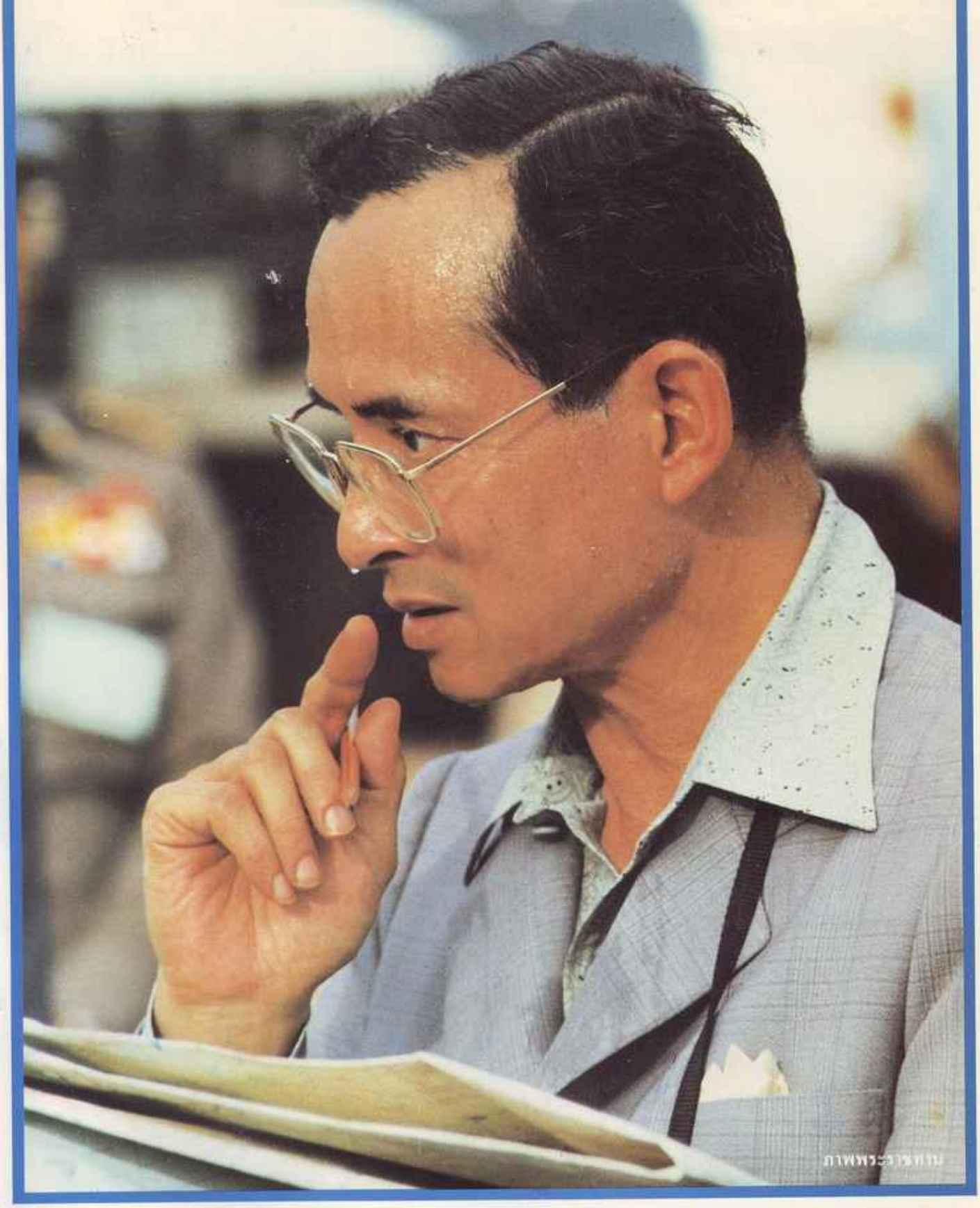


วารสารข้าราชการ

ISSN 0125-0906

ปีที่ 37 ฉบับเดือน พฤศจิกายน-ธันวาคม 2535

20 บาท



บทบรรณาธิการ

สวัสดีครับท่านผู้อ่าน

เนื่องในวโรกาสเฉลิมพระชนม์พรรษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว วารสารข้าราชการขอเทิดพระเกียรติพระองค์ในฐานะที่ทรงเป็นแบบอย่างของนักบริหาร ซึ่งข้าราชการโดยเฉพาะระดับบริหารควรจะดำเนินรอยตามเบื้องพระยุคลบาทที่ทรงพระปรีชา ทั้งในด้านการบริหารคน บริหารงาน และการบริหารองค์การ

การเป็นนักบริหารที่ดีมีความสามารถ นอกจากจะต้องรอบรู้ในเรื่องงานและการบริหารงานแล้วยังจะต้องรู้รอบในเรื่องคนและการบริหารคนด้วย วารสารฉบับนี้ได้นำเสนอความรู้บางแง่มุมสำหรับนักบริหารไม่ว่าจะเป็นการบริหารงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล และวิทยาการใหม่ ๆ ที่นักบริหารควรรู้ เพื่อนักบริหารทั้งหลายจะได้พิจารณาแนวคิดทั้งหลายเหล่านั้นไปปรับใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

สดุดีภูมิพลมหาราช

อาเศียรวาทวาระเฉลิมพระชนม์
ภูมิพลมหาราชชาติสยาม
พระบารมีปกเกศทุกเขตคาม
สมพระนามพ่อหลวงของปวงชน
ทรงมหากรุณาเมตตาราษฎร์
สองพระบาทยาตรไกลไปทุกหน
สองพระกรกอบกิจล้ำนำผู้คน
ทรงหวังผลพลเมืองไทยได้ร่มเย็น
พระเสโทไหลหลั่งยังทรงงาน
ลูกหลายล้านจะได้สุขไร้ทุกข์เข็ญ
สละสุขส่วนพระองค์ทรงบำเพ็ญ
ประดุจเช่นบิดาเอื้ออารี
ณ บัดนี้เบื้องหน้าฝ่าพระบาท
เหล่าทวยราษฎร์นบน้อมค้อมเกศี
คารวะถวายพรพระภูมี
ด้วยใจที่ซาบซึ้งถึงพระคุณ
ปวงข้าฯขอรวมพลังตั้งดวงจิต
เทพทุกทิศทุกโลกามาเกื้อหนุน
ปรมินทราชาค่าอดุลย์
ธคู่บุญจักรีวงศ์ยงยืนนาน
ทรงสถิตสถาพรบวรเดช
นฤเบศทรงปรีดิ์เปรมเกษมศานต์
พระประสงค์สมพระทัยทุกประการ
องค์ภูบาลขอจงทรงพระเจริญ

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ ข้าพระพุทธเจ้า
กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ
ประพันธ์โดย
พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ

วารสารข้าราชการ
ปีที่ 37 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2535

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในอันที่จะเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ



ที่ปรึกษา
นายวิลาศ สิงหวิสัย นายอุดล บุญประกอบ
นางทิพาวดี เมฆสวรรค์
บรรณาธิการ
นายเฉลิม ศรีผดุง
กองบรรณาธิการ
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์ นายสมโภชน์ นพคุณ นายเกียรติสม กลิ่นสุวรรณ นางสุชาดา รังสินันท์ นายมานิต สุทธสกุล นางจันทนี โพธิ์วิจิตร น.ส.พูนทรัพย์ จรรยาสุภาพ น.ส.ขนิษฐา สุดกังวาล นายนนทิกร กาญจนจิตรา นายสมพงษ์ ธนาลาภพิพัฒน์ น.ส.นทีทิพย์ สมเกียรติกุล นางนภาพร กิตติธร น.ส.อมรรัตน์ แกมทอง น.ส.วรรณพร เทพหัสดิน ณ อยุธยา น.ส.ศิวาพร นวลตา นายบุญแสง ชีระภากร นายสมศักดิ์ นิรวาสี น.ส.นิสากร อรรถจรูญ นายสุวัฒน์ สายสวาท น.ส.สมนึก เหลืองทรงชัย
ประชาสัมพันธ์
นายประจักษ์ จันทนะเสวี
ฝ่ายจัดการ
นายอนุพงษ์ สุขเกษม
เจ้าของ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร.281-3945
ผู้จัดการสวัสดิการ
นายเฉลิม จันทร์เทพางกูร
พิมพ์ที่
หจก.หนึ่งเจ็ดการพิมพ์ 200/26-27 ถนนนเรศ กทม. โทร. 233-6871, 233-5062
สมัครเป็นสมาชิก
วารสารข้าราชการ ค่าสมาชิกปีละ 120 บาท (6 เล่ม) รวมค่าจัดส่ง บอกรับและส่งเงินในนามผู้จัดการ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. 10300 ธนาณัติสั่งจ่าย ปท.สำนักทำเนียบนายกรัฐมนตรี ต้องการให้ข้อเสนอแนะถามปัญหาระเบียบข้าราชการ หรือส่งบทความแสดงความเห็น โปรดส่งไปที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม.10300

สารบัญ

ข้าราชการ

3 บทบรรณาธิการ

4 สดุดีภูมิพลมหาราช

7 กลยุทธการบริหารเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ
ดร.สมโภชน์ นพคุณ , อมรรัตน์ แกมทอง

15 การบริหารคน: กลยุทธหยุดความเฉื่อยของลูกน้อง
นทีทิพย์ สมเกียรติกุล

23 "การบริหารงานบุคคล" VS "การบริหารทรัพยากรมนุษย์"
สุพจน์ บุญวิเศษ

37 "การบริหารงานบุคคล" VS "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ในทัศนะของนักวิชาการ
สุพจน์ บุญวิเศษ

57 วิเคราะห์องค์การและการบริหารสองแบบ(Mechanistic: Organic)
ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์

63 ผู้บริหาร ระบบสารสนเทศ และ คอมพิวเตอร์: ความเกี่ยวข้องและข้อคิดเพื่อพิจารณา
ดร.อธิปัตย์ คลี่สุนทร

77 กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่
ประนูญ สุวรรณภักดี

80 ที่นี่ สกพ.
ชั้นสี่ 32

85 ท่อไอเสีย
เทอร์โบ

87 ชมรมวิชาการงานบุคคล



กลยุทธการบริหารเพื่อประสิทธิภาพขององค์การ

* ดร.สมโภชน์ นพคุณ
** อมรรัตน์ แกมทอง

ประสิทธิภาพของหน่วยงานราชการ เป็นประเด็นของการสนทนาในเกือบทุกวงการ แต่มักจะหนักไปในทางวิพากษ์วิจารณ์เสียเป็นส่วนมาก แม้การบริการต่าง ๆ จากหน่วยงานราชการจะยังคงมีให้กับประชาชนและสังคม อย่างต่อเนื่อง ดีบ้าง ไม่ดีบ้าง มากบ้าง น้อยบ้าง แล้วแต่โอกาส และสถานะการณ์ และผลลัพธ์จากการบริการดังกล่าวก็ทำให้สังคมพัฒนาก้าวไกลไปมิใช่น้อย แต่เราก็แทบจะไม่ได้ยินคำพูดอย่างชื่นชมเลยว่า หน่วยราชการนั้น หน่วยราชการนี้ ปฏิบัติงานดี หรือมีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ คำถามที่ตามมาก็คือทำไมนะ ถึงไม่มีผู้บริหารคนใดกล้าพอที่จะผ่าตัดหน่วยราชการต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฟังดูแล้วเหมือนว่าคงจะเป็นสิ่งที่ยากที่จะทำเช่นนั้น เพราะการบริหารราชการยังคงยึดติดอยู่กับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ซึ่งได้ร่างไว้ช้านานแล้ว ถึงแม้จะมีการปรับเปลี่ยนไปบ้าง แต่ก็ไม่ทันต่อเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่กำลังพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของหน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐ ก็คงจะต้องพยายามหาวิธีพัฒนาการบริหารงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการให้เกิดขึ้นให้ได้

บทความนี้มุ่งที่จะเสนอแนวคิดทางการบริหารเพื่อช่วยพัฒนา หรือเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารราชการ ซึ่งจะเน้นที่พฤติกรรมขององค์การและของผู้บริหารที่เป็นอยู่ รวมถึงแนวโน้มการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสมในสภาวะปัจจุบัน โดยพยายามที่จะชี้ วิเคราะห์ พฤติกรรมการบริหารดังกล่าวของทั้งองค์การและผู้บริหารในองค์การ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางหรือกลยุทธที่สำคัญที่จะนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การด้วย

พฤติกรรมขององค์การและพฤติกรรมของการบริหาร

จากการศึกษาของผู้รู้ทั้งหลายทางด้านพฤติกรรมขององค์การ ได้ชี้ให้เห็นว่ารูปแบบพฤติกรรมการบริหารขององค์การ น่าจะมีอยู่ 2 ลักษณะที่เด่นชัด ซึ่งจะขัดแย้งซึ่งกันและกันอยู่มาโดยตลอดเหมือนขาวกับดำ คือ ลักษณะแรก ชี้ชัดลงไปได้เลยว่าจะสะท้อนพฤติกรรมการบริหารแบบ "ราชการ" (The Bureaucratic Model)- และอีกลักษณะที่ตรงข้ามกัน ก็คือ พฤติกรรมการบริหารแบบ "ธุรกิจ" (The Entrepreneurial Model) ซึ่งค่อนข้างจะมีความก้าวหน้า รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากกว่า

---

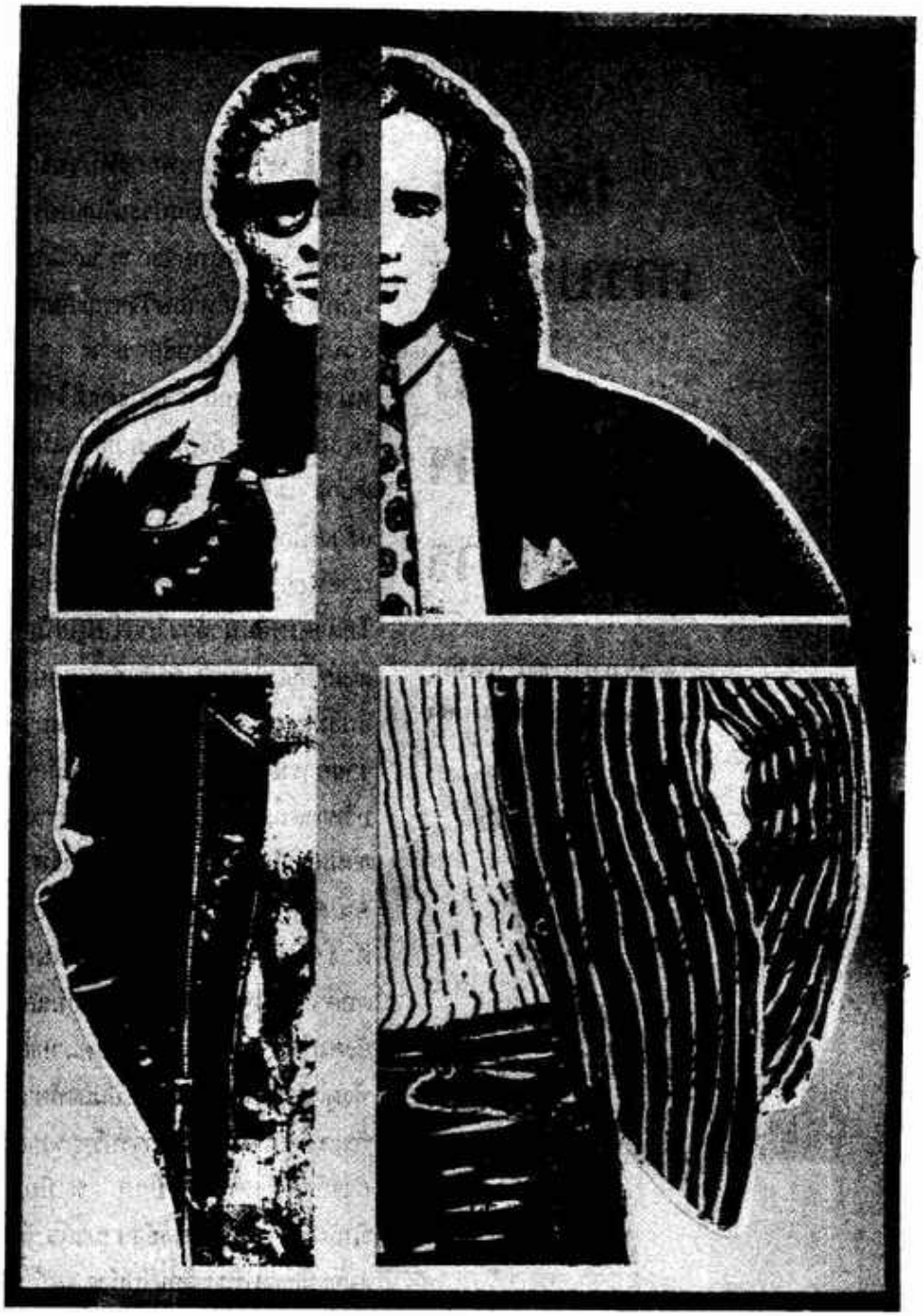
* ผู้อำนวยการโครงการพัฒนานักบริหาร ระดับสูง วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนา ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

** เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5 ศูนย์ประสานการพัฒนาข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

พฤติกรรมการบริหารแบบ "ราชการ"

แนวความคิดพื้นฐานของพฤติกรรมการบริหารแบบราชการนี้ ได้มาจากข้อเขียนของ Max Weber ที่มอง "ทรัพยากรบุคคล" ในองค์การเหมือนกับทรัพยากรชนิดอื่น ๆ ที่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ โดยมิได้คำนึงถึงความแตกต่างที่สำคัญของ "บุคคล" คือ มีความคิด ความรู้สึก และการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์และร่างกาย

พฤติกรรมการบริหารที่เกิดขึ้นในองค์การแบบนี้ ก็คือ ผู้ปฏิบัติงานจะถูกจัดแบ่งออกตามความถนัดของแต่ละคน โดยให้รับผิดชอบงานเป็นการเฉพาะส่วนไป (Specialization) โดยมีการควบคุมบังคับบัญชาแบบเข้มงวด และมีระเบียบวินัยบังคับที่แน่นอนชัดเจน ระดับสายการปกครองบังคับบัญชาจะลดหลั่นลงมาตามลำดับชั้น (Hierarchy of Command) อำนาจหรือความชอบธรรมในองค์การจะอยู่ที่ผู้บริหารตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง การปกครองบังคับบัญชา นอกจากจะใช้ระเบียบ และวิธีการที่แน่นอนชัดเจนแล้ว ยังเป็นการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเกิดความเกรงกลัวในผลของการขัดขืนต่ออำนาจหรือคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การจัดองค์การหรือโครงสร้างการบริหาร จะเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจและเป็นทางการ ซึ่งมีผลทำให้อิสระภาพของบุคคล และความเป็นธรรมชาติของบุคคลต้องสูญเสียไป ภายใต้ระบบและโครงสร้างการบริหารที่เป็นทางการนั้น ความสำเร็จของบุคคลโดยเฉพาะระดับผู้บริหาร ในองค์การแบบราชการนี้จะขึ้นอยู่กับระดับตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานภาพภายในองค์การ จำนวนของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และขอบเขตอำนาจในการควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพที่มีความหมาย และมุ่งให้การบริการที่ดีต่อสังคม จะตกอยู่ภายใต้ข้อจำกัดหรือบทบัญญัติที่กำหนดไว้ขององค์การ ความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของทรัพยากรบุคคลในองค์การแบบนี้ ก็คือการเคารพ เชื่อฟัง และปฏิบัติตามกฎ ตามระเบียบและคำสั่งโดยเคร่งครัด จึงอาจทำให้ต้องสูญเสียความเป็นตัวของตัวเอง รวมทั้งความเชื่อมั่นในตนเองไปในที่สุด



พฤติกรรมการบริหารแบบ "ธุรกิจ"

ในลักษณะที่ตรงข้ามกับระบบราชการ ก็คือ การบริหารของธุรกิจที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญ (Growth) และความอยู่รอด (Survival) ของธุรกิจ การปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ จึงจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารขององค์การธุรกิจจึงต้องทันสมัย และมีจินตนาการ (Vision) ที่กว้างและยาวไกล เพื่อจะสามารถกำหนดเป้าหมายและกลยุทธการบริหารได้อย่างเหมาะสม การบริหารงานระบบธุรกิจจะมีความคล่องตัวกว่าระบบราชการ ผู้บริหารมีความกล้า และมีความรับผิดชอบที่สูง มุ่งผลผลิตที่สามารถนำกำไร และผลตอบแทนคุ้มค่ามาให้และในขณะเดียวกันสามารถตอบสนองหรือให้การบริการที่ดีที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าหรือผู้มาขอรับบริการได้อย่างดี ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ และได้มาตรฐาน ทีมงานจะมีความเป็นปึกแผ่น และผูกพันร่วมกันในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีการที่ยืดหยุ่น สามารถปรับได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป บางครั้งและเมื่อจำเป็นจะใช้วิธีการแบบเชิญชวนให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วม (Participation) เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Commitment) แต่ในบางครั้งบางโอกาส เมื่อจำเป็นผู้บริหารอาจใช้วิธีการแบบเผด็จการ โดยออกคำสั่งที่เฉียบขาด และผลักดันอย่างจริงจังให้มีการปฏิบัติตามคำสั่ง หรือการตัดสินใจนั้น ๆ แต่กระนั้นก็ตาม ในองค์การแบบธุรกิจ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานต่าง ๆ จะให้ความสำคัญกับคุณค่าของการเป็นมนุษย์ที่มีความอ่อนไหว มีความเกลียดชัง มีอารมณ์ มีความรัก มีความพึงพอใจ พร้อมกันนี้ก็ตระหนักถึงศักยภาพของบุคคล (Potential) ที่ยังแอบแฝงอยู่อีกมาก ผู้บริหารจึงต้องพยายามส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การได้มีโอกาสใช้ศักยภาพและความสามารถของแต่ละคน เพื่อประโยชน์ทั้งของบุคคลนั้นเอง และเพื่อความสำเร็จขององค์การด้วย



เมื่อศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารทั้ง 2 แบบ แล้วจะพบว่าพฤติกรรมการบริหารแบบธุรกิจนี้สามารถปรับใช้ หรือเป็นตัวอย่างเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารราชการได้ เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารราชการก็เน้นที่การเสริมสร้างความพึงพอใจในงาน Job Satisfaction) และความรับผิดชอบร่วม (Commitment) ที่จะสนองตอบหรือให้บริการที่ดีตรงกับความต้องการของสังคม ผู้บริหารราชการจึงต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการบริหารของตนเอง กล่าวคือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และมีแนวคิดที่จะทำงานโดยมุ่งผลถึงมือของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ เป้าหมายหลักของการบริหารเดิมคือเพื่อความถูกต้องตามกฎ

ตามระเบียบ จะต้องเป็นรองเป้าหมายของการบริหาร เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชน ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจในความต้องการของสังคม เพื่อที่จะสร้างผลงาน (Productivity) ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมได้ อุปสรรคและข้อจำกัดต่าง ๆ ทางด้านกฎ ระเบียบ วิธีการปฏิบัติที่ล้าสมัยหรือไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ก็ควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไข โดยเร็วและจริงจัง มิให้เป็นข้อจำกัด ก็ดขวางการปฏิบัติงานที่หวังผลแท้จริงต่อสังคม และประชาชนโดยส่วนรวม



ค่านิยมร่วม (Shared Values)

มีการศึกษาวิจัยหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานมีความเกี่ยวพันกับค่านิยม (values) ของคน ของกลุ่มในองค์การด้วย ดังนั้นการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคคลจึงมิได้ขึ้นอยู่กับการพัฒนาหรือปรับปรุง ระบบวิธีการทำงาน (Processes) หรือ/และโครงสร้าง (structure) ขององค์การเท่านั้น แต่จะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมของบุคคลที่จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจและความพึงพอใจในงานที่รับผิดชอบด้วย

ค่านิยมร่วมในองค์การ หมายถึง ทัศนคติหรือความเชื่อของกลุ่มคนในองค์การที่มีลักษณะหรือรูปแบบเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งอาจถูกหล่อหลอมโดยปรัชญา (philosophy) จุดมุ่งหมายของงาน (organizational purposes and missions) วัฒนธรรมธรรมเนียมปฏิบัติ (custom and culture) และในปัจจุบันอาจรวมถึง ความสามารถพิเศษ (expertise/specialization) ทางเทคโนโลยีขององค์การนั้น ซึ่งมีการพัฒนาขึ้นให้เป็นเอกลักษณ์หรือสัญลักษณ์ของความเป็นเลิศขององค์การ (uniqueness/image for organizational excellence) ตัวอย่างที่เห็นได้คือ พฤติกรรมและค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานของชาวญี่ปุ่น ที่มีความผูกพัน (commitment) อย่างสูงต่อองค์การ แรงจูงใจเพื่อความสำเร็จร่วมกันโดยการอุทิศทั้งกาย สมอง จิตใจและเวลา ให้กับความเจริญและความอยู่รอดขององค์การ มีสปิริตของการทำงานเป็นทีม และตระหนักถึงความสำคัญในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตจากโรงงาน (quality control circle) มีผู้วิจารณ์เกี่ยวกับค่านิยมร่วมในงานขององค์การ/บริษัทญี่ปุ่นไว้อย่างน่าพิศวงยิ่ง โดยกล่าวว่า ธุรกิจญี่ปุ่นได้แผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยบริษัทแม่ในญี่ปุ่นต่าง ๆ ได้ขยายออกไปอยู่ในประเทศต่าง ๆ ที่มีอารยธรรมแตกต่างโดยสิ้นเชิงจากอารยธรรมของญี่ปุ่น บริษัทโรงงานต่าง ๆ นี้ได้ว่าจ้างทรัพยากรบุคคลในท้องถิ่นนั้นเป็นจำนวนมาก ภายใต้การบริหารโดยผู้บริหาร/ผู้นำที่เป็นคนญี่ปุ่น ผนวกกับการปลูกฝังค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงานแบบญี่ปุ่น ได้ปรับพฤติกรรมการปฏิบัติของคนต่างชาติในท้องถิ่นนั้น

ให้เสมือนเป็นแบบญี่ปุ่น มีการทุ่มเทอุทิศ และคำนึงถึงความเจริญและความอยู่รอดขององค์การ ตัวอย่างเช่น คนงานท้องถิ่นเหล่านี้จะไม่นิยมใช้วิธีการหยุดงานหรือประท้วงผู้บริหารญี่ปุ่น แต่จะมีการปรึกษาร่วมมือกับฝ่ายบริหารเพื่อสปิริตของทีมงานและความสำเร็จขององค์การ และของทุกคนในองค์การ

แนวคิดเรื่อง ค่านิยมร่วมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานในองค์การ ได้เป็นที่กล่าวกันมากขึ้นในปัจจุบัน และมีหลายบริษัทข้ามชาติ (Multinational Organization/Enterprises) ได้เล็งเห็นความสำคัญในเรื่องนี้และได้พยายามเสริมสร้างค่านิยมร่วม ให้เกิดขึ้นกับบริษัทในประเทศแม่และประเทศอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกลักษณ์และภาพพจน์ที่มีความเป็นเลิศขององค์การในทุกมุมของโลก ซึ่งต่อไปอาจจะเป็นสัญลักษณ์ (Logo) ของความเป็นเลิศของสินค้า (product) หรือของบริษัท (company) ก็ได้ ดังเช่นการยอมรับในความเป็นเลิศของนาฬิกา Rolex ผลิตภัณฑ์ Sony หรือรถยนต์ Mercedes Benz เป็นต้น

ทั้งสองรูปแบบการบริหารแบบราชการและแบบธุรกิจผนวกกับแนวคิดเรื่องค่านิยมร่วมได้ช่วยชี้แนะให้เห็นแนวทางการดำเนินการหรือกลยุทธเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การแบบราชการ (public organization) ได้



กลยุทธการบริหาร

กลยุทธการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับหน่วยงาน/องค์การราชการได้รับแนวคิดมาจากการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารและค่านิยมร่วมดังกล่าวข้างต้น ผู้บริหารราชการควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1.ให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานให้มากยิ่งขึ้น (Emphasis on people)

โดยธรรมชาติของมนุษย์ในการปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมในสังคม จะไม่ยอมให้ตนเองตกอยู่ในสภาวะที่เสี่ยงต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน แต่ละคนจะมีความคิดและเชื่อมั่นว่าในความสามารถของตนที่มีอยู่ทั้งที่ประจักษ์ให้สำเร็จลุล่วงไป ทั้งนี้สภาวะทางจิตใจที่เอื้ออำนวย (สนใจพึงพอใจที่จะปฏิบัติ) จำเป็นต้องพัฒนาควบคู่ไปด้วย ความพอใจในงานของบุคคล (Job satisfaction) จะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลผู้นั้นเองว่ามีทัศนะคติหรือความเชื่อต่องาน ระบบการทำงานและต่อองค์การที่สังกัดอย่างไรเป็นสำคัญถ้าเชื่อว่าการกระทำต่าง ๆ ต้องเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่วางไว้อย่างเคร่งครัด ความเป็นตัวของตัวเองก็จะเสียไป แต่จะยินใจตนเองยอมปฏิบัติตามโดยมิได้ใส่ใจหรือสนใจเพียงพอที่จะสร้างความพึงพอใจในงานได้

ดังนั้น ผู้บริหารต้องสร้างและให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะแสดงออกความเป็นตัวของตัวเอง และให้นำความสามารถแฝง (potential) ที่มีอยู่ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น การให้มีอิสระ (ภายในกรอบที่มีอิสระพอสมควร) ในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาในการทำงานโดยตนเอง เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งงานในความรับผิดชอบของแต่ละคนก็ควรจะอยู่ในดุลยพินิจของแต่ละคน จึงไม่จำเป็นที่ผู้บริหารต้องบริหารแบบควบคุมเข้ม ผู้บริหารต้องมองถึงความเป็นทรัพยากรบุคคลให้มากขึ้น และให้ความสำคัญอย่างมากด้วย โดยเฉพาะการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมตลอดทั้งการบริหารที่กระตุ้นหรือส่งเสริมหรือนำให้ทรัพยากรบุคคลในองค์การนำความรู้ความสามารถที่มีอยู่มาใช้ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2.แสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารราชการที่ควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้รับกับกลยุทธการบริหารเชิงธุรกิจก็คือ การแสดงพฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม (participative leadership) โดยสลัดคราบของ "ศักดินา" ออกไป ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ไม่เพียงแต่มีอำนาจ (ตามตำแหน่งในองค์การ) ที่จะใช้บังคับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่ควรใช้คุณสมบัติส่วนตัว (characteristic) ที่สามารถเชิญชวนและท้าทายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมคิดร่วมปฏิบัติ ร่วมตัดสินใจและแก้ปัญหาสัมพันธ์ภาพที่ดีทั้งเป็นทางการ (formal relationships) และไม่เป็นทางการ (informal relationships) ระหว่างผู้บริหารที่เป็นผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสภาวะของความเข้าอกเข้าใจกับมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจซึ่งกันและกัน (trust) และในขณะเดียวกัน ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีร่วมกันที่จะต้องช่วยกันปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไป ทุกคนจะรู้สึกพึ่งพาอาศัยกันและกันตลอดเวลาทำงาน (interdependence)

3. มีความคิดริเริ่มและพัฒนาให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวทันสมัยและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (Innovation work-styles)

ผู้ปฏิบัติทั้งหลายย่อมรู้ดีว่า แต่ละคนได้ทำอะไร กำลังทำอะไร และจะทำอะไรต่อไป ทั้งนี้ก็โดยความเอาใจใส่ของทุกคนในงาน ประสบการณ์ที่สะสมไว้จะเป็นสิ่งช่วยให้แต่ละคนมีแนวคิดที่จะพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารจึงควรที่จะให้ทุกคนได้มีทัศนคติและพฤติกรรมในงานที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขการทำงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยอยู่เสมอ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำก็ต้องเป็นผู้ชี้แนะ และนำทางในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการกระทำใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ปฏิบัติงาน การติดตามตรวจสอบควบคุมการปฏิบัติงานแม้จะเป็นความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเองก็ตาม (ควบคุมตัวเอง) แต่ผู้บริหารก็ควรดำเนิน



การติดตาม ควบคุมบ้างตามระบบและขั้นตอนเพื่อจุดประสงค์ของการช่วยเหลือแนะนำที่ทันเหตุการณ์ และเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารไม่สามารถปัดความรับผิดชอบ (accountability) ในผลของการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

4. ให้ความสำคัญมากขึ้นแก่ประชาชนผู้มารับบริการ (Strong Client Orientation)

การบริหารราชการต้องมุ่งผลถึงมือประชาชน/ลูกค้าผู้มารับบริการ ต้องสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนทั้งหลายเหมือนกับผู้บริหารภาคธุรกิจที่ต้องตอบสนองความพอใจให้แก่ลูกค้า การบริหารราชการมีระเบียบวิธีปฏิบัติที่กำหนดไว้ชัดเจนแน่นอน แต่ก็มิควรให้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ นั้นมาเป็นอุปสรรคและข้อจำกัดในการทำงานเพื่อตอบสนองประชาชน ระเบียบวิธีปฏิบัติเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สะดวก รวดเร็วในการให้บริการประชาชน ดังนั้นจุดเน้นของการบริหารราชการจึงควรอยู่ที่ความต้องการของประชาชน และการตอบสนองความต้องการของประชาชน มากกว่า การทำงานให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ อย่างเคร่งครัดจนไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และไม่สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนได้

ผู้บริหารควรมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจสภาวะการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งความต้องการของประชาชน เพื่อที่จะผนวกกับ "ความกล้าหาญ" ที่จะผลักดันให้การบริหารงานในความรับผิดชอบสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ และในขณะเดียวกันก็สามารถปรับปรุงระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เป็นอุปสรรคให้ทันสมัยและเอื้ออำนวยต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5. ให้ทุกคนได้ตระหนักและมีจิตสำนึกที่จะปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดเสมอ (A mindset that seeks optimum performance)

ค่านิยมร่วม (shared value) ที่สำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานก็คือ การที่ผู้ปฏิบัติงาน



ทุกคนต่างตระหนักในความรับผิดชอบของตนเองและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลสูงสุด (effective performance) เปรียบเสมือนการปฏิบัติแบบ "มือโปร" (professional) มิใช่ปฏิบัติแบบ "สมัครเล่น" (amateur) การปฏิบัติงานแบบมืออาชีพนั้นจะต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แท้จริง สามารถพัฒนาปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เมื่อภาวะการทำงานเปลี่ยนแปลงไปทุกคนก็พร้อมและเข้าใจที่จะปรับตัว และวิธีการให้เหมาะสมและสอดคล้องได้โดยมิได้ลดประสิทธิภาพลง แต่กลับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพต่างหาก

ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ริเริ่มค่านิยมนี้ก่อนเพื่อชักนำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคล้อยตาม การเสริมสร้างค่านิยมร่วมนี้ มิใช่เรื่องง่าย เพราะต้องใช้เวลานาน ประกอบกับการเป็นผู้นำที่สามารถของผู้บริหารที่เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถต่อเนื่อง พร้อมกับการจูงใจให้ทุกคนมีมานะพยายาม (effort) ที่จะฟันฝ่าอุปสรรคต่าง ๆ ให้บรรลุผลร่วมกันที่คาดหวัง สมกับคำกล่าวที่ว่า "ผู้บริหารที่เป็นผู้นำ" นอกจากจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงแล้ว ต้องเป็นผู้นำที่สามารถผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น บรรลุผลทางปฏิบัติด้วย"

สรุป

ในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบัน เป็นการยากอย่างยิ่งสำหรับการบริหารแบบดั้งเดิม (Traditional approach) ที่มุ่งเน้น ระเบียบวิธีการปฏิบัติและการควบคุมที่ค่อนข้างเบ็ดเสร็จ การปรับวิธีการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง แนวทางการบริหารแบบราชการจะไม่สามารถตอบสนองได้ทันต่อเหตุการณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับภาคธุรกิจที่ใช้การบริหารแบบธุรกิจแล้วจะพบว่า การบริหารราชการล้าหลังมาก ถ้ามองในแง่ประสิทธิภาพ ยิ่งไม่สามารถเปรียบเทียบได้เลย ความคล่องตัว ความยืดหยุ่นและความมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบธุรกิจเป็นที่ประจักษ์ชัด ผู้บริหารราชการจึงควรที่จะมีความกล้าในการพัฒนาและปรับปรุง ระบบการบริหารงานของตนเอง แต่กลับตรงกันข้าม เพราะระบบราชการมักจะกลืนผู้บริหารไฟแรงเหล่านั้นเสียหมด ผู้ที่ไม่ยอมถูกกลืนโดยระบบราชการก็อาจจะดิ้นรนไปอยู่ภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นปัญหาสำคัญกับระบบราชการอย่างมากต่อไปในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและทัดเทียมควบคู่กับภาคธุรกิจ

กลยุทธที่เสนอแนะไว้ 5 ประการ เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ ซึ่งอาจจะไม่ใช่แนวทางใหม่ แต่เป็นการตอกย้ำให้เด่นชัดขึ้นว่า ถึงเวลาแล้วหรือยังที่ผู้บริหารราชการต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้กลยุทธการบริหารเชิงธุรกิจมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การราชการ

บรรณานุกรม

HELLRIEGEL, DON & SLOCUM, JOHN W., JR., MANAGEMENT:A CONTINGENCY APPROACH 2nd printing Addison-Wesley Publishing Company, 1974, Chapter 3.

CERTO, SAMUEL C. PRINCIPLE OF MODERN MANAGEMENT:FUNCTIONS AND SYSTEMS 2nd printing, wm. C. Brown Company Publishers, 1983, Section 3 on "ORGANIZING" and Chapter 13 on "Leadership"

McDAVID, JAMES C. AND MARSON, D. BRIAN, EDITORS., THE WELLPERFORMING GOVERNMENT ORGANIZATION, THE INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF CANADA, 1991

การบริหารคน กลยุทธ หยุดความเฉื่อยของลูกน้อง

นทีทิพย์ สมเกียรติกุล
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5
วิทยาลัยนักบริหาร
สำนักงาน ก.พ.



ท่านคงเป็นหรือจะเป็นนักบริหารคนหนึ่งที่ต้องการให้งานที่รับผิดชอบมีความราบรื่นได้ผลงานตามที่คาดหวัง เป็นที่ประจักษ์แก่บุคคลต่าง ๆ และได้รับการยกย่องว่าเป็นนักบริหารที่เก่งประเภทเดียวกับ "มือโปร" ท่านอาจจะพบนักบริหารเหล่านี้หลายคนในวงการธุรกิจ ในบริษัทใหญ่ ๆ ที่มั่นคงมีผลกำไรหลายล้านบาท สามารถเพิ่มทุนและขยายธุรกิจไปในสาขาอื่น ๆ ได้มากมาย เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทเหล่านี้ก็คือผู้บริหารประเภท "มือโปร" นั่นเองที่คอยติดตามการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ พร้อมกับเล็งเห็นโอกาสที่จะพัฒนาธุรกิจให้ก้าวไปได้อย่างมั่นคงสม่ำเสมอ ในวงราชการ ความสำเร็จขององค์การไม่ได้วัดกันที่ผลกำไรเหมือนธุรกิจ แต่ใช้ "ความมีประสิทธิภาพ" ในการบริหารและให้บริการแก่สังคมโดยส่วนรวมเป็นตัววัดความสำเร็จของการบริหารราชการ ต้องมุ่งผลไปที่ประชาชนที่ควรจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริการต่าง ๆ ของรัฐ ซึ่งผู้บริหารราชการจะต้องมีความสามารถเช่นเดียวกับ "มือโปร" ของธุรกิจ แต่เป็นที่น่าเสียดายที่เราพบผู้บริหารที่เข้าข่าย "มือโปร" ในวงราชการได้น้อยคน เนื่องจากมีปัจจัยหลายประการเป็นตัวแปรทำให้ผู้บริหารราชการถูกจำกัดขีดความสามารถและไม่ค่อยมีโอกาสได้ฝึกฝนฝีมือให้เป็นผู้บริหาร "มือโปร"

นักบริหารราชการทั้งหลายคงทราบดีว่า สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การมักจะก่อความยุ่งยากและเป็นข้อจำกัดในการบริหารราชการให้บรรลุผลสำเร็จและถึงมือประชาชน ผู้บริหารราชการจึงต้องมี

ความสามารถอย่างสูงไม่แพ้นักบริหารภาคธุรกิจ กล่าวคือต้องสามารถบริหารทั้งงานและคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารคนซึ่งในภาคราชการกำลังคนค่อนข้างจะมีปริมาณมากได้เปรียบกว่าภาคธุรกิจ แต่ยังมิได้ถูกบริหารดีพอเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนกำลังคนในภาคธุรกิจ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ข้าราชการหลายต่อหลายคนในส่วนราชการต่าง ๆ ได้แปรสภาพจาก "บุคคลไฟแรง" มาเป็นคนประเภท "ไม้ตายซาก" (หรือ DEAD WOOD) ท่านจะเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร ถ้าลูกน้องของท่านเป็นพวก DEAD WOOD บุคคลประเภทนี้เป็นอันตรายต่อองค์การและผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง และจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะใช้วัดว่า ท่านสามารถเป็นนักบริหาร "มือโปร" ตามที่ใฝ่ฝันได้มากน้อยหรือไม่ เพียงใด



คนประเภท DEAD WOOD เหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็นคนใกล้เกษียณอายุ แต่เป็นคนหนุ่ม ๆ สาว ๆ ก็ได้ คนพวกนี้เมื่อแรกเข้ามาอยู่ในองค์การอาจมีความรู้ความสามารถในขั้นที่เรียกว่าพอใช้ มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้งาน มีไฟที่จะสร้างฝันของตนเอง แต่เป็นที่น่าเสียดายว่า หลายคนได้ถูกสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในการทำงานบีบบังคับและหลอมให้กลายเป็นคนที่เฉื่อยชา ไฟที่มีอยู่ก็มอดลงไป เราจึงพบเห็นข้าราชการที่เฉื่อยชามากมาย แต่ในวงการธุรกิจ บุคคลประเภทเฉื่อยชาเป็นไม้ตายซากพวกนี้มักถูกบีบให้ออกไปจากองค์การก่อนที่จะกลายเป็นปัญหาขององค์การ แต่สำหรับราชการการออกพ้นไปนั้นไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำกันได้ง่ายเหมือนภาคธุรกิจ ในราชการจึงมีคนประเภทนี้อยู่มาก และเป็นตัวปัญหาหลักแก่นักบริหารที่ต้องการประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน มิหน้ำซ้ำการพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือปรับระดับตำแหน่งแต่ละครั้งในส่วนราชการต่าง ๆ มักยึดหลักอาวุโสเป็นสำคัญ จึงมีผลทำให้คนพวกนี้ได้เติบโตขึ้นและมีตำแหน่งสูงขึ้นเรื่อย ๆ ข้าราชการรุ่นใหม่เมื่อเข้ามาและอยู่ใต้การบังคับบัญชาของผู้อาวุโสเหล่านี้ก็จะไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้นาน ๆ เข้า บุคคลรุ่นใหม่ไฟแรงก็จะถดถอยหรือเฉื่อยชาไปเองและที่สุดก็จะกลายเป็นปัญหาที่พบเห็นกันใน



วงราชการ คนดีที่มีความต้องการหรือแรงจูงใจทำงานให้มีประสิทธิภาพต้องกลายสภาพไปหรือก็ต้องออกไปจากองค์การ เนื่องจากเป็นบุคคลกลุ่มน้อยไม่มีแรงหรืออำนาจอะไรที่จะไปเปลี่ยนแปลงระบบที่ยึดถือปฏิบัติกันมานาน "ปัญหาสมองไหล" จึงเกิดขึ้นและเป็นปัญหาสำคัญให้กับราชการและคงไม่ผิดนักที่จะกล่าวว่าบุคคลประเภท DEAD WOOD นี้เป็นเนื้อร้ายในองค์การจริง ๆ ที่จะต้องได้รับการผ่าตัดโดยเร็ว

ดังนั้น ไม่ว่าท่านจะเป็นนักบริหารในภาคธุรกิจหรือราชการก็ตาม งานหลักของผู้บริหารก็คือ **การบริหารคน** ซึ่งผู้บริหารจะต้องสามารถผลักดันหรือส่งเสริมให้ทรัพยากรบุคคลในบังคับบัญชา ได้มีความรู้ ความสามารถ (ABILITY) ในงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องพร้อมกับเสริมสร้างแรงจูงใจ (MOTIVATION) ในงานเพื่อความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ผู้เขียนเคยได้ยินนักบริหารในภาคธุรกิจผู้หนึ่งกล่าวว่า ต้องการที่จะเห็นบริษัทต่าง ๆ หันมาให้ความสนใจกับทรัพยากร "คน" ให้มากขึ้น อย่ามัวแต่ไปสนใจมากเกินกับการระดมแสวงหาเงินทุนเพื่อมาดำเนินการและพัฒนากิจการให้เจริญรุ่งเรืองยิ่ง ๆ ขึ้น คำกล่าวนี้ทำให้เห็นได้ว่าแม้แต่ภาคธุรกิจยังให้ความสำคัญกับทรัพยากรคนอย่างมาก และพยายามรณรงค์ให้หันมาพัฒนาคนให้มากขึ้น ในภาคราชการ "คน" ก็มีความสำคัญไม่ด้อยกว่าในภาคธุรกิจเพราะคนเป็นปัจจัยที่สำคัญและอาจจะสำคัญที่สุดมากกว่าปัจจัยอื่น ๆ เพราะการพัฒนาด้านต่าง ๆ ในระบบราชการที่นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Office Automation) มาใช้ยังมีน้อย และยังไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ยิ่งมีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามายิ่งมองเห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารคนที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ทัดเทียม

และสามารถใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์ เมื่อใดก็ตามที่องค์การมีคนที่มีประสิทธิภาพเป็นจำนวนมาก คนเหล่านี้จะเป็นผู้บริหารเงินที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ในทางกลับกันถึงจะมีเงินหมุนเวียนเป็นร้อยล้าน ถ้าหากผู้มาบริหารเงินทุนนั้นเป็นผู้ที่จัดว่า "ไม่เอาไหน" ประโยชน์สูงสุดขององค์การย่อมจะไม่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากรเงินในการทำงาน

การบริหารคนจึงเป็นการบริหารที่ท้าทายความสามารถของนักบริหารอย่างยิ่ง นักบริหารจะทำอะไรและอย่างไรจึงจะได้คนประเภท "เอาไหน" จำนวนมาก ๆ มาทำงานให้และทำอย่างไรจึงจะรักษาคนประเภท "เอาไหน" ไว้ไม่ให้กลายเป็น DEAD WOOD ในองค์การ นักบริหารจะต้องมีกลยุทธการบริหารคนเพื่อสกัดจุดเฉื่อยชาไม่ให้เป็น DEAD WOOD ในองค์การนั้น แต่ก่อนอื่นนักบริหารควรที่จะได้ทำความเข้าใจกับสูตรการทำงานของบุคคลให้บรรลุผลสำเร็จเสียก่อน ดังนี้ (1)

$$\frac{A\ (P+T)\ M}{E} \longrightarrow R$$

A = ABILITY (ความรู้ ความสามารถ)
P = PERFORMANCE (การปฏิบัติการ)
T = TELLING (การบอก ชี้แนะ สอน)
M = MOTIVATION (การจูงใจ)
E = ENVIRONMENT (สภาวะแวดล้อมของงาน)
R = RESULT (ผลงาน)

การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ (R) นั้น จะได้มาจากการใช้ความรู้ความสามารถ (A) ของทรัพยากรบุคคลแต่ละคนในองค์การ หากมีความรู้ความสามารถสูงก็จะส่งผลให้เกิดผลงานดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การใช้ความสามารถของทรัพยากรบุคคล ก็คือการลงมือปฏิบัติงาน (P) หากลงมือปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง หรือผิดระเบียบขั้นตอนที่ควรปฏิบัติ ผลงานก็จะไม่ดี เสียเวลา จึงจำเป็นต้องมีการสอนงาน ชี้แนะ จากผู้บังคับบัญชา (T) เพื่อให้การปฏิบัติเหมาะสมและก่อให้เกิดผลงานดี การจูงใจ (M) เช่นให้รางวัล การมีภาวะผู้นำที่ดีและความสามารถของหัวหน้าในการโน้มน้าวให้เห็นตาม เป็นต้น จะเป็นตัวเร่งหรือตัวคูณเพื่อเพิ่มผลงานให้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการทำงานที่ฉลาดและทำด้วยความพอใจในงานย่อมจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่แท้จริงได้ สภาพแวดล้อมในการทำงาน (E) ก็จะเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่จะเข้ามามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน สภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ผลงานตามที่คาดหวังก็คงเป็นปัญหาและไม่ดีเท่าที่ควร ในทางกลับกันหากสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยให้ทำงาน ก็จะได้ผลงานมากยิ่งขึ้น (โดยตัว E จะเป็นตัวหารถ้าตัว E เป็นแง่บวก หมายถึงสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย มักจะให้ค่า E = 1 หรือ < 1 ค่าตัว R จะได้ค่าสูง และถ้าตัว E เป็นแง่ลบ หมายถึงสภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย E ก็จะมีค่าสูงมากกว่า 1 ซึ่งจะทำให้ R ลดต่ำ

(1) Ferdinand F .Fournies, Coaching for Improved Work Performance (New York: Van Nostrand Reinhold Company, 1978).

ลง หมายถึง การทำงานนั้นไม่บรรลุผลสำเร็จอย่างที่ต้องการ)

จากสูตรและคำอธิบายข้างต้น นักบริหารสามารถนำมาจำแนกเพื่อวิเคราะห์ประเภทของบุคคลและกลยุทธการบริหารคนได้ โดยยึดตัววัด 2 ประการที่สำคัญเป็นเกณฑ์ดังนี้

1. **ความรู้ความสามารถ** (ABILITY)

ระดับความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์การย่อมแตกต่างกัน มีไม่เท่ากันทุกคน ซึ่งอาจจะมีน้อยมากจนถึงระดับสูงมาก ซึ่งสามารถสร้างเป็นมาตรวัด ดังนี้

ABILITY

น้อย ←——→ มาก

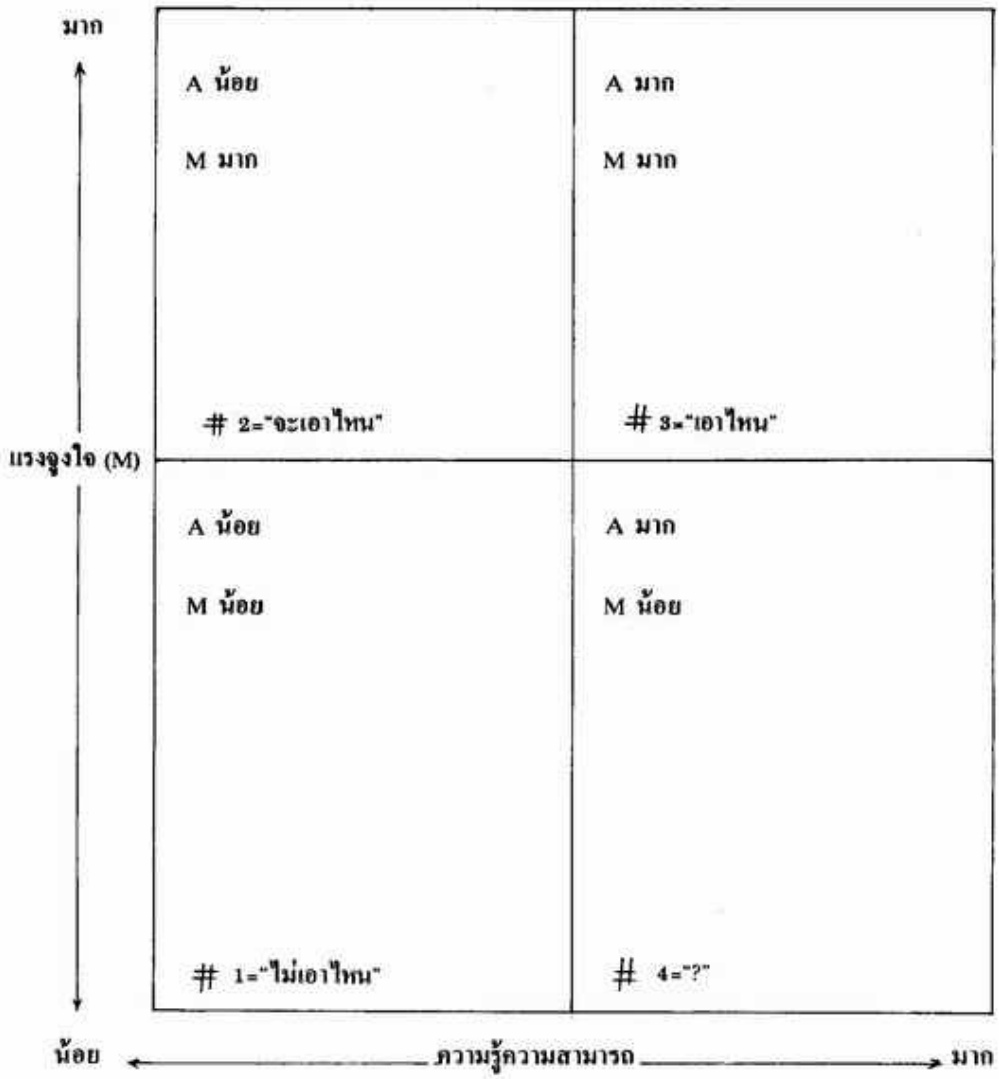
2. **แรงจูงใจ** (MOTIVATION)

แรงจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นภายนอก และ/หรือภายในตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันมาก และสามารถใช้มาตรวัดจากระดับน้อยไปถึงระดับมากที่สูงสุดได้ ดังนี้

MOTIVATION

น้อย ←——→ มาก

จากมาตรวัดความสามารถ (A) และแรงจูงใจ (M) ของบุคคลดังกล่าวข้างต้น เราสามารถจำแนกประเภทคนทำงานได้เป็น 4 แบบ ดังแสดงในรูปภาพข้างล่างนี้



 # 1. คนประเภท "ไม่เอาไหน"

คนประเภทนี้ ถ้าจะเปรียบกับการแบ่งลักษณะคนในทางพุทธศาสนา อยู่ในกลุ่มพวกบัวใต้น้ำ แต่มีโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นและกลายเป็นบัวเหนือน้ำได้ หากท่านเป็นนักบริหาร "มือโปร" ก็จะสามารถบริหารคนพวกนี้ให้เปลี่ยนหรือแปรสภาพเป็นประเภท "เอาไหน" ได้ บุคคลประเภท "ไม่เอาไหน" นี้มีระดับความรู้ความสามารถและแรงจูงใจในการทำงานต่ำ กลยุทธการบริหารคนประเภทนี้ก็คือ ท่านต้องออกคำสั่งหรือสั่งงานให้มีลักษณะแบบชัดชัง แน่นอน ชัดเจน และควรดำเนินการควบคุมโดยใกล้ชิดให้มากเป็นพิเศษ พร้อมกับให้มีการสอนงานที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ในทุกลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงาน จนกว่าจะแน่ใจว่าบุคคลพวกนี้เริ่มที่จะใช้ความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้น การเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคคลพวกนี้ ก็ควรดำเนินการโดยการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมและสัมพันธ์กับผลสำเร็จของการทำงาน ซึ่งในเรื่องนี้ได้มีนักบริหารที่มีชื่อเสียงผู้หนึ่งได้เสนอแนะไว้ว่าการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคคล ควรจะให้กับผลงานที่ต้องใช้เวลาปฏิบัติที่ยาวนานและเป็นผลดีกับองค์การมากกว่าผลงานที่อาศัยความพยายามเพียงเล็กน้อยและสามารถทำให้เสร็จในระยะเวลาสั้น (2)

 # 2. คนประเภท "จะเอาไหน"

คนประเภท "จะเอาไหน" มีอยู่เป็นจำนวนมากในองค์การต่าง ๆ จัดว่าเป็นพวกบัวปริ่มน้ำ พร้อมที่จะโผล่พ้นน้ำ มารับอากาศ เป็นกลุ่มคนที่มีความรู้ไม่มาก แต่มีแรงจูงใจในการบริหารคนที่ถูกต้อง ก็จะสามารถการทำงานสูง ซึ่งถ้าหากนักบริหารใช้ผลักดันให้พวกเขาเป็นพวก "เอาไหน" ได้โดยไม่ยากนัก กลยุทธการบริหารคนกลุ่มนี้ต้องมีการมอบหมายงานที่ไม่เกินขีดความรู้ความสามารถมากนัก พร้อมกับให้ความรู้เพิ่มโดยการสอนงานและให้มีอิสระในการทำงานพอสมควร แต่ก็ควรดำเนินการตรวจสอบเป็นระยะ ๆ หรือควบคุมห่าง ๆ เพื่อมิให้เกิดการระแวงว่าจะคอยถูกจับผิดหรือกลัวความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานในขณะเดียวกันนักบริหารก็ควรให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างเป็นระบบ โดยสนับสนุนให้มีโอกาสไปฝึกอบรมอย่างจริงจังและต่อเนื่องหรือส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ในองค์กรส่วนใหญ่ มักจะพบคน พนักงาน เป็นดังเช่น คนสองลักษณะข้างต้น "ไม่เอาไหน" และ "จะเอาไหน" ซึ่งถ้านักบริหารละเลยที่จะให้ความสำคัญและพัฒนาบุคคลสองประเภทนี้อย่างจริงจังแล้ว สิ่งแวดล้อมที่จำเจและไม่เอื้ออำนวยทั้งหลายอาจจะทำให้พวกเขาเกิดการเฉื่อยในการทำงานและอาจกลายเป็น DEAD WOOD ได้ จากกลยุทธการบริหารคนทั้งสองลักษณะที่กล่าวข้างต้น จะสามารถช่วยสกัดจุดเฉื่อยชาได้และอาจจะผลักดันให้บุคคลสองประเภทนี้ แปรสภาพกลายเป็นบุคคลประเภท "เอาไหน" ซึ่งจัดอยู่ในช่วงที่ 3 ที่จะกล่าวต่อไป

---

(2) Michael Le Boeuf, "The Greatest Management Principle in The World" Working Woman Journal (January, 1988-Published Monthly), PP. 70-72, 100-101.

3. คนประเภท "เอาไหน"

ลักษณะบุคคลที่ทุก ๆ องค์การต้องการมากและพยายามเสาะแสวงหามาไว้ในองค์การให้มากที่สุด ก็คือพวก "เอาไหน" ซึ่งเป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและมีแรงจูงใจในระดับที่สูง บุคคลประเภท "เอาไหน" ตามหลักพุทธศาสนา เป็นพวกบัวเหนือน้ำ พ้นจากการเป็นอาหารของปูปลา กลยุทธการบริหารคนสำหรับบุคคลประเภทนี้ต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) พร้อมกับการใช้หลักการมอบหมายงานโดยวิธีการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO:Management by Objective) โดยหลักการบริหารทั้งสองนี้เปิดโอกาสให้บุคคลประเภทเอาไหนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การวางแผนและการดำเนินการปฏิบัติ โดยการพิจารณาร่วมกันกำหนดเป้าหมายและวิธีการ แล้วมอบหมายงานให้ชัดเจน โดยให้พวกเขามีอิสระและสามารถใช้ความคิด ความรู้ความสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องคอยติดตามและตรวจสอบควบคุมอย่างใกล้ชิด

คนประเภท "เอาไหน" จะมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความตั้งใจและชอบที่จะทำงานที่ท้าทายความสามารถ ฉะนั้นองค์กรที่มีคนประเภทนี้อยู่ ต้องเป็นองค์กรที่มีระบบงานที่ดีและผู้บริหารต้องสามารถใช้หลักการบริหารงานที่ดีและสามารถเสริมสร้างแรงจูงใจให้ด้วย ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม ในทางตรงข้ามถ้าองค์การมีระบบงานไม่ดีและผู้บริหารไม่สามารถเสริมสร้างแรงจูงใจให้คงอยู่ได้ อาจแปรเปลี่ยนเป็นจำพวก "บอนไซ" ได้ แต่ส่วนใหญ่แล้วพวกเขาจะไม่ปล่อยให้ตนเองตกเป็นเหยื่อของสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวยดังกล่าว โดยจะไม่ยอมปล่อยให้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์กรมีผลกระทบต่อหลักการและทัศนคติในการปฏิบัติงานของเขา จึงไม่เป็นที่สงสัยเลยว่าพวกเขาจะหาทางออกโดยการลาออกหรือหนีไปให้พ้นจากองค์กรนั้น ๆ จึงทำให้บริษัท หรือหน่วยงานราชการหลาย ๆ แห่งประสบกับปัญหา "สมองไหล" อย่างที่น่าเป็นห่วงในปัจจุบัน

4. คนประเภท "?"

นอกจากปัญหาของบุคคล ซึ่งเดิมมีไฟแรงได้กลายมาเป็นคนเฉื่อยชาในบางองค์กร ดังที่อธิบายมาแล้วในช่องที่ 1, 2 และ 3 ก็อาจจะพบกลุ่มคนอีกประเภทหนึ่งที่มีลักษณะคล้าย ๆ กัน คือ คนวัยกลางคนหรือใกล้เกษียณอายุที่เกิดความเฉื่อยชาเหมือนไฟที่กำลังมอด คนประเภทนี้มักจะเคยเป็นทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานแบบไปเรื่อย ๆ ไม่มีลักษณะที่เด่นเป็นพิเศษ แต่ก็มีผลงานในระดับปานกลางที่ผู้บังคับบัญชาพอจะรับได้ แต่เมื่อเวลาผ่านไป บุคคลพวกนี้เริ่มมีอายุมากขึ้น เกิดความเคยชิน ความกระตือรือร้นก็จะถดถอยลงเป็นลำดับ ผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติที่จำเจเริ่มจะแย่ลง ๆ จนถึงระดับที่นักบริหารไม่สามารถที่จะทนรับหรือพอใจได้อีกต่อไป ถ้าท่านพบปัญหาของบุคคลเหล่านี้จะมีกลยุทธการบริหารคนประเภทนี้อย่างไร

กลยุทธการบริหารคนประเภท "?" นี้ ต้องอาศัยฝีมือและศิลปในการจัดการอย่างมากของผู้บริหาร ก่อนอื่นท่านนักบริหารต้องทราบเสียก่อนว่า

ปัจจัยหรือสาเหตุของปัญหาที่เกิดแก่ผู้อาวุโสขององค์กร (ซึ่งอาวุโสด้านอายุและประสบการณ์ แต่มีแรงจูงใจต่ำ) คืออะไร โดยส่วนรวมแล้วความเฉื่อยชาของผู้อาวุโสจะเกิดจากความน้อยเนื้อต่ำใจที่ถูกเด็กรุ่นใหม่ที่เรียนรู้วิชาการและทันสมัย สามารถปรับตัวได้ดีกว่าแซงหน้าขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงกว่า หรืออาจจะเกิดจากสาเหตุที่ไม่ได้รับการยอมรับ (RECOGNITION) จากผู้บังคับบัญชาระดับสูง จากเพื่อน ๆ และเด็กรุ่นใหม่ เนื่องจากความรู้และประสบการณ์ที่ล้าสมัย และ/หรือความเป็นเจ้าระเบียบของผู้อาวุโสที่มักจะปฏิบัติตามระเบียบโดยเคร่งครัด ความแตกต่างทางวัยและความคิดอาจทำให้บุคคลประเภท "?" นี้ กลายเป็นบุคคลต้องห้าม ขาดเพื่อนฝูงที่สนิทหรือใกล้ชิด ที่จะช่วยให้คำปรึกษาหารือทั้งในเรื่องงานและเรื่องอื่น ๆ ความโดดเดี่ยวก็อาจจะเป็นสาเหตุอีกประการที่ก่อให้เกิดความเฉื่อยชาในบุคคลประเภท ? นี้ได้ กลยุทธการบริหารคนประเภท "?" นี้ จึงเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนและต้องใช้ศิลปอย่างมากของนักบริหารที่จะต้องแก้ปัญหาโดยมิให้บัวช้ำและมิให้น้ำขุ่น

บุคคลประเภท "?" นี้ ผ่านโลกมามาก รอบรู้ทางปฏิบัติ มีประสบการณ์สูง แม้จะล้าสมัยในเทคโนโลยีหรือวิชาการสมัยใหม่ แต่ก็มิใช่ว่าจะขาดคุณค่าลงไป การมีประสบการณ์สูงของบุคคล "?" นี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ผู้บริหาร "มือโปร" จึงควรให้การยกย่องและการยอมรับ (RECOGNITION) บ้างเป็นพิเศษ แต่มิควรมากเกินไปจนเป็นการยกยอปอปั้น การให้การยอมรับ อาจดำเนินการโดยแต่งตั้งเป็นทางการ หรือขอร้องให้เป็นผู้ฝึกสอนแก่ผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ หรือ/และเป็นที่ปรึกษาในฐานะผู้ชำนาญการแก่ผู้บริหารระดับสูงก็ได้

การบำรุงดูแลด้านสุขภาพของบุคคลประเภทนี้ ก็มีความสำคัญเช่นกัน สุขภาพกายมีความสัมพันธ์กับสุขภาพทางจิตใจอย่างมากสำหรับบุคคลอาวุโสประเภท "?" นี้ ผู้บริหารควรให้การดูแลและส่งเสริมให้มีการรักษาสุขภาพกายและจิตใจแก่บุคคลพวกนี้อย่างจริงจัง จริงใจ และต่อเนื่อง ความจริงใจของผู้บริหารอาจดำเนินการโดยร่วมปฏิบัติในการเสริมสร้างสุขภาพกายและจิตใจกับบุคคลพวกนี้ ซึ่งเมื่อเวลาผ่านไปความจริงจังและจริงใจของผู้บริหารจะเป็นที่ประจักษ์และได้รับการยอมรับจากบุคคลผู้อาวุโสพวกนี้ ความวางใจ (TRUST) ระหว่างกันจะช่วยเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดียิ่งขึ้นไป ซึ่งจะมีผลต่อการปกครองบังคับบัญชาอย่างมาก ผู้บริหารสามารถที่จะเรียกร้องขอความร่วมมือร่วมใจจากพวกนี้ได้มากขึ้น ที่สำคัญก็คือผู้บริหารต้องมีความสม่ำเสมอ (CONSISTENCY) ในการปฏิบัติ ต้องพยายามแม้จะใช้เวลาบ้างที่จะต้องทำให้บุคคลพวกนี้ เกิดศรัทธา (FAITH) และความไว้วางใจ (TRUST) ในตัวผู้บริหาร แต่ในขณะเดียวกัน ท่านต้องแสดงความเข้มแข็งมั่นคง และเด็ดเดี่ยวพอสมควรในการแสดงพฤติกรรมของผู้นำในสภาวะการณ์ต่าง ๆ แต่ควรมีความยืดหยุ่นตามความจำเป็นและโอกาสด้วย

•ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร.สมโภชน์ นพคุณ ผู้อำนวยการโครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง วิทยาลัยนักบริหาร สำนักงาน ก.พ. ที่ได้ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการพัฒนาแนวความคิดที่ปรากฏในบทความนี้

"การบริหารงานบุคคล" VS "การบริหารทรัพยากรมนุษย์"

สุพจน์ บุญวิเศษ*
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5
วิทยาลัยนักบริหาร
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

บทความนี้ เป็นความพยายามที่จะอธิบายและวิเคราะห์หลักการบริหารที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล ที่เป็นกำลังหรือปัจจัยการผลิต (inputs) ที่สำคัญขององค์การโดยจะแยกวิเคราะห์ หลัก "การบริหารงานบุคคล" (Personnel Management) ในความหมายเดิม และ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" (Human Resource Management) ในความหมายปัจจุบัน วัตถุประสงค์ก็เพื่อระบุหรือชี้ชัดลงไปว่า หลักการบริหารทั้งสองมีความเหมือนหรือแตกต่างกันในประเด็นอะไรและอย่างไร และเพื่อให้เข้าใจชัดเจนว่าเหตุใดจึงได้มีการเปลี่ยนแนวคิดเดิมจาก "การบริหารงานบุคคล" มาเป็น "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ผู้เขียนมีความเข้าใจเบื้องต้นว่า หลักการบริหารทั้งสองเหมือนกัน และไม่แตกต่างกันเลย เพราะตลอดเวลาจะได้ยินหรือเห็นคำทั้งสองนี้ใช้สลับหรือแทนกันได้ในเอกสารหรือการสัมมนาทางวิชาการด้านการบริหาร "ทรัพยากรบุคคล" ในองค์การ แต่ก็ไม่ค่อยแน่ใจนักว่า เพราะเหตุใดจึงเปลี่ยนคำนิยามไปจากเดิม และมีความจำเป็นใดที่บอกถึงความเหมาะสมมากกว่าของคำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ในปัจจุบัน ความสับสน

---

*ผู้เขียนขอขอบคุณ ดร.สมโภชน์ นพคุณ ผู้อำนวยการโครงการพัฒนานักบริหาร ระดับสูง วิทยาลัยนักบริหาร ในการให้คำแนะนำการเขียนบทความนี้ ข้อบกพร่อง ประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับแต่ผู้เดียว

จึงเกิดขึ้นและเป็นแรงดลใจให้ต้องมานั่งคิดวิเคราะห์ถึงความเหมือนและ/หรือความแตกต่างของหลักการทั้งสองนี้

ในความพยายามของผู้เขียนที่จะอธิบายและทำความเข้าใจในสองหลักการบริหารนี้ ทำให้ต้องย้อนกลับไปมองถึงแนวคิดต่าง ๆ หรือทฤษฎี (Theory) เดิมที่เป็นต้นตอหรือปัจจัยที่สะสมสร้างหลักการบริหารของทั้งสองนี้ขึ้นมา จึงได้พบว่าแนวคิดเดิมที่เกี่ยวข้องกับ "การบริหารงานบุคคล" คงจะเป็นหลักการบริหารตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy) ส่วนแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" คงจะเป็นทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) และทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นสำคัญ

1. การบริหารงานบุคคล (PERSONNEL ADMINISTRATION)

การบริหารตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)

แนวความคิดแรกที่จะกล่าวถึงคือ การบริหารตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)[1] ของเฟรเดอริค ดับบลิว เทเลอร์ (Frederick W. Taylor) ซึ่งมีสมมติฐานที่สะท้อนหลักการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. คนงานเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเหมือนเครื่องจักรที่ฝ่ายบริหารอาจจะดัดแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ คนงานจึงต้องมีหน้าที่ที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ว่าฝ่ายบริหารหรือหัวหน้าจะต้องปรับตัวให้เข้ากับคนงาน

2. การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน จะต้องอาศัยเงินหรือปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว

3. คนเหมือนเครื่องมือหรือวัสดุในการทำงานอย่างหนึ่ง ซึ่งเปรียบเสมือนสิ่งของไม่มีชีวิตจิตใจ ไม่มีความรู้สึก จึงให้ความสำคัญกับความต้องการขององค์การมากกว่าความต้องการของคน

จากสมมติฐานในการมองคนดังกล่าว Taylor จึงได้เสนอหลักในการบริหารดังนี้

1. **หลักเรื่องเวลา** (Time Study Principle) การวัดความสามารถในการผลิตจะวัดจากการใช้เวลาในการผลิต และการกำหนดเวลามาตรฐานสำหรับการผลิตในงานต่าง ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. **หลักการกำหนดหน่วยค่าจ้าง** (Price Rate Principle) อัตราค่าจ้างควรกำหนดมาตรฐานที่ได้กำหนดโดยเวลาตามหลักในข้อ 1 กล่าวคือ ค่าจ้างควรจะเป็นสัดส่วนกับความสามารถในการผลิตของแต่ละคน

3. **หลักการแยกงานวางแผนออกจากงานปฏิบัติ** (Seperation of Planning from Performance Principle) ฝ่ายวางแผนและฝ่ายปฏิบัติการควรแยกออกจากกัน การวางแผนควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ส่วนงานปฏิบัติการควรเป็นของฝ่ายคนงาน ฝ่ายบริหารควรวางแผนโดยอาศัยหลักและมาตรฐานของเวลาและข้อมูลอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กับการผลิตซึ่งคิดคำนวณโดยหลักทางวิทยาศาสตร์ และการจำแนกอย่างเป็นระบบ

4. **หลักการทำงานโดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์** (Scientific Methods of work Principle) วิธีการทำงานควรจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหาร หลักการทำงานควรอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ และฝ่ายบริหารควรฝึกอบรมให้แก่คนงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยให้คนงานสามารถปรับตัวในการทำงานตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด

5. **หลักการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร** (Managerial Control Principle) ฝ่ายบริหารควรได้รับการฝึกอบรมในด้านการบริหาร ซึ่งกำหนดขึ้นบนหลัก

---

1. กิตติมา ปรีดีดิลก <u>ทฤษฎีบริหารองค์การ</u> ธนะการพิมพ์ หน้า 90

การของวิทยาศาสตร์ และควรจะนำหลักการบริหารและการควบคุมเชิงวิทยาศาสตร์มาใช้ในการอำนวยการและควบคุม

๏. หลักการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน (The Functional Management Principle) ความเคร่งครัดในระเบียบวินัยของผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของคนงานแต่ละคนและโดยส่วนรวม



ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy)

ทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy)[2] ของแม็กวีเบอร์ (Max Weber) เป็นอีกหลักการบริหารที่มีสมมติฐานในการมองคนที่ค่อนข้างจะคล้ายกับหลักการบริหารทางวิทยาศาสตร์ แต่ก็แตกต่างและขยายความเพิ่มขึ้นในลักษณะที่แตกต่างออกไป ดังนี้

1. คนเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งเสมือนไม่มีชีวิตจิตใจ จึงต้องปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

2. คนมักจะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่มองการณ์ไกล และเชื่อถือไม่ได้

3. คนแต่ละคนจะมีความชำนาญเพียงบางอย่างเท่านั้น

จากสมมติฐานในการมองคนดังกล่าว Weber ได้ให้หลักการบริหารระบบราชการว่าจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. **การบังคับบัญชาที่เป็นไปตามลำดับชั้น** (Hierachy) หมายถึง การดำเนินงานที่หน่วยงานระดับต่ำกว่าจะอยู่ภายใต้การควบคุมและแนะนำของหน่วยเหนือขึ้นไป สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องถูกควบคุมดูแลไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง ซึ่งการจัดลำดับชั้นนั้นเป็นธรรมชาติของสิ่งต่าง ๆ อยู่แล้ว การดำเนินงานทั้งหมดขององค์การจะมีการจัดระเบียบหรือจัดรูปงานให้มีขอบเขตความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นที่ชัดเจน แต่ละตำแหน่งหน้าที่จะมีความรับผิดชอบในงานเฉพาะที่ชัดเจนตามตำแหน่งซึ่งจะถูกควบคุมได้ดีที่สุด เพื่อจะได้ไม่มีทางที่จะก้าวก่ายอำนาจหน้าที่กับตำแหน่งหน้าที่อื่น ๆ ได้

2. **การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง** (Specialization) องค์การแบบระบบราชการยอมรับว่าคนแต่ละคนย่อมจะมีความชำนาญเพียงน้อยอย่างเท่านั้น จึงได้จัดแบ่งงานให้แต่ละคนทำงานตามความถนัด ซึ่งจะช่วยในด้านการเพิ่มผลผลิตดังเช่น ในองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อนจะมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะอย่าง เมื่อการผลิตเป็นจำนวนมาก การแบ่งงานกันทำตามความถนัดนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชี่ยวชาญในงานและรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานเฉพาะตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ชัดเจนเท่านั้น

3. **กฎระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติ** (Rules, Regulations and

---

2.เรื่องเดียวกัน หน้า 84

Procedures) องค์การแบบระบบราชการถือว่าการมีระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อควบคุมความประพฤติของคนทำงานมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวได้ จะทำให้เกิดการประสานงานได้ดีขึ้น คนทำงานทุกคนก็สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี และมีความมั่นคงในงานสูง

4. **ความเป็นทางการหรือความไม่เกี่ยวกับตัวบุคคล** (Impersonal) ลักษณะขององค์การแบบระบบราชการอีกอย่างหนึ่งก็คือ ความไม่มีการเป็นส่วนตัว ไม่มีการเกลียด หรือการรักเป็นส่วนตัว ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจริง ๆ หลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะที่เป็นทางการไม่มีการให้ผลประโยชน์ที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางด้านมิตรภาพหรือความคุ้นเคยส่วนบุคคล

5. **คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ** (Professional Qualities) องค์การระบบราชการจะยึดถือคุณสมบัติทางด้านวิชาชีพ ดังนั้น การรับบุคคลเข้าทำงานจะต้องใช้คุณสมบัติทางด้านวิชาชีพเป็นสำคัญจะไม่รับโดยระบบพรรคพวก หรือตามความพอใจของผู้บังคับบัญชา

6. **ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่** (Career Aspects) องค์การแบบระบบราชการส่งเสริมให้คนมีความก้าวหน้าในตำแหน่งเป็นไปตามความมีอาวุโสและการประสบความสำเร็จ ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการปกป้องมิให้ถูกไล่ออกจากงานง่าย ๆ การไล่ออกจะกระทำต่อเมื่อมีสาเหตุชัดเจนเท่านั้น ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจด้วยการใช้ดุลยพินิจประกอบเหตุและผลที่ชัดแจ้ง ซึ่งกล่าวได้ว่าองค์การแบบระบบราชการจะให้ความมั่นคงในอาชีพมากที่สุด

7. **อำนาจหน้าที่** (Legal Authority) อำนาจหน้าที่ในระบบราชการหรือองค์การที่เป็นทางการจะเป็นอำนาจหน้าที่ที่มาจากสถาบัน บุคคลใดก็ตามที่มีตำแหน่งหน้าที่ย่อมจะมีอำนาจที่จะใช้เพื่อการปกครองบังคับบัญชาอย่างถูกต้องตามทำนองครองธรรม อำนาจดังกล่าวไม่ใช่อำนาจส่วนบุคคล แต่จะเป็นอำนาจตามตำแหน่งในองค์การ

หลักการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration) ที่ได้ถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดกันมานานก็มีสมมติฐานในการมองคนและใช้หลักการบริหารตามแนวความคิดของทฤษฎีต้นแบบทั้งสองข้างต้นซึ่งพอจะสรุปให้เห็นชัดเจน ดังนี้

สมมติฐาน*

1. มองคนในแง่ร้าย คนนั้นเกียจคร้าน ไม่มีความรับผิดชอบและไว้ใจไม่ได้

2. คนมีความต้องการเพียงอย่างเดียวคือ เงิน ถ้าได้ค่าตอบแทนสูง คนจะทำงานอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

3. คนเป็นเสมือนเครื่องจักรไม่มีความรู้สึก ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

หลักการบริหาร

1. ยึดหลักการรวมอำนาจและควบคุมอย่างใกล้ชิดในการบริหารงาน การสั่งงานและสายการบังคับบัญชาเริ่มจากข้างบนลงมาข้างล่างลดหลั่นกันตามลำดับชั้น

2. ให้ความสำคัญกับตัวผู้บริหารและกระบวนการบริหารเป็น

---

*แนวความคิดในการบริหาร งานบุคคลแบบเดิมนั้น เป็นแนวคิดที่ ยึดถือ สมมติฐานที่มองตัวบุคคลในแง่ร้ายหรือตามทฤษฎีของ Douglas Mc Gregor ซึ่งได้นำเอาทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์มาใช้กับการบริหารงานบุคคลในองค์การ แนวคิดทฤษฎี X มองคนว่า

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะมีลักษณะของการไม่อยากทำงานและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนโดยธรรมชาติไม่มีความทะเยอทะยานและความคิดริเริ่มชอบที่จะให้มีการสั่งการ
3. คนโดยธรรมชาติเห็นแก่ตนเองมากกว่าองค์การ
4. คนโดยธรรมชาติจะต่อต้านหรือไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง
5. คนโดยธรรมชาติมักจะโง่ และหลอกง่าย

สำคัญ

3. พยายามควบคุมพฤติกรรมของคนโดยจำแนกงานออกเป็นงานย่อย ๆ และหลาย ๆ ส่วน และมอบหมายให้แต่ละคนรับผิดชอบเพียงส่วนเดียว มีการกำหนดมาตรฐานในการทำงาน และแนวปฏิบัติไว้ชัดเจนแน่นอน มีการวางระบบการจ่ายค่าจ้างแบบจูงใจไว้อย่างละเอียด เพื่อให้รางวัลแก่คนทำงานดีและลงโทษผู้ทำงานไม่ดี

4. โครงสร้างการบริหารในองค์การเป็นแบบรวมอำนาจไว้ส่วนกลางซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานในการบริหารงานเกี่ยวกับคนในแง่ที่ว่า ผู้บริหารไม่เคยไว้ใจผู้บังคับบัญชาเลย ดังนั้นจึงจำกัดอำนาจความรับผิดชอบและข้อมูลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันก็เข้มงวดในการควบคุม

5. การบริหารงานจะยึดถือกฎข้อบังคับและระเบียบที่วางไว้เป็นแบบแผน

6. ยึดถือประสิทธิภาพเป็นสำคัญ และใช้ค่าจ้างเป็นสิ่งจูงใจเพียงอย่างเดียว

จากสมมติฐานหลักการบริหารข้างต้น จึงก่อให้เกิดกระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารงานบุคคลที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้[3]



1. **การวางแผนด้านกำลังคน** (Manpower Planning) เป็นการดำเนินการเพื่อกำหนดว่าองค์การจะมีคนทั้งหมดกี่คน จะใช้คนประเภทไหน มีคุณสมบัติอย่างไร มีความชำนาญมากน้อยขนาดไหน รวมทั้งวางแผนไปถึงอนาคตด้วยว่า ถ้าองค์การจะมีการขยายเติบโตขึ้น ควรจะต้องใช้คนอีกเท่าไร

2. **การจ้างงาน** (Employment) เป็นการดำเนินการทางด้านรับสมัครคนเข้าทำงาน การทดสอบและการคัดเลือก (Testing & Selection) การสัมภาษณ์ (Interviewing) การบรรจุแต่งตั้ง (Appointment) ให้ดำรงตำแหน่งตามความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ

3. **การโยกย้ายเลื่อนตำแหน่งและการให้ออกจากงาน** (Transfer Promotion Termination of Employment) จะต้องวางกำหนดนโยบายในเรื่องนี้ไว้อย่างชัดแจ้ง ทั้งนี้โดยได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง ทั้งนี้เพื่อให้มีการปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าบุคคลที่จะต้องถูกโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งนั้น มีคุณสมบัติและความสามารถตรงกับความต้องการของหน่วยงานและตรงตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

4. **การฝึกอบรมและการพัฒนา** (Training and Development) ต้องกำหนดโครงการการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลในองค์การขึ้นโดย

---

3. จุฑา มนัสไพบูลย์ การบริหารงานบุคคล โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย หน้า 30-35

การร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการฝึกอบรม โดยยึดหลักและเหตุผลที่ว่าการฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งจะทำให้บุคคลในองค์การมีประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมขีดความสามารถและมีความพร้อมที่จะก้าวไปพร้อมกับการพัฒนาองค์การ

5. **การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน** (Wage and Salary Administration) ทำการวิเคราะห์และประเมินงานตามหน้าที่และตำแหน่งงาน ความยากง่ายของงาน ขอบข่ายในความรับผิดชอบ เพื่อจะดูว่าควรจะจ่ายค่าจ้างเท่าไรจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้โดยคำนึงถึงภาวะในตลาดแรงงาน กฎหมาย อัตราการจ้างงาน อัตราค่าแรงขั้นต่ำ และภาวะเศรษฐกิจทั่ว ๆ ไป ในขณะนั้นด้วย

6. **การแรงงานสัมพันธ์** (Laber Relations) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายผู้ใช้แรงงาน

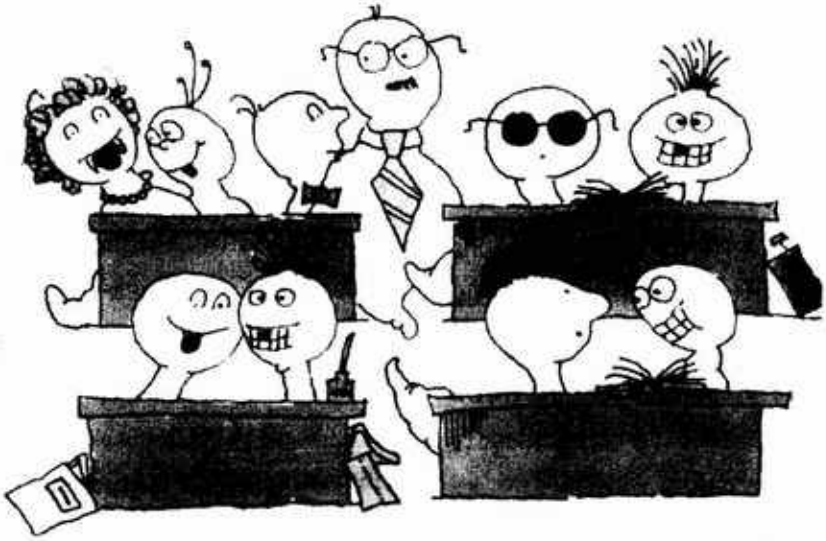
7. **สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน** (Health and Safety)

8. **ประโยชน์และการให้บริการต่าง ๆ** (Benefits and Services) ซึ่งรวมถึงสวัสดิการ (Welfare) ที่คิดว่าเหมาะสมและควรจะจัดให้ด้วย

9. **บันทึก-รายงาน-สถิติ** Records/Reports/Statistics) จะต้องมีการดำเนินการจัดทำในเรื่องเหล่านี้ และพร้อมที่จะป้อนข้อมูลเหล่านี้ให้แก่ฝ่ายบริหารต่าง ๆ ได้ทุกเวลา

10. **การวิจัยด้านการบริหารงานบุคคล** (Personnel Research) มีความสำคัญยิ่ง เพราะความรู้ทางด้านพฤติกรรมของคนหรือพฤติกรรมของกลุ่มและการจูงใจนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

เมื่อเราศึกษาวิเคราะห์การบริหารงานบุคคลตามแนวความหมายเดิมซึ่งมีรากฐานของแนวความคิดจาก Scientific Management ทฤษฎีระบบราชการ แล้วจะเห็นได้ว่าจุดบกพร่องของการบริหารงานบุคคลแบบนี้ในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การก็คือ การไม่สนใจความเป็นมนุษย์ของผู้ปฏิบัติงาน ไม่เห็นความสำคัญของตัวบุคคลไม่สนใจความต้องการของคน มุ่งแต่จะปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว จึงไม่สามารถจูงใจที่จะดึงศักยภาพ



(POTENTIAL) ที่มีอยู่ในตัวของคนทำงานออกมาเพื่อทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การได้อย่างเต็มที่และเต็มกำลังความสามารถองค์การจะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย (Effectiveness) มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานที่พร้อมจะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างเต็มที่

จุดบกพร่องอีกประการหนึ่งของการบริหารงานบุคคลแบบเดิมก็คือ เป็นการบริหารงานที่ล่าช้าอืดอาดไม่ทันการ เนื่องจากเคร่งครัดหรือติดอยู่ที่กฎระเบียบแบบแผนต่าง ๆ จึงมีความตายตัวอยู่กับที่และไม่มีความคล่องตัว เป็นผลให้งานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร วิธีการบริหารไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการบริหารงานเป็นระบบปิด ซึ่งบังคับให้ทุกคนในองค์การต้องปฏิบัติตามกฎและระเบียบวิธีปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดปัญหาในด้านการประสานงานภายในและระหว่างองค์การด้วยและอาจก่อให้เกิดการไม่ประหยัด เนื่องจากเน้นการแบ่งแยกงานเป็นเหตุให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารงานสูงขึ้นเป็นจำนวนมาก

จากสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบัน มีผลทำให้ระบบและหลักการบริหารงานบุคคลเดิมประสบกับข้อบกพร่องดังกล่าวเด่นชัดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ จึงเป็นเหตุให้องค์การต่าง ๆ

ต้องค้นคิดและเสาะแสวงหาลู่ทางหลักการ เครื่องมือ และวิธีการที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น เพื่อที่จะคงไว้ซึ่งความอยู่รอดและพัฒนาความเจริญก้าวหน้าขององค์การอย่างต่อเนื่องไปในอนาคต การพัฒนาเกี่ยวกับ "ทรัพยากรบุคคล" ซึ่งแต่เดิมคิดว่าคนเป็นสิ่งไม่สำคัญจึงปฏิบัติต่อคนเสมือนกับเครื่องจักรเริ่มจะเปลี่ยนแปลงไป ค่าจ้างอย่างเดียวไม่สามารถจูงใจได้อีกและไม่อาจทำให้ผลงานเพิ่มขึ้นอย่างที่คาดไว้ การที่ผู้บังคับบัญชาแต่ผู้เดียวมีอำนาจออกคำสั่งโดยไม่ยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมต่าง ๆ เหล่านี้เริ่มล้าสมัยและไม่เหมาะสมกับสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แนวความคิดและหลักการบริหารที่เรียกว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" (Human Resource Management) จึงได้ถือกำเนิดขึ้นมา



2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT)

แนวความคิดที่น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งได้มองคนและพฤติกรรมการทำงานของคนแตกต่างออกไปเกือบสิ้นเชิงจากทฤษฎีแบบวิทยาศาสตร์และทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ มีสมมติฐานในการมองคน* ดังนี้

1. คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีจิตใจ มีอารมณ์

2. ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจ เป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน

3. เงินมิใช่สิ่งล่อใจที่สำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจมีผลต่อการจูงใจในการทำงานไม่น้อยไปกว่าเงิน

4. ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับสภาพทางกายแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคมของหน่วย

---

* เมื่อพิจารณาแนวความคิดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ แล้วเราจะเห็นได้ว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงมาสู่แนวความคิดในการมองคนในแง่ดีตามทฤษฎี Y ของ Douglas Mc Gregor ซึ่งมีสมมติฐานในการมองคน ดังนี้

1. คนโดยพื้นฐานแล้วจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน มีความขยันหมั่นเพียร และมีความรับผิดชอบ มักจะปฏิบัติงานมากกว่ากำหนด
2. คนโดยทั่วไปไม่ใช่คนที่มีความเกียจคร้าน ไว้วางใจไม่ได้
3. คนโดยพื้นฐานแล้วสามารถสั่งการ และมีความคิดริเริ่มในการทำงานด้วยตัวเขาเองถ้าหากได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง
4. คนโดยพื้นฐานแล้วจะพยายามพัฒนาวิธีการทำงาน หรือพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

งานด้วย

5. อิทธิพลของกลุ่มมีความสำคัญยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

6. การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะมิได้ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป

แนวความคิดตามทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ ได้เสนอแนะหลักการในการบริหารที่ต่างออกไป ดังนี้

1. ให้ความสำคัญกับปัญหาด้านจิตวิทยา และปัญหาทางด้านสังคมของคนแต่ละคน

2. คัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน นอกจากใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แล้ว ควรให้มีการทดสอบทางด้านจิตวิทยาด้วย

3. พิจารณาถึงผลกระทบจากปัจจัย ทางด้านสังคมและวัฒนธรรมภายนอก

4. สนับสนุนการติดต่อสื่อสารของกลุ่มเป็นไปอย่างไม่เป็นทางการ

5. เปิดโอกาสให้คนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากสมมติฐานและแนวการบริหารของทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ ทำให้มองเห็นว่า ในการปฏิบัติต่อคนที่เป็นทรัพยากร มีความสำคัญมากขึ้น ผู้บริหารต้องปรับแนวคิดเดิมเสียใหม่ โดยจะมีความเชื่อว่าคนจะสามารถควบคุมและสั่งการตนเองเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การได้ ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างสภาวะแวดล้อมในงานที่เอื้ออำนวยให้คนและกลุ่มคนมีความพึงพอใจและร่วมมือกัน เพื่อความสำเร็จของทั้งคนแต่ละคนแต่ละกลุ่ม และต่อองค์การเป็นส่วนรวม วิธีการบริหารตามแนวคิดนี้ จึงถือว่าเป็นการรวมบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน (The Integration of Indivedual and Organizational Goals)

ทฤษฎีระบบ (System Theory) ก็เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่ผลักดันให้เกิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขึ้น ตามทฤษฎีระบบ องค์การเป็นเสมือนหนึ่งกระบวนการนำเข้าปัจจัยการผลิต (INPUTS) เพื่อดำเนินการให้เกิดผลผลิต (OUTPUTS) คนเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการดังกล่าว และองค์การก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม จึงจำเป็นต้องสนธิความสัมพันธ์ของระบบย่อยกับระบบใหญ่ให้สอดคล้องกัน

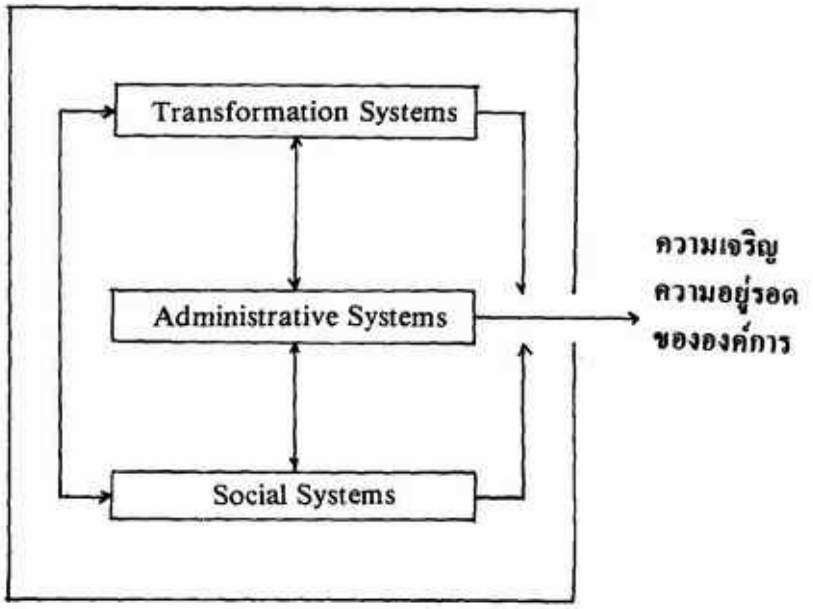
ในองค์การใด ๆ ก็ตามจะประกอบด้วย 3 ระบบย่อยที่สำคัญ คือ

1. ระบบการผลิต (Transformation System) มีหน้าที่เปลี่ยนสภาพพลังงาน วัตถุดิบ แรงงาน (คน) ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ให้เป็นผลผลิต (Outputs) พร้อมที่จะส่งออกสู่ภายนอกระบบขององค์การ

2. ระบบการบริหารหรือการจัดการ (Administrative System) มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบต่าง ๆ ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ รวมตลอดถึงการอำนวยการสั่งการ และการประสานงานระหว่างระบบอื่น ๆ มิให้เกิดการขัดแย้งกัน ระบบบริหารจึงเปรียบเสมือนสมองและหัวใจของระบบองค์การ

3. ระบบสังคม (Social System) เป็นที่รวมของคน เป็นกลุ่ม เป็นคณะ ซึ่งแต่ละสมาชิกจะนำพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันเข้ามาในองค์การ ซึ่งในองค์การจะกำหนดกรอบ แนวปฏิบัติ และข้อจำกัดขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่สอดประสานกับวัตถุประสงค์ขององค์การ สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สนองความต้องการของคน และให้ความสนใจกับพฤติกรรมของคน ระบบสังคมในองค์การจึงเปรียบเสมือนเป้าหลอมแนวคิดแนวปฏิบัติ และความเชื่อของบุคคลต่าง ๆ ให้มีรูปแบบเดียวกัน เป็นสังคมหนึ่งขององค์การ

ภายใต้ความสัมพันธ์ของ 3



ระบบย่อยในองค์การ จะเห็นได้ว่ากำลังคน (ในที่นี้หมายถึงแต่ละบุคคลและกลุ่มคน) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ 3 ระบบย่อยดังกล่าว กล่าวคือ ในระบบการผลิต คนจะเข้ามาเกี่ยวข้องคือเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยการผลิต (Inputs) ที่จะส่งผลต่อผลงาน (outputs) ของการผลิตในระบบการบริหารก็จะต้องมีหลักการบริหารงานบุคคลเข้ามาเกี่ยวข้องและในระบบสังคม ก็จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรม ความสามารถ ทัศนคติ ของบุคคลเป็นสำคัญจึงอาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์การนั้นจำเป็นต้องอาศัยกำลังคน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมและความสามารถทัศนคติของบุคคลแต่ละคน และกลุ่มคนที่อยู่ร่วมกันภายในองค์การเป็นสำคัญ ทั้ง 3 ระบบย่อยในองค์การ ระบบบริหาร (Administrative System) นั้นมีบทบาทค่อนข้างชัดเจนโดยเฉพาะในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การ ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไป

CAREER DYNAMICS: MATCHING PROCESSES

ในการบริหารองค์การและทรัพยากรบุคคลขององค์การ ผู้บริหารจะต้องสามารถประสานความต้องการขององค์การและของบุคคลเข้าด้วยกัน กระบวนการประสานดังกล่าว (MATCHING PROCESSES) ได้สะท้อนกิจกรรมหลัก ๆ สำคัญที่ชัดเจนเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์*



องค์การมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้อยู่รอดในระยะเริ่มต้นมีการวางแผนงานธุรกิจทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในอนาคตองค์การจะต้องเจริญเติบโตยิ่งขึ้น เข้มแข็ง มั่นคงขึ้น และสามารถยืนหยัดเพื่อความอยู่รอดในสภาวะขัดแย้งหรือการแข่งขันอย่างรุนแรง

คนก็ไม่ต่างไปจากองค์การเท่าใดนัก เพราะทุกคนมีความต้องการเบื้องต้นคือปัจจัย 4 เพื่อความอยู่รอด และความต้องการระดับสูงเพื่อการยอมรับ การมีชื่อเสียง ดังนั้นการพัฒนาการของคนจะเกิดได้ก็ต้องอาศัยองค์การ องค์การจะพัฒนาได้ผลตามแผนธุรกิจก็ต้องอาศัยกำลังคน

หลักการของการบริหารทรัพยากรบุคคล ตามกระบวนการประสาน (MATCHING PROCESSES) เป็นการมองการบริหารงานบุคคลที่กว้างไกลกว่าการบริหารงานบุคคลแบบเดิม กล่าวคือการบริหารงานบุคคลแต่เดิมนั้นยึดความต้องการขององค์การเป็นสำคัญ โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับความต้องการของบุคคลในกระบวนการประสานความต้องการระหว่างความต้องการขององค์การและความ

---

* แนวความคิดกระบวนการ ประสานความต้องการทั้งขององค์การ และบุคคลเข้าด้วยกัน (Matching Process) สามารถอ่านรายละเอียดเพิ่มเติมได้ จากหนังสือของ Edgar H. Schein "Career Dynamics:Matching Individual and Organizational Needs"

ต้องการของบุคคลเข้าด้วยกัน จะประกอบด้วยกิจกรรมหลักที่สำคัญ เช่น ในขั้นตอนของการวางแผนเพื่อหาคนเข้ามาทำงานในองค์การนอกจากจะต้องมีการวางแผนธุรกิจวางโครงสร้างงานและกำหนดกำลังคนที่ต้องการ จะต้องมีการพิจารณาถึงความต้องการของบุคคลในเรื่องของการเลือกหรือหางานทำตามความต้องการหรือที่ถนัด เมื่อได้มีการประสานความต้องการของทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกันแล้ว ก็จะเกิดกระบวนการในการทำงานเป็นขั้นตอนดังนี้ วิเคราะห์งาน เลือกสรรบรรจุแต่งตั้ง อบรมปฐมนิเทศ และมอบหมายงานสำหรับในขั้นตอนการวางแผนเพื่อพัฒนา/เติบโต วางแผนเพื่อรองรับการเฉื่อยชาของกำลังคนที่สูงอายุ และการวางแผนหากำลังคนทดแทนคนที่ออกไป ก็เช่นเดียวกัน จะต้องมีการประสานความต้องการของบุคคลเข้ามาร่วมด้วย จึงจะก่อให้เกิดรูปแบบการวางแผน และการใช้กำลังคนที่มีประสิทธิภาพ



ในกระบวนการประสานความต้องการขององค์การ และของบุคคล (Matching Process) การพัฒนาของหน่วยงาน/องค์การ จะแบ่งเป็น 4 ระยะ คือระยะเริ่มต้น ระยะพัฒนา ระยะรองรับการเฉื่อยชาของกำลังคนที่สูงอายุมากขึ้น และระยะหากำลังคนทดแทนที่ออกไป สำหรับความต้องการของบุคคลในการประกอบอาชีพก็มี 4 ระยะเช่นกัน คือ ระยะแสวงหาหน่วยงานเพื่อประกอบอาชีพระยะเริ่มต้นทำงานในหน่วยงาน ระยะวัยกลางคน และระยะวัยใกล้เกษียณอายุ ทั้ง 4 ระยะของการพัฒนาองค์การกับการพัฒนาของบุคคลตามสายอาชีพ จะมีกระบวนการประสานความต้องการเกิดขึ้น ซึ่งจะครอบคลุมถึงกิจกรรมที่สำคัญ ๆ คือ

ระยะแรก จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์งาน เลือกสรรบรรจุแต่งตั้ง อบรมปฐมนิเทศก์และการมอบหมายงาน

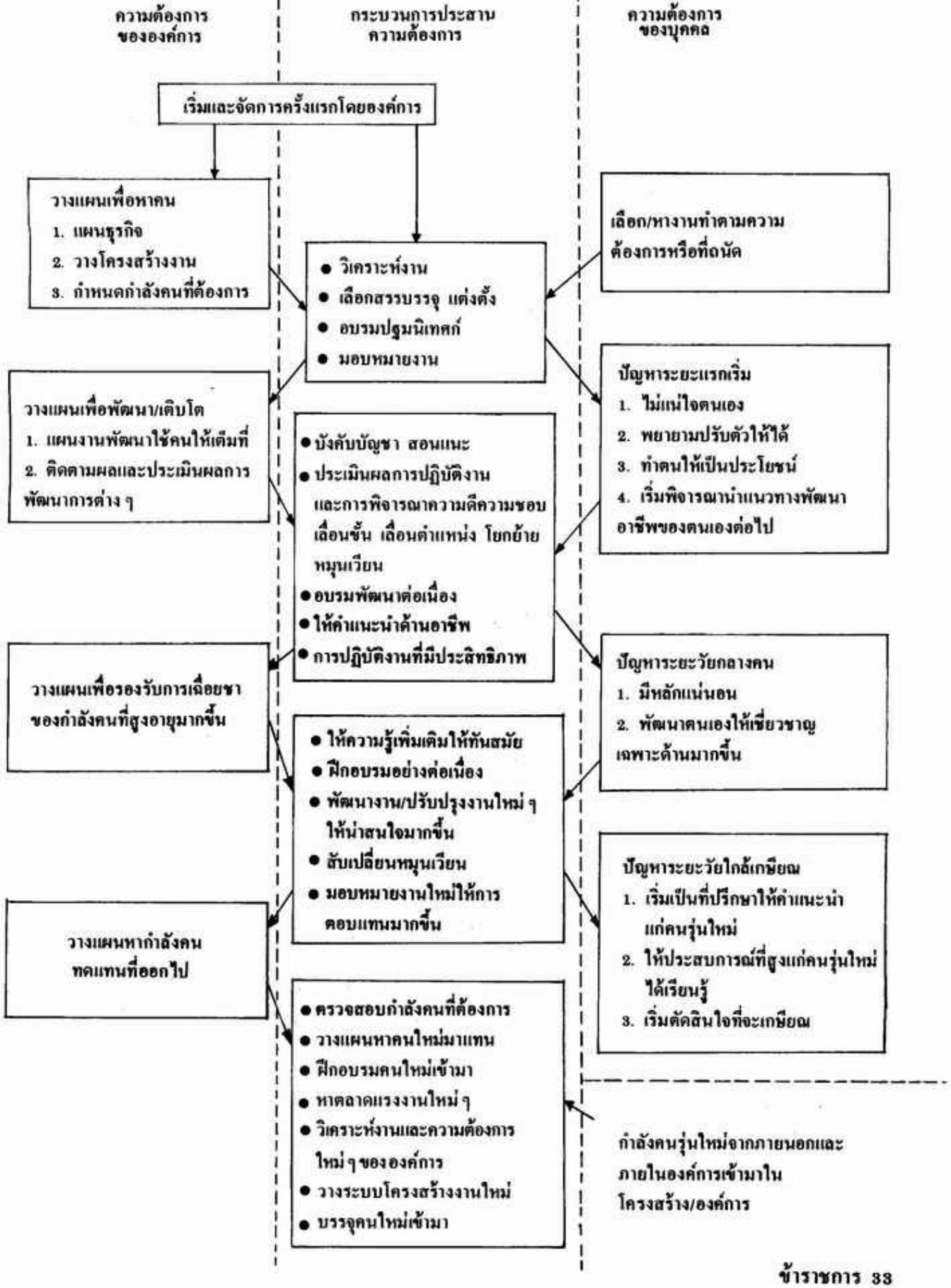
ระยะที่สอง จะเกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา สอนแนะประเมินผลการปฏิบัติงาน การพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย หมุนเวียน อบรมพัฒนาต่อเนื่อง ให้คำแนะนำด้านอาชีพและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ระยะที่สาม จะเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้เพิ่มเติมให้ทันสมัย ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องพัฒนางาน/ปรับปรุงงานใหม่ ๆ ให้น่าสนใจมากขึ้น สับเปลี่ยนหมุนเวียน และมอบหมายงานใหม่ให้การตอบแทนมากขึ้น

ระยะที่สี่ จะเกี่ยวข้องกับการตรวจสอบกำลังคนที่ต้องการ การวางแผนหาคนใหม่มาแทนฝึกอบรมคนใหม่เข้ามา หาตลาดแรงงานใหม่ ๆ วิเคราะห์งานและความต้องการใหม่ ๆ ขององค์การวางระบบโครงการสร้างงานใหม่ และบรรจุคนใหม่เข้ามา

(ดู chart ประกอบ)

รูปแบบการวางแผนและใช้กำลังคนในองค์การ



จากแนวความคิด Career Dynamic:Matching Process ดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เป็นการให้ความสำคัญกับคนมากขึ้นมิได้มุ่งเน้นแต่เพียงองค์การด้านเดียวเช่นที่ผ่านมาในระบบการบริหารงานบุคคลที่ผ่านมาหรือที่กำลังใช้กันอยู่ในวงราชการไทยปัจจุบันนั้นจะมุ่งเน้นที่การควบคุมคนโดยเน้นกฎระเบียบและมองว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น

ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าในภาคราชการหรือภาคธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีเทคโนโลยีในการบริหารงานมากขึ้น และความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานก็มีความหลากหลายมากขึ้น เกิดปัญหาว่าการบริหารงานบุคคลในรูปแบบเดิมนั้นไม่เหมาะสม มีปัญหาความขัดแย้งในการทำงานมากขึ้น มีการทำงานในลักษณะที่ต่างคนต่างทำหรือแผนกใครแผนกมัน มากกว่าจะเป็นการทำงานในรูปแบบขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยส่วนรวม ความคิดริเริ่มสร้างสรรเพื่อที่จะผลักดันให้หน่วยงานก้าวหน้ามีน้อยลง และความผูกพันระหว่างคนกับองค์การก็มีน้อยลงไปด้วย จึงเป็นเหตุให้นักวิชาการและผู้บริหารต่าง ๆ ได้เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับคนในหน่วยงานมากขึ้น โดยเริ่มเปลี่ยนการมองคนจากปัจจัยการผลิตมาเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในหน่วยงาน ให้ความสำคัญกับคนในองค์การมากขึ้น ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีสมมติฐานในการมองคนว่าคนอยากทำงานและจะอุทิศให้กับการทำงานซึ่งเขาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ขององค์การ แรงจูงใจในการทำงานมิได้ขึ้นอยู่กับเงินค่าจ้างเพียงอย่างเดียว ความต้องการของคนทางสังคม การยอมรับว่างานมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์การ การยกย่องในความสามารถเป็นพลังที่สำคัญยิ่งกว่าในการจูงใจให้คนทำงาน ในแนวคิดนี้เป็นที่ยอมรับกันว่าคนจะมีความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมตนเองและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้น คำถามที่สำคัญสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ก็คือ ทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขาเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีประโยชน์ มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทำอย่างไรผู้บริหารจึงจะใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยจะต้องพยายามดึงเอาศักยภาพในแต่ละบุคคลออกมา คำตอบที่ชัดเจนก็คงจะต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนรับรู้และแสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์การตั้งแต่ในขั้นตอนของการวางแผน การปฏิบัติตามแผนเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับรู้ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและต้องมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการกระจายความรับผิดชอบที่กว้างมากขึ้นเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกเต็มใจและพอใจที่จะทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นวิวัฒนาการทางความคิดที่เปลี่ยนแปลงมาจากหลักการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) และทฤษฎีระบบราชการ (Bureaucracy Theory) ที่เห็น



ว่าองค์การเป็นระบบเศรษฐกิจหนึ่งมาเป็นความคิดตามทฤษฎีมนุษย์สัมพันธ์ (Human Relations) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ที่เห็นว่า องค์การเป็นระบบสังคมหนึ่ง ซึ่งคนในองค์การมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไม่เป็นทางการ มีพฤติกรรมของกลุ่มเกิดขึ้นมีความรู้สึก และแต่ละคนมีทัศนคติเป็นของตัวเอง สิ่งเหล่านี้มีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในทำงานของคน

สาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงตามที่ได้อธิบายมานี้สามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่มองคนในแง่ลบ เป็นการมองคนในแง่บวกถือว่าคนเป็นคน ซึ่งมีความแตกต่างจากเครื่องจักร

2. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่เห็นว่าความแตกต่างระหว่างคนจะก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เห็นว่าคนแต่ละคนย่อมมีทั้งคุณสมบัติที่ดีและไม่ดีอยู่ในตัวจะต้องใช้ให้ถูกกับความถนัดหรือนำส่วนดีมาใช้ให้เป็นประโยชน์

3. ละทิ้งแนวความคิดเดิมที่ไม่ไว้วางใจในตัวบุคคลจึงต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เป็นไว้วางใจโดยให้แต่ละคนควบคุมตัวเอง

4. ละทิ้งพฤติกรรมที่ไม่มีความจริงใจ และการหลอกลวงกันมาเป็นพฤติกรรมที่มีความจริงใจต่อกัน

5. ละทิ้งแนวความคิดที่เน้นถึงการแข่งขันในการทำงานระหว่างกันที่ให้คนทำงานดีได้ค่าตอบแทนสูงมาเป็นพิจารณาปัจจัยหลาย ๆ อย่างควบคู่กันไป

ตารางข้างล่างได้เปรียบเทียบความแตกต่างของแนวความคิดการบริหารงานบุคคลแบบเดิม (Personnel Management) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ไว้อย่างชัดเจน

Personnel Administration	Human Resource Management
สมมติฐาน	**สมมติฐาน**
1. งานนั้นเป็นสิ่งน่ารังเกียจสำหรับคนส่วนใหญ่	1. งานนั้นไม่ใช่สิ่งที่น่ารังเกียจ คนจะอุทิศให้กับการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้มีส่วนร่วมในการกำหนด
2. รายได้ที่เขาได้รับจากการทำงานมีความสำคัญมากกว่างานที่เขาทำ	2. คนต้องการการยอมรับว่าเขามีประโยชน์และเขามีความสำคัญมากกว่าการจูงใจด้วยเงิน เพื่อให้เขาทำงาน
3. มีคนเพียงไม่กี่คนที่สามารถทำงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรร ควบคุมตนเองได้ และมีความรับผิดชอบ	3. คนส่วนใหญ่มีความคิดริเริ่มสร้างสรร มีความรับผิดชอบ รู้จักควบคุมตนเอง
แนวทางดำเนินการ	**แนวทางดำเนินการ**
1. งานหลักของผู้บริหารก็คือ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด	1. งานหลักของผู้บริหารก็คือ การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าเขามีประโยชน์และมีความสำคัญและทำอย่างไรจึงจะใช้ประโยชน์ของทรัพยากรบุคคลในองค์การให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
2. ผู้บริหารจะต้องจำแนกงานออกมาให้ง่ายต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติ	2. ผู้บริหารจะต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบแผนการดำเนินงานและรับฟังความคิดเห็น และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนในการทำงานอย่างเต็มที่ภายใต้ข้อจำกัดที่เขา

3. ผู้บริหารจะต้องกำหนดลักษณะงานและกระบวนการทำงานอย่างละเอียดและบังคับให้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	มีอยู่ 3. ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การและ ให้เขามีโอกาสได้รับผิดชอบ และควบคุมตนเองมากขึ้น
การคาดหวัง 1. คนจะทนทำงานได้เมื่อค่าตอบแทนดีและมีนายที่ยุติธรรม	**การคาดหวัง** 1. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนรับรู้ข่าวสารและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสามารถสนองความต้องการเขาเหล่านั้นในด้านของการเป็นที่ยอมรับ และมีความสำคัญ ซึ่งจะสามารถลดความขัดแย้งและทำให้คนทำงานด้วยความเต็มใจ
2. ถ้างานนั้นง่าย และถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดแล้ว จะสามารถผลิตงานตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ได้	2. การเปิดโอกาสให้คนนั้นควบคุมตนเองและมีความรับผิดชอบในงานที่ทำมากขึ้น จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

จากความแตกต่างระหว่างแนวความคิดของการบริหารงานบุคคลแบบเก่า (Personnel Administration) กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ที่กล่าวมาข้างต้น ทั้งในแง่ของสมมติฐาน แนวทางดำเนินการ และการคาดหวัง จะส่งผลกระทบต่อรูปแบบของการบริหารและกระบวนการบริหารในปัจจุบันอย่างมาก กล่าวคือ ผู้บริหารที่มีแนวความคิดการบริหารงานบุคคลแบบเก่าจะมีรูปแบบของการบริหารในลักษณะปิด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสร่วมคิดร่วมตัดสินใจ และจะใช้กระบวนการบริหารโดยจำแนกกิจกรรมออกเป็นส่วน ๆ ที่ไม่สัมพันธ์กัน ในขณะที่ผู้บริหารตามแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะมีรูปแบบการบริหารงานแบบเปิด ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้มากที่สุด โดยมองกระบวนการบริหารอย่างเป็นระบบ ซึ่งกิจกรรมและภารกิจต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่วนรวมขององค์การ ความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงขึ้นอยู่กับการปรับเปลี่ยนสมมติฐาน ทัศนคติและค่านิยม ของทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ที่จะต้องหันหน้าเข้าหากัน ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และแสดงภาวะจิตในความรับผิดชอบร่วมกัน

หนังสืออ้างอิง

EDGAR H. SCHEIN "Career Dynamics:Matching Individual and Organizational Needs" Addison-Wesley Publishing Company, Inc. 1978

MORTON, ROBERT "Bureaucratic Structure and Personality" Social Force 1940.

SIMON, HERBERT A. The New Science of Management. New York:Harper & Row.

ภาษาไทย

ถิตติมา ปรีดีดิลก "ทฤษฎีบริหารองค์การ" กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์. 2529

จุฑา มนัสไพบูลย์ "การบริหารงานบุคคล" เอกสารประกอบคำบรรยายโครงการอบรมผู้บริหารงานบุคคลและแรงงานสัมพันธ์. ศูนย์พัฒนาแรงงานและการจัดการ คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2527

"การบริหารงานบุคคล" VS "การบริหารทรัพยากรมนุษย์" ในทัศนะของนักวิชาการ

สุพจน์ บุญวิเศษ*
เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 6
วิทยาลัยนักบริหาร
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

บทสัมภาษณ์นี้ เป็นความพยายามของผู้สัมภาษณ์ที่จะรวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับ "การบริหารงานบุคคล (Personnel Management)" และ "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)" ของนักวิชาการ ซึ่งมีความเชี่ยวชาญประสบการณ์และเป็นที่รู้จักทั่วไปสองท่าน คือ (1) ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ ผู้อำนวยการโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ตำแหน่งในขณะสัมภาษณ์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2) ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา มีผลทำให้หลักการบริหารที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลต้องปรับเปลี่ยนไปทั้งแนวความคิด และวิธีการให้เหมาะสม สามารถรับกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เนื่องจากหลักการบริหารทั้งสองมีความแตกต่างหรือความเหมือนกันหลายนัย ผู้เขียนจึงได้สัมภาษณ์นักวิชาการทั้งสองท่าน เกี่ยวกับทัศนะหรือแนวความคิดเปรียบเทียบให้เห็นมุมมองที่แตกต่างหรือเหมือนกัน ดังนี้

---

* ผู้สัมภาษณ์ถอดความและเรียบเรียง สัมภาษณ์ ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่ วันที่ 30 กันยายน 2535 ที่สถาบันบัณฑิตพัฒน บริหารศาสตร์ และสัมภาษณ์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ วันที่ 13 ตุลาคม 2535 ที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1. คำว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management)" มีความหมายและขอบเขตภารกิจอะไร เพียงใดแตกต่างไปจากคำเดิมที่ว่า "การบริหารงานบุคคล (Personnd Management)" อย่างไร

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารงานบุคคลนั้นมีความแตกต่างกันใน 2 ด้าน ประการแรกในเชิงของวิชาการ หมายถึง แนวคิดหรือมิติในการมองเรื่องของบุคคลในหน่วยงาน และประการที่สอง แตกต่างกันในเรื่องสไตล์ (Style) การบริหาร ซึ่งหมายถึงภารกิจของผู้บริหารที่จะทำหน้าที่ในการบริหารคนในหน่วยงาน เพื่อให้เห็นความแตกต่างใน 2 คำนี้อย่างชัดเจน จะอธิบายในแง่ของวิวัฒนาการของการปฏิบัติและวิชาการทางการบริหาร แต่เดิมเราใช้คำแรก คือ การบริหารงานบุคคล อันเป็นภารกิจหนึ่งของผู้บริหารที่มีคำถามหลัก ๆ อยู่ ว่าทำอย่างไรจึงได้คนที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานในด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทำอย่างไรจะให้คนเหล่านั้นทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ได้ดีที่สุดและอยู่กับหน่วยงานจนกระทั่งถึงวาระเกษียณ ลักษณะการบริหารงานบุคคลดังกล่าวนี้ เริ่มมีความไม่เหมาะสม ประมาณ 15 ปี ที่ผ่านมา นักบริหาร นักวิชาการทั่วไปโดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาและในยุโรปเริ่มเห็นว่า ขณะที่หน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาคราชการหรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเอกชนมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น มีเทคโนโลยีสูง ๆ มาใช้ในหน่วยงานมากขึ้น ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงานมีความหลากหลายมากขึ้น เทคนิควิธีการบริหารและกฎระเบียบที่ใช้ปฏิบัติกัน	สองคำนี้แตกต่างกันก็คือว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นยุทธศาสตร์/ยุทธวิธีอย่างหนึ่งขององค์การหรือหน่วยงาน ทำอย่างไรจึงจะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ มีความเป็นเลิศ จะต้องมีแนวนโยบายทางด้านบุคลากรอย่างไรจึงจะได้รับประโยชน์สูงสุดจากบุคลากรในหน่วยงาน ส่วนการบริหารงานบุคคลคล้าย ๆ เป็นส่วนเสริมเมื่อหน่วยงานรับคนเข้ามาแล้ว ก็ต้องดูแลรักษาพัฒนาเป็นเรื่องของงานประจำ

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
มาแต่เดิมในหน่วยงานนั้นมีลักษณะไม่ค่อยจะเหมาะสมที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารและพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ **การบริหารงานบุคคลแต่เดิมในหน่วยราชการหรือธุรกิจก็ตามมักจะเน้นในเรื่องของการควบคุมคนมากกว่าการจูงใจและส่งเสริมการเรียนรู้ของคน** มักจะมองคนว่าเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง ในบรรดาปัจจัยการผลิตอื่น ๆ เท่านั้น และมองค่าใช้จ่ายในการบริหารงานบุคคลว่าเป็นค่าใช้จ่ายของบริษัท ไม่ใช่การลงทุน ผลจากการมองการบริหารงานบุคคลในระบบเดิมนั้น ทำให้เกิดสภาพที่ไม่พึงปรารถนาในหน่วยงานภาคราชการและเอกชน กล่าวคือ ความคิดริเริ่มของบุคคลในการปฏิบัติงาน เพื่อผลักดันให้บริษัทหรือให้หน่วยงานก้าวหน้าลดน้อยลงไปในขณะที่ความขัดแย้งในหน่วยงานมีค่อนข้างมากขึ้น ทุกคนทำงานในลักษณะตัวใครตัวมัน ความเอื้ออาทรรวมทั้งความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนความรู้และเปลี่ยนบทบาท ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ค่อนข้างจะมีน้อย ในเรื่องนี้ได้มีการพิจารณาเปรียบเทียบว่าทำไมการบริหารงานในญี่ปุ่นจึงประสบความสำเร็จมากกว่าในอเมริกาหรือยุโรป ซึ่งพบว่าการบริหารงานในญี่ปุ่นมีลักษณะพิเศษก็คือว่า การบริหารงานบุคคลของญี่ปุ่นนั้นสามารถทำให้คนมีความผูกพันกับบริษัท มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อสร้างความเจริญให้หน่วยงาน และที่สำคัญมีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนพฤติกรรม	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ในทางวิชาการ สมมติฐานและแนวการวิเคราะห์เชิงเหตุและผลที่ใช้ในการศึกษาการบริหารงานบุคคลแบบเดิม รวมทั้งตัวแบบคณิตศาสตร์ในการศึกษาพฤติกรรมองค์การจึงไม่สามารถให้คำตอบที่ดีต่อปัญหาเกี่ยวกับคนในหน่วยงานและประสิทธิผลของการบริหารได้อย่างที่เคยคาดหวัง เพราะฉะนั้น นักวิชาการและผู้บริหารจึงหันมาให้ความสำคัญของคนในหน่วยงานมากขึ้น โดยเริ่มเปลี่ยนมุมมองคนจากปัจจัยการผลิตมาเป็นทรัพยากรที่เป็นของมีค่าที่สุดในหน่วยงาน ขอบเขตการพิจารณาผู้ปฏิบัติงานก็ขยายกว้างขึ้นจากเดิมที่มองเฉพาะตัวผู้ปฏิบัติงานภายในหน่วยงานมาเป็นการมององค์กรว่าเป็นระบบสังคมและเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานกับระบบองค์กรและระบบเศรษฐกิจการเมืองวัฒนธรรม สังคมของประเทศ ในภาพรวมในลักษณะที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกัน การเปลี่ยนในแนวคิดนี้ จึงนำมาสู่การเปลี่ยนชื่อจากการเรียก Personnel Management หรือการบริหารงานบุคคล มาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในทางวิชาการก็เปลี่ยนชื่อเป็น Human Resources Management ในมหาวิทยาลัยภาควิชาต่าง ๆ ก็เปลี่ยนชื่อแม้กระทั่ง สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์เมื่อปีที่แล้ว สาขาวิชาเอก ในคณะรัฐประศาสนศาสตร์ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล ก็เปลี่ยนชื่อเสียใหม่เป็นสาขาวิชาเอก ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการเปลี่ยนชื่อนี้มิใช่เป็นเพียงเปลี่ยนให้ทันสมัยเท่านั้น แต่เป็นความพยายามที่จะ	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
สะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารหรือนักวิชาการก็ดี ควรจะต้องหันมาให้ความสำคัญแก่คนในหน่วยงานให้มากขึ้น **ในฐานะที่เขาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กร ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาให้เขาหรือจะทำให้เขามีการแสดงออกซึ่งศักยภาพที่เขามีอยู่ในตัวให้ได้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงานมากที่สุด** เพราะฉะนั้น จึงเป็นความแตกต่างในเชิงของความหมาย ของการบริหารงานบุคคล กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้บริหารแล้วการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงเป็นการเปลี่ยนจากการที่เพียงแต่มองว่าจะหาคนที่ไหนมาทำงาน แล้วก็คุมเขาให้อยู่ ใครทำผิดก็ลงโทษทางวินัย ใครทำดีก็ให้เงินเดือนเพิ่ม หรือเลื่อนขั้น เพียงแต่ง่าย ๆ อย่างนี้ไม่ได้อีกแล้ว แต่เป็นการบริหารสมัยใหม่ที่ผู้สนับสนุนแนวความคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักจะต้องพิจารณาว่า ทำอย่างไรที่จะเข้าใจถึงความต้องการของคน ผสมผสานความต้องการ ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยมของกลุ่มคนในหน่วยงานให้ไปด้วยกันได้กับความต้องการของหน่วยงานอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของผู้ปฏิบัติในกลุ่มต่าง ๆ กับความต้องการของหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานมีหลายกลุ่มและผู้บริหารก็มีหลายระดับ กล่าวคือระดับการบริหารมีทั้งระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ ซึ่งในแต่ละระดับจะมีกลุ่มคนต่าง ๆ ซึ่งเรียนต่างสาขาวิชา แต่ละกลุ่มเหล่านี้มีความชอบ ความเชื่อ ความคิด	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ทัศนคติ และโลกทัศน์ต่างกันทั้งสิ้น ผู้บริหารจะต้องเข้าใจแต่ละกลุ่ม และทำอย่างไรจะให้กลุ่มคนเหล่านี้ ทำงานในหน่วยงานด้านต่าง ๆ ให้ตรงกับที่เขาชอบ เขาถนัดและเกิดความรู้สึกมีความสุขที่จะทำงาน เพราะฉะนั้นจะเห็นว่า ขอบเขต/ภารกิจของการบริหารงานบุคคลแบบเดิมกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบใหม่นั้นย่อมแตกต่างกันมาก การบริหารงานบุคคลแบบเดิมมีขอบเขตและภารกิจจำกัดอยู่ภายในหน่วยงาน มีลักษณะเป็นกลไก เป็นขั้นตอน คือ เริ่มตั้งแต่การสรรหา แต่งตั้ง บรรจุ เลื่อน โอน ย้าย จูงใจ ให้เงินเดือน สวัสดิการ แล้วก็เกษียณ แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ นอกจากดำเนินการในเรื่องดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังจะต้องพิจารณาถึงความต้องการ ความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัดของแต่ละกลุ่มและแต่ละคนอีกด้วย ถือว่าเขาเป็นทรัพยากรของหน่วยงานเมื่อเขามาอยู่กับเราแล้ว ทำอย่างไรจะใช้ประโยชน์จากเขาได้มากที่สุด ทุกคนย่อมมีจุดเด่นและข้อจำกัดของตัวเอง แต่การที่จะเอาจุดเด่นของคนเหล่านั้น ใช้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุดนั้นจะทำอย่างไร ขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาว่าทำอย่างไรจึงจะทำให้คนมีความสุขในการทำงาน	

2. ในองค์การไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานเอกชนหรือราชการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญเพียงใดและอย่างไรในด้านประสิทธิภาพพฤติกรรมและความเจริญอยู่รอดขององค์การนั้น

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นหัวใจขององค์การทีเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพของงานเพื่อความเจริญอยู่รอดของหน่วยงาน ทั้งนี้เพราะว่า เงิน เทคโนโลยี และวัสดุสามารถหาได้ด้วยการไปกู้ยืม หรือการไปซื้อมา แต่คนไม่สามารถไปหาคนดีอย่างที่เราต้องการมาได้ง่ายตามท้องตลาดเมื่อถึงเวลาต้องการ **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็คือ การที่จะทำอย่างไรจึงจะได้คนที่มีศักยภาพมาอยู่กับเรา และพัฒนาให้เขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ จูงใจให้เขามีความคิดริเริ่มในการทำงานและมีความพร้อมที่จะทำงานหรือแก้ปัญหาด้านต่าง ๆ ของหน่วยงาน** ซึ่งมีความหลากหลายสลับซับซ้อน มากยิ่งขึ้นทุกขณะ เรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นหัวใจสำคัญมาก ของทุกหน่วยงาน ซึ่งถ้ามองในเชิงประสิทธิภาพของหน่วยงานแล้วจะเห็นว่าการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพก็ตรงที่ว่า ในสมัยก่อนเวลาพูดถึงการบริหารงานบุคคลมีหลายครั้งที่เดียวเรามองไม่ค่อยออกโดยเฉพาะเชื่อมโยงไม่ค่อยได้ว่าการฝึกอบรมคนก็ดี การบรรจุแต่งตั้งนาย ก. นาย ข. ก็ดี การให้เงินเดือนขึ้นก็ดี นั้นส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานและของหน่วยงานอย่างไรแค่ไหน เรามักจะตอบไม่ได้ชัดเจน ยกตัวอย่างเช่น ประชาชนมักจะถามเสมอว่าเมื่อขึ้น	เรื่องนี้เห็นได้ชัด ผู้นำต้องมีปรัชญาในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และนำปรัชญานั้นไปปฏิบัติให้เกิดผลในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ การบริหารงานในภาคราชการที่ประสบปัญหาอยู่ ก็เพราะเราสะสมความเชื่อเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ผิด ๆ เราต้องแก้ไขสิ่งเหล่านี้ให้หมดไป การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นแปลงออกมาเป็นรูปธรรมลำบาก มีอุปสรรคหรือข้อจำกัดมากมาย จำเป็นต้องเปลี่ยนโครงสร้าง (structure) หรือความเชื่อเก่า ๆ ให้หมดไป เพราะต่อให้เรามีปรัชญาที่ดีเพียงใด มีความสามารถเพียงใด **เมื่อเข้าไปอยู่ในสภาพแวดล้อมแบบเก่าแล้ว คุณค่าหรือความสามารถของคนนั้น จะลดถอยลงไปในระบบราชการของเรา หรือในหน่วยงานอื่น ๆ ไม่มีตัวชี้วัด (indicator) ที่ชัดเจนที่จะแยกแยะคนได้ว่าใครเก่ง ใครไม่เก่ง และไม่มีหลักประกันประการใดว่าคนเก่งจะได้เลื่อนยศ เลื่อนตำแหน่งสูงกว่าคนไม่เก่ง บ่อยครั้งที่เกิดปรากฏการณ์ในทางตรงกันข้าม** แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ควรประกอบด้วยเรื่องต่อไปนี้ **เรื่องแรก** คือการลงทุน (investment) ในการเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากรในระบบราชการ การดำเนิน

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
เงินเดือนข้าราชการแล้ว 10 เปอร์เซ็นต์ งานราชการดีขึ้นไหม ไม่มีใครตอบได้ ประชาชนก็ตอบไม่ได้ ข้าราชการก็ตอบไม่ได้ แต่ถ้ามองในเชิงบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแนวใหม่ มีความพยายามที่จะตอบข้อสงสัยเหล่านี้เราจะเอาวัตถุประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นตัวกำหนดว่า เราควรจะสรรหาคนอย่างไร พัฒนาอย่างไร จัดระบบสวัสดิการและจัดระบบแรงงานสัมพันธ์กันอย่างไร ทุกสิ่งทุกอย่างโดยเอาคนเป็นแกนกลาง เพราะฉะนั้นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงเป็นหัวใจสำคัญต่อประสิทธิภาพและความเจริญอยู่รอดขององค์การ เพราะถ้าหน่วยงานไหนมีประสิทธิภาพดีแล้วย่อมสามารถปรับตัวอยู่รอดได้ภายใต้ภาวะการณ์การแข่งขัน สำหรับในด้านพฤติกรรมก็เช่นเดียวกันพฤติกรรมที่เราต้องการในหน่วยงาน ก็คือการที่คนมีทัศนคติกว้างไกล มีความต้องการร่วมมือกับผู้อื่น มีความเชื่อในสิ่งที่ถูกต้อง ยึดมั่นในสิ่งที่หน่วยงานต้องการ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นย่อมเป็นไปตามที่หน่วยงานปรารถนา เมื่อเรามีความเข้าใจ ถือคนเป็นหลักในการบริหารงาน และพยายามเข้าใจความต้องการของเขา นั่นคือเราได้นำเอาพฤติกรรมของเขามาเป็นจุดสนใจกลางในการบริหารงานนั่นเอง เพราะฉะนั้นพฤติกรรมของเขาที่จะเกิดความขัดแย้งหรือเบี่ยงเบนออกไปจากที่องค์การปรารถนานั้นย่อมจะลดน้อยลงกว่าการมองในรูปแบบการบริหารงานบุคคลแบบเดิม สำหรับเรื่องความอยู่รอดของ	การในเรื่องนี้ไม่มีระบบและมีการลงทุนต่ำกว่ารัฐวิสาหกิจและภาคเอกชนอื่น ๆ ยกตัวอย่างเช่น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาคน/ต่อหัว/ปี รัฐวิสาหกิจประมาณ 700 บาท ปูนซีเมนต์ 4 หมื่นบาท บริษัทชินวัตร คอมพิวเตอร์ 2 หมื่นบาท ค่าว่า "**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**" นั้น หมายถึง การลงทุน (investment) **ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับต้องได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึง รวมทั้งตัวผู้บริหารเอง** เพราะคนเรานั้นได้รับการศึกษาอบรมมามีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญกันคนละอย่าง แต่ละคนไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในการบริหารคน ไม่มีความสามารถ (Competency) ในการบริหารที่ดีพอ การลงทุนอย่างเดียวจึงไม่พอเพียง จะต้องมีการบริหารเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดขององค์กรด้วย อีกเรื่องหนึ่งคือ ค่านิยม (Value) วัฒนธรรมหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของสังคมปัจจุบันสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และวัฒนธรรมกำลังเปลี่ยนแปลง ทำให้ระบบราชการต้องเปลี่ยนรูปแบบไป ข้าราชการไทยปัจจุบันต้องเป็นนักพัฒนา (Developer) และเปลี่ยนบทบาทของตนเองใหม่ การจะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานใดก็ตาม จะต้องลงไปศึกษาดูว่า Value ของคนในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไรเพราะ Value นี้มีผลต่อพฤติกรรม แนวความคิดของคนในหน่วยงานนั้นเป็นอย่างมาก

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
องค์การนั้น เมื่อคนมีความกลมกลืนกัน มีพฤติกรรมที่มีผลทางด้านบวกแก่หน่วยงาน และวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จด้วยดีแล้ว หน่วยงานนั้นย่อมมี Momentum หรือมีแรงเหวี่ยงที่จะขยายกิจการหรือดำเนินงานด้านต่าง ๆ ต่อไปได้ก็เท่ากับอยู่รอด และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ **ประการแรก** บทบาทผู้บริหารในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความเห็นว่า ผู้บริหารงานสมัยใหม่คงจะไม่สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ ถ้าไม่เอาเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาพิจารณาเป็นเรื่องแรกในการบริหารงานแต่ละวัน ในสมัยก่อนผู้บริหาร เวลาจะริเริ่มกิจการหรือตัดสินใจทำอะไร มักจะมองว่ามีเทคโนโลยี ความรู้และเงินทุนเพียงพอหรือไม่ แต่เดี๋ยวนี้ผู้บริหารบริษัทต่าง ๆ ที่จะริเริ่มกิจการใหม่ มักจะถามคำถามแรกว่า คนของเรามีความพร้อมที่จะทำหรือไม่ หรือจะหาคนในตลาดมาช่วยทำได้หรือไม่ เมื่อมีความมั่นใจ มีคนแล้วจึงค่อยไปหาเงินหรือดูเทคโนโลยีว่าจะใช้เทคโนโลยีจากไหน อย่างไร เพราะฉะนั้นในปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงจึงเอาเรื่องคนเข้ามาเป็นปัจจัยที่พิจารณาในการตัดสินใจทำงานควบคู่ไปกับเรื่องอื่น ๆ ซึ่งจะละเลยเรื่องนี้ไม่ได้ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องลงไปควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดในเรื่องของการบริหารคนในหน่วยงาน กำหนดนโยบายในเรื่องนี้ แล้วก็ติดตามนโยบายว่าการพัฒนาคนของเรา หรือว่า	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
การดำเนินการเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือว่าคนในหน่วยงานนั้นได้ดำเนินการถึงไหนและเป็นอย่างไรแล้ว ต้องยึดหลักไว้ว่าถ้าทำให้คนมีความสุขและมีความพร้อมที่จะทำงานแล้วงานถึงจะเดินได้ เพราะแรงงานหรือคนนั้นไม่ใช่สิ่งที่หาได้ง่าย ๆ เหมือนในสมัยก่อนอีกต่อไป ในปัจจุบันสภาพการณ์เปลี่ยนไป ต้องให้ความสำคัญกับคนมากขึ้น เพราะฉะนั้น ผู้นำจึงมีส่วนสำคัญมาก โดยเฉพาะในระยะหัวเลี้ยวหัวต่อที่เรากำลังเปลี่ยนมิติการมองคนในหน่วยงานจากการบริหารในเชิงควบคุมมาเป็นบริหารคนในเชิงกระตุ้น ให้แรงจูงใจ ให้ความเชื่อมั่นในตัวเขา แล้วก็ให้เขาได้เอาความสามารถที่มีอยู่ในตัวเขาออกมาใช้ให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ อันนี้คือ บทบาทของผู้บริหารยุคใหม่ที่มีต่อระบบและวิธีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรบุคคลให้มาก บริษัทใหญ่ ๆ ในโลกที่ประสบความสำเร็จอย่าง IBM/CITIBANK/DUPONT/VOLVO/SONY ประสบความสำเร็จได้ก็เพราะผู้บริหารนั้นถือว่าคนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในหน่วยงานของเขา **ประการที่สอง** ต่อเนื่องจากประการแรกก็คือว่า ผู้บริหารมีส่วนพัฒนาระบบและวิธีการบริหารองค์กรอย่างไร อันนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากในแง่ของความเชื่อของผู้บริหาร สไตล์การบริหารของผู้บริหารจะทำให้เกิดระบบ เกิดวิธีการในการบริหารทรัยากรมนุษย์ในหน่วยงานของตนเอง	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ที่ดีขึ้นมา อย่าลืมว่า ประการแรกผู้บริหารที่ดีก็คือ คนที่สร้างระบบที่ดีขึ้นมาแต่ระบบที่ดีที่สร้างขึ้นนั้นส่วนหนึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อของเขา สไตล์การบริหารงานของเขา เขาเป็นผู้ตัดสินใจและวางรากฐานระบบไว้ เมื่อระบบดีแล้วนั้นระบบก็จะสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีวิธีการ สไตล์การทำงานแบบนั้นขึ้นมาเช่นกัน อย่างที่กล่าวข้างต้น ถ้าไปดูบริษัท หรือหน่วยงานใหญ่ ๆ ที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นจะเห็นว่าผู้บริหารหรือผู้นำมีความเชื่อสูงในเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน	

3. ลักษณะขององค์การที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นควรเป็นเช่นไร การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบวิธีการทำงานในองค์การตามโอกาสและเวลาที่จำเป็น จะมีผลกระทบหรือสัมพันธ์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่อย่างไร

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ในส่วนแรก ลักษณะของหน่วยงานหรือองค์การที่จะเอื้ออำนวยให้มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีประสิทธิภาพควรจะเป็นหน่วยงานที่มีการติดต่อสื่อสารกัน แบบ 2 ทาง มีการบริหารงานในลักษณะที่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับหัวหน้างาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกัน ประเด็นสำคัญก็คือ การสื่อสารในองค์การ ถ้าเป็นระบบเปิด เป็นระบบที่มีการติดต่อสื่อสารกันดีจะทำให้เกิดการรับรู้ความต้องการของทุกฝ่ายอยู่ตลอดเวลา และหน่วยงานเช่นนี้จะเป็นหน่วยงานที่มีคุณลักษณะพื้นฐานที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพ ทุกวันนี้ในหน่วยราช-	สิ่งแรกที่ต้องดูคือ เป้าหมายขององค์การหรือที่เราเรียกว่า mission ถ้าเราแน่ใจว่ามีเป้าหมายขององค์การที่ชัดเจนแล้วต้องดูต่อไปว่า คนที่จะเข้ามาตอบสนองเป้าหมายอันนี้ เป็นคนที่มีความเหมาะสมหรือไม่สมมติว่าในสถาบันพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี mission ที่จะ promote เรื่องทรัพยากรมนุษย์แต่ผู้นำสถาบัน เป็นคนไม่พูด ไม่ติดต่อสัมพันธ์กับใคร การดำเนินการตามเป้าหมายขององค์การก็ไม่มีทางเกิดขึ้นได้ กล่าวโดยสรุป คือ จะต้องมีกองทัพที่พร้อมจะรบ เมื่อเรามีวัตถุประสงค์กับคนพร้อมแล้วก็ต้องมาดูว่า คนเหล่านั้นเขาทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจหรือไม่และการทำงานร่วมกัน

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
การของไทย เรามีอุปสรรคพอสมควรในเรื่องการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารระดับสูง ปลัดกระทรวง อธิบดี ไม่ค่อยทราบว่าผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างอยากจะรู้อะไร มีปัญหาอะไร ระดับล่างก็ไม่สามารถจะเสนอโดยตรงได้ ต้องผ่านขั้นตอนมาก เพราะฉะนั้นโอกาสในการสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันจึงมีน้อยเนื่องจากเรื่องสื่อสารและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีปัจจัยเกี่ยวกับองค์การหลายด้านที่จะเอื้ออำนวยต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี แต่หัวใจสำคัญนั้นอยู่ที่การติดต่อสื่อสารที่สะดวกและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการบริหารงานที่ดีและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ดีขึ้น **ส่วนที่ 2** การปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน ระบบวิธีการทำงาน จะมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อย้อนกลับไปพิจารณาถึงแนวคิด วิธีการบริหารงานบุคคลแต่เดิม การบริหารแต่เดิมเป็นความพยายามจะปรับคน มองคนเหมือนดินน้ำมัน ปรับคนให้เข้ากับโครงสร้างของหน่วย ปรับคนให้เข้ากับเทคโนโลยีของหน่วย แต่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นเราไม่ได้มองอย่างนั้นด้านเดียว เราพยายามจะพบกันครึ่งทาง ที่ผ่านมาโครงสร้างองค์กร ระบบวิธีการทำงานขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีทางการแพทย์ เทคโนโลยีทางการศึกษา เทคโนโลยีทางการทหารก็แล้วแต่	กับคนอื่นในองค์กรนั้น ทำให้องค์การนั้นดีขึ้นหรือไม่ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารมีความเข้าใจในการใช้นโยบายประสาน หรือจิตสำนึกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือไม่อย่างไร อีกเรื่องหนึ่งที่อยากจะกล่าวถึงคือ การจัดทำทะเบียนประวัติบุคคล ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลแบบเก่าที่มีการบันทึกชื่อผู้ปฏิบัติงาน ประวัติการทำงาน ทำผิดวินัยกี่ครั้ง ไม่ได้ขึ้นเงินเดือนกี่ครั้ง **แต่ไม่ได้บันทึกในลักษณะที่บ่งบอกถึงความสามารถคุณลักษณะพิเศษ ความสามารถพิเศษในการทำงาน** สิ่งที่เรายังไม่กล้าทำกันคือ การปรับโครงสร้าง ต้องทำการศึกษาข้อมูลสภาพขององค์การก่อน จึงมีการปรับโครงสร้าง โยกย้ายคน รับคนใหม่เข้ามา ไปฝึกอบรมใหม่ ปรับอัตราเงินเดือนใหม่ เป็นต้น ซึ่งในขณะนี้ระบบราชการก็กำลังเกิดปัญหาสมองไหล การปรับเปลี่ยนกระทำได้ยาก ไม่คล่องตัว การถ่ายเทโยกย้ายบุคลากรระหว่างกระทรวง ก็กระทำได้ยาก ต้องใช้ระบบเส้นสายหรือพรรคพวก ไม่ได้ใช้หลักความรู้ ความสามารถที่เหมาะสมกับงานหลัก จึงเป็นในลักษณะ personal approach มากกว่า systematic approach

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
แต่ในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคใหม่ ไม่ได้ละเลยประด็นสำคัญของเทคโนโลยี แต่เราพยายามจะมองว่า ทำอย่างไรจะปรับหรือเลือกใช้เทคโนโลยีที่คนของเราในหน่วยงานมีความพร้อมหรือมีจุดเด่นที่จะใช้ได้ดีที่สุด แล้วค่อยคิดโครงสร้าง และระบบหรืองานตามนั้น คือมองเทคโนโลยีและมองความพร้อมของคนเราเป็นหลักเสียก่อนแล้วค่อยมาออกแบบกำหนดโครงสร้างและระบบงาน สมัยก่อนมองเทคโนโลยี เป็นขั้นแรก ขั้นที่ 2 สร้างโครงสร้างของระบบ ขั้นที่ 3 จัดคนลงไปทำงาน เฉพาะฉะนั้น คำถามนี้จึงกระทบโดยตรงกับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงาน ซึ่งจะต้องนำเอาความพร้อม ความต้องการ ความเชื่อของบุคคลมาพิจารณาประกอบ	

4. ขอให้ท่านประเมินหรือมองภาพที่แท้จริงของรูปแบบระบบ หรือขั้นตอนที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการหรือหน่วยงานราชการในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตที่เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองของประเทศไทยได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว เป็นสังคมที่มีการแข่งขันสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ในเรื่องแรก ภาพหรือระบบขั้นตอนในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในราชการปัจจุบันกำลังอยู่ในช่วงของการปรับเปลี่ยน แต่ว่ายังมีส่วนประกอบของระบบเดิมอยู่ค่อนข้างมาก ระบบเดิมคือระบบที่ยึดตัวระเบียบกฎหมายเป็นหลักเพราะได้รับผลมากจากโครงสร้างของระบบราชการ ที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและการจัดโครงสร้างการทำงานในรูปแบบค่อนข้างเป็นกลไก คือเป็นการ	การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของส่วนราชการนั้น ยังต้องมีการพัฒนาอีกมาก จริงอยู่ ส่วนราชการต่าง ๆ มีกองการเจ้าหน้าที่ และกองฝึกอบรม แต่ทั้งสองกองนี้ยังดำเนินงานไม่สอดคล้องกับหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำนักงาน ก.พ. เอง ควรจะดำเนินการในเรื่องของการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้นด้วย

