



ที่ มท ๐๒๐๗.๕/๐๖๑

ถึง ส่วนราชการระดับกรมในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

ด้วย สถาบันดำรงราชานุภาพได้รวบรวมองค์ความรู้จากข้าราชการ/บุคลากรในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้รายงานผลการรับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมและศึกษาดูงานทั้งใน และ/หรือต่างประเทศ เพื่อเป็นคลังข้อมูลและเสริมสร้างองค์ความรู้สำหรับพัฒนาของบุคลากรในทุกระดับของกระทรวงมหาดไทย

พร้อมนี้ ขอประชาสัมพันธ์ผลการศึกษาดูงานของผู้รับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในต่างประเทศ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ ภายใต้ทุนฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Chief Human Resource Officer : CHRO) ณ ราชาอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ ๙-๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางานต่อไป ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดรายละเอียดได้ที่ www.stabundamrong.go.th ในส่วนของ “องค์ความรู้” หัวข้อ “องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้รับทุน”

จึงเรียนมาเพื่อทราบ



สำนักงานปลัดกระทรวง

สถาบันดำรงราชานุภาพ (ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

โทร/โทรสาร ๐ ๒๖๒๒ ๐๙๖๑ , ๕๐๕๖๗

ที่ มท ๐๒๐๗.๕/๐๕๑



ถึง สำนักงานจังหวัดทุกจังหวัด

ด้วย สถาบันดำรงราชานุภาพได้รวบรวมองค์ความรู้จากข้าราชการ/บุคลากรในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งได้รายงานผลการรับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมและศึกษาดูงานทั้งใน และ/หรือต่างประเทศ เพื่อเป็นคลังข้อมูลและเสริมสร้างองค์ความรู้สำหรับพัฒนาของบุคลากรในทุกระดับของกระทรวงมหาดไทย

พร้อมนี้ ขอประชาสัมพันธ์ผลการศึกษาดูงานของผู้รับทุนรัฐบาลไปฝึกอบรมในต่างประเทศ ประจำปี พ.ศ.๒๕๕๙ ภายใต้ทุนฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Chief Human Resource Officer : CHRO) ณ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ระหว่างวันที่ ๙-๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เพื่อประยุกต์ใช้ในการบริหารและพัฒนางานต่อไป ทั้งนี้ สามารถดาวน์โหลดรายละเอียดได้ที่ www.stabundamrong.go.th ในส่วนของ “องค์ความรู้” หัวข้อ “องค์ความรู้จากประสบการณ์ผู้รับทุน”

จึงเรียนมาเพื่อทราบ



สำนักงานปลัดกระทรวง

สถาบันดำรงราชานุภาพ (ส่วนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)

โทร/โทรสาร ๐ ๒๖๒๒ ๐๙๖๑ , ๕๐๕๖๗

รายงานผลการศึกษาดูงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ณ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์
ระหว่างวันที่ ๙ - ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๙

.....

๑. เรื่องเดิม

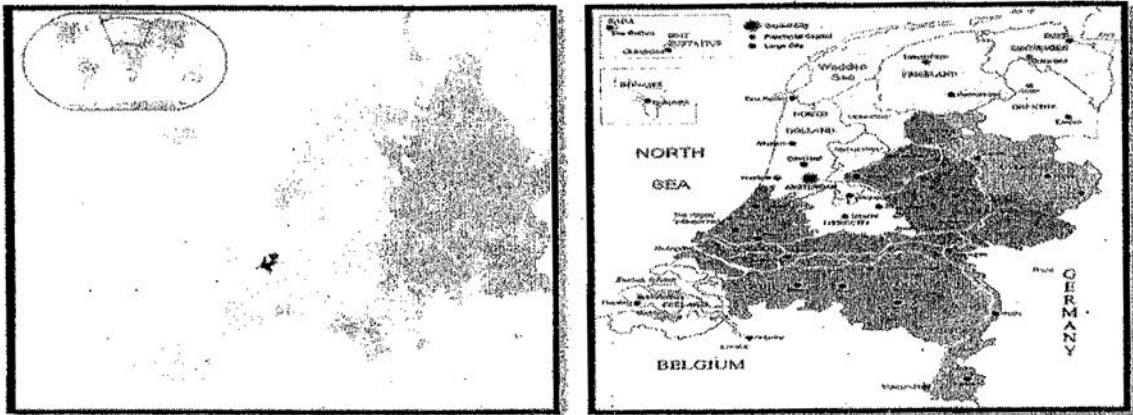
ตามที่ นายชยาวุธ จันทร ผู้ว่าราชการจังหวัดอุดรธานี ได้รับคัดเลือกรับทุนรัฐบาล ศึกษาอบรม หลักสูตร เสริมสร้างนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Chief Human Resource Officer: CHRO) สำนักงาน ก.พ.ในฐานะผู้ดูแลทุนรัฐบาล ได้มอบหมายวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล อำนวยการหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรที่จะต้องพัฒนาทักษะ และความสามารถในการ บริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงจากผู้บริหารสายงาน ทรัพยากรบุคคล การร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคณาจารย์และผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรชั้นนำทั้งในประเทศ และต่างประเทศ รวมถึงการศึกษาดูงานต้นแบบการบริหารจัดการองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ ซึ่งได้รายงานกระทรวงมหาดไทยเพื่อขออนุญาตรับทุนรัฐบาล และขออนุมัติการ เดินทางไปราชการ เพื่อศึกษาดูงานตามหลักสูตร ฯ ดังกล่าว รายละเอียดตามหนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท ๐๒๐๒.๔/๐๗๘๐๗ ลงวันที่ ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๙

