



วารสารข้าราชการ

ปีที่ ๕๖ ฉบับที่ ๓ เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๔ www.ocsc.go.th



อาเศียรวาท

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช
เนื่องในวโรกาสฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี

๖๐ ปีที่พระองค์ทรงครองราชย์
ไทยทั้งชาติพ้องทุกข์เพิ่มสุขสันต์
ด้วยกรณีทรงกอปรกิจสารพัน
คุณอนันต์ทรงดำริไว้เพื่อไทยจำเรญ
ธ ครอบเมืองครองธรรมครองใจราษฎร์
วโรกาสหกสิบฉับนำพรำสรรเสริญ
สำนักในพระคุณราชชาติอัญเชิญ
ถวายพระพรทรงพระเจริญตราบนันดร

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ
ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ.
(เหมวดี บรรเทา ประพันธ์)



พระราชดำรัสของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระราชทานแก่พระบรมวงศานุวงศ์ และพสกนิกรที่เข้าเฝ้าฯ

ถวายพระพรชัยมงคล

ณ สีหบัญชร พระที่นั่งอนันตสมาคม

วันศุกร์ที่ ๙ มิถุนายน พุทธศักราช ๒๕๔๕

ข้าพเจ้ามีความยินดีเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้มาอยู่ในท่ามกลางมหาสมาคม พร้อมพรั่งด้วยบุคคลจากทุกสถาบันในชาติตลอดจนประชาชนชาวไทย ขอขอบใจในคำอำนวยการ และการเฉลิมฉลองยิ่งใหญ่ ที่ทุกคนตั้งใจจัดให้ข้าพเจ้าเป็นพิเศษ ทั้งรัฐบาล ได้จัดงานครั้งนี้ได้เรียบร้อยและงดงาม น้ำใจไมตรีของประชาชนชาวไทยที่ร่วมกันแสดงออกทั่วประเทศ รวมทั้งที่พร้อมเพรียงกันมาในวันนี้ นำปลาบปลื้มใจมาก เพราะแต่ละคนได้แสดงออกและตั้งใจมาด้วยความหวังดีจากใจจริง จึงขอขอบใจทุกๆ คน จิตใจที่เปี่ยมไปด้วยความปรารถนาดี และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทุกคน ทุกฝ่าย ทำให้ข้าพเจ้าเห็นแล้วมีกำลังใจมากขึ้น นึกถึงคุณธรรมซึ่งเป็นที่ตั้งของความรัก ความสามัคคีที่ทำให้คนไทยเราสามารถร่วมมือร่วมใจกันรักษาและพัฒนาชาติบ้านเมือง ให้เจริญรุ่งเรืองสืบต่อกันไปได้ตลอดรอดฝั่ง

ประการแรก คือ การที่ทุกคนคิด พูด ทำด้วยความเมตตา มุ่งดี มุ่งเจริญต่อกัน ประการที่สอง คือ การที่แต่ละคนต่างช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ประสานงาน ประสานประโยชน์กัน ให้งานที่ทำสำเร็จผล ทั้งแก่ตน แก่ผู้อื่น และกับประเทศชาติ ประการที่สาม คือ การที่ทุกคนประพฤติปฏิบัติตนอยู่ในความสุจริต ในกฎกติกา และในระเบียบแบบแผนโดยเท่าเทียมเสมอกัน ประการที่สี่ คือ การที่ต่างคนต่างพยายามทำความดี ความเห็นของตนให้ถูกต้อง เทียบตรง และมั่นคงอยู่ในเหตุในผล หากความคิด จิตใจ และการประพฤติปฏิบัติที่ลงรอยเดียวกันในทางที่ดี ที่เจริญนี้ยังมีพร้อมมูลอยู่ในกาย ในใจของคนไทย ก็มั่นใจได้ว่า ประเทศชาติไทยจะดำรงมั่นคงอยู่ตลอดไปได้

จึงขอให้ท่านทั้งหลายในมหาสมาคมนี้ ทั้งประชาชนชาวไทยทุกหมู่เหล่า ได้รักษาจิตใจและคุณธรรมนี้ไว้ให้เหนียวแน่น และถ่ายทอดความคิดจิตใจนี้กันต่อไปอย่าให้ขาดสาย เพื่อให้ประเทศชาติของเราดำรงยืนยงอยู่ด้วยความร่มเย็นเป็นสุข ทั้งในปัจจุบันและในภายหน้า

ขออำนาจคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ในสากล จงดลบันดาลรักษาประเทศไทยให้ปลอดภัยจากอันตรายทุกสิ่ง และอำนวยความสุข ความเจริญ สวัสดิ์ ให้เกิดมีแก่ประชาชนชาวไทยทุกคน

วารสารข้าราชการ
เจ้าของ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา
นายปรีชา วัชรากัย
นางสาววนิดา นวลบุญเรือง
นางสาวทัศนีย์ ธรรมลิขิต
นางศรีพนม นูนาค
นางสุภาวดี เวชศิลป์

บรรณาธิการ
นางชนมมาต พงศ์พนรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ
นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ
นางมณฑนา บรรจงเต็ม
นายเอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์
นางชลิดา โชติยกุล
นายชาวนวิทย์ ไกรฤกษ์
นายธงชัย เจษฎาชีวิน
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย
นางวรางค์รัตน์ โชติรัตน์
นางวิจิตร มโนทัย
นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี

ผู้จัดการสวัสดิการ
นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปกและจัดรูปเล่ม
นางสาวพจณี ช่วยทอง

พิมพ์ที่
บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด
โทรศัพท์ ๐-๒๒๗๖-๖๕๔๕
๐-๒๒๗๖-๖๗๐๓, ๐-๒๒๗๖-๖๗๒๐
โทรสาร ๐-๒๒๗๗-๔๐๓๗
Email : santik7@hotmail.com

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ติดต่อกองบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการ
ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ถามปัญหา
ระเบียบราชการ ส่งบทความ หรือ
แสดงความคิดเห็นโปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก
เขตดุสิต กท. ๑๐๓๐๐

ในมหามงคลวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี ในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๔๙ นี้ วารสารข้าราชการขอเชิญชวนสมาชิกและเพื่อนข้าราชการได้แสดงความจงรักภักดี ด้วยการตั้งใจอธิษฐานการประกอบคุณความดีประพฤติและปฏิบัติตามพระบรมราโชวาทที่อัญเชิญลงพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ เพื่อถวายเป็นพระราชกุศล

เนื่องจากทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพย์สินที่มีคุณค่าและเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จสูงสุดขององค์กร ประกอบกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีองค์กรต่างๆ จึงพยายามพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพของคนในองค์กรในรูปแบบต่างๆ ในวารสารฉบับนี้ ขอเสนอแนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในบริบทขององค์กรประกอบสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน จากบทสัมภาษณ์เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร ด้วยปัจจัยและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกาภิวัตน์ที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร องค์กรในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับโครงสร้างและการบริหารจัดการ นำศักยภาพบุคคลที่หลากหลาย สร้างทีมงานให้เกิดการพัฒนาและเพิ่มคุณค่าของงานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด รวมทั้งการจ้างงานในรูปแบบใหม่เพื่อสนองตอบต่อสภาวการณ์ในโลกยุคสังคมนวัตกรรมพื้นฐานความรู้ ติดตามแนวคิดและวิธีการดำเนินการได้จากบทความเรื่อง **Hollywood Model of Business การจัดการองค์กรและการบริหารสโตร์ฮอลลิวูด Manpower Planning: The balance between home-grown talent and buying in outside** การวางแผนกำลังคน : ความสมดุลระหว่างการพัฒนาคนเก่งภายในองค์กรและการเลือกคนเก่งนอกองค์กร ทางเลือกใหม่ในการทำงาน "ทำงานนอกสำนักงาน" การบริหารกำลังคนในองค์กรยุคใหม่กับการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Engaging the Total Workforce) และเรื่องการทำงานจากบ้าน (Telework) ในออสเตรเลีย นอกจากนั้น ในฉบับยังมีบทความและคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจเช่นเคย

ท่านสมาชิกและผู้อ่านท่านใดมีประสบการณ์ในชีวิตการทำงานหรือบทความเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่น่าจะนำมาเผยแพร่ให้กับเพื่อนร่วมอาชีพและผู้สนใจ โปรดส่งบทความมายังกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

บรรณาธิการ

สารบัญ

บทความ



๑

บทสัมภาษณ์พิเศษ

เรื่องการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร
พศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

แนวคิดและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงาน จากมุมมองของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

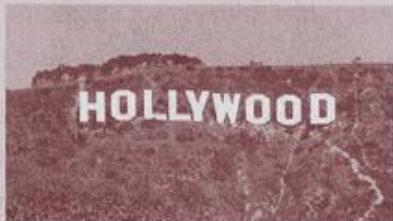


๔

การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Developing Employee Engagement Model)

สุรัสวดี สุวรรณเวช

การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เพื่อการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในองค์กรและปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ



๑๓

Hollywood Model of Business:

การจัดองค์กรและการบริหารสโตร์ฮอลลีวูด

ดร.สุรพงษ์ มาลี

รูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารแนวใหม่ในศตวรรษที่ ๒๑ เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ทางสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกปัจจุบัน

๒๑

ทางเลือกใหม่ในการทำงาน "ทำงานนอกสำนักงาน"

วรพงศ์รัตน์ โชติรัตน์

รูปแบบการทำงานอีกมิติหนึ่งในองค์กรยุคใหม่ เพื่อคุณภาพระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน



๒๖

การทำงานจากบ้าน (Telework) ในออสเตรเลีย

ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ

กรณีศึกษารูปแบบการปฏิบัติงานนอกสำนักงานในต่างประเทศ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร



๓๒

คุยเรื่องเมืองลอดช่อง

เทสิยมองการบริหารคน (๒) Work Life Harmony :

คุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐในสิงคโปร์

S. Malee

รูปแบบการจ้างงานและการจัดสวัสดิการสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐ
จากประสบการณ์ของประเทศสิงคโปร์



๓๖

Manpower Planning : The balance between home
grown talent and buying in outside

การวางแผนกำลังคน : ความสมดุลระหว่างการพัฒนา
คนเก่งภายในองค์กรและการเลือกคนเก่งนอกองค์กร

ดร.มาษะ ภูจินดา

แนวคิดการสร้าง ความมั่นคงด้านกำลังคน เพื่อเตรียมความพร้อมและป้องกัน
การขาดแคลนกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ รองรับการปฏิบัติงานตามภารกิจของ
องค์กร



๔๑

การบริหารกำลังคนในองค์กรยุคใหม่

กับการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว

(Engaging the Total Workforce)

เทพประสิทธิ์ อุตตะโมก

การจ้างงานรูปแบบใหม่ในองค์กรยุคใหม่ที่ต้องการกำลังคนที่เก่งและคล่องตัว
สำหรับปฏิบัติงานเฉพาะกิจขององค์กร



๔๗

การพูด เรื่องที่ฝึกฝนกันได้

ขุนสัจนทร์ วงศ์สุวรรณ:

ศาสตร์และศิลป์แห่งการสื่อสารที่ทรงพลังและสำคัญของมนุษย์
บทความที่จะบรรเทาความสงสัยเรื่องความเชื่อเกี่ยวกับการพูด

๕๕

การศึกษาวิจัยเรื่อง คู่มือพฤติกรรม

ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ตอนจบ)

พัชรพรรณ วงษ์ไทย

ข้อมูลพื้นฐานและตัวอย่างพฤติกรรมจากการศึกษาวิจัย เพื่อการพัฒนาจัดทำ
คู่มือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ และการปรับปรุงจรรยาบรรณ
ข้าราชการพลเรือน





๖๐

ท่องญี่ปุ่น

ปาฐุ

ความประทับใจจากการไปทัศนศึกษา ในโครงการมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาดกับประสบการณ์ที่สามารถปรับใช้กับกรณีของประเทศไทย

คอลัมน์ประจำ

๖๔

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

เรื่อง ข้อเสนอมาตรการปรับปรุงอัตรากำลังของรัฐ

ภักทนา บรรจงแท้

ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. เรื่องแนวทางการดำเนินการมาตรการปรับปรุงอัตรากำลังของรัฐ และการปรับโครงสร้างกำลังคนของส่วนราชการ โดยโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๐

๗๐

เพื่อนบุคลากร

สศป.

โครงการเสริมสร้างมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ.

๗๕

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

สำนวนภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการเฉลิมฉลองวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี

๗๗

อุกาทรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีกฤณาสวัสดิ์

กรณีตัวอย่างการกระทำผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการที่ได้รับการลงโทษตามมาตรา ๙๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

๘๕

สื่อสารเรื่องการสอบ

เทมวดี บัสนา

การปรับปรุงหลักเกณฑ์และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาลฯ ประจำปี พ.ศ. ๒๕๔๙

๘๗

กฎระเบียบและเรื่องที่ปารู้

ธงชัย เจษฎาชีวิน

สิทธิการเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการ กรณีข้าราชการย้ายตามคำร้องขอของตนเอง การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลทดแทนในผู้ป่วยไตวายเรื้อรัง ประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน



บทสัมภาษณ์พิเศษ

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการสร้างความผูกพัน ในองค์กร

พศ.ดร. จีรประภา อัครบวร

อาจารย์ประจำโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อดีตผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

■ เรียบเรียงโดย สมพงษ์ เกษตรอำนวย *

ทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่นำความสำเร็จสูงสุดมาสู่องค์กร หน่วยงานต่างๆ จึงพยายามลงทุนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร นอกจากนั้น ยังแสวงหาวิธีการบำรุงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้คงอยู่กับองค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตนทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งวิธีการหนึ่งในการจูงใจพนักงานไว้ในองค์กร คือการสร้าง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) เพื่อให้ทราบแนวคิด หลักการและวิธีดำเนินงานในเรื่องนี้ วารสารข้าราชการได้ขอโอกาสสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญศาสตราจารย์ ดร.จีรประภา อัครบวร ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและเป็นที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กร ให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และรัฐวิสาหกิจ

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๔ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

❶ ขอบرابแนวคิดการพัฒนาศักยภาพ มนุษย์ในองค์การยุคใหม่

■ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ในวันนี้ ไม่ใช่เพียงการพัฒนาคนให้มีความรู้และทักษะเท่านั้น ดังจะเห็นได้ว่า คนที่มีความรู้และทักษะอาจไม่ได้ทำงานหรือไม่ได้ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ดังนั้น ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมองในอีกมุมหนึ่งด้วยคือ การทำให้คนผูกพันกับองค์การ (Commitment, Engagement) โดยบางทีไม่มีความรู้ แต่ถ้ามีความผูกพันกับองค์การ ก็จะไปแสวงหาความรู้เพื่อที่จะมาทำงานนี้ได้ ตามที่ Dave Ulrich ซึ่งเป็น guru ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวไว้ว่าสูตรของ Intellectual Capital = Competence x Commitment โดยการสร้างให้คนมีความสามารถ (Competence) เป็นเพียงพื้นฐาน แต่ปัจจัยที่จะผลักดันให้คนทำงานอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถคือความผูกพันกับองค์การนั่นเอง

ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) อาจเป็นเพียงทรัพย์สิน แต่ไม่ใช่สินทรัพย์ (Capital) เหมือนกับเรามีทรัพย์สินอยู่ในองค์การ แต่ไม่ได้แปลงเป็นสินทรัพย์ที่มีมูลค่าทำรายได้ให้กับองค์การ ดังนั้น ในมุมมองของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์การจะต้องมีวิธีการแปลงให้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Human Capital หรือ Intellectual Capital) จะเห็นได้ว่าในหน่วยงานราชการบางแห่งจัดเป็นศูนย์รวมของคนเก่ง แต่ทำไมไม่สามารถมีผลผลิตได้เท่ากับองค์การอื่น นี่คือสิ่งที่เราจะต้องมาศึกษาดูว่าวันนี้บุคลากรในราชการมีความผูกพันกับอะไร



“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงให้เขามีทักษะมากเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่ทำให้คนนำความรู้ทักษะแปลงเป็นผลงานที่สอดคล้องกับองค์การ”

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ใช่เพียงให้เขามีทักษะมากเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่ทำให้คนนำความรู้ทักษะแปลงเป็นผลงานที่สอดคล้องกับองค์การ ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสุดท้าย โดยปัจจัยที่จะแปลงความรู้และทักษะเป็นผลงานคือ แรงจูงใจ (Motivation) ในมิติต่างๆ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ส่วนมากจะเป็นการมุ่งให้ความรู้ การฝึกอบรม ในลักษณะการนำไป ไม่ได้มองในลักษณะที่ให้ไปแล้ว ทำอย่างไรให้

ออกมาเป็นผลงาน ตรงนี้จึงทำให้มาสนใจแนวคิดที่ว่า ปัจจัยอะไรที่จะทำให้คนทำงานอย่างทุ่มเททำงานอย่างตั้งใจ ซึ่งบางที KPI แทบจะไม่ต้องใช้เลย คือถ้าคนมีความผูกพันกับองค์กร ก็จะอยู่กับองค์กรนี้ ไม่ว่าองค์กรจะให้ทำงานอะไร เขาก็จะพัฒนาตัวเองเพื่อทำงานรับใช้องค์กร นี่คือจุดสูงสุดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่จะทำให้คนผูกพันกับองค์กร รักองค์กร อยากอยู่กับองค์กร เห็นความสำเร็จของตัวเองควบคู่ไปกับการประสบความสำเร็จขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

■ จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า ตัวแปรสำคัญที่ทำให้คนผูกพันกับองค์กรมี ๓ ประการคือ ๑. พนักงานรู้สึกว่าตนมีความสำคัญ เป็นบุคคลสำคัญในองค์กร เช่น ผู้บังคับบัญชาทราบว่าคุณมีความเชี่ยวชาญในทางใด ๒. พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญขององค์กร ๓. มีความก้าวหน้าในงาน แม้ว่ามิติความก้าวหน้าในงานสำหรับประเทศไทยอาจยังไม่ชัดเจน ส่วนใหญ่มักจะหมายถึงตำแหน่งงานเป็นหลัก แต่ในคำจำกัดความของต่างประเทศ ความก้าวหน้าในงาน (Career Opportunity) หมายถึงการได้รับมอบหมายงานที่สำคัญ หรืองานที่ท้าทาย นอกจากนั้น โอกาสความก้าวหน้าในงานอีกมิติหนึ่งคือ เมื่อพนักงานเข้ามาในองค์กร องค์กรเตรียมทางก้าวหน้าให้เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจในอาชีพให้กับพนักงาน เพราะบางทีคนเข้ามาทำงานแล้ว แต่ไม่รู้ว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร จากการศึกษาตัวแปรทั้ง ๓ ประการดังกล่าวมีความคงที่ (Consistency) ควรนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ผูกพันกับองค์กร

เรามักคิดว่าคำตอบแทนเป็นตัวแปรสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร แต่จากการศึกษาพบว่า คำตอบแทนไม่ใช่ตัวแปรสำคัญ เป็นเพียงพื้นฐานมากกว่า คำตอบแทนไม่ได้ทำให้คนผูกพันกับองค์กร สำหรับในต่างประเทศความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรส่วนใหญ่อยู่ที่สัมพันธ์ภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน แต่การศึกษาในประเทศไทยตัวแปรเรื่องสัมพันธ์ภาพของพนักงานในองค์กรยังไม่มีผลชัดเจน และมีส่วนที่เหลื่อมซ้อนกัน (Overlap)

ในการศึกษานี้ได้มีการพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุงาน อายุตัว ปรากฏว่าค่าตัวแปรถูกนำออกทางสถิติ โดยใช้วิธีการทางสถิติ ๒ วิธี คือ วิธีที่ ๑ ดูค่าความมีนัยสำคัญ (Significant) อย่างเดียว ตัวแปรใดที่ค่า Significant สูงสุดจะถูกเรียงลำดับไว้ ตัวแปรอื่นจะถูกนำออกไป วิธีที่ ๒ เป็นวิธีการศึกษาของ Smith และ Hunter ที่ใช้การดูค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ต่ำไม่ significant จะถูกนำออกไป เพื่อให้เหลือตัวที่ significant จริงเท่านั้น ในการศึกษานี้ทำการศึกษาใน ๕๔ องค์กร โดยพิจารณาเฉพาะปัจจัย ที่เป็นการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ได้ทำการศึกษารื่องนี้ตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๓๔ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการอ้างอิงเฉพาะในประเทศไทย ดังนั้น จึงอาจจะไม่ได้ศึกษาปัจจัยบางตัว บุคลากรในราชการมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ซึ่งจะต้องศึกษาว่าเป็นความผูกพันในมิติใด โดยพฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรที่ใช้กันมากในวันนี้คือ say, stay and serve

Say คือ การที่คนอยู่ทำงานอย่างชื่นชม ภาคภูมิใจ และอยากจะบอกคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์กรใด อยากจะชักชวนคนอื่นให้มาทำงานในองค์กรนี้ ถ้ามีความผูกพัน รักองค์กร เขาจะรู้สึกภูมิใจ โดยแสดงจากพฤติกรรม และพูดถึงองค์กรในทางที่ดี

Stay คือ ยึดมั่นอยู่กับองค์กร หากมีองค์กรอื่นมาชักชวน โดยเสนอค่าตอบแทนและตำแหน่งที่ดีกว่า ก็จะไม่ไป เพราะรู้สึกว่าตัวเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีคุณค่า พอใจที่จะอยู่กับเพื่อนร่วมงานที่นี่

Serve คือ อยู่อย่างเต็มใจ ทำงานรับใช้องค์กร ไม่ใช่การอยู่แบบรอรับเงินเดือน แต่อยู่เพราะอยากจะทำผลงานที่ดี ให้กับองค์กร อยากทำงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งถือเป็นอุดมคติ (Ideal) ของคนในองค์กรที่เราอยากเห็น ส่วนการที่องค์กรจะผูกพันคนได้อย่างไร เป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องศึกษาว่าอะไรเป็นปัจจัยในแต่ละองค์กรที่จะจูงใจให้คนมีความผูกพันกับองค์กรเช่นนี้ การศึกษาเพียงแต่บอกให้ทราบในภาพรวมถึง ๓ ปัจจัยหลักที่ทำให้คนผูกพันกับองค์กร ปัจจัยในรายละเอียด เช่น บางองค์กร พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพราะความผูกพันกับหัวหน้างาน ในขณะที่บางองค์กรอาจจะปัจจัยเรื่องถิ่นที่อาศัย ทำให้คนผูกพัน เพราะว่าไม่อยากไปอยู่ที่อื่นผูกพันกับที่นี่เนื่องจากเป็นถิ่นของตน และองค์กรมีส่วนช่วยชุมชน หรือมีที่พักใกล้สถานที่ทำงาน ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ องค์กรแต่ละแห่งต้องศึกษาค้นหาเองว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้คนผูกพันกับองค์กร

■ มิตินี้ความพึงพอใจในการทำงานในองค์กรของพนักงานเป็นปัจจัยต่อการสร้างความผูกพันหรือไม่

■ การสำรวจความพึงพอใจของพนักงานในองค์กรปัจจุบันยังเป็นแบบสอบถามอยู่ แต่เป็นแบบสอบถามที่ได้ผ่านการวิจัยมาแล้ว คำถามเรื่องความพึงพอใจในแต่ละองค์กร ที่สอบถามความพึงพอใจของพนักงาน เช่น พอใจกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการ หรือถามลูกค้าว่าพอใจสินค้าและบริการ



หรือไม่ คำถามในลักษณะนี้ไม่มีประโยชน์ เพราะรู้เพียงว่าพอใจหรือไม่พอใจ คำถามที่จะได้ประโยชน์ควรเป็นคำถามถึงผลลัพธ์สุดท้ายที่สามารถโยงไปสู่ความเป็นจริงได้ เช่น หากมีองค์กรอื่นมาเสนอตำแหน่ง และค่าตอบแทนที่สูงกว่าจะไปหรือไม่

เวลาศึกษาองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การปฏิบัติงานไม่ใช่เพียงการสรุปผลการศึกษาแล้วจบ แต่ผลการศึกษาดังกล่าวต้องสะท้อนกับความเป็นจริง สถานการณ์ที่กำลังเกิด



ขึ้นกับองค์การ เช่น ในบางองค์การจะเห็นได้ว่าอัตราการลาออกของพนักงานในช่วงอายุหนึ่ง เป็นต้นว่าระหว่าง ๓๕-๔๐ ปี มีการลาออกมาก โดยผลการศึกษาปรากฏชัด ทำให้ทราบปัญหา บางองค์การเป็นปัญหาด้านความก้าวหน้าในงาน คนกลุ่มอายุนี้ต้องการตำแหน่ง แต่องค์การเป็นองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาในแนวนราบ ทางก้าวหน้ามีน้อย เมื่อมีหน่วยงานอื่นมาเสนอตำแหน่งให้ก็ไป ผลการศึกษาปรากฏออกมาแสดงถึงสภาพปัญหาที่องค์การประสบอยู่ ทำให้รู้ว่าปัจจัยใดที่ทำให้พนักงานลาออก และรู้ว่าปัจจัยอะไรที่ทำให้คนกลุ่มอายุนี้มีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การมีสภาพปัญหาไม่เหมือนกัน เมื่อองค์การทราบสภาพปัญหาก็สามารถปรับการบริหารจัดการให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน เช่น กรณีกลุ่มพนักงานอายุ ๓๕-๔๐ ปี ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยที่ทำให้มีความผูกพันกับองค์การ องค์การอาจมี

มาตรการหรือวิธีการให้พนักงานได้เห็นทางก้าวหน้าในอนาคตที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ก็จะสามารถรักษาคคนเหล่านี้ไว้ได้ ซึ่งองค์การจะต้องรู้การให้คุณค่าและความต้องการของคนในองค์การ เพื่อองค์การจะได้รู้ว่าจะต้องรับมืออย่างไรกับคนเหล่านี้ โดยหากคนในองค์การส่วนใหญ่ให้คุณค่ากับตำแหน่ง ในขณะที่องค์การไม่มีตำแหน่งให้ ก็รักษาคคนเหล่านี้ไว้ยาก เหตุที่องค์การเอกชนขนาดใหญ่ซึ่งมีโครงสร้างการบังคับบัญชาในแนวนราบ ทำการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็นหน่วยงานธุรกิจย่อย เพราะนอกจากจะสามารถถักตุนทุนของหน่วยงานธุรกิจได้ง่าย และมีการบริหารจัดการที่รวดเร็วแล้ว ยังทำให้คนมีตำแหน่งได้มากขึ้น ซึ่งในประเทศไทยการได้ตำแหน่งที่สูงขึ้น (Career Opportunity) อาจเป็นการแสดงถึงสถานะทางสังคมอย่างหนึ่ง

■ การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน เป็นปัจจัยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพการทำงานและสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไร

■ ความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน จากตัวอย่างกรณีการบริหารงานของผู้บริหาร CEO ของบริษัท ยูฮาน คิมเบอร์ลี ในประเทศเกาหลี ที่ก่อนการเข้ามาบริหารงาน บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ ๒๐ เมื่อนักบริหารท่านนี้เข้ามาได้ทำการปรับปรุงระบบงานครั้งใหญ่ โดยให้ความสำคัญของคุณภาพชีวิตกับงาน ซึ่งได้ปรับระบบงานของพนักงานจากเวลาการทำงาน ๓ ผลัดเป็น ๔ ผลัด ทำให้พนักงานมีเวลาเพื่อประกอบภารกิจส่วนตัวมากขึ้น ได้ไปศึกษาต่อหรือประกอบกิจกรรมที่มีความสนใจ ทำให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น โดยระยะแรกอาจมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานมากขึ้น แต่ในระยะ ๖ ปีต่อมา บริษัทมีผลผลิตเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ ๔๐ ในการทำงานนั้น คนจะต้องมีความสุขในเวลาที่ได้ก่อน จึงจะทำงานได้ผลดี ปัจจุบันหน่วยงานหลายแห่งในประเทศไทย ได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยเฉพาะในหน่วยงาน ๑๐ องค์กร ที่ได้รับคัดเลือกเป็นบริษัทนายจ้างดีเด่นจากการสัมภาษณ์ความพึงพอใจของพนักงาน ซึ่งบริษัทมีการจัดสวัสดิการให้กับพนักงานตามความต้องการที่แตกต่างกัน โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการขอสวัสดิการ เช่น บริษัท AMD ซึ่งได้รับรางวัลบริษัทนายจ้างดีเด่นสวัสดิการที่ให้มีใช้เป็นที่นายจ้างคิดเอง แต่ให้พนักงานแสดงความประสงค์ว่าต้องการอะไรบ้างในองค์กร เช่น โรงอาหาร มุมคาราโอเกะ มุมหนังสือ กำหนดวันที่ให้ธนาคารเข้ามารับบริการในบริษัท รูป

แบบสวัสดิการจะมีความต่างกันไปตามกลุ่มพนักงาน เช่น กลุ่มที่ยังไม่มีครอบครัว กลุ่มครอบครัวลูกเล็ก กลุ่มครอบครัวที่ไม่มีภาระการเลี้ยงดูลูก โดยจัดสวัสดิการเป็นชุด (package) องค์กรบางแห่งโดยเฉพาะบริษัทข้ามชาติถือว่าความผูกพันของพนักงาน และความผูกพันของลูกค้าต่อองค์กรและผลผลิตขององค์กรเป็นตัวชี้วัดหนึ่งที่ต้องทำการวัดอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา โดยต้องคอยตรวจสอบว่าคนคิดอย่างไรกับองค์กรเหมือนเป็นสุขภาพอย่างหนึ่งขององค์กรว่าวันนี้ยังทำงานได้อยู่ หรือมีความบกพร่องหรือไม่ เพื่อจะได้ป้องกัน เพราะว่าบางทีเราลืมนึกถึงในรายละเอียดพนักงานเติบโตขึ้นทุกวัน วิถีชีวิตเปลี่ยน แต่การบริหารจัดการไม่เปลี่ยน คนบางกลุ่มอาจจะติดกับองค์กรอย่างไร

ในการศึกษาพบว่า พนักงานบรรจุใหม่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง มีแรงบันดาลใจที่อยากจะทำงานให้กับองค์กร แต่พอทำงานไประยะหนึ่งความผูกพันเริ่มลดลง แสดงว่าการบริหารทำให้ความผูกพันลดลง ซึ่งต้องศึกษาว่าอะไรเป็นปัจจัยทำให้ตก หากมีการศึกษาในเรื่องนี้ตลอดเวลา ก็เหมือนการจับชีพจรองค์กร เหมือนการตรวจสุขภาพที่บางองค์กรดำเนินการเป็นประจำ

■ บริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการในทัศนะของอาจารย์

■ การบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการปัจจุบัน เนื่องจากการแยกส่วนปฏิบัติ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการทั้งระบบอย่างเชื่อมโยงได้ โดยการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทำได้ดีแล้ว ทั้งการให้การศึกษา การพัฒนาคนอย่างต่อเนื่อง ดำเนินการไว้มาก ปัญหาคือทำอย่างไรให้คนเหล่านี้ แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในองค์กร

“ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลใน
ราชการทำได้ดีแล้ว ทั้งการให้การศึกษา
การพัฒนาคอนอย่างต่อเนื่องดำเนินการ
ไว้มาก ปัญหาคือทำอะไรให้คนเหล่านี้
แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่ในองค์กร ”

ซึ่งเป็นโจทย์ที่ท้าทายการบริหารของราชการ ไม่ใช่
คนขาดความรู้หรือไม่มีความสามารถ แต่ทำไมไม่
ทำงานอย่างเต็มที่ ปัญหาประการหนึ่งคือ ขาดความ
ผูกพัน โดยมีปัจจัยในระบบหลายประการที่เป็นปัญหา
อุปสรรค เช่นในขณะที่มีการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม
แต่การประเมินผลการปฏิบัติงาน ยังมีโควตา ๒ ชั้น
เฉพาะคน นอกจากนั้น ยังมีปัญหาเรื่องระบบ
ค่าตอบแทน นี่คือ ความไม่สอดคล้องของระบบการ
บริหารทรัพยากรบุคคลที่ราชการเป็นอยู่ ตรวจจับที่
ค่าตอบแทนต่ำกว่าตลาด เราก็ยังไม่สามารถสร้าง
คุณภาพวิชาชีพทางวิชาการ (academic profes-
sional)

ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและการจ่าย
ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยหลัก ๒ ประการ ที่ราชการต้อง
ปรับระบบให้สอดคล้องกับระบบการพัฒนาคน เพื่อ
ทำให้เกิดแรงจูงใจ นอกจากนั้น ปัจจัยสำคัญประการ
หนึ่งของการพัฒนาคนคือ ภาวะผู้นำที่จะส่งเสริม
บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานทำให้
คนมีความผูกพันต่อองค์กร

