



ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE ADMINISTRATIVE THOUGHTS OF MR. SUPHOTH SUBLOM,
THE PERMANENT SECRETARY OF THE MINISTRY OF TRANSPORT,
THE GOVERNMENT OF THAILAND**



By
Ratchanee Phuangpawa

ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF ARTS

Program of Public and Private Management

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2010

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ความคิด
ทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” เสนอโดย
นางสาวรัชณี พวงพวา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ชารัทสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวหล้า

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร.สวรรษา ช่อเลื่อม)

..... /..... /.....

..... ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

(อาจารย์ ดร.วิโรจน์ เกษฎาต์กษณ์)

..... /..... /.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวหล้า)

..... /..... /.....

51601737 : สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

คำสำคัญ : การบริหารราชการแผ่นดิน / นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

เรื่องนี้ พวงพวา : ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม, อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ : อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวหล้า, 140 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ภาวะผู้นำ (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนา กระทรวงคมนาคม) และข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ ซึ่งการศึกษาใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการ สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อประมวลผลข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า

แนวความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ใช้วิธีที่ยั่งยืนไว้ใจ และให้เกียรติ ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารราชการ และใช้วิธีการบริหารราชการแบบ ปรัชญาหรือ แทนการสั่งการ ด้านภาวะผู้นำ พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มีภาวะผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะ พิเศษ โดยมีลักษณะที่โดดเด่น เช่น มีความรู้ (Knowledge) มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) มีความสามารถแก้ปัญหา (Problem Solving) สามารถแก้ปัญหาในการทำงานได้ มีความสามารถในการ บริหารข้อมูล (Information Management) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ความพร้อมรับ การเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) มีแรงขับสูง (Drive) มีความสงบเสถียรไม่ถือตัว (Modesty) มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) มีความยุติธรรม (Interest In Being Just) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) และมีอำนาจในตัวเอง (Power)

ในส่วนของข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ พบว่านโยบายของรัฐไม่เป็นอุปสรรค ในการบริหารราชการ เนื่องจาก นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นนักประสานสัมพันธ์ (Collaboration) ที่มีการประนีประนอมกับทุกฝ่าย และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งอัน อาจเกิดขึ้นจากการบริหารราชการ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการศึกษา ข้อสรุป และข้อเสนอแนะของการศึกษานี้ จะนำไปใช้เพื่อเป็นแนวทางในการ บริหารราชการแผ่นดินกระทรวงคมนาคมต่อไป

สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

51601737 : MAJOR : PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT

KEY WORDS : THE ADMINISTRATIVE / MR. SUPHOTH SUBLOM

RATCHANEE PHUANGPAWA : THE ADMINISTRATIVE THOUGHTS OF MR. SUPHOTH SUBLOM, THE PERMANENT SECRETARY OF THE MINISTRY OF TRANSPORT, THE GOVERNMENT OF THAILAND. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : THEERAPHONG BUALAR, Ph.D. 140 pp.

The purpose of this study was to identify the Administrative Thoughts of Mr. Suphoth Sublom, Permanent Secretary of The Ministry of Transport, the Government of Thailand. The results were:

Mr. Suphoth Sublom : a) an overall personal characteristic is to use praise and honor and trust one's subordinates and those involved in the administration; b) public administration and uses of consultation rather than ordering; c) leadership: the characteristics of leadership with the special personality of Mr. Suphoth Sublom involve unique aspects such as knowledge (Knowledge), high motivation (Leadership Motivation), and the ability to solve operational problems (Problem Solving); d) the ability to employ modern technology to manage information (Information Management) and, e) highly motivated (Drive) to accept change (Readiness For Change) with a reserved personality (Modesty) as well as positive thinking (Positive Thinking), justice (Interest In Being Just) concerning human relations (Human Relations), and consideration of the use of authority (Power).

The limits of government policy implementation suggest that state policies do not impede the administration. Mr. Suphoth Sublom's paramount quality is as a manager or leader who encourages coordination (Collaboration) and reconciliation with all parties. His ability to manage conflicts that may arise in the administration protects the interests of all parties and organizations effectively.

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

Program of Public and Private Management Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2010

Student's signature

Independent Study Advisor's signature

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ประสบความสำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาจาก อาจารย์ ดร.ธีรพงษ์ บัวห่อ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้คำปรึกษา แนะนำ ให้ความรู้ ตลอดจนแนวคิดและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จนการศึกษาสำเร็จ ไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.สรวรยา ชื่อเลื่อม ประธานกรรมการ และอาจารย์ ดร.วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ กรรมการ ในการสอบสารนิพนธ์ที่ช่วยกรุณาตรวจทานความถูกต้องและ ให้คำชี้แนะอันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา เพื่อให้สารนิพนธ์เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ นายสุพนธ์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม และภริยา (นางนฤมล ทรัพย์ล้อม) ที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ และช่วยเหลืออำนวยความสะดวกในทุกๆ ด้าน

ขอบคุณกรมทางหลวง หน่วยงานที่ให้ความสำคัญด้านพัฒนาทรัพยากรบุคคล และให้ โอกาสในการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่รินที่ให้ทั้งความรัก ความเข้าใจ และ คำล้าใจอย่างมากมาย ตลอดจนให้การสนับสนุนในทุกๆ อย่างมาโดยตลอด ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร (ตลิ่งชัน) รุ่นที่ 2 ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือต่างๆ ด้านเป็นอย่างดี รวมทั้งร่วมแบ่งปันทุกข์และสุขด้วยกันมาตลอดระยะเวลา การศึกษา

ผลงานวิทยานิพนธ์ศึกษา ระดับปริญญาตรี

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญภาพ | ณ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย | 4 |
| ขอบเขตการวิจัย..... | 4 |
| ขั้นตอนการศึกษา..... | 5 |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา..... | 6 |
| กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 8 |
| 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 9 |
| แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) .. | 9 |
| แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) | 16 |
| กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ | 36 |
| แผนปฏิรูปราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552-2555 | 59 |
| แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 61 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 72 |
| 3 ระเบียบวิธีวิจัย | 78 |
| การออกแบบงานวิจัย | 78 |
| ผู้ให้ข้อมูลหลัก..... | 78 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 79 |
| การออกแบบการสัมภาษณ์ | 79 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 80 |

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 81 |
| ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมต่อการบริหาร ราชการในกระทรวงคมนาคม | 81 |
| ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)... | 91 |
| ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ..... | 98 |
| 5 สรุปผลการศึกษา อภิปราย และข้อเสนอแนะ | 101 |
| สรุปผลการศึกษา..... | 101 |
| อภิปรายผล..... | 106 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 114 |
| บรรณานุกรม..... | 117 |
| ภาคผนวก | 122 |
| ภาคผนวก ก ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์..... | 123 |
| ภาคผนวก ข ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับกระทรวงคมนาคม..... | 127 |
| ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นทางการบริหารราชการแผ่นดิน ของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม | 134 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 140 |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | | หน้า |
|--------|--|------|
| 1 | กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 7 |
| 2 | กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์..... | 24 |
| 3 | กรอบแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์..... | 26 |
| 4 | กรอบแนวคิด (Model) การบริหารราชการของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม..... | 112 |
| 5 | ภาพถ่าย นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม..... | 124 |



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการบริหารจัดการทั้งภาครัฐและภาคเอกชน บุคคลที่มีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ก็คือ ผู้นำ หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั้นๆ ที่มีวิสัยทัศน์ มีความรอบรู้ และสามารถมองสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน เพราะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับดูแล และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร (นันทวรรณ อิศรานุกวัฒน์ชัย 2550 : 17)

ระบบราชการเป็นกลไกที่สำคัญของการบริหารประเทศนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน (สำนักงานปฏิรูประบบราชการ 2542 : 18) ที่ผ่านมามีการปฏิรูปและพัฒนาาระบบราชการหลายครั้ง เพื่อปรับภารกิจและการจัดการทรัพยากร เพื่อให้สามารถกำหนดเป้าหมายและทิศทางการปฏิบัติงานของส่วนราชการให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายในงานที่ซ้ำซ้อนและการปรับปรุงการทำงานของข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงทศวรรษที่ 21 ที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกาภิวัตน์ ความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การปกครองแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม การเคารพสิทธิมนุษยชน การส่งเสริมการค้าเสรี การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และการใช้ข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย

โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ. 2540 ระบบราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม แต่เนื่องจากระบบราชการเป็นระบบที่มีขอบเขตและภารกิจที่กว้างขวาง และผูกพันกับวิถีชีวิตของประชาชนทุกสาขาอาชีพ การขอรับบริการสาธารณะต่างๆ ล้วนแล้วแต่อาศัยบริการจากหน่วยงานของรัฐเป็นส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้ระบบราชการจึงถูกวิพากษ์วิจารณ์จากหมู่คนทั่วไปถึงปัญหา และความล้มเหลวในการบริหารงาน ทั้งในด้านความยุ่งยากซับซ้อนของระบบการบริหารงาน ความไร้ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงาน ความไม่เสมอภาคในการให้บริการ ความทุจริตมิชอบในวงราชการและอีกหลายประการ ซึ่งล้วนแล้วแต่

เป็นภาพลักษณ์ในเชิงลบ (สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2542 : 18-19)

นอกจากนี้ การปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 ได้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารงานภาครัฐและการปรับปรุงโครงสร้างส่วนราชการ มีการนำหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เข้ามาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทย ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ที่ตราขึ้นเพื่อเน้นการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

ในการนี้ รัฐยังจัดมิให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งจัดตั้งโดยอาศัยมาตรา 71/9 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 เป็นส่วนราชการในสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งไม่มีฐานะเป็นกรม ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เป็นผู้เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ รวมไปถึง โครงสร้างระบบราชการ การปรับงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมจริยธรรม ค่าตอบแทน วิธีการปฏิบัติราชการ การวิเคราะห์ การเสนอแนะ ฝึกอบรม ติดตามประเมินผล รวมทั้งจัดทำรายงานประจำปีการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเสนอต่อคณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร และวุฒิสภา

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เข้ามามีบทบาทในพัฒนาระบบราชการ ได้มีการดำเนินการจัดวางแผนที่นำทางหรือ roadmap เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในปฏิบัติราชการ เช่น แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) การตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การปรับปรุงการให้บริการประชาชนโดยการดำเนินงานเกี่ยวกับการลดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม (Service Link) การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ การปรับโครงสร้างส่วนราชการ การปรับกลไกของส่วนราชการเพื่อการสนองต่อการบริการประชาชน การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม ในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน (Government Counter Service : GCS) และศูนย์บริการร่วมในรูปแบบอื่นๆ การให้บริการทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) เป็นต้น

ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการไทยดังกล่าวข้างต้น หน่วยงานภาครัฐจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาวการณ์ทั้งในด้านบทบาท ภารกิจ โครงสร้างส่วนราชการ กระบวนการหรือกฎระเบียบ พฤติกรรมของข้าราชการ และการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการราชการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามกฎหมาย และยุทธศาสตร์ และเพื่อให้เกิดแบบแผนการ

บริหารราชการ ตลอดจนวิธีการปฏิบัติงานที่ส่วนราชการและข้าราชการต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ

กระทรวงคมนาคมเป็นหน่วยงานหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงได้มีการปรับเปลี่ยนภารกิจในการบริหารราชการตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นการให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-centered) และมีเป้าหมายเพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตามรูปแบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในภารกิจ การบริหารงานแบบบูรณาการที่ประสานการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงานในสังกัดด้วยกัน การพัฒนาระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) ผ่านระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารสารสนเทศภาครัฐเพื่อให้ประชาชนมีความสะดวกในการติดต่อราชการ การบริหารการเงินการคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information Systems : GFMS) การจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่อบูรณาการและเชื่อมโยงงานบริการประชาชนของส่วนราชการไว้ด้วยกัน การจัดให้มีระบบรับฟังและจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ และการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ เป็นต้น

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษา เรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” เนื่องจาก นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการที่มีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และสนองนโยบายของรัฐบาลตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ซึ่งมีหน้าที่ในการเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เพื่อให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง ทันสมัย สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐแนวใหม่ที่เน้นเรื่องการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะการเป็นผู้บริหารท่ามกลางกระแสโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์สิ่งแวดล้อม และการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงการพัฒนาการของความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น

การศึกษาเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการวางรากฐานของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารงานภาครัฐ

แนวใหม่ (New Public Management) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อนำมาเป็นข้อมูล หรือแบบแผนในการบริหารราชการให้หน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ศึกษาเป็นแนวทางการปฏิบัติ และเพื่อการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)
3. เพื่อศึกษาข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยนี้ มุ่งศึกษาความคิดเห็น และความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เนื่องจากงานวิจัยนี้เป็นงานที่ใช้การศึกษาเชิงคุณภาพที่เน้นการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นหลัก ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ทำการศึกษาความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคม อันประกอบด้วย
 - 1.1 นโยบายด้านการพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม
 - 1.2 นโยบายด้านความปลอดภัย
 - 1.3 นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
 - 1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม
 - 1.5 แนวคิดด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) กับการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม
 - 1.6 การบริหารเวลาเพื่อให้การบริหารราชการดำเนินการไปอย่างราบรื่นสนองตอบทั้งนโยบายของรัฐและพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม
 - 1.7 หลักในการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคมและการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมในอีก 10 ปีข้างหน้า
 - 1.8 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อันประกอบด้วย

1.8.1 ด้านการสื่อสาร

1.8.2 ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ

1.8.3 บุคคลต้นแบบในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

1.8.4 การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

1.8.5 ผู้บริหารหรือปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตในมุมมองของนายสุ

พจน์ ทรัพย์ล้อม

1.9 กฎหมายที่เกี่ยวข้องที่ส่งผลต่อระบบราชการ อันประกอบด้วย

1.9.1 สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กับการกำกับแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการตรากฎหมายและออกระเบียบ เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

1.9.2 การทำงานร่วมกับภาคการเมืองในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลและประชาชน

2. ขอบเขตด้านประชากร ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เท่านั้น

3. ขอบเขตด้านพื้นที่ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาเฉพาะกระทรวงคมนาคมเท่านั้น

4. ขอบเขตด้านเวลา ผู้วิจัยจะใช้เวลาในการศึกษารั้งนี้รวมทั้งสิ้น 10 เดือน ตั้งแต่เดือนเดือนธันวาคม 2552 ถึงเดือนตุลาคม 2553

ขั้นตอนการศึกษา

ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการศึกษาเรื่อง ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. เก็บรวบรวมข้อมูลจากงานวิจัย เอกสาร และตำราหนังสือที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ตลอดจนข้อมูลจากสื่ออินเทอร์เน็ตเป็นต้น เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาครั้งนี้

2. เก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth interview) กับนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

3. วิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และแปลความหมายให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และนำข้อมูลมาสรุปผลการศึกษาต่อไป

4. สรุปผลการศึกษาผู้วิจัยนำข้อมูลที่วิเคราะห์ได้มาสรุปผลการศึกษา โดยการบรรยายในประเด็นตามที่วัตถุประสงค์การศึกษาได้กำหนดไว้

5. การเสนอแนะ ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิด ความคิดเห็นเกี่ยวกับความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม และนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ ต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการศึกษา

ความคิด หมายถึง กลไกหนึ่งของกระบวนการทำงาน ที่สามารถช่วยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นได้ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

การบริหารราชการแผ่นดิน หมายถึง การกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารราชการในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง การต่างประเทศ ไปในแนวทางเดียวกันและใช้วิธีการที่เหมาะสม เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ คุ่มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยการจัดหาอัตรากำลังเจ้าหน้าที่งบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ และออกกฎระเบียบต่างๆ มารองรับ ตลอดจนการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย

การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง การบริหารงานของภาครัฐ ซึ่งอาศัยหลักการบริหารงาน 3 ประการ คือ 1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

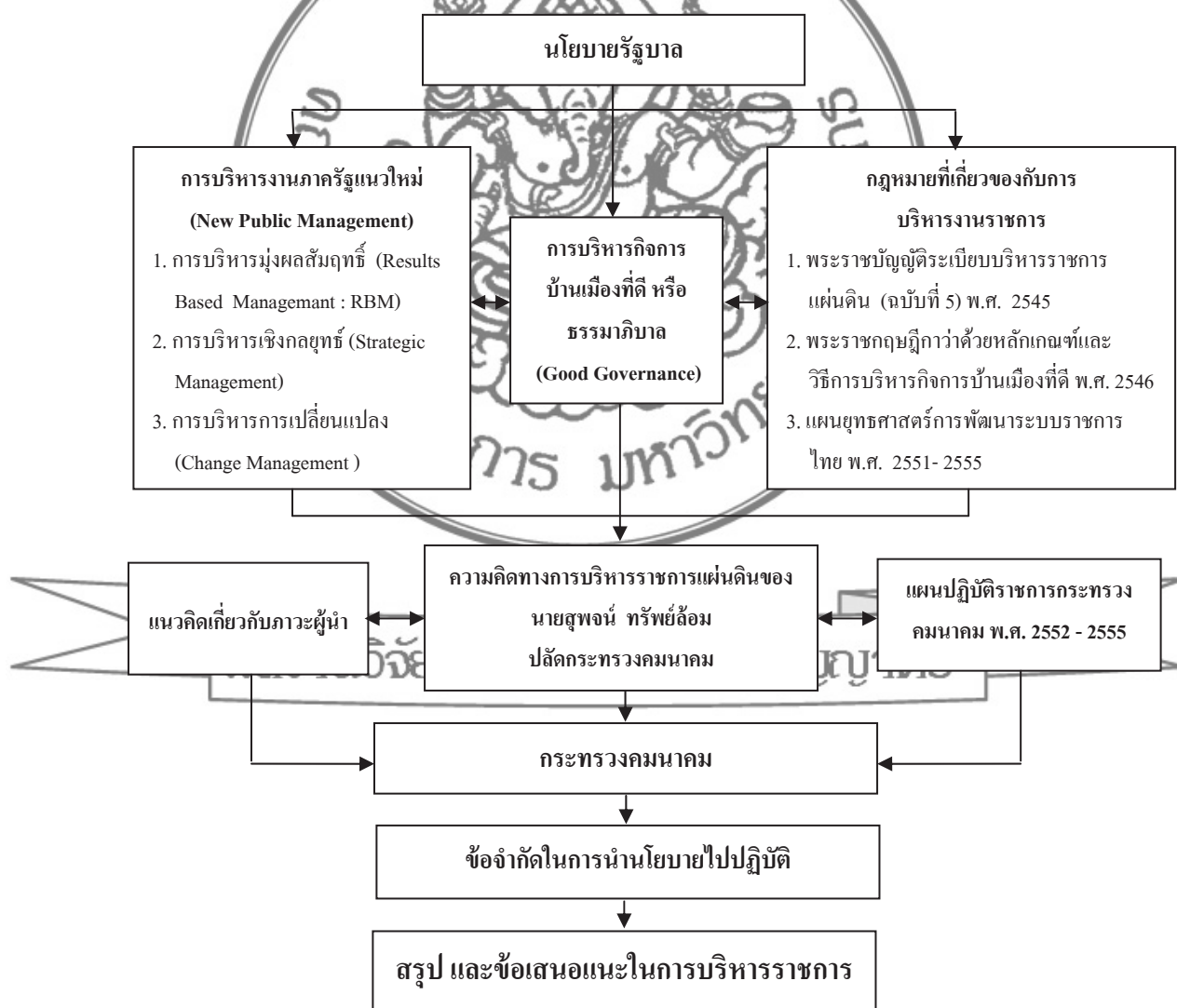
กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ หมายถึง 1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555

ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามและทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

กรอบแนวคิดในการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาเรื่อง ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม โดยแนวทางบริหารงานราชการมีองค์ประกอบเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ได้แก่ 1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based

Management : RBM) 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ ได้แก่ 1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 2. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 3. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551- 2555 ทั้งหมดนี้มีผลต่อความคิดทางการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม อีกทั้งแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 - 2555 ที่ส่งผลต่อกระทรวงคมนาคมในเรื่องการบริหารงานราชการของกระทรวงคมนาคม จนนำไปสู่ข้อสรุปและเสนอแนะในการบริหารงานราชการต่อไป ดังปรากฏในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ตัวอย่างวิธีการหรือแบบแผนในการบริหารราชการแผ่นดินจากนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม
2. ได้กระบวนการความคิดในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง
3. เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาด้านการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป
4. ใช้เป็นงานวิจัยพื้นฐานเพื่อนำไปสู่งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการของผู้บริหารระดับอื่นๆ ต่อไป



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน โดยยึดหลักตามแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จากแหล่งข้อมูลต่างๆ อาทิเช่น เอกสาร ตำรา งานวิจัย งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และระบบสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต เพื่อเป็นพื้นฐานทางความคิดอันจะนำไปสู่กรอบทางความคิดที่ใช้ในการวิจัย รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผลการวิจัย โดยได้นำเสนอตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance)
 - 1.1 ความหมายของธรรมาภิบาล
 - 1.2 ความสำคัญของธรรมาภิบาล
2. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
 - 2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM)
 - 2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
 - 2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)
3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ
 - 3.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545
 - 3.2 พระราชบัญญัติการว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
 - 3.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551- 2555
4. แผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552-2555
5. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นหลักการสากลที่ได้ถูกอ้างถึงครั้งแรกในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เมื่อปี ค.ศ. 1989 เรื่อง

“Sub -Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” ซึ่งกล่าวถึงความสำคัญของการมี Governance และการฟื้นฟูเศรษฐกิจรวมถึงได้อธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดีหรือธรรมาภิบาลว่าเป็น “ลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ การระดมทุน การปรับตัวกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใสและข้อมูลข่าวสาร”

กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ ให้ความสำคัญเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศคือการที่ประเทศนั้นมี Good Governance ต่อมาแนวความคิดเกี่ยวกับ Governance ได้ถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคมสำหรับเอเชียและแปซิฟิกแห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552)

สำหรับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาลในประเทศไทย เป็นผลมาจากปัจจัยสำคัญๆ คือ (1) การปรับเปลี่ยนแนวคิดและนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมของประเทศ (2) การปฏิรูปการเมืองและระบบราชการ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540) และ (3) ปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจการเงินการคลังอันเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเด่นชัดในช่วงปี พ.ศ. 2539 - 2542 ทำให้เกิดการก่อตัวทางความคิดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวอย่างกว้างขวาง ทำให้ประเทศไทยมีการบังคับใช้และปรับแก้กฎหมายต่างๆ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทุกภาคส่วนในเวลาต่อมา

1.1 ความหมายของธรรมาภิบาล (Good Governance)

จากการเก็บรวบรวมความหมายของคำว่าธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญไว้หลายส่วน ดังต่อไปนี้

อนันท์ ปันยารชุน (2541 : 5) กล่าวว่า ธรรมาภิบาล เป็นผลลัพธ์ของการจัดการกิจกรรมซึ่งบุคคลและสถาบันทั่วไป ภาครัฐและภาคเอกชนมีผลประโยชน์ร่วมกัน ได้กระทำลงไป ในหลายทาง มีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจนำไปสู่การผสมผสานผลประโยชน์ที่หลากหลายและขัดแย้งกันได้ โดยสาระธรรมาภิบาลหรือ Good Governance คือ

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้จะได้ผล หมายถึงการมีบรรทัดฐาน

ลิจิต ซีระเวคิน (2542 : 43) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ Good Governance ว่ามี 10 ประการ คือ

1. ความชอบธรรมทางการเมือง การเข้าสู่อำนาจทางการเมือง ต้องเป็นไปตามกฎกติกา
2. การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน
3. หลังนิติธรรมต้องตั้งอยู่บนหลักการปรัชญา และการปฏิบัติของสังคมที่ใช้

กฎหมายอันเป็นสากล

4. ความโปร่งใสของการปฏิบัติการ
5. วิสัยทัศน์อุดมการณ์ และจรรยาบรรณของผู้นำ เป็นฐานสำคัญของการมีธรรมรัฐ
6. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
7. การตัดสินใจนโยบายที่มีเหตุผลตามหลักวิชาการ ไม่อยู่ภายใต้การครอบงำของอุดมการณ์หัวชนฝา การถือราษฎรบังหลวง การอิงอยู่กับระบบพรรคพวก หรือระบบเครือญาติเหล่านี้ เป็นต้น ส่วนแต่เป็นตัวแปรสำคัญของ Good Governance
8. ระบบราชการที่มีหลักการของจรรยาวิชาชีพ
9. มีกลไกการตรวจสอบที่เป็นอิสระ
10. การมีส่วนร่วมของประชาชน

บวรศักดิ์ อุวรรณโน (2542) ให้ความหมายธรรมมาภิบาลว่า เป็นระบบโครงสร้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในการบริหารจัดการเศรษฐกิจการเมือง และสังคมของรัฐซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่ดี

OECD และทศพร ศิริสัมพันธ์ (อ้างถึงใน สุพจน์ ทรายแก้ว 2545 : 7) ได้ให้ความหมายหลักธรรมมาภิบาลหรือแนวทางในการจัดการปกครองสังคมการเมืองที่ดี ไว้ดังนี้

1. การมีความชอบธรรมและความรับผิดชอบทางการเมือง (Political legitimacy and accountability)
2. ความมีอิสระในการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ (Freedom of association and participation)
3. การมีระบบกฎหมายที่มีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ (A fair and reliable judicial system)
4. การมีพันธะความรับผิดชอบและการถูกตรวจสอบของระบบราชการ (Bureaucratic accountability)

5. การมีเสรีภาพของการแสดงออกและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสังคม (Freedom of information and expression)

6. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการของบริหารจัดการภาครัฐ (Effective and efficient public sector management)

7. การแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรประชาสังคม (Cooperation with civil society organizations)

ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ (2548) ให้ความหมายธรรมาภิบาลไว้ว่า การที่กลไกของรัฐ ทั้งการเมืองและการบริหาร มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และรับผิดชอบ เป็นการให้ความสำคัญกับภาครัฐและรัฐบาลเป็นด้านหลัก

เปรม ติณสูลานนท์ (2548) ประธานองคมนตรี รัฐบุรุษ และอดีตนายกรัฐมนตรี ได้แสดงปาฐกถาพิเศษเรื่อง “จริยธรรมของกรบริหารภาครัฐ” เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2548 กล่าวถึงหลักสำคัญของ Good Governance ว่ามี 5 ประการ ได้แก่

1. Accountability แปลว่า ความน่าเชื่อถือ มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจน
2. Transparency แปลว่า ความโปร่งใส
3. Participation แปลว่า การมีส่วนร่วม
4. Predictability แปลว่า ความสามารถในการคาดการณ์ได้
5. ความสอดคล้องของ 4 หลักการข้างต้น

ธนาคารโลก (World Bank) (อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549 :13) ให้นิยามการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ว่า เป็นการดำเนินกระบวนการนโยบายสาธารณะ (Public Policy) อย่างเปิดเผย คาดเคาได้ และเห็นแจ้ง (กระบวนการที่โปร่งใส) การมีระบบราชการ (Bureaucracy) ที่สำคัญในจิตวิญญาณแห่งอาชีพ การมีรัฐบาลที่เป็นฝ่ายบริหารที่มีความรับผิดชอบเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง (Accountability) และมีประชาสังคม (Civil Society) ที่เข้มแข็งและมีส่วนร่วมในกิจกรรมสาธารณะ โดยทั้งหมดนี้เคารพต่อการปกครองโดยหลักนิติธรรม (Rule of Law)

ชัชวาล ทัดศิวิซ์ (2550 : 104) ในผลงานวิชาการเรื่อง “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ กล่าวไว้ว่า ธรรมาภิบาล เป็นแนวความคิดที่ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานภาครัฐและการปกครองประเทศในปัจจุบัน โดยสอดคล้องกับแนวคิดของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และภาวะพลวัตแห่งโลกยุคโลกาภิวัตน์ การติดต่อสื่อสาร ซึ่งทำให้การเมืองการปกครองเปลี่ยนจากสภาพการเป็นกลไกเชิงอำนาจรัฐเชิงบังคับควบคุม ไปเป็นกลไกภาครัฐเชิงสนับสนุนและให้บริการประชาชน

ผู้เป็นสมาชิกของรัฐตามแนวความคิดการเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People –centered Approach)

1.2 ความสำคัญของธรรมาภิบาล (Good Governance)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 มาตรา 6 กล่าวถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
7. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติสาระสำคัญเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและธรรมาภิบาลไว้ในหมวดว่าด้วยหน้าที่ของชนชาวไทย มาตรา 74 วรรคหนึ่งว่า

...บุคคลผู้เป็นข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างของหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือเจ้าหน้าที่อื่นของรัฐ มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม อำนาจความสะดวก และให้บริการแก่ประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี...

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

หมวดว่าด้วยแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 3 แนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มาตรา 78 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ดังต่อไปนี้

...(4) พัฒนาระบบงานภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบ และวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้

หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ

(5) จัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน...

มาตรา 87 รัฐต้องดำเนินการตามแนวนโยบายด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ดังต่อไปนี้

...(1) ส่งเสริมประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

(2) ส่งเสริมและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งการจัดทำบริการสาธารณะ

(3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐทุกระดับ ในรูปแบบขององค์กรทางวิชาชีพหรือตามสาขาอาชีพที่หลากหลาย หรือรูปแบบอื่น...

