



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์หน่วยงาน
ด้านการป่าไม้ต่างประเทศ กรมป่าไม้

จัดทำโดย นายอดุลย์รัตน์ ตั้งทวี
รหัส 3032

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 ปี 2554
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
ลิขสิทธิ์ของกระทรวงการต่างประเทศ



รายงานการศึกษาส่วนบุคคล
(Individual Study)

เรื่อง แนวทางการพัฒนากลยุทธ์หน่วยงาน
ด้านการป่าไม้ต่างประเทศ กรมป่าไม้

จัดทำโดย นายอดุลย์รัตน์ ตั้งทวี
รหัส 3032

หลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 ปี 2554
สถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ กระทรวงการต่างประเทศ
รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



น.ก.

เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคลนี้ อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม
หลักสูตรนักบริหารการทูตของกระทรวงการต่างประเทศ

ลงชื่อ.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แสงชัย)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ศาสตราจารย์ ดร.สุรัชย์ ศิริไกร)

อาจารย์ที่ปรึกษา

ลงชื่อ.....

(ดร.จิตริยา ปิ่นทอง)

อาจารย์ที่ปรึกษา

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

สำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศเป็นหน่วยงานตั้งใหม่ ซึ่งเดิมเป็นส่วนวิเทศสัมพันธ์สำนักแผนงานและสารสนเทศมีการจัดโครงสร้างใหม่ซึ่งมีปัญหาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมาจากประสบการณ์วัฒนธรรมที่หลากหลาย ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาในภาพรวมจึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจกันทั้งในด้านนโยบายแผนงาน กลยุทธ์ของกรมป่าไม้และในแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มขีดสมรรถนะ โดยการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการเพื่อรองรับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรป่าไม้และสามารถที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการประเมินศักยภาพของบุคลากรในสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศพบว่า เมื่อประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพบว่ามีความสามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ก็ยังมีจุดด้อยอีกหลายส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สำหรับแนวทางในการเพิ่มขีดสมรรถนะของหน่วยงานราชการ ควรมีการเตรียมความพร้อมในด้านการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การสร้างวิสัยทัศน์ การเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรไปสู่ความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการนำ Career Path เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังจะต้องมีการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น และจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และควรมีการเพิ่มองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นการบริหารจัดการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการสมัยใหม่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงมีการใช้ความรู้จากสหวิทยาการและการบูรณาการความรู้ให้เข้ากัน

เนื่องจากบุคลากรยังขาดองค์ความรู้ทางด้านการบริหาร ไม่มีความคิดเชิงบูรณาการ ขาดประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ขาดความรู้ด้านกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม การคิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม นอกจากนี้ยังจะต้องมีการนำ Career Path เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการเพิ่มองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Management) การจัดการสมัยใหม่ การแก้ไขปัญหาโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย

มีการบูรณาการในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมคุณธรรม มีความกระตือรือร้นการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาสถาบันเพื่อเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรและผลักดันองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสถาบันที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรจะต้องเข้ามามีบทบาทในการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาใหม่ พัฒนาระบบ Career Path คู่มือบุคลากรที่จะปรับขึ้นตำแหน่งโดยก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นควรมีการเตรียมความพร้อมหรือจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ สำหรับหลักสูตรที่จำเป็นกับผู้บริหารได้แก่ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) การสั่งการ การโน้มน้าว การบริหารจัดการ เน้นการปลูกฝังให้เกิดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ จึงควรมีการขับเคลื่อนสิ่งนี้ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาในด้านอื่น ๆ

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาส่วนบุคคลเรื่อง “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์หน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศ กรมป่าไม้” หากไม่ได้รับความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษาทั้ง 3 ท่าน กล่าวคือ รองศาสตราจารย์ ดร.สมพร แสงชัย ศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย ศิริไกร และดร.จิตริยา ปิ่นทอง คำแนะนำที่อาจารย์ทั้ง 3 ท่าน ได้กรุณามอบให้ตั้งแต่เริ่มจัดทำรายงานการศึกษาจนกระทั่งเสร็จสมบูรณ์ ล้วนมีคุณค่าอย่างยิ่ง ช่วยให้กำหนดทิศทางและกรอบการจัดทำรายงานการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้รายงานการศึกษามีความเป็นระบบมากขึ้น โดยตระหนักด้วยว่า ผลการศึกษา อาจถูกนำไปใช้เสริมสร้างประสิทธิภาพของการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศ กรมป่าไม้ต่อไป

ขอขอบคุณนายสุวิทย์ รัตนมณี อธิบดีกรมป่าไม้ ได้สนับสนุนอย่างจริงจังและอนุมัติให้ข้าพเจ้าสมัครเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบริหารการทูต รุ่นที่ 3 และขอขอบคุณนายประยุทธ หล่อสุวรรณศิริ รองอธิบดีกรมป่าไม้ ที่ได้อนุมัติให้ข้าพเจ้ามาร่วมอบรมและเป็นกำลังใจสำคัญที่ส่งเสริมขวัญกำลังใจของข้าพเจ้าในระหว่างการฝึกอบรม และขอขอบคุณคุณสุเมธ ศิริลักษณ์ ผู้อำนวยการส่วนวิเทศสัมพันธ์ สำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ ที่ให้การสนับสนุนข้อมูลและข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ เพื่อนร่วมงานทุกคนในส่วนแผนงานและงบประมาณ สำนักแผนงานและสารสนเทศ ที่ได้สนับสนุนข้อมูล ข้อคิดเป็นกำลังใจเรื่อยมา ขอขอบคุณผู้อำนวยการสถาบันการต่างประเทศเทวะวงศ์วโรปการ และเจ้าหน้าที่สถาบันฯ ทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างแข็งขันในการจัดหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ยิ่ง ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้รับประโยชน์จากการเข้าอบรมหลักสูตรนี้อย่างเต็มที่

สารบัญ

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร		ง
กิตติกรรมประกาศ		ฉ
สารบัญ		ช
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ภูมิหลังความเป็นมาและความสำคัญทางปัญญา	1
	1.2 วัตถุประสงค์	3
	1.3 ขอบเขตการศึกษาวิธีการศึกษาและระเบียบการศึกษา	3
	1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา	3
บทที่ 2	แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	5
	2.1 แนวคิดทฤษฎี	5
	2.2 สรุปกรอบแนวคิด	11
บทที่ 3	ผลการศึกษาวิจัย	12
	3.1 วิธีการศึกษา	12
	3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา	13
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	13
	3.4 ผลการศึกษา	14
บทที่ 4	สรุปและข้อเสนอแนะ	28
	4.1 สรุปผลการศึกษา	28
	4.2 ข้อเสนอแนะ	31
บรรณานุกรม		34
ภาคผนวก	คำสั่งกรมป่าไม้ที่เกี่ยวข้อง	35
ประวัติผู้เขียน		45

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ภูมิหลังความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ภูมิหลังความเป็นมา

ภารกิจของกรมป่าไม้ตามกฎหมายกระทรวง¹ การแบ่งส่วนราชการกรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้กรมป่าไม้มีภารกิจเกี่ยวกับการอนุรักษ์ สงวน คุ้มครอง ปันฟู ดูแลรักษา ส่งเสริม ทำนุบำรุงป่า และการดำเนินการเกี่ยวกับการป่าไม้ การทำไม้ การเก็บหาของป่า การใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ และการอื่นเกี่ยวกับป่าและอุตสาหกรรมป่าไม้ ให้เป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้วยกลยุทธ์เสริมสร้างความร่วมมือของประชาชนเป็นหลัก เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจของประเทศ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และมีภารกิจอื่นตามกฎหมาย โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ควบคุม กำกับ ดูแล ป้องกันการบุกรุก การทำลายป่า และการกระทำผิดในพื้นที่รับผิดชอบตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ กฎหมายว่าด้วยสวนป่า กฎหมายว่าด้วยเลื่อย ไซยนต์ กฎหมายว่าด้วยป่าชุมชน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษา วิจัย วางแผน และประสานงานเกี่ยวกับการปลูกป่าเพื่อการฟื้นฟูสภาพป่าและระบบนิเวศ
3. ส่งเสริมการปลูกป่า การจัดการป่าชุมชน และการปลูกสร้างสวนป่าเชิงเศรษฐกิจ ในลักษณะสวนป่าภาคเอกชนและสวนป่าในรูปแบบอื่นที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์ป่าเศรษฐกิจของตลาดในประเทศและต่างประเทศ
4. อนุรักษ์ คุ้มครอง ดูแลรักษา และจัดการให้มีการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้ และการอนุญาตเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์จากไม้ อุตสาหกรรมไม้ ที่ดินป่าไม้ และผลิตผลป่าไม้
5. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับป่าไม้และผลิตผลป่าไม้ และที่เกี่ยวข้องกับไม้และผลิตภัณฑ์ไม้
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามกฎหมายที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

