

การนำแผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี 2558 ไปสู่การปฏิบัติ

The Implementation of the Plan for the ASEAN Community of Bangkok in the Year 2015

ชุตินา ปิงเมือง¹

บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการดำเนินการตามแผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานครในปี 2558 โดยระบุข้อดี ปัญหา และข้อจำกัดในทางปฏิบัติ เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงการดำเนินการตามแผนต่อไปและเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ในยุคประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

วิธีการศึกษาใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ประกอบด้วยการวิจัยเอกสาร (Document Study) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพมหานครในฐานะผู้กำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนา และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานด้านแผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานครปี 2558 ใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) บูรณาการเข้ากับข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และการวิจัยเอกสาร แล้วทำการสังเคราะห์ข้อมูลในเชิงพรรณนาเกี่ยวกับข้อสรุปที่ว่าด้วยกระบวนการดำเนินการตามแผนการเข้าสู่

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานครในปี 2558 ที่เกิดขึ้นจริงในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ ในการนำนโยบายดังกล่าวไปปฏิบัติ ตลอดจนข้อเสนอแนะแนวทางในการเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (2) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (3) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (4) ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครสู่ประชาคมอาเซียนนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า กรุงเทพมหานครได้มีการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วนในทุกมิติรวมทั้งได้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะแต่ในส่วนของ การควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว กลับพบว่าเป็นไปในรูปแบบของการปฏิบัติงานตามปกติที่หวังเพียงเพื่อให้ครบถ้วนตามโครงสร้างของงานตามยุทธศาสตร์ และยังติดขัดอยู่กับระบบราชการที่มีความเคร่งครัดต่อระเบียบ กฎเกณฑ์มากเกินไป ขาดความยืดหยุ่น และไม่เปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติใช้ความรู้ ความสามารถ หรือประยุกต์แผนปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงตามสังคมได้อย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกันก็ขาดการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ อย่างแท้จริง

คำสำคัญ: การนำแผนไปปฏิบัติ ประชาคมอาเซียน กรุงเทพมหานคร

Abstract

This research study aimed to examine the implementation of the plan for the ASEAN community of Bangkok in the year 2558 by stating the advantages and limitations in practice for the implementation of the plan to improve further and offer guidance on the preparation of Bangkok and to provide appropriate and consistent with the various changes in Thailand to becoming a part of ASEAN.

The study used qualitative research consists of a document study and in-depth interviews by a group composed of senior executives of Bangkok as policymakers and planners and staff those responsible for the Bangkok Plan of the ASEAN community by 2558, using data analysis, content analysis integrated with data from the literature and research papers, then synthetic descriptive information about the conclusion with the implementation of the plan for the ASEAN community of Bangkok in the year 2558 that actual results in the time period of the past as well as the problems and limitations. In adopting such a policy into practice as well as offer guidance on the preparation of Bangkok in the ASEAN community.

The study showed that In the process of implementation of the strategy as four areas: (1) strategic entry into the ASEAN Political and Security Asia (2) strategic entry into the ASEAN Economic Community (3) strategic entry into the Socio-Cultural Community ASEAN (4). Strategic readiness of ASEAN's Bangkok. The sample is of the opinion that corresponding. Bangkok has to drive according to the strategy fully in all aspects, including the evaluation continues, but in every part of the regulatory control operations according to these initiatives. I found that to be in the form of normal practice, the only hope is to complete the structural work on the strategy and also mounted on a strictly bureaucratic rules too much. Lack of Flexibility and do not allow the execution units abilities applied or plan to comply with the social reality can be very substantial. Meanwhile, the lack of involvement of various sectors, literally.