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ในฐานะหน่วยงานหลักที่มีภารกิจในการส่งเสริมการพัฒนาระบบราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้กำหนดความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีไว้ 10 องค์ประกอบ

ดังนี้

ผลงานอันมีคุณลักษณะระดับปฏิบัติราชการ

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน และมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำ ของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผลและพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือการบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงาน โดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์

สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง / ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือการแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชัดเจนได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอื่นไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม หรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม มีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา / ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหาร ส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจ และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างสภาพจิตใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือการใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือการได้รับการปฏิบัติ และได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ

สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10. หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรงซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่าเห็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552)

จากความหมายและความสำคัญของธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ข้างต้นถือเป็นบททดสอบความท้าทายในการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นอย่างยิ่ง ด้วยภารกิจหลักของกระทรวงคมนาคมเกี่ยวข้องกับวิธีการดำเนินประจำวันของประชาชนในทุกระดับ เป็นองค์กรที่ดูแลรับผิดชอบในการคมนาคมขนส่งทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และระบบราง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ อีกทั้งยังเป็นกระทรวงที่ได้รับงบประมาณสูงเป็นอันดับต้นๆ ของหน่วยงานภาครัฐ เพราะฉะนั้นนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม จึงเป็นผู้นำที่ถูกจับตามองจากทุกหน่วยงานทุกภาคส่วนว่าจะบริหารราชการอย่างไรตามหลักธรรมาภิบาล และจะบริหารราชการอย่างไรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่จะกล่าวต่อไป

2. แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1980 จนถึงปัจจุบัน ผู้นำประเทศต่างๆ เริ่มไม่พอใจกับระบบราชการที่ไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการท้าทายของกระแสโลกาภิวัตน์ได้ ประกอบกับการเผชิญกับภาวะวิกฤตการคลัง เมื่อระบบราชการต้องเผชิญกับปัจจัยต่างๆ ได้สร้างแรงกดดันให้ภาครัฐประเทศต่างๆ ต้องหันมาพิจารณาตัวเองว่าจะปรับตัวอย่างไรท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทั้งภายในและภายนอก การตอบสนองของภาครัฐที่มีต่อแรงกดดันเหล่านี้ ทำให้การบริหารภาครัฐจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น โดยมีการนำกลไกตลาดมาใช้กับภาครัฐ โดยการทำให้อำนาจรัฐเป็นระบบตลาด ซึ่งเป็นการนำเทคนิคกลยุทธ์แบบเอกชนมาใช้ ส่งผลให้ความสัมพันธ์ของภาครัฐกับเอกชนเปลี่ยนแปลงไป รัฐบาลสภาพเป็นผู้ประกอบการที่ผลิตและบริการสาธารณะให้ประชาชนในฐานะลูกค้า ประกอบกับรัฐเองก็เผชิญหน้ากับวิกฤตทางด้านารคลัง รัฐจึงต้องลดภาระงบประมาณค่าใช้จ่ายลง ขณะเดียวกันภาครัฐก็เอกชนเองก็เสนอตัวเข้ามาให้บริการสาธารณะมากขึ้น ด้วยเงื่อนไขต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้เองที่ส่งผลให้ภาครัฐเอกชนเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการภาครัฐ

มากขึ้น รวมถึงเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการขึ้น ไม่ว่าจะด้วยวิธีการรื้อปรับระบบ และการใช้วิธีทางธุรกิจกับภาครัฐ (Pierre and Savoie, อ้างถึงใน นิรุช บุญยฤทธิฐานนท์ 2551)

สาระสำคัญของแนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ มีผู้ให้ความหมายไว้หลายรูปแบบ ดังต่อไปนี้

วันสันต์ เหลืองประภัสร์ (2548 : 45-46) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ถือได้ว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมทฤษฎีแนวคิด และเทคนิควิทยาการทางการจัดการอย่างกว้างขวางและหลากหลาย จนนำไปสู่ความสับสนในการจำกัดความหมายและขอบข่ายเป็นอย่างมาก อย่างไรก็ตาม การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะร่วมที่สำคัญ คือ การสะท้อนถึงการมุ่งเน้น “การปฏิรูป” การบริหารงานในภาครัฐ เพื่อเข้ามาแก้ไขปัญหาทางการบริหารที่ตัวแบบดั้งเดิมหรือระบบบริหารแบบเดิมมีอาจจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังเช่นในอดีต โดยมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเน้นความสำคัญไปที่ระบบการบริการมากกว่านโยบาย การมุ่งเน้นผลงานและประสิทธิภาพ การมุ่งปรับโครงสร้างในแบบระบบราชการที่มีความกะทัดรัดและใหญ่โตไปสู่องค์กรที่มีขนาดเล็ก การปรับระบบการบริหารจัดการที่วางอยู่บนกลไกทางการตลาดมากขึ้น เพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ และสุดท้าย ได้แก่ การปรับรูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมาย การใช้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้น และการให้แรงจูงใจทางการเงินและความเป็นอิสระทางการจัดการ

คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood, อ้างถึงใน ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2549 : 29 - 30) อธิบายลักษณะสำคัญของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ไว้หลายประการ กล่าวคือ

1. เน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (professional management) ทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน
2. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญต่อการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ (accountability for results) มากกว่าการรับผิดชอบต่อกระบวนการ (accountability for process)
3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์และการเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัล
4. พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อทำให้หน่วยงานมีขนาดที่เล็กลงและเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน (disaggregating) โดยให้มีการจ้างเหมางานบางส่วนออกไป (contract out)
5. เปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะ (contestability) อันจะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

6. ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยและเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน (business-like approach)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2542) ให้ความหมายการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ว่า

1. การให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
2. การลดการควบคุมจากส่วนกลางและเพิ่มอิสระในการบริหารให้แก่หน่วยงาน
3. การกำหนด การวัดและการให้รางวัลแก่ผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กรและระดับบุคคล

4. การสร้างระบบสนับสนุนทั้งในด้านของบุคลากร (เช่นการฝึกอบรม ระบบค่าตอบแทน และระบบคุณธรรม) และเทคโนโลยี (เช่น ระบบข้อมูลสารสนเทศ) เพื่อช่วยให้หน่วยงานสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การเปิดกว้างต่อแนวคิดในเรื่องของการแข่งขันทั้งการแข่งขันระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานของภาคเอกชน ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็หันมาทบทวนตัวเองว่าสิ่งใดควรทำและสิ่งใดควรปล่อยให้ภาคเอกชนทำ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545 : 56 - 57) กล่าวว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ถือได้ว่าเป็นกระแสหลักของการปฏิรูประบบราชการทั่วโลกในปัจจุบัน แต่ในการนำแนวคิดมาปรับใช้ ควรพิจารณาถึงการนำไปปฏิบัติอย่างละเอียด เพื่อให้มีความเหมาะสมกับความต้องการค่านิยมและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศลักษณะเด่นของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่จึงอยู่ที่ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับปรุงในด้านประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน อย่างไรก็ดี การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่แยกไม่ออกจากบริบทของวิกฤตการณ์ที่ร้ายแรง เพราะวิกฤตการณ์เป็นต้นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ อีกทั้งการปฏิรูประบบราชการยังเป็นหัวใจของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เนื่องจากเหตุผล 4 ประการคือ

1. ระบบราชการเป็นกลไกหลักที่จะทำให้รัฐเล็กลง ซึ่งจะช่วยให้การขาดดุลการคลังลดลง
2. การทำให้ระบบราชการมีความยืดหยุ่นมากขึ้น เป็นวิธีการสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้สำเร็จ
3. การวัดผลงานเป็นหลักในการคิดและวิเคราะห์ของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนั้นการทำงานของระบบราชการใหม่ จะเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้สัญญาการทำงานตามผลงาน ซึ่งจะต้องสามารถวัดผลงานที่ให้แก่ประชาชนได้ ส่วนความรับผิดชอบก็ต้องระบุเอาไว้อย่างชัดเจน และเป็นที่เข้าใจตรงกันทั้งฝ่ายผู้บริหารและพนักงาน จะต้องไม่กำหนดไว้กว้างๆ เหมือนเมื่อก่อน

4. ประเด็นทางการเมือง ที่เกิดจากการนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไปปฏิบัติ กลับปรากฏว่า ปัญหาไม่ได้อยู่ที่การต่อต้านของฝ่ายการเมือง แต่ปัญหาอยู่ที่การต่อต้านของระบบราชการเอง โดยเฉพาะการต่อต้านการลดขนาดองค์กร และการต่อต้านสิ่งที่จะมาทำลายความมั่นคงในการทำงานของข้าราชการ

ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน (2550 : 9 - 11) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นอีกแนวคิดหนึ่งในการบริหารราชการ โดยการนำเอาหลักการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการยุคใหม่ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งระบบราชการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในปัจจุบันจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นระบบราชการที่มีความหลากหลาย แต่ยึดถือค่านิยมหลักเดียวกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่พยายามทำทุกอย่างในระบบราชการให้เป็นโหลเดียวกันทั้งหมด

2. นิยามความหมายของระบบคุณธรรมใหม่ ให้หมายถึง ระบบคุณธรรมที่เน้นให้ข้าราชการทำงานมีประสิทธิภาพสูงและยอมรับความแตกต่างต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการมีขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งแตกต่างจากระบบคุณธรรมของระบบราชการในอดีต ที่เน้นการปกป้องสิทธิประโยชน์ตอบแทนให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่แตกต่างกันและมีขีดความสามารถแตกต่างกันได้

3. มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นการทำงานตามกฎระเบียบตามกระบวนการและขั้นตอนการทำงานที่กำหนดไว้

4. การจ้าง การถนอมรักษา ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของข้าราชการ เน้นที่การแสวงหาผู้ที่มีขีดความสามารถสูงและส่งเสริมให้มีความก้าวหน้า โดยเปิดโอกาสให้ได้ทำงานที่มีความท้าทาย ซึ่งตรงกับข้ามกับระบบราชการแบบเดิม ซึ่งเน้นให้ข้าราชการมีความรู้ความสามารถทางเทคนิคที่ตรงกับตำแหน่งงานเป็นสำคัญ

5. มีมุมมองต่อข้าราชการที่มีขีดความสามารถว่า เป็นสินทรัพย์หรือเป็นทุนมนุษย์ที่มีค่าขององค์กร ยิ่งลงทุนให้ได้รับการพัฒนา ยิ่งสามารถทำงานสร้างประโยชน์ให้กับระบบราชการได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่มองข้าราชการในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิตรายจ่ายต่างๆ เกี่ยวกับข้าราชการ จึงถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่สิ้นเปลืองของระบบราชการ

6. การจ้างงานมีหลากหลายรูปแบบ มีทั้ง (1) กลุ่มที่เป็นข้าราชการประจำภายใต้ระบบการจ้างงานจนถึงการเกษียณอายุ (2) กลุ่มพนักงานราชการหรือพนักงานของรัฐ ภายใต้รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาจ้างที่มีกำหนดระยะเวลาจ้าง (3) กลุ่มที่จ้างเหมาแรงงานมาจากเอกชน เป็นต้น

ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิม ที่มีรูปแบบการจ้างงานแบบเดียว คือ ข้าราชการประจำ ซึ่งจ้างงานเกษียณอายุราชการ แม้ว่าจะมีลักษณะการจ้างงานที่หลากหลาย แต่ทุกกลุ่มต้องยึดถือค่านิยมหลักของระบบราชการเป็นแบบเดียวกัน

7. ลักษณะการจ้างงานไม่เน้นที่ความมั่นคงในการจ้างงาน แต่เน้นที่ผลการปฏิบัติงาน ถ้าผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ ก็สามารถยกเลิกการจ้างได้ ทั้งนี้เพราะระบบราชการเองก็มีข้อจำกัดในการหารายได้ไม่แตกต่างจากภาคเอกชน จึงต้องคำนึงถึงความสามารถในการจ้างงานของภาครัฐเองด้วย ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการในอดีตที่เน้นความมั่นคงของการจ้างงานเป็นหลักที่สำคัญ การจ้างงานของภาครัฐแบบเดิมจึงมีลักษณะเหมือนกับการให้สังคมสงเคราะห์แก่ข้าราชการ

8. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีส่วนต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งแตกต่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแบบเดิมที่ประเมินตามกิจกรรมการทำงานของข้าราชการแต่ละคน

9. ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหารอยู่บนพื้นฐานความร่วมมือระหว่างกันในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ใส่ใจความพึงพอใจการทำงานของข้าราชการ รวมทั้งการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ซึ่งแตกต่างจากความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการกับฝ่ายบริหาร ภายใต้ระบบราชการแบบเดิม ที่มีลักษณะเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การทำงานตามกฎระเบียบและระบบงาน ซึ่งมักก่อให้เกิดความขัดแย้งในประเด็นต่างๆ ระหว่างกัน เช่น ข้าราชการมีเป้าหมายที่ไม่สอดคล้องกับองค์กร ทำให้เกิดข้อพิพาทที่ต้องแสวงหาแนวทางการแก้ไข

10. องค์กรกลางบริหารงานบุคคลกระจายอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการต่างๆ มีอำนาจและหน้าที่บริหารงานบุคคลได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแตกต่างจากระบบราชการแบบเดิมที่องค์กรกลางบริหารงานและสนองอำนาจและหน้าที่ทางด้านการบริหารบุคคลเพื่อดำเนินการเองเป็นส่วนเสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน ความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

สุพจน์ ทรายแก้ว (2541) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จการปฏิรูประบบราชการตามแนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ สรุปได้ว่าประกอบด้วยโครงสร้างที่สำคัญ ได้แก่ 1. การมีเจตนาธรมณ์ทางการเมือง ภาวะผู้นำ และความมุ่งมั่นจริงจังของผู้รับผิดชอบในการผลักดันและการดำเนินกิจกรรมทั้งจากผู้นำฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ 2. การมีกระบวนการเชิงนโยบายเป็นวงจรการเรียนรู้ที่หมุนวนไปตามกาลเทศะไม่หยุดอยู่กับที่และมีการปรับตัวให้เข้าสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3. การมีความต่อเนื่องในการดำเนินการของผู้กระทำการทางนโยบายโดยเฉพาะในส่วนของผู้นำระดับนโยบาย/และระดับปฏิบัติการจะมีผลต่อความสำเร็จของนโยบายปฏิรูประบบ

ราชการ 4. การระดมทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกจะมีผลทำให้การดำเนินนโยบายปฏิรูประบบราชการมีความต่อเนื่องและบรรลุผล 5. การสร้างความเป็นสถาบันให้เกิดขึ้นในกระบวนการนโยบายปฏิรูประบบราชการจะมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย

กล่าวโดยสรุปการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือหลักการบริหารสมัยใหม่ที่มีการนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร มีการมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของการปฏิบัติงาน โดยมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อการพัฒนาระบบราชการให้เป็นระบบราชการ ซึ่งสามารถทำงานตอบสนองการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ดังที่กล่าวต่อไป

2.1 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกับแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่ต้องคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของภาครัฐมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้ากระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดควมชี้วัดที่ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรับผิดชอบต่อประชาชน และเกิดความคุ้มค่าในการใช้ภาษีของประชาชนและงบประมาณแผ่นดิน

ในอดีตการบริหารงานของรัฐจะเน้นที่การบริหารปัจจัยนำเข้า (Inputs) ซึ่งได้แก่ทรัพยากรต่างๆ ที่รัฐจะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน คือ เงิน คน วัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ โดยเน้นการทำงานตามกฎ ระเบียบ และความถูกต้องตามกฎหมาย และมาตรฐาน แต่จากการปรับเปลี่ยนระบบราชการทำให้ภาครัฐต้องเน้นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามหลักเกณฑ์ของ ก.พ. ซึ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (Outcomes) ของงาน โดยจะให้ความสำคัญที่การกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของโครงการ/งาน เป้าหมายที่ชัดเจน การกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่ต้องการของทุกโครงการในองค์กรนั้นให้สอดคล้องกันไปในทางเดียวกับการกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีการกำหนดชี้วัดผลการทำงานหลัก (Key Performance Indicator -KPI) ไว้อย่างชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกคนในการวัดความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานโดยใช้ตัวชี้วัดดังกล่าว การยึดหยุ่นในการบริหาร และสนับสนุนทรัพยากรแก่ผู้บริหารระดับล่างอย่างเหมาะสม การประเมินผลการปฏิบัติงานและให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตลอดจนจนถึงการปรับปรุงพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และตรงตามความของลูกคือประชาชน

2.1.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ระบบการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น มักจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objective ; MBO) การบริหารแบบเน้นผลสำเร็จ (Managing for Results) การบริหารที่เน้นผล (Results-Oriented Management) หรือการบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ไว้ดังต่อไปนี้

Canadian International Development Agency ; CIDA (1999) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นวิธีการในการปรับปรุงการบริหารให้เกิดประสิทธิผล (Effectiveness) และโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) โดยที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ประเมินความเสี่ยง กำกับติดตามกระบวนการดำเนินงานเพื่อการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางบริหารและการรายงานผลการปฏิบัติงาน

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543 : 146) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่เน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม ผู้บริหารในแต่ละระดับขององค์กรต้องยอมรับและคำนึงถึงผลงาน รวมทั้งต้องให้ความสำคัญกับจรรยาบรรณการตรวจสอบผลงานและการให้รางวัลตอบแทนผลงาน (Performance Related Pay)

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 3) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าเป็นการบริหาร โดยมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก ใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวบ่งชี้เป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม เพื่อการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและแสดงผลงานต่อสาธารณะ

2.1.2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ 4 ขั้นตอน (Richard S. Williams 1998 : 25 - 27 ; ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 : 151 - 152) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของกรวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร (SWOT Analysis) และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ (Vision) อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) และกลยุทธ์การดำเนินงาน

(Strategy) รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร (Critical Success Factors) และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators) ในด้านต่างๆ

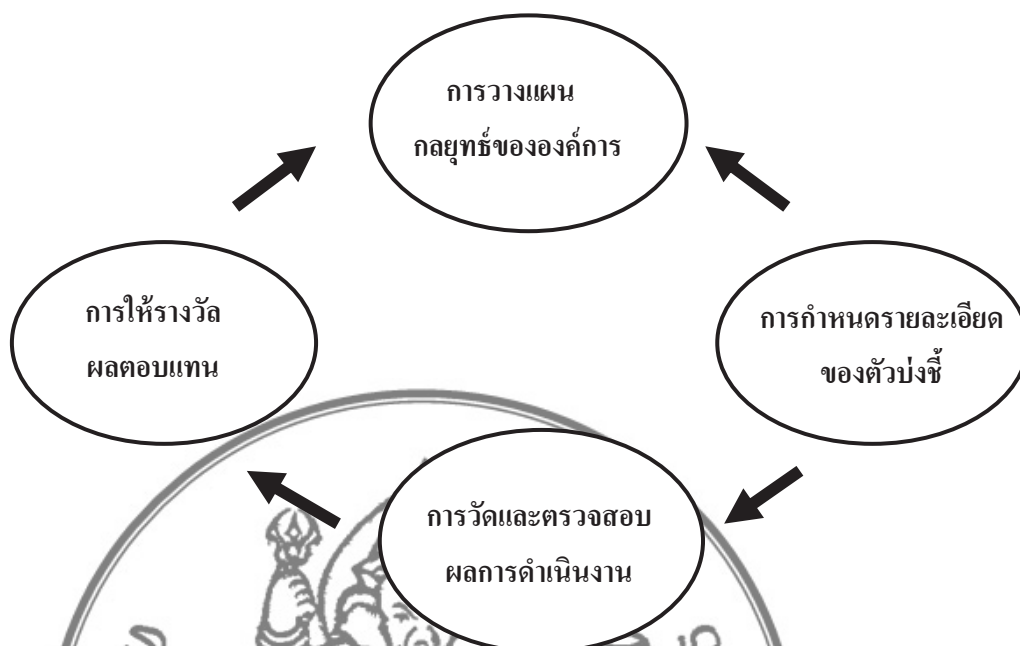
2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารขององค์กรได้ทำการตกลงร่วมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบัน (Baseline Data) เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ (Quantity) คุณภาพ (Quality) เวลา (Time) และสถานที่หรือความครอบคลุม (Place) อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อยๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากรายละเอียดของกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น สามารถจะสรุปตามภาพที่ 2 ได้ดังนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาพที่ 2 กระบวนการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
 ที่มา : วีระยุทธ ช่างตาชานัน, การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2553 เข้าถึงได้จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc

2.1.3 ลักษณะขององค์กรที่บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

องค์กรที่ได้ใช้ระบบการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จะมีลักษณะ
 ทั่วๆไป ดังต่อไปนี้ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์ 2543 : 21 - 23)

1. มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และมีเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้นกิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ
2. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต่างมีเป้าหมายของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจขององค์กรนั้น
3. เป้าหมายจะวัดได้อย่างอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้
4. การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทน สวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

5. เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่องค์กรคาดหวังคืออะไร ทุกคนในองค์กรจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน

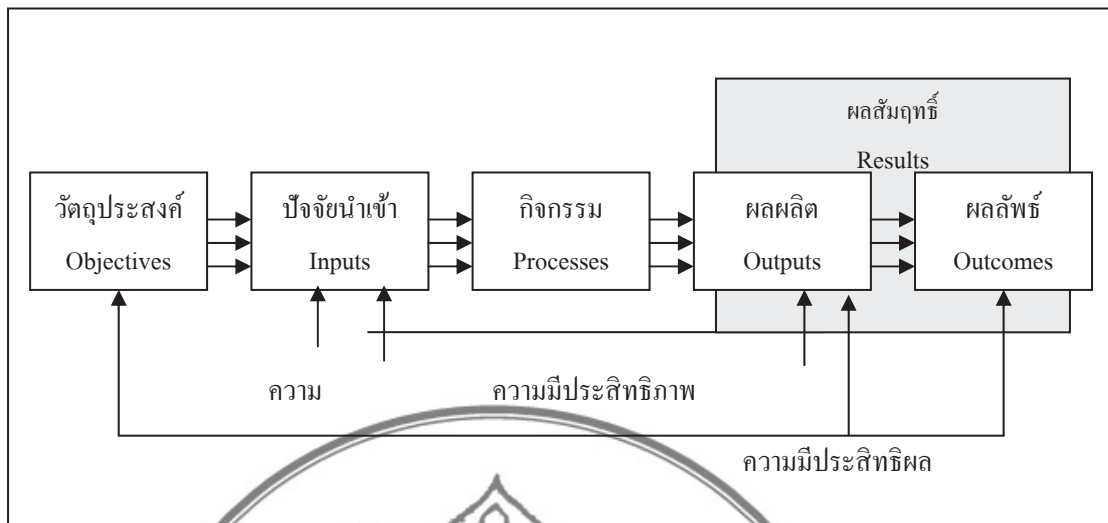
6. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การบริหารเงิน บริหารคน ผู้หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย

7. มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์กรที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

8. เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ อาจสามารถอธิบายได้อีกแบบว่า เป็นการจัดหาให้ได้มาซึ่งทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายหรือความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) โดยการวัดผลการปฏิบัติงานในเรื่องความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถแสดงได้ตามภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาพที่ 3 กรอบแนวความคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ที่มา : สุพรรณิ ไพรัชเวทย์, “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์” เอกสารประกอบการบรรยาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (อัดสำเนา)

จากแผนภาพจะเห็นได้ว่า การดำเนินกิจกรรมจะมีจุดเริ่มต้นที่วัตถุประสงค์ การดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ การระบุถึงรายละเอียดของผลงาน (ผลผลิตและผลลัพธ์) ที่คาดหวัง ที่ส่วนใหญ่จะต้องพัฒนามาจากวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีปัจจัยนำเข้า อันได้แก่ ทรัพยากรที่จะเป็นสำหรับการดำเนินกิจกรรมที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าให้เป็นผลผลิตและผลลัพธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปจะมีจุดเน้นของการดำเนินการ 3 ด้าน อันได้แก่

1. ความประหยัด (Economy) หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตหรือการดำเนินกิจกรรม

2. ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้า ความมีประสิทธิภาพสามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงการดำเนินกิจกรรม/องค์กรมีประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

3. ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง ระดับการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ว่าได้ก่อให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด

ตัวบ่งชี้วัดผลงานตามแนวทางการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญดังต่อไปนี้ (ทศพร ศิริสัมพันธ์ 2543 : 148 - 150 ; สุพจน์ ทรายแก้ว 2543 : 137 - 138)

1. ตัวบ่งชี้วัดปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ได้แก่ จำนวนทรัพยากรโดยรวมที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรมหรือบริการ เพื่อก่อให้เกิดผลผลิตผลลัพธ์ เช่น จำนวนเงินที่ใช้จำนวนบุคลากรที่จำเป็นในการให้บริการ จำนวนวัตถุดิบและอุปกรณ์การผลิต เป็นต้น

2. ตัวบ่งชี้วัดผลผลิต (Output Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณจำนวนสิ่งของที่ผลิตได้จากการดำเนินกิจกรรม เช่น จำนวนผู้เข้ารับอบรมการพัฒนาอาชีพ จำนวนนักเรียนที่รับเข้าเรียน จำนวนบัณฑิตที่จบการศึกษา เป็นต้น

3. ตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสัมฤทธิ์ของกิจกรรม เช่น จำนวนผู้จบการศึกษาที่มีงานทำ จำนวนกิโลเมตรของทางด่วนที่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ดี และยังรวมถึงตัวบ่งชี้วัดผลลัพธ์คุณภาพของการบริการ (Quality Indicators) เช่น จำนวนสินค้าที่บกพร่อง จำนวนใบแจ้งหนี้ที่ผิดพลาด จำนวนหนี้ค้างชำระ ระดับความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์กร เป็นต้น

4. ตัวบ่งชี้วัดประสิทธิภาพ (Efficiency Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้วัดผลงานที่แสดงค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของผลผลิต หรือระยะเวลาในการให้บริการต่อรายการ เช่น ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักเรียนสำเร็จการศึกษา เวลาการทำงานในการปรับสภาพพื้นผิวถนน 1 กิโลเมตร

5. ตัวบ่งชี้วัดความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่แสดงค่าใช้จ่ายของผลลัพธ์ที่แสดงถึงความคุ้มค่า (Value for money) ที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรม เช่น ต้นทุนเฉลี่ยในการช่วยให้ผู้ว่างงานได้งานภายหลังการฝึกอบรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ค่าใช้จ่ายเฉลี่ยในการซ่อมบำรุงรถยนต์ให้พร้อมใช้งาน

6. ตัวบ่งชี้วัดปริมาณงาน (Workload Indicators) หมายถึง ข้อมูลที่แสดงถึงความต้องการในการใช้บริการ หรือภาระงานในหน้าที่ของบุคลากร เช่น จำนวนแพทย์ต่อประชากร จำนวนพยาบาลต่อคนไข้ใน จำนวนใบสมัครงานที่ได้รับในแต่ละวัน เป็นต้น

ตัวบ่งชี้การสนับสนุนเชิงอธิบาย (Explanatory Information) หมายถึง ข้อมูลที่อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจจะอยู่ภายใต้หรืออยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กรก็ได้ เช่น อัตราส่วนของนักเรียนต่อครู อายุการใช้งานของอุปกรณ์ที่ใช้ในการซ่อมถนน ร้อยละของนักเรียนที่นับถือศาสนาพุทธ เป็นต้น

2.1.4 การนำระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านระบบงบประมาณ จะต้องปรับให้เป็น ระบบงบประมาณที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) โดยให้การจัดสรรงบประมาณ ตามจำนวนหน่วยวัดผล

งานตามตัวชี้วัดดังกล่าว คุณด้วยราคาต้นทุนต่อหน่วย และประเมินผลสำเร็จตามหน่วยของผลงานที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความคุ้มค่า (Value for money)

2. ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องมีการใช้ตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน แล้วจัดจ้างประเมินผลงาน พิจารณาความดีความชอบโดยพิจารณาผลงานตามตัวชี้วัดดังกล่าว ซึ่งรัฐบาลไทยก็ได้เริ่มนำมาใช้แล้วในระบบผู้บริหารระดับสูง (Senior Executive System) และระบบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีแบบใหม่

3. นอกจากนี้ยังมีมีการปรับแก้กฎหมายและระเบียบต่างๆ ให้เกิดความคล่องตัวเพื่อให้สามารถดำเนินงานโดยมุ่งเน้นที่ผลงานได้โดยสะดวก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลัก นำมาใช้ในระบบราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินนี้จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและนำไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากคนอื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้เหนือกว่าคู่แข่ง และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากแผนกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะสามารถโต้ตอบหรือเอาชนะการแข่งขัน และไม่มีแนวที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (สุพานี สฤณรุจวานิช 2544 : 1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความจำเป็นต่อธุรกิจปัจจุบัน ที่องค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจการ สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้กิจการสามารถมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งและมุ่งมั่นสร้างความเป็นเลิศทางด้านการบริหารงาน (ชนินทร์ ชูณหพันธ์ 2544 : 36)

2.2.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่ มักได้ยินคำว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์ แนวคิดในด้านกลยุทธ์นี้เน้นว่ามีความสำคัญมากต่อการบริหารงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่

เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในทางธุรกิจ และการดำเนินการที่จะกำหนดผลการปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาวให้เกิดขึ้นตามที่ต้องการ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ 2545 : 19) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

อุทิศ ขาวเขียว (2546 : 10) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่า เป็นเครื่องมือเพื่อช่วยชี้นำการบริหารขององค์กรที่เกิดจากกระบวนการระดมสมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างมีส่วนร่วมโดยยึดหลักการวิเคราะห์ให้ทราบสถานะแวดล้อมให้ “รู้เขา รู้เรา” เพื่อชี้แนะเป้าประสงค์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์หลักของแผน) และกลยุทธ์ กลวิธีการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมและยังสามารถชี้นำกลไกในการเร่งรัดผลักดันกระบวนการพัฒนาตลอดจนแนวทางการกำกับติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนให้เกิดการชี้นำการดำเนินการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในสนามอย่างต่อเนื่อง

สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2545 : 80) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ว่าเป็นการวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่างๆ และการกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสม เพื่อให้องค์กรอยู่ในฐานะดีที่สุดในความพร้อมและมีสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

ศาริโรจน์ โอปิทักษ์จิวัน (2546 : 20) ให้ความหมายของการบริหารกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อภาคการดำเนินงานขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้กลายเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีการหาวิธีการบริหารที่จะเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2544 : 12) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า 1. ช่วยให้ผู้บริหารได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่

อาจเกิดขึ้น ทำให้ห้วงค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ดีกว่า คู่แข่งขัน สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้ห้วงค์การสามารถอยู่รอดและเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดจนปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นได้ 2. ช่วยให้องค์การมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นแนวทางที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์กรแข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จโดยมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันและเจริญเติบโตต่อไป 3. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ 4. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ Proactive ทำให้ห้วงค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่าคู่แข่งและ 5. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ทำให้ห้วงค์การสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่า และมีประสิทธิผล (Effectiveness) คือ บริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติควบคุมติดตามผล

จินตนา บุญบงการ (2544 : 48) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ว่า 1. เป็นการกำหนดทิศทางขององค์กร ช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม 2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ การกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และตรวจสอบควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร และ 3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกเกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร

การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะมีประสิทธิผล ต้องมีกระบวนการบริหารที่ได้รับ การประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิด จากผู้บริหารทุกระดับและผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยการ กำหนดพันธกิจ (Mission Statement) ขององค์กร รวมทั้งการศึกษวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการ บริหารทั้งในส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) อันได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี นโยบายของรัฐบาล คู่แข่งและพันธมิตร และ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) อันได้แก่ การจัดโครงสร้างขององค์กร การจัด ระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กร งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ เพื่อนำไปสู่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) ที่ชัดเจนขององค์กรอันหมายถึงทิศทางการดำเนินงาน (Direction) จุดยืนที่เหมาะสม (Optima position) เป้าประสงค์ (Goal) กลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategies) รวมทั้ง การระบุเป้าหมาย (Target) การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม (สุพจน์ ทราชแก้ว 2545 : 44 - 45)

2.2.3 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เป็นส่วนสำคัญมากของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะไม่บรรลุผลได้เลยหากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ให้ได้ผล พักต์พอง วัฒนสินธุ์ (2542 : 65 - 66) กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction setting) โดยการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น 2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic formulation) คือ การนำข้อมูล และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกกลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด การจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนด วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ และ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

ชินนาร์ ชุณหพันธ์รักษ์ (2544 : 5 - 7) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญอยู่ 3 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่จะระบุดึง โอกาสต่างๆ และอุปสรรคต่างๆ จุดเด่น และจุดด้อยขององค์กร นอกจากนี้จะพิจารณาถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหาร การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goals) และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) หลังจากนั้นผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มี 3 ระดับด้วยกันคือ กลยุทธ์ในระดับกิจการ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการลงมือปฏิบัติในระดับต่างๆ ตามขั้นตอนที่ 1 เพื่อที่จะให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจในแนวคิดและสิ่งต่างๆ ในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน การจูงใจ ฯลฯ 3) การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่จะติดตามประเมินผล และการควบคุม เพื่อดูว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อที่จะได้ทำการปรับปรุง และมั่นใจว่า การปฏิบัติตามหน้าที่ต่างๆ เป็นไปอย่างสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง การกำหนดเป้าหมายมีความถูกต้อง มีการกำหนดกล

ยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม หลังจากนั้นจะได้มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลัง จากนั้นจะได้มีการประเมินผล และการควบคุมว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่บรรลุผลตามเป้าหมายผู้บริหารจะได้ทำการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ใหม่

จากกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับงานดังต่อไปนี้คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ทั้งที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับการแข่งขัน เพื่อทำการค้นหาโอกาสและอุปสรรคต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จากหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กรเอง เพื่อค้นหาจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร 3) ผู้บริหารจะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์สวอต (SWOTs Analysis) ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) เพื่อกำหนดภารกิจ (Mission) และเป้าหมายขององค์กร (Goal) 4) กำหนดกลยุทธ์ต่างๆ คือ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับ SWOTs Analysis 5) การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ 6) การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อความมั่นใจว่าบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการบริหารงานในปัจจุบันเป็นอย่างมากเนื่องจากองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการบริหารงานที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อสถานการณ์ดังกล่าวเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีวิธีการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิด เพื่อที่จะได้กำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปปฏิบัติพร้อมทั้งประเมินผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

จากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ๆ ทั้งการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความต้องการของคนในสังคม ทำให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ และรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ โดยเฉพาะผู้บริหารที่จะต้องวางแผนทางในการบริหารจัดการให้เป็นระบบ เพื่อให้กระบวนการทำงานเกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ

2.3.1 ความหมายและความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change)

มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ไว้ดังนี้

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549) กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถหลักของผู้บริหาร (Core Competencies) ที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร โทรคมนาคมที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ ธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมเช่นเดียวกับองค์กรที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และมีการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝัน

ปัทม มาลาคุณ ฌ อยุธยา (ม.ป.ป.) ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change) ไว้ว่าหมายถึง การจัดการกับกลไกส่วนประกอบต่างๆ ขององค์กรให้สามารถเรียนรู้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับผลดี และลดผลกระทบในทางที่ไม่ดีของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้องค์กรดำเนินงานไปได้อย่างต่อเนื่อง ราบรื่น สามารถอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้

Mike Beer และ กัทดี เมฆจำริญ (2550) กล่าวว่า ไม่มีใครสามารถทำนายได้ว่า จะพบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อไร และที่ไหน แต่องค์กรที่ดีจึงควรเตรียมพร้อมที่จะรับมือความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเหมือนโอกาสที่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร ข้ามขีดจำกัดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ย่อมส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 4 ด้านดังนี้ (บุษกร วัชรศรีโรจน์ 2548 : 19 - 23)

1. โครงสร้างองค์กร (Structural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งอาจจะเป็นการเพิ่มความสำคัญของการทำงานให้เป็นทีมมากขึ้นในขณะที่ลดการบังคับบัญชาแบบสายงานจากบนลงล่างให้น้อยลง

2. คน (People Change) การเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่จะมีกระทบต่อคนในองค์กรในด้านต่างๆ ทั้งด้านวิธีการทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ หรือบทบาทสำคัญที่มีในองค์กรในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การเปลี่ยนระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อให้โครงสร้างระบบทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับทิศทางพัฒนาขององค์กรโดยรวม

3. กระบวนการทำงาน (Process Change) การเปลี่ยนแปลงจำนวนไม่น้อยที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการออกใบอนุญาต การเปลี่ยนแปลงวิธีการในการจัดการการให้บริการประชาชน หรือกระบวนการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานรวดเร็วขึ้น มีประสิทธิผลและเชื่อถือได้ รวมทั้งมีต้นทุนในการทำงานที่ต่ำลง

4. ด้านวัฒนธรรม (Cultural Change) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อาจทำให้วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรเปลี่ยนไป เห็นได้ชัดเมื่อองค์กรต้องการเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Citizen-centric Organization) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการติดต่อกับประชาชน และความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน

ดังนั้น องค์กรต้องคำนึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อองค์กรหรือส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้าง คน กระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไรบ้าง เพื่อให้สามารถเตรียมการวางแผนได้ครบถ้วน