¹ กฎกระทรวงการแบ่งส่วนราชการกรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ. 2551

โครงสร้างของกรมป่าไม้ มีหน่วยงานในสังกัดประกอบด้วย

- (1) สำนักบริหารกลาง
- (2) กองการอนุญาต
- (3) สำนักจัดการที่ดินป่าไม้
- (4) สำนักจัดการป่าชุมชน
- (5) สำนักป้องกันรักษาป่าและควบคุมไฟป่า
- (6) สำนักแผนงานและสารสนเทศ
- (7) สำนักวิจัยและพัฒนาป่าไม้
- (8) สำนักส่งเสริมการปลูกป่า
- (9)-(21) สำนักจัดการทรัพยากรป่าไม้ที่ 1-13

และให้มีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กลุ่มตรวจสอบภายใน และ
กลุ่มนิติการ รับผิดชอบขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมป่าไม้

1.1.2 ความสำคัญของปัญหา

กรมป่าไม้ ได้ดำเนินงานด้านความร่วมมือระหว่างประเทศด้านป่าไม้ โดยมีส่วนวิเทศสัมพันธ์ สังกัดภายใต้สำนักแผนงานและสารสนเทศ ซึ่งภายหลังกรมป่าไม้ ได้เล็งเห็นความสำคัญของงานด้านร่วมมือระหว่างประเทศด้านป่าไม้ เนื่องจากกรมป่าไม้ มีพันธกรณีที่จะต้องให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามเงื่อนไขหลายด้านไม่ว่าจะเป็นองค์การป่าไม้สหประชาชาติ หรือในประเทศสมาชิกอาเซียน จึงได้จัดตั้งสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ ระหว่างประเทศ มีหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางรับผิดชอบเพื่อปฏิบัติงานสำรวจ รวบรวม วิเคราะห์และประเมินผล ในการกำหนดท่าทีของกรมป่าไม้ และประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อดำเนินโครงการความร่วมมือระหว่างประเทศภายใต้กรอบอนุสัญญาและพันธกรณีของสหประชาชาติ ได้แก่ UNFCCC UNCCD UNCBD ในกรอบความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี ได้แก่ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) องค์การไม้เขตร้อนระหว่างประเทศ (ITTO) แต่เนื่องจากได้มีการปฏิรูประบบราชการตั้งแต่ปี 2545 ทำให้ภารกิจ ด้านการป่าไม้ ได้ถูกแบ่งแยกเป็น 3 กรม ได้แก่ กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง ทำให้กรมป่าไม้ขณะนี้ มีบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านต่างประเทศมีจำนวนน้อยลง ในขณะที่มีงานและกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการมีขอบเขตที่กว้างขวาง และเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศชาติทั้งด้านสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจและสังคม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งการวิเคราะห์ช่องว่างที่ต้อง

พัฒนาเพื่อจะได้ กลยุทธ์และการปรับปรุงการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามภารกิจของกรมป่าไม้ให้สัมฤทธิ์ผลยิ่งขึ้นไป

1.2 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ในการศึกษาเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์หน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้ เพื่อพัฒนากลยุทธ์และปรับปรุงการทำงานของหน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.3 ขอบเขตการศึกษาวิธีการศึกษาและระเบียบการศึกษา

ขอบเขตการศึกษาการพัฒนากลยุทธ์หน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้ เป็นการจัดทำแผนฯ โดยมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย

- 1) ในการดำเนินงานใช้กลุ่มเป้าหมายเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศเป็นหลัก
- 2) ศึกษารวบรวม ข้อมูล ยุทธศาสตร์ นโยบาย โครงการ กิจกรรม และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้
- 3) วิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT ANALYSIS) รวมทั้งการวิเคราะห์ช่องว่างที่ต้องพัฒนา (GAP ANALYSIS) ของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้
- 4) นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์ และรายละเอียดสิ่งที่จะดำเนินการในการพัฒนาของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้
- 5) จัดทำรายงานผลการศึกษา

1.4 ประโยชน์ที่จะได้รับจากการศึกษา

กรมป่าไม้ จะมีกลยุทธ์ที่เป็นแนวทางในการพัฒนางานด้านป่าไม้ต่างประเทศ ได้แก่

- 1) การดำเนินการเชิงรุกเกี่ยวกับแผนงานและท่าทีในด้านการร่วมมือกับต่างประเทศ ภายใต้กรอบอนุสัญญาและพันธกรณีของสหประชาชาติ ได้แก่ UNFCCC UNCCD UNCBD ในกรอบความร่วมมือทวิภาคีและพหุภาคี ได้แก่ สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ASEAN) องค์กรไม้เขตร้อนระหว่างประเทศ (ITTO)
- 2) การวางระบบการจัดการฐานข้อมูลเชิงบูรณาการและการสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับงานด้านการร่วมมือกับต่างประเทศ

- 3) การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับภารกิจที่มากขึ้น
- 4) การปฏิบัติราชการด้านการป่าไม้ต่างประเทศที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มี

ประสิทธิภาพ

บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดทฤษฎี

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management-NPM)²

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นแนวคิดหลักในการปฏิรูประบบราชการเพื่อตอบสนองและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่างๆ เช่น กระแสโลกาภิวัตน์ การเปิดเสรี การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง และการเพิ่มบทบาทของภาคเอกชน และภาคประชาสังคมจาก The Commonwealth Association for Public Administration and Management (CAPAM) สรุปองค์ประกอบหลักของการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

- 1) รัฐพึงทำเฉพาะบทบาทที่ตนทำได้ดีเท่านั้น
- 2) คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยให้บริการที่มีคุณภาพแก่ประชาชน
- 3) เพิ่มอิสระการบริหารโดยลดการควบคุมจากส่วนกลางเพื่อความคล่องตัวในการบริหารจัดการ
- 4) ระบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Management System PBMS หรือ Results Based Management System – RBMS) โดยกำหนด วัตถุประสงค์ และให้รางวัลผลการดำเนินงานทั้งในระดับองค์กร และระดับบุคคล
- 5) การเน้นแนวคิดเรื่องการแข่งขัน ทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเอง และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับหน่วยงานเอกชน
- 6) สร้างระบบสนับสนุนทั้งด้านบุคลากรและเทคโนโลยี

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นการนำแนวคิดหรือตัวแบบการจัดการสมัยใหม่มาประยุกต์หรือบูรณาการเพื่อให้การบริหารงานของรัฐเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนซึ่งแนวคิด/ตัวแบบทางการจัดการที่นำมาใช้ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีแนวทางหลักๆ ได้แก่

² พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

1) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึงการบริหารงานที่มุ่งเน้นการบรรลุผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีตัวชี้วัด (Indicators) ที่เป็นรูปธรรม เป็นการทำให้ได้ทรัพยากรอย่างประหยัด (Economy) การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) หรือการได้ผลงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเทคนิคที่เกี่ยวข้องกับการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เช่น การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) การเทียบงาน (Benchmarking) คุณภาพการให้บริการ (Service Quality) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การประเมินโครงการ (Project Evaluation) การมอบอำนาจและให้อิสระในการทำงาน การวางแผนองค์การและแผนกลยุทธ์ และการทำสัญญาผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ส่วนลักษณะขององค์การส่วนราชการที่บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น จะต้องเป็นองค์การที่มีพันธกิจวัตถุประสงค์ขององค์การชัดเจนมีเป้าหมายเป็นรูปธรรมโดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ผู้บริหารทุกระดับมีเป้าหมายที่ชัดเจนและวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้ การตัดสินใจจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานจะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เจ้าหน้าที่ทุกคนรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้ตามกำลังความสามารถทำงานบรรลุผลอย่างเหมาะสม และมีระบบสนับสนุนการทำงานระเบียบการปฏิบัติงาน สถานที่และอุปกรณ์ในการทำงาน

