

## ทรัพยากรมนุษย์...กลยุทธ์สู่ความสำเร็จ

กรกช แก้วไพฑูรย์

นักวิชาการศุลกากรชำนาญการ

กรมศุลกากร

สาธารณรัฐสิงคโปร์นับได้ว่าเป็นประเทศที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างมาก จากประเทศที่ไร้ซึ่งทรัพยากรพื้นฐาน แม้กระทั่งทรัพยากรน้ำ แต่สาธารณรัฐสิงคโปร์ยังสามารถพลิกฟื้นและพัฒนาขึ้นมาเป็นประเทศที่มีรายได้เฉลี่ยต่อคนต่อปีสูงติดอันดับโลกได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยผลักดันให้สาธารณรัฐสิงคโปร์ประสบความสำเร็จดังกล่าวได้ก็คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็งในการเปลี่ยนผ่านจากการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดนำไปสู่การสร้างรายได้จากวิทยาการและเทคโนโลยีที่พัฒนา ขึ้นมาเพื่อความอยู่รอดดังกล่าว

การพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์ในด้านต่าง ๆ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้านหลัก ได้แก่ (1) การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน (2) การพัฒนาด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาล (Good Governance) (3) การพัฒนาด้านเมืองอัจฉริยะ (Smart City) (4) การพัฒนาด้านความมั่นคงและการทำงานร่วมกันของชุมชน (5) การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการเข้ามาลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment-FDI) ซึ่งในแต่ละด้านมีตัวอย่างความสำเร็จที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางานในหน่วยงานได้ ดังนี้

- การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เนื่องจากสาธารณรัฐสิงคโปร์ไม่มีทรัพยากรน้ำ ต้องซื้อน้ำจากประเทศมาเลเซียเป็นหลัก แต่เพื่อความอยู่รอด สาธารณรัฐสิงคโปร์ได้สร้างเขื่อนเก็บน้ำมาริน่า บาร์ราจ (Marina Barrage) และนำวิทยาการมาใช้เพื่อทำให้น้ำทะเลกลายเป็นน้ำจืดและจัดสรรน้ำตามความต้องการของประเทศได้ประมาณร้อยละ 10 โดยเขื่อนดังกล่าวยังมีส่วนสำคัญในการช่วยบรรเทาปัญหาน้ำท่วมในบางพื้นที่ของเกาะที่อยู่ในระดับต่ำ ในช่วงที่มีฝนตกหนัก อีกทั้งยังพัฒนาให้เขื่อนเก็บน้ำเป็นสถานที่ ที่เหมาะสำหรับกิจกรรมสันทนาการ เนื่องจากน้ำในเขื่อนเก็บน้ำเป็นแบบน้ำนิ่งตลอดทั้งปี จึงเหมาะสำหรับการทำกิจกรรมทางน้ำ เช่น พายเรือคายัค ส่วนบริเวณหาดฟ้าของเขื่อนยังจัดให้มีพื้นที่สีเขียวที่ผู้คนนิยมมาเล่นว่าว หรือมาพักผ่อนกับสมาชิกในครอบครัวได้อีกด้วย นอกจากนี้สาธารณรัฐสิงคโปร์ยังคิดค้นเทคโนโลยีกรองน้ำที่ใช้แล้วให้เป็นน้ำสะอาดที่สามารถดื่มได้ (Reuse water) เพื่อเพิ่มแหล่งน้ำให้แก่ประเทศ และยังสามารถนำเทคโนโลยีการกรองน้ำดังกล่าวขายให้กับประเทศต่าง ๆ เพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประเทศได้อีกด้วย นอกจากนี้การพัฒนาบ้านเมืองของสาธารณรัฐสิงคโปร์ได้มีการวางแผนอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งใช้พื้นที่ของประเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เนื่องจากมีพื้นที่อยู่อย่างจำกัด โดยมีขนาดพื้นที่เพียงประมาณร้อยละ 46 ของพื้นที่ของกรุงเทพมหานคร แต่ทั้งนี้ก็ยังคำนึงถึงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนด้วย โดยได้วางผังเมืองให้มีพื้นที่สีเขียว ตลอดจนสร้างสวนสาธารณะใกล้ที่อยู่อาศัยเพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปพักผ่อนหย่อนใจที่สวนสาธารณะได้อย่างสะดวก

การพัฒนาด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาล (Good Governance) สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จอย่างมากในเรื่อง การต่อต้านการทุจริต โดยได้รับการจัดอันดับอยู่ในลำดับ 6 ของโลก ตาม คะแนน Corruption Perceptions Index ประจำปี 2560 จัดโดย Transparency International ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศในการ ต่อต้านการทุจริต โดยปัจจัยสำคัญที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จนี้ คือ การที่ สาธารณรัฐสิงคโปร์มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีหน่วยงาน Corrupt Practices Investigation Bureau ที่เป็นอิสระและมีประสิทธิภาพต่อต้านการทุจริต ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ตลอดจน มีระบบศาลที่เชื่อถือได้และจริงจัง ในการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย และมีการบริหารระบบราชการ ภายใต้อหัครธรรมาภิบาล (Good Governance)