2.3.2 ผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง

การเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการกำหนดหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อประโยชน์ในการวางแผนหรือกำหนดบุคคลให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมทั้งบุคคลที่มีหน้าที่ช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ซึ่งประกอบบุคคล 4 ประเภท ดังนี้

1. ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) คือผู้ที่มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลง โดยมีบทบาท คือ

1.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงว่ามีความสำคัญอย่างไร จะเปลี่ยนแปลงอะไร และมีอะไรที่ต้องเปลี่ยนแปลง

1.2 จัดการและจัดสรรเรื่องทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ เช่น งบประมาณ บุคลากร เวลา

1.3 ทำงานร่วมกับคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการเปลี่ยนแปลง สื่อสารและช่วยในการแก้ไขปัญหาสำคัญที่เกิดขึ้น

1.4 เป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูง

2. ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) หมายถึงผู้ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมด้วยการสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของการเปลี่ยนแปลงนั้น ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดี ที่จะช่วยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยในการรับข้อมูล และข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ โดยผู้ที่ทำหน้าที่นี้มีคุณลักษณะดังนี้

2.1 เข้าใจการเปลี่ยนแปลงนั้น

2.2 เป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง นำเชื่อถือ

2.3 มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง

2.4 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) หมายถึงผู้วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างเป็นผล เป็นผู้มีบทบาทดำเนินการต่างๆ ที่เป็นไปเพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุม ดูแลกิจกรรมต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงให้ดำเนินไปได้ด้วยดีสอดคล้องกัน และเป็นผู้ประสานงานและเป็นตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้อุปถัมภ์ การเปลี่ยนแปลงและผู้ถูกเปลี่ยนแปลง เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ให้ดำเนินการไปได้

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถมีได้หลายคนโดยการทำงานในลักษณะประสานงานกัน ซึ่งสิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคือ 1. การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 2. ความสามารถในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การวางแผนงาน การสื่อสาร การให้รางวัล และการให้กำลังใจ เป็นต้น

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

(New Public Management) ได้ส่งผลต่อการบริหารราชการโดยเฉพาะกระทรวงคมนาคม ซึ่ง นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูง เพราะต้องบริหารราชการให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ที่มุ่งเน้นการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) เพื่อให้กระทรวงคมนาคมเป็นกระทรวงต้นแบบด้านการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน

3. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานราชการ

ในการบริหารราชการในปัจจุบัน นอกจากกระทรวงคมนาคม โดยนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมต้องบริหารราชการโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางแล้ว กระทรวงยังต้องเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐด้วย ตามที่ได้มีกฎหมายต่างๆ เป็นกรอบและแนวทางการในการบริหารราชการ ซึ่งในที่นี้ ขอกล่าวถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

3.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จัดเป็นกฎหมายแม่บทในการปฏิรูประบบราชการของประเทศ โดยได้กำหนดหลักทั่วไปในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

มาตรา 3/1 การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจ และทรัพยากรให้ท้องถิ่น การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยต้องมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

มาตรา 21 ในกระทรวงให้มีปลัดกระทรวงคนหนึ่งมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. รับผิดชอบควบคุมราชการประจำในกระทรวง แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ กำกับการทำงานของส่วนราชการในกระทรวงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในกระทรวงให้มีเอกภาพ สอดคล้องกัน รวมทั้งเร่งรัดติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวง

2. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการของส่วนราชการในกระทรวงรองจากรัฐมนตรี

3. เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานปลัดกระทรวง และรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวง

นอกจากนี้ ในมาตรา 71/1 ได้มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ คณะหนึ่ง เรียกโดยย่อ ก.พ.ร. ประกอบด้วยนายกรัฐมนตรีหรือรองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน รัฐมนตรีหนึ่งคนที่นายกรัฐมนตรีกำหนดเป็นรองประธาน และเลขาธิการ ก.พ.ร. เป็นกรรมการและเลขานุการ โดยตำแหน่ง โดยมีอำนาจหน้าที่

1. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่คณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และงานของรัฐอย่างอื่น ซึ่งรวมถึงโครงสร้างระบบราชการ ระบบงบประมาณ ระบบบุคลากร มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม ค่าตอบแทน และวิธีปฏิบัติราชการอื่นให้เป็นไปตามมาตรา

2. เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานอื่นของรัฐที่มีได้อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารตามที่หน่วยงานดังกล่าวร้องขอ

3. รายงานต่อคณะรัฐมนตรีในกรณีที่มีการดำเนินการขัดหรือไม่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดในมาตรา 3/1

4. เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และมาตรฐานในการจัดตั้ง การรวม การโอน การยุบเลิก การกำหนดชื่อ การเปลี่ยนชื่อ การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการแบ่งส่วนราชการภายในของส่วนราชการที่เป็นกระทรวง ทบวง กรม หรือส่วนราชการอื่น

5. เสนอความเห็นต่อคณะรัฐมนตรีในการตราพระราชกฤษฎีกา และกฎที่ออกตามพระราชบัญญัตินี้

6. ดำเนินการให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจแก่ส่วนราชการและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และประชาชนทั่วไป รวมตลอดทั้งการฝึกอบรม

7. ติดตาม ประเมินผล และแนะนำเพื่อให้มีการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ และรายงานต่อคณะรัฐมนตรีพร้อมทั้งข้อเสนอแนะ

8. ศึกษาและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ หรือกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม รวมตลอดทั้งกำหนดแนวทางปฏิบัติ ในกรณีที่เป็นปัญหา มติของคณะกรรมการตามข้อนี้เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้ว ให้ใช้บังคับได้ตามกฎหมาย

9. เรียกให้เจ้าหน้าที่หรือบุคคลอื่นใดมาชี้แจงหรือแสดงความเห็นประกอบการพิจารณา

10. จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของรัฐ อย่างอื่นเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อเสนอต่อสภาผู้แทนราษฎรและวุฒิสภา

11. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ตามที่มอบหมาย และจะกำหนดอัตราเบี้ยประชุมหรือค่าตอบแทนอื่นด้วยก็ได้

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กำหนดในพระราชบัญญัตินี้หรือตามที่คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

กล่าวโดยสรุปพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ถือเป็นกฎหมายแม่บทในการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งได้บัญญัติไว้ว่า การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนในการทำงาน การลดภารกิจและยุบหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของ

ประชาชน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเพื่อให้การบริหารราชการเพื่ออำนวยประโยชน์แก่ประชาชนอย่างแท้จริง ต้องอาศัยพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อต่อไป

3.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ในการพัฒนาระบบราชการรัฐบาลได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้น และมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม โดยมีกรอบแนวทางการดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

ขอบเขตการใช้บังคับของพระราชกฤษฎีกา

1. การกำหนดหลักการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความประสงค์จะให้ใช้บังคับกับส่วนราชการในทุกกระทรวง ทบวง กรม ทั้งที่เป็นราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาค รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหารที่มีการจัดตั้งขึ้นและมีการปฏิบัติราชการเช่นเดียวกับกระทรวง ทบวง กรม

2. สำหรับรัฐวิสาหกิจ องค์กรมหาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปกติตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรเหล่านี้ให้อำนาจอิสระในการบริหารงานขององค์กร จึงไม่อาจนำพระราชกฤษฎีกานี้ไปใช้บังคับกับองค์กรเหล่านี้ทันทีได้ เนื่องจากการปฏิบัติงานขององค์กรเหล่านี้มีส่วนใกล้ชิดต่อการให้บริการประชาชนโดยตรง ในการปฏิบัติภารกิจจึงควรนำหลักการตามพระราชกฤษฎีกานี้ไปใช้ในส่วนที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และการบริหารงานแบบผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและการบริหารงานภาครัฐเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในพระราชกฤษฎีกาจึงได้กำหนดให้องค์กรเหล่านี้ต้องไปกำหนดหลักเกณฑ์ของแต่ละองค์กรขึ้น โดยให้หน่วยงานที่มีอำนาจดูแลให้มีการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วย

3. การกำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ เป็นการกำหนดมาตรฐานทั่วไป หากนำหลักการนี้ไปใช้ในระลอกหนึ่งแล้ว ก.พ.ร. เห็นสมควรที่จะกำหนดแนวทางการปฏิบัติในเรื่องใดเพิ่มขึ้น เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. อาจเสนอให้คณะรัฐมนตรีกำหนดมาตรการอื่นๆ เพิ่มเติมในส่วนราชการต้องปฏิบัติอีกก็ได้

4. พระราชกฤษฎีกานี้มีการกำหนดให้จัดทำแผนขึ้นหลายเรื่อง แต่มิได้ประสงค์จะให้เกิดภาระแก่ส่วนราชการเกินความจำเป็น จึงกำหนดให้แผนใดต้องทำซ้ำกับแผนตามกฎหมายอื่น เมื่อส่วนราชการ ได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้วและมีลักษณะอย่างเดียวกันให้ถือว่าเป็นแผนเดียวกัน

สาระสำคัญของพระราชกฤษฎีกา

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี จะประกอบด้วยบทบัญญัติต่างๆ รวม 9 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

บทบัญญัติในหมวดนี้เป็นการกำหนดขอบเขตความหมายของคำว่า “การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” เป็นการชี้ให้เห็นวัตถุประสงค์การบริหารราชการและเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการในการกระทำการกิจใดภารกิจหนึ่ง ต้องมีความมุ่งหมายให้บรรลุเป้าหมาย คือ

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งได้แก่ การบริหารราชการที่สามารถตอบสนอง (responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ได้แก่ การบริหารเพื่อให้ได้รับผลลัพธ์ (outcome) ตรงตามวัตถุประสงค์ (objective) ที่วางไว้ โดยมีการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result based management) และให้นำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) ในทุกระดับ

3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ซึ่งได้แก่การบริหารที่จะต้องพิจารณาในเชิงเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลลัพธ์ (Outcome) ที่เกิดขึ้นโดยมีการทำ cost - benefit analysis ให้สามารถวิเคราะห์ความคุ้มค่าและคุ้มค่าของแผนงานหรือโครงการต่างๆ เทียบกับประโยชน์ที่ได้รับรวมทั้งจัดระบบการวัดผลงานของแต่ละบุคคล (individual scorecards) ซึ่งเชื่อมโยงกับระดับองค์กร (organization scorecards)

4. ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น ได้แก่ การกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานและการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน (process simplification) และจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ (empowerment) เพื่อการปฏิบัติเสร็จสิ้นที่จุดบริการใกล้ชิดตัวกับประชาชน รวมทั้งการปฏิบัติงานในรูปแบบ one-stop service

5. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ได้แก่ ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ และลดขั้นตอนทำงานใหม่อยู่เสมอ ทบทวนลำดับความสำคัญและความ

จำเป็นของแผนงานและโครงการทุกระยะ (program evaluation) การยุบเลิกส่วนราชการที่ไม่จำเป็น และการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์อยู่เสมอ

6. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติราชการมุ่งเน้นถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการหลัก โดยมีการสำรวจความต้องการของประชาชน (citizen survey) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ

7. การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ การตรวจสอบและวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดระบบการควบคุมตนเอง (internal control) ซึ่งจะสามารถผลักดันการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

บทบัญญัติในหมวดนี้ เป็นการกำหนดแนวทางการบริหารราชการในความหมายของการบริหารราชการให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนว่าต้องอยู่ในแนวทางที่ถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางในการได้รับบริการจากรัฐ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจแต่ละเรื่องรัฐและส่วนราชการมีหน้าที่ต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุดของประเทศความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม และความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนโดยทั่วไปและสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐและนโยบายของคณะรัฐมนตรี

2. ต้องจัดวางระบบเพื่อให้มีการปฏิบัติราชการเป็นไป โดยมีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในภาพรวม

3. ก่อนเริ่มดำเนินการในภารกิจใด ต้องมีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน มีการวางกลไกการทำงานชัดเจนทุกขั้นตอนและโปร่งใส กรณีที่มีผลกระทบต่อประชาชนต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนหรือมีการชี้แจงทำความเข้าใจกับประชาชนให้ได้ทราบถึงประโยชน์ที่ส่วนรวมจะได้รับจากการดำเนินการนั้น

4. เมื่ออยู่ในระหว่างการดำเนินการตามภารกิจใด ต้องรับฟังความคิดเห็นและสำรวจความพึงพอใจของสังคมโดยรวม เพื่อปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมอยู่เสมอ

5. ในกรณีที่พบปัญหาอุปสรรคต้องจัดให้มีการแก้ไขปัญหาอันโดยเร็วและถ้าเป็นปัญหาจากส่วนราชการอื่น ต้องแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องแก้ไขปรับปรุงโดยเร็ว

หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารงานมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นไว้สำหรับงานนั้นๆ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมในการบริหาร

หลายเรื่อง เริ่มตั้งแต่การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) เป็นการปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ของงานและกระบวนการทำงาน โดยเทียบวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) เป็นการยกระดับคุณภาพของการบริการให้ผู้รับบริการพอใจการตรวจสอบและการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในความถูกต้องของข้อมูล การประเมินผล โครงการ (Program Evaluation) การมอบอำนาจและอิสระในการทำงาน (Devolution and Autonomy) การวางแผนองค์กรและแผนกลยุทธ์ (Corporate and Strategic Planning) และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน (Performance Contracting) เป็นการสร้างการ ต่อบริการในการกำหนดผลสัมฤทธิ์ เงื่อนไขการปฏิบัติงานและสิ่งตอบแทนในระบบราชการ

การกำหนดวิธีการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ซึ่งว่าด้วยการกำหนดแผนการทำงานที่มีวัตถุประสงค์ที่จะวัดผลสัมฤทธิ์ของงาน ต่อไปนี้

1. การปฏิบัติของส่วนราชการต้องสามารถวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจที่กระทำได้อย่างชัดเจน
2. การบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การร่วมมือในระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกันหรือมีแผนการดำเนินการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน
3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
4. ความตกลงในการปฏิบัติงาน (Performance agreement) ขึ้นเพื่อเป็นมาตรการสำคัญในการกำกับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์
5. การกำหนดแผนบริหารราชการ เพื่อให้ส่วนราชการมีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถกำหนดโดยศาสตร์การปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

ผลของวิธีปฏิบัติราชการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

หมวดที่ 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ

ภาครัฐ

บทบัญญัติในหมวดนี้ เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของส่วนราชการ ทั้งในกรณีที่ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและสามารถวัดความคุ้มค่าในการปฏิบัติแต่ละภารกิจ กำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักการ ดังนี้

1. หลักความโปร่งใส ส่วนราชการต้องประกาศเป้าหมายและแผนการทำงานระยะเวลาแล้วเสร็จ และงบประมาณที่ต้องใช้เพื่อให้ข้าราชการและประชาชนทราบ ซึ่งจะทำให้การทำงานมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบแผนการทำงานได้

2. หลักความคุ้มค่า ส่วนราชการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทและรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะเพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงวิธีการทำงานต่อไป ซึ่งรายละเอียดในการจัดทำบัญชีต้นทุนกรมบัญชีกลางจะเป็นผู้กำหนดขึ้นและสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จะเป็นผู้ตรวจสอบความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจแห่งรัฐ เพื่อรายงานต่อคณะรัฐมนตรีประเมินว่าภารกิจใดสมควรทำต่อไปหรือยุบเลิก รวมถึงการจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม

3. หลักความชัดเจนในการปฏิบัติราชการ

3.1 ในการปฏิบัติราชการระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ถ้าการปฏิบัติงานของส่วนราชการหนึ่งต้องได้รับความเห็นชอบ หรืออนุญาตจากอีกส่วนราชการหนึ่ง ส่วนราชการผู้เห็นชอบหรืออนุญาตต้องดำเนินการภายใน 15 วัน เว้นแต่จะได้ประกาศกำหนดเวลาไว้ล่วงหน้าแล้วว่าต้องเกิน 15 วัน เพราะต้องปฏิบัติตามขั้นตอนของกฎหมาย

3.2 การวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใดๆ ส่วนราชการต้องเป็นผู้พิจารณาวินิจฉัยโดยเร็ว และหลีกเลี่ยงการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาพิจารณา เพื่อมิให้ใช้เวลานานในการพิจารณา

3.3 การพิจารณาในรูปแบบคณะกรรมการให้มีผลผูกพันผู้แทนส่วนราชการ แม้จะมีได้เข้าร่วมประชุม และจะต้องการบันทึกฝ่ายข้างน้อยไว้ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดหลักที่ชัดเจนในความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนส่วนราชการในคณะกรรมการ

3.4 การสั่งราชการต้องเป็นลายลักษณ์อักษร ถ้ามีการสั่งการด้วยวาจาต้องบันทึกคำสั่งนั้นไว้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสั่งเพื่อปฏิบัติราชการที่ต้องมีหลักฐานยืนยันคำสั่งที่แน่นอน มีความรับผิดชอบทั้งผู้สั่งและผู้ปฏิบัติงาน

หมวดที่ 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ผลกบญญัติในส่วนนี้ได้กำหนดให้ส่วนราชการปฏิบัติเพื่อเป็นการลดระยะเวลาใน

การพิจารณา การสั่ง การอนุญาต การอนุมัติหรือการปฏิบัติราชการที่มีผลโดยตรงต่อประชาชนให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้น

1. การกระจายอำนาจการตัดสินใจ

1.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง โดยมุ่งผลให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วในการบริการประชาชน

1.2 ส่วนราชการต้องจัดให้มีหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแล การใช้อำนาจและความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจและผู้มอบอำนาจ เพื่อให้เกิดความ

รับผิดชอบและเป็นกรอบการปฏิบัติหน้าที่ แต่ต้องไม่เพิ่มขึ้นตอนเกินความจำเป็น และให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศหรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสม เพื่อให้เกิดการลดขั้นตอนในการติดต่อราชการเพื่อประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่ายและเมื่อมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเป็นประการใดแล้วให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบด้วย

1.3 ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการหรือแนวทางในการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบและการลดขั้นตอน เพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้

1.4 ส่วนราชการแต่ละแห่งต้องจัดทำแผนภูมิขั้นตอน และระยะเวลาการดำเนินการรวมทั้งรายละเอียดอื่น โดยเปิดเผยเพื่อประชาชนตรวจสอบได้ ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการติดต่อสอบถามหรือการทำความเข้าใจเรื่องสำหรับประชาชนที่จะมาขอรับบริการจากรัฐได้โดยสะดวกและรวดเร็ว

2. การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

2.1 ให้เป็นหน้าที่ของแต่ละกระทรวงต้องจัดส่วนราชการภายในที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานกับประชาชนให้รวมเป็นศูนย์บริการร่วมแห่งเดียวที่ประชาชนจะสามารถ ติดต่อสอบถาม ขอข้อมูล ขออนุญาตหรือขออนุมัติได้พร้อมกันทุกเรื่องที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของกระทรวงนั้น

2.2 กระทรวงต้องจัดให้มีเจ้าหน้าที่และแบบพิมพ์ที่จำเป็นในศูนย์บริการร่วม เพื่อให้เจ้าหน้าที่นั้นบริการประชาชนได้อย่างครบถ้วน โดยเจ้าหน้าที่นั้นจะต้องสามารถแจ้งรายละเอียดรับเอกสารที่จำเป็น แจ้งให้ทราบระยะเวลาการดำเนินการ และเป็นผู้ติดต่อประสานกับส่วนราชการอื่น เพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ของกฎหมายหรือกฎในเรื่องนั้นๆ

2.3 ในการดำเนินการของศูนย์บริการร่วม ถ้าหากมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ไม่อาจดำเนินการได้ เพราะไม่เป็นไปตามกฎหมายและวิธีการที่มีกฎหมายหรือกฎหมายกำหนดไว้ ให้ส่วนราชการ แจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงกฎหมายหรือกฎระเบียบนั้นต่อไป

2.4 แนวทางการจัดตั้งศูนย์บริการร่วมของกระทรวงนี้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดและนายอำเภอจัดให้มีขึ้นในจังหวัดหรืออำเภอ แล้วแต่กรณี ตามที่ตนต้องรับผิดชอบ

หมวดที่ 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

บทบัญญัติหมวดนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ส่วนราชการมีหน้าที่ตรวจสอบภายในของส่วนราชการตนเอง เพื่อการปรับปรุงภารกิจให้เป็นไปได้โดยเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปของสังคมหรือ สอดคล้องกับการปฏิบัติงานตามนโยบายหรือแผนการปฏิบัติราชการ

1. การทบทวนภารกิจ

1.1 ส่วนราชการจะต้องทบทวนภารกิจตามระยะที่ ก.พ.ร. กำหนด เพื่อตรวจสอบว่าภารกิจใดมีความจำเป็นต้องดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของรัฐ เงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจ ซึ่งหากเห็นควรเปลี่ยนแปลงต้องเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้างและอัตรากำลังให้สอดคล้องกับภารกิจที่ยกเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงขึ้น

1.2 ในกรณีที่ ก.พ.ร. ได้ทำการวิเคราะห์ความจำเป็นของภารกิจของส่วนราชการใดแล้ว อาจเสนอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้างหรืออัตรากำลังของส่วนราชการใดก็ได้

2. การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ

2.1 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจและทบทวนเพื่อยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีขึ้นใหม่สำหรับกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ฯลฯ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้ทันสมัยอยู่เสมอ และเพื่อให้ลดภาระของประชาชน โดยต้องรับฟังความคิดเห็นของประชาชนด้วย

2.2 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกามีหน้าที่ตรวจสอบกฎหมาย กฎ ระเบียบ ฯลฯ ของทุกส่วนราชการ ที่ไม่เหมาะสมแก่กาลสมัยหรือไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศหรือเป็นภาระแก่ประชาชนเพื่อเสนอให้มีการแก้ไข ปรับปรุงหรือยกเลิก ซึ่งปกติส่วนราชการจะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงต่อไป แต่ถ้าไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอจะต้องเสนอเรื่องให้คณะรัฐมนตรีวินิจฉัยต่อไป

หมวดที่ 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน
บทบัญญัติในหมวดนี้เป็นการกำหนดแนวทางที่ส่วนราชการต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อเป็น

อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนให้ได้รับบริการโดยเร็ว ในขณะเดียวกันก็จะสามารถตรวจสอบความต้องการของประชาชน รับรู้สภาพปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นได้ต่อไป

1. การกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการที่มีภารกิจในการให้บริการประชาชน หรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานและประกาศให้ประชาชนได้รับทราบและเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องตรวจสอบให้ข้าราชการของตนมีการปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามระยะเวลาด้วย ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าส่วนราชการใดไม่กำหนดระยะเวลาหรือกำหนดเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เพื่อให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

2. การจัดระบบสารสนเทศ

2.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน เพื่อติดต่อสอบถามหรือใช้บริการของส่วนราชการนั้นได้

2.2 กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารต้องจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศกลาง เพื่อให้มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างส่วนราชการและจะต้องช่วยเหลือส่วนราชการ อื่นในการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศ

3. การรับฟังข้อร้องเรียน

3.1 ส่วนราชการต้องจัดให้มีระบบการตอบคำถามเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของส่วนราชการให้ประชาชนได้ทราบ โดยต้องมีระยะเวลาในการตอบให้ชัดเจน

3.2 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน ข้อเสนอแนะ หรือความคิดเห็นจากประชาชนในการชี้แจงปัญหาอุปสรรค ความยุ่งยากหรือปัญหาในวิธีปฏิบัติราชการส่วนราชการ จะต้องนำมาพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไปและแจ้งผลให้ผู้แจ้งทราบด้วย

3.3 ส่วนราชการที่มีหน้าที่ออกกฎเพื่อบังคับส่วนราชการอื่นให้ปฏิบัติตาม มีหน้าที่ต้องตรวจสอบว่ากฎนั้นเป็นอุปสรรคหรือเกิดความยุ่งยาก ข้ำซ้อน หรือล่าช้าหรือไม่เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสม และถ้าได้รับการร้องเรียนจากส่วนราชการหรือข้าราชการให้ส่วนราชการที่ออกกฎพิจารณาโดยทันทีและแจ้งผลให้ทราบ

4. การเปิดเผยข้อมูล

4.1 ส่วนราชการมีหน้าที่ต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการให้ทราบโดยทั่วไป เว้นแต่กรณีจำเป็นต้องกระทำเป็นความลับเพื่อความมั่นคงหรือรักษาความสงบเรียบร้อยหรือคุ้มครองสิทธิของประชาชน

4.2 ส่วนราชการต้องเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายการจัดซื้อจัดจ้างและสัญญาใดๆ ที่มีการดำเนินการโดยห้ามทำสัญญาใดที่มีข้อความห้ามมิให้เปิดเผยข้อความหรือข้อตกลงในสัญญา เว้นแต่เป็นข้อมูลที่ได้รับความคุ้มครองโดยกฎหมาย

หมวดที่ 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

บทบัญญัติในหมวดนี้มีขึ้น เพื่อการวัดผลการปฏิบัติราชการว่า มีผลสัมฤทธิ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ คุณภาพ และความพึงพอใจอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่รวมทั้งการตรวจสอบการปฏิบัติราชการภายในองค์กร โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินผลโดยคณะผู้ประเมินอิสระ เพื่อวัดผลสัมฤทธิ์ของภารกิจความพึงพอใจของผู้รับบริการและความคุ้มค่าในภารกิจ

2. การประเมินผลประสิทธิภาพในการบังคับบัญชา

3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งต้องกระทำทั้งการปฏิบัติงานเฉพาะตัว และประโยชน์ของหน่วยงานที่ผู้นั้นสังกัดอยู่ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นทีมทำงานมากขึ้น

4. ในกรณีที่มีการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดผ่านการประเมินที่แสดงว่าอยู่ในมาตรฐานและการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายอย่างมีผลดีให้มีการจัดสรรเงิน เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบของส่วนราชการหรือเป็นเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการจูงใจให้ส่วนราชการพัฒนาการปฏิบัติราชการให้บังเกิดประสิทธิภาพความมุ่งหมาย

หลักการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้ประกอบด้วย

1. การประเมินผลส่วนราชการว่าได้ดำเนินการให้เกิดผลสัมฤทธิ์เพียงใด โดยวัดจากผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcome) ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ คุณภาพการให้บริการ อาจวัดได้จากความสะดวกในการขอรับบริการ (convenience) ความไม่ยุ่งยากต่อการทำความเข้าใจ (simplicity) การให้บริการที่ถูกต้องรวดเร็ว (accuracy and timeliness) รวมทั้งการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรกับประโยชน์ที่ได้รับ

2. การประเมินผู้ปฏิบัติงาน โดยแยกเป็นการประเมินผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการสะท้อนกลับของการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงให้เกิดเป็นทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพ และการประเมินเจ้าหน้าที่ซึ่งจะเป็นการประเมินศักยภาพของเจ้าหน้าที่แต่ละรายเพื่อวัดความสามารถเฉพาะตัวและความสามารถในการมีส่วนร่วมในผลสำเร็จของภารกิจในความรับผิดชอบของส่วนราชการ นั้น

หมวดที่ 9 บทเบ็ดเตล็ด

1. เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ในมาตรา 48 และมาตรา 49 ก็ได้

2. กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใดและมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้

เงื่อนไขการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดวิธีการดำเนินการให้มีลักษณะหลากหลายเพื่อให้ส่วนราชการเลือกวิธีดำเนินการได้เหมาะสมกับแต่ละภารกิจ แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ภารกิจที่ทุกส่วนราชการต้องดำเนินการไปพร้อมกันในทันที ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้เอง โดยไม่ต้องรอคู่มือแนวทางการดำเนินการ ซึ่งเป็นเรื่องที่ส่วนราชการต่างๆ ได้ดำเนินการอยู่ก่อนแล้ว

กลุ่มที่ 2 ภารกิจที่ให้บางส่วนราชการดำเนินการเพื่อหาต้นแบบ ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการได้เอง

กลุ่มที่ 3 ภารกิจที่จัดให้มีโครงการนำร่อง ได้แก่ ภารกิจที่ส่วนราชการที่มีความพร้อมสามารถดำเนินการเองได้ แต่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ตามลำพัง จะต้องได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากสำนักงาน ก.พ.ร. หรือบางส่วนราชการอื่นที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มที่ 4 ภารกิจที่ต้องมีการศึกษาจัดทำคู่มือแนวทางการดำเนินการก่อน ได้แก่ ภารกิจที่ต้องดำเนินการต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน หากไม่มีแนวทางที่ชัดเจนก่อน ส่วนราชการต่างๆ จะเกิดความสับสน ทำให้เสียเวลา ค่าใช้จ่ายในการลองผิด ลองถูก

กลุ่มที่ 5 ภารกิจที่ต้องรอรัฐบาลใหม่เข้ารับหน้าที่ ได้แก่ ภารกิจที่ได้กำหนดเป็นเงื่อนไขให้รัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีที่รับหน้าที่จะต้องดำเนินการหรือกำหนดให้ส่วนราชการต้องเตรียมการ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของรัฐบาลที่เข้ารับหน้าที่ทันที

ตามแนวทางดังกล่าว สามารถจัดหมวดหมู่ของภารกิจที่จะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาฯ ออกเป็น 12 เรื่อง ดังนี้

1. การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน
2. การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การลดขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการ
4. การพัฒนาคุณภาพการให้บริการ
5. การอำนวยความสะดวกในการบริการ

ผลงานวิจัยนำที่ศึกษาระดับปริญญาตรี

6. การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ
7. การบริหารเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์
8. การจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน
9. การประเมินผลการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างแรงจูงใจ
10. การจัดตั้งศูนย์บริการร่วม
11. การวัดต้นทุนต่อหน่วย
12. การประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่ได้รับจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร บ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

1. รัฐจะสามารถกำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินงานในแต่ละปีที่ชัดเจน และมีกลไกที่จะพัฒนาองค์กรของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพขึ้นได้
2. ส่วนราชการและข้าราชการ จะมีแนวทางในการปฏิบัติราชการที่เป็นมาตรฐานที่ชัดเจน มีความโปร่งใส สามารถวัดผลการดำเนินงานได้
3. ประชาชนจะได้รับการบริการที่รวดเร็ว สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ และมีส่วนร่วมในการบริหารงานภาครัฐ

กล่าวโดยสรุปพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นกฎหมายที่กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ โดยรวบรวมแนวทางที่ควรปฏิบัติ และมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดความชัดเจน สามารถวัดผลการปฏิบัติราชการที่แน่นอน เพื่อให้การบริหารราชการมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่เน้นการให้บริการประชาชนเป็นหลัก ซึ่งเป็นกฎหมายที่ผู้นำองค์กร ต้องให้ความสนใจและปฏิบัติตาม

3.3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551- 2555

จากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการค้าเสรี การรักษาสันติภาพ การเชื่อมโยงระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมไปถึงการพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น ได้ส่งผลต่อการพัฒนาระบบราชการ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง ให้ระบบราชการสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการยึดหลักการบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ตามมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545

แผนงานวิจัยนวัตกรรมการศึกษา ระดับปริญญาตรี

จากความจำเป็นในการพัฒนาระบบราชการดังกล่าว คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2546 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา โดยคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 ไว้ดังต่อไปนี้ “พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และประโยชน์สุขของประชาชน”

การพัฒนาาระบบราชการไทยปี พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550 มีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ กล่าวคือ

1. พัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality)
2. ปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม (Rightsizing)
3. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากล (High Performance)
4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบบประชาธิปไตย (Democratic Governance)

ที่ผ่านมา แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - พ.ศ. 2550) ได้มีการบรรลุตามเป้าหมายระดับหนึ่งแล้ว และเพื่อให้การพัฒนาาระบบราชการไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่องและสามารถรองรับต่อแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คณะกรรมการพัฒนาาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบราชการไทยในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555 ขึ้น โดยกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ยกกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว
2. ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม
3. มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิคริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ

4. สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติตนอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกกระดับการให้บริการและการทำงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์

1. ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความหลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย

1.1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนโดยให้ประชาชนมีทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริมรูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลายคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนากระบวนการส่งมอบบริการอย่างเป็นขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ

1.1.1 ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการประชาชน

1.1.2 นำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่างๆ (E-Service) เพื่อลดภาระ อำนาจความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลาย อยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของ ศูนย์บริการร่วมในรูปแบบเคาน์เตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service)

1.1.3 ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวก เอาใจใส่ดูแลให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นติชมการทำงานและการให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

1.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลาในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้งแก้ไขกฎ ระเบียบ กฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

1.3 เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น

1.3.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทต่างๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้นประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง

1.3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

2. ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการโดย

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่ายโดยผ่านทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ

2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)

2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักหรือเว็บไซต์ของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐบาลทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนากลไกและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

กลยุทธ์

1. วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย

1.1 จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขต อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสมแก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจและทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่

1.2 ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

1.3 เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

2. ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่างๆ โดย

2.1 ประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีเอกภาพและอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

3. จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำ งานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่างๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ โดย

3.1 ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking)

3.2 เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการสาธารณะ (Public-Private Partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนาสำคัญๆ ของประเทศ

4. สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย

4.1 สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายประชาสังคม และภาคประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อให้ภาคประชาชนมีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้องเข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มี

ระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน สำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น

4.3 ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) ในทุกระดับ และจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้มีการวางแผนและจัดหางบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning and Budgeting)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง

กลยุทธ์

1. จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาในระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการเตรียมการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต

2. ปรับปรุงบทบาทภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐ ให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น โดย