2) การบริการประชาชนสู่ความเป็นเลิศ ประชาชนมีความคาดหวังจากการบริการของรัฐในประเด็นหลัก คือ ความเสมอภาค ความรวดเร็ว ความเป็นธรรม และเรื่องคุณภาพซึ่งเป็นหัวใจของการให้บริการของทุกหน่วยงานที่จะต้องเน้นที่คุณภาพการให้บริการหรือคุณภาพของผลผลิต ดังนั้น หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนจะต้องมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารใหม่ เพื่อให้เกิดการบริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น โดยลักษณะของหน่วยงานราชการที่บริการสู่ความเป็นเลิศนั้น ต้องมีระบบราชการสัมพันธ์ที่ดี มีการรณรงค์และปลูกฝังจิตสำนึกต่อการให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ประชาชน มีการพัฒนาและปรับปรุงระบบบริหาร โดยตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ พัฒนามาตรฐานการให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาบุคคล มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีระบบการจูงใจและให้กำลังใจข้าราชการที่ให้บริการดีเด่น มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณ และมีกลไกภายในขององค์การที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดค่านิยมด้านการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

3) การมีธรรมาภิบาล (Good Governance) หรือระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หมายถึง แนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้สังคมของประเทศทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมตามหลักพื้นฐานการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยมีหลักการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง

และสังคมที่ดี ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้หลักแต่ละหลักจำเป็นต้องร่วมมือกันปฏิบัติทุกภาคในสังคมและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

สำหรับแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อจะให้เกิดกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี คือ สร้างความตระหนักร่วมกันในสังคมเพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างสรรค์กลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ออกกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญและกฎหมายอื่นๆ ที่จำเป็นต้องดำเนินการให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญ อีกทั้งดำเนินการตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ เร่งรัดให้เกิดการปฏิรูปและเปลี่ยนแปลงการบริหารภาครัฐอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปการศึกษา เร่งรัดแก้ไขปัญหาคอร์รัปชันที่มิชอบในภาครัฐและภาคเอกชน เร่งรัดสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน โดยองค์การหน่วยงานของรัฐภายใต้ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีต้องมีลักษณะ คือ

3.1) เน้นพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานภาครัฐมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ รวมถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจน

3.2) มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปยังหน่วยงานภาครัฐจนถึงหน่วยปฏิบัติ

3.3) เพิ่มขอบเขตความครอบคลุมของงบประมาณ

3.4) มีการวางแผนงบประมาณล่วงหน้าระยะปานกลางอย่างเป็นระบบ

3.5) มีระบบการจัดการทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้

องค์ประกอบของธรรมาภิบาลที่หน่วยงานราชการต่างๆ นำไปปฏิบัติตามแนวทางพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยวิธีการและหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ให้มีความสำคัญในด้านต่างๆ ดังนี้

หลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึงการตรากฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคมและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎข้อบังคับเหล่านั้น เป็นการปกครองภายใต้กฎหมายที่เป็นธรรม

หลักคุณธรรม (Integrity) โดยยึดมั่นในความถูกต้องดีงามโดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนในเรื่องความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพซื่อสัตย์สุจริต

หลักความโปร่งใส (Transparency) ได้แก่การปรับปรุงการทำงานขององค์การทุกองค์การให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา

ประชาชนเข้าถึงข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้ชัดเจน

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจในปัญหาสำคัญของประเทศ อาทิ การแจ้งความคิดเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงมติ เป็นต้น

หลักความรับผิดชอบ (Accountability) ได้แก่การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลการกระทำของตน

หลักความคุ้มค่า (Value of Money) ได้แก่การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืนสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขัน

การมีองค์การแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้มีการทำงานเป็นทีมและมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน

Argyris³ (1977) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การลดการทำงานในสิ่งที่

³ Argyris 1977, Harvard Business Review vol.55,

เรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยหรือปกป้องหรือแก้ตัวให้หมดไป

2.1.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management)

การเปลี่ยนแปลงในองค์การ (Organizational Change) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากสถานภาพหนึ่งที่เป็นในปัจจุบัน ในด้านโครงสร้าง กระบวนการ ปัจจัยการผลิตและผลผลิตไปสู่อีกสถานภาพหนึ่งในอนาคตที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอด เจริญเติบโตก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ทั้งการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นผลมาจากแรงผลักดัน 2 ด้านหลักคือ

(1) แรงผลักดันจากภายนอกองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่้องค์การไม่สามารถเข้าไปควบคุมได้ หรือควบคุมได้น้อย แรงผลักดันจากภายนอกองค์การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการตลาดหรือบริการ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี ปัจจัยทางด้านสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ นโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล

(2) แรงผลักดันจากภายในองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การที่เป็นผลสืบเนื่องอันเกิดจากกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การและพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งนำไปสู่การปฏิบัติ การปรับโครงสร้างขององค์การใหม่ การปรับนโยบาย การใช้เทคโนโลยี

ดริคเกอร์⁴ (Drucker, 1993) กล่าวถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าทำให้องค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนทันสมัย รวมทั้งผลิตภัณฑ์และบริการ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competence)

สมรรถนะ หรือ Competence หมายถึง ความสามารถและความมุ่งมั่นที่จะทำงานด้วยความเต็มใจและมีองค์ประกอบของการมีทักษะความรู้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนมีบทบาทที่พึงปรารถนาในสังคม ในทัศนะของวูดรูฟ⁵ (Woodruff, 1991) สะท้อนถึงความสามารถของบุคคลที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด และเป็นชุดของพฤติกรรมของบุคคลที่เกื้อหนุนให้ใช้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย

⁴ Drucker, 1993, Newyork:Harper Business

⁵ Woodruff, 1988, Personnel Management. September, pp.38-43.

Conger⁶, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). ได้จำแนกความแตกต่างระหว่าง “Competence “ และ ”Competency” โดยเสนอว่า Competence หมายถึงความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ที่พึงปรารถนา ส่วน Competency หมายถึงพฤติกรรมที่ส่งผลต่องาน เป็นพฤติกรรมที่เกื้อหนุนให้เกิดความสามารถ

บอยัทซีส⁷ (Boyatzis, 1982) ให้ความสำคัญกับผู้บริหารที่มีขีดสมรรถนะ โดยมองสมรรถนะว่าเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในแต่ละบุคคล ซึ่งครอบคลุมถึง แรงขับ ลักษณะนิสัย ทักษะ บทบาททางสังคม และองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่ต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน โดยได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 มิติ คือ ประเภทของสมรรถนะและระดับสมรรถนะ

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับ Reinventing Government

แนวคิดของ Reinventing Government กล่าวได้ว่าได้รับอิทธิพลอย่างมากจากผลงานในหนังสือ เรื่อง “Reinventing Government” ตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1992 ซึ่งเขียนโดย David Osborne และ Ted Gaebler ซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกา โดยสรุปแล้วปรัชญาและความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ มีดังนี้

- 1) ต้องการให้ระบบราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงมากกว่าให้ระบบราชการลงมือทำงานเอง (a catalytic government)
- 2) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ชุมชนเป็นเจ้าของและเป็นระบบที่มอบอำนาจให้กับประชาชนในการดำเนินการเองมากกว่าที่จะเป็นกลไกที่คอยให้บริการแต่อย่างเดียว (a community-owned government)
- 3) ต้องการให้ระบบราชการมีลักษณะของการแข่งขันการให้บริการสาธารณะ (a competitive government)
- 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจมากกว่าขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ (a mission-driven government)
- 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงานมากกว่าสนใจถึงปัจจัยนำเข้าทางการบริหารงานและขั้นตอนการทำงานทั้งหลาย (a result-oriented government)

⁶ Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1988). The academy of Management Review, pp 471-82

⁷ Boyatzis, 1982, New York: John Wiley & Sons

6) ต้องการได้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้ามากกว่าที่จะสนองต่อความต้องการของตัวระบบราชการและข้าราชการเอง (a customer – driven government)

7) ต้องการได้ระบบราชการดำเนินงานในลักษณะที่เป็นแบบรัฐวิสาหกิจมุ่งแสวงหารายได้มากกว่าการใช้จ่าย (an enterprising government)

8) ต้องการได้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการเฝ้าระวังล่วงหน้า คือ ให้มีการเตรียมป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตมากกว่าที่จะคอยให้ปัญหาเกิดขึ้นแล้วค่อยตามแก้ (an anticipatory government)

9) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มีการกระจายอำนาจจากข้างบนลงไปสู่ข้างล่างตามลำดับชั้น โดยเน้นให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานหลักมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม (a decentralized government)

10) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ปรับเปลี่ยนไปตามกลไกของตลาด (a market-oriented government)

แนวคิดของ Reinventing Government ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังในสมัยประธานาธิบดีคลินตัน ผ่านการทำงานของหน่วยงานที่เรียกว่า National Performance Review และถูกนำไปเชื่อมโยงกับแนวคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ด้วย

2.2 สรุปกรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการศึกษาในครั้งนี้จะวิเคราะห์สถานภาพของการบริหารทรัพยากรของหน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศของกรมป่าไม้ โดยมองกระบวนการในเชิงระบบและเชื่อมโยงแนวคิดและวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ รวมถึงการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติราชการของกรมป่าไม้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาข้าราชการของกรมป่าไม้ โครงสร้างอัตรากำลังของกรมป่าไม้ด้านการป่าไม้ต่างประเทศต่อไป

บทที่ 3

ผลการศึกษา

3.1 วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนากลยุทธ์หน่วยงานด้านการป่าไม้ต่างประเทศ กรมป่าไม้” จะเป็นการศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพที่จะมุ่งพิจารณาถึงสภาวะการณ์ สภาพความเป็นจริง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันของหน่วยงานและบุคลากรที่มีภาระและความรับผิดชอบ ในหัวข้อดังกล่าว พร้อมทั้งศึกษาและเสนอแนะถึงการวางแนวทางที่จะแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลและพัฒนาประสิทธิภาพในอันที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อราชการและประโยชน์สูงสุดของประชาชน โดยใช้ระเบียบวิธีศึกษาประกอบด้วย

3.1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) โดยการค้นคว้า รวบรวมและวิเคราะห์เอกสารชั้นต่ำ และชั้นรองถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวกับหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบ คือ ส่วนวิเทศสัมพันธ์ (เดิม) ซึ่งในปัจจุบันได้เปลี่ยนเป็นสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานและกรอบงานในภาพรวมขององค์กรหลักที่ควบคุมกำกับดูแลให้งานและบุคลากรสามารถดำเนินการสนองตามนโยบายรัฐบาลด้านการป่าไม้กับต่างประเทศได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

3.1.2 วิเคราะห์ถึงคุณสมบัติของการเป็นนักวิเทศสัมพันธ์ ซึ่งจะเป็แนวทางในการที่นำมาเป็นพื้นฐานและแนวปฏิบัติต่อการจะพัฒนาศักยภาพของข้าราชการที่จะปฏิบัติหน้าที่ในด้านนี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ศึกษาวิเคราะห์ถึงแนวความคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลแนวใหม่เพื่อนำมาเป็นรูปแบบในการที่จะพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ปฏิบัติภารกิจในฐานะเป็นหน่วยงานหลักและข้าราชการในฐานะผู้ปฏิบัติ ซึ่งจะต้องครอบคลุมถึงการเพิ่มสำคัญของระบบการคัดเลือกบุคคล การยกระดับคุณภาพ ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการขยายวงรอบของการฝึกอบรมให้มีเนื้อหาสาระและความหลากหลายมากขึ้น

3.1.4 การศึกษาแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) คือ การศึกษาจากการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับการอบรมเจ้าหน้าที่ในเชิงเปรียบเทียบจากข้อมูลที่เป็นแบบอย่างการปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของบางประเทศมาประกอบการวิเคราะห์ศึกษาเปรียบเทียบ

3.1.5 การสัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศที่มีประสบการณ์ในการทำงาน

ทั้งนี้ เมื่อได้รับข้อมูลแล้วจะนำผลที่ประมวลวิเคราะห์และสังเคราะห์ทั้งหมดมาใช้เป็นฐานคิดในการกำหนดแนวทางหรือยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านนี้ให้ก้าวสู่ระดับที่น่าพอใจ มีความเป็นมืออาชีพ และเป็นสากล

3.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 เอกสาร (Documentary research) ทั้งที่เผยแพร่ในลักษณะสิ่งตีพิมพ์หรือแผ่นพับซึ่งเป็นเอกสารราชการเพื่อความรู้ของประชาชน บทความ บทวิเคราะห์ ข่าว รวมทั้งข้อมูลที่เผยแพร่ในฐานข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ต่าง ๆ เป็นต้น

3.2.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแยกเป็น 3 กลุ่ม คือ

ก. ข้าราชการของสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศที่มีประสบการณ์เกี่ยวข้องกับการทำงาน และผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและสามารถสะท้อนปัญหาข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

ข. ผู้บริหารกรมป่าไม้ เนื่องจากเป็นผู้มีประสบการณ์โดยตรงในการทำงาน ทั้งด้านบริหาร และอำนาจการเกี่ยวกับการฝึกอบรมข้าราชการและการบริหารบุคคล

ค. กลุ่มผู้รับบริการ ได้แก่ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมป่าไม้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เดินทางไปประชุม อบรม หรือสัมมนาต่างประเทศ

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีประชุมกลุ่มโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย (Focus Group) บางท่านรวบรวมข้อมูล ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติหน้าที่และผู้รับบริการ โดยจำแนกประเด็นได้ดังนี้

-ขอบเขตของความรับผิดชอบของสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ

-ทัศนคติต่อการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

-ปัญหาและอุปสรรคที่ประสบอยู่เสนอในระหว่างการปฏิบัติหน้าที่

-ความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการยกระดับของการฝึกอบรม

-คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้

-แนวทางการคัดเลือกบุคลากรที่เหมาะสมกับหน้าที่

-ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงาน

ทั้งนี้ เมื่อได้รับข้อมูลจากแบบสอบถามแล้ว ผู้ศึกษาจะประมวล เรียบเรียงและสรุป แนวทศนะเพื่อนำไปผนวกเสริมข้อมูลจากเอกสาร นำมาศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์ต่อไป โดย ผลการศึกษาจะเป็นฐานคิดในการกำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพของ บุคลากรให้มีคุณสมบัติทั้งในด้านความรู้ ประสิทธิภาพ และความพร้อมในการจะปฏิบัติหน้าที่เพื่อ ผลประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป

3.4 ผลจากการศึกษา

สำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ ขณะนี้ได้จัดตั้งขึ้นเป็น หน่วยงานเทียบเท่าสำนัก โดยอาศัยอำนาจของกรมป่าไม้จัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานภายใน ขึ้นตรงกับ อธิบดีกรมป่าไม้ตามคำสั่งที่ 997/2554 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2554 (ภาคผนวก) มีหน้าที่รับผิดชอบใน การประสานความร่วมมือ การเจรจา การกำหนดท่าทีและการดำเนินงานด้านการป่าไม้ระหว่าง ประเทศ ศึกษารวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และประมวลผลในการกำหนดท่าที ในการเจรจาตาม ความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ บริหารจัดการเรื่องทุน แผนงาน งบประมาณ สำหรับ การปฏิบัติงานตามโครงการระหว่างประเทศ การขออนุมัติด้วยบุคคล การอนุญาตเกี่ยวกับการลา ศึกษาต่อต่างประเทศ การดำเนินงานตามอนุสัญญาและพันธกรณีระหว่างประเทศในระดับพหุภาคี อนุภูมิภาค รวมถึงความร่วมมือกับสหประชาชาติและองค์การระหว่างประเทศในระดับพหุภาคี อนุภูมิภาค และภูมิภาค รวมถึงความร่วมมือกับสหประชาชาติและองค์การระหว่างประเทศด้านการ ป่าไม้ มีอัตรากำลังทั้งหมด 14 คน ประกอบไปด้วย ข้าราชการตามกรอบจริง (เดิม) 4 คน และ พนักงานราชการ 3 คน ช่วยปฏิบัติราชการอีก 7 คน ตามคำสั่งกรมป่าไม้ที่ 1628/2554 ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2554 (ภาคผนวก 1)

