



## คอลัมน์

Thailand Human Vision : 4 มิติของสมรรถนะใหม่ของผู้นำในอนาคต

Human Resources in Asia : Inamori Katsuhiko ผู้บริหารที่นำหลักปรัชญามาเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก  
พนักงานและพลิกโฉมการบริหารสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (JAL)

HR Tips : สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น

## บทความวิจัย

แรงงานไทยและฟิลิปปินส์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ : ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน และโอกาสในเออีซี  
อาจารย์ ดร.เนตรนภา ไหวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)

การบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในภาคบริการของประเทศไทยด้วยการจ้างแรงงานที่เกษียณอายุการทำงาน  
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุขสิริเสรีกุล

## บทความวิเคราะห์/บทความวิชาการ

การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสร้างความเป็นธรรม  
ศาสตราจารย์ ดร.เมธี ครองแก้ว

การบริหารทรัพยากรบุคคลบนห่วงโซ่อุปทานโลก : การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเลี่ยงการขยายตัวของแรงงานเสี่ยง  
อาจารย์ ดร.ชัชวรินทร์ ธรรมบุษดี

นวัตกรรม : ข้อพิจารณาเชิงศาสตร์กับองค์การ และการบริหารนวัตกรรมในประเทศไทย  
อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวช

การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล  
รองศาสตราจารย์สิริอร วิชชาวุธ

การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่งความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล

เรียนรู้เมื่อดูงาน : ประสบการณ์ของมือจี้ที่ได้หวั่น  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร

# Editor Talk

## บรรณาธิการชวนคิด

### เชิญชวนเขียนบทความ

“Culture and HR Development”

ทำอย่างไรให้คนไทยมีศักยภาพพอที่จะรับมือและใช้ประโยชน์ในยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปิดเสรีทางการค้าระหว่างประเทศ การแข่งขันที่สูง และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านพฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี และการสื่อสารที่เข้าถึงกันทั่วโลก เราจะเตรียมคนในสังคมไทยอีก 10 ปีข้างหน้าอย่างไร เพื่อตอบรับกับสังคมพหุวัฒนธรรมและการแข่งขันในเวทีระดับโลก จึงอยากเชิญชวนผู้อ่านร่วมเขียนบทความเพื่อพัฒนาคนในสังคมไทย

กองบรรณาธิการวารสาร HR intelligence 2014 กำหนดให้ “Culture and HR Development” เป็นหัวข้อหลัก (Theme) ของวารสารในปี พ.ศ. 2557 ซึ่งยินดีต้อนรับบทความวิจัย บทความวิชาการ และบทความปริทัศน์ ที่มีการวิเคราะห์หรือแสดงทัศนะเกี่ยวกับวัฒนธรรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากมุมมองต่างๆ ทั้งทางด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ประวัติศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และศาสตร์ทุกแขนง โดยสามารถนำเสนอแนวคิดและแง่มุมทางวิชาการที่จุดประกายความคิดให้แก่ผู้อ่านได้

บทความที่ได้รับการคัดเลือกจากกองบรรณาธิการว่าเป็นบทความดีเด่น ดีมาก และดี จะได้รับรางวัลบทความละ 10,000 บาท 5,000 บาท และ 3,000 บาท ตามลำดับ

จึงขอเชิญชวนท่านที่สนใจร่วมเขียนบทความ และส่งมาที่กองบรรณาธิการภายในวันที่ 31 มีนาคม 2557 โดยส่งต้นฉบับมาที่ E-mail : hri.tu.journal@gmail.com ติดต่อคุณชินกฤต คงเจริญพร

กองบรรณาธิการ

วารสาร HRI เป็นวารสารที่เน้นการทำความเข้าใจคนในประเทศที่มีความหลากหลายทางความคิด ความเชื่อ ศาสนา และคนที่มีความต่างรุ่น และทำความเข้าใจคนในประเทศอื่นๆ เป็นพื้นที่ที่เผยแพร่ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ เพื่อเสริมทักษะวิถีคิดแบบมีติชมซึ่งได้กลายเป็นหัวใจสำคัญในการแก้ปัญหาและพัฒนาทางเลือกใหม่ในการบริหารจัดการในองค์กร

ในฉบับนี้มีบทความวิจัยเกี่ยวกับแรงงาน กับการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งผู้เขียนได้เปิดมุมมองและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมไทยที่กำลังเผชิญปัญหาแรงงานและดูเหมือนจะเป็นปัญหาที่หนักหน่วงในอนาคต และมีบทความที่ทำทายนักบริหารทรัพยากรบุคคล ในการสร้างแบรนด์จากภายใน และมีการบริหารนวัตกรรมในประเทศไทย

นอกจากนี้ยังมีบทความที่สามารถนำไปปฏิบัติงาน ซึ่ง ศ.ดร.เมธี ครองแก่นักทรัพยากรมนุษย์ดีเด่นแห่งประเทศไทย (Thailand Top 100HR) เขียนถึงการประเมินผลงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และความเป็นธรรม พร้อมสูตรการประเมินงานและแบบประเมินที่นำไปใช้ได้ทันที

ตามด้วยบทความเรื่องการคิดไตร่ตรองซึ่งเป็นบทความที่เหมาะสมกับการดำเนินชีวิตในสังคมปัจจุบันที่มีความซับซ้อนของข้อมูลซึ่งต้องอาศัยการคิดไตร่ตรองและทักษะการฝึกตนเองให้ตรวจสอบความคิดของตนและของผู้อื่น ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาความขัดแย้งในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ท้ายฉบับ ดร.เมธาวุฒิเล่าถึงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากงานที่มูลนิธิพุทธจ๊อจี้ที่ได้หวนซึ่งทำให้เกิดพลังและแรงบันดาลใจอยากถ่ายทอดประสบการณ์เพื่อขยายผลการเรียนรู้สู่สังคม ระยะเวลาหลังมานี้ ภาครัฐและเอกชนนิยมส่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงไปศึกษาดูงานต่างประเทศ เพื่อเป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการเรียนรู้แบบ “ก้าวกระโดด” โดยอาศัย “ทางลัด” ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น

ส่วน HRI ฉบับหน้าปี 2557 หัวข้อหลักของบทความเป็นเรื่องวัฒนธรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงอยากเชิญชวนท่านผู้อ่านร่วมคิดร่วมพัฒนาคนในสังคมไทยไปด้วยกัน

ผศ.ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์  
บรรณาธิการ

# JOURNAL OF *HRi*ntelligence

---

เจ้าของ	สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :	
บรรณาธิการ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์
ผู้ช่วยบรรณาธิการ	อาจารย์ ดร.เนตรนภา ยามุขิตะ
กองบรรณาธิการวิชาการ	รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ รองศาสตราจารย์วิทยา ตำนธำรงกุล รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ อาจารย์ ดร.อุบลวรรณ ภวกันันท์ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เตชานิพนธ์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อาจารย์ ดร.เนตรนภา ยามุขิตะ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รองศาสตราจารย์ ดร.นฤมล นิราทร คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ดร.จีระ หงส์ลดารมภ์ เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ คุณศิริลักษณ์ เมฆสังข์ กรรมการสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (PMATT) ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ ผู้ช่วยผู้ว่าการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนาองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

# JOURNAL OF *HRi*ntelligence

---

คุณสุรพงษ์ มาลี

หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

คุณทนายท ศรีปลั่ง

*Managing Partner, 124 Management Consulting Company Limited*

คุณอำพล สายโอบเอื้อ

*ประธานชมรมผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์โรงแรม*

ดร.ธิปดี วัฒนกุล

*เลขานุการกรมสรรพสามิต กรมสรรพสามิต*

Professor Dr. John E. Butler

*Professor of Entrepreneurship Dept. of Management and Industrial Relations*

*University of Hawaii at Monoa*

Professor Dr. Michael Frese

*Professor National University of Singapore and Leuphana,*

*University of Lueneburg*

## คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณฉันทิษา ศรีโยธิน

คุณชินกฤต คงเจริญพร

คุณอุไรวรรณ รุ่งไธรัญญ์

## สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)

## กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

วารสาร HR intelligence เป็นวารสารราย 6 เดือน (1 ปี มี 2 ฉบับ)

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม

## ออกแบบและพิมพ์

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0922 [www.dst.co.th](http://www.dst.co.th)

# สารบัญ | Content

- 6 Thailand Human Vision :** 4 มิติของสมรรถนะใหม่ของผู้นำในอนาคต  
รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร
- 8 Human Resources in Asia :** Inamori Katsuhiko ผู้บริหารที่นำหลักปรัชญามาเปลี่ยนแปลงจิตสำนึกพนักงานและพลิกโฉมการบริหารสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (JAL)  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์
- 10 HR Tips :** สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น  
บุญเจือ วงษ์เกษม

## บทความวิจัย

- 11** แรงงานไทยและฟิลิปปินส์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ : ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์และอุปทาน และโอกาสในเออีซี  
อาจารย์ ดร.เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยาบุชิตะ)
- 28** การบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในภาคบริการของประเทศไทย  
ด้วยการจ้างแรงงานที่เกษียณอายุการทำงาน  
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุขสิริเสรีกุล

## บทความวิเคราะห์/บทความวิชาการ

- 42** การประเมินผลการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและสร้างความเป็นธรรม  
ศาสตราจารย์ ดร.เมธี ครองแก้ว
- 47** การบริหารทรัพยากรบุคคลบนห่วงโซ่อุปทานโลก : การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเลี้ยงการขยายตัวของแรงงานเลี้ยง  
อาจารย์ ดร.ชัยฐรณ์มย์ ธรรมบุษดี
- 52** นวัตกรรม : ข้อพิจารณาเชิงศาสตร์กับองค์การ และการบริหารนวัตกรรมในประเทศไทย  
อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ
- 78** การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล  
รองศาสตราจารย์สิริอร วิชชาวุธ
- 86** การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่งความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล
- 95** เรียนรู้เมื่อดูงาน : ประสบการณ์ของฉิวฉิวที่ได้หวน  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พีรพรวิฑูร

## 4 มิติของสมรรถนะใหม่ ของผู้นำในอนาคต


ตามที่ได้เคยเสนอไปแล้วว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกจาก 3 พลังหลัก คือ 1) การรวมตัวทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคที่ทำให้โลกเล็กลง และส่งผลต่อความหลากหลายทั้งในด้านเชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม และภาษาในที่ทำงาน 2) การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากรทั้งใน ระดับโลก ระดับประเทศ และระดับองค์กรที่ส่งผลให้ในที่ทำงานจะประกอบด้วยคนอย่างน้อย 4-5 เจเนอเรชัน ส่งผลให้เกิดปัญหาช่องว่างระหว่างรุ่น การขาดแคลน และแย่งชิงผู้มีศักยภาพสูง รวมถึงความหลากหลายของค่านิยมและพฤติกรรมของคนต่างรุ่นในที่ทำงานเดียวกันที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้นเรื่อยๆ และ 3) การครอบงำของเทคโนโลยีเครือข่ายสังคมที่กลายเป็นส่วนสำคัญในชีวิตของคนทำงานรุ่นใหม่ตั้งแต่ลืมตาตื่นจนถึงเข้านอน ทำให้รูปแบบการติดต่อสื่อสาร การทำงาน และขั้นตอนการบริหารคนต้องปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก โดยทั้ง 3 พลัง นำ

ไปสู่การกำเนิดของ 4 สมรรถนะสำคัญของผู้นำในอนาคตที่เรียกว่า 4 Is ได้แก่ ความเป็นนานาชาติ (International) ความมีบูรณาการ (Integrated) ความมีนวัตกรรม (Innovative) และความมีจริยธรรม (Integrity)

ตารางด้านล่างนำเสนอองค์ประกอบของ 4 สมรรถนะดังกล่าวที่จะเป็นฐานตั้งต้นที่จะนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือหรือมาตรวัดของแต่ละสมรรถนะโดยจำแนกองค์ประกอบเป็น 2 ส่วนหลัก คือ ความรู้และทักษะ (Knowledge & Skills) ที่เป็นส่วนยอดของภูเขาน้ำแข็งซึ่งสามารถสังเกต วัด และพัฒนาได้ไม่ยาก กับคุณลักษณะภายใน (Inherent Quality) ซึ่งได้แก่ความสามารถและศักยภาพในตัวซึ่งเปรียบเสมือนส่วนล่างของภูเขาน้ำแข็งที่มักไม่ปรากฏชัดตั้งแต่แรก วัดได้ค่อนข้างยาก แต่ถือเป็นคุณลักษณะมีค่าที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคลากร และองค์กรมีหน้าที่ต้องดึงออกมาพัฒนาต่อยอดเพื่อสร้างประโยชน์ให้ได้อย่างชัดเจน

สมรรถนะ (Competency)	องค์ประกอบของแต่ละสมรรถนะ	
	ความรู้และทักษะ (Knowledge & Skills)	คุณสมบัติภายใน (Inherent Quality)
ความเป็นนานาชาติ (International)	ประวัติศาสตร์และความภาคภูมิใจ ของชาติต่างๆ (History & Heritage)	ความเท่าทันทิศทางโลก (Global Outlook)
ความมีบูรณาการ (Integrated)	ภูมิเศรษฐกิจการเมือง (Geopolitical Economy)	มุมมองแบบองค์รวม (Conceptual Capacity)
ความมีนวัตกรรม (Innovative)	การคิดต่างและสร้างทางเลือก (Divergent Thinking)	เชื่อมต่อเชื่อมคนทั่วโลก (Global Connector)
ความมีจริยธรรม (Integrity)	ความเสี่ยงและธรรมาภิบาล (Governance, Risk & Compliance)	บุคลิกที่น่าไว้วางใจ (Trustworthy Persona)

สำหรับเครื่องมือและแนวทางในการประเมินและพัฒนาแต่ละองค์ประกอบของสมรรถนะต่างๆ ข้างต้น อยู่ในระหว่างการศึกษาและทดสอบก่อนที่จะนำมาเผยแพร่เพื่อ

ให้ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของไทยในวงกว้างต่อไป โปรดติดตามครับ 

# Human Resources in Asia

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่อธนวนิชย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



## Inamori Katsuhiko ผู้บริหารที่นำหลักปรัชญามาเปลี่ยนแปลง จิตสำนึกพนักงานและพลิกโฉมการบริหาร สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ (JAL)

คอลัมน์ทรัพยากรมนุษย์ในเอเชียฉบับนี้เป็นเรื่องราวของผู้บริหารที่นำปรัชญามาใช้เปลี่ยนแปลงจิตสำนึกพนักงานและพลิกโฉมการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม อินามอริ คัทสึฮิโกะ (Inamori Katsuhiko) ท่านก่อตั้งบริษัทเคียวเซรา (Kyocera Ceramic Co.,Ltd.) ในปี ค.ศ. 1959 เมื่ออายุ 27 และก่อตั้งบริษัท KDDI ตอนอายุ 52 และเข้ามารับตำแหน่งประธานกรรมการบริหารบริษัทเจแปนแอร์ไลน์ (JAL) เมื่ออายุย่างเข้า 80 เนื่องจาก JAL สายการบินแห่งชาติญี่ปุ่นที่ปิดกิจการลงในเดือนมีนาคมปี 2010 และภายในเวลา 3 ปีอินามอรินำปรัชญามาใช้ปฏิวัติจิตสำนึกพนักงานและปฏิรูปการบริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ฟันฟูกิจการ JAL ให้กลับมาผงาดอีกครั้งในเดือนเมษายนปี 2013

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจสายการบิน สถานะทางเศรษฐกิจของ JAL ไม่ดีมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2000 เผชิญกับภาวะวิกฤตินานปี การระบาดของ SARS วิกฤติแฮมเบอร์เกอร์ (Lehman Shock) แม้บริษัทจะทำรายได้ปีละ 2 ล้านล้านเยนแต่ผลกำไรกลับไม่เพิ่มเพราะการบริหารงานภายในองค์กรที่ผู้บริหารและพนักงานขาดสำนึกเรื่องการลดต้นทุน ทุกคนทำงานด้วยความอุ้มใจเพราะคิดว่าเป็น “สายการบินแห่งชาติ” วัฒนธรรมการทำงานแบบโอบอุ้มกัน

อบอุ้มเหมือนครอบครัว แม้ว่าจะมีข่าวเป็นระยะว่าฐานะการเงินของบริษัทไม่มั่นคง แต่วิธีการทำงานของพนักงานก็ไม่เปลี่ยน ผู้บริหารระดับสูงยังคงใช้เงินบริษัทเล่นกอล์ฟกับคู่ค้าโดยไม่คำนึงสถานะทางการเงินของบริษัท (Nabeta, 2013 : p.44-46, 60-63)

ก่อนถูกสั่งปิดกิจการ JAL เป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่เกินไป การบริหารงานแบบราชการแบบ “แนวตั้ง” ไม่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับฝ่ายอื่น ต่างคนต่างทำงานตรงหน้าของตน บริหารงานแบบบนลงล่าง ทำงานตามที่สั่งมาจากข้างบน ผู้ปฏิบัติงานไม่แสดงความเห็น วัฒนธรรมบริษัทคือ “ใช้งบประมาณ” ซึ่งเป็น “โรคของบริษัทขนาดใหญ่” ทั้งหมดเป็นสาเหตุที่ทำให้สายการบินที่มีพนักงาน 32,000 คน ต้องปลดพนักงานออกครึ่งหนึ่ง หลังจากนั้นบรรยากาศภายในบริษัท พนักงานต่างโทษคนอื่น โทษทีมผู้บริหารที่ทำให้ต้องปิดกิจการ

ในวันที่อินามอริเข้ามาฟันฟูกิจการ JAL ได้กล่าวกับพนักงานทุกคนว่า “กระผมในฐานะผู้บริหารลำพังคนเดียวพยายามแค่ไหนก็ทำได้แค่นั้น แต่ถ้าพนักงานทุกคนคิดที่จะทำให้ JAL ดีขึ้นเมื่อทุกคนตั้งใจทำงานเต็มที่โดยเลิกโทษคนอื่น ผมเชื่อว่า เราต้องเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น กระผมอยากให้

ทุกคนมีหัวใจนักบริหารเหมือนผม การจะเป็นเช่นนั้นได้นั้น ท่านทั้งหลายต้องมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม มาตรฐานการตัดสินใจที่เหมือนกับผม”

สิ่งที่ทำคือเปลี่ยนจิตสำนึกทัศนคติ เพื่อเปลี่ยนแปลงบริษัทแบบถอนรากถอนโคนสร้างจิตสำนึกให้แก่พนักงานในเรื่องงาน เรื่องต้นทุนและปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น (โคเซน) “หากเราพยายามขอยางงานที่เราทำ เราก็จะสนุกกับงาน ชีวิตก็จะได้รับการเติมเต็ม แต่ถ้าไม่สนุกกับงานก็ทำไม่ได้ไม่ต่อเนื่อง” ... “บริษัทตั้งมากี่เพื่อพนักงาน พนักงานทำงานก็เพื่อบริษัทอย่าทำงานเพียงเพื่อเก็บเงินเท่านั้น” (Nabeta, 2013 : p.18-28)

วัฒนธรรมการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากที่อินามอริเข้ามาบริหาร JAL คือ การประชุมรายงานผลประกอบการที่ผู้บริหารระดับสูงของแต่ละฝ่ายและประธานบริษัทในเครือ JAL มารายงานตัวเลขการบริหารรายได้แต่ละเดือนต่อหน้าผู้บริหารคนอื่น อินามอริฟังอย่างละเอียด ถ้าพบตัวเลขที่ผิดปกติก็จะถามเพื่อให้ผู้บริหารชี้แจงให้กระจ่าง และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้น (โคเซน) และจะดูว่าผู้บริหารกลางที่ประชุมทันทีหากตอบแบบแก้ตัว เพราะผู้รับผิดชอบแต่ละฝ่ายต้องรับผิดชอบตัวเลขและวิเคราะห์ที่มาที่ไปของตัวเลขให้ได้ บรรยายภาคในการประชุมเป็นแบบชี้เป็นชี้ตายอนาคตของบริษัท...ซึ่งต่างจากการประชุมที่เคยทำกันมาที่ผู้บริหารระดับสูงจะอธิบายเฉพาะหัวข้อและให้ผู้จัดการฝ่ายรายงานรายละเอียด ถ้าผู้จัดการฝ่ายอธิบายไม่ได้ก็จะให้ผู้จัดการแผนกมาให้ข้อมูลเพิ่มเติม (เสียงสะท้อนจากผู้บริหารระดับกลางของ JAL)

หลังจากที่อินามอริวางแผนฟันฟูกิจการและเข้ามาบริหารได้เพียงปีเดียว สร้างผลกำไรของ JAL 4 หมื่นล้านเยน (2013 : 65) ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของพนักงาน 32,000 คนจากการสร้างสำนึกเรื่องต้นทุนกำไรขาดทุนเพื่อให้พนักงานทุกคนเริ่มคิดหาวิธีในการลดต้นทุนและเปลี่ยนวิธีการทำงานโดยให้แต่ละฝ่ายมาเสนอผลการลดต้นทุน เพราะถ้าต้นทุนลดก็เท่ากับว่ารายได้พนักงานเพิ่ม ยกตัวอย่างกิจกรรมที่ใช้ในการลดต้นทุน เช่น ดัดป้ายราคาชิ้นส่วนอุปกรณ์ไว้ที่

ลิ้นชัก และทุกครั้งที่วิศวกรซ่อมบำรุงนำอุปกรณ์ไปใช้ก็จะตระหนักว่าตนคือผู้กุมต้นทุน อีกตัวอย่างหนึ่งคือให้พนักงานนำเสื้อผ้าเก่ามาที่บ้าน เพื่อมาทำเป็นผ้าเช็ดคราบน้ำมันแทนที่จะสั่งซื้อผ้าผืนใหม่ที่เช็ดคราบน้ำมันแล้วทิ้ง ทุกคนก็เริ่มมีกำลังใจ สนุกและมีความสุขกับงาน รู้ทุกอย่างที่ทำและวิเคราะห์ที่มาที่ไปของตัวเองได้ และนำอินทราเน็ตมาใช้เพื่อให้พนักงานภายในบริษัทแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน จัดทำคู่มือเล่มกะทัดรัดถือติดมือ JAL Philosophy ให้ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานตลอดจนบริษัทในเครือ ประโยคแรกของคู่มือเขียนว่า “ชีวิต • ผลงาน = วิสัยทัศน์ x ความตั้งใจ x ความสามารถ” ซึ่งเป็นปรัชญาที่อินามอริใช้ในการบริหารบริษัทเคียวเซรานั่นเอง

หลักปรัชญาที่อินามอริยึดถือในการบริหารเคียวเซราคือ “สิ่งที่ถูกต้อง สำหรับมนุษย์” คือ มีศีลธรรม จริยธรรม เป็นพื้นฐานยึดหลักความดีงามที่มีอยู่ในมนุษย์ คือไม่โลภ ไม่โกหก ซื่อตรง ถ้าเราดำเนินชีวิตแบบนี้ได้ ชีวิตก็มีความสุข ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่จะทำให้บริษัทเจริญก้าวหน้า (Inamori, 2012) หลักปรัชญาการดำเนินชีวิตที่เรียบง่าย ซึ่งเป็นปรัชญาการบริหาร ที่อินามอรินำมาบริหารมาเป็นเวลาครึ่งทศวรรษ ท่านผู้บริหารที่สนใจสามารถอ่านเพิ่มเติมได้ในหนังสือ “Ikkota” ที่อินามอริเขียนในปี 2004 และพิมพ์จำหน่ายครั้งที่ 65 ในปี 2012 และอ่านวิสัยทัศน์และวิธีการบริหารเพื่อฟันฟูกิจการของ JAL ได้จาก หนังสือ Shigetowatanoshii (สนุกกับงาน) ที่จัดพิมพ์ขึ้นในปี 2013 หนังสือเล่มนี้สะท้อนปัญหาการบริหารแนวตั้งกรณีศึกษาของ JAL และเสนอแนวทางการจัดการปัญหา

อ่านงานเขียนของอินามอริและพาผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมของสถาบันทรัพยากรมนุษย์ไปดูงาน รับฟังการบรรยายจากผู้บริหารฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บริษัทเคียวเซรา ประเทศญี่ปุ่น ประกอบกับการมีโอกาสใช้บริการสายการบินเจแปนแอร์ไลน์หลังจากฟันฟูกิจการ ทำให้สัมผัสได้ถึงคุณภาพการให้บริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่มาปรับปรุงคุณภาพการบริการที่ใส่ใจในรายละเอียดและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลาย **A**

## HR Tips

บุญเจือ วงษ์เกษม  
ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาผู้ประกอบการ  
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม

## สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น

ผู้เขียนได้มีโอกาสไปดูงานการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์หรือออร์แกนิกที่ประเทศอังกฤษเมื่อต้นเดือนเมษายน ปีนี้ เข้าเยี่ยมชมสถานที่ทำฟาร์มจริงแห่งหนึ่งที่เมืองบริสตอล ชื่อว่า คอมมูนิตี้ฟาร์ม (Community Farm) เป็นฟาร์มที่มีสมาชิก 500 คน ได้สัมผัสจริงการปลูกพืชผักอินทรีย์ และการเลี้ยงหมู ไก่ อินทรีย์

ในอังกฤษมีฟาร์มเกษตรอินทรีย์และการแปรรูปผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์อยู่ 6,900 (หกพันเก้าร้อย) แห่ง ในปี 2555 มีการส่งเสริมการทำเกษตรอินทรีย์และอาหารเกษตรอินทรีย์ อาหารเกษตรอินทรีย์หมายถึงผลิตภัณฑ์ที่ได้จากการเกษตรอินทรีย์ ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและดีต่อสุขภาพของผู้คน ผลิตภัณฑ์ติดเครื่องหมายเกษตรอินทรีย์ (โลโก้) ผลิตภัณฑ์ที่ติดเครื่องหมายเกษตรอินทรีย์ จะต้องได้รับการผลิตตามที่ระเบียบเกษตรอินทรีย์กำหนดและได้ใบรับรองจากหน่วยงานที่กำหนด ทำให้ผู้บริโภคอุปโภคมีความมั่นใจในที่มาและคุณภาพของผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม ติดเครื่องหมายทำให้ผู้บริโภคแยกแยะผลิตภัณฑ์เกษตรอินทรีย์ได้ง่ายขึ้น

ผู้จัดการฟาร์มและคณะกรรมการบริหารคอมมูนิตี้ฟาร์ม (Community Farm) พัฒนาชาวบ้าน นักศึกษานักเรียนจากโรงเรียนที่อยู่พื้นที่แถบนั้น ด้วยการให้ความรู้แก่ผู้บริโภคเกี่ยวกับอาหารเกษตรอินทรีย์ การติดฉลากผลิตภัณฑ์จากเกษตรอินทรีย์ ให้ความรู้เกี่ยวกับความปลอดภัยของอาหารและการเพาะปลูก การควบคุมในการทำเกษตรอินทรีย์ ชี้ให้เห็นความสำคัญระหว่างการผลิตเกษตรอินทรีย์ การทำ

เกษตรอินทรีย์รักษาความหลากหลายและการปกป้องรักษาคุ้มครองพื้นที่ชนบทและสิ่งแวดล้อม และสุขภาพของสัตว์ เช่น หมู ไก่ คำนึงถึงหลักการปฏิบัติต่อสัตว์และสิ่งแวดล้อมอย่างเอาใจใส่

พื้นที่ทำการเกษตรและที่อยู่อาศัยจะต้องมีแหล่งน้ำด้วยเสมอ การเพาะปลูก หากใช้เคมี ยาฆ่าแมลง สารพิษ ซึมตกค้างลงพื้นดินการเลี้ยงสัตว์เกิดมูลสัตว์สิ่งปฏิกูลต่างๆ เมื่อฝนตก ชะล้างสารตกค้าง เชื้อโรคไหลลงสู่แหล่งน้ำที่ชุมชนใช้ น้ำสกปรกปนเปื้อนสารพิษ เกิดโทษ เกิดภัยแก่ผู้อาศัยในชุมชน

วิธีการพัฒนาบุคลากรของฟาร์มแห่งนี้ จะให้ความสำคัญตั้งแต่การให้ความรู้ก่อน มีห้องเรียนกลางฟาร์ม เรียนรู้หลักการ ทฤษฎี ตัวอย่างของจริง ชนิดตาดู หูฟัง มือสัมผัส ชักถามจนผู้เรียนเข้าใจ ต่อจากนั้นลงมือทำจริง ตัวอย่าง เช่น การปลูกผักเกษตรอินทรีย์หรือออร์แกนิก ก็จะเริ่มต้นให้ความรู้ ณ ห้องเรียนที่อยู่กลางฟาร์มดิน พันธุ์ผัก วิธีการปลูก การให้น้ำ อุดหนุนมีความร้อน ความชื้น การดูแล ปุ๋ยธรรมชาติ วัชพืช โรคแมลง ฯลฯ และต่อด้วยการลงมือปฏิบัติจริง การเลี้ยงหมู เลี้ยงไก่ ก็เช่นเดียวกัน การลงมือทำจริงด้วยตนเองก็เกิดทักษะ มีประสบการณ์ตรง ทำซ้ำๆ เท่ากับเป็นการปลูกฝังให้เกิดทัศนคติบวกต่อการทำเกษตรอินทรีย์ ผลที่ตามมาคือการรักษาปกป้องรักษาพื้นที่ชุมชนและสิ่งแวดล้อม

ผู้เขียนขอสรุปสั้นๆ ว่า การพัฒนาคนให้เกิดผล น่าจะตรงกับสุภาษิตไทยที่ว่า สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น สิบตาเห็นไม่เท่ามือทำ **A**



อาจารย์ ดร.เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (ยานุชิตะ)  
 สาขาการบริหารองค์การ การประกอบการ และทรัพยากรมนุษย์  
 คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

## บทความวิจัย

# แรงงานไทยและฟิลิปปินส์ กับการพัฒนาเศรษฐกิจ : ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์ และอุปทาน และโอกาสในเออีซี

### บทคัดย่อ

ในทศวรรษที่ 1960 ประเทศไทยและฟิลิปปินส์มีขนาดประชากรที่ใกล้เคียงกัน แต่นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและการควบคุมประชากรที่แตกต่างกันของทั้งสองประเทศ ส่งผลให้อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจแตกต่างกันในเวลาต่อมา ประเทศไทยได้ไล่ตามและแซงหน้าฟิลิปปินส์ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 โดยดูจากผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัว เป็นผลจากการที่ไทยส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในภาคการผลิตอย่างแข็งขัน เพื่อดูดซับแรงงานส่วนเกินจากภาคเกษตรกรรม รวมทั้งประสบความสำเร็จในโครงการวางแผนครอบครัวแห่งชาติ นำไปสู่การได้ประโยชน์จากการปันผลทางประชากร ในทางตรงกันข้ามฟิลิปปินส์กลับต้องตามหลัง เพราะไม่ได้ส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศในเชิงรุก รัฐบาลมีภาระหนี้สินมากขาดเงินลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งโครงการวางแผนครอบครัวก็ไม่ได้ผล เมื่อมีอุปทานแรงงานเกินกว่าอุปสงค์ จึงนำไปสู่ปัญหาการว่างงานและความยากจนเรื้อรัง รัฐบาลฟิลิปปินส์ต้องเผชิญกับปัญหาประชากรล้นเกิน และต้องใช้นโยบายส่งออกแรงงานไปต่างประเทศมานานกว่าสี่ทศวรรษ ขณะที่ไทยในปัจจุบันกลับต้องต่อสู้กับปัญหาขาดแคลนแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงงานไร้ฝีมือ และปัญหาผู้สูงอายุที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้น ทำให้ต้องนำเข้าแรงงานต่างชาติ

บทความวิจัยนี้จะวิเคราะห์เปรียบเทียบ การพัฒนาเศรษฐกิจกับปัญหาแรงงานระหว่างประเทศไทยกับฟิลิปปินส์ โดยเก็บข้อมูลจากสถิติแรงงานและสถิติการศึกษา ในระหว่างปี 1960-2012 รวมทั้งวิเคราะห์หาโอกาสการจ้างงานในอนาคตสำหรับแรงงานไทยและฟิลิปปินส์ ที่คาดว่าจะมาพร้อมกับการรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี 2015 ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน และปรับความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานแรงงานระหว่างประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียน รวมทั้งกลยุทธ์ที่จำเป็นในการบริหารจัดการแรงงาน

คำสำคัญ : ไทย ฟิลิปปินส์ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานแรงงาน

# Thai and Filipino Workers and Economic Development : Imbalance of Labor Supply and Demand and AEC Opportunities

Natenapha Wailerdsak (Yabushita), Ph.D.  
Department of Organization, Entrepreneurship, and Human Resource Management  
Thammasat Business School, Thammasat University  
E-mail : wailerdsak@hotmail.com

## Abstract

In the 1960s, Thailand and the Philippines had similar population sizes. However, the different policies on economic development and population control affected the rate of economic growth. Thailand overtook the Philippines in terms of GDP per capita in the 1980s, as Thailand strongly promoted foreign direct investment in manufacturing sectors to absorb surplus labours from the agricultural sector. It also initiated one of the world's most successful national family planning programmes and gained a demographic dividend. In contrast, the Philippines lagged behind because it was not dedicated to the promotion of foreign direct investment and its family planning programme was ineffective. When the labour supply exceeds demand, unemployment and poverty problems increase. The Philippines government, faced with an overpopulation problem, has adopted a labour export policy for the last four decades. In contrast, Thailand has struggled with labour shortages, particularly unskilled labours, and an increasing proportion of the elderly.

This article aims to provide a comparative analysis of the labour problems between Thailand and the Philippines using panel data compiled from labour force surveys and educational statistics for the period 1960-2012. Then it analyzes the employment opportunities for the Thai and Filipino workers that might come with the ASEAN Economic Community (AEC) in 2015, which is expected to help increase ASEAN competitiveness and adjust the imbalances in labour supply and demand among member countries. Labour strategies needed ahead of AEC will also be discussed.

Keywords : Thailand, Philippines, ASEAN Economic Community (AEC), imbalances of labour supply and demand

## 1. บทนำ

งานวิจัยเชิงประจักษ์หลายชิ้นเปรียบเทียบศักยภาพทางเศรษฐกิจระหว่างไทยกับฟิลิปปินส์ เหตุผลที่เลือกสองประเทศนี้คือ ทั้งสองประเทศตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีขนาดประชากรใกล้เคียงกัน ใช้เศรษฐกิจการตลาด (Market Economy) มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัวในปลายทศวรรษที่ 1970 ใกล้เคียงกัน และคาดการณ์ว่าน่าจะพัฒนาเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (Newly Industrializing Economies : NIEs) ได้ในอนาคต ด้วยเหตุนี้การศึกษาเปรียบเทียบสองประเทศนี้เป็นเรื่องที่น่าสนใจ

ประเทศไทยเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่องตั้งแต่กลางทศวรรษ 1980 ได้รับยกย่องให้เป็นหนึ่งในเอเชีย 8 ประเทศ ที่มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจสูง ตามบริบทของมหัศจรรย์แห่งเอเชีย (Asian Miracle) ในขณะที่ฟิลิปปินส์ไม่ได้อยู่ในกลุ่มประเทศดังกล่าว (World Bank, 1993) จากดัชนีด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของธนาคารโลก (World Bank, 2012) พบว่าในปี 2011 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัว (Per Capita GDP) ของไทย (4,972 เหรียญสหรัฐ) เป็นสองเท่าของฟิลิปปินส์ (2,370 เหรียญสหรัฐ) ดัชนีความยากจนในปี 2009 ใช้เกณฑ์ความยากจนคือมีรายได้ต่ำกว่า 1.25 เหรียญสหรัฐต่อวัน พบว่าอัตราความยากจนของไทยเป็นร้อยละ 0.4 และในฟิลิปปินส์ร้อยละ 18.4 ของประชากรทั้งหมด

จึงเกิดคำถามว่าปัจจัยทางโครงสร้างใดบ้าง ที่ทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของทั้งสองประเทศนี้แตกต่างกัน นักวิชาการบางคนย้อนไปดูความแตกต่างในขั้นเริ่มต้นหรือประวัติศาสตร์ (Oshima, 1987 ; McCoy, 1994)<sup>1</sup> อย่างไรก็ตามหลายคนเชื่อว่าในกรณีของไทย นโยบายทางเศรษฐกิจที่รัฐบาลร่วมมือกับภาคเอกชน นโยบายการวางแผนครอบครัว การส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศอย่างแข็งขัน และเสถียรภาพทางการเมือง เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ไทยมีพัฒนาทางเศรษฐกิจแซงหน้าประเทศฟิลิปปินส์ได้จนถึงปัจจุบัน (Yoshihara, 1994 ; Bello, 2008; Kurita and Kurosaki, 2011) ไม่ว่าจะดูด้วยตัวเลขทางเศรษฐกิจและสังคมตัวใด อาทิเช่น ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัวที่สูงกว่า อัตราความยากจนที่ต่ำกว่า และจำนวนคนงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศที่น้อยกว่า

อย่างไรก็ดีจากประสบการณ์ของประเทศพัฒนาแล้ว การควบคุมการเติบโตของประชากรอาจทำให้ประเทศนั้นได้รับผลประโยชน์จากการปันผลทางประชากรในระยะหนึ่ง หลังจากผ่านพ้นเวลาไปนั้นแล้ว ก็ต้องเผชิญกับปัญหาสังคมผู้สูงอายุ การหดตัวของเศรษฐกิจเนื่องจากจำนวนแรงงานหนุ่มสาวลดลง อาจต้องพึ่งพาแรงงานต่างชาติ ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมอื่นตามมา ไทยก็กำลังก้าวตามรอยของประเทศพัฒนาแล้วเช่นกัน ในทางตรงกันข้ามประเทศฟิลิปปินส์ประสบปัญหาจำนวนประชากรที่เพิ่มมากขึ้น รัฐบาล

<sup>1</sup> Oshima (1987) เน้นเรื่องการถือครองที่ดินที่กระจุกตัวและการยึดอำนาจทางการเมือง ซึ่งเห็นได้ชัดในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สองในฟิลิปปินส์มากกว่าไทย นอกจากนี้ McCoy (1994 : หน้า 10-19) วิจารณ์ว่าถึงแม้ฟิลิปปินส์จะเป็นประเทศหนึ่งในเอเชีย แต่เศรษฐกิจของฟิลิปปินส์มีพัฒนาการคล้ายคลึงกับประเทศแถบละตินอเมริกา โดยเฉพาะการมีกลุ่มของครอบครัวชนชั้นสูง คณาธิปไตยหรือผู้มีอำนาจ (Oligarchs) และพวกพ้อง (Cronies) ควบคุมภาคธุรกิจที่สำคัญของประเทศเป็นเวลายาวนาน 300 กว่าปี นับแต่ฟิลิปปินส์เป็นอาณานิคมของสเปน ได้แบ่งแยกให้เกิดความเหลื่อมล้ำโดยเจตนาเพื่อให้เกิดโครงสร้างแบ่งแยกแล้วปกครอง มีชนชั้นที่มีสัมพันธอันดีกับสเปน (Filipino Mestizo) กับกลุ่มคนจีน (Chinese Filipino) ที่ทำการค้าเชื่อมพวกแรกกับคนพื้นเมือง ถึงแม้ว่าสหรัฐอเมริกาจะยึดฟิลิปปินส์จากสเปนในปี 1898 และเป็นเจ้าอาณานิคมใหม่ปกครองนานกว่าอีกครั้งศตวรรษ ก่อนที่จะประกาศอิสรภาพในปี 1946 ก็ไม่ได้เปลี่ยนโครงสร้างแต่อย่างใด ทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของฟิลิปปินส์ล่าช้าหลังกลายเป็น "รัฐที่อ่อนแอกับผู้มีอำนาจทางการเมืองที่เข้มแข็ง (Weak State and Powerful Political Oligarchies)" หลังประกาศเอกราชกลุ่มคนดังกล่าวทั้งมาสตีโซและคนเชื้อสายจีน ได้จับกลุ่มผูกขาดเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศอย่างเหนียวแน่น

ต้องสร้างงานทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ทันกับการเพิ่มขึ้นของประชากร เพื่อลดปัญหาการว่างงานและความยากจน

ปลายปี 2015 ประเทศในอาเซียนจะรวมตัวเป็นตลาดเดียวเรียกว่า “ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC)” ซึ่งคาดว่าจะกระตุ้นให้เกิดการค้าและการลงทุนในระดับภูมิภาคมากขึ้น รวมทั้งการเคลื่อนย้ายแรงงานที่มีฝีมือระหว่างประเทศสมาชิกเพิ่มขึ้น ก่อนที่เราจะศึกษาว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน จะช่วยเพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านแรงงานของประเทศสมาชิกได้จริงหรือไม่ เราควรศึกษาวิเคราะห์ปัญหาแรงงานของแต่ละประเทศเสียก่อน ซึ่งในปัจจุบันเราพบว่าทั้งไทยและฟิลิปปินส์มีปัญหาแรงงานเรื่องความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานแรงงาน ที่เกิดขึ้นมาตามกระบวนการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายต่างๆ ของรัฐบาลในช่วงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา

บทความนี้แบ่งเป็น 6 ตอน ในตอนที่สองต่อบทความจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์งานวิจัยและการเก็บข้อมูล ตอนที่สามจะอธิบายภาพรวมของการพัฒนาเศรษฐกิจตั้งแต่ทศวรรษที่ 1950 ถึง 2000 เน้นความแตกต่างระหว่างสองประเทศอันเป็นผลจากการดำเนินนโยบายที่แตกต่างกัน ตอนที่สี่วิเคราะห์การพัฒนาตลาดแรงงาน ประกอบด้วยประชากรและการว่างงาน ผู้มีงานทำจำแนกตามอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างโลกาภิวัตน์กับการจ้างงาน ซึ่งจะรวมการทำงานในต่างประเทศ และธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ ตอนที่ห้าวิเคราะห์พัฒนาการของการศึกษาและความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์กับอุปทานแรงงาน ตอนที่หกคือข้อสรุปและข้อเสนอแนะทางนโยบาย ซึ่งจะพิจารณาโอกาสการจ้างงานสำหรับแรงงานไทยและฟิลิปปินส์ ที่มาพร้อมกับการรวมตัวทางเศรษฐกิจในอนาคตอันใกล้

## 2. วัตถุประสงค์งานวิจัยและการเก็บข้อมูล

บทความวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลัก 3 ประการคือ

(1) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนาเศรษฐกิจกับปัญหาแรงงานระหว่างไทยกับฟิลิปปินส์

(2) วิเคราะห์ความไม่สมดุลระหว่างอุปสงค์กับอุปทานแรงงานของทั้งสองประเทศ

(3) ความเป็นไปได้ที่จะแก้ไขปัญหาความไม่สมดุลดังกล่าว ภายใต้ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

โดยเก็บข้อมูลทุติยภูมิด้านสถิติระหว่างปี 1960-2012 ประกอบด้วย (1) ข้อมูลและสถิติแรงงาน จากสถิติสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมของไทย Department of Labor and Employment (DOLE) และ National Statistics Office ของฟิลิปปินส์ (2) ข้อมูลและสถิติด้านการศึกษา จากสถิติด้านการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาของไทย Department of Education และ Commission of Higher Education ของฟิลิปปินส์ (3) สถิติจำนวนแรงงานที่ไปทำงานต่างประเทศและจำนวนเงินที่ส่งกลับมาจากสำนักบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศและธนาคารแห่งประเทศไทยสำหรับไทย และ Philippines Overseas Employment Administration และ Bangko Sentral Ng Pilipinas สำหรับฟิลิปปินส์

## 3. การพัฒนาเศรษฐกิจ

ความแตกต่างด้านศักยภาพทางเศรษฐกิจจะระหว่างไทยกับฟิลิปปินส์ เริ่มเห็นชัดในช่วงกลางทศวรรษที่ 1980 อันที่จริงหลังจากที่ประเทศฟิลิปปินส์ได้รับเอกราชอย่างเป็นทางการในปี 1946 ได้มีการพัฒนาอุตสาหกรรมในระยะแรกโดดเด่นกว่าไทย โดยได้รับการขนานนามว่าเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ของเอเชียอันดับที่สองรองจากญี่ปุ่น ทั้งในแง่ของระดับการศึกษา อัตราผู้อ่านออกเขียนได้ และผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัว (per capita GDP) ที่สูงกว่า ข้อมูลทางสถิติในปี 1950 ก่อนสงครามโลกครั้งที่สองแสดงให้เห็นว่าในช่วงต้นฟิลิปปินส์มีพัฒนาการทางเศรษฐกิจสูงกว่าไทย โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัว 150 เหรียญสหรัฐ ซึ่งเป็นสองเท่าของไทย (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศเฉลี่ยต่อหัว (เหรียญสหรัฐ ราคาปัจจุบัน)

ปี	ไทย	ฟิลิปปินส์
1950	80	150
1960	101	257
1970	210	230
1980	681	689
1990	1,495	719
2000	1,943	1,048
2010	4,614	2,140

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียน รวบรวมจาก World Development Indicators, World Bank.

สำหรับประเทศฟิลิปปินส์ อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงสุดในช่วงปี 1973-1982 เฉลี่ยร้อยละ 5.5 ต่อปี ภาคการผลิตที่มีความซับซ้อนเริ่มมีพัฒนาการในช่วงทศวรรษ 1950 ถึง 1960 ด้วยมาตรการคุ้มครองอุตสาหกรรมภายในประเทศและการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี มีท่าทีว่าจะพัฒนาสู่อุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออกได้ในช่วงปลายทศวรรษ 1960 แต่กลับประสบปัญหาวิกฤติหนี้ต่างประเทศ ความวุ่นวายทางการเมือง (เช่น วิกฤติของระบบมาร์กอส รัฐประหารโดยกลุ่มทหาร) ปัญหาคอร์รัปชัน และความล้มเหลวที่จะรักษาและขยายโครงสร้างพื้นฐานในช่วงทศวรรษ 1980 เป็นเหตุให้เศรษฐกิจอ่อนแอลงทั้งในภาพรวม และในภาคอุตสาหกรรมการผลิต (Ofreneo, 1995 : น. 173) แม้เศรษฐกิจของฟิลิปปินส์จะค่อยๆ ดีขึ้นหลังการเข้ารับตำแหน่งเป็นประธานาธิบดีของเบนินโญ อากิโน จูเนียร์ โดยในปี 2555 ฟิลิปปินส์มีอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจดีที่สุดในอาเซียนร้อยละ 6.6 และในปี 2556 คาดว่าจะเติบโตร้อยละ 7-8 ระดับสูงพอๆ กับจีน แต่ยังคงติดอยู่กับปัญหาการเหลื่อมล้ำทางสังคม คอร์รัปชัน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## 4. การพัฒนาตลาดแรงงาน

แรงงานเป็นปัจจัยนำเข้าสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจ ในส่วนนี้จะอธิบายลักษณะตลาดแรงงานของไทยและฟิลิปปินส์ให้เห็นภาพรวม เริ่มจากขนาดประชากรและแรงงาน การจ้างงานจำแนกตามอุตสาหกรรม การไปทำงานในต่างประเทศ และธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ ซึ่งจะวิเคราะห์ให้เห็นความเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์แรงงาน

### 4.1 ประชากรและการว่างงาน

ในปี 2011 ประเทศไทยมีประชากร 67.58 ล้านคน ประชากรอายุ 15 ปีขึ้นไปถือเป็นวัยทำงานมีประมาณร้อยละ 79.9 ของประชากรทั้งหมด หรือ 54.01 ล้านคน อัตราการว่างงานร้อยละ 0.68 (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน 2554) ที่ผ่านมามีอัตราการว่างงานในระดับต่ำมาก ค่าเฉลี่ยน้อยกว่าร้อยละ 2 ตลอด 15 ปีที่ผ่านมา ถึงแม้ว่าการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจจะเป็นปัจจัยสำคัญในการลดระดับอัตราการว่างงาน ปัจจัยหลักอีกประการหนึ่งคือนโยบายการควบคุมประชากรที่ประสบความสำเร็จ

ประเทศไทยสามารถลดอัตราการเติบโตของประชากรโดยมีนโยบายประชากรอย่างเป็นทางการในปี 1970 ทำให้มีการวางแผนครอบครัวอย่างต่อเนื่อง กอปรกับต้นทุนของการมีบุตรสูงขึ้น อัตราเจริญพันธุ์รวมจึงลดลงเรื่อยๆ โดยในปลายทศวรรษ 1950 อัตราอยู่ที่ 6.4 คน ในปลายทศวรรษ 1970 เท่ากับ 4.0 คน ในปลายทศวรรษ 1990 เท่ากับ 2.1 คน และในปี 2010 เท่ากับ 1.7 คน (ในกรุงเทพฯ เท่ากับ 0.8 คน) เทียบเคียงได้กับอัตราของประเทศที่พัฒนาแล้ว ทำให้อัตราการเติบโตของประชากรเฉลี่ยร้อยละ 1 ต่อปี ระหว่างปี 1991-2011) (เนตรนภา, 2555) การลดลงของภาวะเจริญพันธุ์ทำให้ประชากรวัยทำงานเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับจำนวนผู้ที่พึ่งพิงได้แก่ เด็กและผู้สูงอายุ เปิดโอกาสให้ครอบครัวจัดความยากจนและเพิ่มเงินออม พร้อมกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว ทำให้ไทยลงทุนในสิ่งที่จำเป็นทั้งทุนด้านกายภาพและทุนมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรากฏการณ์นี้นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า “การปันผลทาง

ประชากร<sup>2</sup>

การปันผลทางประชากรกำหนดเป็นช่วงเวลา จะเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวเท่านั้นในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรของประเทศหนึ่ง เมื่อสัดส่วนของวัยแรงงานต่อประชากรมีมากกว่าสัดส่วนวัยพึ่งพิง (เด็กและผู้สูงอายุ) อย่างเด่นชัด ซึ่งช่วงเวลานี้เริ่มปรากฏในประเทศไทยระหว่างปี 1965-1970 และดำเนินต่อไปจนถึงปี 2010-2015 ขณะที่ฟิลิปปินส์ก็เริ่มปรากฏในปี 1965-1970 เช่นเดียวกัน แต่ดำเนินต่อไปนานจนถึงปี 2040-2045 เนื่องจากอัตราการเจริญพันธุ์รวมลดลงช้า (อัตราเจริญพันธุ์รวมยังสูงอยู่) (เนตรนภา, 2555) หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาดังกล่าว หากไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี จะแปรสภาพเป็นปัญหา กล่าวคือ สัดส่วนประชากรแรงงานหนุ่มสาวกลุ่มนั้นจะมีอายุมากขึ้น ก่อตัวเป็นสังคมผู้สูงอายุที่ค่อนข้างใหญ่ในเวลาต่อมา ในขณะที่สัดส่วนแรงงานลดต่ำลง ก็ทำให้อัตราส่วนการพึ่งพิงสูงขึ้น ซึ่งหมายถึงคนอายุน้อยต้องทำงานเลี้ยงคนแก่และเด็กในสังคมหนักขึ้น ซึ่งไทยเริ่มจะหมดระยะเวลากการปันผลทางประชากรอีกไม่กี่ปี ทำให้ไทยต้องเปิดรับแรงงานต่างชาติ วัยหนุ่มสาวมาทดแทน รวมทั้งปฏิรูประบบประกันสังคม ระบบบำนาญ และการจัดหาเงินทุนด้านการดูแลสุขภาพผู้สูงอายุ

สำหรับฟิลิปปินส์ถือเป็นกรณี "ประชากรล้นเกินทำให้เกิดความยากจน" อัตราการเติบโตของกำลังแรงงานสูงกว่า

อัตราการเติบโตของการจ้างงาน (Pernia, 1990) ฟิลิปปินส์เป็นประเทศเดียวในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่นับถือศาสนาคริสต์ และยังมีอัตราการเติบโตของประชากรสูงสุดประเทศหนึ่งของโลกที่ค่าเฉลี่ยร้อยละ 2.2 ในช่วงปี 1995-2010 เมื่อเทียบกับอัตราทั่วโลกร้อยละ 1.3 เนื่องจากการเติบโตอย่างรวดเร็วของประชากร ก่อให้เกิดปัญหาการว่างงานและความยากจนเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อให้อัตราการเจริญพันธุ์รวมสูงขึ้นต่อไปอีกด้วย จากผลการสำรวจสำมะโนประชากรที่จัดทำโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติของฟิลิปปินส์ ในปี 1948 ฟิลิปปินส์มีประชากรทั้งหมดเพียง 19 ล้านคน เมื่อเทียบกับในเดือนมกราคม 2012 มีประชากรเพิ่มขึ้นเท่ากับ 92.4 ล้านคน ซึ่งหมายถึงเพิ่มขึ้นมากกว่าสี่เท่าภายในครึ่งศตวรรษ อัตราการมีส่วนร่วมของแรงงานเป็นร้อยละ 64.2 จึงมีกำลังแรงงาน (อายุ 15 ปีขึ้นไป) รวม 62.7 ล้านคน อัตราการว่างงานอยู่ที่ร้อยละ 7.2 และอัตราการว่างงานแฝงร้อยละ 18.8 ของแรงงานรวม

ในขณะที่ประเทศอื่นในเอเชียได้รับผลประโยชน์จากการปันผลทางประชากร ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ประเทศฟิลิปปินส์กลับพลาดโอกาสและต้องเผชิญกับปัญหา "ภาวะด้านประชากร" แทน (Herrin และ Pernia, 2003) การมีประชากรล้นเกินขัดขวางการพัฒนาและทำให้การแก้ไขปัญหาความยากจนล่าช้าออกไป ทั้งในระดับครัวเรือนและระดับชาติ จึงดูเหมือนว่าประเทศฟิลิปปินส์ติดอยู่กับ "การเติบโตที่ไม่ได้

สร้างงานหรือที่ไม่ได้ให้คนมีงานทำเพิ่มขึ้น (Jobless Growth)" และการสะสมของทุนมนุษย์ที่ล่าช้า (Canlas, 2008 ; Herrin และ Pernia, 2003)

ในอีกด้านหนึ่ง มีผู้วิเคราะห์ว่าการที่ประเทศฟิลิปปินส์มีประชากรสูงถึง 100 ล้านคน (มากเป็นอันดับ 2 ในอาเซียนรองจากอินโดนีเซีย) และคาดว่าในปี 2020 จะมีจำนวนเพิ่มขึ้นเป็น 113 ล้านคน สะท้อนให้เห็นถึงตลาดบริโภคภายในประเทศมีค่อนข้างใหญ่ และการที่มีประชากรวัยทำงานเป็นจำนวนมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอายุของประชากรอยู่ที่ 23 ปี ในขณะที่ไทยมีค่าเฉลี่ยอายุที่ 35 ปี จะเป็นประเทศดาวรุ่งที่มีโอกาสเติบโตสูงในอนาคต (Ward, Robins, and Knight, 2012)

#### 4.2 ผู้มีงานทำจำแนกตามอุตสาหกรรม

นอกเหนือจากประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจมหภาคที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงในภาคการเกษตรและอุตสาหกรรมของทั้งสองประเทศก็มีแนวโน้มแตกต่างกัน ประเทศไทยในปี 2010 ภาคเกษตรกรรมยังโดดเด่นในฐานะเป็นแหล่งดูดซับแรงงานร้อยละ 38.7 ของแรงงานทั้งหมด แม้ว่าสัดส่วนของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศจากภาคเกษตรกรรมจะค่อนข้างต่ำ และลดลงตามการขยายตัวของภาคอุตสาหกรรมและบริการ ในทางกลับกันภาคอุตสาหกรรมและบริการ และบริการจ้างแรงงานร้อยละ 20.6 และ 40.7 ของแรงงานทั้งหมดตามลำดับ สัดส่วนการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมในภาคเกษตรกรรมกับผลผลิตที่ได้ เป็นเหตุผลหนึ่งของความเหลื่อมล้ำทางรายได้ระหว่างเขตเมือง (เน้นภาคอุตสาหกรรมและบริการ) กับชนบท (เน้นภาคการเกษตร) (ดูตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 ผู้มีงานทำจำแนกตามอุตสาหกรรม (Employed Persons by Industry Group)