2.1 ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็น ถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้เอกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้ยาภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจและทบทวนความคุ้มค่า อันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

2.2 วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่นๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหารให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

รวมทั้ง การส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานให้แก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์กรมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

2.3 จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (Service Provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษ ให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนออกมาเป็นพิเศษเพื่อเป็นเจ้าภาพในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่นๆ

2.4 ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.5 ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อการจำกัดสิทธิเสรีภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

3. เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่ม ทนต่อสถานการณ์และความท้าทายต่างๆ ได้ โดย

3.1 มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรม และค่านิยม ให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3.2 ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผล การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุปรบทเรียนบูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ(Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง

3.3 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจดจำข้อมูลผ่านคลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification) ระบบเอ็กซ์เรย์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

3.4 ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

4. ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย

4.1 พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง รวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

4.2 กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching) / ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงานเพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากร

ทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

4.3 พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (Remuneration Tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่างๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

4.4 ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสม รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะใหม่ (Transition Center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับการปฏิบัติภารกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป

4.5 จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มีการจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งในส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านต่างๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการการเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงานสนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการ นายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

กลยุทธ์

1. เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย

1.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจ

ในเรื่อง ธรรมเนียมปฏิบัติ รวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมเนียมปฏิบัติขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

1.2 ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคมเพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้งสร้างกลไกลงโทษที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมเนียมปฏิบัติไว้กับระบบงานอื่นๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

1.3 สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

1.4 จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมขึ้นในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

1.5 ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย

2. ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย

2.1 พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (Governance Structure) เช่น การจัดให้มีระบบกรรมการ (Commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการใช้อำนาจในการอนุมัติ อนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

2.2 เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ

ประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบทานระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ

2.3 ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (People's Audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

2.4 เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงการรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

3. ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และชุมชน โดย

3.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลตนเองที่ดี กำกับถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคม สิ่งแวดล้อม และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

4. การสร้างคุณภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดย

4.1 ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจ รวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน และสามารถนำนโยบายของรัฐบาลมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

จะเห็นได้ว่าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555 คือกรอบและแนวทางที่กำหนดขึ้นเพื่อให้ส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐต่างๆ ได้ใช้เป็นแนวทางหลักในการพัฒนาระบบราชการไทยให้สอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน รวมทั้งรองรับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ 4 ยุทธศาสตร์ คือ 1) การยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและ ความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลาย และเปลี่ยนแปลงไป

อย่างรวดเร็ว 2) การปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่างๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม 3) การมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่มเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่างๆ และ 4) การสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้นักกลางปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชน และต่อสังคมโดยรวม

จากกฎหมายต่างๆ ข้างต้น จะเป็นกรอบในการบริหารราชการให้กับนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้การบริหารราชการมีความถูกต้อง โปร่งใส เป็นการบริหารราชการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น และเป็นอีกโจทย์ทางการบริหารที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้การบริหารงานสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

4. แผนปฏิบัติการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 - 2555

กระทรวงคมนาคม มีภารกิจในการกำหนดนโยบายก่อสร้างและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และระบบราง และการบริหารจัดการระบบขนส่ง และการจราจรของประเทศ ได้จัดทำแผนการปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2552 - 2555 โดยยึดนโยบายที่กำหนดในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2552 - 2555 (รัฐบาลนายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ทั้งนี้เพื่อให้กระทรวงคมนาคมสนองตอบนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารประเทศของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศ มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งมั่นพัฒนาระบบการขนส่งและจราจรให้สะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันเวลา ทำให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่งสาธารณะได้อย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมขนส่งทุกระบบเพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ สู่การเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและจราจรในภูมิภาค

2. พันธกิจ (Mission)

พัฒนาระบบ กลไก และบุคลากรในองค์กร รวมทั้งวางแผนนโยบายการพัฒนา ก่อสร้างและควบคุมการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ให้มีบริการที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพ ทัวถึง คู่มีค่า และยุติธรรม

3. ภารกิจหลักตามพระราชบัญญัติ ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545

กระทรวงคมนาคมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่ง ธุรกิจการขนส่งการวางแผนจราจร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม และราชการอื่น ตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงคมนาคม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงคมนาคม

4. ประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การใช้ประโยชน์จากภาคคมนาคมเพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันในการสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ และนำไปสู่ความเป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค รวมทั้งรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์รายพื้นที่

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การให้ความสำคัญต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบการขนส่งที่มีมาตรฐาน ปลอดภัย และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การรักษาปริมาณและมาตรฐานคุณภาพของบริการพื้นฐานในการขนส่งและพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะเพื่อเพิ่มปริมาณการใช้ระบบขนส่งสาธารณะอย่างปลอดภัยและพอเพียง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การให้ความสำคัญในการพัฒนาระบบการขนส่งที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน และรักษาสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 : การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการภาครัฐ และการบริการ ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

5. เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม

5.1 เพื่อสร้างเสริมให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)

5.2 เพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพ (Efficiency) ในระบบขนส่ง

5.3 การพัฒนาบนพื้นฐานของการกำกับดูแลและการบริหารกิจการภาครัฐที่ดี

ยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม ระดับปริญญาตรี

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่ 1 : การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการขนส่งเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ การค้า และบริการ

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่ 2 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่งให้มีมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่ 3 : การยกระดับความคล่องตัวในการสัญจร (Mobility) และโอกาสในการเข้าถึง (Accessibility) ระบบการขนส่งสาธารณะ

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่ 4 : การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพการขนส่งเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคมที่ 5 : การเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารด้วยระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Governance)

7. เป้าหมายการให้บริการกระทรวงคมนาคม

- 7.1 ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งที่มีความสะดวกรวดเร็ว
- 7.2 ระบบขนส่งสินค้ามีต้นทุนลดต่ำลงและสามารถแข่งขันได้
- 7.3 ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งที่ปลอดภัย
- 7.4 ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- 7.5 ระบบขนส่งและจราจรได้รับการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนปฏิบัติการราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ.2552-2555 ถือเป็นแนวทางเพื่อให้กระทรวงคมนาคมสามารถสนองตอบต่อนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารประเทศของรัฐบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยกำหนดแนวทางการดำเนินงานของกระทรวงคมนาคมใน 3 ปีข้างหน้าภายใต้การบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้การพัฒนาและบริหารระบบขนส่งและจราจรของประเทศมีความก้าวหน้า สามารถขับเคลื่อนและผลักดันเศรษฐกิจ การค้า การบริการ และการลงทุนของประเทศให้บรรลุถึงเป้าหมายของรัฐบาล

5. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership)

ในองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ บุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ก็คือผู้นำ (Leadership) หรือผู้บริหารสูงสุดในองค์กรนั้นๆ เพราะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นทิศทางขององค์กร ตลอดจนเป็นผู้บังคับบัญชา และมอบหมายงานในการกำกับดูแล และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เพื่อให้องค์กรเป็นไปตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

5.1 ความหมายของผู้นำ (Leader) และการเป็นผู้นำ (Leadership) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำและการเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้ (O'Leary, อ้างถึงใน ชัยเสถียร พรหมศรี 2549 : 8 - 9)

ผู้นำ (Leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือผู้ที่ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งในองค์กรหนึ่งๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ส่วนภาวะความเป็น

ผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการ หรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ และผู้บริหาร (Executive) หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในองค์กรต่างๆ เพื่อควบคุมดูแลความรับผิดชอบให้กิจการงานต่างๆ สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยผู้อื่น (เนตร์พัฒนา ยาวีราช 2552)

อับราฮัม ลิงคอล์น (Abraham Lincoln) ประธานาธิบดีคนที่ 16 ของสหรัฐอเมริกา เขียนไว้ว่า “That some achieve great success, is proof to all that others can achieve it as well” สะท้อนความเชื่อที่ว่า Leader are made, not born to be. (ความหมายของ Leader ในที่นี้หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการนำองค์กร คือต้องมี Leadership (สุธี พนาวร และคณะ 2552 : 11-12)

จอห์น ซี. แมกซ์เวลล์ (JOHN C. MAXWELL) กล่าวถึงความสำเร็จที่จะได้มาของผู้นำว่า “ถ้าแค่เก่งก็พอแล้ว ทำไมผมกับคุณถึงรู้จักคนมีความสามารถสูงๆ ที่ไม่ประสบความสำเร็จอะไรมากมายเลย” โดยบอกว่ามีหลักการ 13 ประการที่จะพาให้คนเราก้าวพ้นขีดความสามารถเพื่อทะยานไปให้ไกลกว่าคำว่าเก่ง ก้าวข้ามไปสู่ศักยภาพที่เหนือกว่าและความสำเร็จที่สูงกว่าศักยภาพของเรา (จิรายุทธ ประเจ็ด 2550)

ปีเตอร์ เอฟ ดรึ๊กเกอร์ (PETER F. DRUCKER) บิดาแห่งศาสตร์ทางการจัดการ ได้เขียนบทความเรื่อง “เคล็ดลับผู้บริหารที่มีประสิทธิผล” ซึ่งกล่าวกันว่าเป็นบทความที่ดีที่สุดของวารสาร Harvard Business Review เขากล่าวว่า “ผู้บริหารชั้นยอดอาจจะมีทั้งที่ฉลาดเป็นกรด หรือสมองทึบ ใจกว้างเป็นแม่น้ำ หรือแค้มเป็นทะเล สนใจแต่ตัวเลขตรงหน้า หรือฝันไกลถึงอนาคต ทว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลทุกคน ล้วนทำตามข้อปฏิบัติตามนี้ 8 ข้อประการนี้” ซึ่ง 8 ข้อนั้นก็คือ 1) พวกเขาถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ต้องทำ” 2) พวกเขาถามว่า “อะไรคือสิ่งที่ถูกต้องขององค์กร” 3) พวกเขาปฏิบัติแผนปฏิบัติการ 4) พวกเขารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ 5) พวกเขารับผิดชอบต่อสื่อสาร 6) พวกเขาให้ความสำคัญกับโอกาสมากกว่าปัญหา 7) พวกเขาดำเนินการประชุมที่เกิดผล 8) พวกเขาคิดและพูดว่า “เรา” ไม่ใช่ “ฉัน” โดยข้อปฏิบัติ 2 ข้อแรกให้ข้อมูลและความรู้และที่จำเป็น 4 ข้อต่อมาช่วย ในการแปลผลความรู้เป็นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และ 2 ข้อสุดท้ายช่วยรับประกันว่า ทั้งองค์กรจะมีส่วนรับผิดชอบร่วมกัน (วีรฐ มาฆะศิริานนท์ 2551)

สำหรับผู้นำองค์กรในประเทศไทยที่มีความสามารถและมีประสิทธิภาพ เช่น นายบุญลือ ปลั่งศิริ ซีอีโอแห่งชินคอร์ป นายบุญชัย เบญจรงค์กุล อดีตผู้บริหารของยูคอม นายชนินทร์

เจียรนวนท์ ประธานกรรมการเครือเจริญโภคภัณฑ์ นายเจริญ สิริวัฒนภักดี ผู้อยู่เบื้องหลังกลุ่มบริษัทไทยเบฟเวอเรจ จำกัด นายชุมพล ณ ลำเลียง อดีตผู้บริหารของปูนซิเมนต์ไทย หรือ นายอนันท์ อัสวโกติน เจ้าของบริษัทแลนด์ แอนด์ เฮาส์ เป็นต้น ซึ่งเมื่อศึกษาถึงประวัติบุคคลเหล่านี้พบว่าบางคนเป็นผู้บุกเบิกองค์กรตั้งแต่เริ่มจนองค์กรประสบความสำเร็จ บางคนเป็นผู้บริหารมืออาชีพ และบางคนบางคนได้รับการจ้างเข้าทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549 : 6)

ความสามารถของการเป็นผู้นำ จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ก็ไม่ใช่ทุกองค์กรที่มีผู้นำที่มีความสามารถแล้วนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ เพราะผู้นำอาจใช้ความสามารถเพียงบางส่วน ขณะเดียวกันก็อาจมองไม่เห็นจุดอ่อนที่มีต่อความสามารถในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพราะการทำงานถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จไม่สามารถที่จะทำได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ (Topping, อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549)

5.2 คุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยหลายด้าน ดังนี้

5.2.1 ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการ และการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิด หรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจจะโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง เช่น ตำแหน่งผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กรทั่วไป ซึ่งระบุถึงอำนาจหน้าที่ต่างๆ วาระการดำรงตำแหน่ง ขอบเขตความรับผิดชอบ

5.2.2 ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหารเป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการ โดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ ผู้บริหารอาจได้รับการยอมรับจากกลุ่มบางกลุ่ม ในขณะที่เดียวกันอาจได้รับการต่อต้านจากกลุ่มอื่น หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วย ก็จะทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

5.2.3 ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง ผู้นำ เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (Expert) และประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มี

ประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้นำพาไปทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

5.2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill) นอกจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จัก หรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลยเพียงแต่เป็นผู้ควบคุมดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามต้องการเป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ เป็นผู้กำหนดกฎระเบียบนโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดี จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร

5.3 ประเภทของผู้นำ ผู้นำมีหลายประเภท ในที่นี้สามารถแบ่งได้เป็นดังนี้

5.3.1 ผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการมีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษรได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการสามารถใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งมอบหมายงานให้แก่ผู้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

5.3.2 ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่ได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ หรือการให้โทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์การ ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำชนิดนี้จะได้รับการยอมรับนับถือและยกย่องสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจ ผู้นำชนิดนี้จะมีอำนาจในตนเองอันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

5.3.3 ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ หมายถึง คุณลักษณะพิเศษเฉพาะตัวของผู้นำที่ทำให้บุคคลอื่นยอมรับ เรียกว่า Charismatic Leader หมายถึง คำว่า Charismae มาจากภาษากรีก หมายความว่า พรสวรรค์ ซึ่งถือว่าผู้ที่จะได้เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนั้นจะต้องมีพรสวรรค์หรือ

คุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในตัวโดยธรรมชาติที่เป็นคุณลักษณะเด่นเป็นพิเศษแตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือที่เรียกว่า มีคุณลักษณะที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ เช่น มีรูปร่างสง่างาม บุคลิกภาพดี มีความรู้ความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด มีวาจาดี มีวาทศิลป์ดี มีคุณธรรม มีไหวพริบปฏิภาณดี มีคุณธรรม มีพฤติกรรมที่น่าศรัทธาเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนได้

5.4 บทบาทด้านทักษะของผู้บริหารหรือผู้นำในด้านต่างๆ มีดังนี้

5.4.1 ทักษะทางการบริหาร (Administrative skill)

5.4.1.1 เป็นนักคิดในเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) หมายถึง การเป็นผู้นำที่มีความคิดในเชิงกลยุทธ์ในการชักนำองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ภายในสภาวะการณ์ต่างๆ และเติบโตขยายตัวต่อไปในอนาคตโดยมีทักษะทางการวิเคราะห์และตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดีในการตัดสินใจทางการบริหาร

5.4.1.2 เป็นนักวางแผนงานและโครงการต่างๆ (Planing and project management) เป็นผู้นำเอาความคิดที่ได้ริเริ่มขึ้นมาทำเป็นแผนการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดแผนงานหรือจัดให้มีโครงการต่างๆ รองรับกิจกรรมภารกิจที่กำหนดขึ้น เป็นผู้วางอนาคตของหน่วยงาน

5.4.1.3 เป็นนักตัดสินใจและแก้ปัญหา (Decision Making and Problem solving) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและแก้ปัญหาต่างๆ ได้เป็นอย่างดี มีหลักการ มีจุดยืนในการตัดสินใจ

5.4.1.4 เป็นผู้เข้าใจการจ้ององค์การ และการจัดรูปงาน (Understanding and design organization) เข้าใจการกำหนดภารกิจที่ควรมีขึ้นในองค์การ การกำหนดหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

5.4.1.5 เป็นผู้มีความคิดปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating change)

5.4.1.6 เป็นผู้ควบคุมการจัดการผลผลิตต่างๆ ขององค์กรเป็นผู้ประสานการใช้ทรัพยากรและจัดสรรทรัพยากรทางการผลิต พร้อมทั้งเป็นผู้ควบคุมการทำงานได้เป็นอย่างดี (Managing Production and organization control)

5.4.1.7 เป็นผู้รู้จักการปรับปรุงคุณภาพสินค้าผลิตภัณฑ์และบริการให้ดีขึ้น (Improving product and service quality)

5.4.2 ทักษะทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork skills) หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นอันนำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

5.4.2.1 การจัดการกับความแตกต่างหลากหลาย (Managing Diversity) ในองค์กรมีบุคคลที่มีความแตกต่างหลากหลายมาทำงานร่วมกัน เช่น ความแตกต่างทางความคิด เชื้อชาติ ศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม เพศ วัย การศึกษา ผู้นำสามารถสร้างความเข้าใจอันดีในการฝ่าฟันกับวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน ให้ทำงานร่วมกันได้ด้วยดี

5.4.2.2 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) การสื่อสารข้อมูลต่างๆ เป็นไปอย่างสร้างความเข้าใจที่ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดเผย โปร่งใส

5.4.2.3 ใช้การประชุมช่วยในการสื่อสาร (Running a meeting) ให้ทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกันได้ประชุมปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5.4.2.4 การอาศัยพลังกลุ่ม (Group Dynamic) โดยวิธีการเคลื่อนไหวของกลุ่ม หรือพลวัตของกลุ่มช่วยทำงานร่วมกัน มีผู้นำกลุ่ม มีบรรทัดฐานของกลุ่ม มีความสามัคคีในกลุ่ม

5.4.2.5 การใช้ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Teamwork) หมายถึง การอาศัยความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลต่างๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

5.4.2.6 การเสริมสร้างความไว้วางใจ (Building Trust)

5.4.3 ทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill) หมายถึง การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพประกอบด้วย

5.4.3.1 การสร้างความสำเร็จทางการบริหาร (Formular For Managerial Success) โดยการใช้เทคนิคทางการบริหารในการกำกับดูแลการทำงานของตนเอง จัดกิจการงานได้เหมาะสมกับบุคคล

5.4.3.2 การเป็นผู้บริหารที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty-first Century Manager)

5.4.3.3 การเรียนรู้วิถีทางการบริหาร (Learning to Manage) เช่น การสะสมประสบการณ์ที่ได้รับมาใช้ปรับปรุงการบริหารให้ดีขึ้น

5.4.3.4 เข้าใจการทำธุรกิจข้ามชาติ (Cross-Cultural Awareness) เพื่อขยายขอบเขตของธุรกิจสู่ความเป็นสากล การคำนึงถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม

5.4.3.5 คำนึงถึงคุณค่าทางจริยธรรม (Ethical Principle and Value) มีจิตสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อบุคคลต่างๆ รอบด้าน รับผิดชอบต่อสังคมสิ่งแวดล้อม ฯลฯ

5.4.3.6 รู้จักที่จะมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ อยู่เสมอ (Learning to be more creative)

5.4.3.7 เป็นผู้นำที่สามารถรับผิดชอบงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 ปัจจัยของการเป็นผู้นำที่ดี

การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะมีความสามารถก้าวสู่ความเป็นผู้นำขึ้นมาจนเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลต่างๆ ได้ ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

5.5.1 ปัจจัยที่เกิดจากตัวผู้นำเอง หมายถึง ตัวผู้นำเองมีทัศนคติต่อตนเองในความสามารถในการนำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ตนเองมีอยู่ในการพิจารณาสิ่งต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยความไว้วางใจในผู้ร่วมงาน มีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่มีทัศนคติที่ดีต่ออาชีพและกิจการงานที่รับผิดชอบอยู่มีความภาคภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่เห็นคุณค่าของงานที่ทำ

5.5.2 ปัจจัยที่เกิดจากผู้ร่วมงาน หมายถึง ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ดีในการสนับสนุนการทำงานของผู้นำ สามารถนำเอาความคิด ความต้องการของผู้นำมาปฏิบัติได้อย่างบังเกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ สามารถทำงานร่วมกันได้ มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันมีความพร้อมที่จะทำงาน และมีความรับผิดชอบในงานสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการทำงานได้ สามารถใช้ประสบการณ์ในการทำงานได้เป็นอย่างดี มีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำ

5.5.3 ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรมีผลกระทบต่อความเป็นผู้นำ หากผู้นำสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้ก็จะทำให้ผู้นำอยู่ในสภาวะการณ์ที่ดี สภาพแวดล้อมต่างๆ ในองค์กรที่มีผลกระทบต่อผู้นำ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ระบบการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติ อิทธิพลของกลุ่มในองค์กรในการให้ความร่วมมือ สนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของผู้นำ หากกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับนับถือในตัวผู้นำ ก็จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงานมากขึ้น ความสัมพันธ์กับภายนอกก็ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อความเป็นผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์กับกลุ่มหรือบุคคลภายนอกอื่นมีอิทธิพลต่อการทำงานก็จะมีผลต่อความเป็นผู้นำที่กว้างขวางในทางสังคม ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกเพื่อที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้

นอกจากนี้ บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในหลายๆ ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

2. ความสามารถในการจูงใจ หน้าที่ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงานต้องมีความสามารถ ให้ลูกน้องเชื่อถือยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดีและมีความรู้จิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

3. ความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพที่ต้องการ

4. ความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องประสานกับคนอื่น ได้ดีทำตนให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ เข้าสังคมได้ มีความสามารถในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างงานได้

5. ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจแนวทางแก้ไข ได้อย่างถูกต้องผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ต้องเป็นผู้ที่มีข้อมูลพร้อมเป็นคนที่เอาใจใส่และติดตามงานมาตลอดมิฉะนั้นแล้วจะตัดสินใจผิดพลาดได้ นอกจากการตัดสินใจแก้ปัญหาแล้ว ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์และเลือกแนวทางที่ดีให้องค์กรเพื่อจะดำเนินงานต่อไป มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์

6. ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เป็นประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีประโยชน์ต่อผู้นำ เพราะองค์กรต่างๆ มีความต้องการผู้มีแนวความคิดใหม่ๆ

คุณสมบัติของการเป็นผู้นำ นอกเหนือจากที่ได้กล่าวข้างต้นแล้ว พบว่าผู้นำควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เฉลียวฉลาด (Intelligence) ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมองซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำ คนที่มีความเฉลียวฉลาดย่อมทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จได้ไม่ยาก

2. มีการศึกษาอบรมดี (Good Educations) การศึกษาก่อให้เกิดความเฉลียวฉลาด การศึกษามีส่วนช่วยในการที่จะเป็นผู้นำที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญชำนาญงาน

3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความมั่นใจตนเอง ต้องมีกำลังใจที่เข้มแข็งสามารถตัดสินใจกระทำกิจการใดๆ ไปก็จะต้องมีความเชื่อมั่นว่างานนั้นจะต้องสำเร็จโดยไม่หวั่นไหวต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น ไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรคในการดำเนินงานนั้น พิจารณาหาช่องทางแก้ไขได้

4. เป็นคนมีเหตุผลที่ดี (Reasonable) คือ ความสามารถทางด้านสติความหมายอย่างมีเหตุผล จะหาเหตุผลต่างๆ จากสาเหตุต่างๆ ได้ สามารถใช้ทักษะทางการคิดวิเคราะห์ได้

5. มีประสบการณ์สูง (Good Experience) ผู้นำเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานผ่านเคยผ่านงาน ผ่านปัญหาต่างๆ มาก่อน ทำให้ทราบปัญหาทราบแนวทางแก้ไขปัญหา ทำให้ไม่เกิดความผิดพลาดหรือบกพร่องซ้ำอีก

6. มีชื่อเสียงเกียรติคุณดี (Prestiges) เกี่ยวกับชื่อเสียงวงศ์ตระกูล มีชื่อเสียงดี เกียรติคุณดี ก็ย่อมเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป มีคุณงามความดีเป็นที่ปรากฏ โดยการสั่งสมคุณงามความดีจนเป็นที่ประจักษ์

7. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (Good Human Relations)

8. มีสุขภาพอนามัยร่างกายสมบูรณ์ดี (Good Health)

9. มีความสามารถเหนือบุคคลในระดับเดียวกัน เช่นมีความรู้ ความชำนาญมากกว่า มีมนุษยสัมพันธ์ดีกว่า มีประสบการณ์มากกว่า เป็นต้น

10. มีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไป ขององค์กรหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี

11. มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้า ที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ได้ทันที

12. มีความสามารถคาดการณ์ พิจารณาเหตุการณ์หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า และหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นการทำงานในเชิงรุกก่อนที่จะเกิดปัญหา

13. มีความรู้เชี่ยวชาญ มีความชำนาญในเรื่องเทคนิคเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ

14. มีความสนใจ และเอาใจใส่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชาสร้างแรงจูงใจ

15. มีความยุติธรรม และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและทุกฝ่าย

ปีเตอร์ เอฟ. ดรึคเกอร์ (PETER F. DRUCKER, อ้างถึงใน เนตรีพัฒนา ยาวีราช 2550 :

25) ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการระดับโลก ได้กล่าวถึงผู้นำหรือผู้บริหารในอนาคตมีภารกิจ 7 ประการ คือ 1) มีการบริหารงานอย่างมีวัตถุประสงค์ (Management by Objective) 2) มีการมองอนาคตระยะยาวได้อย่างมีทิศทาง 3) สามารถตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้ 4) สามารถสร้างทีมงานได้ 5) สามารถสื่อสารและประสานการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี 6) สามารถบูรณาการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 7) สามารถเชื่อมโยงสินค้าบริการของธุรกิจให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

สำหรับแนวคิดผู้นำแบบต่างๆ ในปัจจุบัน (Contemporary perspectives on Leadership) ซึ่งยังคงเป็นที่นิยมตลอดมาจนถึงปัจจุบัน ได้แก่

1. ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าผู้อื่น และมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็ง ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้นำที่มีพลังและความสามารถในการตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำสิ่งทีกระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจและทำให้ผลการปฏิบัติงานสูง ผู้นำแบบนี้พบได้ในกลุ่มในองค์กร และในทุกระดับทางการบริหารในประเทศต่างๆ เช่น อินเดีย สิงคโปร์ เนเธอร์แลนด์ จีน ญี่ปุ่น แคนาดา

2. ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีด้านีของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมต่างๆ เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร ทำตนเองให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมคูลกัน เป็นผู้นำที่มีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ เช่น บิลล์ เกตส์ (Bill Gate) ผู้นำของไมโครซอฟท์ (Microsoft) เป็นผู้นำที่สร้างความเป็นยักษ์ใหญ่แห่งธุรกิจคอมพิวเตอร์ ซึ่งผู้นำในหน่วยงานภาครัฐ ก็สามารถเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ เพราะรัฐ เป็นองค์กรที่ให้บริการแก่สังคม จึงต้องการนำทางในการให้บริการที่ดีแก่สาธารณชน การเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ประกอบด้วยหลัก 5 ประการ คือ 1) เป็นผู้นำในการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความคิดใหม่ๆ ที่ท้าทาย 2) มีแรงบันดาลใจและความกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น 3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้การสนับสนุนผู้อื่น 4) ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น และ 5) นำมาซึ่งการบรรลุความสำเร็จสูงสุดในการทำงาน จากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change agent) หมายถึงบุคคลที่มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงองค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือเกิดจากการจ้างบุคคลภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะอย่างไรในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

4. ผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) หมายถึงผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ เช่น บริษัทฮิวเลตต์ แพ็กการ์ด (Hewlett-Packard) ได้เลือกผู้นำแบบนี้มาเป็นผู้บริหาร เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปสามารถเปลี่ยนแปลง

จากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร คุณลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

4.1 Idealized Influence หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่อง นำเอาคุณธรรมที่ถือศรัทธา ทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้นำที่มีศีลธรรม จริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน ประพฤติตนเป็นประโยชน์แก่ผู้อื่นและหมั่นกระตุ้นผู้นำที่สามารถจูงใจพนักงานให้นำเอาวิสัยทัศน์ที่กำหนดไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยผู้นำมีการให้รางวัลแก่ความสำเร็จที่พนักงานได้กระทำ ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการเรียนรู้จากการทำงาน และได้รับความก้าวหน้า

4.2 Inspiration Motivation หมายถึง ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ได้ผลงานดีเกินความคาดหมาย โดยการปลุกกระตุ้นให้พนักงานมีความพยายาม

4.3 Intellectual Stimulation หมายถึง การส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่ม มีความคิดอิสระ ตลอดจนการปลุกเร้าให้พนักงานรับรู้ถึงปัญหาและวิธีการคิดแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และให้โอกาสพนักงานได้รับโอกาสในการเรียนรู้

4.4 Individualized Consideration หมายถึง การมอบหมายงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน ให้พนักงานมีความรับผิดชอบสูงขึ้น การให้ความสำคัญกับพนักงาน มีการสื่อสารที่เปิดเผย และมีการพัฒนาพนักงาน โดยผู้นำจะปฏิบัติต่อพนักงานไม่เหมือนกันขึ้นอยู่กับพนักงานแต่ละคน

ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และการสื่อสารให้ผู้อื่นทราบด้วยคำพูด การกระทำเพื่อให้มองเห็นภาพผลสำเร็จที่ต้องการ ผู้นำสร้างความไว้วางใจ และให้ความสำคัญกับผู้อื่นมากกว่าตนเอง เสริมสร้างจุดแข็งให้พนักงาน และช่วยลดจุดอ่อนของพนักงาน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและข้อผิดพลาดซ้ำอีก

จากสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม โดยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ตลอดจนกระแสความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate social responsibility) จึงเป็นความท้าทายของบุคคลที่ผู้นำอย่างยิ่ง ด้วยต้องมีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่พิเศษ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามนโยบายของรัฐ และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นบททดสอบนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงคมนาคม ว่าเป็นผู้นำแบบไหน และจะขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดินที่กระทรวงคมนาคมอย่างไร

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทั้งในประเทศ พบว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องส่วนใหญ่จะเป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ผลต่อการบริหารราชการ และภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเน้นด้านการบริหารราชการและการเป็นผู้นำ ผู้ศึกษาจึงเลือกนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการและภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ซึ่งสามารถเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

ภัทรยมน รัตนางกูร (2551 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องภาวะความเป็นผู้นำของ บิล เกตส์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาภาวะผู้นำของบิลล์ เกตส์ และทักษะความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เพื่อศึกษาบทบาทผู้นำแห่งโลกธุรกิจและแนวทางในการดำเนินชีวิต และต้องการศึกษาตัวแบบภาวะผู้นำของบิลล์ เกตส์ โดยใช้วิธีศึกษาจากชีวประวัติและบทบาทการเป็นผู้นำทางโลกธุรกิจของบิลล์ เกตส์ จากการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อบิลล์ เกตส์ ทางการดำเนินชีวิตคือพื้นฐาน ครอบครัว การศึกษาและบุคลิกภาพ คือมีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ความกระตือรือร้น ความกล้าหาญ การคิดนอกกรอบ มีศีลธรรมจริยธรรมและมีอุดมคติที่ชัดเจน

ไสว บุญขวัญ (2551) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพุทธกัมมันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเพื่อศึกษาบทบาทของกัมมันผู้ใหญ่บ้านและการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาไปประยุกต์ใช้กับชุมชนของผู้นำ และพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำท้องถิ่นเชิงพุทธของผู้นำท้องถิ่นที่พึงประสงค์ เก็บข้อมูลโดยวิธีวิเคราะห์เอกสารและวิจัยเชิงสำรวจ การวิจัยเชิงสำรวจได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกัมมัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 230 โดยการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ร้อยละเป็นแบบตารางและทำการศึกษามากน้อยของผู้นำในการนำหลักธรรมสี่ประการ 7 และพรหมวิหาร 4 ไปปฏิบัติใช้ในชุมชนของผู้นำ ผลการวิเคราะห์เอกสารพบว่า กัมมัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน นำหลักธรรมพรหมวิหาร 4 ไปประยุกต์ใช้กับชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุดในเรื่องการเป็นผู้นำเป็นมิตรไมตรีกับทุกคนในชุมชน ส่วนการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำท้องถิ่นเชิงพุทธของผู้นำท้องถิ่นที่พึงประสงค์พบว่า ผู้นำต้องปรับกระบวนการพัฒนาโดยใช้รูปแบบการสร้างเครือข่ายระหว่างชุมชนเพื่อเป็นกระบวนการขั้นตอนการทำงานกับชุมชนให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำมีการพัฒนาระบบข้อมูลและองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนด้านข้อมูลและองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยผู้นำจัดทำฐานข้อมูลวิเคราะห์และประเมินสภาพชุมชน ผู้นำเรียนรู้การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีแนวคิดการทำงานที่เกิดผลกับชุมชนโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เว้นอคติ 4 มีรูปแบบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยใช้หลักธรรมอริยสัจ 4 มา

วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ ทุกข์ สมุทัย นิโรธ มรรค แบบเชิงบูรณาการ ประชาชนมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและร่วมมือกันทำงานให้เกิดผลสำเร็จ