3.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จุดแข็ง

1. บุคลากรจำนวนมากมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มีความมุ่งมั่นสูง มีความ ภาควุมิใจ มีความเชื่อมั่นศรัทธาต่อองค์กร และสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว
2. องค์กรมีอายุยาวนานมากกว่าหนึ่งศตวรรษ เป็นที่รู้จักดีต่อสาธารณชนและ องค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ มีองค์ความรู้ที่สั่งสมมานาน มีค่านิยมของ องค์กรที่ชัดเจน และมีความรับผิดชอบสูง
3. พื้นที่รับผิดชอบมีขอบเขตกว้างขวางครอบคลุมอยู่ทั่วประเทศ เป็นแหล่ง ทรัพยากรความหลากหลายทางชีวภาพ ซึ่งเป็นฐานและต้นทุนที่สามารถสร้างผลผลิตที่ตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนและประเทศ

4. ปัจจุบันมีกฎหมายรองรับการปฏิบัติงานของหน่วยงานอย่างชัดเจนอย่างน้อย 4 ฉบับ

5. การปรับปรุงโครงสร้างของหน่วยงานในปัจจุบัน ทำให้มีหน่วยปฏิบัติงานครอบคลุมพื้นที่ทั่วประเทศ

จุดอ่อน

1. ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงบ่อยตามการเมือง ระบบบริหารจัดการขาดความเป็นอิสระจากภาคนโยบาย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานขาดขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2. ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศป่าไม้ยังไม่เป็นปัจจุบัน ไม่สมบูรณ์ครบถ้วน ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพที่เพียงพอต่อการสนับสนุนการบริหารจัดการ และการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศยังไม่คล่องตัวเท่าที่ควร

3. งบประมาณที่ได้รับการจัดสรร ไม่สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ความรับผิดชอบ ทำให้ไม่มีความเพียงพอและไม่ต่อเนื่อง นอกจากนี้กิจกรรมที่ดีมีผลต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน ได้รับการจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่น้อยและลดลง

4. ปัจจุบันไม่มีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการใหม่ มีแต่การบรรจุพนักงานราชการ และการจ้างเหมาพนักงาน ซึ่งไม่สามารถทำหน้าที่หลาย ๆ เรื่องที่เป็นอำนาจหน้าที่ของข้าราชการได้ ทำให้ขาดบุคลากรที่มีอำนาจหน้าที่ของข้าราชการ และขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดงาน นอกจากนี้ การจัดสรรหรือการมอบหมายงานให้บุคลากรไม่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและปริมาณงาน

5. การบูรณาการภายในหน่วยงานยังไม่มีที่ชัดเจนและเป็นระบบเท่าที่ควร ทำให้การปฏิบัติงานของกิจกรรมต่าง ๆ ไม่มีความเชื่อมโยงประสานสอดคล้องกัน เป็นผลให้ไม่สามารถผลักดันแผนปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

6. ไม่มีหน่วยงานในภูมิภาค นอกจากนี้สำนักงานและครุภัณฑ์ที่มีอยู่ในปริมาณที่น้อยนั้น มีอายุการใช้งานเกินปกติและอยู่ในสภาพที่ชำรุดทรุดโทรมมีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงาน

7. บุคลากรมีจำนวนน้อยไม่สอดคล้องกับขอบเขตของภารกิจ โดยเฉพาะบุคลากรด้านกฎหมาย เศรษฐศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ด้านภาษามีปัญหาเรื่องความซื่อสัตย์ คุณธรรม จริยธรรม คิดถึงประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม

โอกาส

1. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เปิดโอกาสให้ชุมชนและภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทุกภาคส่วนมีความ

ต้นตัวในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ทำให้ทุกภาคส่วนให้การสนับสนุนและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

2. มีโครงการตามพระราชดำริด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติเป็นจำนวนมาก ซึ่งประสบผลสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ ทำให้เกิดการยอมรับของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะชุมชนและประชาชน และส่งเสริมให้เกิดกระแสการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐทั้งหน่วยงานด้านความมั่นคงและหน่วยงานด้านการปกครองรวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความร่วมมือและให้การสนับสนุนการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติเป็นรูปธรรมมากขึ้น เช่น มีการจัดทำ MOU กับหน่วยงานและองค์กรภาคีอื่น ๆ ในการป้องกันและฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ เป็นต้น

4. พันธกรณีระหว่างประเทศและความร่วมมือระหว่างประเทศหลายรายการ สร้างกระแสและผลักดันในประเทศไทยต้องให้ความสำคัญกับการจัดการทรัพยากรป่าไม้ให้มีความยั่งยืนตามมาตรฐานสากลเพื่อให้ประเทศไทยเป็นที่ยอมรับและได้รับสิทธิทางการค้าระหว่างประเทศที่จะถูกกีดกันด้วยมาตรการที่ไม่ใช่ภาษี

5. มีองค์กรและภาคส่วนต่าง ๆ ร่วมเป็นเครือข่ายในการปกป้อง คุ้มครอง และฟื้นฟูทรัพยากรป่าไม้ในพื้นที่ โดยมีสื่อมวลชนทุกประเภทและทุกระดับ ช่วยกระตุ้นให้ทุกภาคส่วนเกิดความสนใจ ต้นตัว และให้การสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ

6. มีภูมิปัญญา ประเพณี และวัฒนธรรม ท้องถิ่นเป็นจำนวนมากที่เอื้อต่อการจัดการทรัพยากรป่าไม้ให้มีความยั่งยืน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานและการพัฒนาความเข้มแข็งของท้องถิ่นในการจัดการทรัพยากร ป่าไม้

7. ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถเข้าถึงข้อมูลและติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วทันเวลา ช่วยให้การบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ภัยคุกคาม

1. การเมืองของประเทศไม่มีความแน่นอนมีการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายบ่อย ทำให้นโยบายด้านการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติต้องเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การเมือง และขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้การบริหารองค์กรของหน่วยงานได้รับการแทรกแซงจากภาคการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่องด้วยเช่นเดียวกัน

2. กฎหมายที่ใช้บังคับในการปฏิบัติงานไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีความครอบคลุมไม่เพียงพอ และไม่มียุทธศาสตร์ที่เพียงพอที่จะทำให้เกิดความกลัวต่อการกระทำผิด

3. การเพิ่มขึ้นของประชากร โดยเฉพาะที่มีฐานะยากจนและไร้การศึกษา ทำให้อพยพเข้าบุงกรุกพื้นที่ป่าไม้ เพื่อเป็นที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน อยู่ตลอดเวลาอย่างไม่มีวันสิ้นสุด
4. วิฤติเศรษฐกิจเป็นปัจจัยเร่งให้มีการเข้าถึงทรัพยากร บุงกรุกแผ้วถางทำลายป่า และมีการใช้ทรัพยากรเกินกำลังผลิต นอกจากนี้ประชาชนและหน่วยงานต่าง ๆ มีความต้องการใช้ประโยชน์ที่ดินป่าไม้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยขาดความตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของทรัพยากรป่าไม้ที่มีต่อสาธารณชนและประเทศ
5. การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศอันเนื่องมาจากสถานะโลกร้อน ทำให้เกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น ไฟป่า อุทกภัย และภัยแล้ง ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อทรัพยากรป่าไม้
6. การพัฒนาประเทศที่มุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจมากกว่าด้านอื่น ๆ ทำให้มีการใช้ทรัพยากรเพิ่มขึ้นอย่างขาดประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดผลกระทบต่อทรัพยากรป่าไม้อย่างมหาศาลอยู่ตลอดเวลา

3.4.2 การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เป็นการวิเคราะห์ช่องว่างโดยใช้ตารางแสดงสิ่งที่ต้องดำเนินการและสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ (1) การวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) และสิ่งต้องดำเนินการ/ต้องเปลี่ยนแปลง

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
บุคลากร	-อัตรากำลังข้าราชการตาม โครงสร้างมีนักวิเทศสัมพันธ์ จำนวน 4 คน เท่านั้น และการ ปฏิรูประบบราชการที่ไม่ได้ จัดสรรบุคลากรให้ครบถ้วนตาม ภารกิจ ได้แก่ บุคลากรเฉพาะ ด้านขาดแคลน โดยเฉพาะด้าน กฎหมาย ด้านเศรษฐศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ด้านภาษาและ ความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ นอกจากนี้บุคลากรที่ ทำงานอยู่ขณะนี้	สำนักความร่วมมือ ด้านการป่าไม้ ระหว่างประเทศ	สำนักความร่วมมือ ด้านการป่าไม้ ระหว่างประเทศ	ควรจัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านไป ปฏิบัติงานตาม โครงสร้างของ สำนักและเพิ่มการมีทักษะของ บุคลากร โดยการอบรมเพิ่ม ศักยภาพ เพิ่มขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยเปิดโอกาสให้สามารถปรับ ระดับให้สูงขึ้น <ul style="list-style-type: none"> ● ทักษะความรู้ด้านการ พัฒนาองค์กร ● ทักษะความรู้ด้านการ วางแผน, กฎหมาย 	H

