาครัฐ หลายๆ หน่วยงาน นั้นส่วนใหญ่เกิดจากตัวผู้นำไม่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้นการแก้ปัญหา จึงต้องเริ่มจากการการแก้ที่ตัวผู้นำ -> คนในองค์การ

ผู้นำ

ลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. People Agility – รู้จักตระหนักรู้ตนเอง ตอบได้ว่าตนเองมีจุดเด่น จุดด้อยอะไร และต้องสามารถรู้ ว่าในสถานการณ์ใดจุดเด่นของตนจะกลายเป็นจุดด้อย และสถานการณ์ใดจุดด้อยจะกลายเป็นจุดเด่น

– แสวงหาผลสะท้อนกลับจากผู้อื่น ต้องการรู้ว่าผู้อื่นคิดอย่างไรต่อตน เพื่อนำมาสู่การปรับปรุง จะได้ห่างจากคู่แข่ง

– เมื่อเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานแล้ว จะทำให้ทีมงานมีพลัง สร้างความผูกพันอย่างสร้างสรรค์

2. Results Agility – สามารถสร้างผลงานได้ภายใต้ข้อจำกัด

– สามารถส่งมอบความเก่งของตนเข้าไปสู่ทีมงานได้ แม้ว่าตนจะไม่อยู่ ทีมงานก็สามารถทำงานได้

3. Mental Agility

– มีความไวต่อสิ่งใหม่ๆ

– สามารถทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่ายๆ ได้

– สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล

4. Change Agility ชอบการเปลี่ยนแปลง ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง และนำมาปรับปรุง

คุณสมบัติของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

1. Idealize Influence มีอิทธิพลต่อความคิดผู้อื่น

2. Inspirational motivation สร้างแรงบันดาลใจ

3. Intellectual stimulation กระตุ้นความคิดอ่าน

4. Individualize consideration เข้าใจความต้องการของลูกน้อง

คนในองค์กร

การพัฒนาคนในองค์กร เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของพนักงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพราะว่าแม้ว่าองค์กรจะมีโครงการ พัฒนาใดๆ คงจะไร้ประโยชน์ หากพนักงานไม่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นกระบวนการพัฒนาความชำนาญในงานและศักยภาพในงานและศักยภาพของบุคลากรผ่านการพัฒนาองค์ความรู้ การเรียนรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนา เพื่อสนองเป้าหมายขององค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อ

1. ตอบสนองเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลักขององค์กร

2. เพิ่มอำนาจการแข่งขันได้ขององค์กร
3. สนองคุณค่า ความต้องการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการ
4. มุ่งผลสัมฤทธิ์ เพิ่มประสิทธิภาพ และการมีส่วนร่วม

จะมีองค์ประกอบ 4 มิติ ได้แก่

1. Individual Development : ID

ในการพัฒนาองค์กร จำเป็นต้องเริ่มที่การพัฒนาตนเองก่อน จะต้องแสวงหาโอกาสให้ตนเอง โดย Peter Drucker ได้บัญญัติคำไว้ คือ

1) Knowledge worker ถือเป็นสินทรัพย์ขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ คนพวกนี้จะมีความรับผิดชอบต่อตนเอง สร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความรู้ความสามารถ ใช้ปัญญาในการคิดวิเคราะห์ สนใจที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) Life Long Learning คือพวกที่มีความคิดอ่านคล่องแคล่ว ไวต่อสิ่งใหม่ๆ ทำงานได้ดีภายใต้ข้อจำกัด ถือเป็น competency ของพวก talent worker

2. Training & Development : T&D

องค์กรต้องจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับบุคลากร เพื่อดึงทักษะความสามารถที่มีออกมาทำงานให้กับองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในการเติบโตในหน้าที่การงาน

3. Career Development : CD

เป็นการรักษาพนักงานโดยการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าหรือการสร้างลู่วิ่งให้กับพนักงาน มี 2 ส่วน คือ

1. Career Planning บุคลากรต้องมีการวางแผนความก้าวหน้าของตนเอง
2. Career Management เป็นส่วนที่องค์กรต้องเตรียมไว้ให้ ทั้งการวางระบบ กฎเกณฑ์ กติกาต่างๆ

4. Organization Development : OD

มาจากแนวคิดในการทำงานเป็นทีมเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง การคิดใหม่ทำใหม่ ในโครงสร้าง กระบวนการทำงาน เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งแนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล

Drucker บอกว่า พวก Talent worker จะเป็นพวก WISDOM

What I Should Do (different) on Monday

คือ เป็นพวกที่ต้องการเริ่มต้นสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา ในความเป็นจริงแล้ว การเปลี่ยนแปลงควรเริ่มจากข้างล่าง คือ Bottom up คือต้องอาศัยคนส่วนใหญ่เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือ สร้างการยอมรับ จะใช้เงินในการเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ต้องอาศัยผู้นำแบบ Strong Leadership ที่จะไปกระตุ้นคนส่วนใหญ่ให้ยอมเปลี่ยนแปลง

การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management)

กระบวนการ 8 ขั้นตอนในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

John P. Kotter ได้เสนอกลยุทธ์ในการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน โดยถือเป็นภาระของผู้บริหารที่จะต้องกระตุ้นองค์การให้เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกจำเป็น เร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยน
2. แสวงหาแนวร่วม สร้างทีมนำการเปลี่ยนแปลง
3. พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน
4. สื่อวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงให้พนักงานเข้าใจ และมีส่วนร่วม
5. มอบอำนาจให้ผู้อื่น เช่นให้พนักงานร่วมทำ work shop ระดมสมอง เพราะไม่มีใครจะต่อต้านในสิ่งที่ตนร่วมคิดขึ้นมา
6. สร้างผลสำเร็จในระยะสั้น ให้เป็นที่ประจักษ์อย่างต่อเนื่อง
7. ส่งเสริมความสำเร็จในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
8. ปลุกฝังพฤติกรรม ความสำเร็จ ค่านิยมให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

ยุทธศาสตร์ 3Rs เป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. Rethinking (การปรับความคิดความเข้าใจ)

เป็นวิธีปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ทักษะคน พฤติกรรม ค่านิยม กระบวนทัศน์ของบุคลากร ทำให้เกิดความแตกต่างในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ เกิดการพัฒนาในวิชาชีพ กระบวนการนี้เปลี่ยนแปลงได้ช้า ใช้เวลานาน แต่ถ้าสำเร็จจะเห็นผลอย่างยั่งยืน โดยใช้ทฤษฎีเก่า ใช้ความรู้ความเข้าใจ และที่ตัวคนแต่ละคน ทำให้คน work smart เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ KM, LO, Training และให้ความรู้ หากผู้นำเป็น Change Agent ตัวจริง ต้องกล้าที่จะเปลี่ยนคนให้มีความคิดใหม่ๆ

2. Reengineering (การปรับกระบวนการทำงาน)

เป็นการออกแบบระบบงานใหม่ เช่น E- Office, One Stop Service วิธีการนี้เป็นการทำให้สามารถทำงานได้ดีกว่า เกิดประสิทธิภาพ และเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า วิธีการอาจทำได้ตั้งแต่การออกแบบระบบ , การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การปรับปรุงเทคโนโลยี โดยยึดค่านิยม “Better Cheaper Faster ” ใช้ทฤษฎีกระต่าย เน้นความเร็ว ได้รับความพึงพอใจ ใช้เงินขับเคลื่อน เห็นผลเร็ว แต่ไม่ยั่งยืน

3. Restructuring (การปรับโครงสร้าง)

วิธีการนี้เป็นการทำให้ขนาดองค์การเล็กลง แต่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาจทำได้ตั้งแต่การปรับภารกิจ ลดขนาดกำลังคน ทำโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด การควบรวมกิจการ เป็นต้น

ขั้นตอนการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Kurt Lewin มี 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. Un-Freezing ละลายพฤติกรรม

เป็นการละลายรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่เป็นอยู่ โดยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนพฤติกรรมในปัจจุบันก่อน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าจะมั่นคงขึ้นหากมีการเปลี่ยนแปลงพยายามหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่จะคุกคามตัวบุคคล

2. Transition การเปลี่ยนแปลงไปสู่พฤติกรรมใหม่

เป็นกระบวนการเรียนรู้พฤติกรรมใหม่ โดยมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมเก่าไปเป็นพฤติกรรมใหม่ โดยผ่านวิธีต่างๆ เช่น การนำเสนอ การสาธิต การที่ผู้นำเป็น Role Model

3. Re- Freezing การทำให้พฤติกรรมใหม่ดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงให้อยู่คงที่ตลอดไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(ลงชื่อ)

ผู้ได้รับทุนการศึกษา

(นายมฆวัฒน์ ชุนทิพย์ลาย)

หัวหน้างาน (ระดับ 6) งานสวนป่าไชยา

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้เขตสุราษฎร์ธานี

ความคิดเห็นผู้บังคับบัญชา

.....

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ).....