ปี	รวม	เกษตรกรรม	อุตสาหกรรม (การผลิต)	บริการ	
(1) ประเทศไทย					
1960	13,749	82.4	4.1	3.4	13.5
1970	16,652	79.3	5.7	4.1	15.0
1980	23,281	72.2	7.5	5.6	20.3
1990	30,844	63.9	13.5	10.2	22.6
2000	31,749	37.6	23.7	16.9	38.7
2010	38,465	38.7	20.6	13.8	40.7
(2) ประเทศฟิลิปปินส์					
1960	8,539	61.2	12.6	12.1	26.2
1970	11,358	53.7	12.6	11.9	32.1
1980	15,900	51.4	11.6	10.6	36.5
1990	22,212	45.2	10.7	9.7	44.0
2000	27,775	37.4	16.0	10.1	46.5
2010	36,035	33.2	14.9	8.4	51.9

ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนจาก Suehiro (1997); รายงานผลการสำรวจภาวะการทำงานของประชากรที่วราษานาจักร, สำนักงานสถิติแห่งชาติ ประเทศไทย; Ofreneo (1995); Labor Force Survey, National Statistics Office, the Philippines

ประเทศไทยมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่สูงกว่าในปี 1985-1995 เนื่องจากการหลั่งไหลเข้ามาของเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ โดยเฉพาะจากญี่ปุ่น (Ismail and Yussuf, 2003) การย้ายฐานการผลิตของญี่ปุ่นเกิดจากการสูญเสียความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน โดยเฉพาะค่าแรงเนื่องจากการแข็งค่าขึ้นของเงินเยนเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์ อันเป็นผลมาจากข้อตกลงพลาซ่าแอดคอร์ดในปี 1985 Yoshihara (1994) วิพากษ์ว่า ความแตกต่างของเงินลงทุนโดยตรงจากประเทศนี้เอง เป็นเหตุผลสำคัญของ

<sup>2</sup> ในที่นี้มีสองแนวคิดคือ การปันผลทางประชากร (Demographic Dividend/Bonus : DD) และภาวะด้านประชากร (Demographic Onus/Burden) การปันผลทางประชากร หมายถึง การได้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ (รางวัลพิเศษ) ที่ทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น และสังคมมีความเข้มแข็งขึ้น เกิดเมื่อสัดส่วนประชากรที่เป็นแรงงานสูงขึ้น (อายุ 15-65 ปีโดยทั่วไป สำหรับไทยคือ 15-60 ปี) ลำดับการเกิดของ DD คือ เมื่ออัตราเจริญพันธุ์รวม (จำนวนบุตรเฉลี่ยต่อผู้หญิงหนึ่งคน, Total Fertility Rate) ลดลง ทำให้สัดส่วนของประชากรพึ่งพิงหรืออัตราส่วนการพึ่งพิงลดลง (จำนวนเด็กอายุต่ำกว่า 15 ปีบวกจำนวนผู้สูงอายุที่อายุเกิน 60 ปีขึ้นไปในกรณีของไทย และหารด้วยจำนวนประชากรแรงงานอายุ 15-60 ปี และคูณด้วย 100) การปันผลทางประชากรไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ แต่ประเทศนั้นจะต้องมีนโยบายและการปฏิบัติที่เหมาะสม ในช่วงเวลาการปันผลทางประชากรสัดส่วนประชากรวัยแรงงานเพิ่มขึ้น ย่อมหมายถึง การออมเพิ่มขึ้น การลงทุนเพิ่มขึ้น ครอบครัวยุคก่อนน้อยลง คุณภาพแรงงานสูงขึ้น สร้างความกินดีอยู่ดีของสังคม ส่วนภาวะด้านประชากร หมายถึง การลงทุนซ้ำเติมต่อความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความเข้มแข็งของสังคม อันเกิดจากอัตราเจริญพันธุ์รวมเพิ่มขึ้นและสัดส่วนการพึ่งพิงเพิ่มขึ้น เป็นปรากฏการณ์ที่ตรงข้ามกับการปันผลทางประชากร (Inoguchi, 2009)

ศักยภาพการเติบโตที่ต่างกันระหว่างไทยกับฟิลิปปินส์ โดยในช่วงเวลาดังกล่าวไทยได้รับเงินลงทุนจากต่างประเทศ ทั้งจากญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และได้หันมูลค่า 24 พันล้านเหรียญสหรัฐ หรือ 15 เท่าของการลงทุนของทั้งสามประเทศนี้ในฟิลิปปินส์ ซึ่งมีมูลค่าเพียง 1.6 พันล้านเหรียญสหรัฐ

อย่างไรก็ดีในปี 2010 สัดส่วนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเริ่มลดลง ขณะที่สัดส่วนแรงงานในภาคบริการเพิ่มขึ้น เป็นสัญญาณที่บ่งชี้ว่า ประเทศไทยกำลังเผชิญกับปัญหาเชิงโครงสร้างของตลาดแรงงาน นำมาซึ่งการเคลื่อนย้ายแรงงานจากงานที่ใช้ผลิตภาพ/มูลค่าเพิ่มสูงสู่งานที่ใช้ผลิตภาพ/มูลค่าเพิ่มต่ำกว่า แรงงานไหลออกจากภาคอุตสาหกรรมสู่การไหลเข้าในภาคบริการ (ซึ่งหมายรวมถึงแรงงานนอกระบบ)

ขณะที่ฟิลิปปินส์ดูเหมือนจะเป็นประเทศที่มีความเป็นเกษตรกรรมน้อยที่สุด (หรือเป็นอุตสาหกรรมมากที่สุด) ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง ในแง่ของสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ และสัดส่วนแรงงานในภาคเกษตรกรรม อย่างไรก็ตามการลดลงของสัดส่วนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา มีไม่มากนัก (Ofreneo, 1995) ในปี 2010 เศรษฐกิจฟิลิปปินส์ขับเคลื่อนด้วยการเติบโตของภาคบริการและการบริโภคภายในประเทศ ภาคบริการจ้างแรงงานในสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 51.9 ของแรงงานทั้งหมด ในขณะที่ภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรมจ้างงานอยู่ที่ร้อยละ 33.2 และ 14.9 ตามลำดับ ภาคอุตสาหกรรมยังคงค่อยพัฒนา โดยมีสัดส่วนการจ้างงานระหว่างร้อยละ 10-16 มาโดยตลอดตั้งแต่ทศวรรษ 1970 กล่าวได้ว่าแรงงานของฟิลิปปินส์ที่ออกจากภาคเกษตรกรรมมีแนวโน้มเข้าสู่ภาคบริการ มากกว่าเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม

มีการวิพากษ์วิจารณ์ว่า ประเทศฟิลิปปินส์ติดอยู่ในรูปแบบการเจริญเติบโตที่ช้า เพราะมีการลงทุนและสะสมทุนในระดับต่ำ งานจำนวนมากในภาคบริการส่วนใหญ่เป็นงานที่จ้างตามสัญญาระยะสั้น ชั่วโมงการทำงานที่ยาว และประสิทธิภาพแรงงานต่ำ รายได้ต่ำ รูปแบบการจ้างงานตามสัญญาไม่ส่งเสริมการจ้างงานระยะยาว และลดทอนการพัฒนา

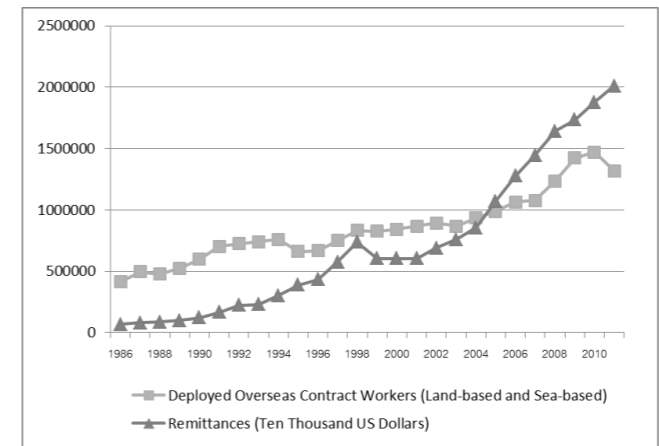
ทักษะความสามารถของแรงงาน จำนวนงานมีมากในภาคแรงงานนอกระบบ (Informal Sector) หรืองานที่ไม่มีกลุ่มสหภาพแรงงานรับรอง (Pernia, 2008) นอกจากนี้ การขาดโอกาสทำงานภายในประเทศและการขาดความยืดหยุ่นในตลาดแรงงาน การไปทำงานในต่างประเทศจึงเป็นหนทางหนึ่งในการดูดซับแรงงานฟิลิปปินส์ ซึ่งจะกล่าวถึงในตอนต่อไป

#### 4.3 การไปทำงานในต่างประเทศ

ฟิลิปปินส์มีการเคลื่อนย้ายแรงงานไปทำงานต่างประเทศมานานกว่าสี่ทศวรรษ เพื่อรับผลตอบแทนที่สูงกว่า โดยใช้จุดแข็งด้านภาษา อีกทั้งอัตราการว่างงานร้อยละ 7 ซึ่งสูงที่สุดในอาเซียน รวมถึงปัญหาความยากจนและความเหลื่อมล้ำในสังคม ทำให้คนฟิลิปปินส์ส่วนหนึ่งต้องดิ้นรนไปทำงานในต่างประเทศ ในปี 1972 มีแรงงานฟิลิปปินส์ที่ไปทำงานในต่างประเทศหรือที่เรียกว่า Overseas Filipino Workers (OFWs) เท่ากับ 14,366 คน ตั้งแต่นั้นมาจำนวนก็เพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด โดยเกินหนึ่งล้านคนในปี 2006 (1.063 ล้านคน) และมีอัตราเพิ่มขึ้นต่อเนื่องในปี 2008 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.7 หรือ 1.236 ล้านคน) และปี 2009 (เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.1 หรือ 1.423 ล้านคน) (DOLE, 2011)

ในแต่ละวันจะมีแรงงานฟิลิปปินส์เฉลี่ย 4,500 คนเดินทางไปทำงานกว่า 120 ประเทศในโลก ปัจจุบันมีแรงงานฟิลิปปินส์ที่ทำงานในต่างประเทศสะสมราว 10 ล้านคน หรือคิดเป็นร้อยละ 15 ของกำลังแรงงานรวมในประเทศ ประสบการณ์การส่งออกแรงงานที่ยาวนานนี้ ทำให้ฟิลิปปินส์เป็นประเทศตัวอย่างในการบริหารจัดการแรงงานไปต่างประเทศ ฟิลิปปินส์มีกลยุทธ์ส่งออกแรงงานมาเป็นเวลานาน เช่น มีโรงเรียนเปิดสอนหลักสูตรพยาบาลวิชาชีพกว่า 300 แห่ง เพื่อผลิตพยาบาลไปทำงานยังต่างประเทศ โดยในปี 2011 มีการจ้างงานพยาบาลฟิลิปปินส์ในต่างประเทศเกือบ 2 หมื่นอัตรา จากปัจจัยสนับสนุนของกระแสสังคมผู้สูงอายุ รวมถึงรายได้ที่จูงใจ เช่น พยาบาลฟิลิปปินส์ในสหรัฐอเมริกา ได้ค่าจ้างสูงกว่าในฟิลิปปินส์ถึง 13 เท่า (Pernia, 2011)

แผนภาพที่ 1 จำนวนแรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ และเงินส่งกลับประเทศของฟิลิปปินส์ ปี 1986-2011



ที่มา : จัดทำโดยผู้เขียนจาก Philippine Overseas Employment Administration และ Bangko Sentral Ng Pilipinas

ครูสอนภาษาอังกฤษชาวฟิลิปปินส์ก็เป็นที่ต้องการของตลาด เช่น ในเมืองไทย ครูฟิลิปปินส์มีสัดส่วนร้อยละ 25 ของครูต่างชาติทั้งหมด เพราะนอกจากสำเนียงจะใกล้เคียงคนอเมริกันแล้ว อัตราค่าจ้างยังถูกกว่าครูเจ้าของภาษาชาวตะวันตกถึง 2 เท่า ส่วนอาชีพแม่บ้าน คนเลี้ยงดูเด็ก ก็มีความต้องการมากขึ้นในประเทศที่มีรายได้สูง ปัจจุบันมีแม่บ้านฟิลิปปินส์กว่า 1 ล้านคนทำงานในต่างประเทศ โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกาหรือเอมิเรตส์ ฮองกง และสิงคโปร์ ซึ่งรัฐบาลฟิลิปปินส์ได้กำหนดให้นายจ้างต้องจ่ายเงินเดือนขั้นต่ำของแม่บ้านที่ 400 เหรียญสหรัฐต่อเดือน (Wallerdsak, 2013) และในอนาคตคาดว่าหลังเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะมีการส่งออกแรงงานมายังประเทศอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทยเพิ่มขึ้น เพราะมีการจ่ายค่าจ้างให้สูง และสวัสดิการดีกว่าในประเทศฟิลิปปินส์

การต้องเผชิญกับอัตราว่างงานที่สูงอันเป็นผลมาจากการขาดนโยบายประชากรที่ชัดเจน และอีกส่วนหนึ่งเป็นเพราะการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจภายในประเทศ ไม่เพียงพอที่จะดูดซับการเติบโตของประชากรที่รวดเร็วได้ รัฐบาลฟิลิปปินส์จึงต้องดำเนินนโยบายส่งออกแรงงานเป็นนโยบายหลักเชิงกลยุทธ์ นอกจากนี้เงินส่งกลับจากแรงงานชาวฟิลิปปินส์ในต่างประเทศ ก็ได้กลายเป็นแหล่งรายได้สำคัญในภาคครัวเรือน ช่วยกระตุ้นกำลังซื้อและการบริโภคของคนในประเทศ เช่น การซื้อบ้าน รถยนต์ ซอปปิง เป็นต้น ซึ่งช่วยให้บัญชีเดินสะพัดของประเทศเกินดุล ทำให้รัฐบาลฟิลิปปินส์สามารถบริหารเศรษฐกิจแบบขาดดุลการคลังได้ (Pernia, 2008)

แรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศของฟิลิปปินส์ ได้รับขนานนามว่าเป็นวีรบุรุษของยุคปัจจุบัน ส่งเงินกลับมา 21.39 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในปี 2012<sup>3</sup> มูลค่ามากกว่าร้อยละ 10 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ หรือเกือบครึ่งหนึ่งของมูลค่าการส่งออก นอกจากนี้มากกว่าร้อยละ 56 ของเงินที่ส่งกลับมาทั้งหมด มาจากแรงงานที่ทำงานในทวีปอเมริกาเหนือ ซึ่งเป็นประเทศปลายทางของผู้ย้ายไปทำงานระยะยาว (Migrant) มากกว่าผู้ไปทำงานแบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้น (Contract Workers)

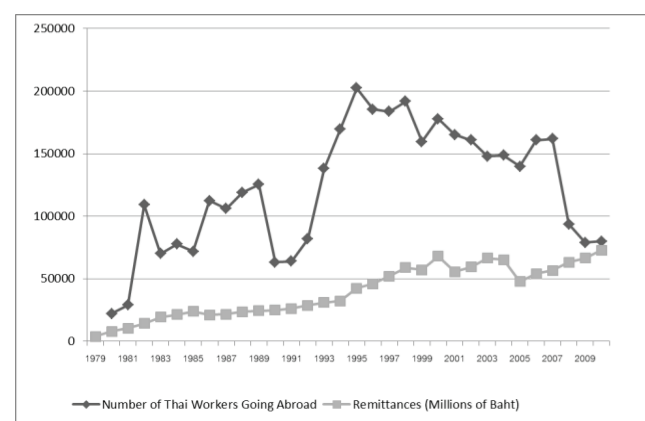
อย่างไรก็ดี เงินที่ส่งกลับประเทศที่เพิ่มสูงขึ้นในด้านหนึ่งบ่งบอกตัวเลขที่ดีทางเศรษฐกิจ แต่อีกด้านหนึ่งก่อให้เกิดความสูญเสียต้นทุนทางสังคม เช่น ปัญหา "สมองไหล (Brain Drain)" เพราะคนที่ทำงานในต่างประเทศได้ส่วนมากเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ มีทักษะและความสามารถสูง สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ประเทศได้ รวมทั้งกรณี "สมองสูญเสีย (Brain Waste)" เพราะแรงงานฟิลิปปินส์จะถูกจ้างให้ทำงานที่ต่ำกว่าระดับทักษะและความ

<sup>3</sup> ฟิลิปปินส์เป็นประเทศกำลังพัฒนาที่ได้รับเงินส่งกลับจากแรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศสูงเป็นอันดับสี่ของโลก ในปี 2009 ตามหลังอินเดีย จีน และเม็กซิโก (ได้รับ 52, 40.6 และ 26.3 พันล้านเหรียญสหรัฐ ตามลำดับ) DOLE รายงานว่ารัฐบาลฟิลิปปินส์ได้ทำข้อตกลงทวิภาคีและข้อตกลงการจ้างงานกับประเทศต่างๆ จำนวนมาก (เช่น เกาหลีใต้ กาตาร์ แคนาดา ซาอุดีอาระเบีย ออสเตรเลีย และญี่ปุ่น) เพื่อรับประกันการจ้างงานในอนาคตสำหรับชาวฟิลิปปินส์ (Wallerdsak, 2009)

สามารถที่มีอยู่ ตัวอย่างเช่น แพทย์บางคนทำงานเป็นพยาบาลและครูในต่างประเทศ เป็นผู้ดูแลผู้ป่วยและแม่บ้าน (Wailerssak, 2008) อันที่จริงแล้วนโยบายสนับสนุนการทำงานในต่างประเทศ และการพึ่งพาการส่งเงินกลับนั้นไม่ได้เป็นนโยบายที่ยั่งยืน เพราะความต้องการแรงงานจะขึ้นอยู่กับต่างประเทศ และทำให้รัฐบาลให้ความสำคัญกับการปรับปรุงเศรษฐกิจภายในประเทศน้อยลง (Pernia, 2011)

มีหลายประเทศที่เคยสนับสนุนการส่งออกแรงงานไปต่างประเทศ ในช่วงแรกของการพัฒนาเศรษฐกิจ เช่น เกาหลีใต้และไทยในทศวรรษ 1970-1980 แต่ถือเป็นนโยบายชั่วคราว (Pernia, 2008) ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนาเศรษฐกิจผ่านนโยบายการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจและการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เน้นการส่งออก ขับเคลื่อนการเจริญเติบโต สร้างงาน เพิ่มค่าจ้าง และรายได้ในประเทศ นำไปสู่การลดช่องว่างของรายได้ระหว่างไทยกับประเทศผู้นำเข้าแรงงาน (IOM, 2011) จำนวนของแรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศของไทยลดลงเรื่อยๆ ตั้งแต่ต้นทศวรรษ 2000 จากจำนวนสูงสุดในปี 1995 เท่ากับ 202,416 คน การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจช่วยดึงดูดแรงงาน (หนุ่มสาว) ที่มีคุณภาพของไทยให้สนใจการทำงานในประเทศ (ดูแผนภาพที่ 2)

**แผนภาพที่ 2** จำนวนแรงงานที่ไปทำงานในต่างประเทศ และเงินส่งกลับประเทศของไทย ปี 1979-2010



**ที่มา :** จัดทำโดยผู้เขียน โดยรวบรวมข้อมูลจาก กรมแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม สำนักบริหารแรงงานไทยไปต่างประเทศ และธนาคารแห่งประเทศไทย

อย่างไรก็ดีในปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนแรงงานไทยในระดับล่าง ได้ดึงดูดให้แรงงานต่างชาติจำนวนมากจากประเทศเพื่อนบ้าน เช่น เมียนมาร์ ลาว กัมพูชา ให้เข้ามาทำงานในไทย ซึ่งส่วนมากมาอย่างผิดกฎหมาย ทำงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะฝีมือและค่าจ้างต่ำ เป็นแรงงานไร้ฝีมือ ในภาคการเกษตร ประมง ก่อสร้าง และงานที่เรียกกันว่า 3-D (สกปรก ยาก และอันตราย) (Chalamwong and Prugsamat, 2009; Wailerssak, 2013) จึงคาดกันว่าการรวมตัวทางเศรษฐกิจของประเทศอาเซียน จะเปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนจ้างงานแรงงานต่างชาติระดับล่างได้เพิ่มขึ้น โดยการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่าและมีจำนวนแรงงานมากกว่า เพื่อแก้ไขแรงกดดันจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานระดับล่างที่เผชิญอยู่ในปัจจุบัน

#### 4.4 ธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ

ธุรกิจบริการที่เป็นดาวเด่นของฟิลิปปินส์คือ ธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ หรือ Business Process Outsourcing (BPO) โดยเฉพาะธุรกิจคอลเซนเตอร์ (Call Center) ที่มีการเติบโตของรายได้ร้อยละ 15 ต่อปี ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและเพิ่มโอกาสการจ้างงานให้แก่คนฟิลิปปินส์ (Mushero, 2006) นอกจากจุดแข็งด้านภาษาแล้ว แรงงานที่มีราคาถูก หรือคิดเป็น 1 ใน 6 ของค่าจ้างพนักงานคอลเซนเตอร์ในสหรัฐอเมริกา ทำให้บรรดาบริษัทยักษ์ใหญ่ทั้งในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย หันมาเอาต์ซอร์สศูนย์คอลเซนเตอร์ในฟิลิปปินส์เพื่อลดค่าใช้จ่าย และสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน โดยจะมีพนักงานคอลเซนเตอร์ในฟิลิปปินส์ คอยรับสายลูกค้าบริษัทเหล่านี้ที่โทรมาจากอีกฟากมุมหนึ่งของโลก และด้วยเวลาของแต่ละประเทศที่มีความแตกต่างกัน เช่น การทำงานในฟิลิปปินส์ตอนกลางวัน จะเป็นช่วงเวลากลางคืนในสหรัฐอเมริกา ทำให้

บริษัทส่วนใหญ่พร้อมให้บริการคอลเซนเตอร์ได้ตลอด 24 ชั่วโมง

ในปี 2011 ฟิลิปปินส์แซงหน้าอินเดียทั้งในแง่รายได้และจำนวนพนักงาน กลายเป็นประเทศผู้นำในธุรกิจคอลเซนเตอร์ไปแล้ว โดยในปี 2012 ธุรกิจนี้ทำรายได้ให้แก่ฟิลิปปินส์ถึง 1.2 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐ คิดเป็นร้อยละ 15 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศในภาคบริการ เทียบเท่ากับอันดับที่สามของมูลค่าการส่งออกที่ใหญ่ที่สุด รองจากธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์และธุรกิจสิ่งทอ มีจำนวนแรงงานกว่า 6 แสนคน และมีบริษัทคอลเซนเตอร์ในฟิลิปปินส์มากกว่า 600 บริษัท แม้ว่าต้นทุนการเอาต์ซอร์สของธุรกิจคอลเซนเตอร์ในอินเดียจะถูกกว่า แต่สิ่งที่ทำให้ฟิลิปปินส์เป็นที่ชื่นชอบของบรรดาบริษัทผู้ว่าจ้าง คือ การบริการที่มีคุณภาพมากกว่า โดยเฉพาะภาษาอังกฤษของคนฟิลิปปินส์มีสำเนียงที่ฟังง่ายกว่าสำเนียงของคนอินเดีย และด้วยลักษณะนิสัยที่เป็นมิตร อีกทั้งฟิลิปปินส์เคยอยู่ภายใต้การปกครองของสหรัฐอเมริกาเกือบ 50 ปี ทำให้พนักงานคอลเซนเตอร์เข้าใจวัฒนธรรมอเมริกัน และสามารถดึงดูดลูกค้าได้ดี และอนาคตมีการตั้งเป้ารายได้ไว้ที่ 1.5 หมื่นล้านเหรียญสหรัฐภายในปี 2016 (World Bank, 2013)

อย่างไรก็ดี แม้จะมีความต้องการผู้เชี่ยวชาญด้านบริการที่ใช้ไอทีมีเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้สมัครชาวฟิลิปปินส์เพียง 10 คนจาก 100 คนเท่านั้นที่มีคุณสมบัติพร้อม ซึ่งหมายถึงความไม่สอดคล้องระหว่างหลักสูตรในมหาวิทยาลัยกับความต้องการของภาคธุรกิจ แรงงานด้านไอทีจะต้องพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง โครงการสอบมาตรฐานวิชาชีพไอทีการยกระดับวิชาชีพ จึงเริ่มใช้เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ใช้ประกอบการพิจารณารับเข้าทำงาน ฝึกอบรม และขอปรับอัตราเงินเดือน นอกจากนี้ ธุรกิจนี้ยังมีปัญหาอื่นๆ แฝงอยู่ เช่น การห้ามไม่ให้ผู้หญิงทำงานกลางคืน ไลฟ์สไตล์ที่เปลี่ยนไปของพนักงาน การจัดโครงสร้างองค์กร และการก่อตั้งสหภาพแรงงานของพนักงานกลุ่มนี้ (Sibcl, 2006)

ในกรณีของไทยธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจก็ยัง

ไม่โดดเด่นมากนัก เนื่องจากอุปสรรคทางภาษาและทัศนคติเชิงลบของคนหนุ่มสาวที่มีต่องานประเภทนี้ อย่างไรก็ตามรัฐบาลไทยก็มีนโยบายส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางในการจัดหาทรัพยากรและบริการเอาต์ซอร์สต่างๆ ได้แก่ สำนักงานปฏิบัติการภูมิภาค สำนักงานจัดซื้อระหว่างประเทศ ศูนย์กระจายสินค้าระหว่างประเทศ ศูนย์ออกแบบ และศูนย์วิจัย นอกจากนี้ยังพัฒนาธุรกิจเฉพาะใหม่ๆ ที่แข่งขันได้ เช่น การโฆษณาและการถ่ายทำภาพยนตร์ การรักษาพยาบาลนานาชาติ และบริการธุรกิจชั้นสูง เพื่อชดเชยการสูญเสียธุรกิจแบบดั้งเดิม อย่างเช่นธุรกิจการผลิตที่ใช้ต้นทุนแรงงานต่ำ (Webster, 2005)

## 5. การศึกษาและความไม่สมดุลของอุปสงค์และอุปทานแรงงาน

ในส่วนนี้จะวิเคราะห์ผลกระทบของระบบการศึกษาต่ออุปทานแรงงาน เพื่อให้เห็นภาพว่าแรงงานที่ผลิตออกมานั้นไม่สอดคล้องกับอุปสงค์แรงงานอย่างไร ตารางที่ 3 แสดงอัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษา (Enrolment Rate) ซึ่งทำให้ทราบว่าทั้งสองประเทศประสบความสำเร็จในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชาชน ในทุกระดับมีการพัฒนาที่ดีขึ้นโดยเฉพาะของไทย ในช่วงเวลา 1980-1990 รัฐบาลไทยเน้นการขยายการศึกษาในระดับประถมศึกษา และให้มีการศึกษาภาคบังคับทั่วประเทศ อย่างไรก็ตามในช่วงเวลาเดียวกัน อัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษายังล้าหลัง มีเพียงร้อยละ 30 ของนักเรียนไทยที่ได้ศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา เมื่อเทียบกับร้อยละ 60-70 ของฟิลิปปินส์ และร้อยละ 80-90 ของเกาหลีใต้ (UNDP, 2007) แต่ตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา รัฐบาลไทยพยายามขยายการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จนอัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 79 ไล่ตามและแซงหน้าฟิลิปปินส์ได้ในปี 2000

ตารางที่ 3 อัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา (%)

ปี	ไทย			ฟิลิปปินส์		
	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	อุดมศึกษา	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษา	อุดมศึกษา
1970	81.4	17.4	3.1	108.3	45.8	16.8
1980	98.9	28.8	14.7	111.9	64.2	24.4
1990	99.1	30.1	16.7	111.3	73.2	28.2
2000	93.5	79.0	31.9	113.2	75.9	29.5
2008	103.4	96.6	46.0	102.5	82.9	29.0

**หมายเหตุ :**

1) ระบบการศึกษาของไทยเป็นระบบ 6-3-3-4 หมายถึง การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มีสองระดับ ได้แก่ มัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย ซึ่งใช้เวลาระดับละ 3 ปี ขึ้นต่อไปคือการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย เพิ่มอีก 4 ปี ในทางตรงกันข้ามระบบการศึกษาของฟิลิปปินส์ใช้เวลาสั้นกว่าเป็นระบบ 6-4-4 โดยหลังจากจบระดับประถมศึกษา จะใช้เวลาเรียนต่อระดับมัธยมศึกษา (High School) เพียง 4 ปีเท่านั้น และศึกษาต่ออีก 4 ปีในระดับอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ดังนั้นนักศึกษาไทยโดยทั่วไปจะเรียนจบมหาวิทยาลัยราวอายุ 22 ปี ในขณะที่นักศึกษาฟิลิปปินส์จะเรียนจบราวอายุ 20 ปี (Yamauchi, 2005) ถือได้ว่าฟิลิปปินส์เป็นประเทศหนึ่งที่มีระยะเวลาของการศึกษาสั้นที่สุดในโลก

2) บางชั้นปีร้อยละของนักเรียนต่อประชากรวัยเรียนเกินร้อยละ 100 เพราะเป็นการคำนวณอัตราการเข้าเรียนอย่างหยาบ ซึ่งมีจำนวนนักเรียนมากกว่าจำนวนประชากร

**ที่มา :** จัดทำโดยผู้เขียนจาก World Development Indicators, World Bank; ADB Key Indicators, ADB; National Statistical Office, Thailand; Department of Education and Commission of Higher Education, the Philippines.

หลังจากเป็นอาณานิคมของสหรัฐอเมริกา ฟิลิปปินส์ได้เน้นหนักเรื่องระบบการศึกษาของรัฐ ได้นำเอาแนวคิดอุดมคติของสังคมระบอบประชาธิปไตยมาใช้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าแต่ละบุคคลสามารถเข้าถึงการศึกษาที่ดีได้ ฟิลิปปินส์ประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง ในการผลักดันให้อัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับประถมศึกษาสูงถึงร้อยละ 100 ตั้งแต่ปี 1970 ซึ่งเป็นอัตราที่สูงกว่าประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย (Canlas, 2008)

ในช่วงปีแรกๆ หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ระดับอุดมศึกษาฟิลิปปินส์ยังพัฒนาช้ากว่าไทย โดยจวร้อยละ 16.8 ของเยาวชนวัยเรียนของฟิลิปปินส์ศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาเทียบกับร้อยละ 3.1 ของไทย อย่างไรก็ตามประเทศไทย

ได้พัฒนาคืบหน้าไปมากในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา โดยตั้งแต่ปี 1980 ขณะที่อัตราการได้รับโอกาสทางการศึกษาในระดับอุดมศึกษาของฟิลิปปินส์อยู่ที่ร้อยละ 30 จนถึงปัจจุบันอัตราดังกล่าวของไทยเพิ่มขึ้นอย่างเด่นชัดเป็นร้อยละ 46 ในปี 2008 เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนมหาวิทยาลัยตามนโยบายของรัฐบาล รายได้ครัวเรือนที่เพิ่มขึ้น และบทบาทของกองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.) ที่จัดตั้งขึ้นในปี 1995 ปัจจุบันให้เงินทุนกู้ยืมแก่นักศึกษาและนักเรียนกว่า 4 ล้านคน มีนักศึกษาและนักเรียนที่จบการศึกษาแล้วกว่า 3 ล้านคน ออกไปประกอบอาชีพด้านต่างๆ (Suehiro and Wailerdsak, 2013)

อย่างไรก็ดี แม้ว่าประเทศไทยและฟิลิปปินส์จะประสบ

ความสำเร็จอย่างน่าพอใจ ในการขยายโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากร แต่คุณภาพการศึกษาในทั้งสองประเทศยังเป็นเรื่องที่ต้องแก้ไข ไม่เช่นนั้นจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประเทศ โดยจำนวนผู้เรียนและจำนวนสถาบันอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่พบว่าเกิดช่องว่างระหว่างคุณภาพกับปริมาณของบัณฑิต โดยที่นักศึกษาในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์มีจำนวนมากกว่าความต้องการ ในขณะที่มีปัญหาขาดแคลนนักศึกษาในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี นอกจากนี้ โครงการเงินให้กู้และเงินทุนการศึกษาพบว่ามีอยู่มากมาย แต่ขาดประสิทธิภาพเรื่องการบริหารจัดการ โดยเฉพาะเรื่องการใช้หนี้คืนของนักศึกษาที่จบแล้วอีกด้วย (UNDP 2007, 2009)

สรุปได้ว่าปัญหาของตลาดแรงงานไทยคือ ความไม่สมดุลของโครงสร้างแรงงานที่เกิดขึ้นทั้งระดับล่างและระดับบนทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ จากข้อมูลสำรวจภาวะการทำงานของประชากรของสำนักงานสถิติแห่งชาติ ในไตรมาส 3 ปี 2555 พบว่า ประเทศไทยขาดแคลนแรงงานระดับล่าง (จบระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า) เนื่องอัตราการเกิดของประชากรมีแนวโน้มลดลง ทำให้อุปทานแรงงานในวัยทำงานมีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ และคนนิยมเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มมากขึ้น ในอีกด้านหนึ่งมีแรงงานส่วนเกินระดับอุดมศึกษาในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (มีการผลิตเกินเฉลี่ยระหว่างปี 2012-2016 ปีละ 47,256 คน) เกิดมีปัญหาคุณภาพแรงงานไม่ตรงกับความต้องการของตลาด (Suehiro and Wailerdsak, 2013) และผลการปรับฐานเงินเดือนของข้าราชการในระดับปริญญาตรีเป็น 15,000 บาท ทำให้ภาคเอกชนต้องปรับเงินเดือนตามไปด้วย เกิดการชะลอการจ้างงานใหม่ สำหรับปัญหาของตลาดแรงงานฟิลิปปินส์ก็คืออุปทานแรงงานมากกว่าอุปสงค์ ประสบปัญหาการว่างงานและความยากจน รัฐบาลต้องแก้ไขโดยสร้างงานทั้งในและต่างประเทศ

**6. สรุปและข้อเสนอแนะ**

บทความนี้ศึกษาการพัฒนาเศรษฐกิจกับปัญหาตลาดแรงงานของไทยและฟิลิปปินส์ ในช่วงสี่ทศวรรษที่ผ่านมา เพื่อหาแนวทางปรับสมดุลของอุปสงค์และอุปทานแรงงาน สรุปผลการศึกษาได้ตามตารางที่ 4 นอกจากนี้ในส่วนนี้ได้เพิ่มเติมส่วนวิเคราะห์การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ที่คาดว่าจะมีนัยสำคัญต่อการเคลื่อนย้ายแรงงานระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน ซึ่งภายใต้กรอบของ AEC มี 2 ประเภท คือ (1) การเคลื่อนย้ายแรงงานฝีมือตามข้อตกลงการค้าบริการอาเซียน (ASEAN Framework Agreement on Services : AFAS)<sup>4</sup> และ (2) การเคลื่อนย้ายแรงงานวิชาชีพตามข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangements : MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพ ตกลงไปแล้ว 7 วิชาชีพ คือ แพทย์ ทันตแพทย์ พยาบาล วิศวกร สถาปนิก นักสำรวจ และนักบัญชี และ 1 กลุ่มอาชีพคือ การท่องเที่ยว

แต่ในความเป็นจริงยังมีข้อจำกัดหลายประการ ทั้งข้อจำกัดทางเทคนิค (Technical Constraints) และข้อจำกัดทางธรรมชาติ (Natural Constraints) สำหรับข้อจำกัดทางเทคนิค คือ แม้จะตกลงยอมรับร่วมกันสำหรับคุณสมบัติ นักวิชาชีพแล้วก็ตาม บุคคลใน 7 วิชาชีพต้องสอบผ่านใบประกอบวิชาชีพของประเทศที่ตนจะไปทำงานด้วย ซึ่งในอนาคตควรมีการพัฒนากระบวนการศึกษา และคุณภาพของวิชาชีพให้ได้มาตรฐานเดียวกันทั้งอาเซียน ส่วนข้อจำกัดทางธรรมชาติ ได้แก่ ความชำนาญในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ และภาษาของประเทศที่จะเดินทางไปก็เป็นอุปสรรคสำคัญ รวมทั้งคุณลักษณะ (Attributes) ต่างๆ ที่ภาคธุรกิจต้องการ เช่น ความพร้อมที่จะเผชิญและปรับตัวในสภาพแวดล้อมใหม่ ความมีระเบียบวินัย มีมนุษยสัมพันธ์ กิริยามารยาท ทำงานเป็นทีม มีความทุ่มเทให้แก่งาน เป็นต้น (ยงยุทธ, 2554)

<sup>4</sup> AFAS ประกอบด้วยการค้าบริการ 4 ประเภท คือ 1) การขายบริการข้ามพรมแดน 2) บุคคลผู้ถือสัญชาติเดินทางไปใช้บริการในต่างประเทศ 3) ผู้ให้บริการต่างชาติเข้ามาจัดตั้งธุรกิจให้บริการ และ 4) บุคลากรต่างชาติเดินทางไปให้บริการในต่างประเทศ

ตารางที่ 4 สรุปผลการเปรียบเทียบตลาดแรงงานและการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยและฟิลิปปินส์

	ประเทศไทย	ประเทศฟิลิปปินส์
การเติบโตทางเศรษฐกิจ	ไทยใช้นโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจที่พึ่งพาทรัพยากรและการส่งออก ส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ ทำให้อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ประชาชนมีความกินดีอยู่ดีขึ้น ความยากจนลดลง	ฟิลิปปินส์ใช้นโยบายเศรษฐกิจที่พึ่งพาทลาดในประเทศ รายได้จากแรงงานในต่างประเทศส่งเข้ามาพัฒนาเศรษฐกิจโดยเน้นการส่งออกบ้างแต่ไม่มากนัก ที่ผ่านมามีปัญหาการเมืองและคอร์รัปชัน
จำนวนประชากรและแรงงาน	ประชากร 67.3 ล้านคนเริ่มลดลงตั้งแต่ปี 2554 ในช่วง 2-3 ทศวรรษที่ผ่านมาไทยได้ประโยชน์จากการปันผลทางประชากร แต่ในปัจจุบันเริ่มเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เกิดปัญหาขาดแคลนแรงงานและการหดตัวของเศรษฐกิจในอนาคต	ประชากร 92.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว คาดว่า จะมีประชากร 113 ล้านคนในปี 2020 เป็นอันดับ 2 ในอาเซียนรองจากอินโดนีเซีย มีแรงงานวัยหนุ่มสาวจำนวนมาก ยังไม่ได้รับประโยชน์จากการปันผลทางประชากร
อุปสงค์แรงงาน	อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงกว่าการเติบโตของประชากร ทำให้อัตราการว่างงานต่ำ ภาคธุรกิจมีความต้องการแรงงานที่มีฝีมือ ในสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ข่างเทคนิค เพื่อตอบสนองภาคการผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มสูง	อัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจไม่ทันกับการเติบโตของประชากร ทำให้อัตราการว่างงานสูง และมีปัญหาความยากจน รัฐบาลต้องส่งเสริมการส่งออกแรงงานไปต่างประเทศมากกว่าสี่ทศวรรษ
อุปทานแรงงาน	ขาดแคลนแรงงานระดับล่าง (จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาหรือต่ำกว่า) ต้องจ้างแรงงานต่างชาติดังกล่าวจากประเทศเพื่อนบ้าน ขาดแคลนแรงงานระดับบนที่ไทยผลิตบัณฑิตในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เกินความต้องการ ในขณะที่ขาดแคลนสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและอายุเฉลี่ยแรงงานเพิ่มสูงขึ้น	แรงงานมีมากเกินกว่าอุปสงค์ภายในประเทศ แรงงานร้อยละ 10 ไปทำงานในต่างประเทศ เกิดปัญหาสมองไหลกับแรงงานวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล วิศวกร แต่มีโอกาสที่จะได้ประโยชน์จากการปันผลทางประชากรในอนาคต แรงงานจำนวนมากจะสนับสนุนการผลิต และเป็นตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่
โครงสร้างตลาดแรงงาน	สัดส่วนแรงงานในภาคการเกษตรลดลงเรื่อยๆ แต่ก็ยังมีมากที่สุด ขณะที่สัดส่วนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น แต่ภาคบริการเพิ่มขึ้นมากกว่า แรงงานเริ่มไหลออกจากภาคอุตสาหกรรมที่มีผลิตภาพ/มูลค่าเพิ่มสูงไปสู่ภาคบริการที่มีผลิตภาพ/มูลค่าเพิ่มต่ำกว่า	สัดส่วนแรงงานภาคการเกษตรลดลงเรื่อยๆ สัดส่วนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมไม่ค่อยเพิ่ม ขณะที่ภาคบริการจ้างแรงงานในสัดส่วนที่มากที่สุด แรงงานที่ออกจากภาคเกษตรกรรม มีแนวโน้มเข้าสู่ภาคบริการมากกว่าเข้าสู่ภาคอุตสาหกรรม

	ประเทศไทย	ประเทศฟิลิปปินส์
โอกาสแรงงานที่มีฝีมือภายใต้ AEC	แรงงานวิชาชีพภายใต้ข้อตกลง MRAs จะมีโอกาสทำงานในต่างประเทศมากขึ้น ไทยอาจสนับสนุนให้แรงงานระดับสูงที่จบปริญญาตรี ไปทำงานในประเทศเพื่อนบ้าน ที่ต้องการผู้บริหารระดับกลาง เนื่องจากบริษัทเอกชนเข้าไปลงทุนในประเทศอาเซียนเพิ่มมากขึ้น โดยต้องส่งเสริมให้เรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมการทำงาน การใช้ชีวิตในต่างประเทศ รวมทั้งการสร้างจิตใจ (Mindset) ที่จะเตรียมพร้อมไปทำงานในต่างประเทศนานหลายปี ซึ่งเรื่องนี้คนไทยยังขาดอยู่มาก เมื่อเทียบกับชาวฟิลิปปินส์	มีโอกาสค่อนข้างมากเพราะมีจุดแข็งด้านทักษะภาษาอังกฤษที่ได้เปรียบแรงงานประเทศอื่นๆ เพิ่มมูลค่าตัวเอง ด้วยการเรียนวิชาชีพมากกว่าการขายเพียงแรงงานอย่างเดียว และเต็มใจที่จะทำงานในต่างประเทศ โดยประเทศเป้าหมายน่าจะเป็นประเทศที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ได้แก่ สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย โดยเฉพาะธุรกิจด้านสุขภาพอย่างโรงพยาบาล (แพทย์และนางพยาบาล) ศูนย์ดูแลเด็กและผู้สูงอายุ สถานศึกษา (ครูสอนภาษาอังกฤษ) และโรงแรม (พนักงานต้อนรับ) เป็นต้น
โอกาสแรงงานไร้ฝีมือภายใต้ AEC	แรงงานระดับล่างอาจเผชิญกับการว่างงานเพราะอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานมากไม่สามารถแข่งขันได้ (ย้ายฐานการผลิต) เกิดแรงงานนอกระบบจำนวนมาก จำเป็นต้องสร้างมูลค่าเพิ่มตัวเองโดยการเข้าอบรมความรู้และทักษะใหม่	รัฐบาลยังต้องแก้ปัญหาการว่างงานและความยากจนต่อไป โดยการสร้างงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ ขยายโอกาสทางการศึกษา มีแนวโน้มที่จะคุ้มครองแรงงานในประเทศ มากกว่าการเปิดเสรีตลาดแรงงานของตน

การบริหารจัดการแรงงานของทั้งสองประเทศ คือ จะทำอย่างไรที่จะเพิ่มการลงทุนที่สร้างงานให้แก่ประชาชน และส่งเสริมพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไรให้ตอบโจทย์ความต้องการแรงงานในภาคธุรกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญของการ

พัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ (World Bank, 2013) ผลกระทบจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ ต่ออัตราการจ้างงาน ระบบค่าจ้าง และการลงทุนในทุนมนุษย์ในแต่ละประเทศ จะเป็นหัวข้อที่ควรศึกษาต่อไปในอนาคต

### กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอขอบคุณมูลนิธิ SEASREP (Southeast Asian Studies Regional Exchange Program) แห่งประเทศฟิลิปปินส์ และคณะพาณิชย์ศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่สนับสนุนเงินทุนวิจัย และคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยแห่งประเทศฟิลิปปินส์ที่อนุเคราะห์สถานที่และสภาพแวดล้อมการวิจัยในระหว่างปี 2007-2010 ที่ผู้เขียนเป็น Visiting Scholar ที่นั่น ผู้เขียนขอขอบพระคุณ Prof.Dr. Maragtas S.V. Amante, Prof.Dr. Emmanuel E. Esguerra ของมหาวิทยาลัยแห่งฟิลิปปินส์ Prof.Dr. John Lawler ของมหาวิทยาลัยอีลินอยส์ Prof.Dr. Akira Suehiro ของมหาวิทยาลัยโตเกียว รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เสียงไทย ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งเอเชีย และผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความของวารสาร HR Intelligence ที่ให้ข้อเสนอแนะต่างๆ



## รายการอ้างอิง

- เนตรนภา ไทภัยเลิศศักดิ์. 2555. ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนกับตลาดแรงงานและการบริหารทรัพยากรมนุษย์. วารสารบริหารธุรกิจ, ฉบับพิเศษ มกราคม, หน้า 140-154.
- ยงยุทธ แฉล้มวงษ์. 2554. ประชาคมอาเซียนกับภาคแรงงาน : ความคืบหน้า โอกาส ความท้าทายและวาระการวิจัย. การประชุมเวที สกว. จัดโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 26 กันยายน 2554.
- Bello, Walden. 2008. *In the Shadow of Debt : The Sad but True Tale behind a Quarter Century of Stagnation*. Retrieved November 29, 2012, from <http://ebookbrowse.com/bello-in-the-shadow-of-debt-pdf-d74904206>
- Canlas, D.B. 2008. *Philippine Labor Market Outcomes and Scenarios : 2000-2015*. ILO Asia-Pacific Working Paper Series.
- Chalamwong, Y. and Prugsamat, R. 2009. *Labor Migration in Thailand : Recent Trends and Implications for Development*, TDRI Quarterly Review, September : 3-9.
- Department of Labor and Employment. 2011. *The Philippine Labor and Employment Plan 2011-2016*. Manila : DOLE.
- Herrin, A.N. and Pernia, E.M. 2003. "Population, Human Resources, and Employment", in Balisacan, A.M. and Hill, H. (eds.). *The Philippine Economy : Development, Policies, and Challenges*. Manila : Ateneo de Manila University Press.
- Inoguchi, T. 2009. *Demographic Change and Asian Dynamics : Social and Political Implications*. Asian Economic Policy Review, 4 : 142-157.
- International Organization for Migration (IOM), Bangkok Office. 2011. *Thailand Migration Report 2011*. Bangkok : IOM.
- Ismail, R. and Yussof, I. 2003. *Labor Market Competitiveness and Foreign Direct Investment : The Case of Malaysia, Thailand, and the Philippines*, Regional Science, 82-3 : 389-402.
- Kurita, K. and Kurosaki, T. 2009. *Dynamics of Growth, Poverty and Inequality : A Panel Analysis of Regional Data from Thailand and the Philippines*. Asian Economic Journal. 25 (1), 3-33.
- McCoy, A.W. (ed.). 1994. *An Anarchy of Families : State and Family in the Philippines*. Manila : Ateneo de Manila University Press.
- Ministry of Labor, Thailand. *Year Book of Labor Statistics*, various issues, Bangkok : Ministry of Labor.
- Mushero, S. 2006. *Off-shoring the Middle Class : Managing White-Collar Job Migration to Asia*. Virtualbookworm.
- Ofreneo, R. E. 1995. *Philippine Industrialization and Industrial Relations in Verma. A., Kochan, T.A., and Lansbury, R. (eds.). Employment Relations in the Growing Asian Economies*. London and New York : Routledge.
- Oshima, H.T. 1987. *Economic Growth in Monsoon Asia : A Comparative Survey*. Tokyo : University of Tokyo Press.
- Pernia, E.M. 1990. *Economic Growth Performance of Indonesia, the Philippines and Thailand : the*

*Human Resource Dimension*. Manila : Asian Development Bank.

- Pernia, E.M. 2008. *Migration, Remittances, Poverty and Inequality : The Philippines*. UPSE Discussion Paper No. 0801, School of Economics, University of the Philippines.
- Pernia, E.M. 2011. *Is Labour Export Good Development Policy ?*. The Philippine Review of Economics, 48 (1), 13-34.
- Sibal, J. V. 2006. *Strengthening Offshoring in the Philippines : Issues and Concerns*. Manila : School of Labor and Industrial Relations, University of the Philippines.
- Suehiro, A. & Wailersak, N. 2013. *Thailand : Post-developmental capitalism*. In M. Witt and G. Redding (Eds.). *Oxford handbook of Asian business systems*. London and New York : Oxford University Press.
- UNDP. 2007. *Thailand Human Development Report 2007 : Sufficiency Economy and Human Development*, Washington D.C. : UNDP.
- UNDP. 2009. *Philippines Human Development Report 2008/2009 : Institutions, Politics and Human Development in the Philippines*. Washington D.C. : UNDP.
- Wailersak, N. 2008. *Foreign Workers in Japan and Problems of Receiving Nurses and Caregivers under the JPEPA*. A paper presented at the 8<sup>th</sup> International Conference on Philippines Studies, Manila, 23-26 July, Philippine Social Science Council and Ateneo de Manila University.
- Wailersak, N. 2009. *Foreign Workers From South-East Asia : Issues Regarding Acceptance of Nurses and Caregivers under the Economic Partnership Agreements*. The Memoirs of the Institute of Oriental Culture, No.155, University of Tokyo. (In Japanese)
- Wailersak, N. 2013. *Impacts of the ASEAN (Association of South East Asian Nations) Economic Community on Labor Market and Human Resource Management in Thailand*. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 2 (2) : 1-10.
- Ward, K., Robins, N. and Knight, Z. 2012. *The World in 2050*. HSBC.
- Webster, D. 2005. *Urbanization : New Drivers, New Outcomes*, in Warr, P., *Thailand Beyond the Crisis*. New York : RoutledgeCurzon.
- World Bank. 1993. *The East Asian Miracle : Economic Growth and Public Policy*. London & New York : Oxford University Press.
- World Bank. 2012 and various years. *World Development Indicators*. Washington D.C. : World Bank.
- World Bank. 2013. *World Development Report 2013 Jobs*. Washington D.C. : World Bank.
- Yamauchi, F. 2005. *Why Do Schooling Returns Differ ? Screening, Private Schools, and Labor Markets in the Philippines and Thailand*. Economic Development and Cultural Change, 53-4: 959-981.
- Yoshihara, K. 1994. *The Nation and Economic Growth : the Philippines and Thailand*. Singapore : Oxford University Press.

## บทความวิจัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สุขศิริเสรีกุล  
คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

# การบรรเทาปัญหาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะในภาคบริการของประเทศไทยด้วยการจ้างแรงงานที่เกษียณอายุการทำงาน<sup>1)</sup>

## บทคัดย่อ

การศึกษายานำเสนอแนวทางการบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะให้ทำงานต่อหลังเกษียณฯ ข้อมูลอุปสงค์ต่อและข้อมูลอุปทานของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะได้ถูกรวบรวมและวิเคราะห์ด้วยวิธี Logistic Regression Analysis ผลการวิเคราะห์พบว่า ระยะเวลาดำเนินการของหน่วยงาน ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต และค่าใช้จ่ายด้านแรงงานมีผลที่มีนัยสำคัญทางสถิติต่ออุปสงค์ต่อแรงงานสูงอายุทำงานหลังเกษียณ อุปทานของแรงงานสูงอายุทำงานหลังเกษียณถูกกำหนดด้วยขนาดของหน่วยงานและเงินเดือน จำนวนแรงงานที่มีทักษะเกษียณอายุในภาคบริการที่เกี่ยวข้องในระดับประเทศคำนวณได้จากการปรับผลการศึกษาอุปสงค์และอุปทานเข้ากับข้อมูลการสำรวจแรงงานของสำนักสถิติพยากรณ์ ค่าใช้จ่ายในการผลิตนักศึกษาประมาณการได้จากการใช้ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเองของคณะที่เกี่ยวข้องสะท้อนมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณอายุ ข้อเสนอแนะคือเพื่อที่จะบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานทักษะที่เกษียณมากขึ้น จำเป็นต้องให้การฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มทักษะด้านคอมพิวเตอร์ ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ และมีมือแรงงานเฉพาะด้าน

# An Approach to Lessen the Shortage of Skilled Workers in Thailand's Service Sectors by Employing the Retired Workers

Somchai Suksiriserekul, Ph.D.

Faculty of Economics, Thammasat University

E-mail : somasuk@econ.tu.ac.th

## Abstract

The study attempts to provide an approach to lessen the shortage of skilled workers by employing the retired ones. Information involving the demand for and the supply of elderly skilled workers was collected and analyzed by logistic regression method. The findings show that the operation period of agencies, spending on the improvement of the production technology and labor costs have statistically significant impacts on the demand for senior workers after their retirement. The supply of skilled retirees is affected by size of organizations and salary. The number of skilled workers reaching their retirement period in the relevant service sector at the national level is computed based on the adjustment of the estimated demand and supply to the labor data surveyed by the Statistical Forecasting Bureau. Education costs, approximated by using information from the self-assessment report (SAR) of relevant faculties, represent the savings occurred to the society by employing retired workers. It is recommended that in order to alleviate the shortage of skilled labor by hiring more skilled retirees, it is necessary to render them appropriate training to enhance their computer skills, foreign language skills and skill specialization.

<sup>1</sup> งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจากโครงการส่งเสริมการวิจัยในอุดมศึกษาและพัฒนามหาวิทยาลัยแห่งชาติของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา

This work was supported by the Higher Education Research Promotion and National Research University Project of Thailand, Office of the Higher Education Commission.