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
	<p>จะทำอีกหน้าที่หรือช่วยปฏิบัติราชการ โดยเป็นนักวิชาการป่าไม้</p> <p>-ทำให้ทำงานไม่ตรงกับความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ทำให้การทำงานขาดประสิทธิภาพ เช่น เรียนจบทางด้านป่าไม้ แต่ทำงานด้านวิเทศสัมพันธ์</p> <p>-ข้าราชการขาดขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติราชการ เนื่องจาก ตำแหน่งที่ครองอยู่ไม่สามารถ ปรับระดับให้สูงขึ้นได้อีก การเปลี่ยนสายงานก็มีข้อจำกัด ทำให้ไม่ต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อให้ทำงานในหน้าที่</p>			<ul style="list-style-type: none"> ● การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ ● ระบบธรรมาภิบาล ● การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ ● ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ● ความรู้ด้านกฎหมายระหว่างประเทศ ● ความรู้ด้านการเจรจาต่อรองพิธีการทางการทูต ● ทักษะความรู้เกี่ยวกับการนำเสนอเชิงกลยุทธ์ ● ทักษะด้านเศรษฐศาสตร์และด้านสิ่งแวดล้อม 	

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
	<p>ได้ดีขึ้น เช่น บุคลากรในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ จากระดับปฏิบัติการ หรือ อำนวยการ ที่เป็นหัวหน้าฝ่าย จะปรับเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ได้ยาก เพราะไม่มีการเปิดสอบและไม่มีตำแหน่งที่จะเปลี่ยนสายงานได้</p> <p>-ปัญหาการปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการบริหารราชการแนวใหม่ทำให้ไม่สามารถทำงานได้ตามกำหนดเวลา</p> <p>-เจ้าหน้าที่ธุรการขาดโอกาสในการอบรมเพิ่มศักยภาพ ทำให้วิสัยทัศน์ในการทำงานมีทันกับนักวิชาการ</p>			<ul style="list-style-type: none"> ● ขอรับสนับสนุนทุน กพ.เพื่อข้าราชการไปศึกษาต่อต่างประเทศในสาขาเฉพาะด้านที่เกี่ยวข้อง 	

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
การบริหาร จัดการ	- โครงสร้างขององค์กรแบบ ชั่วคราวไม่ชัดเจน ทำให้การ พัฒนาบุคลากรไม่ตรงตาม ศักยภาพ - บุคลากรขาดความรู้และทักษะ ที่จำเป็นต้องใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น <ul style="list-style-type: none"> • ความรู้เรื่องภาษา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ในด้านการพูด การเขียน การอ่าน การจับใจความ การสรุปประเด็นการประชุม การนำเสนอรายงาน เป็นต้น ความรู้เรื่องระเบียบราชการ กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านการเงิน 	สำนักบริหารกลาง กระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	สำนักความร่วมมือ ด้านการป่าไม้ ระหว่างประเทศ	ให้มีการจัดทำโครงสร้างที่ ชัดเจนและอัตรากำลังตรง ตามตำแหน่ง เนื่อง โครงสร้าง เดิมเป็นการจัดตั้งกันภายใน ควรให้มีการขออนุมัติ ก.พ. เพื่อจัดตั้งหน่วยงานใหม่ ที่ รับผิดชอบงานด้านนี้โดยเฉพาะ ให้มีการอบรมภาษาอังกฤษ, ญี่ปุ่น ภาษาจีนและภาษาสเปน	S

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่ได้รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
	<p>การคลัง พัสดุ บุคลากร</p> <ul style="list-style-type: none"> -ขาดการประเมินผลงานและ การสร้างความร่วมมือใน องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ -ขาดการประสานงานที่ดีทั้ง ภายในกรมและระหว่างกรม ขาดการปรับแนวคิดในการ ทำงานร่วมกัน ทำให้ลักษณะ การทำงานแบบต่างคนต่างทำ -ขาดหลักการที่นำไปสู่เป้าหมาย ร่วมกัน -กฎ ระเบียบต่าง ๆ มีมาก ขั้นตอนการดำเนินงานมาก ทำ ให้การทำงานลำบาก ลำช้า -คุณสมบัติเฉพาะตัวของ ผู้บริหารทำให้การดำเนินงาน ของหน่วยงาน ไม่ประสบ 				

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่ได้รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
	<p>ผลสำเร็จเท่าที่ควร เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ผู้บริหารไม่มีความรู้ด้านการบริหารจัดการ ขาดภาวะผู้นำที่ดี ● ขาดการสอนงานและชี้แนะแนวทางการดำเนินงานให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ● ขาดจิตวิทยาในการบริหาร และการใช้คนให้ถูก ● กับังงาน ผู้บริหารบางรายจะเลือกให้ผู้ได้บังคับบัญชาเพียงรายเดียว โดยไม่สนใจคนอื่น ๆ ที่อาจมีความสามารถสูงเช่นกัน 				

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงนาน*
	<p>การปรับปรุงโครงสร้างระบบราชการยังไม่ครอบคลุมภารกิจและเป็นการปรับปรุงโครงสร้างเพื่อบริหารงานภายในกรม ซึ่งยังไม่ได้มีการรับรองโดย ก.พ. โดยอัตรากำลังมีข้าราชการระดับปฏิบัติการจำนวน 4 คน และเมื่อมีการปรับปรุง ได้นำข้าราชการจากหน่วยงานอื่นมาปฏิบัติหน้าที่อีกหน้าที่หนึ่ง ทำให้ทำงานได้ไม่เต็มเวลา</p> <ul style="list-style-type: none"> • ผู้บริหารไม่สูงถึงกับผู้ได้บังคับบัญชาทั้งในและนอกเวลางาน ขาดความ 				

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
โครงสร้างของ หน่วยงาน	<p>คุ้นเคยต่อได้บังคับบัญชา ทำให้ขาดการทำงานเป็นทีม</p> <p>-ยังไม่แน่นอน ทำให้ เกิดความสับสนในการ ปฏิบัติงาน เกิดปัญหาความ ซ้ำซ้อนในงานบางเรื่อง ปัญหาด้านอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมาย เช่น การแยก กรมป่าไม้เดิมออกเป็น 3 กรม คือ กรมป่าไม้ กรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช และ กรมทรัพยากรทางทะเล และชายฝั่ง ก่อให้เกิด ปัญหาความขัดแย้ง การปิด</p>	<p>กระทรวงทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</p>	<p>กรมป่าไม้ กรม อุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่า และพันธุ์พืช และกรมทรัพยากร ทางทะเล และชายฝั่ง</p>	<p>แบ่งภาระความรับผิดชอบ ตามระเบียบและกฎหมาย และแบ่งแนวเขตความ รับผิดชอบให้ชัดเจน</p>	<p>P</p>

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
องค์ความรู้	<p>ความรับผิดชอบ เนื่องจาก ระเบียบปฏิบัติไม่ชัดเจน ไม่สามารถแบ่งขอบเขต การดูแลทรัพยากร ธรรมชาติได้</p> <p>-ขาดความรู้ความเข้าใจ เฉพาะด้านเกี่ยวกับการ ดำเนินงานตามอนุสัญญา และพันธกรณีระหว่าง ประเทศในระดับทวิภาคี และพหุภาคี และความ ร่วมมือภายใต้อนุสัญญา และพันธกรณีในกรอบ สหประชาชาติด้านป่าไม้ ได้แก่ UNFCCC UNCCD</p>	<p>สำนักความร่วมมือด้าน การป่าไม้ระหว่างประเทศ</p>	<p>สำนักทุกสำนักใน สังกัดกรมป่าไม้</p>	<p>-อบรมเจ้าหน้าที่ของสำนัก ความร่วมมือด้านการป่าไม้ ระหว่างประกาศให้มีความรู้ เฉพาะด้านเกี่ยวกับการ ดำเนินงานตามอนุสัญญาและ พันธกรณีที่เกี่ยวข้อง</p>	<p>H</p>

