

คำนำ

รายงานการศึกษาเรื่อง "การสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ" เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หลักสูตรนักบริหารมหานคร ระดับสูง รุ่นที่ ๕ ผู้เขียนได้ศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความร่วมมือในรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของเมืองร่วมกันกับกรุงเทพมหานครเพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครและเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรอีกทั้งเป็นแนวทางการเสริมสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้เขียนมีความมุ่งหวังว่า รายงานการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและงานของกรุงเทพมหานครในฐานะองค์กรให้บริการประชาชนในเมืองหลวงอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

นางสาวนงลักษณ์ เต็มสุวรรณ

บทคัดย่อ

รายงานการศึกษาเรื่อง "การสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ของกรุงเทพมหานครอย่างมีประสิทธิภาพ" มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางความร่วมมือในรูปแบบของการสร้างเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปปรับใช้ในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครและเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ และศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาปรับใช้ในการสร้างเสริมและพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร

ผลการศึกษาพบว่า กิจกรรมโครงการที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการกับเมืองพี่เมืองน้องส่วนใหญ่ยังขาดการสร้างเสริมการดำเนินการในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการบริหารงาน ดังนั้นวิธีการดำเนินการสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เป็นช่องทางในการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร โดยมีการดำเนินการจัดตั้ง "คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร" และประสานหน่วยงานเมือง (Metropolitan Administration Offices) ของเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อแจ้งความประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ร่วมกัน จากนั้นจะมีการแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร พิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการที่ได้รับการตอบรับความร่วมมือจากเมืองที่เป็นเมืองพี่เมืองน้อง และกำหนดให้ "คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร" มีบทบาทสำคัญในการเป็นคณะที่ปรึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดในการพัฒนางานของกรุงเทพมหานคร โดยเชื่อมโยงกับประเด็นการเรียนรู้ที่ได้รับ ผู้การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และหน่วยงานกำหนดให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และรายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ จนประสบผลสำเร็จของงานที่ดำเนินการพัฒนา

การศึกษาดังกล่าวนำมาสู่ข้อเสนอแนะ ดังนี้ กรุงเทพมหานครควรกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่องานให้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนกำหนดประเด็นการพัฒนาโดยพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากรและแผนพัฒนากรุงเทพมหานครในระยะยาวผ่านความร่วมมือด้านความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องและควรให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทคัดย่อ	
บทที่ 1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตการศึกษา	3
นิยามศัพท์	3
วิธีการศึกษา	4
ประโยชน์ในการศึกษา	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเรื่องการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร	6
แนวคิดเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ	8
แนวคิดเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายการประสานงาน	10
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
บทที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์กรุงเทพมหานครและกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ของ	14
เมืองพี่เมืองน้อง กรณีศึกษา Seoul Metropolitan Administration	
ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุง โซล	14
สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น	15
สถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลาง	16

	หน้า
การเข้ารับทุนการศึกษา	17
วิธีการดำเนินการสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์ที่เมืองพี่น้องของ กรุงเทพมหานคร	18
ผลที่คาดว่าจะได้รับ	20
ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน	21
บทที่ 4 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	22
ข้อเสนอแนะ	23
ภาคผนวก	

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษที่มีบทบาทหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนในด้านต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในสังคม ส่งผลให้การบริหารราชการกรุงเทพมหานคร ต้องเผชิญกับการรองรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมรวมถึงแนวทางการดำเนินชีวิตประจำวันของประชาชน ดังนั้น จึงมีความจำเป็น ที่กรุงเทพมหานครจะต้องบริหารราชการเพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การบริหารงานมีความเป็นมืออาชีพ ประชาชนเกิดความพึงพอใจในให้บริการ กรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศและมีความก้าวหน้าทัดเทียมมหานครต่าง ๆ ของโลกอย่างเป็นสากล

บุคลากรของกรุงเทพมหานครถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กรในการบริหารงานและขับเคลื่อนภารกิจและการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้บรรลุเป้าประสงค์ ด้วยปัจจัยสำคัญหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการของกรุงเทพมหานครดังกล่าวมาข้างต้นแล้ว ในอนาคตอันใกล้ในปีหน้าพ.ศ. 2558 กรุงเทพมหานครในฐานะเมืองหลวงของประเทศต้องเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ดังนั้น บุคลากรของกรุงเทพมหานครต้องมีศักยภาพในด้านการบริหารด้วยวิสัยทัศน์และแนวทางที่เป็นสากลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

กองการต่างประเทศในฐานะส่วนราชการที่มีบทบาทในงานด้านการต่างประเทศของกรุงเทพมหานคร ภารกิจที่เป็นหลักได้แก่ งานด้านสารัตถะและพิธีการทูต พิธีการมอบกุญแจเมืองแก่ราชอาณาจักรนาคะของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯและผู้นำประเทศ งานด้านเลขานุการการประชุมนานาชาติ ในการเดินทางไปต่างประเทศของคณะผู้บริหารและตัวแทนของกรุงเทพมหานคร งานสรุปการประชุม แปลเอกสาร บทความ จดหมาย ข่าว ตีความสัญญา โต้ตอบจดหมาย งานการประสานความร่วมมือกับต่างประเทศอื่น ๆ เช่น การติดต่อประสานงานเรื่องทุนการศึกษา ฝึกอบรม และดูงานต่างประเทศ และการเสริมสร้างความสัมพันธ์กับเมืองต่างๆ ที่มีแบบอย่างเป็นเลิศในการบริหารงาน ซึ่งภารกิจต่างๆ ที่กล่าวมานี้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มบทบาทของกรุงเทพมหานครบนเวทีโลกผ่านความร่วมมือกับเมืองและองค์กรต่างประเทศต่าง ๆ ยังมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบของการลงนามความร่วมมือกับเมืองต่าง ๆ ใน

ฐานะความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง ซึ่งจะได้แลกเปลี่ยนช่วยเหลือและพัฒนางานของเมือง นำกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์กรบริการประชาชนที่มีประสิทธิภาพ ดูแลและพัฒนาเมืองหลวงให้เป็นมหานครน่าอยู่อย่างยั่งยืนและเป็นศูนย์กลางของประชาคมอาเซียนในภูมิภาคนี้ต่อไป

ทั้งนี้ การกิจการสร้างความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ถือว่าเป็นภารกิจหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน กรุงเทพมหานครได้ลงนามความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องกับเมืองต่าง ๆ ทั้งในทวีปอเมริกา ยุโรป และเอเชียรวมจำนวนทั้งสิ้น 26 เมือง คือ 1) เมืองในทวีปอเมริกา ได้แก่ กรุงวอชิงตัน ดี.ซี. 2) เมืองในทวีปยุโรป ได้แก่ บูดาเปสต์ มอสโก เซนต์ปีเตอส์เบิร์ก โทซาน และอังการา 3) เมืองในทวีปเอเชีย ได้แก่ กรุงปักกิ่ง มะนิลา จาการ์ตา ฮานอย เวียงจันทน์ อัสตานา เจาโจว ฟูกูโอะกะ โชล ปูซาน กวางโจว ฉงชิ่ง เทียนจิน ปีนัง ไซปรัส เมืองเซี่ยงไฮ้ กรุงพนมเปญ มณฑลชานตง นครอุฮั่น และกรุงเทพฯ