## บทนำ

สำนักงานสถิติแห่งชาติ (2552) รายงานว่าสถานประกอบการขาดแคลนแรงงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 29,372 คน ทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของแรงงานเหล่านี้เป็นที่ต้องการมากที่สุด สาขาที่ขาดแคลนแรงงานมากที่สุดคือสาขาธุรกิจบริการและพาณิชยศาสตร์ (11,808 คน) รองลงมาเป็นสาขาคอมพิวเตอร์ (7,280 คน) วิศวกรรมศาสตร์ (4,213 คน) และสาขาสุขภาพ (2,287 คน)

ความก้าวหน้าในเทคโนโลยีทางการแพทย์และการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและสังคมทำให้ประชากรในประเทศต่างๆ ทั่วโลกมีชีวิตที่ยืนยาวขึ้นจนกระทั่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรไปเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ประชากรไทยชายและหญิงมีอายุคาดหมายเฉลี่ยเป็น 71.4 ปี และ 77.6 ปี ในปี 2553 และเพิ่มขึ้นเป็น 74.8 ปี และ 80.3 ปี ในปี 2563 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2552) คาดหมายว่าในปี 2570 สัดส่วนประชากรวัยเด็กต่อวัยทำงาน และวัยสูงอายุจะเท่ากับ 14.4 : 62.9 : 22.7 ซึ่งจะทำให้ประชากรเกือบ 1 ใน 4 ของประเทศ (17 ล้านคน) เป็นประชากรสูงอายุ ผู้สูงอายุที่ทำงานมีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จาก 1.92 ล้านคนในปี 2545 เป็น 2.51 ล้านคนในปี 2550 (คิดเป็นร้อยละ 32.2 และ 35.8 ของผู้สูงอายุทั้งหมด) กลุ่มผู้สูงอายุวัยต้นมีสัดส่วนการทำงานมากที่สุด (ร้อยละ 78.1 ของผู้สูงอายุทั้งหมดที่ทำงาน) ผู้สูงอายุที่ทำงานในระบบมีอยู่ประมาณร้อยละ 10 ของผู้สูงอายุทั้งหมด ผู้สูงอายุทำงานในภาครัฐมีโอกาสในการทำงานหลังเกษียณเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากการขยายระยะเวลาการเกษียณอายุในบางสาขาอาชีพ เช่น อาจารย์มหาวิทยาลัยระดับรองศาสตราจารย์ขึ้นไปสามารถรับราชการต่อจนถึงอายุ 65 ปี ผู้พิพากษาและอัยการดำรงตำแหน่งได้จนถึงอายุ 70 ปี ข้าราชการพลเรือนที่มีความจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ในเชิงวิชาการที่ต้องใช้ความสามารถเฉพาะตัวให้สามารถรับราชการต่อไปได้จนถึงอายุ 65 ปี เป็นต้น ส่วนลูกจ้างภาคเอกชนเป็นกลุ่มที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

แม้ว่าจะมีการให้ความสำคัญกับการทำงานหลังเกษียณ

ของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะบางกลุ่ม แต่ในปัจจุบันไม่มีการศึกษาใดเลยที่น่าเหตุผลเชิงประจักษ์มาสนับสนุนการกระทำเช่นนี้ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ต้องวิเคราะห์ประเด็นนี้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ยืนยันการกระทำเช่นนี้ ตลอดจนการศึกษาทักษะที่พึงประสงค์ของแรงงานที่จะทำงานหลังเกษียณ และจำนวนแรงงานผู้สูงอายุที่สมัครใจทำงานหลังการเกษียณ นอกจากนี้ การวิเคราะห์สาขาการศึกษาและทักษะที่ได้จากการฝึกอบรมของแรงงานที่จะทำงานหลังเกษียณควรได้นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการทดแทนแรงงานที่มีทักษะที่ขาดแคลน รวมทั้งการประหยังบประมาณของภาครัฐและภาคเอกชนในการผลิตและฝึกอบรมแรงงานใหม่เพื่อชดเชยแรงงานที่ขาดแคลน

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินจำนวนและทักษะของแรงงานสูงอายุที่หน่วยงานต้องการ ประมาณการจำนวนแรงงานสูงอายุต้องการหลังเกษียณและระดับทักษะของแรงงานเหล่านี้ที่มีอยู่ เปรียบเทียบอุปสงค์ต่อและอุปทานของแรงงานทำงานหลังเกษียณเพื่อวิเคราะห์การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานทำงานต่อหลังเกษียณ คำนวณผลได้สุทธิในรูปตัวเงินที่ได้จากการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณแทนการผลิตแรงงานใหม่จากสถาบันอุดมศึกษา

## ระเบียบวิธีการศึกษา

ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์อธิบายว่า แม้บุคคลยินดีกับรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการทำงานหลังเกษียณ แต่เขาจะมีอรรถประโยชน์ลดลงเนื่องจากไม่มีเวลาพักผ่อนและทำกิจกรรมในที่ตนเองพึงพอใจ เมื่อพิจารณาข้อจำกัดอื่นๆ ของบุคคลร่วมกับรายได้และอรรถประโยชน์ แบบจำลองทางเศรษฐศาสตร์ที่สามารถวิเคราะห์ว่าบุคคลจะตัดสินใจทำงานต่อไปหรือไม่ และถ้าทำต่อไป จะทำนานเพียงไร สามารถแสดงได้ด้วยสมการต่อไปนี้

$$U = f(I, L)$$

$$I = wh + rk$$

$$L = t - h$$

$U$  คือ อรรถประโยชน์ของบุคคล

$I$  คือ รายได้ของบุคคล

$L$  คือ ระยะเวลาที่ใช้ในการพักผ่อน

$w$  คือ ค่าตอบแทนในการทำงาน (ต่อชั่วโมง)

$h$  คือ จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน

$r$  คือ ผลตอบแทนที่ได้จากทุนที่มีอยู่ของบุคคล

$k$  คือ ทุนที่มีอยู่ของบุคคล

$t$  คือ จำนวนชั่วโมงที่บุคคลมีอยู่ (เช่น 24 ชั่วโมง)

นักเศรษฐศาสตร์ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนในการทำงาน ( $w$ ) นั่นคือ หากค่าตอบแทนที่ได้รับ (ค่าตอบแทนในอัตราตลาด) ต่ำกว่าค่าตอบแทนที่บุคคลต้องการ (Reservation Wage) เขาจะไม่ทำงาน สภาวะเช่นนี้สามารถเขียนเป็นสมการคณิตศาสตร์ได้ดังนี้

$$H = aX + bWm \quad \text{ถ้า } Wm > Wr$$

$$H = 0 \quad \text{ถ้า } Wr > Wm$$

$H$  คือ จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน

$X$  คือ บัณฑิตกำหนด  $Wr$  (เช่น อายุ ปัญหาสุขภาพ รายได้จากแหล่งอื่นที่มีใช้การทำงาน)

$Wm$  คือ ค่าตอบแทนในอัตราตลาด

$Wr$  คือ ค่าตอบแทนที่บุคคลต้องการ

$a$  และ  $b$  คือ สัมประสิทธิ์ของ  $X$  และ  $Wm$  ตามลำดับ

ขณะเดียวกัน ค่าตอบแทนในอัตราตลาดถูกกำหนดจากปัจจัยในตลาดแรงงาน เช่น อุปสงค์ต่อแรงงาน อัตราดอกเบี้ยตลาด ฯลฯ ซึ่งสามารถแสดงเป็นสมการคณิตศาสตร์ได้ดังนี้

$$In(Wm) = c + dY$$

$Y$  คือ ปัจจัยที่กำหนดค่าตอบแทนในอัตราตลาด  $c$  และ  $d$  คือ ค่าคงที่และค่าสัมประสิทธิ์ของ  $Y$  ตามลำดับ

ดังนั้น จำนวนชั่วโมงที่ทำงานของแรงงานที่ต้องการทำงานหลังเกษียณจึงเป็น

$$H = a + \beta X + \gamma Y$$

นั่นหมายความว่า จำนวนชั่วโมงที่แรงงานต้องการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัยส่วนบุคคล (ที่กำหนดค่าตอบแทนที่บุคคลต้องการ) และปัจจัยในตลาดแรงงาน การศึกษาส่วนใหญ่ระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่สำคัญคือ ปัญหาสุขภาพของแรงงาน ปัญหาสุขภาพของคู่สมรสและสมาชิกในครอบครัวของแรงงาน ค่าตอบแทนที่ได้รับ รายได้ของครอบครัว เงินบำนาญที่ได้รับ เป็นต้น ส่วนปัจจัยในตลาดแรงงานที่สำคัญ ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ สภาพตลาดแรงงาน นโยบายของรัฐบาล การดำเนินงานของสถานประกอบการ เป็นต้น

การดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ได้แก่

1. การประมาณการอุปสงค์ต่อแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณของหน่วยงาน
2. การประมาณการอุปทานของแรงงานที่มีทักษะที่ต้องการทำงานหลังเกษียณ
3. การวิเคราะห์การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการเปรียบเทียบอุปสงค์และอุปทาน
4. การประมาณการมูลค่าที่สังคมสามารถประหยัดได้จากการจ้างแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณแทนที่การผลิตแรงงานใหม่

การประมาณการอุปสงค์ต่อแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณของหน่วยงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการระบุและวิเคราะห์การขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะของหน่วยงาน ประเด็นที่วิเคราะห์ได้แก่ จำนวนแรงงานที่มีทักษะที่หน่วยงานขาดแคลน ประเภทของทักษะที่พึงประสงค์ในแรงงานที่ขาดแคลน ความเป็นไปได้ที่จะใช้แรงงานสูงอายุที่มีทักษะมาบรรจุในตำแหน่งที่ขาดแคลนแรงงาน ระดับของการทดแทนกันระหว่างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะกับแรงงานใหม่ เป็นต้น ขั้นตอนที่สองเป็นการระบุปัจจัยที่หน่วยงานใช้ในการเลือกแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณเพื่อแก้ไขการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ การวิเคราะห์ใช้วิธี Logistic Regression Analysis ตัวแปรตามจะเป็นการจ้างแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณหรือไม่ของหน่วยงาน ผลการวิเคราะห์แสดงปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งหน่วยงานได้ใช้

ในการตัดสินใจจ้างหรือไม่จ้างแรงงานประเภทนี้ การวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Regression Analysis ระบุผลของปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีต่อจำนวนของการจ้างแรงงานประเภทนี้ ซึ่งจะวิเคราะห์เฉพาะกับหน่วยงานที่ตอบว่ามีหรือไม่มีจ้างแรงงานกลุ่มนี้เท่านั้น

การประมาณการอุปทานของแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกเป็นการระบุและวิเคราะห์ศักยภาพของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่ต้องการทำงานต่อหลังเกษียณ ปัจจัยที่วิเคราะห์ได้แก่ การตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังการเกษียณอายุ (ในกรณีที่ต้องการทำงานต่อจะทำนานเพียงไร) ประเภทของทักษะที่ตนเองมีอยู่ที่จะคิดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน เงื่อนไขที่ต้องการเพิ่มเติมเมื่อเทียบกับแรงงานประเภทเดียวกันที่ยังไม่ได้เกษียณอายุการทำงาน ข้อจำกัดส่วนบุคคลที่มีหากต้องทำงานหลังเกษียณ เป็นต้น ขั้นตอนที่สองเป็นการระบุปัจจัยที่แรงงานสูงอายุที่มีทักษะใช้ในการตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณ การวิเคราะห์อาศัยวิธี Logistic Regression Analysis ตัวแปรตามจะเป็นการตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณหรือการตัดสินใจที่จะไม่ทำงานต่อ ผลการวิเคราะห์ระบุตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีต่อการตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณ การวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Regression Analysis เพื่อกำหนดปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อระยะเวลาการทำงานหลังเกษียณด้วย ซึ่งจะวิเคราะห์เฉพาะแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่ตอบว่าจะทำงานต่อหลังเกษียณเท่านั้น

การวิเคราะห์การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะอาศัยการเปรียบเทียบความแตกต่างของผลการวิเคราะห์อุปสงค์กับอุปทานที่คำนวณได้จากสองส่วนข้างต้น ผลการวิเคราะห์ไม่เพียงแต่จะแสดงให้เห็นว่าจะมีอุปสงค์ส่วนเกินหรืออุปทานส่วนเกินหรือไม่เท่านั้น แต่ยังระบุเพิ่มเติมได้ว่าความไม่สมดุลเกิดจากปัจจัยใดบ้าง หากต้องการให้เกิดความสมดุลของอุปสงค์และอุปทานแล้ว ผลการวิเคราะห์สามารถบ่งบอกถึงปัจจัยที่ควรได้รับการปรับเปลี่ยน ซึ่งเป็นข้อเสนอแนะที่การศึกษานี้จะนำเสนอ

การประมาณการมูลค่าที่สังคมสามารถประหยัดได้จากการจ้างแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณแทนที่จะ

ผลิตแรงงานใหม่ จะใช้ผลการวิเคราะห์บางส่วนข้างต้นมาเป็นพื้นฐานในการคำนวณประกอบกับค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตของสถาบันอุดมศึกษา (ซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้จากการรายงานการประกันคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเผยแพร่ใน Website ของตนเอง ส่วนข้อมูลค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมทักษะประเภทต่างๆ ของแรงงานมีทักษะได้จากการสำรวจอุปสงค์ หากแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณ 1 คนสามารถทดแทนแรงงานใหม่ 1 คนได้อย่างสมบูรณ์ในการทำงาน 1 ปี จะหมายความว่า สังคมจะประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิตบัณฑิตและการฝึกอบรมทักษะตามที่คำนวณได้เป็นระยะเวลา 1 ปี ผลคุณระหว่างมูลค่าที่ประหยัดได้กับจำนวนและระยะเวลาของการจ้างแรงงานที่มีทักษะทำงานหลังเกษียณจะเป็นมูลค่าทั้งหมดที่สังคมไทยพึงประหยัดได้จากการทดแทนแรงงานใหม่ที่มีทักษะด้วยแรงงานเกษียณอายุที่มีทักษะ

การศึกษารวบรวมข้อมูลอุปสงค์จากหน่วยงานจำนวน 40 ราย จำแนกเป็นหน่วยงานบริการการศึกษาร้อยละ 25 หน่วยงานบริการสังคมร้อยละ 25 หน่วยงานบริการธุรกิจร้อยละ 22.5 หน่วยงานบริการสุขภาพร้อยละ 15 หน่วยงานสื่อสารคมนาคมร้อยละ 7.5 และหน่วยงานบริการวิศวกรรมร้อยละ 5 ส่วนใหญ่เป็นหน่วยงานรัฐ (ร้อยละ 60) ตามด้วยหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 24) และหน่วยงานเอกชน (ร้อยละ 16) การศึกษารวบรวมข้อมูลอุปทานจากแรงงานสูงอายุในหน่วยงานข้างต้นจำนวน 307 ราย ตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 25) ทำงานในหน่วยงานบริการการศึกษา ตามด้วยหน่วยงานบริการธุรกิจ (ร้อยละ 21) หน่วยงานบริการวิศวกรรม (ร้อยละ 20) หน่วยงานบริการสุขภาพ (ร้อยละ 16) หน่วยงานบริการสังคม (ร้อยละ 14) และหน่วยงานบริการสื่อสารคมนาคม (ร้อยละ 4) ส่วนใหญ่ทำงานในหน่วยงานรัฐ (ร้อยละ 61) หน่วยงานเอกชน (ร้อยละ 25) และรัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ 14)

การศึกษามีขอบเขตของการวิเคราะห์ด้วยการครอบคลุมประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้

- แรงงานที่มีทักษะในนิยามเชิงปฏิบัติ (Operational Definition) หมายถึง แรงงานที่มีการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไปที่มีทักษะใน 5 ด้านได้แก่ ความสามารถ

ในการแก้ปัญหาฝีมือแรงงานเฉพาะด้าน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศ

- การจำแนกสาขาวิชาของการศึกษาระดับอุดมศึกษาอาศัยระบบ International Standard Classification of Education (ISCED) ซึ่งประกอบด้วย 8 สาขาต่อไปนี้เป็นสาขาศึกษาศาสตร์ สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ สาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาวิศวกรรม ผลิตรกรรม และการก่อสร้าง สาขาเกษตรศาสตร์ สาขาสุขภาพและสวัสดิการ และสาขาบริการ (ซึ่งครอบคลุมการบริการรักษาความปลอดภัยส่วนบุคคลและการดูแลส่วนบุคคล) การศึกษานี้ใช้ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการผลิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใน 7 สาขาวิชา (ยกเว้นสาขาบริการ เนื่องจากไม่มีการสอนสาขาวิชานี้ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยอย่างชัดเจน)

- แม้ว่านักวิชาการยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าประสพการณ์ของบุคคลมีผลต่อการสะสมทรัพย์สินมนุษย์ซึ่งนำมาสู่ผลิตภาพและรายได้ที่สูงขึ้น แต่การประมาณการประสพการณ์ของบุคคลให้มีมาตรฐานที่เปรียบเทียบได้ระหว่างบุคคลยังเป็นข้อถกเถียงกันอยู่ นอกจากนี้ ความแตกต่างในเรื่องประสพการณ์เป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งทำให้ยากต่อการประมวลให้เป็นพฤติกรรมส่วนรวมได้ ฉะนั้นการศึกษานี้ไม่นำประสพการณ์ของบุคคล (และตัวแปรอื่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน) มาร่วมวิเคราะห์ด้วย

- การศึกษานี้ใช้หลักการเศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ซึ่งใช้ผลได้และต้นทุนทางเศรษฐกิจเป็นหลัก การวิเคราะห์จึงไม่รวมผลได้และต้นทุนทางด้านอื่น (เช่น ด้านสังคม เป็นต้น) ความต่างของผลได้และต้นทุนใช้เป็นเหตุผลทางเศรษฐกิจในการจ้างหรือไม่จ้างแรงงานเกษียณอายุ การศึกษานี้ไม่ได้ต้องการวิเคราะห์และค้นหาสาเหตุการจ้างหรือไม่จ้างแรงงานเกษียณอายุในทัศนะของนายจ้าง

- การศึกษานี้ใช้จุดยืนของสังคมเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์ ผลได้ที่เกิดกับบุคคลบางรายหรือหน่วยงานบางแห่ง (ตัวอย่างเช่น ประสิทธิภาพในการทำงานจากการฝึกอบรมของแรงงานที่เกิดกับหน่วยงานบางรายแต่ไม่เกิดกับหน่วยงานอื่น) ไม่นำมาวิเคราะห์

## ผลการศึกษา

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของอุปสงค์และอุปทาน

หน่วยงานครึ่งหนึ่ง (ร้อยละ 51) ขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะซึ่งคิดเป็นร้อยละ 13 ของจำนวนแรงงานที่มีทักษะทั้งหมด ร้อยละ 38 ของหน่วยงานได้จ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณและโดยเฉลี่ยจ้าง 6 คนต่อแห่ง ระยะเวลาการจ้างเป็น 7 ปีโดยเฉลี่ยต่อคน ร้อยละ 36 ต้องการจ้างแรงงานประเภทนี้อีกและโดยเฉลี่ยคิดเป็นจำนวน 3.6 คนต่อแห่ง ในความเห็นของหัวหน้าหน่วยงาน แรงงานเกษียณที่มีทักษะสามารถทดแทนแรงงานที่มีทักษะทั่วไปเป็นร้อยละ 58 (โดยกำหนดให้ร้อยละ 100 เป็นการทดแทนกันได้เต็มที่และลดหลั่นลงมาจนถึง 0 เป็นการทดแทนไม่ได้เลย) หน่วยงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 85) กำหนดภาระงานของแรงงานที่ทำงานหลังเกษียณไม่แตกต่างจากแรงงานที่มีทักษะทั่วไป ร้อยละ 67 จ่ายค่าจ้างแก่แรงงานที่ทำงานหลังเกษียณไม่แตกต่างจากแรงงานที่มีทักษะทั่วไป หน่วยงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 67) คิดว่ากฎระเบียบเอื้อต่อการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณ ขณะที่ร้อยละ 20 คิดว่ากฎระเบียบไม่เอื้อ และอีกร้อยละ 13 ไม่ทราบหรือไม่สามารถประเมินกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องได้ หน่วยงานต้องการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณในสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจและนิติศาสตร์เป็นร้อยละ 24 ของแรงงานทำงานหลังเกษียณในทุกสาขารวมกัน สาขาสุขภาพและสวัสดิการ ร้อยละ 23 สาขาการศึกษาร้อยละ 22 สาขาเกษตรศาสตร์ ร้อยละ 15 สาขาวิศวกรรม ผลิตรกรรม และการก่อสร้าง ร้อยละ 5 สาขางานบริการร้อยละ 5 สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะร้อยละ 2 และสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีร้อยละ 2 ร้อยละ 60 ของแรงงานคิดว่าจะทำงานหลังเกษียณ ตัวอย่างกลุ่มนี้คาดหวังจะได้เงินเดือนในการทำงานหลังเกษียณเป็น 65,692 บาทต่อเดือนและประสงค์ที่จะทำงานหลังเกษียณเป็นระยะเวลา 6 ปี แรงงานต้องการความยืดหยุ่นในการทำงานในเรื่องเวลาทำงานมากที่สุด (ร้อยละ 40) ตามด้วยภาระงาน (ร้อยละ 27) สถานที่ทำงาน (ร้อยละ 25) ขณะที่ร้อยละ 11 ไม่ต้องการความยืดหยุ่นใดๆ ในความเห็นของแรงงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45) กฎระเบียบที่กำกับหน่วยงานของตนเองไม่เอื้อต่อการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะ ขณะที่ร้อยละ 39 คิดว่ากฎระเบียบเอื้อต่อการจ้างแรงงานสูงอายุ

ที่มีทักษะ ส่วนอีกร้อยละ 16 ไม่ทราบหรือไม่สามารถประเมินภาวะเทียบที่เกี่ยวข้อได้ เมื่อเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงาน แรงงานประเมินว่าตนเองมีระดับของทักษะในเรื่องความสามารถในการแก้ปัญหาสูงสุด (โดยให้ค่าเป็นร้อยละ 102 ระดับทักษะของเพื่อนร่วมงาน) ตามด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (ร้อยละ 98) ฝีมือแรงงานเฉพาะด้าน (ร้อยละ 94) ความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ (ร้อยละ 85) และความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ (ร้อยละ 77) ความพึงพอใจของแรงงานที่มีต่อการทำงานในปัจจุบันอยู่ในระดับ 84 คะแนน (กำหนดให้คะแนน 100 สำหรับความพึงพอใจสูงสุดและคะแนน 0 สำหรับความพึงพอใจต่ำสุด) แรงงานโดยเฉลี่ยคิดว่าหน่วยงานของตนเองจ่ายเงินเดือนต่ำกว่าหน่วยงานอื่นเป็นร้อยละ 8 แต่กลับกำหนดภาระงานมากกว่าหน่วยงานอื่นเป็นร้อยละ 18

#### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่หน่วยงานใช้ในการเลือกแรงงานทำงานหลังเกษียณ

ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Logistic Regression Analysis (ดูตารางที่ 1) ระบุว่า มี 3 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติกำหนดการเลือกแรงงานทำงานหลังเกษียณ

(1) ระยะเวลาดำเนินการของหน่วยงาน หน่วยงานมีระยะเวลาในการดำเนินงานที่ยาวนานมักจะมีระบบบริหารจัดการกับการจ้างแรงงานหลังเกษียณ ซึ่งเป็นเรื่องที่ค่อนข้างใหม่ในตลาดแรงงาน ขณะที่ระยะเวลาการดำเนินงานที่สั้นของหน่วยงานสะท้อนความไม่พร้อมที่จะสร้างระบบดังกล่าวซึ่งอาจนำมาสู่การเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายที่ไม่ต้องการแบกรับ

(2) ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต เนื่องจากหน่วยงานใช้เทคโนโลยีการผลิตทดแทนแรงงาน ค่าใช้จ่ายเพื่อการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตเพิ่มขึ้น (ลดลง) ทำให้ใช้แรงงานน้อยลง (มากขึ้น) และ

(3) สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งเป็นไปตามกฎแห่งอุปสงค์ (Law of Demand) ที่แสดงความสัมพันธ์ที่เป็นลบระหว่างค่าจ้างกับจำนวนแรงงานที่ต้องการจ้าง เมื่อหน่วยงานพบว่าค่าจ้างสูงขึ้น (ต่ำลง) จำนวนการจ้างแรงงานจะลดลง (สูงขึ้น)

นอกจากนี้ ปัจจัยที่สองและสามสะท้อนการเชื่อมโยง

การจ้างแรงงานสูงอายุหลังเกษียณกับสถานะทางการเงินของหน่วยงานอย่างชัดเจน นั่นคือ หน่วยงานที่ต้องการประหยัดค่าใช้จ่าย (โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน) จะใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันจะลดการใช้แรงงานลง ซึ่งรวมถึงแรงงานทำงานหลังเกษียณด้วย

ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Regression Analysis (ตารางที่ 2) พบว่า จำนวนแรงงานทำงานหลังเกษียณที่หน่วยงานต้องการจ้างเพิ่มเติมเป็นปัจจัยเพียงตัวเดียวที่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ หน่วยงานที่มีแผนการจ้างแรงงานประเภทนี้อยู่แล้วจะมีโอกาสในการจ้างแรงงานมาทำงานหลังเกษียณในจำนวนที่มากกว่าหน่วยงานที่ไม่มีแผนการดังกล่าว นั่นหมายความว่า หากหน่วยงานกำหนดจำนวนแรงงานที่จะมาทำงานหลังเกษียณแล้ว จะไม่เปลี่ยนแปลงอีกไม่ว่าจะเผชิญกับอิทธิพลของปัจจัยใด ๆ ก็ตาม

#### ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่แรงงานสูงอายุที่มีทักษะใช้ตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณ

ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Logistic Regression Analysis (ตารางที่ 3) ระบุว่า มี 2 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ จำนวนแรงงานในหน่วยงานและเงินเดือนในปัจจุบันของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะ การตัดสินใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณแปรผกผันกับจำนวนแรงงานในหน่วยงานแต่แปรโดยตรงกับเงินเดือนในปัจจุบัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าในหน่วยงานเล็ก (ใหญ่) ที่มีจำนวนบุคลากรน้อย (มาก) ย่อมมีการแข่งขันระหว่างบุคลากรในระดับที่ต่ำ (สูง) โอกาสของการได้งานทำต่อหลังเกษียณและความราบรื่นของช่วงเวลาการทำงานต่อจากนั้นอยู่ในระดับที่สูง (ต่ำ) ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจที่จะทำงานกับเงินเดือนสอดคล้องกับกฎแห่งอุปทาน (Law of Supply) นั่นคือ เงินเดือนที่สูง (ต่ำ) ในปัจจุบันจะเป็นแรงจูงใจ (ความบั่นทอน) ให้บุคลากรยังคงทำงานต่อไป (เลิกทำงาน)

ผลการวิเคราะห์ด้วยวิธี Multiple Regression Analysis (ตารางที่ 4) พบว่าเพศและระยะเวลาที่ทำงานมาทั้งหมดเป็นสองปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติ กล่าวคือ แรงงานสูงอายุชายที่มีทักษะต้องการทำงานหลังเกษียณนานกว่าแรงงานสูงอายุหญิงที่มีทักษะ แรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่มีระยะเวลาการ

ทำงานทั้งหมดในชีวิตที่สั้นต้องการทำงานหลังเกษียณนานกว่าผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานมาตลอดชีวิตที่ยาว

#### ผลการวิเคราะห์การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะ

การวิเคราะห์การบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะอาศัยการเปรียบเทียบอุปสงค์กับอุปทาน (ดูตารางที่ 5) อุปสงค์มากกว่าอุปทาน (อุปสงค์ส่วนเกิน) เกิดขึ้นในเรื่องต่อไปนี้คือ

- ระยะเวลาการจ้างแรงงานสูงอายุหลังเกษียณของหน่วยงานยาวกว่าระยะเวลาการจ้างที่แรงงานสูงอายุต้องการทำหลังเกษียณเล็กน้อย (7 ปี และ 6 ปี)

- หน่วยงานให้ความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน (ร้อยละ 33) น้อยกว่าที่แรงงานสูงอายุต้องการ (ร้อยละ 42)

- แรงงานสูงอายุต้องการทำงานในหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก (จำนวนแรงงาน 403 คนต่อแห่งโดยเฉลี่ย) ขณะที่หน่วยงานที่ต้องการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณมีขนาดใหญ่เกือบสองเท่า (จำนวนแรงงาน 787 คนต่อแห่งโดยเฉลี่ย)

- แรงงานทำงานหลังเกษียณที่หน่วยงานจ้างมีสัดส่วนสูงกว่าแรงงานสูงอายุที่ต้องการทำงานหลังเกษียณได้แก่ สาขาเกษตรศาสตร์ สาขาสุขภาพและสวัสดิการ สาขาการศึกษา และสาขางานบริการ

ส่วนอุปทานมากกว่าอุปสงค์ (อุปทานส่วนเกิน) เกิดขึ้นในเรื่องต่อไปนี้คือ

- เงินบำนาญที่แรงงานได้รับหลังเกษียณโดยเฉลี่ย (33,749 บาทต่อเดือน) มากกว่าเงินบำนาญที่แรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่ต้องการทำงานหลังเกษียณ (28,906 บาทต่อเดือน) ความต่างนี้อาจเป็นสาเหตุที่ทำให้แรงงานสูงอายุที่มีทักษะหลายรายต้องการทำงานต่อหลังเกษียณ เนื่องด้วยเงินบำนาญที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการดำรงชีพ

- หน่วยงานจ่ายเงินเดือนให้แก่แรงงานหลังเกษียณ (ต่ำกว่าเดิมร้อยละ 16 ของเงินเดือนปกติ) มากกว่าที่แรงงานสูงอายุต้องการ (ต่ำกว่าเดิมร้อยละ 36)

- แรงงานสูงอายุมีระยะเวลาการฝึกอบรม (13 วัน) มากกว่าที่ระยะเวลาการฝึกอบรมที่หน่วยงานได้ให้แรงงานทั่วไป (7 วัน)

- ความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานที่หน่วยงาน

ผ่อนผันให้แก่แรงงานทำงานหลังเกษียณอยู่ในระดับที่มากกว่าที่แรงงานสูงอายุต้องการ (ร้อยละ 80 กับร้อยละ 68)

- แรงงานสูงอายุที่ต้องการทำงานหลังเกษียณมีสัดส่วนสูงกว่าแรงงานทำงานหลังเกษียณที่หน่วยงานจ้างได้แก่ สาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ และสาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ

สมดุระหว่างแรงงานสูงอายุที่ต้องการทำงานหลังเกษียณกับแรงงานทำงานหลังเกษียณที่หน่วยงานต้องการจ้างระบุได้จากตัวเลขที่ต่ำจากสองตัวเลขในแต่ละสาขาการศึกษา เนื่องจากตัวเลขที่ต่ำสะท้อนถึงอุปสงค์ที่ได้รับการตอบสนองด้วยอุปทานและอุปทานที่มีอุปสงค์รองรับ จากตารางที่ 5 แรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่จะรับการจ้างงานหลังเกษียณเป็นสัดส่วนที่สูง ได้แก่ ผู้มีการศึกษาในสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (ร้อยละ 24) สาขาการศึกษา (ร้อยละ 18) และสาขาสุขภาพและสวัสดิการ (ร้อยละ 12) ในทางตรงกันข้ามแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่จะรับการจ้างงานหลังเกษียณเป็นสัดส่วนที่ต่ำ ได้แก่ สาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง (ร้อยละ 5) สาขาเกษตรศาสตร์ (ร้อยละ 3) สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ (ร้อยละ 2) สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ร้อยละ 2) และสาขางานบริการ (ร้อยละ 2) เมื่อรวมสัดส่วนของแรงงานสูงอายุในทุกสาขาวิชาเข้าด้วยกัน จะพบว่าแรงงานสูงอายุที่ต้องการทำงานหลังเกษียณและได้รับการจ้างงานคิดเป็นร้อยละ 68 ของแรงงานสูงอายุทั้งหมดที่ต้องการทำงานหลังเกษียณ

ตัวเลขนี้ (ร้อยละ 68) สะท้อนถึงการจ้างงานหลังเกษียณอายุเชิงปริมาณอย่างเดียว ยังไม่ได้นาระดับทักษะที่หน่วยงานต้องการเข้ามาร่วมพิจารณาด้วย ดังนั้น หากใช้ค่าเฉลี่ยระดับทักษะของแรงงานที่หน่วยงานตัวอย่างประเมินไว้ว่าแรงงานเกษียณสามารถทดแทนแรงงานทั่วไปได้เป็นร้อยละ 58 (ซึ่งเป็นข้อมูลที่กล่าวถึงในส่วนของการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของอุปสงค์และอุปทาน) แรงงานที่จะได้รับการจ้างหลังเกษียณเป็นร้อยละ 39 (ร้อยละ 68 คูณด้วยร้อยละ 58) นั่นหมายความว่า ในหมู่ผู้เกษียณอายุ 100 คน นายจ้างต้องการจ้างเพียง 39 คน ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์ด้านอุปสงค์ต่อแรงงานเท่านั้น การวิเคราะห์ต่อไปจึงต้องนำ

อุปทานของแรงงานมาปรับเพื่อสอดคล้องกับความจริงที่ว่า แรงงานเกษียณอายุส่วนหนึ่งไม่ต้องการทำงานหลังเกษียณแล้ว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของอุปสงค์และอุปทานระบุว่าแรงงานเกษียณอายุที่ต้องการทำงานหลังเกษียณเป็นร้อยละ 60 แรงงานเกษียณอายุที่มีระดับทักษะที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับอุปสงค์และอุปทานเป็นร้อยละ 23 (ร้อยละ 60 คูณด้วยร้อยละ 39) นั่นแปลว่า จากผู้เกษียณอายุ 100 คน มีเพียง 23 คนที่จะได้ทำงานหลังเกษียณ

การคำนวณจำนวนแรงงานสูงอายุมืออาชีพที่จะเกษียณในแต่ละปีของทั้งประเทศอาศัยผลการสำรวจแรงงานนอกระบบในปี พ.ศ. 2555 ของสำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ (ดูใน <http://service.nso.go.th/nso/nsopublish/themes/files/workerOutRep55.pdf>) แรงงานในระบบมีจำนวนทั้งหมด 14,778,800 คน โดยที่ผู้ที่มีอายุ 50-59 ปี มีจำนวน 773,400 คน นั่นหมายความว่า แรงงานกลุ่มนี้คิดเป็นร้อยละ 5.2 ของแรงงานในระบบทั้งหมด หากสมมติให้ผู้ที่มีอายุ 50-59 ปีมีจำนวนเท่ากันในทุกช่วงหนึ่งปี สัดส่วนของผู้ที่เกษียณอายุในแต่ละปีต่อแรงงานในระบบทั้งหมดเป็นร้อยละ 0.52 การศึกษานี้กำหนดให้แรงงานที่มีทักษะเป็นผู้ที่มีการศึกษาดั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป การสำรวจแรงงานนอกระบบพบว่าแรงงานในระบบที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นร้อยละ 32.5 ของแรงงานในระบบทั้งหมด ดังนั้น สัดส่วนของผู้ที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกษียณอายุในแต่ละปีต่อแรงงานในระบบทั้งหมดเป็นร้อยละ 0.17

สำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติจำแนกแรงงานตามประเภทอุตสาหกรรมที่เป็น 21 กลุ่ม แรงงานในภาคบริการ 6 ประเภทที่เลือกในการศึกษานี้สอดคล้องกับ 9 อุตสาหกรรม ได้แก่ การก่อสร้าง การศึกษา กิจกรรมด้านสุขภาพและงานสังคมสงเคราะห์ ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสาร กิจกรรมทางการเงินและการประกันภัย ไฟฟ้า การจัดหา น้ำ การขนส่ง และกิจกรรมอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งมีจำนวนรวมกันเป็น 4,159,000 คน เมื่อปรับตัวเลขนี้ด้วยสัดส่วนของผู้ที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกษียณอายุในแต่ละปีที่เป็นร้อยละ 0.17 จำนวนผู้ที่มีการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่เกษียณอายุในระบบเป็น 7,070 คน การปรับตัวเลขนี้ด้วยสัดส่วนแรงงานสูงอายุที่จะได้รับการจ้างงานหลังเกษียณ

(ร้อยละ 23) จำนวนแรงงานที่มีทักษะที่เกษียณอายุที่ได้รับการจ้างงานในแต่ละปีโดยเฉลี่ยจะเป็น 1,626 คน นั่นหมายความว่า การจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะให้ทำงานต่อหลังเกษียณสามารถบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะได้ 1,626 คนในแต่ละปี และสามารถบรรเทาการขาดแคลนได้เป็นระยะเวลา 6 ปีต่อคน (ซึ่งเป็นระยะเวลาที่แรงงานกลุ่มนี้สมัครใจที่จะทำงานต่อหลังเกษียณ)

การประมาณการมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณ

เหตุผลที่ใช้เฉพาะข้อมูลของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐคือสถานศึกษาประเภทนี้ต้องจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และเผยแพร่ในตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามหลายคน (โดยคณะที่มีการจัดตั้งใหม่) ไม่มีรายงานการประเมินตนเอง หลายคณะรวมกิจกรรมอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการผลิตบัณฑิตเข้ามา (เช่น การรักษาพยาบาลของโรงพยาบาลที่คณะเป็นเจ้าของ) ข้อมูลของคณะเหล่านี้จึงไม่ถูกรวบรวมเข้ามาในการคำนวณ ค่าใช้จ่ายในช่วงเวลาที่แตกต่างกันไปถูกปรับให้เป็นปี 2555 ด้วยดัชนีราคาผู้บริโภคของปีนั้นๆ ค่าใช้จ่ายของแต่ละสาขาวิชาได้จากการเฉลี่ยค่าใช้จ่ายของคณะต่างๆ ในสาขาวิชานั้นๆ ค่าใช้จ่ายสำหรับการผลิตบัณฑิตหนึ่งคนโดยเฉลี่ยตลอดหลักสูตรในสาขาสุขภาพและสวัสดิการมีมูลค่าสูงสุด (1,144,934 บาทต่อคน) ตามด้วยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (310,736 บาทต่อคน) สาขาเกษตรศาสตร์ (262,825 บาทต่อคน) สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ (257,710 บาทต่อคน) สาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง (257,015 บาทต่อคน) สาขาศึกษาศาสตร์ (234,985 บาทต่อคน) และสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (174,966 บาทต่อคน)

ระยะเวลาการฝึกอบรมเฉลี่ยของบุคลากรที่หน่วยงานระบุในข้อมูลอุปสงค์เป็น 8.3 วันต่อปีต่อคน ต้นทุนค่าเสียโอกาสของระยะเวลาดังกล่าวคือเงินเดือนที่จ่ายให้แก่บุคลากร เงินเดือนเฉลี่ยเป็น 31,862 บาทต่อคนต่อเดือน สมมติให้บุคลากรทำงาน 22 วันในหนึ่งเดือน ค่าจ้างต่อวันของบุคลากรหนึ่งคนเป็น 1,448 บาท ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมในรูปของการสูญเสียเวลาในการทำงานเป็น 12,018

บาทต่อปีต่อคน นั่นหมายความว่า การจ้างแรงงานเกษียณหนึ่งคนสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับเวลาทำงานได้เป็น 12,018 บาทต่อปีต่อคน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะของบุคลากรที่จ่ายเป็นต้นทุนโดยหน่วยงานสามารถคำนวณได้จากข้อมูล 2 รายการในการสำรวจอุปสงค์ นั่นคือ สัดส่วนค่าฝึกอบรมทักษะของพนักงานต่อค่าใช้จ่ายด้านแรงงานที่เป็นร้อยละ 8.9 ต่อปี และเงินเดือนของเจ้าหน้าที่โดยเฉลี่ยที่เป็น 31,862 บาทต่อเดือน (หรือ 382,344 บาทต่อปี) ดังนั้น ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะของบุคลากรที่เป็นต้นทุน 34,029 บาทต่อปีต่อคน ผลรวมของค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะของบุคลากรที่เป็นการสูญเสียเวลาในการทำงานและการจ่ายเป็นต้นทุนเท่ากับ 46,047 บาทต่อปีต่อคน

ผลการคำนวณมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณทำงานแทนแรงงานใหม่ทั้งการผลิตและการฝึกอบรมในสาขาวิชาทั้งเจ็ดเป็น 3,037 ล้านบาทในปี 2555 การจ้างแรงงานเกษียณอายุในสาขาศึกษาศาสตร์ประหยัดได้สูงสุด (ร้อยละ 33) ตามด้วยผู้ที่อยู่ในสาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ (ร้อยละ 27) ผู้ที่อยู่ในสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (ร้อยละ 13) ผู้ที่อยู่ในสาขาสุขภาพและสวัสดิการ (ร้อยละ 11) ผู้ที่อยู่ในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ร้อยละ 9) ผู้ที่อยู่ในสาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง (ร้อยละ 4) และผู้ที่อยู่ในสาขาเกษตรศาสตร์ (ร้อยละ 3)

## สรุป

วัตถุประสงค์หลักของการศึกษาคือการนำเสนอแนวทางการบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะให้ทำงานต่อหลังจากการเกษียณ การศึกษารวบรวมข้อมูลอุปสงค์ต่อแรงงานสูงอายุที่มีทักษะจากหน่วยงาน 40 รายและข้อมูลอุปทานได้จากแรงงานสูงอายุที่มีทักษะ 307 ราย การทดสอบผลกระทบของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่ออุปสงค์และอุปทานด้วย Logistic Regression Analysis พบว่าระยะเวลาดำเนินการของหน่วยงาน ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตของหน่วยงาน สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินการทั้งหมดของหน่วยงาน การมีแผนการจ้างแรงงานหลังเกษียณของหน่วยงาน ขนาด

ขององค์กร เพศของแรงงาน และระยะเวลาที่ทำงานมาทั้งหมดของแรงงานมีนัยสำคัญทางสถิติต่ออุปสงค์และอุปทานของแรงงาน

การวิเคราะห์นาระดับทักษะมาปรับจำนวนแรงงานสูงอายุ โดยใช้ระดับทักษะของแรงงานสูงอายุ (ร้อยละ 58) มาปรับกับแรงงานสูงอายุที่ต้องการทำงานและได้รับการจ้างงาน (ร้อยละ 68) ทำให้ได้จำนวนแรงงานสูงอายุที่มีทักษะตามที่หน่วยงานต้องการและจ้างให้ทำงานต่อภายหลังการเกษียณ (ร้อยละ 39) หากนำตัวเลขนี้มาเปรียบเทียบกับแรงงานเกษียณอายุทั้งหมด (ทั้งที่คิดและไม่คิดที่จะทำงานต่อหลังการเกษียณ) ต้องนำสัดส่วนแรงงานสูงอายุที่คิดจะทำงานต่อหลังการเกษียณ (ร้อยละ 60) มาคูณกับสัดส่วนข้างต้น ทำให้ได้สัดส่วนแรงงานเกษียณที่ต้องการทำงานต่อและเป็นแรงงานที่มีทักษะที่นายจ้างต้องการ (ร้อยละ 23) เมื่อนำจำนวนแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่จะเกษียณในแต่ละปีในระดับประเทศที่คำนวณจากผลการสำรวจแรงงานนอกระบบในปี พ.ศ. 2555 ของสำนักสถิติพยากรณ์ สำนักงานสถิติแห่งชาติ จำนวนแรงงานที่มีทักษะที่เกษียณอายุที่ได้รับการจ้างงานในแต่ละปีโดยเฉลี่ยเป็น 1,626 คน

การประมาณการค่าใช้จ่ายในการผลิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐใช้ข้อมูลจากรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ของคณะที่เกี่ยวข้อง ค่าใช้จ่ายสำหรับการผลิตบัณฑิตหนึ่งคนในสาขาสุขภาพและสวัสดิการในปี 2555 มีมูลค่าสูงสุด (1,144,934 บาท) ตามด้วยสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (310,736 บาท) สาขาเกษตรศาสตร์ (262,825 บาท) สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ (257,710 บาท) สาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง (257,015 บาท) สาขาศึกษาศาสตร์ (234,985 บาท) และสาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (174,966 บาท) ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะทั้งหมดเป็น 46,047 บาทต่อปีต่อคน (ประกอบด้วยการสูญเสียเวลาในการทำงานเป็น 12,018 บาทต่อปีต่อคน และค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมทักษะที่เป็นต้นทุน 34,029 บาทต่อปีต่อคน) ผลการคำนวณมูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณอายุเข้าทำงานแทนการผลิตแรงงานใหม่ทั้งการผลิตและการฝึกอบรมคิดเป็น 3,037 ล้านบาทในปี 2555 การจ้างแรงงานเกษียณอายุในสาขาศึกษาศาสตร์

ประหยัดได้สูงสุด ตามด้วยสาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ สาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ สาขาสุขาภพและสวัสดิการ สาขาวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี สาขาวิศวกรรมผลิตรกรรม และการก่อสร้าง และสาขาเกษตรศาสตร์

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้มีข้อเสนอแนะที่สำคัญ 2 ประการเพื่อบรรเทาการขาดแคลนแรงงานที่มีทักษะด้วยการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะให้ทำงานต่อหลังเกษียณ ซึ่งอาศัยผลการวิเคราะห์ข้างต้นมาสนับสนุน

1) เนื่องจากแรงงานเกษียณอายุในปัจจุบันมีทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะภาษาต่างประเทศ และมีมือแรงงานเฉพาะด้านในระดับที่ต่ำ หากต้องการเพิ่มโอกาสการจ้าง

งานหลังเกษียณของแรงงาน สมควรให้การฝึกอบรมเพิ่มเติมในทักษะ 3 ด้านนี้ จากการคำนวณด้วยข้อมูลชุดเดียวกัน แรงงานเกษียณที่มีทักษะสูงขึ้นไปจะได้รับการจ้างงานเพิ่มเป็น 4,242 คน มูลค่าที่สังคมประหยัดได้จากการจ้างแรงงานเกษียณอายุสูงขึ้นไปเป็น 7,924 ล้านบาท (เพิ่มขึ้นร้อยละ 161 จากเดิมที่ประมาณการได้)

2) หน่วยงานตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าภาวะเบี้ยไม่เอื้ออำนวยต่อการจ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณ ถ้าภาวะเบี้ยได้รับการแก้ไขให้จ้างแรงงานทำงานหลังเกษียณโดยไม่มีข้อจำกัดแล้ว แรงงานเกษียณที่จะได้รับการจ้างงานเพิ่มเป็น 2,427 คน และมูลค่าที่สังคมประหยัดเพิ่มเป็น 4,532 ล้านบาท (เพิ่มร้อยละ 49) **A**

### รายการอ้างอิง

- สำนักงานสถิติแห่งชาติ. (2552). ผลการสำรวจความต้องการแรงงานและขาดแคลนแรงงานของสถานประกอบการ ปี 2551 กรุงเทพมหานคร
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). แนวทางการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้สูงอายุอย่างบูรณาการ กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 1 : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่หน่วยงานใช้ในการเลือกแรงงานทำงานหลังเกษียณด้วยวิธีการ Logistic Regression Analysis

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่า Z Statistics	
ระยะเวลาดำเนินการของหน่วยงาน	0.10158	1.97417*	
จำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดของหน่วยงาน	-0.0004	-0.9193	
ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิต	-0.4471	-1.7725**	
สัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านแรงงานต่อค่าใช้จ่ายการดำเนินการทั้งหมด	-0.0876	-1.7389**	
รายรับของหน่วยงาน	0.06282	0.64534	
จำนวนแรงงานที่มีทักษะที่ขาดแคลน	-0.1556	-0.7161	
Mean Dependent Var	0.2	S.D. Dependent Var	0.41039
S.E. of Regression	0.31349	Akaike info Criterion	1.13704
Sum Squared Resid	1.37587	Schwarz Criterion	1.43576
Log Likelihood	-5.3704	Hannan-Quinn Criter.	1.19535
Avg. Log Likelihood	-0.2685	Total Obs	20

หมายเหตุ : \* และ \*\* แสดงถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.05 และ 0.10 ตามลำดับ

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 2 : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับจำนวนแรงงานทำงานหลังเกษียณที่หน่วยงานจ้างโดยวิธี Multiple Regression Analysis

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่า T-statistics
ค่าคงที่	-4.676	-0.6237
ระยะเวลาการจ้าง	0.1709	0.80066
จำนวนแรงงานสูงอายุที่หน่วยงานต้องการจ้างเพิ่มเติม	1.23252	2.06995*
การทดแทนแรงงานที่มีทักษะทั่วไปด้วยแรงงานสูงอายุ	0.03449	0.66821
ความเห็นของหน่วยงานที่คิดว่าภาวะเบี้ยเอื้อต่อการจ้างแรงงานสูงอายุที่มีทักษะ	6.72609	1.59099
R <sup>2</sup>	0.446	
F-test	1.208	
จำนวนตัวอย่าง	11	

หมายเหตุ : 1) ตัวแปรตามเป็น "จำนวนแรงงานสูงอายุที่หน่วยงานจ้าง"  
2) \* แสดงถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.10

ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 3 : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อการตัดสินใจของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่จะทำงานต่อหลังเกษียณด้วยวิธีการ Logistic Regression Analysis

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่า Z Statistics	
จำนวนแรงงานในหน่วยงาน	-0.0002	-1.7428**	
เงินเดือนในปัจจุบัน	4.79E-06	2.16755*	
ระยะเวลาที่ลาหยุด/ลาป่วย	-0.0165	-0.9458	
ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน	-0.0009	-0.1397	
ระยะเวลาที่ทำงานมาทั้งหมด	0.01061	0.58747	
Mean Dependent Var	0.59399	S.D. Dependent Var	0.49201
S.E. of Regression	0.48634	Akaike info Criterion	1.34596
Sum Squared Resid	61.7338	Schwarz Criterion	1.41332
Log Likelihood	-174.01	Hannan-Quinn Criter.	1.37302
Avg. Log Likelihood	-0.6542	Total Obs	266

หมายเหตุ : 1) \* และ \*\* แสดงถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.05 และ 0.10 ตามลำดับ  
ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 4 : ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีต่อความสัมพันธ์กับระยะเวลาที่แรงงานสูงอายุที่มีทักษะต้องการทำงานหลังเกษียณ โดยวิธี Multiple Regression Analysis

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์	ค่า T-statistics
ค่าคงที่	11.49053	6.47427
เงินเดือนที่คาดหวังจะได้รับจากการทำงานหลังเกษียณ	-4.84E-06	-1.2573
เงินเดือนในปัจจุบัน	4.64E-06	1.46065
ความพึงพอใจที่มีต่อการทำงานในปัจจุบัน	-0.023362	-1.4444
เพศ	-0.905016	-2.0742*
ระยะเวลาที่ทำงานมาทั้งหมด	-0.091239	-2.2791*
R <sup>2</sup>	0.104	
F-test	3.345*	
จำนวนตัวอย่าง	150	

หมายเหตุ : 1) ตัวแปรตามเป็น “ระยะเวลาที่ต้องการทำงานหลังการเกษียณอายุการทำงาน”  
2) \*แสดงถึงการมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีระดับความเชื่อมั่นสูงกว่า 0.05  
ที่มา : จากการคำนวณ

ตารางที่ 5 : ผลการเปรียบเทียบลักษณะที่เกี่ยวข้องระหว่างอุปสงค์ต่อแรงงานเกษียณที่มีทักษะของหน่วยงานที่ต้องการจ้างกับอุปทานของแรงงานสูงอายุที่มีทักษะที่ต้องการทำงานหลังเกษียณ

ลักษณะที่เกี่ยวข้อง	อุปสงค์ต่อแรงงานเกษียณของหน่วยงาน	อุปทานของแรงงานสูงอายุ
เงินบำนาญ (บาท)	33,749	28,906
ความยืดหยุ่นในเวลาดำเนินการ (ร้อยละ)	80	68
ความยืดหยุ่นในภาระงาน (ร้อยละ)	47	47
ความยืดหยุ่นในสถานที่ทำงาน (ร้อยละ)	33	42
การจ่ายค่าจ้างให้แก่แรงงานสูงอายุ (ร้อยละ)	-16	-36
จำนวนพนักงาน (คน)	787	403
ระยะเวลาการฝึกอบรม (วัน)	7	13
ระยะเวลาจ้างที่ทำงานหลังจากเกษียณ (ปี)	7	6
สาขาการศึกษา (ร้อยละ)	22	18
สาขามนุษยศาสตร์และศิลปะ (ร้อยละ)	2	4
สาขาสังคมศาสตร์ ธุรกิจ และนิติศาสตร์ (ร้อยละ)	24	31
สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (ร้อยละ)	2	13
สาขาวิศวกรรม ผลิตกรรม และการก่อสร้าง (ร้อยละ)	5	17
สาขาเกษตรศาสตร์ (ร้อยละ)	15	3
สาขาสุขภาพและสวัสดิการ (ร้อยละ)	23	12
สาขางานบริการ (ร้อยละ)	5	2

ที่มา : จากการคำนวณ



## บทความวิชาการ

ศาสตราจารย์ ดร.เมธี ครองแก้ว

ศาสตราจารย์ประจำคณะพัฒนาการเศรษฐกิจ

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ และอดีตกรรมการ ป.ป.ช.

# การประเมินผลการทำงานของบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสร้างความเป็นธรรม<sup>1</sup>

## 1. บทนำ

ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุดขององค์กรไม่ว่าในภาครัฐหรือเอกชนจะมีความหลากหลายครอบคลุมเรื่องสำคัญๆ หลายเรื่องด้วยกัน เช่น การจัดการองค์กร การวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ด้านการผลิตและการตลาด การสร้างความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับองค์กรภายนอก เช่น กับภาครัฐหรือกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นต้น แต่ภาระหน้าที่ในเรื่องหนึ่งซึ่งมักจะถูกจัดลำดับความสำคัญไว้ต่ำกว่าการขยายการผลิตและการตลาด คือการบริหารจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ มิใช่ว่าเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรไม่ใช่เรื่องสำคัญ หากแต่ว่าในการดำเนินการขององค์กรนั้น ความสำเร็จหรือความสัมฤทธิ์ขององค์กรมักจะถูกกำหนดขึ้นจากการขยายตัวหรือการเจริญเติบโตขององค์กร โดยมีผลกำไรหรือผลงานที่เป็นรูปธรรมเป็นดัชนีชี้วัด โดยตั้งอยู่บนข้อสมมติว่าบุคลากรทุกคนทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ และไม่มีปัญหาใดๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตขององค์กร หากข้อสมมตินี้ผิด ดัชนีแห่งความสำเร็จย่อมจะต้องได้รับ

ผลกระทบแน่นอน เพราะฉะนั้น ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจึงมีอาจจะเลยที่จะดำเนินให้ข้อสมมติเกี่ยวกับการทำงานของบุคลากรเป็นไปตามที่ควรจะเป็น และไม่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ

แต่จะทำอย่างไร? ในเรื่องการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเองก็มีหลายลักษณะงาน เช่น ขนาดความต้องการกำลังคน การหาบุคลากรที่เหมาะสมมาทำงานในหน้าที่ต่างๆ การดูแลให้การทำงานของแต่ละคนเป็นไปโดยราบรื่นและประสานสัมพันธ์กัน และการสร้างผลตอบแทนจากการทำงานและการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น (Positional Promotion) เป็นต้น แต่ละส่วนก็มีความสำคัญและมีลักษณะเฉพาะของปัญหาแตกต่างกันออกไปเช่นเดียวกัน

ในบทความนี้ ผู้เขียนจะหยิบยกประเด็นที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลขององค์กรเพียงประเด็นเดียวขึ้นมาพิจารณา นั่นคือประเด็นการประเมินผลการทำงานของบุคลากรเพื่อผลในการให้การตอบแทนที่เหมาะสมและการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น โดยการประเมินผลการทำงานที่ว่านี้

จะให้หลักการที่โปร่งใส ตรงไปตรงมา ซึ่งนอกจากจะสร้างความเป็นธรรมในการทำงานในองค์กรแล้ว ยังจะช่วยกระตุ้นหรือส่งเสริมประสิทธิภาพของการทำงานของแต่ละคนในองค์กรอีกด้วย

วิธีประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กรนี้ ผู้เขียนเป็นผู้คิดค้นขึ้นขณะเป็นคณบดีอยู่ที่คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ. 2523-2525 เพื่อใช้สำหรับการประเมินผลการทำงานของอาจารย์ของคณะเพื่อขึ้นเงินเดือน 2 ขั้นในแต่ละปี จากนั้นระบบนี้ก็ถูกนำไปปรับใช้กับการพิจารณาความดีความชอบของอาจารย์ในคณะอื่นของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนไม่ได้ยุ่งกับระบบการประเมินผลนี้อีกเลย จนกระทั่งระหว่างปี 2549-2555 ขณะที่ผู้เขียนทำงานเป็นกรรมการคนหนึ่งในการคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ก็ได้มองเห็นว่าระบบดังกล่าวข้างต้นนี้สามารถนำมาปรับใช้กับการประเมินผลการทำงานของเจ้าพนักงานในสำนักงาน ป.ป.ช. ได้ จึงได้นำมาปรับใช้ และได้มองเห็นต่อไปว่า หลักการและหลักเกณฑ์อื่นเดียวกันนี้สามารถใช้ได้กับการประเมินผลการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่างๆ ได้โดยทั่วไป

## 2. ปรัชญาแห่งการประเมินผลการทำงาน

การทำงานในองค์กรใดก็แล้วแต่ คนทำงานย่อมมีความผูกพันในระดับหนึ่งกับองค์กรนั้นอาจจะเริ่มจากความผูกพันขั้นต่ำสุด คือ ทำงานตามหน้าที่ให้หมดไปวันๆ หนึ่งเท่านั้น ไม่มีความชอบหรือความศรัทธาพิเศษ เพียงแต่ทำงานเพื่อแลกกับเงินเดือนเท่านั้น ไปจนถึงความผูกพันขั้นสูงสุด คือ ทุ่มเทให้กับงานสุดชีวิตเสมือนกับองค์กรนั้นเป็นของตนเอง แต่เพียงผู้เดียว ในโลกแห่งความเป็นจริงนั้น เราคงคาดหวังที่จะเห็นสภาวะตามที่กล่าวถึงข้างต้นเป็นสภาวะปกติไม่ได้

แต่สภาวะปกติจะอยู่ระหว่างกลางของขั้นทั้งสอง กล่าวคือ บุคลากรในองค์กรจะทำงานตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบการทำงานที่ได้ตั้งเอาไว้หรือที่ได้รับรู้ไว้ก่อนแล้ว โดยอย่างน้อยจะทำงานตามมาตรฐานขั้นต่ำขององค์กรให้ครบถ้วน เช่น เวลาทำงาน/ออกงาน การรักษาคุณภาพขั้นพื้นฐานของงาน และจำนวนวันทำงาน เป็นต้น แต่ในขณะที่เดียวกันก็จะยินดีและมีความพึงพอใจกับระบบสวัสดิการต่างๆ ที่ทางองค์กรจัดให้อาทิ ระบบการดูแลสุขภาพ การให้วันลาพักผ่อน และระบบสนับสนุนการต่างๆ จากนั้นก็จะหันไปสนใจในกฎเกณฑ์ขององค์กรที่จะทำให้ตนได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแน่นอนว่าหากองค์กรใดมีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ที่ทุ่มเทให้กับงานก่อนที่ จะเรียกร้องสิทธิหรือผลตอบแทนขั้นพื้นฐานเป็นจำนวนมากก็ต้องถือว่าองค์กรนั้นโชคดี ผู้บริหารระดับสูงอาจจะพัฒนาองค์กรโดยมุ่งหวังสภาพเช่นนี้ได้ แต่ก็ไม่ควรจะเล็งผลเลิศมากเกินไป เพราะหากคาดการณ์เช่นนั้นแล้วไม่ เป็นไปตามนั้น อาจจะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ เพราะฉะนั้นจึงเป็นการปลอดภัยและเป็นการเตรียมการสร้างความเสี่ยงที่ดีกว่าที่จะมีกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรแบบกลางๆ หรือจะเรียกอีกอย่างหนึ่งก็ได้ว่า กลยุทธ์การพัฒนา (และการประเมินผลการทำงาน) ที่พึงปรารถนาของบุคลากรในองค์กร<sup>2</sup>

หลักการประเมินผลการทำงานที่พึงปรารถนานี้จะประกอบด้วยหลักการย่อย 3 ข้อด้วยกันดังนี้ :

(ก) หลักการข้อที่ 1 : หลักความเสมอภาคของภาระงาน (Principle of Equal Workload)

หลักนี้ตั้งอยู่บนฐานปรัชญาการทำงานที่ว่าบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระดับเดียวกันหรือได้รับผลตอบแทนจากการทำงานในระดับเดียวกัน ควรจะมีภาระงานในระดับเดียวกัน ความเสมอภาคหรือความเท่าเทียมในลักษณะนี้เรียกว่า ความเสมอภาคในทางนอน (Horizontal Equity) แต่

<sup>1</sup> ปรับปรุงจากบทความที่นำเสนอในการประชุม

<sup>2</sup> ในบทความนี้เน้นประเด็นการประเมินผลการทำงานซึ่งก็คือประเด็นเดียวกันกับการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง กล่าวคือเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาตามวิถีทางที่ถูกต้อง การประเมินผลการทำงานก็คือการวัดว่าพัฒนาบุคลากรได้ผลตามที่ไดวางกรอบหรือวางแผนไว้หรือไม่นั่นเอง

หากความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์แตกต่างกัน ซึ่งดูจากผลตอบแทนจากการทำงานก็แตกต่างกัน ภาระงานก็ต้องแตกต่างกันด้วย ประเด็นหลังนี้เป็นการสร้างความเสมอภาคในทางตั้ง (Vertical Equity) เพราะฉะนั้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานเท่าเทียมกันหรือเหมือนกัน ย่อมจะต้องได้รับมอบหมายให้ทำงานในภาระที่เสมอภาคหรือเท่าเทียมกันด้วย หรือกล่าวในภาพรวมแล้ว ภาระงานของแต่ละกลุ่มเจ้าหน้าที่จะเริ่มต้นโดยมีภาระงานขั้นต่ำ (Minimum Workload) ที่จะถือว่าเป็นฐานของงานที่จะถูกประเมินตามความเหมาะสม หรือความเพียงพอของการทำงานในหน้าที่ที่วัดได้ตามระดับเงินเดือนที่แต่ละคนได้รับ การกำหนดหรือแบ่งภาระงานขั้นต่ำถือว่าเป็นหลักการแรกของการประเมินผลการทำงานขององค์กรโดยทั่วไป

(ข) หลักการข้อที่ 2 : หลักความยุติธรรมของการตอบแทน (Principle of Just Compensation)

หลักการประเมินข้อนี้ตั้งอยู่บนฐานปรัชญาการทำงานว่า ผลการตอบแทนจากการทำงานจะต้องเหมาะสมหรือสมเหตุสมผลกับผลของงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งคือเมื่อทำงานได้มากก็จะได้ผลตอบแทนสูง แต่เมื่อทำงานได้น้อยก็จะได้ผลตอบแทนต่ำ ส่วนในทางปฏิบัตินั้น เมื่อทุกคนจะเริ่มต้นโดยมีภาระงานขั้นต่ำเท่าเทียมกันหรือเหมือนกัน ผลตอบแทนเมื่อทำงานขั้นต่ำนี้สำเร็จก็จะได้ผลตอบแทนเท่ากันหรือเหมือนกันด้วย ตรงจุดนี้เองที่เราสามารถไขปริศนาจากกฎทางธรรมชาติที่เกี่ยวกับภาวะแวดล้อมของมนุษย์ คือคนส่วนใหญ่จะมีการกระจายตัวของคุณสมบัติเฉพาะบุคคลใกล้เคียงกัน เช่น น้ำหนักใกล้เคียงกัน ส่วนสูงใกล้เคียงกัน หรือสติปัญญาใกล้เคียงกัน กฎที่ว่านี้คือกฎแห่งการกระจายตัวตามปกติ (Law of Normal Distribution) ซึ่งผู้ที่เคยเรียนวิชาสถิติจะรู้จักดีว่าคนส่วนใหญ่ (หากมีจำนวนคนมากพอ) จะมีลักษณะที่เกาะกลุ่มอยู่ตรงกลางของค่ามัธยฐาน (Mean) โดยประมาณหนึ่งในสามจะมีลักษณะต่ำกว่าค่ามัธยฐานนี้ และอีกหนึ่งในสามจะมีลักษณะสูงกว่าค่ามัธยฐานนี้ โดยมีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นตัวกำหนดว่า ใครบ้างจะตกอยู่ในคนกลุ่มใหญ่นี้ เมื่อนำหลักการนี้มาใช้กับการ

ประเมินผลความสามารถในการทำงาน (Work Efforts) ซึ่งมีลักษณะตัวแปรที่มีการกระจายปกติ (Normal Distribution) เช่นเดียวกัน คนส่วนใหญ่จะมีผลการทำงานเกาะกลุ่มกันอยู่ตรงกลาง กล่าวคือ คนที่เก่งหรือมีความสามารถมากกว่าคนอื่นก็จะมีผลงานอยู่ทางขวาของค่ามัธยฐาน หมายถึงผลตอบแทนจะสูงกว่าคนทั่วไป ส่วนคนที่ด้อยกว่าคนอื่นก็จะอยู่ทางซ้ายของค่ามัธยฐานซึ่งหมายถึงผลตอบแทนจะต่ำกว่าคนอื่น หลักความยุติธรรมของการตอบแทนนี้ นอกจากจะตอบแทนผลงานตามความสามารถของคนทำงานแล้ว ยังจะเป็นแรงกระตุ้นให้แต่ละคนพัฒนาตนเอง และทำงานของตนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อีกด้วย (คือผลักดันให้ตัวเองสูงกว่าค่ามัธยฐาน)

(ค) หลักการข้อที่ 3 : หลักความรับผิดชอบร่วมกันของผู้ทำงาน (Principle of Shared Responsibilities)

วิธีการประเมินผลในระบบนี้ จะให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าอะไรคือภาระขั้นต่ำ และจะวัดหรือตกลงที่จะวัดผลสัมฤทธิ์นี้อย่างไร? ผู้ที่มีหน้าที่บังคับบัญชาในแต่ละชั้นจะมีบทบาทในการประเมินผลด้วยเช่นเดียวกัน แต่ไม่ใช่ทั้งหมด ส่วนใหญ่กฎเกณฑ์ในการประเมินจะถูกวางเป็นหลักให้ผู้ทำงานแต่ละคนประเมินผลงานเอง (Self Assessment) โดยผู้บังคับบัญชาจะมีส่วนให้คะแนนมากน้อยเพิ่มขึ้นได้ตามแต่ข้อตกลงร่วมกันว่าคะแนนดังกล่าวจะมีขนาดเท่าใด นอกจากนี้จะมีการเลือกคณะกรรมการขึ้นมาอีกชุดหนึ่งจากเจ้าหน้าที่หรือเจ้าพนักงานทุกคน ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้ขาดในการให้นำหนักหรือปรับคะแนนต่างๆ ในระบบ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจเลือกให้เป็นกรรมการ จะมีเต็มตอบแทนการทำงานพิเศษนี้ด้วย วิธีการนี้จะทำให้ผู้ทำงานทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลและยอมรับบทบาทของหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาในระดับหนึ่ง ซึ่งในที่สุดแล้วจะเกิดความสงบเรียบร้อยในการทำงานและสถานที่ทำงาน

### 3. แนวทางปฏิบัติ

หลักการทั้งสามนี้จะเป็นกรอบในการออกแบบและดำเนินการประเมินผลของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในแผนกหรือ

สำนักขององค์กร โดยจะมีกิจกรรมที่จะถูกประเมิน 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

(ก) งานในหน้าที่ระดับพื้นฐานซึ่งถือว่าเป็นภาระงานขั้นต่ำ (Minimum Workload)

งานนี้จะมีความแตกต่างและจะถูกแบ่งออกไปตามสำนักหรือแผนกต่างๆ ในระดับที่เทียบเท่ากับสำนัก โดยแต่ละสำนักหรือแผนกจะมีหน้าที่ต้องกำหนดหรือระบุว่าจะภาระงานขั้นต่ำที่จะมอบหมายให้เจ้าหน้าที่หรือเจ้าพนักงานในแต่ละสำนักต้องปฏิบัติในแต่ละปีนั้นคืออย่างไร? หน้าที่การกำหนดภาระงานขั้นต่ำที่ทุกคนต้องปฏิบัติเหมือนกันตามหลักการข้อที่ 1 นี้ ให้อยู่ในความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสำนัก ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไป และหากจำเป็นในกรณีที่เกิดความขัดแย้งจนหาข้อยุติในเรื่องการกำหนดภาระงานไม่ได้ก็ให้คณะกรรมการประเมินผล (ซึ่งจะเลือกตั้งขึ้นมาตามที่กล่าวถึงแล้วข้างต้น) หรือผู้บริหารสูงสุดเป็นคนชี้ขาด โดยภาระการทำงานทั้งหมดในส่วนนี้จะมีน้ำหนักภาระงาน (Weight) เท่ากับ 1.0 (หรือ 100%)

(ข) งานที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานขั้นต่ำภายในสำนักขององค์กรเดียวกัน

งานในส่วนที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ได้ทำขึ้นเองหรือได้รับมอบหมายให้ทำจะอยู่ในส่วนที่ 2 นี้ โดยให้น้ำหนักเป็นสัดส่วนของงานในส่วนแรก (ภาระงานขั้นต่ำ) งานในส่วนนี้จะไม่มีการขอบเขตตายตัว แต่จะนับเป็นสัดส่วนของงานในกลุ่มแรก (Multiples of Minimum Workload)

(ค) งานที่เพิ่มขึ้นจากภาระงานขั้นต่ำนอกองค์กร

งานอื่นที่ทำนอกองค์กรที่เป็นที่ยอมรับในองค์กรจะพิจารณาคะแนนด้วย โดยยึดโยงกับส่วนของภาระงานขั้นต่ำเช่นเดียวกัน งานในส่วนนี้อาจให้รวมถึงงานบริการทางสังคมอื่นๆ ที่ได้ใช้งานหลักหรืองานในหน้าที่ตามปกติ แต่ได้รับการอนุญาตหรือการยอมรับในองค์กรให้ทำได้

งานทั้ง 3 ลักษณะนี้จะมีตัวปรับคะแนนอีก 2 ตัว คือ

(1) ตัวปรับความสำเร็จของงาน (ตั้งแต่ 0 ถึง 1) กล่าวคือ งานที่ได้รับมอบหมายแล้วทำได้สำเร็จครบถ้วนจะได้ค่าตัวปรับตรงนี้เท่ากับ 1 แต่ถ้าสำเร็จเพียงครึ่งเดียวก็จะได้ค่าตัวปรับ

เท่ากับ 0.5 เป็นต้น (2) ตัวปรับคุณภาพของงานซึ่งผู้อำนวยการสำนัก (หรือบุคคลอื่นซึ่งได้รับมอบหมาย) จะเป็นคนกำหนด โดยจะมีการตกลงกันก่อนว่าอำนาจในการปรับคุณภาพจะมีแค่ไหน? เช่น อาจจะมีระหว่าง 0.8 ถึง 1.2 เท่านั้น มากหรือน้อยไปกว่านี้ไม่ได้ เป็นต้น

คะแนนที่ถูกรับแล้วทั้งหมดจะสะท้อนกฎตามธรรมชาติของความสามารถของคนตามหลักการข้อที่ 2 กล่าวคือ คนส่วนใหญ่จะมีผลงานอยู่ตรงกลาง คนที่ทำดีกว่าคนอื่นจะอยู่ในทางขวาของค่ามัธยฐาน คนที่ทำงานด้อยกว่าคนอื่นจะอยู่ไปทางซ้าย โดยที่ผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ทั้งองค์กรในแต่ละปีจะสามารถเปรียบเทียบกันได้ โดยดูจากค่ามัธยฐานของผลงานหรือคะแนนส่วนรวมและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานทางสถิติในแต่ละปี

โดยสรุปแล้ว การประเมินทางการทำงานของแต่ละคนจะเป็นไปโดยสุจริต ดังต่อไปนี้

$$P_{org}^i = \sum j axyP_{1j}^i + \sum k bxyP_{2k}^i + \sum l cxyP_{3l}^i$$

โดยที่  $P_{org}^i$  = คะแนนผลการประเมินการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่  $i$  ในองค์กรในปีที่มีการประเมิน

- $P_1$  = งานในลักษณะที่ 1 (ภาระงานขั้นต่ำ)
- $P_2$  = งานในลักษณะที่ 2 (งานอื่นในสำนักงาน)
- $P_3$  = งานในลักษณะที่ 3 (งานอื่นนอกสำนักงาน)

$j, k, l$  = จำนวนหรือชิ้น หรือประเภทของงานที่นำมาพิจารณาให้คะแนน

$a$  = สัดส่วนของภาระงานขั้นต่ำทั้งหมด โดย  $a_1 + \dots + a_n = 1.0$

$b$  และ  $c$  = สัดส่วนของภาระงานอื่นๆ โดยอิงกับ  $P_j$   
 $x$  = ตัวปรับความสำเร็จของงาน ที่มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1

$y$  = ตัวปรับคุณภาพโดยผู้อำนวยการสำนักหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจมีค่าระหว่าง 0.8 ถึง 1.2 (หรือแล้วแต่จะตกลงกัน)

## แบบฟอร์มประเมินผลการปฏิบัติงาน

ช่วงเวลาประเมิน

ชื่อ

รหัส

สำนัก/แผนก

ตำแหน่ง

ผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบ

กิจกรรม	เวลาที่ใช้ในการทำงาน = a	ระดับความสัมฤทธิ์ของงาน = x	ตัวปรับคุณภาพ = y	คะแนนทั้งหมด
1. งานทั่วไป (ภาระงานขั้นต่ำ)				
=P <sub>1</sub>				
รวม				
2. งานอื่นใน องค์กร				
=P <sub>2</sub>				
รวม				
3. งานอื่นนอก องค์กร				
=P <sub>3</sub>				
รวม				
รวมเฉลี่ย				
ปรับครั้งที่ 1				
ปรับครั้งที่ 2				
รวมทั้งหมด/เฉลี่ย				

### รายการอ้างอิง

เมธี ครองแก้ว. (2544). ดัชนีความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ. กรุงเทพฯ

เมธี ครองแก้ว. (2540). ความหมายของตัวชี้วัด. กรุงเทพฯ

อาจารย์ ดร. ษัษฐรัมย์ ธรรมบุษดี  
 อาจารย์ประจำวิทยาลัยสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
 E-mail : sastarum@gmail.com

## บทความวิชาการ

# การบริหารทรัพยากรบุคคล บนห่วงโซ่อุปทานโลก : การจัดการทรัพยากรบุคคล เพื่อเลี่ยงการขยายตัวของแรงงานเสี่ยง

### บทนำ

การปรับตัวของระบบการผลิตในระดับโลกก่อให้เกิดการจัดวางของโครงสร้างความสัมพันธ์การผลิตใหม่ การปรับตัวของอุตสาหกรรมเพื่อทดแทนการนำเข้าสู่การผลิต เพื่อเน้นการส่งออกเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องนับจากทศวรรษที่ 1970 เมื่ออย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ระบบการผลิตได้มีการเชื่อมร้อยกันในห่วงโซ่อุปทานเดียวกัน ภายใต้ระบบการจัดการผ่านห่วงโซ่อุปทาน ส่งผลให้การจัดการทรัพยากรมนุษย์ก็มีการปรับเปลี่ยนไปตามลักษณะการผลิตเช่นกัน เมื่อพรมแดนการผลิตมิได้จำกัดอยู่ภายในรัฐใดรัฐหนึ่งหรือสถานประกอบการหนึ่ง โดยเฉพาะ “ผู้ใช้แรงงาน” หนึ่งคนจึงมิได้ผูกติดกับสถานประกอบการเดียว เงื่อนไขทางเศรษฐกิจของพวกเขามีความเกี่ยวพันมากกว่าค่าจ้างที่พวกเขาได้รับจากสถานประกอบการหนึ่ง ความรับรู้ตัวตนของพวกเขาแตกต่างจากผู้ใช้แรงงานในช่วงศตวรรษที่ 20 ที่ผูกติดกับชุมชนทางกายภาพใด โดยเฉพาะ ในทางตรงข้ามการรับรู้ตัวตนของผู้ใช้แรงงานก็มีการเชื่อมร้อยสู่ชุมชนทางกายภาพอื่น รวมถึงชุมชนจินตกรรมที่กว้างกว่าชุมชนที่ประสบจริงในชีวิตของพวกเขา การเปลี่ยนแปลงข้างต้นจึงเป็นภาพสะท้อนกลไกการปรับตัวของระบบการผลิตที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อพยายามก้าวพ้นความเสี่ยงในการผลิตแบบเดิม ผู้ใช้แรงงานเองจึงแปรสภาพเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ที่มีความยืดหยุ่นต่อความเสี่ยงในการ

รองรับกระบวนการผลิตที่มีความผันแปรตามกลไกตลาดโลก (Gregory, 2011, P.244-245) กระบวนการผลิตแบบเหมาค่าแรง เหมာช่วงการผลิต เกิดขึ้นผ่านการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็กที่สามารถแข่งขันและปรับตัวได้ในสภาพที่การแข่งขันสูงอันอาศัยความยืดหยุ่นและการปรับตัว “ความเสี่ยง” เป็นสิ่งที่เกิดการต่อรองระหว่างสถานประกอบการบนห่วงโซ่อุปทานที่มีการแสวงหาความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบอย่างเข้มข้น ซึ่งมีความเกี่ยวพันต่อตลาดแรงงานเช่นเดียวกัน การถ่ายโอนความเสี่ยงจากผู้ประกอบการสู่ผู้ใช้แรงงานที่มีอำนาจต่อรองต่ำเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และขยายเป็นวงกว้าง อันก่อให้เกิดปรากฏการณ์แรงงานเสี่ยง (Precariat) อันหมายถึงแรงงานที่แบกรับความเสี่ยงแทนกลุ่มผู้ประกอบการขยายตัวของกลุ่มแรงงานเสี่ยงจึงเป็นภาพสะท้อนความไม่สมดุลของการต่อรองในตลาดแรงงาน และสามารถสร้างปัญหาให้เกิดความขัดแย้งของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เมื่อพิจารณาในระดับโครงสร้างการผลิตมหภาค (Giddens and Hutton, 2000)

ในบทความนี้จะทำการแบ่งการนำเสนอออกเป็น สาม ส่วนหลัก คือ 1) ลักษณะปรากฏการณ์แรงงานเสี่ยง และ 2) ปัญหาการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล อันนำไปสู่ประเด็นสุดท้ายอันได้แก่ ข้อเสนอการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเลี่ยงการขยายตัวของแรงงานเสี่ยง

## 1. ปรากฏการณ์แรงงานเสี่ยงและตลาดแรงงานยุคเสรีนิยมใหม่

ขณะที่การเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ขยายตัวขึ้นเพื่อรองรับความเสี่ยงในกระบวนการผลิตในยุคโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของแรงงานเสี่ยงก็เป็นภาพสะท้อนการถ่ายโอนความเสี่ยงในระดับจุลภาคจากผู้ประกอบการสู่ผู้ใช้แรงงาน แม้ด้านหนึ่งจะมีคำอธิบายที่รองรับกระบวนการถ่ายโอนความเสี่ยงว่าเป็นการลดต้นทุนการผลิต เพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารอันนำไปสู่ประสิทธิภาพที่เพิ่มขึ้น แต่เมื่อพิจารณาในระดับจุลภาคแล้วจะพบว่า การถ่ายโอนความเสี่ยงได้เกิดขึ้นต่อเนื่องถึงระดับปัจเจกชน กระบวนการจ้างงานที่ยืดหยุ่นอันเกิดในวิสาหกิจขนาดเล็กได้ก่อให้เกิดกลุ่มแรงงานเสี่ยง กลุ่มซึ่งรองรับความเสี่ยงแทนผู้ประกอบการเพื่อเอื้อต่อลักษณะการผลิตที่แข่งขันสูงอันจำเป็นต้องอาศัยความยืดหยุ่นในการจ้าง ขณะที่คำอธิบายของเศรษฐศาสตร์คลาสสิกอธิบายถึง “ความเสี่ยง” ที่เพิ่มสูงขึ้นนำไปสู่ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น แต่เมื่อพิจารณาปรากฏการณ์การขยายตัวของแรงงานเสี่ยงเป็นภาพสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นของผู้ใช้แรงงานมิได้นำไปสู่ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ในทางตรงข้ามความเสี่ยงที่ผู้ใช้แรงงานได้รับมักเพิ่มสูงขึ้นตามความสามารถในการต่อรองที่ต่ำ หรือถูกกำหนดโดยความสัมพันธ์เชิงอำนาจในตลาดแรงงาน กล่าวโดยสรุปคือ การแบกรับความเสี่ยงมิได้เป็นการต่อรองที่เกิดขึ้นอย่างเสรีในตลาดแรงงาน แต่เป็นการยอมรับความเสี่ยงในลักษณะกึ่งบังคับผ่านความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เกิดจากการไม่สามารถต่อรองความเสี่ยงนั้นได้ และก่อผลเสียต่อตลาดแรงงานโลกในระดับมหภาค<sup>1</sup> (Hutton and Giddens, 2000)

Guy Standing (2013, P.5-23) ได้นิยามลักษณะของแรงงานเสี่ยง โดยพิจารณาถึงแรงงานที่ผ่านการจ้างงานระยะสั้น งานชั่วคราว งานเหมาค่าแรง รับงานเป็นรายชิ้น สภาพการทำงานของแรงงานเสี่ยงมักขึ้นอยู่กับภาระต่อรองระหว่างปัจเจกชนและผู้ว่าจ้างมากกว่าการต่อรองผลประโยชน์แบบรวมหมู่ ด้วยเงื่อนไขนี้เองทำให้แรงงานเสี่ยงขาดการคุ้มครองผ่านองค์กรอาชีพต่างๆ ไปพร้อมกัน จาก

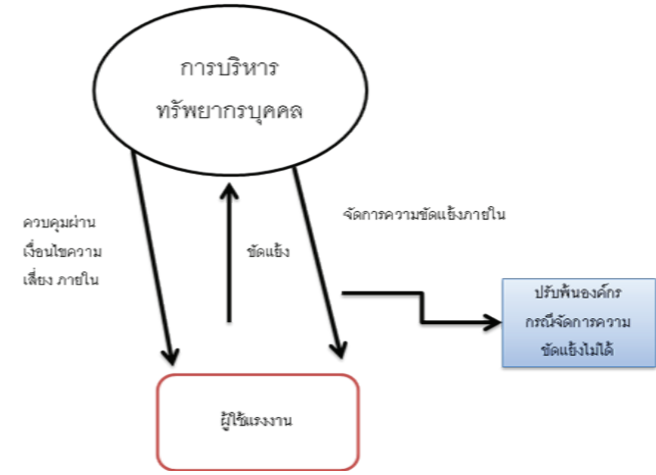
เงื่อนไขข้างต้นจะพบว่า แรงงานเสี่ยงจึงจำเป็นต้องปรากฏในภาพของผู้ใช้แรงงานที่มีสภาพการทำงานที่ยากลำบาก หรือได้รับค่าตอบแทนต่ำในเชิงปริมาณ พวกเขาอาจได้รับค่าตอบแทนที่สูงจากการจ้างแบบเหมาค่าแรง หรือแม้กระทั่งอุตสาหกรรมวัฒนธรรมที่ทำงานผ่านระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตหรือการทำงานที่บ้าน แม้ด้านหนึ่งจะเห็นว่ากลุ่มแรงงานเหล่านี้มีความสามารถเลือกลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่นกับความต้องการของตัวเองได้ แต่ก็มาพร้อมกับการแบกรับความเสี่ยงแทนผู้ประกอบการทั้งหมด โดยแปรสภาพความเสี่ยงสู่ลักษณะค่าตอบแทนเชิงปริมาณ โดยที่แรงงานที่มีอำนาจต่อรองต่ำมักต้องแบกรับความเสี่ยงสูง พร้อมกับค่าตอบแทนที่ต่ำ เพราะเป็นการต่อรองในระดับปัจเจกชน (Savage, Devine et al. 2013, P.220-225)

## 2. ปัญหาการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงอันส่งผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

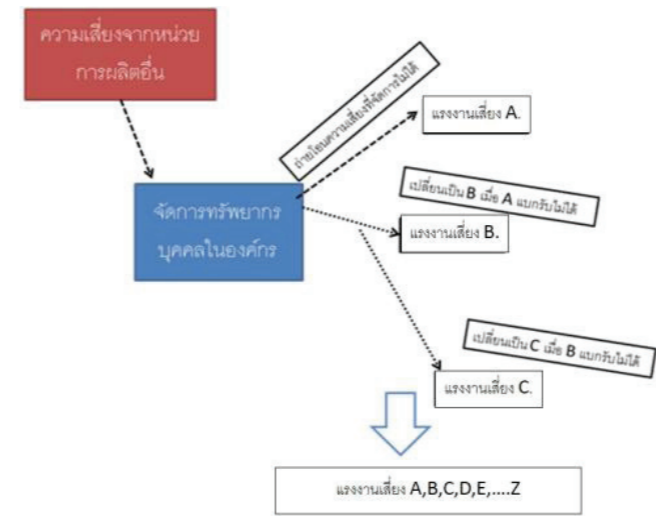
ขณะที่การบริหารทรัพยากรบุคคลโดยทั่วไปมักพิจารณาองค์กรในลักษณะระบบปิด และมองทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนหนึ่งขององค์กรที่อยู่ในระบบปิด แต่ภายใต้การผลิตยุคโลกาภิวัตน์กระบวนการถ่ายโอนความเสี่ยงเกิดขึ้นจากองค์กรหนึ่งสู่อีกองค์กรที่รับเหมาช่วงการผลิต องค์กรใดที่แบกรับความเสี่ยงสูงก็ถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นสู่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรไปพร้อมกัน แน่นนอนว่าปริมาณแรงงานเสี่ยงย่อมสูงขึ้นในตลาดแรงงาน เมื่อระบบการผลิตเผชิญวิกฤติหรือเผชิญกับความเสี่ยงสูงขึ้นตามรอบของการสะสมทุน การถ่ายโอนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องสู่ผู้ใช้แรงงานจึงเกิดขึ้น แม้ในระยะสั้นจะเป็นการรักษาอัตราค่าจ้างไว้ แต่ในระยะยาวแล้วส่งผลต่อคุณภาพของตลาดแรงงานในระดับมหภาค (Bentes, 2013, P.30-35)

ลักษณะสภาพของแรงงานเสี่ยงจะปรากฏขึ้นในตัวทรัพยากรของมนุษย์ที่มีลักษณะสำคัญคือ การสูญเสียตัวตน ถูกตัดขาดออกจากสังคม ความเสี่ยงที่สูงขึ้นที่พวกเขาได้รับทำให้อำนาจต่อรองในตลาดแรงงานของพวกเขาต่ำลง และท้ายที่สุดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มแรงงานเสี่ยง

ย่อมลดลงเช่นกันเมื่อเผชิญกับความเสี่ยงที่สูงขึ้น การจัดการทรัพยากรบุคคลผ่านการมองแบบ “ระบบปิด” ย่อมไม่สามารถจัดการปัญหาการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงได้ดังแผนภาพ



แผนภาพที่ 2.



แผนภาพที่ 1 ได้แสดงลักษณะการจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบปิด โดยจะพบว่า แต่ละสถานประกอบการมีชุดความเสี่ยงที่ค่อนข้างคงที่ในการจัดการและบริหารภายในองค์กร โดยมีทางออกเมื่อไม่สามารถจัดการความขัดแย้งคือการปรับตัวทรัพยากรมนุษย์ที่มีปัญหาให้พ้นจากการรับผิดชอบขององค์กร แต่เมื่อพิจารณาตามแผนภาพที่ 2 ฉายภาพให้เห็นลักษณะองค์กรที่มีความเชื่อมโยงกับระบบการผลิตโลกและมีการแบกรับความเสี่ยงซึ่งถ่ายโอนมาตามห่วงโซ่อุปทานด้านหนึ่งจะพบว่าองค์กรไม่จำเป็นต้องแบกรับความเสี่ยงหรือจัดการความขัดแย้งด้วยตนเอง ลักษณะการผลิตใดที่

มีต้นทุนสูง ซึ่งมีไม่เพียงแต่ความชำนาญการผลิต แต่อาจหมายถึงความขัดแย้งภายในองค์กรถูกถ่ายโอนสู่กลุ่มแรงงานเสี่ยง ซึ่งหากกลุ่มแรงงานเสี่ยงไม่สามารถแบกรับความเสี่ยงได้ ก็จะทำให้การถ่ายโอนความเสี่ยงสู่กลุ่มต่อไป อำนาจต่อรองที่ลดลงของแต่ละกลุ่มเพิ่มความเสี่ยงที่พวกเขาต้องแบกรับและท้ายที่สุดก็ส่งผลให้กลุ่มแรงงานเสี่ยงขยายตัวออกไปในตลาดแรงงานอย่างมหาศาล

เมื่อพิจารณาปัญหาการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงอาจดูเสมือนว่าเป็นการจัดการที่อยู่นอกเหนือองค์กรแต่ละองค์กรและดูเหมือนเป็นปัญหาสังคมที่ควรจัดการในระดับมหภาคหรือนโยบายรัฐมากกว่าการจัดการของแต่ละองค์กร (Reisen, 2006, P.112-113) แต่เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่า เหตุปัจจัยหลักของการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงเกิดจากสองเงื่อนไขหลัก คือ การปรับตัวของระบบการผลิตโลกและการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ซึ่งการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงนี้สามารถพิจารณาผลกระทบสำคัญต่อภาคธุรกิจและตลาดแรงงานโดยรวมดังนี้

1. กระบวนการทำให้เป็นสินค้าที่เข้มข้นในรอบการผลิตทำให้อายุการทำงานของแรงงานหดสั้นลง กระบวนการพัฒนามนุษย์จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการพัฒนาเชิงคุณภาพ แต่มาตรการถ่ายโอนความเสี่ยงที่มีเวลาอย่างจำกัดในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ในระยะยาวเป็นภาระแก่บริษัทในการสรรหาทรัพยากรบุคคลที่ต้องแบกรับความเสี่ยงสูงและยอมรับค่าตอบแทนต่ำ สภาพเช่นนี้ทำให้การลงทุนด้านทรัพยากรบุคคลในยุคของการขยายตัวของแรงงานเสี่ยง จึงจำเป็นต้องมีการถ่ายโอนความเสี่ยงและเปลี่ยนถ่ายผู้ใช้แรงงานตลอดเวลาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการต่อรองอันนำไปสู่การจ่ายค่าจ้างที่สูงขึ้น การเปลี่ยนถ่ายผู้ใช้แรงงานหรือถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นนอกจากจะมีค่าใช้จ่ายแล้ว ยังลดโอกาสการพัฒนาแรงงานในเชิงคุณภาพด้วย

2. ดังนั้นตลาดแรงงานจึงถูกวางเงื่อนไขการคิดคำนวณระยะสั้น และทรัพยากรบุคคลที่สามารถจัดการปัญหาระยะสั้นเป็นหลัก อันสอดคล้องกับความเฉพาะขององค์กรการผลิตที่ปรับตัวลงสู่การเป็นวิสาหกิจขนาดย่อย (Micro Enterprise) ซึ่งผู้ใช้แรงงานและผู้ประกอบการต้องแบกรับความเสี่ยงสูงในการรักษาระดับค่าจ้างไว้ (Sacchetti, 2009., Rollings, 2011,

<sup>1</sup> การที่วิสาหกิจรายย่อย หรือ ผู้ใช้แรงงานต้องแบกรับความเสี่ยงสูงที่ไม่อาจต่อรองได้ส่งผลสำคัญต่อการไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ตลาดแรงงาน หรือ การคัดเลือกบุคลากรที่มีศักยภาพสอดคล้องกับการผลิตหลักของบริษัท หากแต่จำเป็นต้องอาศัยผู้จัดการปัญหาเฉพาะหน้าเป็นเรื่องๆ เท่านั้น

Bauchet and Morduch, 2013)

3. ก่อให้เกิดความซับซ้อนเชิงปริมาณในตลาดแรงงานในการพยายามจัดการหรือการถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังแรงงานกลุ่มต่างๆ แต่ไม่มีการพัฒนาเชิงคุณภาพแก่ทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยีการจัดการ เช่น ระบบถ่ายโอนการผลิต (Outsourcing) หรือระบบสารสนเทศที่ติดตามการผลิตในห่วงโซ่การผลิตในห้วงเวลาเดียวกัน (Real Time) ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อเอื้อต่อการถ่ายโอนปัญหาและความเสี่ยงออกไปจากองค์กร ส่งผลให้ไม่ได้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และแรงงานต้องยอมรับต่อสภาพความยืดหยุ่นต่อการเลิกจ้าง หรืออีกนัยหนึ่งทุกคนกลายเป็นผู้ประกอบการแต่มีอำนาจต่อรองไม่เท่ากัน (Kapoor and Sherif, 2012, P.229-238)

### 3. บทสรุปและข้อเสนอสู่การจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อเรียงสภาวะแรงงานเสี่ยง

ดังที่ได้พิจารณาให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบการผลิตซึ่งส่งผลต่อกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การขยายตัวของแรงงานเสี่ยงได้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตในระยะยาว เพราะทำให้ขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีการพัฒนาเชิงคุณภาพ หากแต่เป็นการวางเงื่อนไขการจัดการปัญหาในระยะสั้นมากกว่าการพัฒนาระบบในระยะยาว พร้อมทั้งการถ่ายโอนความเสี่ยงต่อไปสู่กลุ่มแรงงานเสี่ยงที่มีอำนาจต่อรองต่ำกว่าตามวงจรอันส่งผลให้ความเปราะบางในชีวิตของทรัพยากรบุคคลแต่ละคนสูงขึ้นในระดับปัจเจกชน รวมถึงผลกระทบต่อโครงสร้างตลาดแรงงานในระดับมหภาคเพื่อเรียงสภาวะเสี่ยงข้างต้นขอเสนอแนะแนวทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นดังนี้

1. การแบกรับความเสี่ยงซึ่งไม่สามารถจัดการได้ไม่ใช่ทางออกที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร ผู้ประกอบการ เจ้าของกิจการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (CEO)<sup>2</sup> จำเป็นต้องพิจารณาว่าองค์กรของตนสามารถแบกรับความเสี่ยงประเภทใดได้บ้าง เพราะหมายความว่าองค์กรต้องถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นสู่ผู้ปฏิบัติงานหรือถ่ายโอนความเสี่ยงสู่องค์กรขนาดเล็กที่แบกรับความเสี่ยงสูงขึ้นพร้อมกับส่วนตอบแทนที่ลดน้อยลงตามการพิจารณาเบื้องต้นว่า ความเสี่ยงระดับใดที่องค์กรสามารถจัดการได้จะเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียงสภาวะแรงงานเสี่ยง (Markovic, 2008)

2. การเรียงวางเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเผชิญกับภาวะความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการได้ การวางเงื่อนไขเวลาที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาตนเองจากการเรียนรู้มากกว่าการวางเงื่อนไขที่นำไปสู่การตัดสินใจเฉพาะหน้าเท่านั้น การวางแผนระยะยาวเป็นเงื่อนไขสำคัญทั้งกับองค์กร และการเติบโตของผู้ปฏิบัติงาน ในข้อเสนอนี้จึงจะเห็นได้ว่าต้องเกิดการตกลงที่มากกว่าการจัดการภายในองค์กรต้องขยายสู่สมาคมวิชาชีพหรืออุตสาหกรรมใกล้เคียงกัน<sup>3</sup>

3. นอกเหนือจากการจัดการภายในองค์กรหรือระดับสมาคมวิชาชีพแล้ว รัฐบาลจำเป็นต้องวางเงื่อนไขที่มีผู้ประกอบการรายย่อยหรือผู้ใช้แรงงานต้องแบกรับความเสี่ยงมากขึ้นไป สวัสดิการทั่วไปจะทำให้ผู้ใช้แรงงานมีอำนาจต่อรองให้กับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือการจัดการองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตที่สามารถเข้าถึงได้โดยมีค่าใช้จ่ายต่ำ ทำให้ลดภาระองค์กรขนาดเล็กที่ต้องแบกรับความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการได้ หรือถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นสู่หน่วยการผลิตอื่นที่แบกรับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น<sup>4</sup> หากพิจารณาในระบบ

อุตสาหกรรมปิดแบบเดิม การเพิ่มอำนาจต่อรองของผู้ปฏิบัติงานอาจเป็นสิ่งที่คุกคามต่อการจัดการองค์กรได้ แต่ในระบบการผลิตที่มีการเชื่อมร้อยภายใต้ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์ การเพิ่มอำนาจต่อรองของผู้ปฏิบัติงานเป็นผลดีโดยอ้อมต่อการจัดการองค์กรที่สามารถบริหารความเสี่ยงได้ด้วยทรัพยากรที่มี และไม่จำเป็นต้องถ่ายโอนความเสี่ยงสู่หน่วยการผลิตอื่นที่เพิ่มต้นทุนในระยะยาว (Miller, 2010, P.96-99)

โดยสรุปแล้ว บทความนี้จึงมุ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะ

ปรากฏการณ์แรงงานเสี่ยง อันเป็นกลุ่มชนชั้นใหม่ที่แบกรับความเสี่ยงสูงพร้อมกับอำนาจต่อรองต่ำ อันส่งผลต่อกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งเผชิญกับเงื่อนไขที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาระยะยาว โดยข้อเสนอสำคัญของการก้าวพ้นสภาวะการขยายตัวของแรงงานเสี่ยงสามารถเริ่มต้นจากการจัดการภายในองค์กรและหลีกเลี่ยงการสร้างเงื่อนไขการถ่ายโอนความเสี่ยงที่ไม่สามารถจัดการได้สู่ผู้ปฏิบัติงาน

## รายการอ้างอิง

Bauchet, J. and J. Morduch. (2013). Is Micro too Small ? Microcredit vs. SME Finance. World Development, 43 : 288-297.

Bentes, I. (2013). Collaborative Networks and the Productive Precariat. Journal of Latin American Cultural Studies, 22 (1) : 27-40.

Giddens, A. and W. Hutton. (2000). On the edge : living with global capitalism. London, Jonathan Cape.

Gregory, T. (2011). The Rise of the Productive Non-Place : The Contemporary Office as a State of Exception. Space and Culture 14 (3) : 244-258.

Hutton, W. and A. Giddens. (2000). Global capitalism. New York, New Press : Distributed by W.W. Norton.

Kapoor, B. and J. Sherif. (2012). Global human resources (HR) information systems. Kybernetes 41 (1-2) : 229-238.

Markovic, M. R. (2008). Managing the organizational change and culture in the age of globalization. Journal of Business Economics and Management 9 (1) : 3-11.

Miller, T. (2010). Culture plus Labour = Precariat. Communication and Critical-Cultural Studies 7 (1) : 96-99.

Reisen, H. (2006). Globalisation, proletariat and precariat. Internationale Politik 61 (1) : 112-113.

Rollings, N. (2011). Multinational Enterprise and Government Controls on Outward Foreign Direct Investment in the United States and the United Kingdom in the 1960s. Enterprise & Society 12 (2) : 398-434.

Sacchetti, E. (2009). You Wanna Live, You've Got to Be Creative, Brother. The Experience of the Micro Enterprise in Cuba. Aibr-Revista De Antropologia Iberoamericana 4 (2) : 173-203.

Savage, M., et al. (2013). A New Model of Social Class ? Findings from the BBC's Great British Class Survey Experiment. Sociology-the Journal of the British Sociological Association 47 (2) : 219-250.

Standing, G. (2013). Tertiary Time : The Precariat's Dilemma. Public Culture 25 (1) : 5-23.

# บทความวิชาการ

อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ  
อาจารย์ประจำ ภาควิชาสังคมศาสตร์  
คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล และ  
อาจารย์พิเศษ คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
E-mail : csuttawet@gmail.com

## นวัตกรรม : ข้อพิจารณาเชิงศาสตร์กับองค์การ และการบริหารนวัตกรรมในประเทศไทย

เรามักจะเข้าใจกันแบบรวบรัดว่านวัตกรรมคือการกระทำใหม่ๆ แต่หากพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้ว เราน่าจะพิจารณาว่านวัตกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อที่จะเข้าใจและใช้ประโยชน์เรื่องนี้บนฐานแห่งความรู้อย่างเป็นระบบ แต่เราจะอธิบายนวัตกรรมบนฐานความรู้ความเข้าใจที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Thought) ได้อย่างไร บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะค้นหาว่านวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งนวัตกรรมขององค์การโดยทั่วไปนั้น เกี่ยวข้องอย่างไรกับศาสตร์และทฤษฎี ความสนใจในการนำเสนอและถกเถียงเกี่ยวกับนวัตกรรมคืออะไร วิถีทางของนวัตกรรมเป็นไปในทิศทางไหน การวัดความสำเร็จผลของนวัตกรรมจะพิจารณากันอย่างไร สำนักคิดและปัจจัยสำคัญๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมมีอะไรบ้าง และการบริหารเพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรมในองค์การทำได้อย่างไร นอกจากนี้ สำหรับประเทศไทยแล้ว เรากำลังมุ่งไปสู่จุดใด และควรพัฒนาต่อไปเช่นไร ดังต่อไปนี้

### I. ศาสตร์ (Sciences) และนวัตกรรม (Innovation)

คล้ายๆ กับคำพูดของอัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ ที่ว่า “พระเจ้าคงไม่ทรงทอดลูกเต๋ากับจักรวาล” (“God may not play dice with the universe.”) ผู้เขียนก็เชื่อว่า “นวัตกรรมย่อมไม่เป็นการเดาสุ่มหรือการกระทำที่สุ่มเสี่ยงอย่างไร้หลักวิชาการ” แต่เป็นเรื่องที่ตั้งอยู่บนฐานความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์ที่เป็นระบบ

ผู้เขียนมีฐานคิดตั้งที่กล่าวแล้วว่า หากเราจะเข้าใจเรื่องนวัตกรรมอย่างลึกซึ้งพอสมควร เราควรจะอธิบายเรื่องนวัตกรรมที่สัมพันธ์กับศาสตร์ ในฐานะที่ศาสตร์คือแหล่งรวมและพลวัตของความรู้ที่พัฒนาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ มีอำนาจทำนาย มีความเป็นสากล และมีพลังแห่งคุณค่าอย่างมากที่จะนำไปประยุกต์ นั่นก็คือศาสตร์เป็นแหล่งที่บรรจุไว้ด้วยทฤษฎีอันมากมายหลากหลาย ทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ ภายในทฤษฎีที่เป็นฐานของศาสตร์มีหน้าที่อธิบายความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และทฤษฎีที่มีแก่นสารสำคัญๆ ย่อมเป็นหัวใจของการคิดใหม่ต่างๆ หรือทฤษฎีที่น่าเชื่อถือและมีอำนาจทำนายสูงอาจถูกนำไปสร้างสรรค์ (Creativity) และปรับเปลี่ยน (Transformation) สภาพทางวัตถุวิสัยและจิตวิสัยของมนุษย์ให้เกิดนวัตกรรม (Innovation) เจริญรุ่งเรืองไม่รู้จักสิ้น การเข้าใจนวัตกรรมทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรมนั่นเองจึงทำให้เราเห็นโลกแห่งความเป็นจริงของนวัตกรรมมากขึ้นหรืออาจจะถึงขั้นสมบูรณ์

นวัตกรรมที่แท้จริงย่อมดำเนินไปในกระแสหรือวิถีเดียวกับศาสตร์ คือ นวัตกรรมอาจเป็นทั้งความคิดใหม่หรือทฤษฎีใหม่และผลที่ได้จากความคิดใหม่ หรืออาจเป็นการค้นพบใหม่ หรือการปฏิเสธความคิดที่ผิดหรือการปฏิบัติเดิมที่ล้าหลัง งบประมาณ หรือไม่คุ้มค่าเงินและเวลา ด้วยทฤษฎีหรือคำอธิบายใหม่ที่ถูกต้องกว่า และถูกนำไปใช้เพื่อสร้างสรรคการกระทำอย่างใหม่ (New Deal) หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ หรือแตกต่างจากเดิม และนวัตกรรมยังเป็นเรื่องการนำเอาความคิด

แบบแผนการกระทำ หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ที่พบหรือสร้างขึ้น ไปปรับใช้ในบริบทที่แตกต่างกันอีกด้วย โดยการค้นพบ การสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ และนวัตกรรม เป็นเรื่องที่มีสัมพันธ์กัน และล้วนอาศัยคำอธิบายทางทฤษฎีมาช่วย เราจึงสมควรอย่างยิ่งที่จะเรียนรู้นวัตกรรมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์

เราอาจพิจารณาในทางหลักการและประสบการณ์ (Principles and Experiences) ในทางศาสตร์ การค้นพบ การสร้างสรรค์ และนวัตกรรมได้ดังต่อไปนี้ (อ่านประกอบใน Burns 2003, Fynman 2010, Hughes and Sharrock 2007, Kuhn 1962/1970, Popper 1959, Shermer 2013 และ Suttawet 1994)

1. ความสำเร็จของนวัตกรรมอาจได้มาโดยปริชาญาณ (Intuition) ความบังเอิญ (Accidental Enlightenment) การลองผิดลองถูก (Trial and Error) การวิจัยที่เป็นวิทยาศาสตร์ (Scientific Research) หรือการจัดการที่สมเหตุสมผล เพื่อความคุ้มค่าหรือการเกิดคุณค่าที่มากกว่าเดิม (Rationalization) ซึ่งย่อมอาศัยความรู้ที่เป็นวิทยาศาสตร์เป็นพื้นฐานในการดำเนินต่อไปให้สมบูรณ์และพัฒนาไปในระดับที่ก้าวหน้ากว่าเดิม
2. วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ (Natural Sciences) และสังคมศาสตร์ (Social Sciences) มีพัฒนาการร่วมกันมาก่อน ในทางปรัชญาขององค์ความรู้ โดยเฉพาะปรัชญากรีกและโรมันในโลกตะวันตกก่อนคริสตกาลประมาณ 400 ปี ความรู้เหล่านั้นยังคงมีอิทธิพลต่อเราทั่วโลกอย่างมากในทุกวันนี้ เนื่องจากการคิดสรรและโยกย้ายหรือรับมาบรรจุอยู่ในศาสตร์สมัยใหม่ต่างๆ ทั้งวิทยาศาสตร์ธรรมชาติและวิทยาศาสตร์สังคม ตามที่มีการเรียนการสอนกันในปัจจุบัน
3. ในสมัยเมื่อยุโรปฟื้นฟูอาณาจักรกรีกและโรมันโบราณเข้าสู่ยุคกลาง (ยุคมืด) ในสมัยคริสต์ศตวรรษที่ 5-14 และมาเป็นยุคฟื้นฟูศิลปวิทยาการ (Renaissance) ในสมัยคริสต์ศตวรรษที่ 15 นั้น สายสังคมศาสตร์ผุดขึ้นมาในทางวรรณกรรม ศิลปกรรม และสถาปัตยกรรม ด้วยการกลับไปอ้างอิงความรู้ในปรัชญากรีกและโรมันที่หยุดชะงักไปหลังสังคมยุคอาณาจักรล่มสลายมาใช้ประโยชน์กันอย่างมีชีวิต

ชีวา และเมื่อผ่านเข้าสู่ยุคถัดมาคือยุคแสงสว่างทางปัญญา (Enlightenment) อันอาศัยทั้งการปฏิวัติวิทยาศาสตร์ (Scientific Revolution) และวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Evolution) ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 15-16 วิทยาศาสตร์ธรรมชาติได้ท้าทายและปลดแอกความเชื่อของคริสตจักรคาทอลิกที่ครอบงำผู้คนในสมัยยุคกลางในรอบกว่าหนึ่งพันปีของยุโรป โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นพบว่าโลกกลม หักล้างความเชื่อเรื่องโลกแบน และวิทยาศาสตร์ธรรมชาติก็ค่อยๆ แยกตัวออกมาพัฒนาความเป็นศาสตร์แท้ๆ ได้ การนำของฟิสิกส์ เช่น โดยผ่านผลงานของนักวิทยาศาสตร์สำคัญๆ คือ โคเปอร์นิคัส เคปเลอร์ กาลิเลโอ และ นิวตัน และความก้าวหน้าของชีววิทยาธรรมชาติสายวิวัฒนาการ โดยผ่านผลงานของนักชีววิทยาคนสำคัญ คือ ชาร์ลส์ ดาร์วิน ในเวลาต่อมา อันสนับสนุนต่อการปลดปล่อยความเชื่อในเรื่องพระเจ้าสร้างโลกที่ฟิสิกส์ได้ท้าทายไว้ก่อน รวมทั้งความก้าวหน้าในสายวิชาเคมีที่อาศัยการทดลองที่ทุ่มเทอย่างทรหดจากนักวิทยาศาสตร์จำนวนหนึ่ง เช่น หลุยส์ ปาสเตอร์ ผู้พบเชื้อโรคและวิธีการรักษาโรค และ มารี กูรี ผู้พบแร่เรเดียมที่ใช้รักษามะเร็ง จนวิทยาศาสตร์ธรรมชาติเจริญก้าวหน้ากว่าสังคมศาสตร์อย่างเด่นชัด และผลแห่งความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการนิยมในวิทยาศาสตร์ที่มากขึ้นๆ นั้น เกิดปรากฏการณ์ที่สังคมยุโรปมีการขยายตัวของมหาวิทยาลัยกันอย่างมากมาย ผู้คนมีการใช้ประโยชน์จากเอ็นไซโคลพีเดียที่บรรจุความรู้ใหม่ๆ ไว้เรียนรู้และอ้างอิง อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนในยุคกลาง สนับสนุนให้นักคิดและนักวิทยาศาสตร์ได้รังสรรค์ความคิดใหม่ๆ ที่นำไปใช้สร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรมต่างๆ อันเป็นฐานของความก้าวหน้าในยุคต่อมาในคริสต์ศตวรรษที่ 16-17 คือ ยุคการปฏิวัติอุตสาหกรรม จนผลิตผลทางวิทยาศาสตร์และอุตสาหกรรมทะลักออกไปสังคมนอกทวีปยุโรปในยุคล่าอาณานิคม ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 17-19

4. วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) สำคัญๆ ที่ทำให้วิทยาศาสตร์พัฒนาก้าวหน้าคือ การสังเกต

การตั้งคำถาม หรือสมมติฐาน การทดลองที่อาศัยเครื่องมือหรืออุปกรณ์ช่วย และการสรุปผล (และต่อมาในปัจจุบันมีการให้คุณค่ากับการวิพากษ์ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ และการประเมินค่า มากขึ้น) ในสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ในคริสต์ศตวรรษที่ 16-18 ในยุโรป และเข้าสู่สหรัฐอเมริกาใน ค.ศ. 18 ได้หยิบยืมวิธีการเหล่านี้ที่ฝ่ายวิทยาศาสตร์ธรรมชาติพัฒนาขึ้นมาก่อนไปใช้เพื่อสร้างความก้าวหน้าของศาสตร์ให้กับสาขาของตนบ้าง ทำให้วัตรกรรมของฝ่ายสังคมศาสตร์จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้นด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าของสังคมวิทยาที่ในสมัยเริ่มแรกก็ถือกันว่าเสมือนเป็นฟิสิกส์สังคม โดยนักทฤษฎี เช่น เอมิลี เดอร์ไคม์ และ มักซ์ เวเบอร์ เป็นต้น และในทางวิชาการด้านองค์การแล้ว ก็คือการพัฒนาทฤษฎี ที่สามารถนำไปจุดประกายหรือเป็นฐานปมเพาะการค้นพบใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรมต่างๆ ในทางการบริหารและการเปลี่ยนแปลงในโลกการทำงานและองค์การ นับจากปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 อาทิ การนำเสนอการแยกการเมืองออกจากการบริหารในสหรัฐอเมริกาของ Woodrow Wilson ในปี 1887 การพยายามแยกตัวของรัฐประศาสนศาสตร์ออกจากรัฐศาสตร์ และการหาทางสร้างศาสตร์ว่าด้วยการบริหารตามมาของนักวิชาการอเมริกันอีกหลายรุ่นจนถึงปัจจุบัน

5. ในทางทฤษฎีว่าด้วยความรู้ (Epistemology) วิทยาศาสตร์ธรรมชาติได้รับการยอมรับว่าเป็นศาสตร์บริสุทธิ์ (Pure Science) ในขณะที่วิทยาศาสตร์สังคมมีความด้อยสถานภาพในความเป็นวิทยาศาสตร์มากกว่าหรือเป็นเพียงศาสตร์เทียม (Pseudo Science) เท่านั้น เนื่องจากวิทยาศาสตร์ธรรมชาติสร้างทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ที่เป็นสากล (Universal Laws) ที่ปราศจากอคติ (Values Free) ได้ ในขณะที่วิทยาศาสตร์สังคมต้องคลุกเคล้าหรือแยกออกไม่ได้จากอคติทางค่านิยม ความศรัทธา ความเชื่อ หรือลัทธิต่างๆ ของนักวิชาการผู้รู้ (Knower) และกระบวนการวิจัยในแต่ละสังคมมนุษย์ของสังคมศาสตร์ ลักษณะความรู้และความจริงตามทฤษฎีสังคมศาสตร์จึงผันแปรง่าย หากบริบทสังคม องค์การ หรือ