Keywords: plan implementation, ASEAN Community, Bangkok

หลักการและเหตุผล

ประเทศไทยได้ลงนามเข้าร่วมประชาคมอาเซียน ตั้งแต่ พ.ศ. 2546 ตามปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมืออาเซียน หรือข้อตกลงบาหลี 2 (Declaration of ASEAN Concord II / Bali Concord II) เพื่อเห็นชอบให้จัดตั้งประชาคมอาเซียน ขึ้นภายในปี พ.ศ. 2563 โดยประเทศสมาชิกจะเข้าร่วมกันในด้านต่าง ๆ ในรูปแบบประชาคม ประกอบด้วย 3 เสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและขีดความสามารถด้านการแข่งขันของอาเซียนในเวทีระหว่างประเทศ รวมถึงความสามารถในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ในระดับโลกที่ส่งผลกระทบต่อภูมิภาคอาเซียน เช่น โรคระบาด อาชญากรรมข้ามชาติ ภัยพิบัติธรรมชาติ ปัญหาสิ่งแวดล้อม ภาวะโลกร้อน และการก่อการร้าย เป็นต้น (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2555 : 53) ซึ่งต่อมาผู้นำอาเซียนได้ตกลงให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียนให้แล้วเสร็จเร็วขึ้นภายในปี พ.ศ. 2558 ในการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน ครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ พ.ศ. 2550 (กรมประชาสัมพันธ์, 2554 : 110)

การเข้าร่วมประชาคมอาเซียนนี้ จึงจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงสำหรับประเทศไทยที่คาดการณ์ได้หลายประการ เช่น การขยายตัวทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้น อัตราการจ้างงานภายในประเทศเพิ่มขึ้น การมีส่วนร่วมในเครือข่ายการผลิต และห่วงโซ่อุปทานโลก การเพิ่มอำนาจการต่อรองของไทยในเวทีระหว่างประเทศ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2554) นอกจากนี้ ยังมีผลกระทบในด้านลบ เช่น ปัญหาการค้ามนุษย์ การค้ายาเสพติด การขนส่งสินค้าผิดกฎหมาย การกีดกันอาชญากรรมระหว่างประเทศ การขาดแคลนแรงงานจากการเคลื่อนย้ายของแรงงานที่มีฝีมือไปสู่ประเทศที่มีศักยภาพทางเศรษฐกิจสูงกว่า เป็นต้น (สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย, 2554) ดังนั้น ประเทศไทยต้องเตรียมการรองรับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมบูรณ์

โดยต้องปฏิรูปโครงสร้างและกฎระเบียบภายในประเทศให้สอดคล้องกับพันธกรณีของประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนซึ่งเริ่มต้นขึ้นก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2558

กรุงเทพมหานคร (The Bangkok Metropolitan Administration – BMA) ก็เช่นกัน ในฐานะองค์กรปกครองท้องถิ่นในรูปแบบพิเศษ ที่มีภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการทั้งหมด ที่ท้องถิ่นต้องรับผิดชอบภายในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย เป็นนครขนาดใหญ่ และเป็นศูนย์กลางการบริหารราชการ เศรษฐกิจ การเมือง ของภูมิภาค จำเป็นต้องเตรียมการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดจากการที่ประเทศไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เนื่องจากเดิมพื้นที่กรุงเทพมหานครก็มีสภาพสังคมและสภาพปัญหาที่ซับซ้อนอยู่แล้ว ประกอบกับการมีประชากรจำนวนมากทำให้เกิดความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย ซึ่งกรุงเทพมหานครจะต้องตอบสนองโดยต้องสร้างความพึงพอใจและประโยชน์สุขให้แก่ประชาชนชาวกรุงเทพมหานคร ตามแนวทางการปฏิรูประบอบราชการในปี พ.ศ. 2546 ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารจัดการบนหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะทำให้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่หรือปัญหาและความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายและซับซ้อนขึ้นอีก

สำหรับกรุงเทพมหานคร การเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ดำเนินการตาม “แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานครในปี 2558” (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2556) ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่

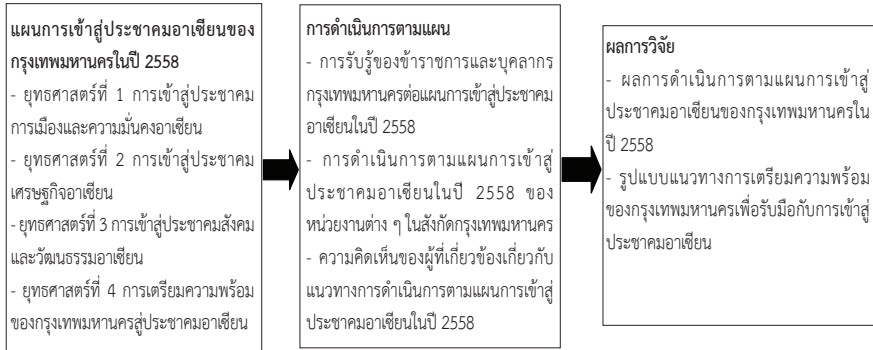
- (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน
- (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน
- (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเข้าสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน
- (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครสู่ประชาคมอาเซียน

ทั้งนี้ได้มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ย่อย กลยุทธ์ ตัวชี้วัดการดำเนินการ และระยะเวลาการดำเนินการไว้อย่างชัดเจนเพื่อกำกับให้การเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยเฉพาะประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ซึ่งจะเริ่มขึ้นก่อนให้เป็นไปอย่างทันเหตุการณ์และราบรื่น สามารถรับมือความเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ได้

อย่างไรก็ตาม แผนดังกล่าวเป็นการจัดทำขึ้นจากการศึกษาเอกสารและการประชุมสัมมนาของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย (สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล, 2556 : คำนำ) กรอบการดำเนินการที่กำหนดไว้ในแผน จำเป็นต้องมีการกำหนดโครงการ และกิจกรรมเพิ่มเติมในระดับหน่วยย่อย และผู้ปฏิบัติงานสำหรับการนำไปปฏิบัติจริง รวมทั้งต้องมีการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง โครงสร้าง และระบบการบริหารงานของกรุงเทพมหานครทั้งระบบ เพื่อให้มีศักยภาพ และมีความพร้อมอย่างเพียงพอในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น เมื่อแผนดังกล่าวได้ดำเนินการระยะหนึ่งจึงจำเป็นต้องมีการศึกษาวิจัยเพื่อยืนยันแนวทางดำเนินการตามแผนดังกล่าว ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด รวมทั้งประสบปัญหาและข้อจำกัด หรือไม่อย่างไร เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาปรับปรุงกระบวนการเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครให้สามารถรับมือกับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนของประเทศไทยในปี พ.ศ. 2558

จากข้อเท็จจริงและสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Research) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้และติดตามการดำเนินการของหน่วยงานภายในกรุงเทพมหานครให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรมต่อไป

กรอบแนวคิด



ผลการศึกษาวิจัย

ในส่วนของกระบวนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (2) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (3) ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (4) ยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของกรุงเทพมหานครสู่ประชาคมอาเซียนนั้น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า กรุงเทพมหานครได้มีการขับเคลื่อนให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์อย่างครบถ้วนในทุกมิติ รวมทั้งได้มีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องทุกระยะ

อย่างไรก็ตาม ในฐานะที่เป็นผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ควบคุม กำกับดูแล และตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ทุกภาคส่วนของหน่วยงานในสังกัด กรุงเทพมหานคร กลับพบว่า การดำเนินการใด ๆ ก็ตามที่อยู่ในแผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้น ยังเป็นไปในรูปแบบของการปฏิบัติงานตามปกติที่หวังเพียงเพื่อให้ครบถ้วน ตามโครงสร้างของงานตามยุทธศาสตร์เท่านั้น และยังคงติดอยู่กับระบบราชการที่มีความเคร่งครัดต่อระเบียบกฎเกณฑ์มากเกินไป ขาดความยืดหยุ่น และไม่เปิดโอกาสให้หน่วยปฏิบัติใช้ดุลยพินิจในการปรับสภาพหรือประยุกต์แผนการปฏิบัติให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงทางสังคมในขณะนั้น

ยิ่งไปกว่านั้น ตามโครงสร้างการบริหารงานของกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย ภารกิจ หน้าที่ และลักษณะงานที่มีความหลากหลาย ดังนั้น ในการกำหนดยุทธศาสตร์

เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงไปสู่ประชาคมอาเซียน จึงไม่ควรกำหนดแบบภาพกว้าง แต่ควรมุ่งเน้นเป็นพิเศษเฉพาะเรื่องเฉพาะราว เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนได้ตามความเป็นจริง ซึ่งผู้บริหารในแต่ละหน่วย แต่ละภาคส่วนเป็นผู้ที่ทราบรายละเอียดของลักษณะงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้ผู้บริหารในแต่ละระดับร่วมกันพิจารณาปรับปรุงยุทธศาสตร์ ให้เกิดความเหมาะสมในลักษณะของการเสนอแนะจากล่างขึ้นบน (Bottom up) และเมื่อนำข้อมูลมาบูรณาการเข้ากับข้อมูลของผู้บริหารระดับสูงแล้ว จึงกำหนดเป็นแนวทางการปฏิบัติที่ประกอบด้วย กรอบทิศทางและรายละเอียดของการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน และประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในส่วนของการขับเคลื่อนบุคลากรให้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นต้องมีการนิเทศงานให้มีความรู้ ความเข้าใจในยุทธศาสตร์อย่างถ่องแท้เสียก่อน เพื่อให้บุคลากรเหล่านี้ สามารถใช้ศักยภาพของตนเองในฐานะที่ได้ผ่านการฝึกอบรม และเสริมทักษะมาเป็นอย่างดีแล้ว ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

นอกจากนี้ เพื่อเป็นการรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรส่งเสริมให้มีการเดินทางไปดูงานในกลุ่มประเทศสมาชิก เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิด ทักษะคิด รวมทั้งแนวทางการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงกลไก และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับประเทศเพื่อนบ้าน

ในส่วนของผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลางของกรุงเทพมหานคร ควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกระตุ้นและขับเคลื่อนการปฏิบัติในลักษณะของการริ่ดสรรถนะของบุคลากรออกมาใช้ในเชิงปฏิบัติการ ดังนั้น ควรจัดให้มีโครงการอบรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์แก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้ทัดเทียมกับมาตรฐานสากล

ที่สำคัญคือ กรุงเทพมหานครไม่สามารถดำเนินการกิจกรรมตามยุทธศาสตร์ได้โดยลำพัง แต่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือ และการประสานงานจากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในประเทศและระดับนานาชาติ ดังนั้น จึงควรมุ่งเน้นไปที่โครงการความร่วมมือกับภาคส่วนต่าง ๆ และมีการร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเตรียม

ความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่างสมบูรณ์ และเป็นรูปธรรม

การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการสรุปผลการศึกษาวิจัยสามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้ ในส่วนของกระบวนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานครในปี 2558 นั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Development) กล่าวคือ นับตั้งแต่ปีสี่ห้าสหัสวรรษเป็นต้นมา เกิดความเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้นอย่างรวดเร็วในทุก ๆ ด้าน ในลักษณะของโลกาภิวัตน์ (globalization) ในวงการบริหาร เริ่มมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ (Strategy) มาใช้ การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการกำหนดทิศทาง และขอบเขตการบริหารองค์กรในห้วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการบริหารงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงของตลาด และลูกค้าผู้บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย (Johnson & Scholes, 1993)

ดังนั้น กระบวนการบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร จึงนำไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management – Strategic HRM) ซึ่งเป็นวิธีการที่จะเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์กร โดยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ให้มีศักยภาพอย่างเพียงพอที่จะขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามทิศทาง และเจตจำนงขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต กระบวนการจัดการด้านการบริหารงานบุคคล (HR) จำเป็นต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงกระตุ้นให้บุคลากรเหล่านี้ใช้ความสามารถของตนที่มีอยู่ ร่วมมือกันขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จตามกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hendry & Pettigrew (1986) ที่ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ คือการออกแบบและดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจของ

องค์กร ขณะเดียวกัน Walker (1992) แนะนำว่า เป็นการบูรณาการระหว่างกลยุทธ์กับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นอกจากนี้ McDuffie (1999) ได้นำเสนอวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรที่ผ่านการฝึกฝนมาอย่างดีแล้ว สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของกลยุทธ์ ได้ดังนี้

- จัดกลุ่มบุคคลเป็นลักษณะ “on line” work team
- ยุติงานประจำบางอย่างไม่จำเป็นเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
- สับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การทำงานภายในบางตำแหน่ง
- จัดบุคลากรเข้าสู่การนิเทศงานชิ้นใหม่
- เมื่อจัดกลุ่มคนได้เหมาะสมแล้ว ต้องกระจายอำนาจได้ให้ดำเนินการตาม

กลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะคอยกำกับดูแล และให้การสนับสนุนตลอดเวลา

สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง เพื่อให้มีความเข้าใจในทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพแฝงอยู่ในตัวของบุคลากร แล้วแสวงหาวิธีการริดสมรรถนะของคนเหล่านั้น ให้สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาในส่วนนี้สอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Haman Resource strategies – HR strategies) เป็นการกำหนดกรอบทิศทางและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหารระดับสูง ในการที่จะริดสมรรถนะของบุคลากร ให้ปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงไปถึงการพัฒนา ปรับปรุง และกำหนดนโยบายด้านกลยุทธ์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาวะทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (Boxall, 1996) ในทำนองเดียวกัน Richardson & Thompson (1999) แนะนำว่า องค์ประกอบสำคัญของเรื่องนี้ต้องมีการระบุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ให้ชัดเจน จากนั้นจึงวางแผนการปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

การริดสมรรถนะ (Talent management) มีองค์ประกอบหลายประการ ซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าจากกรณีตัวอย่าง (Cases Study) หลายกรณี แล้วนำมาบูรณาการเป็นองค์ประกอบของกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HR Strategies) ได้ดังนี้

- การศึกษาตัวบุคคล (คัดสรรคนเก่ง) ว่ามีศักยภาพในตัวด้านใด มากน้อยเพียงใด (level of intellectual capital)

- จัดคนเก่งแต่ละด้านเข้าสู่ function ของงานที่ควรจะเป็น เพื่อก่อให้เกิดผลงานที่ยอดเยี่ยม

- ออกแบบและกำหนดเป้าหมายของกิจกรรม เพื่อขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

- จัดระบบการให้รางวัล และการตอบแทนอย่างเหมาะสม เมื่องานสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เชิงปฏิบัติการ

(1) ควรมีการประเมินความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนโดยการพิจารณาถึงความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในทุกประเทศสมาชิกและการเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลระหว่างยุทธศาสตร์กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผลการปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร เพราะยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานของแนวทางการปฏิบัติงานร่วมกันของทุกฝ่าย

(2) เสริมสร้างระบบการประเมินสมรรถนะของบุคลากรทุกระดับในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีมาตรฐานสากล คัดสรรกลุ่มคนเก่งมาทำหน้าที่เป็นผู้นำการขับเคลื่อนให้บรรลุตามเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) แสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานและภาคส่วนอื่น ๆ เพื่อให้ร่วมบูรณาการปฏิบัติแบบองค์รวม (Holistic) เพื่อให้สามารถรองรับกับความเปลี่ยนแปลงและการแก้ไขปัญหาได้ครบถ้วนในทุกมิติ

เชิงวิชาการ

(1) เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาต่อยอดให้กับหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งผลจากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เปรียบได้กับการพัฒนาองค์ความรู้ไปสู่หลักการของ

PDSA (plan-do-study-action) ตามแนวคิดของ Deming (1993) ซึ่งเป็นการนำ PDCA (plan-do-check-action) มาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เป็นแนวทางในการศึกษา ต่อยอดและอ้างอิงในการศึกษาวิจัยในอนาคตต่อไป

(2) เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้อย่าง ยั่งยืน

(3) เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์การขับเคลื่อนภารกิจงานให้เป็นระบบทั้งจากบน ลงล่าง (Top down) จากล่างสู่บน (Bottom up) และลักษณะเชื่อมโยงเครือข่าย (Network)

เอกสารอ้างอิง

กระทรวงการต่างประเทศ. (2552). รายงานประจำปี พ.ศ. 2552 : บทบาทไทย ในอาเซียน. ข่าวประจำวัน ที่ 2 เมษายน 2555 : 70 ปี กรมเจรจาการค้า ระหว่างประเทศ/ เรียนรู้ ใส่ใจ ใช้ประโยชน์ AEC 5 หน้า

กรุงเทพมหานคร. (2556). แผนการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกรุงเทพมหานคร ในปี 2558. กรุงเทพฯ : สำนักยุทธศาสตร์และประเมินผล กรุงเทพมหานคร.

ธิดารัตน์ โชคสุชาติ. (2553). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนความสำคัญและการเตรียม ความพร้อมของไทย. วารสาร มฉก.วิชาการ. ปีที่ 14 ฉบับที่ 27 กรกฎาคม- ธันวาคม 2553.

_____. (2553). ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน : ความสำคัญและ การเตรียมความพร้อมของไทย Asian Economic Community : Importance and Thai Preparations. วารสาร มฉก. วิชาการ 99 -112 หน้า.

นพพร อัจฉริยวนิช. (2555). Toward ASEAN 2018. หนังสือวิชาการ สพข. ประจำปี 2555.

พงษ์ธร ธัญญสิริ. (2555). การเปิดรับข่าวสารและการเตรียมความพร้อมในการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียนของกระทรวงยุติธรรม 2555. สำนักงาน ปลัดกระทรวงยุติธรรม.

- พิทยา บวรวัฒนา. 2538. **รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887-1970)**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มยุรี อนุমানราชชน. (2548). **นโยบายสาธารณะ แนวคิด กระบวนการและการวิเคราะห์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2) เชียงใหม่ : คениงนิการพิมพ์.
- วรงค์ จันทรร. (2539). **การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ**. (ในเอกสารการสอน ชุดวิชานโยบายสาธารณะและการวางแผน หน่วยที่ 5) นนทบุรี : สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2551). **ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- ศศิธร พลัดเดช และศวรรณรัตน์ จิตรเกษมสาราญ. (2556). **แผนรับมือการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน. วารสารเศรษฐกิจและสังคม. ปีที่50 ฉบับที่ 2 เมษายน-มิถุนายน 2556.**
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (เข้าถึงโดย www.bqiconsultant.com/private_folder/detrail/09000103.doc)
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัทธีระฟิล์ม.
- ศูนย์ศึกษาการค้าระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. (2552). **บทวิเคราะห์เรื่องผลกระทบของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ต่อเศรษฐกิจการค้าของไทย ใน 6 ปีข้างหน้า. 23 หน้า**
- ศูนย์สารสนเทศ สำนักงานสถิติแห่งชาติ. **สรุปผลการประชุมสัมมนาวิชาการประจำปี 2555. “เรื่องปรับระบบราชการไทยเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียน 2015”** เข้าถึงโดย <http://www.fisheries.go.th/adminis/%5Cimages%5Ccasean5.pdf>
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2553). **การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร**. กรุงเทพฯ : บริษัท จี.พี.ไซเบอร์พรินท์ จำกัด.
- สุทัศน์ เศรษฐ์บุญสร้าง. (2554). **การเตรียมความพร้อมการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน. สำนักงานผู้แทนการค้าไทย.**
- สุรินทร์ พิศสุวรรณ. (2555). **อาเซียน รู้ไว้ ได้เปรียบแน่**. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พรินติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- อภิญา เลื่อนฉวี. (2553). **เคลื่อนย้ายแรงงานเสรีในอาเซียน : ผลกระทบอย่างไรต่อไทย**. ค้นเมื่อ 5 มีนาคม 2555, จาก <http://www.kpi.ac.th>.
- อาคม เต็มพิทยาไพสิฐ. (2554). **การก้าวเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน**. สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- อุดม ทุมไชสิต. (ม.ป.ป.). **ทฤษฎีองค์การและการจัดการ**. การบรรยายครั้งที่ 1 และ 2 วิชา ร.ศ. 610.
- Boapimp S. (1983). **Perceptions and Expectations of the Leadership Behaviors of Presidents in Selected Rural Two - year Colleges as Seen by Faculty and Governing Board Members**. The Graduated College : Oklahoma State University.
- Edward III, George C. & Sharkansky, Ira. (1978). **The Policy Predicament : Making and Implementing Public Policy**. San Francisco.
- W.H. Freeman and Company. Robert, R.R. (1977). **Policy Management and Organizational Behavior : A Contingency Approach**. New York : West Publishing Company.
- Kerr, Donna H. (1976). The logic of Policy and Successful Policies. **Policy Science**7(4) : 359-363.
- Mazmanian, Daniel and Sabatier, Paul. (1989). **Implementation and Public Policy**. The United States of America : Scott, Foresman and Company.
- Rein, Martin. (1983). **From Policy to Practice**. London : the MacMillan Press.
- Van Horn, Carl E. (1979). **Policy Implementation in Federal System. National Goals and Local Implementators**. Lexington, Massachusetts : D.C. Heath and Company.
- Van Meter, Donald S. and Van Horn, Carl E. (1975). The Policy Implementation Process : A Conceptual Framework. **Administration and Society**6, 4 (February) : 4.
- Samara, Khalid. (2013). Readiness : As a Microfoundational Approach to Knowledge Management. **Journal of Knowledge Management Practice**, 14 (1), 30-39.