๒. ข้อเท็จจริง

ทั้งนี้ การเดินทางไปศึกษาดูงานดังกล่าวได้เสร็จสิ้นแล้ว ในครั้งนี้ จังหวัดอุดรธานีขอรายงานผลการดู งานด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ณ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ โดยมีรายละเอียดสรุปได้ดังต่อไปนี้

๒.๑ ข้อมูลภาพรวม

ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์ มีเนื้อที่ราว ๔๑,๐๐๐ ตารางกิโลเมตร. แผ่นดินส่วนใหญ่เกิดจากการถม ทะเลและพื้นที่ลุ่มที่เรียกว่า "Polder" โดยมีการตั้งระบบการระบายน้ำด้วยกังหันลมและป้องกันน้ำท่วมด้วยผนัง กั้นน้ำ (Dike) จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็น "Man-made lowlands" ตั้งอยู่ชายฝั่งทะเลเหนือ สภาพภูมิประเทศเป็นที่ราบกว้างใหญ่ โดย ๑ ใน ๔ ซึ่งอยู่ตอนกลางของประเทศมีความสูงต่ำกว่าระดับน้ำทะเลปานกลาง มีเพียงฝั่ง ตะวันออกเฉียงใต้ (ในเขต Limburg) ที่มีลักษณะเป็นเนินเขา เป็นที่ตั้งของปากแม่น้ำสำคัญยุโรป คือ แม่น้ำ Rhine, แม่น้ำ Meuse, แม่น้ำ Ems และแม่น้ำ Scheldt เนเธอร์แลนด์แบ่งเขตการปกครองออกเป็น ๑๒ จังหวัด (Provinces) ซึ่งมีการเลือกตั้งและปกครองกันเองในจังหวัด โดยขึ้นตรงต่อรัฐบาลกลาง



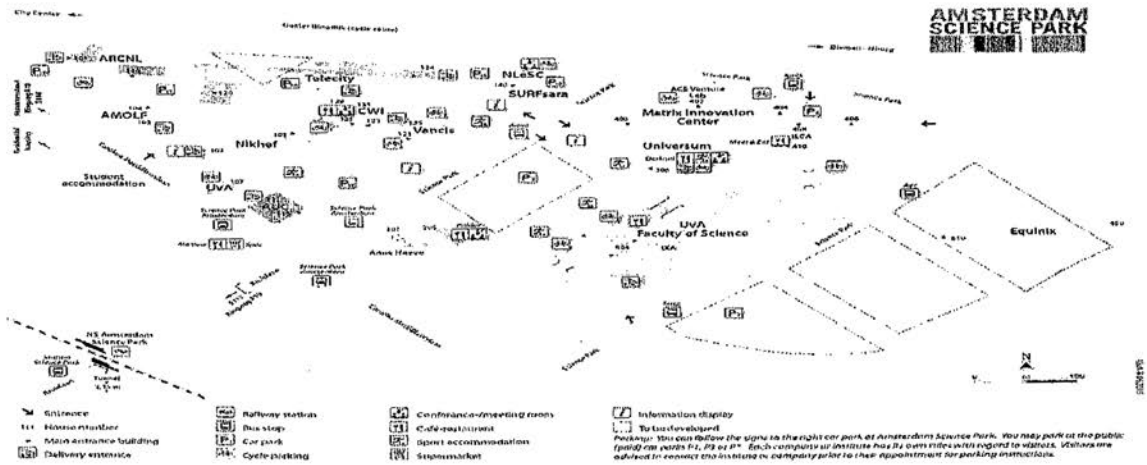
ภาพประกอบที่ ๑ : แสดงแผนที่ที่ตั้ง และการแบ่งเขตการปกครองของราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์