ผู้ร่วมสร้างสรรค์ความคิด ต่างจากเดิมหรืออยู่ต่างสังคมกัน อันเป็นข้อจำกัดในทางภววิทยา (Ontology) คือ สภาวะของความรู้ทางสังคมศาสตร์ และอันจะกระทบต่อวัตรกรรมทางทฤษฎีหรือตัวแบบของสังคมศาสตร์ให้ด้อยในทางความเป็นสากล ฝ่ายสังคมศาสตร์จึงพยายามใช้การวิจัยเชิงปริมาณ อันมีหลักวิชาคณิตศาสตร์ที่ฟิสิกส์มักใช้กันโดยพื้นฐานมาผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพให้มากขึ้นเพื่อยกระดับการเข้าใจถึงความเป็นวิทยาศาสตร์แท้ เพราะการวิจัยเชิงคุณภาพที่สายสังคมศาสตร์ให้เกียรติเป็นพิเศษ (Privilege) ในการพัฒนาทฤษฎี มีโอกาสเกิดความไม่เป็นกลางในการเก็บและตีความข้อมูลแบบมือคุดได้มาก อย่างไรก็ตาม ข้อจำกัดของสังคมศาสตร์และแนวทางวิจัยที่ใช้เชิงปริมาณให้มากขึ้นหรือแบบผสมผสานดังที่กล่าวนี้ นั้น นักวิทยาศาสตร์สังคมบางส่วนก็ไม่ยอมรับและโต้แย้งว่าวิทยาศาสตร์ธรรมชาติผูกขาดความเป็นศาสตร์ของโลกเพียงฝ่ายเดียวมากเกินไป สังคมศาสตร์สามารถเป็นศาสตร์อิสระของตัวเองได้ ไม่จำเป็นต้องตามอย่างวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ และนี่คือนัยของสงครามระหว่างศาสตร์ที่ยังดำรงอยู่

6. หัวใจสำคัญของศาสตร์ในแต่ละสาขา คือ ทฤษฎี (Theories) ต่างๆ ในสังกัด และวิธีการ (Methods) หรือวิธีการวิทยา (Methodology) ที่นักวิชาการเลือกใช้ ทฤษฎีจะทำหน้าที่อธิบายปรากฏการณ์หรือความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและทำนายแนวโน้มของปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นเหตุเป็นผล ส่วนวิธีการจะเป็นเสมือนเครื่องมือที่จะทำได้มาซึ่งข้อมูลและพัฒนาไปเป็นทฤษฎีในที่สุด และทฤษฎีของศาสตร์ทั้งหลายมักแตกกิ่งก้านเป็นสาขาต่างๆ ทำให้เรามีความรู้เกี่ยวกับโลกและจักรวาล มนุษย์ สรรพสิ่งแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกันและต่อโลกที่ทั้งกว้างและลึก นอกจากนี้การเถียงกัน การแข่งขัน และการล้มล้างกันระหว่างทฤษฎีและวิธีการที่ใช้ก็นำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของชุมชนนักวิชาการ และการปรับเปลี่ยนเหล่านั้นได้นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมต่างๆ มากมาย

7. นักวิทยาศาสตร์อาศัยวิธีการ (Methods) เพื่อ

แสวงหาและยืนยันองค์ความรู้ โดยจะเลือกวิธีการ (หมายรวมถึงกลยุทธ์การวิจัย) ตามที่ตนเห็นว่าเหมาะสมกับการได้มาซึ่งข้อมูลหรือข้อค้นพบที่คาดหวังและที่อาจนำมาปมเพาะเป็นนวัตกรรมให้เกิดขึ้น นักวิทยาศาสตร์หรือนักทฤษฎีมีทั้งแข่งขันกันและร่วมมือกัน การจัดเอาวิธีการต่างๆ มาใช้เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและเอาชนะคะคานกันจนได้ข้อค้นพบหรือกระบวนทัศน์หรือทฤษฎีที่ดีกว่าเดิมก็เป็นเสมือนวิธีการต่อสู้ (Methodenstreik) ระหว่างนักทฤษฎีหรือนักวิจัยที่สมควรเรียนรู้อย่างยิ่ง แต่การร่วมมือกันระหว่างนักวิชาการและการข้ามเงื่อนไขเชิงขอบเขต (Boundary Condition) ของศาสตร์สาขาต่างๆ ก็เป็นเรื่องสมควรชื่นชมเพราะนำไปสู่การพบคำตอบใหม่ๆ และการสร้างสรรค์ทฤษฎีหรือความรู้ร่วม (Unified Theory) ที่เป็นของส่วนรวมหรือของกลางได้ด้วย วิธีการทางสังคมศาสตร์เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมองค์การต่างๆ ก็เช่นกัน จึงมิได้หลากหลายและมีแนวโน้มที่ชุมชนนักวิชาการและนักปฏิบัติจะมีการปรับปรุงสมรรถนะของวิธีการและกระบวนการทั้งหลายเพื่อการสร้างสรรค์ใหม่ๆ จากการทำงานเชิงบูรณาการมากขึ้น และนำไปสู่สภาพการบูรณาการสังคมศาสตร์ต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อการใช้ประโยชน์แก่การบริหารองค์การในระดับที่สำเร็จผลมากขึ้น ที่อาจเรียกว่า “สังคมศาสตร์องค์การ” หรือ “สหสังคมศาสตร์องค์การ” (Integrated Social Sciences for Organization) หรือ หากรวมเอาวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมาร่วมด้วยก็อาจเป็น “สหศาสตร์องค์การ” (Integrated Sciences for Organization) (มีใช้เพียงทฤษฎีองค์การที่แคบกว่าเท่านั้น)

8. ความเจริญก้าวหน้าในยุคสมัยใหม่ (Modernity) และในยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodernity) ของสังคมอุตสาหกรรมและบริการจากประเทศตะวันตกไปสู่ที่อื่น ๆ ทั่วโลก ได้อาศัยทั้งศาสตร์หลักและศาสตร์ประยุกต์ที่เป็นบริวาร และนวัตกรรมระดับโลกมักจะถูกสร้างขึ้นจากประเทศพัฒนาแล้ว และถูกรับไปใช้ต่อหรือดัดแปลงโดยประเทศกำลังพัฒนาที่พึ่งพาทางภูมิปัญญาของตะวันตก เนื่องจากยังขาดความพร้อมจากหลายปัจจัย อาทิ ความก้าวหน้าทางวิชาการ นักวิจัย ปัญญาชน สำนักคิด งบประมาณ สิ่งจูงใจ และ

เทคโนโลยีสนับสนุน ฯลฯ

9. วิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์จึงสำคัญมากที่พึงจะให้คุณค่าและส่งเสริมให้เกิดการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่โดยอาศัยการค้นพบ (Discovery) สิ่งที่เราเรียกว่ากฎเกณฑ์หรือทฤษฎีที่เป็นวิทยาศาสตร์หรือการเปิดเผยสภาวะต่างๆ ภายในหรือภายนอกโลกที่ซ่อนเร้นหรือลึกลับซับซ้อนต่างๆ ไกลกว่าการรับรู้แบบสามัญสำนึก (Common Sense) ที่อาจให้ความรู้แบบผิวเผิน และโดยการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) สิ่งที่เราเรียกว่าเทคโนโลยีในทางวัตถุ (อันจะได้มาซึ่งสิทธิบัตร) และรวมถึงการประดิษฐ์สร้างในมิติของข้อเขียนความคิด สังคม วัฒนธรรม หรือแบบแผนการกระทำที่กำหนดต่างๆ ในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และกฎหมาย (อันจะได้มาซึ่งลิขสิทธิ์)

10. ทฤษฎีภายใต้ศาสตร์ต่างๆ อันได้มาหรือเป็นผลจากการใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์แสวงหานั้น ถือเป็นนวัตกรรมของการค้นพบประเภทหนึ่งที่นักวิชาการรังสรรค์ขึ้น ต่อมามีการนำทฤษฎีต่างๆ เหล่านั้นไปใช้เพื่อสร้างนวัตกรรมที่เป็นการค้นพบต่อเนื่องอื่นๆ หรือการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ ในทางรูปธรรมมากขึ้นตามมานั้น วิทยาศาสตร์ธรรมชาติและสังคมศาสตร์ได้เกี่ยวพันและถ่วงดุลต่อกัน สังคมศาสตร์แม้จะด้อยกว่าในการอธิบายความจริงและอาศัยวิธีการของวิทยาศาสตร์ธรรมชาติมาพัฒนาตนเองให้แข็งแกร่งในทางความเป็นวิทยาศาสตร์มากขึ้นก็จริง แต่สังคมศาสตร์หลัก อาทิ สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และรัฐศาสตร์ ก็กำกับการเติบโตของสถานภาพวิทยาศาสตร์ธรรมชาติในประเทศต่างๆ เช่น ตัวแปรทางสังคมศาสตร์ ( อาทิ ค่านิยม ลัทธิความเชื่อ ศาสนา อุดมการณ์ อำนาจทางการเมืองของพรรคหรือในองค์การ วิสัยทัศน์ผู้นำในสังคมและองค์การ และระบบการศึกษา) ก็กำกับทิศทางการวิจัยและวิชาการ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อศรัทธาในวิทยาศาสตร์หรือต่อต้านวิทยาศาสตร์ (เช่น ความเชื่อในเรื่องวิวัฒนาการของโลกกับพระเจ้าสร้างโลกยังคงเป็นสงครามของศาสตร์ที่มีอยู่ในปัจจุบันในสังคมชาวคริสต์สองพวกที่ยึดถือแตกต่างกัน) อันจะเชื่อมโยงไปถึงการสนับสนุนต่อทิศทางการแก้ปัญหา



การใช้กฎหมาย/กฎระเบียบ การจัดตั้งสถาบัน การจัดสรรงบประมาณ อุปกรณ์ บุคลากร การใช้ทรัพยากรอื่น ๆ รวมทั้งการใช้เวลาของบุคลากร ที่อาจส่งเสริมการวิจัยหรือถ่วงรั้งความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์ในแต่ละสังคมและองค์การ (ได้) ด้วย หรือในทางกลับกัน วิทยาศาสตร์ธรรมชาติเองก็อาจถูกผู้มีอำนาจให้เกียรติมากเป็นพิเศษ (Privilege) ขณะเดียวกันก็ไม่ให้คุณค่าต่อการเติบโตของสังคมศาสตร์มากนักก็ได้ เช่น มหาวิทยาลัยที่มีความศรัทธาและประเพณีในความแข็งแกร่งในทางวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ อาจไม่ส่งเสริมการเติบโตหรือการจัดตั้งคณะที่เป็นสังคมศาสตร์หลัก เช่น สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ และรัฐศาสตร์ เพียงแต่ให้มีภาควิชาเล็กๆ ราวกับเลี้ยงไว้ดูเล่น ที่อยู่ในคณะสังคมศาสตร์แบบกว้างๆ และเพื่อนั้นสังคมศาสตร์ประยุกต์ที่รับใช้วิทยาศาสตร์ธรรมชาติเท่านั้นก็เป็นไปได้

## II. ประวัติศาสตร์นวัตกรรมในทางวิทยาศาสตร์สังคมศาสตร์ และองค์การ

การค้นพบในทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Discovery) คือ การพบทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือสิ่งใดๆ ที่ซ่อนเร้น แต่มีอยู่แล้วตามธรรมชาตินั้น ผู้พบอาศัยวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ค้นหาคำตอบที่ต้องการทราบและอธิบายออกมาให้เห็นจริง ประโยชน์สูงสุดของทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ก็คือการนำมาใช้จัดการและสร้างสรรค์สิ่งประดิษฐ์ต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ อย่างไรก็ตาม เราพึงเข้าใจในคำศัพท์ชุดหนึ่งที่คุณจะเหมือนกัน แต่อันที่จริงแตกต่างกันในสิ่งที่อยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงด้วย กล่าวคือ การประดิษฐ์คิดค้น (Invention) นับเป็นการสร้างสรรค์ (Creation) ประการหนึ่ง ที่เกิดขึ้นโดยการดัดแปลงทฤษฎีหรือกฎเกณฑ์เชิงวิทยาศาสตร์ที่ถูกค้นพบ

มาช่วยสร้างสิ่งประดิษฐ์ตามแรงบันดาลใจ (Inspiration) และจินตนาการ (Imagination) หรือเป้าหมายที่กำหนด ส่วนนวัตกรรม (Innovation) นั้น คือ การที่บุคคลหรือองค์การได้เปลี่ยนแปลงสิ่งเดิมหรือกระทำสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งการประยุกต์สิ่งใหม่เหล่านั้นในบริบทต่างๆ ที่องค์การทั้งหลายตั้งอยู่ การสร้างสรรค์กับนวัตกรรมจึงอาจใช้ตรรกะเดียวกันหรือเป็นสิ่งที่เดียวกัน ดังปรากฏการณ์ตัวอย่างต่อไปนี้

1. การค้นพบว่าโลกมีได้อยู่นิ่งกับที่และมีศูนย์กลางของจักรวาล (Geocentric) แบบที่อริสโตเติล (Aristotle) นักปรัชญาชาวกรีกเคยนำเสนอไว้ แต่ที่จริงโลกเคลื่อนที่เป็นวงกลมรอบดวงอาทิตย์ที่เป็นศูนย์กลางของจักรวาล (heliocentric) ต่างหาก โดยนิโคลัส โคเปอร์นิคัส (Nicolaus Copernicus) ชาวโปแลนด์นั้น เป็นการปฏิวัติล้มล้างความเชื่อเดิมของฝ่ายคริสตจักรคาทอลิกที่มีปโตเลมี (Ptolemy) นักวิชาการคนสำคัญสนับสนุนความคิดเดิมดังกล่าว แต่ต่อมาการปฏิเสธว่าโลกเคลื่อนที่รอบดวงอาทิตย์เป็นวงรีทำไขว่วงกลมไม่ โดยโยฮันเนส เคปเลอร์ (Johannes Kepler) ชาวเยอรมัน ควรเรียกการค้นพบและการปฏิเสธดังกล่าวได้ว่าเป็นการผลิตนวัตกรรมทางการคิด (ผ่านการอาศัยคณิตศาสตร์) และทำให้กาลิเลโอ กาลิเลอี (Galileo Galilei) ชาวอิตาลีคล้อยตามและหาทางพิสูจน์ให้เป็นจริงในประมาณอีก 70 ปีต่อมา โดยอาศัยการสังเกตและการส่องดูดวงดาวด้วยกล้องโทรทรรศน์ที่เขาประดิษฐ์ขึ้น จากการฝนกระจกให้โค้งและการอาศัยหลักการหักเหของแสงผ่านจุดรับภาพ มาทำเป็นกล้องโทรทรรศน์ที่ช่วยทำให้เห็นวัตถุไกลๆ ได้ชัดเจน อันเป็นนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ชิ้นสำคัญหนึ่งของโลกวิทยาศาสตร์สมัยใหม่<sup>1</sup>

2. อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein) นักทฤษฎีฟิสิกส์ชาวเยอรมันในปี 1905 ได้สร้างทฤษฎีหรือสมการ

$E = MC^2$  อันเป็นกฎทางวิทยาศาสตร์ของควอนตัมฟิสิกส์ขึ้นเป็นคนแรก กฎดังกล่าวนี้แสดงว่ามวลสารเปลี่ยนรูปไปเป็นพลังงานได้ และนักวิทยาศาสตร์อื่นๆ ช่วยกันค้นคว้าต่อๆ มาว่า พลังงานมหาศาลสามารถได้มาจากการรวม (Fusion) หรือแยก (Fission) นิวเคลียส เพื่อดึงพลังงานออกมาจากอะตอมของอนุภาคนิวเคลียสของธาตุบางชนิด เช่น แยกนิวเคลียสขนาดใหญ่ของธาตุยูเรเนียมหรือพลูโตเนียมให้เป็นขนาดเล็ก หรือรวมนิวเคลียสขนาดเล็กจากไอโซโทปของไฮโดรเจนให้เป็นขนาดใหญ่ ปริมาณพลังงานที่ได้ขณะเกิดปฏิกิริยาดังกล่าวจะเป็นไปตามสมการ  $E = MC^2$  นั้น และร่วม 40 ปีต่อมานักฟิสิกส์กลุ่มหนึ่ง กองทัพ และนักอุตสาหกรรม โดยการสนับสนุนของรัฐบาลอเมริกาและอังกฤษสมัยสงครามโลกครั้งที่สองที่ต้องการเอาชนะและยุติสงครามอย่างสิ้นเชิง จึงร่วมกันพัฒนาระเบิดนิวเคลียร์จากกฎเกณฑ์ที่สอดคล้องกับการค้นพบของไอน์สไตน์นั้นได้สำเร็จจริง คือ ในบรรดาสารฟัดอาวุธสงครามที่ประเทศคู่สงครามหลักๆ พัฒนามาใช้นั้น การประดิษฐ์ระเบิดปรมาณูถูกนับเป็นสุดยอดนวัตกรรม (แต่ถูกนำไปใช้ในทางการทำลายล้าง) และการระเบิดของลูกระเบิดลิตเติลบอย (Little Boy) และแฟตแมน (Fat Man) ที่ทิ้งใส่ประเทศญี่ปุ่น และให้พลังงานออกมาอย่างมหาศาล สอดคล้องกับสมการของไอน์สไตน์ดังกล่าว ในทุกวันนี้หลายประเทศพัฒนาแล้ว มีการนำหลักการนิวเคลียร์ฟิสิกส์ไปสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่เรียกว่าเตาปฏิกรณ์ปรมาณู โดยอาศัยกระบวนการบังคับให้ธาตุหนักปลดปล่อยพลังงานออกมาอย่างช้าๆ เพื่อนำพลังงานที่ได้ไปผลิตกระแสไฟฟ้า อันเป็นนวัตกรรมทางพลังงานรูปแบบหนึ่ง (ที่ถูกใช้ในทางสร้างสรรค์มากกว่าการทำลายล้าง) เป็นต้น<sup>2</sup>

3. ในทางรัฐศาสตร์ ในช่วงกลางการปฏิวัติอุตสาหกรรมสมัยกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 (1700s) ผู้คนจากยุโรป

โดยเฉพาะประเทศอังกฤษอพยพไปสู่ทวีปอเมริกาเพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างจากสังคมอังกฤษเดิม และต่อมาได้ปฏิบัติประกาศเอกราชจากอังกฤษและนำนวัตกรรมระบบประชาธิปไตยแบบสาธารณรัฐ ที่ประมุขและผู้บริหารประเทศสูงสุดเป็นคนคนเดียวกัน (Presidential System) คือ ประธานาธิบดีที่ประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาใช้ แตกต่างจากประเทศแม่ที่ยังคงใช้ระบบการปกครองประชาธิปไตยที่มีกษัตริย์เป็นประมุขและนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บริหารประเทศ (Parliamentary System) แต่ประเทศฝรั่งเศส ซึ่งเคยมีระบบกษัตริย์มาก่อน นับจากปี 1792 ได้มีการปฏิวัติยกเลิกระบบกษัตริย์ หันมาลองใช้ระบบสาธารณรัฐแบบประธานาธิบดีบ้าง แต่ผิดจากแบบอเมริกันคือประธานาธิบดีถูกเลือกโดยสภาผู้แทนราษฎร แต่กลับไม่ประสบความสำเร็จ ในที่สุดเมื่อปี 1962 ประเทศนี้ก็พัฒนาระบบที่สังเคราะห์ขึ้นใหม่ (Synthesis) ราวกับทางสายกลางขึ้นมาระหว่างระบบเดิมคือประชาธิปไตยที่มีกษัตริย์ (Thesis) กับระบบใหม่กว่าแบบอเมริกันคือ ประชาชนทั้งประเทศเลือกประธานาธิบดี (Antithesis) มาเป็นระบบกึ่งประธานาธิบดีและกึ่งรัฐสภา คือมีทั้งประธานาธิบดีที่ประชาชนเลือกตั้งและนายกรัฐมนตรีที่ประธานาธิบดีแต่งตั้ง (Mixed or Semi-presidential System) โดยทั้งสองตำแหน่งนี้อาจมาจากคนละพรรคการเมือง แต่นำพาประเทศร่วมกัน (Cohabitation) ก็ได้ ซึ่งระบบแบบนี้ นับว่าเป็นนวัตกรรมเชิงรูปแบบการปกครองในระบบประชาธิปไตยอย่างใหม่ที่ยังคงดำรงอยู่ในฝรั่งเศส และในประเทศอื่นๆ ก็มีการใช้กัน เช่น สวิสเซอร์แลนด์ รัสเซีย โปรตุเกส ไต้หวัน ศรีลังกา จีน และสิงคโปร์ (แต่ประธานาธิบดีมาจากมติพรรคคอมมิวนิสต์) และแถบยุโรปตะวันออกหลายประเทศ ส่วนผลประโยชน์ที่จะเกิดจากการจัดรูปแบบการปกครองแบบนี้ เราสามารถพิจารณาได้จากกระบวนการบริหารและผลลัพธ์ของนโยบายเศรษฐกิจ

<sup>1</sup> ดูประกอบใน Scientific Revolution, ใน [http://en.wikipedia.org/wiki/Copernicus\\_Revolution](http://en.wikipedia.org/wiki/Copernicus_Revolution), 14 กรกฎาคม 2556, <https://www.uwgb.edu/dutchs/WestTech/suncentr.htm>, สืบค้น 14 กรกฎาคม 2556, [http://en.wikipedia.org/wiki/Galileo\\_Galilei](http://en.wikipedia.org/wiki/Galileo_Galilei), สืบค้น 14 กรกฎาคม 2556 และ Stephen Hawking, Galileo and the Birth of Modern Science, American Heritage's Invention & Technology, Spring 2009, Vol.24, No.1, p.36.

<sup>2</sup> ดูประกอบใน [http://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein), สืบค้น 14 กรกฎาคม 2556, [http://en.wikipedia.org/wiki/Nuclear\\_physics](http://en.wikipedia.org/wiki/Nuclear_physics), สืบค้น 14 กรกฎาคม 2556, [http://en.wikipedia.org/wiki/World\\_war\\_two](http://en.wikipedia.org/wiki/World_war_two), สืบค้น 14 กรกฎาคม 2556 และ B. R. Martin (2006). Nuclear and Particle Physics. John Wiley & Sons, Ltd.



1930s โดยพบว่ามนุษย์ในองค์การมีความสัมพันธ์ต่อการในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ และอยู่นอกเหนือการจ้างงานหรือการควบคุมของผู้บริหารที่เป็นทางการ อันสมควรที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญมากๆ เพราะความสัมพันธ์เช่นนี้สามารถส่งเสริมให้งานบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตขององค์การ ในแง่นี้ เราจึงสามารถสรุปได้ว่าหลักมนุษย์สัมพันธ์ในองค์การเป็นทฤษฎีองค์การอีกรายการหนึ่งที่ถูกค้นพบขึ้นใหม่ และถูกนำไปเป็นนวัตกรรมทางการบริหารงานองค์การแบบมีส่วนร่วมของแรงงานกับฝ่ายจัดการ (Labour-management Participation) ที่แตกต่างจากการควบคุมแรงงานตามหลักการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ก่อนหน้า<sup>7</sup>

7. ในปลายศตวรรษที่ 1880s โทมัส เอ. เอดิสัน (Thomas A. Edison) นักประดิษฐ์เครื่องบันทึกเสียง และอื่นๆ อีกมากมาย ที่เขาสร้างขึ้นจากการร่วมการทำงานและแสวงหาพันธมิตรร่วมงานอย่างหลากหลายโครงการ ตัวอย่างนวัตกรรมคลาสสิกสำคัญที่ทำให้เราได้ดูอยู่สว่างในที่มืด คือในปี 1879 เอดิสันได้ผลิตหลอดไฟฟ้ารุ่นแรกเป็นผลสำเร็จ โดยผ่านการลองผิดลองถูก (Trial and Error) หลายพันครั้งจึงจะบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับคติของเขาที่ว่า “คำว่าอัจฉริยะในความคิดของผม ประกอบด้วยพรสวรรค์เพียง 1% ส่วนอีก 99% มาจากความพยายาม” แต่การลองผิดลองถูก

แบบที่เอดิสันทำนั้น เป็นการกระทำที่ยังไม่เป็นวิทยาศาสตร์เพียงพอ การลองผิดลองถูกนับเป็นวิธีการที่อาจค้นพบสิ่งใหม่หรือทฤษฎีใหม่ได้ ซึ่งคาร์ล ป็อปเปอร์ (Karl R. Popper) นักปรัชญาวิทยาศาสตร์ก็นำเสนอไว้ในภายหลังด้วยเช่นกัน แต่การลองผิดลองถูกที่เป็นวิทยาศาสตร์ยิ่งกว่า คือจะต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสมเหตุสมผล (Rational Criticism) ที่เข้มข้นต่อการขจัดข้อผิดพลาด (Error Elimination) ที่มีอยู่และตั้งข้อเสนอทางออกใหม่ๆ ที่มีแนวโน้มจะเป็นไปได้ (Tentative Theories/Options) เสียก่อนด้วย<sup>8</sup>

8. ในช่วงทศวรรษที่ 1960s-1970s เจนริช อัลท์ชูลเลอร์ (Genrich Altshuller)<sup>9</sup> (1926-1998) วิศวกรชาวรัสเซียเชื้อสายยิว อาศัยตำแหน่งเสมียนสำนักงานจดสิทธิบัตรศึกษาข้อมูลกว่าสองแสนชิ้น คัดเอาที่สำคัญๆ ได้สี่หมื่นชิ้น มาวิเคราะห์และสกัดสาระสำคัญๆ ออกมา ในที่สุดสามารถสร้างเป็นทฤษฎีการสร้างสรรค่นวัตกรรมจากหลักการขัดแย้งกันของสิ่งเดิมกับสิ่งใหม่หรือข้อเสนอต่างๆ (Contradiction) เรียกทฤษฎีนี้กันโดยย่อว่า TRIZ<sup>10</sup> (แปลเทียบอักษรอังกฤษที่ใกล้เคียงอักษรรัสเซีย) หรือ TSIP (Theory of Solution of Inventive Problems) ทฤษฎีดังกล่าวเป็นหัวใจสำคัญของศาสตร์แห่งการสร้างสรรค่นวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์ (Science of Invention) ที่อัลท์ชูลเลอร์พยายามคิดค้น โดยตั้งอยู่บนฐานคติสามประการ คือ เป้าหมายที่ต้องการคือการออกแบบให้

เป็นไปตามอุดมคติ การขัดแย้งกันช่วยให้พบการแก้ปัญหาและกระบวนการทางนวัตกรรมสามารถทำให้เป็นระบบเชิงโครงสร้างได้ โดยยึดแนวการตัดสินใจแบบสมเหตุสมผล (Rationality) TRIZ นับเป็นทฤษฎีคู่แข่งสำคัญของการสร้างสิ่งประดิษฐ์ด้วยการลองผิดลองถูก (Trial and Error) ที่ในเวลาต่อมาเป็นที่นิยมกันทั้งในเยอรมนี โปแลนด์ ญี่ปุ่น สหรัฐอเมริกา และอีกหลายประเทศ โดยสถาบันการเงิน สถาบันการศึกษา และแควตงการเมือง กว่า 100 แห่ง (ในทศวรรษ 1980)<sup>11</sup> ในทุกวันนี้ แม้อัลท์ชูลเลอร์ ผู้ในที่สุดเป็นทั้งนักข่าว นักวิทยาศาสตร์ วิศวกร นักเขียน และนักประดิษฐ์ จะจากโลกนี้ไปแล้วตั้งแต่ปี 1998 แต่แฟนคลับของเขามากมายทั่วโลกก็ยังคงทำกิจกรรมตามทฤษฎี TRIZ ของเขาต่อไป

9. ในโลกสารสนเทศ เมื่อไม่นานมานี้ สตีฟ จ๊อบ (Steve Jobs) (1955-2011) ผู้ก่อตั้งบริษัทแอปเปิล (แต่ถูกให้ออกเพราะคิดต่างจากคณะผู้บริหารอื่นๆ และกลับมาอยู่ร่วมกันอีกครั้งจนสิ้นชีวิต) ได้สร้างความสำเร็จในภายหลังจากการเรียนรู้ความล้มเหลวในอดีต และกำลังเป็นต้นแบบเพื่อการเรียนรู้ของการสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เป็นอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และในการทำงานในธุรกิจโดยทั่วไปเบื้องหลังความสำเร็จประการหนึ่ง คือ การเรียนรู้และการนำหลักการพุทธศาสนิกายเซ็นที่อาจารย์ชาวญี่ปุ่นของเขาสอน มาใช้ในชีวิตและการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องมรณานุสติ<sup>12</sup> และเขามีแนวโน้มเชื่อในเรื่องชีวิตหลังความตาย

ว่าแม้คนเราจะตายไป แต่ภูมิปัญญาต่างๆ ที่สร้างสรรค์เอาไว้ น่าจะคงอยู่<sup>13</sup> ทำให้เขาพยายามค้นหาและพบวิธีการทำงานต่างๆ ที่ปลุกเร้าปัญญาและคล้อยตามเสียงเรียกจากภายใน (Inner Voice) ของผู้คน วิธีการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการคิดและสร้างผลิตภัณฑ์ของจ๊อบโดยทั่วไปนั้น เขาจะให้ความสำคัญกับการบ่มเพาะความคิดใหม่ๆ ก่อนข้างมาก โดยผ่านการประเมินสถานการณ์แวดล้อมที่เรียนรู้จากอดีต สิ่งที่กำลังเกิดขึ้น และพยายามทำนายอนาคตอย่างเป็นตรรกะอยู่เสมอๆ การใช้ชีวิตอย่างเป็นต้นแบบนักบ่มเพาะและสร้างสรรค์นวัตกรรมของเขานั้น ยึดหลักการที่ให้แต่ละคนสร้างสรรค์ความคิดอย่างเป็นอิสระ แล้วจึงมีกระบวนการสนทนากลุ่มตามมาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพข้อเสนอต่างๆ ดังที่เขากล่าวไว้ว่า “ระบบที่เหมือนกับไม่มีระบบ ไม่ได้หมายถึงว่าเราไม่มีกระบวนการ แอปเปิลเป็นบริษัทที่มีระเบียบวินัยมาก และเรามีกระบวนการที่ยิ่งใหญ่ แต่ไม่เพียงสักแต่ว่ามีหรือกระบวนการทำให้คุณมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่นวัตกรรมมาจากคนที่พบกันระหว่างทางเดินไปห้องประชุมหรือโทรหากันราวๆ สี่ทุ่มครึ่งตอนกลางคืน พูดคุยกันถึงความคิดใหม่ๆ หรือเพราะพวกเขาพบข้อกระจ่างแจ้งต่อทางออกในปัญหาต่างๆ การประชุมคณะทำงานของคนหกคนที่ไม่มีใครเรียกประชุม นั้น ก็เพราะเขาผู้นั้นพบข้อเสนอใหม่ที่กลั่นกรองมาอย่างถึงกันบั้งที่สุดแล้ว (The Coolest New Thing Ever) และต้องการรู้ว่าคนอื่นคิดอย่างไรกับความคิदनนั้นของเขา”<sup>14</sup>

<sup>7</sup> ดูประกอบใน Mayo, Elton. (1949) Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation. Routledge. และ [http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne\\_effect](http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect), สืบค้น 17 กรกฎาคม 2556.

<sup>8</sup> ดูประกอบใน [http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Edison](http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Edison), สืบค้น 24 กรกฎาคม 2556, The Life of Thomas Edison ใน <http://memory.loc.gov/ammem/edhtml/edbio.html>, สืบค้น 10 กันยายน 2556 และ Biography (2008). Thomas Edison : Life of an Electrifying Man. Filiquarian Publishing, LLC.

<sup>9</sup> เจนริช อัลท์ชูลเลอร์ (Genrich Altshuller) และเพื่อน คือ ราฟาเอล ชาฟิโร (Raphael Shapiro) วิศวกรและนักวิทยาศาสตร์ชาวรัสเซีย ถูกตัดสินจำคุก 25 ปี เนื่องจากวิพากษ์กระบวนการบริหารการประดิษฐ์คิดค้นในรัสเซียที่รัฐบาลประกาศชวนเชื่อหลังการปฏิวัติสังคมนิยมโดยพรรคบอลเชวิค (นำโดย วิไอ เลนิน) และนำเสนอให้โจเซฟ สตาลิน และกรรมการพรรคคอมมิวนิสต์ปรับปรุงแนวทางการจัดการสิ่งประดิษฐ์คิดค้นที่ประกาศออกไปนั้นเสียใหม่ แต่ความหวังดีของทั้งสองกลับถูกตีความไปว่าเป็นอันตรายเป็นต่อประเทศ และเพื่อนทั้งสองเข้าคุกให้ได้ ทางการโซเวียตได้กล่าวหาเพื่อเอาผิดแบบข้างๆ คูๆ ในอีกหลายเรื่อง หลังจากติดคุกระหว่าง ค.ศ. 1950-1954 ได้ 5 ปี สตาลิน สันอำนาจ ทั้งสองคนจึงได้รับการปลดปล่อยจากคุก หลังจากมีการทบทวนการพิจารณาใหม่ จากนั้นก็มีแต่เฉพาะอัลท์ชูลเลอร์ที่ยังคงทำงานสร้างสรรค์ทฤษฎีการประดิษฐ์คิดค้นต่อไป ([http://en.wikipedia.org/wiki/Genrich\\_Altshuller](http://en.wikipedia.org/wiki/Genrich_Altshuller), สืบค้น 25 กรกฎาคม 2556)

<sup>10</sup> Genrich Altshuller Teaching TRIZ, 6 ตอน เช่น ตอนที่ 1 ใน <http://www.youtube.com/watch?v=dawPn8neL-U>

<sup>11</sup> Terninko, Zusman and Zlotin, 1998 : 8 และ Filkovsky, Leonid (2003) “An unmythical Altshuller”, in [http://www3.sympatico.ca/karasik/LF\\_part3.html](http://www3.sympatico.ca/karasik/LF_part3.html), สืบค้น 10 กันยายน 2556.

<sup>12</sup> การเข้าใจความตายว่าเป็นเรื่องธรรมดา เราจึงพึงเตรียมพร้อมรับความตายอย่างมีสติ โดยทำตัวให้มีคุณค่าตลอดเวลา

<sup>13</sup> จ๊อบกล่าวว่า “I kind of-maybe it’s ‘cause I want to believe in an afterlife. That when you die, it doesn’t just all disappear. The wisdom you’ve accumulated. Somehow it lives on, but sometimes I think it’s just like an on-off switch. Click and you’re gone. And that’s why I don’t like putting on-off switches on Apple devices.” อ้างใน [http://en.wikiquote.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs) บันทึกโดย Walter Isaacson ผู้เป็นคนบันทึกชีวประวัติ (Biographer) ของจ๊อบ, สืบค้น 10 กันยายน 2556.

<sup>14</sup> ครั้งหนึ่งในปี 2004 จ๊อบกล่าวว่า “The system is that there is no system. That doesn’t mean we don’t have process. Apple is a very disciplined company, and we have great processes. But that’s not what it’s about. Process makes you more efficient. But innovation comes from people meeting up in the hallways or calling each other at 10:30 at night with a new idea, or because they realized something that shoots holes in how we’ve been thinking about a problem. It’s ad hoc meetings of six people called by someone who thinks he has figured out the coolest new thing ever and who wants to know what other people think of his idea.” และโปรดดูคำกล่าวสำคัญอื่นๆ ของเขาใน [http://en.wikiquote.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs), สืบค้น 10 กันยายน 2556.

บริษัทที่เขาเป็นผู้นำจึงสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิม (Differentiation) ได้หลากหลายและมีประสิทธิภาพสูงซึ่งได้เปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของพลโลกอยู่เสมอ เช่น พัฒนาคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะนาม “Macintosh” ที่มีสมรรถนะสูงกว่าที่ใช้ก่อนหน้านี้ การเชื่อมโยงระหว่างคอมพิวเตอร์และโทรศัพท์พกพาสมรรถนะสูง (Smart Phone) ที่สร้างสรรค์อย่างคาดไม่ถึงหลายรุ่น ล่าสุดคือตระกูลไอโฟน ที่ผู้คนจำนวนมากทั่วโลกหลงใหล<sup>15</sup>

10. ในทางการจัดการความรู้ระดับโลก แหล่งความรู้ระดับสารานุกรมที่โดดเด่นที่สุดของโลกในอดีต คือ Encyclopaedia Britannica ภาษาอังกฤษ ฉบับตีพิมพ์ครั้งแรกระหว่างปี 1768-1771 บริตทานิกาเป็นแหล่งค้นคว้าสรรพวิชาต่างๆ โดยความรู้ที่บรรจุอยู่มาจากการรวบรวมของผู้รู้และผู้เชี่ยวชาญในหลากหลายสาขา กล่าวได้ว่าองค์ความรู้ที่ตีพิมพ์เป็นเล่มๆ เหล่านั้น มีวิถีการผลิตที่ผูกขาดโดยผู้ทรงภูมิปัญญาเอกชนหรือชนชั้นนำทางวิชาการ ที่ผู้อ่านไม่มีสิทธิช่วยปรับปรุงแก้ไขเลย ในสมัยต่อมาเมื่อเทคโนโลยีสารสนเทศก้าวหน้ามากขึ้น ใน ค.ศ. 2001 สารานุกรมวิกิพีเดีย (Wikipedia) กลายเป็นนวัตกรรมสารานุกรมอย่างใหม่ลำดับแรกๆ ของโลกที่มีวิถีการผลิตและนำเสนอต่างกับแบบเดิม กล่าวคือเปิดให้ใช้แบบออนไลน์ฟรี และสามารถเชื่อมโยงหัวข้อต่างๆ ที่สืบเนื่องอย่างหลากหลาย ทำให้การค้นคว้าจากทั่วโลกสะดวกยิ่งขึ้น ทั้งผู้อ่านสามารถเข้าไปตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนและแก้ไขเพื่อปรับปรุงสาระให้ดีขึ้นได้ด้วย ทำให้ความรู้มีลักษณะทันสมัยไม่หยุดนิ่งกับที่หรือนานๆ ปี (เช่น 5-10 ปี) จึงจะปรับปรุงสักครั้งหนึ่งแบบที่ใช้กับบริตทานิกา ความรู้ที่บรรจุในวิกิพีเดียยังเป็นการรวบรวมของความรู้ในแบบที่ประชาชนทั่วโลกในแต่ละชุมชนสาขาวิชาการและการเคลื่อนไหว (Movement) มีส่วนร่วมสร้างสรรค์และขัดเกลา และทำกัน

ในหลายภาษาของโลก นับเป็นนวัตกรรมใหม่ทางการจัดการองค์ความรู้ที่มีจำนวนมากมายมหาศาล ปัจจุบันบทความต่างๆ ในวิกิพีเดีย (เช่น ในปัจจุบันฉบับภาษาอังกฤษมีกว่าสี่ล้านบทความ) ได้รับการปรับปรุงให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานทางวิชาการมากขึ้นอยู่เสมอ เพราะโดยนโยบายและแนวทางของวิกิพีเดียนั้น แม้จะเปิดให้ผู้คนเข้าไปปรับปรุงแก้ไขได้โดยอิสระ แต่ก็ต้องมีกรอ้างอิงแหล่งที่มาของข้อมูลที่ปรับปรุงแก้ไขด้วย พร้อมกับการมีคณะกรรมการที่มีประสบการณ์คอยตรวจสอบคุณภาพและความน่าเชื่อถือของข้อมูลเป็นระยะๆ และอาจสามารถเสริมความน่าเชื่อถือโดยใช้การอ้างคำกล่าวที่สำคัญของเจ้าของผลงานต้นตำรับ (Notable Quotations) ผ่านการใช้ Wikiquote<sup>16</sup> นอกจากนี้ในปัจจุบันโลกของเรามีสามสารานุกรมยักษ์ใหญ่ที่อยู่ในการแข่งขันกัน ภายใต้จุดอ่อนจุดแข็งที่แตกต่างกัน ทั้งในเชิงความครอบคลุม ขอบเขตผลผลิต และความถี่ในการปรับปรุงแก้ไข และเนื่องจากสารานุกรมบริตทานิกาดั้งเดิมของชาวอังกฤษและสารานุกรมเอนไซคร์ตาของชาวอเมริกันผู้มาทีหลังก็มีฉบับออนไลน์ แต่ทั้งสองอย่างหลังก็ถูกทักท้วงว่าแฝงไว้ด้วยความรู้ที่ยกย่องชาติของตนเหนือกว่าชาติอื่น และต้องสมัครเป็นสมาชิก (จ่ายเงิน เพื่อการสืบค้นอย่างไม่จำกัด) ทั้งยังไม่ได้เปิดให้มีการตรวจสอบและแก้ไขจากชุมชนของผู้ร่วมใช้ทั่วโลกดังเช่นที่สารานุกรมวิกิพีเดียกระทำ<sup>17</sup>

โดยสรุป การค้นพบ การสร้างสรรค์ การประดิษฐ์ และนวัตกรรม เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน และล้วนอาศัยคำอธิบายทางทฤษฎีมาช่วย และจากประสบการณ์ต่างๆ ในทางนวัตกรรมข้างต้น เราจึงสามารถเรียนรู้มันอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ของการสร้างสรรค์ที่นักนวัตกรรมในแต่ละยุคสมัยได้ทำตัวอย่างให้เห็นมาแล้ว

## II. นิยามนวัตกรรม

มีผู้ให้นิยามนวัตกรรมไว้หลายความหมาย แต่ก็มีจุดร่วมในคำอธิบายเหล่านั้น อาทิ

Wikipedia สารานุกรมระดับโลกที่ผู้คนสามารถเข้าไปร่วมกันปรับปรุงความรู้ให้ดีขึ้นๆ ได้ นั้น เมื่อเร็วๆ นี้กล่าวถึงนวัตกรรมไว้ว่า นวัตกรรม คือ การประยุกต์หนทางใหม่ของการแก้ปัญหาที่ตอบสนองความต้องการใหม่ๆ หรือตามความจำเป็น หรือในสิ่งที่ตลาดต้องการ ซึ่งอาจจะกระทำกับตัวผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต บริการ เทคโนโลยี หรือความคิด ที่จะให้แก่ตลาด รัฐบาล หรือสังคม<sup>18</sup>

พจนานุกรมศัพท์ธุรกิจ “Businessdictionary.com”<sup>19</sup> ได้นิยามนวัตกรรมว่า “เป็นกระบวนการแปลงความคิดหรือสิ่งประดิษฐ์ให้เป็นสินค้าหรือบริการที่เพิ่มมูลค่าหรืออะไรที่ลูกค้าพร้อมจะจ่าย” และจำแนกนวัตกรรมไว้สองประเภท คือ นวัตกรรมแบบวิวัฒนาการ (Evolutionary Innovation) คือ ค่อยเป็นค่อยไป และนวัตกรรมแบบปฏิวัติ (Revolutionary Innovation) ที่มีลักษณะก้าวกระโดด และการสร้างนวัตกรรมต้องอาศัยข้อมูล ความคิดริเริ่ม จินตนาการ ที่จะจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่

ราชบัณฑิตยสถานของไทยบัญญัติความหมายของนวัตกรรมไว้สั้นๆ ว่า “นวัตกรรม น. สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิมซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการ หรืออุปกรณ์ เป็นต้น. (ป. นวัตกรรม + ส. กรรม ; อ. Innovation)”<sup>20</sup>

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ให้นิยามนวัตกรรมที่ครอบคลุมพอสมควรว่าหมายถึง “สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม” และหมายรวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารถในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยีหรือการจัดการมาพัฒนาให้เกิด

ผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือตลาดใหม่หรือรายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่<sup>21</sup>

ในบรรดาความหมายของนวัตกรรมที่ยกตัวอย่างมานั้น ผู้เขียนจึงขอให้คำนิยามนวัตกรรมว่าหมายถึง “ความคิดใหม่ การกระทำใหม่ การจัดการอย่างใหม่ การเปลี่ยนแปลงใหม่ หรือสิ่งประดิษฐ์คิดค้นใหม่ๆ ที่อาจเกิดอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incrementalism) แบบวิวัฒนาการ หรืออย่างรอบคอบรอบด้านและสมเหตุสมผล (Rationalism) หรืออย่างการปฏิวัติ ด้วยการอาศัยข้อมูล ความคิดริเริ่ม และจินตนาการ ที่จะจัดการกับทรัพยากรและศักยภาพของบุคคล และคณะบุคคล ร่วมกับเทคโนโลยีหรือเครื่องมือช่วยต่างๆ ที่มีอยู่ และนวัตกรรมยังหมายรวมถึงการประยุกต์สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และการแพร่กระจายของนวัตกรรมไปยังที่ต่างๆ และในองค์การในต่างบริบท สังคม และประเทศ ที่จะทำให้ผู้คนได้รับประโยชน์และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น และองค์การมีความก้าวหน้าไม่ว่าจะอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างรวดเร็ว หรืออาจถึงขั้นก้าวกระโดด”

## III. วิถีนวัตกรรม (Innovation Way) และความสำเร็จผลของนวัตกรรม (Innovation Success)

ในบรรดาสังคมศาสตร์นั้น ศาสตร์ว่าด้วยการบริหาร (Administrative Science) มีความก้าวหน้าทางการวิจัยและการสร้างสรรค์ทฤษฎีองค์การมากที่สุด (White and Adam 1994) การเข้าใจองค์การผ่านทฤษฎีองค์การจึงย่อมนำไปสู่การได้ประเด็นพิจารณาเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมหลากหลาย

<sup>15</sup> ดูประกอบใน [http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs), สืบค้น 24 กรกฎาคม 2556 และภาพยนตร์เรื่อง JOBS.

<sup>16</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:About> และ <http://en.wikiquote.org/wiki/Wikiquote:Wikiquote>, สืบค้น 5 กันยายน 2556.

<sup>17</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Encyclopedia\\_Britanica](http://en.wikipedia.org/wiki/Encyclopedia_Britanica) และ <http://en.wikipedia.org/wiki/Encarta>, สืบค้น 5 กันยายน 2556.

<sup>18</sup> ดูประกอบใน <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>, สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

<sup>19</sup> [www.Businessdictionary.com](http://www.Businessdictionary.com), สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

<sup>20</sup> <http://rirs3.royin.go.th/dictionary.asp>, สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

<sup>21</sup> [http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy\\_definition](http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_definition), สืบค้น 30 กรกฎาคม 2556.

วิถี โดยที่วิถีนวัตกรรมที่ผู้เขียนต้องการสื่อก็คือแนวทางการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปประยุกต์<sup>22</sup>

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ชาวออสเตรียน ผู้เป็นปรมาจารย์ (Guru) ทางด้านองค์การและที่ปรึกษาทางการบริหารของบริษัทที่มีชื่อเสียงหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ให้ข้อคิดว่า “อนาคตมีความสำคัญต่อนวัตกรรมมากกว่าการติดยึดกับอดีต” ฉะนั้นองค์กรต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอและทำให้เร็วที่จะปรับเปลี่ยนนวัตกรรม และในขณะที่บริษัทอเมริกันส่วนใหญ่มักพุ่งความสนใจทำนวัตกรรมไปที่ตัวผลิตภัณฑ์ แต่เขากลับเห็นว่าสิ่งที่ดีกว่านั้น คือ การเปลี่ยนแปลงความคาดหวัง (Expectation) ของผู้บริโภคต่างหากเป็นจุดตั้งต้น คือ สร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ทำให้ผู้บริโภคได้รับสิ่งแปลกใหม่ที่คาดไม่ถึงหรือไม่ได้คาดหวังมาก่อน ดังเช่นที่ดรักเกอร์ตั้งข้อสังเกตไว้ว่าบริษัทสตาร์ทอัพเปลี่ยนแปลงร้านให้มากกว่าการเพียงแต่ซังกาแฟเสิร์ฟให้ลูกค้าแบบธรรมดาๆ ทั่วไป แต่ปรับปรุงร้านให้เป็นที่พักปะพูดคุยของกลุ่มลูกค้าได้เป็นต้น (อ้างใน Edersheim 2007 : 86-87) และให้ข้อสังเกตในหนังสือสำคัญเล่มหนึ่งของเขา คือ “Innovation and Entrepreneurship” (1985) (อ้างใน Edersheim 2007 : 86-87) อีกว่า “การสร้างนวัตกรรมจะเกิดขึ้นเมื่อมีการละทิ้ง (Abandonment) ผลิตภัณฑ์หรือการปฏิบัติที่เคยมีอยู่เดิมในอดีต” โดยผู้นำหรือนักสร้างสรรค์องค์การที่วิเคราะห์อนาคตได้เก่งเห็นว่าจะไม่ควรเก็บเอาไว้หรือทำเช่นนั้นอีกต่อไปแล้วในอนาคต เช่น บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก (GE) ที่ เจค เวลช์ เป็นผู้บริหารสูงสุดได้ยกเลิกทำสิ่งเดิมๆ หลายเรื่อง รวมทั้งขายกิจการที่ไม่ควรเก็บเอาไว้ และดรักเกอร์เห็นด้วยว่า “การสร้างนวัตกรรมขององค์การพึงจะมีกระบวนการที่เป็นไปอย่างมีวินัย (Innovation as Discipline) ที่สามารถเรียนรู้กันได้

หาใช่ความฉลาดปราชาญ์เปรี๊ยะที่แวบขึ้นมา (Serendipitous flash of brilliance) แต่อย่างใดไม่” (Edersheim 2007 : 86 และ 124-125) ความเห็นเช่นนี้สอดคล้องกับที่อัลท์ชูลเลอร์ ชาวรัสเซียเสนอไว้ก่อนหน้าด้วย

ดรักเกอร์ยังนำเสนอคำถามพื้นฐานสี่ประการที่บริษัทต่างๆ ควรถามตนเองเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Edersheim 2007 : 86-87) คือ

1. อะไรบ้างที่ต้องละทิ้งเพื่อให้มีที่ว่างเกิดขึ้นสำหรับนวัตกรรม
2. การแสวงหาโอกาสสร้างนวัตกรรม กระทำอย่างไรเป็นระบบหรือเปล่า
3. มีกระบวนการที่เป็นวินัยต่อการแปลงความคิดให้เป็นทางออกที่ปฏิบัติได้หรือไม่
4. กลยุทธ์นวัตกรรมเข้ากันได้ดีกับกลยุทธ์ของธุรกิจหรือไม่

ในทางที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น ไมเคิล เวส (Michael West) และคณะ (อ้างใน King and Anderson, 2002 : 2-3) นำเสนอลักษณะนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งสะท้อนวิถีนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. นวัตกรรมเป็นกระบวนการหรือผลผลิตในองค์การที่จับต้องได้ (Tangible) โดยความคิดใหม่อาจเป็นจุดเริ่มต้นแต่ไม่ได้เป็นนวัตกรรมโดยตัวมันเอง<sup>23</sup>
2. นวัตกรรมจะต้องเป็นสิ่งใหม่ต่อสภาพที่เป็นอยู่ที่น่านำมาใช้กับกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การทั้งหมด แม้ว่าอาจจะไม่ใหม่ในสายตาของคนที่น่ามันมาใช้ก็ตาม
3. นวัตกรรมจะต้องตั้งใจสร้างขึ้น ไม่ใช่ได้มาโดยบังเอิญ
4. นวัตกรรมจะต้องไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็น

งานประจำที่ทำอยู่แล้ว

5. นวัตกรรมจะต้องมุ่งไปสู่การสร้างผลประโยชน์แก่องค์การ บางส่วน หรือสังคมกว้าง และการกระทำในทางทำลายล้างไม่นับเป็นนวัตกรรม

6. นวัตกรรมจะต้องมีผลต่อสาธารณะ หากบุคคลทำสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเฉพาะตน ไม่มีผลต่อคนอื่นๆ ในองค์การก็ไม่นับว่าเป็นนวัตกรรม

กฎเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น ให้ประโยชน์ในแง่เงื่อนไขการปฏิบัติ (Pragmatic Working Condition) (King and Anderson, 2002 : 3) แต่ก็ยังมีข้อโต้แย้งเชิงทฤษฎีนวัตกรรมหลายประการ เช่น ความตั้งใจ ผลประโยชน์ที่จะกระทบออกไปและความใหม่ควรมีเพียงใด และการเกิดกับบุคคลบางคนอาจมีผลทั้งองค์การ เช่น เกิดกับคนระดับผู้จัดการที่จะมีผลทั้งองค์การก็ได้

การทำงานร่วมกันของนักวิทยาศาสตร์ที่มาจากหลากหลายสาขาและประเทศก็เป็นวิถีหนึ่งแห่งการค้นพบสิ่งใหม่ๆ ที่ควรเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น การค้นพบไวรัสโคโรนา (SARS Coronavirus) ในปี 2003 เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันของนักวิจัยจากห้องปฏิบัติการ 11 แห่ง ของ 9 ประเทศ ในแบบที่เรียกว่าทำงานร่วมกันในแนวข้ามพรมแดนของหลายประเทศ (Beyond Borders) หรือสถาบันใหม่ๆ โดดเด่นขึ้นจากประโยชน์ที่ได้จากการเสริมพลัง (Synergy) ที่มาจากพหุภาคีความร่วมมือ ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานร่วมกันจากสหสาขาวิชาที่แตกต่างกันทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและความรู้ ทำให้คิดแตกต่างไปจากเดิมๆ ได้ และนำไปสู่การเชื่อมจุดความคิดต่างๆ ไปสู่การแก้ปัญหายากๆ ได้สำเร็จ รวมทั้งการพบสิ่งใหม่ และพัฒนาศาสตร์ให้ดียิ่งขึ้น (Gast 2012) ทั้งนี้แต่ละประเทศก็อาจสร้างความสำเร็จทางการวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกันไป ประเทศในยุโรปมีวัฒนธรรมความร่วมมือในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มากกว่าในสหรัฐอเมริกาที่เน้นการทำงานของตัวบุคคลมากกว่า โดยในเยอรมนีความสำเร็จในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มักเกิดจากความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย หน่วยงานรัฐบาล และภาคอุตสาหกรรม เช่น บริษัทธุรกิจเยอรมันให้ทุนอย่าง

ใกล้ชิดหรือในเชิงสถาบันความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย หรือให้ทุนสร้างนักศึกษาปริญญาเอกมาร่วมงานในอุตสาหกรรมอย่างมีเป้าหมายเฉพาะ มากกว่าในอเมริกาที่มักให้ทุนไปที่นักวิชาการรายบุคคลหรือแก่มหาวิทยาลัยแบบกว้างๆ (Theil 2012) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ของไทยก็ใช้หลักการร่วมมือกันของนักวิชาการต่างสาขาเช่นนี้ผลิตงานวิจัยที่ทรงพลังจำนวนมากมายมากกว่า 20 ปี

นอกจากนี้ในปัจจุบัน การทำงานแบบข้ามพรมแดนประเทศนั้นๆ แต่เชื่อมโยงระหว่างกัน (Interconnectedness) หลายๆ ประเทศ และการที่เราสามารถติดต่อกันได้อย่างรวดเร็ว ทำให้นักวิทยาศาสตร์สามารถศึกษาทดลองในเรื่องใดๆ ในพื้นที่ส่วนต่างๆ ของโลกที่มีเวลาแตกต่างกัน (Different Time Zones) ไปพร้อมๆ กัน ช่วยแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านระยะเวลาการศึกษาหรือทดลองที่เคยทำในพื้นที่เดียวที่เวลาตามเข็มนาฬิกาผ่านไปเร็วได้มาก รวมทั้งได้ผลการศึกษาที่เร็วขึ้น (Sexton 2012)

วิถีแห่งนวัตกรรมจึงเป็นการแสวงหาหนทางสร้างสรรค์สิ่งใหม่หรือที่ก้าวหน้าเดิมอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยครอบคลุมถึงแนวปฏิบัติของกระบวนการเรียนรู้และตัดสินใจที่เป็นระบบ และจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องขององค์การต่างๆ นวัตกรรมเกิดได้จากความคิดสร้างสรรค์ในระดับตัวบุคคล การหนุนเสริมบุคคลจากระบบการทำงานที่เป็นทีมในหน่วยงาน การเรียนรู้ระหว่างตัวบุคคลและหน่วยงานภายในองค์การเดียวกัน และการร่วมมือเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะภายในประเทศหรือระหว่างประเทศก็ตาม และที่สำคัญนวัตกรรมยังสามารถเกิดขึ้นได้โดยกระบวนการแสวงหา การคัดสรร การทดลองปฏิบัติ การหาทางเลือกใหม่ๆ การจัดจ่อต่อการปฏิบัติ การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทันใจ หรือการมีระยะเวลาทำงานเชิงสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง คล้ายๆ กับวิถีวิวัฒนาการ (ปฏิรูป) หรือการปฏิวัติแบบการเปลี่ยนแปลงพันธุ์ (Mutation) สลับไปสลับมาอยู่ด้วย

ความสำเร็จผลของนวัตกรรมถือเป็นเป้าหมายสำคัญของการสร้างสรรค์นวัตกรรม Mike Warren (2004 : 11) ได้

<sup>22</sup> ผู้เขียนใช้คำว่าวิถีนวัตกรรม (Innovation Way) มาจากการเลียนแบบคำว่าวิถีโตโยต้า (Toyota Way) ของบริษัทโตโยต้ามอเตอร์ ประกอบด้วยหลักการ 14 ประการ แบ่งเป็นสี่ส่วน คือ 1) กำหนดปรัชญาระยะยาว (Long-term Philosophy) (2) กระบวนการที่ถูกต้องย่อมนำผลงานที่ถูกต้อง (The Right Process Will Produce The Right Results) (3) เพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การผ่านการพัฒนาบุคลากร (Add Value to The Organization by Developing Your People) และ (4) แก้ปัญหาที่รากเหง้าอย่างต่อเนื่องเพื่อขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ (Continuously Solving Root Problems Drives Organizational Learning) (โปรดดูเพิ่มใน Jeffrey Liker (2004) The Toyota Way)

<sup>23</sup> หลักเกณฑ์ข้อนี้ ไม่เหมือนที่ราชบัณฑิตยสถานไทยนิยามนวัตกรรมเอาไว้ว่ารวมถึงความคิดใหม่ด้วย แต่ในกรณีนี้ผู้เขียนก็เห็นสอดคล้องด้วยกับราชบัณฑิตยสถาน

ศึกษาความสำเร็จผลของนวัตกรรมในทางธุรกิจจากข้อเสนอของนักวิชาการจำนวนหนึ่ง และประมวลเครื่องชี้วัดความสำเร็จไว้ได้หลายประการดังต่อไปนี้

(1) ผลกระทบต่อยอดขาย (Sales Impact) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อรายได้จากการขายขององค์กรมีมากน้อยเพียงใด

(2) ผลกระทบต่อกำไร (Profit Impact) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อกำไรประจำปีขององค์กรมีมากน้อยเพียงใด

(3) มูลค่าสุทธิ (Net Present Value) : ผลกระทบของนวัตกรรมต่อมูลค่าของกิจการ (เช่น หุ้นและสินทรัพย์-ผู้เขียน) มีเพิ่มขึ้นเพียงใด

(4) กำไรต่อค่าใช้จ่าย (Profitability Relative to Spending) : ผลกำไรรวมของกิจการจากการมีผลิตภัณฑ์ใหม่สัมพันธ์กับค่าใช้จ่ายในการสร้างนวัตกรรมมีเท่าใด

(5) อัตราความสำเร็จ (Success Rate) : สัดส่วนของโครงการพัฒนาที่ใช้เชิงพาณิชย์ได้มีเท่าใด

(6) ร้อยละการขายที่เป็นของผลิตภัณฑ์ใหม่ (Percentage of Sales by New Products) : ร้อยละของยอดขายของผลิตภัณฑ์ใหม่ในช่วงเวลา (ปี) ที่ผ่านมา

(7) อัตราความสำเร็จทางเทคนิค (Technical Success Rating) : นวัตกรรมประสบความสำเร็จขึ้นจากแง่มุมทางเทคนิคหรือเทคโนโลยีมีเท่าใด

(8) การบรรลุเป้าหมายการขาย (Meeting Sales Objectives) : นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่บรรลุเป้าหมายการขายที่ตั้งไว้เพียงใด

(9) อัตรากำไรกับคู่แข่ง (Profitability Versus Competitors) : โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สร้างกำไรเพียงใดเมื่อเทียบกับความพยายามของคู่แข่ง

(10) ความสำเร็จโดยรวม (Overall Success) : พิจารณาจากทุกๆ ด้านว่าความพยายามสร้างนวัตกรรมมีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ในเมื่อวิถีนวัตกรรมเป็นวิถีทางของความสมเหตุสมผลและความเป็นวิทยาศาสตร์แล้ว การวัดความสำเร็จของนวัตกรรมขององค์กร ดังเช่นในองค์การธุรกิจ จึงมิได้ทั้งใน

เชิงการพิจารณายอดขาย มูลค่าของกิจการ อัตราผลกำไร และโดยรวม เป็นต้น โดยการเทียบเคียงกับคู่แข่งในประเด็นเหล่านี้ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว แต่กระนั้น ความสำเร็จของนวัตกรรมนอกจากจะต้องสอดคล้องกับประเภทขององค์กรแล้ว ยังจะสัมพันธ์กับสำนักคิดทางนวัตกรรมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมดังที่จะกล่าวต่อไปด้วย ความสำเร็จเชิงตัวเลข เช่น กำไร ยอดขาย และมูลค่าของกิจการ สำหรับองค์การธุรกิจ จึงไม่เพียงพอที่จะวัดผลได้ของนวัตกรรมที่เป็นขององค์การประเภทอื่น เช่น องค์การไม่แสวงกำไร องค์การเชิงการเมืองและสังคม เช่น พรรคการเมือง สหภาพแรงงาน หรือองค์การกึ่งเศรษฐกิจกึ่งสังคมแบบสหกรณ์ ฉะนั้น เราจึงสามารถสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของนวัตกรรมได้อีกหลากหลายหัวข้อ ตามประเภทขององค์การและความประสงค์ว่าเรากำลังมุ่งไปสู่การแก้ปัญหาและนำพาองค์การไปในทิศทางและเป้าหมายใด

#### IV. สำนักคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม

นวัตกรรมใกล้ชิดอย่างมากกับแนวคิดต่อไปนี้ (ดังที่กล่าวแล้วบ้างในตอนต้น) อาทิ การสร้างสรรค์ ความคิดใหม่ การค้นพบ การประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลง การสร้างความแตกต่าง การปฏิวัติ การพัฒนา การหลีกเลี่ยงสิ่งเก่า และการล้มเลิกที่จะทำแบบเดิมๆ หลายๆ ครั้งนักวิชาการและนักบริหารใช้คำศัพท์เหล่านี้เพื่อหมายถึงนวัตกรรม แต่หากพิจารณาโดยจำแนกแยกแยะแล้วการกระทำเหล่านี้สืบเนื่องหรืออาจได้ตอบต่อกันด้วย

การสร้างสรรค์นวัตกรรมจะเน้นหนักที่ประเด็นใด จะขึ้นอยู่กับสำนักคิดในทางทฤษฎีเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ผู้นำหรือองค์กรนั้นๆ ให้ความสำคัญ กล่าวสำหรับในทางการบริหารธุรกิจแล้ว พบข้อเสนอว่าเราอาจพิจารณาจากสี่สำนักคิดต่อไปนี้ คือ (1) Development School จะให้ความสำคัญต่อนิยามของความคิดใหม่หรือสิ่งที่จะเป็นนวัตกรรม เช่น การให้นิยามผลิตภัณฑ์และตลาดที่เป็นเป้าหมายให้ชัดเจนตั้งแต่ต้น (2) Process School เน้นที่บุคคล ทีมงาน กระบวนการและระบบการทำงาน ทรัพยากร งบประมาณ

และโครงการต่างๆ (3) Context School เน้นที่ความสามารถในการใช้ประโยชน์ต่อโอกาสที่มาภายใต้สภาพแวดล้อม ความรู้ของทีมงานและภาวะผู้นำ (4) Configuration School เน้นว่าความสำเร็จของนวัตกรรมมาจากผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง การนิยามกระบวนการของนวัตกรรม และอาศัยทีมงานผู้มีความสามารถที่เข้าใจพลวัตของตลาดเป็นอย่างดี (Warren 2004 : 14-25)

สำนักคิดข้างต้น จัดเป็นสำนักคิดในเชิงแนวปฏิบัติ และเราควรสามารถนำปัจจัยหรือตัวแปรทั้งหลายในแต่ละสำนักคิดเหล่านี้และมุมมองจากประสบการณ์อื่นๆ มาใช้ประโยชน์อย่างผสมผสานเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม

องค์การอาจสร้างสรรค์หรือใช้นวัตกรรมได้หลายประเภทและระดับ ปัจจัยที่เกี่ยวกับนวัตกรรมจึงครอบคลุมประเภทและระดับของนวัตกรรมด้วย

ในกรณีประเภท นวัตกรรมสามารถจัดแบ่งได้ดังนี้ เช่น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product Innovation) นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) นวัตกรรมกระบวนการ (Process Innovation) นวัตกรรมการจัดการ (Management Innovation) และนวัตกรรมการตลาดหรือตำแหน่งทางการตลาด (Market or Position innovation) (Andriopoulos and Dawson, 2009 : 31-32)

นอกจากนี้ ประเภทนวัตกรรม อาจจำแนกเป็นนวัตกรรมแบบปิด (Close Innovation) ซึ่งไม่เปิดเผยมากนัก แต่ทำกันในทีมงานเฉพาะหรืออาจเป็นความลับ อันอาจเกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญา เป็นแรงจูงใจ หรืออาจพัฒนาไปสู่ นวัตกรรมแบบเปิด (Open Innovation) จากการร่วมมือกันอย่างกว้างขวางของผู้คนในองค์กรหรือนอกองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมของลูกค้าและการวิจัยและพัฒนาจากภายนอกองค์กรด้วยก็ได้ (ดูเพิ่มใน Chesbrough 2003) ซึ่งดูเหมือนว่าแบบหลังกำลังได้รับการให้ความสำคัญมากขึ้นๆ

เจนริคซ์ อัลท์ชูลเลอร์ (จากการวิจัยหลักฐานการจดสิทธิบัตรสิ่งประดิษฐ์ในรัสเซียของเขาในช่วงทศวรรษ 1960s-1970s) และการทำงานที่ต่อเนื่องในทางวิทยาศาสตร์

และการฝึกอบรมเพื่อการสร้างสรรค์การประดิษฐ์กว่า 40 ปี ได้จำแนกระดับนวัตกรรมไว้ 5 ระดับ (Terninko, Zusman and Zlotin, 1998 : 13-15) คือ

1. นวัตกรรมระดับแรกนี้เพียงแต่สร้างทางเลือกใหม่ บ้างเล็ก ๆ น้อย (Few Clear Options) ไม่นับเป็นนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงสาระสำคัญอย่างแท้จริง เพราะเพียงแต่ขยายหรือปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วอย่างแคบๆ และมีผลงานที่เป็น เช่นนี้ร้อยละ 32 ของผลงานนวัตกรรม

2. นวัตกรรมที่ปรับปรุงระบบเดิมเล็กน้อย มีการลดสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ (Contradiction) ในระบบเดิม แต่ก็ยังต้องการให้เกิดการปรับปรุงหรือประนีประนอม (Compromise) ที่ลงตัวขึ้นอีก โดยระบบเดิมมีการเปลี่ยนแปลงไปบ้าง ผ่านการลองผิดลองถูกเพื่อปรับปรุงระบบเดิมนับเป็นสองสามร้อยครั้ง (A Few Hundred Trial and Error) และต้องการความรู้จากสาขาหนึ่งเท่านั้น และส่วนใหญ่ของผลงานจะเป็นเช่นนี้ ร้อยละ 45 ของผลงานนวัตกรรม

3. นวัตกรรมที่สร้างสิ่งใหม่ให้แตกต่างจากเดิมอย่างมีนัยสำคัญ มีการจัดสิ่งที่ขัดแย้งกันอยู่ในระบบเดิมได้สำเร็จ โดยมักจะเป็นการเอาสาระใหม่ๆ บางเรื่องมาเสริม ผ่านการทดสอบความคิดใหม่ๆ และการลองผิดลองถูกนับเป็นหลายร้อยครั้ง (Several Hundred Trial and Error) และต้องนำความรู้จากข้ามสาขาอุตสาหกรรมมาช่วย ผลงานที่ได้มักพบในอุตสาหกรรมที่อยู่นอกกรอบ (แหกคอก) ความคิดและหลักการเดิมๆ และส่วนน้อยของผลงานที่เป็นเช่นนี้คือมีประมาณร้อยละ 18 ของผลงานนวัตกรรม

4. การค้นพบทางออกใหม่ยังอยู่ในความรู้ทางวิทยาศาสตร์เดิม แต่ต่างเทคโนโลยี และเกี่ยวข้องกับการค้นคว้าหลายพันครั้ง (Thousands Random Trials) ทางออกอยู่ที่เทคโนโลยีนอกพาราไดม์เดิม และต้องใช้หลักการใหม่ที่แตกต่างจากเดิม ความขัดแย้งได้รับการจัดออกไป เพราะเข้ากันไม่ได้กับระบบใหม่ ซึ่งประมาณร้อยละ 4 ของผลงานนวัตกรรม

5. การค้นพบทางออกใหม่อยู่นอกความรู้ทางวิทยาศาสตร์เดิมในสาขาที่ใช้กันอยู่ การค้นพบนวัตกรรม

แนวคิดต้องอุทิศตนตลอดชีวิต และเกี่ยวข้องกับการค้นคว้าความคิดเป็นนับหมื่นนับแสนครั้งหรือตัวอย่าง (Tens of Thousands of Ideas) การค้นพบแนวคิดนี้จะเกิดเมื่อเกิดปรากฏการณ์ใหม่และได้รับการประยุกต์เข้าสู่ปัญหาการประดิษฐ์สิ่งใหม่ (เช่น การใช้แสงเลเซอร์และทรานซิสเตอร์) ทำให้เกิดการสร้างระบบและอุตสาหกรรมใหม่ซึ่งพบน้อยมากประมาณไม่เกินร้อยละ 1 เท่านั้นของผลงานนวัตกรรม

การสร้างนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ สำหรับองค์การจึงมักอยู่ในระดับที่ 1-4 แต่ก็ควรหาทางให้เกิดในระดับที่สามและสี่ให้มากขึ้น ส่วนระดับที่ห้านี้คงต้องภาวนาอยู่เสมอให้เกิดขึ้น (เสียที !) โดยยกไว้ให้กับนักนวัตกรรมอัจฉริยะที่นานๆ จะเกิดมาบนโลกนี้ (ผู้สนใจตัวอย่างการปรับเปลี่ยนระดับของนวัตกรรมในรายละเอียด โปรดดูเพิ่มใน Terninko, Zusman and Zlotin, 1998)

ในมุมมองด้านระดับนวัตกรรมนั้น Andriopoulos และ Dawson (Andriopoulos and Dawson, 2009 : 31) นำเสนอไว้ย้อนแย้งกว่าอัลท์ซูลเลอร์ โดยแบ่งเป็นสามระดับของการเปลี่ยนแปลงแบบเล็ก ๆ น้อย ๆ ไปสู่ความแตกต่างจากเดิมไปอย่างมาก (ขนานใหญ่) คือ

- 1) นวัตกรรมที่เกิดขึ้นทีละเล็กทีละน้อย (Incremental Innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยจากความรู้และสมรรถภาพขององค์การที่มีอยู่เดิม เช่น การปรับปรุงภาพโทรทัศน์หรือเสียงระบบดนตรีให้ชัดขึ้น
  - 2) นวัตกรรมที่แยกตัวออกมาได้ชัดเจน (Modular Innovation) เป็นนวัตกรรมระดับกลางที่เป็นมากกว่าการปรับปรุงแบบง่าย ๆ เช่น การเปลี่ยนจากโทรทัศน์ขาวดำเป็นโทรทัศน์สี
  - 3) Radical Innovation เป็นนวัตกรรมที่ความรู้และสมรรถนะเดิมติดตัน จึงมีการนำความรู้ใหม่มาใช้เพื่อรุกทางสู่โอกาสใหม่ เช่น เครื่องเล่น DVD ได้จากการปรับปรุงสาระสำคัญภายในผลิตภัณฑ์เครื่องเล่น ที่ผ่านการเปลี่ยนแปลงองค์การและการควบคุมการทำงาน ทั้งในเชิงการผลิต การตลาด และการขาย
- ตัวแปรที่นิยมกล่าวถึงอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับ

การสร้างสรรคและจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะหลังๆ คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) (Andriopoulos and Dawson (2009 : 119-123) ซึ่งมักจะครอบคลุมทิศทางและการอธิบายโดยนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญขององค์การ แต่คนเหล่านี้อาจเป็นนักอนุรักษ์ที่ติดยึดกับความรู้หรือมุมมองเดิมๆ มองสิ่งใหม่ไม่ออก ขาดวิสัยทัศน์ที่จะหาทางออกให้กับความติดตันขององค์การเพื่ออนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน ทำให้ปฏิเสฐานแบบนวัตกรรม องค์การจึงจำเป็นต้องแก้ปัญหาดังกล่าว เช่น การทำให้เกิดการนำเสนอความรู้ในรูปแบบต่างๆ การทำให้เกิดความร่ำรวยในความรู้หรือการเพิ่มมูลค่าของความรู้ด้วยเพื่อประโยชน์ของการคิดเชิงสร้างสรรค์ (Wealth of Knowledge and Creative Thinking) และการจัดตั้งวงบ่มเพาะความรู้ (Knowledge-blockering Circle) เพื่อจับความคิดดีๆ เอาไว้ (Capturing Good Ideas) รักษาความคิดดีๆ ให้ดำรงอยู่ (Keeping Ideas Alive) สร้างจินตนาการที่จะใช้อย่างใหม่จากความคิดเก่าๆ (Imagine New Use for Old Ideas) เอาแนวความคิดที่ตกลงกันได้ไปทดสอบดู (Putting Promising Concepts to the Test) (Hargadon and Sutton 2000 อ้างใน Andriopoulos and Dawson, 2009 : 122) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนยังเห็นเพิ่มเติมว่า ความสนใจต่อการจัดการความรู้มักวนเวียนกันอยู่ประเด็นการจัดการความรู้เดิมที่เปิดเผย (Explicit Knowledge) หรือซ่อนเร้น (Tacit Knowledge) ภายในองค์การให้เป็นระบบยิ่งขึ้น แต่ย่อมไม่ควรเพียงเท่านั้น ในกรณีที่มีความรู้ที่มีอยู่เดิมไม่พอ คือมีไม่ตรงกับการจะพัฒนาสิ่งใหม่ๆ หรือรู้แบบงูๆ ปลาๆ หรือไม่ครอบคลุมภาระงานตามความท้าทายในอนาคต ก็จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ที่มีอยู่เพิ่มเติมให้แน่นยำมากขึ้น และอาจต้องนำศาสตร์อื่นๆ ที่รองรับวิสัยทัศน์หรืออนาคตได้ดีกว่ามาใช้ รวมทั้งพิจารณาการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การใหม่เพื่อรองรับกลยุทธ์ (Strategy and Structure) และการสร้างสรรค์ความรู้สู่อนาคต และปรับเปลี่ยนหรือจัดจ้างบุคลากรเพื่อรองรับการทำงานด้วยความรู้ใหม่ๆ ตามมา

ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ข้ามพ้นความล้าสมัยหรือช่วยเร่งไปสู่ภาวะทันสมัยกว่าเดิมให้เร็วขึ้นได้

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในแง่การเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Organization Change) แล้ว อาจไม่ย่งที่องค์การต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปทำสิ่งใหม่ที่เหมาะสมกว่าเดิมได้ ไมเคิล จาเรตต์ (Michael Jarret) (Jarrett 2009 : 20-23) ได้ประมวลปัญหาขององค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงได้ (Changeability) ไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาจากภายในองค์การ ได้แก่
  - 1) จุดบอด (Blind Spot) คือ การมองข้ามหรือมองไม่เห็นปัญหาหรือหายนะที่อาจเกิดขึ้น
  - 2) การเมือง ผลประโยชน์ส่วนตัว และอารมณ์ (Politics, Self-interest, and Emotion)
  - 3) การทำงานประจำที่ย่ำแย่ (Poor Organizational Routine)
  - 4) ความเฉื่อยเนือยเชิงโครงสร้าง (Structural Inertia)
  - 5) การปฏิบัติและจัดการโครงการที่ไม่ได้เรื่องไม่ได้ราว (Poor Implementation and Project Management)
2. ปัญหาจากภายนอกองค์การ ได้แก่
  - 1) ความล้มเหลวที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลงจากการชะงักงันของเทคโนโลยี (Failure to Keep Up with Changes in Disruptive Technology)
  - 2) การขึ้นต่อหรือพึ่งพาองค์การอื่นๆ ในทางทรัพยากรหรือสินทรัพย์สำคัญ (Reliance or Dependency on Other Organization for Crucial Resources or Assets)
  - 3) การเมืองหรือกฎหมายเข้ามากำหนดความเป็นไป (Political and Legislative Demands)
  - 4) การประเมิณการแข่งขันจากแหล่งที่ไม่คาดคิดไว้ต่ำเกินไป (Underestimating Increasing Competition from Unexpected Places)
  - 5) ความกดดันด้านสภาพแวดล้อม แนวโน้มทางเศรษฐกิจ และปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่นๆ (Environmental Volatility, Market and Economic Trends and Other

Contingencies)

การจัดองค์การใหม่ โดยครอบคลุมทั้งในเรื่องการกำหนดงานของพนักงานแต่ละคน การจัดกลุ่มงาน การบูรณาการหน่วยงานที่แตกต่างกัน และการควบคุมระบบทั้งหมดในช่วงเวลาต่างๆ จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์การในอนาคตไม่ล้าสมัย และผู้นำสามารถบริหารองค์การสู่ความสำเร็จจากผลของนวัตกรรมใหม่ๆ ได้ อันยากที่จะเกิดขึ้นในองค์การที่ใช้แนวคิดระบบราชการแบบเดิมๆ มาบริหาร (Dougherty, in Clegg ; Hardy and Lawrence 2006 : 598-617)

การสร้างสรรคนวัตกรรมจึงอาจไม่เกิดขึ้นหรือไม่ต่อเนื่องตามที่หวัง นักบริหารจึงสมควรมีแผนยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงที่จัดเตรียมไว้เผชิญกับความไม่แน่นอน ในกรณีนี้จาเรตต์ได้เสนอให้องค์การมีสมการของแผนการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Jarrett 2009 : 24)

สมรรถนะภายใน (Internal Capacity) + เงื่อนไขภายนอก (External Conditions) + ความเป็นผู้นำ (Leadership) = การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ (Changeability)

ฉะนั้น หากองค์การใดจะสร้างการเปลี่ยนแปลงก็พึงจัดการตัวแปรต้นทั้งสาม (ซึ่งมีตัวแปรย่อยๆ ในสังกัดแต่ละตัวแปรนั้นๆ อีกจำนวนหนึ่ง) ให้สนับสนุนต่อกันและกัน

องค์การจะสามารถสร้างสรรคนวัตกรรมได้หรือไม่และเพียงใด จึงมีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น ประเภทและระดับของนวัตกรรมที่มีอยู่เดิม โครงสร้าง สถานการณ์ขององค์การ การเมือง กฎหมายหรือกฎระเบียบ ตัวผู้นำหรือผู้บริหาร นักคิดหรือนักวิชาการขององค์การ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม กลยุทธ์องค์การ การปฏิบัติเชิงนวัตกรรม ลักษณะส่วนบุคคล ข้อมูลข่าวสารและความรู้ ความเชื่อและทัศนคติส่วนบุคคลของผู้บริหาร การใช้เทคโนโลยี และระบบการทำงานสนับสนุนต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้องค์การไม่เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ หรือมีความไหลลื่น หรือเกิดการชะงักงันหรือไม่ปะติดปะต่อกันของนวัตกรรมก็ได้

การบริหารการสร้างสรรคนวัตกรรมให้สอดคล้องกัน ในประเภท ระดับ และปัจจัยภายในและภายนอกต่างๆ ที่มา

สัมพันธ์หรือที่จะกระทบเชื่อมโยงกัน ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

## V. การสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การต่างประเภทและขนาด

องค์การในโลกของการทำงานมีแตกต่างกันมากมาย ตั้งแต่สถาบันหรือองค์การทางการเมืองการปกครอง พรรคการเมือง องค์การราชการ ธุรกิจ รัฐวิสาหกิจ สหภาพแรงงาน องค์การพัฒนาเอกชน สหกรณ์ และองค์การประชาชนต่างๆ ฯลฯ และอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมและอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน รวมทั้งขนาดก็ไม่เท่ากัน องค์การต่างประเภทและขนาดเหล่านี้อาจมีวิถีและรูปธรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมแตกต่างกันไป เราอาจพิจารณาใช้ประโยชน์จากแนวคิดและดังตัวอย่างต่อไปนี้ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมขององค์การต่างประเภทและขนาด

Burns and Stalker (1961) เจ้าของหนังสืออันลือชื่อ “The management of Innovation” ค้นพบว่า องค์การอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมคงที่จะมีระบบการดำเนินงานแบบกลไก (Mechanistic System) จะไม่ค่อยเกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่วนองค์การที่ตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอจะทำงานแบบอินทรีย์ภาพ (Organic System) จะมีระบบการดำเนินงานแบบที่ไวต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมมากกว่าแบบแรก นับว่าเป็นความจริงที่สังเกตได้ว่าหน่วยงานราชการมักไม่มีนวัตกรรมองค์การที่ทันสมัยเท่าที่สถานประกอบการเอกชนคิดสร้าง การเป็นหุ้นส่วนหรือการร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-private Partnership) จึงมีนัยถึงการเรียนรู้วัฒนธรรมของข้าราชการจากนักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมด้วย

บทเรียนจากบริษัทลงทุนข้ามชาติที่มีบริษัทลูกในหลายประเทศ ทำให้พิจารณาได้ว่าในทางยุทธศาสตร์นวัตกรรมขององค์การแล้ว การสร้างสรรค์นวัตกรรมอาจกระทำใน

องค์การที่รวมศูนย์อำนาจและกระจายอำนาจก็ได้ เช่น อาจสร้างผลิตภัณฑ์เพื่อขายเหมือนกันทั่วโลก โดยมีการจัดการยุทธศาสตร์ทางนวัตกรรมด้วยการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ทำโดยบริษัทแม่ แล้วส่งผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาได้ไปขายโดยบริษัทลูกที่ตั้งในประเทศต่างๆ แต่บางบริษัทก็อาจสร้างผลิตภัณฑ์ที่ออกแบบเฉพาะเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในแต่ละประเทศ โดยใช้บริษัทลูกทั้งหลายเป็นผู้สร้างนวัตกรรมก็ได้ (ดูประกอบใน เสนาะ ดิยาวี 2546 : 161-172) นั่นคือ หากเป็นองค์การที่มีลักษณะกระจายอำนาจของระบบการทำงานแล้ว การสร้างนวัตกรรมจะกระจายออกไปตามบริษัทลูกที่ตอบสนองความต้องการสินค้าตามสภาพแวดล้อมในท้องถิ่น ฉะนั้นองค์การเช่นนี้จำเป็นต้องสามารถบูรณาการประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ขององค์การ อำนาจความสะดวกด้านการแสวงหาและหลอมรวมข้อมูลอย่างเป็นตรรกะ ที่เป็นแบบแผนในความหลากหลายแห่งนวัตกรรม (Multiple Institutional Logics of Innovation) ทั้งโดยเป็นทางการตามสายบังคับบัญชาและอย่างไม่เป็นทางการนอกเหนือการบังคับบัญชาและต้องกระตุ้นการลงทุนในนวัตกรรมให้เกิดขึ้น (Lazer et al, 2011)

Walter และ Rainbird (2007) ศึกษาการสร้างสรรคนวัตกรรมของสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การแบบประชาธิปไตยของสมาชิก<sup>24</sup> ในหลายกรณี พบว่าการสร้างนวัตกรรมดำเนินการได้ตามแนวทางการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Approach) ภายใต้การจัดการดังกล่าว สหกรณ์จะผสมผสานปัจจัยต่างๆ ของการจัดการนวัตกรรมในกระบวนการและผลผลิต ผ่านการสร้างโครงสร้างเครือข่ายหุ้นส่วนที่เกี่ยวข้องมิใช่ดำเนินการโดยใช้ทรัพยากรจากแหล่งเดียว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ทั้งนี้ ตั้งแต่ขั้นตอน

- 1) การกำหนดและออกแบบสินค้าและบริการ (Product-service Specification)

- 2) การจัดหาวัสดุ การจัดการคลังสินค้า และการจัดการผลิตภัณฑ์ (Procurement, Inventory Management & Production Management)

- 3) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

- 4) การกระจายหรือแจกจ่ายคุณค่า (Value Delivery : Distribution) และ 5) การจัดการการบริการลูกค้า (Customer Services Management) โดยขั้นตอนที่ 1-3 เป็นขั้นการป้อนเพาะนวัตกรรมสหกรณ์ (Upstream Cooperative innovation) และขั้นที่ 4-5 เป็นขั้นการใช้ประโยชน์ของนวัตกรรมสหกรณ์ (Downstream Cooperative Innovation)

สำหรับธุรกิจขนาดเล็ก Laurie Bonney, Rob Clark, Ray Collins และ Andrew Fearn, (2007) นำเสนอให้ใช้การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ขององค์การและธุรกิจที่เกี่ยวข้อง และการเข้าถึงความเห็นต่อผลิตภัณฑ์และความต้องการของลูกค้าผู้บริโภค (โดยใช้บริษัท Houston Farm ซึ่งผลิตอาหารเกษตรเป็นตัวอย่าง) เพื่อสร้างแผนที่อนาคตของความร่วมมือทางนวัตกรรม (Co-innovation Roadmap) สำหรับการพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ โดยเน้นการวิจัยและพัฒนาที่ธุรกิจขนาดเล็กสามารถทำได้ต่อไปอย่างยั่งยืน

องค์การต่างประเภทย่อมมีลักษณะเฉพาะในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และขนาดขององค์การย่อมจะสะท้อนความเป็นไปได้ในการพัฒนาขึ้นเองหรือซื้อนวัตกรรมมาใช้ การศึกษาการสร้างสรรคนวัตกรรมองค์การประเภทและขนาดต่างๆ ในเชิงเปรียบเทียบยังไม่มีมากนัก แต่เรื่องเช่นนี้เราควรให้ความสำคัญ เพราะจะช่วยให้เราเห็นภาพการวิวัฒนาการหรือการก้าวกระโดดจากปัจจัยหรือตัวแปรต่างๆ ว่าทำไมจึงเป็นไปได้

## VI. การบริหารเพื่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรม : แนวทางตัวอย่างและวิธีการ

การบริหารนวัตกรรมกำลังเป็นภารกิจใหม่ที่ท้าทายความสำเร็จของบริษัทต่างๆ กระแสในปัจจุบันและยังคงจะมีต่อไปในอนาคต คือสถานประกอบการที่มีความสามารถ

ในการแข่งขันกำลังสนใจในเชิงการบริหารนวัตกรรมเพื่อความเจริญเติบโตของธุรกิจค่อนข้างมาก และทำให้เกิดธุรกิจให้บริการการบริหารนวัตกรรมตามมา ตัวอย่างการกระทำที่กระทำต่อไปนี้ได้มาจากแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจให้คำปรึกษาชื่อบริษัทโกลไฟร์ (Goldfire) ในสหรัฐอเมริกา<sup>25</sup> คือ

1. การจัดตั้งศูนย์เพื่อความเป็นเลิศทางนวัตกรรม (Establish an Innovation Center of Excellence)
2. การสร้างชุมชนนวัตกรรมและทีมผู้เชี่ยวชาญนวัตกรรม (Build an Innovation Community and a Team of Innovation Specialists)
3. การขับเคลื่อนคุณค่าที่มากขึ้นกว่าเดิมจากกระบวนการและระบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Drive Greater Value from Product Development Processes and Systems)
4. การเสริมสร้างศักยภาพชุมชนนวัตกรรมด้วยความรู้ (Knowledge Enable Your Innovation Communities)
5. การจัดตั้งกรอบความร่วมมือ (Establish a Collaboration Framework)

การศึกษากการสร้างสรรคนวัตกรรมในองค์การต่างๆ และแนวทางการบริหารนวัตกรรม ล้วนเป็นเรื่องที่มีประโยชน์และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาสร้างทฤษฎีหรือหลักการทั่วไปว่าด้วยนวัตกรรมขององค์การได้ นอกจากนี้ เราควรนำเอาวิธีการหรือเทคนิค และการทดสอบต่างๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนานวัตกรรมและองค์การ มาพิจารณาใช้ประโยชน์ด้วย เช่น (Terinko, Zusman and Zlotin, 1998 และ King and Anderson, 2002 : 12-53 และ 170-177)

- การศึกษาเทียบเคียง (Benchmarking) และทำเป็นดัชนีวัดในเชิงการจัดการนวัตกรรม (Management Innovation Index)
- การใช้ TRIZ หรือ TSIP (มีหลักการประมาณ 40 ข้อ) รวมทั้งการใช้แบบสำรวจสถานะนวัตกรรมขององค์การ (Innovation Situation Survey)

<sup>24</sup> สำหรับองค์การแบบสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การแบบประชาธิปไตยของสมาชิกรวมกัน หัวใจสำคัญของการสร้างสรรค์และการนำนวัตกรรมไปใช้ คือ การสื่อสารความรู้ (Knowledge Communication) ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรในระดับต่างๆ ของเครือข่ายสหกรณ์ (Decision Making on Different Levels of the Cooperative Network) คือ เครือข่ายที่มีอยู่ในระดับต่างๆ ขององค์การสหกรณ์และในหมู่สมาชิก (Brunner and Voigt, 2007)

<sup>25</sup> ดูเพิ่มใน <http://inventionmachine.com>, visited on July 20, 2013.



- ตัวแบบเจ็ดขั้นตอนของการพัฒนาองค์การ (A Seven Stage Model of Organization Development) (Edgar Huse ดัดแปลงจาก Lewin's Force Field Model เพื่อการพัฒนาองค์การ)

- การใช้แบบทดสอบต่างๆ เช่น Specific Test of Innovation, Personality Test for Creativity, Biodata Inventories, Creative Thinking Test และ Assessing Creative Product

ข้อพิจารณาจากตัวอย่างข้างต้น และแนวทางและวิธีการต่างๆ เหล่านี้ แสดงว่าการบริหารนวัตกรรมในองค์การหรือบริษัทธุรกิจมีเครื่องมือที่ถูกพัฒนามาแล้วให้เลือกใช้ในระดับหนึ่ง ที่ผู้บริหารสมควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษ และสามารถเสริมสร้างจินตนาการและการคิดอย่างสร้างสรรค์ของบุคลากร และยกระดับการจัดการนวัตกรรมขององค์การอย่างเป็นภารกิจเฉพาะขึ้นได้ โดยอาจมีสถาบันวิชาการหรือบริษัทที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือ

#### VII. นวัตกรรมในประเทศไทยและอนาคต

จากที่นำเสนอมาทั้งในเชิงศาสตร์ ทฤษฎี ประสบการณ์ วิธีการสร้างสรรค์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม และแนวทางและวิธีการบริหารนวัตกรรมข้างต้น เราควรหันมามองนวัตกรรมในประเทศไทยของเราบ้าง (แต่โดยสังเขป) กล่าวคือ ประเทศไทยเริ่มสนใจนวัตกรรมจริงจังเมื่อ พ.ศ. 2543 จากมติคณะรัฐมนตรีที่ให้จัดตั้ง "กองทุนพัฒนานวัตกรรม" ขึ้น ต่อมาพัฒนาไปเป็นสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) สังกัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และล่าสุดเมื่อ พ.ศ. 2552 รัฐบาลไทยได้จัดตั้งสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) โดยยกระดับสำนักงานดังกล่าวขึ้นเป็นองค์การอิสระตามพระราชบัญญัติเฉพาะ<sup>26</sup>

ก่อนหน้านั้น เมื่อ พ.ศ. 2550 สนช. ร่วมกับ บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้สำรวจประเมินระดับความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทย<sup>27</sup> ในห้าด้าน คือ นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และนวัตกรรมองค์กร และได้ศึกษาปัจจัยที่เกื้อหนุนให้เกิดความสามารถด้านนวัตกรรมในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยย่อย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Capital) โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) และบรรยากาศการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม (Climate) ตลอดจนปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการพัฒนานวัตกรรมขององค์กรธุรกิจไทย

ผลการศึกษาชี้วัดความสามารถด้านนวัตกรรมของประเทศไทยในปี 2550 พบว่าโดยภาพรวมประเทศไทยมีขีดความสามารถทางด้านนวัตกรรมปานกลาง โดยได้คะแนน 2.30 จากทั้งหมด 4 ระดับ<sup>28</sup> หรือเทียบเท่ากับ 57.50 คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 ซึ่งอยู่ในระดับพอใช้ หากพิจารณาในองค์ประกอบของนวัตกรรมแต่ละประเภทพบว่า ประเทศไทยมีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมองค์กรมากกว่าด้านอื่นๆ คือในระดับสูง (2.61) ด้านนวัตกรรมการตลาดในระดับปานกลาง (2.47) ด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์อยู่ที่ระดับปานกลาง (2.29) ด้านนวัตกรรมกระบวนการและนวัตกรรมบริการของประเทศไทย อยู่ที่ระดับปานกลาง (1.87 และ 1.84) ใกล้เคียงกันตามลำดับ เราจึงเห็นได้ว่าองค์กรธุรกิจไทยยังต้องสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ กระบวนการจัดการ และการบริการ กันอีกมาก แต่ทั้งนี้ การสำรวจควรทำต่อเนื่องอย่างน้อยทุกๆ 2-3 ปี เพื่อให้สะท้อนความเป็นจริงที่ทันสมัยแก่การนำผลสำรวจไปพัฒนาการบริหารนวัตกรรมของประเทศ

ในอนาคต ประเทศไทยคงเร่งขับเคลื่อนนวัตกรรม

อย่างแข็งขันต่อไป องค์การภาครัฐ เอกชน และประชาชน จะดำเนินงานที่ค้ำประกันถึงคำว่านวัตกรรมและสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มากขึ้นในมิติต่างๆ ขององค์การ และนับเป็นเรื่องที่โชคดีที่เรามีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) เพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมองค์การทุกประเภททั้งในภาคการผลิต ภาครัฐ และภาคสังคมให้เข้าถึงนวัตกรรมอย่างเป็นระบบและยั่งยืน สนช. ในปัจจุบันได้ให้บริการประชาชนผ่านกิจกรรมต่อไปนี้ คือ การให้เครื่องมือการจัดการนวัตกรรม (ส่วนใหญ่อาศัยโครงการฝึกอบรมต่างๆ) การทำระบบเครือข่าย การให้รางวัลและการประกวด และการส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การบริการสำคัญหนึ่งที่ว่าควรกล่าวถึงเป็นพิเศษ คือ การประกวดนวัตกรรมของธุรกิจ โดยในปี 2555 สนช. กำหนดหลักเกณฑ์พิจารณาเพื่อให้รางวัลไว้ในห้าด้าน คือ

- 1) เป็นรูปแบบธุรกิจใหม่
- 2) สนับสนุนด้านเทคโนโลยีที่โดดเด่น
- 3) เป็นธุรกิจที่มีศักยภาพในตลาดโลก
- 4) มีการบริหารจัดการองค์การที่ดี และ
- 5) รูปแบบธุรกิจได้ส่งเสริมให้เกิดกระแสตื่นตัวด้าน

นวัตกรรมในประเทศไทย<sup>29</sup> การประกวดนวัตกรรมย่อมนำไปสู่การเสริมสร้างแรงบันดาลใจให้ธุรกิจไทยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยมากขึ้น แต่ดูเหมือนว่าการจำแนกประเภทรางวัลออกไปให้กับองค์กรหลากหลายประเภทและตามขนาดที่แตกต่างกันจะยังไม่เด่นชัด ซึ่งคงจะมีในอนาคตต่อไป

#### VIII. สรุป

นวัตกรรมสัมพันธ์กับสภาพความเป็นศาสตร์ (Scientific Status) และทฤษฎีต่างๆ ภายใต้ศาสตร์นั้นๆ และมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับการค้นพบ การสร้างสรรค์ และการประดิษฐ์คิดค้น อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในแต่ละยุคสมัย ท่านผู้อ่านจะเห็นได้ว่าหลักการและประสบการณ์ของความก้าวหน้าทางศาสตร์และการค้นพบในอดีต ชี้ว่านวัตกรรมต้องการการคิดและจัดการอย่างเป็น

เหตุเป็นผลและเป็นวิทยาศาสตร์ และความเป็นวิทยาศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือสังคมศาสตร์ก็ตาม ล้วนสนับสนุนต่อวิถีแห่งนวัตกรรมทั้งในทางนามธรรมและรูปธรรมที่พึงก่อให้เกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อมวลมนุษยชาติ นักวิชาการในสาขาของศาสตร์ทั้งสองจึงควรพึงพากันและกันด้วยการพัฒนาและส่งเสริมความเป็นศาสตร์ไปพร้อมๆ กัน ผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูล การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกัน เพื่อตอบโจทยสำคัญของมนุษย์และโลกอยู่เสมอ

นวัตกรรมในโลกการทำงานมีหลายประเภทและมีระดับของความก้าวหน้า รวมทั้งมีวิถีของการสร้างสรรค์ และประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้องหลายประการกับการเกิดขึ้นและการเป็นไปในกาลต่อมาของนวัตกรรมนั้นๆ ในอุตสาหกรรมและองค์การทั้งหลาย และการบริหารและจัดการจึงเป็นเรื่องของการแสวงหาโอกาสและจัดการอนาคตที่อาจทำให้นวัตกรรมได้มาจากการเรียนรู้ปัญหาและระดับความก้าวหน้าในอดีตและคิดค้นสร้างสรรค์ต่อไปของบุคคลหรือคณะภายในองค์การ/สถาบัน หรือความร่วมมือระหว่างองค์การ/สถาบัน

ประสบการณ์ของนักนวัตกรรมและในองค์การต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและแนวโน้มของโลกอุตสาหกรรมและธุรกิจ ก็สามารถฝึกฝนและเรียนรู้กันได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งการบริหารนวัตกรรมที่เหมาะสมที่สุด (The Fittest One) ไม่ใช่การเกิดขึ้นโดยบังเอิญ เดาะสุ่มหรือสุ่มเสี่ยง หรือลองผิดลองถูกอย่างมากมายหลายๆ ครั้ง (แม้จะเป็นไปได้หรือประสบความสำเร็จได้บ้าง) แต่คือการทำให้เป็นตรรกะและระบบที่เรียนรู้กันได้ และมีความเป็นวิทยาศาสตร์นั่นเอง

ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงองค์การหรือการสร้างสรรค์นวัตกรรมก็อาจพบกับอุปสรรคนานัปการ ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก นักบริหารจึงสมควรทำความเข้าใจต่อสำนักคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ตื่นตัวต่อการสำรวจสถานการณ์ทางนวัตกรรม และหาทางขจัดอุปสรรคทั้งหลายอยู่เสมอด้วย ฉะนั้น การบริหารนวัตกรรมที่กำลังเป็นหัวใจ

<sup>26</sup> www.nia.or.th, สืบค้น 1 กรกฎาคม 2556.

<sup>27</sup> การสำรวจระหว่างเดือนเมษายนถึงกันยายน 2550 โดยใช้แบบสอบถามบริษัท 3,600 ราย ได้รับการตอบกลับคืนมาจำนวน 380 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.55 (www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy\_policy)

<sup>28</sup> คือ ระดับคะแนน 1.00-1.75 หมายถึงขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับน้อย, ระดับคะแนน 1.75-2.50 หมายถึงขีดความสามารถด้านนวัตกรรมอยู่ในระดับปานกลาง, ระดับคะแนน 2.50-3.25 หมายถึงมีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูง และระดับคะแนน 3.25-4.00 หมายถึง มีขีดความสามารถด้านนวัตกรรมสูงมาก

<sup>29</sup> http://www.nia.or.th/topten, สืบค้น 13 กันยายน 2556.

ของการอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรทั้งหลายและ ย่อมเป็นเช่นนี้ตลอดไปในอนาคต ก็คือ การที่องค์กรแห่ง หนึ่งนวัตกรรมที่จะพัฒนาการบริหารนวัตกรรมอย่างมีวิสัยทัศน์ และอย่างเป็นกลยุทธ์ระยะยาว ที่ไม่สามารถเพิกเฉยได้

เมื่อพิจารณาทั้งในเชิงนามธรรมและรูปธรรม และ เมื่อพิจารณาในเชิงเป้าหมายและกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรม ผลสำเร็จหรือผลกระทบของนวัตกรรมที่จะต้อง ตามวัดกันออกมาอย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ ไม่ว่าจะในเชิง ปริมาณหรือคุณภาพหรือในระยะสั้นและระยะยาวก็ตาม และ แนวทางการบริหารนวัตกรรมดังตัวอย่างด้วยแล้ว นวัตกรรม จึงเกิดขึ้นได้จากการอาศัยมุมมองในทางสำนักคิดและทฤษฎี ว่าด้วยนวัตกรรม เพื่อประโยชน์ในทางปฏิบัติของการวิเคราะห์ ปัญหา การประเมินสถานการณ์แวดล้อมองค์กรต่างประเภท ที่อาจคงที่หรือเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและศักยภาพของ บัณฑิตต่างๆ การหาทางตอบสนองความต้องการของลูกค้า หรือผู้รับบริการ การกำหนดลักษณะและเป้าหมายนวัตกรรม และกระบวนการทำงาน และการขับเคลื่อนให้เห็นผล ที่ผู้นำ จะต้องทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งเหล่านี้ร่วมกับพนักงาน ขององค์กรตั้งแต่เริ่มต้น และโดยพึงนำเอาผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งใน ระดับบุคคลและกลุ่มมาสะท้อนปัญหา ร่วมแสวงหาทางออก เรียงรู้จากประสบการณ์หรือแหล่งข้อมูลอื่น สร้างความร่วมมือ หรือเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง ร่วมใช้ทรัพยากร และพัฒนา ความก้าวหน้าในการทำงานให้ไกลไปกว่าเครือข่ายที่ควร เป็นทางผ่าน เช่น การออกกติกาคือความร่วมมือที่ส่งเสริม การสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ การจัดตั้งกลไกการหลอมรวม ที่ชัดเจนและก้าวหน้ามากขึ้น ๆ ไม่ว่าจะป็นในรูปแบบงาน คณะกรรมการ แผนและโครงการ สถาบัน หรือองค์กรใน รูปแบบใหม่ๆ รวมทั้งสิ่งจูงใจต่างๆ ที่เหมาะสมต่อการจัดการ กับการแก้ไขปัญห และเพื่อการปักหมุดลงไปต่อเป้าหมาย ทั้งหลายที่ขยับไหวตัวเร็วอยู่ตลอดเวลา (Pinning Down the Fast Moving Targets) ด้วยการมีจินตนาการสร้างสรรค์ เหนือความรู้เป็นธงนำ เพราะแม้ว่า เมื่อกระบวนการทัศน์หรือ ทฤษฎีหรือความรู้เปลี่ยน และนวัตกรรมย่อมจะเปลี่ยนไป ด้วยก็ตาม แต่จินตนาการนั้นไกลกว่าความรู้ที่ถึงอย่างไรก็มี

ขอบเขตที่จำกัด

ประเทศไทยของเราที่กำลังให้ความสำคัญกับนวัตกรรม มากยิ่งขึ้น ๆ การมีสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.) ย่อม จะเป็นแหล่งสนับสนุนให้เกิดการสร้างสรรค์นวัตกรรมในระดับ ลึกบนฐานแห่งความรู้และมีผลกระทบในวงกว้างในองค์กร ต่าง ๆ โดยขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ แนวทางการบริหาร และบริการ ที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจจากองค์กรต่างๆ ที่หลากหลาย โดย องค์กรอิสระแห่งนี้ด้วย ในส่วนนักวิชาการในหลากหลาย ศาสตร์สาขา ผู้ประกอบการ และนักธุรกิจ จึงสมควรทำงาน ร่วมกันเพื่อการใช้และพัฒนาทฤษฎีความรู้ต่างๆ สร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ รวมทั้งเพื่อร่วมกันพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับนวัตกรรม ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และปรับใช้และปรับปรุงหลักการบริหาร นวัตกรรมในหน่วยงานย่อยๆ องค์กร ชุมชน สาขากิจกรรม การผลิตและบริการ สังคม และในระดับทั้งประเทศ อย่างเป็น ระบบ ผ่านการศึกษาเรียนรู้จากในประเทศของเราเองและจาก ต่างประเทศอย่างต่อเนื่องและให้เกิดความยั่งยืน

นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์ของ สนช. ที่ว่า “องค์กรนำในการส่งเสริมและสร้างความเข้มแข็งด้าน นวัตกรรม เพื่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” แล้ว ก็น่าเชื่อว่าประเทศไทยกำลังมาถูกทางโดยทั่วไป แต่กระนั้น วิสัยทัศน์น่าจะรวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตประชาชน เข้าไปด้วย มิเพียงเน้นในเรื่องการแข่งขันกับประเทศอื่นๆ เท่านั้น และเราสมควรมีทฤษฎีการสร้างสรรคและบริหาร นวัตกรรมเพื่อความสำเร็จผล ที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยและ เรียงรู้จากประสบการณ์จริงเชิงเปรียบเทียบจากองค์กร หลากหลายประเภททั่วโลกและในประเทศไทยเองให้มากขึ้น อยู่เสมอพร้อมกันไป **A**

## รายการอ้างอิง

เสนาะ ดิยาวี (2546) การบริหารกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.

Altshuller, Genrich. Teaching TRIZ : 6 ตอน เช่น ตอนที่ 1 ใน <http://www.youtube.com/watch?v=dawPn8neL-U>

Baregheh A, Rowley J and Sambrook S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation, Management decision. vol.47, no.8, p.1323-1339.

Biographiq (2008). Thomas Edison : Life of an Electrifying Man. LLC : Filiquarian Publishing.

Brown, Richard K. (1995). Understanding Industrial Organisations. London and New York : Sage.

Brunner, Daniel and Voigt, Tim. Innovation processes in Cooperative Organizations : Results from a Case Study Research. Paper presented at the EMNet 2007-Conference RSM, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, June 28-30, 2007.

Burns, William E. (2003). Science in the Enlightenment. Santa Barbara. CA : ABC-CLIO.

Brunner, Daniel and Voigt, Tim. Innovation processes in Cooperative Organizations : Results from a Case Study Research. Paper presented at the EMNet 2007-Conference RSM, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands, June 28-30, 2007.

Chesbrough, Henry William (1 March 2003). Open Innovation : The new imperative for creating and profiting from technology. Boston : Harvard Business School Press.

Dougherty, Deborah. Organizing for innovation in the 21st Century., in Clegg, Stewart R. ; Hardy, Cynthia and Lawrence, Thomas B. (2006) The Sage Handbook of Organization Studies (2nd ed.), p.598-617.

Edersheim, Elizabeth Hass. (2007). The Definitive Drucker. New York : McGraw Hill.

Filkovsky, Leonid (2003). An unmythical Altshuller. in [http://www3.sympatico.ca/karasik/LF\\_part3.html](http://www3.sympatico.ca/karasik/LF_part3.html)

Gast, Alice P. Boundary Conditions. Scientific American, May 2012.

Jarret, Michale. (2009), Changeability : Why are some organisations ready for change and others aren't?. London : Prentice Hall.

Hawking, Stephen. Galileo and the Birth of Modern Science. American Heritage's Invention & Technology, Spring 2009, Vol. 24, No. 1, p.36.

Hughes. John A. and Sharrock, W.W. (2007). Theory and Methods in Sociology. An Introduction to Sociological Thinking and Practice. Houndmills : Palgrave Macmillan.

Khun, Thomas S. (1962/1970) (2<sup>nd</sup> Ed., enlarged). The Structure of Scientific Revolutions. Chicago : The University of Chicago Press.

Kickert, Walter J.M. Public management of hybrid organizations : governance of quasi-autonomous executive agencies. International Public Management Journal, Vol. 4, Iss : 2, 2001, p.135-150.

King, Nigel and Anderson, Neil. (2002). Managing Innovation and Change. A critical guide for organization. Australia : Thomson.

Laurie Bonney, Rob Clark, Ray Collins, Andrew Fearn. (2007). From serendipity to sustainable competitive advantage : insights from Houston's Farm and their journey of co-innovation. Supply Chain Management : An

International Journal, 1996, Vol.12 Iss : 6, p.395-399.

Lazer, David ; Mergel, Ines ; Esterling and Neblo, Michael A. The multiple institution logics of innovation, International Public Management Journal, 14 (3), p.311-340.

Liker, Jeffrey K. ; Meier, David (2005) The Toyota Way Fieldbook : A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps. McGraw-Hill.

Martin, B. R. (2006). Nuclear and Particle Physics. John Wiley & Sons, Ltd.

Mayo, Elton (1949). Hawthorne and the Western Electric Company. The Social Problems of an Industrial Civilisation. Routledge.

McKeown, Max. (2008). The Truth About Innovation. London, UK : Prentice Hall.

Persson, Torsten "Forms of Democracy, Policy and Economic Development NBER Working Paper No. 11171, Issued in March 2005.

Popper, Karl R. (1959). The Logic of Scientific Discovery. London : Roughledge.

Shermer, Michael. The Left's War on Science. Scientific American, February 2013.

Terninko, John ; Zusman, Alla and Zlotin, Boris. (1998). Systematic Innovation. An Introduction to TRIZ (Theory of Inventive Problem Solving). Boca Raton : At. Lucie Press.

Theil, Stefan. Why Germany still makes things. Scientific American, October 2012)

Walter, David and Rainbird, Mark. Emerald Article : Cooperative innovation : a value chain approach. Journal of Enterprise Information Management, Vol.20 Iss : 5, 2007, p.595-607.

White, Jay D. and Adam, Guy B. (1994). Research in Public Administration. Reflections on Theory and Practice. Thousand Oaks : Sage.

Sexton, John. A measure of the creativity of a nation in how well it works with those beyond its borders. Scientific American, October 2012.

Schumpeter, Joseph A. (1961). The theory of evolutionary development ; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Translated from the German by Redvers Opic. New York : OUP.

Simon, H. (1914). Robert Owen : sein Leben und seine Bedeutung für die Gegenwart. Jena : Aberystwyth.

Smith, Adam. (1977) [1776]. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. University of Chicago Press.

Suttawet, Chokchai. (1994). Industrial Relations Practices and Strategies : A Theoretical Construction for Thailand, Ph.D. Dissertation, Bielefeld University, Germany.

Warren, Mike. (2004). A Study of Innovation : Anatomy of the Key Success Factors, Grey Matter Stratgy and Innovation, Heney Business School, University of Reading, UK.

Taylor, Frederick Winslow. (1911). The Principles of Scientific Management. New York, NY, US and London, UK : Harper & Brothers.

Scientific Revolution, ใน [http://en.wikipedia.org/wiki/Copernicus\\_Revolution](http://en.wikipedia.org/wiki/Copernicus_Revolution)

Saylor URL : Systems of democracy, in [www.saylor.org/courses/polsc221/#4.1.5](http://www.saylor.org/courses/polsc221/#4.1.5)

#### Websites :

[http://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Einstein](http://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Einstein)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Encyclopedia\\_Britanica](http://en.wikipedia.org/wiki/Encyclopedia_Britanica)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

[http://en.wikipedia.org/wiki/First\\_French\\_Republic](http://en.wikipedia.org/wiki/First_French_Republic)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Galileo\\_Galilei](http://en.wikipedia.org/wiki/Galileo_Galilei)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Genrich\\_Altshuller](http://en.wikipedia.org/wiki/Genrich_Altshuller)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne\\_effect](http://en.wikipedia.org/wiki/Hawthorne_effect)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Nuclear\\_physics](http://en.wikipedia.org/wiki/Nuclear_physics)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikipedia.org/wiki/Steve_Jobs)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas\\_Edison](http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_Edison)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Owen](http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Owen)

[http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:\\_About](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:_About)

<http://en.wikipedia.org/wiki/Encarta>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:\\_About](http://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:_About)

[http://en.wikiquote.org/wiki/Steve\\_Jobs](http://en.wikiquote.org/wiki/Steve_Jobs)

<https://www.uwgb.edu/dutchs/WestTech/suncentr.htm>

[http://en.wikipedia.org/wiki/Semi-presidential\\_system](http://en.wikipedia.org/wiki/Semi-presidential_system)

[www.Businessdictionary.com](http://www.Businessdictionary.com)

<http://inventionmachine.com>

[www.nia.or.th](http://www.nia.or.th)

<http://www.nia.or.th/topten>

[www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy\\_policy](http://www.nia.or.th/index.php?section=aboutus&page=strategy_policy)

<http://riis3.royin.go.th/dictionary.asp>

[http://www3.sympatico.ca/karasik/LF\\_part3.html](http://www3.sympatico.ca/karasik/LF_part3.html)

<https://www.uwgb.edu/dutchs/WestTech/suncentr.htm>

<http://th.wikipedia.org/wiki/องค์การกองทุนเพื่อศิลปะแห่งชาติ>

<http://th.wikipedia.org/wiki/องค์การอนุรักษ์แห่งชาติ>

<http://memory.loc.gov/ammem/edhtml/edb101.html> (The Life of Thomas Adison)

#### Videos

Richard Feynman and Pseudoscience, in [http://www.youtube.com/watch?v=HfMX\\_0jDsrw](http://www.youtube.com/watch?v=HfMX_0jDsrw)

ภาพยนตร์เรื่อง JOBS

## บทความวิชาการ

รองศาสตราจารย์สิริอร วิชชาวุธ

Siriorn Wichawut, Assoc. Prof.