ทั้งนี้การลงนามความสัมพันธ์จะมีประเด็นและรายละเอียดที่กรุงเทพมหานครและแต่ละเมืองได้กำหนดขึ้นร่วมกัน เพื่อที่จะสร้างเสริมความร่วมมือในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การลงทุน การแลกเปลี่ยนข้อมูล ด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา การพัฒนาเยาวชน และด้านอนามัย และจากข้อมูล กิจกรรมโครงการที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการกับเมืองพี่เมืองน้องทั้งหมด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 เป็นต้นมานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบของการเยี่ยมชม การแลกเปลี่ยนเยาวชน การประชุม การให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรม กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบของการสานสัมพันธ์ในภาพกว้าง ยังขาดการสร้างเสริมการดำเนินการในด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางการบริหารงาน และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรของเมืองสองเมืองในด้านต่าง ๆ ที่ได้ลงนามความร่วมมือกันไว้ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาต่อยอดความร่วมมือดังกล่าว ให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนา อันจะส่งผลถึงการพัฒนางานของกรุงเทพมหานครและเมืองที่เป็นบ้านพี่เมืองน้อง ให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีความต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้น กองการต่างประเทศในฐานะส่วนราชการของกรุงเทพมหานครที่มีบทบาทหน้าที่ในงานด้านการต่างประเทศและการสร้างความร่วมมือกับเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ในปัจจุบันและที่จะมีเพิ่มขึ้นอีกในอนาคต จึงควรเสริมสร้างความร่วมมือในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรให้เกิดขึ้น ควบคู่ไปกับการดำเนินกิจกรรมในภาพกว้างที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ในภารกิจสร้างความร่วมมือกับเมืองพี่เมืองน้องอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาความสัมพันธ์ดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 กำหนดแนวทางความร่วมมือในรูปแบบของการสร้างเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อนำมาปรับใช้ในการบริหารงานของกรุงเทพมหานครและเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
- 2.2 ศึกษาแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อนำมาปรับใช้ในการสร้างเสริมและพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร : กรณีศึกษา เทศบาลกรุงโซล (Seoul Metropolitan Administration)

3. ขอบเขตการศึกษา

- 3.1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมของกรุงเทพมหานครกับบ้านพี่เมืองน้อง (Sister Cities) จำนวน 26 เมือง ที่ได้ดำเนินการระหว่างปีพ.ศ. 2505 ถึงปัจจุบัน
- 3.2 ศึกษายุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานคร แผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร และบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556-2559 โครงการกิจกรรมที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ก.ข.ก. ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 และเอกสารการพัฒนาบุคลากรของเมืองพี่เมืองน้อง Seoul Metropolitan Administration

4. นิยามศัพท์

- ก. เมืองพี่เมืองน้อง หมายถึง ความตกลงระหว่างประเทศ หรือเมืองในประเทศที่ต่างกัน ในการที่จะสถาปนาเมืองในประเทศของแต่ละฝ่ายให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันเป็นพิเศษ ได้แก่ การสร้างเสริมความร่วมมือในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การลงทุน การแลกเปลี่ยนข้อมูล ด้านวิทยาศาสตร์ การกีฬา การพัฒนาเยาวชน และด้านอนามัย เช่น กรุงเทพฯ เป็นบ้านพี่เมืองน้องกับกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. กรุงมอสโก กรุงปักกิ่ง เป็นต้น
- ข. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ทักษะคิด รวมถึงการสร้างเสริมให้มีคุณธรรมจริยธรรมด้วยเทคนิคและวิธีการหลายรูปแบบ นอกจากนี้เป็นการถ่ายทอดความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ คือ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน หรือเพิ่มขีดความสามารถในการจัดรูปขององค์การ

- ค. การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the job training) หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ ไปด้วยกับการปฏิบัติงานจริง
- ง. การศึกษาดูงาน (Study Visit) หมายถึง กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- จ. กระบวนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (Process) หมายถึง ขั้นตอนวิธีการพัฒนาบุคลากร เช่น การ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการประชุมสัมมนา

5. วิธีการศึกษา

- 5.1 ประเภทของข้อมูล ข้อมูลของงานวิจัยชิ้นนี้ประกอบด้วยข้อมูลที่ได้จากเอกสารชั้นต้น (Primary sources) ซึ่งได้แก่ เอกสารรายงานการประชุมของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่น้อง น้อง คำแถลงการณ์ เอกสารดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ข้อมูลจากเว็บไซต์ของหน่วยงานราชการของเมืองพี่น้องน้อง เอกสารชั้นรอง (Secondary Sources) ประกอบด้วยหนังสือ บทความวารสาร สิ่งพิมพ์ ข่าวประชาสัมพันธ์ วิทยานิพนธ์ คุชณินพนธ์และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5.2 วิธีการวิเคราะห์ ใช้หลักวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการพรรณนาและวิเคราะห์ (Descriptive and analytical methods) ข้อมูลที่สืบค้นจากเอกสาร (Documentary Research) ประกอบกับการสัมภาษณ์ (interviews) ผู้บริหาร นักวิเทศสัมพันธ์ นักทรัพยากรบุคคลของสถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและหน่วยงานระดับสำนัก รวมถึงข้าราชการกรุงเทพมหานครผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับพัฒนาบุคลากร

6. ประโยชน์ในการศึกษา

- 6.1 เป็นการทบทวนการดำเนินกิจกรรมความสัมพันธ์เมืองพี่น้องที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 และนำข้อมูลมาพิจารณาความเป็นไปได้และแนวทางการต่อยอดการสร้างร่วมมือในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรของเมือง
- 6.2 ได้สำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานด้านวิเทศสัมพันธ์ของเมืองที่ได้ไปเยี่ยมชมเยือนตามภารกิจความสัมพันธ์เมืองพี่น้อง ได้แก่ กรุงโซล เมืองโอจิ กรุงปักกิ่ง กรุงฮานอย เป็นต้น โดยการสัมภาษณ์สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการส่งบุคลากร

แลกเปลี่ยนเรียนรู้การบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ของเมือง ทั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดแนวทางสร้างเสริมความร่วมมือเพื่อเป็นการต่อยอดกิจกรรมที่ได้ดำเนินการมาแล้วในด้านต่างๆ ที่กรุงเทพมหานครและเมืองพี่เมืองน้องได้ลงนามความร่วมมือไว้

- 6.3 ได้ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร และสื่อออนไลน์เกี่ยวกับแนวทางและกิจกรรมที่เมืองพี่เมืองน้อง (ในการศึกษาครั้งนี้ คือ กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย) ซึ่งได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการ เพื่อการศึกษาเปรียบเทียบแนวทางการดำเนินการนำมาปรับใช้กับกรุงเทพมหานครต่อไปในอนาคต

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครผ่านช่องทางความสัมพันธ์แบบบ้านพี่เมืองน้อง จำเป็นที่จะต้องอาศัยแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการแสวงหาคำตอบและอธิบายผลการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยดังนี้

2.1 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กร

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดความซับซ้อนของระบบสังคมและเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของทั้งภายในและภายนอกองค์กร จึงส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง

ดังนั้นในยุคของสังคมที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อการอยู่รอดขององค์กร ซึ่งทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะคนเป็นผู้ใช้ทรัพยากรชนิดอื่นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดอีกทั้งในตัวคนยังมีทักษะและประสบการณ์ที่สามารถก่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) กระบวนการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้บุคลากรรู้จักพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นระบบ

การเจริญเติบโตขององค์กรในยุคปัจจุบันจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง หากองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้จะเป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรอื่น ดังนั้น จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการสร้าง ถ่ายทอด กระจาย และนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม

สำหรับความหมายของการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรมีคำจำกัดความไว้มากมาย ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542¹ การเรียนรู้คือ การศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้า หรือ ประสบการณ์รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ ความเข้าใจ หรือสารสนเทศที่ได้รับมาจาก ประสบการณ์สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิด หรือการปฏิบัติองค์วิชาในแต่ละสาขา

Hotspur (อ้างถึงในมาโนช เวชพันธ์)² กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการ จดจำ ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นโดยการนึกได้มองเห็นได้ หรือได้ฟัง โดยประกอบไปด้วยคำจำกัดความหรือ ความหมายข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา และมาตรฐานเป็นต้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการ เรียนรู้เป็นเรื่องของการจำอะไรได้ ระลึกได้ โดยไม่จำเป็นต้องใช้ความคิดที่ซับซ้อนหรือใช้ความสามารถ ของสมองมากนัก ด้วยเหตุนี้ การจำได้จึงถือว่าเป็น กระบวนการที่สำคัญในทางจิตวิทยา และเป็นขั้นตอนที่ นำไปสู่พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ การนำความรู้ไปใช้ในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์การประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ได้ใช้ความคิดและความ สามารถทางสมองมากขึ้นเป็นลำดับ

Webster Dictionary³ ได้ให้ความหมายไว้ว่าเป็นเงื่อนไขของการรู้อะไรบางอย่างด้วยความคุ้นเคย ผ่านประสบการณ์หรือการสมาคม ซึ่งความรู้จะถูกพรรณนาในฐานะชุดของรูปแบบที่อธิบายถึงคุณสมบัติ และพฤติกรรมต่างๆ ความรู้จะถูกบันทึกในสมองแต่ละบุคคลหรือฝังตัวอยู่ในกระบวนการจัดการ ผลผลิต สิ่งอำนวยความสะดวกระบบและในเอกสารต่างๆ

พรชิตา วิเชียรปัญญา⁴ กล่าวว่า เป็นกระบวนการขัดเกลา เลือกรู้ และบูรณาการ การใช้สารสนเทศ เหล่านั้นจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ (New Knowledge) ความรู้ใหม่จึงเกิดขึ้นจากการผสมผสานความรู้และ ประสบการณ์เดิมผนวกกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง⁵ กล่าวว่า เป็นการเพิ่มขีดความสามารถที่จะนำมาซึ่ง ประสิทธิภาพที่ดีกว่า ความรู้เป็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงระหว่างความเข้าใจตลอดจนการใช้ข้อมูล ข่าวสารที่ชัดเจน ความรู้ คือ กรอบของการประสานประสานระหว่างสถานการณ์ ค่านิยม ความรู้ในบริบท และความรู้แจ้งอย่างชัดเจน ซึ่งโดยทั่วไปความรู้จะอยู่ใกล้ชิดกับกิจกรรมมากกว่าข้อมูลและสารสนเทศ ทำให้เกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้

¹ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2542, กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์, 2546.

² เอกสารวิจัยส่วนบุคคลในลักษณะวิชาการเมืองเรื่อง การมีส่วนร่วมทางการเมืองของข้าราชการประจำ ศึกษาเปรียบเทียบ ข้าราชการพลเรือน ดำรง ทหาร, มาโนช เวชพันธ์, กรุงเทพฯ : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2532.

³ “knowledge”, Available on <http://www.webster-dictionary.org/>, (Online), 7 September 2014.

⁴ การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้, พรชิตา วิเชียรปัญญา, กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท , 2547.

⁵ การบริหารบุคคลและทรัพยากรมนุษย์, สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญชลี โพธิ์ทอง, กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการบริหาร การศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

สถาบันคีนันแห่งเอเซีย⁶ กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรทุกขนาด สำหรับองค์กรขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีความยืดหยุ่นสูง ความรู้ในการตอบสนองอย่างฉับไวต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการบริหารความรู้ในองค์กรเพื่อให้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอันจำกัดในองค์กรได้อย่างสูงสุดเป็นหัวใจของความสำเร็จ นอกจากนี้การรักษาความรู้ให้อยู่กับองค์กรโดยไม่ยึดติดกับบุคคลนับเป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เชื่อมโยงความรู้ระหว่างหน่วยธุรกิจ อีกทั้งการจัดเก็บรวบรวมความรู้เป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบ (Repository) เพื่อเป็นฐานในการต่อยอดความรู้และสะดวกต่อการเรียกใช้เป็นที่ต้องคำนึงอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เป็นหลักสากลขององค์กรที่ประสบความสำเร็จทุกองค์กร

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรหมายถึงการผสมผสานระหว่างความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ ความสามารถ ค่านิยม กับเนื้อหาข้อเท็จจริงเพื่อนำไปใช้พัฒนาองค์กรของตนเอง

2.2 แนวคิดเรื่องรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐ

กาญจนา สันติพัฒนาชัย และ คณะ⁷ กล่าวถึงการพัฒนามนุษย์ในแนวคิดเกี่ยวกับมโนทัศน์ ที่ถือว่ามนุษย์เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (The concept development centered on man) คือ พัฒนาการต้องเกิดจากการกระทำของมนุษย์ ผลประโยชน์ของการพัฒนาจะต้องเป็นของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ตระหนักถึงความต้องการถึงความต้องการหรือความจำเป็นของมนุษย์ จะเป็นผู้กำหนดความมุ่งหมายของการพัฒนาโดยอาศัยความต้องการของตนเป็นเครื่องนำทางและมนุษย์จะเป็นผู้จัดการองค์ประกอบของการพัฒนาให้สำเร็จตามความมุ่งหมายที่ตนตั้งขึ้น เช่น การสร้างสถาบันทางสังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบต่าง ๆ ถึงแม้กิจกรรมนั้นเป็นสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดการพัฒนา แต่มนุษย์จะพัฒนาอย่างโดดเดี่ยวไม่ได้ มนุษย์จะต้องพัฒนาในสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ที่ส่งเสริมความเจริญ ก้าวหน้าของมนุษย์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนามนุษย์โดยยึดมนุษย์เป็นศูนย์กลางจึงเป็นการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบโดยต้องพิจารณาทุกส่วนขององค์ประกอบในการพัฒนาและทุกด้านของชีวิตซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมของมนุษย์

เอกสารประกอบการสอนรายวิชา “การบริหารงานบุคคลภาครัฐ”⁸ กล่าวว่า การพัฒนาภาครัฐข้าราชการจะเป็นตัวจักรสำคัญที่สุดของรัฐบาลในการบริหารราชการและการพัฒนาประเทศ วัตถุประสงค์

⁶ สถาบันคีนันแห่งเอเซีย, Available on <http://www.kiasia.org/web/?language=TH>, (Online), 7 September 2014.

⁷ การประเมินความต้องการพัฒนาอาจารย์ในวิทยาลัย สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก, กาญจนา สันติพัฒนาชัย และคณะ, กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข, 2541.

⁸ การบริหารงานบุคคลภาครัฐ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546.