การพัฒนาด้านเมืองอัจฉริยะ (Smart city) รัฐบาลสิงคโปร์ (Smart government) ให้ความสำคัญกับการวางโครงสร้างระบบสาธารณูปโภค ระบบขนส่งสาธารณะ และระบบนิเวศน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของ ประชาชนให้ประชาชนสามารถบริหารชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวได้ อย่างสมดุล (Work-life balance) นอกจากนี้ยังสร้างระบบเครือข่าย เทคโนโลยีธุรกิจ (Smart business) ตลอดจนระบบการศึกษาออนไลน์ เพื่อให้ประชาชนสามารถพัฒนาตนเองเป็นพลเมืองที่มีศักยภาพของ ประเทศ (Smart citizens) โดยเชื่อมโยงทุกระบบอย่างเป็นระบบและ สอดคล้องกันผ่านระบบปฏิบัติการ application บนมือถือ ที่ง่ายต่อ การเข้าถึง

การพัฒนาด้านความมั่นคงและการทำงานร่วมกันของชุมชน การพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์ได้รับความร่วมมือกันจากภาคเอกชน ทั้งในด้านความมั่นคง รัฐจัดให้มี application เพื่อเผื่อระวาง การก่อการร้าย โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรายงานความผิดปกติของคนหรือวัตถุต้องสงสัย ทำให้ประชาชนรู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่จะต้องช่วยกันปกป้องชุมชน และในด้านการลงทุนในโครงการของรัฐ เช่น Sport hub รัฐบาลอาจขาดเงินทุนและขาดทักษะในการจัดงาน และการประชาสัมพันธ์การแข่งขันกีฬาระดับโลก เช่น World Cup ดังนั้น การให้ภาคเอกชนเข้ามาร่วมลงทุนและเข้ามาร่วมบริหารจัดการงานดังกล่าว (Public Private Partnership - PPP) จะทำให้การดำเนินโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและการเข้ามาลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment-FDI) หนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้นำสิงคโปร์ใช้ในการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ คือ การถ่ายทอดความรู้ในการพัฒนาประเทศให้แก่ประเทศมหาอำนาจ เช่น สาธารณรัฐประชาชนจีน โดยไม่หวังเกรงว่าสาธารณรัฐประชาชนจีนจะพัฒนาเลียนแบบประเทศตน ผู้นำสิงคโปร์กลับมองว่า แม้สาธารณรัฐสิงคโปร์ไม่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สาธารณรัฐประชาชนจีน ไม่ช้าก็เร็ว สาธารณรัฐประชาชนจีนก็จะสามารถเลียนแบบประเทศตนได้อยู่ดี การที่เจริญสัมพันธ์ไมตรีกับสาธารณรัฐประชาชนจีนโดยให้สาธารณรัฐประชาชนจีนนับถือประเทศตนในฐานะผู้ถ่ายทอดความรู้ จะเป็นความสัมพันธ์ที่ดีกว่า และยังทำให้สาธารณรัฐสิงคโปร์เป็นที่ยอมรับและเป็นที่รู้จักในระดับ

นานาชาติในฐานะผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่สาธารณรัฐประชาชนจีน นอกจากนี้ ในแง่การลงทุน สาธารณรัฐสิงคโปร์ให้สิทธิประโยชน์แก่นักลงทุนต่างประเทศเท่าเทียมกับนักลงทุนในประเทศ โดยยกเว้นเพียงสาขาการกระจายเสียง การจัดสรรคลื่นความถี่และกิจการด้านหนังสือพิมพ์ อีกทั้งนโยบาย ด้านการลงทุนจากต่างประเทศของสิงคโปร์ก็มีความชัดเจนแน่นอน การเมืองมีความมั่นคงและประชากรเป็นแรงงานที่มีฝีมือ รวมถึงปัจจัยทั้งในด้านแรงงาน การเมือง เศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อม ทำให้สิงคโปร์ได้รับการยอมรับเกี่ยวกับศักยภาพการลงทุนในด้านต่าง ๆ จากต่างชาติ

จากการศึกษาแนวทางและแนวความคิดการพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์สามารถถอดบทเรียนมาปรับใช้ในหน่วยงานได้ เริ่มจากแนวความคิดการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน การพัฒนาด้านเมืองอัจฉริยะ (Smart City) และการพัฒนาด้านความมั่นคงและการทำงานร่วมกันของชุมชน จะเห็นได้ว่าสาธารณรัฐสิงคโปร์ได้มีการวางแผนอย่างรอบคอบและสอดคล้องอย่างเป็นระบบ โดยยึดหลัก Think big, start small and act fast และใช้วิทยาการและเทคโนโลยีเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาด้านวัตถุ แต่ก็คำนึงถึง การพัฒนาสิ่งแวดล้อม การพัฒนาด้านการศึกษา และการบริหารชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล (Work-life balance) ของประชาชนภายในประเทศควบคู่ไปด้วย อีกทั้งยังสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนภายในประเทศรู้สึกถึงความมีส่วนร่วมในการปกป้องดูแลประเทศ ซึ่งสามารถนำแนวความคิดนี้มาปรับใช้ โดยการวางแผนแก้ปัญหาการทำงานในองค์กรโดยให้แต่ละหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ สร้างเครือข่ายการติดต่อประสานงาน

ที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อประหยัดทรัพยากร สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองโดยการเรียนออนไลน์ จัดกิจกรรมสนทนา การเพื่อเสริมสร้าง Work-life balance และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตัวอย่างเช่น ให้ภายในหน่วยงานจัด ประชุมสภากาแฟประจำเดือนเพื่อร่วมรับฟังปัญหาที่เกิดจากการทำงาน และเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารกำหนดนโยบายในการแก้ปัญหาต่อไป สำหรับ งานด้านการบริการให้ข้อมูลด้านสิทธิประโยชน์หรือด้านพิธีการศุลกากรแก่ ผู้ประกอบการ ควรมี Application บนระบบปฏิบัติการมือถือที่ง่ายต่อการ เข้าถึง เพื่อให้ผู้ประกอบการสามารถถามคำถาม หรือสืบค้นข้อมูล Frequently Asked Questions (FAQs) ได้โดยสะดวก สำหรับกระบวนการ ภายในองค์กรบางอย่างซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเป็นเอกสาร เช่น การลาพักผ่อน การลาป่วย และการลาภัก อาจทำเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ส่งผ่านอีเมล เพื่อช่วยลดการใช้กระดาษ ประหยัดทรัพยากรและใส่ใจสิ่งแวดล้อม สำหรับกิจกรรมเสริมสร้าง Work-life balance อาจจัดให้มีกิจกรรม Customs Excursion เพื่อพาเจ้าหน้าที่ไปท่องเที่ยวทั่วไทยแบบ One day trip ส่วนการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง ควรจัดให้มี Application บนระบบปฏิบัติการมือถือที่เป็น Knowledge Sharing รวบรวมวิดีโอการ อบรมทั้ง Hard Skills และ Soft Skills ที่หน่วยงานได้บันทึกไว้ อัปโหลด เข้าไว้ใน Application ให้เจ้าหน้าที่ผู้สนใจสามารถเข้าไปอบรมออนไลน์ ได้ เพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ สำหรับการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่บุคลากรภายในหน่วยงาน อาจสร้าง Application บนระบบปฏิบัติการ

มือถือให้ผู้ประกอบการร่วมกันโหวตรางวัลการบริการเป็นเลิศ เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน เป็นต้น

สำหรับแนวคิดด้านการพัฒนาด้านความโปร่งใสและธรรมาภิบาล (Good Governance) ควรจัดตั้งหน่วยงาน Anti-Corruption Bureau (ACB) ขึ้นตรงต่ออธิบดีเพื่อทำหน้าที่สืบสวน สอบสวนการทุจริตในองค์กรอย่างเข้มแข็งและจริงจังโดยไม่เกรงกลัวต่ออิทธิพลอำนาจครอบงำใด ๆ และปลูกฝังค่านิยมต่อต้านการทุจริตให้แก่บุคลากรในองค์กรผ่านการถือสัตย์ปฏิญาณตนตามหลักศาสนาที่นับถือ รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการสอดส่องดูแลและเฝ้าระวังการทุจริตคอร์รัปชัน โดยการรายงานเบาะแสผ่าน Application บนระบบปฏิบัติการมือถือได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยมีกระบวนการปกปิดตัวตนของผู้แจ้งเบาะแสไว้เป็นความลับ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการนำเบาะแสมาแจ้งจะไม่ทำให้ผู้แจ้งเดือดร้อน

สำหรับแนวคิดด้านการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ และการเข้ามาลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ (Foreign Direct Investment-FDI) ควรมี Application บนระบบปฏิบัติการมือถือเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการค้าการลงทุนในลักษณะ Online One-Stop Solutions โดยผู้ประกอบการสามารถค้นหาข้อมูลทุกอย่างที่ต้องการ เช่น การประกอบธุรกิจนำเข้า - ส่งออก มีขั้นตอนดำเนินการอย่างไร มีสิทธิประโยชน์ใดบ้างที่เหมาะสมกับสภาพธุรกิจของตน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้ประกอบการในการลงทุนสร้างธุรกิจซึ่งจะช่วยสร้างรายได้ให้แก่ประเทศมากยิ่งขึ้น

จากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยผลักดันให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จได้ เช่นเดียวกับการพัฒนาประเทศของสาธารณรัฐสิงคโปร์ การจะนำแนวคิดที่เป็นนามธรรมต่าง ๆ แปรเปลี่ยนมาเป็นรูปธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรได้ ต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพในการ Think big, start small and act fast ดังนั้น การเริ่มต้นการพัฒนาองค์กร ควรเริ่มจากบุคลากรในองค์กร เช่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคลากรผู้มีศักยภาพอยู่แล้วโดยเปิดโอกาสให้ได้เข้าร่วมภารกิจที่สำคัญขององค์กร เพื่อช่วยผลักดันแนวคิดใหม่ ๆ ในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งพัฒนาบุคลากรทั่วไปขององค์กรให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่สามารถมีส่วนช่วยพัฒนาองค์กรได้ ก็จะช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น