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ตายตัว ไม่ยืดหยุ่น การออกระเบียบกฎหมายจะกระทบถึงความยุติธรรม ความเป็นธรรม ความเป็นอยู่ของประชาชน เพราะฉะนั้น โครงสร้างของระบบราชการจึงยึดหลักกฎหมายเป็นหลัก ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงแนวคิดและวิธีการทำงานในการบริหารงานบุคคลของราชการไปด้วย นอกจากจะเน้นการควบคุม เน้นเรื่องของกลไกแล้ว ในปัจจุบันเรายังให้ความสำคัญแก่งานพื้นฐานค่อนข้างจะมาก คือ สรรหาบุคคล บรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เงินเดือน สวัสดิการ ซึ่งถือว่ายังอยู่ในขั้นต้น ในขณะที่ความต้องการของประชาชน และของสังคมนั้นต้องการพฤติกรรมของข้าราชการที่มากกว่าที่เป็นอยู่ ข้าราชการจะทำงานอย่างที่ประชาชนต้องการได้ ข้าราชการจะต้องหลุดพ้นจากสภาพที่มีข้อจำกัดทางการบริหารมนุษย์ในปัจจุบันเสียก่อน อีกนัยหนึ่งคือความพร้อมในการบริหารงานบุคคลของเรานั้นช้ากว่าความต้องการในพฤติกรรมของข้าราชการ ยกตัวอย่าง เช่น ข้าราชการกระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม ประชาชนต้องการให้ข้าราชการในกระทรวงทั้งสองนี้มีความเข้าใจสภาพความต้องการของประชาชนและทำงานในลักษณะที่ฉับไว คล่องแคล่ว เป็นตัวกลางในการที่จะสนับสนุนให้เศรษฐกิจ ธุรกิจเจริญก้าวหน้า แต่ข้าราชการที่อยู่สายนี้จำนวนไม่น้อยยังไม่มีความพร้อมที่จะทำอย่างนั้นได้ เพราะเขาเองยังไม่ได้รับการดูแลในเรื่องพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน แรงจูงใจ บรรยากาศในการทำงาน	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ความมั่นคง ปลอดภัย ความรู้ความสามารถที่จะได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ สิ่งเหล่านี้ทำให้มองเห็นว่าในสภาพปัจจุบันนั้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเรายังตามไม่ทันกับความต้องการของสังคม ยังไม่สามารถตอบสนอง และสร้างข้าราชการที่สามารถจะตอบสนองความต้องการของสังคมได้ สำหรับคำถามที่ 2 แนวโน้มในอนาคตที่เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการเมืองจะสับสนมากขึ้น คนจะคาดหวังพฤติกรรมของข้าราชการในรูปแบบใหม่มากขึ้นเราจะทำอย่างไร ตรงนี้เป็นคำถามใหญ่ที่สุด เป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด เป็นการปรับตัวทั้งระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเป็นหน่วยงานที่จะต้องคิดสร้างวิจัยพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ให้แก่ระบบราชการ เป็นคำถามที่ท้าทายความสามารถมากที่สุดว่าเราจะทำอย่างไร เมื่อมีแนวความคิดอย่างนี้ เราจะมาสร้างความยืดหยุ่น สร้างประสิทธิภาพในการบริหารคน คือข้าราชการภายใต้ระบบราชการปัจจุบันซึ่งมักจะเน้นกฎระเบียบ ที่ค่อนข้างตายตัวได้อย่างไร เราต้องมีความคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ ขึ้นมา เพื่อที่จะสามารถพัฒนาข้าราชการให้มีพฤติกรรมมีความสามารถที่จะตอบรับความต้องการของประเทศชาติได้ วิธีการเก่า ๆ แนวคิดเก่า ๆ หลายลักษณะ คงจะต้องปรับปรุง และที่สำคัญคือ ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ ซึ่งอาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในโลกนี้เลยก็ได้ เป็นความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตำรามาก่อนก็ได้	

	ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
	แต่จำเป็นต้องคิดไม่อย่างนั้นแล้วจะหาทางออกไม่พบภายใต้สภาพปัจจุบันเราจะเห็นว่า คนหนุ่มสาวไม่ค่อยอยากมารับราชการ ซึ่งก็เป็นธรรมดาของสังคมที่เจริญแล้วแต่ไม่ได้หมายความว่า ระบบราชการจะด้อยกว่าระบบเอกชน ระบบราชการยังเป็นหลักสำคัญของประเทศชาติ ที่จะให้บริการพื้นฐานในการป้องกันประเทศ รักษาความสงบเรียบร้อย จำเป็นต้องพัฒนาในทุกด้านอย่างน้อยให้เท่าเทียมกับภาคเอกชน และควรจะเป็นแม่แบบของภาคเอกชนด้วยซ้ำ ตอนนี้ระบบราชการล้าหลังไปและมีข้อจำกัดในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ซึ่งต้องเปลี่ยนแนวคิด หลักการ วิธีการและรูปแบบการทำงานของผู้บริหารในภาคราชการเสียใหม่	
5. การพูดถึงเรื่องการปรับบทบาทของรัฐ/ราชการจากการดำเนินการควบคุมมาเป็นสนับสนุนส่งเสริมนั้นจะมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการหรือไม่อย่างไร	**ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่**	**ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์**
	การปรับบทบาทของรัฐจากการควบคุมมาเป็นการส่งเสริม สนับสนุน มีผลอย่างมากต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในลักษณะที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดใหม่ ตามความต้องการใหม่ของสังคม เป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจจะสามารถทำให้มีการปรับทั้งรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร และกฎระเบียบต่าง ๆ เองทางราชการนั้นให้มีการยืดหยุ่นมากขึ้นให้มีลักษณะการบริหารในเชิงบวกมากขึ้น ในเชิง	ต้องมีผลกระทบแน่ ประการแรกวิธีการในการทำงานต้องเปลี่ยนไป ประการที่สอง ความรู้ (Knowledge) ก็ต้องเปลี่ยนไป ต้องมี perspective หรือทัศนะที่กว้างไกลมากขึ้น ที่จะไปแนะนำการปฏิบัติให้กับคนอื่นได้ ซึ่งแต่ก่อนเรารู้แต่กฎ ระเบียบ ที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันคนโกง และเราไม่ไว้ใจภาคเอกชน จึงปฏิบัติงานโดยยึดกฎระเบียบเป็นบรรทัดฐาน

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
บวกนี้ หมายถึง จะมุ่งเน้นในเชิงการกระตุ้น ส่งเสริมให้กำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ให้โอกาสเขาได้ลองปฏิบัติ และเรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองได้มากขึ้น และการทำงานในบรรยากาศอบอุ่นอย่างนี้จะสร้างให้เขามีความรู้สึกและมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง และผู้อื่น มีความเชื่อมั่น มีความปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงปรับตัวเองและมีความคิดริเริ่มที่จะทำอะไรให้แก่หน่วยงาน ทั้งนี้เพราะว่าในระบบราชการปัจจุบันมีการบริหารงานแบบควบคุม ซึ่งมีส่วนน้อยมากที่จะทำให้คนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยเฉพาะการปฏิบัติร่วมกับผู้อื่น ยกตัวอย่าง ทุกวันนี้มีการรายงานไม่ตรงความจริง ทำงานไม่ค่อยได้ผลก็ต้องบอกว่าได้ผลดี ในระบบของเราไม่เปิดโอกาสให้รายงานตามข้อเท็จจริงได้ เมื่อเราไปลองทำแล้วไม่ได้ผล เราก็ไม่สามารถจะรายงานอย่างนั้นได้ ทั้งๆ ที่ความเป็นจริงเป็นเช่นนั้น ระบบค่านิยมของราชการถือว่าต้องทำงานให้ได้ดี ถ้าไม่ดีพอประชาชนจะตำหนิ ทำให้เกิดแรงกดดันต่อผู้ปฏิบัติที่จะต้องรายงานในสิ่งที่ดี โดยเฉพาะข้าราชการในระดับผู้น้อย ซึ่งเป็นระดับที่ได้เงินเดือนน้อย โอกาสก้าวหน้าก็น้อย ปฏิบัติงานในสภาพที่ลำบาก ข้าราชการที่อยู่ห่างไกลในชนบท ยิ่งต้องการความเอาใจใส่ดูแลจากผู้บังคับบัญชา แต่ในระบบการบริหารงานบุคคลปัจจุบันนี้ ไม่เอื้ออำนวยให้ผู้บริหารปฏิบัติเช่นนี้ได้ เราไม่สามารถที่จะบอกเขาว่า คุณทำ	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
พลาดแล้วทำใหม่อีกครั้ง หรือไม่เป็นไร ผมจะให้รางวัลแก่คุณ เพราะคุณได้ทำแล้วถึงไม่ได้ผลก็ตาม ทุกวันนี้ในระบบปัจจุบัน เราไม่สามารถทำอย่างนั้นได้ เราบริหารแบบควบคุมทำให้คนขาดความเชื่อมั่น ขาดความเป็นตัวของตัวเอง แต่ถ้าเราบริหารในเชิงบวกส่งเสริมพัฒนาคนกระตุ้นให้แรงจูงใจเขา พยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดการเรียนรู้เอง ก็จะมีความเชื่อมั่น และอยากจะอุทิศตนให้กับการทำงานมากขึ้น ทุกวันนี้ข้าราชการโดยเฉพาะระดับล่างถึงทำงานในต่างจังหวัดความเชื่อมั่นในตัวเองว่าทำถูกต้อง เชื่อมั่นว่าจะมีผู้บังคับบัญชาคอยให้อภัย หรือเชื่อมั่นว่าจะมีการเรียนรู้ร่วมกันนั้นมีน้อย ส่วนใหญ่ขาดความเชื่อมั่น แต่จำเป็นต้องทำงาน เพราะเป็นหน้าที่ต้องทำให้เสร็จในเวลาแล้วผลของการกระทำเป็นเช่นใดก็ตกแก่ประชาชน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดใหม่ บทบาทของรัฐจะต้องปรับเปลี่ยนไป ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนามากขึ้น ต่างจากระบบเดิม ซึ่งเราปล่อยให้แต่ละคนขวนขวายเอาเองเสียเป็นส่วนใหญ่ แม้หน่วยงานต่าง ๆ จะมีกองฝึกอบรมก็ตาม แต่ว่าความสามารถที่จะอบรมคนนั้นมีจำกัด แต่ถ้าเป็นระบบใหม่รูปแบบการบริหารเปลี่ยนไป ทรัพยากรที่จะมาใช้ในการพัฒนาคนมีมากขึ้น เมื่อพูดถึงการพัฒนาข้าราชการแล้ว คงจะเป็นการพัฒนาด้านความรู้ อะไรต่าง ๆ มากขึ้นด้วย หน้าที่สำคัญก็คือว่า ต้องปรับแผนชาติที่เกี่ยวกับการพัฒนากำลังคนและ	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมณ์
พัฒนาสังคมในส่วนที่เป็นระบบราชการ ที่จริงในแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 และ 7 ก็มีการเขียนเรื่องพัฒนากำลังคน หรือข้าราชการไว้แล้ว แต่ว่ายังไม่เด่นชัดเท่าที่ควร เพราะว่ายังมีปัญหาอยู่ว่าจะพัฒนาอย่างไร จะเอาเงินมาจากไหน ความเข้าใจในเรื่องนี้ ระหว่างสำนักงบประมาณ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ยังเข้าใจไม่ค่อยตรงกันว่าที่เขียนไว้ในแผนนี้จะทำกันอย่างไร เพราะว่า การพัฒนาคนอย่างเดียวตามแผนคงจะทำไม่ได้ หรือทำได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ถ้าหากหลักการหรือแนวคิดของระบบราชการทั้งมวลยังอยู่ในการควบคุมต้องปรับตามกันไป ต้องมีการแก้กฎระเบียบต่าง ๆ ตามไปด้วย โอกาสการพัฒนาคนจึงจะเกิดผลมากขึ้น ไม่อย่างนั้นก็อยู่เหมือนเดิม หมายถึงว่า เป็นการอบรมไปอย่างที่เราทำกันอยู่ แต่เมื่ออบรมไปแล้วกลับไปอยู่ในสภาพการทำงานแบบเดิมมีแต่กฎระเบียบและขั้นตอนในการดำเนินงานมากมาย แม้จะเป็นคนมีประสิทธิภาพในการทำงานมีความรู้มาก อย่างไรก็ตามเมื่อเข้ามาสู่ระบบ วิธีการปฏิบัติงานแบบเดิมที่เน้นการควบคุม จะทำให้หมดกำลังใจในการทำงานที่จะเอาความรู้มาพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบ ตรงนี้ผมจึงพยายามชี้ให้เห็นว่า ถ้าเราปรับเปลี่ยนการบริหารจากการควบคุมมาเป็นการสนับสนุน ส่งเสริม เน้นการปฏิบัติในเชิงบวก ตามหลักการบริหาร	

ดร.ชาติชาย ณ เชียงใหม่	ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์
ทรัพยากรมนุษย์แล้วจะทำให้คนทำงานได้ผล มีประสิทธิภาพมากขึ้น **คำถามข้อนี้เป็นคำถามที่ดีจะต้องระดมความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดยเฉพาะรัฐบาลใหม่ควรจะได้มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งทุกรัฐบาลที่ผ่านมาก็มีนโยบายในเรื่องนี้อยู่แล้ว แต่ก็ควรจะเขียนให้ชัดเจน และผลักดันให้เกิดผลอย่างจริงจัง ไม่อย่างนั้นแล้ว ระบบราชการไม่สามารถเป็นที่พึ่งสำหรับคนทั่วไป โดยเฉพาะคนยากจน ซึ่งเขาจะต้องพึ่งพาระบบราชการมากกว่าคนที่มีฐานะดี สำหรับในทางธุรกิจแล้ว นักธุรกิจ นักอุตสาหกรรมต่าง ๆ ก็ต้องการปรับเปลี่ยนบทบาทของราชการ ต้องแก้ไข กฎระเบียบต่าง ๆ ซึ่งจะทำได้ดีก็ต่อเมื่อเราสามารถพัฒนาข้าราชการให้มีความพร้อมที่จะปรับตัวและพร้อมที่จะทำงานเพื่อประชาชนให้มากขึ้นซึ่ง หัวใจที่สำคัญในเรื่องนี้อยู่ที่การปรับเปลี่ยนแนวคิด วิธีการ ต้องเปลี่ยนจากการบริหารงานบุคคลมาเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์**	

จากแนวความคิด เรื่อง การบริหารงานบุคคลและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของนักวิชาการทั้งสองท่าน ที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่ามีทัศนะหรือมุมมองที่คล้ายกันในประเด็นคำถามต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ จะต่างกันก็เพียงในรายละเอียดปลีกย่อย และการมองแนวคิดทั้งสองนี้ในลักษณะที่เป็นระดับจุลภาค (Micro) หรือในระดับหน่วยงาน กับระดับมหภาค (Macro) หรือระดับสังคม/ประเทศ ได้ชี้ให้เห็นว่าจากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและการเมืองในปัจจุบัน ทำให้แนวความคิด/หลักการบริหารต่าง ๆ ต้องปรับตัวเปลี่ยนมุมมอง จุดเน้นและนำหลักการใหม่ ๆ เข้ามาใช้ให้เหมาะสม เรื่องของทรัพยากรบุคคลอันถือเป็นทรัพยากรการบริหารที่สำคัญที่สุดของหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของราชการหรือเอกชนก็เช่นกันแนวความคิด หลักการเดิมที่เรียกกันว่า "การบริหารงานบุคคล" ที่มุ่งเน้นที่กิจกรรม กระบวนการหรือขั้นตอนในการบริหารคน ก็คงต้องปรับแนวความคิดให้กว้างไกลออกไป โดยพยายามเน้นการจูงใจ กระตุ้นส่งเสริมและสร้างสภาพแวดล้อมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และพัฒนาตัวเองอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลแต่ละคนสามารถดึงศักยภาพ (potentials) ของแต่ละคน ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานในแนวใหม่หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง เพื่อให้เกิดผลดีทั้งต่อตัวเอง ต่อหน่วยงานและต่อสังคมประเทศชาติโดยส่วนรวม

วิเคราะห์องค์การและการบริหารสองแบบ (Mechanistic : Organic)

*ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์



เป็นที่ทราบกันในหมู่นักวิชาการด้านการบริหารแล้วว่า การบริหารกับองค์การเกิดขึ้นจากความจำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลา ปริมาณงาน และความยุ่งยากสลับซับซ้อนของกระบวนการปฏิบัติงานที่เกินกว่าคนใดคนหนึ่งจะสามารถทำให้สำเร็จได้ตามลำพังเพียงผู้เดียว

การแบ่งงานกันทำตามความรู้ความสามารถและความถนัดของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องจัดให้เหมาะสมกับเวลาที่กำหนดไว้แต่ละช่วงและขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานของแต่ละคนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน จึงเกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานระหว่างคนที่ทำงานที่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม การประสานงานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การย่อมต้องอาศัยความรู้ความสามารถและเวลาที่จำกัดของบุคคลต่าง ๆ การประสานงานจะบรรลุผลได้มากน้อยแตกต่างกันไปก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ปฏิบัติขององค์การ กล่าวคือ หากงานใดมีความยุ่งยากสลับซับซ้อนมาก จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานสูงมาก ผู้ประสานงานจะไม่สามารถประสานงานได้มากนัก แต่ถ้าเป็นงานง่าย ๆ ผู้ประสานงานคนหนึ่ง ๆ ก็อาจจะรับผิดชอบในการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ๆ ได้

ถ้ายิ่งมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กว้างขวางมากขึ้นเท่าไร ก็ย่อมจะต้องมีงานและคนมากขึ้นตามไปด้วย เมื่อมีคนมากขึ้นก็จำเป็นจะต้องมีผู้ประสานงานหลายคน และ

*ดร.บุญเลิศ ไพรินทร์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

หลายระดับ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูงก็เป็นผู้ประสานงานที่สำคัญในองค์การด้วย

องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) หรือ Bureaucracy มักจะเข้าใจผิด ๆ กันมาตลอดว่าเป็นระบบราชการแต่เพียงอย่างเดียว แท้ที่จริงแล้ว Max Weber นักปราชญ์ชาวเยอรมันได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีผู้ประสานงานหลายคนหลายระดับในองค์การที่เป็น Bureaucracy นี้ เมื่อโลกได้เปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมไปเป็นสังคมอุตสาหกรรมซึ่งเขาได้กล่าวไว้ องค์การที่เป็นทางการ (Bureaucracy) จะเกิดขึ้นแทนองค์การแบบครอบครัว และองค์การแบบนี้จะมีทั้งในระบบราชการและธุรกิจเอกชน

ดังนั้น คำว่า Bureaucracy จึงมิได้หมายถึงเฉพาะ "ระบบราชการ" แต่เพียงอย่างเดียว แต่ยังหมายถึงระบบหรือองค์การที่เป็นทางการในระบบธุรกิจเอกชนด้วย

ลักษณะขององค์การที่เป็นทางการโดยทั่วไปก็คือ จะมีโครงสร้างที่ขาดความยืดหยุ่นมีลักษณะแข็งและถูกยึดตรึงเสมือนเครื่องจักรกล จึงทำให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของสิ่งแวดล้อม ในองค์การแบบนี้จะมีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นกิจลักษณะมีระดับสายการบังคับบัญชาจำนวนมาก ลดหลั่นกันเป็นชั้น ๆ มีทรัพยากรการบริหารคือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรกลที่เป็นของส่วนรวม มิใช่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยเฉพาะ การเข้ามาทำงานในองค์การจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มีการวางแผนการปฏิบัติงาน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน และกลไกในการควบคุมจากเบื้องบน การอยู่ร่วมกันมักจะอาศัย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง เป็นเครื่องควบคุมพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ และที่สำคัญก็คือ องค์การที่เป็นทางการนั้นมุ่งเน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และประหยัด (Economy) เป็นอย่างมาก ยิ่งไปกว่านั้นองค์การแบบนี้ถูกมองว่าเป็นระบบปิด (Closed system) ซึ่งเป็นระบบที่ไม่ได้คำนึงถึงความเปลี่ยนแปลง ปัญหาและความต้องการจากสิ่งแวดล้อมภายนอกแต่อย่างใด

ลักษณะขององค์การที่เป็นทางการตามแนวคิดนี้ จึงได้ก่อให้เกิดปัญหาตามมามากมาย เช่น การใช้คนแบบเครื่องจักร (Man as machine) และการปกครองบังคับบัญชาที่ใช้อำนาจตามตำแหน่งและบทกฎหมาย โดยไม่คำนึงถึงชีวิตจิตใจของมนุษย์และมีแนวโน้มที่จะเป็นการบริหารเชิงเผด็จการในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น

ต่อมาได้มีการศึกษาวิจัยพบว่าคนไม่ได้ทำงานเพราะหวังค่าตอบแทนหรือเงินเดือนแต่เพียงอย่างเดียว ยังต้องขึ้นอยู่กับความพึงพอใจและความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับผลงานและองค์การอีกด้วย อำนาจที่จะให้คุณให้โทษ โดยไม่คำนึงถึงชีวิตจิตใจความรู้สึกนึกคิด และการยอมรับของคนในองค์การย่อมไม่ได้ผลในการควบคุมหรือยึดเหนี่ยวน้ำใจของคนแต่อย่างใด และที่สำคัญก็คือการจัดรูปแบบขององค์การและระบบการบริหารโดยทั่วไปก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมองปัญหาและความต้องการของสิ่งแวดล้อมที่มีส่วนกระทบกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การซึ่งจะต้องเข้าใจอย่างแท้จริงว่า องค์การนั้นเป็นระบบเปิด (Open system) ที่ต้องเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุนี้การจัดรูปแบบหรือโครงสร้างองค์การ จึงควรจัดให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งภายในองค์การและของสิ่งแวดล้อม นั่นก็คือจะต้องเน้นทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ในขณะเดียวกันก็จะต้องคำนึงถึงความอยู่รอดและการได้มาซึ่งทรัพยากรจากสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นปัจจัยผลักดันและสนับสนุนให้องค์การมีการปรับตัวได้รวดเร็วและมีระดับความสามารถในการตอบสนองความต้องการจากสิ่งแวดล้อมได้สูงขึ้น

จะสังเกตได้ว่าการศึกษารูปแบบขององค์การกับการบริหารนั้นจะเริ่มจากรูปแบบขององค์การแบบ Bur-

eaucracy และการบริหารแบบเผด็จการก่อน จากนั้นก็มาเป็นองค์การแบบไม่เป็นทางการและการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ ต่อมาก็เน้นรูปแบบองค์การและการบริหารแบบประชาธิปไตย จนถึงยุคสมัยปัจจุบันก็จะศึกษาว่ารูปแบบองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ คือเป็นได้ทั้งแบบที่เป็นทางการและการบริหารแบบเผด็จการ และในบางครั้งในบางสถานการณ์ก็อาจปรับรูปแบบองค์การและการบริหารประชาธิปไตยหรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

การจัดรูปแบบและการบริหารแบบมีส่วนร่วมก็มีแนวโน้มที่จะใช้ได้ดี ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตค่อนข้างจะมาก ทั้งนี้เพราะสถานการณ์ของโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสังคมกลายเป็นสังคมข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารล้าสมัยเร็ว จึงต้องอาศัยข้อมูลจากหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้คนยังมีระดับการศึกษาสูงขึ้นอย่างมาก เมื่อคนมีการศึกษาสูงก็ต้องการการบริหารแบบประชาธิปไตยมากขึ้น และไม่ต้องการการบริหารที่เป็นเผด็จการ

ดังนั้นการบริหารแบบเผด็จการหรือแบบข้ามาคนเดียว หรืออัศวินม้าขาว หรือผู้บริหารต้องฉลาดกว่าคนอื่นนั้นจะหมดความจำเป็นและความสำคัญลงไปทุกขณะ การจัดองค์การที่มีลักษณะยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วทันการณ์ พร้อมส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นความจำเป็นที่สุด เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารในองค์การ องค์การเช่นนี้มีชื่อเรียกทางชีววิทยาว่า ORGANIC ORGANIZATION จะเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้นในโลกปัจจุบันและในอนาคตอย่างแน่นอน

สำหรับลักษณะและรูปแบบขององค์การและการบริหารแบบยืดหยุ่นที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของสิ่งแวดล้อมเสมือนว่าเป็นองค์การที่มีชีวิต (ORGANIC) นั้น จะมีโครงสร้างที่เรียบง่าย มีระดับสายการบังคับบัญชาตามความจำเป็น และสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบของโครงสร้างได้ง่าย โครงสร้างจะไม่แข็งเหมือนเครื่องจักรกล (MECHANISTIC) ซึ่งส่วนต่าง ๆ จะถูกยึดตรึงด้วยโลหะที่แข็งแกร่ง ยากแก่การปรับเปลี่ยนหรือไหวเอนไปตามกระแสของความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม การแก้ปัญหาหรือการสนองความต้องการขององค์การ มักอาศัยกระบวนการกลุ่ม แบบประชาธิปไตยและตัดสินใจแบบฉันทานุมัติ (Consensus) มากกว่าการลงมติเพื่อให้ได้เสียงข้างมากและเกิดกลุ่มเสียงข้างน้อย ซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งตามมาไม่รู้จบสิ้น

อาจสรุปได้ว่า ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง ระบบ กฎเกณฑ์ ระเบียบวิธีการ แผนงาน โครงการ ทรัพยากร



ที่จำเป็นเพื่อการบริหาร และดำเนินการในองค์การจะผสมกลมกลืนและยืดหยุ่นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารและการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถอยู่รอดปลอดภัยได้เป็นอย่างดีในกระแสธารที่เชี่ยวกรากของสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างยิ่ง ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและยิ่งจะมากขึ้นในอนาคต

ได้มีการศึกษาลักษณะขององค์การและการบริหารที่เป็นไปตามสถานการณ์อย่างกว้างขวางทั้งในสหรัฐอเมริกา โดยเฉพาะงานศึกษาของ Paul Lawrence และ Jay Lorsch เป็นต้น ส่วนในยุโรปก็ เช่น Tom Burns และ G.M. Stalker ซึ่งเป็นผู้ศึกษาองค์การและการบริหารแบบ Mechanistic และ Organic โดยตรงและได้เปรียบเทียบให้เห็นอย่างเด่นชัดว่าทั้ง 2 ระบบมีลักษณะที่แตกต่างกันดังจะได้นำเสนอพอเป็นสังเขปดังนี้

ตารางเปรียบเทียบลักษณะสำคัญการบริหาร 2 แบบ :

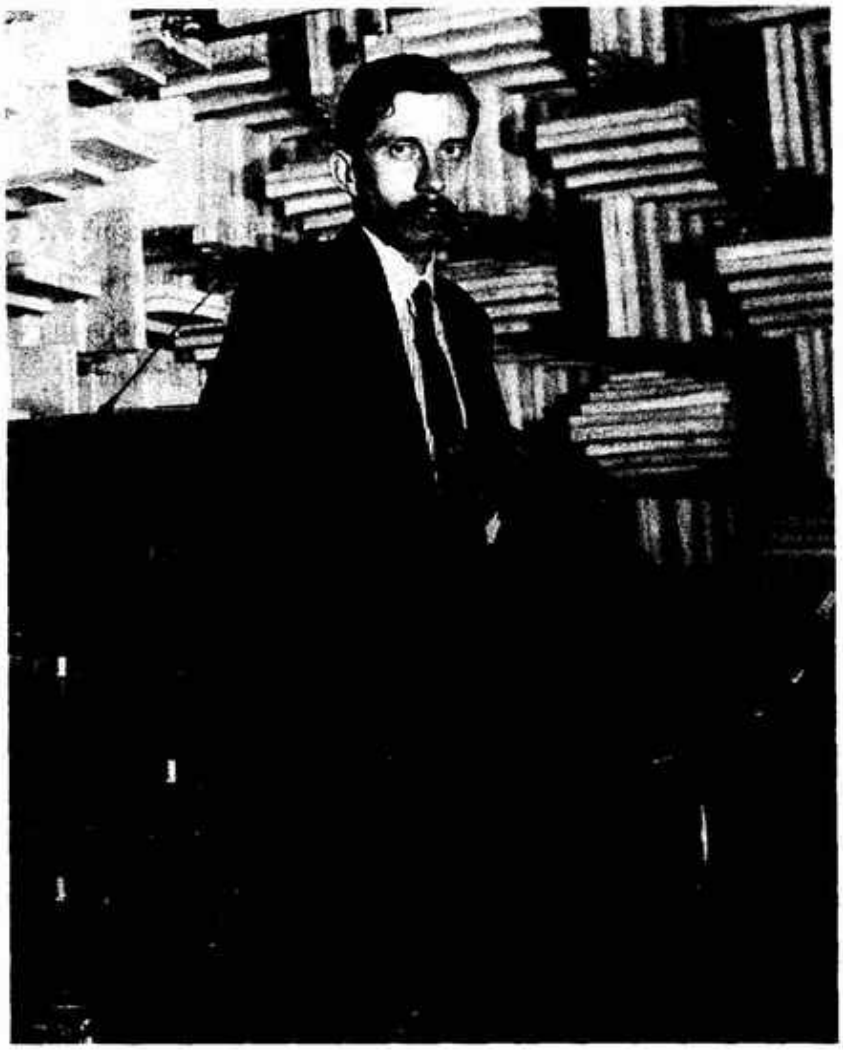
MECHANISTIC VS ORGANIC

สาระสำคัญ	Mechanistic	Organic
1. การให้ความสำคัญในเชิงระบบ	มององค์การว่าเป็นระบบปิด โดยไม่ให้ความสำคัญของสิ่งแวดล้อม	มององค์การว่าเป็นระบบเปิด โดยให้ความสำคัญของสิ่งแวดล้อม
2. การแบ่งงานตามความถนัดเฉพาะด้าน	มีการแบ่งงานจากใหญ่ไปหาย่อย มีหลายระดับ และค่อนข้างจะเด็ดขาดในทุกสถานการณ์	มีการแบ่งงานแต่จะมีกี่ระดับ จะแยกกันอย่างเด็ดขาดหรือไม่แล้วแต่สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนด
3. บรรดามาตรฐานทั้งหลายในองค์การ	มีการกำหนดมาตรฐานต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างสูงและอย่างตายตัว และยากแก่การเปลี่ยนแปลงและมักจะเกิดจากเบื้องบนมากกว่าจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง	มีการกำหนดมาตรฐานโดยทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน ทั้งผู้บังคับบัญชาจากเบื้องบนและเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องร่วมกัน
4. จุดเน้นหรือแนวโน้มในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ	เน้นที่วิธีการทำงานมากกว่าความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	เน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมากกว่าวิธีการซึ่งจะใช้วิธีการใดก็ได้แล้วแต่สถานการณ์จะเอื้ออำนวยในแต่ละเรื่อง
5. การแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์การ	มักจะแก้โดยผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสูงสุดและมักจะเป็นไปแบบบังคับหรือแบบแพ้-ชนะ (Lose-win) มากกว่าที่จะแก้ที่สาเหตุของปัญหา	มักจะช่วยกันแสวงหาปัญหา สาเหตุ และแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกันของบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างแท้จริงและถาวรแบบชนะ-ชนะ (Win-Win) ด้วยกันทุกฝ่าย
6. การใช้อำนาจในการบริหารงาน	ผู้บังคับบัญชาในแต่ละระดับจะใช้อำนาจลดหลั่นกันตามบทกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับมากกว่าการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในทุก ๆ สถานการณ์	การใช้อำนาจในการบริหารนั้นกระจายไปทั่วทั้งระดับบุคคล ระดับกรม และระหว่างกลุ่ม ภายในองค์การโดยมุ่งเน้นความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมากกว่าการบริหารเพียงเพื่อให้เป็นไปตามบทกฎหมาย กฎ

สาระสำคัญ	Mechanistic	Organic
		ระเบียบ ข้อบังคับที่มีอยู่เท่านั้น
7. ความสามารถของคนในองค์การ	มักเน้นที่ความสามารถของผู้บริหารระดับสูงเป็นสำคัญตามแนวคิดที่ว่าคนที่เป็นผู้บังคับบัญชาต้องฉลาดกว่าหรือเก่งกว่าคนระดับรอง ๆ ลงไป	เน้นความสามารถของทุกคนและทุกระดับตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบแต่ละคน
8. การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน	มักมาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างในรูปของคำสั่ง ข้อแนะนำ และกลไกในการควบคุมให้เป็นไปตามคำสั่งนั้น	มักเน้นที่ข้อมูลและคำแนะนำร่วมกันในทุกทิศทุกทางทั้งจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และในระดับเดียวกัน และเป็นไปเพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมายมากกว่าจะเป็นไปตามคำสั่งหรือกลไกในการควบคุมนั้น ๆ
9. ความรู้สึกว่ามีเกียรติศักดิ์ศรีและความภาคภูมิใจของคนในองค์การ	มักจะขึ้นอยู่ว่าใครจะมีตำแหน่งสูงต่ำแตกต่างกันเพียงใด ถ้าอยู่ในตำแหน่งระดับสูงก็มีเกียรติและศักดิ์ศรีมากกว่าแม้จะโง่เง่าหรือไร้คุณธรรมเพียงใดก็ตาม	มักจะเน้นที่ความรู้ความสามารถและการอุทิศตนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การมากกว่าระดับตำแหน่ง
10. ความจงรักภักดีของคนในองค์การ	เน้นความจงรักภักดีของคนที่มีต่อองค์การโดยอาศัยกรอบของบทกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวินัย ให้ต้องปฏิบัติตาม	เน้นที่การประพฤติปฏิบัติหรือแสดงความจงรักภักดีต่อจรรยาบรรณตามสายวิชาชีพ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม และองค์การตามลำดับด้วยความรู้สึกพอใจ เต็มใจ และเป็นสำนึกที่เกิดมาจากภายในจิตใจของแต่ละคนมากกว่าจะเกิดจากการบังคับให้เป็นไปตามบทกฎหมายหรือข้อบังคับนั้น ๆ

จากตารางข้างบนจะเห็นได้ชัดว่าลักษณะขององค์การและการบริหารทั้งสองแบบมีลักษณะค่อนข้างจะตรงกันข้ามเป็นส่วนใหญ่ และแม้ว่าทั้งสองรูปแบบนี้ อาจใช้ได้ดีในบางสถานการณ์ก็ตาม แต่รูปแบบขององค์การและการบริหารแบบ Organic น่าจะสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วดังกล่าวแล้ว มากกว่ารูปแบบขององค์การและการบริหารแบบ Mechanistic เป็นแน่แท้

ด้วยเหตุนี้การจัดรูปแบบขององค์การและการบริหารของส่วนราชการที่มีลูกค้าหรือผู้รับบริการที่หลากหลาย เช่น สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน หรือสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เป็นต้น ควรจะจัดรูปแบบโครงสร้างขององค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นกลุ่มแบบคณะทำงาน (Task Force) หรือมีลักษณะยืดหยุ่นแบบ Organic มากกว่าจะเป็นแบบ Mechanistic ซึ่งเป็นโครงสร้างที่มีระดับของสายการบังคับบัญชาหลายระดับ เช่น สำนัก ส่วน กอง ฝ่าย และงานในสำนักงาน ก.พ. ที่อาจจะก่อให้เกิดความล่าช้าสิ้นเปลืองทรัพยากรการบริหารและเวลาได้อย่างมาก ทั้งนี้เพราะแทนที่จะจัดรูปองค์การแบบกระจายอำนาจกลับเป็นรูปแบบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางอย่างมากนั่นเอง เว้นแต่จะได้นำวิธีการบริหารใหม่ ๆ และการมอบอำนาจให้มากยิ่งขึ้นเท่านั้น



อย่างไรก็ตาม เมื่อได้มีการจัดรูปแบบโครงสร้างดังกล่าวแล้ว ก็คงจะต้องทดลองใช้ไปสักระยะหนึ่งแล้วศึกษาผลดีผลเสีย และสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงใหม่ได้เสมอ เมื่อเห็นว่าการจัดรูปแบบขององค์การแบบดังกล่าวน่าจะเป็นปัญหา ถ้าทุกฝ่ายมีจุดหมายปลายทางร่วมกัน นั่นก็คือจะจัดองค์การอย่างไรเพื่อให้การบริหารบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปเพื่อชาติและประชาชนอย่างแท้จริง ไม่ใช่เพื่อองค์การนั้น ๆ หรือเพื่อสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลใดกลุ่มหนึ่งที่เกี่ยวข้องแต่ฝ่ายเดียว

ผู้บริหารระบบสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ความเกี่ยวข้องและข้อคิดเพื่อพิจารณา

