

การส่งเสริมการนำตนเองบนหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร
เพื่อบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการ
ดำเนินงานของสำนักงาน กปร.

อักษรวิภา สำนึกแก้ว

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สำนักงาน กปร.

ความสำเร็จขององค์กรในการบริหารงานท่ามกลางสภาพการณ์
ที่เปลี่ยนแปลงและท้าทายอยู่ตลอดเวลา นั้น ต้องอาศัยปัจจัยแห่ง
ความสำเร็จหลายประการ สิ่งสำคัญที่สุดนอกจากผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะ
ความเป็นผู้นำสูง มีหลักธรรมาภิบาลที่ดีแล้ว ยังต้องอาศัยการกระตุ้นให้
ตามมีภาวะการเป็นผู้นำด้วย เพื่อร่วมรับมือกับความท้าทาย
ในขณะเดียวกันก็ร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า และบรรลุ
เป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้

สำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการ
อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (สำนักงาน กปร.) ในฐานะหน่วยงานหลักใน
การประสาน สนับสนุน ดำเนินงาน และติดตามประเมินผลโครงการอัน
เนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชน สามารถ
สนองพระราชดำริได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและสัมฤทธิ์ผลเพื่อประโยชน์
สุขของประชาชน บุคลากรสำนักงานจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยร่วมขับเคลื่อน
การดำเนินงานที่สำคัญ ซึ่งหน้าที่หลักประการหนึ่งของบุคลากรสำนักงาน

กปร. คือ เป็นผู้ประสานการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่มีอยู่มากกว่า 4,000 โครงการร่วมกับหน่วยงานที่ร่วมดำเนินงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ทั้งนี้ คุณสมบัติหลักของผู้ประสานการดำเนินงานที่ดี คือ มีความรู้วิชาการที่ตรงกับสายงาน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และที่สำคัญคือทักษะการจัดการงานและรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี ซึ่งการจะบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงได้ดีนั้น จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำหรือเริ่มจากการนำตนเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีหลักธรรมาภิบาลที่ดีเป็นหลักในการดำเนินงานและนำตนเอง (OECD, 2001 : 12) เมื่อสามารถจัดการตนเองในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอนได้ในระดับบุคคลได้ ก็จะมีแนวโน้มที่จะสามารถดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ต่อไปได้ในอนาคต ซึ่งสำนักงาน กปร. ได้ให้ความสำคัญกับหลักการดำเนินงานบนหลักธรรมาภิบาลเป็นอย่างมากมาโดยตลอด โดยได้บรรจุหลักธรรมาภิบาลเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ระยะ 4 ปี ของสำนักงาน และมีการสอดแทรกการทำงานที่ใช้หลักธรรมาภิบาลในแต่ละกลยุทธ์อย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังได้จัดฝึกอบรมด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด เพื่อพัฒนาคุณลักษณะเฉพาะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ซึ่งสำนักงาน กปร. อาจพิจารณาเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรของสำนักงานเพิ่มเติม คือ การส่งเสริมการนำตนเองของบุคลากรบนหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดสำคัญที่ได้รับจากการฝึกอบรมเพื่อนำมาส่งเสริมการนำตนเองบนหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากรเพื่อบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนการดำเนินงานสำนักงาน กปร.

1. **ภาวะผู้นำ (Leadership)** คือ กระบวนการใช้ความสามารถ เช่น ความรู้ อำนาจ อิทธิพลทางสังคม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการโน้มน้าวคนอื่นให้คิดหรือทำตามเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร (Robbins & Coulter, 2008 : 229) ทั้งนี้ ภาวะความเป็นผู้นำนั้นไม่ได้เป็นคุณสมบัติที่พึงมีในตัวผู้นำเท่านั้น แต่รวมถึงผู้ตามด้วย เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม คนจะตามก็ต่อเมื่อมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ (Leader) และแกนนำ (Agent) เช่นในยุควิทยาศาสตร์ ความเชื่อมั่นจะมีให้กับผู้นำในประเด็นเรื่องชาติพันธุ์ ระดับชั้นทางสังคม ขนาดของร่างกาย ศาสนา แต่ในปัจจุบันลักษณะที่พบได้ในผู้นำคือความฉลาด รอบรู้ มั่นใจในตนเอง มีความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำเป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มุ่งมั่นสู่การนำทีมไปสู่เป้าหมาย มุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และสามารถนำคนอื่นในแต่ละสถานการณ์ได้

2. **การนำตนเอง (Leading Self)** คือ กระบวนการวางแผนชีวิตตนเอง ประเมินและกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย โดยต้องหาแรงจูงใจ สมรรถนะ ความสอดคล้องกับองค์กร หากบุคลากรขาดการนำตนเองจะส่งผลเสียอย่างน้อย 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร กล่าวคือทำให้บุคลากรขาดความสามารถในการจัดการตนเอง ขาดความชัดเจนในค่านิยมและเป้าหมายส่วนตัว การพัฒนาตนเอง ล่าช้า ขาดทักษะในการแก้ปัญหาที่ดี ความคิดสร้างสรรค์น้อย มีความสามารถ

ในการจูงใจและโน้มน้าวผู้อื่นต่ำ เหล่านี้จะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงาน ในฐานะฟันเฟืองขององค์กรอย่างแน่นอน โดยบุคลากรจะมองว่าองค์กรต้องอุ้มชูตนไปตลอด (จตุพร, 2557 : 42-43) และไม่มีพลังผลักดันหรือเปลี่ยนแปลงให้องค์กรก้าวเดินไปข้างหน้า โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ที่องค์กรจำเป็นต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การจัดการกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในระยะสั้นและยาว ทั้งที่คาดการณ์ได้และไม่ได้ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน คือ ระยะก่อนเปลี่ยนแปลง (Unfreeze) คือการละลายพฤติกรรม การสร้างความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลง ระยะเปลี่ยนแปลง (Change) คือการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการเปลี่ยนแปลง และสร้างความสอดคล้องในการเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมใหม่ และระยะหลังเปลี่ยนแปลง (Refreeze) คือการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เหมาะกับบริบทใหม่ทั้งในระยะสั้นและยาว และสร้างนวัตกรรมใหม่ จำเป็นต้องให้พฤติกรรมที่เปลี่ยนมาสามารถคงอยู่ได้และไม่กลับไปเป็นเหมือนแต่ก่อน ทั้งนี้ เครื่องมือของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดคือ **แกนนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** คือ การที่บุคลากรมีภาวะผู้นำในตัวบุคคลที่มีศักยภาพที่จะนำรูปแบบหนึ่ง โดยมีปฏิสัมพันธ์ของบุคคล 3 ด้าน คือ อำนาจ แรงจูงใจ และทักษะในการนำความเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่เป้าหมายร่วมกันได้ หากในองค์กรมีแกนนำการเปลี่ยนแปลงที่มีความพร้อมรับสิ่งใหม่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว จะสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ปฏิสัมพันธ์นี้จะมี

3 รูปแบบ ได้แก่ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำจริยธรรม (Bernd, 2018 : 14 - 16) การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น อาจเกิดการต่อต้านจากความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน การเสียประโยชน์ส่วนตัว ความรู้สึกไม่ไว้วางใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (Haltz, 2004 : 166) ดังนั้น วิธีการลดแรงต่อต้าน คือ การสร้างการรับรู้แก่บุคลากร การสร้างการมีส่วนร่วม การดึงผู้ต่อต้านให้มาสนับสนุนโดยอาศัยภาวะผู้นำของบุคลากรหรือแกนนำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Bernd, 2018 : 12, 18 - 20) การเจรจาต่อรอง การประกันความสูญเสีย การเปลี่ยนแปลงในเรื่องที่จำเป็น และการสร้างความเชื่อถือโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัว (วันชัย มีชาติ, 2556 : 318 - 321)

จะเห็นได้ว่า ผู้นำขององค์กรนั้น จำเป็นต้องใช้แกนนำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มาสร้างความสัมพันธ์ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งยังช่วยลดการต่อต้านในองค์กรด้วย ทั้งนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น หากตัวผู้นำและแกนนำความเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับจากบุคลากรในองค์กร ทั้งในเรื่องความรู้ ความสามารถและจริยธรรมที่ดี

4. Governance และ Good Governance : สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมี รวมทั้งผู้ตามที่เป็นบุคลากรในองค์กรด้วย Governance คือ การบริหารกิจการหรือกำกับดูแลองค์กรแนวใหม่ที่ให้ความสนใจกับการบริหารกิจการที่ดี มุ่งให้ความสนใจกับคนเป็นศูนย์กลาง และให้ความสำคัญกับทุกภาคส่วนมากขึ้น เพื่อจัดข้อขัดแย้งและปัญหาต่าง ๆ ผ่านกลไกการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ โดยมีลักษณะเฉพาะ

ของการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) คือ การมีความสอดคล้องกันของการบริหาร การเมือง สังคม การประสานการดำเนินงาน (co-ordination) ความร่วมมือดำเนินงาน (co-operation) และการมีส่วนร่วม (participation) ผ่านการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ 1) โครงสร้างแบบจัดลำดับชั้น (Hierarchy) ซึ่งเรียกว่าการบริหารแบบ รัฐโดยการบังคับใช้กฎหมาย 2) การแข่งขัน (Competition) เรียกว่าการบริหารแบบการตลาด และ 3) แบบการเจรจา (Negotiation) เรียกว่าการบริหารแบบเครือข่าย (Werner, 2018:2, 6)

ทั้งนี้ การดำเนินงานหรือบริหารงานโดยใช้หลัก Governance นั้นเน้นตัวละครที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายภาคส่วน หลายระดับ และหลากหลายมิติ และหนึ่งในตัวละครสำคัญ คือ ปัจเจกบุคคล ที่ควรมีคุณลักษณะของ Good Governance ซึ่งแปลเป็นไทยว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักนิติธรรม ได้แก่ ความรู้ การตรวจสอบได้ มีการกระจายอำนาจ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ หลักนิติธรรม เป็นต้น (OECD, 2001 : 12) จะนำมาสู่การบริหารรัฐและสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการลดการบริหารแบบ state hierarchy และเพิ่มการมีส่วนร่วมภาคสังคมมากขึ้น (Harald, 2018 : 7 - 14)

บทสรุปที่ได้จากการฝึกอบรม : ข้อเสนอแนะในภาพรวมต่อสำนักงาน กปร.

จากแนวคิดที่ได้รับจากการฝึกอบรมข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภายใต้อาณาจักรโลกที่เปลี่ยนแปลงทุกเวลา และทวีความรุนแรงมากขึ้น ทุกองค์กรรวมทั้งสำนักงาน กปร. จำเป็นต้องปรับตัวตามไปด้วย และ

สำนักงาน จะสามารถปฏิบัติพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมายได้ ก็ด้วยผู้นำที่ดีเป็นปัจจัยสำคัญที่จะบริหารองค์กร และจัดการปัญหาต่าง ๆ ผ่านกลไกการประสานความร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในลักษณะการสร้างเครือข่ายภาคีที่ดีบนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งจำเป็นต้องใช้คนเป็นเครื่องมือสำคัญ

ด้วยเหตุนี้ สำนักงาน กปร. จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีภาวะผู้นำด้วยการส่งเสริมการนำตนเองของบุคลากรบนหลักธรรมาภิบาลเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน กปร. จะช่วยส่งเสริมให้สามารถบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งอุปสรรค ความท้าทายต่าง ๆ ในการประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินหลักการบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม การบริหารกิจการบ้านเมือง (Governance) อาจเอื้อให้เกิดระบบพรรคพวกทำให้เกิดการประสานความร่วมมือระหว่างคนกลุ่มเดิม ๆ โดยตัดคนกลุ่มอื่นออกจากระบบไป (Harald, 2018: 18) ดังนั้น การแก้ปัญหาข้อจำกัดดังกล่าว สามารถทำได้ โดยการเพิ่มประสิทธิภาพคุณลักษณะที่ดีของบุคลากรให้มีหลักธรรมาภิบาลที่ดี (Good Governance) ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะการณำตนเองที่ดี

ดังนั้น ภาวะการเป็นผู้นำหรือการนำตนเองนี้จึงควรได้รับการส่งเสริมแก่บุคลากรสำนักงาน กปร. ทุกคน โดยไม่เพียงแต่จะสามารถนำตนเองได้แต่ต้องสามารถสร้างความเข้าใจหรือนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของสำนักงาน กปร. หรือการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำรินได้ โดยมีภาพลักษณ์ที่ดี ทำงานตามภารกิจที่

ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพภายในเงื่อนไขและระยะเวลาจำกัด และมีหลักธรรมาภิบาลที่ดีเป็นหลักในการดำเนินงาน

เครื่องมือในการส่งเสริมการนำตนเองของบุคลากรเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสำนักงาน กปร.

เครื่องมืออย่างง่ายประการหนึ่ง คือ 1) การจัดการฝึกอบรมและ 2) การสอนงาน (Coaching) เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การจัดการความเปลี่ยนแปลง และอีกเครื่องมือหนึ่ง คือ 3) การส่งเสริมการปฏิบัติหลักธรรมาภิบาลให้เป็นค่านิยมขององค์กร โดยสร้างความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทาย และส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงาน มีความคุ้นชินกับการทดลองจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกบุคคล และกลุ่มเพื่อนหรือกลุ่มเพื่อนร่วมงาน อันจะนำไปสู่การมีประสบการณ์จัดการและรับมือกับความท้าทายระดับใหญ่ขึ้นในอนาคต เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับแสดงและฝึกภาวะผู้นำในงานประจำและงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ โดยอาจจะเริ่มจากกิจกรรมเล็ก ๆ และไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกิจกรรมอาสาสมัครรับบริจาคสิ่งของเพื่อมอบให้ผู้ด้อยโอกาสต่าง ๆ กิจกรรมสันทนาการของสายงานซึ่งในกิจกรรมเล็ก ๆ ที่ไม่เป็นทางการนี้ บุคลากรจะมีโอกาสได้ประสบการณ์การทำงานร่วมกับคนอื่นที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่ต้องร่วมกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้วิธีที่ประนีประนอม มีการเจรจาต่อรองเพื่อเป็นการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีของเพื่อนร่วมงาน ได้มีโอกาสประสานงานซึ่งเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของบุคลากรสำนักงาน กปร. ให้มีประสิทธิภาพภายในระยะเวลาและเงื่อนไขที่จำกัด การฝึกฝนเหล่านี้

จะเป็นประโยชน์ในอนาคต ซึ่งสามารถพัฒนาให้ร่วมเป็นทีมงานในการดำเนินงานสำคัญ ๆ เช่น จัดสัมมนาวิชาการระดับหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงานที่สำนักงาน กปร. ต้องเข้าไปมีบทบาท หรือสัมมนาวิชาการนานาชาติของสำนักงาน กปร. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์ของการส่งเสริมการนำตนเองบนหลักธรรมาภิบาลแก่บุคลากร

1. บุคลากรมีภาวะการนำตนเองบนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล : การที่บุคลากรของสำนักงาน กปร. ได้รับการสนับสนุนให้มีภาวะการนำตนเอง บนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล จะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในตนเองของบุคลากร ซึ่งจะส่งเสริมต่อไปให้เกิดการสร้างคุณค่าร่วมกัน (Organizational Values) ที่ดีขององค์กร อันจะส่งผลต่อไปให้เกิดศักยภาพการบริหารจัดการที่ดีขึ้น รวมไปถึงผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ดีขึ้นด้วย

2. ลดความขัดแย้งการประสานงานภายในและระหว่างองค์กร : การได้ฝึกฝนหรือได้รับการส่งเสริมให้มีภาวะการนำตนเองจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างการประสานงานได้ เนื่องจากจะมีความเข้าใจและปรับตัวกับความแตกต่างและความเปลี่ยนแปลงได้

