

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัย ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ
2. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ
4. เขตเศรษฐกิจพิเศษ
5. เขตเศรษฐกิจจังหวัดหนองคาย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบ

2.1.1 ความหมายของรูปแบบ

ในแวดวงวิชาการโดยทั่วไปมักได้ยินคำว่า โมเดล (Model) กันอย่างแพร่หลาย ทั้งในกลุ่มวิชาการบริหาร เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาวิชาอื่น ๆ คำศัพท์ดังกล่าวมีการเรียกแตกต่างกันไปในภาษาไทย บ้างก็เรียกว่า “ตัวแบบ” “รูปแบบ” หรือบางกลุ่มเรียกว่า “หุ่นจำลอง” หรือ “แบบจำลอง” บางคนอาจเรียกทับศัพท์ว่า “โมเดล” ก็มี ลักษณะคำที่เรียกใช้ส่วนใหญ่แตกต่างกันตามลักษณะที่มาและที่ใช้ เช่น ในวงการวิทยาศาสตร์ แพทยศาสตร์ และวิศวกรรม มักใช้คำว่า “หุ่นจำลอง” จะทำให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งได้เป็นอย่างดี เป็นต้น แม้ว่าในวงการบริหารมีการใช้คำว่า ตัวแบบหรือรูปแบบ กันพอ ๆ กับคำว่า แบบจำลอง แต่ในที่นี้ขอใช้คำว่า รูปแบบ เพื่อการทำความเข้าใจ และนำไปสู่การศึกษาถึงหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป คำว่ารูปแบบ (Model) มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลายลักษณะ

อุทัย บุญประเสริฐ (2516, น. 31) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัตต์ สุคนธรังสี (2525, น. 206) ได้กล่าวถึง รูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่งจากการรวบรวมความหมายที่นักวิชาการได้ให้ไว้ในหลายลักษณะ อาจสรุปได้ว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษามีลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงที่เปลี่ยนความสลับซับซ้อนให้เป็นความเข้าใจง่ายขึ้น สะท้อนลักษณะบางส่วนออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง เชื่อมโยงมีความเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน โดยใช้เหตุผล ข้อมูล และฐานคติมาประกอบอาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Tosi and Carroll (1982, p. 163) กล่าวไว้ว่า รูปแบบเป็นนามธรรมของของจริง หรือภาพจำลองของสภาพการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง มีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) และรูปแบบเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) หรือ อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายหรือย่อส่วน (simplified Form) ของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอรูปแบบได้ศึกษา และพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบาย หรือแสดงปรากฏการณ์ให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น และใช้ในการพยากรณ์ปรากฏการณ์ หรือใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป สำหรับประเภทของรูปแบบมีนักการศึกษาจำแนกไว้หลายแนวทางแตกต่างกัน

Joyce and Weil (1985, อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2538, น. 15) ได้จัดแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย และอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก และได้แบ่งรูปแบบการสอนไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. Informational - Processing Model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียน และแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. Personal Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการที่แต่ละบุคคลจัดระบบ และปฏิบัติต่อสรรพสิ่ง (Reality) ทั้งหมด
3. Social Interaction Model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และบุคคลต่อสังคม
4. Behavior Model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ของผู้เรียนมากกว่า การพัฒนาโครงสร้างทางจิตวิทยา และพฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้การใช้รูปแบบ (Model) เพื่อเป็นกลไกที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติการของนักวิเคราะห์ หรือใช้รูปแบบเป็นวิธีการหนึ่งในการศึกษาค้นคว้า และการวิจัย มีความนิยมนัยกันมาก ซึ่งรูปแบบดังกล่าวต้องเป็นแนวคิดที่มีทฤษฎี หลักการ หรือเหตุผลต่าง ๆ สนับสนุนและเป็นหลักเพื่อการเปรียบเทียบกับสภาพจริง

ที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นองค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบดังกล่าว ต้องแสดงความสัมพันธ์ว่าเป็นอย่างไร มีส่วนคล้ายคลึง หรือส่วนแตกต่างไปจากแนวคิดในรูปแบบมากน้อยอย่างไร มีความหมายอย่างไร เพราะรูปแบบมิได้มุ่งเฉพาะการศึกษาว่า อะไรเป็นอะไรแต่มุ่งหมายให้นำเอาผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทันที หรืออนาคตได้ และจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า ไม่ปรากฏหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าองค์ประกอบของรูปแบบมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตาม ส่วนใหญ่ มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา

Willer (1967, p. 15) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal System) และมีจุดมุ่งหมาย เพื่อการทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์ และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง

Good (1973) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศ เพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น
3. เป็นแผนภูมิ หรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย หรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมตัวกันเป็นตัวประกอบ และเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมอาจจะเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์ หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

Stoner and Wankel (1986, p. 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อทำให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988, p. 559) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

2.1.2 ประเภทของรูปแบบ

Keeves (1988, p. 561) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ เช่น รูปแบบการเรียนรู้ในโรงเรียน (A Model of School Learning) เป็นต้น

3. Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กับทั้งในสาขาวิชาจิตวิทยา และศึกษาศาสตร์ รวมทั้งบริหารการศึกษาด้วย

4. Casual Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น รูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดา - มารดา สภาพทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

McCauley and et al. (1998, pp. 4 - 8) กล่าวว่า ได้แบ่งหลักการสำคัญ 3 ประการของการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำเริ่มจากการพัฒนาภายในตัวบุคคลนั้น 2) การพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมีความหลากหลาย ทั้งในบทบาท และกระบวนการภาวะผู้นำ 3) อยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้สำหรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีองค์ประกอบ 3 ส่วนที่เชื่อมโยงกัน เพื่อสร้าง และพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนการพัฒนาระยะการประเมินความเป็นผู้นำประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) มีส่วนช่วยให้ประสบความสำเร็จในการพัฒนามีประสิทธิภาพ การประเมิน (Assessment) มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่ตนเป็นอยู่ด้วยข้อมูลจากการประเมินที่จะทำให้เห็นจุดอ่อนจุดแข็งของตน ช่วยให้เกิดความตระหนักในตัวเองว่าต้องมีการเรียนรู้ ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เบญจพร แก้วมีศรี (2545) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการศึกษายาทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน 40 คุณลักษณะ ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ ขั้นการสร้างแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นการกำหนดคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาขั้นการเตรียมการ เพื่อการพัฒนาขั้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำขั้นการประเมินผลการพัฒนาขั้นการปฏิบัติซ้ำ และขั้นการประเมินผล

การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นพัฒนาจะกล่าวถึงแนวคิดสาระการพัฒนา วัตถุประสงค์ ระยะเวลา กิจกรรมพัฒนาและผลที่ต้องการ

สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ (2547) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดี ได้ศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี พบว่า คุณลักษณะ ภาวะผู้นำของคณบดีที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาท มีจำนวน 48 คุณลักษณะ จัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น 4 ด้าน คือ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะภาวะ ผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม จากผลการศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ผู้วิจัยได้ดำเนินการยกร่างรูปแบบการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีขึ้น และทำการตรวจสอบและประเมินความเหมาะสม และความ เป็นไปได้ โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของคณบดี ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ คือ ส่วนที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 หลักการ และแนวคิดกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ ส่วนที่ 3 กระบวนการ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนเนื้อหาการพัฒนาวิธีการ และกิจกรรม การพัฒนา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม และผลที่ต้องการ ซึ่งขั้นตอนการพัฒนามี 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนประเมิน เพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2) ขั้นตอนเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 3) ขั้นตอนดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วยรูปแบบย่อย 4 รูปแบบ ตามกลุ่มคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา คือ รูปแบบที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการบริหาร รูปแบบที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านวิชาการ รูปแบบที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ รูปแบบที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านคุณธรรม และจริยธรรม และการ ฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ และ 4) ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ ส่วนที่ 4 แนวทางการ นำรูปแบบไปใช้เงื่อนไขความสำเร็จ และตัวชี้วัดความสำเร็จของรูปแบบ

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ความหมายของรูปแบบไว้ คือ เป็นแบบอย่างของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบ 4 ประเภท คือ 1) Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจ 2) Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษา ด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็น โครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ 3) Mathematical Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

ในปัจจุบันแนวโน้มการพัฒนาความสามารถในการแข่งขัน และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดไม่ใช่เงิน อุปกรณ์หรือเทคโนโลยี แต่คือ ทรัพยากรบุคคล เพราะถือว่าเป็นรากฐานในการผลิตนวัตกรรมขององค์กร การพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลไม่ได้จำกัดเฉพาะภาคธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงหน่วยงานราชการด้วย สมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร ดังนั้น องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามนำสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น

2.2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ (Competency)

McClelland (1986, p. 102) แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ได้เขียนบทความซึ่งได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรในองค์กร (Excellent Performer) กับระดับทักษะ (Skill) ความรู้ (Knowledge) และคุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่แสดงออก (Attributes / Behavior) โดย McClelland ได้แสดงแนวคิดของเขาในเรื่องนี้ว่า IQ (ประกอบด้วย ความถนัด หรือความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ) ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงาน และความสำเร็จโดยรวมแต่สมรรถนะกลับเป็นสิ่งที่สามารถคาดหมายความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า ผู้ที่ทำงานเก่งมิได้หมายถึง ผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือวิชาการที่มีอยู่ในตัวเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ จึงจะกล่าวได้ว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (แสงระวี แซ่ตัน, 2553, น. 6) จุดเริ่มต้นของแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดยบริษัท MC Bar ได้รับการว่าจ้างจาก The US State Department ให้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกาในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกโดยมีหน้าที่เผยแพร่วัฒนธรรม และเรื่องราวของประเทศสหรัฐอเมริกาให้แก่แต่ละประเทศรับรู้ ซึ่งในขณะนั้นเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่เป็นคนผิวขาวเกือบทั้งหมด โดยก่อนหน้านั้น The US State Department ได้คัดเลือกเจ้าหน้าที่ด้วยการใช้แบบทดสอบที่เรียกว่า Foreign Service Officer Exam ซึ่งเป็นแบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้านทักษะที่เจ้าหน้าที่ระดับสูงของหน่วยงานนี้คิดว่า จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวแต่ก็ พบว่า แบบทดสอบชุดนี้มีจุดอ่อน คือ (สุกัญญา รัศมิธรรมโชติ, 2549, น. 11 - 12)

1. ส่วนใหญ่จะเป็นการวัดผลเรื่องวัฒนธรรมของชนชั้นกลาง และสูง ใช้เกณฑ์ที่สูงในการตัดสินทำให้ชนกลุ่มน้อยในประเทศ หรือคนผิวดำไม่มีโอกาสที่จะสอบผ่าน จึงสะท้อนให้เห็นว่าการคัดเลือกพนักงานมีลักษณะของการเลือกปฏิบัติ

2. คะแนนสอบไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดีกลับไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีตามที่องค์กรคาดหวังเสมอไป

จากจุดอ่อนดังกล่าวจึงทำให้บริษัท MC Bar ภายใต้การนำของ McClelland แก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการหาเครื่องมือชนิดใหม่ที่ดีกว่า และสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ให้มีความถูกต้องแม่นยำ มาแทนแบบทดสอบเก่า โดยใช้วิธีเปรียบเทียบเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกับเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย โดยใช้เทคนิคการประเมินแบบใหม่ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) และการวิเคราะห์คะแนนสอบที่ได้จากการทำแบบทดสอบ BEI ของเจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี และผู้ที่มีผลปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อค้นหาลักษณะของพฤติกรรมที่แตกต่างกันของคน 2 กลุ่ม ซึ่งเรียกลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีนี้ว่า Competency หลังจากนั้น McClelland ได้แสดงความคิดเรื่อง Competency ไว้ในบทความที่ชื่อว่า Testing for Competence Rather than for Intelligence ว่า IQ ประกอบด้วย ความถนัด หรือ ความเชี่ยวชาญทางวิชาการ ความรู้ และความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จในงานได้ดีกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นได้ว่า ผู้ทำงานเก่งมิได้หมายถึงผู้ที่เรียนเก่ง แต่ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการ หรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ตนทำ ซึ่งบุคคลดังกล่าวเรียกว่าเป็นผู้มี Competency

2.2.2 ความหมายของสมรรถนะ

เกริกเกียรติ ศรีสมโชค (2546, น. 21) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถของมนุษย์ที่แสดงผ่านพฤติกรรม ความสามารถของมนุษย์ ความรู้ที่ซ่อนเร้นอยู่มีอย่างมหาศาล เพียงแต่ยังไม่ถูกนำมาใช้อย่างจริงจัง ซึ่งอาจจะเกิดจากหลายปัจจัย เช่นทัศนคติ และสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายเป็นส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ แต่ส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยาก และพัฒนาได้ยากจะอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุดมคติ ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ซึ่งส่วนนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานอย่างมาก สมรรถนะในแนวคิด จึงเป็นการกำหนดเฉพาะงานและเป็นไปตามวิชาชีพ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

อานนท์ สักดิ์วีระวิชัย (2547, น. 61) ได้สรุปคำนิยามว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพ และอื่น ๆ ซึ่งจำเป็น และสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่า ผู้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่น ๆ อะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้าง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ สาเหตุทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการ คืออะไร

ชูชัย สมितिไกร (2550, น. 41) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคล ได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลอื่น ๆ เช่น อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็น และมีผลทำให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าผู้อื่น

พิสมัย พวงคำ (2551, น. 26) ความหมายของคำว่า สมรรถนะ หรือขีดความสามารถ สามารถแบ่งได้ตามวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้งานได้ 2 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะตามแนว British Approach ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประกาศนียบัตรรับรองวิทยฐานะของพนักงาน หรือบุคลากร โดยจะกำหนดจากมาตรฐานผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ของงาน และวิชาชีพนั้น

Good (1973, p. 121) ได้ให้ความหมายของ สมรรถนะ หมายถึง ทักษะ (Skill) ความคิดรวบยอด (Concept) และเจตคติ (Attitude) ที่ต้องมีในการปฏิบัติงานทุกประเภทเป็นความสามารถอย่างหนึ่งในการนำเอาหลักการ แนวคิดทฤษฎี รวมทั้งเทคนิคในสาขาวิชาต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้กับสถานการณ์จริง เพื่อทำงาน และแก้ปัญหาให้ได้ผลอย่างสูงสุด

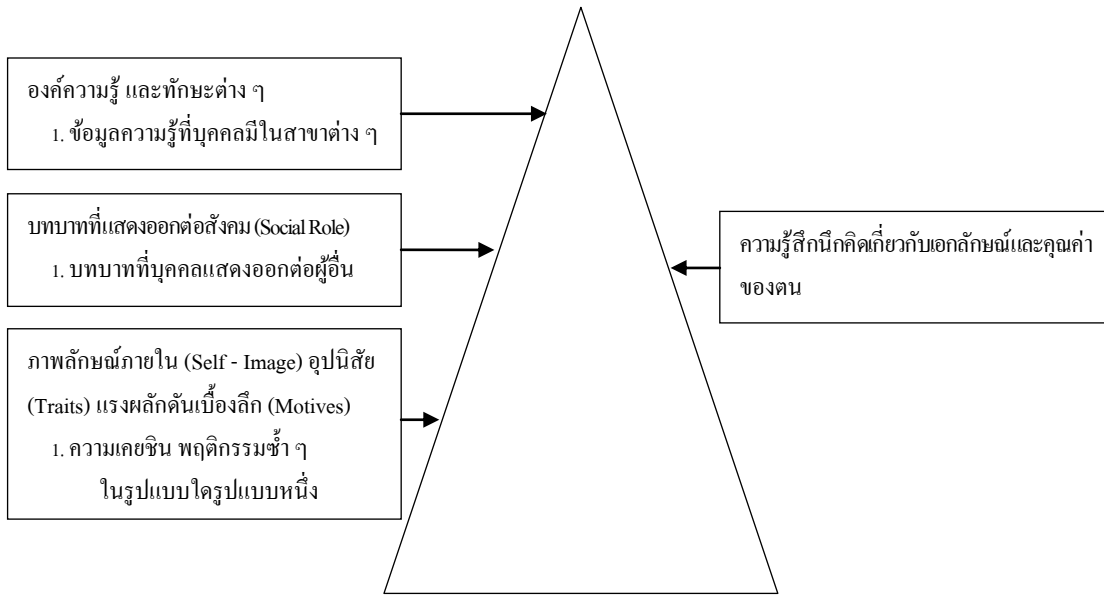
Spencer and Spencer (1993, pp. 9 - 11) ได้กล่าวว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลต่อความมีประสิทธิภาพของเกณฑ์ที่ใช้และการทำงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ ได้ขยายความหมายของ สมรรถนะ ไว้จากการศึกษา พบว่า สมรรถนะเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล (Underlying Characteristic) ที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship) จากความมีประสิทธิผลของเกณฑ์ที่ใช้ (Criterion - Reference) และ / หรือ การปฏิบัติงานที่ผลสูงสุด (Superior Performance)

สรุปได้ว่า สมรรถนะ (Competency) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติ ตลอดจนอุปนิสัยส่วนบุคคลที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่า หรือแตกต่างจากคนอื่น และผลงานมีความสอดคล้องกันแผนกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร ตามที่องค์กรกำหนดไว้

2.2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ ศาสตราจารย์ McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพ เพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก่ ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิวดำและชนกลุ่มน้อยอื่น ๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่น ด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด นอกจากนี้บทความเรื่อง Testing for Competence Rather Than for Intelligence ของ MC - Clelland ที่ตีพิมพ์ในปี 1973 ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง และเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา Competency ให้เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญา และใช้กันต่อ ๆ มาจนถึงทุกวันนี้ แนวคิดเรื่องสมรรถนะ มักมีการอธิบายด้วย โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ดังภาพที่แสดงด้านล่างซึ่งอธิบายว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่าย คือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือ องค์ความรู้ และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อันน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก และเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model), โดย สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.

การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างไรขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ / ความสามารถ (ส่วนที่อยู่เหนือน้ำ) และคุณลักษณะอื่น ๆ (ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ) ของบุคคลนั้น ๆ เช่น บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เพราะเขามีความรู้ทักษะที่จะทำเช่นนั้นได้ และมีคุณลักษณะของความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จเป็นสิ่งที่ผลักดันให้มีพฤติกรรมเช่นที่ว่านั้น บุคคลที่ขาดความรู้ และทักษะจะไม่สามารถทำงานได้ แต่บุคคลที่มีความรู้ และทักษะแต่ขาดคุณลักษณะความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จก็อาจไม่แสดงพฤติกรรมของการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นต้น (สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, น. 2)

Mc Clelland (1997, p. 28) ได้อธิบายความหมายขององค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1. Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ
2. Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ ด้านการบริหารต้นทุน
3. Self - Concept หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น

4. Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล
5. Motives หมายถึง แรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย

องค์ประกอบของสมรรถนะตามที่ Mc Clelland ได้เสนอไว้ครั้งแรกนั้น ต่อมาผู้นำไปจัดกลุ่มใหม่ เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย อย่างเช่น (Bryant and Poustie) จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ Bryant and Poustie (2001, p. 53, อ้างถึงใน เปี้ยก เวียงษ์, 2554, น. 14)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ต้องมีความรู้ด้านการรักษาคนไข้ เป็นต้น
2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น

3. เจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความที่อดทนต่อการปฏิบัติงาน

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทยได้จัดทำคู่มือสมรรถนะองค์กร และสมรรถนะประจำตำแหน่งงานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (Organization and Functional Competency) ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. เพื่อนำมาปรับใช้ในองค์กรของตนเองให้เกิดความเหมาะสมตามภารกิจในปัจจุบัน

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่นนี้ จัดทำขึ้น โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจะอธิบายถึงคำจำกัดความของระดับการแสดงผลของสมรรถนะแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับที่ 1 - 5 จะใช้คู่กับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง จะเป็นเครื่องมือในการใช้เพื่อทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีสมรรถนะอยู่ 3 ประเภทด้วยกัน ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก
2. สมรรถนะประจำผู้บริหาร
3. สมรรถนะประจำสายงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบไปด้วย 5 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความรู้ และทักษะ ถือว่าเป็นส่วนที่สามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยการศึกษา หรือฝึกอบรม ส่วนทัศนคติ ค่านิยม บุคลิกลักษณะประจำตัว และแรงจูงใจเป็นสิ่งที่พัฒนาได้ยาก เพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล และองค์ประกอบสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ

ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการจำแนกความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีผลการปฏิบัติงานสูงกว่าบุคคลที่มีการปฏิบัติงานตามปกติ

2.2.4 ประเภทของสมรรถนะ

ปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้นำแนวคิดสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานและองค์กร เนื่องจากสามารถนำสมรรถนะมาใช้ในการสรรหา คัดเลือก พัฒนา และประเมินผลงานได้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรให้มากที่สุด ซึ่งแต่ละองค์กรนั้น จะต้องเข้าใจความหมายประเภทของสมรรถนะเพื่อนำมาพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องต่อไป

ณรงค์วิทย์ แสงทอง (2547, น. 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะ (Competencies) ตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะด้านตัวบุคคล (Personal Competencies) เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวบุคคล หรือกลุ่มบุคคลนั้น เช่นความสามารถด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้

2. สมรรถนะด้านงาน (Job Competencies) เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำ ทีมงานของผู้บริหาร ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์วิจัยตำแหน่งทางด้านวิชาการ เป็นความสามารถฝึกฝน และพัฒนาได้

3. สมรรถนะด้านองค์กร (Organization Competencies) เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์กรที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้น ไปสู่ความสำเร็จ และเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้ เช่น บริษัท โซนี่เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตสินค้าประเภทอุปกรณ์ไฟฟ้าที่มีขนาดเล็ก บริษัท โนเกียเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องโทรศัพท์มือถือชั้นนำของโลก

กิริติ ยศยิ่งยง (2550, น. 10) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะโดยพิจารณาจากที่มาและพัฒนาการของสมรรถนะพบว่า องค์กรหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วยสมรรถนะ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. สมรรถนะขององค์กร (Organization Competency) คือ สิ่งที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความสามารถหลักในการดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรอย่างไร และจะอย่างไร เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร เป็นต้น

2. สมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ (Human Competency) คือ พฤติกรรมการแสดงออก (Individual Behavior) การใช้องค์ความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงาน (A Body of Knowledge) และการเรียนรู้บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน (Social Role) ของบุคลากรในองค์กร เพื่อสนับสนุนสมรรถนะขององค์กรให้การดำเนินธุรกิจ หรือกิจกรรมขององค์กรประสบความสำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 6 - 28) ได้กำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของข้าราชการพลเรือน เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยให้ความหมายว่า “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตน หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยาก และท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2. การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความมุ่งมั่นความตั้งใจและความพยายามที่จะให้บริการแก่ผู้ขอรับบริการจากงานในหน้าที่ราชการของตน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องที่ตนเองสามารถที่จะให้บริการได้ บริการที่ดี จึงเป็นการกระทำที่ไม่เลือกเป้าหมาย ไม่ว่าจะป็นประชาชนผู้มาติดต่อข้าราชการสังกัดเดียวกัน หรือต่างสังกัด หรือหน่วยงานที่ติดต่อขอรับบริการเป็นการให้บริการในหลายรูปแบบ ซึ่งเกิดจากจิตสำนึกผู้ให้บริการ และจิตสำนึกของความเป็นข้าราชการ

3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงาน (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้ในอันที่จะสั่งสมความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้า และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการ และเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อใช้ในปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4. การยึดมั่นในความถูกต้อง และจริยธรรม (Integrity) การดำรงตน และประพฤติปฏิบัติตนในวิถีแห่งความดีงามถูกต้อง ทั้งในกรอบของกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ จรรยาบรรณข้าราชการ เพื่อศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจ และความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือการเป็นส่วนหนึ่งในทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้มีปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม ไม่จำเป็นต้องอยู่ในฐานะ หรือตำแหน่งหัวหน้าทีมแต่เพียงตำแหน่งเดียวความเป็นสมาชิกในทีมดังกล่าว รวมถึงความสามารถในการสร้าง และรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมด้วย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร (2557) ได้กล่าวถึง สมรรถนะในการทำงาน (Competency Model) แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึง ทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ ประกอบไปด้วย รหัสชื่อสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจของตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะการสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร

3. สมรรถนะด้านการบริหาร (Management Competency : MC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ ด้านการบริหารจัดการที่จำเป็นสำหรับพนักงานที่มีหน้าที่ในระดับจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งสมรรถนะด้านการบริหาร ประกอบไปด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะด้านการบริหาร วิสัยทัศน์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การให้อำนาจผู้อื่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพคน

4. ความรู้ตามสายงาน (Job Competency : JC) หมายถึง ความรู้เฉพาะสายงานที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายวางไว้ ซึ่งความรู้ตามสายงาน ประกอบไปด้วย รหัส ชื่อสมรรถนะตามสายงานความรู้ ด้านงานทรัพยากรบุคคลการบริหาร ด้านงานสารสนเทศ ความรู้ ด้านงานบัญชี ความรู้ในด้านงานคลังพัสดุ และจัดซื้อ

McClelland (1997, p. 28) ได้อธิบาย องค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ส่วน ไว้ดังนี้

1) Skill หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ 2) Knowledge หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ ด้านการบริหารต้นทุน 3) Self - Concept หมายถึง ทศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น 4) Traits หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้น เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคล และ 5) Motives หมายถึง แรงจูงใจ หรือแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย นอกจากนั้น Bryant and Poustie จัดแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม

ได้แก่ (Bryant and Poustic, 2001, p. 53) ได้แก่ 1) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง สิ่งที่บุคคลรู้ และเข้าใจเป็นความรู้ด้านวิชาการ เช่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ด้านการบริหาร แพทย์ ต้องมีความรู้ด้านการรักษากันไข้ เป็นต้น 2) ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยทำให้บุคคลนำความรู้ที่ไปใช้ได้ เช่น ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านความคิดรวบยอด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธี ครูต้องมีทักษะด้านการสอน เป็นต้น และ 3) เจตคติ และค่านิยมที่เหมาะสม (Appropriate Attitude and Value) หมายถึง สิ่งที่บุคคลแสดงออกมาเป็นคุณลักษณะ ด้านพฤติกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้ความรู้ และทักษะของบุคคลนั้น เป็นองค์ประกอบที่ทำให้คนมีความอดทน หรือเกิดความท้อถอยต่อการปฏิบัติงาน

Bryant and Poustie (2001, p. 74) ได้แบ่งสมรรถนะ เพื่อใช้ในการศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานห้องสมุด ออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึง สมรรถนะที่สะท้อนให้เห็นถึงสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุดใน และเป็นพื้นฐานในการกำหนดค่านิยมขององค์กร จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับผู้ทำงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใด

2. สมรรถนะด้านพฤติกรรม (Behavioral Competency) อาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า สมรรถนะด้านบุคคล (Personal Competency) หมายถึง คุณลักษณะ ด้านการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีอิทธิพล และเป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติ โดยปกติจะเกี่ยวข้องกับงานหลาย ๆ ด้านระหว่างองค์กร

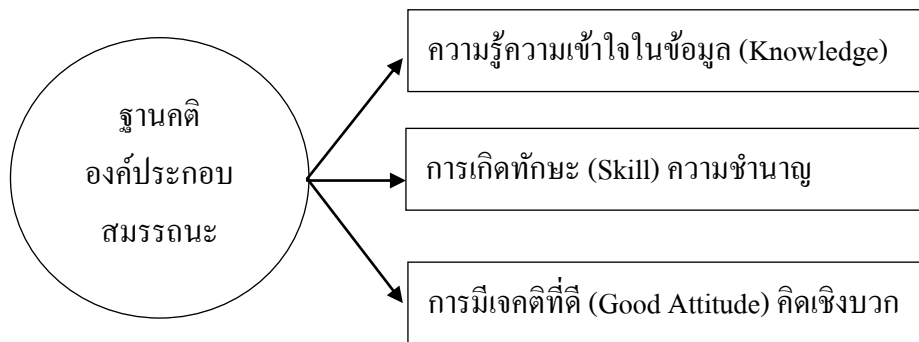
3. สมรรถนะด้านเทคนิค (Technical Competency) บางครั้งอาจเรียกว่า สมรรถนะด้านวิชาชีพ (Professional Competency) เป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิค จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

ดังนั้น หากพิจารณาฐานคติขององค์ประกอบสมรรถนะจะพบว่ามียู่ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. องค์ประกอบการรับรู้ข้อมูล (Perception) หมายถึง ความสามารถด้านการรับรู้ข้อมูล การแปลความหมายจากการสัมผัส โดยเริ่มตั้งแต่ การมีสิ่งเร้ามา กระแทกกับอวัยวะรับสัมผัสทั้งห้า และส่งกระแสประสาทไปยังสมอง เพื่อการแปลความกระบวนการของการรับรู้ (Process) เป็นกระบวนการที่คาบเกี่ยวกันระหว่างเรื่องความเข้าใจ การคิด (Thinking) การรู้สึก (Sensing) ความจำ (Memory) การเรียนรู้ (Learning) การตัดสินใจ (Decision making) กระบวนการสูงสุดของการรับรู้ข้อมูล คือ ความรู้ความเข้าใจในข้อมูล (Knowledge)

2. องค์ประกอบพฤติกรรม (Behavior) หมายถึง อากัปกิริยาที่แสดงออก หรือปฏิกิริยาโต้ตอบเมื่อเผชิญกับสิ่งเร้า (Stimulus) หรือสถานการณ์ต่าง ๆ อาการแสดงออกต่าง ๆ เหล่านี้อาจเป็นการเคลื่อนไหวที่สังเกตได้ หรือวัดได้ เช่น การเดิน การพูด การเขียน การคิด การเดินของหัวใจ เป็นต้น กระบวนการสูงสุดของพฤติกรรม คือ การเกิดทักษะ (Skill) ความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นอย่างดี

3. องค์ประกอบทางจิตใจ (Mind) หมายถึง ความรู้สึนึกคิด เซาว์ปัญญา ความสำนึก ความมีสติ แต่ความคิดเป็นองค์ประกอบสำคัญของจิตใจที่สามารถรู้เห็นได้กำกับ และควบคุมอย่างชัดเจน กระบวนการสูงสุดทางจิตใจ (Mind) คือ การมีเจตคติที่ดี (Good Attitude) การมองโลกในแง่ดี การคิดเชิงบวก เป็นต้น



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ฐานคติด้องค์ประกอบสมรรถนะ, โดย สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม, 2553, กรุงเทพฯ : สำนักคณะกรรมการข้าราชการศาลยุติธรรม.