หลักของการพัฒนาบุคคลในราชการก็คือ การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเห็นได้จากการปฏิบัติตน ผลงานหรือบรรยากาศและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและขยันหมั่นเพียรมากขึ้น การปฏิบัติงานผิดพลาดน้อยลง ผลผลิตของงานเพิ่มขึ้นประหยัดขึ้น หรือลดค่าใช้จ่าย ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานน้อยลงหรือหมดสิ้นไป มีการริเริ่มคิดค้นเทคนิควิธีการทำงานใหม่ๆ ที่ได้ผล ปรับปรุงระบบการให้บริการแก่ประชาชนให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ นอกจากนี้ วิธีพัฒนาบุคลากรภาครัฐจะประกอบไปด้วย

1) การพัฒนาบุคคลโดยการฝึกอบรม คือการฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่น ๆ เพราะสามารถทำเป็นโครงการที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่กำหนดไว้แน่นอน สามารถดำเนินการได้กับผู้เข้ารับการอบรมจำนวนมากในครั้งเดียวกัน สำหรับวิธีการฝึกอบรม (training methods) ที่ใช้กันทั่วไป พอจะแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ สองกลุ่ม คือ

1.1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the job training) การฝึกอบรมในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้ได้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงาน ได้รับความชำนาญจากการฝึกหรือทดลองปฏิบัติงาน รวมทั้งการถ่ายทอดแนวความคิด วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการทำงานพร้อมๆ ไปด้วยกับการปฏิบัติงานจริง

1.2) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน (off – the –job training) การฝึกอบรมนอกสภาพการทำงาน หมายถึง การที่ผู้เข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาต้องหยุดการทำงานปกติของตนเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรหรือโครงการที่กำหนดขึ้น โดยเป็นการเข้ารับการอบรมในสถานที่ของหน่วยงานนั่นเอง หรือถูกส่งไปเข้ารับการอบรมนอกสถานที่หน่วยงานหรืออบรมอยู่ที่บ้านก็ได้ ซึ่งวิธีการอบรมนอกสภาพการทำงานที่ใช้กันอยู่มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น

- การฝึกอบรมในห้องหรือการฝึกอบรมในชั้นเรียน (classroom methods) เป็นวิธีที่มีประโยชน์และได้ผลมากเพราะผู้รับการฝึกอบรมจะมีโอกาสเรียนรู้ในแง่ ปรัชญา แนวความคิด ทักษะ ทฤษฎี และวิธีการแก้ปัญหาในการทำงานไปพร้อมกัน

- การฝึกอบรมทางไกล (distance training) เป็นวิธีการฝึกอบรมสมัยใหม่ที่ผู้รับการฝึกอบรม ไม่ต้องเข้ารับการบรรยายในชั้นเรียน แต่อาจรับการฝึกอบรมอยู่ที่บ้านหรือที่ทำงานของตน ผ่านสื่อการฝึกอบรมบางอย่าง เช่น ตำรา แบบฝึกหัด เทปคำบรรยาย หรือภาพทัศน หรือทางวิทยุ ทางโทรทัศน์ ทางคอมพิวเตอร์ผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต วิธีการเช่นนี้สามารถครอบคลุมพื้นที่และจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เป็นจำนวนมาก ทั่วประเทศ และเป็นเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ห่างไกลเดินทางไม่สะดวกได้รับการฝึกอบรม และพัฒนา โดยไม่ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายของตนเองและของทางราชการ

- การพัฒนาบุคคลโดยวิธีอื่น ซึ่งสามารถทำได้หลายแบบ ทั้งแบบใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และใช้ระยะเวลาเวลานานหลายปี เช่น การดูงาน (study visit) หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาส ไปเยี่ยมชมหน่วยงานและวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการหน่วยงานของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน วัตถุประสงค์ของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ ความเข้าใจ ในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปดูงานด้วยตนเองและยังมีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน รวมทั้งยังก่อให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานระหว่างหน่วยงานของตนและหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมต่อไปในอนาคตอีกด้วย

การศึกษาต่อ (further education) หมายถึง การจัดส่งข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานไปรับการศึกษาในสถาบันการศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้รับวุฒิการศึกษาเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติและพัฒนางานให้ดีขึ้นด้วยให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับทุนการศึกษาต่อ ไม่ว่าจะอยู่ในประเทศหรือต่างประเทศก็คือ ประโยชน์ที่ทางราชการหรือหน่วยงานนั้นจะได้รับภายหลังจากการที่ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงานนั้นสำเร็จการศึกษาและกลับมาปฏิบัติหน้าที่รูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนาเครือข่ายการประสานงาน

2.3 แนวคิดเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเครือข่ายการประสานงาน

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11⁹ ในการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มมีการจัดการความรู้และมีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มต้นที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ทาหน้าที่ติดตามและประเมินผล เช่นเดียวกับการดำเนินงานขององค์กรเอกชน ดังนั้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ประโยชน์จากความรู้ที่มีอยู่ เป็นกระบวนการที่ความรู้ฝังลึกถูกแปลงเป็นความรู้ชัดแจ้ง กล่าวคือความรู้ส่วนบุคคลถูกแปลงไปสู่ความรู้ที่เป็นทางการหรือความรู้ที่แสดงออกมาให้เห็นภายในองค์กร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญของการจัดการความรู้ หากคนในองค์กรขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแล้ว ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนซึ่งการจัดการความรู้ต้องการให้เกิดการถ่ายทอดซึ่งกันและกันให้มากที่สุดก็จะไม่มีความหมายใดๆ

⁹ นวัตกรรมการศึกษาชุด KM (Knowledge Management), ถวัลย์ มาศจรัส, กรุงเทพฯ: ชารอักษร, 2552.

นอกจากนั้น พรทิพย์ อุดมสิน¹⁰ ส่วนใหญ่เป็นการที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในเรื่องนั้นๆ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเป็นกิจกรรมการถ่ายโอนหรือเผยแพร่ความรู้จากบุคคล กลุ่มคน หรือ องค์กรไปยังผู้อื่น มีการระบุนความรู้เชิงกลยุทธ์ การเข้าถึงความรู้ที่มีอยู่ เพื่อที่จะถ่ายโอนความรู้และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการจัดประชุมหรือดำเนินกิจกรรมเป็นการจัดการประชุมหรือดำเนินกิจกรรมอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นลักษณะสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน สามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ทาได้หลายลักษณะ ทั้งที่เป็นทางการ กึ่งทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น การสัมมนา การประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ

เครือข่าย หมายถึง การประสานงานรูปแบบหนึ่งที่โยงใยการทำงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์กรหลายองค์กร ซึ่งมีทรัพยากร มีเป้าหมาย มีกลุ่มสมาชิกของตนเอง ที่มีความคิด มีปัญหา มีความต้องการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเหมือนกันหรือคล้ายกันมาติดต่อประสานงานหรือร่วมกันทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เพื่อแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการในเรื่องนั้นๆ โดยยึดหลักการทำงานร่วมกันบนพื้นฐานของความเท่าเทียมกัน เคารพซึ่งกันและกัน มากกว่าการเชื่อฟังและปฏิบัติตามผู้มีอำนาจสั่งการ ประเด็นสำคัญของนิยามข้างต้น คือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิกเครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์กรนั้น ๆ

สรุปได้ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือการแบ่งปันความรู้หมายถึงการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ไปยังบุคคลอื่น และรับเอาความรู้จากบุคคลและแหล่งต่างๆทั้งที่เป็นความรู้ฝังลึกและความรู้ชัดแจ้ง ด้วยกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น การประชุม การเสวนา การจัดทำเอกสารวิธีปฏิบัติที่ดี เป็นต้น มาเพิ่มพูนความรู้ของตนเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

เครือข่ายการประสานงานเป็นการเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกันหรือทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน

¹⁰ รูปแบบและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร หน่วยที่ 2 ใน การจัดการความรู้ในงานส่งเสริมการเกษตร, พรทิพย์ อุดมสิน, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2554.