๒.๒ ศึกษาอุทยานวิทยาศาสตร์อัมสเตอร์ดัม (Amsterdam Science Park) ในวันที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๔.๐๐ - ๑๗.๐๐ น. เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี นวัตกรรม และการบริหารธุรกิจ ที่มีประวัติศาสตร์ความเป็นมา นับตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๖๔ ซึ่งเริ่มต้นจากการเป็นสถาบันวิจัยทางพลังงาน นิวเคลียร์ ก่อนจะพัฒนาสู่การเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์อย่างเป็นทางการในปี ค.ศ. ๑๙๙๖ ภายใต้อาณัติร่วมกันระหว่างเทศบาลนครอัมสเตอร์ดัม (City of Amsterdam) มหาวิทยาลัยอัมสเตอร์ดัม (University of Amsterdam) และสถาบันวิจัย บริษัทเอกชน จำนวนกว่า ๑๒๐ แห่ง นับเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ที่มีชื่อเสียง แสดงให้เห็นถึงต้นแบบและตัวอย่างของการสร้างศูนย์กลางพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมครบวงจร เป็นศูนย์บ่มเพาะนวัตกรรมงานวิทยาศาสตร์สู่เชิงพาณิชย์ธุรกิจของประเทศเนเธอร์แลนด์

ภายใต้กรอบการดำเนินงาน ที่มุ่งเป็นสถาบันที่เชื่อมโยงงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ กับการบริหารองค์กร การบริหารธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยมีจุดมุ่งหมายในการดำเนินการ (Focus points) ดังนี้

- การจัดหา และรักษาทรัพยากร (Acquisition & Retention) คือ การมุ่งเป็นศูนย์กลางในการดึงดูดองค์กรทางวิทยาศาสตร์ องค์กรทางธุรกิจ และคู่ค้า
- การกำหนดราคาและการประกอบการ (Valorization & Entrepreneurship) คือ การมุ่งเป็นตัวแทนในการประสานงาน เจริญ หรือระหว่างองค์กรทางวิทยาศาสตร์ องค์กรทางธุรกิจ และคู่ค้า
- การสื่อสารองค์กร (Corporate Communication) คือ การมุ่งสร้างภาพลักษณ์ศูนย์กลางงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ ที่มาพร้อมกับโอกาสทางธุรกิจ และการเป็นอุทยานวิทยาศาสตร์ที่เปิดรับการศึกษารียนรู้
- การกำหนดภารกิจ และการอำนวยความสะดวก (Functions & Facilities) คือ การร่วมกำหนดภารกิจ การอำนวยความสะดวกให้กับโครงการวิจัย เพื่อต่อยอดสร้างโอกาสทางธุรกิจ
- การสร้างความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External relations) คือ การสร้างพลังเชื่อมโยงดึงดูด องค์กรทางวิทยาศาสตร์ องค์กรทางธุรกิจ และคู่ค้า ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ

ในส่วนนี้ ประเทศไทยโดยกระทรวงอุตสาหกรรม มีโครงการ Food Valley ใน ๔ ภาค ที่จังหวัดนครราชสีมา, เชียงใหม่, ประจวบคีรีขันธ์ และสงขลา โดยใช้โครงสร้างแสดงสินค้ากับบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในจังหวัดนั้นๆ ร่วมมือกับบริษัทเอกชนร้านค้าธุรกิจอาหาร เพื่อศึกษาวิจัยพัฒนานวัตกรรมเกี่ยวกับอาหาร พัฒนาเชิงอุตสาหกรรมส่งออกแต่ในระยะต่อมาโครงการนี้เงียบหายไป หากแต่กระทรวงวิทยาศาสตร์มีการออกคู่มือพัฒนานวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอดงานวิจัยและพัฒนาของเอกชน สนับสนุนให้ผสมผสานแนวทางของทั้ง ๒ กระทรวงเข้าด้วยกันจะเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