อย่างไรก็ตาม การจำแนกประเภทของสมรรถนะของปัจเจกบุคคลแบ่งออก 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) และสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC)

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) หมายถึงทักษะ และคุณลักษณะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสมรรถนะหลักประกอบไปด้วยรหัส ชื่อสมรรถนะหลัก การมุ่งผลสัมฤทธิ์ บริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ จริยธรรม การสั่งสมความชำนาญในงานอาชีพ

2. สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) หมายถึง ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่บุคลากรจำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ประกอบไปด้วย รหัสชื่อสมรรถนะ ตามบทบาทหน้าที่ การคิดวิเคราะห์ การมองภาพองค์รวม การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม ความเข้าใจผู้อื่น การดำเนินการเชิงรุก ความถูกต้องของงาน ความมั่นใจของตนเอง ความยืดหยุ่นผ่อนปรน ศิลปะ การสื่อสารจูงใจ สุนทรียภาพทางศิลปะ การประสานงาน การวางแผน การติดตามงาน การเจรจาต่อรอง การแก้ปัญหา การให้คำปรึกษา การบริหารงานวิจัย การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถในการใช้อุปกรณ์ ความสามารถในการจัดทำเอกสาร การสังเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย อาศัยฐานคิดองค์ประกอบของสมรรถนะ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) องค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) องค์ประกอบด้านเจตคติ (Attitude) ประกอบกับสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่เป็นเลิศของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

ตารางที่ 2.1

การสังเคราะห์กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Conceptual Framework) สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ฐานคิดองค์ประกอบของสมรรถนะ	บทบาทหน้าที่ (Functional Competency : FC) โดยพิจารณาบทบาทหน้าที่ที่เป็นเลิศ
เจตคติ (Attitude)	จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ
ความรู้ (Knowledge)	ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์
ทักษะ (Skill)	ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ

มูลนิธิ (Living Wellness) ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มอบรางวัลเสียงแห่งความศักดิ์สิทธิ์ (Sounds of the Sacred) และรางวัลผู้นำทางจิตวิญญาณที่ทำงาน เพื่อยุติความรุนแรงในเด็ก และสตรีแก่แม่ชีคันสนีย์ เสถียรสุด ผู้ก่อตั้งเสถียรธรรมสถาน ประเทศไทย แล้วความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) คำนี้หมายถึงอะไร หลายคนคงนึกถึงบุคคลสำคัญทางศาสนา และลัทธิความเชื่อ ที่มีอิทธิพลต่อความศรัทธาของคนหมู่มาก เช่น ทะไลลามะ ขงจื้อ เป็นต้น

แต่แท้จริงแล้ว ความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณมิได้มีความหมายเพียงเท่านั้น แต่หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่ดำเนินชีวิตอยู่บนพื้นฐานความเชื่อความศรัทธาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างมั่นคง มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่ตนยึดเหนี่ยวศรัทธา จนกระทั่งสัมผัสได้ถึงกระแสจิตวิญญาณบริสุทธิ์ (The Holy Spirit) ที่กระตุ้นเร้าภายในจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความรัก การให้อภัย สันติสุข ความสุภาพอ่อนน้อม ความอดทน ออกกำลังกาย เป็นต้น และดำเนินชีวิตตามจิตวิญญาณบริสุทธิ์นั้นแทนที่การทำตามใจตนเองส่งผลให้บุคคลนั้น ๆ เข้าใจความจริงแท้ของชีวิตอย่างลึกซึ้ง มีแรงบันดาลใจ เพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และเข้าถึงคุณค่าแท้จริงแห่งงานนั้น ๆ มีบุคลิกภาพที่สุภาพอ่อนน้อมความสำเร็จมีอาจทำให้ภูมิใจในตนเอง และเย่อหยิ่ง แต่แทนที่ด้วยการเห็นคุณค่า และให้เกียรติผู้อื่น ซึ่งแบบอย่างชีวิตนี้จะส่งผลต่อความเชื่อศรัทธาความมุ่งมั่นตั้งใจของทีมงานในการอุทิศตนเพื่อการทำงานนั้น ๆ โดยปราศจากการออกคำสั่งใด ๆ (พัชนี สมกำลัง และ ยุทธชัย ไชยสิทธิ์, 2012)

ดังนั้น จิตวิญญาณความเป็นผู้นำ หมายถึง แก่ไข และช่วยเสริมสร้างปริมาณ และคุณภาพของงานให้ได้รับผลสูงสุด ตัดสินใจด้วยหลักเหตุผลยึดระเบียบกฎหมายอันดีที่กำหนดแนวทางเอาไว้ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลความคิดเห็น และความพึงพอใจในงานของบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาปรับปรุงกลยุทธ์การบริหาร ความยุติธรรมไม่ลำเอียง ให้ความเสมอภาคกับทุกคน

2. ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์

เมื่อก้าวถึง การจัดการ มักมีคำถามหนึ่งตามว่าการจัดการเป็นศาสตร์ หรือศิลป์ ก่อนที่จะไปถึงคำตอบนั้นผู้อ่าน ควรทำความเข้าใจก่อนถึงความหมายของศาสตร์ และศิลป์ศาสตร์ (Science) หมายถึง สิ่งที่เป็นวิทยาการที่สามารถศึกษาได้ โดยใช้หลักการสังเกต ทดลอง ค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มีเหตุ และผลเป็นไปตามตรรกะ ตัวอย่างเช่น ศาสตร์ของการคำนวณปริมาตรของถังบรรจุน้ำในขณะที่ศิลป์ (Art) หมายถึง สิ่งที่ใช้ความรู้สึก ประสบการณ์ สัญชาตญาณ ความสามารถส่วนบุคคล เช่น ศิลปะการวาดภาพ เป็นต้น ในขณะนี้เป็นที่ยอมรับว่าการจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ นั่นคือ บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ พัฒนาความสามารถทางการจัดการได้จากการศึกษาทฤษฎีการจัดการที่มีนักวิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหาเป็นข้อสรุป และแนวทางการจัดการไว้ประกอบกับการที่ได้ลองนำความรู้นั้นมาใช้ในการจัดการทำให้เพิ่มความสามารถในการจัดการ จากการศึกษาหนึ่งที่ศึกษาผู้จัดการในบริษัท Honeywell จำนวน 3600 คน ในเวลา 6 ปีว่า ผู้จัดการเรียนรู้ที่จะจัดการได้อย่างไร โดยใช้วิธีการศึกษาด้วยการแจกแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จได้ความรู้ด้านการจัดการประมาณร้อยละ 50 จากงานที่ได้รับมอบหมาย และที่เหลืออีกร้อยละ 50 ได้จากความสัมพันธ์กับหัวหน้า พี่เลี้ยง และเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งจากการเรียนการบริหารจัดการจากสถาบันการศึกษา และการฝึกอบรม (Articlekey, 2017)

ดังนั้น ศาสตร์ และศิลป์ในการจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถ และความชำนาญในงานให้กับบุคลากร ระบบในการคัดเลือกพนักงานเข้ามาทำงานในกิจการอย่างเหมาะสม และมีระบบ จัดฝึกอบรมให้แก่พนักงานเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงาน และการให้บริการแก่ลูกค้า ประเมินผลงานของพนักงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานด้วยความตั้งใจ

3. ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารราชการแบบเดิมให้ความสำคัญกับปริมาณทรัพยากรนำเข้า ได้แก่ จำนวนงบประมาณ อัตรากำลัง อาคารสถานที่ และวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ มีการใช้กฎระเบียบที่รัดกุมควบคุมการปฏิบัติราชการมิให้ข้าราชการใช้ดุลยพินิจมากเกินไป รวมถึงมีกระบวนการทำงานที่ลดหล่นตามสายการบังคับบัญชาทำให้บริการที่เป็นผลผลิตของระบบราชการมีต้นทุนสูง และประชาชนผู้รับบริการไม่พอใจบริการที่ล่าช้า ไม่สะดวก การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management - RBM) เป็นเครื่องมือการบริหารที่มาพร้อมกันแนวคิดการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่งมีการนำมาใช้กับภาครัฐ และภาคเอกชนในหลายประเทศทั้งสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และประเทศในแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น สิงคโปร์ และฮ่องกง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นวิธีการบริหารจัดการ ที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายเป็นการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กรที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลมีความรับผิดชอบต่อประชาชน และยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ดียิ่งขึ้น โดยใช้การสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลการปฏิบัติงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด (สุภาพ นิ่ง เพ็ชรเรือนทอง, 2560)

ดังนั้น ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์ระบบการทำงานให้หน่วยงานเข้าใจในทิศทางที่ตรงกัน รู้และเข้าใจในการประเมิน และควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานแต่ละคนเกิดการพัฒนา และส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร ปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ขององค์กร

4. ความสามารถในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้ไม่จำกัดเฉพาะแต่องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนแต่อย่างใด

กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจ และการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์ และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กรเป็นส่วนประกอบ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลว จะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์ และนักบริหารที่เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานาน โดยคำว่า กลยุทธ์ หรือ Strategic มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์ มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยทั่วไป หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้น จึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ดังนั้น ความสามารถในการจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง สนับสนุน และแนวทางการปฏิบัติงานของพนักงานภายในองค์กร มีดัชนีวัดผลงานของพนักงานที่ชัดเจน เพื่อที่จะทราบความก้าวหน้าของการทำงาน การบริหารเป็นไปตามวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ภารกิจเป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จ ในระดับหน่วยงาน / องค์กร ใช้ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์เป็นแนวทางในการให้รางวัล

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะ

สำหรับการค้นหาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยทำการประมวล ได้ดังนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) เป็นภาวะการนำ โดยกำหนดทิศทาง และ กระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และมีความก้าวหน้า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง คล้ายคลึงกับภาวะ ผู้นำมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path = Goal Leadership) ซึ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยรางวัลอันเกิดจากการ บรรลุผลสำเร็จในงาน และผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ซึ่งเน้นการนำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะเฉพาะ ดังนี้ DuBin (1998, อ้างถึงใน รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

1. มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High - Level Cognitive Activity)
2. สามารถนำปัจจัยต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy)
3. มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Erecting a Future)
4. มีวิธีการคิดเชิงปฏิวัติ (เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง) (Revolutionary Thinking)
5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a vision) แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Component of Strategic Leadership)

Peter Senge (1990) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี 1) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปเป็นอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต 2) มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือเมื่อมีวิสัยทัศน์แล้ว ก็จะต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ 3) มีความมุ่งมั่นหมั่นฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ และ 4) มีความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล โดยได้แบ่งรูปแบบของภาวะผู้นำออกเป็น

1. นักออกแบบ (Designer) หมายถึง เป็นผู้พัฒนาวิสัยทัศน์ ค่านิยม และจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยผู้นำต้องทำกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้คนในสถานการณ์ ตัวผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถมองเห็น โอกาสที่เปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาใด ๆ โดยการออกแบบวิธีการ ขั้นตอน และรูปแบบ ของกระบวนการภายในองค์กร ตลอดจนรูปแบบการผลิต

2. ผู้ให้บริการหรือผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) กล่าวถึง การเป็นผู้นำที่ต้องรับฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่น และปรับแต่งวิสัยทัศน์ของตน ซึ่งถือว่าเป็นความรับผิดชอบในฐานะเจ้าหน้าที่ให้บริการที่จะต้องทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำจำเป็นต้องเป็นที่ฟังฟังแก่ผู้ตามเป็นผู้คอยช่วยเหลือ และสนับสนุนกิจกรรมให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ทีมงานจะรู้สึกมั่นใจในการมีพี่เลี้ยง และมีผู้ให้ความช่วยเหลือ

3. เป็นครูผู้สอน (Teacher) หมายถึง การเป็นผู้นำที่ต้องส่งเสริมความรู้ พัฒนาความเข้าใจอย่างเป็นระบบ และทำให้ทุกคนสามารถเข้าใจความเป็นจริงในปัจจุบันทั้งหมดได้ โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดได้เข้าใจมากกว่ามุ่งให้ทำตาม

Ireland and Hitt (2007) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สองนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ ให้ทรรศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการในกิจกรรม 5 กิจกรรมต่อไปนี้

1. จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด และมีลักษณะที่จูงใจขององค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่มาจากบุคคล ฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง

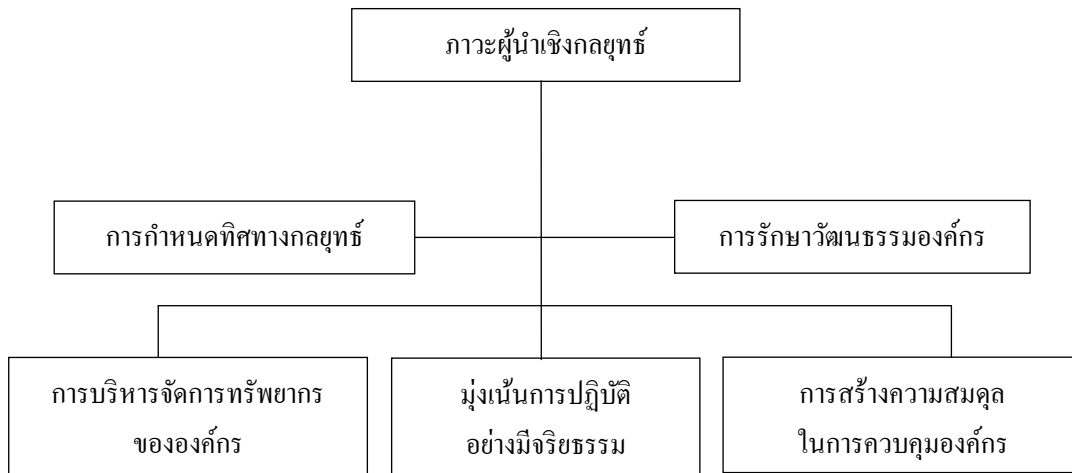
2. จะต้องมุ่งเน้นกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเชิงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า

3. จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิภาพอย่างยั่งยืนขององค์กรด้วยการกระตุ้น และเปิดกว้างด้านโอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังงาน และร่วมขับเคลื่อนองค์กร ทั้งนี้ เพราะผู้นำมีความเข้าใจจะสามารถในการพัฒนา และดำรงรักษาวัฒนธรรมองค์กรไว้ได้ ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรที่อยู่ใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก

4. จะต้องยึดมั่น และมุ่งเน้นแนวปฏิบัติต่าง ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการคลี่คลายต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างเชื้อชาติที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้นผู้นำที่สามารถเรียนรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยม และวัฒนธรรมเหล่านี้ ย่อมมีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น

5. จะต้องสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพ และความสมดุลภาพขององค์กร ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่น และการริเริ่มใหม่ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

Nahavandi (2000) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการทำนายอนาคตด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะให้อำนาจ หรือรับฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์ และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็นภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กร มากกว่าที่จะผ่านหน่วยงานย่อยตาม (Organization Chat) และกำหนดขอบเขตเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Dynamic) ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูด หรือ โดยทำเป็นตัวอย่าง (Role Model) และส่งผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกลไปยังองค์กรโดยรวมได้ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การมีอิทธิพลในพฤติกรรมความคิด และความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above - Average Return) ให้กับ (Stakeholders) จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค้ำจุนวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จากความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรม ดังแสดงตามภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก *การปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผล*, โดย Ireland and Hitt, 2007, Ohio : Thomson / South Western.

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดทิศทาง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์กร โดยใช้กลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น และปรับตัว ต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกอยู่เสมอสามารถกระตุ้น และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ องค์กรในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เป็นนักพัฒนา และให้ความช่วยเหลือบุคลากรในทีมให้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์กร

2.3.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) นั้น มีที่มาจากแนวคิดการเสริมพลังอำนาจ ซึ่งเริ่มต้นมาจากแนวคิดทางสังคมวิทยาที่ใช้ในการแก้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางสังคมของนักศึกษา ชาวบราซิล ชื่อ Paulo Freire ในช่วงปี 1950 - 1960 โดย Freire สอนให้ประชาชนอ่าน และเขียนหนังสือ ด้วยวิธีการให้ผู้เรียนร่วมกันอภิปรายในประเด็นปัญหาที่เขาเหล่านั้นประสบอยู่ และความสนใจของแต่ละคน ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ นอกจากจะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการพูด การเขียน และการอ่านแล้ว ยังช่วยให้บุคคลได้เข้าใจปัญหาของตระหนักถึงความสามารถของที่ตนมีอยู่ และนำไปสู่การแก้ไข ปัญหาที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

ในช่วงปี 1970 - 1980 ได้มีการนำเอาแนวความคิดดังกล่าวมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงสังคมในทวีปอเมริกาใต้ โดยมีกลุ่มเป้าหมาย คือ คนจน และคนด้อยโอกาส ซึ่งเป็นคนส่วนใหญ่ของประเทศเป็นที่มาของชื่อ “การศึกษาเพื่อคนส่วนใหญ่” (Popular Education) และในปี 1980 - 1990 การศึกษาในรูปแบบนี้ได้แพร่ขยายไปยังทวีปอเมริกากลาง และทวีปอื่น ๆ เช่น แคนาดา และสหรัฐอเมริกา

ปัจจุบันมีการนำแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจมาประยุกต์ใช้มากมายที่พบในไทยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ป่วย เพื่อการบำบัดรักษา การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับสาขาวิชาชีพ เช่น พยาบาล ครู เป็นต้น และยังมีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เช่น การเคลื่อนไหวของกลุ่มสตรีการส่งเสริมสุขภาพบุคคล และชุมชนทั้งนี้ เพราะแนวคิดดังกล่าวนั้นเหมาะสมกับการนำไปพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยช่วยให้บุคคลเปลี่ยนโลกทัศน์เกี่ยวกับการมองเห็นตนเองและสังคมอย่างสร้างสรรค์ รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถ และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม

2.3.2.1 ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจ

สำหรับความหมายของการเสริมพลังอำนาจนั้น นักคิดหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้ว่า ความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจนั้น จะแตกต่างกันไปตามกลุ่มบุคคล และบริบทที่ถูกนำไปใช้ อย่างเช่น Rappaport (1984) ที่กล่าวว่า เป็นการยากที่จะให้คำจำกัดความของคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจ จนกว่าที่จะได้สัมผัสกับเสริมสร้างพลังอำนาจจริง ๆ เพราะว่าเสริมสร้างพลังอำนาจนั้นเป็นการทำงานอย่างไม่มีโครงสร้าง และไม่มีขอบเขต และยังคงแตกต่างกันออกไปตามกลุ่มประชากรและบริบทในการใช้ ซึ่งความเห็นของ Rappaport นั้นสอดคล้องกับ Zimmerman (1994) ที่ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจไม่มีคำจำกัดความที่ตายตัว และมีวิธีการจัดการมากมายหลากหลายวิธี แต่ความหมายนั้น จะถูกกำหนดขึ้นมาอย่างสอดคล้องกับสิ่งที่จะใช้ศึกษาบริบทในการศึกษาและสาขาที่มีการนำไปใช้ อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากนั้นก็ได้นักคิดหลายท่านได้ให้นิยามคำว่าเสริมสร้างพลังอำนาจไว้มากมาย ดังนี้

Simmon and Parsons (1989, pp. 193, อ้างถึงใน วิไลวรรณ พุกทอง, 2542, น. 200) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจคือ กระบวนการที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถในการจัดการกับสิ่งแวดล้อม และประสบความสำเร็จจากการตัดสินใจด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจปรากฏให้เห็นจากการเปลี่ยนแปลงของบุคคลการเปลี่ยนแปลงระหว่างบุคคล หรือการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างสังคม

Neilson (1986, อ้างถึงใน ระพีพรรณ ปฐมศิลป์, 2552) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสนับสนุน หรือให้ทรัพยากรแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มความสามารถ และสมรรถนะในการทำงาน ทั้งยังเป็นการสร้างความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเองให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

Kanter (1968, อ้างถึงใน Wilson and Laschinger, 1994) กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างของสภาพแวดล้อมในการทำงานให้บุคลากรได้เอื้อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และ โครงสร้างของสภาพแวดล้อมนั้น จะเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กร

Wallerstein and Bernstein (1988) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการเพิ่มความรู้สึกตระหนักถึงคุณค่าของตนเองเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคคล และยังสร้างเสริมพฤติกรรมที่เหมาะสมให้กับบุคคล ตลอดจนยังเป็นการปรับเปลี่ยนถึงแวดล้อม

Gribson (1991) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลองค์กร และสังคม มีความสามารถในการจัดการ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง การแก้ปัญหาตัวเอง และการใช้ทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อการดำรงชีพของตนส่งผลให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ และควบคุมวิถีการดำเนินชีวิตของตนเองได้

Clifford (1992) กล่าวไว้ในทำนองเดียวกันว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นกระบวนการเพิ่มพลังอำนาจให้กับบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองไม่มีอำนาจให้รู้สึกว่าเป็นผู้มีอำนาจในตนเองมีความเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองรู้สึกว่าชีวิตมีคุณค่าสามารถตัดสินใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

Chandler (1992) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นเครื่องมือในการช่วยให้ผู้อื่นมีความรู้สึกมั่นใจ มั่นใจในตนเอง และงาน สามารถคิด ตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งใจไว้

Tebbit (1993) ให้ความหมายของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ว่าหมายถึง การทำให้องค์กรเกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นมา เช่น เปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กรการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการควบคุมดูแลองค์กร การทำงานอย่างเป็นอิสระเป็นตัวของตัวเองบุคลากรจะเกิดความผูกพันกันองค์กร โดยส่งผลให้พันธกิจ และกลยุทธ์ในการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กรเกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Clutterbuck and Kernaghan (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น คือ กระบวนการ หรือวิธีในการกระจายอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบทรัพยากร และสิทธิในการตัดสินใจรวมทั้งการส่งเสริมให้เกิดสภาพแวดล้อมเพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Stewart (1994) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้นเป็นการสร้างความรู้สึกรับรู้ความสำเร็จเป็นการพัฒนาแรงจูงใจ และพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้บุคคลรู้สึกว่าการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญ และไม่ยากเกินกว่าที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

Rodwell (1996) กล่าวว่า แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น หมายถึง กระบวนการในการถ่ายโอน หรือส่งผ่านอำนาจ การพัฒนาคุณค่าของตนเอง ในทางบวกรวมถึงการตระหนักถึงคุณค่าของทั้งตนเอง และผู้อื่น

2.3.2.2 องค์ประกอบ และหลักการของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

ภัทธู สัทธิตาสตร (2547) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเป็นกระบวนการในการเพิ่มศักยภาพให้กับผู้ปฏิบัติงานด้วยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาด้วยการมอบอำนาจ และให้โอกาสในการแสดงความสามารถอย่างเหมาะสมกับขอบข่ายของงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และรับการจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชารับในความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานได้กระทำ ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จ หรือเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ตาม ตลอดจนการให้การสนับสนุนในลักษณะของการให้อิสระในการตัดสินใจ จัดสรรทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับขอบข่ายการทำงาน

2. การได้รับข้อมูลข่าวสาร หมายถึง การรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งข้อมูลข่าวสารเหล่านั้นก่อให้เกิดความรู้ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในแง่มุมด้าน การคิดวิเคราะห์ และการตัดสินใจ เช่น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรนโยบายของรัฐบาล ข่าวสารด้านการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3. การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือการให้โอกาสในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจ ความชอบ และความถนัด

4. การได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถ หมายถึง การเปิดโอกาสในการพัฒนาความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการทำงาน การตัดสินใจ การเรียนรู้วิธีการแก้ไขปัญหา ร่วมกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชา อาจจะมีการรับรองความสามารถของผู้ปฏิบัติงานด้วยการให้รางวัล เช่น การชมเชย การพิจารณาผลตอบแทนทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงินเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

Stewart (1994, อ้างถึงใน นฤมล บุญสุด, 2554) นั้น มีแนวคิดเรื่ององค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานต่างจาก Tebbit องค์ประกอบส่วนใหญ่ที่เขากล่าวถึงจะเกี่ยวข้องกับอำนาจต่าง ๆ ในการทำงาน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเอง

องค์กรจะต้องสร้างให้บุคลากรมีความพึงพอใจในสภาพการทำงาน ปราศจากความกลัวและมีความกล้ามั่นใจในตนเอง และมีความหวังในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2. การศึกษาวัฒนธรรมของอำนาจ

ต้องศึกษาและทำความเข้าใจว่า อำนาจภายในองค์กรนั้นอยู่ที่ไหน Stewart กล่าวว่าโดยทั่วไปแล้ว อำนาจในองค์กรจะมี 3 ลักษณะ คือ บทบาท งาน และบุคคล ซึ่งควรมีการกระจายอำนาจอยู่ในหลาย ๆ ลักษณะ

3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบด้วย

3.1 ความไว้วางใจ บุคลากรภายในองค์กร จะต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การดูแลเอาใจใส่ มีความเข้าใจ เห็นใจ และพร้อมจะช่วยเหลือกัน เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น

3.2 การสื่อสารอย่างเปิดเผย การสื่อสารอย่างเปิดเผยจะทำให้ผู้บังคับบัญชา กล้าที่จะมาขอความช่วยเหลือ และยอมรับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

4. การบริหารการจัดการ มีการใช้ทักษะที่สำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ประกอบไปด้วย 6 ทักษะ คือ

4.1 ทักษะการเสริมสร้าง เป็นทักษะในการเสริมสร้างความรู้ความเชื่อมั่นการจัดการทรัพยากร เวลา และโอกาส

4.2 ทักษะการใช้อำนาจ ผู้บังคับบัญชา จะต้องจัดหา หรือจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ช่วยให้การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น และบรรลุเป้าหมาย

4.3 ทักษะการปรึกษาหารือ เป็นทักษะในการให้คำปรึกษาหารือให้คำแนะนำเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ

4.4 ทักษะการปฏิบัติงานร่วมกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์กรนั้น จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความร่วมมือประสานงานกัน

4.5 ทักษะการผู้สอนงาน ในองค์กรจะต้องมีการสอนงาน หรือให้คำแนะนำกับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

4.6 ทักษะการสนับสนุน ผู้บังคับบัญชา จะต้องให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

Tebbit (1993) นั้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 4 ประการ ดังนี้

1. ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

ภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากจะสะท้อนถึงเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แล้วยังเป็นการยอมรับคุณค่า และสนับสนุนการทำงานของบุคลากร การแสดงให้เห็นพฤติกรรมเชิงบวกของบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และมีการเปิดเผยในที่สาธารณะ

2. ความเฉลียวฉลาด และความเชี่ยวชาญ

ควรมีการประเมินผลปฏิบัติงานของบุคลากร การปรับปรุงการทำงาน รวมถึงการปรับปรุงระบบงานผลิตภัณฑ์ การให้บริการ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ การแสดงออกของบุคลากรเองก็เป็นพื้นฐานที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

3. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน และความสมดุล

บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรับผิดชอบให้มีความร่วมมือกัน และประนีประนอม เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาของแต่ละหน่วยงาน แผนก ฝ่าย และองค์กร

4. การยอมรับความเสี่ยงที่สมเหตุสมผล และการยอมรับต่อความ

ผิดพลาดผู้บังคับบัญชาต้องไม่กลัวความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม และเกิดความผูกพันความจงรักภักดีต่อองค์กร และการคงอยู่กับองค์กร

Short and Greer (1997) ได้กล่าวไว้ว่า เรื่องของหลักของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในการทำงานนั้น ต้องให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลจากการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมงานวิจัยต่าง ๆ ของ Short and Greer นั้น หลักการพื้นฐานของการสร้างเสริมอำนาจของบุคลากรประกอบด้วย หลักสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

1. การทำให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่เป็นพลัง

ความสามารถในการทำงาน

2. การส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงออก ซึ่งความรู้ ทักษะ ประสบการณ์

และพลังในการทำงาน

2.3.2.3 ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

Tracy (2001, อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) นั้น กล่าวถึงขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน
เพื่อเป็นการบอกให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของตนอย่างชัดเจน โดยอาศัยวิธีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
2. มอบอำนาจหน้าที่
เป็นการให้อำนาจกับบุคลากรเท่ากับความรับผิดชอบ เพื่อที่จะให้บุคลากรสามารถใช้อำนาจนั้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ
3. กำหนดมาตรฐานที่ดีเลิศ
เพื่อให้พนักงานได้ค้นพบอำนาจ และรับรู้ถึงศักยภาพที่มีอยู่ของตนเอง ตลอดจนจูงใจบุคลากรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ดีเลิศ
4. สนับสนุนการฝึกอบรม และการพัฒนา
เพื่อให้บุคลากรสามารถบรรลุถึงมาตรฐานที่องค์กรได้ตั้งไว้ เสริมสร้างความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง และใช้วิธีการจูงใจบุคลากรให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. ให้ความรู้ และข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากร
Tracy ระบุว่า ข้อมูลที่จำเป็น ได้แก่ เป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ และแผนงานขององค์กร ข้อมูลจากองค์กรอื่น ข้อมูลความก้าวหน้าทีทันสมัย ข่าวขององค์กร เป็นต้น ซึ่งเมื่อบุคลากรมีข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็นแล้ว ก็จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดี และเร็วขึ้น นอกจากนั้น ยังก่อให้เกิดแรงจูงใจในการตัดสินใจ เนื่องจากมีความมั่นใจในการตัดสินใจของตนเองว่ามีโอกาสที่จะถูกต้องมากขึ้นเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดพลังอำนาจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้
6. ให้ข้อมูลย้อนกลับ
เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานจนบรรลุตามเป้าหมายแล้ว ผู้บังคับบัญชาต้องให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเขียนประเมินการปฏิบัติงาน และสรุปการให้คำปรึกษาทั้งหมด อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
7. การยอมรับ
การยอมรับเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในขั้นที่สูงขึ้นต่อไป โดยการทำให้รู้สึกว่าเป็นผู้ชนะ ยอมรับว่าเป็นสมาชิกของกลุ่มอย่างจริงจัง และให้ความเชื่อมั่นว่าสามารถที่จะทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้

8. การไว้วางใจ

การที่ผู้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจ โดยมอบหมายงานที่มีความสำคัญ และสัมพันธ์กับอำนาจที่มี ตลอดจนการให้อิสระในการปฏิบัติงานนั้น จะส่งผลให้การที่บุคลากรผลิตผลงานที่ดีที่สุด เพราะความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชานั้น จะทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อในตนเองมากขึ้น เมื่อมีความเชื่อในตนเองแล้วจะมีพลังอำนาจที่จะบรรลุถึงศักยภาพได้

9. ยินยอมให้มีความล้มเหลว

ความผิดพลาดนั้นเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสบการณ์ในการเรียนรู้ และเกิดความพยายามในการควบคุม ปรับปรุง และแก้ไขให้ผลปฏิบัติงานออกมาอย่างดี เมื่อผู้บังคับบัญชากล้าที่จะให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานได้ ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกล้าที่จะทำในสิ่งที่มีความเสี่ยงมากขึ้น สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องทำให้บุคลากรมองว่าการล้มเหลวเป็นประสบการณ์ทางบวก แต่ต้องมีการทำนาย และวางแผนสำหรับความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น หลีกเลี่ยงการตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ต่อหน้าผู้ร่วมงานอื่น ๆ

10. ความเคารพ

ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติต่อพนักงานด้วยการเคารพในเกียรติศักดิ์ และการนับถือ เมื่อบุคคลถูกปฏิบัติด้วยความเคารพจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ต้องสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำสั่งที่จำเป็นให้ทรัพยากรที่เพียงพอ ให้ข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ เคารพในเวลาส่วนตัว สนับสนุนให้ปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น รับฟังความคิดเห็น เคารพในสิทธิส่วนตัว ยอมรับในความยากลำบาก ซึ่งเมื่อปฏิบัติเช่นนี้แล้วจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่าองค์กรคำนึงถึงตัวบุคคลของเขาด้วยทำให้เกิดความเคารพในตัวเอง และองค์กรส่งผลให้บุคลากรมีความตั้งใจมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

Kinlaw (1995) ได้กล่าวถึง เรื่องขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานนั้น ขั้นตอนของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ระบุ และสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทราบ และเห็นความสำคัญของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และตั้งเป้าหมาย เพื่อเป็นแนวทางให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน
3. จัดการอบรม สัมมนา เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบตรงตามเป้าหมายขององค์กร
4. ปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน และส่งเสริมให้มีอิสระในการทำงาน

5. ปรับ และจัดระบบในองค์กร เช่น การวางแผนการให้รางวัล การฝึกอบรม การจ้างงาน และอื่น ๆ ที่เสริมสร้างพลังอำนาจในงานของบุคคล

6. ประเมิน และปรับปรุงประเมินผลกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน โดยประเมินผลจากสิ่งที่ได้รับการปรับปรุง ตามการรับรู้ของบุคลากรในองค์กร

2.3.2.4 ประโยชน์ที่ได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

สำหรับประโยชน์ที่ได้จากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น แบ่งออกเป็น ประโยชน์ต่อองค์กร และประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร รายละเอียด ดังนี้

Tebbit (1993) ได้กล่าวถึง ประโยชน์จากการสร้างเสริมพลังอำนาจในการทำงานที่มีแก่องค์กร ได้ดังนี้

1. ประโยชน์ต่อองค์กร

1.1 เป็นการเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความเชี่ยวชาญ และปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

1.2 ทำให้บุคลากรมีบทบาทในองค์กรที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การเสริมสร้างพลังอำนาจจะส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าในการต่อรองมากขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีจุดยืนเป็นของตนเอง ตลอดจนมีขอบเขตในการปฏิบัติงานตามบทบาทของตน

1.3 มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะส่งผลให้บุคลากรมีทักษะในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้าใจถึงความเป็นไปได้ในการที่จะทำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานตามกระบวนการเปลี่ยนแปลง และการได้มา ซึ่งทรัพยากร หรือแหล่งประโยชน์ที่จำเป็น

1.4 เพิ่มความชัดเจนในเนื้อหา บุคลากรจะมีส่วนร่วมในการเป็นปฏิบัติงานในองค์กรเพิ่มขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ การติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ

1.5 เพิ่มความสามารถในการขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน บุคลากรจะสามารถระบุถึงปัญหา และขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานด้วยการแก้ไขปัญหา รู้จักคิดอย่างมีวิจารณญาณ

1.6 ส่งเสริมความร่วมมือ และร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถใช้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

1.7 การได้มา ซึ่งทรัพยากร หรือแหล่งประโยชน์ และข้อมูลต่าง ๆ มากขึ้น

1.8 การขยายสัมพันธภาพในบทบาท

1.9 ส่งเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานได้บังคับบัญชา และยังเป็น การสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรคงอยู่ในองค์กรมากขึ้น

2. ประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กร

ในด้านประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์กรนั้น Smith (1955, อ้างถึงใน มณี ลีศิริวัฒนกุล, 2540) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานต่อบุคลากร ในองค์กรไว้ ดังนี้

2.1 ประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ การประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้น จะสร้างความภาคภูมิใจทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน และการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และ บุคลากรอื่น และยังทำให้เกิดการสร้างทักษะ และความเข้าใจใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผล มาจากการได้มีโอกาสมองในสิ่งที่แตกต่างของบุคลากรที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน

2.2 ประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

การได้รับการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชา จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมากขึ้น รู้สึกพึงพอใจเมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ มีความรู้สึกว่าได้ทำบางสิ่งที่คุ้มค่า มีความยินดีที่จะติดต่อสื่อสาร และร่วมงานกับบุคคลอื่น มีความ เชื่อมั่นจากการได้ทำสิ่งที่ไม่เคยคิดว่าทำได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.3 ประโยชน์ต่อผู้รับบริการ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะส่งผลให้ภายในองค์กร มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารให้แบนราบ และมีความยืดหยุ่นในการทำงานสูงขึ้น ส่งเสริม ให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ นำไปสู่การปฏิบัติงานที่รวดเร็ว และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้รับบริการ

2.4 ประโยชน์ต่อองค์กร

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากร และการให้รางวัลแล้ว ผลที่ ตามมา คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชามีความซื่อสัตย์ และเกิดความคงอยู่ในองค์กร มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และในส่วนของ โครงสร้างขององค์กรนั้น ก็จะได้รับผลลดความซับซ้อนลง จากการศึกษาแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น สามารถสรุปได้ว่า การเสริมสร้าง พลังอำนาจนั้น เป็นการส่งเสริมให้บุคคลรับรู้คุณค่า และตระหนักถึงความสามารถที่มีอยู่ของตนเอง โดยการมอบหมายให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยตนเองให้สิทธิในการตัดสินใจ และช่วยส่งเสริมให้เกิด

สภาพแวดล้อม เพื่ออำนวยความสะดวก รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ ภัทรวรุช ลิทธิศาสตร์ (2547) ที่กล่าวถึง องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้แก่ การได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน และการจัดสรรทรัพยากร การได้รับข้อมูลข่าวสาร การได้รับโอกาสในการก้าวหน้า และการได้รับโอกาสในการพัฒนา และรับรองความสามารถมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อวิเคราะห์ถึงระดับของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของสำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตร และอาหารแห่งชาติ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การทำงานเป็นกระบวนการทางสังคมที่มีหลายมิติเกี่ยวข้องกับทั้งปัจเจกบุคคล ชุมชน สังคม และเกิดขึ้นในมิติของสังคม จิตวิทยา เศรษฐศาสตร์ เป็นต้น การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจะช่วยให้บุคคลเกิดความสามารถในการควบคุมสิ่งที่ตนเองสนใจ หรือสิ่งที่ตนเกี่ยวข้อง และลงมือปฏิบัติที่จะนำไปสู่การปรับปรุงชีวิตของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น

2.3.3 การสื่อสารในองค์กร

Francis (1987, อ้างถึงใน สุภานานาพุลสิน, 2546) กล่าวว่า องค์กรบางแห่งประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ๆ เพราะพนักงานร่วมแรงร่วมใจกันเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี ความสามัคคีของพนักงาน เพื่อรวบรวมความพยายามให้เป็นหนึ่งเดียว องค์กรที่เข้มแข็ง และมีการตัดสินใจอย่างฉลาด มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ ที่เป็นพื้นฐานของทฤษฎีการสื่อสารภายในองค์กร ดังนี้

1. การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้ทัศนะเป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารเป็นสื่อกลางที่ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในองค์กร โดยจุดประสงค์หลัก คือ ผู้บริหารต้องหาปัจจัยที่กระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วพยายามสื่อสารไปยังพนักงานให้รับรู้ แนวความคิดนี้มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ความเอาใจใส่ และความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่รอบองค์กรนั้น ๆ การสื่อสาร จึงหมายถึง การแสวงหาโอกาส การระงับอุปสรรคต่าง ๆ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีขององค์กร สารข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสิ่งจำเป็น การสื่อสารกับโลกภายนอกให้องค์กรพยายามสร้างระบบเปิด จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา พนักงานทุกคน จึงควรติดตามเหตุการณ์ภายนอกองค์กรอย่างใกล้ชิดด้านของผู้บริหารระดับสูง ต้องคอยหมั่นศึกษาสภาพแวดล้อม ติดตามความเคลื่อนไหวของเทคโนโลยี แนวคิด และการพัฒนาใหม่ ๆ จะช่วยให้องค์กรมีความสามารถทางการแข่งขันในอนาคตได้

1.2 เป้าหมายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารควรมีการชี้แจงเป้าหมายที่เด่นชัดแก่พนักงาน การสื่อสารในองค์กรให้ทราบถึงลักษณะขององค์กร และนิยามให้ได้ว่าองค์กรกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องชี้ให้เห็นถึงเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้ ทั้งนี้จะประกอบไปด้วย การคล้อยแรงกระตุ้น การมองการณ์ไกล ความเข้าใจอย่างชัดเจน และการใช้วิจารณ์ญาติดี พนักงานในองค์กรต้องได้รับการชี้หน้าที่เพียงพอ มีจุดหมาย และแรงจูงใจในการทำงาน เป้าหมายในอนาคตขององค์กรจะแสดงถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร และจะมีคุณค่าในการกำหนดนโยบายขององค์กร เป้าหมายที่ดีจะเป็นแรงกระตุ้นขององค์กร และควรได้รับการกำหนดร่วมกัน จากผู้บริหารในทุก ๆ ส่วนขององค์กร

1.3 การบริหารแบบจูงใจ ผู้บริหารต้องสามารถจูงใจพนักงานให้ทำตามแผนที่วางไว้ โดยมีกลยุทธ์ในการติดต่อสื่อสาร และมีทักษะในการชักนำพนักงานร่วมกันทำงานตามเป้าหมายการจูงใจจะสร้างทัศนคติ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ขกระดับมาตรฐาน และสร้างบรรยากาศที่ดีในการก่อให้เกิดความรู้สึกถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน

2. การติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

2.1 กลไกในการรวมความพยายามเข้าด้วยกัน องค์กรจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งคนเหล่านี้ ต้องถูกรวบรวมความพยายามเข้าด้วยกันเพื่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลไกการติดต่อสื่อสารจำเป็นจะถูกนำมาใช้เพื่อประสาน และรวบรวมความพยายามเป็นหนึ่งเดียวของพนักงานในองค์กร ระดับความจำเป็นของการรวมความพยายามนี้ จะแบ่งตามขนาดขององค์กร และชนิดของงานที่ทำเริ่มตั้งแต่การบังคับบัญชา โดยตรงจนถึงการบริหารแบบซับซ้อน องค์กรต้องพยายามให้กลไกดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการปรับตัวได้เร็วเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

2.2 โครงสร้างผังสำนักงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ การวางผังองค์กรส่งผลอย่างมากต่อรูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร อาจสามารถช่วยให้การสื่อสารระหว่างกันของพนักงานดำเนินไปด้วยดีหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดวางผังสำนักงานจึงควรมีส่วนช่วยในการทำงานของพนักงานแต่ละคนให้ราบรื่น และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันติดต่อกันได้อย่างสะดวกอีกด้วย การรู้จักเลือกใช้อุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยจะช่วยลดอุปสรรคในเรื่องนี้ได้

2.3 การสั่งการจากเบื้องบน พนักงาน ควรได้รับข่าวสารที่ควรรู้เพื่อช่วยให้การทำงานดีขึ้น องค์กรต่าง ๆ จะมีโครงสร้างเป็นลำดับชั้น และอำนาจสั่งการจะถูกรวมไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสามารถมองเป็นภาพรวมขององค์กร ทั้งวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลงาน การควบคุม ตลอดจนการสั่งการ และยังเป็นพลังสำคัญขององค์กรอีกด้วย การสื่อสารจากเบื้องบนที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรถูกควบคุม โดยแผนปฏิบัติงาน ข้อบังคับของนโยบายบริษัท การไหลของสารข่าวสารจากเบื้องบนอาจกระทำได้ โดยตามสายการบังคับบัญชา การแจ้งผ่านตัวแทนพนักงาน การแจ้งผ่านสื่อมวลชน และใช้ผ่านทางกรอบรม

3. การติดต่อสื่อสาร เพื่อคงไว้ซึ่งความสมบูรณ์ขององค์กร การให้พนักงานทำงานร่วมกัน เพื่อองค์กร มีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ที่เกี่ยวข้อง คือ

3.1 ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน พนักงานต้องมีความไว้วางใจต่อผู้บริหาร ความไว้วางใจ หมายถึง การที่พนักงานรู้ว่าพวกเขาสามารถให้ความเชื่อถือซึ่งกันและกันได้ เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการติดต่อสื่อสารอย่างมาก อาจสร้างได้โดยการพยายามเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน ลดการมุ่งสนใจในตัวเองมากเกินไป ประพฤติตนให้ถูกต้องเหมาะสมตลอดจนรักษาความรู้สึที่ดีต่อกันไว้ ความไว้วางใจในตัวผู้บริหารสามารถสร้างได้มากขึ้นขึ้นอยู่กับว่าจะมีหลักการเหล่านี้หรือไม่ ได้แก่ ความซื่อตรง ความสม่ำเสมอ ทำตามทีพุดอย่างถูกต้องเป็นธรรม

3.2 การปฏิบัติต่อกันกับเพื่อนต่างกลุ่มเป็นไปด้วยดี องค์กรจะมีความสมบูรณ์เมื่อคนภายในองค์กรมีการปฏิบัติต่อกันอย่างยุติธรรม พยายามไม่ให้เกิดอคติระหว่างกัน ในองค์กร เพราะจะมีผลกระทบในทางทำลายองค์กร ทำให้เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการติดต่อสื่อสาร และทำให้สังคมในองค์กรห่างเหินกัน ความเห็นใจกันลดลง โดยปกคคือคติ มักจะมีสาเหตุมาจากความแตกต่างในด้าน สีผิว เพศ ศาสนา และชั้นทางสังคม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรเสียเวลาผลประโยชน์ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

3.3 การร่วมมือร่วมใจ การทำงานเป็นทีมและประสานกันด้วยดีเป็นสิ่งจำเป็นมาก ในทุกหน่วยงานขององค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างกันในแต่ละคนในทีมงานที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ กัน จะได้รับการประสานงานโดยผู้บริหารที่มีทักษะ กระตุ้นให้พนักงานมองเห็นคุณค่าของกันและกัน มีการร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนดวัตถุประสงค์ พัฒนาแผนงาน และสร้างจุดเด่นให้องค์กรร่วมกันก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อองค์กร

3.4 การติดต่อสื่อสารเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง เป็นความพยายามรวบรวมการจัดโครงสร้าง และแปลสารที่เกี่ยวข้อง ไปยังผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

3.4.1 การส่งข้อมูลข่าวสารขึ้นสู่เบื้องบน เพื่อให้ผู้บริหารรับรู้ความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ผู้บริหาร จำเป็นต้องได้รับสารจากพนักงานระดับล่าง ซึ่งสามารถทำได้โดยการติดต่อกับพนักงานทุกคน สารต้องถูกรวบรวม และนำเสนอ เพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ต่าง ๆ โดยมากมักจะเป็นสารย้อนกลับมาจากพนักงานเบื้องล่าง ไปยังผู้บริหาร

3.4.1.1 ความจำเป็นที่ผู้บริหารต้องรวบรวมสารจากพนักงานระดับล่าง มีเหตุผล 5 ประการ คือ

1) เพื่อหาสารเกี่ยวกับ จุดดี จุดด้อย โอกาส และอุปสรรค
ขององค์กร

2) เพื่อหาประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน

3) เพื่อให้รู้ถึงระดับความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อ
สิ่งต่าง ๆ ในองค์กร

4) เพื่อให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่ท้าทาย

จากภายนอก

5) เพื่อชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสนใจต่อสารสะท้อนกลับ

จากสิ่งต่าง ๆ รอบตัว

3.4.1.2 หลักในการเก็บรวบรวมสารจากเบื้องล่าง มี 2 วิธี คือ

1) โดยการส่งผ่านสารตามลำดับชั้นของสายการ
บังคับบัญชา

2) โดยการติดต่อกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

โดยการสำรวจ

3.4.2 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดต้นทุน และความยุ่งยากซับซ้อนของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารที่มากมายเกินความจำเป็นจะทำให้เกิดความล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ องค์กรต้องพยายามหาระเบียบวิธีการในการทำการตัดสินใจที่เป็นระบบ และขจัดความล่าช้า ความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในการติดต่อสื่อสารให้เกิดความคล่องตัวในขณะเดียวกัน ต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และไม่มี ความยากลำบากในการบริหาร

3.4.3 ทักษะด้านการติดต่อสื่อสาร พนักงานในองค์กร ควรจะมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พื้นฐานหลักของการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิผล คือ ทักษะด้านการสื่อสารด้วยวาจา และการเขียนของพนักงานแต่ละคน นอกจากนี้ ยังรวมถึง การรับรู้ที่ถูกต้อง การแสดงกิริยาตอบรับ การรู้จักฟังผู้อื่น การมีความเป็นผู้นำ

การมีเหตุมีผล รู้จักแก้ปัญหา และทำการตัดสินใจ การรู้จักให้คำปรึกษา ความสามารถในการฝึกอบรม มีความคิดสร้างสรรค์

กรีซ สืบสนธิ (2537, น. 65, อ้างถึงใน สุภา นานาพลสิน, 2546) กล่าวว่า การสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญ ดังนี้

1. ความสำคัญของการสื่อสาร

1.1 เป็นเครื่องมือสำคัญของฝ่ายบริหาร เพราะการสื่อสารจะช่วยให้การทำงานลุล่วงไปได้โดยตลอดเป็นเครื่องช่วยตรวจสอบความเข้าใจผลงาน ฯลฯ การสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญมากสำหรับผู้บริหาร ทักษะในการสื่อสารเป็นคุณสมบัติอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตนเองพอ ๆ กับทักษะในการบริหารงาน

1.2 เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีแก่ทั้งสองฝ่าย การสื่อสารช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน นำมาซึ่งความสนิทสนม ความไว้วางใจซึ่งเหล่านี้นำไปสู่สัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และกับพนักงานโดยรวม

1.3 ช่วยให้เกิดความเข้าใจระหว่างกันดีขึ้น การสื่อสารนำมาซึ่งความไว้วางใจ หากมีปริมาณที่เหมาะสมแล้วจะช่วยให้เกิดความกล้าที่จะสื่อสาร กล้าที่จะถามกล้าที่จะออกความคิดเห็น ท้วงติง และช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันมากขึ้น

1.4 ช่วยให้เกิดการปฏิบัติการกิจของทุกหน่วยงาน ทุกส่วนเป็นไปได้อย่างคล่องแคล่วกับการทำงานหน่วยงานอื่น ๆ สะดวกมากขึ้นสำหรับผู้จัดการในการบริหารงานองค์กร และความรู้เกี่ยวกับการเคลื่อนไหว ความต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ จะทำให้เป้าหมายของการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

1.5 ช่วยทำให้เกิดการพัฒนา และการทำงานที่มีประสิทธิภาพการที่บุคลากรขององค์กรทุกระดับสามารถสื่อสารได้อย่างเสรี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความกล้าที่จะสื่อสาร ย่อมนำไปสู่การเสนอความคิดสร้างสรรค์คิดที่จะทำให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด นำองค์กรไปสู่ความเจริญ การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ว่าคนนั้นจะอยู่ในระดับใดขององค์กร ย่อมทำให้ผู้ที่ได้รับเกิดความภาคภูมิใจ

2. ประเภทการสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในองค์กรสามารถแบ่งประเภทออกเป็น 4 ประเภท คือ ตามทิศทางการสื่อสาร ตามลักษณะของการใช้ ตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร และตามช่องทางเดินของข่าวสาร

2.1 จำแนกตามทิศทางการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.1.1 การสื่อสารทางเดียว (One - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร หรือผู้บังคับบัญชา ถ่ายทอดข่าวสาร หรือคำสั่งสู่ผู้รับสาร หรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะเป็นเส้นตรง ไม่มีการย้อนกลับ หรืออุปฏิกิริยาของผู้รับสาร ซึ่งการสื่อสารแบบนี้จะมีลักษณะเป็นไปในรูปของนโยบายคำสั่งของผู้บริหารระดับสูงผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะผ่านสื่อในประกาศต่าง ๆ หรือสื่อมวลชนเสนอข่าวสารสู่ประชาชน หรือรายงานข่าวสารขององค์กรต่าง ๆ เป็นต้น ผู้ส่งสารมีบทบาทในฐานะเป็นผู้กระทำ (Active) การถ่ายทอดสาร และความคิดไปยังผู้รับสาร โดยมีความตั้งใจที่จะกระทำการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และความคิดบางอย่างของผู้รับสารให้เป็นที่ไปตามความต้องการของตน ผู้รับสารจึงอยู่ในสถานะของผู้ถูกบังคับให้รับสาร

2.1.2 การสื่อสารสองทาง (Two - Way Communication) หมายถึง การสื่อสารที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสารสามารถส่งข่าวสาร และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน การสื่อสารสองทางผู้ส่งสารจะให้ความสนใจกับปฏิกิริยาโต้กลับของผู้รับสาร (Feedback) ซึ่งนับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นมากสำหรับการบริหารเปรียบเสมือนหัวหน้าที่ทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสาร จากลูกน้องในขณะเดียวกันนั่นเอง การเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นและความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ นับเป็นการลดช่องว่างของการสื่อสารที่ดีความหมายเป็นคนละทิศคนละทาง ประการสำคัญการสื่อสารสองทางสามารถสร้างขวัญ และการมีส่วนร่วมในงาน ความรู้สึกเป็นเจ้าของงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งรูปแบบการสื่อสารสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานจะออกมาในลักษณะของการประชุม หรือปรึกษาหารือ ผู้ร่วมกระทำการสื่อสารจะแสดงกิริยาสลับผลัดเปลี่ยนกัน (Transaction) อยู่ตลอดเวลา

2.2 จำแนกตามลักษณะของการใช้

2.2.1 การสื่อสารอย่างเป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้โดยชัดเจนมีลักษณะที่สำคัญบางประการ ได้แก่

2.2.1.1 เป็นการนำเอานโยบาย การวินิจฉัย การสั่ง หรือ คำแนะนำ ผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา

2.2.1.2 เป็นการนำกลับมายังผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งข้อเสนอแนะรายงาน และการสนองตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.1.3 เป็นการแจ้งนโยบายทั่วไปขององค์กรแก่เจ้าหน้าที่

2.2.2 การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การสื่อสารในลักษณะที่ฝ่ายต่าง ๆ กระทำกันเองเป็นการส่วนตัว ส่วนใหญ่จะเป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด และมักจะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในทางส่วนตัวมากกว่าทางตำแหน่ง

อำนาจ และหน้าที่ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสารแบบนี้ คือ ความรวดเร็วในการสื่อสารจะมีมาก แต่ข่าวสารก็จะถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริงได้ง่าย สรุปได้ว่า การสื่อสารภายในหน่วยงานอาจครอบคลุมถึงการสื่อสารที่เป็นทางการ เช่น การออกคำสั่งที่เป็นลายลักษณ์อักษร บันทึก คำสั่งทางวาจา หรือการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่น การประชุม สัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยทั่วไป จดหมายข่าวสารในหน่วยงาน เป็นต้น

2.3 จำแนกตามสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.3.1 การสื่อสารโดยใช้ถ้อยคำ และการเขียน (Verbal and Written Communication) พบว่า จะใช้ในการติดต่อระหว่างบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นถ้อยคำ หรือ การเขียน ผู้บริหาร หรือผู้นำควรจะต้องสร้างความสามารถในด้าน ต่อไปนี้

2.3.1.1 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะสมถูกต้องหลักเกณฑ์ และเป็นไปตามหลักตรรกศาสตร์

2.3.1.2 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้มีความหมาย ซึ่งเป็นการแสดงภูมิรู้ และภูมิปัญญาของผู้ส่งข่าวสาร

2.3.1.3 ความสามารถในการใช้ถ้อยคำให้เหมาะกับเวลา และโอกาส

2.3.1.4 ความหมายที่ถ่ายทอดความคิดเป็นคำพูด ถ้าผู้นำ ไม่สามารถถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นเข้าใจได้ จะประสบความสำเร็จได้ยาก

2.3.2 การสื่อสารโดยไม่ใช้ถ้อยคำ (Nonverbal Communication) เป็นการสื่อสารโดยท่าทาง และความเคลื่อนไหว ซึ่งแต่ละบุคคลก็มีความหมายเฉพาะของตนเอง การสื่อสารแบบนี้มีความสำคัญ และมีประโยชน์ไม่น้อยเนื่องจาก

2.3.2.1 อารมณ์ และความรู้สึกส่วนใหญ่แสดงออก โดยไม่ใช้ ถ้อยคำได้ถูกต้องแน่นอนกว่าใช้ถ้อยคำ

2.3.2.2 ลักษณะท่าทางบางประการเป็นเครื่องชี้เพื่อการเสนอแนะ และให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี

2.3.2.3 คำพูดอาจบิดเบือนได้ง่ายกว่าการไม่ใช้คำพูด

2.4 จำแนกตามช่องทางเดินของข่าวสาร แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ

2.4.1 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธาน ลงมาที่รองประธาน ลงมาที่ผู้จัดการแผนก ลงมาที่หัวหน้างาน ลงมาถึงพนักงาน ลดหลั่นกันตาม

อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ มักออกมาในรูปของคำสั่ง แจกนโยบาย บอกรวิทำงาน คำเตือน คำยืนยัน และการซักซ้อมความเข้าใจ เป็นต้น

2.4.2 การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Upward Communication) เป็นลักษณะการติดต่อสื่อสารจากผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าเสนอไปตามสายงานจนถึงผู้บังคับบัญชา ข่าวนสารมักเป็นไปในรูปการรายงานผลการปฏิบัติงาน อุปสรรค ข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะ การปรึกษาหารือ และการร้องทุกข์ เป็นต้น

2.4.3 การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) การติดต่อสื่อสารแบบนี้ไม่ขึ้นอยู่กับสายงานการบังคับบัญชา เป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร และความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน หรือระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน เช่น การปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับเดียวกัน

2.4.4 การติดต่อสื่อสารข้ามสายงาน (Cross - Channel Communication) ในองค์กรส่วนใหญ่พนักงานจะต้องส่งข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของตนเอง เช่น แผนกฝึกอบรม และพัฒนา อาจติดต่อกับ แผนกขาย แผนกจัดซื้อ และแผนกวิศวกรรม เพื่อการฝึกอบรม

2.5 รูปแบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร แบ่งได้ 3 รูปแบบ

2.5.1 เครือข่ายติดต่อข่าวสารอย่างเป็นทางการ (Formal Networks) มีทั้งที่เป็นเส้นทางแนวดิ่ง และแนวนอน แบ่งได้อีก 3 รูปแบบ

2.5.1.1 เครือข่ายแบบลูกโซ่ (Chain Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารเป็นไปตามสายบังคับบัญชา (Chain of Command) อย่างเข้มงวด ทั้งเส้นทางสื่อสารจากบนลงล่าง หรือล่างขึ้นบน รูปแบบนี้จะเน้นความถูกต้อง แม่นยำ

2.5.1.2 เครือข่ายแบบวงล้อ (Wheel Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสาร โดยมีคนหนึ่งเป็นศูนย์กลางของการติดต่อสื่อสารของทุกคนในกลุ่มลักษณะของการสื่อสารแบบนี้พบได้ในทีมงานที่หัวหน้าที่เข้มแข็ง เนื่องจากเอื้อให้เกิดสภาวะผู้นำสูง

2.5.1.3 เครือข่ายทุกช่องทาง (All - Channel Network) เป็นเครือข่ายการติดต่อสื่อสารที่อนุญาตให้ทุกคนที่เป็นสมาชิกในกลุ่ม สามารถติดต่อสื่อสารถึงซึ่งกันและกันได้เต็มที่ สมาชิกทุกคนในกลุ่มมีอิสระที่จะแสดงความคิดเห็นเสนอแนะแก่กลุ่ม

2.5.2 เครือข่ายการติดต่อข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Networks) เป็นรูปแบบของการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในองค์กรอย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอนชัดเจนรูปแบบการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเสมือนเถาองุ่น (Grapevine) เรื่องที่สื่อสารกัน

ก็มีตั้งแต่เรื่องที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานโดยตรง จนถึงเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน อาจเป็นทั้งเรื่องจริง หรือข่าวลือก็ได้ การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการจึงเกิดขึ้นได้ทั้งในเวลาทำงาน และนอกเวลางาน

2.5.3 การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ (Computer - Aided Mechanism) การติดต่อสื่อสารในองค์กรปัจจุบันได้นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพมากขึ้น เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในองค์กร ได้แก่ E - Mail, Intranet, Extranet, Links และ Video Conference เป็นต้น

2.6 วิธีการสื่อสารที่ใช้ในองค์กร

วิธีการสื่อสารมีความสำคัญต่อการสื่อสารในองค์กรเป็นอย่างยิ่ง โดยกิจกรรมที่ใช้ในการสื่อสารที่ใช้ในองค์กรที่พบเห็นกันบ่อย ๆ นั้น มีหลายกิจกรรม ผู้บริหาร หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการสื่อสารนั้น จะต้องมีความเข้าใจถึงประสิทธิภาพของการสื่อสารที่นำมาใช้ในองค์กร โดยจะต้องวางแผนการใช้กิจกรรมการสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และเกิดผลดีที่สุด ซึ่งสามารถแบ่งประเภทกิจกรรมการสื่อสารตามวิธีการสื่อสาร ได้ดังนี้ คือ วิธีการสื่อสารด้วยวาจา วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร และวิธีการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.6.1 วิธีการสื่อสารด้วยวาจา

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญในองค์กร การสื่อสารด้วยวาจาถูกใช้ตั้งแต่การทักทาย และการสนทนากับเพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลูกค้า การสื่อสารด้วยวาจามีข้อดีอย่างประการ คือ การสื่อสารด้วยคำพูดมักไม่ได้บันทึกไว้เป็นหลักฐาน จึงก่อให้เกิดความยุ่งยากได้ในภายหลัง และมีลักษณะเป็นทางการน้อยกว่าการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ณัฐรัฐชดา วิจิตรจามรี, 2553)

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารที่มีความสำคัญมากในองค์กร และใช้ได้ทั้งในทางส่วนตัว และในการทำงาน การสื่อสารด้วยวาจาเกิดขึ้นตั้งแต่บุคคลเข้ามาถึงที่ทำงาน โดยรับคำทักทายจากเพื่อนร่วมงาน หรือเข้าร่วมประชุมเพื่อแก้ปัญหาอันเกิดจากการปฏิบัติงาน จนตลอดทั้งวัน ในเรื่องงานเราอาจเลือกวิธีการสื่อสารด้วยวาจา 2 วิธี คือ การพูดจากันเป็นการส่วนตัว กับบุคคลที่เราต้องการติดต่อด้วย และการพูดจากันในกลุ่มทั้งในกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่

การสื่อสารด้วยวาจาเป็นการสื่อสารแบบพบหน้ากัน (Face - To - Face Communication) คือ ทั้งผู้ส่งสาร และผู้รับสารต่างเห็นหน้ากันอยู่ใกล้ชิดกันและเป็นการสื่อสารโดยไม่ต้องใช้เครื่องมือช่วยในการสื่อสาร การสื่อสารแบบพบหน้ากันเป็นการสื่อสารที่ใช้มากที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการสั่งงาน การรายงาน หรือการประสานงานกัน การสื่อสารแบบนี้มีผลดี คือ ผู้ฟังสามารถเข้าใจความหมายที่แท้จริงของการสื่อสาร

ผู้ฟังเกิดความรูสึกว่าตนเองสำคัญ และส่งเสริมให้ผู้ฟังแสดงปฏิกิริยาตอบสนองได้ทันทีในทางตรงกันข้าม การสื่อสารแบบนี้ ก็มีผลเสียเช่นกัน คือ เสียเวลา ผู้พูดต้องมีความชำนาญมากกว่าการใช้การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษรขาดหลักฐานเพราะการพูดไม่มีหลักฐานชัดเจนเหมือนกับการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร รูปแบบของการสื่อสารด้วยวาจา โดยแบบพบหน้ากัน ได้นำมาใช้มากที่สุดคือนองค์กร รูปแบบดังกล่าวได้แบ่งเป็นประเภทที่สำคัญ 7 ประเภท คือ

2.6.1.1 การออกคำสั่ง เป็นรูปแบบการสื่อสารทางวาจาที่ใช้กันมาก และบ่อย ๆ เป็นประจำวันระหว่างบังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าลักษณะของการออกคำสั่งจะเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว คือ จากผู้ออกคำสั่งไปยังผู้รับคำสั่ง แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาซักถามได้ ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการสื่อสารแบบสองทาง แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะทำให้การออกคำสั่งเป็นการสื่อสารแบบสองทาง หรือการสื่อสารแบบทางเดียว ตามปกติผู้ออกคำสั่งต้องการจะรู้ว่าสิ่งที่เขาได้สั่งไปนั้นผู้ใต้บังคับบัญชากระทำได้มากน้อยเพียงใด เมื่อผู้บังคับบัญชาออกคำสั่งไปแล้ว เขามักจะคำนึงถึงความชัดเจนของคำสั่งตนเอง ซึ่งอาจไม่ดีเท่ากับผู้รับคำสั่งจนกว่าผลการปฏิบัติงานจะออกมาแล้ว การออกคำสั่งที่ชัดเจนนั้นผู้ออกคำสั่งต้องกำหนดเป้าหมายขึ้นมาในใจจะต้องมีเหตุผลในการออกคำสั่งและจะต้องวางแผนว่าจะสั่งอย่างไร ผู้รับคำสั่ง จึงจะเข้าใจข้อความได้ทั้งหมด แม้ว่าจะได้วางแผนการออกคำสั่งแล้วก็ตามอาจเกิดความผิดพลาดขึ้นก็ได้ถ้าผลการปฏิบัติงานออกมามีอย่างหนึ่ง

วิธีการออกคำสั่งที่ดี คนโดยทั่วไปมักจะคิดถึงรายละเอียดของคำสั่ง และการทบทวนคำสั่งเพื่อนำให้ผู้รับคำสั่งเข้าใจเท่านั้น แต่คำสั่งที่ดีควรแสดงให้เห็นถึงลักษณะ 6 ประการ คือใครเกี่ยวข้องกับคำสั่งนั้น อะไรเป็นสาเหตุสำคัญของคำสั่ง คำสั่งนั้นออกจากที่ไหน ออกคำสั่งเมื่อไหร่ ทำไมจึงมีคำสั่งนั้น และคำสั่งนั้นจะปฏิบัติอย่างไร ถ้าผู้ออกคำสั่งรู้ล่วงหน้าตามที่กล่าวมาจะทำให้คำสั่งนั้นมีประสิทธิภาพ เพราะการออกคำสั่งแล้วถามว่ามีความเข้าใจคำสั่งเพียงใดนั้น ไม่ใช่วิธีการสื่อสารที่ดี หรือคำสั่งที่เพียงต้องการการตอบสนองจากผู้รับคำสั่งด้วยคำพูดว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยก็ไม่ใช่คำสั่งที่ดีเช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้ออกคำสั่งจึงควรจึงควรยึดหลักขั้นพื้นฐานสำคัญ 2 อย่าง คือ สิ่งที่ดีนั้นต้องสามารถปฏิบัติได้ และข้อความในคำสั่งนั้นผู้รับคำสั่งสามารถเข้าใจได้ หรือใช้ภาษาที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ

2.6.1.2 การสัมภาษณ์ เป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่งนำไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการทำวิจัยวงการหนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ และวิทยุ และในองค์กร ได้แก่ การคัดเลือกคนเข้าทำงาน การฝึกอบรม การแก้ปัญหาพนักงาน และการเจรจาต่อรองในปัญหาต่าง ๆ ความหมายทั่วไปของการสัมภาษณ์ ก็คือ การพูดคุยกันระหว่างบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์ และสาระสำคัญที่แน่นอน ตามปกติจะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และผู้ดำเนินการ

สัมภาษณ์จะต้องควบคุมเนื้อหาของการสัมภาษณ์ให้อยู่ในประเด็นที่ต้องการในงานขององค์กรได้ แบ่งการสัมภาษณ์ออกเป็น 5 ประเภท คือ

2.6.1.3 การสัมภาษณ์ เป็นกิจกรรมทางการสื่อสารที่สำคัญอย่างหนึ่งที่น่าไปใช้ในเรื่องต่าง ๆ เช่น ในการทำวิจัยวงการหนังสือพิมพ์ วารสาร โทรทัศน์ และวิทยุ

1) การสัมภาษณ์ในการจ้างงาน (Employment Interview) ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ใช้การสัมภาษณ์ เพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน โดยการใช้การสัมภาษณ์หาข้อมูลเกี่ยวกับตัวผู้สมัครงาน ว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะจ้างเขามาทำงานมากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันผู้รับการสัมภาษณ์ หรือผู้สมัครก็ได้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรที่เขาสมัครจะเข้าทำงานด้วย ข้อมูลที่ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ต้องการจะรู้เกี่ยวกับผู้สมัคร ก็คือ ชีวิตในครอบครัว การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานคุณสมบัติส่วนตัว เป้าหมาย และความทะเยอทะยานในการทำงานการที่จะให้ได้ข้อมูลครบถ้วนสำหรับใช้ตัดสินใจรับเข้ามาทำงานจะต้องดำเนินการสัมภาษณ์ให้ถูกวิธี ตั้งแต่การจัดสถานที่ สัมภาษณ์ที่แสดงให้เห็นว่าการสัมภาษณ์นั้น มีความสำคัญ การต้อนรับผู้สมัครอย่างถูกต้องเหมาะสมให้เกิดความเป็นกันเอง และความประทับใจ การแสดงออกทางสีหน้า น้ำเสียง กิริยาท่าทางขณะถามวิธีการในการตั้งคำถาม การพูด และการหาข้อมูลต่าง ๆ จนถึงการเปิดการสัมภาษณ์ส่วนข้อมูลที่สำคัญที่ผู้รับการสัมภาษณ์ ต้องการจะทราบเกี่ยวกับงาน และองค์กร ก็คือ ลักษณะหน้าที่การงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำอัตราค่าจ้างเงินเดือน ฐานะการเงินขององค์กรความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กันเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

2) การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation Interview) การปฏิบัติงานของพนักงานจะได้ผลเพียงใดต้องได้จากการประเมิน ดังนั้น การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงานนั้นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปรับพฤติกรรมในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา การสัมภาษณ์ในการประเมินการปฏิบัติงาน คือ การสนทนาระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อพิจารณาทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา โดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ การสัมภาษณ์โดยปกติกระทำโดยผู้บังคับบัญชา โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างทั้งสองฝ่าย และเพื่อพัฒนาแผนงานการปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

3) การสัมภาษณ์ในการปรึกษางาน (Counseling Interview) การสัมภาษณ์ในการปรึกษางาน มีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เพื่อสร้างความพอใจในการทำงาน และการดำเนินชีวิตไม่ใช่เป็นเรื่องงาน ผู้ดำเนินการสัมภาษณ์ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเฉพาะของแต่ละคนไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานตามปกติ ก็คือ ผู้บริหารงานบุคคล หรือผู้เชี่ยวชาญ

เฉพาะด้าน ปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเกิดจากสาเหตุ 2 สาเหตุ คือ ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และเกิดจากงาน สาเหตุเกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานนั้นเป็น เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ในที่ทำงาน และที่บ้าน จนทำให้พฤติกรรมของบุคคลนั้นกระทบต่อบุคคลอื่นในองค์กร การพิการ ทางกาย ทางจิต ยาเสพติด พืชสุราเรื้อรัง อาการเศร้าหมอง ไม่รับผิดชอบ และไร้สมรรถภาพในการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากงานนั้น เกิดจากบุคคลทำงานที่ตนเองไม่ชอบ หรือไม่ถนัด ทำงานมาเป็นระยะเวลาาน ยังเกิดความขัดแย้งในตัวเอง ตัดสินใจไม่ได้ว่าตนเองชอบ หรือไม่ชอบงานที่ทำ ทำให้การตัดสินใจ ผิดพลาด

4) การสัมภาษณ์ในการแก้ปัญหาพนักงาน (Problem - Employee Interview) ปัญหาที่เกิดจากตัวพนักงานเอง ซึ่งมีผลทำให้กระทบต่อระเบียบวินัยของ องค์กรนั้น เป็นปัญหาที่จำ เป็นต้องแก้ไขโดยรีบด่วน การสัมภาษณ์บุคคลที่มีปัญหาดังกล่าวเป็นเรื่อง ที่ยุ่งยากที่สุด ตัวผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่ชอบ ผู้บริหารขององค์กรก็ไม่อยากให้เกิดขึ้นแต่ก็จำเป็นต้อง ดูแลแก้ไข วิธีการสัมภาษณ์ในการแก้ปัญหาพนักงาน ไม่อาจนำเอาหลักการทั่วไปของการสัมภาษณ์ มาใช้ได้ทั้งหมด โดยเฉพาะการกำหนดขั้นตอนการสัมภาษณ์ ไม่อาจทำให้เหมือนกันได้เป็นแบบเดียว ที่ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้น

5) การสัมภาษณ์ในการออกจางาน (Exit Interview) การสัมภาษณ์พนักงานที่กำลังจะออกจางานนี้ มีประโยชน์ที่จะนำเอาข้อมูลที่ได้จากผู้ที่ออกจางาน มาใช้ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรและแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล การสัมภาษณ์ นี้จะกระทำกับพนักงานที่ตัดสินใจออกจางานแล้วโดยหัวหน้างานจัดการสัมภาษณ์โดยร่วมกับ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านบริหารงานบุคคล ในการสัมภาษณ์จะต้องบรรยายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ ให้ผู้รับการสัมภาษณ์ทราบก่อน แล้วพยายามสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ จากนั้น ก็หาข้อมูลจากผู้ออกจางาน โดยการจดบันทึกข้อมูลให้ครบถ้วน แต่ไม่ใช่เป็นการจูงใจให้อยู่ทำงานต่อ เพราะผู้ออกจางานได้ตัดสินใจแล้ว การสัมภาษณ์เป็นวิธีหาข้อมูลเท่านั้น

2.6.1.4 การเสนอรายงานต่อกลุ่ม การเสนอรายงานไม่ว่า จะเป็นแบบเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการมีวัตถุประสงค์ เพื่อแจ้งให้ทราบ เพื่อชักจูงให้เห็นด้วย เพื่อตัดสินใจหรือ เพื่อเก็บบันทึกไว้ ก็ตาม เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้เสนอรายงานมีความรับผิดชอบ ต่องานขององค์กร การรายงานจะต้องทำให้ผู้ฟังเชื่อว่าข้อมูลที่เสนอนั้นเชื่อถือได้ใช้ได้ และมีประโยชน์ ต่อองค์กร และผู้เกี่ยวข้องลักษณะของรายงานที่เสนอมี 4 ประเภท คือ รายงาน โน้มนำให้คล้อยตาม รายงานอธิบาย รายงานที่เป็นการสอน และรายงานแสดงการคืบหน้าของงาน รายงานที่เป็นการโน้มนำ ให้คล้อยตามต้องการให้ผู้ฟังรายงานกระทำตามเห็นด้วย หรืออนุมัติให้กระทำตามรายงานนั้น ปกติ เป็นการเสนอข้อมูลต่อผู้บริหารระดับสูงในเรื่องการเพิ่มงบประมาณ การจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น

การเพิ่มเครื่องจักร เงินลงทุน หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น ลักษณะสำคัญของรายงาน โน้มนำให้คล้อยตาม ก็คือ ให้ผู้ฟังยอมรับความเห็นแผนงานหรือข้อเสนอแนะซึ่งมีผลทำให้มีการ ดำเนินการเพิ่มขึ้นรายงานอธิบายไม่ใช่เป็นการเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ แต่อย่างใด แต่จะทำให้ผู้ฟัง รายงานได้รับความรู้ความเข้าใจ หรือความชำนาญมากขึ้น การรายงานจะเสนอภาพรวมอย่างกว้าง ๆ ของเรื่องที่อยู่ขยายนั่น เช่น การปฐมนิเทศพนักงานใหม่ อบรมพนักงานเก่าให้มีความคุ้นเคยกันมากขึ้น อธิบายลักษณะหน้าที่ของงานในองค์กรให้พนักงานทุกคนรับทราบ เป็นต้น ส่วนรายงานที่เป็นการสอน มักเป็นการอธิบายลักษณะงานใดงานหนึ่งเฉพาะเจาะจงลงไป โดยสอนให้เห็นถึงวิธีการใช้การปฏิบัติงาน หรือการทำงานของเครื่องจักรใหม่ วิธีการผลิตใหม่ ๆ และระบบงานใหม่ ๆ เป็นต้น เมื่อรายงานแล้ว ต้องทดสอบความรู้ที่ผู้รับรายงานได้รับด้วย สำหรับรายงานที่แสดงความก้าวหน้าของงานเป็นการแจ้ง ให้ผู้ฟังรับรู้ถึงผลงานของโครงการใดโครงการหนึ่งจนถึงปัจจุบัน เช่น ผลการวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ ใหม่ สรุปเปรียบเทียบงบประมาณกับรายจ่ายที่เกิดขึ้นจริง และเสนอผลงานขององค์กร การเปรียบเทียบ กับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.6.1.5 การประชุม การแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยการพูดกันแบบพบหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน คือ การประชุม การประชุม เป็นเรื่องของการปรึกษาหารือกันในกลุ่ม ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกันในบรรดาผู้เข้าประชุมแสดง ความเห็นข้อเสนอแนะ โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และตัดสินใจ ผลการประชุมอาจให้ข้อมูลที่เหมาะสมหรือไม่มีข้อมูลก็ได้แต่ก็เป็นหนทางที่มีประสิทธิภาพ สูงสุด ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประธานที่ประชุมหรือผู้นำในที่ประชุม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจที่ได้ จากที่ประชุม อาจไม่ดีที่สุดแต่ก็เป็นการตัดสินใจที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดดีกว่าบุคคลคนเดียว ตัดสินใจ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการประชุม คือ เพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นสำหรับนำไปใช้ ในการแก้ปัญหา การประชุมทุกชนิดจะต้องกำหนดหัวข้อ และวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ อย่างชัดเจน โดยประธานจะต้องควบคุม และดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามหัวข้อ และวัตถุประสงค์ จนได้ข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มของที่ประชุม โดยผลดีของการประชุม คือ ส่งเสริมให้มีการทำงาน เป็นทีม พัฒนาให้เกิดความรู้สึกร่วมกันใจในองค์กรก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และสร้างความพอใจ ในการแก้ปัญหา

2.6.1.6 การอภิปรายปัญหา พิจารณาในแง่ต่าง ๆ ได้ 4 ประการ คือ ประการแรก เป็นการถกเถียงกันอย่างสุภาพที่เป็นกิจจะลักษณะ ประการที่สอง เป็นรูปแบบการ พุดแข่งขันเหมือนการโต้ว่าที่ที่ต่างฝ่ายต่างหาเหตุผล โดยใช้ความรู้ความชำนาญในการพูด โดยอ้าง เหตุผลของฝ่ายตนว่าดีและเหมาะสมแล้วหักล้างเหตุผลของอีกฝ่าย ผู้ชนะ คือ ผู้ที่พูดเข้าประเด็นมากที่สุด ประการที่สามเป็นรูปแบบของการพูดอย่างเป็นระบบในลักษณะการอภิปรายในรัฐสภา สำคัญ

ของการพูดเหมือนกับการพูดได้วาที่แต่ผลสรุปออกมา โดยอาศัยความเห็นของคนส่วนใหญ่ไม่ใช่ให้
 ชนะกันด้วยเหตุผล หรือพูดได้ตรงประเด็นมากที่สุด คนพูดชนะอาจพูดได้เหตุผลน้อยแต่คนในที่นั้น
 ต้องการอย่างนั้น ประการที่สี่เป็นการถกเถียงกันอย่างมีรูปแบบ เพื่อหาข้อยุติ หรือทางแก้ปัญหา
 เมื่ออภิปรายเสร็จต้องหาวิธีแก้ปัญหาให้ได้ในการนี้จะเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีแง่คิดต่าง ๆ ได้แสดง
 ความคิดเห็น และฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย แล้วนำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ มารวม
 พิจารณาโดยการประนีประนอมประเด็นต่าง ๆ เพื่อหาข้อสรุปที่ดี ยกเว้นประเด็นง่าย ๆ ก็จะใช้วิธี
 ว่ารับหรือไม่รับ

2.6.1.7 การสนทนาทั่วไป เป็นรูปแบบของการพูดอย่าง
 ไม่เป็นทางการ และโดยไม่มีเตรียมตัวมาก่อนเกิดขึ้นได้อย่างง่าย ๆ จากการพูดคุยกับเพื่อนไป
 จนถึงการถกเถียงปัญหา เพราะการสนทนาเกิดขึ้นโดยธรรมชาติผู้พูดที่ดีจึงต้องประเมินสถานการณ์
 ได้ดีว่า ควรพูดมากน้อยเพียงใดหรือควรพูดหรือไม่ควรพูดเรื่องอะไรบ้าง ข้อควรระวังในการพูดก็คือ
 จะต้องรู้วัตถุประสงค์ในการพูด ประเมินสถานการณ์ คำพูด หรือสิ่งที่ควรพูด หรือไม่ควรพูด ประเมิน
 บุคคลที่พูด การกระทำคำพูดและสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวในขณะนั้นด้วย ผู้พูดอาจทำหน้าที่หลาย ๆ อย่าง
 ในการสนทนา เช่น ตอบคำถาม ชี้แนะ อธิบายบรรยายให้ข้อมูล เปรียบเทียบวิเคราะห์โต้แย้งหรือ
 ถามก็ได้

2.7 วิธีการสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร

ทงงเกียรติ เจริญวงศ์เพ็ชร (2545) ได้กล่าวถึง การสื่อสารด้วยลายลักษณ์
 อักษร หมายถึง การสื่อสารที่แสดงออก โดยการเขียน วิธีนี้ให้ข้อมูลได้ละเอียดถูกต้องตามวัตถุประสงค์
 แต่อาจทำให้ผู้รับรู้สึกไม่ดี ผู้ส่งสาร จึงควรเขียนข้อความที่มีความสละสลวย และระมัดระวัง มิให้
 ผู้รับสารตีความเป็นอย่างอื่น (สุธา พงศ์ถาวรภิญโญ, 2548) การเขียนมีความสำคัญต่อการบริหารงาน
 ในองค์กรที่ทำให้ผู้บริหารงาน และผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจข้อมูลตรงกัน แม้การสื่อสารด้วยการเขียน
 กับการสื่อสารด้วยการพูดจะใช้หลักการสื่อสารอย่างเดียวกัน แต่การสื่อสารด้วยการเขียนจะต้องใช้
 ความระมัดระวังมากกว่าการสื่อสารด้วยการพูด เนื่องจากการสื่อสารด้วยการเขียนจะมีหลักฐาน
 จึงต้องเขียนให้ถูกต้อง ผู้อ่านจะตีความตามตัวอักษรถ้ามีการเขียนผิดก็มีการตีความผิดได้ โดยไม่อาจ
 แก้ไขได้เหมือนกับการพูด ซึ่งหากพูดผิดก็แก้ไขได้ โดยบอกให้ผู้ฟังเข้าใจเสียใหม่ การเขียนผู้เขียน
 มักจะไม่พบหน้ากับผู้อ่าน การสะท้อนกลับของการสื่อสารเกิดขึ้นช้ากว่าการพูด ดังนั้นผู้เขียนจะต้องใช้
 คำที่ถูกต้องเหมาะสมสามารถทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ที่เห็นได้ชัดอีกอย่างหนึ่ง ก็คือ ภาษาเขียนกับภาษา
 พูดนั้นแตกต่างกัน การจะทำให้อีกฝ่ายเข้าใจจะต้องใช้ภาษาที่เหมาะสมรูปแบบของการสื่อสารด้วย
 ลายลักษณ์อักษร คือ

1. รายงาน องค์กรย่อมมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งองค์กรก็พยายามให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว การทำรายงานจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของฝ่ายบริหารที่จะบอกว่าองค์กรได้ทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด การใช้รายงานเป็นการบอกให้บุคคลรับรู้ ไม่ว่าจะอยู่ภายใน หรือภายนอกองค์กรก็ตาม ถ้าจะยึดถือตามลักษณะของงานแล้ว ก็สามารถแบ่งรายงานออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

- 1.1 รายงานที่ออกเป็นประจำตามเวลา (Periodic Report)
- 1.2 รายงานแสดงความก้าวหน้าของงาน (Progress Report)
- 1.3 รายงานแจ้งข้อมูล (Informational Report)
- 1.4 รายงานทางการบริหาร (Administrative Report)
- 1.5 รายงานที่ออกตามความเหมาะสม (Independent Report)

2. จดหมายธุรกิจ เป็นการติดต่อโดยตรงระหว่างบุคคล หรือระหว่างองค์กร ไม่เพียงแต่นักธุรกิจเท่านั้นที่เขียนจดหมายธุรกิจ แต่บุคคลธรรมดาสามัญ ก็เขียนจดหมายติดต่อไปยังนักธุรกิจด้วยจดหมายบอกขายสินค้า จดหมายสมัครงาน จดหมายสั่งซื้อสินค้า หรือจดหมายสอบถามเรื่องต่าง ๆ ล้วนเป็นจดหมายธุรกิจทั้งสิ้น การเขียนจดหมายธุรกิจมีความสำคัญอย่างมาก ที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ขณะเดียวกันเป็นการสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรด้วย การติดต่อทางธุรกิจ โดยใช้จดหมายมีผลดีที่สำคัญตรงที่มีหลักฐานสำคัญแน่นอน เพราะการเขียนจดหมายเท่ากับการเก็บบันทึกเป็นหลักฐานในการติดต่อกัน แต่มีผลเสียตรงที่การติดต่อโดยใช้จดหมายจะได้รับการตอบสนองช้าจากผู้รับการติดต่อ ไม่เหมือนกับการพูดโดยวิธีพบหน้ากัน ผู้พูดผู้ฟังสามารถโต้ตอบคำ พูดกันทันที และเรียนรู้ความหมายจากพฤติกรรมอื่นที่ไม่ใช่คำพูดอีกด้วย จึงสามารถเปลี่ยนแปลงท่าทีต่อกันได้รวดเร็วหากสถานการณ์บางอย่างเปลี่ยนแปลงไป

3. บันทึกข้อความ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการสื่อข้อความภายในองค์กรที่ประหยัดเวลา และมีประสิทธิภาพ เพราะบันทึกข้อความไม่มีรายละเอียดมากนัก เป็นการเขียนอย่างสั้น และย่อพอที่จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจ และปฏิบัติได้ แต่มีการบันทึกข้อความบางประเภทที่เขียนละเอียด ยุ่งยากซับซ้อน และใช้เวลานานก็ได้ แต่ข้อมูลที่จำเป็นต้องให้แสดงในบันทึกข้อความก็คือ ชื่อผู้ส่งตำแหน่ง ส่วนงาน เรื่อง และวันเวลา บันทึกข้อความไม่ได้มีแบบเฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ การใช้แบบบันทึกข้อความแบบเดียวกันกับทุกเรื่องไม่ได้ แต่ละเรื่องแต่ละสถานการณ์จะออกแบบบันทึกข้อความแตกต่างกัน บางแบบจะมีข้อความไว้เรียบร้อย ผู้เขียนบันทึกข้อความเพียงแต่ลงชื่อกำกับ หรืออาจเขียนข้อความบางตอนเพิ่มเติมก็ได้ แต่ข้อความส่วนใหญ่ได้เขียน หรือพิมพ์ไว้เรียบร้อยแล้ว บางแบบเป็นแบบเปล่า ๆ ที่มีแต่ที่ว่างสำหรับเขียนนั้น มักจะออกแบบเป็นมาตรฐานเหมือนกันสำหรับเติมข้อความ หรือพิมพ์ลงไป โดยสามารถใช้เป็นสำเนาได้แบบที่ออกประเภทนี้ค่าใช้จ่ายถูกมาก

เพราะเพียงแต่มีตัวพิมพ์อยู่บนหัวกระดาษเท่านั้น ถ้าเป็นบันทึกข้อความที่ไม่เป็นทางการ ก็อาจออกแบบง่าย ๆ หรือจะเป็นแบบใดก็ได้ แต่ถ้าเป็นบันทึกที่เป็นทางการจะมีแบบที่แน่นอนกำหนดไว้ ซึ่งอาจคล้าย ๆ แบบรายงานทั้งในรูปแบบ และการวางหัวข้อ กระดาษที่ใช้เป็นแบบบันทึกข้อความมักจะมีกระดาษสีสันต่าง ๆ กัน เพื่อให้แตกต่างกันสำหรับใช้แต่ละเรื่อง

4. ข้อเสนอแนะ เป็นเอกสารที่เขียนขึ้น เพื่อเสนอความคิดเห็น สำหรับให้ผู้บริหารนำไปพิจารณา ไม่จำกัดว่าผู้เสนอแนะความคิดเห็นจะเป็นใครในองค์กร เมื่อเห็นว่าคุณคนอยากแสดงความคิดเห็นก็จะเขียนเสนอไปได้ ลักษณะของข้อเสนอแนะประกอบด้วยส่วนสำคัญ 5 ส่วน คือ

4.1 ความเป็นมา หมายถึง ประวัติความเป็นมาของสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุให้คุณคนนั้นเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ โดยอ้างถึงพื้นเพเบื้องหลัง หรือต้นเหตุทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เสนอแนะนั้น

4.2 ลักษณะของปัญหา เป็นส่วนที่ระบุให้เห็นรายละเอียดของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว และคาดว่าจะเกิดขึ้นในวันหน้า

4.3 เป้าหมาย เป็นส่วนที่กำหนดให้เห็นถึงโครงการ และเป้าหมายของข้อเสนอแนะ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าจะดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างไร

4.4 การประเมิน จะต้องแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในการประเมินผลดีผลเสียของข้อเสนอแนะนั้น ตลอดจนมาตรการที่นำมาใช้ในการประเมินด้วย

4.5 งบประมาณ แสดงรายละเอียดจำนวนเงิน และจำนวนแรงงานที่ต้องใช้ตามข้อเสนอแนะ

5. หนังสือคู่มือ คือ รายละเอียดทางด้านเทคนิคของผลิตภัณฑ์และบริการ การทำหนังสือคู่มือ ต้องอาศัยความรู้ทางด้านเทคนิคสูง โดยอาศัยผู้เชี่ยวชาญแต่ละด้านมาช่วยกันเขียน หนังสือคู่มือที่ดีต้องเขียนขึ้นอย่างง่าย ๆ ที่คนอ่านแม้จะไม่มีความรู้ด้านนั้น ก็สามารถอ่านเข้าใจ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

6. ทะเบียนประวัติ เมื่อองค์กรตกลงจ้างบุคคลเข้ามาทำงานฝ่ายบุคคล ก็จะจัดทำทะเบียนประวัติของพนักงานแต่ละคนเก็บไว้ เพื่อใช้เป็นประโยชน์ในการจ้างงานเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายพนักงาน ทะเบียนประวัติ จะแสดงข้อมูลส่วนบุคคลทางด้านความรู้ ประสบการณ์ และเหตุการณ์สำคัญของบุคคลผู้เป็นเจ้าของประวัติ การเขียนทะเบียนประวัติกระทำได้โดยฝ่ายบุคคลปรึกษาหารือกับเจ้าของประวัติ หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงจากเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เท่าที่จะทำได้

7. สิ่งตีพิมพ์ บางองค์กรอาจออกวารสาร หรือหนังสือพิมพ์ หรือจดหมายเวียน และสิ่งพิมพ์อื่นใดที่เป็นการเผยแพร่ให้ทั้งบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร ลักษณะของสิ่งตีพิมพ์เหล่านี้ อาจเลียนแบบมาจากหนังสือพิมพ์รายวัน หรือวารสารสำหรับใช้เป็นสื่อระหว่างองค์กรกับบุคคลทั้งภายนอก และภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน และชุมชน การเขียนข้อมูลลงในสิ่งตีพิมพ์จะต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง และเชื่อถือได้ในแง่ของบุคคลภายในองค์กรวารสารขององค์กรจะต้องเสนอข้อมูลที่ทันสมัยตรงกับความ เป็นจริง และในแง่ของบุคคลภายนอกองค์กรข่าวสารจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ ในทางบวกแก่ชุมชน

2.8 วิธีการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยี

การสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยีเป็นการสื่อสารที่มีความสะดวกจากการนำ เครื่องมือ อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ มาใช้ในการสื่อสาร โดย Thayer ได้เตือนถึงการใช้ภาษาพูด รูปภาพ หรือท่าทางว่า ควรเลือกใช้ให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีของเครื่องมืออุปกรณ์ในการสื่อสาร Timm and Rasberry (1994, อ้างถึงใน พัทจารี ทองคง, 2554) ได้แบ่งการสื่อสารด้วยการใช้เทคโนโลยีไว้ 4 แบบ โดยใช้เวลา และสถานที่เป็นเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

2.8.1 ใช้ในเวลา และสถานที่เดียวกัน คือ การที่ผู้ส่งสาร และผู้รับสาร อยู่ด้วยกันในที่เดียวกัน และในเวลาเดียวกัน โดยใช้อุปกรณ์ต่าง ๆ ในการสื่อสาร เช่น ภาพแสดงบนจอขนาดใหญ่ โดยมีการควบคุมจัดการด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งการสื่อสารแบบนี้มีอยู่ 4 ชนิด คือ ชนิดที่หนึ่ง คือ ห้องประชุม (Conference Room Meeting) เป็นรูปแบบที่มีบุคคลหลักนำเสนอข้อมูลให้กับบุคคลอีกหลายคนประมาณ 20 คน โดยใช้สื่อทางเทคโนโลยีในการนำเสนอ ชนิดที่สอง คือ การประชุมโดยใช้คอมพิวเตอร์ (Interactive Meeting) เหมาะสำหรับการประชุมของคนประมาณ 5 - 10 คน และมีผู้ดำเนินการประชุมหนึ่งคน ซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ชนิดที่สาม คือ ห้องฝึกอบรม (Training Room) มักใช้ห้องขนาดใหญ่และมีผู้ทำการฝึกอบรมหลายคน และมีผู้ ที่รับการฝึกอบรมหลายคน อุปกรณ์ที่ช่วยในการฝึกอบรมนั้น อาจใช้คอมพิวเตอร์ในการฝึกอบรมหลายบริษัทใช้สำหรับการฝึกอบรมพนักงานใหม่ หรือแจ้งนโยบายการทำงานที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ชนิดที่สี่ คือ ห้องโถง (Auditoriums) เป็นห้องขนาดใหญ่ ผู้ที่มารวมตัวกันจะนั่งเรียงกันเป็นแถวมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัย มักใช้ในการประชุมผู้ถือหุ้น หรือลงคะแนนเสียงของผู้ถือหุ้น

2.8.2 ใช้ในเวลาเดียวกันแต่ต่างสถานที่ใช้ในการประชุมทั่วไป โดยเฉพาะการประชุมระยะไกล อุปกรณ์ที่ใช้ในการสื่อสาร ได้แก่ การประชุมด้วยเสียง (Audio Conferencing) และการประชุมด้วยเสียงและภาพเคลื่อนไหว (Video Conferencing) โดยการใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสารแบบนี้สามารถสื่อสารได้ในเวลาเดียวกันแม้ว่าจะอยู่กันคนละที่การประชุมแบบนี้ผู้ประชุมสามารถแสดงความคิดเห็นกันได้ แม้ว่าแต่ละคนจะอยู่ที่ใดก็ตามซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรข้ามชาติ

2.8.3 ใช้ในเวลาต่างกันแต่สถานที่เดียวกัน เป็นการประชุมกันในห้องพนักงานที่สามารถส่งข้อมูลไปยังอีกคนหนึ่งได้ ซึ่งบุคคลนั้นไม่ว่าในขณะที่มีการสื่อสารนั้น

2.8.4 ใช้ในเวลาต่างกัน และสถานที่ต่างกัน เป็นการสื่อสารกัน โดยใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการเชื่อมข้อมูลถึงกัน สามารถส่งข้อมูลไปมาได้ และสามารถเก็บข้อมูลที่รับมา และข้อมูลที่ส่งไปได้

ณัฐชуда วิจิตรจามรี (2553) ได้กล่าวถึง ประเภทของเทคโนโลยี การสื่อสารที่องค์กรโดยทั่วไปนำมาใช้ในการสื่อสารมากมาย ดังนี้

1. จดหมายอิเล็กทรอนิกส์หรืออีเมล (Electronic Mail or E - Mail) คือ การสื่อสารข่าวสารจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลอื่น ๆ ผ่านคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย เหมือนกับการส่งจดหมายแต่อยู่ในรูปของสัญญาณอิเล็กทรอนิกส์

2. การส่งข้อความทันที (Instant Messaging - IM) คือ ระบบการส่งข้อความทันทีทางอินเทอร์เน็ตระหว่างสองคน หรือกลุ่มคนในเครือข่ายเดียวกัน หรือที่เรียกกันว่า เมสเซนเจอร์ (Messenger)

3. ข้อความเสียง (Voicemail) เป็นระบบที่ช่วยเก็บข้อมูลเสียงพูดของผู้ใช้โทรศัพท์ที่ติดต่อเข้ามาในเครื่องบันทึกเสียง

4. โทรสาร หรือแฟกซ์ (Facsimile - Fax) คือ การส่งสำเนาเอกสารจากระยะไกลผ่านทางอุปกรณ์บนเครือข่ายโทรศัพท์ที่เรียกว่าเครื่องโทรสาร (Telecopies) ผู้ส่ง และผู้รับจะต้องใช้กระดาษเป็นสื่อ

5. การประชุมทางเสียง (Audio Conference) คือ การประชุมระหว่าง 2 คน หรือมากกว่าที่อยู่ห่างไกลกันมาก แต่สามารถได้ยินเสียงของกันและกันได้ การส่งเสียงดังกล่าวอาจส่งผ่านโทรศัพท์ หรือระบบดาวเทียมก็ได้ ซึ่งลดค่าใช้จ่ายในการเดินทางมาประชุมได้

6. การประชุมผ่านจอภาพ (Video Conference) คือ การประชุมทางไกลที่ออกแบบมาเพื่อให้คน หรือกลุ่มคน ซึ่งอยู่คนละสถานที่สื่อสารกันได้ทั้งภาพ และเสียงผ่านทางจอภาพได้ ซึ่งอาจเป็นคอมพิวเตอร์ หรือโทรทัศน์ ผู้ที่อยู่อีกฝั่งหนึ่งจะเห็นผู้ที่อยู่อีกฝั่งหนึ่งปรากฏอยู่บนจอภาพของตัวเอง และภาพของตัวเองจะปรากฏอยู่บนจอภาพของฝั่งตรงข้ามเช่นเดียวกัน

7. การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ (Computer Conference) เป็นรูปแบบการสื่อสารของคนที่อยู่กระจัดกระจายกันแต่สามารถมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นปัญหาหรือหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง โดยการพิมพ์เป็นพิมพ์ข้อความทางแป้นคอมพิวเตอร์ได้ โดยผู้สนใจสามารถเข้าไปแสดงความคิดเห็นในเวลาใดสถานที่ใดก็ได้

8. อินเทอร์เน็ต และเว็ลด์ไวด์เว็บ (Internet and World Wide Web) อินเทอร์เน็ต คือ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ที่มีการเชื่อมต่อกันระหว่างหลาย ๆ เครือข่ายทั่วโลก

9. ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System - MIS) คือ ระบบที่ให้สารสนเทศที่ผู้บริหารองค์กรต้องการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ การวางแผน การควบคุม การดำเนินงาน ประกอบด้วย สารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ทั้งอดีต และปัจจุบัน และที่คาดการณ์ในอนาคต

10. ระบบสารสนเทศสำหรับการตัดสินใจของกลุ่ม (Group Decision Support System - GDSS) เป็นระบบที่มีการปฏิสัมพันธ์ด้วยคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้กลุ่มคนในเรื่องการตัดสินใจแก้ปัญหา GDSS ช่วยในการรวบรวมความรู้ และความเชี่ยวชาญจากสมาชิกในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อร่วมแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

Miller (1999, อ้างถึงใน พัทจรี ทองคง, 2554) ศึกษาการสื่อสารภายในองค์กร ได้อธิบายถึง ความแตกต่างระหว่างเทคโนโลยีการสื่อสาร ไว้ดังนี้

1. เทคโนโลยีการสื่อสารทำให้การส่งผ่านข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าการส่งผ่านสื่อแบบดั้งเดิมในองค์กร

2. เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่ เช่น จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) สามารถสนับสนุนการสื่อสารภายในองค์กรที่ต่างพื้นที่กัน

3. เทคโนโลยีการสื่อสารแบบใหม่สามารถทำให้การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรในเวลาที่แตกต่างกันได้ กล่าวคือ การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีไม่จำเป็นต้องเกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน

การสื่อสารด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E - Communication) โดยเฉพาะ อีเมลล์ (E - Mail) และอินเทอร์เน็ต (Internet) รวมทั้งอินทราเน็ต (Intranet) ได้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จนสื่อเดิม ๆ มีบทบาทลดลง โดยการใช้อีเมลล์ (E - Mail) นั้น ได้มาทดแทนการเขียนบันทึกการใช้โทรศัพท์ และการสนทนาแบบตัวต่อตัว ส่วนอินทราเน็ต (Intranet) ทำให้การใช้หนังสือเวียนลดลง (Kane and Tourish, 2004)

สมิต สัจฉกร (2550) ได้กล่าวว่า การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีทางการสื่อสารในประเทศไทยมีแนวโน้มจะเปลี่ยนแปลงอุปกรณ์ และวิธีการที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้การสื่อสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีการสื่อสารได้แพร่หลายในธุรกิจข้ามชาติ และองค์กรขนาดใหญ่และขนาดกลางที่ทันสมัย เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยให้เราสามารถจัดเก็บข้อมูลบันทึก และประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง ส่วนเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมช่วยให้เราสามารถส่งผลลัพธ์ของการทำงานของคอมพิวเตอร์ไปให้ผู้ใช้ที่อยู่ห่างไกลได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกมาก เทคโนโลยีทางการสื่อสารจะเฟื่องฟูมากเพราะในธุรกิจ ต้องมีความรวดเร็วในสารสนเทศ และการตัดสินใจที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ทุกองค์กรในปัจจุบัน จึงมีการใช้เทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้ในองค์กร เพื่อความรวดเร็วในการสื่อสาร

2.9 หลักการติดต่อสื่อสารในองค์กร

อรุณ รัชธรรม (2522, อ้างถึงใน ทนงเกียรติ เจริญวงศ์เพ็ชร, 2545, น. 37) กล่าวว่า การปรับปรุงกระบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นอาจทำได้โดยวิธีต่าง ๆ หลายวิธี ได้แก่ การส่งผลสะท้อนกลับของข่าวสาร เป็นวิธีในการลดการผิดพลาดของข่าวสาร ได้ดี เพิ่มช่องทางในการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น ใช้การติดต่อสื่อสารแบบตัวต่อตัว มีความรู้สึกไวต่อโลกของผู้รับจะช่วยให้เลือกใช้ช่องทาง หรือวิธีการในการติดต่อสื่อสารอย่างเหมาะสมกับผู้รับ รู้ซึ่งถึงความหมายเชิงสัญลักษณ์ สนับสนุนคำพูดด้วยการกระทำ หรือกิริยาอาการ เพื่อเน้นย้ำความหมาย หรือความสำคัญขอข่าวสารที่ต้องการส่งใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสารอย่างง่าย ๆ ตรงไปตรงมา เพื่อแก้ปัญหาการตีความผิดของผู้รับข่าวสาร

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541, น. 191 - 192, อ้างถึงใน สุภานานาพุลสิน, 2546) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญกับการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเห็นความสำคัญ และมีความชำนาญในการรับรู้ และมีความตั้งใจที่จะส่งข่าวสารตลอดจนชี้แจงให้พนักงานทราบถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ
2. ผู้บริหารต้องมีการกระทำ และคำพูดที่สอดคล้องกัน ข่าวสารซึ่งผู้จัดการส่งออกไปต้องไม่ขัดแย้งกับข่าวสารที่เป็นทางการ เพราะจะทำให้ผู้จัดการสูญเสียความเชื่อถือจากพนักงาน ดังนั้นคำพูดต้องสอดคล้องกับการกระทำ
3. เงื่อนไขการติดต่อสื่อสารแบบสองทางบริษัท ควรมีการส่งเสริมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน และจากบนลงล่าง โดยอนุญาตให้พนักงานถามคำถามและได้รับคำชี้แจงจากฝ่ายจัดการระดับสูงสิ่งพิมพ์ของบริษัท ควรมีคอลัมน์สำหรับการถามตอบ

ควรพัฒนากระบวนการร้องทุกข์ ควรใช้เทคนิคการป้อนกลับข้อมูล และมีการให้รางวัลแก่ผู้ที่ใช้การป้อนกลับข้อมูลด้วย

4. การเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้า ผู้บริหารระดับสูงควรแสดงตน และให้ข่าวสารที่สำคัญด้วยตนเอง ทำอย่างตรงไปตรงมา และเปิดเผย โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบเผชิญหน้ากับพนักงาน

5. การแบ่งปันความรับผิดชอบสำหรับการติดต่อสื่อสารกับพนักงาน ผู้บริหารระดับสูงจะจัดทำแผนการดำเนินงาน ว่าบริษัทกำลังไปในทิศทางใด ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องแจ้งกับพนักงานทำให้พนักงานทราบถึงความรับผิดชอบอย่างชัดเจนในสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งอาจจะมีผลต่อตัวเขาจากผู้บังคับบัญชามากกว่าเพื่อนร่วมงาน

6. ความเกี่ยวข้องกับข่าวที่ไม่ดี องค์กรที่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีย่อมไม่หวาดกลัวที่จะเผชิญหน้ากับข่าวร้าย องค์กรทุกองค์กรจะมีผลิตภัณฑ์ที่มีปัญหาการขนส่งล่าช้า ลูกค้าน่าตำหนิ ฯลฯ การติดต่อสื่อสารที่ดีจะทำให้พนักงานไม่โอ้อวดที่จะต้องอธิบายถึงปัญหาเหล่านั้น โดยการแก้ปัญหาเฉพาะหน้ากับข่าวร้าย โดยการแถลงการณ์ด้วยความรวดเร็ว จริงใจ และจริงจัง ด้วยการเผชิญหน้า

7. การวางรูปแบบข่าวสารสำหรับผู้ฟังให้เหมาะสม บุคคลในองค์กรจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับต้น และผู้บริหารระดับกลาง จะต้องการข่าวสารที่แตกต่างกัน แผนการผลิต และแผนกบัญชีจะต้องการข้อมูลที่แตกต่างกันด้วย ผู้บริหารต้องทราบว่าข้อมูลอะไรที่บุคคล และกลุ่มต้องการและวิธีที่ดีที่สุดที่ควรใช้กับบุคคลกลุ่มนั้น เช่น ส่งข่าวสารไปที่บ้าน จดหมายข่าว E - Mail การประชุมทีมงาน เป็นต้น

8. จงทำการติดต่อสื่อสารให้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง บริษัทชั้นนำ มองการติดต่อสื่อสารกับพนักงานเป็นกระบวนการบริหารที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

8.1 ผู้จัดการต้องสื่อความหมาย โดยใช้หลักเหตุผลการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

8.2 จังหวะเวลา คือ สิ่งที่สำคัญยิ่ง

8.3 การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่วิกฤตต้องสื่อสาร โดยให้ข้อเท็จจริงด้วยความรวดเร็ว เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลแต่ไม่สามารถหามาได้ เขาอาจย้อนกลับไปสู่ช่องทางการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

8.4 การให้เชื่อมโยงภาพรวมจากภาพเล็ก ๆ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานเข้าใจภาพรวมทั้งหมดว่ามีผลกระทบต่อเขา และงานของเขาอย่างไร การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การแข่งขันระหว่างคู่แข่งจะต้องโยงให้เข้าไปเกี่ยวข้องกับแต่ละเขตที่ตั้ง แผนก และพนักงาน ความรับผิดชอบนี้เป็นหน้าที่ของผู้จัดการชั้นต้น

8.5 ไม่ชี้นำสิ่งที่คน ควรรู้สึกเกี่ยวกับข่าว พนักงานไม่ต้องการชี้นำในการตีความ และความรู้สึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตัวอย่างที่ไม่ควรสื่อสาร เช่น การเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ ๆ อาจจะทำให้พนักงานเกิดความตื่นเต้น หรือการจัดการรูปแบบองค์กรใหม่ เพราะอาจทำให้เกิดความลำเอียง หรือเกิดการต่อต้านได้ การติดต่อสื่อสารที่จะเป็นผลดี โดยใช้คำถาม ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม และอย่างไร แล้วจึงให้พนักงานสรุปด้วยตัวของเขาเอง

2.10 อุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร

อำนาจ ชีระวนิช (2552) ได้กล่าวว่า การที่การสื่อสารเกิดขึ้นจากบุคคลไม่ว่าจะเป็นการติดต่อกันในเรื่องส่วนตัว หรือในงานขององค์กรและเมื่อบุคคลทำการสื่อสารกันในองค์กรย่อมมีอุปสรรคในการสื่อสารระหว่างบุคคลดังที่ได้กล่าวในช่วงต้นนอกจากนั้นอุปสรรคส่วนหนึ่งยังเกิดจากธรรมชาติขององค์กรอันเป็นผลมาจากความแตกต่างของหน่วยงานระดับการจัดการอีกด้วยดังนั้น จึงพอสรุปอุปสรรคที่สำคัญต่อการสื่อสารในองค์กร ได้ดังนี้

1. การบิดเบือน (Distortion) การที่ข่าวสารถูกถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง และอาจส่งผ่านไปหลายทอดในกระบวนการสื่อสารในองค์กร ดังนั้น จึงมีผลให้ข่าวสารขาดความครบถ้วน ถูกเสริมแต่ง หรือบิดเบือนออกไปได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อข่าวสารถูกถ่ายทอดไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้องมากยิ่งขึ้นเท่าใด การบิดเบือนย่อมมีมากขึ้นเท่านั้น

2. แรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) ทุกองค์กรต้องผ่านขั้นตอนการเปลี่ยนแปลง ทั้งการจัดโครงการใหม่ ภาวะผู้นำใหม่ หรือเจ้าของใหม่ แม้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในองค์กรทุกวันนี้ แต่การเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็สิ่งที่ไม่เป็นอันตราย หรือแม้แต่มีประโยชน์ คนยังโน้มเอียงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นปฏิกิริยาทั้งมีเหตุผล และไม่มีเหตุผล เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนำมา ซึ่งความไม่แน่นอน คนต่อต้านการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุผลหลายประการ เช่น กลัวสูญเสียบางสิ่งบางอย่างไม่ไว้วางใจฝ่ายจัดการ การเปลี่ยนแปลงอาจแตกต่างจากที่เคยเป็นมา หรือมีความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงต่ำ ซึ่งไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามแล้วแต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสื่อสาร

3. ข่าวลือและการแพร่สะพัดข่าว (Rumors and The Grapevine)

ข่าวลือ คือ ตัวอย่างที่ดีในการอธิบายถึงการบิดเบือนข่าวสารในองค์กรได้อย่างชัดเจน ข่าวลือมักแพร่สะพัดข่าวได้อย่างรวดเร็วในการศึกษาหนึ่งจากพนักงานจำนวน 100 ราย นักวิจัย พบว่า เมื่อฝ่ายจัดการได้ทำการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ ในองค์กร พนักงานส่วนใหญ่จะรับรู้ข่าวสารครั้งแรกจากการแพร่สะพัดข่าว

เหตุผลอย่างน้อย 3 ประการ ที่ทำให้เกิดข่าวลือขึ้น ได้แก่ 1) การขาดข้อมูลข่าวสาร การที่พนักงานขาดข้อมูลข่าวสารทำให้เกิดข่าวลือขึ้น เพราะพนักงานไม่รู้ว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น ดังนั้น จึงคาดคะเนสถานการณ์ขึ้นเอง 2) ความไม่มั่นคง ซึ่งมีผลให้พนักงานเกิดความกังวลใจ เมื่อรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ในเชิงลบ และมักบอกกับบุคคลอื่นให้รับรู้ถึงความวิตกกังวลของตน 3) ความขัดแย้ง คือ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการสร้างข่าวลือให้เกิดขึ้นในองค์กร และอธิบายอีกว่า วิธีที่ดีที่สุดในการลบล้างข่าวลือ คือ การให้ความจริงแก่พนักงานให้เร็วที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ เพราะยิ่งข่าวลือออกมาบ่อย ๆ จะมีความเชื่อมั่นทำให้ความจริงถูกบิดเบือนไป

4. การมีข้อมูลข่าวสารมากเกินไป (Information Overload) ข้อจำกัดในการสื่อสารของคนโดยทั่วไปมักเกิดขึ้นเมื่อมีจำนวนข้อมูลข่าวสารมากเกินไป เพราะมีผลให้บุคคลลดความสนใจ และอาจสับสนต่อข้อมูลข่าวสารเหล่านั้น ดังนั้นการมีข้อมูลข่าวสารที่มากเกินไป อาจทำให้สิ่งที่มีความสำคัญสูงสุดถูกกลบหายไปได้เช่นกัน

5. ทักษะที่แคบ (Narrow Viewpoints) การปฏิบัติงานในองค์กรส่วนหนึ่งพนักงานต้องประสานงานกับบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน และมักประสบปัญหาในด้านทัศนคติที่แตกต่างกันเช่นผู้จัดการฝ่ายการตลาดจะตระหนักถึงปัญหาด้านการตลาดเป็นอย่างดีตามพื้นฐานความเข้าใจของตน ขณะที่ผู้จัดการฝ่ายบัญชีอาจมีทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทัศนคติที่แคบนี้มีผลทำให้ประสิทธิภาพในการสื่อสารในองค์กรลดลง เพราะเป็นการยากที่แต่ละบุคคลจะเข้าใจทัศนคติของบุคคลอื่นได้อย่างครบถ้วน

6. อำนาจหน้าที่และสถานภาพ (Authority and Status Levels) จากความจริงที่ว่าสถานภาพของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกันมีผลกระทบต่อการสื่อสารในการทำความเข้าใจร่วมกัน เช่น พนักงานมักจะไม่ค่อยรายงานข่าวร้ายให้กับผู้จัดการ และมักลังเลใจที่จะกล่าวถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา นอกจากนั้นผู้จัดการระดับสูงอาจลืมนึกไปว่า พนักงานระดับล่างยังคงมีความจำเป็นต้องรับรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลก เช่นกัน

7. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อวิถีทางในการสื่อสารภายในองค์กร ถ้าองค์กรใดมีค่านิยมร่วมเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และเป็นไปอย่างรวดเร็ว ปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมนี้จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงข้อมูลข่าวสาร และการถ่ายทอดทักษะระหว่างกันในหมู่ผู้จัดการและพนักงาน ซึ่งถือเป็นพื้นฐานที่ดีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความได้เปรียบในการแข่งขัน

8. ข้อจำกัดของโครงสร้าง (Structure Restrictions) กรอบภาระหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน และการยึดมั่นในสายการบังคับบัญชาอาจเป็นข้อจำกัดต่อการสื่อสารในองค์กรได้เช่นกัน เช่น การสื่อสารระหว่างหน่วยงานต้องจำกัดตัวลงตามกรอบของงานที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ การที่ข้อมูลข่าวสารต้องส่งผ่านสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ต่างมีผลทำให้เกิดความล่าช้าในการสื่อสารทั้งสิ้น

9. ประเด็นของความหลากหลาย (Diversity Issues) เมื่อบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันมาทำงานร่วมกัน ดังนั้น การถ่ายทอดข่าวสารที่ใช้ระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นถ้อยคำ การเน้นเสียง อากัปกริยา หรือพฤติกรรมที่เป็นวัจนะภาษา และอวัจนะภาษาเหล่านี้ จะมีความแตกต่างกันไปในกลุ่มชน และวัฒนธรรมที่แตกต่างกันซึ่งความหลากหลายของบุคคลจะมีผลต่อการตีความข่าวสารต่าง ๆ แยกต่างหากและมีส่วนทำให้ประสิทธิผลในการสื่อสารลดลง

10. ความแตกต่างในกรอบของภาระหน้าที่ (Boundary Differences) พนักงานที่มีภาระหน้าที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลในการสื่อสารเช่นกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปผู้จัดการในระดับต้น และพนักงานมักมีมุมมองในกรอบภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย และจะรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงานที่ตนสังกัดเป็นหลัก ดังนั้น จึงมีผลต่อการตีความข่าวสารในมุมมองของตน เช่น เมื่อผู้จัดการระดับสูงให้ผู้จัดการฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดรายงานสาเหตุที่ยอดขายมีแนวโน้มต่ำลงและทัศนคติของฝ่ายการผลิต และฝ่ายการตลาดมักมีมุมมองที่แตกต่างกันไป ฝ่ายการผลิตอาจมองไปที่การไม่มีประสิทธิภาพในการจัดการของฝ่ายการตลาด ขณะที่ฝ่ายการตลาดอาจมองไปที่ปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์

นิตยา เงินประเสริฐศรี (2544, น. 204 - 206) ได้กล่าวถึง การแบ่งอุปสรรคของการสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรออกเป็น 2 ประเด็น คือ

1. การบิดเบือนการสื่อสาร การบิดเบือนที่เกิดขึ้นนี้อาจเกิดขึ้นโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความหมายที่สื่อสารไปนั้น ถูกดัดแปลง แก้ไข

2. ภาระหน้าที่การรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสาร เป็นเรื่องเกี่ยวกับปริมาณ และความสลับซับซ้อนของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ซึ่งตัวแปรทั้งสองตัวนี้จะต้องพิจารณาร่วมกัน บุคคลจะได้รับข้อมูลข่าวสารมาน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับช่องทางของการสื่อสาร

นอกจากบุคคลสามารถจัดการกับข้อมูลข่าวสารที่ไม่สลับซับซ้อนได้ดีกว่าข้อความที่สลับซับซ้อน และไม่อาจคาดคะเนได้ภาวะที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่ก่อให้เกิดอุปสรรคในการสื่อสาร แบ่งเป็น 3 ประเภท ดังนี้

2.1 ภาวะในการสื่อสารที่น้อยเกินไป โดยผู้ปฏิบัติงานถูกตัดออกจากสายใยของการสื่อสารขององค์กร ก่อให้เกิดผลเสียต่อการสื่อสารขององค์กร คือ

2.1.1 องค์กรสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะนำสิ่งนำเข้า การกระทำตอบสนอง และสิ่งย้อนกลับแก่องค์กร

2.1.2 ผู้ปฏิบัติงานที่ถูกกละเลยจะตอบสนองความต้องการในเรื่องการสื่อสารด้วยการพูดซุบซิบนินทา และการพูดคุยเล่น

2.2 ภาวะในการสื่อสารที่มากเกินไป ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลระบบ หรือองค์กร ไม่สามารถดำเนินการกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา ผลเสียจะเกิดขึ้นเฉพาะในองค์กรเปิดที่บุคคลสามารถหาข้อมูลข่าวสารอย่างไม่จำกัด ปัญหาเรื่องภาวะที่มากเกินไปในการสื่อสารของผู้บริหารระดับสูงเกิดจากจำนวน และความสลับซับซ้อนที่มีมากขึ้นของข้อมูลข่าวสาร ทำให้ไม่สามารถค้นหาข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง และจำเป็นเพื่อนำมาใช้ในการบริหารและการตัดสินใจ ผลจากการที่มีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารมากเกินไปทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสับสนได้รับแรงกดดันอย่างมาก และทำงานผิดพลาดได้

2.3 ภาวะในการสื่อสารที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน ผลจากการมีภาวะความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสื่อสารที่เหมาะสมบุคคลจะรู้สึกว่าได้รับการจูงใจ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ปัญหาภาวะในการสื่อสารนอกจากจะก่อให้เกิดผลเสียในระดับปัจเจกบุคคลแล้วยังก่อให้เกิดผลเสียในระดับองค์กรอีกด้วย ในกรณีที่มีภาวะมากเกินไป ทำให้การประมวลผลสารสนเทศ (Information Processing) ขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพลดคุณภาพของการตัดสินใจ ลดความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน การขาดงานเพิ่มขึ้นอัตราการเข้าออกในงานจะสูงขึ้น และลดผลิตภาพขององค์กรโดยรวม

2.11 การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุประสิทธิผลขององค์กรเสมอการสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กร และลดความผิดพลาด หรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุป ได้ดังนี้ Szilagyi and Wallace (1990, pp. 502 - 504, อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, น. 152 - 154)

1. การติดตามผล และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow - Up and Feed Back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ (Two - Way) ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกัน หรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับ อาจตรวจสอบได้จากการตอบโต้ การแสดงออกของผู้รับสาร จะทำให้เราทราบความถูกต้องของการสื่อสาร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels and Repetition) การใช้วิธีการสื่อสาร และช่องทางการสื่อสารหลายวิธี ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการสั่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจาเพิ่มเข้าไปด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความคิดด้านเวลา และความไม่เหมาะสมในการสื่อสาร ณ เวลาหนึ่ง ๆ องค์กร และกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลา เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่าจะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใด เพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงาน และสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกแยะระหว่างงานประจำกับงานจร ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลาอันทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to Language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ระดับของคำ และความหมายของคำเป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำ และระดับของภาษานี้จะเกี่ยวกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราสื่อสารด้วยว่าควรจะใช้ระดับภาษาใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information Communication and Information Centers) การสื่อสาร โดยวิธีการนี้จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็ว และยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กร ก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้อง และรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and The Need to Know) เป็นการวางระบบในการสื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษ และให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการในขณะเดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูล หรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป

7. การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette) เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาด หรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. สรุปได้ว่า การสื่อสารด้วยการพูดกับการเขียนมีแนวโน้มที่จะเป็นไปภายใต้หลักเกณฑ์เดียวกัน แต่การสื่อสารด้วยการเขียนจะต้องระมัดระวังการใช้ภาษามากกว่าปกติ เพราะการรับรู้จากการพูด คือ การฟัง แต่การรับรู้จากการเขียน คือ การอ่าน ซึ่งสามารถทบทวนได้ด้วยผู้รับสารเอง การสื่อสารด้วยการเขียนจะไม่ได้รับการสังเกต หรือการสะท้อนกลับจากผู้อ่าน ทำให้การสื่อสารด้วยการเขียนต้องใช้คำพูดที่ชัดเจน และง่ายต่อการเข้าใจ

2.4 เขตเศรษฐกิจพิเศษ

2.4.1 ความเป็นมา

ดำรง แสงทวีเลิศ และนันทิกา ทังสุพานิช (2445, น. 42) ได้กล่าวถึง การพัฒนาประเทศ โดยการส่งเสริมให้มีการค้า และการลงทุนที่เพิ่มขึ้น จะช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัว แนวทางการพัฒนาพื้นที่ในลักษณะของ “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special Economic Zone) นับเป็นแนวทางการพัฒนาที่มีการศึกษา และกล่าวถึงกันมานานในประเทศไทย คำว่า “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” เป็นที่รู้จักของคนไทยมานานพอสมควร แต่หากถามว่าลักษณะใดจึงเรียกว่าเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะได้รับคำตอบที่หลากหลาย และแตกต่างกันออกไป สิ่งที่เราเรียกว่าพิเศษในที่นี้ หมายถึง การได้รับสิทธิพิเศษทางด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นสิทธิพิเศษทางภาษีอากร การส่งเสริมการลงทุนความพร้อมของปัจจัยการผลิต การอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรม และบริการพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่งไฟฟ้า ประปา ฯลฯ และจะมีคำเรียกเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special Economic Zone) เขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export Processing Zone) คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse) และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าจะให้ความสำคัญกับการประกอบกิจกรรมประเภทใด หรือคำใดจะเป็นที่น่าดึงดูดนักลงทุนมากที่สุด

2.4.2 แนวคิด และวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

คณะกรรมการเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และอุตสาหกรรม วุฒิสภา (2548) ได้กล่าวถึงการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนี้ ถือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมท้องถิ่นนั้นให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (2548) ได้กล่าวถึง แนวความคิดเกี่ยวกับเขตเศรษฐกิจพิเศษนี้ มีวัตถุประสงค์หลักในการกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ เพื่อมิให้การพัฒนากระจุกตัวเฉพาะในเมืองใหญ่ โดยใช้กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่หลากหลายเป็นตัวนำในการพัฒนา ซึ่งนอกจากจะช่วยกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่เฉพาะที่ได้รับการจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่เฉพาะ และพื้นที่ใกล้เคียงโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลก อีกด้วย

เขตเศรษฐกิจพิเศษ หมายถึง พื้นที่แห่งหนึ่งแห่งใดที่ได้รับการกำหนด และพัฒนาขึ้นมา ภายใต้กฎหมายและการบริหารกิจการในลักษณะเฉพาะ ซึ่งภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนี้ จะมีการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของอสังหาริมทรัพย์ เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะรองรับการลงทุนจากต่างประเทศ เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจการและบริการขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่งระบบไฟฟ้า ระบบประปา นอกจากนี้ ยังจัดให้มีกิจการสนับสนุนและกิจการต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดให้มีระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน เป็นต้น

สิริวิชา สิทธิชัย (2551, น. 6) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นการสร้างแรงจูงใจให้มีการลงทุนภายในประเทศ โดยมีรูปแบบการบริหาร และให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีกฎเกณฑ์แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์ที่ใช้บังคับปกติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศด้วยการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นประตูการค้าในฐานการผลิตและระบายสินค้าของนักลงทุนทั้งใน และต่างประเทศ โดยอาศัยวัตถุประสงค์และแรงงานจากพื้นที่โดยรอบทั้งภายใน และประเทศเพื่อนบ้าน ผ่อนคลายกฎระเบียบที่กีดขวางทางการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ และปรับปรุงกฎหมายนโยบายสนับสนุนการลงทุนในประเทศ ทั้งด้านสิทธิประโยชน์ จัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) การผ่อนปรนใช้แรงงานต่างด้าว และการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ ส่งเสริมชุมชนในฐานรากให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากการเพิ่มปริมาณการค้า การลงทุน การผลิต โดยเฉพาะการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมชนบท และวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมเข้าสู่ตลาดระดับภาค และประเทศ นำไปสู่การจ้างงานลดปัญหาการว่างงาน เพิ่มรายได้ และการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภคต่าง ๆ จะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมชุมชนดีขึ้น

เรวดี แก้วมณี (2556) ประเทศที่นำแนวคิดการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจมาปรับใช้นั้น ส่วนใหญ่เป็นประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งสิ้น เนื่องจากโครงสร้างทางการเมืองการปกครองของประเทศเหล่านี้ไม่เอื้อต่อการพัฒนาระบบการให้บริการทั้งระบบในคราวเดียวกัน หรือหากจะทำให้สำเร็จต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างนาน ซึ่งไม่ทันต่อการ

เปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกในยุคไร้พรมแดนประเทศเหล่านี้ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาพื้นที่เฉพาะก่อนอันจะทำให้การพัฒนาระบบการให้บริการกระจายไปตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศในระยะเวลาต่อไป (สาธารณรัฐประชาชนจีนเป็นประเทศแรกที่พัฒนา และประยุกต์ใช้แนวคิดเขตเศรษฐกิจพิเศษ) โดยการกำหนดพื้นที่เป้าหมายที่รัฐจะลงทุนด้านการจัดทำผังเมืองที่เหมาะสม การจัดหาสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการประกอบกิจการ และที่อยู่อาศัยอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ รวมทั้งนำระบบการให้บริการที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพของประเทศตะวันตกมาประยุกต์ใช้ในพื้นที่เป้าหมาย โดยเน้นการให้บริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จภายในเวลาที่กำหนดนอกจากนี้ ยังสร้างเงื่อนไขอื่นที่กระตุ้นให้นักลงทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักลงทุนต่างประเทศได้เข้ามาลงทุนในพื้นที่เป้าหมายด้วย เช่น การให้สิทธิพิเศษด้านภาษีอากร การส่งเงินตราต่างประเทศเข้าออกในเขตเศรษฐกิจพิเศษ การให้สิทธิพิเศษในการเข้ามาทำงานของแรงงานผู้มีประสบการณ์เป็นต้น แม้ในปัจจุบันอินเดียและเกาหลีใต้ซึ่งเป็นประเทศเสรีประชาธิปไตย ก็ได้นำแนวคิดเขตเศรษฐกิจพิเศษไปประยุกต์ใช้แล้ว แต่อาจเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น Special Economic Zone, Free Economic Zone, Free Zone เป็นต้น

ชรินทร์ หาญสืบสาย, 2556) ตัวอย่างเขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีการจัดตั้งในประเทศต่าง ๆ ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีก็มี เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษเซินเจิ้น เขตเศรษฐกิจพิเศษชัวเถา ในมณฑลกวางตุ้งของสาธารณรัฐประชาชนจีน เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนจีน - เวียดนาม เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนจีน - เมียนมาร์ เป็นต้น

เชิญ ไกรนรา (2556) ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่า การพัฒนาพื้นที่เฉพาะเพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจนั้น มีทั้งการกำหนดพื้นที่เฉพาะให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ และการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ซึ่งการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษนั้น จะมีความได้เปรียบในเรื่องพื้นที่ที่ติดต่อกับอีกประเทศหนึ่งอันจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระตุ้นเศรษฐกิจทั้งด้านการลงทุน และการจ้างแรงงาน ในต่างประเทศการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนเริ่มดำเนินการครั้งแรกระหว่างประเทศเม็กซิโก และสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2508 ซึ่งโดยทั่วไปเรียกกันว่า มาควิลาดอรา (Maquiladora) หรือเขตการผลิตอุตสาหกรรม เพื่อการส่งออก โดยมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมการจ้างงานในเมืองชายแดน มาควิลาดอรา ส่วนใหญ่ตั้งอยู่บริเวณชายแดนด้านตะวันตกเฉียงเหนือ ที่รู้จักกันในชื่อ “Zona Libre” หรือเขตเสรีซึ่งประกอบด้วยรัฐบาจา แคลิฟอเนีย และบางเมืองในรัฐ โซโนราที่มีบทบาทเป็นเมืองท่าเสรี ซึ่งการค้า และการลงทุนจากสหรัฐอเมริกาในเขตนี้ เป็นไปอย่างเสรีอุตสาหกรรมหลักในเขตเศรษฐกิจชายแดนเหล่านี้ ประกอบด้วย สิ่งทอ อิเล็กทรอนิกส์ อุปกรณ์ไฟฟ้า และยานยนต์

ชาติรส สัมมะวัฒนา (2557) ได้กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในต่างประเทศนั้น ประเทศที่พัฒนาแล้ว และประเทศในกลุ่มองค์กรความร่วมมือ และพัฒนาทางเศรษฐกิจ หรือที่เรียกว่า (Organization for Economic Cooperation and Development : OECD) ไม่มีแนวคิดการพัฒนาพื้นที่เฉพาะ เพื่อประโยชน์ในการกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่จะเน้น “การพัฒนากระบวนการให้บริการทั้งระบบ” โดยการลดกฎระเบียบ และขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มีการจัดเก็บข้อมูลด้านต่าง ๆ ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์อย่างเป็นระบบ และบูรณาการข้อมูลของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกันเพื่อให้บริการในลักษณะของศูนย์บริการร่วม (Service Center) รวมทั้งมีการนำระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการให้บริการต่าง ๆ ซึ่งทำให้ผู้รับบริการใช้บริการได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สำหรับกรณีสหภาพยุโรป (European Union) นั้นถือหลัก (Free Trans - Bordering of Goods, Labor and Capital) ประเทศสมาชิก จึงไม่มีการพัฒนาพื้นที่พิเศษขึ้นเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ แต่เน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการทั้งระบบเช่นเดียวกับประเทศในกลุ่ม OECD หากประเทศที่จะเข้าเป็นสมาชิกใหม่มีการตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษอยู่เดิมก็ต้องยกเลิก