นิรุช บุญฤทธิฐานนท์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลลัพธ์การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบและวิธีการที่ใช้ในการปรับเปลี่ยนการบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาผลของการปฏิรูประบบการบริหารราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ในช่วงปี 2545 – 2550 และผลกระทบจากการนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่ โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการดำเนินการวิจัยเอกสารในส่วนที่เป็นแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการวิจัยภาคสนาม ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานภาครัฐในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนทั้งสิ้น 10 หน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่าหน่วยงานราชการตัวอย่างส่วนใหญ่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงานภายหลังนโยบายปฏิรูประบบราชการมีผลบังคับใช้ นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารงาน การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานด้วยการนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการปรับปรุงกฎระเบียบเป็นต้น โดยเจ้าหน้าที่ได้ทำงานในหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และมีความพึงพอใจกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน อีกทั้งสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จคล่องตามเป้าหมายเสมอ แต่จากการปฏิรูประบบราชการที่พบว่าสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย คือ การบริหารงานราชการให้มีประสิทธิภาพด้วยการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าของการบริหารเงินงบประมาณของหน่วยงานภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการน้อย อีกทั้งหน่วยงานราชการทั้งหมดยังคงอำนาจหน้าที่ไว้ดังเดิม โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงกฎหมายข้อบังคับอื่นใดที่เกี่ยวข้อง มีผลทำให้บางหน่วยงานราชการประสบปัญหาในการปฏิบัติราชการอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงรูปแบบและวิธีการบริหารงานดังกล่าว รวมไปถึงอุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานราชการในส่วนภูมิภาค

พันธ์ ทาอินทร์ (2550) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด โดยศึกษาความคิดเห็นและแนวคิดจำนวน 2 รอบ เก็บข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือ การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่าด้านการ

วางแผน ได้แก่ การจัดทำยุทธศาสตร์โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนให้มีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) ให้มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ประกอบการจัดทำยุทธศาสตร์ การมอบหมายงานให้ส่วนราชการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ตรงตามหน้าที่ ความสามารถ มีระบบการควบคุมงาน มีระบบการติดตามและประเมินผล และนำผลมาสรุปวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาจังหวัดในโอกาสต่อไป ด้านการจัดการ ได้แก่ การกำหนดโครงสร้างให้มีการประสานงาน การกระจายอำนาจ ให้มีเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพร่วม ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ดูแลอย่างใกล้ชิด ให้ถือว่าจังหวัดเป็นองค์กรหนึ่ง ที่มาทำงานร่วมกัน กำหนดความรับผิดชอบของส่วนราชการตามอำนาจหน้าที่ ของแต่ละส่วนราชการ จังหวัดจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผล ด้านการบังคับบัญชา ได้แก่ การบริหารงานสร้างสวัสดิการให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมีผลงานดี /ดีเด่น ควรมอบรางวัลตามความเหมาะสม ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี และการติดตามงานไม่เป็นทางการบ้าง ให้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรึกษา ร่วมความสำเร็จของงานด้วยกัน สร้างความเข้าใจว่าในการทำงานที่จังหวัดขอให้ถือว่าเป็นคนถิ่นเดียวกัน เมื่อมอบหมายงานแล้วผู้บริหารไม่ควรเข้าไปก้าวก่าย แต่คอยให้กำลังใจ คอยรับฟังความคิดเห็น และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ และให้คำปรึกษาช่วยเหลืออย่างมีน้ำใจ ด้านการประสานงาน ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องให้ความสำคัญ และส่งเสริมให้งานด้านการประสานงานเป็นหลักของการทำงาน การคัดเลือกคนที่จะนำหน้าที่ให้คำนึงถึงผู้ที่เป็นคนดี มีคุณธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากเกินไป และด้านการควบคุมงาน ได้แก่ สร้างความรู้สึกและสร้างความเข้าใจให้ทราบโดยทั่วกันว่า การควบคุมงานคือกิจกรรมที่ต้องทำ เพราะเป็นไปตามระเบียบ กฎหมาย มิใช่ว่าไม่ไว้วางใจ แต่ต้องการทราบผลความก้าวหน้าของงาน สร้างเครื่องมือติดตามประเมินผลเพื่อเก็บข้อมูล และนำมาพัฒนาจังหวัดในโอกาสต่อไป

ผลการวิจัยนำศึกษา กับการปฏิรูปยุทธศาสตร์

ราชการไทยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม ประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม และ การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่ส่งผลประสิทธิผลของสถานศึกษาจังหวัดนครปฐม เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยของสำนักงานพัฒนาระบบราชการไทย(ก.พ.ร) และแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) จากการศึกษาพบว่า การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัด

นครปฐมทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และการบริหารงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนา
ระบบราชการไทยส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม

นันทวรรณ อิศรานูวัฒน์ชัย (2550 : บทคัดย่อ) ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดและหลักการ
เป็นผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีผู้นำตะวันตก ตามหลักพุทธธรรม และเพื่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธ
ธรรมในการพัฒนาลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ เก็บข้อมูลโดยวิธีวิจัยเชิงเอกสาร
(Documentary Research) ผลการศึกษาพบว่า บทบาทผู้นำที่ดีตามแนวคิดทฤษฎีตะวันตกต้อง
ประกอบด้วยบทบาทพื้นฐานสำคัญ 4 ประการ คือ (1) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) เป็นการ
กำหนดทิศทางขององค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ (2) การจัดการระบบการทำงาน
(Alignment) (3) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบให้แก่
บุคคลที่เหมาะสม เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (4) แบบอย่างการเป็นผู้นำ
(Modeling) และภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม จะต้องยึดหลัก “ธรรม ” เช่น พรหมวิหาร 4
ธรรมาธิปไตย พละ 4 และอัปปริสธรรม 7 เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์
เป็นการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหลัก 3
ประการ คือ การครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนา
คน และการพัฒนาระบบงาน

พัชรศรี ศรีเมือง และคณะ (2549 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องประสิทธิผลของพระราช
กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ต่อการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับพระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของ
เจ้าหน้าที่ของรัฐภายหลังจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี พ.ศ. 2546 ประกาศบังคับใช้ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของ
รัฐ เก็บข้อมูลโดยใช้กลุ่มตัวอย่างคือ เจ้าหน้าที่ของรัฐสังกัดกระทรวงยุติธรรม จำนวน 1,200
ตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่าความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัดกระทรวงยุติธรรมต่อการ
ประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อยู่
ในระดับมาก และปัจจัยอายุ รายได้ อายูราชการและความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัด
กระทรวงยุติธรรมต่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
พ.ศ. 2546 มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยอายุ รายได้
อายูราชการ มีขนาดความสัมพันธ์ต่ำ ส่วนความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ของรัฐในสังกัดกระทรวง

ยุคธรรมต่อพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีขนาดความสัมพันธ์ปานกลาง

วรานนท์ สมคิด (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการปฏิรูประบบราชการ: สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวกับปัจจุบัน พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบการปฏิรูประบบราชการในสมัยรัชกาลที่ 5 กับปัจจุบัน พ.ศ. 2546 ในแง่ของสภาพทั่วไปก่อนการปฏิรูป สาเหตุปัญหาและกระบวนการวิธีการที่ใช้ในการปฏิรูประบบราชการ เก็บข้อมูลโดยวิธีศึกษาจากเอกสาร ตำรา หนังสือ และสัมภาษณ์ข้าราชการระดับสูงสังกัดกระทรวงมหาดไทย นักวิชาการและรัฐมนตรี จำนวน 10 ท่าน จากการศึกษาพบว่า สาเหตุสำคัญและปัญหาที่ทำให้จำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการไม่แตกต่างกันนัก โดยเฉพาะสภาพของระบบราชการที่ไม่ตอบสนองความต้องการวิกฤติหรือปัญหาที่กำลังเกิดขึ้นแต่ละยุคสมัย ส่วนกระบวนการปฏิรูประบบราชการในรัชสมัยสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีการเตรียมโดยวิธีทดลองใช้ ส่วนยุคปัจจุบันเริ่มจากคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ กำหนดยุทธศาสตร์ แผนการปฏิรูประบบราชการใช้กฎหมายบังคับให้ข้าราชการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ จากผลการศึกษาผู้วิจัยเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ ควรมีการศึกษาจากบทเรียนหรือประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา โดยสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิรูปเพื่อให้เกิดการตระหนัก และสนใจในกระบวนการที่ตนมีส่วนร่วม ผู้ปฏิบัติต้องมีความตั้งใจจริงและได้รับการสนับสนุน ควรมีการควบคุมประเมินผลตลอดเวลา

สุชาติ โจมเสนาะ (2545) ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของ ศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามกรอบทฤษฎีภาวะผู้นำ และศึกษาบทบาท ผลงาน และ ภาวะผู้นำที่มีจริยธรรมของศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เก็บข้อมูลโดยโดยการสัมภาษณ์ระดับลึก กับนักวิชาการและบุคคลที่รู้จักใกล้ชิดกับ ศาสตราจารย์ ดร. ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นอย่างใด จำนวน 10 ท่าน พบว่า ศาสตราจารย์ป๋วย อึ๊งภากรณ์ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับว่ามีลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นเยี่ยม และเป็นผู้ได้รับการยอมรับว่ามีคุณธรรมสูง

รุ่งทิwa แสงหิรัญ (2541 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บทบาทของผู้นำสตรีทางการเมืองในเขตกรุงเทพมหานคร มีความวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงบทบาททางการเมืองของผู้นำสตรีและศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อบทบาททางการเมืองของผู้นำสตรี เก็บข้อมูลโดยวิธีใช้แบบสอบถามแบบและสัมภาษณ์ (Structural Interviews) และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาค่าร้อยละ และ ค่าไคสแควร์ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ (ก) กลุ่มผู้นำสตรีในภาคราชการ / รัฐวิสาหกิจ(ข) กลุ่มผู้นำสตรีในภาคเอกชน และ (ค) กลุ่มผู้นำสตรีทางการเมืองรวมจำนวน 150 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ สมรสและมีบุตรแล้วมีอายุระหว่าง 41-50 ปี 2) ผู้นำสตรีส่วนใหญ่ มีรูปแบบเป็นครอบครัวเดี่ยว (Nuclear Family) คือ ประกอบด้วยบิดามารดาและบุตร อยู่ร่วมกัน 3) ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส และรูปแบบครอบครัวที่ได้รับการสนับสนุนจาก สมาชิกในครอบครัวมีผลต่อบทบาททางการเมืองของผู้นำสตรีในระบอบประชาธิปไตยมากที่สุด 4) ปัจจัยด้านอายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้มีผลต่อบทบาททางการเมือง ของผู้นำสตรีรองลงมา 5) จากการสัมภาษณ์พบว่า บทบาทของสตรีทางด้านสังคมเป็นบทบาทที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด และสตรีที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงจะมีบทบาทในทางการเมืองมากกว่าสตรีที่มีความรู้ความสามารถต่ำกว่าและยังพบว่า มีสตรีเพียงจำนวนน้อยที่ยังยึดติดกับธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมอยู่ จึงไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับการเมือง เพราะเห็นว่า การเมืองเป็นเรื่องสกปรก และเป็นเรื่องของบุรุษ

สัญญา ศิริโรจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงการบริหารของ ปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษากรณี นายอนันต์ อนันตกุล โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวกำหนดลักษณะภาวะผู้นำ อันส่งผลถึงประสิทธิผลในการบริหารในตำแหน่ง ปลัดกระทรวงมหาดไทยของนายอนันต์ อนันตกุล และผลงานที่สำคัญมีอย่างใดบ้าง โดยผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory) เป็นกรอบในการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า การดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงมหาดไทยของ นายอนันต์ อนันตกุล 2 ช่วง รวมระยะเวลา 3 ปี 9 วัน นายอนันต์ อนันตกุล ได้ใช้ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะพิเศษ หลายประการ อาทิเช่น ความเป็นบุคคลที่ตื่นตัวอยู่เสมอ คิดเร็ว ทำเร็ว ขยันขันแข็ง การใช้หลักการบริหารเชิงรุก และเน้นการทำงานเป็นทีม ในลักษณะร่วมคิดร่วมทำ ร่วม รับผิดชอบ ทำให้นายอนันต์ อนันตกุล เป็นปลัดกระทรวงมหาดไทยที่มีผลงานโดดเด่นเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อระบบราชการ

จากผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปแล้วพบว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ต้องศึกษาความเป็นมาของการบริหารราชการ ผลกระทบต่างๆ ของการใช้กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนต้องมีภาวะผู้นำในด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาองค์กร ให้มีความก้าวหน้า ซึ่งต้องมาดูผลการศึกษาว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ได้ใช้หลักในการบริหารราชการอย่างไร และเป็นผู้นำแบบไหนในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคม ให้ประสบผลสำเร็จเพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐและความต้องการของประชาชน

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

ในบทนี้ เป็นการอธิบายถึงระเบียบวิธีวิจัยในประเด็นเรื่อง ความคิดทางการบริหาร ราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้วิจัยได้ กำหนดระเบียบวิธีวิจัยไว้ ดังต่อไปนี้

การออกแบบงานวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีการศึกษา จากข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัย ทั้งที่เป็นแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย 1. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) 2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) 3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ.2552-2555 และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ในการศึกษาที่ได้กำหนดไว้ จึง ต้องมีการศึกษาแบบสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้ได้แนวความคิดในการบริหารงานราชการแผ่นดินในกระทรวง คมนาคม เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนและประเทศชาติต่อไป

ผู้ให้ข้อมูลหลัก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งผู้ศึกษาได้รับอนุญาตในการสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ เป็นวิธีการเก็บข้อมูลจากเอกสาร สิ่งพิมพ์ วารสาร งานวิจัย ทั้งที่เป็นทฤษฎี แนวคิด ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ในประเด็นแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดิน ภาวะผู้นำและข้อจำกัดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้นเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว จึงต้องมีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้ศึกษาได้มีกระบวนการเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่ง ดังนี้

1. แหล่งปฐมภูมิ (Primary sources)

เป็นการเก็บข้อมูลภาคสนาม (Field Research) โดยผู้ศึกษาจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ในประเด็นเรื่องแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม ภาวะผู้นำและข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์งานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ

2. แหล่งทุติยภูมิ (Secondary sources)

ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าและเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้อมูลเชิงเอกสาร (Documentary Research) เช่น บทความ ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาอังกฤษ ที่ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555 แผนปฏิบัตินโยบายการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552-2555 และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล และรวบรวมข้อมูล อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

การออกแบบการสัมภาษณ์

ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – structured Interview) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาสามารถเตรียมคำถามเพิ่มเติมกว้างๆ ได้ โดยเป็นการสอบถามเกี่ยวกับแนวความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคม ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ภาวะผู้นำ (ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม) รวมถึงข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ โดยมีข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.

2551 - 2555 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 - 2555 และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการถอดเทปจะนำมาจัดหมวดหมู่ และตรวจสอบความถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ วิเคราะห์ตามประเด็นมุมมองของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อนำไปสู่การศึกษาความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคม ภาวะผู้นำ (ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม) รวมถึงข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อไป

ดังนั้น ในการศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ในครั้งนี้จึงเป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ที่มุ่งให้ทราบถึงแนวความคิดทางการบริหารราชการ ภาวะผู้นำ และข้อจำกัดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และการจดบันทึก การเก็บรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิจากการสัมภาษณ์ และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ หนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ รวมทั้งวารสาร การวิเคราะห์ข้อมูล ของข้อมูลที่ได้บันทึกไว้เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับด้านต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษา ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - 2555 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552-2555 และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มาอธิบายประกอบและอ้างอิงในการอธิบายเพิ่มเติมข้อมูล แล้วนำเสนอรายงานผลวิจัย ด้วยการเขียนพรรณนา ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้เน้นข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นหลักในการวิเคราะห์ว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม มีความคิดในการบริหารงานราชการแผ่นดินอย่างไร จนนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารงานราชการกระทรวงคมนาคม

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) จากการสัมภาษณ์ สามารถสรุป และนำเสนอผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาได้เป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

จากการสัมภาษณ์ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ตลอดเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2553) พบว่าท่านได้เรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ เกี่ยวกับแนวคิดในการบริหารราชการตั้งแต่เริ่มรับราชการ และเติบโตในอาชีพราชการเรื่อยมา ในตำแหน่งหน้าที่ราชการจากหลายหน่วยงาน จนได้รับการโปรดเกล้าฯ ให้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในระบบราชการ คือ ปลัดกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก) ดังนั้น จึงทำให้ท่านได้รับการเรียนรู้รูปแบบการบริหารราชการในหลายมิติ หลายวัฒนธรรมจากบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ จากหลายสาขา เช่น การเรียนรู้ประสบการณ์จริงในการคิด การแก้ปัญหาจากในองค์กร และภาคสนาม การเรียนรู้การทำงานกับภาคการเมือง รวมไปถึงการเรียนรู้การเป็นผู้บริหารระดับสูงในองค์กรต่างๆ เช่น ผู้ช่วยปลัดกระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2544 - 2546) รองอธิบดีกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2546 - 2549) ผู้ตรวจราชการกระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2549 - 2551) อธิบดีกรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2551 - 2551) และอธิบดีกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม (พ.ศ. 2551 - 2552) ซึ่งแต่ละองค์กรได้สั่งสมประสบการณ์ความรู้ ความ

ชำนาญในด้านต่างๆ จนกลายเป็นรากฐานสำคัญที่ก่อให้เกิดแนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดิน ในตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคมของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมในเวลาต่อมา

การเก็บข้อมูล ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อหาแนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดิน ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งผู้ศึกษาพบว่าท่านมีแนวคิดหรือนโยบาย ในการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคม โดยสามารถแบ่งออกเป็นนโยบายด้านต่างๆ ดังนี้

1. นโยบายด้านการพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

นโยบาย หมายถึงกรอบหรือแนวปฏิบัติ หรือการตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินการ ต่างๆ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็น เสมือนภาพฝันที่วาดไว้เพื่อไปให้ถึง ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีมีพลังจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คนและ ถ้า “จินตนาการสำคัญกว่าความรู้” วิสัยทัศน์ย่อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาประเทศ สอดคล้องกับกระทรวงคมนาคมที่เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาการคมนาคมของไทย ไม่ว่าจะเป็นทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางราง ให้มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และสังคม อย่างต่อเนื่อง ในฐานะผู้บริหารสูงสุดคือปลัดกระทรวงคมนาคม นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้ กล่าวถึงนโยบาย หรือวิสัยทัศน์ในการบริหารราชการไว้ว่า ท่านจะบูรณาการการคมนาคมทั้งทาง บก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางรางให้เป็นรูปธรรมภายใน 5 ปีข้างหน้า เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง ดังรายละเอียดต่อไปนี้

...ที่ผ่านมา ค่าขนส่งของประเทศไทยส่วนใหญ่ไปอยู่ที่บนถนนกว่า 90 เปอร์เซ็นต์ ทางราง 2 เปอร์เซ็นต์ ทางน้ำไม่ถึง 1 เปอร์เซ็นต์ ทั้งที่ค่าขนส่งที่ถูกที่สุด คือทางน้ำ จึงทำให้ต้นทุนในการขนส่งสินค้าแพง ประชาชนก็จะซื้อสินค้าในราคาแพงอันเนื่องมาจากค่าขนส่ง ถ้าเราไม่ทำอะไรเลย ศักยภาพในการแข่งขันกับ ต่างประเทศก็จะน้อยลง...

...การพัฒนาจะเน้นระบบรางเป็นหลัก ซึ่งขณะนี้คณะรัฐมนตรีอนุมัติงบประมาณ มาแล้ว 176,000 ล้านบาท ในการพัฒนาระบบการขนส่งมวลชนทางรางในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล หรือที่เราเรียกกันว่าโครงการรถไฟฟ้าทั้งระบบ รวมไปถึงการพัฒนาโครงข่ายรถไฟทางคู่ทั่วประเทศ...

...การคมนาคมทางน้ำก็จะพัฒนา เพราะการขนส่งทางน้ำถูกที่สุด แต่การพัฒนาการขนส่งทางน้ำ ค่อนข้างมีปัญหา เพราะมีผลกระทบกับระบบนิเวศน์ในเรื่องของสิ่งแวดล้อม จึงต้องใช้ระยะเวลาในการพัฒนา ในขณะที่ระบบรางจะเร็วกว่า และส่วนหนึ่งเพื่อสนับสนุน โลจิสติกส์ ซึ่งเป็นระบบที่สมบูรณ์แบบ มีฐานข้อมูลของประเทศ ได้รับทราบที่ตั้งของนิคมอุตสาหกรรม แหล่งวัตถุดิบ และระบบการขนส่งแต่ละจังหวัด ขณะนี้ผมกำลังรวบรวมข้อมูลและจัดทำค่าเบสโลจิสติกส์ของประเทศไทย เมื่อเรียบร้อยจะทำให้รู้จุดการขนส่งสินค้าของประเทศว่าตั้งอยู่ที่ไหนบ้าง เพื่อให้ระบบการขนส่งของประเทศมีการเชื่อมโยงข้อมูลถึงกันและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...

...การพัฒนาทางถนนคงจะน้อยลง แต่จะเน้นไปที่การบำรุงรักษาให้ถนนมีสภาพพร้อมใช้งาน โดยผมได้ปรับเปลี่ยนระบบแผนการซ่อมบำรุงใหม่ เป็นวิธีการซ่อมบำรุงตามกำหนดเวลา ซึ่งนับว่าโชคดีที่รัฐบาลแห่งประเทศไทยเข้มแข็งมาดำเนินโครงการนี้ ทำให้ถนนได้รับการซ่อมแซมดีขึ้นมากทีเดียว...

...ทางอากาศซึ่งถือว่าแพงที่สุด ได้มีการพัฒนาไปในทางที่เป็นรูปธรรมแล้ว มีระบบของท่าอากาศยานต่างๆ มีแผนแม่บทในการที่จะพัฒนา การดำเนินการจะเดินไปเรื่อยๆ เป็นกิจการที่สามารถยืนอยู่ได้ด้วยตัวเอง...

...อีกเรื่องหนึ่งที่กระทรวงคมนาคมต้องทำควบคู่กัน คือศูนย์ควบคุมการขนส่งทั้ง 3 ระบบ ทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ โดยบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีหน้าที่ดูแลการควบคุมการจราจรทางอากาศ ได้เข้ามาวางระบบโดยใช้ระบบ GPRS (General Packet Radio Service) กับวิทยุเข้าไปกำกับดูแลเส้นทางคมนาคม ซึ่งเป็นศูนย์ควบคุมทั่วประเทศ ในการดูแลเรื่องความปลอดภัยและเชื่อมโยงเส้นทางคมนาคมขนส่งให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น...

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมของประเทศในทุกๆ ด้านทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางราง อีกทั้งยังให้ความสำคัญไปถึงระบบการขนส่งทางโลจิสติกส์ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาที่เชื่อมโยงการขนส่งของประเทศให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งด้าน

เศรษฐกิจ การค้า การบริการ และการขนส่งสินค้าให้มีต้นทุนต่ำ เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) กับต่างประเทศได้ ซึ่งเป็นการบริหารราชการที่เน้นการแบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเน้นการวางแผน การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม นอกจากนี้ยังพบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ยังบริหารราชการด้วยกรมองไปสู่ในอนาคต (Vision) โดยการศึกษาถึงผลกระทบต่างๆ ในภาพรวมของประเทศและประชาชน ทำให้เกิดการพัฒนาที่เน้นระบบราง เนื่องจากท่านมองว่าการพัฒนาคมนาคมในด้านอื่นๆ เกือบจะสมบูรณ์แล้ว แต่ระบบรางเป็นระบบที่สามารถพัฒนาไปได้อีกไกล และจะเป็นการขนส่งสินค้าและบริการที่ถูกต้องในอนาคต

2. นโยบายด้านความปลอดภัย

ตามที่กล่าวไปแล้วว่ากระทรวงคมนาคม เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการอำนวยความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการให้บริการประชาชน ผ่านการก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่ง มาตรการรักษาความปลอดภัยจึงถือเป็นนโยบายหลักที่กระทรวงคมนาคม โดยนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้ยึดถือเพื่อให้การคมนาคมขนส่งของประเทศมีมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) ดังความคิดเห็น ต่อไปนี้

...องค์ประกอบในการสร้างความปลอดภัยของการคมนาคม คือ คน รถ และถนน ถนนเราดูแลได้ ตรงไหนเป็นจุดเสี่ยง หรือมีอันตราย ก็จัดสรรงบประมาณไปแก้ไข ปัญหา รถ ก็มีหน่วยงานที่ดูแลตรวจสภาพรถให้ปลอดภัย แต่ “คน” ควบคุมไม่ได้ ผมจึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เพราะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนที่สุด...

จากแนวนโยบายด้านความปลอดภัย แสดงให้เห็นว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น รถ หรือ ถนน นั้นเพราะคนคือปัจจัยอันนำไปสู่การพัฒนาในด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะกล่าวต่อไป

3. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

เป็นที่ทราบกันว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับวันจะมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ในทุกองค์กร ไม่เว้นแม้แต่หน่วยงานภาครัฐ เพราะไม่ว่าองค์กรจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางทิศใด ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับตัวบุคคลทั้งสิ้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นๆ อยู่ที่ “คุณภาพของคน” เพื่อให้การบริหารราชการภายใน

กระทรวงคมนาคมได้รับการพัฒนานายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม มีแนวคิดในการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในกระทรวงคมนาคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

...ในปัจจุบัน ความสมัครสมานสามัคคีของคนในกระทรวงคมนาคม จะเป็นหนึ่งเดียว ไม่ว่าจะการระดมคนหรือระดมความคิด อธิปไตยแต่ละกรม ผู้บริหารของรัฐวิสาหกิจแต่ละคนจะให้ความร่วมมือโดยตลอด การทำงานเรามีการพูดคุยกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน ทำให้คนในกระทรวงอื่นๆ มองกระทรวงคมนาคมว่าทำไมรัฐมนตรีไปตรวจงานที่ไหน ทำไมผู้บริหารถึงไปกันแบบอุหนาค่าคง นั่นเพราะการทำงานของเรายังไม่ได้ทำเพื่อหวังผลประโยชน์ แต่เราหวังผลสำเร็จของงานเป็นหลัก ตรงนี้จึงทำให้การทำงานของกระทรวงคมนาคมสามารถเดินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ...

...ผมจะเป็นต้นแบบในการปฏิบัติตนในกรณีผู้ได้บังคับบัญชาให้กับผู้บริหารในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัด เพื่อให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยนำไปปฏิบัติไปในองค์กรต่อไป การยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ เป็นสิ่งที่ดีที่สุด ไม่มีใครที่ไม่ชอบการยกย่อง การไว้วางใจ และการให้เกียรติ ถ้าเราหลักการนี้ไปใช้ ก็จะทำให้การบริหารงานราบรื่น ผมใช้สิ่งนี้มาตลอด ไม่เคยคิดอคติกับใคร คนที่เคยคิดไม่ดีผมก็ยังแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ เพราะถือว่าเขามีความรู้ความสามารถ...

...การทำงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ นั่น คนๆ เดียวไม่สามารถทำได้ แต่ต้องร่วมมือกันทั้งผู้บังคับบัญชา ตัวเราและผู้ใต้บังคับบัญชา และทุกคนต้องเข้าใจและรู้ค่าการทำงาน หรือข้อสั่งการต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง

...ความสำเร็จของงาน สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ การทำงานเป็นทีม ไม่มีช่องว่างระหว่างกัน ทุกคนต้องมีความรู้ในสายงานที่จะต้องทำ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง จะต้องมีแผนการพัฒนาคนอย่างเป็นรูปแบบ แยกการพัฒนาระหว่างบุคลากรใหม่ และบุคลากรเดิม โดยบุคลากรใหม่พัฒนาก่อนการปฏิบัติงาน บุคลากรเดิมเป็นการเพิ่มความรู้ใหม่ เทคโนโลยี ระบบการทำงานสมัยใหม่ เพื่อเพิ่มพลังความรู้ความสามารถ...

จากคำให้สัมภาษณ์ข้างต้นผู้ศึกษาพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรกในการบริหารงาน ต่อมาคือ การทำงานเป็นทีม โดยยึดถือคติที่ว่า “ยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ” เป็นแนวทางในการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งผลปรากฏว่าท่านได้รับการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถบริหารราชการได้อย่างราบรื่น จนเป็นที่จับตามองเรื่องความร่วมมือในการปฏิบัติการกิจตามนโยบายของกระทรวงคมนาคมที่มีความพร้อมเพียง นอกจากนี้ยังพบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมคือต้นแบบในการบริหารราชการให้กับผู้ได้บังคับบัญชาในระดับผู้บริหารของหน่วยงานในสังกัดอีกด้วย

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

จากความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในช่วงทศวรรษที่ 21 อันเป็นผลมาจากอิทธิพลของโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมไปถึงกระแสความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ไม่เว้นแม้แต่กระทรวงคมนาคม แต่จากคำให้สัมภาษณ์ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม กลับพบว่าท่านไม่ได้กังวลกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่กลับเชื่อมั่นในความเข้มแข็งของทุกหน่วยงานในสังกัดที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ที่ต่างไม่ได้ทำงานอย่างอิสระ แต่มีการบูรณาการการทำงานเข้าด้วยกัน อีกทั้งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานมากขึ้น ดังคำให้สัมภาษณ์ต่อไปนี้

...ผมมองว่าการสร้างเครือข่ายมีความสำคัญ ในการที่จะช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ ผมถึงสนับสนุนให้ผู้บริหารแต่ละกรม หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ไปอบรมในหลักสูตรต่างๆ เช่น วปอ., IOD (สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย) ของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร เพราะหลักสูตรเหล่านี้จะมีผู้บริหารระดับสูงจากหลายกระทรวงต่างๆ หรือจากหลายองค์กรมาศึกษา เมื่อมาเป็นนักศึกษาด้วยกัน เกิดการสนิทสนมเป็นการส่วนตัว การแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างองค์กรก็ง่ายขึ้น...

...ผมมองว่า ปัจจัยที่จะทำให้งานสำเร็จหรือมีปัญหาน้อยลงคือ การที่ผู้บริหารลงไปติดตามงานและกำกับงานด้วยตนเอง ศึกษากรอบเวลาของงานนั้นๆ เพราะการลง

พื้นที่จริงด้วยตนเอง จะได้เห็นปัญหานั้น และหาแนวทางแก้ไขว่าทางเลือกไหนดีที่สุด...

...ตลอดชีวิตการทำงาน ไม่มีอะไรยากที่สุด หรือทำให้ท้อแท้จนต้องออกจากการทำงาน หากงานไหนมีปัญหา หรือแก้ไขไม่ได้ ก็จะวางไว้เฉยๆ เพราะถ้ายังพยายามไปคิด มันก็ยังไม่มีความหวังออก เวลาและการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นจะทำให้แก้ไขปัญหานั้นได้...

จากคำกล่าวข้างต้นสะท้อนให้เห็นว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นผู้บริหารที่มีการศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในกระทรวงคมนาคม และรู้ถึงโอกาส อุปสรรค (SWOT Analysis) จากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนได้ศึกษาผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ อันอาจเกิดขึ้น เป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมทั้งร่างกายและจิตใจในการรับมือกับปัญหาต่างๆ อยู่ตลอดเวลา ความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้น จึงไม่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม หรือหากได้รับผลกระทบก็เป็นไปในปริมาณน้อย

5. แนวคิดด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) กับการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นกลไกหนึ่งในการบริหารราชการให้มีความแข็งแกร่ง มีประสิทธิภาพ สะอาด โปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งหลักการดังกล่าว นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ได้นำมาใช้ในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม ดังคำกล่าวต่อไปนี้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...เป็นเรื่องปกติ เพราะการบริหารงานในทุกโครงการก่อสร้างของทุกหน่วยงานในสังกัดปัจจุบัน จำเป็นอยู่แล้วที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) นั้นคือความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เท่าเทียมกัน และทุกโครงการต้องมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการ การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด การลดต้นทุนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล และมีระบบการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาฐานะการเงิน และการเร่งรัดการเบิกจ่ายลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย นอกจากนี้ทุกโครงการต้องมีส่วนร่วมของประชาชน ต้องให้ประชาชนรับรู้...

จากคำกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นแนวคิดบังคับที่ทุกภาคส่วนราชการและเอกชนต้องปฏิบัติตาม ไม่เว้นแม้แต่กระทรวงคมนาคม ซึ่งเป็นเรื่องปกติที่ทุกหน่วยงานต้องปฏิบัติตามจนกลายเป็นลักษณะงานประจำ

6. การบริหารเวลาเพื่อให้การบริหารราชการดำเนินการไปอย่างราบรื่น สนองตอบทั้งนโยบายของรัฐและพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

เป็นที่ทราบกันว่า “เวลา” เป็นสิ่งที่มีค่ามากสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากมีภารกิจที่รัดตัวทั้งภารกิจหลัก ภารกิจรอง ตลอดจนภารกิจด้านสังคม โดยเฉพาะภารกิจของปลัดกระทรวงคมนาคมที่มีความหลากหลายในการบริหารราชการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของประเทศและการดำรงชีวิตประจำวันของประชาชน สังเกตได้จากการปรากฏตัวตามสื่อมวลชนแขนงต่างๆ เพื่อรายงานความคืบหน้าโครงการก่อสร้างตามภารกิจของกระทรวงคมนาคม นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม บริหารเวลา 24 ชั่วโมงใน 1 วัน เพื่อบริหารราชการ โดยยึดเป้าหมายหลักของภารกิจในแต่ละเรื่อง และดำเนินตามกรอบของเวลาของภารกิจนั้นๆ เพื่อให้กระทรวงคมนาคมพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่ได้ผูกติดกับเวลาราชการ

...การทำงานของผมไม่ใช่อยู่ที่เวลา 08.30 น. - 16.30 น. บางวันเริ่มตั้งแต่เวลา 7.30 น. เรื่อยไปถึงสองทุ่ม เพราะเวลาหลัง 5 - 6 โมงเย็น เป็นเวลาที่ผมจะมานั่งคุยนั่งคิดงาน ทบทวนงานของวันต่อไป ในสิ่งที่จะอาจเกิดปัญหาขึ้น หรือแนวคิดของการประชุม ซึ่งจะต้องทราบปัญหา บทสรุปของเรื่องต่างๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อให้การประชุมเป็นไปอย่างรวดเร็ว เป็นการมองรอบด้าน เพราะเมื่อเราไปประชุมกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เราจะพบกระจัดอีกหลายด้านที่สะท้อนในเรื่องต่างๆ ทำให้เกิดมุมมองใหม่ๆ เพื่อให้การตัดสินใจสมบูรณ์มากขึ้น และรวดเร็วด้วย การทำงานของผมจึงไม่ได้อยู่ที่เวลาราชการอย่างเดียว ตั้งแต่เป็นผู้บริหาร ผมไม่เคยได้กลับบ้านมากินข้าวเย็นกับทุกคนในบ้านเลยแม้แต่เมื่อเดียว...