ดร.อธิปัตย์ คลี่สุนทร *

ทฤษฎีการบริหารองค์การทฤษฎีหนึ่งกล่าวว่า หากองค์การใดมีปัจจัยการบริหารที่สมบูรณ์ องค์การนั้นจะสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือทำงานตามภาระหน้าที่ ให้ลุล่วงไปได้โดยง่าย ปัจจัยการบริหารดังกล่าว โดยสรุปแล้วประกอบด้วย คน, เงิน, วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งเรียกกันโดยทั่ว ๆ ไปว่า 4 M's (Men, Money, Material, Management) ปัจจุบันแนวความคิดว่าองค์ประกอบการบริหารที่จะช่วยทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นนั้น คงต้องประกอบด้วยองค์ประกอบอีก 2 ส่วน คือข้อมูลสารสนเทศ (Information) และเทคโนโลยี (Technology) คำว่าสารสนเทศนั้น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ยังไม่มีความหมายเฉพาะทั้งคำ แต่หากแยกเป็น 2 คำ มีความหายดังนี้คือ สาร เป็นคำประกอบหน้าคำแปลว่าทั้งหมด และสนเทศ หมายถึงคำสั่ง ข่าวสาร ใบบอก ดร.ปัญญา เปรมปรีดิ์ สรุปไว้ว่าสารสนเทศ หมายถึงระบบข่าวสารที่กำหนดขึ้น และจัดทำขึ้นภายในองค์การต่าง ๆ ตามความต้องการของเจ้าของหรือผู้บริหารขององค์การนั้น ๆ อาจารย์จีราภรณ์ รักษาแก้ว กล่าวไว้ใน "ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ" ว่า สารสนเทศ ได้แก่ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับการประมวลผลแล้วด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ต้องการสำหรับใช้ทำประโยชน์ เป็นส่วนผลลัพธ์หรือเอาท์พุทของระบบการประ-

* ศูนย์สารสนเทศ สำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ

มวลผลข้อมูลเป็นสิ่งซึ่งสื่อความหมายให้ผู้รับเข้าใจ และสามารถนำไปกระทำกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งโดยเฉพาะได้ หรือเพื่อเป็นการย้ำความเข้าใจที่มีอยู่แล้วให้มีมากยิ่งขึ้น และเป็นผลลัพธ์ของระบบสารสนเทศ อย่างไรก็ตาม ในขณะที่ความหมายยังมิได้กำหนดชัดเป็นทางการผู้เขียนใคร่ขอถือว่า สารสนเทศ หมายถึง ค่าจำนวนทางด้านปริมาณหรือค่าทางคุณภาพที่ประมวลผลวิเคราะห์เปรียบเทียบ หรือสรุปแล้วสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือการดำเนินการได้ส่วนคำว่า เทคโนโลยี พจนานุกรมฯ ระบุไว้ว่า หมายถึงวิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

บทความนี้ต้องการเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับปัจจัยการบริหารโดยเฉพาะด้านข้อมูลสารสนเทศและเครื่องมือหรือเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ที่ปัจจุบันใช้ในการจัดทำระบบ และนำเสนอสารสนเทศที่รวดเร็ว ถูกต้อง เป็นระบบ ในประเด็นต่าง ๆ 4 หัวข้อดังนี้ คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร ระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์กับระบบสารสนเทศ และข้อสังเกตเพื่อการพิจารณา

1.ผู้บริหารและภาระหน้าที่

ผู้บริหาร (Manager) หรือผู้นำ (Leader) หรือผู้บังคับบัญชา Administrator) โดยรวม ๆ แล้วถือเป็นตัวแทนองค์การและเป็นจุดรวมพลังร่วมของบุคคลในองค์การ ศาสตราจารย์สมพงศ์ เกษมสิน สรุปว่า เป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงานโดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อผลงานในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าขององค์การ ที่จะสะท้อนให้เป็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี



ผู้บริหารหรือผู้นำ จำแนกได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ หลายประเภท แต่หากนำความคิดของศาสตราจารย์ Edwin B.Flippo ที่เป็นเอตทัคคะทางด้านการบริหารและการจัดการมาใช้จะสรุปผู้บริหารหรือผู้นำได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทนิเสธ (Negative Leadership) ซึ่งหมายถึงผู้ที่ใช้วิธีการบริหารไปในทางที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว และจำต้องปฏิบัติหรือดำเนินการตามที่ผู้บริหารปรารถนา ผู้บริหารประเภทนี้ มักใช้อำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ ซึ่งส่อไปในทางเผด็จการ หรือรวบอำนาจค่อนข้างมาก อีกประเภทหนึ่ง คือประเภทปฏิฐาน (Positive Leadership) ที่ใช้วิธีการในการบริหารไปในทางที่จะให้

ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นและคอยชักชวน หรือน้อมนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุและผลของการปฏิบัติงาน ผู้บริหารประเภทนี้มีลักษณะเป็นประชาธิปไตย โดยอาศัยบารมีและคุณธรรม เป็นเครื่องมือซึ่งให้เสริภาพในการทำงานเป็นอย่างมาก

อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารในลักษณะใด ภาระหน้าที่ของผู้บริหาร โดยภาพรวมแล้ว คงสรุปได้ว่า

1.1 เป็นผู้รับผิดชอบในทางปฏิบัติงานที่ระบุไว้ตามภาระหน้าที่ขององค์การ

1.2 เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างให้งานมีปริมาณและคุณภาพดีที่สุด

1.3 เป็นผู้สอนและเสนอแนะแนวทางการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์การให้สามารถทำงานลุล่วงไปได้

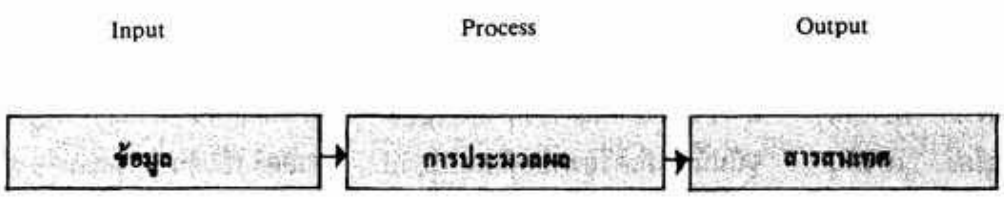
1.5 เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

1.6 เป็นผู้หาวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีหรือที่พอจะจัดหาได้ มาช่วยในการทำงานให้สำเร็จ

หากพิจารณาเฉพาะ ข้อที่ว่าเป็นผู้หาวิธีการที่จะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่พอจะจัดหาได้มาช่วยในการทำงานให้สำเร็จ จะเห็นว่าเรื่องนี้เกี่ยวข้องกับการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการและข้อมูลสารสนเทศตลอดจนเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานให้มากที่สุดโดยมีความสิ้นเปลืองน้อยที่สุด นั่นเอง

2.ระบบสารสนเทศ (Information Systems)

ระบบสารสนเทศมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนของข้อมูลนำเข้า ส่วนการประมวลผล และส่วนสารสนเทศ



ข้อมูลนำเข้า
- จัดหาข้อมูล
- ตรวจสอบข้อมูล
- รวบรวมข้อมูล
- บันทึก

ฯลฯ

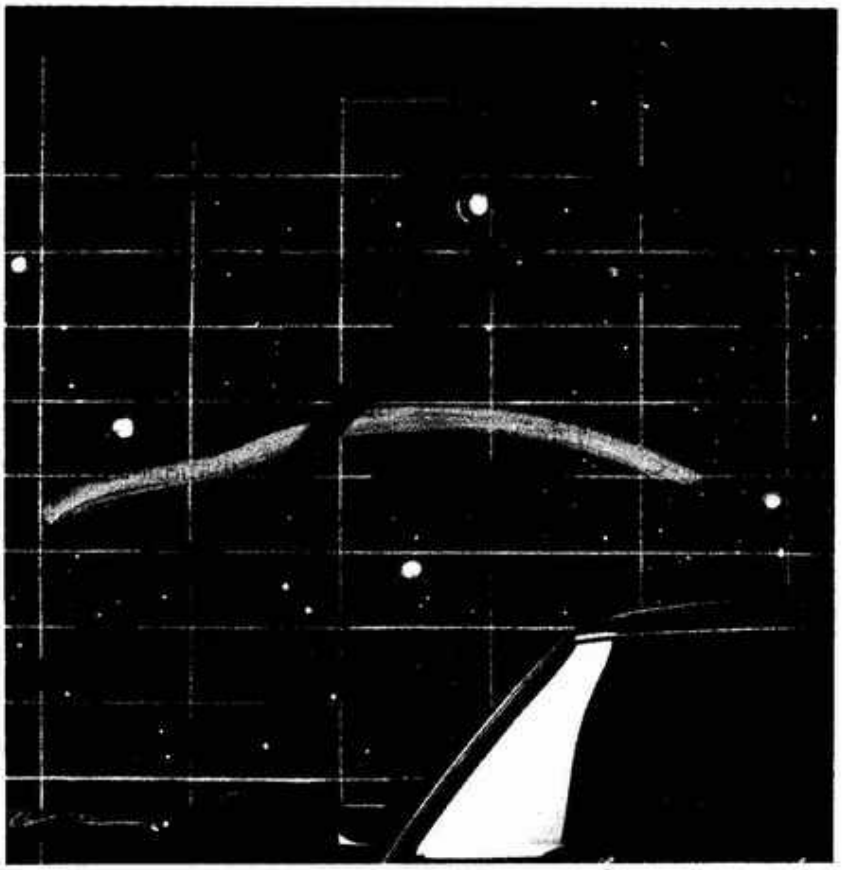
การประมวลผล
- บวก, ลบ, คูณ, หาร
- เปรียบเทียบ
- แยกประเภท สรุป

ฯลฯ

สารสนเทศ
- นำเสนอ
- เรียกมาใช้
- คัดลอกทั้งหมด หรือบางส่วน

ฯลฯ

ข้อมูล (Data) หมายถึง ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่ในธรรมชาติ ในสังคม เป็นกลุ่มสัญลักษณ์ แทนปริมาณ หรือการกระทำต่าง ๆ ที่ยังไม่ผ่านการประมวลผล ข้อมูลอาจจะอยู่ในรูปของตัวเลข ตัวหนังสือ ภาพเคลื่อนไหว รูปภาพ หรือคำบอกเล่า ก็ได้ ข้อมูลที่จะนำมาใช้จะเป็นข้อมูลที่ออกไปรวบรวมเองเป็นครั้งแรก (ข้อมูลปฐมภูมิ- Primary Data) หรือเป็นข้อมูลที่ได้จากที่ผู้อื่นรวบรวมไว้ (ข้อมูลทุติยภูมิ- Secondary Data) ก็ได้ แต่เมื่อใดที่ได้ข้อมูลจากผู้อื่นควรอ้างถึงหรือให้เกียรติผู้รวบรวมข้อมูลเดิมไว้ด้วย ข้อมูลบางรายการเป็นข้อมูลเชิงปริมาณใช้จำนวนแทนค่าได้ เช่น มีผู้ทำงาน 52 คน แต่ละคนมีวันเดือนปีเกิดต่างกัน ระยะเวลาทำงานต่างกัน แต่ข้อมูลบางรายการเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพที่บางครั้งควรต้องนำมาพิจารณาด้วย เช่น สถานที่พักอาศัยที่จะจดหมายไปถึง



ได้ หรืออุปนิสัยใจคอในการทำงาน ความคิดเห็นในบางเรื่อง เป็นต้น ลักษณะข้อมูลแบบนี้มักจะแทนค่าด้วยตัวเลข ให้เป็นจำนวนปริมาณไม่ได้ชัดเจน ดังนั้นข้อมูลเชิงคุณภาพจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญควบคู่ไปกับข้อมูลเชิงปริมาณ ซึ่งในหลายเรื่องจำเป็นต้องจัดหา และต้องการการพิจารณาอย่างลึกซึ้งด้วยเสมอ

การประมวลผล (Processing) หมายถึงการนำข้อมูลที่มีหรือที่ต้องการใช้มาคำนวณโดยวิธี บวก ลบ คูณ หาร หรือเปรียบเทียบ ในขั้นตอนนี้หมายรวมถึงการแยกประเภท การเรียงลำดับ ฯลฯ ด้วย ซึ่งในสมัยที่เครื่องมือเครื่องใช้ยังไม่มีแพร่หลาย เราก็คิดกันโดยใช้คนเป็นผู้คิดใช้ลูกคิดช่วย ต่อมาเรามีเครื่องคิดเลขช่วย และในปัจจุบันนี้เรามีเครื่องคอมพิวเตอร์ช่วย ซึ่งสามารถเก็บผลของการประมวลไว้ได้ หรือนำผลการประมวลบางส่วนหรือทั้งหมดออกมาใช้ได้ เครื่องคอมพิวเตอร์จะสามารถรับคำสั่งหลายคำสั่งที่สั่งไว้พร้อม ๆ กัน แล้วทำงานออกมาโดยได้ผลขั้นสุดท้ายได้ด้วย เช่น ในการสอบนักเรียน 1,400 คน โดยสอบข้อสอบหลายวิชา ภาษาไทย คณิตศาสตร์และสังคมศึกษา เราสามารถเขียนคำสั่งให้เครื่องรวมคะแนนของแต่ละวิชาให้แต่ละคนแล้วแยกผู้สอบผ่านกับผู้สอบไม่ผ่าน รวมทั้งสั่งให้แสดงผล (ชื่อ,สกุล) ทั้งผู้ผ่านหรือไม่ผ่าน โดยสั่งชุดคำสั่งดังกล่าวไปเพียงครั้งเดียว แต่ทั้งนี้ในช่วงนำข้อมูลเข้าก็จะต้องจัดหาข้อมูลให้ครบและตรวจทานให้ถูกต้องเป็นรายคนรายวิชาก่อนด้วย เป็นต้น

สารสนเทศ (Information) ส่วนนี้คือข้อมูลที่ตรวจสอบแล้ว และผ่านกระบวนการประมวลผล บวก ลบ คูณ หาร เปรียบเทียบแล้ว มีความชัดเจนขึ้น สามารถนำมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ หรือดำเนินการใด ๆ ต่อไปได้ เช่น อัตราส่วนครูต่อนักเรียน การเปรียบเทียบงบประมาณที่ได้รับปัจจุบันกับอดีต การเปรียบเทียบผลการทำงานนับแต่เริ่มดำเนินการ การเปรียบเทียบผลกำไรต่อการลงทุน อัตราผลกำไรเมื่อหักการลงทุนแล้วเปรียบเทียบกับปีก่อน ๆ รายชื่อและที่อยู่ของคนไทยที่มีทักษะฝีมือ ความรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม เรียงตามลำดับอักษร หรือตามที่อยู่ทางภูมิศาสตร์ เป็นต้น สารสนเทศอาจจะนำเสนอในรูปอัตราส่วน ร้อยละ การเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานตามเวลา เดือน ปี ซึ่งสามารถเป็นไปได้ทั้งในรูปจำนวน (Figures) และในรูปของถ้อยคำ (Text) และรูปแบบการนำเสนอ อาจจะเขียนเป็นภาพ หรือเส้นลาย (Graphics) อาทิ กราฟ (Graph) แผนภูมิ (Chart) หรือรูปภาพต่าง ๆ ทั้งภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น

กล่าวง่าย ๆ คือสารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพที่ประมวลจัดหมวดหมู่ เปรียบเทียบและวิเคราะห์แล้วสามารถนำมาใช้ได้ หรือนำมาประกอบการพิจารณาได้สะดวกกว่า ชัดเจนกว่าและง่ายกว่า

สำหรับเรื่องเครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Computer Network) เพื่อการแลกเปลี่ยน และเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งมีทั้งการเชื่อมโยงระยะใกล้ (LAN:-Local Area Network) และระยะไกล (WAN : Wide Area Network) โดยอุปกรณ์ทางสายเคเบิ้ล ชุมสายโทรศัพท์ หรือ เครือข่ายดาวเทียม ฯลฯ นั้น ขอไม่กล่าวละเอียดในบทความนี้

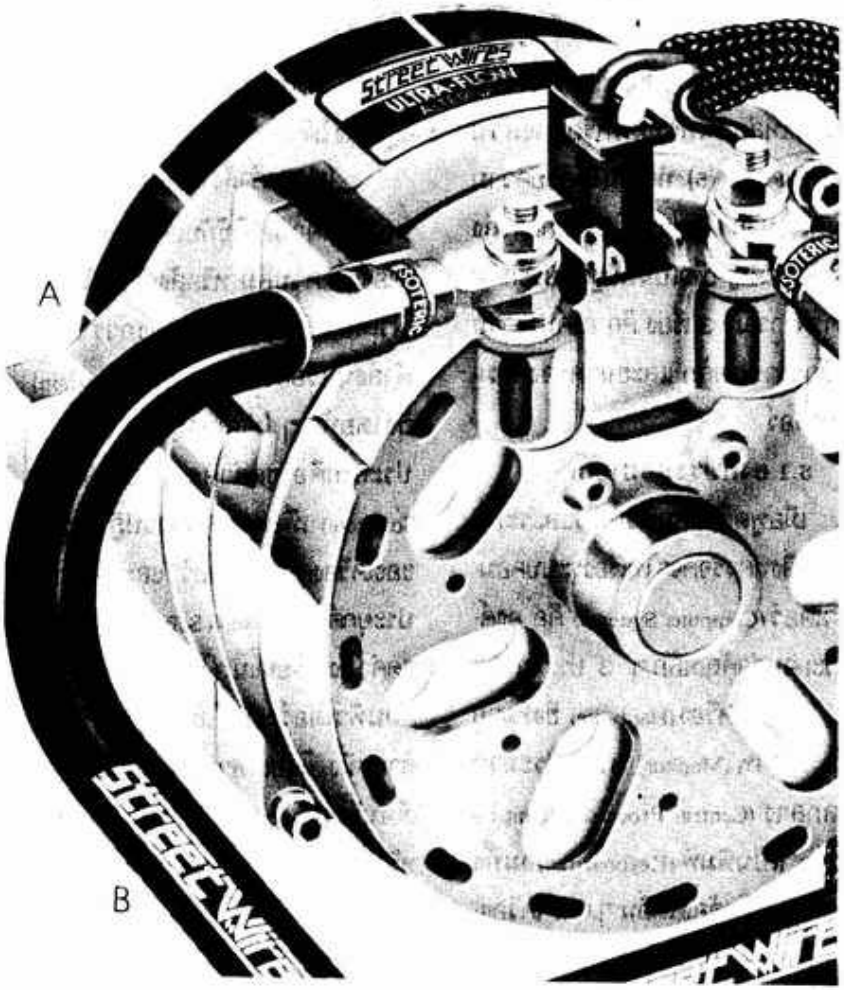
ระบบสารสนเทศสำหรับนักบริหารนั้น โดยทั่ว ๆ ไป จะประกอบด้วยระบบหลัก ๆ ไม่เหมือนกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับงานที่ต้องปฏิบัติ ระบบดังกล่าวมีมากมาย เช่น ระบบฝาก/ถอนเงินของธนาคาร ระบบสำรองที่นั่งเครื่องบิน ระบบสำรองห้องพักโรงแรม ระบบสินค้าเข้า/ออก ระบบงานวางแผนการผลิต ระบบงบประมาณ ระบบเงินเดือน (หรือค่าตอบแทน) พนักงาน ระบบสารบรรณ ระบบบัญชีลูกค้า ระบบพัสดุครุภัณฑ์ ระบบบัญชีสินค้าคงคลัง ระบบตรวจติดตามงาน เป็นต้น หากพิจารณาเฉพาะทางด้านงานของกระทรวงศึกษาธิการ ระบบหลักที่จำเป็น โดยทั่ว ๆ ไป ได้แก่ระบบสารสนเทศการศึกษา ระบบสารสนเทศศาสนา ศิลป และการวัฒนธรรม ระบบบุคลากร ระบบงบประมาณ ระบบเงินเดือน ระบบสารบรรณ ระบบการตรวจติดตามงาน ระบบทะเบียนนักเรียน ระบบพัสดุครุภัณฑ์ เป็นต้น

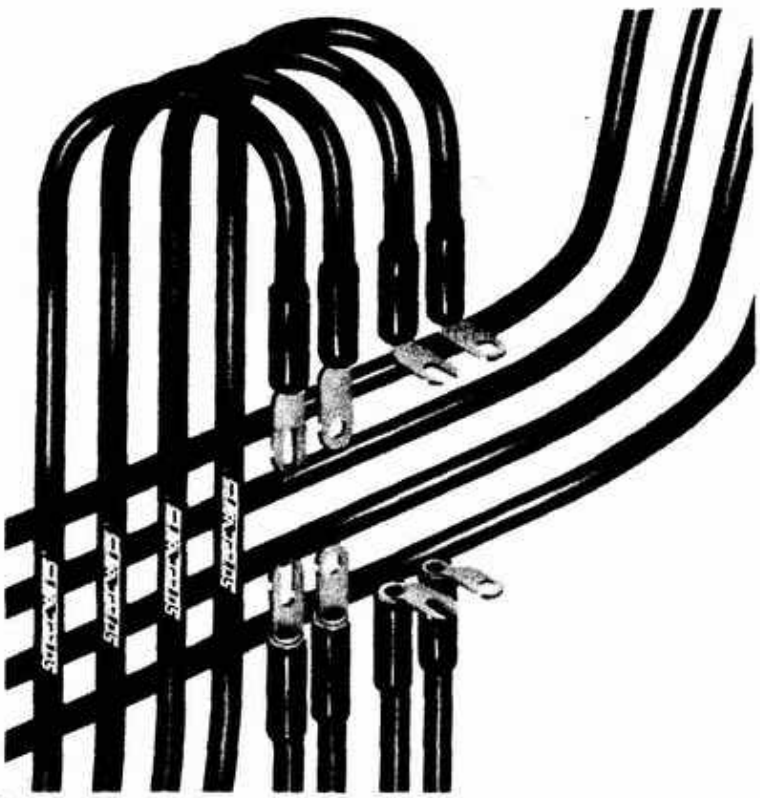
3. คอมพิวเตอร์กับระบบสารสนเทศ

คอมพิวเตอร์ (Computer) ศัพท์เดิมมาจากคำว่า Compute ซึ่งแปลว่า คำนวณหรือ นับ ซึ่งมาจากภาษาลาตินว่า Computare ที่หมายถึงการคำนวณ ในความหมายตามศัพท์บัญญัติคอมพิวเตอร์ของราชบัณฑิตยสถาน คำว่า Computer คือ คณิตกรณ์ และคอมพิวเตอร์ ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปจะนิยมใช้คำว่า คอมพิวเตอร์ทับศัพท์มากกว่าคำแรก

คอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาท ในชีวิตประจำวันมากขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาและแถบทวีปยุโรปในช่วง 30 ปีที่ผ่านมา ปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีจำหน่ายและถูกใช้งานอย่างกว้างขวางเกือบทั่วโลก แต่เนื่องด้วยยังเป็นเครื่องมือที่มีราคาค่อนข้างสูงอยู่ ปริมาณผู้ใช้คอมพิวเตอร์ จึงยังจำกัดเฉพาะองค์การหรือผู้ที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจดี คาดว่าต่อไปจะมีผู้นิยมใช้แพร่หลาย เนื่องจากการแข่งขันด้านนี้กำลังทวีมากขึ้น ราคาจะลดลงในขณะที่คุณภาพของเครื่องจะดีขึ้นอีกด้วย

คอมพิวเตอร์ คือ ชุดเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ถูกสร้างขึ้น ให้ทำหน้าที่ในการรับข้อมูลประมวลผลข้อมูลและนำเสนอข้อมูลตามที่ผู้ใช้ต้องการได้ โดยทั่ว ๆ ไป คอมพิวเตอร์มีคุณสมบัติหลัก 5 ประการคือ (1) รับคำสั่งเข้าและส่งผลออก (2) คำนวณบวก ลบ คูณ หาร (3) เปรียบเทียบ (4) มีหน่วยความจำ





ที่จำข้อมูลได้มหาศาลที่สามารถดึงข้อมูลเหล่านั้นทั้งหมดหรือบางส่วนมาใช้ได้และ (5) ทำงานได้ด้วยความรวดเร็วมาก ในส่วนนี้ใคร่จะกล่าวถึงหัวข้อสำคัญ เพื่อเป็นพื้นฐานประกอบการพิจารณา 3 เรื่อง คือ องค์ประกอบหลัก ภาษาหลัก และขนาดของคอมพิวเตอร์

3.1 องค์ประกอบหลัก

เมื่อพูดถึงคอมพิวเตอร์และระบบแล้ว สิ่งที่ควรจดจำในเรื่องระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Systems) คือ องค์ประกอบสำคัญหลัก ๆ 3 ประการคือ

(ก) ตัวเครื่อง (Hardware) ซึ่งหมายถึง จอภาพ (Monitor) หน่วยประมวลผลกลาง (Central Processing Unit : - CPU) แป้นพิมพ์ (Keyboard) รวมทั้งอุปกรณ์ที่จับต้องได้อื่น ๆ เช่น เครื่องพิมพ์ (printer) เครื่องวาด (Plotter) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นรูปธรรม คือ จับต้องได้

(ข) ชุดคำสั่ง (Software) หมายถึงกลุ่มของคำสั่งที่ใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อควบคุม หรือสั่งงานให้คอมพิวเตอร์ทำงานตามที่ต้องการ ชุดคำสั่งนี้ เรียกว่า โปรแกรม (Program) ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะแยกเป็น 2 ประเภทคือ ชุดคำสั่งระบบ (Systems Software) เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ และชุดคำสั่งประยุกต์ (Application Software) ซึ่งเป็นชุดคำสั่งที่เขียนขึ้น (โดยใช้ภาษาด้านคอมพิวเตอร์) เพื่อใช้กับงานด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะชุดคำสั่งนี้อาจจะเขียนขึ้นเองโดยผู้ใช้งานที่มีความรู้ หรือซื้อจากเอกชนหรือบริษัทที่เขียนชุดคำสั่งนี้ขายที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าโปรแกรมสำเร็จรูปก็ได้ ข้อสังเกตคือชุดคำสั่งจะเป็นนามธรรม ไม่เป็นรูปร่าง จับต้องไม่ได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับตัวเครื่องฯ (Hardware)

(ค) บุคลากรคอมพิวเตอร์ (Peo--pleware) หมายถึง ผู้ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการใช้งานคอมพิวเตอร์ทุกระดับ นับตั้งแต่เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล เจ้าหน้าที่เครื่องคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์ระบบงาน เจ้าหน้าที่ผู้เขียนชุดคำสั่ง วิศวกรคอมพิวเตอร์ ผู้ทำงานด้านบริหารวิเคราะห์โครงการเครือข่ายคอมพิวเตอร์ และผู้บริหารงานในองค์การคอมพิวเตอร์

รองศาสตราจารย์ ทักษิณา สวนานนท์ เปรียบเทียบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ประดุจการขับเคลื่อนรถยนต์ไปยังจุดหมายที่ต้องการว่าจะต้องมี ตัวรถยนต์ซึ่งประกอบด้วยเครื่องยนต์ เปรียบเสมือนตัวเครื่องคอมพิวเตอร์ (Hardware) น้ำมันซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้รถแล่นออกไปได้เปรียบเสมือนชุดคำสั่ง (Software) และคนขับรถที่จะกำหนดทิศทางวิ่ง เลี้ยว หรือ หยุด เปรียบเสมือนบุคลากรคอมพิวเตอร์ (Peopleware)

3.2 ภาษาหลักของคอมพิวเตอร์

ภาษาคอมพิวเตอร์ แบ่งกว้าง ๆ เป็น 3 ประเภท ดังนี้

(ก) ภาษาเครื่อง (Machine Language) ภาษาเครื่อง เป็นภาษาที่เครื่องคอมพิวเตอร์เข้าใจทันที เพราะชุดคำสั่งงานและข้อมูลจะถูกทำให้เป็นเลขฐานสอง คือ มีแต่กลุ่มของเลข 0 และ เลข 1 เท่านั้น ผู้สนใจต้องการเรียนรู้ชุดคำสั่งและข้อมูลเหล่านี้สามารถหาความรู้ได้จากการศึกษา

เรื่องระบบจำนวน (Number Systems) ในวิชาคณิตศาสตร์ หรือวิชาคอมพิวเตอร์เบื้องต้น

(ข) ภาษาระดับต่ำ (Low Level Language) เป็นภาษาที่ใช้สัญลักษณ์เป็นสำคัญในการสื่อความหมายให้คอมพิวเตอร์เข้าใจ ซึ่งเป็นเรื่องของเทคนิควิธีที่จะต้องแปลภาษาให้เครื่องเข้าใจ เช่น Move X, Y หมายถึง การใช้สัญลักษณ์, เป็นสื่อให้เครื่องทำงานโดยให้นำค่าจากตัวแปร X ไปไว้ที่ตัวแปร Y เป็นต้น

(ค) ภาษาระดับสูง (High Level-Language) มีลักษณะใกล้เคียงกับภาษาอังกฤษเป็นอย่างมาก และโดยทั่ว ๆ ไป นิยมใช้ภาษาระดับนี้ในการพัฒนาโปรแกรมชุดคำสั่งในการปฏิบัติงาน ภาษาพวกนี้ไม่ขึ้นกับชนิดของเครื่องคอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตาม ภาษาระดับสูงก็ยังต้องการตัวแปลคำสั่งให้เป็นภาษาเครื่องด้วยเช่นกัน ภาษาระดับสูงที่นิยมใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่

BASIC (Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code)

COBOL (Common Business Oriented Language)

FORTRAN (Formula Translation)-

PASCAL (Blaise Pascal ชื่อนักคณิตศาสตร์ ชาวฝรั่งเศส ที่ประดิษฐ์เครื่องบวกเลขเครื่องแรกสำเร็จในปี ค.ศ. 1642)

PL/1 (Programming Language /1)

RPG (Report Program Generator)

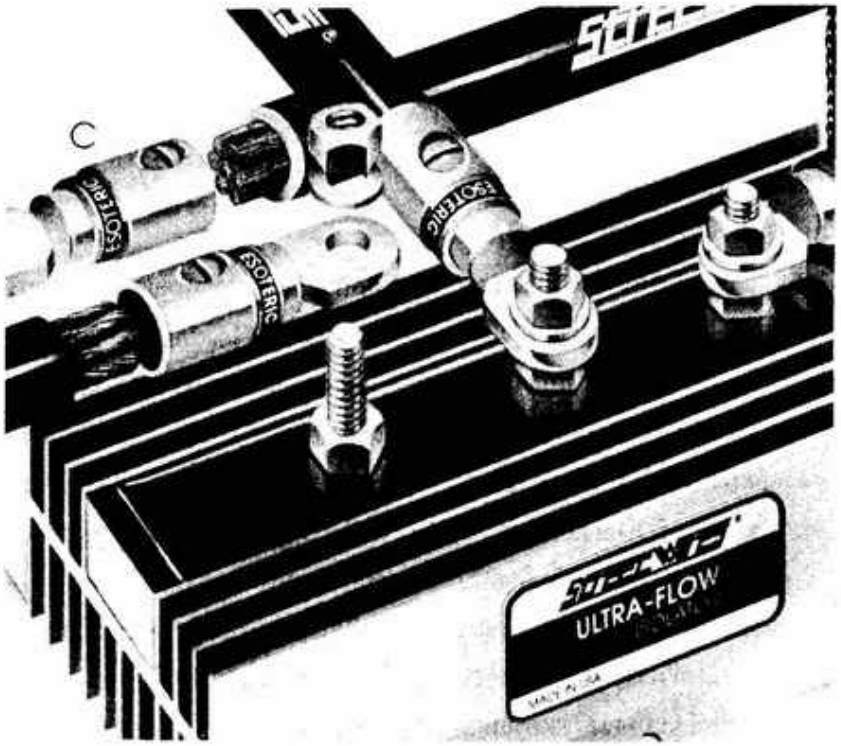
ภาษาแต่ละภาษาจะเหมาะกับการใช้งานต่าง ๆ กัน อาทิ COBOL เหมาะกับงานธุรกิจ ในขณะที่ FORTRAN จะใช้มากในงานด้านวิทยาศาสตร์ เป็นต้น

3.3 ขนาดของคอมพิวเตอร์

เมื่อ 20 กว่าปีก่อน คอมพิวเตอร์มีขนาดใหญ่เทอะทะ และกินเนื้อที่ตั้ง เป็นอย่างมาก ปัจจุบันขนาดของคอมพิวเตอร์เล็กลง น้ำหนักเบาลง และกินเนื้อที่น้อยลง และถึงขนาดที่หิ้วหรือนำติดตัวไปได้สะดวกขึ้น อย่างไรก็ตาม ขนาดของคอมพิวเตอร์ที่จะแยกประเภทนี้ จะแยกตามความสามารถในการทำงาน รวมทั้งขนาดของหน่วยความจำ เป็นหลัก โดยไม่คำนึงถึงรูปร่างและลักษณะภายนอก ดังนั้นคอมพิวเตอร์ในปัจจุบันจะแยกประเภทคร่าว ๆ ได้ 3 ขนาด คือ

(ก) คอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ (Main Frame) สามารถทำงานได้รวดเร็วและทำงานกับข้อมูลซับซ้อนได้ งานขององค์การธุรกิจเอกชนรัฐบาล (ในระดับกระทรวงฯ) ใช้ขนาดนี้สำหรับประเทศไทยมีใช้ในมหาวิทยาลัย องค์การ และกระทรวงต่าง ๆ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กระทรวงการต่างประเทศ และ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

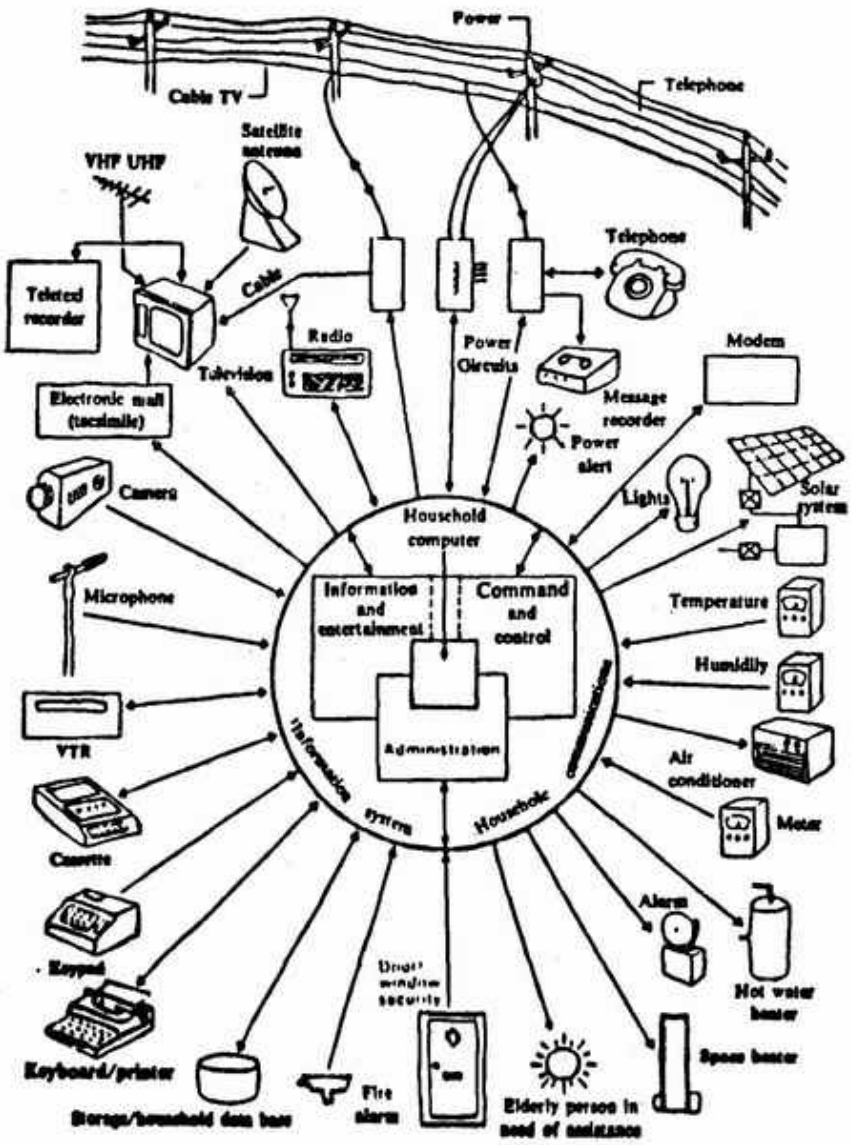
(ข) คอมพิวเตอร์ขนาดกลาง (Mini-computer) ศักยภาพจะด้อยกว่าขนาดใหญ่เล็กน้อย ทั้งนี้หมายถึงราคาก็จะย่อมเยากว่าด้วย เครื่องขนาดนี้ใช้มากในองค์การขนาดกลางทั้งธุรกิจเอกชนและหน่วยงานรัฐบาล ปัจจุบันศักยภาพของเครื่องขนาดนี้กำลังถูกเครื่องขนาดเล็ก พัฒนาขึ้นมาแข่ง ทำให้เชื่อว่าคงต้องมีการพัฒนาขนาดนี้ให้ดีขึ้นอีก