2.4.3 การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของประเทศไทย

ดำรง แสงทวีเลิศ และ นันธิกา ทั้งสุพานิช (2545) ได้กล่าวถึง เพื่อเป็นการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ จึงจำเป็นต้องพัฒนาพื้นที่อื่น ๆ ที่มีศักยภาพพอที่จะพัฒนาเป็นฐานอุตสาหกรรมใหม่ของประเทศได้ โดยเฉพาะเมื่อประเทศเพื่อนบ้านของไทยได้เปิดประเทศ และให้ความสำคัญกับการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเจริญให้ประเทศ และให้ประชาชนมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ชายแดนจึงเริ่มได้รับความสนใจ ประกอบกับพื้นที่ชายแดนของไทยเองได้มีการพัฒนามาแล้วระยะหนึ่ง ทั้งทางด้านอุตสาหกรรม การค้า และบริการ โดยบางพื้นที่มีสภาพทางกายภาพ และศักยภาพเหมาะสมที่จะพัฒนาเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอย่างมากการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายแดนที่มีการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จึงมีความได้เปรียบและเหมาะสมที่จะพัฒนาให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษได้มากกว่าพื้นที่อื่น

บริษัท สำนักงานกฎหมายมิซึชิ ฤชพันธุ์ จำกัด (2547) ได้กล่าวถึง การพัฒนาพื้นที่เฉพาะในประเทศไทยเริ่มจากประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 339 ในปี พ.ศ. 2515 ให้มีการจัดตั้งนิคมอุตสาหกรรมภายใต้การบริหารของการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กนอ.) นิคมอุตสาหกรรมแห่งแรกที่ตั้งขึ้น คือ นิคมอุตสาหกรรมบางชัน ต่อมาจำนวนนิคมอุตสาหกรรมก็เพิ่มมากขึ้น โดยผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรมจะได้สิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 ซึ่งแบ่งออกได้เป็นสิทธิประโยชน์ทั่วไป ซึ่งใช้กับนิคมทุกแห่ง และสิทธิประโยชน์เพิ่มเติมสำหรับผู้ประกอบการในเขตอุตสาหกรรมส่งออก แต่การดำเนินการของนิคมอุตสาหกรรมยังมีข้อจำกัดหลายด้าน ได้แก่

1. ขอบเขตของกิจกรรม ยังจำกัดอยู่เฉพาะการประกอบการ ด้านอุตสาหกรรม
2. ขาดอิสระด้านการเงิน บุคลากร และการบริหารจัดการ
3. ขาดความคล่องตัวในการจัดหาที่ดินเพื่อจัดตั้ง หรือขยายพื้นที่นิคม
4. ไม่มีอำนาจในการจดทะเบียน อนุมัติ และอนุญาตแทนหน่วยงานอื่น ๆ

ชรวดี แก้วมณี (2556) ได้กล่าวถึง หากพิจารณาในส่วนของแนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในประเทศไทย พบว่า แนวคิดการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษไม่ใช่เรื่องใหม่ในประเทศไทย ที่ผ่านมามีการพัฒนาในลักษณะนี้ภายใต้รูปแบบต่าง ๆ กัน ได้แก่ นิคมอุตสาหกรรม (Industrial Estate : IE) เป็นรูปแบบการพัฒนาของพื้นที่เฉพาะ เขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export Processing Zone : EPZ) เป็นรูปแบบการพัฒนาของเมืองใกล้ท่าเรือ หรือสนามบิน คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded Warehouse : BW) หรือร้านค้าปลอดอากร (Duty Free Shop : DFS) และเขตการค้าเสรี (Free Trade Zone : FTZ) หรือเขตการค้าปลอดภาษี (Duty Free Port) เป็นรูปแบบการพัฒนาของเมืองท่า และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special Border Economic Zone : SBEZ) เป็นรูปแบบการพัฒนาของพื้นที่ตามแนวชายแดนนอกจากนี้ ประเทศไทยมีการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ใกล้เคียงกับการพัฒนาในลักษณะของเขตเศรษฐกิจพิเศษ ได้แก่ พื้นที่ในโครงการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก หรืออีสต์เทิร์นซีบอร์ด (Eastern Seaboard Development Program) ซึ่งเริ่มต้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2525 ครอบคลุมพื้นที่การพัฒนา ระยะแรก 3 จังหวัด คือ ชลบุรี ระยอง และฉะเชิงเทรา ที่รัฐบาลในสมัยนั้นมีนโยบายให้จัดตั้งเขตเศรษฐกิจเฉพาะขึ้นมา เพื่อเร่งรัดการพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า อุตสาหกรรม และเทคโนโลยี โดยเป้าหมายสูงสุด คือ ต้องการให้พื้นที่นี้เป็นแกนหลักของการพัฒนาประเทศที่เป็นประตูเปิดเชื่อมโยงการพัฒนา (Gateway) ไปสู่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคเหนือ พร้อมกับเชื่อมเส้นทางการค้าสู่ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เป็นศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ และเป็นแหล่งอุตสาหกรรมที่ทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

แม้นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกจะส่งผลดีต่อการพัฒนาประเทศไทย ในช่วงที่ผ่านมาแต่แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกมีข้อจำกัดที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่

ประการที่หนึ่ง นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกจำกัดประเภทธุรกิจไว้เฉพาะ “อุตสาหกรรม” “อุตสาหกรรมส่งออก” และธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับการอุตสาหกรรม หรืออุตสาหกรรมส่งออกเท่านั้น ทำให้นิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกไม่สามารถรองรับธุรกิจอื่นอันเป็นประโยชน์ต่อระบบเศรษฐกิจได้ เช่น การเกษตร การท่องเที่ยว การขนส่ง และการบริการ เป็นต้น

ประการที่สอง องค์กรที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการนิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกไม่มีอำนาจในการให้บริการแก่ผู้ประกอบการในเขตนิคมอุตสาหกรรม และเขตอุตสาหกรรมส่งออกแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้การให้บริการแก่ผู้ประกอบการล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพตามที่ควรจะเป็น

ข้อจำกัดทั้งสองประการดังกล่าวข้างต้น ทำให้เกิดการพัฒนาแนวคิด “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special Economic Zone) ขึ้นเพื่อแก้ไขข้อจำกัดทั้งสองประการดังกล่าว โดยเขตเศรษฐกิจพิเศษมีสาระสำคัญ ๆ 3 ประการ คือ

1. เขตเศรษฐกิจพิเศษไม่มีการจำกัดประเภทของธุรกิจ โดยนอกจากการอุตสาหกรรมแล้วผู้ประกอบการภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษยังสามารถประกอบธุรกิจการเกษตร การปศุสัตว์ การประมง การท่องเที่ยว การขนส่ง การเคหะ และการก่อสร้าง การวิจัย และการผลิตที่ต้องใช้เทคโนโลยีระดับสูง ตลอดจนการค้า และการบริการด้วย
2. ผู้อาศัย และผู้ประกอบการธุรกิจในเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะต้องได้รับสิทธิพิเศษทางภาษีอากร
3. องค์กรบริหารเขตเศรษฐกิจพิเศษจะต้องมีอำนาจอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ผู้ประกอบการ และผู้อาศัยในเขตเศรษฐกิจพิเศษทุกเรื่อง เพื่อให้การประกอบธุรกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย (2557) ได้กล่าวถึง สาระสำคัญของเขตเศรษฐกิจพิเศษทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้น จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ และศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าระหว่างประเทศไทยกับนานาประเทศ รวมทั้งช่วยกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่เฉพาะที่ได้รับการจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ อันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนโดยตรงในพื้นที่เฉพาะ และพื้นที่ใกล้เคียงด้วย

2.4.4 การพัฒนาการค้าชายแดนสู่เขตเศรษฐกิจพิเศษ

ชชาติรส สัมมะวัฒนา (2557) ได้กล่าวถึง ประเทศไทยตั้งอยู่บนภูมิประเทศที่เป็นเหมือนศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยมีประเทศเพื่อนบ้านโดยรอบ ได้แก่ เมียนมาร์ สปป.ลาว กัมพูชา และมาเลเซีย มีแนวชายแดนระยะทางประมาณ 5,656 กิโลเมตร มีด่านการค้าชายแดนจำนวน 91 จุด เป็นจุดผ่านแดนถาวร 38 จุด จุดผ่อนปรนการค้า 53 จุด นอกจากนี้การรวมตัวกันเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนส่งผลให้อาเซียนมีการเติบโตทั้งด้านเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนมากขึ้น ประกอบกับเศรษฐกิจโลกที่ยังคงหดตัวประเทศมหาอำนาจหลายประเทศมีกำลังซื้อลดลง ดังนั้นประเทศไทย จึงหันมาให้ความสำคัญกับการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน และกลุ่มประเทศภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ในภูมิภาค เช่น 1) ความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคุ่มแม่น้ำโขง

(Greater Mekong Subregion : GMS เป็นความร่วมมือของ 6 ประเทศ คือ ไทย, เวียดนาม, สปป.ลาว, กัมพูชา, เวียดนาม และจีน (ยูนนาน) 2) ความร่วมมือระหว่างประเทศลุ่มแม่น้ำอิระวดี - เจ้าพระยา - แม่โขง (Aeyawadee - Chaopraya - Mekong Economic Cooperation : ACMECS) เป็นข้อตกลงความร่วมมือด้านธุรกิจระหว่างประเทศไทย, เวียดนาม, สปป.ลาว, กัมพูชา และเวียดนาม 3) โครงการความร่วมมือเขตเศรษฐกิจสามฝ่าย อินโดนีเซีย - มาเลเซีย - ไทย (Indonesia - Malaysia - Thailand Growth Triangle : IMT - GT) เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้การค้าชายแดนมีบทบาทสำคัญที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภูมิภาค และเป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันของสินค้าไทยในตลาดประเทศเพื่อนบ้าน

ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจ (2557) ได้กล่าวถึง มูลค่าการค้าชายแดนของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศมีอัตราการเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ประเทศเพื่อนบ้านเหล่านี้ มีการปรับเปลี่ยนมาดำเนินนโยบายเศรษฐกิจ และการค้าเสรีมากขึ้น รวมไปถึงพัฒนาการของกรอบความร่วมมือ และความตกลงทางการค้าในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มอนุภูมิภาค ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีส่วนช่วยส่งเสริมให้มูลค่าการค้าระหว่างกันเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประโยชน์ที่เกิดจากการค้าชายแดนนั้น ไม่เพียงแต่ส่งผลดีต่อผู้คนที่อาศัยอยู่ในบริเวณชายแดนเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อความใกล้ชิด และความร่วมมือระหว่างกันในด้านต่าง ๆ มากขึ้นอีกด้วย โดยประมาณ 80% ของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอยู่ในรูปการค้าชายแดน (Border Trade) ทั้งนี้ แม้ว่าการค้าชายแดนจะมีสัดส่วนเพียงแค่ราว 3 - 5% ของมูลค่าการค้าระหว่างประเทศทั้งหมดของไทย แต่หากพิจารณาเฉพาะมูลค่าการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านที่มีพรมแดนติดต่อกับไทยทั้ง 4 ประเทศ แล้วพบว่า มากถึงราว 80% ของธุรกรรมทางการค้าระหว่างประเทศทั้งหมดอยู่ในรูปของ (Border Trade) ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นการซื้อขายแลกเปลี่ยนสินค้าที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งมีมูลค่าไม่สูงมากนัก เช่น สินค้าอุปโภคบริโภค สินค้าเกษตรบางชนิด และสินค้าที่หาได้จากธรรมชาติ เป็นต้น โดยพบว่า ปัจจุบันไทยมีจุดการค้าชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้านทั้ง 4 ประเทศ ทั้งในส่วนของการผ่านแดนถาวรจุดผ่านแดนชั่วคราว และจุดผ่อนปรนทางการค้า

อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ (2557) ได้กล่าวถึง ภาพรวมของ 31 จังหวัดชายแดนของไทย มีมูลค่า GPP รวมในปี 2555 เท่ากับ 1.83 ล้านล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 15 ของ GDP รวมของประเทศ และมีอัตราการขยายตัวเฉลี่ยในช่วง 5 ปี (2550 - 2555) เท่ากับร้อยละ 2.9 การค้าชายแดนมีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในช่วง 6 ปี (2551 - 2556) โดยในปี 2556 มีมูลค่าสูงถึง 9.24 แสนล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2551 ร้อยละ 28.5 คิดเป็นอัตราเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5.08 / ปี รวมถึงมีสัดส่วนสำคัญในการค้าระหว่างประเทศของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านมาโดยตลอดบทบาทของเมืองชายแดนส่วนใหญ่เป็นด้านโลจิสติกส์ และการค้าข้ามพรมแดนที่เชื่อมโยงกับฐานผลิตในภาคกลางของประเทศ

แต่ยังไม่มีฐานการผลิตหลักในพื้นที่เมืองชายแดนมีจุดที่ตั้งที่ได้เปรียบในการเชื่อมโยงกับภูมิภาค จึงควรส่งเสริมการพัฒนาในลักษณะของคลัสเตอร์ เชื่อมโยงกับพื้นที่ตอนในหรือจังหวัดอื่น ๆ เพื่อสร้างกิจกรรมที่มีมูลค่าเพิ่ม เพื่อให้พื้นที่สามารถสร้างประโยชน์จากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ โดยไม่เป็นเพียงทางผ่านรวมถึงกระจายประโยชน์ในการพัฒนา และเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชนในพื้นที่แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องยอมรับว่า เมืองชายแดนก็ยังคงมีปัญหาไม่ว่าจะเป็นการขาดการจัดระเบียบพื้นที่และการลงทุน เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจ ปัญหาความมั่นคงตามแนวเส้นเขตแดนยังไม่ชัดเจน ปัญหาด้านสังคมข้ามพรมแดน การขาดกลไกบูรณาการการทำงานเรื่องชายแดนเป้าหมาย แนวคิด (Concept) และการพัฒนาพื้นที่ชายแดน ซึ่งตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาพื้นที่ชายแดนให้เป็นประตูเศรษฐกิจเชื่อมโยงภูมิภาค สร้างเครือข่ายระบบการผลิตร่วมที่สร้างสรรค์ เพื่อบรรลุผลประโยชน์ร่วมกันทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง รวมถึงตั้งเป้าหมายการขยายตัวมูลค่าการค้าชายแดนของไทยให้เท่ากับร้อยละ 15 / ปี จึงเป็นที่น่าสนใจว่าพื้นที่เมืองชายแดนถือว่ามีความสำคัญในเชิงการค้าการลงทุน การค้าบริเวณชายแดน จึงควรมีการพัฒนาให้เอื้อประโยชน์ต่อการลงทุน ซึ่งการพัฒนาเมืองชายแดนอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องดำเนินการด้วยความร่วมมือจากหลายฝ่ายเพื่อเสริมสร้างศักยภาพพื้นที่ชายแดนของไทยและเพื่อนบ้านพร้อม ๆ ไปด้วยการรักษาผลประโยชน์ และการอยู่ดีกินดีของประชาชนในพื้นที่ การพัฒนา “ความเป็นเมืองชายแดน” ไปสู่การเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะเป็นการเพิ่มโอกาสทางเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของพื้นที่สร้างประโยชน์จากความเชื่อมโยงกับฐานการผลิตหลักของประเทศภาค และประเทศในภูมิภาค ดึงดูดการลงทุนจากในและต่างประเทศ และตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาประเทศในภาพรวมมีการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ และการส่งเสริมกิจกรรมในพื้นที่อย่างเป็นระบบได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพ คุณภาพชีวิตของคนในพื้นที่ดีขึ้นมีการจ้างงาน และเพิ่มรายได้ให้ชุมชน รวมถึงมีกฎระเบียบ และแนวทางการกำกับดูแลผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม และสังคมที่ได้มาตรฐาน และมีการบังคับใช้ที่เข้มแข็ง มีการแก้ปัญหาข้อจำกัดเดิมในพื้นที่ และการป้องกันผลกระทบเชิงลบต่าง ๆ เช่น ปัญหาขาดแคลนแรงงาน ไร้ทักษะ ปัญหาสิ่งแวดล้อม หรือความแออัดของค่านิยมแดนเป็นพื้นที่ลำดับความสำคัญสูงที่ได้รับการสนับสนุนเงินโยยายและงบประมาณ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานจากภาครัฐสามารถเสริมสร้างศักยภาพความแข็งแกร่งของหน่วยงานภาคเอกชน และชุมชนในพื้นที่ตั้งแต่การวางแผน บริหารจัดการ และการติดตามประเมินผล

เขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นพื้นที่พิเศษหรือบางส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นต่อการค้าสินค้าและบริการ หรือการลงทุน เพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อันเนื่องมาจากการค้าบริเวณพรมแดน และการค้าเสรีภายใต้กรอบอาเซียน ซึ่งประโยชน์ของการเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ คือ จะเป็นพื้นที่ที่มีการผ่อนปรนในเรื่องกฎระเบียบการลงทุน และมีกาให้สิทธิพิเศษหลายประการแก่นักลงทุน รวมไปถึงสิทธิประโยชน์ด้านภาษี เพื่อดึงดูดนักลงทุนให้เข้ามาลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ นอกจากนี้ในเขตเศรษฐกิจพิเศษ ยังมีการอำนวยความสะดวกให้แก่ักลงทุนหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นการอำนวยความสะดวกด้านข้อมูล การอำนวยความสะดวกในการทำธุรกรรมบริการพื้นฐานต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ประปา เป็นต้น

ซึ่งศักยภาพด้านการจัดการด้านพรมแดนไทยในการพัฒนา “ความเป็นเมืองชายแดน” ไปสู่การเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ควรพิจารณาเป็น 2 ประเด็น คือ

1. เมืองชายแดน ต้องมีระบบการบริหารจัดการ ยกตัวอย่างกรณีเมืองชายแดนอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ได้มีการวางแนวทางการพัฒนาไปเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษแม่สอด มาตั้งแต่ปี 2547 แต่ความคืบหน้าก็ยังไม่อย่างล่าช้า ซึ่งตรงข้ามกับเมืองเมียวดีของพม่าที่เปรียบเสมือนเมืองคู่แฝดกับแม่สอด ที่ขณะนี้ถูกยกระดับขึ้นเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษเมียวดี เพื่อเตรียมพร้อมรับการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติแล้วตั้งแต่ปี 2554

2. เมืองชายแดน ต้องมีระบบกระจายความรับผิดชอบ และทรัพยากรที่เพียงพอให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งตามกฎหมายแล้วจะทำให้องค์กรท้องถิ่นสามารถพัฒนาพื้นที่เองได้ สิ่งที่สำคัญ คือ องค์กรท้องถิ่นนั้น จะต้องมืองค์ความรู้และนำองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในพื้นที่ และเอื้อให้กับภาคเอกชนที่เขามีเงินทุนอยู่แล้วสามารถพัฒนาศักยภาพ หรือเปลี่ยนแปลงพื้นที่เมืองได้

2.4.5 โอกาส และผลกระทบในการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ชรินทร์ หาญสืบสาย (2556) ได้กล่าวถึง การพัฒนาพื้นที่เฉพาะให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษจะนำมา ซึ่งการกระตุ้นทางเศรษฐกิจ ทั้งการค้า การลงทุนการจ้างแรงงาน ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จจะต้องผ่านการศึกษา การวางยุทธศาสตร์การพัฒนา แต่ก็ต้องไม่ลืมว่าในการพัฒนานั้น แม้จะนำมาซึ่งโอกาสอันเป็นผลดีต่อภาคเศรษฐกิจ แต่ในทางกลับกันก็นำมา ซึ่งผลกระทบในหลายมิติโดยเฉพาะผลกระทบทางด้านสังคมที่จำต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการพัฒนาด้วย ดังนั้น จำต้องมีการศึกษาและวางแผนการดำเนินการ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษารูปแบบเขตเศรษฐกิจในต่างประเทศ เพื่อนำมาปรับใช้กับของประเทศไทย การสร้างความเข้าใจ และรับฟังความคิดเห็นของทุกภาคส่วน ในการพัฒนาพื้นที่ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษนำมาซึ่ง โอกาส ดังนี้

1. ทำให้ปริมาณและมูลค่าการค้า และบริการตามแนวชายแดนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะเมื่อมีการให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One - Stop Service) ที่สอดคล้องกับระบบ (ASEAN Single Window) ซึ่งจะสร้างความมั่นใจให้กับนักลงทุนทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติให้เข้ามาลงทุนมากขึ้น
2. รายได้จากการท่องเที่ยวจะเพิ่มขึ้น และมีการเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของไทยกับประเทศเพื่อนบ้านอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการท่องเที่ยวในภูมิภาคให้สามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็ว
3. รายได้จากการเก็บภาษีจะเพิ่มขึ้น ทั้งภาษีศุลกากร ภาษีเงินได้ ภาษียานพาหนะ รวมถึงค่าธรรมเนียมต่าง ๆ
4. ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีงานทำ มีธุรกิจใหม่ ๆ เกิดขึ้น มีการพัฒนาตนเอง ทั้งทางด้านภาษาทักษะ และองค์ความรู้อื่น ๆ เพื่อปรับตัวเองให้ทันกับความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
5. เมื่อมีโครงการใหญ่ ๆ เกิดขึ้นตามนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนายจะทำให้การพัฒนาทางด้านอื่น ๆ ตามมา
6. ได้ประโยชน์จากแรงงานของประเทศเพื่อนบ้าน และแก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวผิดกฎหมายเข้าเมืองอย่างไรก็ตาม ไม่ว่าโมเดลเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดนของไทยจะเลือกแบบใด ก่อนหลัง ความละเอียดอ่อนผลกระทบด้านบวกและลบในแต่ละพื้นที่ที่มีความแตกต่างกัน นอกจากเรื่องผลดีต่อภาคเศรษฐกิจอันเป็นปัจจัยหลักแล้วจำเป็นที่จะต้องหารูปแบบที่เหมาะสมในระเบียบกฎเกณฑ์ การเห็นพ้องต้องกันของคนในพื้นที่ การรับรู้ที่เท่าเทียมกันในการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (อาคม สุวรรณกันธา, ม.ป.ป.) เพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมา การพัฒนาเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษจึงอาจนำมาซึ่งผลกระทบ ดังนี้

6.1 ผลกระทบ

6.1.1 การจัดการทรัพยากรธรรมชาติระหว่างชุมชนกับเขตเศรษฐกิจพิเศษ การประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ใด ๆ อาจมีผลกระทบกับคนในท้องถิ่น ในอำนาจ และสิทธิในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ด้วยเขตเศรษฐกิจพิเศษสามารถจัดการทรัพยากรทั้งหมดในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จ ไม่ว่าจะเป็นการครอบครองที่ดินการจัดระบบชลประทานการจัดการป่าไม้ และทะเล ซึ่งอาจมีผลให้เศรษฐกิจชุมชน และสังคมท้องถิ่นอ่อนแอลง

6.1.2 ระบบเศรษฐกิจชุมชน และวิถีชีวิตของคนท้องถิ่น

ชุมชนดั้งเดิมที่อยู่อาศัย หรือทำมาหากินในพื้นที่ที่ประกาศเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ อาจได้รับผลกระทบในการสูญเสียอาชีพถิ่นฐานบ้านเกิดวิถีชีวิตการเปลี่ยนแปลงเชิงวัฒนธรรม

เนื่องจากเขตเศรษฐกิจพิเศษจะดำเนินการตามกฎหมายให้มีกรรมสิทธิ์เหนือที่ดินของชุมชน เพื่อดำเนินการ
ใช้พื้นที่เพื่อการอุตสาหกรรมเกษตรกรรมการท่องเที่ยว หรือกิจกรรมอื่น ๆ

6.1.3 ความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ

การดำเนินการในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษสามารถสร้างรายได้ และผลกำไร
จากสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นเรื่องการยกเว้นภาษีการจ้างแรงงานราคาถูก และการได้รับการ
การละเว้นข้อบังคับทางกฎหมายรวมถึงการ โหมลงทุนของนักลงทุนต่างชาติแต่รายได้เหล่านี้ อาจ
กระจุกตัวอยู่กับคนไม่กี่กลุ่มขณะที่ประชาชนในพื้นที่ ซึ่งเป็นเจ้าของทรัพยากรอาจมีรายได้จากเพียง
ค่าจ้างรายวันหรืออาจไม่ได้ผลประโยชน์จากส่วนนี้เลยหากเจ้าของกิจการเลือกจ้างแรงงานต่างด้าว
ซึ่งค่าแรงถูกกว่า

6.1.4 การจ้างงาน และการกระจายรายได้

การประกาศเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ใด อาจนำมาซึ่งการย้ายถิ่นฐานอพยพ
แรงงานข้ามชาติเพิ่มขึ้นมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีการนำคนต่างด้าวเข้ามาทำงานในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
แทนคนในท้องถิ่นเนื่องจากแรงงานต่างด้าวมักมีค่าแรงถูกกว่าคนในท้องถิ่นอาจว่างงาน และการเข้า
ไม่ถึงทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะใช้ในการผลิตของคนในท้องถิ่น (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข, 2548)

2.4.6 การดำเนินการของภาครัฐ

“เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” และการจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจ
พิเศษ” เป็นเรื่องที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (สศช.) เห็นความสำคัญ
และได้ริเริ่มมาตั้งแต่ปี 2547 โดยทาง สศช. มีประสบการณ์เชิงพื้นที่จากการพัฒนาพื้นที่บริเวณชายฝั่ง
ทะเลตะวันออก และการฟื้นฟูพื้นที่เศรษฐกิจจากมหาอุทกภัยที่จำเป็น ที่จะต้องกำหนดเขตการพัฒนา
ให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนภายในตัวเอง อันเป็นภารกิจที่ สศช. ดำเนินการ และขับเคลื่อนภายใต้
นโยบายของฝ่ายบริหาร โดยก่อนหน้านั้น ในปี 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีมติวันที่ 29 กรกฎาคม 2546
เรื่อง การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดนจังหวัดเชียงราย โดยคณะรัฐมนตรี มีมติอนุมัติในหลักการตามที่
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ เสนอเกี่ยวกับการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจ
ชายแดนจังหวัดเชียงราย โดยให้ใช้กฎหมายที่มีอยู่แล้วของ 3 หน่วยงานหลัก ได้แก่ การนิคมอุตสาหกรรม
แห่งประเทศไทย (กนอ.) กรมศุลกากร และสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.)
เพื่อจัดให้มีเขตนิคมอุตสาหกรรมทั่วไป (กฎหมาย กนอ.) ที่ได้รับสิทธิประโยชน์แบบเขตปลอดอากร
(กฎหมายกรมศุลกากร) พร้อมสิทธิประโยชน์ด้านภาษีเงินได้ (กฎหมาย สกท.) ให้ดำเนินการในรูปแบบ
การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One - Stop Services : OSS) โดยในระยะแรก กนอ. เป็นเจ้าภาพ
ดำเนินการ ส่วนระยะยาวให้ กนอ. ศึกษาเพื่อจัดการบริหารในลักษณะพื้นที่เฉพาะแบบเบ็ดเสร็จมีความ
เป็นเอกภาพในการกำกับดูแล ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมายฉบับเดียว และการแต่งตั้งคณะกรรมการ

พิจารณาแนวทางการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดน โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นประธานกรรมการ

เรวดี แก้วมณี (2556) ได้กล่าวถึง ในส่วนการพัฒนากฎหมายเขตเศรษฐกิจพิเศษนั้น คณะรัฐมนตรี ได้เคยมีมติเห็นชอบในหลักการแนวทางการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดนจังหวัดตาก ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เสนอเมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 2547 และให้ไปศึกษาความเหมาะสมเพิ่มเติม โดยให้รับความเห็นของคณะรัฐมนตรีไปพิจารณาด้วยการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจชายแดน ควรต้องพิจารณาดำเนินการในลักษณะชุมชนที่ไร้พรมแดนระหว่างกัน (Cross Border Community) เพื่อให้ประชาชนไทย และประเทศเพื่อนบ้านบริเวณชายแดนเดินทางไปมาหาสู่ และติดต่อค้าขายกันได้อย่างสะดวก และคล่องตัว อันจะทำให้เกิดผลดีแก่ทั้งสองฝ่ายทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคม และการดำเนินชีวิตของประชาชน (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2547) วันที่ 11 มกราคม 2548 คณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติหลักการตามที่สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เสนอร่างพระราชบัญญัติเขตเศรษฐกิจพิเศษ แต่ร่างกฎหมายฉบับนี้ ก็ไม่ได้รับการพิจารณาจากสภาผู้แทนราษฎรเพราะมีการให้ชะลอไว้ก่อน เนื่องจากได้รับการคัดค้านและต่อต้านจากภาคประชาชน ซึ่งต่อมาก็สิ้นสุดวาระของรัฐบาลลงก่อน

สำนักนายกรัฐมนตรี (2556) ได้กล่าวถึง ในปี 2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบแนวทางการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่ที่มีศักยภาพ โดยมีมอบหมายให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เป็นผู้ดำเนินการสำหรับค่าใช้จ่ายในการศึกษาวิจัยความเหมาะสม จำนวน 50 ล้านบาท อนุมัติให้ สศช. ใช้จ่ายจากงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 งบกลาง รายการเงินสำรองจ่ายเพื่อกรณีฉุกเฉิน หรือจำเป็น ที่กระทรวงการคลังอนุมัติให้กันเงินไว้เบิกเหลือในปีแล้วภายในวงเงิน 50 ล้านบาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดจ้างบริษัทที่ปรึกษา ทำการศึกษาวิจัยความเหมาะสมในการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยให้ สศช. ทำความตกลงในรายละเอียดกับสำนักงบประมาณตามขั้นตอนต่อไปตามความเห็นของสำนักงบประมาณ ประเด็นการนำเสนอในที่ประชุมเพื่อหารือเรื่องแนวทางการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน วันศุกร์ที่ 29 มีนาคม 2556 มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. สศช. รายงานสรุปเกี่ยวกับกรอบแนวคิด รูปแบบของเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยทั่วไป การสังเคราะห์บทเรียนจากต่างประเทศ และพื้นที่เป้าหมายในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ
2. เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีการายงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าของการร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 รวมทั้งกลไก และกระบวนการดำเนินงานของคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ

3. ที่ประชุมมีมติ ดังนี้

3.1 ให้ สศช. เร่งรัดพิจารณาแนวทางการจัดจ้าง บริษัทที่ปรึกษาเพื่อดำเนินโครงการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยควรเป็นบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติเป็นผู้ทำการศึกษาวิจัยโอกาสศักยภาพ และความเหมาะสมในการจัดตั้งเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ รวมทั้งแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในพื้นที่เป้าหมายหลักภายในกรอบงบประมาณต่อกลุ่มพื้นที่กลุ่มพื้นที่ละ 10 ล้านบาท ระยะเวลาการศึกษาไม่เกิน 6 เดือน

3.2 สาระสำคัญของการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในเบื้องต้นให้ ประกอบด้วย 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

3.2.1 ศักยภาพ และโอกาสในการพัฒนาของพื้นที่ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ตามขอบเขต และระดับของการเป็นพื้นที่พิเศษที่เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่เป้าหมาย

3.2.2 เครื่องมือในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ รวมถึงกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 กลไกการบริหารจัดการของรัฐ และแนวทางการปรับปรุงกระบวนการให้บริการภาครัฐ รวมทั้งสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพของแต่ละพื้นที่

3.2.4 โครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการที่จำเป็น และเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการพัฒนาพื้นที่ทั้งนี้ โดยระบุให้การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษครอบคลุมถึงกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน การสำรวจความต้องการของประชาชน และผู้ประกอบการในพื้นที่รวมทั้งการประมาณการอุปสงค์ของภาครัฐกิจและอุตสาหกรรม

3.3 กรอบการศึกษาด้านพื้นที่ในโครงการศึกษาแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษในเบื้องต้น กำหนดให้เป็นการศึกษาใน 5 กลุ่มพื้นที่หลัก ดังนี้

3.3.1 ภาคเหนือ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนอำเภอแม่สาย อำเภอเชียงแสน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย

3.3.2 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดมุกดาหาร จังหวัดนครพนม และจังหวัดหนองคาย

3.3.3 ภาคตะวันออก ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดสระแก้ว

3.3.4 ภาคตะวันตก ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนจังหวัดกาญจนบุรี และอำเภอแม่สอด จังหวัดตาก

3.3.5 ภาคใต้ ประกอบด้วย พื้นที่ชายแดนอำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา และพื้นที่ชายแดนจังหวัดนราธิวาส

วันที่ 21 มกราคม 2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบร่างระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ที่มีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมจากร่างที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอมา โดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม 2556 ซึ่งเวลาดำเนินการจริงเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจะครอบคลุม และคาบเกี่ยวกับเขตบริหารการปกครองด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2556) ได้กล่าวถึง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ พ.ศ. 2556 ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่มีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน มีหน้าที่ศึกษากำหนดแนวนโยบาย หลักเกณฑ์ และคำจำกัดความของคำว่า “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” “นิคมอุตสาหกรรม” “เขตอุตสาหกรรม” รวมถึง “เขตพัฒนาพื้นที่เฉพาะ” ส่วนพื้นที่ใดจะเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษหรือไม่ ต้องดูความพร้อมของแต่ละพื้นที่ ซึ่งอาจจะเป็นบางส่วนของอำเภอ ทั้งอำเภอหรือทั้งจังหวัด ซึ่งการเห็นชอบให้พื้นที่ใดเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษจะเป็นผู้พิจารณาศักยภาพและความพร้อมว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนส่วนบทบาทของ สศช. ในฐานะกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่ทำงานในเชิงวิชาการและประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายหน่วย เช่น เรื่องมาตรการภาษี มาตรการทางการเงิน และมาตรการด้านสิ่งแวดล้อม เป็นต้น โดยมีสำนักยุทธศาสตร์และการวางแผนพัฒนาพื้นที่ (สพท.) เป็นแกนประสานในเรื่องนี้

เมื่อมีการเข้าควบคุมอำนาจการปกครองประเทศ โดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 72 / 2557 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ลงวันที่ 19 มิถุนายน พุทธศักราช 2557 เพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงด้านคมนาคมขนส่งของภูมิภาคอาเซียน และข้อตกลงการค้าเสรีภายใต้กรอบอาเซียน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการ ที่ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงในสายเศรษฐกิจ, เลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ, เลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา, เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน, ผู้อำนวยการ, สำนักงบประมาณ, ประธานกรรมการหอการค้าไทย, ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, ประธานสมาคมธนาคารไทย และ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นกรรมการและเลขานุการ ลำดับของการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) จึงนับตั้งแต่

การแต่งตั้ง “คณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” ที่มีภารกิจในการทำหน้าที่ เพื่อส่งเสริมการค้า และการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ

ไทยรัฐ (2557) ได้กล่าวถึง โดยในการประชุมคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ (กนพ.) ครั้งที่ 1 / 2557 ซึ่งมีพลเอกประยุทธ์ จันทร์ โอชา ผู้บัญชาการทหารบก (ผบ.ทบ.) ในฐานะหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) เป็นประธานที่ประชุมฯ ได้ให้ความเห็นชอบพื้นที่ที่มีศักยภาพเหมาะสมในการจัดตั้งเป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะแรกของไทยใน 5 พื้นที่ชายแดนเพื่อรองรับการค้าเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. ด้านศุลกากรแม่สอด จังหวัดตาก ติดกับประเทศพม่า ซึ่งมีมูลค่าการค้า 46,309 ล้านบาท
2. ด้านศุลกากรอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 59,652 ล้านบาท
3. ด้านศุลกากรอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 26,826 ล้านบาท
4. ด้านศุลกากรมุกดาหาร ติดกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มูลค่าการค้า 30,442 ล้านบาท และ
5. ด้านศุลกากรสะเดา และด่านปาดังเบซาร์ จังหวัดสงขลา ติดกับประเทศมาเลเซีย โดยด่านสะเดามีมูลค่าการค้า 330,023 ล้านบาท และปาดังเบซาร์ มีมูลค่าการค้า 163,300 ล้านบาท

โดยเน้นการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มการจ้างงาน และสร้างความเป็นอยู่ที่ดีให้ประชาชน แก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวลักลอบเข้ามายังพื้นที่ตอนในปัญหาการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตร ผิดกฎหมายจากประเทศเพื่อนบ้าน และปัญหาความแออัดบริเวณด่านชายแดน โดยให้ คสช. ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ 5 พื้นที่ (ตุลาคม 2557 - ธันวาคม 2558) ในลักษณะก่อนและหลังในประเด็นเรื่อง ความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ความพึงพอใจของภาคส่วนต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรค และแนวทางแก้ไขปรับปรุง เพื่อการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ ทั้งนี้เพื่อใช้ประกอบในการพัฒนาและจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในระยะต่อไปให้มีประสิทธิภาพ

2.5 เขตเศรษฐกิจจังหวัดหนองคาย

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of South East Asian Nations หรือ ASEAN (อาเซียน) ก่อตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพ (The Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 โดยสมาชิกผู้ก่อตั้ง เริ่มแรกมี 5 ประเทศ ได้แก่ อินโดนีเซีย, มาเลเซีย, ฟิลิปปินส์, สิงคโปร์ และไทย มีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างประเทศในภูมิภาคธำรงไว้ซึ่งสันติภาพเสถียรภาพ และความมั่นคงปลอดภัยทางการเมือง สร้างสรรค์ความเจริญเติบโตทางด้านเศรษฐกิจ การพัฒนาทางสังคม และวัฒนธรรม การกีดกันคือผู้ดี บนพื้นฐานของความเสมอภาค และผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งจากเจตจำนงที่สอดคล้องกันนี้ นำไปสู่การขยายสมาชิกภาพมีประเทศต่าง ๆ เข้าเป็นสมาชิกเพิ่มเติม ประกอบด้วย บรูไนดารุส - ซาลาม (8 มกราคม 2527) เวียดนาม (24 กรกฎาคม 2539) สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (23 กรกฎาคม 2540) สหภาพพม่า (23 กรกฎาคม 2540) กัมพูชา (30 เมษายน 2542) ปัจจุบันมีสมาชิกอาเซียน รวมทั้งหมด 10 ประเทศ

จากที่ประชุมสุดยอดอาเซียนที่บาหลี เมื่อเดือนตุลาคม ปี 2546 ผู้นำอาเซียนได้แสดงเจตนารมณ์ โดยร่วมลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน เรียกว่า ข้อตกลงบาหลี 2 (Declaration of ASEAN Concord II หรือ Bali Concord II) เห็นชอบให้จัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) คือ การสนับสนุนให้อาเซียน รวมตัวกันเป็นชุมชน หรือประชาคมอาเซียนเดียวกัน และความร่วมมืออย่างรอบด้านให้สำเร็จภายในปี 2563 (ค.ศ. 2020) โดยสนับสนุนการรวมตัว และความร่วมมืออย่างรอบด้าน ได้แก่

ด้านการเมือง ให้จัดตั้ง “ประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน” หรือ ASEAN Political - Security Community (APSC)

ด้านเศรษฐกิจ ให้จัดตั้ง “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” หรือ ASEAN Economic Community (AEC)

ด้านสังคม และวัฒนธรรม ให้จัดตั้ง “ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน” หรือ ASEAN Socio - Cultural Community (ASCC)

ซึ่งต่อมาผู้นำอาเซียนได้เล็งเห็นว่า สถานการณ์โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การแข่งขันรุนแรงขึ้น เช่น อัตราการเติบโตทางด้านเศรษฐกิจของจีน และอินเดีย สูงมากในช่วงที่ผ่านมาอาเซียน จำเป็นต้องปรับตัว เพื่อให้สามารถคงบทบาทนำในการดำเนินความสัมพันธ์ในภูมิภาค และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ผู้นำอาเซียน จึงได้เห็นชอบให้เร่งรัดการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ให้เร็วขึ้น กว่าเดิมอีก 5 ปี คือ ภายใน ปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

เมื่อ มีการรวมตัวเช่นนี้ สิ่งประเทศไทยจะได้ประโยชน์มากขึ้นอยู่กับการเตรียมความพร้อมของภาครัฐ และภาคเอกชน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐถือเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนประเทศที่จะต้องเตรียมความพร้อมของเจ้าหน้าที่เพื่อรองรับ การจัดตั้งประชาคมอาเซียน การแข่งขันทางเศรษฐกิจ และการเคลื่อนย้ายแรงงานที่จะขยายตัวในอนาคต

2.5.1 จังหวัดหนองคายกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน (AEC)

จังหวัดหนองคาย เป็นจังหวัดชายแดนที่มีพรมแดนติดต่อกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จึงได้รับผลกระทบจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในครั้งนี้ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน จังหวัดหนองคายได้มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อรองรับ ดังนี้

2.5.1.1 กิจกรรมสัมมนา “รับรู้การใช้สิทธิประโยชน์ภายใต้การเปิดเสรี AEC / FTA” ซึ่งจัดโดยกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานพาณิชย์จังหวัดหนองคาย เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2554 ณ ห้องไมตรี โรงแรมรอยัล แม่โขง หนองคาย โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วยข้าราชการจากส่วนราชการ, หน่วยงาน, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ภาคเอกชน และประชาชนผู้สนใจ จำนวนประมาณ 180 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อต้องการให้ได้รับทราบถึงสิทธิประโยชน์ที่จะได้รับภายหลังการเป็น AEC

2.5.1.2 กิจกรรมประชุมสัมมนาเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในบริบทของความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค ซึ่งจัดโดยศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ROC) กระทรวงมหาดไทย และมหาวิทยาลัยขอนแก่น เมื่อวันที่ 12 - 13 กรกฎาคม 2554 ณ ห้องไมตรี โรงแรมรอยัลแม่โขง หนองคาย ซึ่งมีกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ข้าราชการจากส่วนราชการ หน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และประชาชนผู้สนใจ จำนวนประมาณ 240 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ส่วนราชการ และภาคเอกชนในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีความรู้ความเข้าใจในความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค และเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งคาดว่าจะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจการค้า การลงทุน การท่องเที่ยว การอุตสาหกรรม การเกษตร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนเป็นการเสริมสร้างสัมพันธไมตรีกับประเทศเพื่อนบ้านให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ อันนำไปสู่กรอบความร่วมมือในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และการใช้กลไกศูนย์ปฏิบัติการร่วมกลุ่มจังหวัดในการสนับสนุนภายใต้กรอบความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาค และกลุ่มประเทศอาเซียน

ผลการประชุมสัมมนาสามารถสรุปทิศทาง และรูปแบบการดำเนินงานของ ROC ในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับการก้าวเข้าสู่ ประชาคมอาเซียน ได้ดังนี้

- 1) การจัดการข้อมูลทางวิชาการ เพื่อสนับสนุนการบริหารจังหวัด และกลุ่มจังหวัด โดยเฉพาะข้อมูลของประเทศเพื่อนบ้านทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมประเพณี การค้า การลงทุนให้ทันสมัย
- 2) เป็นตัวเชื่อมในการจัดกิจกรรม ด้านการค้า การลงทุน และส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยการดำเนินกิจกรรมด้านการค้า การท่องเที่ยว วัฒนธรรม ประเพณีอย่างต่อเนื่อง
- 3) จัดกิจกรรมฝึกอบรมด้านวิเทศสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องให้กับเจ้าหน้าที่ของจังหวัด และเครือข่ายจังหวัด ทั้งทางด้านข้อกฎหมาย วัฒนธรรม และกลไกการติดต่อสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้าน
- 4) เป็นตัวเชื่อมการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับเอกอัครราชทูตไทยในประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ยังได้มีการเสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างคณะกรรมการระดับต่าง ๆ และกำหนดวัตถุประสงค์ของศูนย์ฯ ให้เข้ากับการก้าวสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.5.1.3 กิจกรรมการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติงานชายแดนของจังหวัดหนองคาย โดยการนำหัวหน้าส่วนราชการ นายอำเภอ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนที่เกี่ยวข้องเดินทางไปศึกษาดูงานที่ด่านสะเดา และด่านปาร์ดังเบซาร์ อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ระหว่างวันที่ 9 - 11 กันยายน 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และเป็นการเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานชายแดนของจังหวัดหนองคาย

จากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ทำให้ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นจุดเด่นรวมทั้งสภาพปัญหาของด่านศุลกากรทั้ง 2 แห่ง ที่คาดว่า จะเป็นประโยชน์สำหรับนำมาปรับใช้ที่ด่านสากลมิตรภาพไทย - ลาว เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และรองรับการเข้าสู่การเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ดังนี้

- 1) ในเรื่องการบริหาร และอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนที่ด่านสะพานมิตรภาพไทย - ลาว นั้น จำเป็นต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ โดยการเพิ่มผู้บริการของหน่วยงานศุลกากรและตรวจคนเข้าเมืองให้เพิ่มขึ้น อีกทั้งต้องปรับให้มีช่องบริการพิเศษ และปรับระดับความสูงของผู้บริการศุลกากรให้มีความสูงพอเหมาะสำหรับรถบรรทุกขนาดใหญ่ รวมทั้งการขยายช่องทางการจราจรที่เป็นระบบ และเป็นสัดส่วน เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้มาขอใช้บริการ แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงความมั่นคงชายแดนเป็นสำคัญด้วย

2) ในอนาคตการขนส่งสินค้าทางรางจะมีความจำเป็นอย่างมากต่อจังหวัดหนองคาย เนื่องจากปัจจุบันนี้ได้มีการเชื่อมทางรถไฟผ่านสะพานมิตรภาพไทย - ลาว ไปยังสถานีรถไฟท่านาแล้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวเสร็จเรียบร้อยแล้ว และคาดว่าจะมีโครงการรถไฟความเร็วสูงจากเมืองคุนหมิง ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มายังประเทศลาว เพื่อรองรับการคมนาคมขนส่ง ซึ่งมีระยะทาง 420 กิโลเมตร ทั้งนี้รัฐบาลจีนจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างให้ทั้งหมดแต่มีเงื่อนไข คือ รัฐบาลจีนขอพื้นที่ชายและขวาของเส้นทางรถไฟไฟความเร็วสูงออกไปฝั่งละ 5 กิโลเมตร ตลอดระยะทาง 420 กิโลเมตร รวมพื้นที่ที่รัฐบาลจีนขอ 4,200 ตารางกิโลเมตร และขอให้คนจีนเข้าไปทำงานในโครงการ 50,000 ครอบครัว เนื่องจากจีนเห็นว่า แรงงานในลาวไม่เพียงพอในการดำเนินโครงการ ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างการต่อรองเงื่อนไขของรัฐบาลจีนกับรัฐบาลลาว และต่อไปในอนาคตเส้นทางดังกล่าวก็จะเชื่อมเข้าสู่ประเทศไทย ดังนั้น การได้ไปศึกษาดูงานที่ด่านปาดังเบซาร์ ซึ่งเป็นด่านที่เน้นเรื่องการขนส่งทางรางเป็นหลัก จึงคาดว่าจะเกิดประโยชน์สำหรับการนำมาวางแผนเรื่องการขนส่งสินค้าทางรางของจังหวัดหนองคายในอนาคตได้เป็นอย่างดี และจากการสำรวจของการรถไฟแห่งประเทศไทย และข้อเสนอของสำนักงานนโยบาย และแผนการขนส่งและจราจร หรือ สนข. ได้ศึกษาเส้นทางก่อสร้างรถไฟความเร็วสูงในการโดยสาร และการขนส่งสินค้าเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน ปี 2558 พบว่า สถานีรถไฟนาทา จังหวัดหนองคายเป็นสถานที่ที่เหมาะสมสำหรับการก่อสร้างเนื่องจากมีพื้นที่จำนวนมาก และห่างจากตัวเมืองหนองคายประมาณ 3 กิโลเมตร โดยมีพื้นที่ทั้งหมด 290 ไร่ และด้านทิศตะวันตกของสถานี มีอยู่ 107 ไร่ ซึ่งสามารถทำเป็นสถานีขนส่ง และจัดเก็บตู้สินค้า Container Yard หรือ CY และจะมีการพัฒนาเป็นศูนย์บรรจุ และคัดแยกสินค้าเพื่อการนำเข้าและส่งออก หรือ ICD แห่งที่ 2 เพื่อกระจายสินค้าไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ส่วนพื้นที่เหลือจะก่อสร้างเป็นสถาบันระบบรางให้ความรู้ และพัฒนาบุคลากรของการรถไฟ นอกจากนี้ยังสามารถขยายเส้นทางสู่สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวได้ เพื่อสินค้าของไทยไปยังประเทศที่สามต่อไป

3) ในเรื่องพื้นที่ โดยส่วนมากด่านศุลกากรที่มีขนาดใหญ่มักประสบปัญหา คือ ความแออัด และคับแคบของสถานที่ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมีการจัดเตรียมหาพื้นที่สำรอง และมีการวางแผนให้พื้นที่รองรับความเจริญเติบโตในอนาคตให้ได้นอกจากนี้จังหวัดยังได้นำผลจากการศึกษาดูงานมาเป็นข้อพิจารณาในการยกระดับจุดผ่อนปรนบ้านหม้อ อำเภอศรีเชียงใหม่ ให้เป็นด่านถาวร โดยนำมาพิจารณาประกอบกับผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เพื่อหาแนวทาง และข้อสรุปบทเกิดความคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

2.5.1.4 กิจกรรมการฝึกอบรมให้ความรู้แก่สามล้อเครื่องรับจ้าง (รถสกายแล็บ) ในโครงการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของผู้ใช้บริการรถสามล้อเครื่องรับจ้างในเขตพื้นที่จังหวัดหนองคาย ประจำปีงบประมาณ 2554 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างจิตสำนึกการให้บริการสามล้อเครื่องรับจ้างแก่นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทย และชาวต่างชาติ ที่จะเดินทางเข้าสู่จังหวัดหนองคาย ซึ่งมีผู้ขับขี่สามล้อเครื่องรับจ้างเข้าร่วมอบรม จำนวน 1,000 คน

2.5.1.5 โครงการพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการจังหวัดหนองคายให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 และเพื่อเพิ่มศักยภาพเครือข่ายอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดหนองคายให้มีความเข้มแข็ง สามารถรองรับการแข่งขันในภูมิภาคอาเซียนได้โดยมีผู้เข้าร่วมโครงการ ประกอบด้วย วิทยาลัยสภา สมาคม ชมรม และกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง กับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการของจังหวัดหนองคาย รวมถึงหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวของจังหวัดหนองคาย รวมทั้งสิ้น 50 เครือข่าย

2.5.1.6 แนวความคิดในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษหนองคาย เขตเศรษฐกิจพิเศษคือ พื้นที่ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกและให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เช่น อุตสาหกรรม, พาณิชยกรรม, การท่องเที่ยว, การบริการ และการผังเมือง การอยู่อาศัยที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีซึ่งจังหวัดหนองคาย โดยสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร่วมกับศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้มีการเปิดเวทีระดมสมองรับฟังความเห็นจากนักธุรกิจในจังหวัดหนองคาย และเจ้าหน้าที่ด้านนโยบาย และแผนของกระทรวงอุตสาหกรรม เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2554 เพื่อร่วมกันกำหนดเขตเศรษฐกิจพิเศษให้มีความชัดเจนวางแนวทางการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ ซึ่งในส่วนของหอการค้าจังหวัดหนองคายได้มีการเสนอรูปแบบเขตเศรษฐกิจพิเศษของจังหวัดหนองคาย ควรเป็นรูปแบบการค้า การลงทุน และการท่องเที่ยวมากกว่าแบบอื่น เพื่อเป็นการเตรียมตัวรองรับการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เนื่องจากจังหวัดหนองคาย และจังหวัดใกล้เคียงไม่ได้เป็นพื้นที่อุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ทั้งนี้จะได้เสนอรูปแบบดังกล่าวต่อรัฐบาลในลำดับต่อไป

2.5.1.7 ภาคเอกชนของจังหวัดหนองคายอาทิ หอการค้า สภาอุตสาหกรรม สมาคมส่งเสริมธุรกิจท่องเที่ยวจังหวัดหนองคายได้จัดฝึกอบรมสัมมนาเชิงวิชาการ ได้แก่

1) การลงนามบันทึกข้อตกลง (MOU) โดยสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย กับสภาการค้า และอุตสาหกรรมแห่งชาติลาว เมื่อวันที่ 14 กุมภาพันธ์ 2554 ณ ห้องทับทิม โรงแรมแกรนด์พาราไดร์ มีวัตถุประสงค์ เพื่อเกิดความร่วมมือ ด้านการค้า ด้านการลงทุน และด้านเศรษฐกิจ รวมทั้งส่งเสริมการแลกเปลี่ยนทางด้านวิชาการ เพื่อลดขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจ และเพื่อเป็นการ

เชื่อมความสัมพันธ์ทางการค้าระหว่างสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสภาการค้าและอุตสาหกรรม สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

2) การเสวนาวิชาการ เรื่อง “สคร. สัญจร 2554 : รถไฟความเร็วสูง โอกาสของประเทศไทย และคนไทย” เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2554 การพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงถือเป็นก้าวถัดไปของการพัฒนาการขนส่งระบบรางไปสู่อนาคต เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยลดระยะเวลาในการเดินทางเกิดการจ้างงาน และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น สามารถขนส่งคนและสินค้าต่อเที่ยวได้เป็นจำนวนมากใช้พลังงานไฟฟ้าก่อให้เกิดมลภาวะน้อยกว่าการขนส่งรูปแบบอื่นเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาวรองรับการจัดงานระดับนานาชาติได้ในอนาคต

3) หอการค้าจังหวัดหนองคายจัดการประชุมวิชาการ เรื่อง “ผลกระทบในการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน” เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2554 บรรยาย โดย ดร.อัทธ์ พิศาลวานิช ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย กรรมการหอการค้า กรอ. จังหวัดหนองคาย จำนวน 50 คน

4) การประชุม เรื่อง “AEC กับเศรษฐกิจของไทย ผลกระทบผู้ประกอบการ SMES” เมื่อวันที่ 5 กันยายน 2554 บรรยายโดย ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ผู้ร่วมประชุม ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนราชการพ่อค้า นักธุรกิจ ผู้ประกอบการ จำนวน 100 คน

5) โครงการเสริมสร้างศักยภาพของผู้ประกอบการธุรกิจ SMES ในพื้นที่ชายแดนระหว่างหอการค้าจังหวัดหนองคายกับ สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2554 ณ ห้องประชุมดาวเรือง โรงแรม บิ๊กเจียงหนองคาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าใจบทบาทของอาเซียน และการค้าระหว่างประเทศ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการค้าชายแดน และเพื่อศึกษาวิธีการบริหารจัดการสินค้าเกษตร อุตสาหกรรม บริการ เพื่อจะได้ทำการค้ากับประเทศเพื่อนบ้านอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้สิ่งหนึ่งที่จังหวัดหนองคายตระหนัก คือ การสร้าง และเตรียมความพร้อมข้าราชการจังหวัดหนองคาย เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนด้วยการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ตลอดจนศึกษา ค้นหาแนวทางการเสริมสร้างความพร้อมในการพัฒนาข้าราชการสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีระบบ และมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดกิจกรรม / โครงการ ดังนี้

5.1 จังหวัดหนองคาย ร่วมกับศูนย์พัฒนาการศึกษา และภาษาต่างประเทศ และโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร จัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตรสนทนาภาษาอังกฤษให้แก่บุคลากรของรัฐ จำนวน 30 คน ระหว่าง วันที่ 14 มีนาคม - 20 เมษายน 2554 ณ ศูนย์พัฒนาการศึกษาและภาษาต่างประเทศ

5.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดหนองคาย ร่วมมือกับมูลนิธิชินชิคาว่า ประเทศญี่ปุ่น จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภาษาญี่ปุ่น (ข้างพิพิธภัณฑสถานจังหวัดหนองคาย) จัดฝึกอบรมให้ความรู้ภาษาญี่ปุ่น ให้ผู้สนใจ ซึ่งประกอบด้วย ข้าราชการ นักเรียน และประชาชนทั่วไป

5.3 สำนักงานจังหวัดหนองคาย ได้จัด โครงการฝึกอบรมภาษาอังกฤษ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสำนักงานจังหวัดหนองคาย ประจำปี พ.ศ. 2554 ในเดือน กันยายน 2554 ณ ห้อง POC ชั้น 4 ศาลากลาง จังหวัดหนองคาย เพื่อพัฒนาบุคลากร สำนักงานจังหวัดหนองคาย ให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะในการใช้ภาษาอังกฤษ ซึ่งได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิอิสระจังหวัดหนองคายในการเป็นอาจารย์ผู้ฝึกสอน ซึ่งการฝึกอบรมตามโครงการนี้สามารถสร้างความตื่นตัวให้บุคลากรมีความสนใจในการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งภาษาที่จำเป็นต่อการเป็นประชาคมอาเซียนในส่วนของภาคการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 21 ได้จัดกิจกรรมการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนี้

5.3.1 การคัดเลือกโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร เข้าร่วม โครงการพัฒนาประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาในภูมิภาค (Education Hub)

5.3.2 เข้าร่วม โครงการยกระดับคุณภาพ โรงเรียนมาตรฐานสากล (World - Class Standard School) ซึ่งเป็นการพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่มีหลักสูตร และการบริหารจัดการ ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพในบริบทของสังคมโลก โดยมุ่งเน้นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ ในองค์ความรู้ทางวิชาการทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับสากล มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อความผาสุกปลอดภัย และความวัฒนาถาวรของสังคมโลก เสริมสร้างความสามารถด้านการริเริ่ม สร้างนวัตกรรมอย่างสร้างสรรค์เสริมสร้างสมรรถนะทางด้านความคิด และการสื่อสาร สร้างผู้เรียนรุ่นใหม่ให้สามารถสื่อสารภาษาโลก และภาษาแม่ได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วโดยมีโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่จังหวัดหนองคาย ผ่านการคัดเลือก คือ โรงเรียนอนุบาลหนองคาย โรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย และโรงเรียนปทุมเทพวิทยาคาร และขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการประเมินเพื่อคัดเลือกโรงเรียนในอำเภอให้เข้าสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล

5.3.3 กิจกรรมส่งเสริมภาษาอังกฤษภายในโรงเรียน โดยกำหนดให้บุคลากรในเขตพื้นที่ และสถานศึกษาได้พูดสื่อสารกันเป็นภาษาอังกฤษตลอดหนึ่งวันในทุกสัปดาห์

5.3.4 จัดให้มีมุมการเรียนรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียนในทุกโรงเรียน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 ได้จัดแสดงมุมแห่งการเรียนรู้อาเซียน และห้องสมุดอาเซียนที่บริเวณชั้น 3 อาคาร ศาลากลาง จังหวัดหนองคาย เพื่อให้ความรู้แก่ข้าราชการ ประชาชน เยาวชน และผู้สนใจทั่วไป และเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางของ

จังหวัดหนองคาย ในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จังหวัดหนองคาย จึงได้จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร และเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จังหวัดหนองคาย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ขึ้น เมื่อวันที่ 20 กันยายน 2554 ณ โรงแรมรอยัลแม่โขง หนองคาย โดยได้รับความร่วมมือจากมูลนิธิฟรีดริชเนามัน ซึ่งเป็นองค์กรไม่มุ่งแสวงผลกำไร ที่ส่งเสริมระบบประชาธิปไตยเสรี การเคารพสิทธิมนุษยชนหลักนิติรัฐ และเศรษฐกิจเสรี สนับสนุนวิทยากรกระบวนการ กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผู้บริหารจังหวัด หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด นายอำเภอ บุคลากรทางการศึกษา ผู้แทนกลุ่มอาชีพ ผู้นำทางศาสนา องค์กรภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง จำนวน 200 คน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อม และปรับทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และปรับตัวเพื่อขับเคลื่อนองค์กรของตน ให้พร้อมรับกับการก้าวสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งในการอบรมครั้งนี้ ได้มีการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เข้ารับการอบรม โดยใช้กระบวนการการมีส่วนร่วมในรูปแบบ “สภากาแฟ (Word Café)” เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งผลที่ได้จากการสนทนาของผู้เข้าร่วมอบรมสามารถสรุปได้ว่า ทางจังหวัดจะต้องตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนในการเตรียมความพร้อม โดยจะต้องเน้นการรับมือใน 5 ด้านหลัก ดังนี้

5.3.4.1 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

- 1) การพัฒนาระบบสาธารณูปโภคถนน ระบายระบบการขนส่ง การศึกษาสาธารณสุขฯลฯ
- 2) ต้องผลักดันให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นนโยบายรัฐ
- 3) การพัฒนาสิ่งแวดล้อมการดูแล การรักษา และ การทำความสะอาดบ้านเรือน วัดวาอาราม

5.3.4.2 ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

- 1) ปฏิบัติตามหลัก “รู้เขารู้เรา”
 - 2) ศึกษาประวัติศาสตร์ ภาษาดังประเทศ วัฒนธรรม
 - 3) เข้าใจการปกครองต่างประเทศ เพื่อปรับตัว และทัศนคติเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกัน
 - 4) เรียนรู้กฎหมายภาษี กฎหมายแรงงาน
 - 5) ใช้บัตรประจำตัวประชาชนแทนหนังสือเดินทาง
- ในการผ่านชายแดน

5.3.4.3 การประชาสัมพันธ์และเสริมสร้างบุคลากร

- 1) ต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง เพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน แล้วพร้อมที่จะปรับตัวไปพร้อมกับรัฐ
- 2) พัฒนาข้อมูลข่าวสารการประชาสัมพันธ์ โดยใช้หลายภาษา คนหนองคายต้องบอกคนอื่นเกี่ยวกับจังหวัดได้
- 3) ประชุมทุกภาคส่วน หาแนวทางในการปฏิบัติร่วมกัน
- 4) ต้องพัฒนาคนทุกกลุ่มทุกวัย
- 5) ทำสมุดพกพาให้หัวหน้าส่วนราชการ เพื่อนำไปขยายผลต่อกับภาคประชาชน

5.3.4.4 การสร้างจุดเด่นจังหวัด

- 1) สร้างความเข้มแข็งด้านวัฒนธรรม สร้างเอกลักษณ์
- 2) หาภูมิปัญญา และนวัตกรรมใหม่ ๆ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนา
- 3) ใช้กระเช้าข้ามแดนแทนการสร้างสะพาน เพื่อลดค่าใช้จ่าย และสร้างจุดเด่น
- 4) เพิ่มปริมาณ และมาตรฐานของสินค้าท้องถิ่น และสินค้าแปรรูปที่มีอยู่เดิม
- 5) ควรผลักดันให้เกิดการลดต้นทุนการผลิต เพื่อการแข่งขัน

5.3.4.5 การรับมือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

- 1) ต้องมีมาตรการรองรับ และจัดการผลกระทบต่าง ๆ จากการเปิดประเทศ เช่น แรงงานราคาถูก ยาเสพติด ด้านความมั่นคง ด้านพลังงาน และเกษตรกร
- 2) ควรจะมีการจัด (Zoning) ให้กับภาคเกษตรกรรม อย่างเน้นปลูกพืชชนิดใดชนิดหนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อลดความเสี่ยงในแง่ผลกระทบด้านราคาตกต่ำ
- 3) เปิดโอกาสให้เกษตรกรได้เรียนรู้ถึงวิธีการผลิต ที่มีประสิทธิภาพจากประเทศเพื่อนบ้านนโยบาย 5 รัก กับการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจังหวัดหนองคาย เตรียมตัวเป็นเจ้าของที่ดี โดยยึดนโยบาย 5 รัก ประกอบด้วย รักสะอาด การรักษาความสะอาดของบ้านเรือน ทุกคนต้องตระหนักในการรักษาความสะอาด มีการประกวดหน่วยงานที่รักษาความสะอาด มอบโล่ประกาศเกียรติคุณให้แก่หน่วยงานที่รักษาความสะอาดดีเด่นทั้ง ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ

รักษาสุขภาพ ต้องออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอเหมาะสม รับประทานอาหารให้ครบ 5 หมู่ ไม่ดื่มเครื่องดื่มที่มีแอลกอฮอล์จงดัด ได้แจ้งให้ส่วนราชการ ส่วนท้องถิ่น ได้ดูแลห้องส้วมให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน (HAS) โดยมีคณะกรรมการฯ ตรวจสอบติดตามประเมินผลรักรัสิ่งแวดลอม ไม่ตัดต้นไม้ทำลายป่า สร้างป่าชุมชน ปลูกต้นไม้ตามหัวไร่ปลายน่า บ้านเรือน ที่สาธารณะ ส่วนราชการรักษาวินัย ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด เช่น กฎจราจร การสวมหมวกนิรภัย การคาด เข็มขัดนิรภัย รักสามัคคี ตั้งแต่ระดับครอบครัวหมู่บ้าน ชุมชน สังคม ต้องรักสามัคคีก่อให้เกิดพลังเข้มแข็งสร้างความเจริญให้ครอบครัวชุมชน หมู่บ้าน สังคม และประเทศชาติ นอกจากนั้นจังหวัดได้ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบเตรียมการวางแผน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในด้านต่าง ๆ และคาดว่า จะส่งผลกระทบต่อจังหวัดภายหลังจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน อาทิ ในเรื่องปัญหาการค้ามนุษย์ ปัญหาอาชญากรรม ปัญหาความไม่สงบเรียบร้อยในพื้นที่ และปัญหาการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดลอมในจังหวัด เป็นต้น ผลที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม/ โครงการต่าง ๆ จังหวัดหนองคาย ได้นำข้อมูลบทสรุป และข้อเสนอแนะมาพิจารณา และประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยจะดำเนินการให้มีกิจกรรม เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนให้ครอบคลุมในทุกมิติที่เกี่ยวข้อง และเป็นการสานต่อผลลัพธ์จากกิจกรรม / โครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมา

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริธานี หาญชัยกิตติกล (2536) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ทางการค้า และการลงทุนระหว่างประเทศไทยกับกลุ่มประเทศอินโดจีน พบว่า และการลงทุนในกลุ่มประเทศอินโดจีนมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะประเทศ สปป.ลาว และเวียดนาม ทั้งนี้เพราะมีศักยภาพที่จะขยายตัวทางด้านการตลาดได้อย่างรวดเร็ว มีความต้องการสินค้าอยู่จำนวนมาก เนื่องจากประเทศลาว และเวียดนามมีกำลังการผลิตต่ำไม่เพียงพอต่อความต้องการภายในประเทศ ทั้ง ๆ ที่มีแหล่งทรัพยากรธรรมชาติอย่างอุดมสมบูรณ์ ซึ่งประเทศลาวนั้น นักลงทุนไทยได้ให้ความสนใจที่จะเข้าไปลงทุนในธุรกิจหลายประเภท เช่น การนำเข้า และส่งออก ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป และสิ่งทำ ผลิตภัณฑ์ที่ได้จากไม้ และการโรงแรมส่วนประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นประเทศที่มีศักยภาพทางด้านเศรษฐกิจสูงกว่าประเทศลาว แต่นักธุรกิจ และนักลงทุนของไทยยังเข้าไปทำการค้าการลงทุนน้อย เนื่องจากความไม่ชัดเจนของกฎหมายตลอดจนนโยบายการค้า และการลงทุนของประเทศเวียดนาม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อผู้ประกอบการ

โชติรส ทิมพัฒน์พงษ์ (2537) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารภายในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี : สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) พบว่า การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุนจะใช้วิธีประชุม และการใช้หนังสือเวียนเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งยังไม่สามารถกระจายได้อย่างทั่วถึง จำเป็นต้องมีการปรับปรุง และเพิ่มช่องทางให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งการสื่อสารแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการนอกจากนี้ยังพบว่าข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรมีความน่าเชื่อถือ สม่่าเสมอมีประโยชน์ ทันสมัย และความเพียงพอในระดับปานกลาง และเจ้าหน้าที่ของ สกท. มีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร ด้านนโยบาย แนวปฏิบัติ เป้าหมาย และความรู้ที่ควรทราบต่าง ๆ ของสำนักงานอยู่ในระดับดีพอใช้

ถวดี วงษ์ทอง (2537) เป็นการศึกษาวิจัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล

- 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะเป็นหญิงหรือชายก็ได้ อายุไม่ใช่ปัจจัยสำคัญการศึกษาควรสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานะทางเศรษฐกิจดี และเคยหรือไม่เคยมีประสบการณ์การบริหารก็ได้ขอเป็นเพียงผู้มีความรู้ ความสามารถ ระดับการศึกษาแตกต่างกัน
- 2) คุณสมบัติทั่วไป ควรเป็นนักบริหาร นักปกครอง นักวางแผน และนักพัฒนามากที่สุด โดยต้องการคุณสมบัติเป็นนักการทูต เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และนักปราชญ์น้อยที่สุดตามลำดับ
- 3) คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ด้านผู้นำที่มี คุณธรรม ซื่อสัตย์สุจริต มีเหตุผล ไม่มีทิฐิด้านการบริหารเน้นการสร้างขวัญ และกำลังใจให้เกิดขึ้นมากที่สุด ด้านมนุษยสัมพันธ์เน้นการสร้างเสริมความสามัคคี และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเท่าเทียมกัน

โหมยิต บุญทวี (2542) ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้าสถานีตำรวจในสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล โดยศึกษาแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎีของ Likert พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานีตำรวจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาและแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกันไปจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันออกไป

อัปสรสุดา แก้วอ่อน (2544) ศึกษาการรับรู้แบบภาวะผู้นำกับการรับรู้บรรยากาศขององค์กร โดยการประเมินจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อหัวหน้างาน ของบริษัท เซอร์คิทีอิเล็กทรอนิกส์ อินดัสตรีส์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบตามสบายของหัวหน้างานอยู่ในระดับต่ำ

มีการรับรู้บรรยากาศองค์การเป็นแบบปิด พนักงานที่มีเพศ อายุ และอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกัน

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2545) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน ด้านสัมพันธภาพ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการ และด้านความเป็นผู้นำมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น

สาวิตรี ศรีจันทร์นนท์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องการสื่อสารภายในขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยเกี่ยวกับงานจัดซื้อจัดจ้าง โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงพบว่า การสื่อสารของหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง ขององค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทยในปัจจุบันมีการสื่อสารในทิศทางแนวดิ่ง ตามสายงานจากล่างขึ้นบน และบนลงล่างส่วนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจัดซื้อ - จัดจ้าง กับหน่วยงานอื่นในองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย มีทั้งการสื่อสารแนวดิ่ง คือ การสั่งการของผู้บังคับบัญชา และการสื่อสารของบุคคลในระดับเดียวกัน หรือแบบแนวราบด้วย เนื่องจากทุกหน่วยงานมีความต้องการจัดซื้อจัดจ้างสิ่งของ เครื่องมือ อุปกรณ์ และการบริการทั้งสิ้น โดยจะเป็นการสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นทางการ โดยใช้บุคคลในการรับส่งเอกสารตามรูปแบบขององค์การของรัฐ

ณัฐสุรีย์ หวังสถิตย์ยังษ์ (2547, น. 163 - 164) ได้ทำการศึกษา การศึกษาสมรรถนะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานคณบดีในมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ ผลจากการวิจัย พบว่า คณบดี และหัวหน้าสำนักงานคณบดี ต้องการให้หัวหน้าสำนักงานคณบดี มีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกด้านย่อมอยู่ในเกณฑ์มาก โดยเรื่องการประสานงานในลักษณะกัลยาณมิตรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด โดยเรื่องการมีความรับผิดชอบต่อการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด และเมื่อพิจารณาสมรรถนะที่เป็นจริงของหัวหน้าสำนักงานคณบดี พบว่า หัวหน้าสำนักงานคณบดีมีสมรรถนะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวม และทุกงานย่อมอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนสมรรถนะเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำอยู่ในเกณฑ์มาก

นรรธรุส กาบเครือ (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษา : บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ของพนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปส่วนใหญ่อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา พร้อมทั้งด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามลำดับพฤติกรรมการเผชิญปัญหาของพนักงาน

ระดับหัวหน้างานขึ้นไปแบบมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง และพฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อย ประสิทธิภาพอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาในรายองค์ประกอบด้านต่าง ๆ พบว่า ประชากรมีพฤติกรรม การเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่มากกว่าพฤติกรรม การเผชิญปัญหาแบบมีประสิทธิภาพ ด้านการมุ่งเน้นอารมณ์สนับสนุนการแก้ปัญหา โดยทั้ง 2 ด้านนั้น มีค่าอยู่ในระดับสูงเช่นกันทั้งสองด้านพร้อมทั้ง พบว่า มีการแสดงออกทางพฤติกรรมที่มากกว่า พฤติกรรมการเผชิญปัญหาแบบด้อยประสิทธิภาพทุกด้านเช่นกัน ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม และรายองค์ประกอบไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม การเผชิญปัญหาทั้งในภาพรวม และรายองค์ประกอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มธุรส สุขพงษ์ไทย (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท คิวคิ พีซี เน็ตเวิร์ค จำกัด พบว่า รูปแบบการสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบบนลงล่างเป็นส่วนใหญ่ และมีการนำระบบอินทราเน็ตเข้ามาใช้ เพื่อแก้ไขปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรสามารถลดปัญหา ข่าวด่วนในองค์กรได้มาก แต่พบว่าพนักงานไม่กล้าแสดงทัศนคติอย่างจริงจังผ่านเว็บบอร์ด ซึ่งมักจะปรากฏ ชื่อของผู้แสดงความคิดเห็นด้วย นอกจากนี้พบว่าพนักงานมีความพึงพอใจ และมั่นใจในความสามารถ ของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรให้อยู่รอดได้ แม้จะอยู่ในช่วงที่บริษัทมีการขยายกิจการ และแยกบริษัทก็ตาม

คำคิด ไชยสัจ (2548) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การสื่อสารภายในองค์กร : ศึกษาการดำเนินงาน ของกองส่งเสริม และเผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม พบว่า บทบาทของ กองส่งเสริมและ เผยแพร่ กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ในการบริหารงาน ภายในกอง และความสัมพันธ์ในเชิงการสื่อสารภายในองค์กรนับว่ายังไม่มีความชัดเจนในการบริหารงาน ด้านสิ่งแวดล้อมที่เด่นชัดไปสายตาประชาชน เนื่องจากประสบปัญหาด้านการบริหารภายในองค์กร ทำให้ประชาชนทั่วไปเข้าใจ และยอมรับกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อมว่า เป็นองค์กรที่มีรูปแบบ การบริหารงานในระบบราชการเท่านั้น

สุจินต์ ชิน โสม (2549) ได้ศึกษา ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร องค์กรการบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อยู่ในระดับมาก ทุกข้อเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ด้านศิลปะ วัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการ และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว ตามลำดับผลการเปรียบเทียบ

ความสามารถในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดหนองคาย จำแนกตามสถานภาพทั่วไป พบว่า เพศอายุ อาชีพ และรายได้ โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน ส่วนการศึกษา ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ในองค์การบริหารส่วนตำบล และการได้รับการฝึกอบรม โดยภาพรวม พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รวีภา ธรรมโชติ (2550, น. 155) ได้วิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย พบว่า ผู้บริหารระดับกลางในยุคการปฏิรูประบบราชการไทยในปัจจุบันมีสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในส่วนของสมรรถนะในการทำงานสมรรถนะเฉพาะด้านสมรรถนะทางการเมือง ยกเว้นสมรรถนะทางจริยธรรมอยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางแบ่งตามกระทรวง พบว่า กระทรวงเกษตร และสหกรณ์และกระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะในการทำงานมากที่สุดกระทรวงการคลังมีสมรรถนะเฉพาะด้านมากที่สุด กระทรวงพาณิชย์มีสมรรถนะทางการเมืองมากที่สุด กระทรวงเกษตร และสหกรณ์มีสมรรถนะทางจริยธรรมมากที่สุด ปัจจัยภูมิหลังของผู้บริหารระดับกลาง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรม ระดับการศึกษา และลักษณะงานมีอิทธิพลต่อระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารระดับกลาง โดยเฉพาะปัจจัยประสบการณ์ทำงาน และฝึกอบรม และระดับการศึกษา นอกจากนี้สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางจริยธรรม และสมรรถนะทางการเมือง รวมทั้งสมรรถนะเฉพาะด้าน มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะทางการเมือง มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะทางจริยธรรมด้วยตัวแบบ และแนวทางพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับกลาง (Competency Base Learning) ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงเกษตร และสหกรณ์โดดเด่นในสมรรถนะในการทำงาน และสมรรถนะทางจริยธรรมในขณะที่สมรรถนะเฉพาะด้าน และสมรรถนะทางการเมืองเป็นสมรรถนะที่ต้องพัฒนา ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงอุตสาหกรรมไม่โดดเด่นในสมรรถนะด้านใดชัดเจน เพราะทุกสมรรถนะอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น จึงน่าจะพัฒนาสมรรถนะในทุกด้านเพิ่มขึ้น ผู้บริหารระดับกลางกระทรวงการคลัง โดดเด่นในสมรรถนะเฉพาะด้าน โดยที่สมรรถนะในการทำงานสมรรถนะทางการเมือง และสมรรถนะทางจริยธรรมต้องพัฒนาผู้บริหารระดับกลางกระทรวงพาณิชย์ โดดเด่นในสมรรถนะทางการเมือง และควรพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้านกับสมรรถนะทางจริยธรรมเพิ่มขึ้น

ศรัณญา สุนทร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) พนักงาน และลูกจ้าง มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ เป็นผู้นำแบบปรึกษาหารือ 2) ประชาชนมีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่น เป็นผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3) ประชาชน พนักงาน และลูกจ้าง มีความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับมาก

ศุภชาติ จิตศิริตกุล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี กรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายได้ทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรีมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณรองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บภาษี ด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ

พิสมัย พวงคำ (2551) ได้ศึกษาสมรรถนะหลัก และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้กระบวนการเทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ จากผู้เชี่ยวชาญ 21 คน ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยขอนแก่น มี 11 ด้าน โดยเรียงลำดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ตอบจากมากไปน้อย คือ 1) ด้านการทำงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการมุ่งเน้นการให้บริการ 3) ด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) ด้านการทำงานเป็นทีม 5) ด้านทักษะการใช้ความคิด 6) ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) ด้านภาวะผู้นำ 8) ด้านความสามารถทางวิชาการ 9) ด้านทักษะในการสื่อสาร 10) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหา และ 11) ด้านการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมทั้งหมด 76 รายการ เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด จำนวน 50 รายการ และเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในระดับมาก จำนวน 26 รายการ

ศุภรดา ประสพสุข (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอคำเขื่อนแก้ว จังหวัดยโสธร ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้ง ร้อยละ 50.5 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติบ้างเป็นบางครั้งตามลำดับ ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ ร้อยละ 52.6 รองลงมา คือ การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ร้อยละ 52.2 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ร้อยละ 49.2 และการกระตุ้นทางปัญญา ร้อยละ 47.9

ชัชรินทร์ ชวนวัน (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ องค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการศึกษาเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 การศึกษารูปแบบสมรรถนะองค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะ และรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ (Ethnographic Delphi Research - EDFR) ขั้นตอนที่ 2 สร้างรูปแบบการประเมินสมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และขั้นตอนที่ 3 การนำเสนอรูปแบบการประเมินสมรรถนะไปประชุมกลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ และตัวชี้วัดสมรรถนะเพื่อการพัฒนาข้าราชการประเภทสมรรถนะชื่อสมรรถนะ นิยามสมรรถนะ ระดับสมรรถนะ กำหนดเป็น 5 ระดับ คือ เริ่มต้น ขึ้นเรียนรู้ ขึ้นสามารถ ปฏิบัติได้ ขึ้นชำนาญ ขึ้นเชี่ยวชาญ และตัวชี้วัดสมรรถนะ ส่วนรูปแบบการประเมินสมรรถนะนำเสนอหลักการเชิงระบบ (System Approach) 3 ขั้นตอน ปัจจัยนำเข้า การเตรียมการวางแผนการประเมินขั้นกระบวนการ และขั้นผลิต ผู้ทรงคุณวุฒิสรุปความเป็นไปได้ และสามารถนำไปประเมินข้าราชการได้ในระดับมาก

ประสิน วีระกุล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ ด้านการมีผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด ด้านผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ และด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา อยู่ในระดับปานกลาง

สุกรีพ โพธิ์ชัย (2552) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลโป่งเป็ย อำเภอบึงกาฬ จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า 1) ประชาชนทั้งเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความยุติธรรม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ประชาชนเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหารสูงกว่าเพศชาย ส่วนด้านอื่น ไม่แตกต่าง 2) ประชาชนทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบ โดยรวมมีความแตกต่างกัน คือ ประชาชนกลุ่มอายุ 18 - 30 ปี กลุ่มอายุ 31 - 40 ปี และกลุ่มอายุ 41 - 50 ปี

มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร ต่ำกว่าประชาชนกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป ส่วนนอกนั้นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรับผิดชอบ ด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น ด้านความมีวินัยในตนเอง ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ส่วนด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม ไม่แตกต่างกัน 3) ประชาชนที่มีการศึกษาระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และปริญญาตรีขึ้นไป มีความคิดเห็น ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบโดยรวม ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์ ด้านความมีวินัยในตนเอง และด้านความรับผิดชอบ มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน 4) ประชาชนทุกกลุ่มอาชีพมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านจริยธรรมของผู้บริหาร โดยรวม และรายด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการเปรียบเทียบโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความซื่อสัตย์ และด้านความยุติธรรมต่อผู้อื่น มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านความมีวินัยในตนเอง ด้านความรับผิดชอบ ด้านการอุทิศตนเพื่อส่วนร่วม และด้านความมีเมตตาต่อผู้อื่น ไม่แตกต่างกัน

สุเทพ นิลมูล (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลนครเชียงใหม่ ในแต่ละด้านมีดังนี้ คือ ด้านลักษณะทั่วไป มีความเหมาะสมทั้งด้านเพศ อายุ การศึกษา ภายหลังจากเข้ารับตำแหน่ง มีการพัฒนา และเสริมสร้างบทบาทการมีส่วนร่วมทางการเมืองมากขึ้น มีฐานเสียงความช่วยเหลือทางการเมือง จากการสนับสนุนของพรรคประชาธิปัตย์ ประชาชนที่นิยมในพรรคประชาธิปัตย์ ประชาชนทั่วไป สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ แต่ไม่มีฐานเสียง และความช่วยเหลือทางการเมืองในท้องถิ่น เพราะสมาชิกสภาเทศบาลนครเชียงใหม่ ทั้งหมดไม่ได้เป็นบุคคลในกลุ่มสังกัด ด้านคุณภาพการบริหารงาน พบว่า มีความสามารถบริหารงาน ความกระตือรือร้นสนใจใฝ่เรียนรู้ ยอมรับในสิ่งใหม่ ความเด็ดขาด ความสามารถ และรับผิดชอบในการตัดสินใจ

นิรัตน์ สังข์เงิน (2553, น. 59) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี : ศึกษาเฉพาะกรณี เทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่าง คือ รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล และเจ้าหน้าที่ของเทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา ด้านผู้นำการแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำแบบปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.02 อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้น

ทางปัญญา ค่าเฉลี่ย 2.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 2.91 และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และด้านสิ่งแวดล้อมค่าเฉลี่ย 3.02 และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ ค่าเฉลี่ย 2.93

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ : กรณีศึกษา บริษัท ยูนิซีดี มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละองค์ประกอบ ได้แก่ การมีอิทธิพล ด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงาน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จใน อาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01 และกลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูง มีแรงจูงใจในการทำงานด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพัทธ์สูงกว่ากลุ่มนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .01

สนมพรรณ วรวิเชียรวงษ์ (2554) ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศไทย - สปป.ลาว มีผลต่อการกำหนดสถานะการค้าชายแดนของทั้งสองประเทศ เนื่องจากพบว่า นโยบายทางด้านการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศไทยที่มีต่อประเทศเพื่อนบ้านอย่าง สปป.ลาว และนโยบายทางด้านการเมืองมีผลต่อการกำหนดการค้าชายแดนระหว่างไทยและ สปป.ลาว ซึ่งจะเห็นได้จากการเปรียบเทียบดุลการค้าชายแดนไทย - สปป.ลาว เพิ่มขึ้นตามนโยบายของทั้งสองประเทศอย่างชัดเจน เช่นช่วงปี 2532 ไทยมีนโยบายเปลี่ยนสมรภูมิรบเป็นตลาดการค้าทำให้ความคลางแคลงใจที่ลาวมีต่อไทยลดน้อยลงส่งผลให้ความสัมพันธ์ ไทย - สปป. ลาว ดีขึ้นและไทยส่งออกสินค้าไปลาวถึง 58% ต่อมาในปี 2533 เป็นช่วงที่ลาวมีนโยบายลดการขาดดุลการค้ากับต่างประเทศและพยายามผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคให้เพียงพอต่อการบริโภคภายในประเทศทำให้ปริมาณการส่งออกสินค้าของไทยลดลง 6% ในปี 2534

Blancero and Dyer (1996) ได้ศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะที่ต้องการในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ประกอบออกเป็น 3 ส่วน โดยบรรยายด้วยสมรรถนะ 11 สมรรถนะ คือ 1) สมรรถนะหลัก (Core Competency) เป็นสมรรถนะที่ทุกตำแหน่งงานในหน่วยงานการบริหารทรัพยากรต้องมี ประกอบด้วย 11 สมรรถนะ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ศักยภาพส่วนบุคคล (Personal Integrity) ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ จริยธรรม (Ethics) มาตรฐานของคุณภาพการปฏิบัติงาน (Standard of Quality) และการตัดสินใจโดยอาศัยหลักของความ เป็นเหตุเป็นผล และความเป็นจริง กลุ่มที่ 2 การมุ่งความก้าวหน้าและแรงผลักดัน (Ambition and Drive) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การมุ่งผลสำเร็จ (Result Orientation) ความคิดริเริ่ม (Initiative) ความมั่นใจ (Self Confidence) และความกระตือรือร้นในการทำงาน (Enthusiasm and Commitment) กลุ่มที่ 3 ทักษะในการทำงานเป็นทีม (Team Skill) ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ คือ การสื่อสาร (Communication) การฟัง และการตีความ (Listening) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) และความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) 2) สมรรถนะเสริม (Leverage Competency) เป็นสมรรถนะ เสริมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ การสร้างผลกระทบทางอ้อม (Influence) การใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า (Utilization of Resource) ความตระหนักในการต้องการของลูกค้า (Cluster Awareness) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การตั้งคำถาม และตีความ (Questioning) และ ความรู้สึกลึกส่วนตัว (Organization Astuteness) 3) สมรรถนะประจำตำแหน่งงาน (Role - Specific Competency) ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน ด้านการศึกษา และสมรรถนะ ของทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Competency Practitioner) นักกลยุทธ์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategist / Generalist) การริเริ่ม และคิดค้นในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Initiative Leader) การสนับสนุนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Operation Support) ที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Consultant) ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Organization Leader) โดยที่ทั้ง 6 ตำแหน่งงาน จะประกอบด้วย 33 สมรรถนะ ที่แต่ละตำแหน่งงานต้องการต่างกัน และตอบสนองหน้าที่การทำงานเฉพาะทาง

Hearn and et al. (1997) ได้ศึกษาเรื่องการกำหนดความสามารถเฉพาะของวิชาชีพในออสเตรเลีย ที่มีต่อกรอบงาน เพื่อการพัฒนาวิชาชีพว่า ความสามารถของวิชาชีพได้มาจากการเป็นเจ้าของกลุ่ม คุณลักษณะที่เหมาะสม เช่น ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้ จะเป็นพื้นฐานร่วมกันของสมรรถนะ (Competency) ดังนั้น ความสามารถทางวิชาชีพ คือ คุณลักษณะร่วมกันที่เป็นพื้นฐานให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทางวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า ในการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 7 วิชาชีพ ได้แก่ นักบัญชี วิศวกร นักบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ นักการตลาด นักสังคมสงเคราะห์ ครู และสถาปนิก ในทุกสาขาอาชีพมีปัจจัยด้าน ความสามารถร่วมกัน คือ การแก้ปัญหา การเข้าไปมีส่วนร่วมในวิชาชีพ กรอบแนวคิดของการอ้างอิง ความสามารถทางอารมณ์ ความรู้เกี่ยวกับองค์การ การทำงานเชิงรุก และการมุ่งมั่นเกี่ยวกับลูกค้า

Messengers (2003, p. 8) ได้ศึกษาการเพิ่มสมรรถนะ ก็คือ การเพิ่มคุณค่าในปัจจุบันนี้มนุษย์ต้องเผชิญหน้ากับการท้าทายใหม่ ๆ งานวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยมิชิแกน และการสนับสนุนจาก Society For Human Resource Management and Global Consulting Alliance สรุปผลการวิจัยว่า ความสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะและทักษะเฉพาะ 5 ประการที่สำคัญ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในการช่วยเหลือ 2) ความรู้ทางธุรกิจ 3) ความน่าเชื่อถือในตัวบุคคล 4) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยตรง และ 5) เทคโนโลยีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

Lindgren, Henfridsson and Schultze (2004, p. 435) ได้ทำการวิจัย หลักการสำหรับระบบการจัดการสมรรถนะ : การสังเคราะห์งานวิจัยเชิงปฏิบัติการ 1 แม้ว่าจะมีบทความเกี่ยวกับการจำแนกความต้องการความสามารถที่จะเข้าร่วมในองค์การ ซึ่งจะได้พิจารณาบทบาทด้านเทคโนโลยีเพื่อจัดตำแหน่งที่อยู่ การค้นคว้าวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความสามารถที่เป็นตัวอย่างการทำปฏิสัมพันธ์ระหว่างการจัดการจัดการกับสมรรถนะระดับบุคคล และบทบาทของเทคโนโลยีในกระบวนการนี้ เช่น การจัดการเกี่ยวกับประเทศ สวีเดนที่มีส่วนอยู่ด้วยใน โครงการระยะเวลาดำเนินการวิจัยรวม 30 เดือน ประกอบด้วยตัวแปร 2 อย่าง รวมถึงวงจรการค้นคว้าวิจัย การกระทำยุทธศาสตร์ ซึ่งรวบรวมข้อมูลมากมาย และการแทรกแซง นอกจากนี้ในการพัฒนา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของหลักการพัฒนาสำหรับค้นคว้าวิจัยครั้งนี้ ได้ประเมินค่าตามกฎเกณฑ์ และพึงเกี่ยวกับการวิจัยด้านศาสนาอีกด้วย

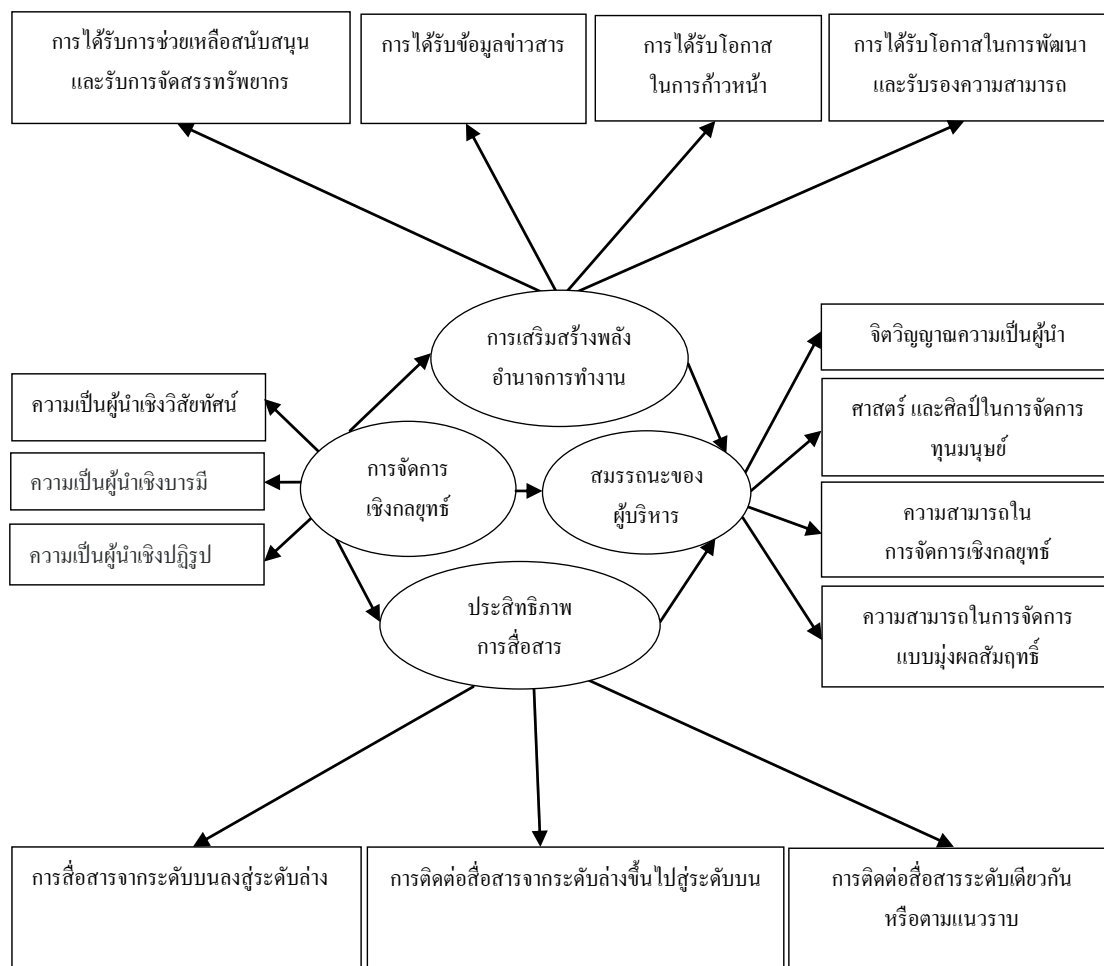
Kennedy and Dresser (2005, p. 20) ได้ทำการวิจัยการสร้างสมรรถนะพื้นฐานในการปฏิบัติงาน “Creating a Competency - Based Workplace” สรุปว่า ความฉลาดและความสามารถของมนุษย์จะทำให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความสามารถที่ถูกจ้างนำมาใช้ในการจัดงานทำให้งานเกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ การขับเคลื่อนการทำงานขององค์การต้องอาศัยความสามารถของคณะทำงาน การจัดการ โดยใช้ความสามารถและยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การกำจัดจุดอ่อน และกำจัดคู่แข่งขึ้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยกระบวนการและความสามารถ กุญแจสำคัญสำหรับองค์การที่จะประสบความสำเร็จจะต้องมีการวางแผน จัดบุคลากรให้ตรงกับความสามารถซึ่งต้องคำนึงถึง มีวิธีการจัดการกับความสามารถอย่างไร จะจัดรูปแบบความสามารถเฉพาะได้อย่างไรให้เหมาะสมกับงาน และจะจัดการกับผลกระทบต่อความสามารถด้วยโปรแกรมอะไร

Ozcelik and Ferman (2006, p. 72) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะที่เป็นส่วนหนึ่งในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล : ผลลัพธ์ และความสำคัญในการทำงานในประเทศตุรกี บทความนี้เป็นการตรวจสอบจุดหมายของสมรรถนะที่มีส่วนในการจัดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : HRM) ในองค์การ รวมทั้ง การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามมุมมองต่าง ๆ ในเรื่องของสมรรถนะ จากการสร้างทฤษฎีก่อนหน้านี้ และหลักฐานที่สังเกตได้บางอย่างกรอบของสมรรถนะใหม่ได้มีการพัฒนาดีขึ้น จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการวิจัยเน้นการยืนยันการนำสมรรถนะ

ได้ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทักษะ และอุปนิสัยในองค์กรต่าง ๆ สิ่งที่ค้นพบในการศึกษาครั้งนี้ มีสิ่งที่ท้าทายเป้าหมายการพัฒนาสมรรถนะที่แตกต่างของบุคคล และความแตกต่างทางวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละท้องถิ่น และประเทศ อย่างไรก็ตาม หากมีการจัดการที่เหมาะสม สมรรถนะก็สามารถสร้างเสริมงาน และมีการพัฒนาจนสามารถบรรลุได้ทั้งความต้องการขององค์กร และบุคคล

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตเศรษฐกิจพิเศษจังหวัดหนองคาย ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดการวิจัย