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็น	ปัญหาในปัจจุบัน	หน่วยงานหลัก ที่รับผิดชอบ	หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	สิ่งที่ต้องดำเนินการ เปลี่ยนแปลง	เปลี่ยนแปลงด้าน*
	UNCBD และกรอบ อนุสัญญาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง				

หมายเหตุ : *วิธีปฏิบัติงาน (P) ด้านการแบ่งงานและบทบาทหน้าที่ (S) ด้านเทคโนโลยี (T) ด้านบุคลากร (H)

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

4.1 สรุปผลจากการศึกษา

จากผลการศึกษาที่มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะดังนี้

4.1.1 ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ

เนื่องจากสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศเป็นหน่วยงานตั้งใหม่ซึ่งเดิมเป็นส่วนวิเทศสัมพันธ์สำนักแผนงานและสารสนเทศมีการจัดโครงสร้างใหม่ซึ่งมีปัญหาจากการที่ผู้ปฏิบัติงานมาจากประสบการณ์วัฒนธรรมที่หลากหลาย ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาในภาพรวมจึงควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจกันทั้งในด้านนโยบายแผนงาน กลยุทธ์ของกรมป่าไม้และในแต่ละหน่วยงานในสังกัดกรมป่าไม้ ได้มีการเตรียมความพร้อมสำหรับการพัฒนาศักยภาพและการเพิ่มขีดสมรรถนะ โดยการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการเพื่อรองรับการปรับตำแหน่งที่สูงขึ้น นอกจากนี้ยังมีการเน้นการปฏิบัติงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน เพื่อให้ข้าราชการได้เข้าใจและรับรู้ถึงปัญหาที่แท้จริงเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและสามารถที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.1.2 การประเมินศักยภาพบุคลากรในเรื่องจุดเด่นและจุดด้อย

จากการประเมินศักยภาพของบุคลากรในสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศพบว่า เมื่อประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพบว่า มีจุดเด่นที่สามารถเพิ่มขีดสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ก็ยังมีจุดด้อยอีกหลายส่วนที่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จุดเด่นในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการ คือ บุคลากรมีประสิทธิภาพ และมีองค์ความรู้ทางด้านสายงานเฉพาะของตนเองในเชิงลึก มีศักยภาพในงานวิชาชีพดี สามารถปฏิบัติงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี

จุดด้อยในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการ คือ ขาดความรู้เฉพาะด้านในการปฏิบัติ ไม่มีความคิดเชิงบูรณาการ ขาดประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ขาดความรู้ด้านภาษา ด้านกฎหมาย การพัฒนาสายอาชีพยังไม่มีระบบที่ชัดเจน และยังไม่มีการนำระบบการหมุนเวียนงานเข้ามาใช้

4.1.3 แนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในด้านการเพิ่มสมรรถนะ (Competence) การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional) เส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ตามแนวทงระบบคุณธรรมความสามารถเพื่อรองรับองค์การยุคใหม่

สำหรับแนวทางในการเพิ่มขีดสมรรถนะของหน่วยงานราชการ ควรเตรียมความพร้อมในด้านการฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การสร้างวิสัยทัศน์ การเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน เพื่อพัฒนาบุคลากรไปสู่ความเป็นมืออาชีพ นอกจากนี้ยังจะต้องมีการนำ Career Path เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังจะต้องมีการสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่กว้างขึ้น และจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และควรจะมีการเพิ่มองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เน้นการบริหารจัดการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการสมัยใหม่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัย รวมถึงมีการใช้ความรู้จากสหวิทยาการและการบูรณาการความรู้ให้เข้ากัน

4.1.4 สมรรถนะของบุคลากรที่จำเป็นเพื่อรองรับบริบทของการเปลี่ยนแปลง

ควรเตรียมความพร้อมของบุคลากรของหน่วยงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วบุคลากรต้องมีการเรียนรู้วิธีการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น โดยที่ข้าราชการจำเป็นต้องมีความกระตือรือร้นและสนใจในการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับวิกฤตการณ์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น โดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย มีการบูรณาการในการปฏิบัติงาน ไม่ดูแต่เฉพาะในเรื่องของสิ่งแวดล้อมแต่เพียงอย่างเดียว นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องปลูกฝังข้าราชการให้มีการปฏิบัติงานด้านความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมคุณธรรม มีความกระตือรือร้นในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะในเรื่องของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนและส่งเสริมในการที่จะเข้าถึงข้อมูล ความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1. ความรู้ทักษะด้านการประเมินผล ทั้งนี้ระบบองค์ความรู้ในเรื่องการประเมินผลเป็นความสามารถหลักประการหนึ่งที่สำคัญจึงควรส่งเสริมบุคลากรในหน่วยงานให้มีความพร้อมในการเรียนรู้ใหม่ ๆ และมีคุณลักษณะความโปร่งใสเที่ยงธรรม ธรรมาภิบาล ควบคู่กับความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยง Risk Management

2. ภาษาต่างประเทศนอกจากภาษาอังกฤษแล้วอาจมีความจำเป็นที่บุคลากรต้องรู้ภาษาหลัก ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในเวทีเจรงานนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ อาทิ ภาษาจีน ภาษาญี่ปุ่น และภาษาสเปน ภาษาที่เป็นหลักทิศทางในอนาคตที่สำคัญคือภาษาจีน สเปนและอาหรับ ในส่วนของอนุสัญญาพิธี

สารต่าง ๆ เราต้องทำร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านอื่น ๆ ด้วย ซึ่งควรมีทักษะการทำงานเป็นทีมสหวิทยาการเพื่อการกำหนดทำที่ร่วมกับกระทรวงอื่น

3. การมีทักษะในการประสาน ติดต่อ เป็นงานบริการก็ต้องมีจิตใจบริการ ต้องมีทักษะในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ต้องรอบรู้ ความถูกต้อง เป็นการกรองงานซึ่งจะเป็นทักษะที่สามารถถ่ายทอดเรียนรู้ได้ คนที่จะมาทำหน้าที่นี้จะต้องมีการฝึกเสริม

4. ความรู้ความสามารถต้องไปเรียนรู้เพิ่ม สิ่งที่สำคัญคือต้องสร้างระบบที่เอื้อในบุคลากรมีความมั่นใจในเรื่องของก้าวหน้า เรื่องของความไม่เป็นธรรมต่าง ๆ ระบบวัฒนธรรมของหน่วยงานยังไม่เอื้อต่อการเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร ขวัญและกำลังใจ

4.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาสถาบันเพื่อทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการจัดการความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรเพื่อรองรับการเป็นองค์กรที่มีผลงานสูงในอนาคต (High Performance Organization)

ให้ความสำคัญในการพัฒนาสถาบันเพื่อเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรและผลักดันองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น และจะต้องทำการเชื่อมโยง มีการรับรู้ร่วมกัน มีการบูรณาการความรู้และมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและที่สำคัญ ผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะผลักดันหรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้องค์การเป็นองค์กรที่มีผลงานสูงในอนาคต (High Performance Organization) นอกจากนี้สถาบันที่ดูแลด้านการพัฒนาบุคลากรจะต้องเข้ามามีบทบาทในการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาใหม่ เพื่อชี้ให้เห็นแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ทุกคนสามารถมองเห็นองค์กรวมและมีการปฏิบัติงานที่ตอบสนองวิสัยทัศน์ขององค์กรได้อย่างแท้จริง สำหรับบุคลากรที่มีอยู่จะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงาน โดยการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม และมีการเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากรที่จะเลื่อนระดับสูงขึ้น โดยเน้นหลักสูตรทางด้านการบริหารในทุกระดับ

4.1.6 การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร โดยผู้นำจะต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการบริหารจัดการที่ทันต่อยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กร จึงควรมี

การขับเคลื่อนสิ่งนี้ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ โดยการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนทั้งทักษะ (Skills) และประสบการณ์แก่กันอย่างเป็นระบบ มีค่าตอบแทน มีอุปกรณ์ที่เหมาะสม มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถือว่าเป็น ปัจจัยแห่งความสำเร็จแก่บุคลากรและองค์กรที่จะเสริมสร้างศักยภาพและความสำเร็จในการ แข่งขัน

4.2 ข้อเสนอแนะ

4.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

เนื่องจากบุคลากรยังขาดองค์ความรู้ทางด้านการบริหาร ไม่มีความคิดเชิงบูรณาการ ขาดประสบการณ์ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ขาดความรู้ด้านกฎหมาย คุณธรรมจริยธรรม การ คิดถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม นอกจากนี้ยังจะต้องมีการนำ Career Path เข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงาน มีการเพิ่มองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การทำงานเป็นทีม (Teamwork Management) การจัดการสมัยใหม่ การแก้ไขปัญหาโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารเข้ามาช่วย มี การบูรณาการในการปฏิบัติงาน มีความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมคุณธรรม มีความกระตือรือร้นที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาสถาบันเพื่อเป็นจุดศูนย์กลางในการจัดการความรู้ เพื่อเพิ่มสมรรถนะ ของบุคลากรและผลักดันองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสถาบันที่ดูแลด้านการพัฒนา บุคลากรจะต้องเข้ามามีบทบาทในการปฐมนิเทศบุคลากรที่เข้ามาใหม่ พัฒนาระบบ Career Path คู่มือบุคลากรที่จะปรับขึ้นตำแหน่งโดยก่อนที่จะก้าวขึ้นไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นควรมีการเตรียมความ พร้อมหรือจำเป็นต้องมีองค์ความรู้ที่เหมาะสมสำหรับตำแหน่งนั้น ๆ สำหรับหลักสูตรที่จำเป็นกับ ผู้บริหารได้แก่ ภาวะผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agents) การสั่งการ การโน้มน้าว บริหารจัดการ เน้นการปลูกฝังให้เกิดคุณธรรมในการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการ เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ ทั้งผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร จึงควรมีการขับเคลื่อนสิ่งนี้ไปพร้อม ๆ กับการพัฒนาด้านอื่น ๆ

4.2.2 ข้อเสนอแนะในการดำเนินการ

หน่วยงานที่เกี่ยวข้องคือส่วนการเจ้าหน้าที่สำนักบริหารกลาง ซึ่งเกี่ยวข้องในการ กำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้านนี้ควรหารือกรมป่าไม้ เพื่อกำหนดบรรทัดฐาน โดยนำ

กลยุทธ์ของขบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการจัดการงานบุคคล (Personnel Management Process) และการจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ภายใต้แนวความคิดเรื่อง Recruitment มาเป็นเครื่องมือและตัวกำหนด ซึ่งอาจจำแนกความสำคัญ 3 ด้าน คือ

1. การจัดหาและคัดเลือกบุคลากร

เพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน (Put the right man to the right job) ดังนั้นการพิจารณาตัวบุคคลจะต้องให้ความสำคัญโดยคำนึงถึงปัจจัยประกอบต่าง ๆ อาทิ อัตรากำลังข้าราชการที่เพียงพอและเหมาะสม คุณวุฒิและคุณสมบัติส่วนตัวของบุคลากรที่ได้รับ การแต่งตั้ง ซึ่งน่าที่จะนำมาพิจารณาให้สอดคล้องกับสภาวการณ์ปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดและสามารถปฏิบัติงานด้านนี้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย

2. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาเพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยการส่งเสริมการพัฒนาการฝึกอบรมในกรอบดังกล่าวให้มีความชัดเจนและเป็นมาตรฐาน มีเนื้อหาครอบคลุมความรู้ทุกด้านที่จะนำไปใช้ปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กรม กลยุทธ์ในการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านนี้ ควรจะเน้นความสำคัญและวาง อยู่บนรากฐานของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทักษะ (Attitude) และพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งอาจจำแนกได้ดังนี้

ความรู้ (Knowledge) โดยที่ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกให้ไปปฏิบัติหน้าที่ด้านการต่างประเทศ ควรจะได้ศึกษาเพิ่มเติมเป็นพิเศษเกี่ยวกับความรู้ด้านภาษาและความรู้ทางกฎหมาย ทั้งกฎหมายของไทยและกฎหมายระหว่างประเทศขั้นพื้นฐาน กฎ ระเบียบ พันธกรณีและอนุสัญญา ด้านป่าไม้ที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ยังต้องมีความรู้ด้านเศรษฐศาสตร์และสิ่งแวดล้อมด้วย เนื่องจาก เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน โดยอาจจัดให้มีวิทยากรผู้เชี่ยวชาญกฎหมาย บรรยายพร้อมเอกสารประกอบให้ศึกษา โดยเฉพาะ โครงการศึกษาด้าน Carbon Credit และการหา แหล่งทุนซึ่งเรื่องนี้เป็นที่สนใจของโลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ตลอดจนกิจกรรมและ ทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับภาคีความร่วมมือด้านป่าไม้

ทักษะ (Skill) จัดอบรมให้มีทักษะ เช่น ทักษะการติดต่อกับประชาชน และทักษะ ด้านภาษาต่าง ๆ เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ รวมทั้งภาษาท้องถิ่นด้วย

ทัศนคติ (Attitude) สร้างความรู้สึก และจิตสำนึกด้านการบริหารประชาชน ทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่ว่าเป็นงานที่มีเกียรติและสำคัญเท่าเทียมกับงานด้านอื่น ๆ ของกรม รวมทั้งการปลูกฝังทัศนคติความเป็นเจ้าของร่วม

พฤติกรรม (Behavior) เน้นความพร้อมในการให้บริการ (Service mind) มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกต่อสังคมและประชาชน

สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นทั้งในที่ทำงานและบุคคลภายนอกได้เป็นอย่างดี เพราะผู้ปฏิบัติหน้าที่นี้จะต้องพบปะกับบุคคลอาชีพต่าง ๆ และต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย

3. การบำรุงรักษาบุคลากรเพื่อรักษาสถานะให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน

การปฏิบัติหน้าที่ด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศ ถือได้ว่าเป็นภาระที่ต้องมีความรับผิดชอบและความอดทนสูงเป็นพิเศษเพราะจะต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องของส่วนรวมและปัจเจกชน ซึ่งผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียผลประโยชน์ของประเทศย่อมจะได้รับการตอบสนองหรือการขจัดปัญหาโดยเร็ว ซึ่งในบางครั้งอาจก่อให้เกิดความไม่เข้าใจหรือโต้แย้งกันได้ ผู้ปฏิบัติหน้าที่จึงต้องมีความอดกลั้นสูง เหตุการณ์เช่นนี้อาจก่อให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อแท้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้บ้าง ดังนั้น จึงต้องมีวิธีการที่จะกระตุ้นให้บุคลากรมีความพร้อมและยินดีปฏิบัติภารกิจต่อไป อาทิ

สร้างแรงจูงใจ (Motivation) เพื่อให้เกิดกำลังใจและความเชื่อมั่นอยู่เสมอว่า กรมป่าไม้ให้ความสำคัญและพร้อมจะได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพสายงานวิเทศสัมพันธ์เดียวกับงานด้านอื่น ๆ

สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญคือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation) ซึ่งผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารกรมป่าไม้ จะต้องตระหนักถึงภาระและความรับผิดชอบของงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก ต้องใช้ความสามารถและความอดทนเป็นพิเศษ ดังนั้น ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านนี้สมควรที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการพิจารณาอัตราเงินเดือน การเลื่อนขั้น และการโยกย้ายที่เป็นธรรม เสมอภาคและเท่าเทียมกับข้าราชการฝ่ายอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานด้านนี้ต่อไป

4. การปรับปรุงโครงสร้างและอัตรากำลังสำนักความร่วมมือด้านการป่าไม้ระหว่างประเทศเป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นภายในกรม จากเดิมเป็นส่วนวิเทศสัมพันธ์ สำนักแผนงานและสารสนเทศซึ่งมีจำนวนข้าราชการตามกรอบอัตรากำลังเพียง 4 คน เพื่อให้งานด้านป่าไม้ระหว่างประเทศมีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมและเกิดความคล่องตัวในด้านการบริหารงานแต่ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ เนื่องจากการขาดอัตรากำลังที่สอดคล้องกับภารกิจและงบประมาณสนับสนุน ดังนี้ จึงควรที่จะได้รับการสนับสนุนผลักดันให้เกิดเป็นสำนักที่มีโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมโดยให้ ก.พ.รับรองเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานของสำนักและเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