(ค) คอมพิวเตอร์ขนาดเล็ก (Microcomputer) เครื่องขนาดเล็กพวกนี้จะเห็นโดยทั่วไปบนโต๊ะทำงาน เป็นเครื่องคุณภาพสูง ราคาไม่แพง ทำงานได้รวดเร็ว เหมาะกับงานปริมาณไม่มากนัก ปัจจุบันใช้ในครอบครัวมาก โดยใช้ช่วยงานหลายอย่าง ทำให้ได้ชื่ออีกชื่อหนึ่งว่า PC.(Personal Computer) นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาให้เคลื่อนย้ายสะดวก โดยทำรูปร่างให้กะทัดรัด มีน้ำหนักเบาใช้ไฟบ้านได้ ใช้กับแบตตารี่พิเศษได้ด้วย โดยเรียกว่าคอมพิวเตอร์วางตัก (Laptop) และคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ค (Notebook) คือไม่ต้องอาศัยโต๊ะทำงาน โดยนำคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กทั้งสองชนิดนี้ติดตัวไปทำงานที่ใดก็ได้ ซึ่งในด้านคุณภาพแล้วมีคุณภาพใกล้เคียงกับเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ทั่ว ๆ ไป

นอกจากนั้น ยังมีคอมพิวเตอร์พิเศษ (Super Computer) มีศักยภาพสูง ใช้กับงานที่ละเอียดซับซ้อน ที่ต้องการการคำนวณเร็วมาก เช่น โครงการยานอวกาศ งานพัฒนาอาวุธ งานวิเคราะห์วิจัยทางฟิสิกส์ เคมี วิทยาศาสตร์ชีวภาพ เป็นต้น ข้อสังเกตคือ คอมพิวเตอร์ชนิดนี้จะมีราคาสูงมาก และต้องการค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษามากด้วย องค์การของรัฐบางประเทศ และบริษัทเอกชนที่มีกิจการใหญ่โตมาก ใช้คอมพิวเตอร์ขนาดนี้

เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันกันมาก ทำให้คาดกันว่าภายในสองทศวรรษนี้ จะมีคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กมากขึ้น ที่จะช่วยดูแล และจัดการควบคุมเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ (โดยเฉพาะอุปกรณ์ไฟฟ้า) ภายในบ้านให้ทำงาน หรือเลิกทำงาน เพื่อประโยชน์ และประหยัด ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ โดยเจ้าของบ้านจะอยู่บ้านหรือไม่อยู่บ้านก็ได้ ภาพที่เสนอมาให้เห็นนี้ปรับปรุงจากการนำเสนอในข้อเขียนของ Came เรื่อง The wired-household ในหนังสือ IEEE Spectrum-October, 1980 ซึ่ง Peter Zorkoczy นำมาลงไว้ใน Information Technology ความหมายโดยสรุป คือ คอมพิวเตอร์ภายในบ้าน (Household Computer) จะควบคุมและจัดการให้เครื่องใช้ต่าง ๆ อาทิ เครื่องปรับอากาศ เครื่องส่งสัญญาณขอความช่วยเหลือ เครื่องรับข่าวสาร โทรทัศน์ ระบบรักษาความปลอดภัย เครื่องบันทึกเสียง ฯลฯ ทำงานหรือเลิกทำงานตามชุดคำสั่ง (Program)



ที่กำหนดไว้ได้

คอมพิวเตอร์นั้น นับว่าเป็นเทคโนโลยีที่เหมาะสมมากสำหรับใช้กับระบบสารสนเทศที่ต้องเก็บข้อมูลมาก ต้องการการประมวลผล และนำเสนอผลโดยรวดเร็ว รวมทั้งปรับแก้ไข (Update) ข้อมูลได้ง่าย เพราะคอมพิวเตอร์มีหน่วยความจำ มีหน่วยประมวลผล สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ตลอดเวลา รวมทั้งสามารถสั่งให้นำเสนอผลงานในรูปต่าง ๆ ได้ โดยสะดวก นอกจากนั้น คอมพิวเตอร์สามารถนำไปใช้งานในรูปแบบต่าง ๆ ได้มากมาย โดยสรุปกล่าวได้ว่าคอมพิวเตอร์สามารถช่วยเป็นอย่างมากในการทำงานดังต่อไปนี้

– การบันทึก จดจำ ประมวลผล (Processing) บวก ลบ คูณ หาร แยกประเภท เปรียบเทียบ จัดลำดับ และจัดทำฐานข้อมูล (Data Base)

– งานเรียบเรียงถ้อยคำ (Word Processor) ส่วนใหญ่ใช้ในการพิมพ์เอกสาร

– งานวิจัย วิเคราะห์ (โปรแกรมที่นิยมใช้กัน คือโปรแกรม SPSS: Statistical Package for Social Sciences)

– งานนำเสนอข้อมูล (Data & Information Presentation) ในรูปตัวเลข ข้อความ หรือตาราง แผนภูมิต่าง ๆ ซึ่งสามารถนำเสนอที่จอภาพ หรือผ่านเครื่องพิมพ์ (printer) หรือผ่านสื่ออื่น ๆ เช่นเครื่องวาด (Plotter) เครื่องฉาย (Datashow) ได้

– งานควบคุมและจัดการ (CAM: Computer-Aided Manufacturing) เช่นสั่งให้เครื่องใช้และอุปกรณ์ในโรงงานอุตสาหกรรม หรือในองค์การธุรกิจ หรือในบ้าน ทำงาน หรือเลิกทำงาน การช่วยออกแบบ (CAD:Computer-Aided Design) เขียนแบบต่าง ๆ รวมทั้งการควบคุมและจัดการทางวิทยาศาสตร์การแพทย์ ฯลฯ ด้วย



– ช่วยในการเรียนการสอนสาขาวิชาต่าง ๆ (CAI: Computer Assisted Instruction) ผ่านโปรแกรมสำเร็จรูป นับเป็นอุปกรณ์ช่วยครู-อาจารย์ได้ดี

– ปัจจุบันมีเกมส์ฝึกสมองฝึกทักษะ เล่น หรือฝึกผ่านคอมพิวเตอร์ (โดยเฉพาะในเรื่องนี้คงต้องควบคุมดูแลใกล้ชิด มิฉะนั้นอาจมีผู้ติดเกมส์เสียเวลาและค่าใช้จ่าย)

โดยสรุป ระบบสารสนเทศ (Information Systems) นั้น เป็นระบบที่ทำให้ข้อมูลสถิติมีความหมาย และใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจปฏิบัติการได้สะดวกและมีประสิทธิภาพขึ้น ระบบสารสนเทศ มีองค์ประกอบหลัก คือ การนำข้อมูลเข้า การประมวลผล และการนำเสนอสารสนเทศ ซึ่งในปัจจุบันได้ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ (Computer-Systems) มาช่วยที่จะทำให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง ทันต่อเหตุการณ์มากขึ้น และในระบบคอมพิวเตอร์นั้นประกอบด้วย ตัวเครื่อง ชุดคำสั่งเครื่องทำงาน และบุคลากรคอมพิวเตอร์ เป็นองค์ประกอบหลัก

4.ข้อสังเกตเพื่อพิจารณา

คอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศเข้ามามีอิทธิพลในเรื่องของการจัดการและการบริหารมากพอสมควร ซึ่งถึงแม้ว่าการลงทุนในด้านคอมพิวเตอร์จะมีราคาสูง แต่ทั้งองค์การของรัฐและของเอกชนจำนวนมากได้วิเคราะห์การลงทุน ความคุ้มทุน และผลประโยชน์แล้วได้จัดซื้อจัดหามาใช้ในกิจการของตน

ข้อสังเกตเพื่อการพิจารณานี้เรียบเรียงจากแนวคิดที่ได้จากการอ่าน การศึกษาเล่าเรียน ฝึกอบรมและประสบการณ์ปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านวิเคราะห์แผนงาน โครงการ และด้านคอมพิวเตอร์ ซึ่งใคร่ขอนำเสนอเป็นข้อ ๆ ดังต่อไปนี้



4.1 หากจะมีผู้ถามว่าไม่มีคอมพิวเตอร์จะทำงานได้หรือไม่ เรื่องนี้คงจะตอบได้ทันทีว่าทำได้ สังเกตจากบรรพบุรุษของเราทำงานกันมาเป็นร้อย ๆ ปี มีชีวิตอยู่อย่างมีคุณภาพพอสมควรโดยไม่มีคอมพิวเตอร์ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อผู้คนมากขึ้น งานหลายงานต้องการการตัดสินใจที่รอบคอบ ถูกต้อง รวดเร็ว รวมทั้งจะต้องพิจารณาข้อมูลหลายด้าน ทำให้มักต้องทำงานมากในเวลาเร่งด่วน และส่วนใหญ่ผู้บริหารนั้นจะมีสภาพ มีเวลาไม่มากในการตัดสินใจ กำหนดนโยบายวิเคราะห์แผนงาน ซึ่งงานหลากหลายจะประดังเข้ามาในสภาพที่มีเวลาไม่มากนัก ดังนั้นเครื่องมือที่น่าจะเหมาะสมมาก คือระบบคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศที่จะช่วยการทำงาน ซึ่งปัจจุบันนี้ดูจะเป็นเรื่องจำเป็นมากขึ้นทั้งภาครัฐและเอกชน

4.2 ผู้บริหารระดับสูงสำหรับสภาพการณ์ปัจจุบัน น่าจะยังไม่จำเป็นต้องรู้สึกถึงภาษาคอมพิวเตอร์หรือการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือการใช้คอมพิวเตอร์ เพียงแต่ควรจะทราบว่า คอมพิวเตอร์นั้นคือ เครื่องมือช่วย เก็บรวบรวม จัดระบบ ประมวลข้อมูล เก็บข้อมูลไว้ได้ เรียกใช้ได้ ช่วยงานวิจัยได้ ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการพิมพ์ เรียบเรียงถ้อยคำได้ รวมทั้งใช้ควบคุมการทำงานของเครื่องมืออื่น ๆ ได้ แล้วหาผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยทำงานดังกล่าว จะประหยัดเวลาและเหมาะสมกว่า แต่หากมีเวลาอยู่บ้าง การฝึกอบรมเพื่อใช้คำสั่งที่จำเป็นสำหรับบางโปรแกรม หรือ ศึกษาจากการแนะนำ หรืออ่านคู่มือเพื่อบันทึกหรือเรียกใช้ข้อมูลด้วยตนเอง เช่น ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สำหรับภาษาไทยใช้โปรแกรมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (C.U.Writer) หรือโปรแกรมของราชวิถี (Rajavithi Word) หรือโปรแกรมอื่น ๆ ก็จะทำให้เกิดความสะดวกและรวดเร็วขึ้นอีก แต่ผู้บริหารในอนาคตตั้งแต่ 5-10 ปีข้างหน้าเป็นต้นไป ควรมีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) รวมทั้ง ควรต้องสามารถทำงานกับเครื่องคอมพิวเตอร์เองได้มากขึ้น ซึ่งถึงสมัยนั้น ชุดคำสั่งและการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์จะง่ายและใช้สะดวกกว่าปัจจุบันอีกมาก

4.3 องค์การหลายองค์การ ซื้อคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่องานพิมพ์อย่างเดียว คงจะต้องหาทางใช้ให้เป็นประโยชน์ด้านอื่นด้วยให้มากขึ้น อาทิ ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ ทำฐานข้อมูล สร้างตาราง แผนภูมิเปรียบเทียบ ช่วยในการบริหาร รวมทั้งอาจ

ใช้งานด้านการคำนวณงานวิจัยโดยซื้อ หรือเช่าโปรแกรมสำเร็จรูปมาใช้ทำให้คอมพิวเตอร์ทำงานคุ้มยิ่งขึ้น โปรแกรมสำเร็จรูปบางโปรแกรมสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นข้อความ และเรียกค้นหาใช้ได้โดยสะดวกรวดเร็ว โปรแกรมสำเร็จรูปหลายโปรแกรมมีราคาไม่สูงนัก

4.4 ในด้านของการรวบรวม ประมวล และนำเสนอข้อมูล มีข้อความข้อความหนึ่งเป็นที่รู้ในหมู่นักคอมพิวเตอร์คือ GIGO (Garbage In,Garbage-Out) ซึ่งหมายความว่าถ้าเอาขยะเข้าไปก็ได้ขยะออกมา กล่าวง่าย ๆ คือ หากเรานำข้อมูลที่ผิดพลาด รุงรังใส่เข้าไปในคอมพิวเตอร์ ผลที่ได้ออกมาคือสารสนเทศที่รุงรัง ผิดพลาด (คอมพิวเตอร์อาจจะจัดกลุ่มก้อนให้ดูดีขึ้นบ้าง แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้หายรุงรังหรือทำให้ข้อมูลผิดที่ใส่เข้าไปนั้นกลายเป็นข้อมูลที่ถูกต้องได้)

4.5 ก่อนการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์ ควรมีการวิเคราะห์ปริมาณงานให้ละเอียดถี่ถ้วนก่อนว่า หากมีคอมพิวเตอร์แล้วจะช่วยให้ทำงานได้มีประสิทธิภาพดีขึ้นกว่าเดิมหรือไม่ ถ้าไม่มีความจำเป็นก็ไม่ต้องจัดซื้อหาเพราะเครื่องคอมพิวเตอร์นั้นต้องการค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาหลังจากซื้อมาแล้ว รวมทั้งต้องพะวงเรื่องฝุ่นละออง รวมทั้งสภาพอากาศและความชื้นของบรรยากาศ ดังนั้น "การมีเพื่อใช้งาน" กับ "การมีเพื่อมี" ให้ดูโก้ ภูมิฐานในสำนักงานนั้น มีความต่างกันมาก โดยเฉพาะในเรื่องของค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่า



4.6 ระบบสารสนเทศบางระบบอาจจะเป็นระบบที่ต้องจำกัดผู้เรียกใช้ เนื่องจากเป็นข้อมูลลับหรือข้อมูลเฉพาะที่ไม่สมควรเปิดเผยต่อสาธารณชน การสร้างโปรแกรมสำหรับระบบดังกล่าว จึงจำต้องจำกัดให้ผู้มีหน้าที่เรียกใช้ได้โดยเฉพาะบางตำแหน่งบางบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้คือ ข้อมูลจำนวนมากที่เคยพิมพ์ไว้ในกระดาษเป็นร้อยหน้า หรือพันหน้า อาจจะถูกคัดลอก (Copy) จากเครื่องไปเก็บไว้ในเทปม้วนเดียว หรือในจานบันทึก (Diskette) เพียงแผ่นเดียวหรือไม่กี่แผ่น โดยใช้เวลาไม่กี่นาทีเท่านั้น

4.7 อาชญากรรมคอมพิวเตอร์เกิดขึ้นได้เสมอเมื่อคนที่รู้จักคอมพิวเตอร์ดี สามารถใช้คำสั่งหรือเขียนคำสั่งให้เครื่องทำงานได้ดี แต่แทนที่จะใช้ในทางสร้างสรรค์กลับใช้ในทางไม่ถูกต้อง หรือในทางร้าย รวมทั้งเจ้าหน้าที่คอมพิวเตอร์บางคน อาจจะสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลหรือทำลายข้อมูลที่ไม่มีระบบการป้องกันได้ภายในไม่กี่วินาที นอกจากนั้นยังมี ชุดคำสั่งเพื่อทำลายข้อมูล หรือทำให้ข้อมูลคลาดเคลื่อน ทำให้เครื่องคอมพิวเตอร์ไม่ทำงานหรือทำงานได้ไม่สมบูรณ์ (Computer Virus) ซึ่งอาจจะมาในรูปชุดคำสั่งที่เปรียบเสมือนโรคติดต่อที่แพร่หลายไปได้ หากใช้แผ่นบันทึกข้อมูล ชุดคำสั่งไม่ดีร่วมกัน หรือใช้เครื่องที่ติดชุดคำสั่งไม่ดี (Computer-Virus) ร่วมกันซึ่งเรื่องเหล่านี้ทำให้เกิดความเสียหายได้เป็นอย่างมาก ปัจจุบันมีชุดคำสั่งที่เสมือนเป็นเชื้อโรคร้าย ต่อการทำงานกับคอมพิวเตอร์นับเป็นร้อย ๆ ชนิด และถึงแม้ว่ามีชุดคำสั่งฆ่าหรือลบล้างชุดคำสั่งไม่ดีดังกล่าวได้ แต่ก็นับว่าเป็นเรื่องที่ควรระวังไว้เป็นอย่างยิ่ง

4.8 การใช้คอมพิวเตอร์อาจจะ

ช่วยสร้างประสิทธิภาพของงานบางงาน รวมทั้งช่วยควบคุมให้เครื่องจักรเครื่องมือทำงานที่เคยเสี่ยงต่อสุขภาพหากใช้แรงงานคน หรือสิ่งมีชีวิต แต่การใช้คอมพิวเตอร์ในบางงาน ทำให้มนุษย์ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และอาจจะยอมรับว่าคอมพิวเตอร์นั้นมีความสามารถกว่า แต่ที่จริงแล้วมนุษย์เป็นผู้สร้างคอมพิวเตอร์ มนุษย์เป็นผู้เขียนคำสั่งให้คอมพิวเตอร์ทำงาน ในด้านการศึกษา คอมพิวเตอร์อาจจะใช้ช่วยสอนได้ แต่จะแทนครูมิได้ เพราะคอมพิวเตอร์ไม่มีจิตใจและวิญญาณ ไม่มีการรับรู้ลึก ๆ และรู้สึก ฯลฯ ดังเช่นมนุษย์ ครู และนักเรียน มีต่อกัน เช่น คอมพิวเตอร์จะไม่รู้ว่านักเรียน "นั่งใจลอย" หรือไม่ หรือ "มองตาก็รู้ว่าเข้าใจหรือไม่" หรือ ความรู้สึกผูกพันกันดังเช่นครูและศิษย์ที่พึงมีต่อกันนั้น คอมพิวเตอร์ยังไม่มีจิต วิญญาณ หรือสัญชาติญาณเหล่านั้น เป็นต้น

4.9 บุคลากรคอมพิวเตอร์ (People-ware) นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ในองค์ประกอบทั้งหลาย บุคคลดังกล่าวไม่ว่าอยู่ในหน้าที่ใด นับแต่เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล จนถึงผู้บริหารองค์การคอมพิวเตอร์ ควรต้องมีคุณลักษณะหลัก ๆ ในเรื่องของจริยธรรมและคุณธรรมในการทำงาน (โดยเฉพาะในเรื่องความซื่อสัตย์ รวมทั้งการรักษาความลับ) ความพอใจในการให้และรับความรู้ด้านคอมพิวเตอร์กับผู้อื่น ความรับผิดชอบและอุทิศเวลาในการทำงานทั่วไป หรืองานเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และหากเป็นไปได้บุคลากรคอมพิวเตอร์ควรไม่เป็นผู้วัตถุนิยมนัก (คือไม่ลาออกหรือย้ายที่ทำงานบ่อย ๆ เพื่อผลตอบแทนที่สูงกว่า) องค์การใดมีผู้มีคุณลักษณะดังกล่าว ก็นับว่าจะสามารถดำเนินงานได้โดยราบรื่น

โดยสรุป ผู้บริหาร คือผู้ที่จัดการให้งานสำเร็จ ในปัจจุบันนี้นั้น ระบบสารสนเทศเข้ามามีส่วนเป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารมากขึ้น และคอมพิวเตอร์นั้นเป็นเทคโนโลยีที่ใช้ควบคู่ไปกับการพัฒนาระบบสารสนเทศมากขึ้นด้วย และจะมากขึ้นโดย

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

ลำดับ เนื่องจากราคาจะลดลง ในขณะที่คุณภาพหรือศักยภาพในการทำงานจะมีมากขึ้น ปัจจุบันการจัดซื้อหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการทำงานและบริหารกิจการต่าง ๆ เป็นไปอย่างกว้างขวางหลายด้าน อาทิ การแพทย์ การติดต่อสื่อสารธุรกิจค้าขายข้ามประเทศ การธนาคาร การค้นคว้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ธุรกิจการเงิน การท่องเที่ยว การออกแบบและวิศวการ โรงงานอุตสาหกรรม และการศึกษา เป็นต้น สำหรับคอมพิวเตอร์ที่ใช้ด้านการศึกษานั้น ใช้ 2 ส่วนคือ ใช้เพื่อการบริหาร และใช้ในการเรียนการสอน ซึ่งปัจจุบันนี้สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ส่วนหนึ่งมีใช้เพื่อการนี้ ดังกล่าวแล้วว่า คุณภาพเครื่องดีขึ้น การพัฒนาโปรมแกรมคำสั่งใช้งานต่าง ๆ ง่ายขึ้น แต่สิ่งที่นักบริหารควรให้ความสำคัญมากที่สุดในระบบคอมพิวเตอร์นั้น คงไม่ใช่ตัวเครื่อง (Hard--ware) หรือชุดคำสั่ง (Software) แต่ควรเป็นบุคลากรคอมพิวเตอร์ (Peopleware) นั่นเอง เพราะไม่ว่าคอมพิวเตอร์จะทำงานได้เร็วมากเพียงใดก็ตาม จำข้อมูลเพื่อเรียกใช้ได้มากเพียงใดก็ตาม แต่ผู้สร้างและผู้เขียนชุดคำสั่งให้เครื่องทำงานตามสั่งนั้น คือ บุคลากรคอมพิวเตอร์ หรือ คน นั่นเอง อดีตประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา Mr.John-F. Kennedy กล่าวว่า Man is still the most extraordinary computer of all ซึ่งหมายความว่าในกระบวนคอมพิวเตอร์ทั้งหลายทั้งปวงนั้น คนยังเป็นคอมพิวเตอร์ที่วิเศษสุด



ส่งท้ายบทความนี้ ใคร่ขอจบด้วยแนวคิดของคณะกลุ่มผลิตชุดวิชาระบบสารสนเทศการจัดการของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ที่ว่าเครื่องคอมพิวเตอร์ไม่ใช่ของวิเศษที่จะบันดาลทุกสิ่งทุกอย่างให้กับผู้บริหารในองค์การ แต่ด้วยระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เครื่องคอมพิวเตอร์จะเป็นเครื่องมือที่ดีที่สุดในปัจจุบัน ที่จะช่วยสนับสนุนผู้บริหารในการบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ประมูญ สุวรรณภักดี

กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ประจำวารสารข้าราชการฉบับนี้ก็มีอยู่หลายเรื่องด้วยกันครับ เรื่องแรกเป็นเรื่อง การมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งสืบเนื่องมาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มีเจตนารมณ์ที่จะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น คณะรัฐมนตรีจึงลงมติเห็นชอบที่จะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา เว้นแต่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและบริหารบุคคลในจังหวัดมากยิ่งขึ้น เรื่องที่สองคือเรื่องการปฏิบัติหน้าที่ของ ก.พ.และอ.ก.พ. ที่คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ความเห็นชอบว่า ก.พ.ชุดเดิมควรปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้จนกว่าจะได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 แม้จะล่วงเลยกำหนดเวลา 120 วัน นับแต่วันที่พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับแล้วก็ตาม ส่วน อ.ก.พ.ชุดเดิมก็ควรปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้จนกว่าจะมีการแต่งตั้ง อ.ก.พ.ชุดใหม่ทำนองเดียวกับ ก.พ. เรื่องที่สามและเรื่องที่สี่คือเรื่อง หลักสูตร วิธีการสอบแข่งขัน และวิธีดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ การนำรายชื่อผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่งไปขึ้นบัญชีเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งอื่น และการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ และเรื่องหลักสูตรและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือก คุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบคัดเลือก เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ เรื่องที่ห้าได้แก่เรื่อง ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเบี้ยเลี้ยงเดินทางและค่าเช่าที่พักในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2535 ซึ่งทางราชการได้ปรับปรุงอัตราค่าเช่าที่พักให้เหมาะสมกับภาวะการณ์ในปัจจุบัน จึงได้ออกระเบียบฉบับนี้มา และเรื่องสุดท้ายได้แก่เรื่อง การจ่ายเงินสมนาคุณคณะกรรมการ ซึ่งกระทรวงการคลังได้มีหนังสือเวียนชักชวนความเข้าใจเกี่ยวกับการจ่ายเงินสมนาคุณรายเดือนแก่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฝ่ายต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติในเรื่องนี้เป็นไปในแนวเดียวกัน

การมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค

หลักการและเหตุผลในการมีมติคณะรัฐมนตรีนี้

ด้วยมาตรา 73 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติให้รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และอธิบดีหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดี แล้วแต่กรณี เป็นผู้สั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญ สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาคนั้น ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งข้อเท็จจริงและความเห็นว่าควรเลื่อนหรือไม่ไปยังอธิบดีผู้บังคับบัญชาเพื่อประกอบการพิจารณาการสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างไรก็ตามการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมิใช่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนก็ได้

คณะรัฐมนตรีจึงลงมติเห็นชอบที่จะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา เว้นแต่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ที่จะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น อีกทั้งจะเป็นการสอดคล้องกันกับอำนาจในการให้คุณและให้โทษของผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนั้น ๆ ในการสั่งบรรจุ สั่งย้าย และลงโทษทางวินัยด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานและบริหารบุคคลในจังหวัดมากยิ่งขึ้น

การปฏิบัติหน้าที่ของ ก.พ. และ อ.ก.พ.

หลักการและเหตุผลในการออกหนังสือเวียนฉบับนี้

เนื่องด้วยเกิดปัญหาว่า บทเฉพาะกาลมาตรา 134 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 บัญญัติให้ ก.พ. อ.ก.พ.วิสามัญ และ อ.ก.พ.สามัญ ชุดเดิมปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมี ก.พ. อ.ก.พ.วิสามัญ และ อ.ก.พ.สามัญ ชุดใหม่ ทั้งนี้ไม่เกิน 120 วัน นับแต่วันที่พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับ ดังนี้ หากเกิน 120 วันแล้ว ก.พ. หรือ อ.ก.พ.ชุดเดิมแล้วแต่กรณี จะประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้หรือไม่ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่ ก.พ.เสนอว่า โดยที่ ก.พ. และ อ.ก.พ. เป็นองค์กรสำคัญในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน หากไม่มี ก.พ. หรือ อ.ก.พ. สำหรับประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ แล้ว งานทั้งหมดของ ก.พ. หรือ อ.ก.พ. ก็ต้องหยุดลง ซึ่งอาจเสียหายแก่ราชการได้ ดังนั้น เพื่อให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานของ ก.พ. และ อ.ก.พ. ชุดเดิม กับ ก.พ. และ อ.ก.พ.ชุดใหม่ และเพื่อมิให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ ก.พ.ชุดเดิมควรปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมี ก.พ. ชุดใหม่ และ อ.ก.พ. ชุดเดิม ก็ควรปฏิบัติหน้าที่ต่อไปจนกว่าจะมี อ.ก.พ. ชุดใหม่ทำนองเดียวกับ ก.พ. แม้จะล่วงเลยกำหนดเวลา 120 วันนับแต่วันที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ใช้บังคับแล้วก็ตาม

(สำเนา)

ด่วนมาก
ที่ นร 0201/ว 125

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กท 10300

20 สิงหาคม 2535

เรื่อง การมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหาร

เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 73 วรรคท้าย บัญญัติว่า "สำหรับการเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 7 ลงมาในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ซึ่งมิใช่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด คณะรัฐมนตรีจะมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดผู้บังคับบัญชาสั่งเลื่อนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ตามมาตรา 72 ก็ได้" และเกี่ยวกับการดำเนินการตามนัยมาตราดังกล่าว สำนักงาน ก.พ.ได้เสนอความเห็นของ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการซึ่งทำการแทน ก.พ.ว่า เห็นควรมอบหมายให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการพลเรือนสามัญในราชการบริหารส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา เว้นแต่หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ที่จะกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปสู่ส่วนภูมิภาคให้มากขึ้น โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดนั้น ๆ มีอำนาจให้คุณและให้โทษ ซึ่งได้แก่อำนาจการบรรจุ การสั่งย้าย การสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือน การลงโทษทางวินัยสอดคล้องกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน และบริหารบุคคลในจังหวัดให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

คณะรัฐมนตรีได้ลงมติเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2535 เห็นชอบตามความเห็นของ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการซึ่งทำการแทน ก.พ. ตามที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) นาวาอากาศเอก (โสภณ สุวรรณะรุจิ)

เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

กองกลาง
โทร.282-0111
โทร.สาร 282-6355

ที่นี่ สกพ.

ชั้นสี่-32

"ๆ ม่ว่าที่ไหนก็ตาม ไม่มีบุคคลใดเลยที่จะขาดเสียมิได้" เกริ่นรับฉบับปลายปี 2535 เพื่อเป็นข้อคิดสะกิดใจก่อนส่งข่าวสู่กัน ดังนี้

การวิจัย "การปรับเปลี่ยนบทบาทหน่วยงานของรัฐเพื่อให้เอกชนมีส่วนร่วมดำเนินการ"

ผลการวิจัยที่ชั้นสี่เพิ่งเห็นและสรุปมาเล่าต่อในวันนี้ เป็นเรื่องที่เป็นเป้าหมายประการหนึ่งของการปรับปรุงระบบราชการตั้งแต่สมัยนายกอานันท์ ปันยารชุน คือการลดบทบาทของรัฐและให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานแทนหน่วยงานของรัฐ ผลงานนี้กลุ่มระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.ดำเนินการโดยมีศาสตราจารย์ ดร.ติน ปรัชญพฤทธิ์ เป็นที่ปรึกษาโครงการ หัวหน้าโครงการคือ คุณสมาน รังสิโยกฤษฎ์ นักวิจัย ประกอบด้วยคุณสมบัติ อิศรานุรักษ์, คุณจันทนี โพธิ์วิจิตร, คุณเจษฎา ประกอบทรัพย์ และคุณบัญชา อาภาศิลป์

ผลสรุปของการวิจัยนี้พบว่าจากการสอบถามข้าราชการระดับผู้อำนวยการกองหรือเทียบเท่าที่มีอายุราชการ 26-30 ปี และอายุตัว 51-55 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาโททางด้านวิทยาศาสตร์ สถาปัตย์ฯ วิศวะ แพทย์ เป็นต้น แล้วมีความเห็นโดยรวมว่า

1. ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การลดบทบาทของภาคราชการบรรลุเป้าหมาย มีหลายประการคือ

– เสถียรภาพของรัฐบาล ความชัดเจนต่อเนื่องของนโยบายรัฐบาลรวมถึงความเด็ดเดี่ยวของผู้นำรัฐบาลด้วย

– การยอมรับความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มข้าราชการ

– การมีองค์การหรือหน่วยงานถาวรที่ดำเนินการในเรื่องนี้

– การมีระบบราชการที่ยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนง่าย

– การที่ประชาชนมีความตื่นตัวที่จะได้รับบริการที่ดี

– ความพร้อมของภาคเอกชนที่จะมารับภาระในส่วนนี้

2. มาตรการและวิธีการที่ใช้ มีความเห็นว่าควรนำแนวทางเหล่านี้มาใช้คือ

– รัฐบาลควรลดบทบาทหน่วยงานของรัฐในภาพรวม โดยถอนตัวให้เอกชนรับภาระฝ่ายเดียว หรือให้เอกชนมีส่วนร่วมมากขึ้น หรือลดภารกิจที่หมดความจำเป็นหรือลดและชะลอการเพิ่มปริมาณงานบางอย่างลง

– ปรับโครงสร้างส่วนราชการให้กะทัดรัดคล่องตัว

– ปรับปรุงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนลดข้าราชการและลูกจ้างประจำ ปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ปรับปรุงกฎหมายให้ข้าราชการเกษียณก่อน 60 ปี รวมถึงให้พ้นจาก



ตำแหน่งได้ง่ายขึ้น เป็นต้น

ทั้งนี้ไม่ควรลดภารกิจในสัดส่วนที่เท่ากันทุกด้าน, ไม่ควรลดจำนวนข้าราชการและลูกจ้างในสัดส่วนที่เท่ากันทุกส่วนราชการ, ไม่ควรบรรจุข้าราชการใหม่แทนข้าราชการที่พ้นจากตำแหน่งในทุกกรณี, ไม่ควรลดจำนวนข้าราชการและลูกจ้างให้น้อยลงโดยให้ข้าราชการออกจากราชการเนื่องจากการยุบเลิกงาน และไม่ควรเพิ่มระยะเวลาการปฏิบัติราชการต่อสัปดาห์ให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น

3. **งานที่ควรให้เอกชนร่วมดำเนินการ** ได้แก่งานที่มีในทุกส่วนราชการ เช่น งานรักษาความสะอาด งานดูแลรักษาอาคารสถานที่ งานบริการด้านยานพาหนะ งานบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ งานพัฒนาบุคคล งานวางระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น และงานที่มีในบางส่วนราชการ เช่น งานจัดการศึกษา งานบริการรักษาพยาบาล งานสำรวจและออกแบบก่อสร้าง งานพัฒนาและควบคุมคุณภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

บทสรุปส่งท้ายในการวิจัยครั้งนี้ คือผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าหากรัฐบาลจะปรับบทบาทในเรื่องนี้แล้ว มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จค่อนข้างสูง และทบวงมหาวิทยาลัยน่าจะเป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมมากที่สุดในการปรับปรุงเกี่ยวกับเรื่องนี้... ก็คงต้องดูผลในทางปฏิบัติกันต่อไปว่ารัฐตัดสินใจจะดำเนินการในเรื่องนี้อย่างไรต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรัฐบาลยุคประชาธิปไตยเช่นวันนี้

แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน

เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2535 ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี (นายชวน หลีกภัย) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อช่วยให้การบริหารราชการแผ่นดินในยุคนี้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยยิ่งขึ้น โดยกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

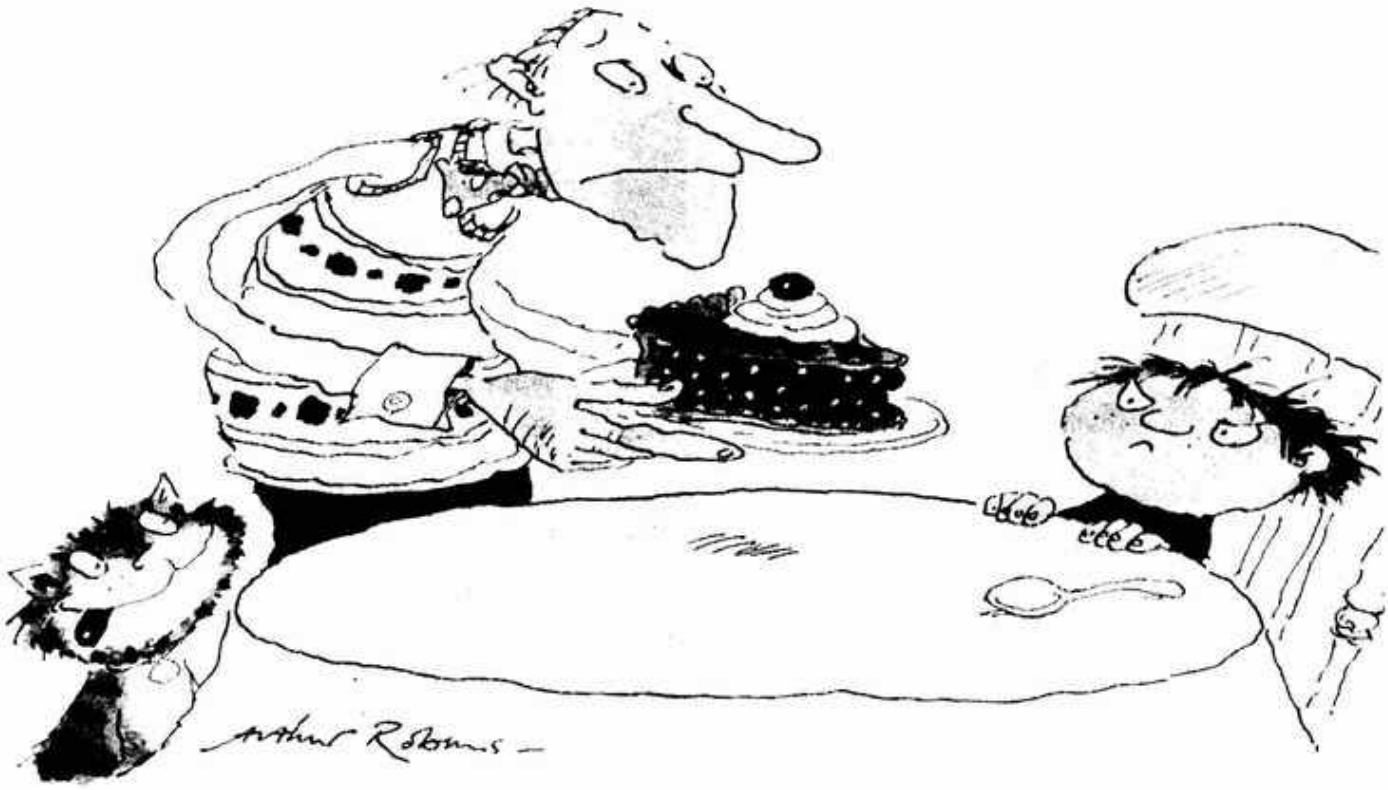
- ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวนโยบาย กลยุทธและมาตรการเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนระบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน
- เสนอแนะต่อนายกรัฐมนตรีเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น
- สั่งให้ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นใดของรัฐจัดส่งเอกสารหรือส่งผู้แทนมาชี้แจงข้อเท็จจริง หรือให้ข้อคิดเห็นต่อคณะกรรมการเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงาน
- แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานเพื่อดำเนินการตามที่คณะกรรมการมอบหมาย

คณะกรรมการชุดนี้ มีกรรมการทั้งหมด 24 ท่าน โดยมีท่านรองนายกรัฐมนตรี (นายบัญญัติ บรรทัดฐาน) เป็นประธาน ส่วนกรรมการอีก 23 ท่าน ประกอบด้วย เลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ อธิบดีกรมบัญชีกลาง เสนาธิการทหาร นายกระมล ทองธรรมชาติ นายอนันต์ อนันตกูล นายวิจิตร ศรีสอ้าน นายไสว พราหมณี นายวิษณุ เครืองาม นางทิพาวดี เมฆสวรรค์ นายวิจารณ์ พานิช นายเทียนฉาย กีระนันท์ นายปฐม มณีโรจน์ นายโชคชัย อักษรนันท์ นายวิชิต สุรพงษ์ชัย นายบัณฑูร ล่ำซำ นายอดิศร จรณะจิตต์ โดยมีนายพิทยา บวรวัฒนา เป็นกรรมการและเลขานุการและผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. ผู้อำนวยการกองพัฒนาระบบงานและการบริหาร สำนักงบประมาณ ผู้อำนวยการกองงานคณะที่ปรึกษาและกรรมการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

เงินประจำตำแหน่ง

ปัจจุบันเรื่องที่ข้าราชการสนใจไม่น้อยกว่าเรื่องบัญชีเงินเดือนใหม่ซึ่งได้ประกาศใช้ไปแล้วก็เห็นจะเป็นเรื่องเงินประจำตำแหน่ง ซึ่งมีทั้งเงินประจำตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญเฉพาะและตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูงหรือบริหารระดับกลาง ซึ่งได้มีพระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทวิชาชีพเฉพาะและเชี่ยวชาญเฉพาะ พ.ศ.2535 พระราชกฤษฎีกากำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญประเภทบริหารระดับสูงและประเภทบริหารระดับกลาง พ.ศ.2535 และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2535) กำหนดตำแหน่งและเงินประจำตำแหน่ง ดังนี้

1. เงินประจำตำแหน่งวิชาชีพเฉพาะ กำหนดให้สำหรับตำแหน่งระดับ 8 ขึ้นไป ในตำแหน่งที่มีลักษณะวิชาชีพซึ่งต้องปฏิบัติโดยผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาที่ไม่อาจมอบ



หมายให้ผู้มีคุณวุฒิอย่างอื่นปฏิบัติงานแทนได้และเป็นงานที่มีผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งอาจเป็นสายงานที่มีองค์กรตามกฎหมายตรวจสอบ กลั่นกรองและรับรองการประกอบวิชาชีพ เช่น วิชาชีพกายภาพบำบัด ทันตแพทย์ พยาบาล การแพทย์ สัตวแพทย์ เภสัชกรรม วิศวกรรมเครื่องกล วิศวกรรมไฟฟ้า วิศวกรรมไฟฟ้าสื่อสาร วิศวกรรมโยธา วิศวกรรมเหมืองแร่ สถาปัตยกรรม เป็นต้น หรือเป็นงานขาดแคลนกำลังคนในภาคราชการ เช่น วิชาชีพเฉพาะรังสีการแพทย์ วิศวกรรมชลประทาน วิศวกรรมนิวเคลียร์ วิศวกรรมปิโตรเลี่ยม เป็นต้น หรือเป็นงานทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งมีลักษณะเชิงวิจัยและพัฒนาและเป็นงานขาดแคลนกำลังคนในภาคราชการ ได้แก่ วิชาชีพเฉพาะวิทยาการคอมพิวเตอร์และวิชาชีพอื่นที่ ก.พ. กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

ตำแหน่งในกลุ่มนี้ ขณะนี้กำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่งเพิ่มจากเงินเดือนตามบัญชีหมายเลข 1 ดังนี้:

ตำแหน่งระดับ 8 ได้รับในชั้นกลาง (ก) ขั้นที่ 1=3,400 บาท

ตำแหน่งระดับ 9 ได้รับในชั้นกลาง (ข) ขั้นที่ 2=4,600 บาท

ตำแหน่งระดับ 10 ได้รับในชั้นสูง (ก) ขั้นที่ 1=6,000 บาท

ตำแหน่งระดับ 11 ได้รับในชั้นสูง (ข)=6,900 บาท

2. **เงินประจำตำแหน่งเชี่ยวชาญเฉพาะ** กำหนดให้สำหรับตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไป ซึ่งต้องปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักของหน่วยงาน โดยอาศัยพื้นฐานของความรู้ ประสบการณ์ การฝึกฝนทฤษฎี หรือหลักวิชาอันเกี่ยวข้องกับงาน และเป็นงานเชิงพัฒนาระบบหรือมาตรฐานของงาน งานอนุรักษ์ตามภารกิจ หรืองานที่ต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ

หรือประสบการณ์เป็นอย่างสูงเฉพาะด้าน อันเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวงการด้านนั้น ๆ ซึ่งมีกำหนดไว้ 64 ด้าน เช่น ด้านการข่าว ฝึกอบรม ตรวจสอบบัญชี นิติกร นโยบายและแผน เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีด้านอื่น ๆ ที่ ก.พ. กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีด้วย

ตำแหน่งในกลุ่มนี้ กำหนดให้มีเงินประจำตำแหน่ง ดังนี้

ตำแหน่งระดับ 9 ได้รับในขั้นกลาง (ข) ขั้นที่ 2=4,600 บาท

ตำแหน่งระดับ 10 ได้รับในขั้นสูง (ก) ขั้นที่ 1=6,000 บาท

ตำแหน่งระดับ 11 ได้รับในขั้นสูง (ข) ขั้นที่ 2=6,900 บาท

3. **เงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารระดับกลาง** กำหนดให้สำหรับตำแหน่งระดับ 8 ที่มีฐานะและหน้าที่ในการบริหาร เป็นหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองหรือมีฐานะเทียบเท่ากอง หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ผู้ตรวจราชการระดับกรม หัวหน้าหน่วยงานอื่นที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นกองตามที่ ก.พ.กำหนด และตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

ตำแหน่งในกลุ่มนี้ กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งในขั้น ก =3,400 บาท

4. **เงินประจำตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง** กำหนดให้สำหรับตำแหน่งระดับ 9 ขึ้นไป ที่มีฐานะและหน้าที่ในการบริหารงานเป็นหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง ทบวง กรม หรือจังหวัด ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือทบวง ผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวงแต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรีหรือผู้ช่วยหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและมีหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ผู้ตรวจราชการกระทรวงหรือผู้ตรวจราชการสำนักนายกรัฐมนตรี หัวหน้าและรองหัวหน้าสถานเอกอัครราชทูต หัวหน้าและรองหัวหน้าคณะทูตถาวรแห่งประเทศไทย ประจำสหประชาชาติ หัวหน้าและรองหัวหน้าคณะทูตถาวรแห่งประเทศไทยประจำสำนักงานสหประชาชาติ หัวหน้าสถานกงสุล หัวหน้าส่วนราชการที่สูงกว่ากองในกรมและตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. จะได้กำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

ตำแหน่งในกลุ่มนี้ กำหนดให้ได้รับเงินประจำตำแหน่งดังนี้

ตำแหน่งระดับ 9 ได้รับในขั้น 1=7,000 บาท

ตำแหน่งระดับ 10 ได้รับในขั้น 2=10,500 บาท

ตำแหน่งระดับ 11 ได้รับในขั้น 3=13,500 บาท

ทั้งนี้ให้มีผลย้อนไปใช้บังคับตั้งแต่ 1 เมษายน 2535 เป็นต้นไป

"เมื่อมีความตั้งใจมั่น เท่ากับงานสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง และครึ่งที่เหลือต้องอาศัยความต่อเนื่องและความจริงจังในการลงมือทำ" แล้วพบกันใหม่ปี 2536 สวัสดีค่ะ

ท่อไอเสีย

เทอร์โบ



คณะรัฐมนตรีของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี นายชวน หลีกภัย ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันพุธที่ 21 ตุลาคม 2535 มีข้อความตอนหนึ่งว่า

จะปรับปรุงหน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคโดยแก้ไขกฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เกิดความเป็นธรรมแก่ประชาชน ลดหรือขจัดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น และปรับปรุงประสิทธิภาพของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติงาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน

ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๆ หลายประการ เช่น

ประการแรก คือ คน

ถ้าได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ หรือได้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้ว งานที่บุคคลเหล่านี้ปฏิบัติก็ย่อมมีประสิทธิภาพ

ประการที่สอง คือ เงิน

คำขวัญที่ว่า งานเดิน เงินดี ยังใช้ได้อยู่ โครงการใดที่ขาดเงิน โครงการนั้นย่อมไม่สำเร็จ นอกจากนั้นเงินก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้คนมีแรงจูงใจที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประการที่สามคือการจัดการ การจัดการโดยเฉพาะขั้นตอนการทำงาน ก็มีส่วนสำคัญที่ทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่

ประการสุดท้ายที่จะกล่าวถึง คือ เทคโนโลยีและเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน

แน่ละ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องโทรศัพท์แบบใหม่ และเครื่องโทรสาร ฯลฯ ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

แต่ที่จะเน้นในที่นี้ ไม่ใช่เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่กล่าวแล้ว

แต่เป็นเครื่องมือเครื่องใช้ที่แสนจะธรรมดาที่สุดในการปฏิบัติราชการในแต่ละวัน

ทั้ง ๆ ที่เป็นเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ แต่ก็ไม่ได้ช่วยให้การทำงานมี

ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

กลับทำให้งานล่าช้าไปอีก

เครื่องมือเครื่องใช้เหล่านี้ จะซื้อชนิดที่มีคุณภาพดีกว่านี้ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ได้หรือ

คำตอบก็คือไม่ได้

เหตุผลนะหรือ ก็ทางราชการนี่แหละ เป็นผู้กำหนดราคามาตรฐานไว้ว่าต้องซื้อของอย่างนั้นในราคาเท่านี้

นัยว่าเพื่อเป็นการประหยัด

แต่ผู้กำหนดราคามาตรฐานอาจลืมนึกถึงประสิทธิภาพในการทำงาน

หากพิจารณากันจริง ๆ แล้ว ถ้าซื้อของที่มีราคาสูงกว่าที่ตั้งราคามาตรฐานไว้ แต่มีประสิทธิภาพในการทำงาน อาจจะประหยัดมากกว่านี้ก็ได้

ขอยกตัวอย่างง่าย ๆ ใกล้ตัวมาสัก 2-3 อย่าง

อย่างแรกก็คือ ดินสอ

ดินสอที่ซื้อมาใช้ในราชการนั้น บางครั้งซื้อมาเพื่อการเหลาโดยเฉพาะ

เพราะไส้ดินสอเปราะบาง และพร้อมที่จะหักอยู่ตลอดเวลา

เขียนไปปลายยังไม่ทันทู่ ก็หักเสียแล้ว ต้องเหลาใหม่

อย่างนี้จะทำงานให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

นอกจากจะเสียเวลาเหลาแล้ว ดินสอแท่งนั้น ใช้จริง ๆ ไม่ถึงครึ่งแท่ง

อย่างนี้ก็ไม่ประหยัดด้วย

อย่างที่สอง ก็คือ ที่เย็บกระดาษรุ่นเก่า ๆ ไม่ค่อยมีปัญหา

แต่รุ่นใหม่เอี่ยม ที่ใช้กับลวดเย็บกระดาษ No.35-1M นี่ซิ มีปัญหามาก

สอบถามได้ความว่า รุ่นใหม่นี้สปริงที่ดันลวดเย็บกระดาษนั้น อ่อนเหลือกำลัง

เย็บไปได้ 2-3 ครั้ง สปริงก็จะค้าง เย็บต่อไปไม่ได้

ต้องเอามาเคาะเสียหน่อย หรือต้องเปิดแล้วดันสปริงนิด จึงจะทำงานต่อไปได้

นอกจากจะรำคาญและเสียเวลาแล้ว ดีไม่ดีต้องซื้ออันใหม่ เพราะอันที่ใช้อยู่พังเนื่องจากเคาะแรงเกินไป

อย่างสุดท้ายที่จะขอยกตัวอย่างก็คือ เครื่องโรเนียว

ตามปกติธรรมดาแล้ว ใคร ๆ ก็อยากได้ของใหม่ไว้ใช้งาน

ยกเว้นเครื่องเย็บกระดาษที่กล่าวแล้ว และเครื่องโรเนียว

กองไหน เครื่องโรเนียวเก่าพัง ได้งบประมาณมาซื้อเครื่องโรเนียวใหม่แทบจะร้องไห้

เพราะเครื่องโรเนียวใหม่นั้นไม่มีประสิทธิภาพเอาเสียจริง ๆ

ทั้ง ๆ ที่ยี่ห้อที่ซื้อใหม่ ก็เป็นยี่ห้อดีและเป็นยี่ห้อที่ใช้อยู่เดิม

สอบถามผู้ขาย ก็ถึงบางอ้อ

คนขายบอกว่า รุ่นที่เสนอขายให้แก่ราชการนั้น

ที่จริงก็เป็นรุ่นที่ดี มีประสิทธิภาพ

แต่เมื่อทางราชการตั้งราคามาตรฐานไว้ต่ำ ก็จำเป็นต้องลดอุปกรณ์ที่สำคัญบางตัวออกไป เพื่อให้ราคาอยู่ในวงเงินที่ทางราชการกำหนดไว้

พร้อมกับตั้งชื่อเครื่องโรเนียวรุ่นนั้นว่า เป็น "รุ่นราชการ"

เมื่อขาดอุปกรณ์ที่สำคัญบางตัว เครื่องโรเนียว "รุ่นราชการ" นี้ ก็ทำพิษ

แทนที่จะส่งกระดาษเข้าเครื่องทีละแผ่น

กลับส่งกระดาษมากกว่านั้น ทำให้ต้องเสียเวลามาคัดกระดาษที่โรไม่ติดออก

เวลาเพิ่มหมึก ก็ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ

เผลอกดให้หมึกออกมามาก กระดาษไขก็จะแตกทันที

ต้องพิมพ์กระดาษไขกันอีก

ยิ่งเป็นแผ่นที่ "นาย" ลงชื่อในกระดาษไขนั้นไว้ด้วย

ก็ต้องเสนอ "นาย" ให้ลงชื่อใหม่

ดังนั้น นอกจากจะต้องเสียเวลาในการพิมพ์กระดาษไขใหม่แล้ว ยังต้องเสียเวลานำเสนอ "นาย" พร้อมทั้งเสียเวลาชี้แจง "นาย" อีก

"นาย" ที่ลงชื่อหนังสือเร็ว ๆ ไม่ค่อยเท่าไร แต่ "นาย" บางท่านใช้เวลาในการลงชื่อหนังสือนาน (ที่จริงเวลาลงชื่อไม่นาน แต่รวมเวลาหนังสือเข้าห้องและออกจากห้องนาน) ก็ต้องเสียเวลาไปโขอยู่ อย่างนี้จะหาคำว่ามีประสิทธิภาพเจอได้อย่างไร

ก็ขอฝากผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดราคามาตรฐานของเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานไว้ด้วย

โปรดอย่ามองในแง่ประหยัดแต่เพียงอย่างเดียว

ขอให้คำนึงถึงประสิทธิภาพในการใช้งานด้วย

อย่าให้ลงท้ายแบบเครื่องมือเครื่องใช้ที่ยกตัวอย่างมาแล้ว

เพราะนอกจากจะไม่มีประสิทธิภาพแล้ว

ยังไม่ประหยัดอีกด้วย

ชมรมวิชาการงานบุคคล

สำนักงาน ก.พ. เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 281-0976

ในช่วงเดือนกันยายนที่ผ่านมา ชาวข้าราชการสำนักงาน ก.พ. กลุ่มหนึ่งได้เล็งเห็นว่า ตามที่ได้มีการปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. โดยมุ่งจะให้สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรชำนาญการและเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาส่วนราชการและระบบราชการ การพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพ คุณภาพ และคุณธรรมของข้าราชการฝ่ายพลเรือน ประกอบกับวิทยาการทางการบริหารและการบริหารงานบุคคลในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างกว้างขวางและรวดเร็วมาก สำนักงาน ก.พ. น่าจะมีองค์กรที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งจะเป็นศูนย์กลางในการส่งเสริมและเผยแพร่วิชาการทางการบริหารและการบริหารงานบุคคลแก่ข้าราชการและผู้เกี่ยวข้อง และเป็นศูนย์กลางในการพบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในระหว่างข้าราชการและผู้เกี่ยวข้องกับงานด้านการบริหารและการบริหารงานบุคคล จึงได้มีการหารือและริเริ่มจัดตั้งเป็นชมรมขึ้น ใช้ชื่อว่า **"ชมรมวิชาการงานบุคคล สำนักงาน ก.พ."**

ในระหว่างที่คณะผู้ริเริ่มจัดตั้งชมรมฯ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำระเบียบข้อบังคับของชมรมฯ อยู่ ก็ได้เริ่มจัดกิจกรรมของชมรมฯ ไปแล้ว รวม 2 ครั้ง คือ

ครั้งแรก เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม 2535 ได้จัดให้มีการอภิปรายในหัวข้อเรื่อง **"ปรัชญาการวิเคราะห์งาน : จากกองตำแหน่งฯ สู่ สคอ."** โดยมีท่านผู้อำนวยการสำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ. คือ ท่าน ผอ.สัมา สีมานันท์ และคณะวิทยากร จาก สคอ. เป็นผู้อภิปราย ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าร่วมรับฟังการอภิปรายได้ทราบถึงแก่นแท้หรือหลักการสำคัญของการวิเคราะห์งานกันจริง ๆ ว่า แท้จริงแล้วปรัชญาของการวิเคราะห์งานคืออะไร วิเคราะห์ทำไม มีหลักการ มีเทคนิคหรือมีเหตุมีผลอย่างไร รวมทั้งได้ทราบถึงวิวัฒนาการที่ผ่านมา และมีปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ในการวิเคราะห์งานในราชการพลเรือนของเรา

ประการสำคัญคือ ทำให้เราได้ทราบกันว่า การที่สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่ และมีหน่วยงานที่สูงกว่ากองเรียกว่า "สำนัก" ซึ่งค่อนข้างจะเป็นที่กล่าวขวัญกันค่อนข้างกว้างขวางอยู่ในขณะนี้นั้น มีความเป็นมาอย่างไร สำนักงาน ก.พ.ที่เป็นผู้จัดทำ ก.พ. ที่เป็นผู้พิจารณา รวมทั้งคณะรัฐมนตรีที่เป็นผู้อนุมัติ เขาคิดกันอย่างไร มีเหตุมีผล หรือมีความจำเป็นอย่างไร ทั้งยังได้เล่าให้ฟังถึงแนวความคิดหลักการและข้อพิจารณาซึ่งจะนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดให้มีหน่วยงานที่เรียกว่า "สำนัก" ในส่วนราชการต่าง ๆ ด้วย ตรงนี้เรียกว่าได้ฟังมาจากผู้ที่ "อินไซด์" กับเรื่องนี้โดยตรงทีเดียว ไม่ใช่การคิดเองหรือได้ยินได้ฟังมาแล้วก็มาวิพากษ์วิจารณ์หรือต่อเติมความเห็นเอาเองตามถนัด

ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2535 จัดให้มีการอภิปรายในหัวข้อเรื่อง **"การประเมินค่างานและการกำหนดตำแหน่งของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด"** ซึ่งทางชมรมฯได้รับความเอื้อเฟื้อจากทางฝ่ายบุคคลของบริษัทเชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยได้รับเกียรติจากคุณทิวพล ปาลกะวงศ์ ผู้จัดการวางแผนบุคคลของบริษัทฯ มาเล่าให้ผู้เข้าร่วมรับฟังการอภิปรายได้ทราบว่า ในภาคเอกชนโดยเฉพาะของบริษัทเชลล์ฯ นั้น เขาใช้เทคนิคอะไรในการประเมินค่างาน มีวิธีการในการกำหนดตำแหน่งอย่างไร มีปัญหา หรืออุปสรรคอย่างไร รวมทั้งยังได้ตอบคำถามหลาย ๆ คำถามจากผู้รับฟังการอภิปราย เช่นว่า ที่บริษัทมีการขอปรับระดับตำแหน่งหรือปรับซีกันทุกเมื่อเชื่อ



วันหรือทุก ๆ ปี เหมือนในราชการไหม บริษัทเชลล์มีกี่ซี ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานระดับต่าง ๆ ของบริษัทได้มีส่วนร่วมหรือมีความรับผิดชอบในการกำหนดตำแหน่งและการบริหารงานบุคคลของพนักงานในแต่ละหน่วยงานอย่างไรบ้าง เป็นต้น

กิจกรรมทั้งสองครั้งดังกล่าวถือว่าเป็นเพียง "การออกแขก" หรือการเปิดตัวของชมรมฯ โดยคณะผู้ริเริ่มจัดตั้งชมรมฯ กลุ่มเล็ก ๆ ไม่กี่คนเท่านั้น

คณะผู้ริเริ่มจัดตั้งชมรมฯ มีแผนการที่จะจัดกิจกรรมอีกหลาย ๆ อย่าง เช่น การสัมมนา การจัดให้มีการบรรยายพิเศษและรับประทานอาหารร่วมกัน การจัดนิทรรศการ การจัดทำเอกสารวิชาการหรือเอกสารข่าว การรวบรวมข้อกฎหมาย หลักเกณฑ์ หรือคู่มือสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการบริหารและการบริหารงานบุคคลเพื่อเผยแพร่แก่สมาชิกผู้สนใจ เป็นต้น

บอกกล่าวเล่าสิบมาถึงตรงนี้ ก็เพื่อจะเชิญชวนท่านว่า หากอ่านในระเบียบข้อบังคับของชมรมฯ ในหน้าถัดไปแล้ว และคิดว่าสนใจที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกชมรมวิชาการงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.ด้วย ก็เชิญกรอกรายละเอียดในแบบแสดงความจำนงสมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรม ซึ่งอยู่ในหน้าถัดจากระเบียบข้อบังคับของชมรม และส่งพร้อมธนาณัติหรือตั๋วแลกเงินที่



คุณมัตติกา เทพหัสดิน ณ อยุธยา
ชมรมวิชาการงานบุคคล
สำนักงาน ก.พ.
ดุสิต กรุงเทพฯ 10300



ระเบียบข้อบังคับ ของ ชมรมวิชาการงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. พ.ศ.2535

หมวดที่ 1
ชื่อและสถานที่ตั้ง

1.1 ชมรมนี้ชื่อ "ชมรมวิชาการงานบุคคล สำนักงาน ก.พ."

1.2 สำนักงานของชมรม ตั้งอยู่ ณ สำนักงาน ก.พ.

หมวดที่ 2
วัตถุประสงค์

2.1 เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารงานบุคคลในระหว่างหมู่สมาชิก

2.2 เป็นศูนย์ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาและพัฒนาทางวิชาการด้านการบริหาร และการบริหารงานบุคคล

2.3 เป็นศูนย์กลางในการพบปะสังสรรค์ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในระหว่างหมู่สมาชิก

2.4 ชมรมจะไม่สนับสนุนบุคคล กลุ่มหรือพรรคการเมืองใดโดยเฉพาะเพื่อวัตถุประสงค์หรือผลในทางการเมือง

หมวดที่ 3
สมาชิกภาพ

3.1 สมาชิกชมรม มี 3 ประเภท คือ

3.1.1 สมาชิกสามัญ ได้แก่ ข้าราชการหรือลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. หรือเคยเป็นข้าราชการหรือลูกจ้างสำนักงาน ก.พ. และเป็นสมาชิกของชมรมอยู่เดิม

3.1.2 สมาชิกสมทบ ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจหรือลูกจ้างในราชการหรือรัฐวิสาหกิจหรือผู้สนใจเกี่ยวกับการบริหารงานและการบริหารงานบุคคล

3.1.3 สมาชิกกิตติมศักดิ์ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิทางวิชาการด้านการบริหารและการบริหารงานบุคคล ซึ่งคณะกรรมการชมรมเห็นสมควรเชิญให้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของชมรม

3.2 สมาชิกภาพ เป็นสิทธิเฉพาะตัวของสมาชิก จะโอนกันไม่ได้

3.3 สมาชิกสามัญมีสิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง หรือได้รับเลือกตั้งให้เป็นคณะกรรมการชมรม

3.4 ผู้ประสงค์จะสมัครเป็นสมาชิกสามัญและสมาชิกสมทบจะต้องยื่นใบสมัครต่อชมรมตามแบบแสดงความจำนงสมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรม

3.5 คณะกรรมการชมรมมีสิทธิ์และหน้าที่ในการพิจารณารับบุคคลเข้าเป็นสมาชิกสามัญหรือสมาชิกสมทบของชมรม รวมทั้งการพิจารณาและเชิญบุคคลที่สมควรเป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์ของชมรม

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการชมรมจัดทำทะเบียนและบัญชีรายชื่อสมาชิกให้ครบถ้วนอยู่เสมอ

3.6 สมาชิกภาพสิ้นสุดลงเมื่อสมาชิกผู้นั้น

3.6.1 ตาย

3.6.2 ลาออก

3.6.3 ที่ประชุมสามัญประจำปี หรือ ที่ประชุมวิสามัญของชมรมลงมติด้วยเสียงข้างมากให้พ้นจากสมาชิกภาพ ตามที่คณะกรรมการชมรมเสนอให้ที่ประชุมพิจารณา

หมวดที่ 4
คณะกรรมการชมรมวิชาการงานบุคคล

4.1 คณะกรรมการชมรม ประกอบด้วยสมาชิกสามัญของชมรมเพื่อทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

4.1.1 ประธานชมรม

4.1.2 รองประธานชมรม

4.1.3 กรรมการ (ด้านบริหาร)

4.1.4 กรรมการ (ด้านวิชาการ)

4.1.5 กรรมการ (ด้านเอกสารและบริการ)

4.1.6 กรรมการ (ด้านปฏิคมและประชาสัมพันธ์)

4.1.7 กรรมการ (ด้านทะเบียน)

4.1.8 เหรัญญิก

4.1.9 เลขานุการชมรม

4.1.10 ผู้ช่วยเลขานุการชมรม ไม่เกิน 2 คน

4.2 การเลือกตั้งคณะกรรมการชมรม ให้ดำเนินการในการประชุมสามัญประจำปีของชมรม ดังนี้

4.2.1 ในที่ประชุมสามัญประจำปีของชมรม ให้สมาชิกสามัญเสนอชื่อผู้สมควรได้รับเลือกตั้งเป็นประธานชมรม โดยมีสมาชิกสามัญที่เข้าร่วมประชุมให้การรับรองเสนอชื่อไม่น้อยกว่า 5 คน

4.2.2 ให้ผู้ได้รับเสนอชื่อรับเลือกตั้งเป็นประธานชมรม แถลงนโยบาย แผนงาน ทิศทางการดำเนินงาน และ/หรือ ทีมงานของตน ต่อที่ประชุมสามัญประจำปีของชมรมคนละไม่เกิน 10 นาที

4.2.3 ให้สมาชิกสามัญที่เข้าร่วมประชุมลงคะแนนเสียงเลือกตั้งประธานชมรมตามที่คณะกรรมการจัดไว้

4.2.4 ให้สมาชิกสามัญที่เข้าร่วมประชุม แต่งตั้งกรรมการตรวจนับคะแนนจำนวน 3 คน ทำการตรวจนับคะแนนและแจ้งผลให้ที่ประชุมทราบ

4.2.5 กรณีที่ผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นประธานชมรมได้รับคะแนนเสียงเท่ากันให้ตัดสินโดยวิธีจับสลาก

4.2.6 ประธานชมรมที่ได้รับเลือกตั้ง ติดต่อและแจ้งชื่อคณะกรรมการชมรมทั้งหมดให้สมาชิกชมรมทราบ ภายใน 1 เดือน นับจากวันได้รับเลือกตั้ง

4.3 คณะกรรมการชมรมมีวาระการดำรงตำแหน่ง คราวละ 1 ปี นับแต่วันที่ประธานชมรมได้รับเลือกตั้ง กรณีที่พ้นจากตำแหน่งตาม ข้อ 4.4 จะมีสิทธิ์เป็นคณะกรรมการชมรมติดต่อกันได้ไม่เกิน 2 ปี

4.4 คณะกรรมการชมรม พ้นจากตำแหน่งในกรณีดังต่อไปนี้

4.4.1 ตาย

4.4.2 ลาออก

4.4.3 พ้นจากสมาชิกภาพของชมรม

4.4.4 พ้นจากตำแหน่งตามวาระ

4.4.5 ประธานชมรมพ้นจากตำแหน่ง

4.5 คณะกรรมการชมรม มีหน้าที่ในการดำเนินงานและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ของชมรม

คณะกรรมการชมรมอาจจัดกิจกรรมตามกรอบวัตถุประสงค์ของชมรม เพื่อเพิ่มพูนรายได้และทรัพย์สินของชมรม นอกเหนือจากรายได้ที่เป็นค่าบำรุงชมรมที่เรียกเก็บจากสมาชิกก็ได้

4.6 ให้มีการประชุมคณะกรรมการชมรมตามวันและเวลาที่คณะกรรมการชมรมกำหนดโดยจัดให้มีการประชุมไม่น้อยกว่าปีละ 4 ครั้ง ทั้งนี้ไม่รวมการจัดกิจกรรมทางวิชาการของชมรม

4.7 องค์ประชุมของคณะกรรมการชมรม จะต้องประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง โดยมีประธานชมรมหรือรองประธานชมรม ทำหน้าที่ประธานของที่ประชุม หากกรรมการมาไม่ครบองค์ประชุม คณะกรรมการจะประชุมหรือมีมติ หรือจะดำเนินกิจการใดมิได้

มติของที่ประชุมคณะกรรมการชมรมให้ถือเสียงข้างมากขององค์ประชุม

หมวดที่ 5
การประชุมสามัญประจำปีของชมรม

5.1 คณะกรรมการชมรม มีหน้าที่จัดให้มีการประชุมใหญ่ของชมรมเรียกว่าการประชุมสามัญประจำปีชมรมวิชาการงานบุคคล ปีละ 1 ครั้ง โดยคณะกรรมการเป็นผู้กำหนดเวลาและสถานที่

5.2 การประชุมใหญ่อื่น ๆ ของชมรมให้ถือเป็นการประชุมวิสามัญ ซึ่งคณะกรรมการชมรม อาจเรียกประชุมวิสามัญของชมรม ตามที่เห็นสมควรหรือเมื่อมีสมาชิกสามัญไม่น้อยกว่า 30 คน ยื่นคำร้องขอต่อประธานชมรม ให้จัดให้มีการประชุมวิสามัญ

การเรียกประชุมวิสามัญของชมรมดังกล่าว จะต้องแจ้งแก่สมาชิกสามัญทั้งหมด ล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน พร้อมทั้งระบุวัน เวลา สถานที่ และระเบียบวาระการประชุมที่จะมีการประชุม

5.3 ในการประชุมสามัญประจำปีหรือการประชุมวิสามัญของชมรม จะต้องมีสมาชิกสามัญเข้าร่วมประชุมไม่น้อยกว่าสองในสามของสมาชิกสามัญทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 30 คน จึงจะถือเป็นองค์ประชุม

5.4 ในการประชุมสามัญประจำปีหรือการประชุมวิสามัญของชมรมทุกครั้ง ให้ประธานชมรม ทำหน้าที่ประธานในที่ประชุม กรณีที่ประธานชมรมไม่ได้เข้าร่วมประชุม ให้รองประธานชมรมทำการแทน ทั้งนี้ โดยมีฝ่ายเลขานุการทำหน้าที่บันทึกรายงานการประชุมไว้ และให้สมาชิกสามัญมีสิทธิ์ที่จะขอทราบผลการประชุมได้

5.5 การประชุมสามัญประจำปีของชมรม ให้ประธานชมรมจัดให้มีการพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

5.5.1 รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการชมรม

5.5.2 รายงานเกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินของชมรม

5.5.3 จัดการเลือกตั้งคณะกรรมการชมรมคนใหม่

5.5.4 เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)

5.6 มติของที่ประชุมสามัญประจำปี หรือที่ประชุมวิสามัญของชมรมให้ถือเสียงข้างมากในกรณีที่มีคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานที่ประชุมลงคะแนนเสียงอีก 1 คะแนน เป็นคะแนนเสียงชี้ขาด

5.7 กรณีดังต่อไปนี้จะกระทำได้ก็แต่โดยมติของที่ประชุมสามัญประจำปี หรือที่ประชุมวิสามัญของชมรมเท่านั้น คือ

5.7.1 การยกเลิก แก้ไข เพิ่มเติมระเบียบข้อบังคับของชมรม

5.7.2 การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับค่าบำรุง การเงินหรือทรัพย์สินของชมรม

5.7.3 การให้สมาชิกสิ้นสุดจากสมาชิกภาพของชมรม

5.7.4 การยุบเลิกชมรม

การให้สมาชิกสิ้นสุดจากสมาชิกภาพของชมรมตามมติของที่ประชุมสามัญประจำปีของชมรมถือเป็นข้อยุติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก สมาชิกที่สิ้นสุดสมาชิกภาพไม่มีสิทธิ์เรียกร้องหรือกล่าวโทษใด ๆ ต่อชมรม

5.8 กรณีที่ที่ประชุมสามัญประจำปี หรือที่ประชุมวิสามัญของชมรมมีมติให้ประธานชมรมพ้นจากตำแหน่ง ให้ที่ประชุมพิจารณาเลือกตั้งประธานชมรมคนใหม่ในคราวเดียวกัน

หมวดที่ 6
การเงินและทรัพย์สินของชมรม

6.1 ค่าบำรุงชมรม กำหนดไว้ดังนี้

6.1.1 สมาชิกสามัญ ชำระค่าบำรุงชมรมเป็นรายปี ปีละ 20 บาท โดยนับตามปีปฏิทิน

6.1.2 สมาชิกสมทบ ชำระค่าบำรุงชมรมเป็นรายปี ปีละ 40 บาท โดยนับตามปีปฏิทิน

6.1.3 สมาชิกกิตติมศักดิ์ ไม่ต้องชำระค่าบำรุงชมรม

6.2 รายได้และทรัพย์สินของชมรม ได้รับจากค่าบำรุงชมรม รายได้จากการจัดกิจกรรมของชมรมที่หักค่าใช้จ่ายจริงแล้ว การจำหน่ายวารสารหรือสิ่งพิมพ์ เงินบริจาค เงินช่วยเหลือสำหรับการดำเนินงานของชมรม หรือรายได้อื่น รวมทั้งทรัพย์สินที่บริจาคหรือมอบให้ชมรม

6.3 รายได้และทรัพย์สินของชมรมจะนำไปใช้ในการดำเนินงาน หรือการจัดกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ของชมรมตามที่ระบุไว้ในระเบียบข้อบังคับนี้เท่านั้น

6.4 คณะกรรมการชมรมมีหน้าที่ควบคุม ดูแล รักษา และจัดหารายได้หรือทรัพย์สินของชมรม การรับ จ่าย จำหน่ายเงินหรือทรัพย์สินของชมรม การฝากเงินหรือถอนเงินจากธนาคาร จะต้องลงนามร่วมกันโดยประธานชมรมหรือรองประธานชมรมร่วมกับเหรัญญิกของชมรมควบคู่กันไปทุกครั้ง

หมวดที่ 7
บทเฉพาะกาล

7.1 ให้ผู้ยื่นใบแสดงความจำนงสมัครเข้าเป็นสมาชิกชมรมวิชาการงานบุคคลก่อนการรับรองและใช้ระเบียบข้อบังคับของชมรมฉบับนี้ เป็นสมาชิกตามประเภทที่กำหนดไว้ในหมวดที่ 3 ของร่างระเบียบข้อบังคับของชมรม

7.2 ในระยะแรกของการก่อตั้งชมรม ให้สมาชิกที่ยื่นใบสมัครเป็นสมาชิกของชมรมทั้งหมดประชุมร่วมกันหรือให้ความเห็นชอบในการรับรองให้ใช้ร่างระเบียบข้อบังคับของชมรม และเลือกตั้งประธานชมรม

7.3 ให้สมาชิกผู้ได้รับเลือกเป็นประธานชมรมแจ้งรายชื่อคณะกรรมการชมรม นโยบาย แผนงาน หรือทิศทางการดำเนินงานให้สมาชิกทราบภายใน 30 วัน นับจากวันที่ทราบผลว่าได้รับเลือกให้เป็นประธานชมรม

ขอแก้ไขข้อผิดพลาดในเดือนกันยายน-ตุลาคม 2535 หน้าที่ 25
ที่ถูกต้องเป็นดังนี้

การแบ่งส่วนราชการสำนักงาน ก.พ. ตามพระราชกฤษฎีกา พ.ศ.2535