จากคำให้สัมภาษณ์ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม สะท้อนให้เห็นว่า การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำต้องทำงานหนักมากกว่าคนอื่น ๆ ความสำคัญของ “เวลา” จึงไม่ได้อยู่ที่การหมุนรอบตัวเองของเข็มนาฬิกา แต่ “เวลา” อยู่ทำงานที่รับผิดชอบมีกรอบและแนวทางในการดำเนินการจนแล้วเสร็จบรรลุเป้าหมายออกมาเป็นรูปธรรม บ่งบอกความเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการบริหาร (Management Skills) กล่าวคือบริหารเป็น วางแผนเป็น และแก้ปัญหาได้

7. หลักในการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมได้เล่าถึงหลักประจำใจในการบริหารราชการที่ท่านยึดถือปฏิบัติตลอดเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มรับราชการ เรื่อยมาจนดำรงตำแหน่ง ปลัดกระทรวงคมนาคมให้ฟังว่า การจะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น การทำงานท่านไม่ได้ทำด้วยตัวคนเดียว แต่เป็นความร่วมมือกันระหว่างผู้บังคับบัญชา ตัวท่าน และผู้ใต้บังคับบัญชา และการทำงานต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ถูกต้อง

... เราต้องเปิดใจให้กว้าง ขอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ยิ่งเป็นผู้บริหารต้องพูดให้น้อย ฟังให้มาก เพราะจะทำให้เราได้รับข้อมูล และการทำงานต้องทำเป็นทีม เพื่อช่วยกันแก้ปัญหา และสร้างจิตใจของคนให้เกิดความโอบอ้อมอารี ที่สำคัญต้องรู้จริง รอบคอบ นอกนั้นเหมือนกับหลักการงานทั่วไปที่ต้องมีการติดตามงาน และประเมินผลงาน...

... สิ่งที่ผมยึดถือมา โดยตลอดก็คือ การอ่อนน้อมถ่อมตนในการเข้าหาผู้ใหญ่ ตั้งแต่เป็นเด็กผมได้รับการอบรมให้อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งการทำแบบนี้จะช่วยลดช่องว่างระหว่างกัน ผมมาถึงจุดนี้ได้ เพราะผมมีหลักประจำใจอย่างหนึ่งคือ ยกย่อง ไว้ใจ และให้เกียรติ...

จากคำกล่าวข้างต้น เป็นมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งมองว่าการบริหารราชการ คือหลักการทำงานทั่วไปที่นักบริหารทุกคนต่างก็ทราบ แต่สิ่งที่สำคัญไปก่อนนั้นคือการอ่อนน้อมถ่อมตนกับทุกคน และการยกย่อง ไว้ใจ และให้เกียรติ

8. การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมในอีก 10 ปี ข้างหน้า

กระทรวงคมนาคม เป็นองค์กรหลักที่มีภารกิจด้านการพัฒนาระบบสาธารณูปโภค และการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทางมาอย่างต่อเนื่องเกือบ 100 ปี (ได้รับการสถาปนาเป็นกระทรวงคมนาคมเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2455) ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาได้ เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายประการที่ส่งผลต่อการเจริญเติบโตของประเทศ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และคุณภาพชีวิตของประชาชน เกี่ยวกับเรื่องนี้นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้เล่าให้ฟังว่า

...เรากำลังพัฒนาระบบราง เราจะมีรถไฟความเร็วสูง ตอนนี้อยู่ระบบการขนส่งมวลชนในกรุงเทพฯ เริ่มแล้ว อีก 5 ปีข้างหน้าจะมีระบบการขนส่งมวลชนเพิ่มอีก 4 สาย คือสายสีม่วง สีน้ำเงิน สีเขียว สีแดง และสีชมพู ถ้าเราทำได้ตามแผนค่าขนส่งในประเทศก็จะลดลง สามารถสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กับประเทศ เมื่อต้นทุนการขนส่งลดลง ต้นทุนของเกษตรกรก็จะลดลง กำไรก็จะยิ่งมากขึ้น ผมมองว่าจะเป็น การสร้างฐานรายได้ให้กับประชาชนในระดับรากหญ้า ...

...คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการปรับโครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย แล้ว จากการบริหารแบบรัฐวิสาหกิจทั่วไป เป็นรัฐวิสาหกิจ และส่วนที่จะจัดตั้งเป็น บริษัท อีก 3 ส่วน เพื่อประชาชนจะได้ใช้บริการรถไฟที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และ ร่นระยะเวลาในการเดินทางมากขึ้น...

...ในอนาคตคนของเราก็จะได้รับการพัฒนามากขึ้น ไม่ต้องพึ่งพาคนจากต่างประเทศ ผมได้จัดให้มีการร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิศวกรรมรถไฟกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เปิดหลักสูตรระบบรางในระดับปริญญาตรี เพื่อผลิตบุคลากรรองรับการเปิดให้บริการของรถไฟฟฟ้า...

...ผมเหลือเวลาราชการอีก 3 ปี สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็นการวางรากฐาน อีก 5 - 6 ปี ก็จะเห็นผลแล้ว ส่วนใครจะมาสานงานต่อ ผมมองว่าคงทำได้ไม่ยากแล้ว...

จากคำกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพื่อลดค่าขนส่งภายในประเทศ ควบคู่ไปกับการเตรียมคน เพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคมก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่ไม่ยึดติดอยู่กับการดำเนินการในรูปแบบเดิม แต่เป็นการนำองค์กรไปสู่ความสะดวก คล่องตัว และมีความยืดหยุ่นในการบริหารมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคมของประเทศในทุกด้านทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และทางราง รวมไปถึงระบบการขนส่งทางโลจิสติกส์ เน้นการบูรณาการร่วมกัน โดยมีเป้าหมายเพื่อลดต้นทุนการ

ขนส่งของประเทศ เพิ่มศักยภาพการแข่งขันให้กับประเทศ และเป็นกรมองไปถึงประชาชนที่จะ
ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย และมีความมั่นคงในคุณภาพชีวิตในประการสุดท้าย

นอกจากนี้ ยังพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นอย่างมาก โดยเน้นการบริหารคนด้วยการ “ยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ ” ผ่านประสบการณ์จริง ซึ่งพบว่าเป็นวิธีการที่สามารถทำให้ได้ใจทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ที่เกี่ยวข้อง จนทำให้ท่านสามารถบริหารราชการได้อย่างราบรื่น สอดคล้องกับการบริหารราชการยุคใหม่ที่เน้นการบริหารคนด้วยใจแลไกล โดยมองเห็นว่ามนุษย์เป็นสัตว์สังคมอย่างหนึ่ง ที่ต้องการการตอบสนองในทางบวก ถือเป็นศาสตร์ใหม่ในเชิงนามธรรม

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)

ภาวะผู้นำได้รับการกล่าวถึงเป็นเป็นอย่างมากในวงการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานในภาครัฐ หรือภาคเอกชน สาเหตุที่ความเป็นผู้นำได้รับความสนใจอย่างมาก เพราะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นจากสิ่งแวดล้อม แนวคิด ค่านิยม ล้วนแต่มีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จนบางครั้งการใช้หลักการบริหารเพียงอย่างเดียวอย่างที่เคยปฏิบัติไม่อาจจะตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ได้แสดงความเป็นผู้นำ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคมไว้ ดังนี้

1. ด้านการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารราชการ เพราะจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหาร และผู้ใต้บังคับบัญชา ในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดนอย่างเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) กลายเป็นส่วนหนึ่งของทุกสิ่งทุกอย่าง จากการพูดคุยพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1.1 สื่อสารอย่างเปิดเผย (Open Communication) และชัดเจน

...พูดกันตรงๆ สั่งงานกันตรงๆ เพื่อความสะดวกในการทำงาน โดยเฉพาะคณะกรรมการทำงานในชุดต่างๆ จะเป็นชุดเล็กไม่เกิน 10 คน จะไม่แต่งตั้งคนตามตำแหน่ง แต่จะคัดเลือกคนที่ทำงานตรงตามสายงาน เพราะเมื่อแต่งตั้งตามตำแหน่ง เวลาประชุมก็ไม่มาประชุม ส่งแต่ผู้แทนมา ทำให้การสั่งงานไม่ต่อเนื่อง ส่วนการทำงาน เราก็มานั่งปรึกษารื้อกัน...

...การประชุมในระดับผู้บริหาร เพื่อรับทราบนโยบายในเรื่องสำคัญๆ ผมจะใช้ Video Conference และแจ้งให้ทุกหน่วยงานจัดเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติให้มารับฟังด้วย เพื่อที่จะได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกรอบเวลาในนโยบายแต่ละเรื่องพร้อมๆ กัน เพราะผมถือหลักว่าการทำงานร่วมกันผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจในนโยบาย เป้าหมาย และกรอบเวลาเหมือนกันเพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผลสำเร็จจึงจะตามมาตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ นี่คือความชัดเจนของการสั่งการ...

1.2 การสื่อสารผ่านเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (Social Network)

...การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามามีส่วนช่วยในการรับฟังข้อมูลความคิดเห็นจากบุคคลภายนอก เป็นการเปิดช่องทางการเข้าถึงของผู้มีส่วนร่วมที่จะแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อมูลในแต่ละเรื่อง แต่ละด้าน งานของกระทรวงคมนาคมมีกระจายอยู่ทั่วประเทศ ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน การขนส่งสาธารณะ และที่สำคัญคือการปฏิบัติของข้าราชการในสังกัด ผมเองไม่สามารถไปดูด้วยตา ได้ทุกพื้นที่ ไม่สามารถกำกับดูแลผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกคน ดังนั้น หากเราเปิดเผยตัวตนให้ประชาชนผู้ใช้บริการสามารถเข้าถึงได้ง่าย ก็จะทำได้สามารถรับรู้ข้อมูลความเห็นอย่างหลากหลาย ซึ่งจะทำได้สามารถกำกับดูแล แก้ไขปัญหา ปรับปรุง พัฒนางานได้ตรงเป้าหมาย ตรงความต้องการของผู้ใช้บริการ...

...การเล่น Facebook เป็นอีกช่องทางที่เปิดให้ติดต่อถึงกัน บางคนอยู่ห่างไกลหรือแม้แต่ลูกน้องที่ไม่สามารถที่จะติดต่อเราได้โดยตรง ก็เข้ามาทางนี้ เราก็เข้าไปอ่าน ได้รับรู้ว่าเขามีความคิดอย่างไร บางทีได้ความคิดดีๆ เป็นแนวคิดที่รู้ว่าประชาชนหรือคนที่เกี่ยวข้อง หรือลูกน้องเขาคิดอะไร เขาเจอปัญหาอะไร หรือเขามีความคิดเห็นอย่างไรในสิ่งที่เราตัดสินใจ เป็นเหมือนกระจกอีกด้าน ที่เป็นจุดเล็กๆ ที่เราอาจมองไม่เห็น แต่เขาเห็น แล้วมาเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ความคิดของเรา...

จากคำให้สัมภาษณ์ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความชัดเจนในการบริหารราชการ (การสั่งการ) และการเลือกใช้วิธีการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชาของที่ทันสมัย

ทันสมัย อีกทั้งนายสุพจน์ยังเป็นผู้บริหารที่ให้ความสนใจในเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ จนสามารถนำมาประยุกต์ในการบริหารราชการของตนเอง

2. ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ

การเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการของข้าราชการ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสามารถนำมากระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดพลังขับเคลื่อนหรือแรงขับ (Driving Force) ในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงาน จากการสัมภาษณ์นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม พบว่า ท่านได้ใช้วิธีการบริหารราชการกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการจูงใจหรือโน้มน้าวใจ (Motivation) จากคำกล่าวต่อไปนี้

...ผมมองว่าสิ่งที่จะทำให้เป้าหมายสำเร็จคือ “คน” ผมมีแนวนโยบายในการปฏิบัติ คือ “ยกย่อง ไว้ใจ และให้เกียรติ” ใครทำผิดมา ไม่ใช่มีแต่การลงโทษ หรือตำหนิติเตียนด้วยอคติ การที่คนเราร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีการพูดคุยหรือกันในการทำงาน ไม่ใช่จะทำให้แรงงานไม่มีปัญหา แต่ที่ตามมาคือ ช่องว่างคุณคลัง ความรู้สึกของผู้ร่วมงานที่มีต่อกัน อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ เป็นการผูกใจซึ่งกันและกัน ได้ความเข้มแข็งของหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้จะเกิดได้ก็ด้วยการที่มีจิตใจในการที่จะยกย่อง ไว้ใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน...

... ผมจะไม่ใช้อำนาจในการทำงาน แต่จะใช้หลักเมตตา การประนีประนอม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน คน หรืออะไรก็แล้วแต่ มานั่งคุยกัน ต่างคนมาเปิดใจยอมรับ เหตุผลซึ่งกันและกัน ปัญหาที่จบ แล้วก็สามารถแก้ไขไปในทางที่ดีได้...

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

จากแนวคิดเรื่อง “ยกย่อง ไว้ใจ และให้เกียรติ” ที่แสดงต่อผู้ใต้บังคับบัญชาสะท้อนให้เห็นว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้ที่ได้ศึกษาเรียนรู้และเข้าใจในความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่ต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (Esteem Needs) ซึ่งเป็นแรงจูงใจภายใน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) ที่ได้วางไว้ อีกทั้งเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการสื่อสารสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทัศนคติในการคิดและพูดในทางบวก พร้อมให้ความเป็นมิตรไมตรีแก่ทุกคน

3. บุคคลต้นแบบในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

กล่าวกันว่าคนที่ประสบความสำเร็จในชีวิต ต่างก็มีบุคคลต้นแบบหรือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิด ในการยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัด

กระทรวงคมนาคม ก็เช่นกัน ท่านได้เล่าถึงความสำเร็จในชีวิตราชการว่า เกิดจากการสั่งสมการทำงาน ตั้งแต่เริ่มรับราชการในแต่ละสถานที่กับผู้บริหารในแต่ละยุคแต่ละสมัย และเรียนรู้จากเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

...ไม่ว่าจะเป็นความละเอียดรอบคอบในการทำงาน การปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา การคิด การติดตามงาน การมองที่เป้าหมาย การมองภาพรวมและมองไกลออกไปให้เห็นถึงผลของงานที่ทำ ว่ากระทบกับสิ่งแวดล้อมอย่างไร ผลเป็นที่ยอมรับกับผู้เกี่ยวข้องหรือไม่ จะทำอย่างไรไม่ให้เกิดผลกระทบ หรือเกิดน้อยที่สุด สิ่งเหล่านี้ไม่ได้อยู่ในคนๆ เดียว หรือเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่มาจากความหลากหลายของงานหลายๆ บุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน ในความโศกร้ายประจวบกับโชคดี จากการทำงานในที่ต่างๆ ในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เราได้รู้ ได้เห็นแนวทางการทำงานที่ไม่ใช่ถึงดงาม แนวทางการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น องค์กภายนอก วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกัน การทำงานร่วมกับประชาชน สิ่งเหล่านี้เป็นประสบการณ์ที่ไม่มีใครสอน เป็นสิ่งที่ต้องประสบด้วยตนเอง การพิจารณานำสิ่งดีๆ เหล่านี้มาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางการทำงานของเราต่อไป...

...ต้องยอมรับว่าในช่วงหนึ่งของการทำงาน (ปี 2525 - 2553) ผมได้รับประสบการณ์ การทำงานที่ดีมากในหลายๆ ด้าน จากผู้ใหญ่หลายๆ คน ตั้งแต่ระดับหัวหน้างาน ระดับฝ่าย รองอธิบดี อธิบดี จนถึงรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง เห็นมุมมองการบริหารงานจากบุคคลหลายประเภท หลายรูปแบบ หลายหลักการ เช่น เห็นผู้บริหารท่านทำอย่างนี้ เราคิดว่าดี เราก็จะจำไว้เป็นแบบอย่าง หรือการทำอย่างนั้นจะส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เราคิดว่าหากเรามีโอกาสเป็นผู้บังคับบัญชา เราจะไม่ทำ...

...การทำงานที่กองสำรวจและออกแบบ กรมทางหลวง เป็นจุดเริ่มต้นของชีวิตการทำงานที่สร้างตัวตนมาจนถึงปัจจุบันนี้ เป็นจุดเริ่มต้นของการรับผิดชอบงาน ความคิดในการทำงาน ความละเอียด รอบคอบ ความมองการณ์ไกลถึงผลของงานที่ออกมา ซึ่งผู้ที่เป็นแบบอย่างก็คือ ท่านอดีตรองอธิบดีกรมทางหลวง นายสุกรีย์ ธีรกุล และอดีตวิศวกรใหญ่ฝ่ายออกแบบ นายชาญชัย เตชะสหัสส์ ทั้งสองท่านเป็นแบบอย่างของวิศวกรที่มีความรับผิดชอบ ละเอียด รอบคอบ และมองการณ์ไกล

...นายเสถียร วงศ์วิเชียร อดีตอธิบดีกรมทางหลวง อดีตรองปลัดกระทรวงคมนาคม ท่านผู้ซึ่งเป็นต้นแบบของความสุจริตเยือกเย็น ความนิ่งต่อปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อตัวท่านเองและองค์กร การปรับตัวรับมือกับสภาพความกดดันต่างๆ...

...การได้ร่วมงานกับ นายศรีสุข จันทรางศุ อดีตปลัดกระทรวงคมนาคม (ขณะดำรงตำแหน่งอธิบดีกรมทางหลวง - ผู้ศึกษา) ซึ่งขณะนั้นผมเป็นวิศวกรอยู่กองสำรวจและออกแบบ กรมทางหลวง ได้รู้ถึงแนวทางการคิดแก้ไขปัญหา รูปแบบการคิดขั้นตอนการประมวลผลข้อมูลที่จะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ดี...

...การได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานของท่านบรรหาร ศิลปะอาชา (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ปี 2525) ซึ่งช่วงนั้นมีงานออกแบบถนนที่จะผ่านไปยังจังหวัดสุพรรณบุรี สมโชคดีที่ผู้บริหารของกรมทางหลวงให้โอกาสร่วมออกแบบทางหลวงหมายเลข 340 (กรุงเทพฯ-สุพรรณบุรี-ชัยนาท) และได้ออกไปร่วมตรวจงานด้วย ทำให้ได้ศึกษาการทำงานของท่านบรรหารที่ออกตรวจงานด้วยตนเองเป็นประจำ เห็นวิธีการติดตามงาน การสั่งการ ตลอดจนแนวทางในการแก้ไขปัญหา ซึ่งท่านจะมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีกรอบเวลา มีแนวทางในการแก้ไขปัญหา มีผู้รับผิดชอบ มีการบูรณาการหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครั้งนั้นผมถือว่าเป็น โอกาสที่ดีมากสำหรับผม...

จากคำกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่มีทักษะในการเรียนรู้การทำงานโดยอาศัยประสบการณ์จริงจากการทำงานตั้งแต่แรกเริ่มรับราชการในแต่ละหน่วยงาน และนำสิ่งที่สนใจมาประยุกต์ใช้กับตัวเอง แม้จะไม่มีต้นแบบที่ชัดเจนในการบริหารงาน แต่พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม โชคดีที่ได้เรียนรู้การบริหารงานกับผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และการบริหารที่หลากหลาย นอกจากนี้ยังบ่งบอกถึงสติปัญญาในการเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นอุปนิสัยพื้นฐานที่ทำให้นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ประสบความสำเร็จจนเติบโตในอาชีพราชการเป็นปลัดกระทรวงคมนาคม

4. การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถือเป็นการพัฒนาทักษะอย่างหนึ่งในการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่าได้ผ่านการเรียนรู้รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย ตั้งแต่สมัยเป็นนักศึกษาที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

ชนบุรี จนสอบเข้ารับราชการที่กรมแรงงาน และเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ราชการจนดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคมในที่สุด

จากคำให้สัมภาษณ์ พบว่าสมัยเรียน นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ไม่ได้เป็นคนที่เรียนหนังสือเก่ง แต่อาศัยการจับกลุ่มกับเพื่อนๆ ช่วยกันเรียน ช่วยกันฟัง และร่วมกันเรียนรู้เป็นทีม เมื่อจบออกมาเข้ารับราชการก็ได้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองชอบ นั่นคือการออกแบบ และงานออกแบบเป็นงานที่มีกรอบเวลาเพื่อให้ทันการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี จึงสอนให้เป็นการเป็นคนที่ละเอียดรอบคอบ มองภาพกว้าง ไม่ได้มองแค่ว่าการออกแบบให้สำเร็จ แต่มองไปที่ภาพรวมและผลกระทบที่อาจจะเกิดแก่ประชาชน รวมไปถึงการได้เรียนรู้งานภาคสนามจากการออกไปตรวจงานกับผู้บริหารยังพื้นที่จริง ได้เห็นวิธีการสั่งการ การแก้ปัญหา การกำหนดผู้รับผิดชอบ รวมไปถึงการทำงานต่างๆ ที่ต้องบูรณาการกับหน่วยงานอื่นๆ ในพื้นที่นั้นๆ นอกจากนี้การได้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาในเรื่องวัฒนธรรมองค์กรอันเกิดจากการปฏิรูปราชการ พ.ศ. 2545 การรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน โครงการก่อสร้างขนาดใหญ่ที่ต้องสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน เช่น โครงการก่อสร้างเชื่อมต่อถนนราชพฤกษ์ โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาที่จังหวัดนนทบุรี โครงการก่อสร้างถนนวงแหวนอุตสาหกรรม โครงการถนนปลอดฝุ่น (ถนนไร้ฝุ่นในเวลาต่อมา - ผู้ศึกษา) และอีกหลายเรื่องราว ซึ่งได้สร้างความเป็นปึกแผ่นด้านความคิดแก่นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมในเวลาต่อมา

...ปลายปีงบประมาณ พ.ศ. 2545 มีการปฏิรูประบบราชการ มีการรวมหน่วยงานที่มีภารกิจแบบเดียวกันให้มาอยู่ด้วยกัน นั่นคือกรมโยธาธิการและกรมการเร่งรัดพัฒนาชนบท กระทรวงมหาดไทย เป็นกรมทางหลวงชนบท สังกัดกระทรวงคมนาคม ที่นี้ผมเป็นคนเดียวที่มาจากกระทรวงคมนาคม โดยมาดำรงตำแหน่งเป็นรองอธิบดี เป็นคนกลางที่อยู่ท่ามกลาง 2 วัฒนธรรม ได้เรียนรู้การทำงานอีกแบบ นั่นคือ การประสานงานที่ต้องสร้างความพึงพอใจและให้ความยุติธรรมแก่ข้าราชการทั้งสองหน่วย โดยเฉพาะการเกลี้ยตำแหน่งการทำงาน และการลงพื้นที่ดูแลทุกข์สุขของประชาชนอย่างใกล้ชิด...

...สมัยที่ผมเป็นอธิบดีกรมทางหลวง ผมได้นำหลักธรรมาภิบาล (Good Government) และหลักการบริหารของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award - PMQA) มาใช้ในการบริหารราชการ โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผมมีให้นโยบายให้ข้าราชการที่บรรจุใหม่ได้

เรียนรู้งานในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการวางแผน ด้านการออกแบบ การควบคุมคุณภาพ เพื่อให้รอบรู้ในระบบงาน และสามารถแก้ปัญหาได้...

จากประวัติการรับราชการที่ยาวนานดังกล่าวข้างต้นของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ถือเป็นการเรียนรู้การทำงานเพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นประสบการณ์การทำงานในอาชีพราชการ และเมื่อถึงวันที่ท่านได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคม นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม จึงมีคลังความรู้ ความชำนาญด้านการบริหารราชการที่มีความเชี่ยวชาญมากคนหนึ่ง

5. ผู้บริหารหรือปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตในมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม จะเกษียณอายุราชการในปีพ.ศ. 2556 ในระบบราชการ ต้องมีการแต่งตั้งปลัดกระทรวงคมนาคมคนใหม่มารับตำแหน่งดังกล่าว เกี่ยวกับเรื่องนี้ท่านได้แสดงความคิดเห็นถึงการบริหารของปลัดกระทรวงคมนาคมคนต่อไปไว้ว่า เป็นสิ่งที่ไม่สามารถทำนายได้ และไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน แต่ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และเวลา โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาลในอนาคต

...ในแต่ละช่วงเวลา องค์กรต้องการผู้บริหารต่างกัน ประสบการณ์ไม่เหมือนกัน ช่วงเวลาหนึ่งองค์กรอาจต้องการคนที่มีแนวคิดมีประสบการณ์ด้านบริหารจัดการ เช่น ระบบรางวัลจับอยู่ที่โครงสร้างพื้นฐาน ทำอย่างไรที่ให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือองค์กรมีผลประกอบการที่มีกำไรมากขึ้น ค่าขนส่งที่จะส่งต่อไปถึงประชาชนหรือเกษตรกรลดลง และในอนาคตเมื่อสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้รับการก่อสร้างแล้ว ผู้บริหารคนต่อไป ก็คงจะต้องเป็นผู้พัฒนา...

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

จากคำกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่มีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงของเวลา และสังคม ในสถานการณ์ที่สังคมเปลี่ยน เวลาเปลี่ยน ผู้บริหารของกระทรวงคมนาคมก็จะเปลี่ยนแปลงตาม แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นท่านก็เชื่อมั่นว่าผู้บริหารทุกคนเมื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งนี้แล้ว จะต้องสามารถบริหารราชการเพื่อความก้าวหน้าของกระทรวงคมนาคมให้เจริญเติบโตต่อไปได้

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น สามารถบ่งบอกได้ว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีศักยภาพในการขับเคลื่อนตนเองและผู้อื่นในการบริหารงานและการให้บริการเพื่อ

ประโยชน์ของส่วนรวมร่วมกัน โดยใช้เทคนิคการติดต่อสื่อสาร การจูงใจการทำงาน (Reinforcement) และเน้นการบริหาร “คน”

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

ข้อจำกัด คือเหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ สิ่งที่เกิดขึ้นโดยเหตุบังเอิญ เหตุสุดวิสัย หรือสิ่ง ที่ปรากฏอยู่เดิมแล้วตามธรรมชาติ ซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุม ทำให้หน่วยงานไม่สามารถปฏิบัติ ราชการให้เดินหน้าต่อไปได้ หรือเกิดปัญหาในระหว่างการปฏิบัติราชการ กระทรวงคมนาคมซึ่ง เป็นหน่วยงานราชการที่ต้องสนองตอบทั้งนโยบายของรัฐบาล และเพื่ออำนวยประโยชน์สุขแก่ ประชาชนตามกฎหมาย การบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมก็ ได้รับผลกระทบเช่นกัน โดยมีปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กักับการกำกับแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการตรากฎหมายและออกระเบียบ เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

หลังการปฏิรูประบบราชการเมื่อปี พ.ศ. 2545 รัฐบาลได้จัดให้สำนักงาน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เข้ามามีบทบาทในการวางกรอบและแนวทางใน ปฏิบัติราชการ โดยตรากฎหมายและออกกฎระเบียบต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานราชการถือปฏิบัติ โดยมีการจัดทำคำรับรองและติดตามการปฏิบัติราชการ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง กระบวนการ และวิธีการทำงานของหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงคมนาคมในหลายประการ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มองว่ากฎระเบียบที่สำนักงาน ก.พ.ร. จัดทำขึ้นเพื่อพัฒนาระบบราชการนั้น ไม่สามารถนำมาใช้ในระบอบราชการได้ร้อยเปอร์เซ็นต์ เพราะระบบราชการโดยเฉพาะภารกิจของ กระทรวงกระทรวงคมนาคมเน้นการให้บริการเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ไม่สามารถวัดความสำเร็จออกมาในรูปของผลกำไรหรือขาดทุนเหมือนภาคเอกชนได้

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

...ผมมองว่า ปัจจุบันคนที่เข้ามาจัดทำตัวชี้วัดต่างๆ ยังไม่เข้าใจการทำงานของ ระบบราชการ การแปลงระบบนี้ต้องมีกระบวนการที่ต่างออกไป เพราะตัวชี้วัดของ ข้าราชการไม่สามารถแปลค่าเป็นกำไร - ขาดทุนได้ ถึงจะทำได้ก็ไม่ใช่อะไรที่จริงจัง การทำงานที่ต้องไปคิดเงินเดือน คิดมูลค่าของทรัพย์สิน คิดค่าเสื่อมราคา สามารถใช้ กับภาคเอกชนได้ แต่ภาคราชการทำไม่ได้ ซึ่งพบว่ามีวิธีการตั้งหลายอย่างที่นำมาใช้ ในการพัฒนาระบบราชการ แต่ก็ยอมรับว่าเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพที่มากกระตุ้นให้ ข้าราชการทำงานมากขึ้น...

จากการแสดงความเห็นเกี่ยวกับการมีขึ้นของสำนักงาน ก.พ.ร. ของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัดในการบริหารราชการและเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะภารกิจหลักของกระทรวงคมนาคมที่เป็นหน่วยงานราชการที่เน้นการให้บริการประชาชน ระเบียบดังกล่าวจึงไม่สามารถนำมาใช้ได้ทั้งหมด แม้จะมีข้อดีในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของระบบราชการก็ตาม

2. การทำงานร่วมกับภาคการเมืองในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลและประชาชน

กระทรวงคมนาคมเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค และการให้บริการประชาชน และเป็นหน่วยงานที่ได้รับงบประมาณแผ่นดินมากเป็นอันดับต้นๆ ของประเทศ การทำงานร่วมกับข้าราชการการเมืองหรือรัฐมนตรีเจ้าสังกัดในฐานะผู้วางนโยบายให้ข้าราชการไปปฏิบัติ ในมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้แสดงทัศนคติไว้ดังนี้

...ผมว่า เราต้องแปลงข้อจำกัดให้เป็นโอกาสในการทำงานร่วมกับนักการเมืองแล้วทำให้เกิดประโยชน์กับการทำงานของเรามากที่สุด เพราะการเมืองคือองค์กรที่เป็นอำนาจสูงสุดในการนำความต้องการของเราไปสู่มติคณะรัฐมนตรี และนักการเมืองก็มีข้อจำกัดตรงที่เขาต้องคิดถึงประชาชน บางสิ่งบางอย่างที่เราขอมได้หรือที่ขอมไม่ได้ เราต้องชี้แจงให้เขาเข้าใจ ซึ่งสิ่งที่ผมใช้คือการยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติคนที่เราคิดว่ายาก ง่าย เมื่อเราให้เขา เขาก็ให้กลับรามาเหมือนกัน...

...รัฐบาลมาจากการเลือกตั้ง การเลือกตั้งมาจากประชาชน ความต้องการของประชาชนจะมีสองส่วนคือ ส่วนที่มาจากฝ่ายรัฐบาลและฝ่ายค้าน การทำงานตรงนี้ต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะมีการสลับข้างกับตลอด วันหนึ่งคนที่

ผลงานวิจัยฉบับนี้ศึกษาการเมืองจะมีการสลับข้างกับตลอด

เป็นฝ่ายรัฐบาลกลายเป็นฝ่ายค้าน พออีกวันคนที่

เป็นฝ่ายค้านมาเป็นรัฐบาล เพราะฉะนั้นเราต้องทำงานกับทั้งสองฝ่ายให้ได้ เพราะสุดท้ายผลประโยชน์ก็จะตกอยู่กับประชาชน การทำตรงนี้ได้คือผู้นำองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ มีศักยภาพ และรู้ว่าองค์กรมีศักยภาพที่จะรองรับได้หรือไม่...

จากคำกล่าวแสดงให้เห็นว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ใช้การประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) ที่มีการประนีประนอมกับทุกฝ่าย และยึดผลประโยชน์หลักคือประชาชน โดยมีเป้าหมายคือกระทรวงคมนาคมที่จะได้รับการจัดสรรงบประมาณมาพัฒนาองค์กร เป็นการบริหาร

ความขัดแย้ง (Conflict Management) ที่ทุกฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ (Win-Win Methods) ประสบผลสำเร็จในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และทำให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่ทั้งสองฝ่ายต้องการ

จากข้อจำกัดในการบริหารราชการดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นแนวความคิดในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งมองสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเป็นโอกาสที่จะนำไปบริหารราชการ เช่น นำข้อจำกัดดังกล่าว มาก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และเพิ่มศักยภาพให้กับภารกิจในการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคม

จากข้อมูลวิเคราะห์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ประกอบด้วย การให้ความสำคัญในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะระบบราง การให้ความสำคัญกับการบริหารคน โดยมีหลักประจำใจในการปฏิบัติที่ว่า “ยกย่อง “ใจใจ ให้เกียรติ” ซึ่งนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มองว่าคนคือปัจจัยพื้นฐานของความสำเร็จในด้านการบริหารราชการ แนวคิดดังกล่าวส่งผลอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำท่ามกลางเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี หรือแม้แต่ผลกระทบจากการปฏิรูปราชการที่รัฐบาลจัดให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เข้ามามีบทบาทในการบริหารราชการ แต่ก็มิได้ทำให้นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคมมีความท้อถอยต่อการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคม แต่ยังคงมีแนวคิดมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคมอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามแม้ว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม จะพยายามพัฒนากระทรวงคมนาคมไปสู่ทิศทางที่ดีขึ้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การปฏิบัติราชการจะราบรื่นไม่มีข้อขัดข้อง ซึ่งข้อขัดข้องดังกล่าวคือ ข้อจำกัดของการปฏิบัติงานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) กำหนดให้หน่วยงานราชการต้องปฏิบัติตาม ซึ่งในสภาพความเป็นจริงในระบบราชการ โดยเฉพาะภารกิจกระทรวงคมนาคมไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้เต็มที่ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนดไว้

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการวิเคราะห์จากสิ่งที่ผู้ศึกษาค้นพบ ซึ่งการสรุปภาพรวมในบทถัดไป ผู้ศึกษาจะได้กล่าวถึงการวิเคราะห์อย่างละเอียด เพื่อนำไปสู่บทสรุปและข้อคิดเห็นต่อไป

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายและข้อเสนอแนะ

ในบทนี้เป็นการอธิบายถึงบทสรุป และอภิปรายผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” โดยนำข้อมูลทั้งหมดจากการศึกษามาประมวลความรู้ผ่านการนำเสนอการศึกษาในบทนี้ และคิดค้นข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อรับทราบแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่ได้กำหนดไว้ ดังต่อไปนี้ คือ

1. เพื่อศึกษาแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม
2. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)
3. เพื่อศึกษาข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ศึกษาได้พบประเด็นที่เกี่ยวข้องตามกรอบการศึกษาวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตอนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม มีแนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดิน กระทรวงคมนาคมด้านต่างๆ คือ ด้านการพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม นโยบายด้านความปลอดภัย นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แนวคิดด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) การบริหารเวลาเพื่อให้การบริหารราชการดำเนินการไปอย่างราบรื่น สนองตอบทั้งนโยบายของรัฐ หลักการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม และการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมในอีก 10 ปีข้างหน้า ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุป และอภิปรายผลตามกรอบการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

จากการศึกษาแนวคิดในการพัฒนาตามภารกิจของกระทรวงคมนาคม พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับการพัฒนากระทรวงคมนาคมในทุกๆ ด้าน ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางระบบรางมากที่สุด เนื่องจากระบบรางสามารถสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ซึ่งจะเป็นระบบที่จะส่งผลต่อการขนส่งสินค้าที่มีต้นทุนต่ำ อันจะเป็นการเสริมสร้างความเข้มแข็งด้านเศรษฐกิจ การค้า การบริการ และชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของประชาชน ตลอดจนเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ให้กับประเทศในอนาคตได้

2. นโยบายด้านความปลอดภัย

ความปลอดภัย ถือเป็นนโยบายหลักของกระทรวงคมนาคม ซึ่งองค์ประกอบในการสร้างความปลอดภัยของการคมนาคม ประกอบด้วย คน รถ ถนน จากการศึกษาพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับคนมากที่สุด โดยเน้นการพัฒนาคนเพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนา ด้านต่อไป

3. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับ “คน” หรือผู้ได้บังคับบัญชาเป็นอันดับแรก โดยใช้หลักการบริหารที่ว่า “ยกย่อง ใ้ใจ ให้เกียรติ” เป็นแนวทางในการบริหารราชการ เพื่อให้บริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างการยอมรับจากผู้ได้บังคับบัญชา และสามารถสร้างการทำงานเป็นทีม ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชาอีกด้วย

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่มีความมั่นใจในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น โดยเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพของทุกหน่วยงานในกระทรวงคมนาคม ซึ่งมีความพร้อมในทุกๆ ด้านและมีการร่วมแรงร่วมใจกัน โดยท่านได้วางรากฐานในการแก้ปัญหาระยะยาวด้วยการส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับกรม หรือหน่วยงานรัฐวิสาหกิจเข้ารับการอบรมในหลักสูตรด้านบริหาร เพื่อสร้างเครือข่ายการเป็นนักบริหารในอนาคต นอกจากนี้ท่านยังให้ความสำคัญกับการศึกษางานหรือติดตามงานด้วยตนเอง ตลอดจนการนำเทคโนโลยีเข้ามาแบ่งเบาการทำงานในหลายหน่วยงานที่ถูกจำกัดด้วยอัตรากำลังคน

5. แนวคิดด้านบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) กับ การบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้นำหลักการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคม โดยสนับสนุนให้ทุกโครงการก่อสร้างมีความโปร่งใส เท่าเทียม ตรวจสอบได้ มีการพัฒนาการให้บริการ การลดต้นทุนการผลิต การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคม

6. การบริหารเวลาเพื่อการบริหารราชการดำเนินการไปอย่างราบรื่น สนองตอบทั้ง นโยบายของรัฐและพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม บริหารเวลาในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม โดยมองที่เป้าหมายหลักหรือนโยบายหลักของงาน กรอบเวลา แล้วบริหารตามขั้นตอนของเวลาที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังพบว่าท่านเป็นปลัดกระทรวงที่ไม่ยึดติดอยู่กับการทำงานในเวลาราชการ แต่ท่านจะทำงานตลอดเวลา โดยการคิดงานใหม่ ทบทวนงานของวันที่ผ่านมา และคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในวันต่อไป

7. หลักการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

หลักการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม คือ การศึกษางานในความรับผิดชอบจนเกิดความรู้อย่างเชี่ยวชาญ มีเป้าหมายในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการใช้สื่อสารที่ทันสมัย มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การติดตามงาน การประเมินผลงาน การให้ความเคารพต่อคนอื่นด้วยการอ่อนน้อมถ่อมตนกับทุกๆ คน และ “ยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ ”

8. การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมในอีก 10 ปี ข้างหน้า

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มองการบริหารราชการในอนาคตไว้ว่า ประชาชนจะได้รับความสะดวก รวดเร็วในการเดินทางมากยิ่งขึ้น ด้วยมีระบบการขนส่ง โดยเฉพาะระบบรางที่จะมารองรับความสะดวกสบายดังกล่าว นอกจากนี้ประชาชนจะมีรายได้และคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น ด้วยต้นทุนการขนส่งสินค้าภายในประเทศที่ลดลง

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารความเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)

จากการศึกษาภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ในการบริหารราชการแผ่นดินกระทรวงคมนาคม สามารถแยกเป็นประเด็นได้คือ ด้านการสื่อสาร ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ บุคคลต้นแบบในการบริหารราชการของนายสุพจน์

ทรัพย์สิน การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และผู้บริหารหรือ ปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตในมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์สิน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการสื่อสาร

จากการศึกษาพบว่า เพื่อความสะดวก รวดเร็วและประสบความสำเร็จในการบริหาร ราชการ นายสุพจน์ ทรัพย์สิน เลือกใช้วิธีการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาแบบเปิดเผย (Open Communication) และชัดเจน คือ การสั่งงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับภารกิจนั้นๆ โดยตรง และใช้ การสื่อสารผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) เพราะภารกิจของกระทรวงคมนาคมมี กระจายอยู่ทั่วประเทศ โดยมีเครือข่ายออนไลน์ส่วนตัว (Facebook) เพื่อเปิดช่องทางในการรับฟัง ปัญหาหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ

“ยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ” นอกจากจะเป็นแนวคิดหลักที่ นายสุพจน์ ทรัพย์สิน ยึดถือปฏิบัติในการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคมแล้ว ยังพบว่าแนวคิดดังกล่าวเป็นการ บริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) ที่อาจจะเกิดขึ้นในองค์กรอีกด้วย อีกทั้งยังพบว่า การบริหารคนด้วยการให้ความเมตตา ประนีประนอมในการพูดคุย รับฟังเหตุผลของ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหารงาน และการครองใจคน

3. บุคคลต้นแบบในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์สิน

นายสุพจน์ ทรัพย์สิน เป็นผู้บริหารที่มีความสามารถในการบริหารข้อมูล (Information Management) กล่าวคือ สามารถนำประสบการณ์การทำงานร่วมกับบุคคลต่างๆ ตั้งแต่ เริ่มรับราชการในสถานที่ต่างๆ จากระดับหัวหน้างาน ระดับฝ่าย รองอธิบดี อธิบดี ปลัดกระทรวง คมนาคม จนถึงรัฐมนตรีกระทรวงคมนาคม มาประยุกต์กับวิธีการทำงานของตนเอง โดย นายสุพจน์ ทรัพย์สินพบว่า แต่ละบุคคลที่ผ่านเข้ามาในชีวิตการรับราชการ ต่างมีวิธีการทำงานที่ แตกต่างกัน แต่มีเป้าหมายหลักเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ และยังพบอีกว่าวิธีต่างๆ ผ่านการคิด กรองและตกผลึกมาแล้ว

4. การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

นายสุพจน์ ทรัพย์สิน ได้รับการพัฒนาทักษะด้านการบริหารราชการและภาวะผู้นำ มาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่สมัยเป็นนักศึกษาที่สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จนสอบเข้ารับ ราชการที่กรมแรงงาน และเติบโตในตำแหน่งหน้าที่ราชการในหน่วยงานต่างๆ คือ กรม ชลประทาน กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท และกระทรวงคมนาคม ทำให้ได้เรียนรู้การ ทำงานกับบุคคลหลายประเภท และมีส่วนรับผิดชอบงานในตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลาย ตั้งแต่

เป็นผู้ปฏิบัติงาน เรื่อยมาจนถึงเป็นผู้บริหารองค์กร และก้าวสู่ตำแหน่งสูงสุดในระบบราชการนั้น คือปลัดกระทรวงคมนาคม

5. ผู้บริหารหรือปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตในมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ทัศนะบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตไว้ว่า ไม่สามารถระบุได้แน่ชัด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐบาล และภารกิจของกระทรวงคมนาคม ณ ช่วงเวลานั้นๆ โดยเชื่อมั่นในแนวคิดของปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตว่าจะเน้นการพัฒนาเพื่อให้ภารกิจของกระทรวงคมนาคมมีความยั่งยืน

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

จากการศึกษาเรื่องแนวความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม พบว่า สิ่งที่เป็นข้อจำกัดในการบริหารราชการหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบไปด้วย สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กับการกำกับแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการตรากฎหมายและออกระเบียบ เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ และการทำงานร่วมกับภาคการเมืองในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลและประชาชน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กับการกำกับแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการตรากฎหมายและออกระเบียบ เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มองว่าระเบียบบางข้อที่ออกโดยสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เพื่อพัฒนาระบบราชการ ยังไม่เหมาะสมกับการนำมาใช้กับระบบราชการ โดยเฉพาะกับภารกิจหลักของกระทรวงคมนาคม ด้วยเพราะภารกิจของกระทรวงคมนาคมคือการให้บริการประชาชนให้ได้รับสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ในชีวิตประจำวันและการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งไม่สามารถวัดผลเป็นกำไรขาดทุนได้

2. การทำงานร่วมกับภาคการเมืองในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลและประชาชน

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มองการทำงานร่วมกับภาคการเมืองว่าเป็นโอกาสที่จะได้มาซึ่งประโยชน์หลายประการต่อการบริหารราชการกระทรวงคมนาคม เช่น ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคมให้เจริญก้าวหน้า การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้กับประชาชน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคการเมืองและระบบราชการด้วยการยกย่อง ไว้วางใจให้เกียรติ

อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ศึกษาได้อภิปรายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์การศึกษาที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยแนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนากระทรวงคมนาคม และข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

จากการศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นเรื่อง แนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ดังนี้

1. นโยบายด้านการพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มีนโยบายในการพัฒนากระทรวงคมนาคมโดยเน้นการพัฒนา ระบบการขนส่งสาธารณะระบบราง ได้แก่ การพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูง เพื่อให้ประชาชน ได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการเดินทาง การขนส่งสินค้าภายในประเทศมีความ สะดวก รวดเร็ว ลดต้นทุนด้านค่าใช้จ่าย อันจะส่งผลต่อการจับจ่ายสินค้าและบริการของประชาชน ในราคาที่ถูกลง และสามารถส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศด้านการแข่งขันการค้า การ ลงทุนกับต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2551- 2555 ในเป้าประสงค์หลักการพัฒนาคุณภาพชีวิตการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (Better Service Quality) แผนปฏิบัติราชการกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552-2555 ในเป้าหมายการให้บริการ ประชาชนที่ได้ใช้ระบบขนส่งที่มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ระบบขนส่งมีต้นทุน ค่าและสามารถแข่งขันได้ และยังสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่บริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

2. นโยบายด้านความปลอดภัย

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญ “คน” เป็นองค์ประกอบหลักในการบริหาร ราชการ หรือการใช้คนเป็นศูนย์กลาง (People Center Administrative) เพื่อเป็นรากฐานสำคัญไปสู่ การเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพกระทรวงคมนาคมด้านอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Topping (อ้างถึงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี 2549) ที่กล่าวว่าการทำงานถ้าต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จไม่สามารถ ที่จะทำได้เพียงลำพัง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ

3. นโยบายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ก็เช่นกัน จากการศึกษาพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับการพัฒนา “คน” โดยใช้วิธีการ Put the right man in the right job ในการคัดสรรคนลงตำแหน่งงานต่างๆ เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน และเป็นการพัฒนาจาก Knowledge Capital ไปสู่ Intelligence Capital ก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ สร้างทักษะในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จของกระทรวงคมนาคม สอดคล้องกับ Mike Beer และ ภัคดี เมฆจำเริญ (2550) ที่กล่าวว่า ไม่มีใครสามารถทำนายได้ว่า จะพบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อไร และที่ไหน แต่องค์กรที่ดีควรเตรียมพร้อมที่จะรับมือความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาครัฐและภาคธุรกิจ โดยมองการเปลี่ยนแปลงเป็นเหมือนโอกาสที่จะสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี และผลกระทบที่เกิดขึ้นในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change) อยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาและเข้าถึงข้อมูลของภารกิจที่เกี่ยวข้องในทุกๆ ด้าน และเป็นนักบริหารที่นำการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารราชการ โดยการวิเคราะห์ สวอท (SWOTs Analysis) สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ พักต์ผง วัฒนสินธ์ (2542 : 65 - 66) ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่มีกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) โดยการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ภารกิจ ปรัชญา และวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อเป็นการบ่งชี้ว่า องค์กรธุรกิจจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กรยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ หรือภารกิจขององค์กรให้กลายเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ที่วิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เพื่อนำข้อมูล และความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนการนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

5. แนวคิดด้านการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) กับการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม

จากแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ถือเป็นความท้าทายในการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคม ด้วยเพราะเป็นภารกิจที่เกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาล(Good Governance) มาใช้บริหารราชการกระทรวงคมนาคมเพื่อความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน และตรวจสอบได้ ดังคำให้สัมภาษณ์ที่ว่าการบริหารงานในทุกโครงการก่อสร้างของกระทรวงคมนาคมมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้ประชาชนได้รับรู้

6. การบริหารเวลาเพื่อให้การบริหารราชการดำเนินการไปอย่างราบรื่น สนองตอบทั้งนโยบายของรัฐและพัฒนาภารกิจของกระทรวงคมนาคม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่ทำงานหนักตลอดชีวิตการรับราชการ การบริหารเวลาไม่ได้ยึดติดในระบบราชการ แต่บริหารเวลาตามภารกิจของงาน ด้วยการคิดงานใหม่หรือการทบทวนงานในแต่ละวัน เพื่อให้การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมมีความก้าวหน้า เป็นผู้บริหารที่ใช้เวลาทำงานมากกว่าครอบครัว ตั้งแต่เป็นผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง จนถึงระดับสูงคือปลัดกระทรวงคมนาคม ดังคำสัมภาษณ์ที่กล่าวไว้ว่า “ตั้งแต่เป็นผู้บริหาร ผมไม่เคยได้กลับบ้านมากินข้าวเย็นกับทุกคนในบ้านเลยแม้แต่มือเดียว”

7. หลักในการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

นอกจากการทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการปรึกษาหารือร่วมกับผู้อื่นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดในการบริหารราชการเพื่อให้บริการประชาชนแล้ว พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ยังมีแนวคิดหลักในการบริหารราชการและบริหารคน ตลอดจนการประสานงานกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ภารกิจของกระทรวงคมนาคมเจริญก้าวหน้าและเป็นรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และสร้างเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอยู่ 3 ประโยค คือ “ยกย่องไว้ใจ ให้เกียรติ ” ซึ่งแนวคิดดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในหลายระดับทั้งการใช้ชีวิตส่วนตัว (ครอบครัว) และระดับสังคม

8. การบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมในอีก 10 ปีข้างหน้า

จากวิสัยทัศน์ของกระทรวงคมนาคมที่จะพัฒนาระบบการขนส่งและการจราจรให้สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย โปร่งใส ทันเวลา เพื่อให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงการระบบการขนส่งมวลชนสาธารณะได้อย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายการคมนาคมขนส่งทุกรูปแบบ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ ผู้

การเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและจราจรในภูมิภาค พบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ได้บริหารราชการ โดยการเร่งการพัฒนา ระบบการขนส่งในด้านต่างๆ ทั้งระบบราง ทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ เพื่อให้ประชาชนได้รับความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัยในการเดินทาง และเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศอย่างเต็มความรู้ความสามารถของตนเองอย่างไม่รู้สึกรู้สีกเห็น็ดเหนื่อย เพื่อให้ภารกิจของกระทรวงคมนาคมในอนาคตมีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนากระทรวงคมนาคม

การศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาตามประเด็นเรื่อง ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนากระทรวงคมนาคม ดังนี้

1. ด้านการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมากในการบริหารราชการ จากการศึกษาพบว่า นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม สามารถใช้การสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Communication Effectively) และ เปิดเผย (Communication Open) โดยมีการทำความเข้าใจในสิ่งที่ฟัง (Discernment) และสามารถตีความในสิ่งที่ฟัง มีการใช้สื่อสารหลายช่องทาง (Rich Communication Channels) สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้นำด้านทางสังคมและการทำงานเป็นทีม (Social and Teamwork skills) ที่ผู้นำต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Communicating Effectively) ชัดเจน มีการสื่อสารแบบสองทาง และเปิดเผยโปร่งใส โดยทุกฝ่ายประชุมปรึกษาหารือทำงานร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน และทักษะทางด้านการพัฒนาตนเอง (Self-Development Skill) ที่ผู้บริหารต้องเปิดรับสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ (Become a Twenty-first Century Manager)

2. ด้านการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นหลักในการบริหารราชการ โดยใช้แนวคิดเรื่อง “ยกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติ” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการจูงใจข้าราชการ เป็นผู้บริหารที่มีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating Change) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ในบทบาทด้านทักษะของผู้นำ ด้านทักษะทางการบริหาร (Administrative skill) ที่ผู้นำต้องมีศิลปะในการจูงใจและลดกระแสความขัดแย้งหรือการต่อต้าน (Motivating change)

3. บุคคลต้นแบบในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารที่โชคดียี่สิบชีวิตการรับราชการได้เรียนรู้การทำงานในหลายรูปแบบ และการมีโอกาสที่ดีในการร่วมทำงานกับผู้บริหารระดับสูงในกระทรวงคมนาคม เช่น นายศรีสุข จันทรางศุ (อดีตรองอธิบดีกรมทางหลวง และปลัดกระทรวงคมนาคม) นายเสถียร วงศ์วิเชียร (อดีตรองอธิบดีกรมทางหลวง รองปลัดกระทรวงคมนาคม) และนายบรรหาร ศิลปอาชา (รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม – ในยุคนั้น) ซึ่งถือว่าน้อยคนนักที่จะมีจังหวะชีวิตที่ดีแบบนี้

4. การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

การได้เรียนรู้รูปแบบการทำงานในลักษณะต่างๆ จากหลายหน่วยงานหลายตำแหน่งหน้าที่ของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม สะท้อนให้เห็นบุคลิกผู้นำด้านการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอในการเปิดรับสิ่งใหม่ๆ และเรียนรู้วิธีการบริหาร เช่น การสั่งสมประสบการณ์ที่สามารถนำมาปรับปรุงการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคมให้ราบรื่น เป็นข้อมูลที่ขัดแย้งอย่างสิ้นเชิงกับภักทรมน รัตนางกูร (2551 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องภาวะความเป็นผู้นำของ บิล เกตส์ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อบิลล์ เกตส์ ทางด้านดำเนินชีวิตคือพื้นฐานครอบครัว การศึกษาและบุคลิกภาพ คือมีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความมุ่งมั่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ภาวะกระตือรือร้น ความกล้าหาญ การคิดนอกกรอบ มีศีลธรรมจริยธรรมและมีอุดมคติที่ชัดเจน

5. ผู้บริหารหรือปลัดกระทรวงคมนาคมในอนาคตในมุมมองของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เกษียณอายุราชการในปีพ.ศ. 2556 หลังจากนั้น ปลัดกระทรวงคมนาคมคนใหม่ก็จะได้รับการแต่งตั้งเพื่อมาสานงานของกระทรวงคมนาคมต่อ ในยุคของข้อมูลข่าวสารและสังคมออนไลน์ (Social Network) ตลอดจนการพัฒนาในด้านต่างๆ ของประเทศที่ไม่หยุดนิ่ง คงไม่มีใครสามารถทำนายบุคลิกลักษณะของปลัดกระทรวงคมนาคมได้อย่างแน่ชัด แต่สิ่งหนึ่งที่จะยืนยันได้คือปลัดกระทรวงคมนาคมต่อไปจะสามารถสานงานด้านการพัฒนากระทรวงคมนาคม เพื่อให้บริการด้านการขนส่งสาธารณะอันเป็นภารกิจหลักของกระทรวงคมนาคมได้อย่างมีคุณภาพและเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน อันเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารราชการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 1 มาตรา 6 ที่ว่าการบริหารราชการเพื่อสามารถตอบสนอง (Responsiveness) ต่อความต้องการของประชาชนและพยายามมุ่งให้เกิดผลกระทบในเชิงบวก (Positive impact) ต่อการพัฒนาชีวิตของประชาชน

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

การศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ผู้ศึกษาขออภิปรายผลการศึกษาดังกล่าวตามประเด็นเรื่อง ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ ดังนี้

1. สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กับการกำกับแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดยการตรากฎหมายและออกระเบียบ เพื่อให้ข้าราชการถือปฏิบัติ

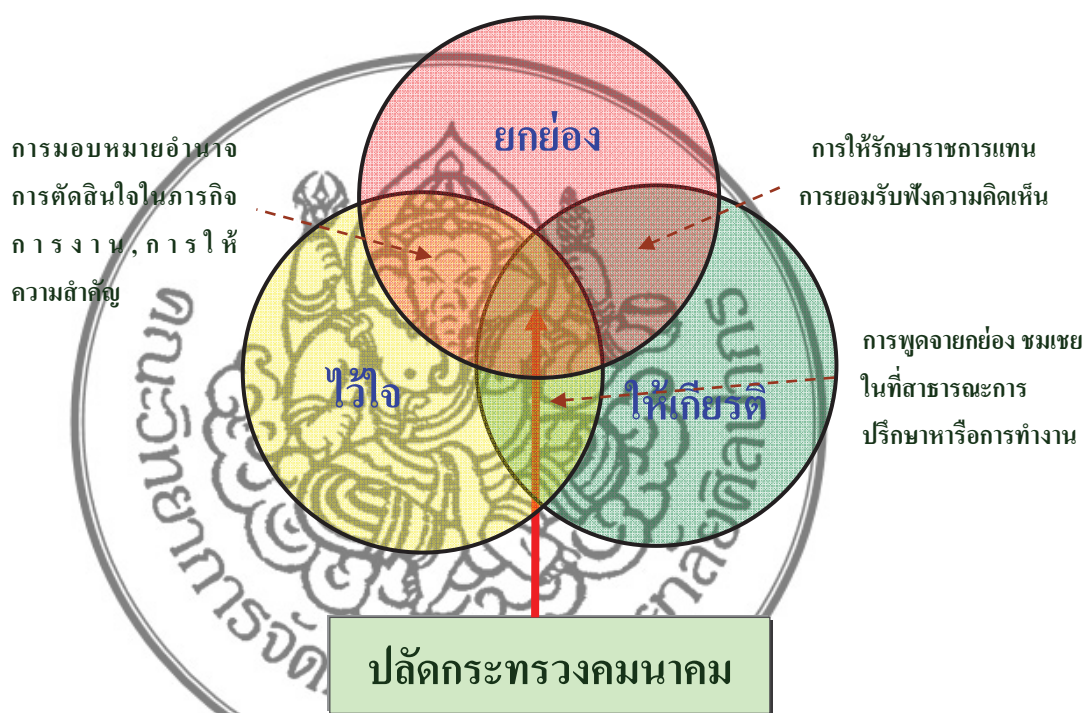
โดยหลักการแล้วการพัฒนาพัฒนาระบบราชการ โดยการวางกรอบและแนวทางในการบริหารราชการในด้านต่างๆ ของสำนักงานพัฒนาระบบราชการ(ก.พ.ร.) ถือเป็นการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงระบบราชการครั้งสำคัญในด้านต่างๆ ที่ยึดประโยชน์สุขของประชาชน และการรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ แต่ในทางปฏิบัติในหลายแนวคิดและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง บางมาตราไม่สามารถนำมาประเมินผลกับภารกิจในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคมได้ทั้งหมด เนื่องจากในบางภารกิจไม่สามารถวัดผลออกมาเป็นตัวชี้วัดการทำงานได้ เพราะเป้าหมายการให้บริการกระทรวงคมนาคม คือ 1) ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งที่มีความสะดวกรวดเร็ว 2) ระบบขนส่งสินค้ามีต้นทุนลดต่ำลงและสามารถแข่งขันได้ 3) ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งที่ปลอดภัย 4) ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น 5) ระบบขนส่งและจราจรได้รับการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การทำงานร่วมกับภาคการเมืองในการสนองตอบนโยบายของรัฐบาลและประชาชน

เป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่การบริหารราชการจะไม่เกี่ยวข้องกับภาคการเมือง เนื่องจากนโยบายการบริหารราชการได้ถ่ายทอดมาจากข้าราชการการเมืองซึ่งเป็นรัฐบาล แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ในทางปฏิบัติแล้ว ทุกฝ่ายต่างมุ่งหวังประโยชน์เพื่อการพัฒนาประเทศ และสร้างเสริมชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดียิ่งขึ้น และถือเป็นการประสานประโยชน์ร่วมกันที่ทุกฝ่ายต่างได้รับผลประโยชน์ (Win-Win Methods) นับเป็นวิธีการที่ชาญฉลาดในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคมของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

จากการศึกษาความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ตามวัตถุประสงค์ในประเด็นเกี่ยวกับแนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม) และข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ พบว่า แนวคิดในการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อกระทรวงคมนาคมมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน และภาวะผู้นำในการนำองค์กรสู่ความสำเร็จตอบสนองทั้งนโยบายของรัฐและความต้องการของประชาชน

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม มีแนวคิดหรือหลักการบริหารราชการโดยให้ความสำคัญกับ “คน” หรือคนเป็นศูนย์กลางในการบริหารราชการ (People Center Administrative) อันประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา (รัฐบาล รัฐมนตรีเจ้าสังกัด) ผู้ใต้บังคับบัญชา (อธิบดี หัวหน้าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน) ประชาชนทั่วไป หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยแนวคิด “ยกย่อง ไว้ใจ ให้เกียรติ” ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพ ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิด (Model) การบริหารราชการของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

ผลงานวิจัยนักศึกษาระดับปริญญาตรี

วงกลมที่หนึ่งคือ ยกย่อง หมายถึง นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ใช้วิธีบริหารราชการแผ่นดินในด้านต่างๆ ด้วยการให้ความสำคัญ ชื่นชม เลื่อมใส ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยความบริสุทธิ์ใจ โดยยึดประโยชน์คือกระทรวงคมนาคมและประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

วงกลมที่สองคือ ไว้ใจ หมายถึง นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มีความเชื่อมั่นในศักยภาพ ความคิด และความสามารถของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ที่เกี่ยวข้อง และไว้วางใจในภารกิจที่มอบหมายให้แสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ โดยการรับฟังความคิดเห็น และร่วมปรึกษาหาหรือทำงานเป็นทีม

วงกลมที่สาม ให้เกียรติ หมายถึง นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม บริหารราชการด้วยการอ่อนน้อม ถ่อมตน ให้การยอมรับนับถือในความคิดและทัศนคติของผู้อื่น ไม่ว่าคนๆ นั้นจะดำรงตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับไหน และแสดงความภาคภูมิใจอย่างเปิดเผยต่อผู้ร่วมปฏิบัติงาน

จากวงกลมทั้งสามวง เมื่อมาประสานกัน คือกรอบแนวคิดหรือโมเดล (Model) ในการบริหารราชการแผ่นดินของของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม โดยวงกลมทั้ง 3 วงต่างมีความสำคัญทัดเทียมกัน ในการเป็นรากฐานไปสู่การเชื่อมโยงการพัฒนาศักยภาพการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคมให้เจริญก้าวหน้า สะท้อนถึงภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ที่สร้างแรงบันดาลใจ มีความสามารถในการจูงใจ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง มีพลังกายพลังใจในการปฏิบัติงานให้ผลงานออกมาดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วย และสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่างๆ เพื่อความสำเร็จ ซึ่งโมเดลในการบริหารราชการของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทุกระดับทั้งระดับปัจเจก เช่น การใช้ชีวิต การศึกษา การทำงาน ความรัก เรื่อยไปถึงระดับมหภาค เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพราะพื้นฐานของชีวิตมนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการการยกย่อง ไว้วางใจ และให้เกียรติ

จากการศึกษาเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ผู้ศึกษาขอสรุปลักษณะการบริหารราชการแผ่นดินตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ใช้วิธียกย่อง ไว้วางใจ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารราชการ และใช้วิธีการบริหารราชการแบบปรึกษาหารือ แทนการสั่งการ
2. ด้านภาวะผู้นำ พบว่านายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มีภาวะผู้นำที่มีบุคลิกลักษณะที่พิเศษดังต่อไปนี้

2.1 มีความรู้ (Knowledge) ความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะงานในหน้าที่เท่านั้น แต่หมายถึงการรอบรู้ในด้านอื่นๆ ด้วยการใช้หาความรู้เพิ่มเติม

2.2 มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) คือมีการนำแรงจูงใจข้าราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการประสบความสำเร็จและเป็นการผูกใจข้าราชการอย่างยั่งยืน

2.3 มีความสามารถแก้ปัญหา (Problem Solving) คือมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการกิจได้อย่างสำเร็จ

2.4 ความสามารถในการบริหารข้อมูล (Information Management) สามารถนำข้อมูลความรู้มาบริหารจัดการในการบริหารราชการได้

2.5 ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มาบริหารราชการ และการเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) อย่างโปรแกรม Facebook

2.6 มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness For Change)

2.7 มีแรงขับเคลื่อน (Drive) คือมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และพยายามทำงานให้ประสบความสำเร็จ

2.8 มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) เป็นผู้นำที่ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.9 มีความคิดเชิงบวก (Positive Thinking) คือการมองปัญหาที่เกิดขึ้นในแง่บวก และสามารถแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นได้

2.10 มีความยุติธรรม (Interest in being just) ในการปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติ ปราศจากความลำเอียง

2.11 มีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ในการประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานกับคนทุกระดับ ทุกเพศ ทุกวัย ทุกระดับการศึกษาได้

2.12 มีอำนาจในตัวเอง (Power) คือมีพลังในการขับเคลื่อนภารกิจที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ โดยมีพลังกายพลังใจ และอดทนในการทำงานตลอดเวลา

3. ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ พบว่านโยบายของรัฐไม่เป็นอุปสรรคในการบริหารราชการ เนื่องจากนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่เป็นนักประสานสัมพันธ์ (Collaborativeness) ที่มีการประนีประนอมกับทุกฝ่าย และมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งอันอาจเกิดขึ้นจากการบริหารราชการ เพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรและทุกฝ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ข้อเสนอแนะ

จากการสรุป และอภิปรายผลการศึกษาเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” พบข้อเท็จจริงจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ที่มีผลต่อการบริหารราชการแผ่นดิน หลายประการตามวัตถุประสงค์การศึกษาดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเชิงทฤษฎี

ผู้ศึกษามีความเห็นว่าการศึกษาความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม แม้ว่าจะมีรายละเอียดข้อมูลในเชิงลึก แต่ยังขาด

ข้อมูลในเชิงกว้าง ดังนั้นงานวิจัยชิ้นนี้ในแง่ของทฤษฎีควรใช้ควบคู่กับทฤษฎีเชิงปริมาณ โดยการสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา (รัฐมนตรีเจ้าสังกัดกระทรวงคมนาคม) ของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อมว่ามีความคิดเห็นอย่างไร โดยใช้วิธีดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์มากกว่า 1 คน เนื่องจากสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม จะได้ข้อมูลเพียงด้านเดียวจากคนๆ เดียว ผู้ศึกษาจึงมีความเห็นว่าควรมีการเพิ่มเติมการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อมูลเปรียบเทียบ โดยการสัมภาษณ์บุคคลใกล้ชิด ตั้งแต่รัฐมนตรีเจ้าสังกัด รองปลัดกระทรวงคมนาคม อธิบดี หรือหัวหน้าส่วนรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

1.2 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) โดยการแจกแบบสอบถามความคิดเห็น เฉพาะผู้ได้บังคับบัญชาของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงคมนาคม เพื่อรับทราบมุมมองในการบริหารราชการแผ่นดินในด้านต่างๆ โดยเฉพาะภาวะผู้นำของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม

2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า หากการปฏิบัติราชการของผู้บริหารตั้งแต่ ตำแหน่งอธิบดีขึ้นไปถึงระดับปลัดกระทรวง พบว่าผู้บริหารท่านนั้นๆ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความรู้ ความสามารถที่โดดเด่น รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ควรจะมีการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 ทบทวนระบบการเกษียณอายุราชการ ผู้ศึกษามีความคิดเห็นว่า ควรจะมีการขยาย เวลาการรับราชการออกไปเป็น 70 ปี เฉพาะกรณีที่เกิดคณะกรรมการเห็นพ้องต้องกันว่า จะก่อให้เกิด ประโยชน์แก่ระบบราชการต่อไป

2.2 การจัดตั้งองค์กรลักษณะพิเศษมีสายบังคับบัญชาขึ้นตรงกับรัฐบาล เพื่อรองรับ ผู้บริหารที่เกษียณอายุราชการ ในปีงบประมาณนั้นๆ แต่ยังเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถหรือ ความเชี่ยวชาญ เพื่อเป็นที่ปรึกษาการทำงานหรือคลังความรู้ให้กับระบบราชการต่อไป

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” ทำให้ผู้ศึกษาพบว่ายังมีอีกหลายประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารราชการใน ระดับปลัดกระทรวงที่ควรจะต้องศึกษา ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

3.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรจะศึกษาโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ในประเด็นเรื่องความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินกับปลัดกระทรวงอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบ

กรอบแนวคิดหรือโมเดลที่ใช้บริหารราชการเช่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงกลาโหม กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

3.2 ศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ ในมุมมองของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ต่อการบริหารราชการของปลัดกระทรวงคมนาคม เพื่อนำข้อมูลมาประกอบแนวคิดในการบริหารราชการ

3.3 ศึกษาวิจัยปลัดกระทรวงคมนาคมในประเด็นอื่นๆ เพื่อรับทราบคุณลักษณะของผู้นำในการบริหารราชการ



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

จอห์น ซี แมกเวล. TALENT IS NEVER ENOUGH แค่ง...ไม่พอ. แปลโดย จิรายุทธ ประเจิด.
กรุงเทพมหานคร : เนชั่นบุ๊คส์, 2550.