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สวรศ บัวมีรูป¹¹ ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด และแนวทางการจัดการความรู้ ในองค์การรัฐวิสาหกิจ การประสานครหลวง ผลการวิจัยพบว่าภาพรวมของการจัดการความรู้ขององค์การ เน้นหนักที่การฝึกอบรมและพัฒนา และมีกิจกรรมในการจัดการความรู้อย่างไม่เป็นทางการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือพนักงานยังขาดแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรม ในการแลกเปลี่ยนความรู้ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะว่า หากองค์การมีความตระหนักในการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง มีการใช้ช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ จะทำให้พนักงานทราบถึงกิจกรรมการจัดการความรู้ และประโยชน์ที่องค์การและพนักงานจะได้รับ และมีส่วนร่วมในการยอมรับกิจกรรมการจัดการความรู้ ส่งผลให้องค์การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

พจนา วรรณเสวี¹² ทำการศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนานุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก การศึกษาระดับความต้องการพัฒนาในภาพรวมพบว่าข้าราชการมีความต้องการพัฒนาโดยรวมมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความต้องการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความต้องการมากที่สุดรองลงมาตามลำดับคือ ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงาน แต่ละตำแหน่ง ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษ ด้านการบริหาร ด้านคุณสมบัติส่วนตัว คุณธรรม และจริยธรรมและกิจกรรมที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ด้านนันทนาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในโลกปัจจุบันเป็นยุคข้อมูลข่าวสาร การพัฒนาเทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การสมัยใหม่ จึงต้องมีการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเป็นอันดับแรก มากกว่าด้านความรู้ ทักษะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งซึ่งเป็นการปฏิบัติงานประจำ ซึ่งมีพื้นฐานสามารถปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่งอยู่แล้ว สำหรับด้านนันทนาการมีความต้องการเป็นลำดับสุดท้ายอาจเป็นเพราะเป็นกิจกรรมผ่อนคลายจากการทำงาน ซึ่งไม่มีผลต่อการก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาที่มีความแตกต่างกันด้าน เพศ อายุ อายุราชการ วุฒิการศึกษาและประเภทงานมีความต้องการพัฒนาไม่แตกต่างกัน

วิมล คำนวน¹³ (2549 : 83) ทำการศึกษาเรื่องความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษา ภาค 2 ผลการศึกษพบว่าข้าราชการมี

¹¹ การจัดการความรู้ในองค์กร : กรณีศึกษาการประสานครหลวง, สวรศ บัวมีรูป, กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, 2547.

¹² ความต้องการพัฒนานุคลากรของข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตาก, พจนา วรรณเสวี, ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

¹³ ความต้องการกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการสาขาศูนย์ธรรมในหน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิบดีผู้พิพากษาภาค 2, วิมล คำนวน, ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

ความต้องการกิจกรรมโดยรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อพบว่ามีความต้องการกิจกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงที่สุดในระดับมาก ส่วนกิจกรรมรองลงมาคือกิจกรรมด้านความรู้ทั่วไปด้านความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงาน ด้านภาษาอังกฤษตามลำดับ ส่วนในระดับสุดท้ายคือกิจกรรมด้านจิตใจและ นันทนาการ ทั้งนี้อาจเนื่องจากปัจจุบัน เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวัน ของทุกคนมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นที่ทำงาน ที่บ้านแม้กระทั่งของใช้ส่วนตัว บุคลากรจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเพื่อให้ทันต่อกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์

ผลการวิจัยของ Hassandoust และ Kazerouni เรื่อง Implications Knowledge Sharing through E-Collaboration and Communication Tools¹⁴ พบว่าอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในมาเลเซียส่วนใหญ่ใช้อีเมลล์ (86%)และการสนทนากลุ่มออนไลน์(63%)เป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นการเชื่อมโยงระดับความรู้ของบุคคลให้เป็นความรู้ขององค์กร การใช้เทคโนโลยีความร่วมมือระหว่างบุคคลจะช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรความรู้ผ่านระบบออนไลน์แทนการใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบดั้งเดิม ทำให้องค์กรพัฒนาสู่ความสำเร็จได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

¹⁴ Implications Knowledge Sharing through E-Collaboration and Communication Tools, Hassandoust and Kazerouni, Cyberjaya : Malaysia, 2009.

บทที่ 3

ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรกรุงเทพมหานครและกิจการการพัฒนา บุคลากรของเมืองพี่เมืองน้อง กรณีศึกษา

Seoul Metropolitan Administration

นับตั้งแต่สภากรุงเทพมหานครและสภากรุงโซลได้ลงนามข้อตกลงว่าด้วยการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือ เมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2549 ซึ่งปัจจุบันนับเป็นเวลากว่า 8 ปีแล้ว ทั้งสองสภาได้แลกเปลี่ยนคณะเดินทางเยือนเพื่อกระชับความสัมพันธ์และหารือแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง การโดยมีสาขาที่แลกเปลี่ยน ได้แก่ การจัดการการเมือง เทคโนโลยีสารสนเทศ เศรษฐกิจ การคมนาคม สิ่งแวดล้อม การวางผังเมือง การจัดการภัยธรรมชาติ และวัฒนธรรม ซึ่งมีกิจกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ กิจกรรมเยี่ยมชม กิจกรรมแลกเปลี่ยนเยาวชนกิจกรรมประชุม กิจกรรมให้ทุนกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา

จากยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาความสามารถทางการบริหารจัดการและยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาบุคลากรในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะวิชาชีพ ทำให้เกิดการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครและกรุงโซล ในด้านความร่วมมือด้านบุคลากร กรุงโซลได้ประสานศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซล (SHRDC) สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (LOGODI) และสถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลาง (COTI) ในการแจ้งเชิญข้าราชการกรุงเทพมหานคร เพื่อเข้าร่วมหลักสูตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการฝึกอบรมต่างๆ นอกจากนี้ยังได้เสนอทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทแก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.1 ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซล (SEOUL Human Resource Development Center : SHRDC) เป็นหน่วยงานรับผิดชอบโครงการความร่วมมือด้านบุคลากรกับเมืองต่างๆ ในต่างประเทศ โดยเฉพาะกับเมืองพี่เมืองน้อง ซึ่งที่ผ่านมากรุงเทพมหานครได้ให้ความร่วมมือกับกรุงโซลในการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตามโครงการของศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซลตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 เช่น การฝึกอบรมด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการจราจรขนส่ง ด้านการจัดการวัฒนธรรมและการออกแบบ ด้าน

นโยบายสตรี และด้าน E-Government เป็นต้น ซึ่งศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซลจะประสานเชิญ กรุงเทพมหานครเข้าร่วมโครงการตามหัวข้อต่างๆ เป็นประจำทุกปี เฉลี่ยโครงการละ 1-2 คน

ในปี พ.ศ. 2557 ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซลประสานแจ้งเชิญกรุงเทพมหานครส่งข้าราชการเข้าร่วมการฝึกอบรม ณ กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี จำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ 1) หลักสูตร Urban Management Program ฝึกอบรมระหว่างวันที่ 24-31 สิงหาคม 2557 สำหรับสำนักทุกสำนักและสำนักงานเขต 2) หลักสูตร Climate Change Program ฝึกอบรมระหว่างวันที่ 28 ตุลาคม - 5 พฤศจิกายน 2557 สำหรับสำนักสิ่งแวดล้อม สำนักอนามัย และสำนักงานเขต (เฉพาะฝ่ายสิ่งแวดล้อมและสุขภาพ)

