

การพัฒนารูปแบบในการพัฒนานักบริหารยุคใหม่ (New Wave Leaders)

พุทธทรัพย์ มณีศรี

“การพัฒนารูปแบบในการพัฒนานักบริหารยุคใหม่ (New Wave Leaders)” เป็นผลงานทางวิชาการซึ่งเขียนขึ้นในขณะที่ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 9) จุดมุ่งหมายของการเขียนผลงานเรื่องนี้ ก็เพื่อนำเสนอ ก.พ. เพื่อประเมินในตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ (เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 10) ซึ่ง ก.พ. ได้มีมติให้ผ่านการประเมินแล้ว

ผลงานเรื่อง “การพัฒนารูปแบบในการพัฒนานักบริหารยุคใหม่” เป็นหนึ่งในจำนวนทั้งสิ้น 3 เรื่อง ที่ส่งเข้าประเมิน ผลงานทางวิชาการอีก 2 เรื่อง คือ

- 1) เรื่อง “การพัฒนานโยบายและส่งเสริมงานพัฒนาทรัพยากรบุคคล”
- 2) เรื่อง “การพัฒนางานประชาสัมพันธ์”

โดยที่ผลงานวิชาการเรื่องนี้ มีเอกสารแนบท้ายอยู่เป็นจำนวนมาก ไม่สะดวกที่จะนำขึ้น Homepage ดังนั้น หากท่านผู้ใดประสงค์จะได้เอกสารแนบท้ายหมายเลขใด โปรดติดต่อโดยตรงกับผู้เขียนได้

สารบัญ

	หน้า
ความเป็นมา	1
แนวคิดในการจัดทำโครงการใหม่	3
การจัดทำโครงการสัมมนา	3
ผลการดำเนินการ	11
การจัดการสัมมนาตามแผนของ ก.พ. อาเซียน	11
การเผยแพร่ผลการสัมมนา	12
การขยายผลการสัมมนาต่อที่ประชุมนานาชาติ	13
สรุป	20

การพัฒนารูปแบบในการพัฒนานักบริหารยุคใหม่ (New Wave Leaders)

1. ความเป็นมา

1.1 ก.พ. อาเซียน (ASEAN Conference on Civil Service Matter – ACCSM) ได้จัดให้มีการประชุมขึ้นเป็นครั้งแรกที่กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนกรกฎาคม 2524 การจัดประชุม ก.พ. อาเซียนครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 ประเทศ ได้แก่ ประเทศ ฟิลิปปินส์, มาเลเซีย, อินโดนีเซีย, สิงคโปร์ และไทย โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องในหมู่ผู้บริหารระดับสูงของ ก.พ. รวมไปถึงผู้บริหารขององค์กรที่ให้การบริการประชาชน ผู้อำนวยการองค์การบริหารการศึกษา และศูนย์ ฝึกอบรมของประเทศในกลุ่มอาเซียน ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเสริมสร้างความร่วมมือในการปรับปรุงระบบราชการในแต่ละประเทศ ซึ่งทุกประเทศในกลุ่มสมาชิกอาเซียนได้ตกลงที่จะ หมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพในการจัดการประชุมครั้งต่อ ๆ ไปในทุก ๆ 2 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ของการประชุม ก.พ. อาเซียน

- 1) เพื่อเป็นการเปิดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ ในการดำเนินการปรับปรุงระบบราชการ รวมทั้งเสนอแนวทางการให้การศึกษาทางด้านการบริหารและการฝึกอบรม
- 2) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในการดำเนินโครงการพัฒนาระบบราชการในแต่ละประเทศ
- 3) เพื่อเป็นการทบทวนแผนการปฏิบัติการของโครงการความร่วมมือในการปรับปรุงระบบราชการในกลุ่มประเทศอาเซียนให้ทันสมัย และ
- 4) เพื่อเป็นการส่งเสริมความร่วมมือในกลุ่มประเทศสมาชิกให้มากขึ้น โดยเฉพาะในด้านการบริหารและการจัดการ

1.3 หลังจากการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 1 แล้ว ยังได้มีการจัดประชุม ก.พ. อาเซียน ดังนี้

- 1) การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 2 จัดขึ้นที่ประเทศมาเลเซีย ในเดือนสิงหาคม 2526
- 2) การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 3 จัดขึ้นที่กรุงเทพฯ ในเดือนพฤษภาคม 2528
- 3) การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 4 จัดขึ้นที่ประเทศสิงคโปร์ ในเดือนกรกฎาคม 2530
- 4) การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 5 จัดขึ้นที่ประเทศอินโดนีเซีย ในเดือนกันยายน 2532
- 5) การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 6 จัดขึ้นที่ประเทศบรูไน ในเดือนกันยายน 2534

1.4 ในการประชุม ก.พ. อาเซียนครั้งที่ 5 และครั้งที่ 6 ที่ประเทศอินโดนีเซียและประเทศบรูไน นายธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. ในขณะนั้น ได้นำเสนอโครงการสัมมนา เรื่อง ASEAN Senior Executive Seminar ต่อที่ประชุม (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 1) ซึ่งในที่ประชุม ก.พ. อาเซียนทั้งสองครั้ง ก็ได้พิจารณาและเห็นชอบให้ดำเนินการจัดประชุมสัมมนาเรื่อง ASEAN Senior Executive Seminar ได้

1.5 แม้ว่าโครงการสัมมนา เรื่อง ASEAN Senior Executive Seminar (โครงการสัมมนานักบริหารระดับสูงของประเทศอาเซียน) ก.พ. อาเซียน จะให้การยอมรับและมีมติให้ดำเนินการสัมมนาได้ แต่เนื่องจากโครงการดังกล่าวได้ขอเงินทุนสนับสนุนจากองค์การระหว่างประเทศ เมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนด้านการเงิน จึงไม่อาจดำเนินการได้ ทั้งนี้ หากประสงค์จะดำเนินการในช่วงเวลาต่อไป ก็จะต้องนำเสนอ ก.พ. อาเซียนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง

1.6 เมื่อผู้ขอรับการประเมินได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2535 ถึงวันที่ 21 ตุลาคม 2539 ในช่วงเวลาดังกล่าวนั้น ได้มีการประชุม ก.พ. อาเซียน รวม 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 7 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย และครั้งที่ 8 ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งผู้

ขอรับการประเมินเห็นว่าโครงการสัมมนานักบริหารระดับสูงของประเทศอาเซียนที่เคยนำเสนอเดิม น่าจะได้รับการพิจารณาปรับปรุงใหม่ ทั้งนี้ เพื่อนำเสนอที่ประชุม ก.พ. อาเซียนต่อไป

2. แนวคิดในการจัดทำโครงการใหม่

เป็นที่ยอมรับกันว่า นักบริหารในองค์กรเป็นตัวจักรสำคัญหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร องค์กรจึงได้มุ่งเน้นการพัฒนานักบริหารให้มีขีดความสามารถสูงสุด หลักสูตรการพัฒนานักบริหารย่อมไม่ใช่เป็นสูตรตายตัวและอยู่กับที่ เนื้อหาสาระและวิธีการพัฒนานักบริหารย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปตามการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังจะเห็นได้ว่า ในระยะหนึ่งการพัฒนานักบริหารมุ่งเน้นที่ทักษะในการทำหน้าที่ด้านการบริหาร แต่เมื่อมีการแข่งขันในโลกเข้มข้นขึ้น การพัฒนานักบริหารก็ต้องมุ่งเน้นที่ความสามารถในการคิดและมองการณ์ไกล เป็นต้น กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาหลักสูตรพัฒนานักบริหารนั้นต้องสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง หรือสร้างนักบริหารสำหรับอนาคตที่จะเกิดขึ้น ก็จะเป็นการพัฒนานักบริหารที่เหมาะสมที่สุด

3. การจัดทำโครงการสัมมนา

ในการจัดทำโครงการสัมมนานักบริหารในการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 7 และครั้งที่ 8 ณ ประเทศมาเลเซียและประเทศฟิลิปปินส์ ตามลำดับ ได้อาศัยแนวคิดดังกล่าวข้างต้น มาดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการสัมมนานักบริหารของประเทศอาเซียนใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ และหลักสูตรการสัมมนา โดยมีรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

3.1 การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 7 ที่ประเทศมาเลเซีย ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการสัมมนานักบริหารใหม่ ดังนี้

หลักการและเหตุผล ได้กำหนดหลักการและเหตุผลใหม่ ดังนี้

หลักการและเหตุผลเดิม	หลักการและเหตุผลใหม่	เหตุผล
<p>คงปฏิเสธไม่ได้ว่า ความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วที่เกิดขึ้นในอาเซียนและที่อื่น ๆ ได้มีผลกระทบต่อระบบข้าราชการ ซึ่งเป็นกลไกสำคัญของทุกรัฐบาลของประเทศอาเซียนต่อการนำเอานโยบายและกลยุทธ์ทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมไปปฏิบัติ สิ่งที่แสดงให้เห็นคือการพัฒนาการจัดการในภาครัฐจะเป็นทิศทางที่สำคัญในกระบวนการสร้างความเจริญให้แก่ประเทศในอาเซียน การสัมมนา ASEAN Seminar Management มีความตั้งใจให้นักบริหารระดับสูงได้มาร่วมกันประเมินวิธีการบริหารราชการในปัจจุบัน นอกจากนี้ยังพยายามมองหาเทคโนโลยีการจัดการใหม่ ๆ และเพื่อให้</p>	<p>เป็นที่ยอมรับแล้วในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในอาเซียนและที่อื่นทั่วโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบราชการเป็นอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการพัฒนาทางเศรษฐกิจ การศึกษาและเทคโนโลยี ยังคงมีอยู่ต่อไปอีกหลายปี</p> <p>ระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และกลยุทธ์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น โครงสร้างและระบบราชการจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เช่น ต้องสนองตอบ ต้องรวดเร็วและต้องมีประสิทธิภาพ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาข้าราชการยินดีที่จะให้บริการเฉพาะกลุ่มคนรวยหรือคนที่คุ้นเคยกัน ข้าราชการจะยึดกฎระเบียบ แม้ว่ารัฐบาลจะพยายามปฏิรูปโครงสร้างราชการและปรับลดขนาดกำลังคนเพื่อให้การทำงานดีขึ้น แต่ก็ต้องแสวงหาวิธีการอื่นควบคู่กันไปด้วย</p> <p>ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่ประสานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงจะดำเนินการ</p>	<p>เดิมเน้นที่การพัฒนาการจัดการในภาครัฐให้เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนไปคือโลกเข้าสู่ยุคที่สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบราชการก็ต้องปรับตัวรวดเร็วให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกัน และสามารถเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองไปสู่การปฏิบัติ นอกจากนี้ โลกได้เข้าสู่ยุคที่ยอมรับว่าประชาชนหรือผู้รับบริการ</p>
หลักการและเหตุผลเดิม	หลักการและเหตุผลใหม่	เหตุผล

<p>การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้น การสัมมนาจะจูงใจให้ผู้เข้าสัมมนานำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานและเพื่อประเมินผลงานหลังจากนั้น</p>	<p>สัมมนาเรื่อง โลกาภิวัตน์สำหรับผู้บริหารระดับสูงในอาเซียน (Globalization for ASEAN Senior Executive Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และหาวิธีแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ เป็นที่เชื่อว่าการสัมมนา จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าสัมมนาปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น</p>	<p>เป็นเป้าหมายสำคัญของการปฏิบัติราชการ การบริหารราชการจึงต้องมีการปฏิรูปเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดีขึ้น</p>
---	--	--

2) วัตถุประสงค์ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมมนาใหม่ ดังนี้

วัตถุประสงค์เดิม	วัตถุประสงค์ใหม่	เหตุผล
<p>1) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการ โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และข้อมูล</p> <p>2) เพื่อส่งเสริมทักษะการจัดการในการวิจัยเชิงปฏิบัติการในแง่ที่ใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการจัดทำแผน</p>	<p>1) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงความเป็นสากล (Internationalization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การให้เอกชนรับงานภาครัฐไปดำเนินการ (Privatization) การลดขนาดกำลังคน (Downsizing) และการให้บริการที่มีคุณภาพในภาครัฐ (Quality Service in Public Sector)</p> <p>2) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ สังคม และ</p>	<p>เปลี่ยนจากเดิมที่มุ่งให้ผู้บริหารได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหาร ทักษะการนำผลการวิจัยมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงระบบราชการ และเน้นความร่วมมือระหว่างนักบริหารในภูมิภาค วัตถุประสงค์ใหม่ได้ขยายขอบเขตวิสัยทัศน์ และประสบการณ์นักบริหารไปสู่แนวโน้มใหม่ของโลก คือ</p>

วัตถุประสงค์เดิม	วัตถุประสงค์ใหม่	เหตุผล
------------------	------------------	--------

ปฏิบัติการโครงการ ปรับปรุงการจัดการ 3) เพื่อส่งเสริมเครือข่ายในภูมิภาค	การเมืองระหว่างประเทศกลุ่ม อาเซียน 3) เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านการ บริการและสามารถนำไปใช้ พัฒนาประเทศของตนเองได้	ความเป็นสากล การกระจาย อำนาจ การให้ออกชนรับงาน ภาครัฐไปดำเนินการ การลด ขนาดกำลังคน และการให้ บริการที่มีคุณภาพ
--	---	--

3) ปรับปรุงกิจกรรมหรือหลักสูตรการสัมมนาใหม่ ดังนี้

กิจกรรมการสัมมนาเดิม	หลักสูตรการสัมมนาใหม่	เหตุผล
<p>โครงการนี้ดำเนินการเป็น ระยะ ในระยะเวลา 15 เดือน ดังนี้</p> <p>(1) ระยะเตรียมการ ออก แบบการฝึกอบรมและการวิจัย เชิงปฏิบัติการ เลือกที่ปรึกษาและ ผู้เข้าสัมมนาและทำกำหนดการ โดยมีระยะเวลา 3 เดือน</p> <p>(2) จัดสัมมนา มีผู้เข้าร่วม สัมมนา 18 คน ประเทศละ 3 คน ระยะเวลา 2 สัปดาห์</p> <p>(3) ดำเนินการวิจัยเชิง ปฏิบัติการโดยทีมงานของแต่ละ ประเทศ ระยะเวลา 6 เดือน</p>	<p>4</p> <p>- เรื่องที่น่าสนใจ ได้แก่ ความเป็น สากล (Internationaliza- tion) การ กระจายอำนาจ (Decen- tralization) การให้ออกชนรับงานภาครัฐไป ดำเนินการ (Privatization) การลด ขนาดกำลังคน (Downsizing) และ การให้บริการที่มีคุณภาพในภาครัฐ (Quality Service in Public Sector)</p> <p>- เรื่องอื่น ๆ ได้แก่เรื่องอาเซียน และสถานการณ์ของโลก บทบาท ของรัฐบาลและราชการ และแนว โน้มของระบบราชการในประเทศ อาเซียนใน 5 ปี ข้างหน้า</p>	<p>การประสบ ปัญหาด้าน การเงิน ในการจัด สัมมนา ทำ ให้ต้องปรับ ลดระยะเวลา ลงและปรับ หลักสูตรให้ สอดคล้อง กับหลักการ และเหตุผล และวัตถุประสงค์ ของการสัมมนา</p>

4) เปลี่ยนแปลงชื่อโครงการ ดังนี้

ชื่อโครงการเดิม	ชื่อโครงการใหม่	เหตุผล
ASEAN Senior Executive Seminar	Globalization for ASEAN Senior Executive Seminar	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผลและวัตถุประสงค์

(รายละเอียดของโครงการอยู่ในเอกสารหมายเลข 2)

3.2 การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 8 ที่ประเทศฟิลิปปินส์ ได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงการสัมมนานักบริหารใหม่ ดังนี้

1) หลักการและเหตุผล ได้กำหนดหลักการและเหตุผลดังนี้

หลักการและเหตุผลเดิม	หลักการและเหตุผลใหม่	เหตุผล
เป็นที่ยอมรับแล้วในทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในอาเซียนและที่อื่นทั่วโลก ซึ่งมีผลกระทบต่อระบบราชการเป็นอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน การพัฒนาทางเศรษฐกิจ การศึกษา และเทคโนโลยี ยังคงมีอยู่ต่อไปอีกหลายปี ระบบราชการเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และกลยุทธ์ของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น โครงสร้างและ	ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและระบบเศรษฐกิจที่ผสมผสานเป็นสากลนั้น ข้าราชการและผู้นำในภาครัฐ ต้องมีลักษณะที่แตกต่างไปจากในอดีต ภาครัฐต้องการข้าราชการและผู้นำในรูปแบบใหม่ ซึ่งการจะให้ได้มาซึ่งข้าราชการและผู้นำในรูปแบบใหม่นั้น จะกระทำโดยระบบการคัดเลือกและสรรหาอย่างปัจจุบัน ไม่ได้ แต่จะต้องดำเนินการในเชิงรุก แทนที่จะนั่งอยู่ในสำนักงานคอยให้มีผู้สมัครเข้ารับราชการ ก็ต้องออกไปสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่ดี	ระบบราชการที่ปรับตัวให้กับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของ ผู้รับบริการ ได้อย่างดีนั้น เริ่มไม่เป็นการเพียงพอ

หลักการและเหตุผลเดิม	หลักการและเหตุผลใหม่	เหตุผล
----------------------	----------------------	--------

<p>ระบบราชการจะต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เช่น ต้องสนองตอบต้องรวดเร็วและต้องมีประสิทธิภาพ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ข้าราชการยินดีที่จะให้บริการเฉพาะกลุ่มคนรวยหรือคนที่คุ้นเคยกัน ข้าราชการจะยึดกฎ ระเบียบ แม้ว่ารัฐบาลจะพยายามปฏิรูปโครงสร้างราชการและปรับลดขนาดกำลังคนเพื่อให้งานดีขึ้น แต่ก็ต้องแสวงหาวิธีการอื่นควบคู่กันไปด้วย</p> <p>ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหน้าที่ประสานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการพลเรือน จึงจะดำเนินการสัมมนาเรื่อง โลกภิวัตน์สำหรับผู้บริหารระดับสูงในอาเซียน (Globalization for ASEAN Senior Executive Seminar) เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพ-การณ์และหาวิธีแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ เป็นที่เชื่อว่าการสัมมนา จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เข้าสัมมนา</p>	<p>ที่สุดในตลาดแรงงานเมื่อได้ข้าราชการที่มีคุณภาพสูงแล้ว ก็จะต้องรักษาคนเหล่านั้นไว้ให้อยู่ในระบบราชการ ซึ่งอาจกระทำโดยให้ค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูลที่ดีในงานที่ทำทนายและให้หลักประกันว่าเขาจะมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพไปสู่ระดับสูงสุดเท่าที่เขาจะก้าวหน้าไปได้</p> <p>เป็นที่ประจักษ์ว่าในยุคใหม่นี้ ราชการต้องการผู้นำที่มีคุณภาพมากขึ้น ดังนั้น หลังจากสรรหาและรักษาเขาไว้ได้แล้ว ก็เชื่อว่าเราจะปล่อยให้เขาก้าวหน้าไปในสายอาชีพโดยอาศัยประสบการณ์ที่ทำงานมาหลายปี แต่เราจะต้องพัฒนาเขาให้เขาสามารถทำงานได้เต็มความสามารถและเตรียมการเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดีในอนาคต</p> <p>สำนักงาน ก.พ. ซึ่งรับผิดชอบในการประสานงานและดำเนินการพัฒนาข้าราชการ จึงจำเป็นที่จะจัดสัมมนาเรื่องนักบริหารยุคใหม่ (New Wave Leaders) เพื่อหาข้อสรุปว่าเราจะมีการสรรหา คัดเลือกคนที่ดี</p>	<p>เนื่องจากยุคโลกาภิวัตน์ที่เป็นสากล เป็นผลให้การแข่งขันระหว่างประเทศอยู่ในระดับสูง ราชการต้องการผู้บริหารที่มีคุณภาพสูง เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทั้งหลายได้ ต้องมีการสร้างระบบสรรหา รักษา และพัฒนา นักบริหาร เพื่อให้มีนักบริหารที่มีคุณภาพอยู่ในองค์กร</p>
<p>หลักการและเหตุผลเดิม</p>	<p>หลักการและเหตุผลใหม่</p>	<p>เหตุผล</p>

ปฏิรูประบบราชการและระบบข้าราชการให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศและการให้บริการที่ดียิ่งขึ้น	ที่สุดเข้าสู่ระบบราชการได้อย่างไร เราจะรักษาเขาไว้ได้อย่างไร ความก้าวหน้าในสายอาชีพของเขาควรจะเป็นอย่างไร และพัฒนาอย่างไรเพื่อให้เขาก้าวหน้าในสายอาชีพและเป็นผู้นำที่ดีในอนาคต	ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
--	--	--------------------------

2) วัตถุประสงค์ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการสัมมนาใหม่ ดังนี้

วัตถุประสงค์เดิม	วัตถุประสงค์ใหม่	เหตุผล
<p>1) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักถึงความเป็นสากล (Internationalization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การให้เอกชนรับงานภาครัฐไปดำเนินการ (Privatization) การลดขนาดกำลังคน (Downsizing) และการให้บริการที่มีคุณภาพในภาครัฐ (Quality Service in Public Sector)</p> <p>2) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองระหว่างประเทศกลุ่มอาเซียน</p> <p>3) เพื่อเพิ่มพูนทักษะด้านการบริการและสามารถนำไป</p>	<p>1) เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงได้ตระหนักว่า ในยุคปัจจุบันนี้ เป็นความสำคัญอย่างยิ่งที่ข้าราชการต้องมีลักษณะแตกต่างกันออกไปจากเดิม</p> <p>2) เพื่อแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกและสรรหา รวมทั้งเพื่อแสวงหาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการนี้ได้อย่างไร</p> <p>3) เพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ แนวความคิดและประสบการณ์เกี่ยวกับวิธีการรักษาข้าราชการ และวิธีการเตรียมข้าราชการให้เป็นผู้แนะนำ</p>	<p>วัตถุประสงค์เปลี่ยนจากเดิมที่ให้นักบริหารตระหนักถึงแนวโน้มใหม่ของโลก การส่งเสริมความร่วมมือ และเพิ่มทักษะด้วยการบริการ มาเป็นวัตถุประสงค์ที่ให้นักบริหารตระหนักว่า รูปแบบนักบริหารแบบเดิมได้เปลี่ยนแปลงไป นักบริหารต้องมีคุณภาพสูงที่จะรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รวมทั้งต้องหาแนวทางในการเตรียมและรักษานักบริหารให้มี</p>

วัตถุประสงค์เดิม	วัตถุประสงค์ใหม่	เหตุผล
------------------	------------------	--------

ใช้พัฒนาประเทศของตนเอง ได้	ที่มีความสามารถในยุคที่โลก กำลังมีความเปลี่ยนแปลง	คุณภาพ ให้อยู่ในระบบ ราชการ
-------------------------------	--	--------------------------------

3) ปรับปรุงหลักสูตรการสัมมนาใหม่ ดังนี้

หลักสูตรการสัมมนาเดิม	หลักสูตรการสัมมนาใหม่	เหตุผล
<p>- เรื่องที่น่าสนใจ ได้แก่ ความเป็นสากล (Internationalization) การกระจายอำนาจ (Decentralization) การให้เอกชนรับงานภาครัฐไปดำเนินการ (Privatization) การลดขนาดกำลังคน (Downsizing) และการให้บริการที่มีคุณภาพในภาครัฐ (Quality Service in Public Sector)</p> <p>- เรื่องอื่น ๆ ได้แก่ เรื่องอาเซียนและสถานการณ์ของโลก บทบาทของรัฐบาลและราชการ และแนวโน้มของระบบราชการในประเทศอาเซียนใน 5 ปี ข้างหน้า</p>	<p>ได้กำหนดให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้เตรียมการที่จะอภิปรายในเรื่องหลักในส่วนที่เกี่ยวกับนักบริหาร รวม 4 เรื่อง คือ</p> <p>(1) การสรรหาและการคัดเลือก</p> <p>(2) การรักษาไว้</p> <p>(3) ความก้าวหน้าในการรับราชการ</p> <p>(4) การพัฒนานักบริหาร</p>	<p>เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผลและวัตถุประสงค์ของการสัมมนา</p>

4) เปลี่ยนแปลงชื่อโครงการ ดังนี้

ชื่อโครงการเดิม	ชื่อโครงการใหม่	เหตุผล
Globalization for ASEAN Senior Executive Seminar	New Wave Leaders	เพื่อให้สอดคล้องกับหลักการและเหตุผลและวัตถุประสงค์

(รายละเอียดของโครงการอยู่ในเอกสารหมายเลข 3)

4. ผลการดำเนินการ

ผลจากการนำเสนอโครงการและการชี้แจงตอบตามที่ประชุม ปรากฏว่า

4.1 ที่ประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 7 ณ ประเทศมาเลเซีย ได้พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบและให้ดำเนินการต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากไม่ได้รับเงินทุนจากองค์การระหว่างประเทศ จึงไม่อาจจัดการสัมมนาตามโครงการนี้ได้

4.2 ในการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 8 ณ ประเทศฟิลิปปินส์

1) ที่ประชุม Pre-Conference Technical Working Group ที่เมือง Tagaytay ประเทศฟิลิปปินส์ ในระหว่างวันที่ 3-6 ธันวาคม 2537 ได้ร่วมพิจารณาโครงการที่นำเสนอแล้ว เห็นชอบให้บรรจุไว้ในแผน 5 ปี ของ ก.พ. อาเซียน และโดยที่ประเทศไทยได้ผลักดันในเรื่องนักบริหารหรือผู้นำมาเป็นเวลานาน จึงได้เสนอให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Leadership Development

2) ที่ประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 8 ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ได้พิจารณาข้อเสนอแล้ว เห็นชอบให้ดำเนินการตามโครงการนี้ได้ แต่แทนที่จะให้อยู่ในแผน 5 ปี ของ ก.พ. อาเซียน เห็นควรให้ปรับเป็นแผน 6 ปี เพื่อสะดวกในการติดตามและประเมินผล

อนึ่ง นอกจากนี้ ที่ประชุมยังได้กำหนดให้ประเทศบรูไนเป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Management New Technologies ประเทศอินโดนีเซียเป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Information Exchange ประเทศมาเลเซียเป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Case Study ประเทศฟิลิปปินส์เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Examination and Testing ประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Management Innovation และประเทศไทยเป็นศูนย์กลางข้อมูลทางด้าน Leadership Development

5. การจัดการสัมมนาตามแผนของ ก.พ. อาเซียน

แม้ว่าโครงการ New Wave Leaders ได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 8 ที่กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์แล้ว แต่จากแนวคิดเรื่องการเปลี่ยนแปลงที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อได้รับงบประมาณที่จะดำเนินการประชุม ในระหว่างวันที่ 23 - 28 สิงหาคม 2539 ก็ได้ปรับปรุงโครงการนี้ให้ดีขึ้นหลายประการ กล่าวคือ

1) กำหนดหัวข้อสัมมนาให้แคบลง เป็นเรื่อง New Wave Leaders for ASEAN in the Next Decade ทั้งนี้ การกำหนดเวลาเพียง 10 ปี จะทำให้สามารถคาดการณ์ได้

2) ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาใหม่ แต่ก็ยังใช้หลักการเดิม ทั้งนี้ เพื่อต้องการที่จะผลการสัมมนาชัดเจนและสามารถนำไปใช้ได้ โดยได้ปรับปรุงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาใหม่ ดังนี้

(1) เพื่อกำหนดรูปแบบ (Model) ร่วมของผู้นำยุคใหม่ที่พึงปรารถนาในยุคของความเปลี่ยนแปลง

(2) เพื่อกำหนดกลยุทธ์และเทคนิคในการสรรหาและพัฒนา เพื่อให้ได้ผู้นำยุคใหม่ตามรูปแบบร่วมที่กำหนด

(3) เพื่อให้ผู้บริหารภาครัฐของประเทศอาเซียนได้มีความเข้าใจในบุคลิกภาพและแนวแบบ (Style) การบริหารงานของผู้นำแต่ละประเทศในอาเซียน

3) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว จึงได้กำหนดให้ผู้แทนของประเทศต่าง ๆ ที่เข้าร่วมการประชุม จัดทำ Country Paper เรื่อง Model of New Wave Leaders in the Changing World โดยให้ครอบคลุมเนื้อหา ดังต่อไปนี้

(1) แนวความคิดเกี่ยวกับผู้นำยุคใหม่

(2) ลักษณะของผู้นำยุคใหม่

(3) บทบาทของผู้นำยุคใหม่

(4) ความรู้ความสามารถที่จำเป็นของผู้นำเพื่อแสดงบทบาทได้อย่างเหมาะสม

(5) วิธีการสรรหาและพัฒนาผู้นำยุคใหม่

(6) แนวคิดและทางเลือกอื่นที่ต้องการให้ที่ประชุมทราบ

6. การเผยแพร่ผลการสัมมนา

1) ได้จัดทำรายงานผลการประชุม เรื่อง New Wave Leaders for ASEAN in the Next Decade เป็นภาษาอังกฤษ โดยส่งให้กับผู้เข้าร่วมประชุม และสำนักงาน ก.พ. ของประเทศสมาชิกอาเซียน

2) ได้เผยแพร่ในจุลสาร “ข่าวนักบริหาร” ของชมรมนักบริหารข้าราชการพลเรือน ฉบับเดือนตุลาคม - ธันวาคม 2539 รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 4

3) ได้เผยแพร่ใน Homepage ของสำนักงาน ก.พ. โดยได้บรรจุไว้ในเรื่อง นำรู้ (ภาษาไทย) และ Nice to Know (ภาษาอังกฤษ) (รายละเอียดเหมือนข้อ 2) และภาษาอังกฤษเช่นเดียวกับที่นำเสนอต่อที่ประชุมนานาชาติในเอกสารหมายเลข 5)

7. การขยายผลการสัมมนาต่อที่ประชุมนานาชาติ

ได้รับเชิญให้นำรายงานผลการประชุมนานาชาติ 2 ครั้ง คือ ครั้งแรก ในการประชุม International Conference On Governance Innovation ซึ่ง Institute On Governance (IOG) จัดขึ้น ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ในระหว่างวันที่ 20 - 23 ตุลาคม 2539 และครั้งที่สอง ในการประชุม 24th ARTDO International Human Resource Development Conference 1997 ซึ่งจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 3 - 6 สิงหาคม 2540 ที่เมืองคูชิง รัฐซาราวัก ประเทศมาเลเซีย

ก. การจัดเตรียมเอกสาร

การนำเสนอผลการประชุมต่อที่ประชุมนานาชาตินั้น จำเป็นต้องมีเอกสารซึ่งสรุปเนื้อหาให้สั้น กระชับ และเป็นที่น่าสนใจ จึงได้นำรายงานผลการประชุม เรื่อง New Wave Leaders for ASEAN in the Next Decade มาจัดทำเอกสารเพื่อแจกจ่ายในที่ประชุม ซึ่งนอกจากจะได้กล่าวถึงที่มาของการสัมมนาในครั้งนี้แล้ว ยังได้สรุปเนื้อหาที่ได้จากการประชุมด้วย ดังนี้

1. รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ในโลกของความเปลี่ยนแปลง

ความเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำในภาคราชการมากที่สุด คือ

1.1 ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ในอนาคตจะมีแนวโน้มการเติบโตของการค้าเสรีและการค้าโลก ทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องเปิดประเทศสู่โลกภายนอก ดังนั้น รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ จะมีความเป็นประชาธิปไตยและมีความโปร่งใส มากขึ้น

1.2 ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ในปัจจุบันประเทศที่มีอำนาจ ในโลกไม่ใช่ประเทศที่มีกำลังทางทหารแต่เป็นประเทศที่มีกำลังทางเศรษฐกิจ ดังนั้น ผู้นำของประเทศอาเซียนจะต้องมีบทบาทในโลกมากขึ้น จะต้องเตรียมพร้อมสำหรับการค้าเสรีที่จะขยายตัวมากขึ้น

1.3 ความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี จะใช้เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะด้านคอมพิวเตอร์อย่างไม่มีข้อจำกัด ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ได้ และเป็นผู้ที่เข้าใจและเห็นผลกระทบของเทคโนโลยี

1.4 ความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม ผู้นำในอนาคตจะเผชิญกับสังคมที่มีลักษณะผสมผสาน ทั้งในเรื่องของคนและวัฒนธรรม ทั้งโดยการอพยพโยกย้าย ถิ่นฐานและโดยสื่อต่าง ๆ ปัญหาเดิมเช่น ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์และปัญหาอาชญากรรม จะยังคงมีอยู่ต่อไป ขณะเดียวกัน ก็จะมีปัญหาโรคใหม่ ๆ เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากมลภาวะ

ดังนั้น รูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ควรจะ

- 1) สามารถมองเห็นภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและพร้อมจะปรับเปลี่ยนเมื่อจำเป็น
- 2) เป็นผู้วิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต
- 3) สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมรอบตัวให้เป็นไปตามต้องการ
- 4) มีความสามารถด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่
- 5) ทำงานโดยมุ่งถึงผลลัพธ์
- 6) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนความยุ่งยากที่ท้าทายทั้งหลายให้เป็นโอกาสที่ดีกว่าสำหรับประชาชน
- 7) คำพูดกับการกระทำสอดคล้องกัน (integrity)
- 8) เป็นผู้ที่ประชาชนสามารถมอบความไว้วางใจให้ได้
- 9) เป็นผู้มีความยุติธรรม พร้อมที่จะรับผิดชอบในการกระทำของตนเอง
- 10) เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความอดสาหะ มุ่งมั่น

2. รูปแบบร่วมของผู้นำยุคใหม่ที่เหมาะสมสำหรับประเทศอาเซียน

โดยที่ประเทศอาเซียน มีลักษณะสภาพแวดล้อมที่คล้ายคลึงกัน 6 ประการคือ

- 2.1 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ
- 2.2 กำลังมีบทบาทสำคัญในโลก
- 2.3 กำลังเปลี่ยนจากประเทศที่มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจมาจากการเกษตรเป็นเทคโนโลยี
- 2.4 มีความมั่นคงทางการเมือง

2.5 การเห็นคุณค่าของความเป็นครอบครัว

2.6 ให้ความสำคัญกับศาสนา

จากสภาพแวดล้อมดังกล่าว รูปแบบร่วมของผู้ในยุคใหม่ ควรมีลักษณะ ดังนี้
 ลักษณะที่ 1 จากการที่ประเทศอาเซียน มีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก และจะเป็นเสือเศรษฐกิจของภูมิภาคนี้ ลักษณะของผู้ยุคใหม่ที่จะรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว คือ

- 1) ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถคาดหมายความเปลี่ยนแปลงในอนาคต สามารถเตรียมตนเองและประเทศชาติให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้
- 2) ต้องมีการศึกษาดี และไม่ใช่ว่ามีความรู้แต่เพียงเรื่องหนึ่งเรื่องใด แต่ต้องเป็นผู้รอบรู้
- 3) ต้องเป็นนักแก้ปัญหาเพราะเมื่อเศรษฐกิจเจริญเติบโตปัญหาต่าง ๆ จะตามมามากมาย เช่น ปัญหามลภาวะ การขาดแคลนโครงสร้างพื้นฐาน การขยายตัวของเมือง เป็นต้น
- 4) ต้องมุ่งส่งเสริมการให้บริการที่ดี เพราะเมื่อประชาชนอยู่ดีกินดีแล้ว จะเรียกร้องในบริการที่ดีกว่าและมากกว่าจากรัฐ ผู้ยุคใหม่ต้องสามารถให้บริการที่มีคุณภาพ

ลักษณะที่ 2 ประเทศอาเซียนจะมีบทบาทในโลกมากขึ้น การเพิ่มสำคัญของ Pacific Rim จะทำให้ประเทศอาเซียนเด่นขึ้นมากในอนาคต ดังนั้น ผู้ยุคใหม่ที่จะสามารถรับความเปลี่ยนแปลงนี้ได้ ต้องมีลักษณะดังนี้

- 1) ผู้นำต้องสามารถสื่อข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสื่อความคิด แผนงานสำหรับอนาคตต่อประเทศ ต่อภูมิภาค และต่อโลก
- 2) ต้องสามารถประสานให้ความร่วมมือกับภาครัฐด้วยกัน กับประชาชนทั่วไป กับผู้นำในภูมิภาคและผู้นำในโลก การประสานร่วมมือนี้เพื่อหวังผลทางเศรษฐกิจและสันติในภูมิภาค
- 3) ต้องเป็นผู้มีบารมีเป็นที่นิยมนกย่องของคนในชาติและในประชาคมโลก

ลักษณะที่ 3 ประเทศอาเซียนจะเปลี่ยนจากประเทศที่มีพื้นฐานทางเศรษฐกิจทางการเกษตรเป็นด้านเทคโนโลยี การขยายตัวของเมืองและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีจะมีผลกระทบต่อประเทศมาก ในสถานะเช่นนี้ ผู้นำยุคใหม่ควรมีลักษณะดังนี้

1) ต้องเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ และมองเห็นความสำคัญของเทคโนโลยี ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

2) ต้องคำนึงถึงความสำคัญของสถานะแวดล้อม ทั้งนี้ เนื่องจากประเทศอาเซียนจะเปลี่ยนจากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม คนในชาติจะทำงานในโรงงานมากกว่าการเป็นเกษตรกร ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาที่ดินและพัฒนาบุคคลในภาคเกษตรที่ลดน้อยลง ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะต้องคำนึงถึงมลภาวะ อันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลกระทบต่อประเทศของเราด้วย

ลักษณะที่ 4 ประเทศอาเซียนมีความมั่นคงทางการเมือง และเพื่อให้การเมืองมีความมั่นคงตลอดไป ผู้นำยุคใหม่ต้อง

1) กล้าที่จะทำในสิ่งที่เหมาะสมและดีที่สุดสำหรับประเทศ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมองเห็นความสำคัญของภูมิภาคและของโลก และพยายามที่จะเข้าไปมีบทบาทในภูมิภาคและในโลก

2) สามารถเป็นสื่อกลางระหว่างชาติต่าง ๆ ที่ประชาชนมีความแตกต่างกัน

ลักษณะที่ 5 ประเทศอาเซียนเห็นคุณค่าของความเป็นครอบครัว ผู้นำยุคใหม่จึงต้องมีลักษณะนิสัยที่สอดคล้องกับคุณค่าในเรื่องครอบครัว โดยจะต้องเป็นผู้ที่

1) ปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ และที่สำคัญคือซื่อสัตย์ต่อประชาชน

2) คำพูดกับการกระทำจะต้องสอดคล้องกัน (Integrity)

3) เป็นผู้ได้รับความไว้วางใจ

4) ส่งเสริมสนับสนุนความสำคัญของครอบครัว

ลักษณะที่ 6 ประเทศอาเซียนเป็นประเทศที่ให้ความสำคัญในเรื่องศาสนา ดังนั้น ผู้นำยุคใหม่จะต้อง

1) ยอมรับความแตกต่างกันในศาสนา ในเชื้อชาติของคนในประเทศและในภูมิภาค ต้องสามารถรวมใจคนที่นับถือศาสนาต่างกัน และมีเชื้อชาติต่างกันให้ร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2) ยอมรับศาสนาอื่น ทั้งในประเทศและในภูมิภาค

3. กลยุทธ์และเทคนิคการสรรหาผู้นำยุคใหม่

3.1 คัดเลือกนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาที่มีผลการเรียนดี แล้วให้ทุนการศึกษาในระดับอุดมศึกษา และให้เห็นทางก้าวหน้าในการรับราชการ เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนระหว่างนักเรียนในระหว่างประเทศอาเซียน เพื่อให้มีโอกาสได้รับรู้วัฒนธรรมที่แตกต่างกันและเป็นการปรับความคิดให้สามารถมองภาพรวมของทั้งภูมิภาคได้

3.2 ให้มีทางก้าวหน้าในสายอาชีพ หากรัฐต้องการได้คนดีที่สุดรับราชการ ก็ต้องสร้างทางก้าวหน้าในอาชีพการรับราชการ และทางก้าวหน้านั้น จะต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถเพียงอย่างเดียวเท่านั้น หากรัฐไม่อาจจูงใจคนที่ดีที่สุดเข้ารับราชการได้ รัฐก็จะสูญเสียคนดีให้แก่ภาคเอกชน

3.3 ให้ประโยชน์ตอบแทนที่ใกล้เคียงกับภาคเอกชน รวมทั้งให้ประโยชน์ตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3.4 รัฐต้องสร้างภาพให้เห็นว่า หน่วยงานของรัฐเป็นหน่วยงานที่ข้าราชการสามารถใช้ความรู้ความสามารถของตนในทางสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่

3.5 เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานในภาครัฐ ควรจะเปิดโอกาสให้บุคคลในภาคเอกชนเข้ามารับราชการในภาครัฐได้ในระดับเดียวกับที่อยู่ในภาคเอกชน

3.6 ประเทศอาเซียนควรมีวิธีการที่จะประเมินผู้ที่ได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้บริหารดังเช่นที่สำนักงาน ก.พ. ของไทย ได้นำ Assessment Center Methodology (ACM) มาใช้สำหรับการคัดเลือกเข้ารับราชการใหม่ และกำลังนำวิธีการนี้มาใช้ในการคัดเลือกนักบริหารระดับกลาง หรือเช่น ก.พ. ฟิลิปปินส์ ได้มี Career Service Professional Examination ซึ่งเป็นแนวการประเมินผู้ที่เลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น โดยมีแนวคิดว่าจะจัดให้บุคคลที่เก่งที่สุดอยู่ในตำแหน่งที่ดีที่สุดในระบบราชการ

4. กลยุทธ์และเทคนิคการพัฒนาผู้นำยุคใหม่

4.1 จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีคุณภาพ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training for Trainer) จะต้องดำเนินการโดยผู้ชำนาญการมืออาชีพอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมที่มีคุณภาพมากเท่าใด ผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็จะได้ประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น

4.2 จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง (Mentor System) โดยมอบหมายให้ข้าราชการระดับสูงกว่า เป็นพี่เลี้ยงข้าราชการระดับที่ต่ำกว่า พี่เลี้ยงจะเป็นผู้ให้คำแนะนำและตอบปัญหาต่าง ๆ และอาจช่วยผลักดันให้ผู้ที่ตนดูแลอยู่ได้มีโอกาส ก้าวหน้าในราชการ โดยยกย่องชมเชย หากผู้นั้นทำงานสำเร็จ และวิจารณ์ข้อบกพร่องอย่างสร้างสรรค์เมื่อจำเป็น

4.3 ควรจะเน้นเรื่องการพัฒนาผู้บริหารระดับกลาง ปัจจุบันนี้การพัฒนาผู้บริหาร มักเน้นที่ระดับสูงมากเกินไป ซึ่งในความเป็นจริง นักบริหารระดับสูงอาจจะมีประสบการณ์ในการบริหารคืออยู่แล้ว และอีกประการหนึ่ง นักบริหารเหล่านี้กำลังจะพ้นจากราชการเพราะครบเกษียณอายุ

4.4 ควรมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนในการทำงานทุก 2 หรือ 3 ปี ทำให้ ข้าราชการได้รับการพัฒนา ได้รับประสบการณ์และให้เป็นผู้รอบรู้งานทุกด้านในหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังจะทราบว่าข้าราชการผู้นั้นมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร

4.5 จัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมของอาเซียนด้านการบริหาร (ASEAN Training Center in Management) เพื่อจัดอบรมผู้นำยุคใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางของประเทศอาเซียน การจัดให้มีศูนย์ฝึกอบรมจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้เรียนรู้เรื่องการบริหารและภาวะผู้นำซึ่งกันและกัน นอกจากนั้น ยังสามารถสร้างระบบการฝึกอบรมของอาเซียนขึ้นมาเพื่อใช้ในประชาคมอาเซียนอีกด้วย

4.6 การแลกเปลี่ยนบุคลากรในประเทศอาเซียน ทั้งระหว่างรัฐกับรัฐ รัฐกับเอกชน รัฐกับ NGO และ/หรือหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาข้าราชการแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความเข้าใจอันดีระหว่างกันด้วย

4.7 การประเมินผลและการให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากการอบรมแล้ว ควรจะมีการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้ผ่านการฝึกอบรม ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนต้องการรู้ว่า ผู้บังคับบัญชาคิดอย่างไรกับผลงานของ

ตน ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรจะประเมินและให้ข้อมูลย้อนกลับมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ทั้งโดยวาจาและโดยลายลักษณ์อักษร

(รายละเอียดของสรุปผลการสัมมนาที่นำเสนอในที่ประชุมนานาชาติอยู่ในเอกสารหมายเลข 5)

ข. การใช้สื่อในการนำเสนอ

ในการนำเสนอต่อที่ประชุมนานาชาตินั้น นอกจากจะต้องแจกจ่ายสรุปรายงานที่นำเสนอแล้ว จำเป็นต้องมีสื่อในการนำเสนอที่ดี เป็นที่น่าสนใจของผู้ฟัง ซึ่งได้จัดทำสื่อโดยใช้ Power Point เข้ามาช่วยในการนำเสนอด้วย (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 6)

ค. ผลการนำเสนอ

1) ในการนำเสนอในการประชุม International Conference On Governance Innovation ซึ่ง Institute On Governance (IOG) จัดขึ้น ณ กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ ในระหว่างวันที่ 20 - 23 ตุลาคม 2539 ปรากฏว่าประสบผลสำเร็จเป็น อย่างยิ่ง กล่าวคือ

1.1) เอกสารเรื่อง New Wave Leaders for ASEAN in the Next Decade ที่แจกจ่ายในที่ประชุมนั้น เป็นที่สนใจของผู้เข้าร่วมประชุม เพราะเอกสารที่จัดเตรียมไว้ เท่ากับจำนวนของผู้เข้าร่วมการสัมมนาหมดสิ้น ในขณะที่เอกสารเรื่องอื่น ยังพอมีเหลืออยู่บ้าง

1.2) ผู้อำนวยการจัดการประชุม คือ Ms. Kathleen Lauder, Director of Institute on Governance และผู้ดำเนินการนำเสนอ คือ Mr. Eussoff Agaki, Director of ASEAN-EC Management Centre ได้มีหนังสือชมเชยในการนำเสนอดังนี้ (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 7)

1.3) ASEAN-EC Management Centre (AEMC) ซึ่งตั้งอยู่ที่กรุงบันนา เสิร์ เบกะวัน ประเทศบรูไน ได้นำเรื่องการนำเสนอเรื่อง Public Service Leadership for the 21st Century เสนอใน AEMC News ฉบับเดือนมกราคม 2540 (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 8)

1.4) Institute on Governance โดยบรรณาธิการร่วม Suzanne Taschereau and Jose Edgardo ได้คัดเลือกเรื่องนี้ ซึ่งสรุปโดย R. Terrence Mactaggart and Andrew Shie นำลงในหนังสือ “Building Government - Citizen - Business Partnerships” (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 9)

2) แม้ว่าจะได้รับคัดเลือกจากผู้จัดการประชุม 24th ARTDO International Human Resource Development Conference 1997 ซึ่งจัดขึ้นในระหว่างวันที่ 3 - 6 สิงหาคม 2540 ที่เมืองคูชิง รัฐซาราวัก ประเทศมาเลเซีย พร้อมทั้งได้ลงรูป ประวัติ และบทคัดย่อ (Abstract) ของเรื่องที่จะนำเสนอ ลงในเอกสารเชิญชวนเข้าร่วมการสัมมนา (รายละเอียดในเอกสารหมายเลข 10) แต่เนื่องจากรัฐบาลได้มีนโยบายที่จะไม่ให้ข้าราชการเดินทางไปประชุม สัมมนา และดูงานในต่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะเป็น องค์การกลางบริหารงานบุคคล ซึ่งสมควรทำตัวเป็นตัวอย่าง จึงได้กำหนดนโยบายที่จะไม่ให้ข้าราชการเดินทางไปต่างประเทศในช่วงเวลาดังกล่าว แม้ว่า การเดินทางในครั้งนี้ สมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทยจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้ก็ตาม จึงไม่อาจเดินทางไปร่วมในการนำเสนอเรื่องนี้ได้ แต่ก็ได้อนุญาตให้ผู้จัดการเผยแพร่เอกสาร เรื่อง New Wave Leaders for ASEAN in the Next Decade ให้ (รายละเอียดในเอกสาร หมายเลข 11) ซึ่งนอกจากผู้เข้าร่วมการสัมมนา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะได้นำไปประกอบการพิจารณาในการพัฒนานักบริหารของประเทศตนแล้ว ยังเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งของสำนักงาน ก.พ. เป็นอย่างมาก

8. สรุป

ผลการจัดทำโครงการที่ดีเป็นที่ยอมรับในการประชุม ก.พ. อาเซียน และการเตรียมการจัดการประชุมที่ดีรวมทั้งการวางแผนในการจัดทำรายงานการประชุม ทำให้ได้รายงานประชุมที่ดีเป็นที่ยอมรับในระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน และการได้มีโอกาสนำเสนอในที่ประชุมระหว่างประเทศ โดยใช้เทคนิคการนำเสนอที่ทันสมัย น่าสนใจ ทำให้ได้รับการยอมรับ และมีผู้นำไปขยายผลต่อ ซึ่งนอกจากจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้ว ยังเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ให้เป็นที่รู้จัก รวมทั้งเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศไทยโดยส่วนรวมด้วย