จินตนา บุญบงการ. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2544.

ชนินทร์ ชุณหพันธ์รักษ์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์
เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2544.

ัชชวาล ทัดศิวัช. “ธรรมาภิบาล : จากแนวความคิดสู่หลักปฏิบัติเพื่อการบริหารราชการภาครัฐ.”
รัฐศาสตร์ 55, 4 (เมษายน 2550) : 61-108.

ชัยเสกข์ พรหมศรี. ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2549.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช และคณะ. ธรรมาภิบาล การมีส่วนร่วมของประชาชน และกระบวนการ
ทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร : สารธาร, 2548.

ทวิศักดิ์ สุททวาทิน. “การถ่ายโอนความสามารถด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรกลาง
บริหารงานบุคคลภาครัฐให้กับหัวหน้าส่วนราชการ” เอกสารประกอบการประชุม
วิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับประเทศ ครั้งที่ 1 : รัฐประศาสนศาสตร์กับการ
เสริมสร้างพลังประชาชน 7 กุมภาพันธ์ 2550 ณ หอประชุมเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ
พระชนมพรรษา และคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
2550. (อัดสำเนา)

ทศพร ศิริสัมพันธ์. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2549.

“การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management)” ใน รวมบทความวิชาการ

100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย : พ.ศ. 2442 - 2543, 146 - 152. กรุงเทพมหานคร :

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. “การปฏิรูปภาคราชการสู่ภาพที่พึงปรารถนา : ทำอย่างไร ใครรับผิดชอบ.”
รัฐศาสตร์ 45, 5 (พฤษภาคม 2540) : 1 - 22.

_____. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.” เอกสารสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,
2543. (อัดสำเนา)

เทือน ทองแก้ว. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2553.
เข้าถึงได้จาก <http://dusithost.dusit.ac.th/~ei/article/010.doc>

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาพระพุทธศาสนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2550.

นิมุข บุญยฤทธิฐานนท์. “ผลลัพธ์การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการปฏิรูประบบราชการของหน่วยงานภาครัฐในจังหวัดเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2551.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

บวรศักดิ์ อุวรรณโน. การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร : วิทยุชุมชน, 2542.

บุษกร วัชรศรีโรจน์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management). กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์, 2548.

ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Management of Change). [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 23 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก http://164.115.5.66/oldweb/Mission/File_download/22_12_47/ChangeManagement.pdf

เปรม ตินสุถานนท์. ปาฐกถาพิเศษในวาระครบรอบ 50 ปี ของคณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า). [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 13 เมษายน 2553. เข้าถึงได้จาก <http://www.premspeech.com/speech/38.pdf>

พรสุณี หงษ์ลอย. “การบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในจังหวัดนครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, 2546.

พัคตร์ผอง วัฒนสินทร์ และพสุ เดชะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

พัชรศรี ศรีเมือง และคณะ. รายงานวิจัยเรื่องประสิทธิผลของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กระทรวงยุติธรรม, 2549.

พันธ์ ทาอินทร์. “กลยุทธ์การบริหารราชการจังหวัดของผู้ว่าราชการจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์พัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2550.

ภัทรชมน รัตนาถุร. “ภาวะความเป็นผู้นำของบิลล์ เกตส์.” สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง วิทยาลัยนวัตกรรมสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต, 2551.

ไมค์ เบียร์. การบริหารการเปลี่ยนแปลง Managing Change and Transition. แปลและเรียบเรียง โดย ภัคดี เมฆจำเริญ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2550.

รุ่งทิวา แสงหิรัญ. “บทบาทของผู้นำสตรีทางการเมืองในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2541.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. การปฏิรูประบบราชการภายใต้กระแสการจัดการภาครัฐใหม่และข้อวิพากษ์. กรุงเทพฯ : บริษัทพิพิธการพิมพ์ จำกัด, 2545.

วรานนท์ สมคิด. “การปฏิรูประบบราชการ: สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวกับปัจจุบัน พ.ศ.2546.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

วสันต์ เหลืองประภัสร์. “การจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย: สองกระแสความคิดในการบริหารงานภาครัฐ ลูกค้ำ หรือ พลเมือง.” รัฐศาสตร์สาร 26, 2 (2548) : 35.

วีระวุธ มาฆะศิริรานนท์, ผู้แปลและเรียบเรียง. Classic Drucker สุดยอดปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2551.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์. [ออนไลน์] เข้าถึงเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2553. เข้าถึงได้จาก http://mail.rint.ac.th/~edu/w_vichakran/personal.doc

วีระศักดิ์ เกรือเทพ, บรรณาธิการ. ตุลยภาพแห่งรัฐ กระบวนทัศน์แห่งการศึกษารัฐ. กรุงเทพฯ : ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งอนด์พับลิชซิง จำกัด (มหาชน), 2545.

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, 2545.

สัญญา ศิวโรจน์. “ภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษากรณี นายอนันต์ อนันตกุล.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.

สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

การปฏิรูประบบราชการไทย ทางออกของการแก้ไขปัญหาและฟื้นฟ้าวิกฤต. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐ ตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี Good Governance Rating. กรุงเทพฯ : พรีเมียร์ โพร จำกัด, 2552.

สำนักงานปฏิรูประบบราชการ. การปฏิรูประบบราชการทางออกของการแก้ไขปัญหาและฟื้นฟ้าวิกฤต. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท, 2542.

สุชาติ โจมเสนาะ. “การศึกษาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยจริยธรรม : กรณีศึกษาชีวิตและผลงานของศาสตราจารย์ ดร.ป๋วย อึ๊งภากรณ์.” ปริญญามหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล, 2545.

สุธี พนาร และคณะ. วิถีผู้นำระดับโลก : World Class Leadership. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2552.

สุพจน์ ทรายแก้ว. การจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

_____. “การวัดผลการปฏิบัติงาน.” เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, 2543. (อัครา)

_____. “นโยบายการปฏิรูประบบราชการ : ศึกษาเปรียบเทียบประเทศอังกฤษและนิวซีแลนด์.” เอกสารประกอบการสอน สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัย, 2541. (อัครา)

สุพรรณิ ไพรัชชวทย์. “การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.” เอกสารประกอบการบรรยาย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2543. (อัครา)

สุพานี สฤษฏีวานิช. การบริหารเชิงกลยุทธ์แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2544.

ไสว บุญขวัญ. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธกัมมันและผู้ใหญ่บ้าน อำเภอดาคัส จังหวัดนครสวรรค์.” ภาคินพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, 2551.

อุทิศ ขาวเชียร. การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

อานันท์ ปันยารชุน. “ธรรมรัฐกับสังคมไทย.” มติชนรายวัน, 25 มีนาคม 2541, 5.

ภาษาอังกฤษ

Canadian International Development Agency. Results Based Management in CIDA : An Introductory Guide to Concept and Principles [Online]. Accessed 22 March 2010.

Available from http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf,2001.

Williams, Richard S. Performance Management : Perspectives on Employee Performance.

London : An International Thomson Publishing Company, 1998.



ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์

การศึกษาเรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม” ผู้ศึกษาได้สรุปประวัติส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 5 ภาพถ่าย นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

ประวัติโดยย่อ

ชื่อ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม
 วันเดือนปีเกิด 27 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2496
 สถานภาพ สมรสกับ นางนฤมล ทรัพย์ล้อม มีบุตร 2 คน
 การศึกษา

1. โรงเรียนจิระศาสตร์วิทยา พ.ศ. 2503 - 2506

2. โรงเรียนเซนต์จอห์น ระดับปริญญาตรี

3. สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ปริญญาตรีวิศวกรรมศาสตร์ (โยธา) พ.ศ. 2514 - 2519

4. นักบริหารระดับสูง นบส.1 รุ่นที่ 36 (ก.พ.) พ.ศ. 2545

5. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร วปอ. รุ่นที่ 45 พ.ศ. 2545 - 2546

6. ผู้บริหารเทคโนโลยีระดับสูง รุ่นที่ 16 พ.ศ. 2547

7. Thai Institute Of Directors หลักสูตร มาตรฐานสำหรับกรรมการ รุ่นที่ 105 พ.ศ. 2551 รัฐวิสาหกิจ (DCP)

8. ผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บ.ย.ส.) รุ่นที่ 13 พ.ศ. 2551 - 2552

ประสบการณ์การทำงาน

1. เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย 3 กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2520
2. นายช่างโยธา 3 กองควบคุมการก่อสร้างโครงการย่อย กรมชลประทาน พ.ศ. 2521
3. วิศวกรโยธาออกแบบทางหลวง ระดับ 3-8 กองสำรวจและออกแบบ กรมทางหลวง

กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2521 - 2541

4. ผู้อำนวยการกองฝึกอบรม กรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2541 - 2544
5. ผู้ช่วยปลัดกระทรวงคมนาคม (นักบริหาร 9) พ.ศ. 2544 - 2546
6. รองอธิบดี (นักบริหาร 9) กรมทางหลวงชนบท กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2546-2549
7. ผู้ตรวจราชการกระทรวงคมนาคม (ผู้ตรวจราชการกระทรวง 10) พ.ศ. 2549 - 2551
8. อธิบดีกรมทางหลวงชนบท พ.ศ. 2551 - 2551
9. อธิบดีกรมทางหลวง พ.ศ. 2551 - 2552
10. ปลัดกระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 - ปัจจุบัน (ตุลาคม 2553)

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม เป็นปลัดกระทรวงคมนาคมที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเส้นทางคมนาคมทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ โดยเฉพาะการขนส่งทางราง ด้วยเพราะในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยประสบกับปัญหาเศรษฐกิจ ทำให้เกิดปัญหาความล่าช้าในการอนุมัติงบประมาณโครงการของกระทรวงคมนาคม และเนื่องจากขั้นตอนการบริหารราชการ ส่งผลให้การกระตุ้นเศรษฐกิจด้านต่างๆ ทำได้ไม่เต็มที่ โครงการในการกิจต่างๆ ของกระทรวงคมนาคม มีการศึกษาพิจารณากันอย่างยาวนาน แต่เมื่อนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม มาดำรงตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคม ได้นำการบริหารราชการแบบเก่ามาแก้ไข ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกโครงการของกระทรวงคมนาคม ดำเนินไปอย่างรวดเร็วในทุกรูปแบบ โดยเน้นการให้บริการประชาชนเป็นศูนย์กลาง

ผลงานวิจัยนักกีฬาระดับปรีชาคุณตรี

นอกจากนี้ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ยังเป็นผู้บริหารที่มีมนุษยสัมพันธ์อันดีทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ จนได้รับการยอมรับให้ดำรงตำแหน่งสำคัญๆ เช่น ประธานกรรมการการรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย (รฟม.), ประธานกรรมการการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย, กรรมการบริหารบริษัทขนส่ง จำกัด, กรรมการบริษัท ทางยกระดับดอนเมือง จำกัด (มหาชน), กรรมการบริษัท รถไฟฟ้ากรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นต้น

สำหรับผลงานด้านการออกแบบก่อสร้างเส้นทาง และผลงานด้านอื่นๆ ที่ได้รับการยอมรับ มีดังนี้

1. ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 340 สายแยกทางหลวงพิเศษหมายเลข 9 (บางบัวทอง) - บรรจบทางหลวงหมายเลข 1 (ชัยนาท) หรือที่ชาวบ้านเรียกว่า ถนนบางบัวทอง-สุพรรณบุรี เป็นถนนสายหนึ่งที่ผ่านมาจังหวัดนนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สุพรรณบุรี และชัยนาท
 2. ทางแยกต่างระดับถนนศรีนครินทร์ตัดกับทางด่วนพระราม 9 (มุ่งสู่มอเตอร์เวย์กรุงเทพ-ชลบุรี)
 3. ในช่วงปี พ.ศ. 2540 ประเทศไทยเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการออกแบบการก่อสร้างทางที่สามารถประหยัดงบประมาณของประเทศ โดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของเส้นทางจนได้รับคำชมเชยจากนายกรัฐมนตรีสมัยนั้น (นายชวน หลีกภัย)
 4. เป็นผู้รับผิดชอบโครงการสำคัญๆ เช่น โครงการก่อสร้างถนนเชื่อมต่อถนนราชพฤกษ์, โครงการก่อสร้างสะพานข้ามแม่น้ำเจ้าพระยาที่จังหวัดนนทบุรี, โครงการก่อสร้างถนนวงแหวนอุตสาหกรรม
 5. เป็นผู้ริเริ่มโครงการถนนไร้ฝุ่น สมัยดำรงอธิบดีกรมทางหลวงชนบท เป็นต้น
- นอกจากนี้ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ยังเป็นผู้บริหารที่พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยให้ความสนใจในเทคโนโลยีสมัยใหม่ เป็นผู้บริหารคนหนึ่งในชุมชนออนไลน์ (Social Network) เครือข่ายเฟซบุ๊ก (facebook / Suphoth Sublom) อีกด้วย

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

กระทรวงคมนาคม

กระทรวงคมนาคมมีภารกิจในการกำหนดนโยบายก่อสร้างและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ และระบบราง และการบริหารจัดการระบบขนส่งและการจราจรของประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และหน่วยงานราชการในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งมั่นพัฒนาระบบการขนส่งและจราจรให้สะดวกรวดเร็ว ปลอดภัย มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันเวลา ทำให้ประชาชนทุกระดับสามารถเข้าถึงระบบคมนาคมขนส่งสาธารณะได้อย่างเท่าเทียมกัน พัฒนาให้เกิดการเชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมขนส่งทุกระบบ เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขีดความสามารถในการเสริมสร้างศักยภาพของประเทศ ผู้การเป็นศูนย์กลางการคมนาคมขนส่งและจราจรในภูมิภาค

พันธกิจ (Mission)

พัฒนาระบบ กลไก และบุคลากรในองค์กร รวมทั้งวางแนวนโยบายการพัฒนาก่อสร้างและควบคุมการขนส่งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ให้มีบริการที่เพียงพอ มีประสิทธิภาพทั่วถึง คุ่มค่า และยุติธรรม

ประวัติความเป็นมา

ในระหว่าง พ.ศ. 2418 ถึง พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้มีการปฏิรูปราชการบริหาร โดยให้มีหน่วยราชการรวมด้วยกัน 12 หน่วย แบ่งอำนาจและหน้าที่การบริหาร ดังนี้

1. กรมมหาดไทย สำหรับบังคับบัญชาหัวเมืองฝ่ายเหนือ และเมืองลาวประเทศราช
2. กรมพระกลาโหม สำหรับบังคับบัญชาหัวเมืองปักษ์ใต้ฝ่ายตะวันตก ตะวันออก และเมืองมลายูประเทศราช
3. กรมท่า ว่าการต่างประเทศอย่างเดียวไม่ต้องว่าหัวเมือง
4. กรมวัง ว่าการในพระราชวัง และกรม ซึ่งใกล้เคียงกับราชการในพระองค์พระเจ้าแผ่นดิน
5. กรมเมือง ว่าการตำรวจและบัญชีคน
6. กรมนา ว่าการเพาะปลูก การค้า ป่าไม้ บ่อแร่

7. กรมพระคลัง ว่าการภาษีอากร และเงินที่จะจับจ่ายในแผ่นดินทั้งสิ้น
8. กรมยุติธรรม ว่าการศาล ชำระความรวมกันทั้งแพ่ง อาญา นครบาล และอุทธรณ์ทั้งแผ่นดิน
9. กรมยุทธานธิการ สำหรับตรวจตราจัดการในกรมทหารบก ทหารเรือซึ่งจะมีผู้บังคับบัญชาการทหารเรือต่างหากอีกตำแหน่งหนึ่ง
10. กรมธรรมการ บังคับบัญชาการเกี่ยวข้องในพระสงฆ์ โรงเรียน และโรงพยาบาลทั่วราชอาณาจักร

11. กรมโยธาธิการ ตรวจตราก่อสร้างทำถนน ขุดคลอง และการช่างทั่วไป รวมทั้งการไปรษณีย์ โทรเลข และการรถไฟ

12. กรมมรุชาคร รักษาพระราชัญญการ รักษาพระราชกำหนดกฎหมายและหนังสือราชการทั้งปวง

โดยเฉพาะกรมโยธาธิการที่จะสถาปนาเป็นกรมขึ้นก็เพราะทรงพระราชดำริเห็นว่า การช่าง ได้แยกย้ายกันอยู่ในกรมต่างๆ ไม่รวมอยู่เป็นหมวดหมู่ด้วยกัน จึงมีประกาศพระบรมราชโองการตั้งกรมโยธาธิการขึ้น เมื่อ ร.ศ. 108 (พ.ศ. 2432) ครั้นในปี ร.ศ. 109 (พ.ศ. 2433) ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้รวมการโยธาต่างๆ ที่อยู่ในกระทรวงต่างๆ มาตั้งเป็นกระทรวงโยธาธิการขึ้น และรวมกรมโทรเลข ไปรษณีย์ เข้าในกระทรวงโยธาธิการ

ต่อมา คณะกรรมการราษฎรจึงประกาศพระบรมราชโองการในพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2475 ผลัดเปลี่ยนเสนาบดีเป็นปลัดพลุคตลอดกระทรวงต่างๆ และรวมกระทรวง โดยเฉพาะกระทรวงพาณิชย์และคมนาคม มีความว่า "ให้เสนาบดีกระทรวงเกษตรกับกระทรวงพาณิชย์เวนคืนตำแหน่งให้รวมกระทรวงเกษตรกับกระทรวงพาณิชย์ และคมนาคมเข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน ที่เรียกว่า กระทรวงเกษตรพาณิชย์และการโยกกรมที่เป็นที่ดิน กรมป่าไม้ กรมราชโลหกิจ ซึ่งขึ้นอยู่ในกระทรวงเกษตรราชการเวลานี้ไปขึ้น กระทรวงมหาดไทย ให้มหาอำมาตย์เอก เจ้าพระยาวงศาประพัทธ์เป็นเสนาบดี" ใน พ.ศ. 2476 ได้มีการปรับปรุงระเบียบราชการบริหารขึ้นใหม่ ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติจัดตั้งกระทรวงและกรม พุทธศักราช 2476 ขึ้นไว้ โดยมีกระทรวงต่างๆ รวม 7 กระทรวง ดังนี้คือ

1. กระทรวงกลาโหม
2. กระทรวงมหาดไทย
3. กระทรวงเศรษฐกิจ
4. กระทรวงยุติธรรม

5. กระทรวงพระคลัง
6. กระทรวงธรรมการ
7. กระทรวงการต่างประเทศ

ในการนี้มีใช้ว่ากิจการคมนาคมจะหายไป หรือรัฐบาลจะเลิกลี้มกิจการคมนาคมตามนามกระทรวงคมนาคม เนื่องจากการจัดการบริหารใหม่ แต่กิจการคมนาคมและการสื่อสารยังอยู่ในกระทรวงเศรษฐการอย่างครบถ้วน คือ การรถไฟ การไปรษณีย์โทรเลข และการเจ้าท่า ตามการแบ่งส่วนราชการบริหาร กระทรวงเศรษฐการ ซึ่งแบ่งออกเป็นดังนี้คือ

1. กรมเลขานุการรัฐมนตรี
2. กรมปลัด
3. กรมเกษตร
4. กรมการประมง
5. กรมป่าไม้
6. กรมที่ดินและโลหกิจ
7. กรมชลประทาน
8. กรมพาณิชย์
9. กรมสหกรณ์
10. กรมรถไฟ
11. กรมไปรษณีย์โทรเลข
12. กรมเจ้าท่า
13. กรมวิทยาศาสตร์

ต่อมาได้ตราพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวงทบวงกรม แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2477

กำหนดหน้าที่ในกระทรวงเศรษฐการ ออกเป็นทบวง คือ

1. สำนักงานเลขานุการรัฐมนตรีว่าการกระทรวง
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. ทบวงเกษตรราชการ
4. ทบวงพาณิชย์และคมนาคม

โดยเฉพาะหน้าที่ราชการในทบวงพาณิชย์และคมนาคม แยกออกเป็นดังนี้

1. สำนักเลขานุการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมการขนส่ง

4. กรมเจ้าท่า
5. กรมทะเบียนการค้า
6. กรมไปรษณีย์โทรเลข
7. กรมพาณิชย์
8. กรมรถไฟ
9. กรมวิทยาศาสตร์

ใน พ.ศ. 2477 ได้มีพระราชบัญญัติกระทรวงทบวงกรมแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 3 กำหนดหน้าที่ ในกระทรวงเศรษฐกิจ ขึ้นใหม่ โดยยุบเลิกทบวงเกษตรพาณิชย์กับทบวงพาณิชย์และคมนาคม ให้หัวหน้าเศรษฐกิจมีหน้าที่แยกเป็น

1. สำนักเลขานุการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมเจ้าท่า
4. กรมทะเบียนการค้า
5. กรมไปรษณีย์โทรเลข
6. กรมพาณิชย์
7. รถไฟ
8. กรมวิทยาศาสตร์

ในพ.ศ. 2484 การคมนาคมก็ได้ถูกรับปรุงให้กลับมาเป็นกระทรวงคมนาคมใหม่อีกตามเดิม ตามพระราชบัญญัติกระทรวงทบวงกรม พ.ศ. 2484 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2484 มีการแบ่งส่วนราชการ กระทรวงคมนาคม ดังนี้

1. สำนักเลขานุการรัฐมนตรี
2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมการขนส่ง (กองการบินพาณิชย์เดิม สังกัดกระทรวงเศรษฐกิจ)
4. กรมเจ้าท่า (โอนจากกระทรวงเศรษฐกิจ)
5. กรมไปรษณีย์โทรเลข (โอนจากกระทรวงเศรษฐกิจ)
6. กรมทาง (เดิมเป็นกองทางสังกัด กรมโยธาเทศบาล กระทรวงมหาดไทย)
7. กรมรถไฟ (โอนจากกระทรวงเศรษฐกิจ)

ในปี พ.ศ. 2494 ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2494 หน้าที่ของกระทรวงคมนาคม ได้แบ่งออกเป็นดังนี้ คือ

1. สำนักเลขานุการรัฐมนตรี

2. สำนักงานปลัดกระทรวง
3. กรมการขนส่ง
4. กรมเจ้าท่า
5. กรมไปรษณีย์โทรเลข
6. กรมทาง (ปี พ.ศ. 2495 เรียกกรมทางหลวงแผ่นดินตาม พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2495)

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้กระทรวงคมนาคม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการขนส่ง ธุรกิจการขนส่ง การวางแผนจราจร และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงคมนาคม หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงคมนาคม และมีส่วนราชการในสังกัด ดังนี้

1. สำนักงานรัฐมนตรี
 2. สำนักงานปลัดกระทรวง
 3. กรมการขนส่งทางน้ำและพาณิชยนาวี (ปัจจุบันเปลี่ยนเป็นกรมเจ้าท่า-ผู้ศึกษา)
 4. กรมการขนส่งทางบก
 5. กรมการขนส่งทางอากาศ
 6. กรมทางหลวง
 7. กรมทางหลวงชนบท
 8. สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร
- นอกจากนี้ยังมีรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดังนี้

1. การรถไฟแห่งประเทศไทย
2. การท่าเรือแห่งประเทศไทย
3. การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย
4. การทางพิเศษแห่งประเทศไทย
5. องค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ
6. สถาบันการบินพลเรือน
7. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
8. บริษัท ขนส่ง จำกัด
9. บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
10. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด

11. บริษัท ไทยเดินเรือทะเล จำกัด
12. บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
13. บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด



ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์ ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม
ปลัดกระทรวงคมนาคม

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

แบบสัมภาษณ์

ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของ นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย ระดับปริญญาโท สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อใช้ในสัมภาษณ์เรื่อง “ความคิดทางการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม”

แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

- ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม
- ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม (ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม)
- ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ
- ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารราชการแผ่นดิน

ขอขอบพระคุณอย่างสูง

นางสาวรัชณี พวงพวา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 แนวความคิดในการบริหารราชการแผ่นดินของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม
ต่อการบริหารราชการในกระทรวงคมนาคม

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|--|---|
| 1. ในการบริหารราชการกระทรวงคมนาคม ท่านมีแนวนโยบายอย่างไรบ้าง เช่น ด้านการพัฒนา ระบบโครงสร้าง ด้านบุคลากร ด้านการให้บริการ และท่านจะเน้นการพัฒนาด้านไหน เพราะอะไร | |
| 2. การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อ การบริหารราชการของท่านหรือไม่ อย่างไร | |
| 3. ท่านได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการบริหารราชการ ในกระทรวงคมนาคมไว้อย่างไรบ้าง และคิดว่าสามารถทำได้หรือไม่ | |
| 4. ท่านได้นำแนวคิดหลักบริหารกิจการบ้านเมือง ที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคมด้านไหน อย่างไรบ้าง | |
| 5. ท่านใช้หลักในการบริหารราชการอย่างไร มีใครหรือทฤษฎีไหนเป็นต้นแบบในการบริหารราชการหรือไม่ | |
| 6. จากการบริหารราชการในปัจจุบันที่เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผลงาน และเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง กระทรวงคมนาคม ในความรับผิดชอบของท่าน ได้มีนโยบายด้านนี้อย่างไรบ้าง และท่านคิดว่าได้ส่งผลต่อการบริหารราชการกระทรวงคมนาคมเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง | |
| 7. ผลงานที่ประสบความสำเร็จตั้งแต่ท่านบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคม คืออะไร ท่านบริหารอย่างไร | |

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|--|----------------------------------|
| 8. ในวันหนึ่งๆ ท่านมีวิธีในการบริหารเวลาในการบริหารราชการที่กระทรวงคมนาคมอย่างไร เพื่อให้การบริหารราชการดำเนินไปอย่างราบรื่น สนองตอบนโยบายของรัฐ และพัฒนางานที่กระทรวงคมนาคม | |
| 9. ท่านคิดว่าอีก 10 ปีข้างหน้า กระทรวงคมนาคมควรมีลักษณะการบริหารราชการอย่างไร | |

ส่วนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ในการบริหารความเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนากระทรวงคมนาคม

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|---|--|
| 1. เป็นที่ทราบกันว่ากระทรวงคมนาคมเป็นกระทรวงที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ เพราะกำกับดูแลหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ในฐานะท่านเป็นผู้บริหารระดับสูง ท่านให้ความสำคัญกับการบริหารด้านไหนมากที่สุด และแบ่งเวลาในการบริหารงานอย่างไรในแต่ละด้านอย่างไร | |
| 2. ท่านมีแนวนโยบายในการดูแลบำรุงขวัญกำลังใจข้าราชการหรือพนักงานในกระทรวงคมนาคมอย่างไร | |
| 3. วิธีการที่ท่านใช้ในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร (มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารหรือไม่) | |
| 4. ท่านมีแนวนโยบายด้านการบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคลของกระทรวงคมนาคมอย่างไร | |

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|--|--|
| 5. ท่านคิดว่าการบริหารราชการแผ่นดินในกระทรวงคมนาคม สิ่งที่สำคัญที่สุด คืออะไร | |
| 6. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการใช้เครือข่ายทางอิเล็กทรอนิกส์ (Social Network) มาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารราชการ | |
| 7. หลังจากท่านเกษียณอายุราชการในตำแหน่งปลัดกระทรวงคมนาคมไปแล้ว ท่านคิดว่าผู้บริหารในทุกระดับกรมของกระทรวงคมนาคม ควรมีลักษณะอย่างไร เพื่อบริหารกระทรวงคมนาคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้ | |

ส่วนที่ 3 ข้อจำกัดในการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติ

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|---|----------------------------------|
| 1. จากการบริหารราชการที่ท่านผ่านมา ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคในการบริหารหรือไม่ อย่างไร และท่านแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร | |
| 2. ท่านคิดว่าสิ่งที่สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้เข้ามากำกับแนวทางในปฏิบัติราชการ โดยมีการตรากฎหมายและออกกฎระเบียบ เพื่อให้หน่วยงานราชการถือปฏิบัติ ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร มีผลดี ผลเสียอย่างไร | |
| 3. สิ่งต่างๆ เหล่านี้กระทบต่อการบริหารราชการของท่านมากน้อยเพียงใด | |
| 4. จากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม การเมืองในปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการของกระทรวงคมนาคมด้านไหนบ้างหรือไม่ อย่างไร | |

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|--|----------------------------------|
| 5. ท่านคิดว่าการบริหารราชการในอดีตกับในปัจจุบันต่างกันหรือไม่ อย่างไร มีผลดีผลเสียอย่างไร และในความคิดของท่านการบริหารราชการควรเป็นอย่างไร | |

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะในการบริหารราชการแผ่นดินของกระทรวงคมนาคม

| คำสัมภาษณ์ | แนวคำตอบ |
|--|-------------------------|
| 1. ท่านคิดว่า การบริหารราชการที่ต้องตอบสนองนโยบายของรัฐและสนองตอบความต้องการของประชาชนในเวลาเดียวกัน ควรจะเป็นอย่างไร | |
| 2. ท่านคิดว่า การบริหารราชการของไทยจะประสบผลสำเร็จได้ ควรประกอบไปด้วยปัจจัยอะไรบ้าง | |
| 3. ในฐานะผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงคมนาคม ท่านคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานเพื่อขับเคลื่อนให้กระทรวงคมนาคมพัฒนาและเจริญก้าวหน้าคืออะไร | |

ผลงานวิจัยนักศึกษา ระดับปริญญาตรี

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล นางสาวรัชณี พวงพาว
 ที่อยู่ บ้านเลขที่ 44/2 หมู่ 7 ตำบลบางพรหม อำเภอบางคนที
 จังหวัดสมุทรสงคราม
 ที่ทำงาน สำนักงานประชาสัมพันธ์ กรมทางหลวง
 2/486 ถนนศรีอยุธยา เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2536

สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชา
โสตทัศนศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ. 2551

ศึกษาต่อระดับปริญญาโทบริหารบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ
ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2543 - ปัจจุบัน

นักวิชาการเผยแพร่ชำนาญการ หัวหน้าฝ่ายข้อมูลข่าวสาร
และการให้บริการประชาชน สำนักงานประชาสัมพันธ์
กรมทางหลวง

ผลงานวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาตรี