

การบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 Immigration administration in Nong Khai Province in Thailand 4.0

ฐิติรัตน์ นาคชาติ¹ และ จีระ ประทีป^{2*}
Thitirat Nakchat^{1*} and Chira Prateep^{2*}

¹กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง 4 สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อำเภอเมือง นครราชสีมา 30000

¹Immigration Division 4, Immigration Bureau, Royal Thai Police, Mueang District, Nakhon Ratchasima 30000, Thailand

²สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ถนนแจ้งวัฒนะ อำเภอปากเกร็ด นนทบุรี 11120

²School of Management Science, Sukhothai Thammathiraj Open University, Pak Kred District, Nonthaburi, 11120, Thailand

ผู้รับผิดชอบบทความ: chiraprteep@yahoo.com

Received: Nov 26, 2519 | Revised: Dec 25, 2019 | Accepted: Dec 30, 2019

บทคัดย่อ

การบริหารของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 แม้ในปัจจุบันจะมีการขับเคลื่อนไปบ้างแล้ว แต่เป็นการขับเคลื่อนโดย ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ซึ่งผู้นำองค์กรมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้เสนอโครงการที่สอดคล้องกับแนวนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณดำเนินการ แต่หากมองต่อไปถึงพัฒนาการในอนาคตเพื่อให้เป็นรูปธรรมเพียงพอที่จะเป็น Nong Khai Model ตามนโยบายรัฐบาลนั้น การบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 โดยใช้แนวคิดการบริหารองค์กรด้วย 7'S McKinsey กรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กร ที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ผลการศึกษาพบว่า แนวทางในการบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 ประกอบด้วย 1) Strategy โดยกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 2) Structure ควรมีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรในลักษณะแนวนราบ (horizontal structure) หรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix organization structure) 3) System พัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์กรให้มีความทันสมัย 4) Staff ผู้บริหารควรใช้ทักษะของนักบริหาร ในการพิจารณาอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยหลัก put the right man in the right job และเพิ่มพูนทักษะ สร้างให้เกิดความเป็นมืออาชีพขึ้นมาให้ได้ 5) Style ผู้บริหารของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายควรมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) 6) Skill ผู้บริหารเสริมสร้างทักษะที่สำคัญในยุค 4.0 ของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ (1) ด้านความรู้ งานด้านความมั่นคงและงานด้านบริการ (2) ด้านภาษาต่างประเทศ และ (3) ด้านเทคโนโลยี 7) Shared value เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว และความมีเป้าหมายเดียวกัน

คำสำคัญ: การบริหาร ตรวจคนเข้าเมือง ไทยแลนด์ 4.0

Abstract

The administration of immigration in NongKhai province in Thailand 4.0, although at present there have been some by Nongkhai Immigration In which was the organization leaders, have transformational leadership characteristics. It has proposed a project that harmonizes with the Thailand 4.0 policy in order to request budget support to implement. But if looking forward to future developments in order to be concrete enough to be the Nong Khai Model according to the government policy Nongkhai Immigration Management in Thailand 4.0, using the 7'S McKinsey organization management concept. The framework is a tool for organizational development. That various organizations use in organizational development. The study found that the guidelines for Nong Khai immigration management in Thailand 4.0 include 1) Strategy by specifying directions, strategies, work plans, projects, activities to achieve the goals. 2) Structure should have a secondary structure of the organization in a horizontal structure or Matrix organization structure 3) System to improve the management system of the organization to be modern 4) Staff management should use the skills of managers. When considering assigning duties with the principles of putting the right man in the right job and increasing skills create professionalism.) 5) Style. The immigration executive of Nong Khai should be transformational leadership. 6) Executive skills enhance important skills in the 4.0 of Nong Khai immigration, consisting of 3 important parts which are (1) knowledge, job security and service (2) foreign language And (3) technology 7) Shared value to create solidarity and with the same goal.

Keywords: administration; immigration; Thailand 4.0

บทนำ

บริบทโลกในยุคศตวรรษที่ 21 แข่งขันกันด้วยนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ดังนั้น ประเทศไทยจึงต้องปรับตัวให้ก้าวทันตามบริบทโลก เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับประเทศ และสร้างความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ อันเป็นปัจจัยสำคัญให้ประเทศมีความมั่นคงด้วยการกำหนดโมเดลพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย ตามนโยบาย Thailand 4.0 และกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนนโยบายรัฐไปสู่เป้าหมายคือข้าราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับแนวนโยบายรัฐ ซึ่งหน่วยงานราชการได้นำแนวคิดในการพัฒนาประเทศตามนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ที่มีการพัฒนาตั้งแต่ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการเกษตร เป็นธุรกิจที่เน้นอุตสาหกรรมเบา ต่อเนื่องด้วยการเน้นอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก จนกระทั่งยุค 4.0 เป็นยุคแห่งความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ

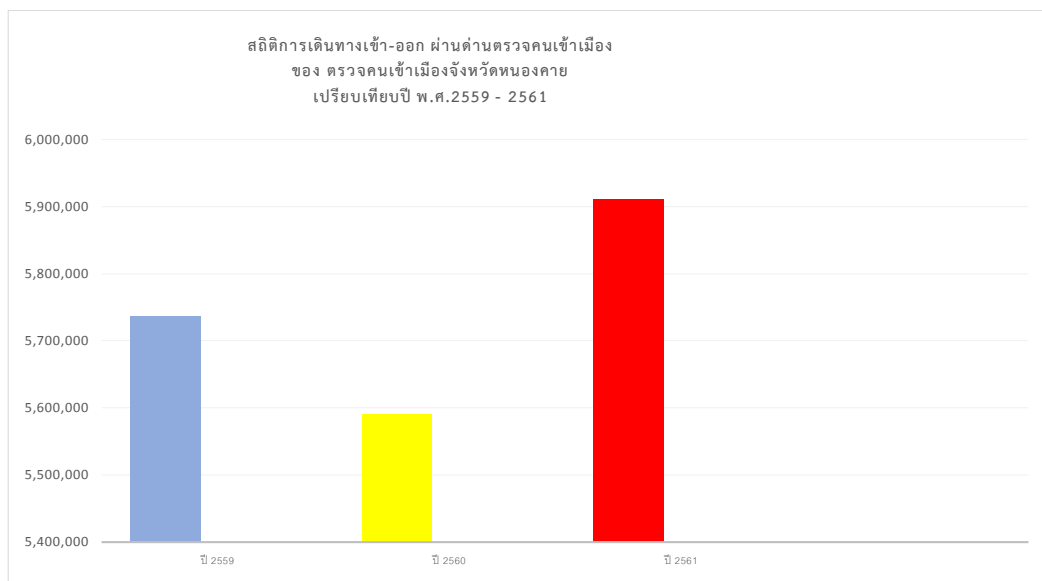
ราชการ ที่มีการปฏิรูปมาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ ระบบราชการ 1.0 เป็นการปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 4 ต่อเนื่องมารัชกาลที่ 5 ระบบราชการ 2.0 เป็นการปฏิรูประบบราชการ โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 1 (พ.ศ.2504) ระบบราชการ 3.0 เป็นการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ.2545 และแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (new public management: NPM) และระบบราชการ 4.0 เป็นการปฏิรูประบบราชการเพื่อรองรับนโยบายไทยแลนด์ 4.0 เริ่มในปี พ.ศ.2559 จนถึงปัจจุบัน (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2560)

สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง เป็นหน่วยงานรัฐหน่วยงานหนึ่ง ที่มีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดรายได้เข้าสู่ประเทศ เนื่องจากมีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวอันเป็นแหล่งรายได้สำคัญ การทำหน้าที่ของข้าราชการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง เปรียบเสมือนประตูบานแรกต้อนรับนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศไทยผ่านด่านตรวจคนเข้าเมือง ทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ มีพื้นที่รับผิดชอบโดยรอบประเทศไทย และตรวจคนเข้าเมือง จังหวัดหนองคาย เป็นด่านตรวจแห่งหนึ่งในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศ ผ่านสะพานมิตรภาพไทย-ลาว แห่งที่ 1 ในอัตราที่สูงเป็นอันดับหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จึงได้รับการคัดเลือกจากคณะกรรมการด้านการท่องเที่ยว สภานิติบัญญัติแห่งชาติให้เป็นด่านต้นแบบ เพื่อนำไปสู่การยกระดับด่านพรมแดนทั่วประเทศ รวมถึงที่ตั้งอยู่ในแนวระเบียงเศรษฐกิจอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS Economic Corridors) มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์ของประเทศไทย เป็นประตูการค้าสู่กลุ่มประเทศอินโดจีน เป็นจุดเชื่อมโยงด้านโลจิสติกส์ระหว่างไทย-ลาว-เวียดนาม-จีน อยู่ห่างจากนครหลวงเวียงจันทน์เพียง 26 กิโลเมตร ซึ่งปัจจุบันประเทศจีนได้ทุ่มเทงบประมาณเข้ามาลงทุน ณ บึงธาตุหลวงของประเทศลาว อยู่ห่างจากพรมแดนด่านตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ประมาณ 20 กิโลเมตร เพื่อสร้างเมืองใหม่ให้เป็นดูไบแห่งเอเชีย และเมื่อปี พ.ศ.2559 รัฐบาลกำหนดให้จังหวัดหนองคายเป็นพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน ระยะที่ 2 (สุวิทย์ เมษินทรีย์, 2559) บทความนี้ จึงได้นำเสนอสภาพการบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุคปัจจุบัน และแนวทางในการบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ในยุค Thailand 4.0 เพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้น และร่วมขับเคลื่อนนโยบายรัฐไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม

บริบทของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย จัดตั้งขึ้นมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2488 เพื่อควบคุมการเดินทางเข้า-ออก ประเทศไทย บริเวณชายแดนติดกับแม่น้ำโขงความยาวประมาณ 210 กิโลเมตร ในปัจจุบันมีฐานะเป็นกองกำกับการ รับผิดชอบพื้นที่ 9 อำเภอ ของจังหวัดหนองคาย ได้แก่ อำเภอเมืองหนองคาย อำเภอสังคม อำเภอศรีเชียงใหม่ อำเภอโพนพิสัย อำเภอท่าบ่อ อำเภอสระใคร อำเภอโพนพิสัย อำเภอเฝ้าไร่ และอำเภอรันทวาปี มีจุดผ่านแดนถาวรในความรับผิดชอบ ประกอบด้วย จุดผ่านแดนถาวรสะพานมิตรภาพ ไทย-ลาว แห่งที่ 1 (หนองคาย-เวียงจันทน์) เปิดทำการตั้งแต่เวลา 06.00–22.00 น. ทุกวัน ทางน้ำบริเวณจุดตรวจท่าเทียบเรือเทศบาลเมืองหนองคาย(ท่าเรือหายโศก) เปิดทำการตั้งแต่เวลา 08.00–16.00 น. โดยจะหยุดทำการในวันอาทิตย์ และทางรถไฟซึ่งจะเปิดทำการทุกวัน วันละ 2 เที่ยว เที่ยวที่ 1 ออกจากสถานีหนองคาย เวลา 09.00 น. กลับจากสถานีท่านาแล้ง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) เวลา 11.15 น. เที่ยวที่ 2 ออกจากสถานี

การบริหารตรวจคนเข้าเมือง... / ฐิติรัตน์ และ จีระ, น. 35-45.

หนองคาย เวลา 14.45 น. กลับจากสถานีท่านาแล้ง สปป.ลาว เวลา 17.00 น. โดยสถิติการเดินทางเข้า-ออก ของ ปี พ.ศ.2559-2561 ปรากฏตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 สถิติการเดินทางเข้า-ออก ปี พ.ศ.2559 – 2561

ที่มา: สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (2561)

การบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ในปัจจุบัน ตามแนวคิดนโยบาย Thailand 4.0 เป็นการพัฒนาหน่วยงานรัฐให้เกิดลักษณะราชการไทย 4.0 ใน 3 ด้าน ซึ่งตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายได้ดำเนินการดังนี้

1. Open and connected government

การเป็นองค์กรที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย เป็นองค์กรที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมถึงบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร หรือมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างกันขององค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน การแบ่งปันทรัพยากร หรือใช้ประโยชน์ร่วมกัน มีการยอมรับความเสี่ยง หรือรับผิดชอบต่อความสำเร็จร่วมกัน โดยการยกระดับความร่วมมือ จัดทำแผนขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน การทำงานตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอย่างหลากหลายมุมมอง เพื่อนำไปวิเคราะห์และกำหนดเป็นยุทธศาสตร์

ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย มีลักษณะเป็นองค์กรที่เปิดกว้างตามบริบทของสังคม ได้มีการจัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ website Facebook ของหน่วยงาน การจัดตั้งกลุ่ม Line ร่วมกับหน่วยงานอื่น เพื่อให้การประสานงานเป็นไปด้วยความรวดเร็ว เช่น กลุ่มปราบปราม กลุ่มสื่อมวลชนภาคอีสาน เป็นต้น การดำเนินการดังกล่าว เป็นลักษณะที่องค์กรสามารถดำเนินการเองได้ในระดับจุลภาคที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้แก่ งานด้านความมั่นคง และงานด้านบริการให้เกิดประสิทธิภาพ แต่ในกรณีที่เปิด

กว้างและเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในระดับมหภาค เพื่อส่งผลให้เกิดการขับเคลื่อนในวงที่กว้างขึ้น ยังไม่บังเกิดขึ้นด้วยข้อจำกัดด้านกฎหมาย งบประมาณ และบุคลากร ตัวอย่างเช่น การออกบัตรผ่านแดนในอำนาจของฝ่ายปกครองเมื่อออกให้กับประชาชนที่มาแจ้งความประสงค์แล้ว และมายื่นต่อเจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ณ จุดตรวจ หากปรากฏว่าบุคคลผู้นั้นมีหมายจับ เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง ก็จะดำเนินการจับกุมส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการ แต่หากตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่าง ๆ เมื่อบุคคลผู้นั้นไปยื่นขอทำบัตรผ่านแดน ณ ที่ทำการของฝ่ายปกครองและตรวจสอบพบว่าเป็นบุคคลตามหมายจับตั้งแต่แรกก็จะสามารถปฏิเสธการออกบัตรผ่านแดนและแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการต่อไปได้ทันที ซึ่งจะเป็นการลดขั้นตอนการทำงาน ลดการสูญเสียงบประมาณในการดำเนินงาน หรือในกรณีการเชื่อมโยงข้อมูลกับประเทศเพื่อนบ้าน ยังไม่สามารถดำเนินการได้ เนื่องจากต้องพิจารณาในหลายมิติ ประกอบกันเป็นการดำเนินการเชิงนโยบายระหว่างรัฐต่อรัฐ สภาพปัจจุบันมีการเชื่อมโยงแลกเปลี่ยนข้อมูลกับประเทศเพื่อนบ้านผ่านกลไกเวทีการประชุมระหว่างเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานชายแดน รวมถึงการร่วมกิจกรรมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การแข่งขันกีฬาร่วมกัน การสังสรรค์เนื่องในโอกาสต่าง ๆ เป็นต้น

2. Citizen and centric government

การทำงานของหน่วยงานภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือแก้ปัญหาของประชาชนได้ โดยการทำงานในเชิงรุก เช่น การนำข้อมูลที่รัฐมีอยู่ (big government data) มาใช้ประโยชน์ และการนำระบบดิจิทัลสมัยใหม่ มาจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน (personalized หรือ tailored services) มีความทันสมัย สะดวก รวดเร็ว เช่น การให้บริการผ่าน Internet web set หรือ แอปพลิเคชันบน mobile เป็นต้น

ในปี พ.ศ.2560 ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ได้จัดทำโครงการรถ mobile service เพื่อออกไปให้บริการคนต่างด้าวนอกสถานที่ในรูปแบบ one stop service ของงานบริการคนต่างด้าว เป็นการให้บริการเชิงรุก (pro-active service) ทำให้ผู้รับบริการได้รับความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงเป็นการให้บริการที่เหนือความคาดหวังของผู้รับบริการ

3. Smart and high performance government

การมีความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมใหม่ เพื่อให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างคุณค่าให้กับองค์กร อันส่งผลถึงความสามารถในการแข่งขัน โดยความคิดในการพัฒนาจะต้องมีอย่างต่อเนื่อง มีการวิเคราะห์สถานการณ์ วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อเตรียมการไว้ล่วงหน้า

ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ได้จัดทำโครงการ Auto Channel ณ จุดตรวจสะพานมิตรภาพ ไทย-ลาว แห่งที่ 1 ในปี พ.ศ.2560 ถือเป็นด่านตรวจทางบกแห่งแรกของประเทศไทยที่นำช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติมาใช้ แสดงออกถึงการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งที่ประเทศสิงคโปร์ ประเทศจีน ก็มีการใช้ระบบนี้เนื่องจากการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เดินทาง รวมถึงลดการใช้ดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่

แนวทางการพัฒนาการบริหาร ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ในยุค Thailand 4.0

ในยุค Thailand 4.0 ความคาดหวังของประชาชนต่อหน่วยงานภาครัฐ มีประเด็นสำคัญ คือ เป็นหน่วยงานที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้ สามารถแสดงความคิดเห็นได้ และเป็นหน่วยงานภาครัฐมีการเชื่อมโยงข้อมูลกัน การติดต่อหน่วยงานเป็นระบบไม่ยุ่งยากซับซ้อน อีกทั้งได้รับบริการที่ตรงต่อความต้องการในรูปแบบเชิงรุก คือ ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว รวมถึงเมื่อไปติดต่อราชการ จะพบภาพลักษณ์ขององค์กรที่มีความทันสมัย มีการนำระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในกระบวนการให้บริการต่าง ๆ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาการบริหาร องค์กรให้เกิดลักษณะราชการไทย 4.0 ได้แก่ open and connected government, citizen and centric government และ smart and high performance government อย่างชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่า การพัฒนาภายในองค์กรโดยใช้กรอบแนวคิด 7'S McKinsey เป็นแนวทางการบริหารองค์กร น่าจะช่วยให้้องค์การเกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนดได้มากที่สุด เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความร่วมสมัยกับยุคปัจจุบัน ถือกำเนิดในราวปี ค.ศ.1980 โดย Tom Peter และ Robert Waterman ที่ปรึกษาด้านวิธีการทำงานของ McKinsey & Company ที่ได้เสนอแนวคิดว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับปัจจัย 7 ประการ ที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ strategy structure system staff style skill และ shared value ทั้งนี้ บริษัทภาคเอกชนชั้นนำหลายแห่งทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ เช่น บริษัท MK บริษัทแกรมมี่ บริษัทเสริมสุข เป็นต้น ในส่วนของการนำมาใช้บริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ อาจมีความแตกต่างจากภาคเอกชนอยู่บ้าง เนื่องจากความสำเร็จของภาคเอกชน ตัวชี้วัดที่ดูได้ง่าย คือ ผลกำไร ขาดทุน หรือความนิยมชมชอบ จนกลายเป็นความภักดีในผลิตภัณฑ์ขององค์กรอย่างมั่นคง ในขณะที่การพิจารณาตัวชี้วัดของหน่วยงานภาครัฐอาจดูได้จากความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการให้บริการของรัฐ ซึ่งการบริหารของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการขับเคลื่อนตามนโยบาย Thailand 4.0 ไปบ้างแล้ว แต่เป็นการขับเคลื่อนโดย ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายที่ผู้นำหน่วยในช่วงปี พ.ศ. 2559-2560 มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ได้เสนอโครงการที่สอดคล้องกับแนวนโยบาย Thailand 4.0 เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณมาดำเนินการ แต่หากมองต่อไปถึงพัฒนาการในอนาคตให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นเพียงพอที่จะเป็น Nhong Khai Model การบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 โดยใช้แนวคิดการบริหารองค์กรด้วย 7'S McKinsey ควรมีแนวทางการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ควรมีการจัดทำแผน กำหนดยุทธศาสตร์ในการเชื่อมโยงข้อมูลทั้งในและนอกองค์กร รวมถึงระหว่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเป้าหมายสำคัญที่มีการเดินทางเข้ามาประเทศไทย และมีประวัติการก่ออาชญากรรม เช่น แก๊งคอลเซ็นเตอร์ แก๊งยาสูบ เป็นต้น ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพงาน ด้านความมั่นคงให้ประเทศเกิดเสถียรภาพนำไปสู่ความเชื่อมั่นของนักลงทุนและนักท่องเที่ยว ในด้านงานบริการควรมีการกำหนดแนวทางการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาอนุญาตให้คนต่างด้าวพำนักอยู่ในราชอาณาจักรเป็น

การชั่วคราว เช่น กรมการปกครอง กระทรวงแรงงาน กระทรวงการต่างประเทศ กระทรวงการคลัง และหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดการใช้กระดาษ แต่เนื่องจากตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย มีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกองกำกับการในสังกัดสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จึงไม่สามารถกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ในการบริหารองค์การด้วยหน่วยงานได้ และบางกรณีไม่สามารถดำเนินการทำความตกลงกับหน่วยงานอื่นได้ ดังนั้น สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง จึงควรมีทิศทางที่ชัดเจนสำหรับหน่วยปฏิบัติ โดยแผนที่จัดทำอาจแบ่งเป็นแผนระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นลำดับ เนื่องจากการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ อาจต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก รวมถึงการแก้ไขระเบียบข้อกฎหมายให้สอดคล้องกับรูปแบบที่มีการพัฒนาการบริหารให้สอดคล้องกับยุค Thailand 4.0 ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตามกระบวนการของทางราชการ

2. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย เป็นโครงสร้างของระบบราชการมีความเชื่อมโยงกับระบบตำแหน่ง เงินเดือน หน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งการแก้ไขโครงสร้างเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เพราะมีความสัมพันธ์กับการแก้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น ควรเสริมโครงสร้างรองโดยการกำหนดโครงสร้างในลักษณะแนวนอน (horizontal structure) หรือโครงสร้างแบบเมทริกซ์ (matrix organization structure) เป็นลักษณะที่ระดมบุคลากรจากหลายฝ่ายมาดำเนินการในโครงการใดโครงการหนึ่งเป็นการเฉพาะ แต่ยังปฏิบัติหน้าที่ประจำอยู่ โดยแต่งตั้งเป็นคณะทำงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น คณะทำงานประชาสัมพันธ์ (โฆษก) ของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย หรือโครงสร้างแบบทีมงาน (team structure) เป็นการตั้งคณะทำงาน โดยอาจเชิญบุคคลภายนอกเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เช่น คณะทำงานประชาคมข่าว คณะทำงาน One Stop Service งานบริการขออยู่ต่อ เป็นต้น

3. ระบบ (system)

ด้วยความเป็นหน่วยงานรัฐและเป็นหน่วยงานที่มีชั้นยศ ส่งผลให้ระบบการบริหารจัดการในรูปแบบระบบราชการมีขั้นตอนของการทำงาน ทำให้เกิดความล่าช้า (red tape) เช่น กรณีแถวยาวของผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หรือดอนเมือง สาเหตุหนึ่งมาจากการให้บริการไม่เต็มทุกเคาน์เตอร์ โดยต้องรอการส่งการลงมาเป็นลำดับขั้น หากมีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการมากขึ้น เช่น ระบบ auto channel ก็จะช่วยลดความคับคั่งได้ ในกรณีของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายซึ่งมีฐานะเป็นหน่วยงานระดับกองกำกับการที่เป็นหน่วยปฏิบัติงาน ดังนั้น การพัฒนาด้านระบบ ควรมุ่งเน้นการใช้ระบบเทคโนโลยีในกระบวนการต่าง ๆ โดยวาง Road map ในการพัฒนาระบบงานแต่ละด้าน และแสวงหางบประมาณทั้งจากต้นสังกัด หรือนอกสังกัดมาดำเนินการ เนื่องจากในยุค Thailand 4.0 แม้จะต่างหน่วยงานกัน แต่หากมียุทธศาสตร์และมีเป้าหมายร่วมกัน โอกาสการได้รับงบประมาณจากทางอื่นย่อมมีหนทาง เห็นได้จากรัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. 2560 กำหนดหลักการในการจัดสรรงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนพัฒนาประเทศ ขึ้นอยู่กับขีด

ความสามารถของผู้นำหน่วยในการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในพื้นที่ เช่น การเสนอโครงการขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากจังหวัดหนองคาย หรืองบประมาณในลักษณะบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

4. บุคลากร (staff)

การสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์การภาครัฐใช้หลักความรู้ ความสามารถ มากกว่าทักษะในการทำงานแบบมืออาชีพ และเมื่อเข้ามาแล้วก็ทำงานเฉพาะกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ในกรณีของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย การพัฒนาการบริหารด้านบุคลากร ยังมีภาวะแทรกซ้อนทางการเมือง ส่งผลให้ดำรงตำแหน่งโดยเฉพาะตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดที่ติดอันดับของความนิยมแค่ช่วงระยะสั้น ๆ นโยบายจึงขาดความต่อเนื่อง หรือการพิจารณาความดีความชอบ ยังไม่ได้ยึดหลักผลงานอย่างเป็นรูปธรรม หากแต่ยังมีการยึดหลักระบบอุปถัมภ์ และหลักอาวุโส ดังนั้น การพัฒนาด้านบุคลากร ผู้บริหารควรสนับสนุนคนดีและเก่ง มองบุคลากรในองค์การในลักษณะเป็นสินทรัพย์ (asset) ที่มีค่ามากที่สุด เป็นทรัพยากรสำคัญ ช่วยผลักดันให้องค์การไปสู่เป้าหมาย สามารถรับมือได้ต่อสถานการณ์โลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การก้าวกระโดดของเทคโนโลยี โดยหลักการสำคัญ คือ การพัฒนาขีดความสามารถ (HR competency) ซึ่งตามทฤษฎีภูเขาน้ำแข็ง (the iceberg theory) ของ McClelland ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ คือความรู้ และทักษะของบุคคล ที่สามารถมองเห็นและวัดได้ สำหรับส่วนที่จมอยู่ใต้น้ำและมีปริมาณมากกว่า ไม่อาจสังเกตเห็นได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า ได้แก่ คุณลักษณะเฉพาะของบุคคล ความเป็นตัวตนและแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา โดยหากสามารถดึงส่วนนี้ให้ปรากฏจะเกิดเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม เช่น เจ้าหน้าที่ของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายที่มีทักษะด้านการพูด ผู้บริหารจึงได้จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ โดยส่งเจ้าหน้าที่ผู้นั้นออกไปจัดรายการวิทยุเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารกับประชาชนในช่วงปี พ.ศ. 2559–2561 เป็นต้น

5. รูปแบบ (style)

ผู้บริหารของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย มีลักษณะเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) เพื่อสร้างมิติในการรับฟังความคิดเห็นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ด้วยการทำงานในยุค Thailand 4.0 เป็นยุคของการแข่งขันกันด้วยข้อมูล ใครมีข้อมูลมากกว่าผู้นั้นเป็นผู้ได้เปรียบ สามารถคาดการณ์และเตรียมการสำหรับสถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในทุกมิติได้ ก็จะนำพาให้องค์การอยู่รอดได้อย่างมั่นคง รวมถึงต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) คาดการณ์ล่วงหน้าและวางแผนกำหนดกลยุทธ์รองรับ มีความกล้าที่จะตัดสินใจ พร้อมกับค้นคว้าหาความรู้เพื่อให้รู้จริงในสิ่งที่จะทำ หรือเลือกใช้บุคลากรที่มีความสามารถในการสื่อสารทั้งภายในองค์การ เพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติ และการสื่อสารภายนอกองค์การทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อสร้างความเป็นพันธมิตร สร้างเครือข่ายเสริมความเข้มแข็งขององค์การ รวมถึงการแสวงหางบประมาณจากหน่วยงานอื่นที่มียุทธศาสตร์ร่วมกันมาพัฒนาหน่วยงาน

6. ทักษะ (skill)

ทักษะมีความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มต้นทุนมนุษย์ โดยการเสริมสร้างทักษะที่สำคัญในยุค Thailand 4.0 ของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ประกอบด้วย 3 ส่วนสำคัญ คือ 1) ด้านความรู้ ด้านความมั่นคงและงานด้านบริการ 2) ด้านภาษาต่างประเทศ และ 3) ด้านเทคโนโลยี แต่ปัญหาสำคัญของการพัฒนาให้เกิด Skill คือ หน่วยงานระดับกองกำกับการจะไม่ได้มีการจัดสรรงบประมาณจัดฝึกอบรมโดยหน่วยงาน แต่จะเป็นการจัดลงมาให้ในภาพรวมของกองบัญชาการ ดังนั้น จึงขาดการอบรมที่ทั่วถึง หรือขาดความต่อเนื่อง และ ทักษะในแต่ละพื้นที่มีความแตกต่าง จำเป็นมาก-น้อย ไม่เหมือนกัน ดังนั้น แนวทางการพัฒนาทักษะของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ควรพัฒนาและสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (knowledge management organization) ใช้ทรัพยากรภายในองค์การ เช่น เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานมาเป็นเวลานานจนเกิดความชำนาญมาเป็นผู้สอน เช่น โครงการพี่สอนน้อง หรือใช้ภาคีเครือข่ายในพื้นที่ เช่น บุคลากรด้านการศึกษาของสถานศึกษาในพื้นที่มาอบรมด้านภาษาต่างประเทศให้กับเจ้าหน้าที่ เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (shared value)

ค่านิยมร่วม มีความสำคัญ เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การเกิดการรวมพลัง เกิดความร่วมมือ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด แต่ต้องเป็นค่านิยมร่วมที่คนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนด เช่น ค่านิยมของ บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) คือ SPIRIT เป็นค่านิยมของ กลุ่ม ปตท. ที่จะช่วยให้บริษัทในกลุ่ม ปตท. ผู้บริหาร และพนักงาน มีความเชื่อในการสร้างวิถีและทิศทางการทำงานที่สอดคล้องร่วมกัน อันจะช่วยสร้างความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์สู่สายตาคนภายนอกและนำองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ขยายความได้ว่า S=synergy (สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่) P=performance excellence (ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ) I=innovation (ร่วมสร้างนวัตกรรม) R=responsibility for society (ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม) I=integrity and ethics (ร่วมสร้างพลังความดี) T=trust and respect (ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น) เป็นต้น แต่ปัญหาของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย คือ ขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดค่านิยมร่วม เป็นการกำหนดมาจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง ในปัจจุบันค่านิยมของสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง คือ no trip ดังนั้น ผู้บริหารหน่วยควรมีบทบาทสำคัญ กระตุ้นบุคลากรให้เกิดจิตสำนึกของการทำงานในยุค Thailand 4.0 โดยอาจร่วมกันกำหนดค่านิยมรองประจำหน่วยที่สอดคล้องรองรับกับค่านิยมของสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง โดยทุกคนมีส่วนร่วมขึ้นมาใช้ในองค์การในอีกส่วนหนึ่งก็ได้ พร้อมทั้งสื่อสารถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์การรับทราบและถือปฏิบัติให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ

บทสรุป

นโยบายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นตัวกำหนดทิศทาง วางกรอบการดำเนินการ นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ จะต้องมีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ช่วยลดความเสี่ยง ในโลกยุคปัจจุบันที่มีความผันผวน เปลี่ยนแปลงค่อนข้างรุนแรงและรวดเร็วใน

ทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่เป็นแบบก้าวกระโดด โดยการบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ในยุค Thailand 4.0 ที่ผู้เขียนเลือกใช้แนวคิดการพัฒนาการบริหารองค์การ 7'S McKinsey เพราะมองว่า หากเปรียบองค์การเป็นเสมือนบ้านหนึ่งหลัง ฐานรากเป็นความสำคัญที่จะทำให้บ้านตั้งอยู่ได้อย่างมั่นคงทนทานต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นั่นก็คือการกำหนด Strategy กำหนดทิศทาง กำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ในส่วนของโครงสร้างบ้าน เสา คาน ต่าง ๆ เปรียบเสมือน Structure ขึ้นมารองรับให้เกิดภาพเป็นบ้านที่สมบูรณ์ มีความสวยงาม และการใช้สอยที่เหมาะสม สะดวกสบาย เปรียบเสมือนการสั่งการและการรายงานในองค์การ ในส่วนของการติดตั้งระบบไฟฟ้า ประปา ภายในบ้าน เปรียบเสมือนการวาง System ขององค์การให้มีความทันสมัย ซึ่งทั้ง 3 ส่วนนี้ ถือเป็นงานที่หนักและยาก โดยตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ที่มีฐานะเป็นเพียงกองกำกับการ อาจไม่สามารถดำเนินการได้เอง เป็นสิ่งที่ต้นสังกัดเป็นผู้กำหนดรูปแบบไว้ให้ แต่หากไม่ดำเนินการใด ๆ เลย ทักษะคติของประชาชนที่มีต่อองค์การก็จะเป็นไปในด้านลบ ศรัทธาและความน่าเชื่อถือต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่รัฐก็จะลดน้อยถอยลง โดยในช่วงปี พ.ศ. 2559-2561 ซึ่งอยู่ในยุคของการกำหนดนโยบายไทยแลนด์ 4.0 และร่างยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี รูปแบบผู้บริหารของตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายมีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เห็นได้จากการนำโครงการที่เป็นรูปแบบการให้บริการประชาชนหรือผู้รับบริการแนวใหม่มาใช้ เช่น โครงการรถ Mobile Service โครงการ Auto Channel ได้เกิดขึ้นในช่วงเวลานี้ รวมถึงมีการประสานงานของบประมาณจากจังหวัดหนองคายนำมาพัฒนาปรับปรุงจุดตรวจให้มีความเป็นมาตรฐานสากลมากขึ้น ในด้านการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การ ถึงแม้ว่าในภาพรวมของนโยบายด้านต่าง ๆ ยังคงมีการใช้ระบบอุปถัมภ์อยู่บ้าง ผู้บริหารก็ควรใช้ทักษะของนักบริหาร ในการพิจารณาอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ put the right man in the right job และเพิ่มพูนทักษะ สร้างให้เกิดการเป็นมืออาชีพขึ้นมาให้ได้ โดยร่วมกันกำหนด Shared value เพื่อสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ความมีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งหมดที่กล่าวมาใน 4 ด้าน คือ Style Staff Skill และ Shared value ถือเป็นงานที่ง่าย เป็นบุคลิกลักษณะภายนอกที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้สำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ อยู่ที่ความคิดของผู้บริหารที่ต้องมีข้อมูลจำนวนมากใช้เป็นแนวทางวิเคราะห์ หากมีข้อมูลมาก มีแนวทางที่ชัดเจน เหมาะสม และเปลี่ยนไปในแนวทางที่สอดคล้องกับบริบทสังคม องค์การก็จะเปลี่ยนตามในโลกยุค 4.0 เราไม่สามารถอยู่เพียงลำพังได้สอดคล้องกับทฤษฎีระบบ (system theory) ของ เดวิส อิสตัน มองว่าองค์การเป็นเพียงหน่วยย่อย ๆ ในสังคม มีอยู่หลายองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบ ดังนั้น องค์การจึงมีปฏิสัมพันธ์กัน ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ก็เช่นเดียวกัน จากสภาพของการเป็นหน่วยงานในสังกัดส่วนกลาง แต่ตั้งอยู่ในภูมิภาคจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งจากการที่จังหวัดหนองคายเป็นประตูเชื่อมสู่อินโดจีน อยู่ในเส้นทางของระเบียงเศรษฐกิจอนุภาคลุ่มแม่น้ำโขง ได้รับการส่งเสริมให้เป็นพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ ส่งผลให้แนวโน้มการเดินทาง การค้า การท่องเที่ยว ในพื้นที่เพิ่มมากขึ้น ประกอบกับอิทธิพลของประเทศไทย นโยบาย One Belt One Road ได้แผ่ขยายเข้ามาในภูมิภาค โครงการเชื่อมต่อด้านโลจิสติกส์ รถไฟ

รางวัล ส่งผลให้ตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคาย ต้องพร้อมที่จะพัฒนาการบริหารตรวจคนเข้าเมืองจังหวัดหนองคายในยุค Thailand 4.0 ต่อไป

เอกสารอ้างอิง

Boonsanong, W. (2017). *Konlayut kānboṛihān bukkhon nai yuk Thailand 4.0*. [Personnel management strategies in the age of Thailand 4.0]. Bangkok: Rajapruet University. (in Thai)

วิจิต บุญสนอง. (2560). *กลยุทธ์การบริหารบุคคลในยุค Thailand 4.0*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.

Maesincee, S. (2016). *Thailand 4.0*. Retrieved from www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223 (in Thai)

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *Thailand 4.0*. สืบค้นจาก www.drborworn.com/articledetail.asp?id=16223

Ministry of Social Development and Human Security. (2017). *Kān khaphklūān kānphatthana rābop rāchakān duāi Thailand 4.0* [Driving the development of bureaucracy with Thailand 4.0].

Retrieved from https://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=20139 (in Thai)

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์. (2560). *การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการด้วย Thailand 4.0*. สืบค้นจาก https://www.m-society.go.th/ewt_news.php?nid=20139.

Sirisamphan, T. (2017). *Government 4.0 time to transform*. Bangkok: The Office of the Public Sector Development Commission. (in Thai)

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2560). *Government 4.0 time to transform*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

Srisaleekulrat, K. (2017). *Khwāmmai khōng kānphatthana ōngkān læ patchai samkhan* [Definition of organizational development and important factors]. Retrieved from <https://www.gotoknow.org/posts/195625> (in Thai)

กิ่งแก้ว ศรีสาธุการรัตน์. (2560). *ความหมายของการพัฒนาองค์การ และปัจจัยสำคัญ*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/195625>

Thun manut kap kānphatthana sapphayākōn manut næōkhīt mai [Human capital and human resource development, new concepts]. Retrieved from http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=60 (in Thai)

ทุนมนุษย์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวคิดใหม่. สืบค้นจาก http://www.hrtraining.co.th/article_detail.php?id=60