3. เป้าหมายระหว่างปัจเจกบุคคลและองค์กรสอดคล้องกัน: บุคลากรได้รับการส่งเสริมคุณลักษณะส่วนตัวที่ดีซึ่งเป็นคุณลักษณะเดียวกับที่สำนักงาน กปร. ต้องการทำให้เป้าหมายระหว่างบุคคลกับองค์กรสอดคล้องกัน กลายเป็นค่านิยมร่วมขององค์กรที่จะได้รับการสืบสานต่อโดยปราศจากการต่อต้าน บุคลากรจะฝึกฝนให้เกิดการนำตนเอง เห็น

คุณค่าของตนเอง รู้สึกว่าตนเองเป็นตัวขับเคลื่อนของกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน
อันจะส่งผลไปสู่การนำกระบวนการที่ใหญ่ขึ้นและทางการมากขึ้น เช่น
การดำเนินงานที่ตนได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะ
นำไปสู่การมีศักยภาพในการพัฒนาและนำองค์กรได้

**4. การมีภาวะการนำตนเอง (Leading Self) ของบุคลากรทุก
คนจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแกนนำที่จะเรียนรู้และปรับตัวกับการ
เปลี่ยนแปลง (Change Agent) ในอนาคตในระดับต่าง ๆ ได้ ทั้งระดับ
บุคคล กลุ่มเพื่อนเล็ก ๆ กลุ่มเพื่อนร่วมงาน และระดับองค์กร สามารถ
ทำงานที่ได้รับมอบหมายทั้งทางการหรือไม่ทางการที่ได้รับมอบหมาย
ในขนาดที่ใหญ่ขึ้นในสภาวะการณ์ที่จำเป็นได้เบื้องต้น**

**5. ผู้บริหารสำนักงาน กปร. จะสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง
ได้มีประสิทธิภาพขึ้นหากบุคลากรมีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และ
ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยผู้บริหารสามารถใช้ความ
ยืดหยุ่น การมีส่วนร่วมและสนับสนุนจากบุคลากรที่มีความพร้อม รับการ
เปลี่ยนแปลง รวมทั้งจะเอื้อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ จากการยอมรับและ
ปรับเปลี่ยนกับความเปลี่ยนแปลงด้วย จะช่วยให้การตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ**

**6. หลักธรรมาภิบาลเป็นวัฒนธรรมของสำนักงาน กปร.:
โดยได้รับการฝึกฝนให้มีภาวะผู้นำบนหลักธรรมาภิบาล ที่ได้รับการยึดถือ
ปฏิบัติอย่างเด่นชัด และเป็นอัตลักษณ์ เป็นการปลูกฝังค่านิยมในตัว
บุคลากรตั้งแต่ระดับปฏิบัติงานจนถึงระดับผู้บริหาร ในระยะยาว**

เอกสารอ้างอิง

จตุพร สังขวรรณ (2557). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership).

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

วันชัย มีชาติ (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Bernd, F. V. (2018). “Workshop on Change Management – Leading Change,” Potsdam Center

for Policy and Management, University of Potsdam.

Burnes, B. (1979). Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics.

3rd Ed. New York: Prentice Hall.

Haltz, S. (2004). Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate

Internal Communication. New York: AMACOM.

Harald, F. (2018). “Governance in a Global Perspective,” Potsdam Center for Policy and

Management, University of Potsdam.

OECD. (2001). Public Sector Leadership for the 21st Century – Governance. France: OECD

Publications.

Robbins, S. P. and Coulter, M. (2008). การจัดการและพฤติกรรม
องค์การ. แปลจากเรื่อง

Management โดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ:
เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

Schermerhorn, J., R. (2005). Management. 8th Ed. New York:
John Willey & Sons.

Werner, J. (2018). “From Government to Governance –
Perspective of Public Sector

Modernization,” Potsdam Center for Policy and
Management, University of
Potsdam.