กล่าวได้ว่า การส่งผู้แทนสมัครเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการบริหารนโยบายด้านการจัดการเมือง และสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร ทั้งเป็นโอกาสอันดีที่ข้าราชการจะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับผู้แทนจากเมืองต่างๆด้วย

3.2 สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Officials Development Institute : LOGODI) กรุงเทพมหานคร เข้าร่วมในหลักสูตร การพัฒนาสมรรถนะเชิงการบริหารทรัพยากรบุคคล กรุงเทพมหานคร (HRM/HRD Competency Improvement Training Program for Bangkok Metropolitan Administration) ระหว่างวันที่ 6 – 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จัดขึ้น ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Local Government Officials Development Institute : LOGODI) สาธารณรัฐเกาหลี โดยมีข้าราชการจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร จำนวน 35 คน เข้าร่วม

โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นประเทศเกาหลี เป็นองค์การของรัฐบาลร่วมกับกระทรวงบริหารจัดการสาธารณะและความมั่นคง สาธารณรัฐเกาหลี สถาบันฯ มีโปรแกรมการฝึกอบรมในระดับข้าราชการส่วนท้องถิ่นอาวุโส และส่งเสริม สนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมภายใต้รัฐบาลส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีโครงการการฝึกอบรมในระดับระหว่างประเทศและสนับสนุน ส่งเสริมโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศ สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ประเทศต่างๆทั่วโลกทั้งในทวีป แอฟริกา ยุโรป เอเชีย จำนวนหลายประเทศ ซึ่งในปัจจุบันปฏิทินการฝึกอบรมได้วางแผนยาวไปล่วงหน้ากว่า 3 ปี มีหลักสูตรการฝึกอบรมหลักของสถาบัน ได้แก่ การอบรมระยะยาว การอบรมทั่วไป การอบรมลักษณะพิเศษและการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-LEARNING) นอกจากนี้ยังมีหลักสูตรที่การศึกษาเกี่ยวกับประเด็นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาลท้องถิ่น ประสิทธิภาพผู้นำสำหรับองค์กรปกครองท้องถิ่น การบริหารงานสาธารณะแนวใหม่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส และความคาดหวังและความเป็นไปได้ในการกระจายอำนาจ โดยมีโครงการฝึกอบรมนานาชาติ ดังนี้

1. โครงการบริหารจัดการภาคส่วนสาธารณะเฉพาะประเทศ
2. โครงการบริหารส่วนท้องถิ่น
3. โครงการสร้างขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการจากรัฐบาลต่างชาติและองค์การระหว่างประเทศ
4. โครงการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนสำหรับข้าราชการส่วนท้องถิ่นประเทศเกาหลีและญี่ปุ่น
5. โครงการศึกษาดูงานสำหรับข้าราชการระดับสูงจากสาธารณรัฐประชาชนบังกลาเทศ อินโดนีเซียและมองโกเลีย

รูปแบบการศึกษา คือ มาฝึกอบรมยังสถาบันฯ และอบรมทาง ON-LINE บางหลักสูตรก็เป็นไปตามความต้องการ และบางหลักสูตรก็เป็นไปตามข้อบังคับ โดยเป้าหมายของสถาบัน คือ ผู้ที่เข้ามาอบรมภายหลังเสร็จสิ้นจะต้องสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติงานได้ทันที โดยประเมินจากการประเมินตนเอง ประเมินจากผู้บังคับบัญชา และการประเมินจากผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยประเมินว่า ผู้ที่มาอบรมสามารถพัฒนาได้เน้นทางด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

3.3 สถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลาง (Central Officials Training Institute : COTI) ให้การสนับสนุนให้ความร่วมมือและสร้างเครือข่ายเกี่ยวกับการให้ความช่วยเหลือและการมีส่วนร่วมกับศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น การแบ่งปันข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การแบ่งปันเครื่องมือและวารสาร การร่วมจัดฐานข้อมูลที่มีคุณภาพสูง เป็นแหล่งทรัพยากรในการสอน การเป็นเจ้าภาพจัดแข่งขันและความร่วมมือในการประชุมประจำปี รวมทั้งการเป็นเจ้าภาพระหว่างภาครัฐและเอกชนในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสำหรับข้าราชการต่างชาติ หรือการเปิดโอกาสให้ข้าราชการต่างชาติ มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลางเพื่อนำไปสู่ความร่วมมือทั่วโลก เช่น การศึกษาขนบธรรมเนียมสำหรับประเทศเดียว หลักสูตรช่วยเหลือเพื่อพัฒนาข้าราชการต่างชาติ หรือหลักสูตรของสมาคมกับองค์กรระหว่างประเทศ

นอกจากนี้การพัฒนาโปรแกรมออนไลน์และแบ่งปันระบบออนไลน์ของสถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลางได้ร่วมกับสถาบัน 130 สถาบัน โดยมีหลักสูตรกว่า 190 หลักสูตร ให้ข้าราชการสามารถเข้าถึงหลักสูตรการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลาผ่านศูนย์การเรียนรู้ซึ่งข้าราชการสามารถเป็นอิสระในการฝึกอบรม มีช่องทางในการให้บริการให้คำปรึกษาและช่วยเหลือทางเทคนิคและพัฒนาระบบการฝึกอบรมแบบผสมผสาน คือ การเรียนรู้จริงร่วมกับระบบออนไลน์ หลักสูตรที่บรรจุไว้ในระบบ ได้แก่ หน้าที่ของรัฐบาล กระบวนการศาล ระบบ และการปฏิบัติ หลักสูตรทางวัฒนธรรม เป็นต้น

3.4 การเข้ารับทุนการศึกษา

3.4.1 กรุงโซล สาธารณรัฐเกาหลี แจ้งเชิญข้าราชการกรุงเทพมหานครเข้ารับทุนการศึกษาระดับปริญญาโทสาขาการบริหารจัดการเมือง ณ มหาวิทยาลัยโซล ระหว่างเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2556 - เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 25 เดือน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครที่เข้าร่วมโครงการ และส่งเสริมความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องระหว่างกรุงเทพมหานครกับกรุงโซล

3.4.2 ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาเมืองระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยโซล สาธารณรัฐเกาหลี เชิญกรุงเทพมหานครส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับทุนการศึกษาหลักสูตร Master of Urban Administration and Planning (MUAP) ระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 - เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2558 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 25 เดือนโดยทุนการศึกษาคือหลักสูตร MUAP เป็นความร่วมมือระหว่างเทศบาลกรุงโซล (Seoul Metropolitan government : SMG) กับมหาวิทยาลัยโซล (University of Seoul : UOS) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความรู้แก่ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารงานท้องถิ่น การบริหารและการวางผังเมือง ให้สามารถบริหารจัดการเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้า และเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชากรในประเทศกำลังพัฒนา

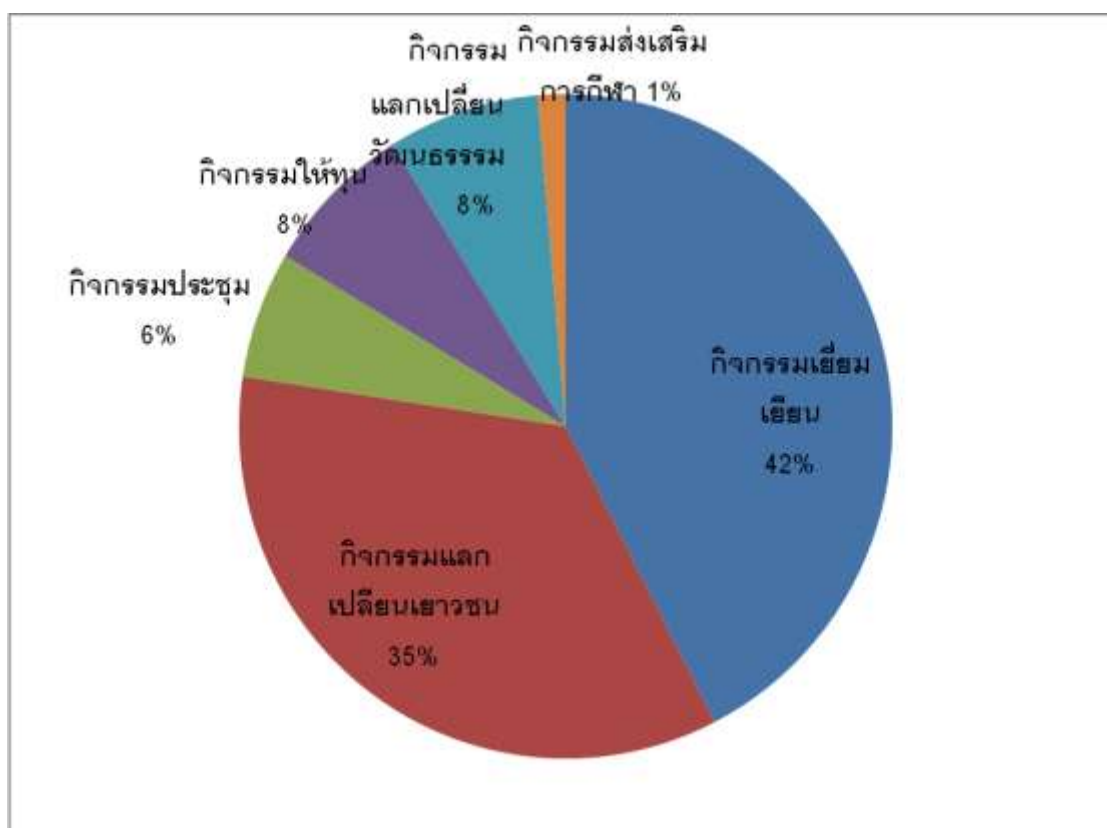
ผู้เข้าร่วมโครงการจะสามารถสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเมืองและเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ โครงการจะสามารถสร้างความเข้าใจในประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับเมือง และเรียนรู้วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และความเชี่ยวชาญของกรุงโซล ผ่านหลักสูตรการศึกษาที่ถูกจัดขึ้นโดยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยโซล นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้นักศึกษาผู้เข้าร่วมโครงการสามารถฝึกปฏิบัติงานกับเทศบาลกรุงโซลเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน

กล่าวได้ว่าโครงการดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร และเป็นทุนให้เปล่าที่เทศบาลกรุงโซลออกค่าใช้จ่ายทั้งหมดให้กับผู้สมัครที่ได้รับการคัดเลือก โดยไม่ต้องใช้งบประมาณของกรุงเทพมหานคร

3.5 วิธีการดำเนินการสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร

จากกิจกรรมการดำเนินความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานครในปัจจุบันมีกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเยี่ยมชม การแลกเปลี่ยนเยาวชน การประชุม การให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรม การแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา ดังแสดงให้เห็นตามแผนภูมิรูปภาพ ดังนี้

แผนภูมิแสดงกิจกรรมการดำเนินความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร



ซึ่งจะเห็นได้ว่า กิจกรรมการดำเนินความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานครที่ผ่านมา ยังมีกิจกรรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในลักษณะของการให้ทุนการศึกษาและกิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมเพียงร้อยละ 8 เท่านั้น จึงเห็นควรมีการเสริมสร้างการพัฒนาบุคลากรของเมืองในด้านต่างๆ ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นกว่าที่ได้ดำเนินการมาแล้ว

กรุงเทพมหานครวิธีการดำเนินการสร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง ดังนี้

1. จัดให้มี “คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร” ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้บริหารของกรุงเทพมหานครผู้กำกับดูแลงานด้านการต่างประเทศและงานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมถึง ผู้อำนวยการสำนัก โดยมีหลักการและบทบาทหน้าที่ในการพิจารณาประเด็น ขอบเขตการพัฒนา และความเหมาะสมในการใช้งบประมาณของการดำเนินการ และหน้าที่กำกับดูแลโครงการกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน โดยมีกองการต่างประเทศเป็นเลขานุการคณะกรรมการและคณะทำงาน
2. กองการต่างประเทศพิจารณาข้อมูลกิจกรรมที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการ กับเมือง ที่เป็นเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ซึ่งได้ลงนามความร่วมมือกับกรุงเทพมหานคร ตั้งแต่ปีพ.ศ. 2505 (เมืองแรก คือกรุง Washington D.C.) จนถึงปัจจุบัน (เมืองล่าสุด คือ กรุงพนมเปญ เมื่อปีพ.ศ. 2555) โดยแจกแจงประเภทและจำนวนกิจกรรมทั้งหมดที่ได้ดำเนินการร่วมกัน และแยกประเภทจัดหมวดหมู่ของกิจกรรม โดยเปรียบเทียบจำนวนของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรว่ามีจำนวนเท่าใด เป็นสัดส่วนอย่างไรเมื่อเทียบกับกิจกรรมในภาพรวมทั้งหมด
3. กำหนดประเด็นการพัฒนากุศลกร จากภารกิจหน้าที่หลัก (Core Functions) ของ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ งานหลักของสำนักต่าง ๆ โดยพิจารณาควบคู่กับประเด็นยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์ของแผนพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร (แผนพัฒนาปีพ.ศ. 2556 – 2559) และแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะ 20 ปี (ระยะที่ 1 ปีพ.ศ. 2556 – 2560) รวมถึงประเด็นโครงการ กิจกรรมการพัฒนากุศลกรที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม คูงานและปฏิบัติงานการวิจัยของกรุงเทพมหานคร (ก.ข.ก.) ซึ่งมีปลัดกรุงเทพมหานครเป็นประธาน พิจารณาให้ความเห็นชอบในการดำเนินการในแต่ละปีงบประมาณ (ในรายงานการศึกษาครั้งนี้ ใช้ข้อมูลของปีงบประมาณ พ.ศ. 2557)
4. ประสานหน่วยงานเมือง (Metropolitan Administration Offices) ของเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อแจ้งความประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนากุศลกรด้านต่าง ๆ ร่วมกัน

5. แจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร พิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วม โครงการที่ได้รับการตอบรับความร่วมมือจากเมืองที่เป็นเมืองพี่เมืองน้อง ภายใต้คุณสมบัติที่กำหนดและแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.1 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษได้เป็นอย่างดี (เหมาะสมกับลักษณะของกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนา)

5.2 บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา จะต้องนำเสนอรายงาน การที่ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับใช้ในหน่วยงานและงานที่เกี่ยวข้อง เสนอต่อ “คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร” เพื่อพิจารณา ซึ่งหน่วยงานต้นสังกัดจะได้นำเสนอผู้บริหาร เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบในการจัดทำงบประมาณรองรับในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรมต่อไป

6. กำหนดให้หน่วยงานและบุคลากรที่เข้าร่วม โครงการพัฒนาบุคลากรกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร สามารถกำหนดกิจกรรมดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดของหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากร และข้าราชการผู้ได้รับการพัฒนาสามารถกำหนดกิจกรรมดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายได้

3.6 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

3.6.1 บุคลากรของกรุงเทพมหานคร ได้เรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการเมืองกับบุคลากรของเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร

3.6.2 มีการบันทึกการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์งานด้านต่าง ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร

3.6.3 มีการต่อยอดการสร้างความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้อง ในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะสามารถบริหารจัดการในลักษณะเครือข่ายงานด้านต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น

3.6.4 งานภารกิจหลัก (Core functions) ของกรุงเทพมหานครได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเมือง ซึ่งจะเป็นการปรับทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.7 ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน

- 3.7.1 จำนวนเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 มีการตอบรับให้ความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรกับกรุงเทพมหานคร
- 3.7.2 มีการจัดทำรายงานการเรียนรู้ที่สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
ทุกโครงการที่บุคลากรของกรุงเทพมหานครเข้าร่วมโครงการพัฒนากับเมืองพี่เมืองน้อง
- 3.7.3 มีการจัดทำรายงานข้อเสนอแนะและแนวทางที่ควรปรับปรุง ดำเนินการเพิ่มเติม จาก
เข้าร่วมโครงการ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร เสนอต่อ
ผู้บริหารเพื่อให้สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร กองการต่างประเทศและหน่วยงาน
ต้นสังกัดได้ปรับปรุงพัฒนาโครงการ ความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของ
กรุงเทพมหานครต่อไป

บทที่ 4

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

กิจกรรมโครงการที่กรุงเทพมหานครได้ดำเนินการกับเมืองพี่เมืองน้องทั้งหมด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2505 เป็นต้นมานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นรูปแบบของการเยี่ยมชม การแลกเปลี่ยนเยาวชน การประชุม การให้ทุนการศึกษาและฝึกอบรม กิจกรรมแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม และกิจกรรมส่งเสริมการศึกษา เป็นต้น สำหรับการดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครและกรุงโซล ในด้านความร่วมมือด้านบุคลากร ข้าราชการกรุงเทพมหานครได้เข้าร่วมหลักสูตรและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโครงการฝึกอบรมกับ 3 สถาบันหลัก ได้แก่ ศูนย์พัฒนาทรัพยากรบุคคลของกรุงโซล (SHRDC) สถาบันพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (LOGODI) และสถาบันฝึกอบรมข้าราชการส่วนกลาง (COTI) นอกจากนี้กรุงโซลยังได้เสนอทุนการศึกษาในระดับปริญญาโทแก่ข้าราชการกรุงเทพมหานคร การเข้าร่วมโครงการดังกล่าวถือเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร การบริหารนโยบายด้านการจัดการเมือง และสิ่งแวดล้อมของกรุงเทพมหานคร และเป็นโอกาสอันดีที่ข้าราชการกรุงเทพมหานครได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานกับผู้แทนจากเมืองต่างๆ

วิธีการดำเนินการ สร้างเสริมความร่วมมือในความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เป็นช่องทางในการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานคร โดยจะมีการดำเนินการจัดตั้ง “คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร” และประสานหน่วยงานเมือง (Metropolitan Administration Offices) ของเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร เพื่อแจ้งความประสงค์ในการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรด้านต่าง ๆ ร่วมกัน จากนั้นจะมีการแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานคร พิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมโครงการที่ได้รับการตอบรับความร่วมมือจากเมืองที่เป็นเมืองพี่เมืองน้อง และกำหนดให้ “คณะกรรมการความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้องของกรุงเทพมหานคร” มีบทบาทสำคัญในการเป็นคณะที่ปรึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด ในการพัฒนางานของกรุงเทพมหานคร โดยเชื่อมโยงกับประเด็นการเรียนรู้ที่ได้รับ คู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และหน่วยงานกำหนดให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ และรายงานผลการดำเนินการต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ จนประสบผลสำเร็จของงานที่ดำเนินการพัฒนา

ผลจากการดำเนินการดังกล่าวจะเป็นการสร้างความร่วมมือระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองพี่เมืองน้อง ในรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะสามารถบริหารจัดการในลักษณะเครือข่ายงานด้านต่าง ๆ ได้มากยิ่งขึ้นและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเมืองที่เกิดขึ้นจะทำให้กรุงเทพมหานครปรับทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสามารถพิจารณาถึงปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ได้แก่ ผู้บริหารของหน่วยงานต้นสังกัดไม่ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนา รวมถึงความสามารถทางภาษาที่ใช้สื่อสาร คือภาษากลาง (ภาษาอังกฤษ) ของบุคลากรที่หน่วยงานต้องการให้เข้าร่วมโครงการเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเมืองต่าง ๆ อยู่ระดับน้อยซึ่งอาจเป็นอุปสรรคประการหนึ่งได้

ดังนั้น กองการต่างประเทศในฐานะส่วนราชการที่มีบทบาทหน้าที่ในการประสานงานด้านต่างประเทศและความสัมพันธ์ในระดับเมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) จำนวนถึง 26 เมือง สามารถดำเนินการในลักษณะเดียวกันกับกรุงโซล (Seoul Metropolitan Administration) หรือเมืองพี่เมืองน้องอื่น ๆ ได้ โดยเป็นศูนย์กลางการประสานงานความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากร ในรูปแบบของการพัฒนาที่หลากหลายรวมถึงการส่งผู้เชี่ยวชาญของเมืองไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำหน้าที่ให้คำปรึกษาในการบริหารจัดการและของกรุงเทพมหานครไปแลกเปลี่ยนแหล่งสถานที่ในการพัฒนาคนของเมือง ซึ่งถือเป็นช่องทางในการสร้างโอกาสด้านการพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครให้มีศักยภาพ เฉพาะภารกิจ (Special Cases) ได้ นอกจากนี้ จะทำให้เกิดเครือข่ายการทำงาน (network) ในการบริหารจัดการเมืองและการประสานงานได้อย่างสะดวก อีกทั้งทำให้การเชื่อมโยงกับหน่วยงาน (Metropolitan Administration Bodies) ตลอดจนสร้างเครือข่ายกับเมืองต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. กรุงเทพมหานครควรกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรในเชิงลึกให้มากยิ่งขึ้น กล่าวคือการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ (output & outcome) ของการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องผ่านการเรียนรู้ควบคู่กับการได้ผลงานที่เป็นรูปธรรมและผลที่จะเกิดขึ้นจากการนำการเรียนรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในงานอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

2. การพิจารณากำหนดประเด็นการพัฒนา (Development areas & topics) ผ่านความร่วมมือด้านความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister Cities) ของแต่ละปีงบประมาณ ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับแผนพัฒนากรุงเทพมหานครระยะยาว (Long Term Plan) และแผนพัฒนาบุคลากรของกรุงเทพมหานครในภาพรวม เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการนำไปต่อยอดการพัฒนาของกรุงเทพมหานครซึ่งกรุงเทพมหานครให้การบริการประชาชนอย่างหลากหลายมิติ

3. ควรมีการสร้างช่องทางและโอกาสในการสร้างเสริมให้บุคลากรที่จะเข้าร่วมโครงการ ได้ฝึกทักษะด้านภาษาอังกฤษ และด้านอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพื่อการเตรียมพร้อมและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้อย่างเหมาะสม

4. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ควรได้รับ โอกาสในการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้กับการพัฒนางาน ทั้งนี้ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงานต้องให้ความสำคัญกับประเด็นการพัฒนาและการคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดการปรับใช้ในงานอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลงานรายบุคคลและทีมงาน และเชื่อมโยงกับแรงเสริม (incentives) ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและหัวหน้าหน่วยงานควรให้ความสำคัญกับการให้ความร่วมมือดังกล่าว