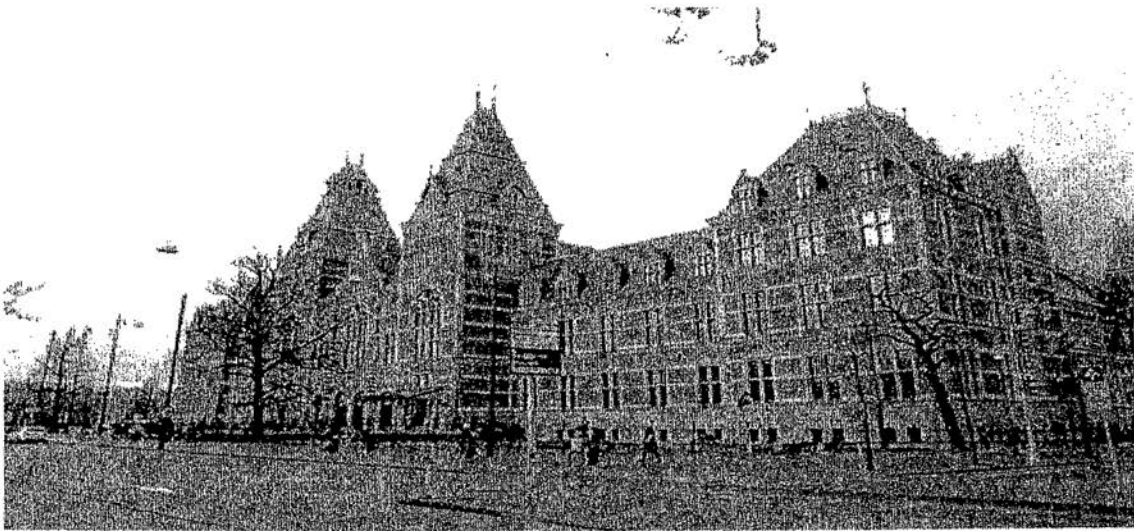


ภาพประกอบที่ ๒ : แสดงแผนผังอุทยานวิทยาศาสตร์อัมสเตอร์ดัม (Amsterdam Science Park)

๒.๓ การบรรยายจาก Dr. Sunail Tankha The International Institute of Social Studies (ISS) of Erasmus University Rotterdam หัวข้อ Organizational Management and Reforms บริบทของการบริหารจัดการภาครัฐและเอกชน ในวันที่ ๙ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๔.๐๐ - ๑๗.๐๐ น.

การบรรยายสรุปได้ว่า ปัจจุบัน กลไกภาครัฐยังคงมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา แต่การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรมการศึกษา และการนำองค์กรควบคู่ไปกับการจัดสรรทรัพยากรด้านการศึกษา ซึ่งส่งผลให้องค์กรภาครัฐและเอกชนต้องผนึกความร่วมมือในการจัดการศึกษา การบรรยายได้นำเสนอแนวคิดหุ้นส่วนทางการศึกษาระหว่างภาครัฐและเอกชน (PPPs) โดยรัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายและให้การสนับสนุนงบประมาณ และว่าจ้างภาคเอกชนให้เป็นผู้จัดการศึกษาเพื่อเพิ่มจำนวนผู้เข้าเรียน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด โดยภาคเอกชนที่รับจ้างดำเนินการ ต้องร่วมรับผิดชอบผลงานที่เกิดขึ้น รวมถึงความเสี่ยงจากการดำเนินการร่วมกับภาครัฐ การว่าจ้างมีลักษณะที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบการก่อสร้างอาคาร การบริหารจัดการ หรือการซ่อมแซมโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ในเนเธอร์แลนด์พบว่า ภาคเอกชนมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษามากขึ้น เช่น การอบรมครู การบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตร รวมถึงการจัดการศึกษาให้แก่นักเรียนเฉพาะกลุ่ม มีการกำหนดบทบาทชัดเจนระหว่างภาครัฐและเอกชน เช่น รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนงบประมาณ และเอกชนเป็นผู้จัดการศึกษา

๒.๔ ชมพิพิธภัณฑ์แห่งชาติแห่งอัมสเตอร์ดัม (Rijksmuseum Amsterdam) ในวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐ - ๑๘.๐๐ น. พิพิธภัณฑ์ซึ่งเป็นพิพิธภัณฑ์ที่สวยที่สุดแห่งหนึ่งในโลกและในยุโรป ตั้งอยู่ที่โดยก่อตั้งขึ้นเมื่อปี ค.ศ. ๑๘๐๐ พิพิธภัณฑ์แห่งนี้สะสมงานศิลป์ไว้มากมาย โดยเฉพาะงานศิลปะในยุคทองของเนเธอร์แลนด์และเอเชีย เป็นการแสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญของการพัฒนาความรู้ด้านประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม อันเป็นรากฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้ได้เรียนรู้เรื่องของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำมาเป็นต้นแบบในการพัฒนาสถานที่สำคัญของประเทศไทยได้ต่อไป ในจุดนี้จะเห็นได้ว่าพิพิธภัณฑ์ในยุโรปพัฒนาไปไกลมาก โดยเฉพาะการใช้เทคนิคพิเศษในการจัดระบบแสง-เสียง ตลอดจนวิธีจัดแสดงสิ่งของต่างๆ ทำได้น่าสนใจ รวมทั้งมีการผลิตสินค้าที่ระลึกจำหน่ายอย่างจริงจังเพื่อหารายได้สำหรับการบริหารจัดการภายในพิพิธภัณฑ์ ในขณะที่ประเทศไทยรูปแบบและเทคนิคการจัดแสดงยังล้าหลังค่อนข้างมาก



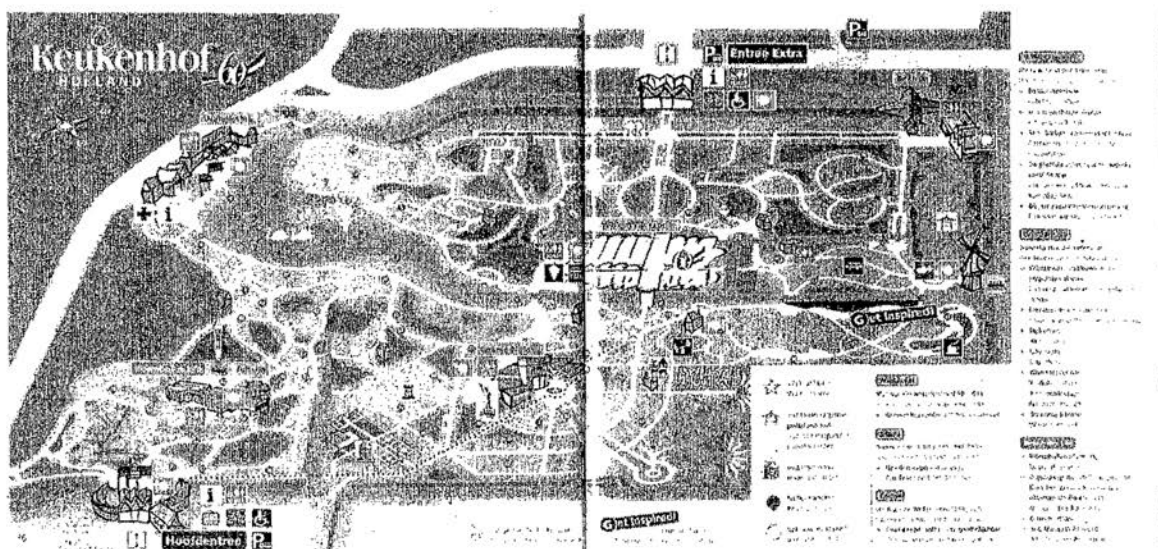
ภาพประกอบที่ ๓ : แสดงภาพอาคารพิพิธภัณฑ์แห่งชาติแห่งอัมสเตอร์ดัม (Rijksmuseum Amsterdam)

๒.๕ การบริหารจัดการของโรงเบียร์ไฮเนเก้น (Amsterdam Heineken Experience) ในวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เวลา ๐๙.๐๐ -๑๒.๐๐ น. ศึกษาวิธีการบริหารจัดการของไฮเนเก้นซึ่งเป็นเบียร์ที่ขายดีที่สุดในเนเธอร์แลนด์ และถือเป็นหนึ่งในแบรนด์สินค้าของชาวดัตช์ที่โด่งดังไปทั่วโลก ภายใน เป็นการ จัดแสดงในรูปแบบพิพิธภัณฑ์ที่บอกเล่าประวัติของไฮเนเก้น และการเยี่ยมชม ขั้นตอนการผลิต การบริหารจัดการภายในโรงงานผลิตเบียร์ ซึ่งเริ่มต้นจากกิจการท้องถิ่น พัฒนาสู่การเป็นธุรกิจข้ามชาติเป็นต้นแบบของธุรกิจชุมชนที่สามารถนำมาเป็นจุดดึงดูดนักท่องเที่ยว และเกิดการจ้างงานในพื้นที่ได้ น่าสนใจตรงที่บริษัทใหญ่ที่ประสบความสำเร็จสามารถจัดทำพิพิธภัณฑ์ของบริษัท ทั้งสร้างรายได้จากการท่องเที่ยว และยังช่วยสร้างภาพลักษณ์กิจการในองค์กรอีกด้วยประเทศไทยยังไม่มีเอกชนที่มองการไกลแบบนี้



ภาพประกอบที่ ๔ : แสดงภาพโรงเบียร์ไฮเนเก้น (Amsterdam Heineken Experience)

๒.๖ ทักษะศึกษาสวนดอกไม้เคอเคนฮอฟ (Keukenhof) ในวันที่ ๑๑ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เวลา ๑๓.๐๐-๑๘.๐๐ น. เป็นแหล่งปลูกทิวลิปที่ใหญ่และสำคัญของเนเธอร์แลนด์ เดิมเป็นสวนสาธารณะ ต่อมาสมาคมผู้ส่งเสริมการปลูกดอกไม้ประเภทไม้หัวแห่งเมืองลิชเช่ ได้ใช้สวนแห่งนี้ส่งเสริมการปลูกไม้หัวพันธุ์ใหม่ๆ โดยเฉพาะดอกทิวลิป(Tulip), จิเรเนียม(Geranium), ลิลลี่(Lily) และไฮยาซินธ์(Hyacinth) โดยแบ่งที่ให้กับบริษัทผู้ผลิตไม้หัวเป็นผู้ปลูกและเข้าบำรุงรักษา ซึ่งก็ทำให้เกิดพันธุ์ใหม่ๆ ขึ้นในทุกปี สวนนี้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องของการบริหารจัดการชุมชนโดยมีทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ และประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ทำให้มีการบริหารจัดการที่ดีจนเกิดมีผู้สนใจทิวลิปจากทั่วโลกต้องมาเยี่ยมชมถึง ๖ ล้านคนต่อปี ซึ่งทุกปีสวนเคอเคนฮอฟแห่งนี้จะได้รับการออกแบบแปลงดอกไม้ และวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยไม่ซ้ำกัน โดยสถาปนิกผู้เชี่ยวชาญระดับโลก ๒๔ คน จะร่วมมือกับผู้ปลูกดอกไม้กำหนดจุดปลูกดอกไม้ล่วงหน้าถึง ๑๐๐ จุดในบริเวณนับพันไร่ แสดงให้เห็นถึงต้นแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการประสานความร่วมมือของประชารัฐ จุดน่าสนใจคือพื้นที่ด้านนอกสวนเคอเคนฮอฟ นี้มีการส่งเสริมเกษตรกรปลูกแปลงดอกไม้สลับหัวเวลาๆ เพื่อให้นักท่องเที่ยวสัมผัสบรรยากาศสวนดอกไม้จริงๆ ได้ตลอด ฤดูกาลท่องเที่ยว



ภาพประกอบที่ ๕ : แสดงแผนผังสวนดอกไม้เคอเคนฮอฟ (Keukenhof)

๓. ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน ณ ราชอาณาจักรเนเธอร์แลนด์

๑. เสริมสร้างความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เกิดการนำแนวคิดกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพ
๒. เปิดมุมมองและเพิ่มประสบการณ์ให้กับผู้บริหารส่วนราชการ ได้ศึกษาตัวอย่างที่ดีของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในต่างประเทศ
๓. กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้ผู้บริหารส่วนราชการเห็นคุณค่าและความสำคัญของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีต่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของส่วนราชการให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด
๔. เกิดความคิด ริเริ่มในการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระดับจังหวัด

.....