โดยหลักการพัฒนาคนคือ เพื่อให้เกิดผลิตภาพของ
หน่วยงานเป็นการพัฒนาองค์การ มีวิธีการและแผน



กลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมใน
การปฏิบัติงาน ทำให้กลายเป็นผลงานให้ได้ ปัญหา
ประการหนึ่งในราชการคือ ได้ดำเนินการพัฒนา
คนจำนวนมาก แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เคยให้ปฏิบัติงาน
หรือเพื่อนร่วมงานไม่เคยให้การยอมรับว่ามีความ
เชี่ยวชาญทางด้านนี้ เมื่อพัฒนามาแล้วก็จบ ดังนั้น
การพัฒนาคนในเชิงการพัฒนาองค์การ จะต้อง
พิจารณาทั้งระบบ เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน
(Performance Management System) ต้องมองใน
เชิงระบบ มีวิธีการให้ผลงานขององค์การถ่ายโอนตัว
ชี้วัดลงมาถึงระดับตัวบุคคล โดยการปรับการประเมิน
ผลทั้งระบบที่สอดคล้องกับการจ่ายค่าตอบแทน กรณี
ตัวอย่างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มีการกำหนดตัวชี้
วัดทั้งหมดในงานหลัก คือ การสอน การทำวิจัย และ
ให้บริการทางวิชาการ โดยทิศทางขององค์การ คือ เป็น
ผู้นำทางด้านพัฒนบริหารศาสตร์ในภูมิภาคเอเชีย
ตะวันออกเฉียงใต้ ดังนั้น ตัวชี้วัดหนึ่งก็คือ ทุกคณะ
จะต้องเปิดหลักสูตรนานาชาติ ภายในปี ๒๕๕๐ โดย

“ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาที่ควรใช้มุมมองการพัฒนาองค์การ อันให้ความสำคัญในการพัฒนาคน และระบบไปพร้อมๆ กัน โดยการพัฒนาคนควรให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความผูกพัน จึงจะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดเป็นสินทรัพย์อันมีค่าแก่องค์การ ส่วนการพัฒนาระบบนั้นควรพิจารณาทั้งเรื่องเป้าหมาย โครงสร้าง และการบริหารงานทั้งในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล โดยให้เกิดความสอดคล้องและส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน ”



พัฒนาคน และระบบไปพร้อมๆ กัน โดยการพัฒนาคนควรให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาความรู้ ความสามารถและความผูกพัน จึงจะทำให้บุคลากรในองค์การเกิดเป็นสินทรัพย์อันมีค่าแก่องค์การ ส่วนการพัฒนาระบบนั้นควรพิจารณาทั้งเรื่องเป้าหมาย โครงสร้าง และการบริหารงานทั้งในระดับองค์การ หน่วยงาน และบุคคล โดยให้เกิดความสอดคล้องและส่งเสริมผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

มีตัวชี้วัดระดับสถาบันที่คณะต้องรับตัวชี้วัดระดับสถาบันมาคิดเองว่าจะต้องดำเนินการในประการใดบ้าง เพื่อตอบตัวชี้วัดของสถาบัน สำหรับตัวชี้วัดผลงานของอาจารย์เป็นในรูปแบบคะแนน คือ ๑ วิชา เท่ากับ ๑๖ คะแนน การบรรยาย ๓ ชั่วโมงเท่ากับ ๑ แต้ม คะแนนเต็มเท่ากับ ๑๐๐ คะแนน เป็นภาคการสอน ๔๐ คะแนน การวิจัย ๔๐ คะแนน และบริการทางวิชาการ ๒๐ คะแนน และมีคะแนนสำหรับผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์ในประเทศและต่างประเทศ โดยอย่างน้อยต้องทำการสอน ๓ วิชา เพื่อให้ครอบคลุมภาระงาน ซึ่งสถาบันฯ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการพัฒนาที่ควรใช้มุมมองการพัฒนาองค์การ อันให้ความสำคัญในการ

พศ.ดร.จิรประภา อัครบวร

การศึกษา

ปริญญาตรี สาขาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปริญญาโท MS. Human Resource Development
Pittsburg State University

ปริญญาเอก Ph.D Human Resource Development.
University of Minnesota

การทำงาน

๒๕๓๓-๒๕๓๔ ผู้ช่วยฝึกอบรม ผศ.ธีรศักดิ์ กำรณารักษ์
๒๕๓๕-๒๕๓๗ ผู้จัดการบริษัทพัฒนาคน พัฒนาทีม เชิง
พฤติกรรม จำกัด

๒๕๓๗-ปัจจุบัน อาจารย์ประจำ โครงการบัณฑิตศึกษา
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

๒๕๔๕-๒๕๔๘ ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การสร้างรูปแบบความผูกพัน



ของพนักงานต่อองค์การ (Developing Employee Engagement Model)

■ สุรัสวดี สุวรรณเวช *

จากคำกล่าวที่ว่า ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การคือทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์เป็น
กุญแจสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ ปัจจุบันนี้
จึงพบว่ามีแนวทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างมากมาย ทั้งนี้เพื่อให้
องค์การสามารถบริหารจัดการทรัพยากรของตนเองให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อให้สามารถดึง
ศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และแม้ว่าองค์การจะมีวิธีการ หรือแนวทางใน
การบริหารจัดการในรูปแบบต่างๆ แต่องค์การยังคงประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรบุคคล
อยู่ เช่น พนักงานทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ ปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะปัจจุบัน
นี้ที่สภาพการแข่งขันทางธุรกิจสูงมากขึ้น องค์การส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาการแย่งชิงพนักงาน
ที่มีความรู้ความสามารถ (Talent) ซึ่งกลายมาเป็นปัญหาที่องค์การต้องหันมาให้ความสำคัญเป็น
อย่างยิ่ง ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการนำเสนอแนวคิดในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของ
พนักงาน และการวัดระดับความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น
ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถแก้ไขปัญหได้เพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้นจึงได้มีการศึกษาเพิ่ม
เติมเพื่อที่จะทำความเข้าใจในระดับที่ลึกกว่าเรื่องความพึงพอใจในงานของพนักงาน ซึ่งคือ
แนวคิดในเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ (Employee Engagement)

* โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์



ในการศึกษาเรื่อง การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Developing Employee Engagement Model) เป็นการศึกษาจาก งานวิจัย บทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยนำมารวบรวมแล้วทำการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในการศึกษาได้แบ่งวิธีการศึกษาออกเป็น ๒ ส่วน คือ ในส่วนที่ ๑ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจากงานวิจัยที่มีในประเทศไทย ซึ่งรวบรวมมาได้ ๕๔ เรื่อง แล้วทำการพิจารณาถึงค่าความสัมพันธ์ (Correlation) ของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ในส่วนที่ ๒ เป็นการศึกษาถึงปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจากบทความต่างๆ ซึ่งใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

จากการศึกษา แนวคิดในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้เริ่มมีการศึกษามานับตั้งแต่ปี ๑๙๕๔ โดย March และ Simon จนมาถึงในปัจจุบัน โดยพบว่าความผูกพันของพนักงานเป็นความรู้สึกที่มั่นคงต่อองค์กรและงาน และแตกต่างจากความพึง

พอใจในงาน เพราะความพึงพอใจนั้นเป็นเพียงความรู้สึกที่มีต่องานและเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นได้ง่าย โดยจะขอยกตัวอย่างการให้มุมมองในเรื่องของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของบริษัท Hewitt Associates (2003) ที่ได้ให้มุมมองไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถดูได้จากการพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์การในแง่บวก และพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากที่อื่น และส่วนประเด็นสุดท้าย คือ การใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) ของพนักงาน เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำการช่วยเหลือ พัฒนา หรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ นอกจากนี้ยังพบว่าในเรื่องความผูกพันของพนักงานนั้น มักพบว่ามีการใช้คำที่แตกต่างกัน กล่าวคือคำว่า “ความผูกพันของพนักงาน” ในภาษาอังกฤษนั้น พบว่ามีการใช้คำว่า “commitment” และ “engagement” ซึ่งจากการศึกษาพบว่าทั้งสองคำนี้สามารถใช้แทนกันได้ และมีนัยที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะพบว่าก่อนหน้าปี ๑๙๙๐ จะใช้คำว่า “commitment” และภายหลังปี ๑๙๙๐ เริ่มมีการใช้คำว่า “engagement” แทน

สำหรับผลการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนั้น จากงานวิจัยในประเทศไทยจำนวน ๕๔ เรื่อง และบทความที่เกี่ยวข้อง พบว่ามีปัจจัยหลายด้านที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรซึ่งจะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์การ อย่างไรก็ตามเมื่อนำผลการศึกษาจากทั้ง ๒ ส่วนมาเปรียบเทียบกันแล้ว พบว่ามีปัจจัย ๓ ด้านที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($r = 0.40 - 0.5$) และ

มีการกล่าวถึงในบทความ ๓ อันดับแรก คือ ความรู้สึก
ว่าตนมีส่วนสำคัญ การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น/การบริหารและด้านโอกาสความก้าวหน้า
ในงาน/อาชีพ

จากผลการศึกษาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพัน
ต่อองค์การดังกล่าว เมื่อทำการพิจารณาให้ดีแล้วจะ
พบว่าปัจจัยแต่ละตัวนั้นมีความเชื่อมโยงและเกี่ยว
ข้องกันใน ๓ ด้าน คือ ในส่วนของพนักงาน งานและ
องค์การ และจากการเชื่อมโยงนี้เององค์การสามารถ
นำมาเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์การได้ โดยผู้ศึกษาได้อธิบายเป็น
แผนภาพไว้ดังนี้



The Relationship of Engagement Factors



จากภาพแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัย
ทั้ง ๓ ตัว โดยพบว่าในการเกิดความผูกพันของ
พนักงานต่อองค์การนั้น ประกอบไปด้วย ๓ ด้านด้วย
กันคือ พนักงาน (Employee) องค์การ (Organiza-
tion) และงาน (Work) กล่าวคือในด้านของ
พนักงาน (Employee) สิ่งสำคัญที่องค์การต้องตระหนัก
ถึงคือ การทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความสำคัญ
(Self - esteem) ทั้งนี้ หากพนักงานได้รับรู้ว่าตนมีความ
สำคัญต่อองค์การ จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีความ
ทุ่มเทในการทำงาน นอกจากนี้การที่พนักงานได้รับรู้ว่า
ตนมีความสำคัญต่อองค์การนั้น ยังเป็นการแสดงให้
เห็นว่าองค์การนั้นได้ให้ความสำคัญกับพนักงาน และ
ให้การยอมรับในตัวพนักงาน รวมทั้งยังเป็นการสะท้อน
ให้กับตัวพนักงานเองได้รับรู้ว่าผลการปฏิบัติงานของ
ตนนั้นอยู่ในระดับที่ดี เพราะองค์การยอมรับและเห็น
ความสำคัญ ในด้านของงาน (Work) สามารถอธิบาย
ได้ว่า องค์การต้องมีการมอบหมายงานให้กับพนักงาน
โดยงานที่มอบหมายให้พนักงานทำนั้น ควรให้พนักงาน
มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆ ด้านที่เกี่ยวกับงานให้มากที่สุด
ทั้งนี้ เพราะงานที่ให้พนักงานได้มีส่วนร่วม เกี่ยวข้อง
มากที่สุดย่อมเป็นการสร้างเสริมให้พนักงานนั้น
เกิดความผูกพันในงาน และรับรู้ถึงความเป็นเจ้าของ

เป็นผู้รับผิดชอบในงานนั้นๆ ด้วย และเมื่อพนักงานได้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และผูกพันกับงานแล้วย่อมทุ่มเทความพยายามทั้งกายและใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ในที่สุด สำหรับในด้านขององค์การซึ่งเป็นด้านสุดท้าย สิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมีการจัดเตรียมไว้ให้แก่พนักงานคือ โอกาสในด้านความก้าวหน้าในงาน/อาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากการที่องค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีความก้าวหน้าในงาน/อาชีพทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนเองนั้นมีจุดมุ่งหมายในงาน หรือเป็นการตั้งเป้าหมายให้กับพนักงาน หรืออาจกล่าวได้ว่าการที่องค์กรมีโอกาสด้านความก้าวหน้าในงาน/อาชีพให้กับพนักงานนั้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงอนาคตของพนักงานในการทำงาน/อาชีพขณะที่ทำงานอยู่กับองค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยอ้างอิงมาจากค่าความสัมพันธ์ทางสถิติของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่พบในงานวิจัยต่างๆ จำนวน ๕๔ เรื่อง และนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบกับผลจากการวิเคราะห์ที่

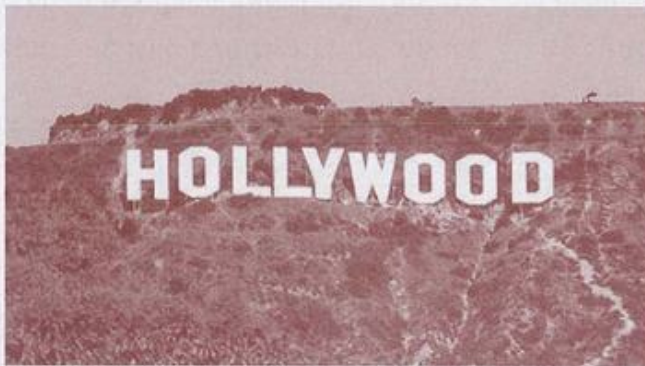


เนื้อหาจากบทความต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยผลการศึกษาที่ได้มานั้นเป็นผลการศึกษาในภาพกว้าง หรือกล่าวได้ว่า ผลการศึกษาดังกล่าวจะเป็นข้อมูลพื้นฐาน และเป็นแนวทางให้กับองค์กรที่ต้องการจะเตรียมความพร้อมในเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เพื่อให้พนักงานที่มีศักยภาพคงอยู่กับองค์กรต่อไป



Hollywood Model of Business:

การจัดองค์กรและการบริหาร สโตร์ฮอลลีวูด



■ ดร.สุรพงษ์ มาลี *

๑. กระแสใหม่ของการบริหาร

เทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารรวมทั้งอินเทอร์เน็ตไม่เพียงแต่จะทำให้ผู้คนทั่วโลกติดต่อสื่อสารกันได้โดยเสรี แต่ยังมีส่งผลให้องค์กรต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต้องแสวงหาวิธีการจัดองค์กรและการบริหารแบบใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการดำเนินธุรกิจหรือบริหารราชการที่ผันผวนและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรในยุคนี้มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Networked Organisation) คล้ายบริษัทเสมือน (Virtual Corporation) หรือองค์กรที่เชื่อมโยงผ่านเครือข่ายสื่อสารไร้สาย (Cellular Firm) หรือเป็นเครือข่ายแบบกระจายตัว (Distributed Firm) ซึ่งลักษณะการจัดองค์กรแบบนี้เองที่นักวิชาการด้านการบริหารกล่าวว่า เป็นคุณลักษณะสำคัญของ “**ตัวแบบการจัดการธุรกิจแบบฮอลลีวูด**” หรือ Hollywood Model of Business

* surapong@ocsc.go.th ที่มนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการ สำนักงาน ก.พ. ศึกษา วิจัย วิเคราะห์ และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การประเมินและการพัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรซึ่งรวมถึง การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงและการบริหารความขัดแย้ง ความเห็นที่ปรากฏในบทความนี้มีจำเป็นต้องสะท้อนความเห็นของวารสารข้าราชการหรือสำนักงาน ก.พ.แต่อย่างใด

เนื่องจากตัวแบบนี้กำลังได้รับความสนใจ และเริ่มมีการประยุกต์ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศขณะเดียวกันภาคราชการของไทยก็เริ่มนำแนวความคิดการจัดองค์กรและวิธีการบริหารสโตร์ฮอลลีวูดเข้ามาใช้เพื่อสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ บทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่ออธิบายถึงที่มา หลักการพื้นฐาน แนวคิด แนวทางการประยุกต์ใช้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการนำรูปแบบการบริหารจัดการสโตร์ฮอลลีวูดไปใช้ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตลอดจนแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรบุคคลในบริบทของตัวแบบการจัดองค์กรและการบริหารสโตร์ฮอลลีวูด

๒. จากดีทรอยท์สู่ฮอลลีวูด:

การปรับเปลี่ยนองค์กรและการบริหาร

ในศตวรรษที่ ๒๐ ซึ่งถือเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) องค์กรส่วนใหญ่เน้นการผลิตสินค้าและบริการครั้งละมากๆ (Massification) เพราะเชื่อว่าจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูง (Efficiency and Economy of Scale) ดังนั้นการจัดองค์กร ระบบและวิธีการทำงานจึงเน้นการมีโครงสร้างขนาดใหญ่และซับซ้อน มีโรงงานที่กำลังการผลิตมหาศาลบนระบบสายพานลำเลียง (Assembly Line) ใช้แรงงานจำนวนมาก พนักงานทำงานตามความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialisation) เน้นการควบคุมบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์หรือจากบนลงล่าง (Top-Down/Decentralisation) ในส่วนของการบริหารทรัพยากรบุคคลก็เน้นสัญญาจ้างงานระยะยาว

หรือตลอดชีพ โดยพนักงานต้องทำงานด้วยความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าจ้าง เงินเดือน สวัสดิการ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในการทำงาน กล่าวโดยสรุป ลักษณะของการจัดองค์กรและวิธีบริหารจัดการดังที่กล่าวมา เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของยุคอุตสาหกรรมที่มีโรงงานขนาดใหญ่ เช่น อุตสาหกรรมการผลิตรถยนต์



ซึ่งในสหรัฐอเมริกานั้นกระจุกตัวอยู่แถบเมืองดีทรอยท์ ดังนั้นชื่อของเมืองนี้จึงถูกใช้เป็นสัญลักษณ์แทนการจัดองค์กรและการบริหารธุรกิจ ในยุคอุตสาหกรรม ดังที่รู้จักกันในนามของ “ตัวแบบการดำเนินธุรกิจแบบดีทรอยต์” หรือ Detroit Model of Business

ต่อมาในศตวรรษที่ ๒๑ ซึ่งถือว่าเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารและอินเทอร์เน็ต (Information and Internet Age) องค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนทางธุรกิจ ความสำเร็จของการบริหารในยุคนี้จึงขึ้นอยู่กับ “ความยืดหยุ่นของการบริหาร” และ “ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า” มิได้ขึ้นอยู่กับกำลังการ

ผลิตหรือจำนวนพนักงาน เพราะการมีพนักงานจำนวนมากๆอาจจะไม่ใช่สินทรัพย์ (Asset) เสมอไป แต่อาจจะกลายเป็นหนี้ (Liability) ขององค์กรก็ได้ ดังจะเห็นได้จากช่วงประมาณ ๒๐ ปี ที่ผ่านมา หลายๆองค์กรต้องลดขนาดขององค์กรลง (Downsizing) หรือขณะเดียวกันก็ต้องทำสงครามแย่งชิงผู้ที่มีความรู้ความสามารถเป็นเลิศ (War for High End Talent) ให้เข้าร่วมงาน



อัลวิน ทอล์ฟเลอร์ นักอนาคตวิทยาผู้มีชื่อเสียงได้สรุปว่ายุคปัจจุบันเป็นยุคของเศรษฐกิจคลื่นลูกที่สาม (Third Wave Economy) ซึ่งสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนจากการผลิตทีละมากๆ ไปสู่การผลิตที่มุ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มคนจำนวนมากซึ่งมีความหลากหลาย (Mass Customisation) และถือว่าข้อมูลข่าวสารหรือองค์ความรู้ ตลอดจนความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Talents) เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน การบริหารจัดการเช่นนี้ก็มีลักษณะเช่นเดียวกันกับการผลิตภาพยนตร์ของฮอลลีวูด

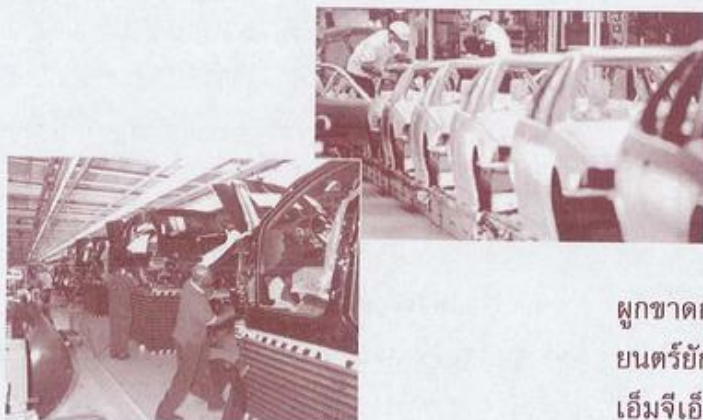
ดังนั้นนักวิชาการด้านการบริหารองค์กรจึงเรียกรูปแบบการจัดองค์กรและวิธีการบริหารแบบนี้ว่า “ตัวแบบการบริหารธุรกิจแบบฮอลลีวูด” หรือ Hollywood Model of Business

๓. ฮอลลีวูด: ตัวแบบการดำเนินธุรกิจ ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

การที่จะเข้าใจตัวแบบการดำเนินธุรกิจแบบฮอลลีวูด จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจวิธีการสร้างภาพยนตร์ในฮอลลีวูดเสียก่อน ฮอลลีวูดเป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด

ในการศึกษารูปแบบการจัดองค์กรและวิธีการบริหารจัดการในยุคข้อมูลข่าวสาร เพราะผ่านประสบการณ์ในการหารูปแบบการทำงานที่เหมาะสมมานานพอสมควร เมื่อก่อนนี้การสร้างหนังก็ไม่ต่างไปจากการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ โดยโรงถ่ายหรือสตูดิโอมักจะ

ผูกขาดการสร้างหนังแบบครบวงจร โรงถ่ายภาพยนตร์ยักษ์ใหญ่อย่างเช่น วอร์เนอร์ บราเธอร์ หรือ เอ็มจีเอ็ม จึงเป็นนายจ้างรายใหญ่ที่สามารถจ้าง



ผู้กำกับ นักแสดง ตลอดจนทุกคนที่ทำงานในกองถ่ายไว้ในสังกัดจำนวนมาก โรงถ่ายเหล่านี้จะเป็นผู้ตัดสินใจทางธุรกิจว่าจะผลิตภาพยนตร์อะไร และคนในสังกัดก็จะแสดงบทบาทและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบเพื่อสร้างหนังเรื่องหนึ่งขึ้นมา

ในปัจจุบันการสร้างภาพยนตร์ต่างจากเมื่อก่อนอย่างมาก เพราะผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างหนังส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีอิสระ (Independent Specialists and Talents) คนเหล่านี้มารวมตัวกันเพื่อผลิตภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ หรือ สปอตโฆษณา และเมื่อเสร็จงานแล้วก็จะแยกย้ายกันไป บางคน



โดยเฉพาะผู้สร้าง ผู้กำกับ นักแสดง ตากล้อง หรือ แม้แต่บรรณาธิการ มักจะมีความเป็นอิสระสูง เนื่องจากเป็นนายของตัวเอง (หรืออาจจะมีผู้แทนหรือเอเจนซี่ทำหน้าที่ติดต่อธุรกิจให้) ขณะที่คนอื่นๆ อาจทำงานกับบริษัทเล็กๆ ที่มีความเชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะเรื่อง เช่น บริษัทจัดฉาก จัดแสง สี เสียง เป็นต้น

จึงกล่าวได้ว่าการสร้างภาพยนตร์ในฮอลลีวูดในปัจจุบันเป็นการทำงานร่วมกันของบริษัทเล็กๆ นิติบุคคลและปัจเจกบุคคลจำนวนมากมาทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยน “บทภาพยนตร์หรือสคริปต์” ให้กลายเป็นภาพยนตร์ที่ประสบความสำเร็จ บุคคลผู้มีส่วนบทบาทในการสร้างภาพยนตร์คือผู้ผลิต (Producer) และผู้อำนวยการสร้าง (Director) จะมีหน้าที่ในการสรรหาคนที่มีความสามารถเป็นเลิศ (Talent) ทั้งในด้านการแสดงและการทำงานในกองถ่าย กล่าวโดยสรุป การสร้างหนังของฮอลลีวูดในปัจจุบันมีกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลต่างๆ ดังนี้

- ผู้สร้าง (Producer) ซึ่งมักจะเป็นผู้มีเงินทุน ทำการซื้อลิขสิทธิ์หนังสือ บทภาพยนตร์หรือแนวคิดต่างๆ ที่สนใจ และเริ่มดึงผู้เกี่ยวข้องเข้ามาประกอบทีมเพื่อสร้างหนัง

- ผู้สร้างจะจ้างผู้กำกับการแสดง (Director) นักแสดงชายและหญิง ตลอดจนผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ (Expert) ที่จำเป็นสำหรับการสร้างหนัง

- ทีมผู้สร้างจะลงมือสร้างภาพยนตร์ และเมื่อปิดกล้องแล้วก็จะจำหน่ายภาพยนตร์ไปตามช่องทางต่างๆ (Make and Distribute)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของตัวแบบการดำเนินธุรกิจแบบฮอลลีวูด ก็คือ “วิธีการจัดการ” ให้มีกลุ่มคนซึ่งมีความเชี่ยวชาญและความเป็นเลิศในด้านต่างๆ เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อให้งานหรือโครงการหนึ่งๆ สำเร็จ การมาร่วมงานกันของกลุ่มต่างๆ ไม่ใช่เป็นเพียงการประสานงาน (Coordination) หรือการให้ความร่วมมือ (Cooperation) แต่มีความหมายลึกซึ้งไปจนถึงการร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) ซึ่งเป็นตัวสร้างพลังร่วม (Synergy) โดยเมื่อเสร็จงานหรือโครงการแล้ว ต่างคนก็จะแยกย้าย (Disband) ไปทำงานในโครงการใหม่อื่นๆ กับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มอื่นๆ ต่อไป ปัจจุบันรูปแบบการจัดองค์กรและการบริหารแบบฮอลลีวูดถูกนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายทั้งในธุรกิจอุตสาหกรรมและการบริการในสหรัฐอเมริกา



๔. สตูดิโอฮอลลีวูดนอกอุตสาหกรรม ภาพยนตร์: การประยุกต์

แม้จะยังคงมีความสงสัยอยู่ว่าจะนำวิธีการสร้างภาพยนตร์ของฮอลลีวูดไปใช้สำหรับจัดองค์กรและการบริหารในยุคศตวรรษที่ ๒๑ ได้หรือไม่ แต่ขณะนี้หลายองค์กรเริ่มประยุกต์ใช้สไตล์ฮอลลีวูดในการบริหารจัดการแล้ว (แม้ว่าอาจจะไม่ได้สมบูรณ์แบบ) ลักษณะเด่นของการจัดองค์กรและวิธีการบริหารแบบฮอลลีวูด คือ การมีค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Costs) ที่ควบคุมได้ มีต้นทุนผันแปร (Variable Cost) ที่สอดคล้องกับผลผลิตของงานหรือโครงการ ให้ความสำคัญและใช้ผู้ที่มีความสามารถเป็นเลิศ (ซึ่งมักจะหายากเพราะขาดแคลน) (Highly Specialised and Scarce Talent) และอาศัยคนที่มีทักษะในการบริหารและนำกระบวนการสร้างสรรค์ (Creative Process) อย่างเช่น เจมส์ คาเมรอน สตีเฟน สปีลเบิร์ก จอร์จ ลูคัส หรือริอับไรเนอร์ เป็นต้น

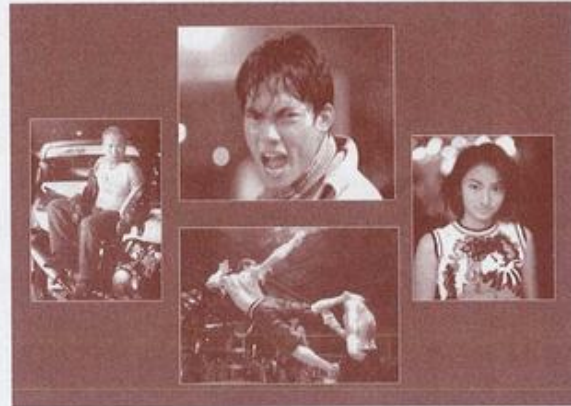
ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในการนำตัวแบบการดำเนินธุรกิจแบบฮอลลีวูดไปใช้ในการบริหารอย่างได้ผลคือการผลิตและจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ ในธุรกิจดังกล่าวเจ้าของหรือผู้บริหารของบริษัทอาจเริ่มโครงการด้วยการไปติดต่อบริษัทที่ทำหน้าที่วิจัยและพัฒนา

(Research and Development) เพื่อหาช่องทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เมื่อมีแนวคิดแล้วก็จะไปติดต่อกับบริษัทผู้ผลิต (Manufacturer) ให้ผลิตยาซึ่งมีสูตรหรือสรรพคุณตามที่กำหนด และท้ายที่สุดก็ไปติดต่อบริษัทจัดจำหน่าย (Distribution) เพื่อช่วยกระจายยาและเวชภัณฑ์ไปยังโรงพยาบาลและคลินิกต่างๆ

จากตัวอย่างข้างต้นจะเห็นว่ารูปแบบการจัดองค์กรและวิธีการจัดการแบบฮอลลีวูด ทำให้บริษัทผลิตยาแห่งนี้ไม่จำเป็นต้องจ้างพนักงานประจำไว้จำนวนมากๆ แต่จะจ้างเฉพาะพนักงานซึ่งต้องทำงานหลักที่จำเป็น (Small Core of Employees) ทำให้ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Expenses) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าเช่า ค่าน้ำ ค่าไฟ ค่าโทรศัพท์ ไม่สูงเกินไป ส่วนค่าใช้จ่ายในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตและการจัดจำหน่าย ก็จะไม่มีความยืดหยุ่นและแปรผันไปตามชนิดของผลิตภัณฑ์ ส่งผลให้บริษัทแห่งนี้มีกำไรสูงมาก

๕. สโตร์ฮอลลีวูดกับแนวโน้มการบริหาร “คน”

การจัดโครงสร้างองค์กรและวิธีการบริหารแบบเฉพาะกิจแบบฮอลลีวูด ส่งผลให้รูปแบบการจ้างงานเปลี่ยนไปและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ผลการสำรวจของสถาบันศึกษานโยบายด้านสาธารณสุขของสหรัฐอเมริกาเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๙๙ พบว่า เพียง ๑ ใน ๓ ของชาวแคลิฟอร์เนียเท่านั้นที่ทำงานประจำแบบเต็มเวลาในสำนักงาน และเกินกว่าร้อยละ ๒๕ ของแรงงานในสหรัฐอเมริกาที่เป็นพนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา หรือเป็นพนักงานชั่วคราวหรือเป็นผู้รับจ้างรับเหมาอิสระ และถ้ารวมงานจ้างเหมาตามสัญญาจ้างและการจ้างงานแบบโทรศัพท์เรียกตามตัวเมื่อมีงาน ทำให้สถิติการทำงานรูปแบบใหม่ในสหรัฐ



อเมริกาเพิ่มขึ้นไปเกือบร้อยละ ๓๐ อาจกล่าวได้ว่าแนวโน้มของรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจ้างงานจะมีลักษณะ ดังนี้

๕.๑ การจ้างเหมา (Outsource): องค์กรขนาดใหญ่เริ่มมีการจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาทำงานที่บริษัทหรือองค์กรเคยทำเองมากขึ้น โดยเฉพาะงานสนับสนุนทั้งหลาย เช่น งานทำความสะอาด โกชนาการ งานบริการด้านทรัพยากรบุคคล ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหรืองานการเงิน หรือแม้แต่งานหลักบางอย่างขององค์กร เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์และงานผลิต ก็ยังใช้การจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำแทนได้เช่นกัน

๕.๒ การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring): เมื่อราว ๑๐ กว่าปีก่อน องค์กรธุรกิจ在美国เกือบทุกแห่งได้ดำเนินการปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ในรูปแบบใดก็รูปแบบหนึ่ง โดยเฉพาะการแตกหน่วยงานใหญ่ๆ ออกเป็นหน่วยธุรกิจเล็กๆ จำนวนมาก โดยแต่ละหน่วยมีอิสระในการบริหารงาน มีทีมงานที่มีอิสระในการดำเนินงาน ลดหรือเลิกช่วงชั้นการบังคับบัญชาโดยเป้าประสงค์สูงสุดของการปรับโครงสร้างองค์กรก็คือการให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระและรับผิดชอบงาน

ของตนได้อย่างเต็มที่ และลดการควบคุมจากเบื้องบนลงล่าง

๕.๓ การใช้ทีมงานเฉพาะกิจ (Temporary Team): เป็นการนำพนักงานมาร่วมทำงานในโครงการเฉพาะกิจ และเมื่อโครงการเสร็จสิ้นแล้ว พนักงานเหล่านั้นก็จะแยกย้ายกันไปปฏิบัติภารกิจอื่น ซึ่งรูปแบบการประกอบทีมงานอย่างนี้ บริษัทกฎหมาย บัญชีและที่ปรึกษาใช้กันมานานแล้ว และขณะนี้เริ่มมีการนำแนวคิดและรูปแบบไปใช้ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่อื่นๆ แต่ที่ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่สุดก็คือแนวคิดเรื่องบริษัทเสมือน หรือ Virtual Corporation ซึ่งก็คือการรวมตัวกันของบริษัทเล็กๆ จำนวนมาก ผู้ประกอบการอิสระหรือปัจเจกบุคคล โดยคนเหล่านี้อาจจะติดประกาศคุณสมบัติและความสามารถของตนทางอินเทอร์เน็ตและรวมตัวกันชั่วคราวเพื่อดำเนินโครงการบางอย่าง และจะแยกย้ายกันไปเมื่องานเสร็จ ตัวอย่างของรูปแบบบริษัทเสมือน ก็เช่น การสร้างภาพยนตร์ โครงการก่อสร้าง และในระยะหลังๆ แนวคิดแบบนี้เริ่มแพร่หลายเข้าไปในธุรกิจโทรคมนาคม ธุรกิจบันเทิง และเทคโนโลยีชีวภาพด้วย

๖. บทสรุป:สมรรถนะเพื่อความสำเร็จตามสตูดิโอฮอลลีวูด

การจะนำรูปแบบการจัดองค์กรและวิธีการบริหารแบบสตูดิโอฮอลลีวูดไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอื่นๆ รวมทั้งองค์กรภาคราชการให้เกิดประสิทธิผล จำเป็นต้องเข้าใจบทบาทที่สำคัญของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Key Roles) กระบวนการบริหาร (Management Process) ความ

สัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relationships) ค่านิยมร่วม (Shared Values) ทักษะและสไตล์ของผู้บริหาร (Management Skills and Styles)

การจ้างงานแบบเฉพาะกิจซึ่งมีความยืดหยุ่นสูงนี้อาจจะเหมาะกับพนักงานที่มีทักษะสูงหรือมีความสามารถเป็นเลิศ (Talented and Highly Skilled) เพราะคนเหล่านี้ มักจะถือว่าตนเองมีอิสระเช่นเดียวกับนักแสดงฮอลลีวูดหรือนักกีฬาอาชีพ ซึ่งทุก



ลมหายใจของพวกเขาคือการสร้างชื่อเสียง รายได้และความก้าวหน้า อย่างไรก็ตาม ในโลกที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว งานบางอย่างอาจจะล้าสมัยและไม่จำเป็นต้องทำต่อไป ความรู้ความเชี่ยวชาญและความสามารถที่บุคคลมีอยู่อาจไม่เป็นที่ต้องการของตลาดอีกต่อไป ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าขาดความมั่นคงในการทำงาน

ดังนั้นการที่จะอยู่รอดและทำงานภายใต้บริบทของรูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบสตูดิโอฮอลลีวูด ผู้ปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นกลุ่มคนที่ทำงานหลักขององค์กร หรือคนที่ทำงานกับองค์กรขนาดเล็ก ผู้ประกอบการอิสระหรือปัจเจกบุคคล จะต้องพัฒนาทักษะ สมรรถนะและ

ขีดความสามารถให้เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่เสมอ (Employability) ดังนั้น การที่จะประสบความสำเร็จในรูปแบบการบริหารแบบฮอลลีวูด ผู้เกี่ยวข้องจะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

- ต้องพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และต้อง “รู้จักจริง เก่งจริง” ในเรื่องที่ทำ ไม่ว่าจะเป็นแนวคิด หลักการ เหตุผล ที่มาที่ไป ปัญหา อุปสรรค สภาพแวดล้อม และลูกค้า เมื่อใดก็ตามถ้าสามารถสร้างความเชื่อถือในฐานะที่เป็นผู้เชี่ยวชาญได้ เมื่อนั้นก็จะเป็นที่ต้องการของตลาด

- ต้องเป็นนักคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinker): ต้องมีความเข้าใจในธุรกิจ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันหรือการตัดสินใจ กำไรและการวัดผลงาน การใช้เทคโนโลยี เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน รวมทั้งจะต้องมีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ (Creative Vision) ซึ่งจะนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ต้องเป็นผู้จัดการโครงการที่มีความสามารถสูง (Project Management): ในฐานะผู้ที่ทำงานหลักขององค์กรอาจจะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการโครงการซึ่งสมาชิกมาจากหลายแห่ง และมีความรู้ความเชี่ยวชาญอันหลากหลาย ทักษะในการบริหารโครงการจะทำให้ทุกคนทุกกลุ่มที่เข้าร่วมงานสามารถแสดงบทบาทที่เหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะความสามารถของตนเองให้เป็นที่ต้องการของตลาดอยู่เสมอ

- ต้องมีความรู้และคุ้นเคยกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่



- ต้องพัฒนามุมมองและแนวคิดให้เป็นสากลยิ่งขึ้น

- ต้องปฏิบัติงานให้เกิดผลทางบวกและให้ความร่วมมือในฐานะที่เป็นสมาชิกของทีมงาน รวมทั้งต้องสามารถสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร

- ต้องมีความสนใจและเข้าใจในธุรกิจและการบริหารการเงิน

- ต้องทันต่อและต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

รูปแบบการจัดองค์กรและวิธีการบริหารสไตล์ฮอลลีวูดเป็นตัวแบบการดำเนินธุรกิจที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ อย่างไรก็ตามตัวแบบนี้อาจจะเหมาะสมกับธุรกิจประเภทหนึ่งมากกว่าอีกประเภทหนึ่ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องพิจารณาเหตุผลและความจำเป็นอย่างรอบคอบก่อนที่จะประยุกต์ใช้สไตล์ฮอลลีวูดในการบริหารงาน วารสารข้าราชการฉบับต่อไป คงจะได้ นำแนวทางการนำแนวคิดการจัดองค์กรและวิธีการบริหารงานแบบฮอลลีวูดมาประยุกต์ใช้ในระบบราชการไทยมาเสนอต่อท่านผู้อ่านต่อไป



ทางเลือกใหม่ ในการทำงาน "ทำงานนอกสำนักงาน"

■ วราภรณ์รัตน์ โขติรัตน์*

แนวคิดเรื่องการประหยัลดพลังงานและการเสริมสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work Life Balance) ทำให้นานาชาติหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างรูปแบบการทำงานที่มีความหลากหลายและเหมาะสมกับผู้นปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น เช่น การกำหนดชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexi-time) การกำหนดชั่วโมงการทำงานแบบรวบยอดได้ (Compressed Working) การแบ่งภาระงาน (Job Sharing) การหยุดพักงาน (Breaks from Work) การทำงานทางไกล/การทำงานจากที่บ้าน (Telework / Working from Home / Home-based Work / Flexi-place) เป็นต้น

จากการศึกษาเรื่องการทำงานทางไกล (Telework) ของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า Telework หมายถึงการทำงานทั้งหมดหรือบางส่วนในสถานที่อื่นนอกเหนือจากสำนักงาน เช่น ณ ที่พัก ศูนย์ Telecenter สาขาของสำนักงานที่อยู่ใกล้เคียงที่พักร หรือสถานที่อื่นๆ ที่เป็นที่ยอมรับ คำว่า Telework เรียกโดยนัยอื่นว่า

Telecommuting (สำหรับภาคเอกชน) และ Flexiplace (สำหรับภาครัฐ)

สหรัฐอเมริกามีการใช้ Telework program ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๗๒ และนำมาใช้ใน Federal government ในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ โดยมีหน่วยงานนำร่องคือ OPM (Office of Personnel Management) โดยเป้าหมาย

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.
เรียบเรียงจาก <http://www.opm.gov> และ <http://www.telework.gov>

ดั้งเดิมคือ การประหยัดพลังงาน ลดมลภาวะในอากาศ บรรเทาการจราจรที่แออัดบนถนนและสะพาน เสริมสร้างสังคมและความเป็นครอบครัว และเป็นนวัตกรรมใหม่สำหรับผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐ นอกจากนี้ ยังมีเป้าหมายเพื่อศึกษาว่า การทำงานในสถานที่อื่น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรในแง่ของการสรรหา การจูงใจ และการธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ไว้ รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการลาป่วย การใช้เนื้อที่ในสำนักงาน และการเดินทาง หลังจากนั้น มีการขยายผลให้มีการประยุกต์ใช้ Telework program ในองค์กรภาครัฐและเอกชน และในที่สุด ในปี ค.ศ. ๒๐๐๐ ได้มีการบัญญัติในกฎหมาย Public Law ให้หน่วยงานของรัฐบาลกลาง (Federal Agencies) กำหนดนโยบายในการเพิ่มโอกาสของการนำ Telework ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งทำให้มีเจ้าหน้าที่ที่เข้าสู่ Telework program มากยิ่งขึ้น

รูปแบบ

Telework อาจแบ่งเป็น ๓ รูปแบบหลักๆ ได้แก่

๑. Full time telework เจ้าหน้าที่ ใช้เวลาทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ทำงานในสถานที่อื่น โดยเข้ามาที่สำนักงานในบางโอกาสเพื่อร่วมประชุมหรือวางแผน Telework ชนิดนี้เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Occupational หรือ Home-based work
๒. Part time telework เจ้าหน้าที่มีกำหนดการทำงานในสถานที่อื่นอย่างสม่ำเสมอ เช่น มากกว่า ๑ วันต่อสัปดาห์ หรือ ทุกๆ ๒ สัปดาห์ หรือหลายวันใน ๑ เดือน
๓. Episodic or Situational Telework เจ้าหน้าที่ทำงานในสถานที่อื่นเป็นคราวๆ ไปด้วยเหตุผลต่างๆ

ตามสถานการณ์ เช่น ในช่วงเวลาที่มีเหตุเจ็บป่วย หรือมีความจำเป็นต้องย้ายสถานที่พัก หรือต้องการแบ่งความสนใจในโครงการเฉพาะกิจหรือโครงการสำคัญใดโครงการหนึ่ง ซึ่งผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ

กลุ่มบุคคลที่เข้าร่วม Telework Program

๑. เมื่อพิจารณาจาก Professional occupations พบว่ามักเป็นผู้ที่อยู่ในสายอาชีพ เช่น วิศวกร ช่างเทคนิค นักกฎหมาย นักเทคโนโลยีสารสนเทศ นักวิเคราะห์ ผู้ตรวจ ฝ่ายบุคคล นักวิทยาศาสตร์ นักบัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน สถาปนิก นักจิตวิทยา หรือ
๒. เมื่อพิจารณาจากลักษณะงาน (Tasks) พบว่ามักเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะ เขียน อ่าน โทรศัพท์ งานคอมพิวเตอร์ วิเคราะห์ ทบทวน และประเมินผล ข้อกำหนด วางแผน วิจัย

ข้อควรคำนึง

หากจะนำ Telework Program ไปใช้ในองค์กร

๑. การกำหนดนโยบายที่ขาดความยืดหยุ่น เช่น การกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าร่วม Program ที่อาจให้เฉพาะผู้มีปัญหาด้านสุขภาพ / เฉพาะบางสายอาชีพ / เฉพาะบางลักษณะงานที่วัด/นับจำนวนได้ เท่านั้น อาจทำให้เกิดข้อจำกัดในทางปฏิบัติได้
๒. การต่อต้านจากกลุ่มผู้บังคับบัญชา (Management resistance) เนื่องจากความหวงใยเกี่ยวกับ (๑) การสื่อสารและโอกาสพบปะกับเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วม Program (๒) แนวโน้มที่เพื่อนร่วมงานที่ไม่ได้เข้าร่วม Program ที่เหลือจะไม่พึงพอใจ (๓) ทศนคติเชิงลบ

ที่เชื่อว่าต้องเห็นผู้ปฏิบัติงานในสายตา จึงจะเชื่อได้ว่าทำงานจริง (๔) ด้วยความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาที่ทำงานแบบไม่ได้อยู่ปฏิบัติงานในสำนักงาน

๓. เจ้าหน้าที่ขาดความสนใจ / ไม่เต็มใจที่จะเข้าร่วม Program เนื่องจากมีความกังวลเกี่ยวกับ (๑) การถูกโดดเดี่ยวจากสังคม (๒)เกรงว่าจะมีผลกระทบกับการประเมินผล/ทางก้าวหน้า/โอกาสในการได้เข้ารับการอบรม เพราะไม่ได้อยู่ในสายตาของผู้บังคับบัญชา (๓) ความไม่พร้อม เช่น สถานที่พักมีสิ่งที่รบกวนสมาธิมากกว่า/เนื้อที่ไม่เพียงพอ / ไม่ค่อยมีวินัยในตนเอง / ไม่สามารถทำงาน ณ ที่ที่ไม่ใช่สำนักงาน



๔. ต้องสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับ (๑) เป้าหมายการปฏิบัติงาน (๒) ระบบการรายงานผล (๓) ความถี่และวิธีการที่ใช้ในการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในช่วงเวลาวิกฤติที่มีเหตุเร่งด่วนที่ต้องเรียกตัวเจ้าหน้าที่กลับมาสำนักงาน

๕. ความไม่พร้อมของอุปกรณ์สำนักงาน หากทำงาน ณ สถานที่อื่น

๖. ความปลอดภัยของข้อมูลสำคัญที่ต้องเก็บเป็นความลับ / มาตรการรักษาความปลอดภัยที่อาจมีราคาแพงหากจะนำไปใช้ ณ สถานที่อื่นนอกเหนือจากที่สำนักงาน

๗. งานเอกสารที่เกี่ยวข้องมีปริมาณมาก

ประโยชน์ที่จะได้รับ

จากการศึกษาวิจัยพบว่า ประโยชน์ของการทำงานในสถานที่อื่นนอกเหนือจากในสำนักงานมีหลายประการ ดังต่อไปนี้

ในมิติของเจ้าหน้าที่

๑. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมีมากขึ้น เนื่องจากไม่ถูกรบกวนในระหว่างการทำงานที่อาจก่อให้เกิดการไขว่เขวหรือเสียสมาธิ และไม่สูญเสียเวลากับการสร้างสังคมหรือการเมืองในที่ทำงาน

๒. ลดเวลาและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ค่าเดินทาง ค่าจอดรถ ค่าอาหาร และค่าเสื้อผ้า เป็นต้น

๓. ความพึงพอใจในงานและขวัญกำลังใจดีขึ้น เพราะสามารถสร้างความสมดุลระหว่าง ภาระงาน กับ หน้าที่ความรับผิดชอบอื่นๆ ในชีวิตได้อย่างลงตัว



เกี่ยวข้องลดลง (เช่น ค่าใช้จ่ายในการสรรหาและพัฒนา ค่ารักษาพยาบาล ฯลฯ)

๕. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรดีขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ปราศจากความเครียดสะสมจากการเดินทาง ทำให้มีทัศนคติที่ผ่อนคลายมากขึ้น

ในมิติของสังคม

๑. เกิดความเท่าเทียมกันในการจ้างงานในสังคม (Equal employment opportunities) โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มผู้ด้อยโอกาส เช่น ผู้พิการ คนในพื้นที่นอกเมือง และชนพื้นเมือง

๔. คุณภาพชีวิตดีขึ้น มีเวลามากขึ้นสำหรับครอบครัวและกิจกรรมในชุมชน

ในมิติขององค์กร

๑. ผลผลิตขององค์กรเพิ่มมากขึ้น
๒. ลดความหนาแน่นในสำนักงาน / มีการใช้เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ทันสมัย / ในระยะยาวขนาดของสำนักงานจะลดลง
๓. ลดการใช้พลังงานไฟฟ้าในสำนักงาน (ทั้งเครื่องทำความร้อน และเครื่องทำความเย็น)
๔. สามารถธำรงรักษาเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ อัตราการขาดงานและอัตราการลาออกลดลง ค่าใช้จ่ายที่

๒. ผลผลิตโดยรวมของประเทศเพิ่มมากขึ้น เพราะบุคคลทุกกลุ่มในสังคมมีโอกาสใช้ศักยภาพในการทำงาน แม้ไม่ได้อยู่ในสำนักงาน

๓. ลดการใช้พลังงานน้ำมันในการเดินทาง ลดความหนาแน่นของการจราจร และลดมลภาวะในสิ่งแวดล้อม
๔. ลดความจำเป็นในการลงทุนสร้างถนนและระบบขนส่งมวลชน ตลอดจนงบประมาณในการบำรุงรักษา

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

๑. คุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา ที่ต้องมีความตั้งใจที่จะนำ Program ไปใช้ (Managers with a willingness

to experiment) โดยต้องมีความมุ่งมั่นในการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจากการบริหารโดยการกำกับดูแล (Management by observation) เป็นการบริหารโดยผลสัมฤทธิ์ (Management by result)

๒. คุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ที่ต้องสามารถสร้างแรงจูงใจและริเริ่มงานด้วยตนเอง ต้องการการกำกับดูแลน้อยสามารถจัดระเบียบชีวิตของตนเองได้ มีวินัย และได้รับการประเมินผลงานในระดับดีมาก (Motivated, self-starting employees)

๓. ธรรมชาติของงาน (Nature of the work) ที่ต้องถูกคัดเลือกว่าเหมาะสมที่จะใช้ใน Telework Program โดยต้องเป็นงานที่ไม่ต้องการการติดต่อแบบเห็นหน้ากันอย่างมาก และต้องไม่ใช่งานที่ต้องอยู่ที่สำนักงาน จึงจะปฏิบัติงานได้ ดังนั้น งานในบางลักษณะเช่น พนักงานต้อนรับ / พนักงานธุรการ / พนักงานทำความสะอาด / เจ้าหน้าที่ควบคุมการจราจรทางอากาศ (Air Traffic Controller) จึงไม่สามารถกำหนดให้เป็นงาน Telework ได้

๔. ความคาดหวังที่เป็นที่ตรงทำให้เข้าใจอย่างชัดเจนในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มใช้ Program (Clearly defines expectations)

๕. ระบบการสื่อสาร ๒ ทางที่ต้องมีประสิทธิภาพ คือ มีความชัดเจน บ่อยครั้ง และเป็นเชิงบวก ทั้งการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใน Telework Program และกับเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในหน่วยงาน **ติดต่อ**



การทำงานจากบ้าน (Telework) ในออสเตรเลีย



■ ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์ติชชาติ *

บทความชุด **สมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance Series)** ในตอนนี้ ผู้เขียนจะขอนำรายงานการศึกษาสถานการณ์การทำงานจากบ้าน (Telework) ในประเทศออสเตรเลียมาเล่าสู่กันฟัง ขอเชิญติดตามได้ ณ บัดนี้เลยครับ

คณะกรรมการที่ปรึกษาโทรกิจแห่งออสเตรเลีย (The Australian Telework Advisory Committee-ATAC) ได้มีการนำเสนอรายงานการศึกษาชื่อ “โทรกิจสำหรับลูกจ้างและธุรกิจ-การเพิ่มประโยชน์สูงสุดทางเศรษฐกิจและสังคมจากรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น” (Telework for Employees and Businesses: Maximising the Economic and Social Benefits of Flexible Working Practices) แก่รัฐบาลสหพันธรัฐออสเตรเลีย เมื่อวันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๙

ซึ่งในรายงานได้มีการนิยามความหมายของ “โทรกิจ” (Telework) ว่า

“การปฏิบัติงานนอกบรรยากาศห้องทำงานแบบเดิมๆ (เช่น การทำงานที่บ้าน แทนที่จะต้องเดินทางออกไปทำงานที่สำนักงานกลาง) โดยสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เช่น โทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือ อินเทอร์เน็ต เข้ามาช่วยเสริมการปฏิบัติงานได้”

* * ในส่วนเนื้อหาข้างในบทความนี้ ผู้เขียนขอแปลคำ Telework ว่า “โทรกิจ” และ Teleworker ว่า “โทรกิจกร” (Tele=โทร, work=กิจ, -er=กร) เพื่อหลีกเลี่ยงการถอดความที่เย็นเยื่อว่า “การปฏิบัติงานจากระยะไกล” หรือ “การทำงานจากบ้าน”

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

รายงานนี้ระบุว่าโทรกิจการมีศักยภาพสูงที่จะช่วยให้นายจ้างและลูกจ้างบรรลุวัตถุประสงค์ต่างๆหลายอย่าง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม หรือแม้แต่ความต้องการส่วนบุคคลของทั้งนายจ้างและลูกจ้าง นอกจากนี้ยังได้เน้นให้เห็นถึงการขยายตัวของความต้องการที่จะนำโทรกิจการมาใช้เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นของการจัดสภาพการทำงาน

ข้อค้นพบสำคัญอย่างหนึ่งของการศึกษาค้นคว้านี้ ก็คือปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวของโทรกิจการ *น้อยกว่า* ที่คาด ในขณะที่อุปสรรคสำคัญกลับเป็นทัศนคติในทางลบของผู้บริหารต่อโทรกิจการ

สุดท้ายรายงานฉบับนี้ได้เสนอแนะแนวทางเพื่อการส่งเสริมโทรกิจการ รวมไปถึงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับข้อกฎหมายที่อาจเป็นอุปสรรคกับการนำโทรกิจการมาใช้

รายละเอียดของการศึกษา

๑. จุดมุ่งหมายของการศึกษา

จากการที่ ATC ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลออสเตรเลียให้เสนอข้อแนะนำเกี่ยวกับประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับโทรกิจการในประเทศออสเตรเลีย ATAC จึงได้เสนอข้อแนะนำและข้อมูลประกอบทางด้านต่างๆดังต่อไปนี้

- ๑.) แนวโน้มต่างๆเกี่ยวกับโทรกิจการทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศออสเตรเลีย
- ๒.) ผลจากการนำโทรกิจการมาใช้
- ๓.) ประเด็นที่มีผลกระทบต่อ การนำโทรกิจการมาใช้
- ๔.) ข้อเสนอแนะเพื่อการส่งเสริมการยอมรับโทรกิจการในรูปแบบต่างๆ





๒. วิธีการศึกษา

ATAC ได้ศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับโทรกิจในประเทศออสเตรเลีย ทั้งจากข้อมูลที่ส่งเข้ามาจากสาธารณชน จากเวทีการปรึกษาหารือระหว่างผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินการโทรกิจ จากการพบปะกับหน่วยงานภาครัฐ ในระดับรัฐบาลของรัฐ (Territory Government) และองค์กรภาคเอกชน เพื่อปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับโทรกิจ

รวมทั้งได้มีการสำรวจความคิดเห็นจากทั้งโทรกิจกรและนายจ้างที่จ้างงานโทรกิจกร เกี่ยวกับประสบการณ์ที่แต่ละฝ่ายได้รับ มุมมองต่อโทรกิจ รวมถึงตลอดถึงผลกระทบที่บุคคลเหล่านี้คาดหวังว่าโทรกิจจะมีต่อชีวิตและการดำเนินธุรกิจ

ATEC พบว่าโทรกิจในประเทศออสเตรเลียมีมากกว่าที่เคยคาดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม จากการสำรวจพบว่า

- ธุรกิจจำนวนมากทั่วประเทศกำลังมีการใช้แนวทางโทรกิจ ทั้งโดยมีการกำหนดข้อตกลงอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่แตกต่างกันไปของแต่ละธุรกิจและผู้ปฏิบัติงาน
- ร้อยละ ๓๔ ของวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม และร้อยละ ๓๐ ของผู้ปฏิบัติงาน มีการดำเนินการโทรกิจอย่างน้อยเป็นครั้งคราว



๓. ผลการศึกษา

๓.๑ แนวโน้มต่างๆเกี่ยวกับโทรกิจทั้งในภาครัฐและเอกชนในประเทศออสเตรเลีย



- การจัดการรูปแบบโทรกิจ มักเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้ง และไม่เป็นทางการ
- ร้อยละ ๗๓ ของธุรกิจ และร้อยละ ๖๒ ของโทรกิจการ พอใจมากกับรูปแบบโทรกิจที่ใช้อยู่ ซึ่งทั้งนายจ้างและโทรกิจการจำนวนมากระบุว่าผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการยอมรับการทำงานแบบโทรกิจ

๓.๒ ผลจากการนำโทรกิจมาใช้

แม้จะเป็นที่ทราบกันว่าโทรกิจไม่ได้เหมาะสมกับทุกสาขาวิชาชีพ หรือทุกอุตสาหกรรม (เช่น งานที่ต้องอาศัยกิจกรรมทางกายภาพ) แต่ ATAC เสนอแนะว่าโทรกิจอาจมีประโยชน์ทางด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ
- เพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงาน
- ลดต้นทุนการดำเนินงาน
- เพิ่มความสามารถขององค์กรในการดึงดูดหรือรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพไว้

รายงานฉบับนี้ยังพบด้วยว่า

- โทรกิจการสามารถเพิ่มผลิตภาพการปฏิบัติงานได้มากถึงร้อยละ ๔๐ เมื่อเทียบกับการทำงานในสภาพแวดล้อมแบบเดิม
- โทรกิจการได้ประโยชน์จากการมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) ที่ดีขึ้น เช่น การที่ต้องเสียเวลาในการเดินทางไปกลับระหว่างบ้านและที่ทำงานน้อยลง ทำให้มีเวลาและโอกาสที่จะแสดงบทบาทในฐานะสมาชิกในครอบครัวของตนมากขึ้น และยังมีส่วนช่วยเสริมความยืดหยุ่นเกี่ยวกับชั่วโมงการปฏิบัติงานได้มากขึ้น
- การนำแนวทางการทำงานแบบโทรกิจมาใช้สามารถสนองความต้องการของคนทำงานที่อยู่ในช่วงชีวิตต่างๆ กันได้ดียิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นหนุ่มสาวรุ่นใหม่ คนที่มีภาระดูแลเด็กเล็กหรือ ผู้ป่วย พนักงานสูงอายุ พนักงานผู้พิการทางกาย และคนที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือในเขตชนบท

๓.๓ ประเด็นที่มีผลกระทบต่อ การนำโทรกิจ มาใช้

รายงานฉบับนี้พบว่า มีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการรับแนวทางโทรกิจมาใช้หลายประการ ทั้งที่เป็นอุปสรรคจริงๆ และที่เกิดจากความเชื่อของคน (ทั้งนายจ้างและลูกจ้าง)

ตอนแรกมีการคาดกันว่าปัจจัยอุปสรรคของโทรกิจ น่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communications Technology-ICT) แต่ผลการศึกษากลับชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยอุปสรรคส่วนใหญ่กลับเป็นเรื่องเกี่ยวกับทัศนคติ ความรู้ และการบริหารจัดการ ซึ่งตัวอย่างปัจจัยอุปสรรคเหล่านี้จากมุมมองของนายจ้างได้แก่

- การออกแบบงานและธรรมชาติของงาน
- วัฒนธรรมขององค์กรที่ต่อต้าน
- ผู้บริหารขาดความตระหนักหรือขาดความสามารถในการจัดการโทรกิจ
- การรับรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่ไม่เอื้ออำนวย และ ต้นทุนที่อาจตามมา เช่น ต้นทุนทางด้าน ICT
- ประเด็นเกี่ยวกับการรักษาความลับของข้อมูลและ ความเป็นส่วนตัว (Security and Privacy)

ส่วนตัวอย่างปัจจัยอุปสรรคจากมุมมองของฝ่ายลูกจ้าง ได้แก่

- การขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
- วัฒนธรรมที่ไม่เอื้อ
- ภาระงานปกติที่มีมากเกินไปทำให้ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านเป็นธรรมดาอยู่แล้ว
- การต้องแยกตัวออกมาจากสังคมที่ทำงาน และ ผลกระทบต่อโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการลดระดับการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับเพื่อนร่วมงาน

นอกจากนี้ยังมีการตั้งข้อสังเกตด้วยว่า หลายอุปสรรคข้างต้นสามารถบรรเทาได้ด้วยการมีแนวทางการปฏิบัติ (Practice Guideline) ที่ชัดเจนเหมาะสม การฝึกอบรมให้ความรู้กับผู้บริหาร การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ ICT และการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์และความรับผิดชอบของทั้งนายจ้างและโทรกิจกร

๓.๔ ข้อเสนอแนะเพื่อการส่งเสริมการยอมรับโทรกิจในรูปแบบต่างๆ

รายงานฉบับนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสนใจอย่างกว้างขวางจากสาธารณชนเกี่ยวกับพัฒนาการของโทรกิจในประเทศออสเตรเลีย และข้อมูลจากการศึกษาก็ได้ยืนยันถึงประโยชน์ต่างๆ ที่เป็นไปได้จากการเร่งรัดให้เกิดการยอมรับโทรกิจในวงกว้าง

WLB....



ดังนั้นรัฐบาลออสเตรเลียจึงควรให้การส่งเสริมโทรกิจ โดยการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังต่อไปนี้

- การฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้บริหาร-----เพื่อแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันที่ผู้บริหารขาดความสามารถในการออกแบบงาน การนำรูปแบบโทรกิจ มาใช้ และการจัดการโทรกิจภายใต้อำนาจบริหาร ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
- เสริมสร้างความสามารถทางด้านเทคโนโลยี---- การลงทุนอย่างต่อเนื่องทางด้านอุปกรณ์ และการ ใช้งาน ICT สำหรับโทรกิจการ จะเป็นการประกัน ผลประโยชน์สูงสุดที่จะได้รับโทรกิจ
- ควรมีการจัดตั้ง “ศูนย์ส่งเสริมโทรกิจออนไลน์” --- เพื่อเป็นแหล่งข้อมูลและศูนย์กลางการให้ความ ช่วยเหลือสำหรับองค์กรต่างๆ ที่สนใจในโทรกิจ
- ส่งเสริมและสนับสนุนโทรกิจในภาคราชการ ออสเตรเลีย
- ศึกษาวิจัยรูปแบบโทรกิจที่สามารถปรับปรุง ผลผลิตภาพการทำงานขององค์กร และลดต้นทุน การดำเนินการ
- ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประโยชน์ของ โทรกิจ แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

รายงานฉบับนี้ได้สรุปไว้ในตอนท้ายว่า โทรกิจในฐานะ ที่เป็นส่วนหนึ่งของการจัดรูปแบบการทำงานที่

ยืดหยุ่น มีศักยภาพที่จะทำให้ทั้งองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน สามารถบรรลุเป้าหมายทั้งทางเศรษฐกิจ การพาณิชย์ และความต้องการส่วนบุคคลได้

อย่างไรก็ดีแม้การศึกษานี้จะพบว่าอัตราการยอมรับ โทรกิจในองค์กรต่างๆ ของออสเตรเลียกำลังเพิ่มสูงขึ้น อย่างรวดเร็ว อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทาง ICT แต่การสนับสนุนจากผู้บริหารขององค์กรก็ยังถือเป็น ปัจจัยสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของโทรกิจซึ่งจะกลาย มาเป็นการจัดรูปแบบการทำงานที่สำคัญอย่างหนึ่งของ ประเทศในอนาคต

พบกันใหม่ในตอนหน้า กับบทความต่อเนื่องชุด **สมดุล ระหว่างชีวิตกับงาน (WLB Series)** สำหรับ วันนี้.....นอนหลับฝันดี ราตรีสวัสดิ์ครับ **WLB**



คุยเรื่อง เมืองลอดช่อง

เหลียวมองการบริหารคน (๒)

Work Life Harmony:
คุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ
ในสิงคโปร์



■ S. Malee *

คุณภาพชีวิตชาวเมืองลอดช่อง: จากอดีตถึง ปัจจุบัน

สิงคโปร์เป็นประเทศใหม่ที่ไทยหาประวัติศาสตร์และรากเหง้าของตนเอง โดยเห็นได้จากพิพิธภัณฑ์หลายแห่งซึ่งล้วนเต็มไปด้วยเรื่องราวและเรื่องเล่าเกี่ยวกับความเป็นมาและวิถีชีวิตของคนในเกาะเล็ก ๆ แห่งนั้น การเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์จึงเป็นอีกกิจกรรมหนึ่งในช่วง ๓-๔ วัน ที่ผมไปปฏิบัติราชการและศึกษาดูงาน

ว่ากันว่าสิงคโปร์เคยเป็นส่วนหนึ่งของอาณาจักรศรีวิชัย รู้จักกันในนามของ “เกมาเล็ก” ตามตำนานเล่าขานว่าวันหนึ่งเจ้าชายแห่งอาณาจักรศรีวิชัย เกิดฝันไปเห็นสัตว์หน้าตาคคล้ายสิงโตอยู่บนเกาะ จึงตั้งชื่อเกาะเสียใหม่ว่า “สิงกะปุระ” และเรียกขานกันอย่างนั้นมา ตั้งแต่ศตวรรษที่ ๑๔ จนในที่สุดก็กลายมาเป็นสิงคโปร์ในปัจจุบัน

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษาและวิจัยนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบและให้คำปรึกษาด้านการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการบริหารความขัดแย้ง

บทความนี้เรียบเรียงจากประสบการณ์การไปศึกษาดูงาน ณ ประเทศสิงคโปร์ วันที่ ๑ มีนาคม ๒๕๔๙

ในพิพิธภัณฑ์อารยธรรมแห่งเอเชีย Asian Civilisation Museum ริมฝั่งแม่น้ำสิงคโปร์ที่ผมใช้เวลาเดินชมอยู่หลายชั่วโมง แสดงเรื่องราวการต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของคนที่มาตั้งถิ่นฐานบนเกาะแห่งนี้ หลายฉากเป็นเรื่องราว โดยเฉพาะความตรากตรำและแร้นแค้นของชาวจีนโพ้นทะเลที่หนีความยากจนเข้ามาขายแรงงานในสิงคโปร์ในช่วงเกือบศตวรรษที่ผ่านมา ไปจนถึงความพยายามเมื่อหลายสิบปีก่อน ที่ทางการและชาวเมืองร่วมมือช่วยกัน “คืนชีวิต” ให้กับแม่น้ำสิงคโปร์ซึ่งเคยเน่ายิ่งกว่าเจ้าพระยาของเราเสียอีก!

คุณภาพชีวิตของคนสิงคโปร์ในศตวรรษที่ผ่านมาต่างจากวันนี้อย่างลิบลับ สมัยก่อนชาวบ้านต้องอยู่อย่างคับแคบในห้องแถวที่เบียดเสียดและสภาพแวดล้อมที่เสื่อมโทรม แต่ปัจจุบันชาวสิงคโปร์มีมาตรฐานความเป็นอยู่และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ครบครันพร้อมสรรพ เพราะทางการมีวิสัยทัศน์จะสร้างสิงคโปร์ให้เป็นดินแดนใหม่แห่งเอเชียหรือ New Asia และมุ่งขับเคลื่อนประเทศให้พัฒนาอย่างชาติตะวันตก

เพื่อนชาวสิงคโปร์เคยเล่าให้ฟังว่า ถ้าสามารถสร้างโดมแก้วติดแอร์ครอบเกาะสิงคโปร์ได้ ก็คงจะทำไปแล้ว ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รัฐบาลสิงคโปร์พยายามควบคุมทุกอย่างไม่เว้นแม้แต่สภาพดินฟ้าอากาศ (แม้กระทั่งการทำหิมะและลานสกี) และคงไม่ต้องพูดถึงสิทธิเสรีภาพและพฤติกรรมของคนเมืองลอดช่อง!



วารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอนำเรื่องคุณภาพชีวิตของบุคลากรของรัฐบาลสิงคโปร์มาคุย เพราะการสร้างสมดุลราบรื่นระหว่างการทำงานและชีวิต หรือที่ใช้คำว่า Work Life Harmony กำลังเป็นประเด็นสำคัญในยุคที่ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ หรือ Gross National Product (GNP) ไม่ได้มีความสำคัญมากไปกว่า ความสุขโดยรวมของคนในประเทศ (Gross Happiness Product)

คุณภาพชีวิตของเจ้าหน้าที่ของรัฐในสิงคโปร์

รัฐบาลไม่ใช่เป็นเพียงนายจ้างรายใหญ่ที่สุดในประเทศเท่านั้น แต่ยังพยายามที่จะเป็น “นายจ้างซึ่งคนอยากเข้าทำงานด้วย” (Employer of Choice) ด้วย เพราะคิดกันอย่างง่าย ๆ (โดยไม่ต้องมีผลวิจัยรองรับ) ก็คงจะพอเดาได้ว่า หากเจ้าหน้าที่ของรัฐมีความเป็นอยู่ที่ดี (Wellbeing) รู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่ ก็จะช่วยให้เขามีความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวตน (Sense of well-being and Self-Fulfillment) และทำงานอย่างมีความสุข การดูแลความเป็นอยู่ของข้าราชการคงพูดกันแต่ปากมิได้ แต่ต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ตีแบบครบองค์ (Holistic) คือเน้นทั้งความพร้อมทางกายและทางใจ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การจัดรูปแบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ รวมทั้งการพัฒนาและฝึกอบรม

นอกจากนี้ รัฐบาลสิงคโปร์ยังเน้นความสำคัญของครอบครัวในฐานะที่เป็นสถาบันพื้นฐานทางสังคม และมีนโยบายที่เป็นมิตรต่อครอบครัวหลายประการ (Family Friendly Policies) เช่น การจัดระบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น (FWTs) สิทธิประโยชน์การลา

ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของครอบครัว และโครงการสนับสนุนช่วยเหลือต่างๆ (Employee Support Schemes) ทั้งหลายทั้งปวงก็เพื่อให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างความสมดุลระหว่างเรื่องส่วนตัวและการทำงานให้ดียิ่งขึ้น จึงขอนำแนวทางการดูแลคุณภาพชีวิตมานำเสนอพอสังเขป



ความยืดหยุ่นคือหัวใจ

ส่วนราชการของสิงคโปร์จะมีอิสระและมีความยืดหยุ่นในการจะจัดระบบและวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับความจำเป็นของส่วนราชการ และของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องยึดหลักการสำคัญคือ **ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อระดับการให้บริการประชาชน (No Drop in Service Level) และต้องไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงขึ้น (No Increase in Manpower Costs)**

คุณ Ong Poh Chin ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส ในสำนักพัฒนานโยบายการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ของสิงคโปร์ เล่าให้ผมฟังว่า ส่วนราชการในสิงคโปร์ใช้มาตรการการทำงานที่ยืดหยุ่นหลายอย่าง เช่น การทำงาน ๕ วันต่อสัปดาห์ (Five Day Work Week) โดยนับชั่วโมงการทำงานรวมในแต่ละวัน ซึ่งมีข้าราชการถึงร้อยละ ๗๕ ที่เลือกใช้มาตรการนี้ หรือ การกำหนดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexi-Time)

โดยข้าราชการสามารถเลือกเวลาการทำงานได้ตามความสะดวก แต่ต้องทำงานให้ครบตามจำนวนชั่วโมงที่กำหนดในแต่ละวัน ซึ่งช่วยให้ข้าราชการจัดตารางชีวิตและตารางการทำงานได้อย่างสมดุล ว่ากันว่าปัจจุบันมากกว่า ๒ ใน ๓ ของกระทรวงได้จัดเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่นแล้ว

ในด้านรูปแบบการจ้างงานนั้นก็มีความยืดหยุ่นเช่นกัน คือข้าราชการจะทำงานแบบไม่เต็มเวลาก็ได้ โดยเลือกทำงานสัปดาห์ละ ๑๑ ถึง ๓๖ ชั่วโมง แต่ก็จะได้รับค่าจ้างเท่ากับจำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นที่นิยมในระดับหนึ่ง เพราะในรอบ ๕ ปีที่ผ่านมา มีข้าราชการพ้นกว่าคน ขอทำงานแบบไม่เต็มเวลาแล้ว อีกรูปแบบหนึ่งก็คือการทำงานทางไกล (Telecommuting) โดยกระทรวงมีอิสระในการจัดระบบและวิธีการทำงานทางไกล เช่น การทำงานจากที่บ้าน แต่ก็ต้องขึ้นอยู่กับลักษณะและธรรมชาติของงานว่าเอื้ออำนวยให้ทำได้หรือไม่



ลดพิษธนาคารจากงาน เพื่อความสมบูรณ์ของชีวิตครอบครัว

เมื่อครอบครัวคือสายใยร้อยรัด การลาเพื่อกิจกรรมของครอบครัวก็ได้รับการส่งเสริมเป็นธรรมดา ข้าราชการที่ครองตัวโสดเพราะมักจะอ้างว่างานรัดตัว หากเจอคนถูกใจก็มีสิทธิ์ลาแต่งงานได้ ๓ วัน แต่ต้องเป็นการ

แต่งงานครั้งแรกเท่านั้น ประเภทที่แต่งงานแล้วเลิกแล้ว
แต่งงานใหม่ทุกสัปดาห์นั้นหมดสิทธิ์

ส่วนข้าราชการหญิงซึ่งแต่งงานแล้ว และอยากจะมีย
เจ้าตัวน้อยไว้เชยชมให้ชื่นใจ ก็ต้องพยายามตั้งครรภ์
เพื่อจะได้ใช้สิทธิ์ลาคลอด แต่เขาให้ลาได้เฉพาะ ๔ ท้อง
แรก โดยลาได้ครั้งละ ๑๒ สัปดาห์ สถิติระบุว่าในปี พ.ศ.
๒๕๔๗ ปีเดียว ข้าราชการหญิงเมืองลอดช่องเกือบ
๑๗๐๐ คน ใช้สิทธิ์ลาคลอดแบบนี้ เห็นทีนโยบายของ
ทางการที่ต้องการเพิ่มจำนวนประชากร อาจจะได้ผล
ฝ่ายชายก็ทำได้น้อยหน้าไม่ เพราะเมื่อฝ่ายภรรยาลา
คลอดบุตรได้ ตนเองก็มีสิทธิ์ลาเพื่อดูแลภรรยาหลัง
คลอดได้ครั้งละ ๓ วัน และเป็นการลาเมื่อภรรยาให้
กำเนิดบุตร ๔ คนแรก หรือขอบุตรบุญธรรมมาเลี้ยง
เท่านั้น คุณ Ong Poh Chin ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส
ในสำนักพัฒนานโยบายการบริหารงานบุคคล สำนักงาน
ก.พ. บอกว่า ในปี พ.ศ. ๒๕๔๗ มีข้าราชการชายเกือบ
๑๗๐๐ คน ที่ขอลาคลอดพร้อมภรรยา!

เมื่อมีลูกแล้ว ลูกซึ่งอายุยังไม่เกิน ๑๒ ขวบ เกิดป่วย
ไข้ไม่สบาย พ่อแม่ก็มีสิทธิ์ลาเพื่ออยู่ดูแล โดยได้รับเงิน
เดือนค่าจ้างเต็ม แต่ต้องลาไม่เกิน ๕ วันต่อปี ต่อบุตร
๑ คน และต้องไม่เกิน ปีละ ๑๕ วัน หรือหากยังไม่
(สะใจ)เสร็จธุระ ผู้เป็นแม่ก็ยังมีสิทธิ์ลาโดยไม่รับค่าจ้าง
เพื่อดูแลบุตรซึ่งอายุยังน้อยได้อีกด้วย หรือถ้าคู่สมรส
เกิดมีเหตุต้องไปทำงานหรือศึกษาต่อยังต่างประเทศ
จะขอลาตามไปอยู่ด้วยกันก็ไม่ห้าม แต่อันนี้เขาจะไม่
จ่ายเงินเดือนให้

ช่วยกันทุกทาง เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า

นอกจากการจัดระบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและ
สวัสดิการการลาต่างๆที่กล่าวถึงแล้ว กระทรวงต่างๆ
ยังมีอิสระในการจัดกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว
ของข้าราชการ ซึ่งรวมถึงโครงการสุขภาพและ
ความเป็นอยู่ที่ดีและบริการอื่นๆ เช่น ในหลายๆ
กระทรวงและหน่วยงานของรัฐได้จัดให้มีศูนย์ดูแลเด็ก
เล็กหรือห้องให้นมบุตรในช่วงกลางวัน นอกจากนี้
ข้าราชการทุกคนอาจใช้บริการการไปพักร้อนในรีสอร์ท
ต่างๆ ด้วย

ดูเหมือนคุณภาพชีวิตของข้าราชการและบุคลากรของ
รัฐบาลสิงคโปร์ในแง่มุมที่กล่าวมานี้ จะดูดีไม่น้อย แต่
ผมก็ถูกเตือนว่า การบริหารจัดการคุณภาพชีวิตจะได้
ผลดี จะต้องมีความยืดหยุ่นและตรงต่อความต้องการ
ของผู้ใช้จริงๆ และที่สำคัญ ต้องไม่เปิดช่องให้คนฉวย
โอกาสใช้อย่างผิดวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบ
ต่อคุณภาพและความต่อเนื่องในการให้บริการประชาชน
รวมทั้งอาจทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรสูงขึ้น

จากประสบการณ์ของทางการสิงคโปร์ ทำให้อดนึกไม่
ได้ว่า เมื่อไหร่คุณภาพชีวิตของข้าราชการไทย โดย
เฉพาะระดับกลางและล่าง ซึ่งไร้รัฐบริวารและ
สวัสดิการเกื้อกูลเพิ่มเติม จะได้รับการพัฒนา ให้เป็น
ข้าของแผ่นดินที่ทำการราชการด้วยเกียรติและศักดิ์ศรี ไม่
ต้องปากกัดตีนถีบ เป็นคนจนรุ่นใหม่อีกทุกวันนี้

ขอฝากความหวังไว้กับใครก็ตามที่ขึ้นอาสาเข้ามาเป็น
รัฐบาล! 

Manpower Planning:

The balance between home-grown talent
and buying in outside

การวางแผนกำลังคน:

ความสมดุลระหว่างการพัฒนาคคนเก่ง
ภายในองค์กร และการเลือกคนเก่งนอกองค์กร



■ ดร.มานะ ภูจินดา *

ไม่มีอะไรที่เป็นไปไม่ได้ "There is nothing impossible" เป็นคำที่มีอยู่ในอดีตและยังคงใช้กันอยู่ในปัจจุบัน หากวันหนึ่งบุคลากรที่ปฏิบัติงานในแผนกหนึ่งเกิดลาออกพร้อมกันคงเป็นสถานการณ์ที่ทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลปวดศีรษะเป็นอย่างมาก หรือหากผู้บริหารองค์กรหนึ่งมีความจำเป็นอย่างสูงที่จะต้องใช้คนที่มีความสามารถและมีทักษะพิเศษ แต่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่สามารถหาคนจำพวกนั้นให้ได้ทันเวลา ก็คงทำให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลถูกมองได้ว่าไม่มีความสามารถในการวางแผนกำลังคน ดังนั้นการวางแผนกำลังคน (Manpower Planning) จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างมากที่ผู้จัดการฝ่ายบุคคลจะต้องคำนึงในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล โดยปกติผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจจะคำนึงถึงแนวคิดที่จะทำให้องค์กรมีความมั่นคงในด้านกำลังคน (Manpower Stability) อยู่สองประการ ได้แก่

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

๑. ความพยายามเตรียมความพร้อมในด้านกำลังคนที่มีประสิทธิภาพหรือที่เราเรียกพวกเขาว่า Cream เพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานที่มีความยากและท้าทาย โดยอาจจะมีการวางระบบจิตใจที่อาจจะทำให้คนที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่หลากหลายอยู่กับองค์กร และสามารถรองรับความต้องการของผู้บริหารในการใช้งานคนกลุ่มนี้ได้ตลอดเวลา

๒. การเตรียมความพร้อมในการป้องกันการขาดกำลังคน หรือ การ

สูญเสียกำลังคนในองค์กร เนื่องจากจะทำให้องค์กรขาดความมั่นคงในด้านกำลังคน ซึ่งในประการนี้นั้นองค์กรจะทราบดีว่าในแต่ละสายอาชีพ จะมีรอบการเปลี่ยนผ่านหรือ การหมุนเวียนการเข้าออกของคนในสายอาชีพนั้นเมื่อไหร่ จำนวนเท่าใด และตลาดแรงงานใดที่จะหาคนในสายอาชีพนั้นได้ดีที่สุด

สำหรับการวางแผนกำลังคนนั้น ปัจจัยต่างๆ* ที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลอาจคำนึงถึงได้แก่

๑. ปัจจุบันองค์กรมีการจ้างพนักงานเป็นจำนวนเท่าไร

โดยส่วนใหญ่จำนวนพนักงานนั้นจะถูกเก็บไว้ในฐานข้อมูลขององค์กรอยู่แล้ว การทราบจำนวนพนักงานทั้งหมดนั้นจะทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดสัดส่วนกำลังคนในแต่ละแผนกได้ อีกทั้งยังรู้ขนาดกำลังคนในแต่ละแผนกว่ามีมากหรือน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงาน รวมทั้งมีแนวโน้มจะขาดกำลังคนหรือไม่

๒. พนักงานส่วนใหญ่ในแต่ละฝ่ายมีอายุประมาณเท่าไร

การทราบอายุส่วนใหญ่ของพนักงานในแต่ละฝ่ายจะทำให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลทราบว่า จะมีพนักงานจำนวนเท่าไรที่จะเกษียณอายุ หรือ หากมีข้อมูลมาในอดีตว่าสายงานไหนมีการออกจากงานของพนักงานในช่วงอายุเท่าใด จะทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลสามารถประเมินได้ว่าจะขาดกำลังคนเท่าไร และจะต้องเตรียมหากำลังคนเพื่อมาทดแทนเมื่อใดและจำนวนเท่าไร

๓. ในปัจจุบันจะสามารถหาพนักงานในสายงานที่มีความขาดแคลนได้จากที่ไหน



* คัดย่อบางส่วนจาก Beardwell, I. and Holden, L., (1997) Human Resource Management, A contemporary Perspective, Pitman: London



การที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบว่าจะหากำลังคนในสายงานที่ขาดแคลนได้จากที่ใดจะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบเป็นอย่างมากเนื่องจากจะสามารถหาพบคนที่ต้องการได้ก่อนเวลาที่มีความขาดแคลน

๔. มีจำนวนพนักงานโดยรวมจำนวนเท่าไรที่ลาออกจากองค์กรในแต่ละปี

การที่ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบว่าโดยเฉลี่ยแล้วองค์กรจะขาดกำลังคนเท่าไรในแต่ละปีนั้นจะทำให้ผู้จัดการฝ่ายบุคคลสามารถประเมินงบประมาณล่วงหน้าได้ว่าจะต้องใช้งบประมาณจำนวนเท่าใดในการจ้างคนที่องค์กรมีความต้องการ

๕. ในแต่ละฝ่ายนั้นจะมีการสูญเสียกำลังคนโดยเฉลี่ยจำนวนเท่าไรในแต่ละปี

ข้อนี้ถือเป็นข้อที่สำคัญข้อหนึ่งเนื่องจากจะทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบคร่าวๆได้ว่าในแต่ละปีฝ่ายไหนที่มีความจำเป็นจะต้องเตรียมกำลังคนเป็นอันดับแรก และฝ่ายไหนที่ต้องมีการเตรียมกำลังคนเป็นอันดับสุดท้ายทั้งนี้จะทำให้ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากร

บุคคลสามารถกำหนดตารางการขาดแคลนกำลังคน รวมถึงการหาตลาดที่สามารถหากำลังคนประเภทนั้นมาทดแทนได้ล่วงหน้า

จากที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้นเป็นการกล่าวถึงหลักสำคัญแบบกว้างๆ ในการวางแผนกำลังคน ซึ่งผู้เขียนได้ชูประเด็น ๒ ประเด็น เพื่อเป็นการเตรียมคนที่มีความสามารถและรองรับการขาดแคลนกำลังคนได้แก่ การพัฒนานคนเก่งในองค์กร (Home-grown talent) หรือ การเลือกคนเก่งนอกองค์กร (Buying in outside) หากจะยกตัวอย่างให้ดูง่ายขึ้น ผู้เขียนขอยกตัวอย่างให้เห็น ๒ ตัวอย่าง เช่น มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับมาตรการปรับ



ขนาดกำลังคนภาครัฐ ไม่ให้เพิ่มอัตราใหม่ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๐ นั้นหมายความว่าจำนวนข้าราชการจะลดลงเมื่อมีการเกษียณอายุราชการเกิดขึ้น ดังนั้น งานๆ หนึ่งแทนที่จะใช้คนจำนวน ๕ คน ในการทำงานชิ้นนั้นให้ประสบผลสำเร็จ อาจจะใช้คนเพียง ๓ คน นั้นหมายความว่าหน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่ในองค์กร (Home-grown talent) ให้สามารถปฏิบัติงานในหลายด้านมากขึ้น หรือที่เราเรียกคนพวกนี้ว่า “Knowledge worker” ในทางตรงกันข้ามองค์กรเอกชนนั้นสามารถเลือกคนที่เก่งและมีคุณสมบัติที่องค์กรต้องการได้ตลอดเวลา (Buying in outside) จากตัวอย่างสั้นๆ ที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงแล้วนั้น ผู้เขียนขอขยายความ ประเด็น ๒ ประเด็น ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนี้

๑. การพัฒนาคนเก่งในองค์กร Home-grown talent

- การพัฒนาคนเก่งในองค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านนั้น มีความเหมาะสมกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน โดยเฉพาะหน่วยงานของรัฐเนื่องจากผู้บริหารของหน่วยงานภาครัฐ

จะสรรหาคนที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ เข้ามาทำงาน และกว่าคนที่รับเข้ามาใหม่จะเป็นงานก็ต้องใช้เวลาอยู่หลายปี ดังนั้นหน่วยงานของรัฐจึงจำเป็นต้องมีการวางระบบการพัฒนาคนเก่ง คนที่สามารถปฏิบัติงานที่ยากและท้าทายได้ นอกจากนั้นอาจจะต้องมีระบบที่สามารถดึงดูดคนเก่งให้อยู่กับองค์กรต่อไป ประการหนึ่งหนึ่งคือเพื่อป้องกันการสูญเสียคนเก่งที่องค์กรพัฒนาไว้

- การพัฒนาคนในองค์กรนั้นเมื่อคนๆ นั้นเก่งขึ้นจะมีความเข้าใจในระบบขององค์กรรวมถึงธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่ทำให้ไม่เสียเวลาในการเรียนรู้งานมากนัก นอกจากนั้นคนๆ นั้นก็จะปรับตัวให้เข้ากับระบบขององค์กรได้ง่ายเนื่องจากเขาได้ซึมซับวัฒนธรรมองค์กร นั้นๆ ไว้มากพอแล้ว



๒. การเลือกคนเก่งภายนอกองค์กร Buying in outside

- การเลือกคนเก่งภายนอกองค์กรนั้นจะทำให้สามารถลดระยะเวลาการพัฒนาคนในองค์กรให้มีทักษะอย่างที่ต้องการได้ การที่องค์กรต้องการ อีกทั้งการพัฒนาคนในองค์กรนั้นก็ไม่สามารถประกันได้ว่าเมื่อพัฒนาแล้ว จะได้คนที่มีคุณสมบัติตรงตามใจผู้บริหารหรือไม่ ดังนั้นการเลือกคนที่มาจากภายนอกองค์กรจะได้คนตรงตามความต้องการของฝ่ายบริหารได้ทันเวลา

- การเลือกคนเก่งนอกองค์กรจะต้องใช้เงินสูงกว่าการพัฒนาคนภายในองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะคนที่อยู่ในสายงานที่มีความขาดแคลนนั่น องค์กรอาจจะต้องทุ่มเงินเป็นหลักแสนเพื่อจะดึงดูดคนที่องค์กรต้องการมาทำงานให้กับ

องค์กร และ การเลือกคนเก่ง ภายนอกองค์กรมาทำงานก็ไม่สามารถรับประกันได้ว่าคนเก่งคนนั้นจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีและเป็นที่น่าภูมิใจของผู้บริหาร ดังเช่นการเลือกที่ปรึกษาเก่งๆ มาแก้ปัญหาขององค์กรแต่สุดท้ายที่ปรึกษานั้นๆ ก็ไม่สามารถแก้ปัญหาใดๆ ให้กับองค์กรได้ แต่กลับเพิ่มปัญหาด้านความสัมพันธ์กับคนภายในองค์กร หรือการจ้างที่ปรึกษามาทำโครงการต่างๆ ให้กับหน่วยงาน แต่สุดท้ายแล้วโครงการต่างๆ เหล่านั้น เมื่อทำเสร็จแล้วก็ถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่ได้มีการนำมาใช้อย่างจริงจัง และสาเหตุหนึ่งก็อาจเป็นเพราะที่ปรึกษาที่จ้างมาไม่มีความเข้าใจในธุรกิจขององค์กรดีพอ ดังนั้น การเลือกคนเก่งภายนอกองค์กรจึงจัดได้ว่าเป็นความเสี่ยงอย่างหนึ่ง หรือที่เราอาจเรียกว่า “ตาดีได้ ตาร้ายเสีย” นั่นเอง

ความสมดุลระหว่าง
การพัฒนาคนเก่งภายใน
องค์กร และการเลือกคนเก่ง
ภายนอกองค์กร

ผู้เขียนขอสรุปบทความนี้ว่า การวางแผนกำลังคนนั้นผู้บริหารหรือผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงความสมดุลระหว่าง

การพัฒนาคนเก่งในองค์กร และ การเลือกคนเก่งภายนอกองค์กร การเลือกคนเก่งในองค์กรจะตัดปัญหาเรื่องการปรับตัวและความสัมพันธ์ภายในองค์กร แต่หากองค์กรมีความจำเป็นเร่งด่วนในการใช้กำลังคนที่มีคุณสมบัติพิเศษตามที่องค์กรต้องการได้ทันเวลาแล้ว คงจะปฏิเสธไม่ได้ว่าการเลือกคนเก่งภายนอกองค์กรน่าจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ในกีฬาฟุตบอลไม่มีสโมสรฟุตบอลที่เก่งๆ สโมสรไหนที่จะเลือกพัฒนานักเตะที่เติบโตมาจากสโมสรฟุตบอลนั้นเพียง

อย่างเดียว ในทางตรงกันข้ามก็ไม่มีสโมสรฟุตบอลที่เก่งๆ สโมสรไหนที่ซื้อผู้เล่นจากสโมสรอื่นๆ เพียงอย่างเดียว แต่นักเตะของสโมสรฟุตบอลที่เก่งและมีมาตรฐานการเล่นที่ดีนั้นจะมาจาก ๒ แหล่งคือหนึ่งมาจากเด็กที่สโมสรฟุตบอลนั้นปั้นมากับมือ กับอีกส่วนหนึ่งเป็นการซื้อนักฟุตบอลอาชีพที่มีชื่อเสียง เพราะนักเตะทั้ง ๒ แหล่งจะทำให้สโมสรมีความแข็งแกร่งมากขึ้น มีตัวเลือกมากขึ้น อีกทั้งยังทำให้สโมสรมีความมั่นคงในด้านกำลังคนมากขึ้นเช่นกัน *******





กับการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Engaging the Total Workforce)

องค์กรปัจจุบันให้ความสำคัญกับการจ้างงานในลักษณะที่ยืดหยุ่น และคล่องตัวเพิ่มมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจ้างที่ปรึกษา การจ้างในลักษณะการจัดทำสัญญาจ้าง การจ้างพนักงานชั่วคราว หรือ การจ้างเหมาบริการ ซึ่งการจ้างงานในลักษณะนี้อาจสร้างการระคายเคืองหรือเป็นปัญหาแก่องค์กรได้ หากองค์กรไม่มีการเตรียมการและการบริหารจัดการที่ดี

■ เกมประสิทธิ์ อุดตะโมก*

ในปัจจุบันนี้ การจ้างงานที่
ยืดหยุ่นในลักษณะของการ
จ้างงานระยะสั้น การจ้างงานเหมา
บริการ การจ้างที่ปรึกษา ฯลฯ ได้
ขยายตัวไปในทุกองค์กรทั้งภาครัฐ
รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน ซึ่งใน

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ใช้คำศัพท์
"Temps" มานานแล้วเพื่อหมายความ
ถึงพนักงานที่ไม่ใช่พนักงานประจำ
แต่เป็นพนักงานที่ทำงานให้องค์กร
เป็นระยะเวลาสั้นๆ หรือชั่วคราว
เช่น การจ้างพนักงานเพื่อให้ทำงาน

สำนักงานเป็นระยะเวลาไม่กี่
สัปดาห์ในช่วงที่องค์กรมีงานมาก
แต่ปัจจุบันนักวิชาการและบุคลากร
ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
ได้มีการกล่าวถึงกันมากกับคำศัพท์
“Contingent Workforce” ซึ่งเป็น

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๖๖ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

คำศัพท์ที่ใช้แทนคำศัพท์ “Temps” แต่มีความหมายที่ลึกซึ้งมากกว่า เนื่องมาจากการจ้างงานในลักษณะระยะสั้นหรือชั่วคราวที่เป็นไปอย่างแพร่หลายและได้กระจายไปยังการปฏิบัติงานงานสำคัญที่ต้องใช้ความรู้และความชำนาญมากขึ้น เช่น งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กร เป็นต้น จากรายงานการสำรวจของบริษัท Manpower Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า องค์กรส่วนใหญ่มีการจ้างแรงงานในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวนี้ คิดเป็นประมาณร้อยละ ๒๐ ของจำนวนพนักงานทั้งหมดของแต่ละ

องค์กร และมีแนวโน้มที่จะมากขึ้นเรื่อยๆ ในอนาคต สืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการแข่งขันของตลาด รวมทั้งค่านิยมของคนที่เปลี่ยนไป ผู้มีความรู้ความสามารถได้ต้องการทำงานแบบประจำเสมอไป ทำให้องค์กรต้องมีการปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและความคล่องตัวของการใช้กำลังคน ดังนั้น คำจำกัดความของคำว่า “กำลังคน” (Manpower) ขององค์กร จึงไม่ได้หมายความว่าเฉพาะพนักงานประจำที่ทำงานให้องค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงรวมถึงกลุ่มคนที่มีการจ้างใน

ลักษณะเหล่านี้อยู่ด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ จำนวนรวมกำลังคนขององค์กร (Total Workforce) ประกอบด้วยผลรวมของจำนวนพนักงานประจำ (Permanent employees) และพนักงานที่มีการจ้างงานในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Contingent Workforce) จากแนวโน้มการจ้างกำลังคนแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวที่เพิ่มขึ้น จึงเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรทั่วโลกต่างให้ความสำคัญในการบริหารกำลังคนกลุ่มนี้เพื่อผลักดันให้กลุ่มกำลังคนเหล่านี้มีแรงจูงใจและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพแก่องค์กรมากที่สุด

ที่ผ่านมาองค์กรส่วนใหญ่มองการใช้กำลังคนกลุ่มนี้เป็นเหมือนบริษัทคู่ค้าที่บริษัทค้าขายด้วยหรือคิดเพียงว่าคนกลุ่มนี้ทำงานเพื่อบริษัทจัดหางานและรับผลตอบแทนจากบริษัทจัดหางาน โดยไม่ได้มองว่ากลุ่มคนเหล่านี้เปรียบเสมือนพนักงานประจำขององค์กรที่เป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างกันทั้งระหว่างพนักงานประจำกับกำลังคนกลุ่มนี้หรือระหว่างองค์กรกับกำลังคนกลุ่มเหล่านี้ ซึ่งองค์กรควรที่จะ



ปรับมุมมองและให้ความสำคัญกับกำลังคนร้อยละ ๒๐ เหล่านี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแข่งขัน ผลผลิต และความอยู่รอดขององค์กร นอกจากนี้ปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับสูงหรือแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญอื่นเนื่องมาจากการแข่งขันเสรีของตลาดแรงงานไม่เฉพาะพนักงานประจำแต่ยังรวมถึงพนักงานชั่วคราวด้วย ตัวอย่างเช่น การจ้างที่ปรึกษา หรือ การจ้างพนักงานสัญญาจ้าง ซึ่งกำลังเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน ดังนั้น หากองค์กรไม่พยายามที่จะรักษากลุ่มคนเหล่านี้ไว้ องค์กรก็อาจจะสูญเสียกลุ่มคนเหล่านี้ให้กับคู่แข่งไป องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญทั้งกับพนักงานประจำและพนักงานพิเศษอื่นๆ ว่าต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของทีมที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ต้องให้ความสำคัญเคารพและยอมรับซึ่งกันและกัน รวมทั้งยอมรับในผลงานของเขา

ลักษณะและรูปแบบการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว

โลกของการทำงานทุกวันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากกว่าในอดีต บริษัทหรือองค์กรต่างก็อยู่ใน



สภาวะของการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น ซึ่งจะต้องมีการจ้างงานที่มีความคล่องตัวและมีความยืดหยุ่นเพื่อที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรต่างๆ จึงได้ให้ความสำคัญกับการวางกลยุทธ์ด้านกำลังคนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารกำลังคนที่มีประสิทธิภาพ (Talent Management) จากเหตุผลเหล่านี้เองทำให้การจ้างงานในแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวได้รับความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ การจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวสามารถแบ่งออกได้เป็น ๔ ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่ การจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Employees) การจ้างพนักงานสัญญาจ้าง (Contractors) การจ้างเหมาบริการ (Outsourced Employees) และการจ้างที่ปรึกษา (Consultants)

การจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Employees)

ในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ บริษัทหรือองค์กรต่างๆ ได้เริ่มมีการจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Employees) เพื่อปฏิบัติงานสำนักงานหรือปฏิบัติงานในโรงงานอุตสาหกรรม ในช่วงที่มีปริมาณงานมากหรือช่วงที่พนักงานประจำขาดงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงานอาจเป็นเพียงการปฏิบัติงานแคว้นเดียวหรือเป็นปีหรือมากกว่าขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรผู้ว่าจ้าง ซึ่งปัจจุบันการจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Employees) เป็นไปอย่างแพร่หลายและกลายเป็นทางเลือกสำคัญสำหรับองค์กรที่ต้องการความยืดหยุ่นของการจ้างกำลังคนชั่วคราวในช่วงที่มีปริมาณงานมากเพื่อให้ทันกับความต้องการของลูกค้าและให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพเหมือนกับการใช้พนักงานประจำ สำหรับเหตุผลที่บุคคลเลือกทำงานในลักษณะชั่วคราวนี้มีด้วยกันหลายเหตุผล โดยบุคคลบางกลุ่มคาดหวังว่าการได้เป็นพนักงานชั่วคราวจะเป็นการสร้างโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถเพื่อให้องค์กรว่าจ้างให้เป็นพนักงานประจำ หรือ ต้องการ

จะเปลี่ยนสายงาน หรือ ต้องการโอกาสที่ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกบางกลุ่ม เช่น ผู้หญิงที่มีบุตร บุคคลที่ได้รับบำเหน็จบำนาญจากการทำงาน หรือบุคคลที่มีช่วงเวลาว่างจากการประกอบธุรกิจของตนเอง เลือกที่จะทำงานชั่วคราวหรือเป็นครั้งคราว เนื่องจากมีความยืดหยุ่นมากกว่าการเป็นพนักงานประจำ จากสถิติพบว่าประมาณร้อยละ ๗๐ ของพนักงานชั่วคราวได้รับการคัดเลือกและว่าจ้างให้เป็นพนักงานประจำในองค์กรที่ได้ไปปฏิบัติงาน

การจ้างพนักงานสัญญาจ้าง (Contractors)

ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๙๐ เริ่มมีการจ้างพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญในลักษณะสัญญาจ้าง (Contractors) แทนการจ้างพนักงานประจำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปลายปี ค.ศ. ๑๙๙๐ เมื่อทุกบริษัทหรือองค์กรต่างกังวลกับปัญหา Y2K ทำให้บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญด้านคอมพิวเตอร์เป็นที่ต้องการอย่างมากของตลาดแรงงาน ส่งผลให้การจ้างงานในลักษณะสัญญาจ้าง (Contractors) ยังเป็นที่นิยมแพร่หลายมากขึ้น และขยายไปยังสาขาความชำนาญด้านอื่นๆ



ด้วย เช่น วิศวกร ผู้เชี่ยวชาญในห้องปฏิบัติการ หรือนักวิจัยการตลาด เป็นต้น ส่วนใหญ่การจ้างงานลักษณะนี้จะเป็นการจ้างผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญที่จะปฏิบัติงานหรือให้คำปรึกษาในโครงการขององค์กรผู้ว่าจ้าง โดยเหตุผลที่บุคคลที่เลือกทำงานในลักษณะเป็นสัญญาจ้างนี้เนื่องมาจากความยืดหยุ่นและความหลากหลายของงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าการเป็นพนักงานประจำขององค์กร เจ้าของกิจการขนาดเล็กบางคนอาจทำงานในลักษณะนี้เนื่องจากเศรษฐกิจจะลดตัวและต้องการเงินมาหมุนเวียนในกิจการ บางคนอาจทำเนื่องจากบริษัทที่เคยทำงานเลิกกิจการโดยหวังว่าองค์กรผู้ว่าจ้างจะจ้างให้เป็นพนักงานประจำหลังจากที่ได้พิสูจน์ผลงานและความสามารถให้องค์กรผู้ว่าจ้างได้เห็น ระยะเวลาของการปฏิบัติงานในลักษณะสัญญาจ้างนี้

อาจเพียงไม่กี่สัปดาห์หรือเป็นปีหรือมากกว่านั้นขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรผู้ว่าจ้าง จากสถิติพบว่าประมาณร้อยละ ๗๐ ของพนักงานสัญญาจ้างได้รับการว่าจ้างให้เป็นพนักงานประจำในองค์กรที่ได้ไปปฏิบัติงาน

การจ้างเหมาบริการ (Outsourced Employees)

การจ้างงานอีกลักษณะหนึ่งซึ่งหลายๆ องค์กรใช้บริการ คือ การจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) เป็นการจ้างบุคคลหรือนิติบุคคลให้ดำเนินการในงานบางหน้าที่ซึ่งอาจเป็นภารกิจสนับสนุนหรืองานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักขององค์กรผู้ว่าจ้าง เช่น งานดูแลซ่อมบำรุงงานทำความสะอาด งานซ่อมแซมเครื่องถ่ายเอกสาร งานให้บริการในร้านอาหาร ฯลฯ หรืออาจจ้างจากนิติบุคคลที่เป็นหน่วยงานที่เกิดขึ้น



จากการแยกงานที่ไม่ใช่เป็นภารกิจหลักของหน่วยงานไปจัดตั้งเป็นนิติบุคคลหรือจ้างจากบริษัทในเครือ เช่น งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ งานด้านการสรรหาบุคลากร ดังนั้น พนักงานผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นพนักงานของบริษัท Outsource โดยตรง หรือเป็นผู้ที่เคยเป็นพนักงานขององค์กรผู้ว่าจ้างมาก่อนแต่ถูกโอนให้ไปอยู่ในบริษัท Outsource ที่แยกงานที่ไม่ใช่เป็นภารกิจหลักของ



หน่วยงานออกไป ลักษณะงานมีทั้งงานที่ใช้ทักษะและคุณวุฒิไม่สูงมาก เช่น งานซ่อมบำรุงเครื่องจักร/อุปกรณ์ งานให้บริการในโรงอาหาร หรือ อาจเป็นงานที่ใช้ทักษะและคุณวุฒิเฉพาะทาง เช่น งานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยอาจปฏิบัติงานในสถานที่ขององค์กรที่จ้าง หรือที่หน่วยงานของผู้ให้บริการขึ้นอยู่กับสัญญาจ้างหรือประเภทของงานที่จ้าง ส่วนใหญ่

จะเป็นการจ้างชั่วคราวในลักษณะปีต่อปี แต่อาจจ้างต่อทุกปี

การจ้างที่ปรึกษา (Consultants)

การจ้างที่ปรึกษา (Consultants) ได้มีการดำเนินการกันมาหลายทศวรรษแล้ว และยิ่งเพิ่มมากขึ้นในช่วงทศวรรษนี้ การจ้างงานในลักษณะการเป็นที่ปรึกษานี้จะใช้ผู้ที่มีคุณวุฒิประสบการณ์ความเชี่ยวชาญและชำนาญสูง ส่วนใหญ่จะเป็นการจ้างเพื่อให้ปฏิบัติงานในโครงการที่ทำหาย หรือโครงการสำคัญที่เป็นการสร้างและ/หรือพัฒนากลยุทธ์หรือสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กรผู้ว่าจ้างซึ่งไม่สามารถใช้พนักงานประจำทำได้ โดยสาขา

ความเชี่ยวชาญของที่ปรึกษานี้ไม่ได้ครอบคลุมเพียงแค่ว่าที่ปรึกษาด้านการบริหารองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงสาขาอื่นๆ ด้วย เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารการขนส่ง และอื่นๆ คนที่ทำงานเป็นที่ปรึกษานี้ส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานประจำของบริษัทที่ปรึกษา หรือบางคนอาจทำงานในลักษณะเป็นอิสระ (freelance) แต่ก็จะมีงานจากบริษัทที่ปรึกษาเหล่านี้ ระยะเวลาการปฏิบัติงานโดยปกติอาจเป็นหลายอาทิตย์จนถึงหนึ่งปีหรือมากกว่านั้น สำหรับการปฏิบัติงานอาจปฏิบัติงานที่องค์กรผู้ว่าจ้างหรือที่บริษัทของที่ปรึกษาเอง

ตารางสรุปลักษณะและรูปแบบการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว

Temporary Employees	Contractors	Outsourced Employees	Consultants
งานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือคุณสมบัติสูง	งานที่ใช้คุณสมบัติและความชำนาญในวิชาชีพ	อาจเป็นทั้งงานที่ใช้คุณสมบัติหรือไม่ใช้คุณสมบัติ	งานที่ใช้คุณสมบัติประสบการณ์สูง
ปฏิบัติงานในสถานที่ของบริษัท/องค์กรที่ว่าจ้าง	ปฏิบัติงานในสถานที่ของบริษัท/องค์กรที่ว่าจ้าง	อาจปฏิบัติงานในสถานที่ของบริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างหรือที่บริษัท/องค์กรของผู้ให้บริการ	อาจปฏิบัติงานในสถานที่ของบริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างหรือที่บริษัท/องค์กรของผู้ให้บริการ
บริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างมองเป็นพนักงานชั่วคราวของบริษัท	บริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างมองเป็นพนักงานชั่วคราวของบริษัท	บริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างมองเป็นผู้ขาย/ลูกค้า	บริษัท/องค์กรที่ว่าจ้างมองเป็นผู้ขาย/ลูกค้า
เป็นได้ทั้งงานระยะสั้นหรือระยะยาว	เป็นได้ทั้งงานระยะสั้นหรือระยะยาว หรือเป็นงานโครงการ	ส่วนใหญ่เป็นงานระยะยาว	ส่วนใหญ่เป็นงานโครงการหรือตามระยะเวลาที่กำหนด
ตัวอย่างการจ้างงาน: งานสำนักงาน งานโรงงานอุตสาหกรรม พนักงานรับโทรศัพท์ ฯลฯ	ตัวอย่างการจ้างงาน: วิศวกร IT พนักงานขาย/การตลาด นักวิทยาศาสตร์ ผู้จัดการ ฯลฯ	ตัวอย่างการจ้างงาน: งานดูแล/ซ่อมบำรุง งานจ้างพนักงานทำความสะอาด สะอาด บริษัททัวร์ ฯลฯ	ตัวอย่างการจ้างงาน: ผู้ให้คำปรึกษาด้านการจัดการ ผู้ตรวจสอบ ฯลฯ

จากที่กล่าวมาข้างต้นเราจะเห็นได้ว่าการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวมีบทบาทสำคัญมากต่อองค์กรในปัจจุบัน ช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการจ้างแรงงานเนื่องจากภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งต้องการกำลังคนที่เก่งและมีความคล่องตัว การจ้างงานจึงต้องเปลี่ยนเป็นแบบที่มีความคล่องตัวในรูปแบบที่หลากหลาย ดังนั้น มุม



มองในการบริหารกำลังคนขององค์กรที่มุ่งพิจารณาเฉพาะพนักงาน

งานประจำจึงเปลี่ยนไป องค์กรต้องให้ความสำคัญและคำนึงถึงการบริหารกำลังคนที่จ้างแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวด้วยว่าจะมีปัจจัยและวิธีการอย่างไรที่จะสร้างให้เกิดแรงจูงใจและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งไว้ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไปในฉบับหน้า **กติกากฎ**



"การพูด"

เรื่องที่ฝึกฝนกันได้?!!

■ ชวนจันทร์ วงศ์สุวรรณ*

บทนำ

การพูดเป็นการสื่อสารที่ทรงพลังและสำคัญอย่างยิ่งของมนุษย์ เพราะในแต่ละวันมนุษย์ต้องใช้การพูดแสดงอารมณ์และความรู้สึก โดยอาศัยภาษาและเสียงเป็นสื่อในการติดต่อกับบุคคลอื่นทั้งในด้านส่วนตัวและการประกอบอาชีพ ความสามารถในการพูดนั้นเป็นสิ่งที่เกิดจากการศึกษาและฝึกฝน มิใช่เกิดจากพรสวรรค์ ไม่มีใครที่เกิดมาแล้วพูดดี พูดเก่งโดยไม่ต้องฝึกฝน คนทุกคนเกิดมาเพื่อฝึกให้พูดได้ แต่ไม่ใช่ทุกคนที่จะพูดเป็นหรือพูดให้เกิดประโยชน์ การสื่อสารโดยใช้การพูดให้เกิดประโยชน์ จึงเป็นเรื่องที่ต้องระมัดระวัง การพูดที่มีหลักการมีศิลปะที่ได้รับการฝึกฝนอย่างดี มีวินัยในการพูด จะทำให้ผู้พูดสามารถดำเนินชีวิตและประกอบอาชีพได้อย่างมีประสิทธิภาพรวมทั้งก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ความหมายและความสำคัญของการพูด

“การพูด” ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Speech” หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก และ

ประสบการณ์ของผู้พูดไปสู่ผู้ฟัง โดยอาศัยถ้อยคำ น้ำเสียงและอากัปกิริยาในการสื่อความหมาย *

การพูดมีความสำคัญยิ่งต่อมนุษย์ เพราะการพูด เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของคนเรามากที่สุด และเป็นการสื่อสารที่มนุษย์ใช้กันอย่างแพร่หลายมากกว่าวิธีอื่นๆ

* อาจารย์ประจำภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

๑ นิพนธ์ ทัพย์ศรีนิมิต. (๒๕๔๑). หลักการพูด. หน้า ๒๙.

ทั้งการพูดในชีวิตประจำวันและ เกี่ยวข้องกับการงานอาชีพที่ปฏิบัติ จากการศึกษาคพบว่า คนเราใช้เวลา ในการสื่อสารหรือพูดกับผู้อื่นใน แต่ละวันถึงร้อยละ ๗๐ ในประวัติศาสตร์ของมนุษยชาติ ทุกเผ่าพันธุ์ ที่มีภาษาใช้ ได้ยอมรับและ ยกย่อง ความสำคัญของการพูดไว้ประดุจ “สิ่งทิพย์” ° ที่จะบันดาลให้เกิด ความมหัศจรรย์ทั้งด้านบวกและ ลบได้เสมอมาทุกยุคทุกสมัย โดย ไม่มีข้อยกเว้นใดๆ การพูดมีความ สำคัญทั้งในด้านส่วนตัวและส่วน รวม ดังต่อไปนี้

๑. การพูดก่อให้เกิดความเข้าใจ ง่ายกว่าการสื่อสารด้วยวิธีอื่น
๒. การพูดเป็นเครื่องมือของการสมาคม
๓. การพูดก่อให้เกิดความเข้าใจ อันดีต่อกัน
๔. การพูดก่อให้เกิดทัศนคติและความเข้าใจที่ถูกต้อง
๕. การพูดช่วยให้ผ่อนคลายทุกข์
๖. การพูดก่อให้เกิดความสำเร็จ ในด้านศาสนา การค้าและการเมือง

การพูดจึงมีบทบาทและความ สำคัญยิ่งในชีวิตประจำวันของ

คนเรา ถ้าขาดการพูดแล้วก็เท่ากับ ขาดการสื่อความหมายกับผู้อื่น จนอาจกล่าวได้ว่าไม่มีบุคคลใดที่ จะดำรงชีวิตและประกอบอาชีพได้ โดยไม่ต้องใช้การพูด



บุคคลมีประโยชน์

การพูดเป็นพฤติกรรมตามธรรมชาติ ของมนุษย์ที่เกิดจากการเรียนรู้ การ สะสมประสบการณ์ แล้วถ่ายทอด ไปสู่ผู้ฟัง ซึ่งองค์ประกอบสำคัญของการพูดประกอบด้วย สิ่งต่อไปนี้ ๒

๑. ผู้พูด (Speaker)
๒. ผู้ฟัง (Listener)
๓. เนื้อหาสาระที่พูด (Speech or Message)

๔. เครื่องมือในการสื่อความหมาย (Communication)

องค์ประกอบทั้ง ๔ นี้ จะมีความ สัมพันธ์กันเสมอในเวลาพูด สรุป เป็นข้อความสั้นๆ ว่า ใคร (ผู้พูด) พูดอะไร (เนื้อหาสาระ) ด้วยวิธีใด (เครื่องมือสื่อสาร) แก่ใคร (ผู้ฟัง) ได้ผลอย่างไร (ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่) การพูดจะเป็น ประโยชน์สำหรับผู้พูดและผู้เกี่ยวข้องมากที่สุด เมื่อผู้พูดได้เรียนรู้ และแสวงหาหลักการพูดที่ถูกต้อง ฝึกฝนการพูดอยู่เสมอ ยิ่งฝึกมาก ก็จะสามารถสร้างเชื่อมั่น จนเชื่อว่าตนเองก็พูดได้และพูดเป็น ประโยชน์ที่สำคัญของการพูดที่ดี นั้นมีมหาศาล ทั้งกับตนเองและ สังคม ดังนี้

๑. ประโยชน์ต่อตนเอง ในการสมาคมกับบุคคลอื่นๆ นับตั้งแต่ ครอบครัว สังคม การประกอบ อาชีพและเรื่องอื่นๆ การพูด จะช่วยแก้ไขปัญหาชีวิต สร้าง มนุษย์สัมพันธ์ การแสวงหา ความรู้ เป็นต้น
๒. ประโยชน์ต่อสังคม ได้แก่ ด้านการเมืองการปกครอง ด้าน เศรษฐกิจการค้า ด้านศาสนา

๑ สวัสดิ์ บรรเทงสุข. (๒๕๔๖). เทคนิคการพูด เล่ม ๑. หน้า ๑๖.

๒ ฉัตรวรรณ ตันนะรัตน์. (๒๕๓๐). การพูดเบื้องต้น. หน้า ๖.

และวัฒนธรรม เป็นต้น

การพูดจะมีประโยชน์เมื่อผู้พูดพูดได้ถูกจังหวะเวลาและอารมณ์ของผู้ฟัง เหมาะกับบุคคล โอกาส และสถานที่ รวมถึงเนื้อหาที่เหมาะสมของการพูด



ทุกคนพูดได้ แต่อาจพูดดีไม่เท่ากัน

เรายอมรับว่าทุกคนพูดได้ ยกเว้นคนที่ใบ้ จากการวิจัยเกี่ยวกับพัฒนาการด้านการพูดของคนเรานั้น จะเริ่มออกเสียงอ้อแอ้เมื่ออายุประมาณ ๖ เดือน เข้าใจประโยคง่ายๆ เมื่ออายุประมาณ ๑๘-๒๔ เดือน และเรียนรู้ประโยคที่ซับซ้อนได้ดีเมื่อมีอายุตั้งแต่ ๔-๕ ปีขึ้นไป^๑ หลังจากนั้นก็จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ รอบตัว เก็บสะสมเป็นความรู้แล้วพูดให้ผู้อื่นเข้าใจต่อไป แต่พูดแล้วจะได้ผลอย่างไร เป็นเรื่องที่น่าสนใจมาพิจารณา เพราะบางครั้งการพูดก็จะได้ประโยชน์อย่างมหาศาล แต่ในทางตรงข้ามถ้าพูดไม่ดีอาจเกิดโทษแก่ผู้พูดได้เช่นเดียวกัน คนทั่วๆ ไปที่พูดได้จะพูดต่างจากคนที่พูดดี การพูดที่ดีนั้นเป็นการพูดให้คนฟังชื่นชอบ พูดให้คนเชื่อถือ

คล้ายตาม ปฏิบัติตาม พูดเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย พูดเรื่องง่ายๆ ให้เป็นเรื่องสนุกๆ ด้วยเหตุนี้จึงมีคำกล่าวถึงการพูดว่า ไม่ใช่ “ดีแต่พูด พูดเก่ง หรือพูดได้” แต่ควรจะเป็น “พูดดี พูดเป็นและพูดให้เกิดประโยชน์”^๒

การพูด เป็นพรสวรรค์ หรือพรแสวง

คนจำนวนไม่น้อยอาจจะคิดว่าการพูดที่ดีหรือการเป็นนักพูดที่ดีนั้นเป็นคุณสมบัติที่ติดตัวบุคคลนั้นมาตั้งแต่กำเนิด หรือเป็น “พรสวรรค์” คนเรามักเชื่อกันว่าใครก็ตามที่ไม่มีพรสวรรค์จะฝึกพูดอย่างไรก็ฝึกให้ไม่ได้ ส่วนคนที่มีความพรสวรรค์ แม้ไม่ต้องฝึกก็พูดได้ดี ซึ่งความเชื่อเช่นนี้

เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการพูดของตนเอง และบั่นทอนกำลังใจของผู้ที่ต้องการฝึกพูดเป็นอย่างมาก ปัจจุบันนี้ยังไม่สามารถพิสูจน์ได้อย่างแน่ชัดว่า พรสวรรค์นั้นใครมีหรือไม่มี ที่เราเข้าใจว่าเป็นพรสวรรค์นั้น ที่แท้อาจจะเป็นผลมาจากการอบรมของครอบครัว หรือเป็นอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมก็ได้ ฉะนั้น จึงควรเชื่อได้ว่า การพูดนั้นสามารถฝึกซ้อมและฝึกฝนจนเกิดความมั่นใจและเกิดความกล้าที่จะพูดได้

การพูด เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

การพูดที่จะประสบผลสำเร็จนั้น ผู้พูดต้องมีความเข้าใจและยอมรับว่าการพูดนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่ว่าการพูดเป็นศาสตร์นั้น เพราะมีหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติ และสามารถถ่ายทอดเพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่พิสูจน์ทดลองได้ การพูดอย่างมีหลักเกณฑ์ต้องอาศัยความรู้ทางภาษาศาสตร์ หลักภาษา หลักการลำดับคำพูดให้ได้เนื้อถ้อยกระแทกความ สามารถเรียงลำดับความคิดให้สอดคล้องต่อ

๑ สวนา พรพัฒน์กุล. (๒๕๒๒). จิตวิทยาทั่วไป. หน้า ๒๙๐.

๒ นิพนธ์ ทิพย์ศรีนิจิต. (๒๕๔๐). ย่างแล้ว. หน้า ๒๔.

เนื่องกัน^๑ มีกิริยามารยาทที่เหมาะสมกับสภาพของวัฒนธรรมนั้นๆ ส่วนที่กล่าวว่าเป็นศิลปิน เพราะการพูดต้องนำศาสตร์หรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้เกิดผลที่เป็นความประทับใจแก่ผู้ฟัง ทั้งวิธีการ การใช้ภาษา การรู้จักเลือกถ้อยคำสำนวนโวหาร กลวิธีในการเรียบเรียงคำพูด รู้จักใช้เสียง ระดับเสียง น้ำเสียงให้ถูกต้องเหมาะสม รวมทั้งการรู้จักใช้ท่าทาง สีหน้า สายตา ประกอบคำพูด เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เกิดศรัทธา และปฏิบัติตาม

เนื่องจากการพูดนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้ที่รู้จักใช้ศิลปะในการพูด

จึงมักจะมีโอกาสสร้างความสำเร็จ ความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง ครอบครัว และหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี

การพูดสามารถเรียนรู้ และฝึกฝนได้

นักพูดที่ดีต้องอาศัย “พรแสวง” คือ ต้องศึกษา และฝึกฝนควบคู่กันไป แต่ไม่ใช่อาศัยพรสวรรค์ตามที่เคยเข้าใจกันมาอย่างผิดๆ รวมถึงการเข้าใจว่า การพูดเรียนกันไม่ได้ การพูดเหมาะสมกับบางอาชีพเท่านั้น การพูดเหมาะสมสำหรับ ผู้มีตำแหน่ง สูง การพูดควรเรียนเฉพาะการพูด

ต่อหน้าชุมชนมุข และการพูดไม่จำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด หากจะพิจารณาตามหลักทางวิชาการแล้วพบว่า **“การพูดเกิดจากการเรียนรู้”**^๒ เท่านั้น การพูดเป็นเรื่องของทักษะที่ต้องอาศัยการฝึกหัดอยู่เสมอ จึงจะเกิดความชำนาญ การพูดครั้งแรกๆ อาจจะได้ผลดีดังที่ตั้งใจหรือตั้งความหวังไว้ แต่ต้องใช้ความพยายาม และปรับปรุงการพูดในครั้งต่อไป เพราะไม่มีใครพูดเก่งจนไม่ต้องแก้ไขปรับปรุงอะไรอีก ฉะนั้น การพูดที่ดีผู้พูดจะต้องยอมรับและสังเกตข้อบกพร่องของตนเอง เพื่อจะได้ถือเป็นโอกาสในการแก้ไขปรับปรุงการพูดของตนให้ดีขึ้น การฝึกมากครั้งเท่าใด ก็เพิ่มความเชื่อมั่นให้ตนเองมากขึ้นเท่านั้น

วิธีการฝึกพูด แบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะดังนี้

๑. การฝึกพูดด้วยตนเอง เป็นการฝึกที่ผู้พูดสามารถดำเนินการฝึกพูดได้ด้วยตนเอง ตามความเหมาะสมของเวลาและโอกาส เพื่อเป็นการสร้างสมประสบการณ์



๑ สมจิต ชิวปรีชา. (๒๕๓๕). วาทวิทยา. หน้า ๔-๕.

๒ จิตรจำนงค์ สุภาพ. (๒๕๒๔). การพูดระบบการพูด. หน้า ๓๒๐-๔๒๒.

ในการพูด ซึ่งอาจทำได้หลายวิธี เช่น ศึกษาจากตำรา ฟังเนื้อหาจากนักพูด การใช้แถบบันทึกเสียงฝึกพูดหน้ากระจกเงา เป็นต้น

๒. การฝึกพูดกับสถาบันการพูดที่มีการฝึก ซึ่งได้แก่ การฝึกพูดตามสถานศึกษาต่างๆ สถาบันการฝึกพูดหรือศูนย์พัฒนาการพูดทั่วไป ส่วนใหญ่การฝึกพูดจะเป็นการพูดแบบเป็นทางการ ได้แก่ การฝึกพูดในสถานการณ์จำลองและการแสดงบทบาทสมมติ การฝึกพูดโดยจับพล้น การฝึกพูด โดยมีการเตรียมตัวล่วงหน้า การฝึกวิจารณ์และประเมินผลการพูด เป็นต้น

ปัจจัยที่ทำให้การพูดสัมฤทธิ์ผล

การฝึกการพูดทั้งการฝึกด้วยตนเองหรือการฝึกพูดกับสถาบันการฝึกพูดต่างๆ เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผู้พูด ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อการพูดให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ดังต่อไปนี้

๑. การปรับตัวของผู้พูด

เพื่อเตรียมพร้อมที่จะพูดกับ ผู้ฟังในด้านต่อไปนี้

๑.๑ บุคลิกภาพของผู้พูด

บุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ปรากฏให้



เห็นแก่สายตาผู้ฟัง ผู้ฟังจะดูบุคลิกลักษณะของผู้พูดเป็นอันดับแรก ไม่ว่าจะเป็นรูปร่างหน้าตา การแต่งกาย เครื่องประดับ น้ำเสียง ผู้พูดควรมีบุคลิกภาพที่ดีถึงแม้ผู้พูดจะมีหน้าตาที่ไม่หล่อ ไม่สวย แต่ผู้พูดควรดูสดชื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส

๑.๒ การใช้ภาษาในการพูด

ภาษาเป็นหัวใจของการพูดไม่ควรใช้ศัพท์ทางวิชาการมากเกินไป ควรใช้ศัพท์ที่ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของแต่ละภาษา

ใช้คำน้อยได้ความมาก กินใจผู้ฟัง

๑.๓ อากัปกริยาในการพูด

การใช้สีหน้า แววตา การเดิน การขึ้นนิ้ว โบกมือ พงกศีรษะ การใช้ท่าทางประกอบการพูดที่พอเหมาะพอดี มีส่วนช่วยลดความตึงเครียดของผู้พูดและช่วยให้ผู้ฟังเข้าใจในสิ่งที่ฟังได้ง่ายขึ้น

๑.๔ การแต่งกาย

การแต่งกายเป็นเครื่องแสดงรสนิยมของผู้พูดว่าเป็นคนมีนิสัยอย่างไร การแต่งกายดี การแต่งกายให้เรียบร้อยตามสมัยนิยม โดยคำนึงถึงความเหมาะสมกับสถานที่ วัย รูปร่าง ฐานะของผู้แต่ง

๑.๕ น้ำเสียง

น้ำเสียงสามารถแสดงถึงสุขภาพกายและสุขภาพจิตของผู้พูด การแสดงอารมณ์ของผู้พูด ความสุภาพหรือไม่สุภาพ เสียงที่ดีควรมีความชัดเจนพอเหมาะ การออกเสียงถ้อยคำได้ถูกต้องตามความนิยมของสังคม หลีกเลี่ยงน้ำเสียงที่ราบเรียบเป็นเสียงเดียวตลอดเวลาในการพูด

๒. การเลือกเรื่องที่จะพูด

ควรเลือกเรื่องที่ตนเองมีความรู้ และมีประสบการณ์เพียงพอ มีความสามารถหรือมีทักษะในการถ่ายทอด เนื้อเรื่องมีความเหมาะสมกับผู้ฟัง เหมาะกับเวลา และโอกาสที่พูด การสรุปจบเรื่อง ควรใช้วิธีสรุปสาระสำคัญ หรือใช้สำนวนโวหารที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่เลือกมาพูด

๓. การวิเคราะห์ผู้ฟัง

เพื่อการรู้เขารู้เรา ผู้พูดจึงควรมีข้อพิจารณาผู้ฟัง เช่น เพศ เพศหญิงสนใจเรื่องละเอียด มีจิตใจอ่อนไหว เจ้าอารมณ์ ถูกชักจูงให้เปลี่ยนทัศนคติ ได้ง่ายกว่าเพศชาย เพศชายสนใจเรื่องการช่าง การเมือง กีฬา ใช้เหตุผลมากกว่าเพศหญิง วัย วัยรุ่นชอบความตื่นเต้นโลดโผน สามารถโน้มน้าวให้เปลี่ยนทัศนคติ หรือพฤติกรรมได้ง่าย วัยกลางคนมีความคิดและประสบการณ์ การพูดกับคนวัยนี้ ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริง และเหตุผล วัยชราเป็นวัยที่มีประสบการณ์สูง มีความคิดแนวอนุรักษ์นิยม ผู้พูดจึงควรเลือกเรื่องที่เหมาะสมกับผู้ฟังตามที่ได้อналиซิสแล้วข้างต้น

๔. โอกาส เวลาและสถานที่

การพูดแต่ละโอกาส จะมีการเตรียมตัวต่างกัน การรู้เวลาของการพูดและสถานที่พูด ทำให้ผู้พูดสามารถเตรียมเนื้อหาที่จะพูดได้เหมาะสมกับเวลาที่จัดไว้ได้

๕. การเตรียมตัวผู้พูด

หลังจากได้ฝึกการพูดแล้ว เมื่อขึ้นพูดจริง ผู้พูดควรสร้างนิสัยให้รู้จักอ่านมากฟังมาก ผู้พูดควรมีเวลาวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ ในการพูดวิเคราะห์ ผู้ฟัง เวลา โอกาสและสถานที่ แล้วเรียบเรียงเรื่องที่จะพูดให้เป็นลำดับ ตั้งแต่คำนำ เนื้อเรื่องสรุปพร้อมหาตัวอย่าง ที่ทันสมัยประกอบการพูด

ปัจจัยทั้งห้าประการนี้เป็นเครื่องมือสำคัญ ที่ทำให้การพูดมีประสิทธิภาพ ผลสำเร็จของการพูดแต่ละครั้ง ย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้พูด เนื้อหาสาระของเรื่องที่จะพูด วิธีการพูดและผู้ฟังเป็นสำคัญ

ข้อจำกัดและข้อควรคำนึงเกี่ยวกับการพูด

การพูดจัดเป็นการสื่อสารที่ทรงประสิทธิภาพของมนุษย์และ

สามารถดัดแปลงแก้ไขหรือยืดหยุ่นให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ แต่การสื่อสารด้วยการพูดก็ยังมีข้อจำกัดที่ผู้พูดต้องคำนึง เพราะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ การสื่อสารความด้อยประสิทธิภาพลง ข้อจำกัดของการพูด ที่อาจก่อปัญหาได้แก่

๑. การพูดที่ถูกจำกัดด้วยสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น มีเสียงรบกวน ทำให้ได้ยินไม่ชัดเจน ช่วงเวลาสั้นเกินไป ระยะที่ห่างเกินไปของผู้ฟัง ทำให้ไม่ได้ยินหรือได้ยินเนื้อหาเพียงบางตอน เป็นต้น

๒. การพูดที่ถูกจำกัดด้วยลักษณะของเนื้อหา โดยเฉพาะเนื้อหาที่เป็นนามธรรม หรือเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ ตัวเลข สถิติ หรือข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการเสนอในรายละเอียด เป็นต้น

การพูดที่ดีนอกจากผู้พูดจะได้ฝึกและเตรียมตัวเพื่อพูดในแต่ละครั้งอย่างดีแล้ว ความสำเร็จของการพูดแต่ละครั้งนั้น ผู้พูดที่ดีต้องคำนึงถึงวินัยและพื้นฐานของการพูด ซึ่งมีทั้ง ข้อห้ามและข้อควรปฏิบัติเกี่ยวกับการพูด ดังต่อไปนี้ °

๑ วิจิตร อวระกุล. (๒๕๒๔). เพื่อการพูด การฟังและการประชุมที่ดี. หน้า ๕.

สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ

๑. อย่าใช้คำพูดที่ส่งผลกระทบต่อผู้พูดและผู้ฟังในทางลบ
๒. อย่าพูดในสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์หรือทำให้ผู้อื่นเสียหาย
๓. อย่าพูดเท็จ พูดให้เกิดการแตกแยกหรือพูดใส่ร้ายผู้อื่น
๔. อย่าพูดส่อเสียด พูดเพื่อเจ้อหรือพูดเสียดสีผู้อื่น
๕. อย่าพูดคำหยาบ คำพรูสวาทที่ทำให้เกิดความเสียหาย

สิ่งที่ควรปฏิบัติ

๑. คิดก่อนพูด แต่อย่าพูดก่อนคิด
๒. พูดความจริง และพูดในสิ่งที่คนอื่นชื่นชอบ
๓. รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองขณะที่พูด
๔. ใช้อารมณ์ขันเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศและผ่อนคลายความตึงเครียด
๕. ใช้คำพูดที่ไพเราะ สร้างสรรค์และเป็นที่พอใจของผู้ฟัง

บทสรุป

การพูด เป็นการติดต่อสื่อความหมายระหว่างมนุษย์ โดยใช้เสียง ภาษา แววตา สีหน้า ท่าทางต่างๆ เพื่อถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิดจากผู้พูดไปยังผู้ฟังให้เป็นที่เข้าใจกัน การพูดเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในชีวิตของมนุษย์ การพูดเป็นศาสตร์ทั่วไป ที่มนุษย์สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ การเรียนรู้ทางด้านทฤษฎี กฎเกณฑ์และระเบียบวิธีการที่วางไว้ ศึกษาถึงเหตุผลและปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การพูดสัมฤทธิ์ผล หมั่นฝึกฝนตนเองในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์จะทำให้เกิดทักษะในการพูดจนสามารถสร้างสรรค์การพูดให้เป็นศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละคนได้ การพูดที่ดีจึงไม่ใช่การขึ้นอยู่กับพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเพราะมนุษย์ได้สร้างพรสวรรค์ขึ้นมาจากการแสวงหาความสามารถในตนเองแล้วมนุษย์นั้นเองจะพบว่า การสื่อสารกับผู้อื่นด้วยการพูดที่ฝึกฝนมาอย่างดีนั้นเป็นการสื่อสารที่ทรงพลังอย่างแท้จริงของมนุษย์

การศึกษาวิจัย

เรื่อง

คู่มือพฤติกรรมข้าราชการ

และเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ตอนจบ)



■ พิษวรรณ วงษ์ไทย* *

จากการศึกษา และสังเคราะห์พฤติกรรมตามกรอบแนวทางการศึกษา ที่ได้กล่าวถึง
ในฉบับที่แล้ว เป็นผลให้สามารถสรุปลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือควร
ปฏิบัติ (DO's) ๔๐ พฤติกรรม และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือไม่ควรปฏิบัติ (DON'T's)
จำนวน ๒๖ พฤติกรรม ซึ่งเป็นการรวบรวมพฤติกรรมพื้นฐานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่
ภาครัฐในภาพรวมเพื่อการพัฒนาและนำไปจัดทำเป็นคู่มือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการปรับปรุงจรรยาบรรณข้าราชการพลเรือน
ต่อไปด้วยเช่นกัน พฤติกรรมที่ได้จากการศึกษาดังกล่าวประกอบด้วย

พฤติกรรมที่พึงประสงค์ หรือควรปฏิบัติ (DO's)

๑. ควร สนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย
อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่ง
ราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ

๒. ควร ติดตามเหตุการณ์ที่อาจเป็นภัยต่อประเทศ
และป้องกันภัยนั้นจนเต็มความสามารถ

๓. ควร มีค่านิยม และความประพฤติดี ถูกต้อง
ตามทำนองคลองธรรม ยึดหลักคำสอนทางศาสนา
เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต รวมทั้งยึดมั่นใน

* นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ๕ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ชนบธรรมเนียมประเพณีไทย

๔. **ควร** ประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป รักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ

๕. **ควร** มุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเต็มความสามารถ รอบคอบ ถูกต้อง มานะอดทน มุ่งมั่น กำหนดมาตรฐาน และเป้าหมายในการทำงาน

๖. **ควร** มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงและรับฟังความคิดเห็น ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมการทำงาน

๗. **ควร** จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและจัดสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางต่อการทำงาน

๘. **ควร** ทำงานประสานสัมพันธ์ ยึดผลลัพธ์ของงาน มุ่งให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ติดตามผล ประเมิน และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

๙. **ควร** ช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการ ยึดมั่นในความสามัคคี มีน้ำใจ และเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ

๑๐. **ควร** มีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มทักษะ ปรับตัวและคิดทันตามยุคสมัย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดกระบวนการทำงานให้กัน

๑๑. **ควร** เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวินัย จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติให้เป็นผู้มีจิตสำนึกในงานบริการ

๑๒. **ควร** เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญ กำลังใจ และสวัสดิการ ปกครองโดยใช้หลักการและเหตุผล



๑๓. **ควร** ยึดหลักความคุ้มค่าในการบริหารจัดการทรัพยากรและงบประมาณของรัฐ

๑๔. **ควร** ใช้ทรัพยากรและงบประมาณของรัฐ อย่างประหยัด คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

๑๕. **ควร** มีจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการบริการประชาชน ให้บริการ รวดเร็ว ถูกต้อง มีน้ำใจ วาจาสุภาพ ยิ้มแย้ม เมตตากรุณา เอื้อเฟื้อช่วยเหลือ และร่วมแก้ไขปัญหา

๑๖. **ควร** ให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ ขั้นตอนของกฎหมาย ให้ผู้รับบริการทราบ

๑๗. **ควร** ชี้แจงแจ้งเหตุที่ไม่สามารถให้บริการได้ และแจ้งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสำหรับผู้รับบริการต้องการ

๑๘. **ควร** ให้บริการด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม และไม่เลือกปฏิบัติ

๑๙. **ควร** เคารพในสิทธิ เสรีภาพ ของผู้รับบริการด้วยความจริงใจ

๒๐. **ควร** ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เทียบตรง และเที่ยงธรรม ตามหลักกฎหมาย จริยธรรม และระเบียบวินัย

๒๑. **ควร** ซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และแสดงความคิดเห็นตามหลักอย่างตรงไปตรงมา

๒๒. **ควร** ทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักวิชาการ และหลักคุณธรรม

๒๓. **ควร** ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มีหลักการ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน จัดเก็บหลักฐานเพื่อรับการตรวจสอบ มีการตัดสินใจที่เหมาะสมโดยใช้ข้อมูลหลายแหล่ง และสามารถอธิบายได้อย่างชอบธรรม ในสิ่งที่ปฏิบัติ

๒๔. **ควร** ใช้ดุลยพินิจด้วยเกณฑ์มาตรฐานที่คงเส้นคงวา เสมอภาค และเป็นธรรม สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของกฎข้อบังคับในกฎหมาย

๒๕. **ควร** ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา และตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

๒๖. **ควร** เอาใจใส่ ป้องกัน สังเกตการณ์ ขจัดเหตุที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดวินัย และระเบียบทางราชการ ซึ่งอันเป็นสิ่งที่สามารถป้องกันได้

๒๗. **ควร** รับผิดชอบการสืบสวนหาข้อเท็จจริง เมื่อมีการกล่าวหาผู้ใต้บังคับบัญชา แม้ว่าจะไม่มีพยานหลักฐานก็ตาม

๒๘. **ควร** กล้ายืนหยัดที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป แม้ว่าบุคคลรอบข้างจะกระทำผิดก็ตาม

๒๙. **ควร** กล้ายืนหยัดที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ

ถูกต้อง โดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพลใดๆ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

๓๐. **ควร** ปรีกษา ชี้แจง และขอคำแนะนำ จากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่ารับทราบ หากมีคำสั่งให้ทำทุจริตจากผู้มีอำนาจซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้

๓๑. **ควร**ใช้อำนาจหน้าที่ทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

๓๒. **ควร** มีความเป็นกลางทางการเมือง

๓๓. **ควร** ระมัดระวังในการใช้อำนาจหน้าที่ ที่อาจกระทบต่อสิทธิและหน้าที่ หรือความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลอื่น

๓๔. **ควร** รับของกำนัล ที่มั่นใจว่าจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

๓๕. **ควร** มอบของกำนัลให้เป็นของราชการส่วนรวม หากไม่สามารถปฏิเสธการรับของกำนัลที่มีมูลค่าสูงเกินกฎหมายกำหนดได้ ด้วยอาจทำให้ขุนหมองต่อกัน

๓๖. **ควร** เผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทั้งสื่อเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้



๓๗. **ควร** รักษาความลับของราชการ กรณีที่ไม่สามารถเปิดเผยได้

๓๘. **ควร** ชี้แจงและแจ้งต่อทางการ เพื่อแสดงความบริสุทธิ์จากการได้รับผลประโยชน์นั้น หากได้รับผลประโยชน์จากธุรกิจเอกชน

๓๙. **ควร** ขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เมื่ออยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

๔๐. **ควร** ระมัดระวังเรื่องความขัดแย้งด้านผลประโยชน์เมื่อรับตำแหน่งในธุรกิจเอกชน ทั้งในขณะที่ได้รับราชการและหลังการออกจากราชการภายใน ๒ ปี

พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ หรือไม่ควรปฏิบัติ (DON'T's)

๑. **ไม่** เป็นผู้มีผลประโยชน์ส่วนตัวที่ไม่เหมาะสม เช่น หมกมุ่นในอบายมุข ดิตสุรา การพนัน ประพฤติตนในทำนองชั่วช้า ก่อหนี้สินและไม่ชำระหนี้ ทำอาจารย์ และเกี่ยวข้องกับสารเสพติด

๒. **ไม่** กระทำการใด ๆ ที่เป็นการกลั่นแกล้งกล่าวหาผู้ร่วมงานด้วยกัน

๓. **ไม่** มาปฏิบัติราชการสาย และกลับก่อนเวลา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาด้วยผู้ใต้บังคับบัญชาจะเลียนแบบ

๔. **ไม่** ใช้เวลาราชการไปทำงานหรือธุระส่วนตัว เช่น การทำงานพิเศษ การเรียนหนังสือ

๕. **ไม่** ใช้ทรัพย์สินราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น พาหนะ วัสดุสำนักงาน เป็นต้น

๖. **ไม่** ดูหมิ่น เหยียดหยาม กดขี่ข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ

๗. **ไม่** แบ่งแยกการให้บริการแก่ประชาชน ด้วยความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา ความพิการ เป็นต้น

๘. **ไม่** ประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการ

๙. **ไม่** หลีกเลียงที่จะปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ทั้งเจตนาและไม่เจตนา

๑๐. **ไม่** กระทำทุจริตหรือร่วมทำทุจริต เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและผู้อื่น เช่น การปลอมแปลงเอกสาร เบิกเงินค่าสวัสดิการเท็จ รายงานเท็จ เป็นต้น

๑๑. **ไม่** อาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนทั้งทางตรงหรือทางอ้อม หาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น เช่น เรียกเงินเพื่อพาเข้าทำงาน ทุจริตในการสอบ เอื้อประโยชน์ให้พรรคการเมือง

๑๒. **ไม่** ยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในการแสวงหาประโยชน์ อันทำให้เสื่อมเสียความเที่ยงธรรม และเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งราชการของตน





๑๓. ไม่ใช้อำนาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการใดๆ กับธุรกิจเอกชน อันเอื้อประโยชน์ต่อธุรกิจของญาติและพวกพ้อง
๑๔. ไม่ให้ความร่วมมือ และสนับสนุนการกระทำของข้าราชการที่มีเจตนาทำทุจริตโดยเห็นประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง
๑๕. ไม่กระทำการอันมากกว่า หรือน้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่สมควรได้
๑๖. ไม่กระทำการที่ผิดวัตถุประสงค์ ผิดเป้าหมายของงาน หรือใช้วิธีการที่ผิดในการทำงาน เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่สมควรได้
๑๗. ไม่กระทำการทุจริต เนื่องจากผู้มีอำนาจเหนือกว่า ด้วยได้รับประโยชน์ เกรงกลัวอิทธิพล หรือเป็นญาติและพวกพ้องเดียวกัน
๑๘. ไม่รับและอนุญาตให้ครอบครัวหรือญาติรับทรัพย์สินหรือผลประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด
๑๙. ไม่รับและอนุญาตให้ครอบครัวหรือญาติรับของกำนัลหรือการรับรองจากธุรกิจเอกชนที่ติดต่อกับทางราชการ เช่น บัตรส่วนลด บัตรดูภาพยนตร์ งานเลี้ยงต่าง ๆ เป็นต้น
๒๐. ไม่เปิดเผยความลับของราชการอันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการ ทั้งในช่วงรับราชการและหลังออกจากราชการ
๒๑. ไม่นำข้อมูลการทำงานภายในหน่วยงานไปเปิดเผยหรือวิจารณ์ อันทำให้เกิดความเสียหายทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐ และหน่วยงาน
๒๒. ไม่กระทำการใด ๆ หรืออยู่ในสถานการณ์การขัดแย้งด้านผลประโยชน์
๒๓. ไม่ดำรงตำแหน่ง หรือเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในธุรกิจเอกชนที่มีการติดต่อกับหน่วยงานต้นสังกัด
๒๔. ไม่เป็นคู่สัญญากับรัฐบาลแบบผูกขาดตัดตอน หรือรับสัมปทานจากหน่วยงานต้นสังกัด โดยตนเป็นผู้ทำหน้าที่ ในฐานะเป็นผู้มีอำนาจกำกับ ดูแล ควบคุม ตรวจสอบ หรือดำเนินคดี
๒๕. ไม่ดำรงตำแหน่งหรือเป็นที่ปรึกษาโครงการ ที่เชื่อได้ว่าระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งนั้น จะทำให้เกิดความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์
๒๖. ไม่ดำรงตำแหน่ง เป็นคู่สัญญา รับสัมปทาน หรือมีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจเอกชน ในระยะ ๒ ปี หลังออกจากราชการ
- อย่างไรก็ตาม จะพบว่าการสรุปพฤติกรรมดังกล่าวข้างต้นเป็นความพยายามที่จะนำพฤติกรรมและสถานการณ์ทั้งหมดมาร้อยเรียงและเขียนออกมาเป็นภาพรวม จึงยังมีเนื้อหาที่ไม่กระชับและเหมาะสม

เพียงพอในการนำไปจัดทำเป็นคู่มือข้าราชการและ
เผยแพร่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากสาเหตุ
หลายประการ กล่าวคือ

- (ก) ยังมีความซ้ำซ้อนของเนื้อหาที่ทับซ้อนกัน
- (ข) การแสดงพฤติกรรมบุคคลส่วนใหญ่ไม่ได้มี
เหตุจูงใจจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเป็นการเฉพาะ หาก
แต่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงหลายปัจจัยในขณะนั้นๆ
- (ค) ภาษาที่ใช้ยังยากต่อการทำความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ ลักษณะของปฏิเสธซ้อนปฏิเสธ
- (ง) ผลการศึกษาที่ได้นี้ มาจากการทบทวน
วรรณกรรมและจากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นแต่เพียง
การมองเพียงด้านเดียวในฐานะของนักวิชาการ ซึ่งยัง
ไม่ได้สะท้อนความคิดเห็นของผู้ที่จะนำพฤติกรรม
เหล่านี้ไปปฏิบัติใช้ ซึ่งอาจทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจาก
ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติ
จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นที่สำนักงาน ก.พ.
จะต้องพัฒนาข้อมูลพื้นฐานที่ได้ศึกษามาแล้วดังกล่าว
ต่อไป โดยการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
ทั้งผู้ปฏิบัติและผู้บริหารได้ร่วมแสดงความคิดเห็น



โดยการจัดสนทนากลุ่ม และใช้แบบสอบถามในการ
สำรวจความคิดเห็นที่มีต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์และ
ไม่พึงประสงค์ เพื่อพัฒนาให้พฤติกรรมตามคู่มือ
ที่จะคาดว่าจะจัดทำขึ้นนั้นสามารถนำไปใช้ให้เกิด
ประโยชน์ เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเป็น
ที่ยอมรับในหมู่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐอย่าง
แท้จริง **กิตติคุณ**

ท่องเที่ยวญี่ปุ่น



ภูเขาไฟฟูจิอันเลื่องชื่อ
ถ่ายขณะเดินทางไปกรุงโตเกียว



■ ป้าย เล่าเรื่องและปรารภ *

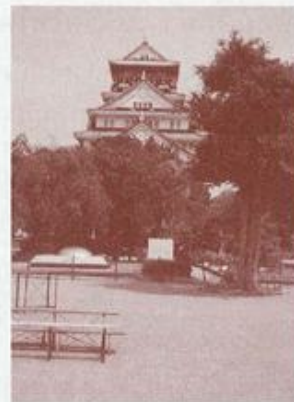
โอโฮโยโกโซมัสสุ ขอบพระคุณอย่างสูง สำหรับสำนักงาน ก.พ. กรมประชาสัมพันธ์ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด ที่ได้สนับสนุน เปิดโอกาส ที่สำคัญ คืออุดหนุนให้ได้ไปเปิดโลกทัศน์ถึงประเทศญี่ปุ่น ร่วมกับคณะผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร นักบริหารงานประชาสัมพันธ์ รุ่น ๔๖ ที่มาจากหลากหลายกรม ต่างกระทรวง หลายรัฐวิสาหกิจ กว่า ๔๐ ชีวิต ประเด็นที่ (เขา) จัดให้ไปศึกษาดูงานเน้นด้านประชาสัมพันธ์ ตามชื่อหลักสูตร



กลุ่มผู้เข้าอบรมหลักสูตรนักบริหารงานประชาสัมพันธ์ รุ่น ๔๖ ถ่ายหน้าสถานีโทรทัศน์ฟูจิ เมืองโอไดบะ

แต่ไหนๆ ไปญี่ปุ่นทั้งที ก็ต้องทัวร์กันหลายเมืองหน่อย เริ่มจาก กรุงโอซากา ต่อเนื่องยังเมืองนารา ซึ่งมีความเป็นมาทางประวัติศาสตร์อันยาวนาน แวะที่เมืองหลวงเก่าเกียวโต และสิ้นสุดการเดินทางของทัวร์กันขมื่น-คำไหนนอนนั้น- ณ มหานครโตเกียว รวมเวลาที่อยู่ในเมืองญี่ปุ่น ๕ วันกว่านิดๆ กับ ๕ คืน เปี่ยมด้วยความเอิบอึม ชึมซบจากประสบการณ์ที่ได้รับ และความประทับใจมากมาย

กรุงโอซากา เป็นเมืองใหญ่อันดับ ๓ ของญี่ปุ่น รองจากกรุงโตเกียวและเมืองโยโกฮาม่า แม้เป็นเมืองสำคัญทางเศรษฐกิจ แต่ก็สามารถผสมผสานการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมได้อย่างกลมกลืนที่นี่คณะฯ มีโอกาสเยี่ยมชม**ปราสาทโอซากา** อันรายล้อมด้วยสวนซากุระ เลี้ยวซ้ายที่ตอนไป ดอกซากุระร่วงหมดแล้ว จึงได้เห็นทัศนียภาพที่งามไปอีกแบบหนึ่ง



ปราสาทโอซากา



ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอ

จากนั้นได้เข้าชม**ยูนิเวอร์แซล สตูดิโอ** ซึ่งจำลองฉากในภาพยนตร์ต่างๆ โดยเฉพาะจากHollywood ที่ได้รับความนิยมอย่างสูง เช่น คนเหล็ก อีที สไปเดอร์แมน ฯลฯ ต่างกันแต่ทุกเรื่องพูดด้วยภาษาญี่ปุ่น ที่นี่ยังนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ทำให้เสมือนหนึ่ง (เรา) ได้เข้าไปอยู่ในเหตุการณ์ด้วย

เมืองนารา เป็นเมืองที่มีอายุมากที่สุดแห่งหนึ่งในโลก ขณะนี้อยู่ระหว่างเตรียมงานเฉลิมฉลองครบรอบ 1300 ปี (The Commemorative Event of the 1300th Anniversary of Nara Heijo-kyo Capital) ซึ่งจะมีขึ้นในปี ค.ศ. 2010 (พ.ศ. 2553) จากคำบรรยายของเจ้าหน้าที่เมืองนารา ได้ว่าการเตรียมงานข้างต้น ได้ทำเป็นแผนแม่บทขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประสบการณ์ร่วมกันทางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และความเป็นมรดกโลก โดยแบ่งเป็น 4 โครงการ คือโครงการจัดประชุมระหว่างประเทศ (The International Convention Project) โครงการเยี่ยมชมพระราชวังเฮโจ



วัดโทไดจิ

โครงการเชิดชูเมืองนาราและความร่วมมือกับชุมชน (The Nara Heijo-kyo Capital and the Wide Area Network Project) จัดโดยเมืองนาราเองและร่วมกับสถานที่สำคัญในเมืองฯ เช่น วัด พิพิธภัณฑสถาน โครงการสร้างสรรค์วัฒนธรรมจากภาคประชาชน (Citizen-centered Cultural Creation Projects) โดยใช้อาสาสมัครจากผู้อยู่อาศัยในเมืองนารา

จากนั้นได้ทัศนศึกษา ณ วัดโทไดจิ อันมีชื่อเสียงด้านสถาปัตยกรรมการก่อสร้างวัดด้วยไม้ที่คงทนได้แม้มีแผ่นดินไหวและสวนกว้าง แล้วต่อด้วยวัดคิโยมิสึ ที่สร้างด้วยซุงขนาดใหญ่ จุดเด่นคือการเลือกตีมน้ำศักดิ์สิทธิ์ (เลือก ๑-๒ สาย) สายแรกหมายถึงความสวยงาม สายที่ ๒ คือสุขภาพดี และสายสุดท้ายคือความร่ำรวย แต่ก็แอบพบว่าพวกเราหลายคนดื่มครบทั้ง ๓ สาย



กลุ่มนักเรียนต่อแถวกันตีมน้ำศักดิ์สิทธิ์วัดคิโยมิสึ



ทะเลสาบอาชิ



วนอุทยานแห่งชาติฮาโกเน่



กินไข่กัมมะดัน ที่บ่อน้ำแร่กัมมะดันหุบเขาโอวาคุดามิ

กรุงเกียวโต เป็นเมืองหลวงเก่าของญี่ปุ่น ที่คงรักษาอารยธรรมและสถาปัตยกรรมแบบเดิมไว้อย่างงดงาม สถานที่ท่องเที่ยวและทัศนศึกษาส่วนใหญ่เป็นปราสาท พระราชวัง วัด และแหล่งธรรมชาติต่างๆ เช่น วนอุทยานแห่งชาติฮาโกเน่ ทะเลสาบอาชิ รวมทั้งภูเขาไฟฟูจิอันสง่างามและเป็นสัญลักษณ์ของประเทศก็อยู่ที่เมืองนี้ด้วย

สิ่งที่ประทับใจอย่างมาก คือตลอดการทัศนศึกษาในญี่ปุ่นโดยเฉพาะแหล่งที่สืบสานศิลปวัฒนธรรม เช่น วัด พิพิธภัณฑน์ จะได้เห็นกลุ่มนักเรียนญี่ปุ่นเข้าเยี่ยมชมด้วยอย่างเป็นระเบียบ และสนุกสนาน สะท้อนถึงกลอุบายอันแยบยล ในอันจะให้เด็กและเยาวชนค่อยๆ ซึมซับความรุ่งเรืองด้านประวัติศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม จนสั่งสมเป็นความรักและภูมิใจในชาติ ทั้งยังเป็นการฝึกวินัย การทำงานเป็นกลุ่ม การมีน้ำใจระหว่างกัน เหล่านี้ล้วนเป็นจริยธรรมพื้นฐานของการอยู่ร่วมกันในสังคม

มหานครโตเกียว ไฮไลท์ของการศึกษาดูงานครั้งนี้ ได้เข้ารับฟังการบรรยายและเยี่ยมชมสถานีโทรทัศน์ ๒ แห่ง คือสถานีโทรทัศน์ไอโดบะ ฟูจิ และสถานีโทรทัศน์ NHK แห่งแรกเป็นสถานีท้องถิ่น ดำเนินงานเชิงพาณิชย์ จึงเน้นจัดรายการสารบันเทิง ตามผลสำรวจความนิยมของผู้ชม สถานีโทรทัศน์ NHK เป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์ของประชาชน (Public Broadcaster) เลียนรูปแบบจากบริษัท BBC มีรายได้หลักจากค่าธรรมเนียม



สถานีโทรทัศน์ไอโดบะ ฟูจิ

ที่เก็บจากผู้ชม ส่งสัญญาณออกอากาศทั้งในประเทศและทั่วโลก เป็นภาษาต่างๆ ๒๐ ภาษา รายการออกอากาศเน้นข่าว การศึกษา และสาระบันเทิงต่าง ๆ สิ่งที่เหมือนกันของทั้งสองสถานี คือต่างให้ความสำคัญกับการพัฒนาเทคโนโลยีและคุณภาพของ รายการที่ออกอากาศอย่างต่อเนื่องโดยจัดให้มีหน่วยวิจัยเพื่อการพัฒนา (Research and Development) ขึ้นโดยเฉพาะ ส่วน สิ่งที่ทำควบคู่กันคือการส่งเสริมจริยธรรมขององค์กร (Ethics Promotion) เนื่องจากเป็นงานที่กระทบต่อสังคมในวงกว้าง ทั้งยังมีการสร้างสานสัมพันธ์กับชุมชนอย่างใกล้ชิด โดยเปิดให้นักเรียน ประชาชนทั่วไป เยี่ยมชมสตูดิโอเป็นกิจวัตร ไม่ใช่เฉพาะ เมื่อมีโอกาพิเศษ ซึ่งสามารถก่อให้เกิดความผูกพันได้พอสมควร



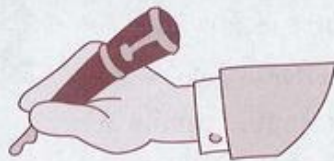
สถานีโทรทัศน์ NHK



ชาโกนาระ

เมื่อกลับสู่มาตุภูมิแล้วก็รู้สึกที่หลากหลายอย่าง อาจปรับใช้ได้กับบรรยากาศแบบไทยๆเราเนี่ย โดยเริ่มจากสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่างๆ ทั้งนี้ เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี พวกเราข้าราชการในพระองค์ท่านควรได้ทบทวนและพัฒนาเทคโนโลยี และคุณภาพของงานเราเองและของหน่วยงาน เพื่อยังประโยชน์และความสุขแก่ตัวเรา หน่วยงาน ประชาชน ประเทศ และสังคมโดยรวม ตระหนักและมุ่งมั่นต่อการส่งเสริมและปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างจริงจัง โดยเฉพาะค่านิยมสี่สัณย์ สุจริต ตรงต่อเวลา ตลอดจนเปิดกรอบ เจาะห้องทำงานออกไปจับมือกับชุมชน เป็นมิตรกับชุมชนและผู้เกี่ยวข้อง อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของงานรับราชการ **พิทักษ์**

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ เรื่อง: ข้อเสนอมาตรการ ปรับปรุงอัตราค่าจ้าง ของรัฐ



■ มัทนา บรรจงเต็ม*

ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๔/๒๕๔๙ เมื่อวันจันทร์ที่ ๑๐ เมษายน ๒๕๔๙ ก.พ.ได้พิจารณาเรื่องข้อเสนอมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของรัฐแล้ว มีมติเห็นชอบในหลักการตามข้อเสนอมาตรการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของรัฐที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยมีข้อสังเกตหลายประการ เช่น ในเรื่องที่ว่าส่วนราชการใดที่ยังขาดอัตราค่าจ้าง มีความประสงค์จะจัดให้มีโครงการเกษียณก่อนกำหนด ให้กำหนดเงื่อนไขว่าคณะกรรมการเป้าหมายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จะไม่พิจารณาจัดสรรอัตราตำแหน่งที่ต้องยุบเลิกในส่วนราชการอีกในปีถัดไป และในการพิจารณาโครงการควรจะพิจารณามาตรการลด

อัตราค่าจ้างส่วนราชการและมาตรการปรับโครงสร้างกำลังคนของส่วนราชการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงพร้อมกันไปด้วย เป็นต้น รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลข้าราชการที่ออกจากราชการตามโครงการเกษียณก่อนกำหนดว่าเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการให้ข้าราชการไปประกอบอาชีพใหม่ ว่าตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ หรือมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร โดยให้ทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ก.พ. ได้มีมติให้นำหลักการของเรื่องนี้และข้อสังเกตของ ก.พ. เสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาต่อไป สำหรับรายละเอียดเรื่องนี้มีดังนี้



* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

๑. ที่มา

๑.๑ คณะกรรมการกลั่นกรองเรื่องเสนอคณะรัฐมนตรี คณะที่ ๗ (ฝ่ายกฎหมาย) ในการประชุมเมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๔ พิจารณาเรื่องโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดตามข้อเสนอของกระทรวงกลาโหม และมีมติให้ สำนักงาน ก.พ.รับเรื่องไปพิจารณาร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทนกระทรวงกลาโหม และผู้แทนคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.)

๑.๒ ในคราวประชุมคณะรัฐมนตรีวันที่ ๑๗ มกราคม ๒๕๔๙ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้เสนอว่า เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐและการกำหนดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญที่จะลดจำนวนข้าราชการในภาพรวมลง แต่พัฒนา

บุคลากรเหล่านี้ให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สามารถนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๑.๓ สำนักงาน ก.พ.ได้ประชุมร่วมกับผู้แทนกระทรวงการคลัง ผู้แทนสำนักงานงบประมาณ ผู้แทนสำนักงาน ก.พ.ร. ผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และผู้แทนกระทรวงกลาโหม เมื่อวันที่ ๒๗ มกราคม และวันที่ ๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙ เพื่อพิจารณาเรื่องโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดแล้ว มีข้อสรุปร่วมกัน ดังนี้

๑.๓.๑ การดำเนินโครงการเกษียณอายุราชการก่อนกำหนดควรพิจารณาในภาพรวมสำหรับข้าราชการทุกประเภท และเพื่อให้การดำเนินโครงการในลักษณะดังกล่าวคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงกลุ่มเป้าหมายและต้องให้สอดคล้องกับปัญหาของแต่ละส่วนราชการโดยอาจ



๒. ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.

๒.๑ ทางเลือกที่ ๑

วัดญะประสงค์

หลักการ

(๒) หลักความรับผิดชอบของส่วนราชการ

(๓) หลักการบริหารแบบเน้นผลงาน

(๔) หลักการจูงใจ

กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ที่มีอายุ ๕๐ ปีขึ้นไป (อายุ ๔๕ ปีขึ้นไปสำหรับข้าราชการทหาร) หรือผู้ที่มีเวลาราชการสำหรับคำนวณบำเหน็จบำนาญครบ ๒๕ ปี (ไม่รวมเวลาราชการทวีคูณ) และมีเวลาราชการเหลือไม่น้อยกว่า ๐ ปี

เงื่อนไขในการเลือกมาตรการ

ไม่มีเงื่อนไข

เงื่อนไข

(๑) ส่วนราชการจะต้องยุบตำแหน่งร้อยละ ๔๐ ของตำแหน่งที่มีข้าราชการออกตามมาตรการ ยกเว้น ตำแหน่งบริหารระดับสูง และระดับกลาง ทั้งนี้ กรณี กระทรวงกลาโหม ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรี กำหนด

(๒) ผู้ออกจากราชการจะต้องมีเวลาราชการเหลือ ๑ ปีขึ้นไป

(๓) ห้ามบรรจุกลับเข้ารับราชการประจำในฝ่ายบริหาร

(๔) หากบรรจุกลับเข้ารับราชการในหน่วยงานภาครัฐอื่น จะต้องคืนเงินสิทธิประโยชน์ (เงินก้อน)

(๕) หากประสงค์บรรจุเป็นพนักงานราชการก็ให้บรรจุได้ แต่ต้องมีสัญญา ไม่เกิน ๑ ปี

สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ลาออกตามมาตรการ

๘ - ๑๕ เท่าของเงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่ง (ถ้ามี) และสิทธิประโยชน์อื่น (สิทธิประโยชน์เท่ากับ มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง)

สิทธิประโยชน์สำหรับส่วนราชการ

ให้ส่วนราชการได้รับเงินก้อนเท่ากับร้อยละ ๕๐ ของเงินเดือนรวมเงินประจำตำแหน่งเฉลี่ยต่อปีของตำแหน่งที่ยุบเลิกตามผลของมาตรการ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและระบบงาน

การป้องกันผลกระทบทางลบต่อราชการ

(๑) ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์และเงื่อนไขการอนุมัติให้ ข้าราชการเข้าร่วมมาตรการฯ เพื่อมิให้งานราชการเสียหายและให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กำลังคนของส่วนราชการ

(๒) กำหนดแนวทางเพื่อป้องกันปัญหาผลกระทบทางลบ อาทิ

- ห้ามข้าราชการที่ได้รับทุนการศึกษาภายในระยะเวลา ๕ ปีก่อนวันดำเนินการเข้าร่วมมาตรการ

- ห้ามข้าราชการที่รับผิดชอบงานโครงการสำคัญของส่วนราชการเข้าร่วมมาตรการ

- ห้ามข้าราชการผู้มีผลงานดีเด่นและได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนปีละสองขั้น ไม่น้อยกว่า ๒ ครั้งภายในระยะเวลา ๕ ปีก่อนวันดำเนินการเข้าร่วมมาตรการ

- ให้งดเว้นการใช้มาตรการนี้สำหรับข้าราชการในงานหรือสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเป็นผู้พิจารณากำหนด ทั้งนี้ ส่วนราชการอาจพิจารณาให้ผู้ที่อยู่ในสายงานหรือวิชาชีพขาดแคลนดังกล่าวเข้าร่วมมาตรการได้ สูงสุดไม่เกินร้อยละ ๕ ของจำนวนคนในสายงานหรือวิชาชีพนั้น โดยให้อ.ก.พ. กรมเป็น ผู้พิจารณา

(๓) ให้ ก.พ.ร.ติดตามประเมินผลการปรับลดอัตรากำลัง



ของส่วนราชการ ตามตัวชี้วัดด้านขนาดกำลังคนภาครัฐ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. ๒๕๕๖ - พ.ศ. ๒๕๕๐)

(๔) ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลติดตามผลการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ภาครัฐมีกำลังคนอย่างสมดุลและเหมาะสมกับการกิจ

วันออกจากราชการและประมาณการงบประมาณ

ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๔๙

(ประมาณการ ๑๔,๙๗๐ ล้านบาท)

ตั้งแต่ ๑ เมษายน ๒๕๕๐

(ประมาณการ ๑๔,๑๔๐ ล้านบาท)

เป้าหมายผู้เข้าร่วมมาตรการ

จำนวน ๒๐,๐๐๐ คน

๒.๒ ทางเลือกที่ ๒ มาตรการปรับโครงสร้าง
กำลังคนของส่วนราชการ

วัตถุประสงค์

ปรับโครงสร้างกำลังคนของส่วนราชการ

หลักการ เหมือนทางเลือกที่ ๑

กลุ่มเป้าหมาย เหมือนทางเลือกที่ ๑

เงื่อนไขในการเลือกมาตรการ

ส่วนราชการจะต้องมีอัตรากำลังสูงอายุ (๕๐ ปีขึ้นไป)
จำนวนมาก (กลุ่มเป้าหมายเกินร้อยละ ๑๖ ของกำลัง
คนส่วนราชการ)

เงื่อนไข

(๑) ส่วนราชการต้องยุบตำแหน่งในอัตราร้อยละ
๒๐ ของตำแหน่งที่มีข้าราชการเข้าร่วมมาตรการ ยก
เว้นตำแหน่งบริหารระดับสูงและระดับกลาง และกรณี
ส่วนราชการที่มีอัตรากำลังไม่เกิน ๑,๐๐๐ อัตรา

ทั้งนี้ คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบาย
กำลังคนภาครัฐ (คปร.) อาจพิจารณาจัดสรรอัตราคืน
ได้ตามเหตุผลความจำเป็นของแต่ละส่วนราชการ

(๒) เงื่อนไขอื่นๆ เหมือนทางเลือกที่ ๑

สิทธิประโยชน์สำหรับผู้ลาออกตามมาตรการ
เหมือนทางเลือกที่ ๑

สิทธิประโยชน์สำหรับส่วนราชการ
ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ที่เป็นตัวเงินเพิ่มเติม

การป้องกันผลกระทบทางลบต่อราชการ
เหมือนทางเลือกที่ ๑

วันออกจากราชการและประมาณการงบประมาณ
เหมือนทางเลือกที่ ๑

เป้าหมายผู้เข้าร่วมมาตรการ

จำนวน ๒๐,๐๐๐ คน

๓. การพิจารณาของ ก.พ.

ก.พ. ได้อภิปรายเรื่องนี้แล้วมีความเห็นและข้อสังเกต
ดังนี้

๓.๑ การกำหนดเงื่อนไขว่า ส่วนราชการที่ขอเพิ่ม
อัตรากำลังทุกกรณี ไม่ให้เข้าร่วมโครงการเกษียณก่อน
กำหนด อาจเกิดความไม่เป็นธรรมกับส่วนราชการและ
ข้าราชการได้ จึงอาจกำหนดว่า หากส่วนราชการที่ยัง
ขาดอัตรากำลัง มีความประสงค์จะจัดให้มีโครงการดัง
กล่าว ให้กำหนดเป็นเงื่อนไขว่า คณะกรรมการกำหนด
เป้าหมายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จะไม่พิจารณาจัด
สรรอัตราตำแหน่งที่ต้องยุบเลิกคืนส่วนราชการอีกใน
ปีถัดไป

๓.๒ กรณีบางส่วนราชการที่อาจมีทั้งปัญหากำลัง
คนส่วนเกิน และปัญหาโครงสร้างกำลังคนสูงอายุ
จำนวนมาก หากให้ส่วนราชการเลือกมาตรการใด



มาตรการหนึ่งจาก ๒ ทางเลือก ได้แก่ มาตรการลดอัตรากำลังส่วนราชการและมาตรการปรับโครงสร้างกำลังคนของส่วนราชการ จะไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว

๓.๓ กรรมการ ก.พ. บางท่านเห็นว่า กรณีข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษาและข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มีปัญหาที่ได้รับผลกระทบจากการถ่ายโอนงานไปท้องถิ่น และปัญหากำลังคนสูงอายุในบางสาขาวิชาที่ไม่ขาดแคลน ยังมีความต้องการเข้าร่วมโครงการ ควรพิจารณาให้โอกาสเข้าร่วมโครงการโดยส่วนราชการไม่ต้องยุบเลิกอัตรากำลัง ซึ่งการดำเนินโครงการควรเน้นวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับโครงสร้างอายุกำลังคนมากกว่าการลดอัตรากำลัง

๓.๔ สำนักงาน ก.พ. ควรติดตามประเมินผลการดำเนินการตามมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านมา ซึ่งรัฐบาลมีนโยบายที่ต้องการส่งเสริมให้ข้าราชการไปประกอบ

อาชีพใหม่ว่า ข้าราชการที่ออกจากราชการตามมาตรการได้ไปประกอบอาชีพใหม่ตรงตามวัตถุประสงค์ของมาตรการ หรือมีปัญหาอุปสรรคที่ไม่อาจดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้ ควรมีการติดตามประเมินผลข้าราชการที่ออกตามโครงการอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำโครงการต่อไป

๓.๕ เนื่องจากการดำเนินโครงการจำเป็นต้องได้รับงบประมาณสนับสนุน ซึ่งคาดว่าจะการพิจารณางบประมาณ ปีงบประมาณ ๒๕๕๐ อาจล่าช้ากว่าปกติ จึงเห็นว่าควรเริ่มดำเนินโครงการในช่วงกลางปีงบประมาณ ๒๕๕๐ (๑ เมษายน ๒๕๕๐) จะเหมาะสมกว่า

มติ ในที่สุด ก.พ. มีมติเห็นชอบในหลักการตามข้อเสนอมาตรการ ปรับปรุงอัตรากำลังของรัฐของสำนักงาน ก.พ. โดยให้สำนักงาน ก.พ. นำข้อเสนอดังกล่าว พร้อมความเห็นและข้อสังเกตของ ก.พ. เสนอไปยังสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีต่อไป

กิตติคุณ

เพื่อนบุคลากร

ตอน “โครงการเสริมสร้างมืออาชีพ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สำนักงาน ก.พ.”

■ ส.ต.ป. *

๒๒ ต่เติมแนวคิดในการบริหารเห็นว่า “คน” เป็นเพียงหนึ่งในปัจจัยการผลิต เพื่อให้ได้มาซึ่ง “งาน” เท่านั้น การบริหารจัดการคนจึงมุ่งเน้นการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับที่กำหนด เช่น การทำทะเบียนประวัติ การบรรจุแต่งตั้ง และการออกจากราชการ เป็นต้น ต่อมาเมื่อแนวคิดในเรื่องนี้ได้เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาว่าคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่า เป็นต้นทุนขององค์กรที่จะต้องพิถีพิถันทุกขั้นตอนในการสรรหา พัฒนา และรักษาไว้ เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงมีภารกิจที่ยุ้งยากซับซ้อนและต้องใช้ความรู้เชิงเทคนิคทางวิชาการมากขึ้น รวมทั้งการมีส่วนร่วมในทีมของผู้บริหารในฐานะของหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ เพื่อผลักดันยุทธศาสตร์ขององค์กรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย



ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน มีเจตนารมณ์ที่จะกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้กับกระทรวง ทบวง กรม ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงานที่

ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลมีความเป็นอิสระมากยิ่งขึ้น โดยอาจกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับต่างๆ ได้ตามความเหมาะสม ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความจำเป็น และทรัพยากรที่หน่วย

* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

งานมีอยู่ นอกจากนี้ ภายในหน่วยงาน หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงไป จากเดิมที่มีบทบาทเพียงการให้ข้อมูลด้านบุคคลแก่ฝ่ายบริหาร จัดทำคำสั่ง หรือดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบ หลักเกณฑ์ที่องค์กรกลางการบริหารงานบุคคลกำหนดในฐานะผู้ปฏิบัติงานสนับสนุน กลายเป็นผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ในฐานะ **strategic partner** ที่ต้องร่วมรับผิดชอบโดยตรงต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวของหน่วยงาน

สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในเรื่องนี้ จึงจัดทำโครงการเพื่อเสริมสร้างมืออาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ให้มีความรู้และทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับสากล กล่าวคือ สร้างให้เป็น “มืออาชีพ” เพื่อการขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตาม แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งจะรับมอบอำนาจบริหารทรัพยากรบุคคลจาก ก.พ.

จากการที่สำนักงาน ก.พ. เป็นสมาชิกของ **International Public Management Association (IPMA)** ของสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญด้านบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนา เพื่อยกระดับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ความเป็นมืออาชีพที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก ดังนั้น เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. จึงร่วมกับ **IPMA** จัดฝึกอบรมหลักสูตร **Developing Competencies for HR Success** โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจาก **IPMA** รวม



ทั้งมีการทดสอบความเป็นมืออาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานสากล โดยผู้ที่ผ่านการทดสอบจะได้รับประกาศนียบัตร **International Personnel Management Association Certified Professional (IPMA-CP)**

ทั้งนี้ การจัดให้มีการฝึกอบรมและทดสอบความเป็นมืออาชืดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับการพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาแนวคิด และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับสากลอย่างมืออาชีพ สามารถขับเคลื่อนงานให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ ยังมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้ตระหนักถึงความสำคัญ และมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพ มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ เพื่อศึกษาให้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎี แนวโน้ม ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาชีพในระดับสากล เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และรักษาความเป็นมืออาชีพอย่างยิ่งย่น

หลักสูตรการฝึกอบรมและทดสอบ

หลักสูตร **Developing Competencies for HR Success** มีระยะเวลาในการ ฝึกอบรม ๔ วันครึ่ง และทดสอบครึ่งวัน ดังนี้

วันที่	รายละเอียดเนื้อหาหลักสูตร
๑	๑) ภาพรวมของสมรรถนะ โดยเฉพาะนิยามของสมรรถนะหลักตามแนวคิดของ IPMA-HR พร้อมกับการทำแบบประเมินตัวเองก่อนการศึกษา ๒) บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เน้นการทำความเข้าใจในพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลง การปรับองค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน
๒	บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ต่อ
๓	การเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจ (Business Partner) เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทการเป็น Business Partner สามารถแยกแยะสมรรถนะที่จำเป็น เข้าใจกระบวนการในการปรับเพื่อให้เป็นที่ปรึกษาขององค์กร สามารถประสานงานและตอบข้อข้องใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ โดยมีหัวข้อในการศึกษาคือ แนวทางในการปรับเป็น Business Partner เข้าใจสถานการณ์ที่เกิดจากช่วงเปลี่ยนผ่าน การศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการปรับเป็นที่ปรึกษาและการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมุ่งเป้าหลักไปที่ผลการปฏิบัติงาน
๔	ภาวะผู้นำ (Leadership) เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร รวมถึงเข้าใจสมรรถนะที่จำเป็นและแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยมีหัวข้อการศึกษาที่สำคัญคือนิยามและการนำความเป็นผู้นำมาใช้ การปฏิบัติงานในลักษณะเป็นกลุ่ม ความเป็นผู้นำกับการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และการส่งเสริมความหลากหลายในองค์กร
๕	๑) ภาวะผู้นำ (Leadership) ต่อ ระยะเวลา ๓ ชั่วโมง ๒) ทดสอบสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

การทดสอบ IPMA Certified Professional (IPMA-CP) เป็นการทดสอบสมรรถนะหลักสำหรับการเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง

ของ IPMA โดยแบบทดสอบมีลักษณะเป็นข้อสอบแบบมีตัวเลือกตอบ

ระยะเวลาการฝึกอบรมและการทดสอบ

การฝึกอบรมหลักสูตร **Developing Competencies for HR Success** และการทดสอบ **IPMA Certified Professional (IPMA-CP)** สำหรับข้าราชการจำนวน ๑๐๐ คนที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการอบรมจะแบ่งเป็น ๒ รุ่น รุ่นละ ๕๐ คน โดยมีระยะเวลาการอบรมและทดสอบรวม ๕ วัน พร้อมทั้งทั้ง ๒ รุ่นในเดือนกรกฎาคม ๒๕๔๙ ดังนี้

● **รุ่นที่ ๑-๒** อบรมวันที่ ๒๐ - ๒๒ และวันที่ ๒๔ - ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๔๙

● **การทดสอบ** วันที่ ๒๖ กรกฎาคม ๒๕๔๙ เวลา ๐๓.๓๐ น.

คุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการอบรมและทดสอบ

สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งส่วนราชการและจังหวัดให้คัดเลือกข้าราชการที่มีพื้นฐานความรู้ภาษาอังกฤษอยู่ในเกณฑ์ดี และมีคุณสมบัติข้อหนึ่งข้อใดต่อไปนี้ให้เข้ารับการฝึกอบรมและทดสอบ



๑. ข้าราชการซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เช่น สำนักบริหารกลาง สำนักงานจังหวัด โดยปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๒ ปี หรือ

๒. ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวง ทบวง กรม และจังหวัดที่รับผิดชอบ การเชื่อมโยงงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลกับกลยุทธ์ขององค์กร หรือ

๓. ข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปฏิบัติงานหรือเคยปฏิบัติงานในกระบวนการงานด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้านรวมกันเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๔ ปี ได้แก่

- การวางแผนกำลังคน
- การกำหนดตำแหน่งและการประเมินค่างาน
- การสอบทานการกำหนดตำแหน่ง
- การสรรหาและเลือกสรร
- การบรรจุและแต่งตั้ง
- การเลื่อนขั้นเงินเดือนและการให้ได้รับเงินเดือน
- การฝึกอบรมและพัฒนา
- การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- การดำเนินการทางวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์
- การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล
- การจัดทำฐานข้อมูลบุคคล/ ทะเบียนประวัติ
- การบริหารผลการปฏิบัติงาน
- การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน

การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรมและทดสอบ

ข้าราชการที่มีคุณสมบัติข้างต้นที่ได้รับการเสนอชื่อ
จากส่วนราชการ จะต้องกรอกรายละเอียดในแบบ
สำรวจข้อมูลส่วนบุคคลและประวัติการรับราชการ ซึ่ง

ลงนามรับรองและอนุญาตให้เข้ารับการอบรมและ
ทดสอบมายังสำนักงาน ก.พ. ซึ่งสำนักงาน ก.พ.
จะพิจารณาคุณสมบัติและมีหนังสือแจ้งให้ผู้ที่จะ
เข้ารับการอบรมและทดสอบทราบก่อนการฝึกอบรม

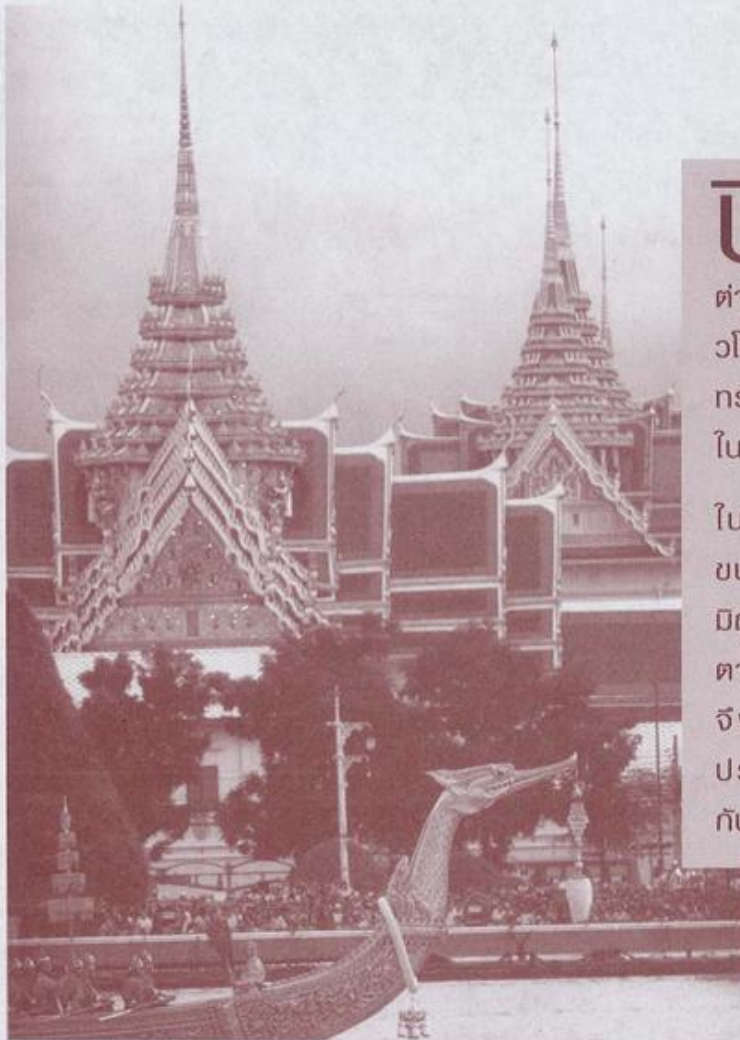


รูป Mr Neil Reichenberg หัวหน้าทีมวิทยากรจาก IPMA ที่จะมาฝึกอบรมและทดสอบความเป็นมืออาชีพ
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



รู้ศัพท์ใกล้ตัว

■ ไทรวิทย์ *



ปุณรศักราช ๒๕๔๙ นับเป็นปีมหามงคล ที่ปวงชนชาวไทยต่างปลื้มปีติร่วมกันในการเฉลิมฉลองวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี ในวันที่ ๙ มิถุนายน ๒๕๔๙

ในโอกาสที่ได้มีการแสดงการแห่ขบวนเรือพระราชพิธีเมื่อวันที่ ๑๒ มิถุนายน ๒๕๔๙ ซึ่งเป็นที่ประทับใจใคร่ติดตามไปทั่วโลก "รู้ศัพท์ใกล้ตัว" จึงขอนำสำนวนภาษาอังกฤษที่ปรากฏเป็นข่าวเรื่องนี้ มาเล่าสู่กันฟัง.....

■ The Royal Barge Procession started from the Wasukri Pier.

การแห่ขบวนเรือพระราชพิธีได้เริ่มจากท่าवासูกรี

■ The Royal Barge Procession has been held 14 times during the Ninth Reign.

ได้มีการแห่ขบวนเรือพระราชพิธีมาแล้ว ๑๔ ครั้งในรัชกาลที่ ๙

■ The Royal Barge Procession was one of the highlights of the celebration of His Majesty's 60 years on the throne.

การแห่ขบวนเรือพระราชพิธีเป็นหนึ่งในสิ่งที่น่าสนใจที่สุดของการเฉลิมฉลอง วโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี

■ The kings, queens and royal representatives from all over the world came with glad hearts to congratulate His Majesty the King's 60 years on the throne.

สมเด็จพระราชาธิบดี สมเด็จพระราชินี และพระราชวงศ์จากทั่วโลกได้เสด็จด้วยพระทัยที่ปีติมาทรงแสดงความยินดีในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงครองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปี

■ The current fleet of the royal barges was built during the reign of King Rama I, who founded Bangkok in 1782.

กองเรือพระราชพิธีที่มีอยู่ในปัจจุบันถูกสร้างขึ้นในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก ผู้ทรงสถาปนากรุงเทพมหานครในปี ค.ศ. ๑๗๘๒ (พ.ศ. ๒๓๒๕)

■ There were more than 100 royal barges then, many being repaired and rebuilt during the subsequent reigns of the Chakri kings.

ในเวลานั้น (ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลก) มีเรือพระราชพิธีมากกว่า ๑๐๐ ลำ ซึ่งได้มีการซ่อมแซม และสร้างขึ้นใหม่ในรัชสมัยของพระมหากษัตริย์แห่งราชวงศ์จักรีองค์ต่อๆ มา

■ The Royal Navy Conference Hall was the perfect site to watch the Royal Barge Procession.

หอประชุมราชนาวีนับเป็นสถานที่ที่เหมาะสม (หรือสมบูรณ์แบบ) สำหรับการชมการแห่ขบวนเรือพระราชพิธี



■ As the royal barges slowly passed by, with the Royal Grand Palace as the backdrop, the scene was quite spectacular.

ขณะที่เรือพระราชพิธีผ่านไปอย่างช้าๆ โดยมีพระบรมหาราชวังเป็นฉากหลัง ภาพที่เห็นนับเป็นภาพที่น่าประทับใจมากที่สุดทีเดียว

■ Another equally important element of the Royal Barge Procession is the chanting of barge songs.

องค์ประกอบอื่นของการแห่ขบวนเรือพระราชพิธีซึ่งมีความสำคัญเช่นกันคือการเห่เรือ

.....หวังว่าสำนวนภาษาอังกฤษที่นำมาเสนอครั้งนี้ คงช่วยให้ท่านได้ทราบคำหลายคำที่ปกติเราจะไม่มีโอกาสได้ฟังและได้ใช้บ่อยครั้งนัก และที่สำคัญก็คือ พระราชพิธีต่างๆ ในวโรกาสที่มีการเฉลิมฉลองสิริราชสมบัติครบ ๖๐ ปีครั้งนี้ คงประทับอยู่ในความทรงจำของคนไทยและชาวโลกอย่างไม่เสื่อมคลาย..... **THANKS**

อุทากรณ์ ก่อนทำผิด

■ เอกภัคดิ์ ตรีภานุสวสค์ *

ทรงพระเจริญ ทรงพระเจริญ ทรงพระเจริญ ขอเปล่งเสียงดังๆ สักหน่อย เกิดครับ...เพราะโอกาสและเวลาดีๆ อย่างเช่นที่เกิดขึ้นนี้ ไม่ได้มีทุกๆ วันครับ... ก็อยากจะขอให้พี่น้องพ้องเพื่อนข้าราชการ และประชาชน อธิษฐานทำความดีสักคนละหนึ่งอย่างถวายในหลวง โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่หาประโยชน์ที่มีชอบจากราชการ เพื่อราชการจะได้เจริญรุ่งเรือง และพัฒนาไปอย่างมั่นคงแข็งแรงครับ... ครั้งนี้มีเรื่องเกร็ดชีวิตจริงของข้าราชการมาฝากเป็นอุทากรณ์อีกเหมือนเคยครับ... เชิญติดตามดูเป็นอุทากรณ์ก่อนทำผิดด้วยครับ...

* นิติกร ๙๗๗. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

คนเป็นขายคนตาย



นายฉลาด รับผิดชอบงานทะเบียนราษฎร ได้ให้นายาลบคำผิดสีขาวลบคำว่า “ยาย” และ “ย้ายไปที่” รวมทั้งชื่อนายทะเบียนในรายการทางทะเบียนของนางสาวเรืองรอง ฉบับอำเภอ แล้วคัดสำเนาทะเบียนบ้านหลังดังกล่าวโดยติดชื่อ นางสาวเรืองรองด้วย หลังจากนั้นก็ได้แอบอ้างนำชื่อ นางสาวนิสสัน ซึ่งเสียชีวิตแล้ว แต่ยังไม่มีการแจ้งโดยยังมีชื่อในสำเนาทะเบียนบ้าน และนางสาวเรืองรองไปขอทำประกันชีวิตกับบริษัทประกันชีวิตพัฒนา จำกัด แต่พอส่งเงินเบี้ยประกันไปได้ระยะหนึ่ง นายฉลาดก็ได้ปลอมแปลงใบมรณบัตรว่า ทั้ง นางสาวเรืองรอง และนางสาวนิสสันถึงแก่กรรม แล้วนำใบมรณบัตร

ดังกล่าวไปแสดงขอรับเงินสินไหมประกันชีวิตปรากฏว่า บริษัทประกันชีวิตฯ หลงเชื่อและจ่ายเงินสินไหมและประโยชน์ของรายนางสาวเรืองรอง ส่วนรายนางสาวนิสสัน ทางบริษัทตรวจพบว่าไม่ถูกต้อง จึงไม่จ่ายสินไหมให้ คงจ่ายเพียงเงินเบี้ยประกันที่ได้ส่งไปคืนให้เท่านั้น การกระทำของนายฉลาดเป็นความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติดังร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๙๔ วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือไล่ออก... กรณีนี้สอนให้รู้ว่าอย่าคิดหากินกับผู้ที่ไม่มีความดีใจตัวเอง ดังเช่นกรณีนี้...

แบ่งแยกเพิ่มแปลง



นายประโยชน์ เป็นปลัดอำเภอ ได้ดำเนินการแบ่งแยกที่ดินมือเปล่าของนายประหยัด ซึ่งได้รับผลกระทบจากการสร้างเขื่อนออกเป็นแปลงย่อยจำนวน ๓ แปลง ในชื่อของญาติของนายประหยัด เพื่อให้ นายประหยัด ได้รับการจัดสรรที่ดินแปลงอพยพหรือเงินชดเชยพิเศษเพิ่มขึ้น พร้อมกันนั้น นายประโยชน์ ได้ออกใบเสร็จรับเงินภาษีบำรุงท้องที่ และใบ ภ.บ.ท.๕ ย้อนหลังให้ด้วย เพื่อใช้เป็นหลักฐานประกอบการขอรับการ จัดสรรที่ดินแปลงอพยพ หรือเงินชดเชยพิเศษดังกล่าว การกระทำของนายประโยชน์เป็นการกระทำผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และ มาตรา

๘๔ วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ **ไล่ออก...** จะช่วยเหลือประชาชนประการใด ก็ต้องไม่ ให้ราชการเสียหายด้วยนะครับ ต้องระมัดระวังและระลึกถึงประเด็นนี้ด้วย



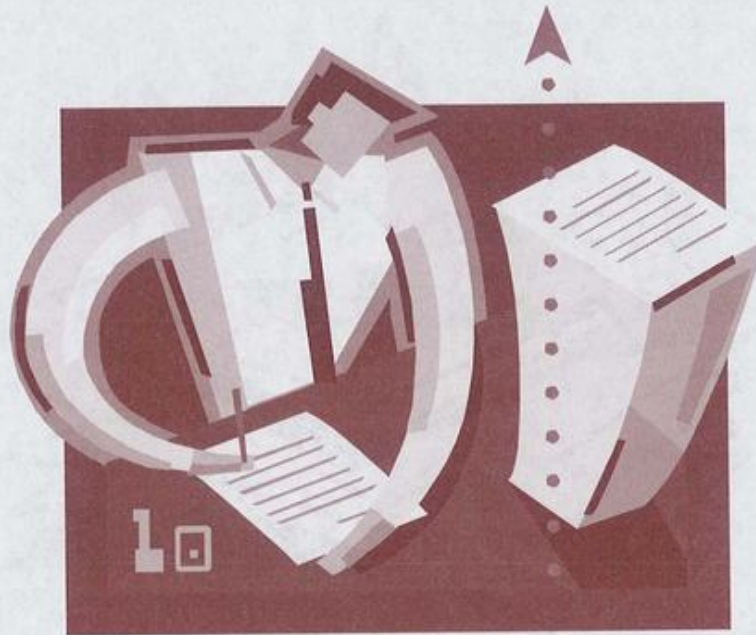
รับรองแนวเขตแบ่งแยก



นายเกินสิทธิได้รับมอบอำนาจจากอธิบดีให้ไป
ระวางชี้แนวเขตที่ดินที่ติดกับคลอง เพื่อราษฎร
จะขอแบ่งแยกที่ดิน ปรากฏว่า นายเกินสิทธิเจรจากับ
เจ้าของที่ดินว่า ขอค่าชี้แนวเขตเป็นเงิน ๔๐,๐๐๐ บาท
แต่เจ้าของที่ดินยอมจ่ายให้ ๓๕,๐๐๐ บาท ทำให้นาย
เกินสิทธิกลั่นแกล้ง โดยเสนอเรื่องคัดค้านการรับรอง
แนวเขตต่อผู้บังคับบัญชา ทั้งๆ ที่ตนได้ลงชื่อรับรอง
แนวเขตให้ไปแล้ว แต่ยังไม่ได้อบบหนังสือมอบอำนาจ

ให้ ทำให้เจ้าของที่ดินเสียหายและร้องเรียน การ
กระทำของนายเกินสิทธิ เป็นความผิดฐานทุจริตต่อ
หน้าที่ราชการ และฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตาม
มาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๙๔ วรรคสอง แห่ง
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.
๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก... จ่ายเงินแล้ว รับเงิน
แล้วยังไม่พอใจอีก ก็เป็นแบบนี้แหละครับ ทำสิ่งใด
ก็ต้องเผื่อทางถอยให้เขาด้วย อย่าให้เกิดทางตันเลย

ไม่ซื้อตามสั่งก็จ่ายเงินมา



นายชั้นเชิงได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการตรวจการจ้างก่อสร้างอาคารที่ทำการราชการระหว่างการก่อสร้างนั้น นายชั้นเชิงได้แจ้งให้ฝ่ายผู้รับเหมาก่อสร้างซื้ออุปกรณ์การก่อสร้างจากบริษัทที่กำหนดไว้ ซึ่งแพงกว่าราคาท้องตลาด หากผู้รับเหมาไม่ต้องการซื้อสินค้าตามที่แจ้งก็จะต้องจ่ายเงินจำนวนตามที่กำหนด มิฉะนั้นจะไม่ตรวจรับงานให้ ทำให้ผู้รับเหมาต้องส่งจ่ายเช็คเงินสดให้ตามจำนวนที่ต้องการ การกระทำของ

นายชั้นเชิง เป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการและประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๘๔ วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก... นี่ก็เป็นในวงการก่อสร้างนะครับ ไม่ช่างควบคุมงาน ก็ผู้ตรวจรับการจ้าง บางครั้งก็เลยไปถึงผู้อนุมัติการจ้างเลยก็มีครับ

รับชำระภาษีย้อนหลัง



โดยที่ทางราชการได้มีหนังสือแจ้งเรื่องให้ระงับการเปลี่ยนแปลง การโอนสิทธิการแบ่งแยกเกี่ยวกับผู้ถือครองกรรมสิทธิในที่ดินที่ได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างเขื่อน แต่นายเสนอกลับดำเนินการอนุมัติให้รับชำระภาษีบำรุงท้องที่ย้อนหลังให้แก่ราษฎรจำนวนหลายราย (ย้อนหลัง ๕ ปี) เพื่อการแบ่งแยกที่ดินที่ได้รับผลกระทบจากการก่อสร้างเขื่อน และให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับจัดสรรที่ดินแปลงอพยพเพิ่มขึ้น หรือได้รับเงินชดเชยพิเศษแทนที่ดินเพิ่มขึ้น การกระทำของ

นายเสนอเป็นการกระทำผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และฐานขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๔๒ วรรคสาม และมาตรา ๔๔ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก... เรื่องนี้ก็เช่นกัน บริการโดยมีผลประโยชน์เกี่ยวข้อง ทำให้ราชการเสียหาย ก็ยังกระทำผิด จำเอาไว้เป็นอุทาหรณ์นะครับ

รับชำระเต็มแต่ทยอยส่ง



นางสำรวย ทำหน้าที่รับ-ส่งเงินที่ราชการได้รับ โดยนางสำรวยได้รับเงินภาษีบำรุงท้องที่จากผู้เช่าที่ราชพัสดุหลายราย รวมเป็นเงินประมาณ ๒,๐๐๐ บาท แต่มิได้นำเงินจำนวนดังกล่าวไปชำระให้กับเทศบาลทันที โดยลงบัญชีเงินสดของราชการว่าได้นำไปจ่ายให้เทศบาลแล้ว แต่ปรากฏว่า นางสำรวยกลับนำไปใช้ส่วนตัวก่อนแล้วทยอยนำเงินค่าภาษีบำรุงท้องที่ดังกล่าวส่งให้แก่เทศบาลจนครบ นอกจากนั้นยังเรียกและรับเงินจากผู้เช่าที่ราชพัสดุที่ยื่นเรื่องขอสิทธิ

การเช่า โดยอ้างว่า หัวหน้าเรียก ซึ่งไม่เป็นความจริงแต่ประการใด การกระทำของนางสำรวยเป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๘๐ วรรคสาม และมาตรา ๙๔ วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก.... เงินรายได้ของราชการ มิใช่เงินส่วนตัวอย่าเข้าไปแตะต้องเป็นอันขาด.... เดี่ยวจะหาว่าไม่เตือนครับ

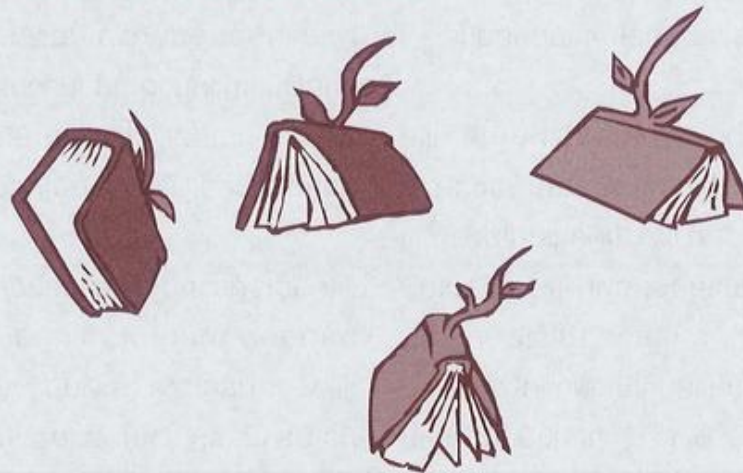
รับชำระมากออกใบเสร็จน้อย



นายสวาปาม ทำหน้าที่รับชำระเงินภาษีอากร ได้รับชำระภาษีอากรจากประชาชนจำนวนมาก แต่ออกใบเสร็จรับเงินค่าภาษีอากรให้น้อย แล้วเบียดบังค่าภาษีอากรที่เหลือไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนั้น ยังรับชำระภาษีอากรจากประชาชนแล้วออกใบเสร็จรับเงินแสดงว่าไม่มีภาษีอากรต้องชำระอีกด้วย และยังยกเงินภาษีอากรดังกล่าวไปเป็นประโยชน์ส่วนตัวอีกเช่นกัน การกระทำของนายสวาปาม เป็นความผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติ

ชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และ มาตรา ๙๔ วรรคสองแห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ โทษที่ได้รับคือ ไล่ออก... นี่ก็เป็นเหยื่อของเงินตราอีกเช่นกัน ขอให้ตระหนักถึงความต้องการ และความอยากได้ของผู้อื่นสักหน่อยก็จะได้ไม่ต้องนึกเสียใจภายหลัง เพราะว่าผลที่เกิดตามมามีมากมาย อันส่งผลกระทบครอบครัวด้วย ขอให้มึสติเตือนตนเองหาช่องทางประการอื่นดีกว่า **!!!!!!**

สื่อสาร เรื่องการสอบ



■ เหมวดี บัสนา *

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาล สำหรับบุคคลทั่วไป ระดับปริญญา ประจำปี ๒๕๔๙ นี้ สำนักงาน ก.พ.ได้กำหนด หลักสูตร หลักเกณฑ์ และวิธีการสรรหาและเลือกสรรฯ ที่แตกต่างไปจากปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ เพื่อให้การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อรับทุนรัฐบาล มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ทางสังคม ในปัจจุบันที่มีผู้สมัครสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาล มาจากมหาวิทยาลัยที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละมหาวิทยาลัยต่างมีมาตรฐานการศึกษาที่ต่างกัน ทำให้ไม่สามารถใช้ผลการเรียนเฉลี่ยตลอดหลักสูตร เป็นเครื่องมือในการกลั่นกรองเพียงอย่างเดียวได้ จึงกำหนดให้มีการนำเครื่องมืออื่นที่ได้มาตรฐาน มาใช้กลั่นกรองผู้สมัครอีกทางหนึ่ง และยังช่วยให้การสรรหาและเลือกสรรมีความรวดเร็ว คล่องตัว และมีประสิทธิภาพแต่ยังคงสามารถสรรหานักเรียน

ทุนที่มีคุณภาพสูงได้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การสอบในการสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาลฯ ประจำปี ๒๕๔๙ คือ ได้เพิ่มวิชา "ความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการ" นอกเหนือจากการทดสอบภาษาอังกฤษของ ก.พ. เพียงอย่างเดียวการทดสอบวิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการนี้เป็นการทดสอบความสามารถในการวิเคราะห์และการใช้เหตุผลโดยการให้แปลความ ตีความ สรุปความ อ่านจับประเด็นจากข้อความ หรือบทความ แก้ปัญหาข้อมูลเชิงปริมาณ และวิเคราะห์หาแนวโน้ม หรือการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเป็นไปได้จากข้อมูล เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจ การเมือง หรือสังคม

ดังนั้นหลักสูตรการสอบเพื่อรับทุนรัฐบาลฯ ตั้งแต่ปี ๒๕๔๙ นี้ ผู้สมัครสอบจะต้องทดสอบ วิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการของ ก.พ. ทดสอบภาษา

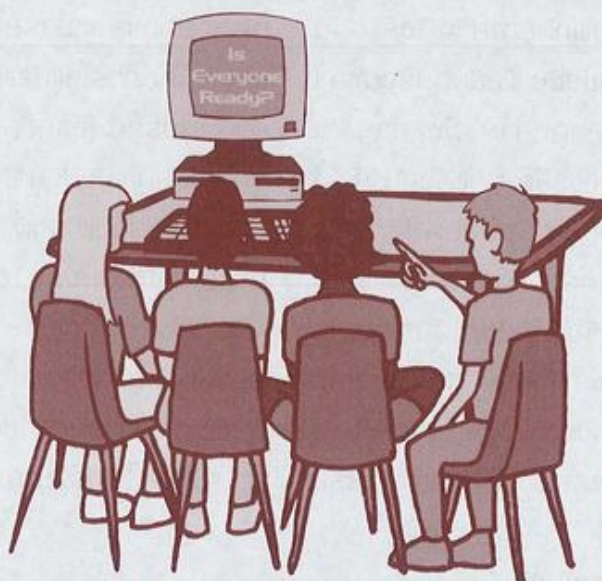
* นักวิชาการสอบ ๕ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

อังกฤษของ ก.พ. และทดสอบการประเมินความเหมาะสม เช่น การเขียนเรียงความ การอภิปรายกลุ่ม การสัมภาษณ์ และจะมีการพิจารณาเอกสารการสมัครเพิ่มเติมตามเกณฑ์ที่กำหนดอีกด้วย เพื่อที่จะพิจารณาเลือกสรรบุคคลให้ละเอียดยิ่งขึ้น

สำหรับหลักเกณฑ์การตัดสินได้กำหนดให้ ผู้ที่สอบผ่านวิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการและภาษาอังกฤษของ ก.พ. ที่ได้คะแนนไม่ต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของผู้เข้าสอบทั้งหมดและได้คะแนนรวมของทั้ง ๒ วิชา เรียงตามลำดับคะแนนสูงสุดลงมาแล้วอยู่ในลำดับที่ไม่เกินจากจำนวน ๕ เท่า ต่อ ๑ รุ่น หรือ ๓ เท่า หากรุ่นนั้นมีจำนวนมากกว่า ๑ รุ่น เป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสม ส่วนผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมคนใดจะเป็นผู้สอบแข่งขันได้รับรุ่นๆ นั้น จะต้องได้คะแนนการประเมินความ

เหมาะสมไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๗๐ ในกรณีที่มีผู้ผ่านการคัดเลือกได้คะแนนการประเมินความเหมาะสมเท่ากัน จะพิจารณาผู้ที่ได้คะแนนรวมของวิชาความสามารถทั่วไปเชิงวิชาการและวิชาภาษาอังกฤษสูงกว่าเป็นผู้มีสิทธิได้รับรุ่นก่อน ถ้าคะแนนเท่ากันอีก ให้สัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษอีกครั้ง และให้ผู้ที่ได้คะแนนสัมภาษณ์เป็นภาษาอังกฤษสูงกว่าเป็นผู้มีสิทธิได้รับรุ่นก่อน

ผู้ใดสนใจอยากทราบรายละเอียดเพิ่มเติมเกี่ยวกับหลักสูตร หลักเกณฑ์และวิธีการสอบแข่งขันเพื่อรับทุนรัฐบาล ระดับปริญญาสำหรับบุคคลทั่วไปสามารถเข้าไปดูรายละเอียดในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th โดยคลิกเข้าไปที่ "ทุนการศึกษา" แล้วเลือกหัวเรื่องทุนรัฐบาลระดับปริญญา สำหรับบุคคลทั่วไป 





กฏ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้

โบราณท่านว่า เกิดเป็นหญิงแกร่งจึงแสนลำบาก ไม่ว่าจะเป็นยุคไหนๆ ก็ไม่ต่างกันหรอก ไม่ต่างกันในการตกเป็น “เหยื่อตกตา” ของผู้ชาย โดยเฉพาะการคุกคามทางเพศซึ่งมีหลายรูปแบบ เช่น การล่วงเกินด้วยคำลามก อนาจาร คำหยาบคาย หรือการใช้ความก้าวร้าว รวมถึงการข่มขู่ กังกายและวาทะอย่างเปิดเผยในลักษณะการคุกคามทางเพศ **หนักสุดก็ถูกข่มขืน หรือบางรายถูกข่มขืนและถูกฆ่าตายอย่างทารุณโหดร้ายถึงแม้ไม่ถูกฆ่าตายก็ตาม ผู้หญิงทุกคนที่ถูกข่มขืนก็เหมือนตายทั้งเป็น** ยิ่งร้ายไปกว่านั้น ถ้าครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อนฝูงคนรอบข้าง ไม่เข้าใจ ไม่ร่วมกันเยียวยา ทั้งร่างกายและจิตใจอย่างจริงจัง เธอผู้นั้นก็ยอมตกนรกดีๆ นั่นเอง อาจฆ่าตัวตายไปเลยก็ได้ น่าเศร้าใจครับ

■ ธงชัย เจษฎาชีวิน *

ผู้หญิงมากมายที่ถูกคุกคามทางเพศ ตั้งแต่เบาะถึงหนัก แต่ทำไมไม่ยอมไปแจ้งความร้องทุกข์ หรือบอกกล่าวให้ใครรู้ แม้แต่พ่อแม่ ยอมเก็บเป็นความลับระทมทุกข์อยู่คนเดียว เพราะอะไรหรือ ก็เพราะ **ธรรมชาติสอนให้ผู้หญิงที่น่าบง และอับอายที่จะพูดเรื่องอย่างนี้** ทำให้พวกหีน พวกบ้ากาม พวกโรคจิตได้ใจ จึงได้กระทำซ้ำเช่นนั้น ซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะลายนวลไม่ได้ทุกครั้ง

ตอนไปแจ้งความร้องทุกข์ต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจพนักงานสอบสวน ก็จะถูกสอบถามว่าถูกจับตรงไหน จับอย่างไร ก็เป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่หญิงผู้เสียหายไม่อยากเอาเรื่องถูกข่มขืน ข่มขืนอย่างไร ทำท่าลิ! เหมือนจับพวกเธอเปลือยกายต่อหน้าคนแปลกหน้า แล้วยังถูกข่มขืนซ้ำแล้วซ้ำเล่า จากการสอบสวนอีก **ทำให้หญิงเหยื่อผู้เสียหายท้อใจ ถอดใจ อับอาย หากเป็นข่าวเป็นคดีขึ้นมา** ก็ไม่รู้เหมือนกันว่าเมื่อไรระบบการสอบสวน

* นิตกร ๔ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

เรื่องอย่างนี้ จะยกเครื่องกันใหม่อย่างจริงจังเสียทีได้ แต่พูดกันในหลักวิชาการมาอย่างยาวนานตลอดเวลาว่า คดีอย่างนี้จะต้องเอานักจิตวิทยา หรือผู้หญิงด้วยกันมาสอบ แต่จนแล้วจนรอดก็ยังไม่ค่อยได้ทำกันอย่างจริงจัง ติดขัดงบประมาณหรืออะไรก็ไม่ทราบ

โดยเฉพาะพวกสื่อมวลชนนั้นแหละตัวดีนักแหละ นักข่าวเอ๊ย ช่างภาพหนังสือพิมพ์และกล้องทีวีเอ๊ย มาสัมภาษณ์ มาถ่ายภาพเธอแล้วเธออีก ทำไมไม่สัมภาษณ์และถ่ายภาพคนที่ทำผิดเอาไปเผยแพร่ นี่เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่เป็นการละเมิดเธอผู้เสียหาย โดยจะตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม ก็เป็นเรื่องที่สื่อมวลชนต้องทบทวนตัวกันอย่างจริงจัง อย่าให้ข่าวจรมลิมจริยธรรม

สดๆ ร้อนๆ ศาลอาญามีคำพิพากษาเมื่อ วันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๕๙ ที่ผ่านมา พิพากษาจำคุกอดีตข้าราชการระดับ ๘ กระทำอนาจารจับหน้าอกพนักงานต้อนรับสายการบินไทย (แอร์โฮสเตส) และผู้โดยสารหญิงในเครื่องอีก ๒ คน โดยลงโทษจำคุกเป็นเวลา ๑๕ เดือน ปรับ ๑๕,๐๐๐ บาท โทษจำคุกให้รอลงอาญา ๒ ปี เหตุเกิดบนเครื่องบินสายการบินไทยขณะเดินทางจากประเทศไทยไปประเทศสหรัฐอเมริกาที่ฮับเอมิเรตส์ เมื่อวันที่ ๒๕ กันยายน ๒๕๔๖ แต่ศาลปรานีเห็นว่า จำเลยทำความผิดจนได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และไม่เคยทำความผิดมาก่อนจึงให้รอลงอาญาไว้ ๒ ปี ทำให้ผู้เสียหายและองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องพากันออกมาเคลื่อนไหวเรียกร้องให้ถอดถอนเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ส่วนอัยการสูงสุดมีความเห็นยืนอุทธรณ์คดี เพื่อให้ศาลมีคำสั่งลงโทษจำเลย เพราะเห็นว่าเป็นการกระทำความผิดที่ร้ายแรงต่อสตรี และจำเลยยังเป็นผู้ใหญ่เคยได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์มาแล้ว ควรยับยั้งชั่งใจ มากกว่าบุคคลทั่วไป แต่กลับ



มาทำผิดล่วงละเมิดทางเพศต่อสตรี จึงไม่ควรได้รับโอกาสให้รอลงอาญา เพื่อไม่ให้เป็นแบบอย่างไม่ดีแก่ผู้อื่นอีกต่อไป

ขอให้กำลังใจและยกย่องเธอที่กล้าหาญอดทนสู้คดีมาตั้ง ๒ ปี และที่สำคัญเธอทำให้เกิดเป็นคดีตัวอย่างขึ้นมา ข้าราชการไทยจะกล้าหาญแบบเธอ....นางฟ้าการบินไทยหรือไม่ หากถูกกลั่นแกล้งโดยอาศัยตำแหน่งที่สูงกว่า ถูกกลั่นแกล้งในกระบวนการปฏิบัติงาน ถูกล่วงเกินทางวาจา หรือถูกล่วงเกินโดยคุกคามทางเพศ สำนักงาน ก.พ. ได้เปิดศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ ของข้าราชการ โดยมีขั้นตอนกระบวนการส่งเรื่องร้องทุกข์แบบง่ายๆ จึงขอแจ้งให้ทราบอีกครั้ง ดังนี้

๑. เมื่อข้าราชการหรือบุคลากรของรัฐ ประสบปัญหาเกี่ยวกับการถูกกลั่นแกล้ง ล่วงเกินบุคคล คุกคามทางเพศในสถานที่ทำงาน ขอให้เก็บบันทึกลำดับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยระบุวันเวลา ระยะเวลา และรูปแบบของการกระทำนั้นอย่างชัดเจน

๒. ขอรับคำปรึกษาจากศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของ
ข้าราชการ ผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้

๒.๑ พบเจ้าหน้าที่โดยตรงที่ศูนย์รับเรื่องราวร้อง
ทุกข์ของข้าราชการ บริเวณชั้น ๑ สำนักงาน ก.พ.

๒.๒ ติดต่อทางโทรศัพท์สายด่วน ๑๗๘๖

๒.๓ ติดต่อทางไปรษณีย์ โดยเจ้าหน้าที่ของถึง ศูนย์
รับเรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. ๑๐๓๐๐

๒.๔ ติดต่อทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)
ที่ helpyou@ocsc.go.th

๓. ส่งเรื่องราวร้องทุกข์หรือข้อร้องเรียนอย่างเป็น
ลายลักษณ์อักษรไปยังศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ของ
ข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

๔. เตรียมเอกสารและหลักฐานเพิ่มเติม (ถ้ามี) รวม
ทั้งเตรียมตัวสำหรับการให้ข้อมูลต่อศูนย์รับเรื่องราว
ร้องทุกข์ของข้าราชการ คณะอนุกรรมการหรือ
คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Merit
Protection Board)

สำหรับคอลัมภ์ กฎ ระเบียบ และเรื่องที่นำรู้ในวารสาร
ข้าราชการฉบับนี้ ขอเสนอเรื่องที่ควรรู้เกี่ยวกับเรื่อง
เงินๆ ทองๆ จากกระทรวงการคลังรวม ๓ เรื่อง ดังนี้

สิทธิการเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการ กรณีข้าราชการย้ายตามคำร้องขอของตนเอง

ตามที่กระทรวงการคลังได้มีหนังสือ ส่วนที่สุด ที่ กค
๐๕๒๖.๕/ว๓๕ ลงวันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๔๒ และ
ส่วนที่สุดที่ ที่ กค. ๐๕๓๐.๓/ว ๘๖ ลงวันที่ ๒๖
กรกฎาคม ๒๕๔๔ แจ้งเวียนแนวทางปฏิบัติให้ส่วน
ราชการทราบและถือปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้สิทธิเบิก
ค่าเช่าบ้านข้าราชการตามนัยมาตรา ๕ แห่งพระราช
กฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑
กรณีสิทธิที่จะเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการซึ่งได้รับคำสั่ง
ให้เดินทางไปประจำสำนักงานใหม่ตามคำร้องขอของ
ตนเองที่สิทธิมีอยู่ก่อนวันที่ พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้มี
ผลใช้บังคับ ซึ่งจะยังคงมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้ต่อไป
ตามนัยมาตรา ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้าน

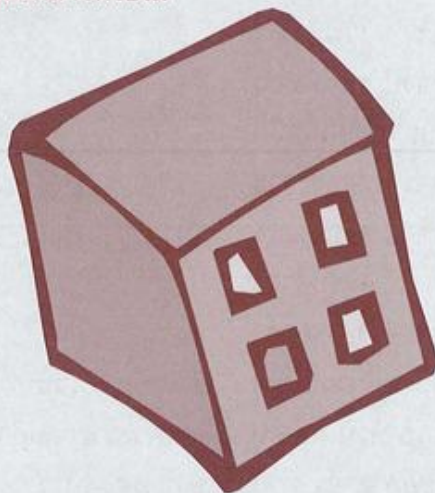


ข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม
โดยพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๗)
พ.ศ. ๒๕๔๑ นั้น

กระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เห็นว่าปัจจุบัน พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๓ (๖)(๗) ได้บัญญัติให้ยกเลิกพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑ และพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๔๑ แล้ว ดังนั้น จึงให้ยกเลิกแนวทางปฏิบัติในการพิจารณาสิทธิการเบิกค่าเช่าบ้านข้าราชการตามหนังสือกระทรวงการคลัง ๒ ฉบับ ดังกล่าวข้างต้น โดยสำหรับการพิจารณาว่าข้าราชการที่ได้รับคำสั่งให้ย้ายไปประจำสำนักงานในต่างท้องที่ตามคำร้องขอของตนเองรายใด เป็นผู้มียกยู่ก่อนตามมาตรา ๕ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๕๔๑ หรือไม่นั้น ให้พิจารณาว่าข้าราชการรายดังกล่าว มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ ก่อนวันที่พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑ ใช้บังคับ (วันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๔๑) หรือไม่ โดยไม่ต้องพิจารณาว่าได้มีการเช่าบ้านหรือเช่าซื้อ หรือกู้เงินเพื่อชำระราคาบ้านอยู่ก่อนวันดังกล่าวหรือไม่

ตัวอย่าง นาย ก. เริ่มรับราชการครั้งแรกเมื่อวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๓๙ ในท้องที่อำเภอเมือง จังหวัดตรัง ต่อมาวันที่ ๔ เมษายน ๒๕๔๐ ได้ย้ายมาปฏิบัติราชการประจำในท้องที่กรุงเทพมหานครตามคำร้องขอของตนเอง ซึ่งทางราชการไม่ได้จัดบ้านพักให้ แต่ นาย ก. ไม่ได้ใช้สิทธิเบิกค่าเช่าบ้าน เนื่องจากได้พักอาศัยอยู่ในบ้านพักที่ทางราชการจัดให้นาง ข. ภริยา ซึ่งรับราชการคนละหน่วยงานกัน ต่อมาวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๔๑ ทางราชการได้มีคำสั่งย้ายนาง ข. ไปปฏิบัติราชการในท้องที่อื่น ทำให้นาย ก. ต้องออกจากบ้านพัก กรณีเช่นนี้ นาย ก. จึงเป็นผู้มีสิทธิได้รับค่าเช่าบ้านตามมาตรา ๗ แห่งพระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๒๗ ก่อนวันที่พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๔๑ ใช้บังคับ (วันที่ ๒๖ มิถุนายน ๒๕๔๑) ซึ่งจะยังคงมีสิทธิเบิกค่าเช่าบ้านได้ต่อไป

โดยได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการทราบเพื่อถือเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๙.๕/ว ๑๙ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๔๙



การเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลทดแทน ในผู้ป่วยไตวายเรื้อรัง

ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค. ๐๔๐๗/ว ๐๓๓ ลงวันที่ ๓๑ มีนาคม ๒๕๕๙ ได้กำหนดให้การขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลในการฟอกเลือด กรณีไตวายเรื้อรังด้วยวิธีไตเทียมในสถานพยาบาลของทางราชการ ผู้มีสิทธิและบุคคลในครอบครัว ต้องดำเนินการลงทะเบียน ณ สถานพยาบาลของทางราชการโดยให้สถานพยาบาลทางราชการ เป็นผู้เบิกจ่ายโดยตรงกับกรมบัญชีกลาง และให้ผู้มีสิทธินำใบเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลทดแทนไตในผู้ป่วยไตวายเรื้อรังในสถานพยาบาลของทางราชการ มาเบิกจ่าย ณ ส่วนราชการต้นสังกัดได้จนถึงวันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๕๙ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. ๒๕๕๕ แต่หลักเกณฑ์ดังกล่าวยังไม่ใช้กับสถานพยาบาลที่ยังไม่เข้าสู่ระบบจ่ายตรงกับ

กรมบัญชีกลาง จำนวน ๒๓ แห่ง นั้น

กรมบัญชีกลางพิจารณาแล้วเห็นว่า เนื่องจากกองแพทย์หลวง สำนักพระราชวัง เป็นสถานพยาบาลของทางราชการ ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักพระราชวัง พ.ศ. ๒๕๓๗ ได้ให้การรักษาพยาบาล ในการฟอกเลือดกรณีเรื้อรังด้วยไตเทียม แต่เป็นสถานพยาบาลที่ยังไม่เข้าสู่ระบบการจ่ายตรงกับกรมบัญชีกลางด้วย ดังนั้น จึงเห็นควรให้ผู้มีสิทธินำใบเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลทดแทนไตในผู้ป่วยไตวายเรื้อรังของ “กองแพทย์หลวง” มาเบิกจ่าย ณ ส่วนราชการต้นสังกัดได้ จนกว่าจะแจ้งให้ทราบต่อไป โดยแจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค. ๐๔๐๗/ว ๐๙๒ ลงวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๕๙

ประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษา และเงินค่าเล่าเรียน

ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค. ๐๔๐๙.๕/ว ๒๒๓ ลงวันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๕๗ ได้กำหนดประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน เพื่อให้ผู้มีสิทธิสามารถนำมาเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรได้ ตามมาตรา ๔ แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม นั้น

กรมบัญชีกลางโดยได้รับมอบหมายจากกระทรวงการคลังพิจารณาแล้ว เห็นสมควรให้ยกเลิกประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียนตามหนังสือกรมบัญชีกลางดังกล่าวข้างต้น และให้ถือปฏิบัติตามประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาและเงินค่าเล่าเรียน ดังต่อไปนี้

๑. ประเภทและอัตราเงินบำรุงการศึกษาในสถานศึกษาของทางราชการ

๑.๑ ระดับอนุบาล หรือเทียบเท่า ไม่เกินปีละ	๔,๖๕๐	บาท
๑.๒ ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า ไม่เกินปีละ	๓,๒๐๐	บาท
๑.๓ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า ไม่เกินปีละ	๓,๙๐๐	บาท
๑.๔ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/หรือหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช) หรือเทียบเท่า ไม่เกินปีละ	๓,๙๐๐	บาท
๑.๕ ระดับอนุปริญญาหรือเทียบเท่า ไม่เกินปีละ	๑๑,๐๐๐	บาท

เงินบำรุงการศึกษา หมายถึงเงินประเภทต่างๆ ที่สถานศึกษาของทางราชการเรียกเก็บตามอัตราที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนราชการเจ้าสังกัด หรือที่กำกับ มหาวิทยาลัย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่มีกฎหมายจัดตั้ง หรือองค์การของรัฐบาล

๒. ประเภทและอัตราเงินค่าเล่าเรียนในสถานศึกษาเอกชน

สถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษา

๑. ค่าธรรมเนียมการเรียน ไม่เกินปีละ

(๑) ระดับอนุบาล หรือเทียบเท่า	๙,๔๒๐	บาท
(๒) ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า	๙,๔๒๐	บาท
(๓) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	๑๐,๕๒๕	บาท
(๔) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	๑๐,๕๒๕	บาท

๒. ค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ไม่เกินปีละ

(๑) ระดับอนุบาล (๒ และ ๓) หรือเทียบเท่า	๔,๙๖๐	บาท
(๒) ระดับประถมศึกษาหรือเทียบเท่า	๔,๔๖๐	บาท
(๓) ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า	๓,๙๐๐	บาท
(๔) ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า	๓,๙๐๐	บาท

สถานศึกษาเอกชนประเภทอาชีวศึกษา

๑. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) หรือเทียบเท่า

๑.๑ ค่าธรรมเนียมการเรียนในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) คหกรรม หรือคหกรรมศาสตร์	ปีละไม่เกิน	๑๑,๒๓๕	บาท
(๒) พาณิชยกรรม หรือบริหารธุรกิจ	ปีละไม่เกิน	๑๓,๕๙๕	บาท

(๓) ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม	ปีละไม่เกิน	๑๔,๒๔๕	บาท
(๔) เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์	ปีละไม่เกิน	๑๔,๗๐๕	บาท
(๕) ช่างอุตสาหกรรมหรืออุตสาหกรรม	ปีละไม่เกิน	๑๗,๒๐๕	บาท
(๖) ประมง	ปีละไม่เกิน	๑๔,๗๐๕	บาท
(๗) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ปีละไม่เกิน	๑๓,๕๙๕	บาท
(๘) อุตสาหกรรมสิ่งทอ	ปีละไม่เกิน	๑๗,๒๐๕	บาท

๑.๒ ค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) คหกรรม หรือคหกรรมศาสตร์	ปีละไม่เกิน	๒,๔๗๐	บาท
(๒) พาณิชยกรรม หรือบริหารธุรกิจ	ปีละไม่เกิน	๕,๗๓๐	บาท
(๓) ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม	ปีละไม่เกิน	๔,๕๒๐	บาท
(๔) เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์	ปีละไม่เกิน	๕,๗๔๐	บาท
(๕) ช่างอุตสาหกรรม หรืออุตสาหกรรม	ปีละไม่เกิน	๗,๗๔๐	บาท
(๖) ประมง	ปีละไม่เกิน	๕,๗๔๐	บาท
(๗) อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ปีละไม่เกิน	๕,๗๓๐	บาท
(๘) อุตสาหกรรมสิ่งทอ	ปีละไม่เกิน	๗,๗๔๐	บาท

๒. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) หรือเทียบเท่า และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพเทคนิค (ปวท.) หรือเทียบเท่า ให้เบิกได้ครึ่งหนึ่งของจำนวนที่จ่ายจริงแต่ไม่เกินค่าธรรมเนียมการเรียนในประเภทวิชาหรือสายวิชา ดังนี้

(๑) ช่างอุตสาหกรรม หรืออุตสาหกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทัศนศาสตร์	ปีละไม่เกิน	๓๐,๐๐๐	บาท
(๒) พาณิชยกรรมหรือบริหารธุรกิจ ศิลปหัตถกรรม หรือศิลปกรรม เกษตรกรรม หรือเกษตรศาสตร์ คหกรรม หรือคหกรรมศาสตร์ อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว	ปีละไม่เกิน	๒๕,๐๐๐	บาท

สำหรับรายละเอียดของสาขาวิชาตามประเภทวิชาหรือสายวิชาของหลักสูตรที่กำหนดดังกล่าวให้เป็นไปตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้อนุญาตให้สถานศึกษาเอกชนทำการเปิดสอนในสาขาวิชานั้นๆ

ค่าธรรมเนียมการเรียน หมายถึง เงินที่สถานศึกษาเอกชนเรียกเก็บตามอัตราที่ได้รับอนุมัติจากส่วนราชการที่ควบคุมดูแลสถานศึกษานั้นและให้หมายความรวมถึงค่าธรรมเนียมอื่นเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วย

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปีการศึกษา ๒๕๔๙ เป็นต้นไป โดยแจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค ๐๔๐๙.๕/ว ๑๙๖ ลงวันที่ ๑๗ พฤษภาคม ๒๕๔๙



ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

หมายเลขสมาชิก.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

- () ขอสมัครสมาชิกใหม่
() ขอต่ออายุเป็นสมาชิก หมดอายุ..... รหัสสมาชิกเก่า.....)

ประเภทสมาชิก () 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 150 บาท
() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท
() 3 ปี (18 ฉบับ) เป็นเงิน 450 บาท

ตั้งแต่วันที่.....ถึงฉบับเดือน.....และโปรดส่งวารสาร

ข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อนามสกุล.....
.....
.....
.....
.....รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....พร้อมนี้ได้แนบ

- () เงินสด
() ธนาณัติ (ปทจ/ปทฝ/.....หมายเลข.....)
() ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์
สั่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

โปรดสั่งจ่ายเงินในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ."

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทร. 02-5471400

สมาชิกวารสารค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ



เราเดินทางไกล กว่า 4,000 กม.

จากจุดเริ่มต้นเมื่อ 27 ปีก่อน เสาหลักแห่งความมั่นคงทางพลังงานต้นแรกได้ถูกสร้างขึ้นกลางอ่าวไทย และด้วยเงินลงทุนกว่า 5 แสนล้านบาท ปตท.ได้สร้างท่อส่งก๊าซ โรงแยกก๊าซ โรงงานปิโตรเคมี คลังสำรองก๊าซหุงต้ม (LPG) ทั่วประเทศ และโครงข่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับรถยนต์ (NGV) วันนี้ก๊าซธรรมชาติได้เดินทางไกลกว่า 4,000 กม. สู่ทุกความต้องการด้านพลังงานของประเทศ ในปีที่ผ่านมาช่วยลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากน้ำมันกว่า 200,000 ล้านบาท ลดการนำเข้าพลังงานอีกกว่า 400,000 ล้านบาท และช่วยสร้างงานสร้างรายได้แก่คนไทยจากอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

เราแข็งแกร่ง เพื่อความมั่นคงทางพลังงาน