รองกรรมการผู้จัดการ บริษัท อปรมและทดสอบ พีทีเอส

E-mail : wsiriorn@gmail.com

## การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล Critical Thinking

ปัจจุบันนี้ เราได้รับข้อมูลจากสื่อทางสังคมมากมาย ข้อมูลเหล่านี้เป็นข้อเท็จจริงบ้าง ข้อคิดเห็นบ้าง ข่าวลือ และข่าวลวงบ้าง ที่สำคัญคือข้อมูลเหล่านี้จะเป็นข้อมูลที่เรานำมาประกอบใช้ในการตัดสินใจ โดยธรรมชาติแล้วเรา จะมีการคิดก่อนตัดสินใจทุกครั้ง และการกระทำของเรา จะสอดคล้องกับการคิดของเรา โฮลโยคและมอริสัน (Holyoak, K.J. and Morrison, R.G., 2005) ให้ความหมาย การคิดคือการถ่ายและประสานข้อมูลความรู้ที่เกิดขึ้นในการทำงานของระบบประสาทอย่างเป็นระบบ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ จะแสดงลักษณะสภาพของโลกลตามที่เป็นจริง และตามความน่าจะเป็นไปได้ การคิดจึงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในสมองเพื่อประมวลผลประสงคฺ์ของเรา ถ้าเราปล่อยให้เราคิด ไปตามธรรมชาติแล้ว เราจะใช้ข้อมูลเฉพาะที่อยู่ในความจำของเราซึ่งมักอยู่ในวงจำกัดที่มาจากเฉพาะประสบการณ์และความรู้สึกของเราเท่านั้นมาใช้คิดตัดสินใจ หากเราใช้ข้อมูล จำกัดไม่ครอบคลุมทุกด้าน การตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตของเราอาจมีความผิดพลาดได้ หากพิจารณา ระบบกระบวนการรับข้อมูล (Informational Processing System) แล้ว การคิดเป็นกระบวนการทำงานในสมองตามธรรมชาติของมนุษย์ซึ่งมีอยู่ด้วยกันสามช่วงหลังจากมีการรับรู้ข้อมูล ดังนี้

1. ช่วงรับข้อมูล มนุษย์จะสนใจ สังเกต ตั้งใจ จึงจะสามารถรับข้อมูลต่างๆ เข้าสู่ระบบประสาท ซึ่งในขั้นตอนนี้

การสนใจและตั้งใจนี้จะมีรูปแบบการจัดประเภทและข้อมูลทางอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับเลือกรับข้อมูล

2. ช่วงการคิดขั้นที่ 1 การตีความข้อมูล โดยนำเอาข้อมูลที่ได้รับเทียบกับข้อมูลที่ตนมีอยู่มาเปรียบเทียบความเหมือน ความต่าง และความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ข้อมูลที่มีเหตุผลกับข้อมูลด้านอารมณ์และความรู้สึก

3. ช่วงการคิดขั้นที่ 2 การตั้งสมมติฐานว่า อะไรสัมพันธ์กับอะไร เพราะอะไร ความมีเหตุผลและความตรงประเด็นของข้อมูลที่ใช้

4. ช่วงการคิดขั้นที่ 3 การตัดสินใจหรือการเลือกข้อสรุป เป็นการตัดสินใจเลือกว่าควรเชื่ออะไร อย่างไร ทำไมจากระบบกระบวนการรับข้อมูล จะมีการคิดอยู่สามช่วง ช่วงที่ 1 เป็นการตีความข้อมูลที่เราได้รับว่าคืออะไร หมายความว่าอะไร ช่วงที่ 2 คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่ได้รับในขณะนั้นและข้อมูลที่ได้จากความทรงจำของเรา และช่วงที่ 3 คือ การตัดสินใจเลือกกระทำ ตัวอย่างเช่น มีคนมาชวนเราเล่นแชร์ทองคำ เราจะตีความก่อนว่าการเล่นแชร์ทองคำคืออะไร ช่วงที่ 2 เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เรามีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกลักษณะของเขา หรือวัตถุประสงค์ของเขาว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร และช่วงที่ 3 คือ การตัดสินใจที่จะเล่นแชร์ทองคำกับเขาหรือไม่ แม้คนเราจะมีการคิดเหมือนกัน แต่แต่ละคนใช้เวลาและข้อมูลในการคิดไตร่ตรองในแต่ละช่วงแตกต่างกัน บางคนจะรีบสรุป

ทันทีว่า การเล่นแชร์ทองคำเป็นสิ่งที่ดีน่าลงทุนทั้งที่ยังไม่มีข้อมูลรอบด้าน แต่บางคนจะคิดไตร่ตรองหลายด้าน ไม่ว่าจะ เป็นคนที่มาชวนเล่นแชร์ทองคำเป็นคนอย่างไร เจื่อนใจการเล่นแชร์เป็นอย่างไรและมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากในโลกนี้มีความซับซ้อนของข้อมูล มีทั้งข้อมูลที่เป็นจริงและข้อมูลที่สร้างขึ้น และมีการให้ข้อมูลด้วยทั้งเจตนาดีและมุ่งหลอกลวง ดังนั้นการรู้จักคิดพิจารณาไตร่ตรองข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับมาน่าจะช่วยให้เราสามารถค้นหาคำตอบได้ครอบคลุมและเข้าใจหรือตรงประเด็นมากขึ้น ช่วยลดโอกาสของการเข้าใจผิดหรือการถูกหลอกได้

### การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลคืออะไร

การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลมีกระบวนการทำงาน เช่นเดียวกับการคิดธรรมดา แต่มีความแตกต่างกันที่การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลเป็นการคิดพิจารณาความคิดของตนเองให้รอบคอบก่อนจะสรุปเป็นคำตอบสุดท้าย ตามแนวคิดของ เอนนิส (Ennis, R., 1987 อ้างจาก Nosich, 2005) การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลคือ การคิดทบทวนในสิ่งที่ตนต้องตัดสินใจที่จะเชื่อหรือที่จะทำอย่างมีเหตุผล ลิปแมน (Lipman, M., 1995) ให้คำจำกัดความการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลไว้ว่า การคิดที่มีทักษะและมีเหตุผลในการเอื้อให้เกิดการประเมินที่ดีเพราะมันมีความไวต่อเนื้อหา อิงเกณฑ์ และเป็นการแก้ไขให้การคิดถูกต้องด้วยตนเอง พอลและเอลเดอร์ (Paul, R. & Elder, L., 2009) ให้คำจำกัดความการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลว่า เป็นศิลปะการวิเคราะห์และประเมินการคิดของตนเองเพื่อปรับปรุงให้ความคิดนั้นดียิ่งขึ้น ดังนั้นการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลจึงเป็นการคิดทบทวนความคิดเพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดด้วยเหตุผล โดยใช้ข้อมูลหลากหลาย และมีเกณฑ์ในการพิจารณา ซึ่งเป็นความคิดที่ต้องใส่ใจในสิ่งที่เป็นปัญหา วิธีการแก้ปัญหา และผลที่ได้จากการแก้ปัญหาแต่ละวิธี

### การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลเกิดขึ้นได้อย่างไร

ในเมื่อการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลเป็นการคิดที่นำเอาเหตุผลมาใช้ในการพิจารณาความคิดของเราเพื่อช่วยให้การตัดสินใจของเราถูกต้องมากยิ่งขึ้น คำถามจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เราได้มีการคิดทบทวนหาคำตอบเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดอย่างมีเหตุผลและไม่ด่วนสรุป โนซิช (Nosich, 2005) แบ่งการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลออกเป็น 3 ส่วนคือ ส่วนที่หนึ่งคือการตั้งคำถาม ส่วนที่สองคือการตอบคำถาม และส่วนที่สามคือการเชื่อในคำตอบที่ได้จากการใช้เหตุผลของตนเองชนิดของคำถามที่จะทำให้เกิดการทบทวนความคิดของตนเองอย่างมีเหตุผล มีอยู่ 4 คำถาม ดังนี้

ก. สิ่งที่จะพูด หรือจะเขียน หรือที่อ่าน หรือได้ยิน มาว่า คืออะไร และหมายความว่าอะไร

ข. สิ่งที่จะพูด หรือจะเขียน หรือที่อ่าน หรือได้ยิน มาว่า ถูกต้องตามหลักเหตุผลหรือไม่

ค. รู้ได้อย่างไรว่าสิ่งที่พูด หรือจะเขียน หรือที่อ่าน หรือได้ยินมานั้นถูกหรือผิด

ง. สิ่งที่จะพูด หรือจะเขียน หรือที่อ่าน หรือได้ยินมา อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์หรือปัจจัยอื่นนอกเหนือที่กล่าวมาได้หรือไม่

หลังจากการตั้งคำถาม สิ่งที่เราจะต้องปฏิบัติให้เป็นนิสัยคือการตอบคำถาม และพิจารณาคำตอบของเราว่า มีเหตุผลหรือไม่ อย่างไร

### ส่วนประกอบของแนวคิด ข้อเขียน ทฤษฎี และการกระทำที่ต้องให้เหตุผล 8 ส่วน

พอลและเอลเดอร์ (Paul, R. & Elder, L., 2009) และ โนซิช (Nosich, 2005) เสนอแนะว่า ส่วนประกอบของความคิด ข้อเขียน บทสนทนา บทความ งานวิจัย หรือกิจกรรมต่างๆ ที่เราควรพิจารณาการให้เหตุผลด้วยกัน 8 ส่วน ในแต่ละส่วนของทั้ง 8 ส่วนนี้เราสามารถหาคำถามทั้งสี่ข้างต้นดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ คนเราทุกคนจะทำอะไรหรือ

พูดอะไร ต้องมีวัตถุประสงค์ บางคนจะรู้กระจ่างว่าตนมีวัตถุประสงค์อะไร แต่บางคนอาจไม่รู้แน่ชัดว่าตนมีวัตถุประสงค์อะไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้ะวังตนของแต่ละคน ดังนั้นการใช้คำถามทำให้เกิดการคิดไตร่ตรอง ซึ่งจะช่วยให้เรารู้เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของเราอย่างน้อยสองประการคือ

ก. ความกระจ่างชัดของวัตถุประสงค์ เราสามารถใช้คำถามว่า

“วัตถุประสงค์ในการกระทำหรือการอธิบายครั้งนี้คืออะไร”

“คำที่เราหรือที่เขาใช้มีความหมายว่าอะไร”

ข. การทบทวนการคิดว่าวัตถุประสงค์ในครั้งนี้เป็นวัตถุประสงค์ที่แท้จริงหรือไม่ “ที่เข้าเรียนระดับปริญญาโท สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การนี้เพื่อต้องการมีความรู้ลึกซึ้งในศาสตร์วิชานี้หรือเพื่อต้องการเพียงใบปริญญาบัตรเพื่อนำมาใช้ย้ายตำแหน่งงาน”

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามในเรื่องนั้นๆ หรือในประเด็นปัญหานั้นคืออะไร การดูว่าสิ่งใดมีเหตุผลหรือไม่ เราจำเป็นต้องถามตนเองเกี่ยวกับการกระทำ หรืองานที่เราทำ และปฏิกิริยาที่เราจะตอบโต้ต่อข้อมูลที่เราได้รับเสมอ เช่น ในการเรียนบทเรียนหรือทฤษฎีต่างๆ เมื่อฟังบรรยายจบหรืออ่านจบแล้ว เราจะต้องมีคำถามเสมอว่า

“ทฤษฎีที่เรียนจบไปนี้ว่าด้วยเรื่องอะไร”

“มีความคล้ายหรือความแตกต่างกับทฤษฎีอื่นอย่างไร”

แม้แต่การตอบคำถามปลายเปิดในการสอบ หรืองานเขียนรายงานของเราหรือของผู้อื่น เราก็ควรมีคำถามว่า

“งานที่เขียนจะมีคำถามอะไรเกิดขึ้นได้บ้าง ตรงจุดใดบ้าง และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเราตั้งแต่ต้นหรือไม่”

“การอธิบายความของเราชัดเจนแล้วหรือยัง มีเหตุผลใหม่ เหตุผลถูกต้องหรือไม่ มีแหล่งอ้างอิงใหม่ ถูกต้องไหม มีข้อมูลตกหล่นบกพร่องตรงจุดใดบ้าง”

ส่วนที่ 3 ข้อมูลที่ใช้ เวลาเราให้เหตุผลในเรื่องใด เรามักใช้ข้อมูลเป็นตัวสื่อถึงความมีเหตุผล โดยมักใช้ข้อมูลเป็นข้อเท็จจริง ตัวเลข เหตุการณ์ที่ได้มาจากการสังเกตและการ

บันทึก ข้อคิด ข้อค้นพบ เป็นต้น เนื่องจากข้อมูลที่เราเก็บไว้ในความจำนั้นมีมากมายหลายอย่าง เป็นข้อเท็จจริงบ้าง คิดขึ้นเองบ้าง ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนด้วยอคติบ้าง และประสบการณ์ความรู้สึกเกี่ยวข้องในสถานการณ์ที่แตกต่างกันไปบ้าง เช่น

“ข้อมูลที่ใช้ในการให้เหตุผลแต่ละครั้งคืออะไร มาจากแหล่งใด และอย่างไร”

“ข้อมูลที่ใช้มีความถูกต้องหรือไม่ ตรงประเด็นหรือไม่ และครอบคลุมเพียงใด”

ส่วนที่ 4 คำจำกัดความของคำหรือสิ่งที่ตนกำลังคิด ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ในโลก เราจะจัดหมวดหมู่ของสิ่งเร้าและหรือเหตุการณ์ที่มีลักษณะคล้ายกันเข้าเป็นกลุ่มเดียวกัน ตามการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและตั้งชื่อให้กับหมวดหมู่ของสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์บางอย่าง เช่น ความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์การ เป็นต้น เราจึงควรถามความหมายของคำจำกัดความของคำเหล่านั้นให้กระจ่างชัด ด้วยคำถามดังนี้

“ความผูกพันกับองค์การมีความหมายว่าอะไร”

“ทำไมจึงมีความหมายแบบนี้ มีความหมายเป็นแบบอื่นได้หรือไม่”

ส่วนที่ 5 การตีความและสรุปผล เมื่อเราเริ่มต้นการคิด การกระทำ และการพูด ย่อมมีจุดสุดท้ายของกิจกรรมนั้น ตามปกติเราจะตีความหาข้อสรุปผลที่ได้จากประสบการณ์ในการอธิบาย ในการเรียน และในการดำเนินชีวิตที่ผ่านมา จะด้วยความรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม การตีความและค้นพบข้อสรุปจะดีมีประโยชน์สูงสุดต่อตัวเราเองได้นั้น จะต้องการไตร่ตรอง การตีความ และข้อสรุป ดังนั้นคำถามจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่เราจะต้องถามตัวเองเพื่อเกิดความคิดไตร่ตรอง เช่น

“การตีความในครั้งนี้ถูกต้องหรือไม่”

“ทำไมจึงตีความแบบนี้ มีข้อมูลใดที่เราไม่ได้นำมาใช้ร่วมในการตีความหรือไม่”

ส่วนที่ 6 ข้อสมมติฐาน เมื่อเราต้องทำการตัดสินใจใดๆ และให้เหตุผลอะไรบางอย่าง จะต้องมีจุดเริ่มต้นของความเชื่อก่อนว่า อะไรเป็นเหตุและอะไรเป็นผล อะไรสัมพันธ์กับอะไร มีเหตุผลหรือไม่ จุดเริ่มต้นนี้คือข้อสมมติฐานที่เรา

สร้างขึ้นมา ดังนั้นการสร้างสมมติฐานจึงต้องมีการถามเพื่อตรวจสอบความมีเหตุผล เช่น

“สมมติฐานสร้างมาจากฐานข้อมูลใด ข้อมูลที่ใช้ถูกต้องหรือไม่”

“สมมติฐานที่สร้างขึ้นนั้นมีเหตุผลใหม่ มีปัจจัยอื่นอีกใหม่ที่จะเป็นตัวปัจจัยเหตุ”

ส่วนที่ 7 วิธีการประยุกต์ใช้และผลลัพธ์ในภายหลัง เมื่อเราให้เหตุผลต่อสิ่งที่จะกระทำ โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้น จะต้องมีจุดสิ้นสุดเช่นกัน หลังจากพิจารณาตัดสินใจจะนำวิธีการไปประยุกต์ใช้หรือวิธีการหนึ่งไปแก้ปัญหา เราจำเป็นต้องใช้คำถามว่าเป็นต้นว่า

“วิธีการนี้สามารถใช้แก้ปัญหาอย่างได้ผลหรือไม่ หากใช้วิธีการนี้แล้วจะมีผลลัพธ์อย่างอื่นๆ ตามมาหรือไม่”

“การแก้ปัญหาี้จำเป็นต้องใช้วิธีนี้เท่านั้นหรือเปล่าสามารถใช้วิธีอื่นได้หรือไม่”

การตั้งคำถามเหล่านี้ จะช่วยให้เรามีการคิดพิจารณาไตร่ตรอง ไม่ให้ใช้วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เมื่อแก้ปัญหาไปแล้วกลายเป็นการสร้างปัญหาใหม่ขึ้นมา เนื่องจากการแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ผลย่อมทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรด้านต่างๆ มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกำลังทรัพย์ กำลังคน พลังใจ และสร้างนิสัยของคนในสังคมให้คิดได้แค่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

ส่วนที่ 8 มุมมอง มุมมองหมายถึง ความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ซึ่งมีเจตคติ และประสบการณ์เป็นกรอบของความคิด การเห็นปัญหาของแต่ละคนขึ้นอยู่กับมุมมองของคนนั้นๆ มุมมองของแต่ละคนได้รับอิทธิพลมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ มุมมองเป็นพื้นฐานแนวคิดในการตั้งวัตถุประสงค์ กำหนดค่านิยม การตั้งสมมติฐาน วิธีการในการแก้ปัญหาและการตีความสรุปผล เมื่อมีมุมมองต่างกันจะมีวัตถุประสงค์ สมมติฐาน ค่านิยม วิธีการแก้ปัญหา และการตีความสรุปผลต่างกัน มุมมองเหล่านี้มิได้มีความชัดเจนและถูกต้องเสมอไป ดังนั้น เราจึงควรตั้งคำถามถึงมุมมองของเราและมุมมองของผู้อื่น

“มุมมองของเราและของเขาต่างกันตรงจุดไหน

เหมือนกันตรงจุดไหน”

“จะรู้ได้อย่างไรว่าถ้าจะแก้ปัญหาี้ควรใช้มุมมองแบบใดจึงจะถูกต้อง”

การใช้คำถามในการถามองค์ประกอบทั้ง 8 ส่วนของแนวคิดและการกระทำต่างๆ และการตอบคำถามเหล่านั้นด้วยเหตุผล จะช่วยให้เราสามารถตรวจสอบความเข้าใจได้กระจ่างชัดและทำให้การตัดสินใจได้ถูกต้องและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ตรงจุดตรงประเด็นมากขึ้น

## สิ่งที่ควรพิจารณาในการใช้เหตุผล

แม้จะเข้าใจว่าการใช้คำถามช่วยให้ตรวจสอบทบทวนความคิดของตนหรือของผู้อื่นก่อนที่จะพูด ได้เถียง หรือแก้ปัญหาต่างๆ จากการสนทนา การโฆษณาชวนเชื่อ รวมถึงการประชุมแก้ปัญหาาร่วมกัน แต่การใช้คำถามทั้ง 4 ข้อในแต่ละส่วนจาก 8 ส่วนของการให้เหตุผล เราจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้อย่าง

1. ข้อผิดพลาดของหลักการให้เหตุผล คนเราให้เหตุผลมักเป็นไปตามหลักการให้เหตุผล 2 แบบ คือ

ก. การอุปนัย (Inductive Reasoning) การอุปนัยเป็นการให้เหตุผลจากการสังเกตตัวอย่างบางส่วนแล้วสรุปเป็นกฎเกณฑ์หรือเป็นหลักการ เช่น ชิมมะขาม 3-4 เม็ดว่าหวานสรุปว่ามะขามทั้งถุงหวานด้วย โดยปกติการเรียนรู้เงื่อนไขผลกรรม การเรียนรู้ภาษา การเรียนรู้สังคม การเรียนรู้มนต์ศน์ การเรียนรู้หลักการ มักใช้เหตุผลตามหลักการอุปนัยในการเรียนรู้ แต่การให้เหตุผลด้วยการอุปนัยจะมีข้อมูลบางส่วนขาดหายไปจึงทำให้การให้เหตุผลด้วยหลักอุปนัยในชีวิตประจำวันมีการสรุปผิดๆ มากมาย ดังนี้

(1) สรุปจากความสัมพันธ์ของข้อมูลผิด เนื่องเพราะการมองข้ามข้อมูลบางอย่างไป เช่น เห็นตัวอย่างเพื่อนหลายคนไหว้ต้นโพธิ์หน้าคณะฯ แล้วเพื่อนสอบได้คะแนนดี จึงสรุปว่าการไหว้ต้นโพธิ์มีความสัมพันธ์กับการสอบได้คะแนนดี การสรุปความสัมพันธ์ครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่ไม่ได้นำข้อมูลด้านอื่นมาร่วมพิจารณา เช่น เพื่อนบางคนไม่ได้ไหว้ต้นโพธิ์ สอบได้คะแนนดีหรือไม่ และคนที่ไหว้ต้นโพธิ์แล้ว

สอบได้คะแนนตกมีหรือไม่ การเก็บข้อมูลเป็นไปตามระบบทางวิทยาศาสตร์หรือไม่ เป็นต้น

(2) ตั้งสมมติฐานผิด และยังเข้าใจว่าถูก เช่น การสูบบุหรี่ช่วยให้สมองปลอดโปร่ง และค้นพบว่าเมื่อสูบบุหรี่แล้วทำให้ตนคิดคำตอบได้ทุกครั้ง ก็จะทำให้เกิดความเชื่อว่าสมมติฐานที่ตนตั้งไว้นั้นถูกต้อง เมื่อมีการทดสอบสมมติฐานของตนและพบว่าได้คำตอบว่า สมมติฐานที่ตนตั้งไว้ถูก จะคงสมมติฐานและจะเกิดความเชื่อมั่นโดยทันทีว่า สมมติฐานของตนถูกต้อง ทั้งนี้เป็นเพราะคนเรามักจะใส่ใจในข้อมูลที่จะสอดคล้องกับความเชื่อของตนมากกว่าข้อมูลที่ขัดแย้ง ทำให้เกิดความเข้าใจผิดที่เรียกว่า อูปลาน (Delusion) ได้

ข. การนิรนัย (Deductive Reasoning) การนิรนัยเป็นการให้เหตุผลที่ใช้หลักการและทฤษฎีเป็นแหล่งอ้างอิง หากหลักการเป็นเช่นนี้ สิ่งที่มีลักษณะคล้ายในหลักการจะเป็นไปตามหลักการนั้นด้วย รูปแบบในหลักของตรรกะจะเป็นลักษณะ If A, then B เช่น ถ้า A ไม่มากกว่าหรือน้อยกว่า B ดังนั้น A = B หรือ ถ้า A ทั้งหมดเป็น B และ B ทั้งหมดเป็น C ดังนั้น A ทั้งหมดเป็น C ด้วย

การให้เหตุผลด้วยการนิรนัยจะยึดหลักตรรกะเป็นสำคัญ ถ้าข้อความแรกเป็นจริง ข้อความที่สรุปจากข้อความแรกตามหลักตรรกะย่อมต้องเป็นจริง แต่การให้เหตุผลด้วยการนิรนัยอาจมีความผิดพลาดเนื่องจากข้อผิดพลาดดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย

(1) การใช้ข้อมูลไม่ครบถ้วน บางครั้งการให้ข้อมูลขาดตกบกพร่องย่อมทำให้เหตุผลมีความผิดพลาดได้ เช่น การสอนเหตุผลนิรนัยโดยการตั้งโจทย์โดยมิได้คำนึงว่าข้อความเหล่านี้จะสอดคล้องกับประสบการณ์จริงหรือไม่ แต่ให้คิดหาคำตอบเท่าที่มีข้อมูล เช่น โจทย์เลขพายเรือทวนน้ำ หากโจทย์ให้เพียงความเร็วของการพายต่อชั่วโมง ระยะเวลาระหว่างจุดเริ่มต้นถึงจุดสุดท้าย และถามว่าจะใช้เวลาในการพายเรือนานเท่าใด เป็นต้น คำตอบที่ได้รับอาจผิดพลาดจากประสบการณ์ที่เป็นจริง ทั้งนี้เป็นเพราะการละเลยข้อมูลการขึ้นแก่กันของระยะเวลา ความเร็วของการพายเรือและความเหนื่อยล้าของคนพายเรือ

(2) การคิดที่ไม่เป็นตรรกะ ทำให้ได้ข้อสรุปที่ขัดต่อหลักเหตุผล ทำให้การนิรนัยไม่สอดคล้องกับหลักเหตุผลได้ เช่น เพราะว่า โลมาเป็นสัตว์ที่อยู่ในน้ำ สัตว์ที่อยู่ในน้ำคือปลา ดังนั้น โลมาคือปลา การสรุปนี้ดูเหมือนจะถูกตามหลักตรรกศาสตร์ แต่แท้จริงแล้วผิดที่ข้อความที่เป็นตัวกลางคือ สัตว์อยู่ในน้ำ เนื่องจากสัตว์ที่อยู่ในน้ำมีมากกว่าปลา การสรุปว่าโลมาคือปลาจึงผิด หากเราไม่มีการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล จะทำให้เกิดการรวบรัดและตัดสินใจว่าข้อสรุปนั้นถูกต้องได้ การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลจะช่วยให้เราได้ทบทวนการใช้และการรู้หาเหตุผลของตนและของผู้อื่นถูกต้องหรือไม่

(3) สิ่งที่ยังไม่เป็นตรรกะ การใช้ข้อมูลทางอารมณ์ ความรู้สึก และความเชื่อส่วนตัวเป็นที่ตั้ง จากงานวิจัยที่ อูบลวรรณา ภวภานันท์ (2555) สรุปมาพบว่า ความเชื่อมีผลกระทบต่อเหตุผล ผู้รับการทดลองจะตรวจสอบความมีเหตุผลของข้อสรุปที่ตนเห็นว่าไม่น่าเชื่อถือมากกว่าและยอมรับข้อสรุปที่สอดคล้องกับความเชื่อที่ตนมีอยู่แล้ว ความเชื่อเดิมมีผลทำให้บุคคลมีอคติที่จะเชื่อตามความรู้เดิมของตนมากกว่าหลักตรรกวิทยา (Matlin, 2005, p.413) นั่นหมายความว่าบุคคลมีแนวโน้มที่จะเชื่อในข้อสรุปที่สอดคล้องกับความเชื่อของตนและจะเห็นว่าข้ออ้างที่อ้างมานั้นมีเหตุผล ทั้งที่อาจไม่มีเหตุผลหรือมีความสัมพันธ์กันเลยก็ได้

(4) การรับรู้ข้อมูลที่ผิดๆ ทำให้มีข้ออ้างที่ผิด แม้มีการให้เหตุผลตามหลักตรรกะ จะมีการสรุปความผิดได้ มีผลต่อการตัดสินใจผิดพลาดได้เช่นกัน

(5) ความยากต่อการเข้าใจในหลักการการให้เหตุผลต่อข้อมูลที่เป็นเชิงปฏิเสธ มนุษย์จะรับมือกับประโยคที่มีข้อความเป็นบวกมากกว่าข้อความที่มีค่าปฏิเสธปรากฏอยู่ เช่น ใช้คำว่า “ไม่” หรือ “ไม่” ซ้อนคำว่า “ไม่” ในประโยคคำพูดหรือข้อเขียน เป็นต้น ทำให้ยากและใช้เวลานานในการเข้าใจในหลักเหตุผลเชิงตรรกะกับข้ออ้างและผลสรุปที่อยู่ในรูปปฏิเสธ (Matlin, 2005) เช่น

ถ้าสิ่งนี้มีเนื้อไม่ใช่สีแดง ดังนั้นสิ่งนี้ไม่ใช่แดงไหม  
ถ้าสิ่งนี้ไม่ใช่แดงไหม ดังนั้นสิ่งนี้จะมีเนื้อไม่ใช่สีแดง  
เมื่อการให้เหตุผลทั้งแบบอุปนัยและนิรนัยมีปัญหา

ข้อผิดพลาดดังกล่าวได้ การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลโดยใช้คำถามไม่ว่าจะตัวข้ออ้าง ในประโยค ถ้า (If)... และที่ผลสรุปในประโยค ดังนั้น (Then) ... จะช่วยลดความผิดพลาดของการสรุปผลจากหลักตรรกะนั้นได้

2. บุคลิกลักษณะการคิดของคน แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะตามความคิดของ พอลและเอลเดอร์ (Paul and Elder, 2008) ดังนี้

2.1 พวกไร้คิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล มักเป็นกลุ่มส่วนใหญ่ซึ่งไม่ค่อยใช้การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล เนื่องจากเป็นคนไม่ค่อยสงสัยในความคิดเห็นของตนและของผู้อื่น ความคิดของพวกเขาจึงมักถูกครอบงำด้วยกระแสของสังคมและความคิดของผู้อื่น ข้อมูลที่พวกเขาใช้ในการคิด ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลทางอารมณ์ ความรู้สึก และความเชื่อของตน ดังนั้นการคิดจึงเป็นการตีค่าภาพลักษณ์ ทำให้ที่กักตุนสรุปความเอาเองและหาเหตุผลเข้าข้างตน บุคคลแบบไร้คิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลมักถูกความกลัวและความผูกพันกระตุ้นให้ทำหรือคิด

บุคคลที่มีลักษณะไร้คิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลมักสนใจเฉพาะสิ่งที่มีผลต่อตนโดยตรง และมองโลกในแง่มุมของตนเป็นใหญ่ เมื่อใดที่ความเชื่อของตนถูกสงสัยซักถาม จะรู้สึกที่ถูกโจมตีในคุณค่าส่วนตัวตน ถ้ารู้สึกว่าการกระทำจะตอบโต้ด้วยการใช้อารมณ์จู่โจม ตามความรู้สึกของบุคคลไร้คิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล มักจะแยกคนเป็นสองฝ่าย ฝ่ายคนดี กับ คนเลว และมักคิดว่าตนเป็นคนดี และมองเห็นคนที่ เป็นฝ่ายตรงข้ามเป็นศัตรูและเป็นคนเลว พวกเขาต้องการแก้ปัญหาด้วยวิธีง่ายๆ และเป็นวิธีที่เขาคุ้นเคย เช่น ใช้ความรุนแรงในการกำจัดพวกคนเลว เป็นต้น สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความคิดของพวกเขาคือสิ่งที่สามารถมองเห็นเป็นรูปร่างจับต้องได้ มากกว่าการใช้ภาษาที่เป็นนามธรรม พวกเขาประทับใจ และยินยอมทำตามผู้มีอำนาจ ผู้มีชื่อเสียง และผู้ที่สนับสนุนว่าพวกเขามีมุมมองที่ถูกต้อง

สื่อโฆษณาทั้งหลายในสังคมจะชักจูงกลุ่มบุคคลกลุ่มนี้ด้วยหลักการผลประโยชน์ และไม่เน้นเหตุผลทางตรรกวิทยา เช่น “ยิ่งรูต ยิ่งรวย” “สร้างรถไฟความเร็วสูง เศรษฐกิจเฟื่องฟู” เป็นต้น

2.2 พวกคิดไตร่ตรองเพื่อเอาเปรียบและไร้คุณธรรม คนกลุ่มนี้เป็นคนกลุ่มน้อย แต่มีอิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นให้คิดตามได้ดีมาก พวกนี้มักมีทักษะศิลปะในการเอาเปรียบและควบคุมผู้อื่น มีความซำของ ใช้วาจาได้ดี และมีสถานะค่อนข้างสูงในสังคม พวกเขาจะมีการศึกษาและความสำเร็จสูงกว่าพวกไร้คิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล ประกอบกับพวกเขาใช้การคิดไตร่ตรองเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน และแสดงตนได้แบบเนียนว่าเป็นพวกเดียวกันกับพวกไร้คิดไตร่ตรอง

พวกคิดไตร่ตรองเพื่อเอาเปรียบผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ส่วนตนมีเป้าหมายในการชักจูงและควบคุมความคิดและการกระทำของผู้อื่น โดยการควบคุมทั้งช่องทางและชนิดของข้อมูล พวกเขาใช้เหตุผลที่มักเป็นรูปธรรม มีเหตุผลสอดคล้องกับความเชื่อและความรู้สึกของคน คำปราศรัยคำพูด การเจรจาจะมีการตกแต่งให้ไพเราะ สวยงาม และสร้างฝันโดยไม่มีข้อมูลเชิงปัญญาสนับสนุนชัดเจน

2.3 พวกคิดไตร่ตรองเพื่อความถูกต้องมีความเป็นธรรม กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะนี้ยังมีจำนวนน้อยกว่าสองกลุ่มที่กล่าวมาข้างต้น แม้จะมีทักษะทางปัญญาสูง แต่ไม่ยอมเอาเปรียบหรือควบคุมผู้อื่น พวกเขาจะพยายามลดความรู้สึกเห็นตนเป็นใหญ่ลงและทบทวนอยู่เสมอว่าตนตกอยู่ในสภาพการณ์ที่ไม่มีเหตุผลได้อย่างไรและเพราะอะไร นอกจากพวกเขามีการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลแล้ว ยังเป็นผู้ที่มีคุณธรรม และปรารถนาที่จะบริการสังคมให้ดีที่สุด พวกเขามีความซำของถึงขนาดรู้ว่ามีคนบางคนใช้ความรู้ความฉลาดในการควบคุมและเอาเปรียบผู้อื่นเพื่อประโยชน์ส่วนตน พวกเขาพยายามกระตุ้นให้พวกไร้คิดไตร่ตรองได้มองเห็นกลวงของพวกไตร่ตรองเอาเปรียบ

ตามธรรมชาติของมนุษย์ มนุษย์มีความคิดเห็นแก่ตัวและเห็นตนเป็นใหญ่ตั้งแต่เกิด ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและเพื่อหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด แม้แต่ในการพยายามเข้าใจผู้อื่นและเอาใจผู้อื่นก็ทำไปเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่เมื่อเวลาผ่านไปจะมีบุคคลบางคนได้รับการพัฒนาสร้างทักษะการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลเพื่อความถูกต้อง หลังจากได้รับการอบรมสั่งสอนเลี้ยงดูมาภายใต้สถาบันครอบครัว การ

ศึกษาและสังคม คนกลุ่มนี้มักได้รับการชี้แนะให้เกิดการคิด ไตร่ตรองด้วยเหตุผลและด้วยใจเป็นธรรม ทำให้พวกเขาอยาก ให้กลุ่มใครคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลได้เห็นกลวงที่สกปรกของ กลุ่มคิดไตร่ตรองเอาเปรียบ

3. ความเชื่อที่ว่าความคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลเป็นสิ่งที่ ต้องทำ เราต้องมีความเชื่อว่าการถามคำถามทั้งสี่นี้จำเป็นต้อง ระลึกเสมอว่าเราต้องเชื่อมั่นว่าเป็นคำถามที่ต้องการให้มีการ ไตร่ตรองในความคิดของตัวเองให้กระจ่าง การไม่เข้าใจใน สิ่งที่ผู้อื่นพูด เขียนหรือนำเสนอ ไม่ใช่เป็นเพราะเราไม่ฉลาด แต่อาจเป็นเพราะสิ่งที่เขากล่าวนั้นไม่มีความกระจ่างเท่าที่ควร

4. การมีเจตคติทางบวกต่อผู้อื่น เมื่อถามผู้อื่น เรา ต้องมีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจในสิ่งที่เขากำลังนำเสนอ ให้กระจ่าง ไม่ใช่ใช้คำถามไว้สำหรับไล่ต้อนคนอื่นให้จนมุม ดังนั้นการใช้คำถามทั้งสี่นี้จึงต้องมีความนุ่มนวล จริงใจ และ เพื่อที่จะเข้าใจให้กระจ่างและถูกต้องจริงๆ ซึ่งในบางครั้ง เมื่อใช้คำถามกับพวกไร้คิดไตร่ตรองอาจมีปฏิกิริยาตอบโต้ ในด้านลบกลับมาก็ได้ แต่นั่นเป็นเพียงระยะหนึ่งที่เขายังระวาง สงสัย ถ้าเมื่อใดที่เขาไว้ใจและเข้าใจในความบริสุทธิ์ใจและ ความเป็นธรรมในจิตใจของเรา เมื่อนั้นเขาจะเริ่มมีเจตคติ ที่ดีและเห็นประโยชน์ของการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผล

5. การเปิดใจและตั้งใจรับฟัง เราควรเปิดใจรับฟังข้อ คำถาม ข้อสงสัย คำตอบ หรือคำอธิบายสำหรับแต่ละส่วน ใน 8 ส่วนของการให้เหตุผลดังกล่าวข้างต้นด้วยความตั้งใจ เพื่อจะสามารถเข้าใจได้กระจ่าง สามารถแก้ไข ปรับปรุง คิดไตร่ตรอง และมีข้อสรุปที่มีเหตุผลดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน ปฏิกริยาและเจตนาที่ดีของเราจะช่วยสะท้อนท่าทีของเรา ให้ผู้อื่นยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้เขาพัฒนาการคิดไตร่ตรอง ด้วยเหตุผลได้เช่นกัน

## unasu

การคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลมิได้เกิดขึ้นเองโดย ธรรมชาติ แต่เป็นทักษะที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการอบรมสั่งสอนให้รู้จักใช้คำถามตรวจสอบความคิด ของตนและของผู้อื่นด้วยคำถามสี่แบบในองค์ประกอบที่ให้

เหตุผล 8 ส่วน ทั้งต้องได้รับการอบรมสั่งสอนจริยธรรมในการ อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นในสังคม หากบุคคลในสังคมได้รับการ ฝึกการคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลมาแต่เล็ก บุคคลเหล่านั้นจะ หลุดพ้นจากสภาพการไร้คิดไตร่ตรองและหลุดพ้นจากการ ตกเป็นเหยื่อของกลุ่มไตร่ตรองเอาเปรียบเพื่อประโยชน์ ส่วนตนและการโฆษณาชวนเชื่อต่างๆ ได้ หากเราสามารถ ฝึกตนเองให้ตรวจสอบความคิดของตนและของผู้อื่นอย่าง สม่าเสมอ จะช่วยให้เรามีความคิดที่มีเหตุผลมากยิ่งขึ้น การสร้างนิสัยในการตั้งคำถาม ตอบคำถาม และพิจารณา คำตอบว่ามีเหตุผลหรือไม่ จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจ ที่จะกระทำการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและสามารถพัฒนา ปรับปรุงการตัดสินใจและการกระทำต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้น สิ่ง ที่สำคัญคือการกล้าที่จะตั้งคำถาม กล้าที่จะประสกับคำตอบ ที่ไม่สนับสนุนความคิดหรือการตัดสินใจของตน และกล้า ทำทหายการยึดถือตนเป็นใหญ่ ถ้าบุคคลในสังคมส่วนใหญ่ เป็นคนที่มีบุคลิกลักษณะคิดไตร่ตรองด้วยเหตุผลอย่างมี คุณธรรม บุคคลในสังคมย่อมจะอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ปราศจากการมีอคติและใช้อารมณ์ความรู้สึกทำร้ายกันและ กัน ทั้งยังสามารถช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคล ไปในทิศทางสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่เป็น ประโยชน์ให้แก่กลุ่มสังคมของตน **A**

## รายการอ้างอิง

อุบลวรรณ ภาวานันท์. (2555). จิตวิทยาการเรียนรู้ คิด และปัญญา. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กรุงเทพมหานคร.

Evan, Jonathon St. B.T. (2005). Deductive Reasoning in Thinking and Reasoning : A Reader's Guide. In The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning Holyoak, K.J. and Morrison,R.G.(Ed.)

Holyoak, K.J. and Morrison,R.G. (2005). Thinking and Reasoning : A Reader's Guide. In The Cambridge Handbook of Thinking and Reasoning Holyoak, K.J. and Morrison, R.G. (Ed.)

Lipman, M. (1995). Thinking in Education. Cambridge : Cambridge University Press.

Matlin, M.W. (2002). Cognition. (5<sup>th</sup> ed.) Forth Worth : Harcourt Brace.

Nosich, G.M. (2012). Learning to Think Things Through : A Guide to Critical Thinking Across the Curriculum. (4<sup>th</sup> ed.) Boston : Pearson.

Paul, R and Elder, L. (2008). The Miniature Guide to Critical Thinking : Concepts and Tools. The Foundation for Critical Thinking Press. www.criticalthinking.org.

Paul, R and Elder, L. (2008). The Thinking's Guide to Fallacies : The Art of Mental Trickery and Manipulation. The Foundation for Critical Thinking Press. www.criticalthinking.org.

## บทความวิชาการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
Decha Dechawatanapaisal, Ph. D.  
Chulalongkorn Business School, Chulalongkorn University  
E-mail : decha@cbs.chula.ac.th

## การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่งความท้าทายของ การบริหารทรัพยากรบุคคล

# Internal Branding : The New Challenge of Human Resource Management

ในปัจจุบันนี้ธุรกิจ ตลอดจนองค์กรต่างๆ ให้ความสำคัญกับแบรนด์ (Brand) และกิจกรรมการสร้างแบรนด์ (Branding) โดยมีการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมอย่างเห็นได้ชัด กล่าวได้ว่าเป็นกระแสหลักของกิจกรรมทางการตลาดในการกำหนดจุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ของแบรนด์ให้โดดเด่นและเป็นที่รับรู้จดจำ ตลอดจนเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและตัวองค์กรเอง ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ธุรกิจนั้นๆ ทำการสื่อสารกับบุคคลภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าหรือผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย เรียกได้ว่าเป็นการสร้างแบรนด์ไปสู่ภายนอก อย่างไรก็ตาม ยังมีกลไกอีกด้านหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการส่งมอบจุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ให้เด่นชัดขึ้น และเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างแบรนด์ให้มีชีวิตไม่แพ้กัน นั่นคือ “การสร้างแบรนด์จากภายใน” โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ พนักงานขององค์กร ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่มีความใกล้ชิดกับแบรนด์และเป็นตัวแทนขององค์กรที่จะแสดงออกถึงความ

ท้าทายขององค์กรก็คือทำอย่างไรให้พนักงานขององค์กรมีความรู้ เข้าใจ เชื่อมั่น ศรัทธา และลงมือทำให้จุดยืนและข้อเสนอของแบรนด์ที่ได้ถูกกำหนดไว้ให้เป็นจริง สัมผัสจับต้องได้ และร่วมกันนำองค์กรและแบรนด์ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ กลไกดังกล่าวเป็นการสร้างพันธสัญญาทางใจของพนักงานต่อแบรนด์ (Employee Brand Engagement) ซึ่งเป็นการบูรณาการวิธีการปฏิบัติงานด้านการตลาดและการบริหารทรัพยากรบุคคล เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้องค์กรสามารถส่งมอบจุดยืน ข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ ตลอดจนประสบการณ์ที่ดีต่อลูกค้าในทุกๆ จุดสัมผัส (Touch Point) รวมถึงการบริหารภาพลักษณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและน่าประทับใจผ่านทรัพยากรบุคคลขององค์กรเอง

### การสร้างแบรนด์จากภายใน (Internal Branding)

การสร้างแบรนด์จากภายใน คือ กิจกรรมการตลาดลักษณะหนึ่งที่ทำเนิกรภายในองค์กร (Corporate

Marketing) เป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมให้พนักงานขององค์กรมีความรู้พื้นฐาน และความเข้าใจต่อแบรนด์ของสินค้าหรือขององค์กรที่ตนเองสังกัดอยู่อย่างลึกซึ้ง และปลูกฝังให้พนักงานมีความเชื่อ (Belief) ในแบรนด์ และมีเจตคติ (Attitude) ที่ดีต่อแบรนด์ที่องค์กรพยายามสร้างและสื่อสารออกไปสู่ภายนอกด้วย เพราะเมื่อพนักงานมีความเชื่อมั่นรักและศรัทธาในแบรนด์ของพวกเขาอย่างแน่วแน่มั่นคง พนักงานก็จะสามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นสายงานหลักหรือสายงานสนับสนุนได้อย่างสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของแบรนด์ ตลอดจนสามารถแสดงพฤติกรรม (Behavior) ที่พึงประสงค์ ภายใต้แนวคิดของแบรนด์ (Brand Value) หรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ที่กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและภูมิใจ (Tosti and Stotz, 2001; De Chernatony, 2001; Schultz and De Chernatony, 2002) นั่นคือ ความรู้สึกที่ดีของพนักงานที่มีต่อแบรนด์สินค้าหรือแบรนด์ขององค์กรจะถูกถ่ายทอดผ่านพฤติกรรมการทำงานที่ดี ที่ถูกต้องของพนักงาน เพื่อที่จะส่งมอบไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ซึ่งจะก่อให้เกิดการรับรู้ต่อแบรนด์ด้วยประสบการณ์ที่ดี น่าประทับใจ และส่งผลดีต่อธุรกิจในระยะยาว

จุดเริ่มต้นของ “แบรนด์ (Brand)” นั้นสันนิษฐานว่ามาจากคำว่า “To Burn” ซึ่งหมายถึง การนำแท่งเหล็กร้อนที่มีสัญลักษณ์ผ่านการเผาไฟและนำมาประทับไว้ที่ผิวหนังของปศุสัตว์ เพื่อบ่งบอกว่าปศุสัตว์กลุ่มนี้เป็นของใคร มาจากที่ใด อาจกล่าวได้ว่าจุดเริ่มต้นของแบรนด์มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นสัญลักษณ์ (Label) บ่งบอกความเป็นเจ้าของหรือแหล่งที่มา ในยุคต่อมาสัญลักษณ์ดังกล่าวก็ได้พัฒนามาเป็น “เครื่องหมายการค้า (Trademark)” เพื่อบ่งบอกถึงเจ้าของความคิดนั้นๆ ตลอดจนมาตรฐานการผลิต จนถึงในปัจจุบันนี้ที่ “แบรนด์” เป็นเครื่องมือในการกำหนดจุดยืนทางการตลาด (Positioning) เพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์และแสดงความแตกต่าง ตลอดจนมาถึง แนวคิดร่วมสมัยที่ว่า “แบรนด์” คือ

ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นประสบการณ์รวม และการสร้างความรู้สึกผูกพัน (Keller, 2008)

ที่ผ่านมา การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์มักถูกเข้าใจว่าเป็นงานของหน่วยงานด้านการตลาดหรือการสื่อสารประชาสัมพันธ์เท่านั้น หลายๆ องค์กรก็มีการจัดโครงสร้างการทำงานโดยการแบ่งตามหน้าที่งาน (Function) ในลักษณะนี้ แต่เมื่อบทบาทของ “แบรนด์” ได้ขยายมาสู่การส่งมอบประสบการณ์รวมและการสร้างความรู้สึกผูกพันแก่ลูกค้าดังเช่นในปัจจุบัน และทรัพยากรสำคัญในการส่งมอบคือพนักงานขององค์กร การบริหารจัดการตามหน้าที่งานอาจไม่เพียงพอในการตอบสนองต่อพลวัตทางสังคมและความคาดหวังของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การดำเนินกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์จึงควรมีลักษณะการทำงานเชิงบูรณาการ (Integrated System) ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น กล่าวคือ พนักงานทุกๆ คนขององค์กรควรมีส่วนร่วมและมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานและการบริหารองค์กร ตลอดจนภาพลักษณ์หรือแบรนด์ของสินค้าหรือขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อม ภายใต้ข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ที่กำหนดไว้สอดคล้องกับกลยุทธ์ทางธุรกิจ เริ่มตั้งแต่โถงทางเข้าหรือหน้าร้านที่ทำการที่แสดงความเชื่อเชิญ การรับโทรศัพท์ การตอบคำถาม การต้อนรับที่สุภาพและอบอุ่น การอำนวยความสะดวกอย่างสร้างสรรค์และมีน้ำใจ มีมารยาทดี การผลิตสินค้าอย่างมีคุณภาพ ตอบสนองความต้องการได้ครบถ้วน การขาย การอธิบายข้อมูลเนื้อหาที่เกี่ยวข้องต่างๆ อย่างแม่นยำด้วยความเป็นมิตร เป็นมืออาชีพ การชำระเงินและการส่งมอบสินค้าที่สะดวก รวดเร็ว ตลอดจนการบริการหลังการขายที่ไว้วางใจได้ เป็นต้น จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวที่ดำเนินการโดยหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การขาย การเงิน การจัดส่ง การบริการ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นจุดสัมผัสที่สำคัญในการส่งมอบประสบการณ์ที่ดีและน่าประทับใจแก่ลูกค้าด้วยกันทั้งสิ้น เมื่อลูกค้ามี



ความพอใจ ก็ยากติดต่องานด้วยหรือกลับมาใช้บริการอีก เพราะมีความไว้วางใจต่อแบรนด์ และเกิดความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์นั้นๆ อย่างไม่เสื่อมคลาย กล่าวได้ว่าพนักงานคือผู้สร้างแบรนด์ให้มีชีวิตและเติบโต (Employees live the brand) สร้างชื่อเสียงและประสบการณ์ที่ดีให้กับแบรนด์ได้ทุกที่ ทุกเวลา ดังนั้น องค์กรจึงควรคำนึงถึงความสอดคล้องกับของแบรนด์ในทุกจุดสัมผัส และตระหนักว่าพฤติกรรมและการแสดงออกที่พึงประสงค์ของพนักงานทุก ๆ ระดับล้วนมีส่วนสำคัญในการเพิ่มพูนความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ ดังคำกล่าว “คนคือจุดที่สำคัญที่สุดของแบรนด์ พนักงานของเราจะเป็นผู้นำเราไปสู่เป้าหมาย สู่อิสรภาพที่เราต้องการได้อย่างมั่นคงกว่าใคร” (ศิริกุล, 2550)

## พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ (Brand Citizenship Behavior)

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกถึงความเป็นแบรนด์ หมายถึง ระดับของความผูกพันทางด้านจิตใจที่พนักงานมีต่อแบรนด์ เป็นการแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ กล่าวคือการทำที่พนักงานมีความเข้าใจ เต็มใจ และยอมรับในการที่จะปรับมุมมองหรือการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ความเป็นแบรนด์ (Brand Identity) ตลอดจนข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) โดยมีความตระหนักว่าตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการส่งมอบแบรนด์และภาพลักษณ์ที่ดีไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Burmam and Zeplin, 2005)

พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ประกอบด้วย 7 ลักษณะ ได้แก่

1. **ความเอื้อเฟื้อ (Helping Behavior)** หมายถึง การที่พนักงานมีเจตคติเชิงบวก แสดงความเป็นมิตร แสดงน้ำใจช่วยเหลือในการบริการหรือแก้ปัญหาแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการด้วยความยินดีและเต็มใจ
2. **ความตั้งใจและจริงจังต่อความเป็นแบรนด์ (Brand**

Consideration) คือ การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามข้อกำหนดหรือพันธสัญญาที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ทั้งกาย วาจา และใจอย่างเต็มความสามารถ

3. **ความรู้สึกระตือรือร้นต่อแบรนด์ (Brand Enthusiasm)** ได้แก่ ความคิดริเริ่มของพนักงานในการปรับเปลี่ยนมุมมองพัฒนาความคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ เพิ่มเสริมสร้างให้แบรนด์มีคุณค่าและน่าประทับใจ

4. **ความมีน้ำใจนักกีฬา (Sportsmanship)** หมายถึง การที่พนักงานให้เกียรติแบรนด์และผู้ที่มีส่วนได้เสียอื่น ๆ รวมถึงการเป็นผู้ที่ปกป้องที่ดีของแบรนด์ในสถานการณ์ต่างๆ ทั้งคำพูด ความคิด และการกระทำ

5. **ความเชื่อมั่นและศรัทธาในแบรนด์ (Brand Edorsement)** คือ ความเชื่อถือและมั่นใจของพนักงานต่อแบรนด์ และพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้สึกเชิงบวกดังกล่าวด้วยกิริยาและการกระทำไปสู่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ด้วยความปรารถนาดีและจริงใจ

6. **การพัฒนาตนเอง (Self-Development)** พนักงานที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มักฝึกฝน พัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ เพื่อที่จะสามารถร่วมสร้างคุณค่าให้แก่แบรนด์ได้อย่างต่อเนื่อง

7. **การสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์ (Brand Enhancement)** หมายถึง ความสามารถในการน้อมรับฟังผลสะท้อนกลับ คำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ เกี่ยวกับแบรนด์จากผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาปรับปรุง สร้างสรรค์ พัฒนาให้เกิดคุณค่าและความเข้มแข็งให้กับแบรนด์ต่อไป

พนักงานที่สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และด้วยความเต็มใจ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแบรนด์ พนักงานที่มีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์ จะมีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์และมีความจงรักภักดีต่อแบรนด์อย่างเข้มข้นมากขึ้น (Punjaisri and Wilson,

2007) ซึ่งจะสร้างคุณค่าและความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการขององค์กรอย่างเห็นได้ชัด ในที่สุดก็จะช่วยส่งผลไปยังการสร้างความแข็งแกร่งให้กับแบรนด์และธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ดังตัวอย่างของ Zappos ซึ่งเป็นร้านค้ารองเท้าออนไลน์ที่มีชื่อเสียงในการสร้างประสบการณ์ที่สนุกและนำเสนอบริการที่ยอดเยี่ยมในการบริการแก่ลูกค้า พนักงานส่วนใหญ่ทำหน้าที่ให้บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เมื่อลูกค้าติดปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือในการทำธุรกรรมออนไลน์ พนักงานเหล่านี้มีความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเพศ เชื้อชาติ อายุ ประสบการณ์ แต่มีคุณสมบัติร่วมกันคือ มีความกระตือรือร้น มีใจบริการ เอื้อเฟื้อ ให้ความช่วยเหลืออย่างแท้จริง มีความตั้งใจและจริงจังในการปฏิบัติหน้าที่ ให้เกียรติลูกค้าและองค์กร มีความเชื่อมั่น รัก และศรัทธาในแบรนด์และงานของตน และมีอารมณ์ขัน เสริมด้วยระบบการทำงานที่มีความเป็นกันเอง แบ่งปันข้อมูล แชรประสบการณ์เพื่อการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และมีระบบแรงจูงใจจากภายในที่ช่วยสร้างความสนุกสนานในการทำงานและรักษาพันธสัญญาทางใจของผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลให้ Zappos เติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นร้านค้าออนไลน์ที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูงแห่งหนึ่ง ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สร้างความทรงจำและความประทับใจแก่ลูกค้า (WOW) จนเกิดความรู้สึกสนุก ผูกพันกับแบรนด์ และกลับมาใช้บริการซ้ำอีกหลายต่อหลายครั้ง (Michelli, 2012)

ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานขาดจิตสำนึกที่ดี และไม่ได้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ตัวพนักงานเองไม่เพียงแต่รู้สึกที่ตนเองไม่พอใจ ไม่มีความสุข แต่ยังไม่มีความรู้สึกผูกพันกับแบรนด์ เมื่อพนักงานมีเจตคติที่ไม่ดีแล้วการแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การมีปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าก็ไม่สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นแบรนด์หรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้อย่างที่คาดหวัง

## ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์สู่ภายนอกและจากภายในองค์กร

ที่ผ่านมา องค์กรหลายแห่งมุ่งความสนใจไปที่การสื่อสารแบรนด์ไปสู่ภายนอก โดยผ่านสื่อสมัยนิยมต่างๆ แต่

อาจจะเลยที่จะสื่อสารเนื้อหาและแก่นแท้ของแบรนด์ไปยังพนักงาน (พจน์, 2552) ในกระบวนการบริหารแบรนด์แบบองค์รวมนั้น องค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้พนักงานทุก ๆ คนสามารถพูดถึงเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับแบรนด์ และร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรไปในแนวทางเดียวกัน กล่าวง่าย ๆ คือ รู้สึกอินกับแบรนด์อย่างมีหลักการและถูกวิธี อย่างไรก็ตาม การสร้างความสมดุลระหว่างการสื่อสารเรื่องแบรนด์ไปสู่ภายนอกและภายในองค์กรกันเอง (แผนภาพที่ 1) จึงเป็นประเด็นที่ควรพิจารณา ซึ่งอธิบายจากการประยุกต์ Brand Equity Model (Keller, 2008) และทฤษฎีพันธสัญญาทางใจในองค์กรของ Kahn (1990) ได้ว่า การมุ่งให้น้ำหนักที่การสื่อสารไปสู่ภายนอก (ลูกค้า) มาก แต่ละเลยการสื่อสารและสร้างแบรนด์จากภายใน (พนักงาน) อาจส่งผลให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติหรือส่งมอบประสบการณ์ที่ดีตามพันธสัญญาของแบรนด์ที่ได้สื่อสารไว้กับลูกค้าได้ เนื่องจากพนักงานขาดความรู้ ความเข้าใจ ขาดความกระตือรือร้น หรือความสนใจในเรื่องราวของแบรนด์ แม้กระทั่งการขาดแรงจูงใจ ทั้งนี้ความไม่เข้าใจและความรู้สึกไม่อินดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นหรือเจตคติที่มีต่อแบรนด์ได้ พฤติกรรมในการทำงานมีแนวโน้มที่จะเป็นในรูปแบบของต่างหน่วยงานต่างทำ และไม่รู้ว่าจะทำอะไร มากกว่าการบูรณาการ ส่งเสริมซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในทางตรงกันข้าม หากองค์กรให้ความสำคัญกับการสื่อสารสร้างแบรนด์จากภายในมาก โดยไม่ได้มุ่งเน้นการสื่อสารสร้างแบรนด์ไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกเท่าที่ควร อาจเสียโอกาสของการรับรู้ต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์หรือข้อเสนอของแบรนด์จากลูกค้าได้ เมื่อแบรนด์ไม่มีชื่อเสียงหรือไม่เป็นที่รู้จักในวงการมากพอ อาจส่งผลให้พนักงานขาดรู้สึกภาคภูมิใจต่อความเป็นแบรนด์หรือองค์กรนั้น ๆ และเมื่อพนักงานขาดแรงจูงใจหรือสิ่งเร้าที่เหมาะสม อาจทำให้พนักงานเพิกเฉย ไม่สนใจต่อการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ได้ตามที่คาดหวัง



ภาพที่ 1 ความสมดุลระหว่างการสร้างแบรนด์สู่ภายนอกและจากภายในองค์กร

จากแผนภาพแสดงให้เห็นว่าแบรนด์ที่เข้มแข็งสะท้อนได้จากจุดยืนของแบรนด์เอง ซึ่งเป็นแรงกระตุ้น จูงใจต่อความสามารถในการส่งมอบสินค้า บริการ หรือประสบการณ์ตามข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ของพนักงาน Deloitte Consulting (2008) ระบุว่า ลูกค้าย้อยละ 41 มีความผูกพันและรักดีต่อแบรนด์ เนื่องมาจากเจตคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน และประมาณร้อยละ 70 ของการรับรู้แบรนด์ที่ดีของลูกค้ามาจากประสบการณ์ที่ได้รับจากพนักงานของแบรนด์นั้นๆ โดยตรง นอกจากนี้ยังระบุว่าหากพนักงานไม่สามารถส่งมอบองค์ประกอบต่างๆ ตามข้อเสนอหรือพันธสัญญาของแบรนด์ได้นั้น กล่าวได้ว่า ร้อยละ 40 ของเงินลงทุนด้านการตลาดอาจสูญเปล่า ไม่เกิดประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างสมดุลของกระบวนการสร้างและสื่อสารแบรนด์ระหว่างภายนอกและภายใน นั่นคือการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านการตลาดและทรัพยากรบุคคล จึงเป็นเรื่องที่ควรพิจารณา และที่สำคัญพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์นั้นควรถูกหล่อหลอมและซึมซับ (Internalize) มาเป็นค่านิยม (Value) หรือวัฒนธรรม (Culture) ขององค์กรที่พนักงานทุกๆ คนพึงยึดถือปฏิบัติและสืบทอดต่อไป ดังตัวอย่างการหล่อหลอมวัฒนธรรมการทำงานอย่างยั่งยืน

ของสายการบิน Southwest Airlines ที่เรียกว่า Southwest Spirit ซึ่งนอกจากเป็นกลไกส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของแบรนด์แล้ว ยังเป็นเครื่องเตือนใจให้พนักงานทุกคนมีความตระหนักถึงจิตวิญญาณความเป็น Southwest ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันในทุกๆ จุดสัมผัสและสอดคล้องกับความเป็นแบรนด์ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใดๆ (Miles and Mangold, 2005)

### การสร้างแบรนด์จากภายใน อีกหนึ่ง ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรบุคคล

เมื่อแบรนด์เกี่ยวข้องกับพนักงานโดยตรง และพนักงานก็เป็นกลไกสำคัญในการสร้างแบรนด์ การปลูกฝังและส่งเสริมเจตคติและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับแบรนด์คงไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานด้านการตลาดหรือสื่อสารองค์กรเท่านั้น หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรต้องมึบทบาทมากขึ้นในฐานะที่เป็นหุ้นส่วนทางกลยุทธ์ (Strategic Partner) ขององค์กรในการร่วมขับเคลื่อนและสร้างแบรนด์จากภายใน กล่าวได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงบทบาทที่ท้าทายอย่างยิ่ง ทั้งนี้ องค์กรต้องเริ่มขยายขยายจากบทบาทของผู้คุมกฎเกณฑ์ มาเป็นผู้ส่งเสริม ต้องเริ่มเรียนรู้ เปิดมุมมองใหม่ๆ ปรับวิธีการ

คิดและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ มีความรู้และความเข้าใจในธุรกรรมทางการตลาดและกลไก การสื่อสารมากขึ้น กล่าวคือนำเอาหลักการตลาดมาประยุกต์ เพื่อต่อยอดงานบริหารทรัพยากรบุคคล แนวทางปฏิบัติที่ หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลควรพิจารณาเพื่อ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างแบรนด์จากภายในและ ร่วมสร้างพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกจากความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ตามแนวคิดของ Burmann and Zeplin (2005) ดังที่สรุปไว้ข้างต้น ประกอบด้วย

1. การสื่อสารภายใน (Internal Communications) พนักงานควรได้เรียนรู้และรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเรื่องราวความเป็นมาต่างๆ ที่เกี่ยวกับแบรนด์ ไม่ว่าจะเป็นสินค้าหรือ องค์กร เพื่อมีความรู้พื้นฐาน มีความเข้าใจอย่างแท้จริงใน เนื้อหาสาระ ทิศทาง ตลอดจนความเคลื่อนไหวต่างๆ เพื่อจะ ได้สื่อสารออกไปได้ตรงกับเจตนารมณ์ ในฐานะที่เป็นตัวแทน ของแบรนด์คนหนึ่ง การสื่อสารภายในอาจทำได้หลายวิธี เช่น จัดหมายข่าวถึงพนักงาน การประชุมพนักงาน ข่าวสารจาก ประธานบริษัท การบอกเล่าเรื่องราว สื่อโฆษณาที่จะเผยแพร่ หรือผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ตลอดจนคู่มือแบรนด์ (Brand Book) เช่น คู่มือ Green Apron ของ Starbucks เป็นเอกสาร อ้างอิงที่อธิบายพื้นฐานของความเป็นแบรนด์ ปรัชญาของ ธุรกิจและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้อย่างชัดเจนและนำไป ปฏิบัติได้ทันที (Michelli, 2007) ดังนั้น การจัดทำเอกสาร หรือคู่มือพนักงานที่เกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ นโยบายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่างๆ (Employee Manual) โดยหน่วยงาน ทรัพยากรบุคคลนั้น ควรสอดแทรกเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ แก่นแท้ของความเป็นแบรนด์ และเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติ ให้พนักงานได้รับทราบและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกวิธี นอกจากนี้ องค์กรควรต้องสำรวจประสิทธิภาพของการสื่อสาร และการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของพนักงานเป็นระยะๆ รวมถึง การสำรวจระดับพันธสัญญาทางใจที่มีต่อองค์กรและแบรนด์ด้วย

2. การเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนา (Learning and Development) การออกแบบหลักสูตรควรสัมพันธ์กับ

กระบวนการถ่ายทอดและปมเพาะพนักงานให้มีความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับแบรนด์อย่างครบถ้วนและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ของตน ปลูกฝังเจตคติที่ดีเพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่น และภูมิใจในแบรนด์ และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นต่อการ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของแบรนด์ในทุกๆ จุดสัมผัส เพื่อให้การปฏิบัติงานและการส่งมอบพันธสัญญา ของแบรนด์มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นรูปแบบของ ชั้นเรียน (Class Room) สัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (On-the-Job Learning) การ แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ (Knowledge Sharing) การ ย้อนศึกษาข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) จากเหตุการณ์ ที่ผ่านมา โดยผ่านกรณีศึกษาหรือกระบวนการเล่าเรื่อง ซึ่ง นำมาผลิตเป็นสื่อใหม่ (Reproduction) ให้มีเนื้อหาที่กระชับ สนุก และเข้าใจได้ง่าย โดยมีกระบวนการติดตามผลอย่าง ต่อเนื่อง เช่น กรณีหน่วยงานบริการลูกค้าของ AIS ได้นำ วิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์การให้บริการลูกค้าในอดีตที่มี ความหลากหลาย ทั้งกรณีเร่งด่วน วิกฤติ อุกฉิม ตลอดจน กรณีที่น่าประทับใจและไม่น่าประทับใจ มาผลิตเป็นสื่อ วิดีทัศน์สั้นๆ หลายๆ ตอน เพื่อเป็นวัตถุดิบในการฝึกอบรม และปลูกฝังวัฒนธรรมแบรนด์แก่พนักงาน

3. การประเมินพฤติกรรมหรือความสามารถหลักของ องค์กร (Core Competency) ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม ที่แสดงออกถึงความ เป็นแบรนด์ หรือที่สอดคล้องกับ พันธสัญญาของแบรนด์ ผ่านมุมมองของผู้บังคับบัญชาและ ลูกค้ำ หรือขยายเป็นการประเมินแบบ 360 องศา เพื่อเป็น ข้อมูลตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานเชิงพฤติกรรมประเภทหนึ่ง เพื่อพิจารณารางวัลหรือผลตอบแทนจูงใจพนักงาน กรณีที่ สามารถแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นอกจากนี้ ผลการประเมินดังกล่าวยังเป็นข้อมูลสำคัญในการกำหนด แนวทางและเนื้อหาการเรียนรู้ ฝึกอบรม และพัฒนาทักษะ ของพนักงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันและความ ต้องการในอนาคต นอกจากนี้องค์กรควรสนับสนุนการให้ อำนาจแก่พนักงาน (Empowerment) ในการทำงานด้วย ซึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้รู้และเข้าใจว่าควรตัดสินใจ

หรือแก้ปัญหาเฉพาะอย่างไร เช่น พนักงานของ Starbucks สามารถตัดสินใจเปลี่ยนแปลง เพิ่มเติมสินค้าและบริการบางอย่าง หรือมอบของขวัญพิเศษเนื่องในโอกาสพิเศษ หรือเพื่อชดเชยความไม่สบายใจของลูกค้าได้อย่างยืดหยุ่น และทันสถานการณ์ ซึ่งการให้อำนาจลักษณะนี้เป็นการย้ำให้มีพฤติกรรมตามความสามารถหลักของ Starbucks เด่นชัดยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ และสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Michelli, 2007)

4. การให้รางวัล (Reward) และการยกย่อง (Recognition) ต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมที่ถูกต้อง พึงประสงค์ ถือได้ว่าเป็นสิ่งกระตุ้น เสริมแรงอีกประการหนึ่งที่ขาดไม่ได้ในกระบวนการสร้างแบรนด์จากภายใน กิจกรรมดังกล่าวเป็นการเสริมแรงใจและสร้างความพึงพอใจแก่พนักงานเมื่อมีความพึงพอใจ พนักงานมีแนวโน้มที่จะมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรหรือแบรนด์มากขึ้น และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้ได้รับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่อไปอีกด้วย ตัวอย่างเช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่นประจำเดือน แก่ผู้ที่มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์หรือพันธสัญญาของแบรนด์หรือเงื่อนไขอื่น ๆ ที่กำหนดไว้ ยิ่งถ้าเป็นเรื่องราวหรือประสบการณ์ที่น่าประทับใจที่ลูกค้าถ่ายทอดก็ควรพิจารณาเป็นพิเศษ และนำมาเผยแพร่เป็นกรณีศึกษาเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้จากประสบการณ์ นอกจากนี้ องค์กรสามารถพิจารณาผลตอบแทนที่มีระบบแบ่งปันผลกำไร (Profit-Sharing) แก่พนักงานตามอัตราการเติบโตของแบรนด์ และผลประกอบการตามความเหมาะสม

5. การกำหนดแนวทางในการรับพนักงานใหม่ให้มีความสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลและการตลาดควรต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการพัฒนาเกณฑ์และกระบวนการในการคัดเลือกสรรหาพนักงานให้เป็นที่เข้าใจและนำไปปฏิบัติได้สำหรับหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะได้พนักงานที่มีคุณลักษณะ บุคลิกภาพ และฐานของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร เช่น นโยบาย “One Philips” ที่ทำให้แนวทางการ

สรรหาและคัดเลือกพนักงานของ Philips เป็นไปในลักษณะเดียวกันทั่วโลก จากเดิมที่ต่างคนต่างทำตามวิธีการของตนเอง (Leeuwen et al., 2005) นอกจากนี้ การปฏิรูประบบพนักงานใหม่ โดยให้ความสำคัญกับเนื้อหาความเป็นแบรนด์และการสร้างความรู้สึกภูมิใจในแบรนด์ถือเป็นประเด็นที่ไม่ควรมองข้ามเช่นกัน

6. กิจกรรมการตลาดภายในสำหรับพนักงาน (Internal Campaign) โดยสอดแทรกกิจกรรมดังกล่าวผ่านกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานสัมพันธ์ (Employee Relations) และควรเป็นการร่วมมือประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลและหน่วยงานด้านการตลาดหรือสื่อสารองค์กร นอกจากนี้ทีมงานในการมองหาและทำความเข้าใจกับพนักงานทุกคนว่าต้องการอะไร ขาดอะไรบ้าง แล้วหากิจกรรมมาตอบสนองความต้องการเหล่านั้นแล้ว งานพนักงานสัมพันธ์จะทำหน้าที่คิดสร้างสรรค์และดำเนินกิจกรรมการตลาดภายใน โดยมีเป้าหมายเพื่อนำกิจกรรมมาช่วยจูงใจและปลูกฝังความเป็นแบรนด์และวัฒนธรรมองค์กร โดยเป็นสะพานเชื่อมต่อระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้มีมุมมองแนวคิด เจตคติ และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับแบรนด์ไปในแนวทางเดียวกัน การส่งเสริมความสัมพันธ์และความสามารถในการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการ ตลอดจนส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างสนุกและมีความสุข นอกจากนี้ หน่วยงานด้านการตลาดอาจใช้กลไกของกิจกรรมการตลาดภายในในการทดสอบแนวความคิดและการตลาดขององค์กรกับพนักงานภายในก่อนนำไปดำเนินการจริงกับกลุ่มเป้าหมายภายนอก เพราะในความเป็นจริงแล้ว พนักงานภายในก็มีบทบาทเป็นลูกค้าด้วยเช่นกัน ซึ่งถ้าพนักงานมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อแบรนด์แล้ว พนักงานจะสามารถถ่ายทอดความรู้สึกที่ดีดังกล่าวผ่านพฤติกรรมของตนไปยังลูกค้าได้โดยตรง กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง ได้แก่ Philips กับกิจกรรมรณรงค์แนวคิด “Touch Lives Every Day” ที่ผสมผสานการสื่อสารทางการตลาดไปสู่ลูกค้าภายนอกที่ย้ำว่าสินค้าของ Philips ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคทุกๆ ชีวิตในทุกๆ วัน และกิจกรรมการสร้างพันธสัญญาทางใจจากแนวคิดดังกล่าวกับ

พนักงาน เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกๆ คน ทุกๆ ระดับ ทุกๆ หน้าที่งานมีความตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของแบรนด์ มีทัศนคติที่ดี พร้อมทั้งจะส่งมอบพันธสัญญาของแบรนด์ และที่สำคัญมีส่วนรับผิดชอบต่อผู้บริโภคทุกๆ ชีวิตในทุกๆ วัน ในทุกๆ พื้นที่ที่มีสินค้าของ Philips ทั่วโลก (Leeuwen et al., 2005)

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนัก และแสดงออกอย่างเหมาะสมถึงความเป็นแบรนด์เป็นกลไกสำคัญอย่างหนึ่งในการทำให้แบรนด์นั้นมีชีวิตขึ้นมา และทำให้แบรนด์นั้นๆ สามารถส่งมอบพันธสัญญาและประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าให้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารองค์กรควรดูแล ใส่ใจ และกระตุ้นให้พนักงานมีความพร้อมและมีความสุขที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตน ที่สำคัญต้องมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของพนักงานด้วย ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนจากภายในสู่ภายนอก (Inside Out) นอกจากนี้ การปรับและจัดระเบียบ (Align) วัฒนธรรมการทำงานย่อยของหน่วยงานต่างๆ รวมถึงค่านิยมองค์กรใหม่

ให้เป็นหนึ่งเดียวและสอดคล้องกับพันธสัญญาของแบรนด์ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์ธุรกิจ ภาพรวมก็เป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึงเช่นกัน ความเป็นหนึ่งเดียวและความสอดคล้องกันทำให้เกิดความเข้มแข็ง ชัดเจน และง่ายต่อการสื่อสาร ทำความเข้าใจ จดจำ และนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพดีกว่า ทั้งนี้เพื่อให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรทำหน้าที่เป็นทูตของแบรนด์ที่จะคอยขับเคลื่อนให้แบรนด์ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ในวันนี้ เมื่อเรากล่าวถึงกิจกรรมทางการตลาด คงไม่ได้หมายความว่าเฉพาะการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่ลูกค้าภายนอก (Customer Experience) เพียงกลุ่มเดียว หากแต่ต้องคำนึงถึงการสร้างประสบการณ์ที่ดีแก่พนักงาน (Employee Experience) ซึ่งเปรียบเสมือนลูกค้าภายในองค์กรและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากภายในไปสู่ภายนอก (Inside Out) อีกด้านหนึ่งด้วยเช่นกัน **A**

## รายการอ้างอิง

- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2552, พฤศจิกายน 5). Internal Branding แบนด์ดีเริ่มข้างในองค์กร. กรุงเทพธุรกิจ, 30.
- ศิริกุล เลากัยกุล. (2550). สร้างแบนด์อย่างพอเพียง. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์.
- Burmam, C. & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment : A behavioral approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12 (4), 279-300.
- De Chernatony, L. (2001). *From Brand Vision to Brand Evaluation : Strategically Building and Sustaining Brands*. Oxford : Butterworth-Heinemann.
- Deloitte Consulting. (2008). *Delivering the Promise of Shopper Marketing : Mastering Execution for Competitive Advantage*. Retrieved May 22, 2013, from Deloitte Consulting Website : [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/ us\\_cb\\_cpg\\_DeloitteGMA\\_Shopper\\_Mkt\\_Report\\_200810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/ us_cb_cpg_DeloitteGMA_Shopper_Mkt_Report_200810.pdf).
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33, 692-724.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic Brand Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Leeuwen, B., Pieters, J., & Crawford, T. (2005). Building Philips's employer brand from the inside out. *Strategic HR Review*, 4 (4), 16-19.
- Michelli, J.A. (2007). *The Starbucks Experience : 5 Principles for Turning Ordinary into Extraordinary*. New York : McGraw Hill.
- Michelli, J.A. (2012). *The Zappos Experience : 5 Principles to Inspire, Engage, and Wow*. New York : McGraw Hill.
- Miles, S.J. & Mangold, W.G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48, 535-545.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand behavior. *Journal of Brand Management*, 15, 57-70.
- Tosti, T. & Stotz, D. (2001). Brand : Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10 (2), 28-33.
- Schultz, M. & De Chernatony, L. (2002). Introduction : The challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5 (2), 109-113.

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ พิรพรวิฑูร  
สาขาการบริหารองค์การ การประกอบการและทรัพยากรมนุษย์  
คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์  
Methawut Peerapornvitoon Ph. D.  
Department of Organization, Entrepreneurship and  
Human Resource Management  
Thammasat Business School, Thammasat University  
E-mail : methawut1@yahoo.com

## บทความวิชาการ

# เรียนรู้เมื่อตุงานประสบการณ์ ของฉือจี้ที่ไต้หวัน

## Learning on field trips to visit experience Tzu Chi foundation in Taiwan

ศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนา คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดโครงการพัฒนาภาวะผู้นำนักบริหารระดับสูง (Executive Leadership Development Program) สำหรับนักบริหารของภาครัฐและเอกชน และได้้นำผู้ร่วมสัมมนาไปศึกษาดูงานที่มูลนิธิพุทธรธิฉือจี้ที่ไต้หวันในปี 2555 ตามแรงศรัทธาของผู้ไปมาแล้ว คือ นายแพทย์วิฑิต อรรถเวชกุล อดีตผู้อำนวยการองค์การเภสัชกรรมและอดีตผู้อำนวยการโรงพยาบาลบ้านแพ้ว เมื่อกลับมาเกิดความศรัทธาเช่นเดียวกับคุณหมอ จึงขอพาผู้ร่วมสัมมนารุ่นใหม่ไปอีกครั้งในปี 2556 การดูงานทั้งสองครั้งเหมือนกัน วันแรกที่สวาทเสียน ดูงานที่มหาศาลาจี๋ซือโรงพยาบาลฉือจี้ มหาวิทยาลัยฉือจี้ สมาณารามจี๋ซือและโรงงาน วันที่สองที่ไทเป ดูงานศูนย์คัดแยกขยะและของ

เหลือใช้ และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ขาดเพียงการร่วมสังเกตการณ์การประชุมทางไกลตอนเช้า การสาธิตการชงชา และการเขียนฟู่กันจีน และได้ไปดูงานสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ่ การดูงานที่ฉือจี้เป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่ามากกว่าการดูงานที่ผ่านมา เรียกว่า "เกินกว่าความคาดหว้ง" ทำให้เกิดพลังและแรงบันดาลใจอยากถ่ายถอดประสบการณ์ ผ่านวารสารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อขยายผลการเรียนรู้สู่สังคม เริ่มต้นบทความด้วยการนำเสนอแนวความคิดของการศึกษาดูงานต่างประเทศ ตามด้วยการกล่าวถึงความเป็นมาและพันธกิจของมูลนิธิพุทธรธิฉือจี้ จากนั้นวิเคราะห์ความสำเร็จ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและการประเมินคุณค่าการศึกษาดูงาน โดยมีแนวความคิดหรือทฤษฎีนำทางอย่างย่อๆ ต่อด้วยแสงแห่งปัญญา นำมาเป็นบทส่งท้าย

## การศึกษาดูงานต่างประเทศ

การศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจำเป็นเมื่อผู้บริหารมีประสบการณ์ ความรู้และความสามารถไม่เพียงพอต่อความจำเป็นของงาน (Job Demands) อันเกิดจากการได้รับภาระหน้าที่ใหม่ การทำงานโครงการใหม่ การเผชิญปัญหาใหม่ หรืออยู่ในช่วงที่องค์กรกำลังเปลี่ยนผ่านหรือต้องการเปลี่ยนแปลง (Noe, 2010) การส่งผู้บริหารระดับสูงไปศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นที่นิยมกันมากทั้งภาครัฐและเอกชน เพราะมีอันิสงส์ต่อผู้ดูงานหลายประการ เป็นการเปิดโลกทัศน์ให้กว้างไกล สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการเรียนรู้แบบ “ก้าวกระโดด” โดยอาศัย “ทางลัด” ผ่านประสบการณ์ของผู้อื่น ซึ่งย่นเวลา ไม่ต้องค้นคว้าหาคำตอบด้วยตนเอง ไม่ต้อง “เริ่มต้นที่ศูนย์” ซึ่งไม่ทันกิน ชักช้าและอาจหาคำตอบไม่ได้ ในโลกแห่งความเป็นจริง นักบริหารระดับสูงมีข้อจำกัดทั้งเรื่องสติปัญญา ประสบการณ์ ความรู้ ข้อมูล เวลา และงบประมาณ (Barnard, 1947) การศึกษาดูงานต่างประเทศจึงเป็นวิธีพัฒนาที่ช่วยลดข้อจำกัดเหล่านี้

แต่การศึกษาดูงานไม่ใช่ “ยาผีบอก” (Panacea) ที่รักษาได้ทุกโรค การศึกษาดูงานต้องเริ่มต้นที่ความจำเป็นของงาน (Job Demands) ซึ่งทำให้เกิดความจำเป็นในการพัฒนาด้วยการศึกษาดูงานต่างประเทศ (Development Needs) หากมีวิธีอื่นดีกว่า การศึกษาดูงานต่างประเทศก็ไม่จำเป็น เมื่อรู้ความจำเป็นที่แน่ชัดแล้ว ต้องออกแบบโครงการศึกษาดูงานตามวัตถุประสงค์อย่างเคร่งครัด โดยเลือกสถานที่และวิธีการดูงานอย่างพิถีพิถัน หน่วยงานนั้นต้องสั่งสมความรู้และประสบการณ์ ซึ่งตรงกับความจำเป็นในการพัฒนา เสมือนปรุจ “ยา” ที่รักษาได้ “ถูกโรค” ที่สำคัญมาก หน่วยงานนั้นต้องเต็มใจและตั้งใจที่จะให้ศึกษาดูงาน ถ้าจะให้ดีต้องร่วมกันวิเคราะห์ความจำเป็นในการศึกษาดูงานตั้งแต่ต้น คนะที่ไปต้องใฝ่รู้ มุ่งมั่น และตั้งใจจริง ต้องมีพันธะที่จะนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับใช้ ขยายผลสู่การทำงาน (Transfer of Learning) และที่สำคัญที่สุดท้าย ต้องมีการประเมินผลเพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่า เพราะว่าการศึกษาดูงานต่างประเทศเป็นการพัฒนาที่มีต้นทุนสูงที่สุด

หากการศึกษาดูงานต่างประเทศได้ดำเนินการครบถ้วนตามที่ว่ามา จึงเรียกได้ว่า การศึกษาดูงาน “ที่ดี” ซึ่งมีหลักประกันความคุ้มค่าต้องงบประมาณและเวลา หากว่าไม่ดำเนินการตามนี้หรือมีวิธีตรงกันข้าม ศึกษาดูงานโดยไม่มี ความจำเป็น เห็นว่ามีงบประมาณประจำปีเหลือ เลือกลงประเทศที่ยากไป ไม่ใช่องค์กรหรือหน่วยงานที่จำเป็นต้องศึกษาไปเพื่อท่องเที่ยวและซื้อของ ไม่มีความตั้งใจในการศึกษาดูงาน กลับมาก็แล้วกันไป ไม่มีการประเมินผล ไม่มีเงื่อนงำหรือพันธะที่จะทำอะไรต่อ เช่นนี้ เป็นวิธีการศึกษาดูงาน “ที่ไม่ดี” ซึ่งไม่มีหลักประกันความคุ้มค่า ไม่อาจเรียกว่าการศึกษาดูงานด้วยซ้ำไป

## ความเป็นมาของฉ้อฉล

ฉ้อฉลเป็นมูลนิธิพุทธศาสนามหายาน ผู้ก่อตั้งคือ พระธรรมอาจารย์เจ็ทเทียยน บิดาของท่านเสียชีวิตเพราะเส้นเลือดในสมองแตก ทำให้ท่านรู้ซึ่งถึงความไม่เที่ยงแท้ของชีวิต จึงเริ่มปฏิบัติธรรมเมื่ออายุ 23 ปีและบวชเป็นภิกษุณีเมื่ออายุ 26 ปี โดยตั้งปณิธาน 3 ข้อ (วิชัย โขควิวัฒน, 2555, น.19-24) (1) ตามรอยพระโพธิสัตว์ในการช่วยสรรพสัตว์ให้พ้นทุกข์ (2) ไม่รับบิณฑบาตและไม่รับบริจาค “วันไหนไม่ทำงาน วันนั้นไม่ต้องกิน” และ (3) เกรงครัดในการศึกษาและคัดลอกนุชาสัทัมปฏนทริกสูตร ซึ่งมีอมิตตาสูตรเป็นภาคแรก กล่าวถึง “เมล็ดพันธุ์เพียงหนึ่งเมล็ดแตกเป็นเมล็ดจำนวนมาก ซึ่งสามารถขยายพันธุ์ได้เป็นอนเนกอนันต์” พระสูตรนี้ทำให้ท่านเกิดแรงบันดาลใจ หากปลูกกุศลจิตของคนได้หนึ่งคน ผู้นั้นสามารถปลูกศรัทธาคนต่อๆ ไป จนเกิดผู้มีกุศลจิตจำนวนนับไม่ถ้วน นี่เป็นปณิธานในการเผยแผ่ความรักความเมตตาของท่าน

ชีวิตในสมณเพศของท่านยากลำบากมากเพราะต้องอาศัยในกระท่อมหลังเล็ก ๆ ขนาด 6 x 6 ตารางฟุต ร่วมกับลูกศิษย์รวม 6 คน ต้องเลี้ยงชีพด้วยการปลูกถั่วและผัก ทำงานหนักกลางแจ้ง (Yu, 2002, p.62) และต้องชวนขวยหารรายได้เพิ่มด้วยการถักเสื่อและรองเท้าเด็ก ทำถุงมือ ผ้าอ้อม เทียน บูชาพระ ดอกไม้พลาสติก เครื่องเซรามิก และถุงใส่ของ ซึ่งทำจากถุงปูน แล้วนำไปขาย รายได้ส่วนหนึ่งนำไปช่วยผู้ยากไร้

(วิชัย โขควิวัฒน, 2555, น.20-23) วันหนึ่งในปี ค.ศ. 1960 ท่านได้เห็นกองเลือดที่หน้าโรงพยาบาลแห่งหนึ่งในเมืองฮวาเหลียน ทราบว่าเป็นของหญิงชาวเขาแท้งลูกคนหนึ่ง ซึ่งเดินทางมา 8 ชั่วโมง แต่เธอไม่มีเงินมัดจำแปดพันเหรียญ โรงพยาบาลจึงปฏิเสธการรักษา ญาติจำต้องหามกลับไปท่านปวดร้าวใจมาก จึงตั้งปณิธานในการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ ท่านเร็นต้นงานกุศลสงเคราะห์ผู้ตกทุกข์ได้ยากด้วยการชักชวนแม่บ้านรอบวัด 30 คน ช่วยกันประหยัดคนละ 50 สตางค์ต่อวัน หยอดไว้ในกระบอกไม้ไผ่ สะสมไว้เพื่อสงเคราะห์ผู้ยากไร้ กระบอกไม้ไผ่จึงเป็นสัญลักษณ์ของฉ้อฉลจนถึงทุกวันนี้ ท่านกับลูกศิษย์ 6 คน ต่างมุนานะทำรองเท้าเด็กขายเพิ่มวันละคู่ เป็นเงินสะสมในกองทุนเช่นกัน กองทุนนี้ได้พัฒนาเป็นมูลนิธิฉ้อฉลในปี 1966 โดยมีปรัชญาในการก่อตั้งคือ “มนุษย์ทุกผู้ทุกนามต่างสามารถเข้าถึงความเมตตาอันยิ่งใหญ่ดุจเดียวกับพระพุทธองค์ และความเมตตาที่แท้จริงคือการลงมือปฏิบัติเพื่อบรรเทาทุกข์ของผู้อื่น” (Inspiring Great Love, 2012, p.2)

ด้วยความเป็นผู้นำผู้เปี่ยมด้วยบารมีดุจ “พระโพธิสัตว์” การอุทิศตนอย่างสุดจิตสุดใจของสมาชิกและอาสาสมัคร การเผชิญกับปัญหา การพัฒนาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มูลนิธิที่เริ่มต้นด้วยบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ 35 คน ที่เมืองฮวาเหลียน ได้หวั่น เพื่อสงเคราะห์ผู้ยากไร้ด้วยใจที่เปี่ยมด้วยความรักและความเมตตา ได้พัฒนาและแผ่กิ่งก้านสาขาออกไปอย่างกว้างขวาง จนกลายเป็นองค์การโลกาภิวัตน์ ปฏิบัติการทุกแห่งหน มีสำนักงานหรือสาขา 517 แห่งทั่วโลก มีอาสาสมัครใน 74 ประเทศ (Inspiring Great Love, 2012, p.2) มีสมาชิกทั่วโลกประมาณ 10 ล้านคน จากทุกสาขาอาชีพ

## พันธกิจของฉ้อฉล

พันธกิจของฉ้อฉลขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากการกุศลอย่างเดียวเป็น 8 พันธกิจ (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2550, น.24-25) ได้แก่ การกุศล (Charity) การรักษาพยาบาล (Medicine) การศึกษา (Education) มนุษยธรรมและจริยศิลป์ (Humanitarian) การบรรเทาทุกข์นานาชาติ (International Relief) การบริจาค

ไขกระดูก (Bone Marrow Registry) การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) และงานอาสาสมัครชุมชน (Community Volunteers)

## การกุศล

การทำกุศลเป็นปณิธานในการก่อตั้งมูลนิธิ เพื่อช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก คนป่วยที่ไม่มีค่ารักษาและคนชราที่ถูกทอดทิ้ง การสงเคราะห์มีตั้งแต่ให้เสื้อผ้า อาหาร รักษาพยาบาล ซ่อมบ้าน สร้างบ้านใหม่ และให้เงินสงเคราะห์รายเดือน ในรายที่แก่ชรา เจ็บป่วย และถูกทอดทิ้ง ยังช่วยป้อนข้าว อาบน้ำ สระผม ล้างแผลที่ฟอนพะด้วยตนเอง และทำความสะอาดบ้าน ซึ่งอาจมีเศษอาหารบูดเน่าจนหนอนยัวเยี้ย โดยไม่แสดงความรังเกียจ และเมื่อเสร็จสิ้นการสงเคราะห์แล้ว จะมีการเยี่ยมเยียนผู้รับการสงเคราะห์เดือนละครั้ง เป็นการสงเคราะห์ทั้งร่างกายและจิตใจ

พันธกิจการกุศลมิได้มุ่งผลในการสงเคราะห์เท่านั้น มันเป็นกุศโลบายอันลึกซึ้ง ให้ทุกคนได้แสดงความรักและความเมตตาต่อกัน จึงมีหลักปฏิบัติคือ “ช่วยคนจน สอนคนรวย” (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.40) ช่วยคนจน หมายถึง การสงเคราะห์ผู้ขาดแคลนทางจิตใจ (ไม่มีคนดูแล) และผู้ยากไร้ทางวัตถุ (ขาดปัจจัยสี่) ให้พ้นทุกข์ เปลี่ยนแปลงชีวิตใหม่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น แม้ผู้โชคร้ายหรือด้อยโอกาสก็สามารถช่วยเหลือผู้อื่นได้ สอนคนรวยหมายถึง ทำให้ผู้มั่งมีรู้จักทุกข์ของผู้ยากไร้ ให้ความช่วยเหลือ แล้วเกิดความปิติเป็นการสร้างกุศล ผูกตนให้มีเมตตา พัฒนาจิตใจให้บริสุทธิ์ และเข้าถึงความหมายที่แท้จริงของชีวิต ได้รับความปิติและเปลี่ยนทัศนะในการมีชีวิต ปัจจุบันหลักการ “ช่วยคนจน สอนคนรวย” ได้ปรับเปลี่ยนเป็น “สอนคนรวย ช่วยคนจน” เพราะพบว่าคนรวยเป็นสาเหตุหลักของปัญหาในสังคม จึงต้องเน้นการสอนคนรวยและช่วยคนจนควบคู่กันไป (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2550, น.24)

## การบรรเทาสาธารณภัยนานาชาติ

พันธกิจการกุศลได้ขยายจากการสงเคราะห์ผู้ยากไร้สู่การบรรเทาสาธารณภัย เมื่อได้หวั่นถูกไต้ฝุ่นนาราลถล่มใน

ปี 1973 ตามด้วยได้ฝุ่นเผลมาในปี 1977 และได้ฝุ่นมรกตในปี 2009 และขยายพันธกิจสู่การบรรเทาสาธารณภัยในต่างประเทศ ซึ่งเริ่มต้นในปี 1991 เมื่อเกิดอุทกภัยในบังคลาเทศ และในภาคกลางและตะวันออกเฉียงของจีน ตามด้วยอีกหลายเหตุการณ์ คือ ความอดอยากของมองโกเลียในปี 1992 แผ่นดินไหวในอิหร่านปี 2003 มหาวิทยาลัยนามิโนเอเชียใต้ปี 2004 แผ่นดินไหวในเสฉวนและพายุไซโคลนนาร์กิสในพม่าปี 2008 ได้ฝุ่นเคสซานาในฟิลิปปินส์ในปี 2009 น้ำท่วมใหญ่ในออสเตรเลียและปากีสถานและแผ่นดินไหวในเฮติปี 2010 สีนามิในญี่ปุ่น น้ำท่วมใหญ่ในเมืองไทย และภัยแล้งในเกาหลีเหนือปี 2011 หลักการของการบรรเทาทุกข์นานาชาติ คือ "การให้ความห่วงใยทุกคนในโลกที่ประสบเคราะห์กรรม" ซึ่งเป็นไปตามความเชื่อที่ว่า "พระโพธิสัตว์ทรงสถิตย์อยู่ทุกแห่งหนเพื่อช่วยเหลือมนุษย์ให้พ้นทุกข์" (Inspiring of Great Love, 2012, p.11) ฉือจีจึงบรรเทาทุกข์สาธารณะทุกแห่งในโลกนี้ โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องของชาติ ศีลวิศาสนา และภูมิศาสตร์ ด้วยหลักในการปฏิบัติหน้าที่คือ "ถึงที่ก่อนใคร แต่กลับหลังสุด"

การบรรเทาทุกข์เป็นไปตามสภาพปัญหาและความจำเป็น มีตั้งแต่ให้อาหารทั้งสุกและแห้ง เสื้อกันหนาว ผ้าห่ม ยารักษาโรค ไปจนถึงสร้างที่พักชั่วคราว ซ่อมบ้าน สร้างบ้านใหม่ สร้างโรงเรียน จัดทำระบบน้ำประปา ตั้งคลินิกรักษาฟรี และฝึกอบรมเพื่อการทำงาน อย่างเช่น กรณีได้ฝุ่นมรกตในไต้หวัน ฉือจีจัดรับบริจาคและนำอาสาสมัคร 350,000 คน จาก 52 ประเทศ มาสร้างบ้านให้ผู้ประสบภัยถึง 1,200 หลัง เปิดคลินิกไม่คิดค่าใช้จ่าย 136 แห่ง เพื่อรักษาคนไข้ 9,443 คน โดยมีบุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 14,00 คน ในการบรรเทาทุกข์ (Inspiring of Great Love, 2012, p.7)

## การรักษาพยาบาล

พันธกิจด้านการแพทย์เกิดจากความจริงที่ว่า การเจ็บป่วยเป็นทุกข์ที่สุดในบรรดาทุกข์ทั้งหลาย และจากประสบการณ์ในการสงเคราะห์ผู้ยากไร้ ท่านธรรมมาจารย์พบว่า "ความเจ็บป่วยเป็นรากเหง้าของความทุกข์และสาเหตุของความยากจน" (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.67) จึงก่อตั้ง

คลินิกรักษาผู้ยากไร้ฟรีในปี 1972 และเปิดโรงพยาบาลแรกในปี 1986 ที่ฮัวเหลียน และเปิดโรงพยาบาลเพิ่มอีก 5 แห่งจากปี 1986-2007 ทั้ง 6 แห่ง สร้างจากเงินบริจาคทั้งสิ้น เป็นโรงพยาบาลขนาดใหญ่ถึง 4 โรง ขนาดเล็ก 2 โรง ทั้งหมดทันสมัย ได้รับรางวัลและการรับรองมาตรฐาน ต่อมาได้ขยายเครือข่ายจัดตั้งสมาคมการแพทย์ฉือจี้นานาชาติ (Tzu Chi International Medical Association) ในปี 1996 ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 7,000 คน จาก 44 ประเทศ เพื่อทำการตรวจสุขภาพและรักษาโรคฟรีในถิ่นทุรกันดารทั่วโลก (Inspiring of Great Love, 2012, p.28) นับถึงปี 2011 ได้เปิดคลินิกรักษาฟรี 9,473 แห่ง คนไข้สะสม 2.07 ล้านคน บุคลากรทางการแพทย์อาสาสมัคร 179,154 คน และอาสาสมัคร 334,512 คน (Inspiring of Great Love, 2012, p.29)

โรงพยาบาลฉือจีมีปรัชญาในการรักษาคือ "เคารพในสรรพชีวิต" และ "ถือคนไข้เป็นศูนย์กลาง" (Inspiring of Great Love, 2012, p.23) รวมทั้ง "นับถือคนไข้เป็นครู" และดูแล "คนไข้เหมือนญาติ" คณะแพทย์และอาสาสมัครจึงเคารพคนไข้ ให้ความสำคัญต่อคนไข้สูงสุด รักษาคนไข้ทุกด้าน ทั้งร่างกาย จิตใจ และสังคม ทั้งยังเผื่อแผ่ดูแลญาติของผู้ป่วย พระธรรมมาจารย์สอนว่า การถือผู้ป่วยเป็นญาติจะทำให้คณะแพทย์รักษาด้วยความห่วงใย เอาใจใส่ และตั้งใจในการรักษา ทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญของแพทย์

## การบริจาคไขกระดูก

พันธกิจการรับบริจาคขยายต่อจากการรักษาพยาบาล พระธรรมมาจารย์เจิ้งเหยียนไม่อาจทนเห็นทุกข์ของผู้ป่วยที่มีปัญหาความผิดปกติของเม็ดเลือด เช่น มะเร็งเม็ดเลือดขาว มะเร็งต่อมน้ำเหลือง โรคไขกระดูกฝ่อ และโรคโลหิตจางบางชนิด ซึ่งจำเป็นต้องรักษาด้วยวิธีการรับบริจาคไขกระดูกเพื่อปลูกถ่าย เมื่อทราบว่าการปลูกถ่ายไขกระดูกสามารถช่วยชีวิตผู้ป่วยได้ โดยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของผู้บริจาค ท่านจึงเริ่มต้นจัดตั้งธนาคารรับบริจาคไขกระดูก (The Buddhist Tzu Chi Bone Marrow Donor Registry) ในปี 1993 ซึ่ง

ต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์สเต็มเซลล์ (The Buddhist Tzu Chi Stem Cells Center) ในปี 2002 มีผู้ลงทะเบียนบริจาคไขกระดูกถึง 348,185 ราย เพราะพลังศรัทธาที่มีต่อพระธรรมาจารย์ ความเชื่อมั่นในระบบการดำเนินการและการใช้ความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.56) นับถึงตุลาคม 2009 ได้ผ่าตัดปลูกถ่ายไขกระดูกคนไข้ถึงรายที่ 2,000 และถึงเมษายน 2010 ได้ผ่าตัดปลูกถ่ายสเต็มเซลล์คนไข้เป็นรายที่ 1,000 และในเดือนตุลาคมปีเดียวกันได้รับการรับรองมาตรฐานจากสมาคมการบริจาคไขกระดูกโลก (The World Marrow Donor Association) (Inspiring of Great Love, 2012, p.27) และเป็นธนาคารรับบริจาคไขกระดูกที่ใหญ่ที่สุดในโลกในเอเชียและเป็นอันดับสามของโลก

ฉือจีจะมีวิธีปฏิบัติต่อผู้บริจาคไขกระดูกอย่างดีเยี่ยมทุกขั้นตอน และยกย่องผู้บริจาคว่าเป็นผู้มีความรักบริสุทธิ์อันยิ่งใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นดวงใจแห่งความรักของชาวไต้หวันที่มีต่อผู้อื่น ผู้รับบริจาคที่หายป่วยแล้วหากประสงค์จะขอพบผู้บริจาค ฉือจีจะจัดให้พบเพื่อรู้จักกัน และให้ต่างฝ่ายต่างได้รำลึกถึงบุญคุณของกันและกัน ฝ่ายหนึ่งในฐานะ "ผู้ให้ชีวิตใหม่" อีกฝ่ายในฐานะ "ผู้ให้ออกาส" ได้สร้างกุศลอันยิ่งใหญ่ "ทั้งสองอยู่ห่างไกล ไม่ได้เป็นญาติพี่น้องและไม่รู้จักกันมาก่อน แต่มีบุญวาสนา ฟ้าลิขิตให้เนื้อเยื่อเข้ากันได้" (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.57)

## การศึกษา

พันธกิจด้านการศึกษาเกิดจากการขาดแคลนแพทย์และพยาบาล เนื่องจากโรงพยาบาลฉือจีที่ฮัวเหลียนเป็นชนบทห่างไกล ไม่ดึงดูดใจหมอและพยาบาลดี ๆ พระธรรมาจารย์จึงจัดตั้งวิทยาลัยพยาบาลฉือจี้ในปี 1989 ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นวิทยาลัยเทคโนโลยี และจัดตั้งวิทยาลัยการแพทย์ ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยแพทย์ (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.87-91) เพื่อผลิตแพทย์และพยาบาลที่มีความเป็นเลิศในวิชาชีพและมีพรหมวิหารธรรมในหัวใจ หลักสูตรการแพทย์ของฉือจีจึงต่างจากสถาบันอื่น มีการอบรมบ่มเพาะจิตวิญญาณอย่างเข้มข้นเพื่อให้ได้แพทย์และพยาบาลที่เปี่ยมด้วยเมตตา มนุษยธรรม และคุณธรรม นักศึกษาแพทย์จึงต้องเรียน

มนุษยศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม เช่น เรียนการจัดดอกไม้เพื่อสอนศิลปะการดำเนินชีวิตในเรื่องความงาม ความกลมกลืน และความพอดี เรียนการชงชาเพื่อฝึกสมาธิ สอนฝ่ายชงชาให้รู้จักบริการคนอื่น ฝ่ายรับขารู้จักรอ รู้จักน้ำใจของผู้ให้ และเรียนการเขียนฟู่กันเพื่อฝึกสมาธิและความสงบในจิตใจ (อำพล จินดาวัฒน์, 2550, น.47-49)

เนื่องจากพระธรรมาจารย์เจิ้งเหยียนเห็นว่า "การศึกษาเป็นโครงการแห่งความหวัง อนาคตของมนุษยชาติอยู่ที่คนรุ่นใหม่" (Inspiring of Great Love, 2012, p.33) จึงได้ขยายพันธกิจการศึกษาจนครบวงจรในปี 2000 ตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอุดมศึกษา ซึ่งมีถึงระดับปริญญาเอก โดยมีคำขวัญ "ความรัก ความเมตตา ความกรุณา ความสนุกสนาน และความสงบในจิตใจ" และมีปรัชญาในการสอนนักเรียนให้ "เคารพในสรรพชีวิตและเชื่อในธรรมชาติอันความดีงามของมนุษย์" (Tzu Chi Foundation, 2012, p.31) ปลูกฝังตั้งแต่ระดับเด็กอนุบาล วางพื้นฐานด้วยการประยุกต์คำสอนพุทธศาสนาในชีวิตประจำวัน ให้เด็กรู้จักรักและห่วงใยคนอื่น ตั้ง "พระโพธิสัตว์น้อย" (Inspiring of Great Love, p.34) ต่อมาพันธกิจการศึกษาได้ขยายสู่ต่างประเทศ โดยสร้างโรงเรียนฉือจี้ในจาร์กาตา 7 แห่ง ปี 2003 และในประเทศไทย 1 แห่ง ที่เชียงใหม่ในปี 2005

## มนุษยธรรมและจริยธรรม

มูลนิธิฉือจีจัดตั้งขึ้นด้วยปรัชญาพุทธมหายาน มนุษย์ทุกผู้ทุกนามมีความเป็นพุทธะ คือมีธรรมชาติบริสุทธิ์และดีงามอยู่ภายใน ความศรัทธาในธรรมชาติที่ดีงามของมนุษย์เป็นค่านิยมหลักของพันธกิจด้านวัฒนธรรมของฉือจี ในพันธกิจนี้ฉือจีปลูกฝังและส่งเสริมค่านิยมแห่งคุณงามความดีของมนุษย์ให้แพร่หลายในสังคม โดยอาศัยกิจกรรมด้านวัฒนธรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างสายใยแห่งความรักและความดีอันนำไปสู่ความสงบ ความกลมเกลียว และความมั่นคง เพื่อบรรลุพันธกิจนี้ ในปี 1998 ฉือจีจัดตั้งสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ่ (ความรักอันยิ่งใหญ่) ซึ่งเลี้ยงตัวเองด้วยเงินบริจาคของสมาชิกฉือจี ค่าสมาชิกรายเดือนของผู้ชมที่มีจิตศรัทธาสนับสนุน และรายได้จากโรงงานแปรรูปขยะของอาสาสมัคร

พิทักษ์สิ่งแวดล่อมของฉือจี้ ซึ่งมีถึงประมาณ 50,000 คน (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2553, น.82) ดำไ้อ้เป็นทีวีที่ไม่แสวงหากำไรจึงไม่มีโฆษณา เนื้อหาเสนอความดี(Goodness) ความจริง (Truth) และความงาม (Beauty) ในโลกนี้ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์มีจิตเมตตา (Kindness) มีคุณธรรม และมีแรงบันดาลใจที่จะทำดี ดำไ้อ้เป็นสถานีโทรทัศน์ที่ทันสมัย ไม่ธรรมดา เพราะว่าถ่ายทอดผ่านดาวเทียมถึง 12 ดวง ให้ชมกันได้ทั่วโลก ออกอากาศเป็นภาษาจีนและอังกฤษ เป็นสถานีแรกในไต้หวัน ที่แพร่ภาพรายการด้วยระบบดิจิตอลในปี 2005 และเริ่มออกอากาศด้วยระบบ HD ตั้งแต่วันแรกของปี 2012 (Inspiring of Great Love, p.38) และเคยได้รับการโหวตเป็นสถานีที่มีอิทธิพลต่อชีวิตของชาวไต้หวันมากที่สุด

ฉือจี้ยังมีการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมผ่านสถานีวิทยุดำไ้อ้ 20 ช่อง ซึ่งฟังได้ในไต้หวัน จีนแผ่นดินใหญ่ และอเมริกา มีหนังสือเผยแพร่คำสอนของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งมีการแปลถึง 14 ภาษา เป็นจำนวน 3.45 ล้านเล่ม มินิตยสารจึงเตียนและวารสารฉือจี้ ในปี 2004 นิตยสารจึงเตียนได้รับรางวัลสิ่งพิมพ์เกียรติยศสูงสุดถึง 4 รางวัล และวารสารฉือจี้ได้รับรางวัลข่าวดีเด่นเป็นปีที่ 3 รวมทั้งมีร้านหนังสือและกาแฟของฉือจี้ ซึ่งมีการเชิญคนดีคนเด่นมาถ่ายทอดประสบการณ์และให้คำแนะนำในการดำรงชีวิต (Inspiring of Great Love, p.39-41) ทั้งหมดนี้ล้วนแล้วแต่เป็นเรื่องของการปลูกฝังและส่งเสริมให้คนคิดดี ทำดี มีความรัก และความเมตตาต่อกัน

## การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

พันธกิจการรักษาสิ่งแวดล้อมเกิดจากความรู้สึกลบสิ่งเวาของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียนต่อพฤติกรรมมนุษย์ในการทำลายสิ่งแวดล้อม ในการแสดงธรรมครั้งหนึ่งในปี 1999 ท่านได้เรียกร้องให้อุบาสกและอุบาสิการักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการเก็บขยะมาแปรรูป นับแต่นั้น เกิดขบวนการอาสาสมัครเก็บขยะเพื่อแปรสภาพ และมีการจัดตั้งสถานีให้การศึกษา การแปรสภาพขยะ อาสาสมัครประกอบด้วยคนทุกชนชั้นทุกระดับการศึกษา และทุกเพศทุกวัย ตื่นก่อนพระอาทิตย์ขึ้น ตระเวนเก็บทุกสิ่งทุกอย่างที่ไม่ใช้แล้วมาแปรสภาพเพื่อใช้ใหม่

การผลิตกระดาษรีไซเคิลหนัก 50 กิโลกรัม สามารถช่วยชีวิตต้นไม้อายุ 20 ปี ได้หนึ่งต้น ถึงปี 2004 อาสาสมัครได้ช่วยชีวิตต้นไม้ 150,000 กว่าต้น เมื่อนับถึงปี 2011 ซึ่งผลิตกระดาษรีไซเคิลได้ 103,787,810 กิโลกรัม ช่วยชีวิตต้นไม้ได้ 1,132,581 ต้น ปัจจุบันมีศูนย์/จุดแปรสภาพขยะ 6,436 แห่ง มีอาสาสมัคร 100,391 คน ใน 15 ประเทศ (Inspiring of Great Love, 2012, p.46-47)

ขยะที่เก็บมาได้จะนำมาคัดแยกตามประเภทโดยอาสาสมัคร กระดาษนำมารีไซเคิล ขวดน้ำพลาสติกนำมาผลิตผ้าห่ม พรม เสื่อ เสื่อคลุม เศษผ้าทำผ้าพันคอและผ้าคลุม ของเหล่านี้ไม่มีจำหน่าย จะนำไปบริจาคเวลาเกิดภัยธรรมชาติ ฝาขวดนำมาแปรสภาพแล้วผสมเศษไม้ในอัตราอย่างละครึ่ง แล้วผลิตเป็นไม้อัดใหม่ ขวดแก้วนำมาบดแล้วผสมยางมะตอยเพื่อทำถนนในไทเป ถ้าเป็นเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ยังใช้ได้ที่ซ่อม แล้วจำหน่ายในราคาถูก ในปี 2008 ได้จัดตั้งบริษัทดำไ้อ้เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทไม่แสวงหากำไรแห่งแรกในไต้หวัน ที่ผลิตสินค้าไม่เป็นอันตรายต่อสิ่งแวดล้อม โดยใช้วัสดุดิบที่แปรสภาพจากของใช้แล้วทิ้งสิ้น บริษัทยึดมั่นในแนวความคิดของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน "อยู่ร่วมกับโลก" รายได้จากการจำหน่ายบริจาคมูลนิธิฉือจี้เพื่อนำไปช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ประสบภัย นอกจากนี้ ฉือจี้ยังจัดทำโครงการรณรงค์เรื่องพลังงานทดแทนและการประหยัดพลังงานและทรัพยากรของโลก

## อาสาสมัครชุมชน

พันธกิจในการส่งเสริมให้เกิดอาสาสมัครชุมชนเกิดขึ้นในปี 1996 เมื่อเกิดได้ฝุ่นเฮอร์ไนด์ไต้หวันจนเกิดน้ำท่วมใหญ่ อาสาสมัครของฉือจี้ไปช่วยเหลือข้าเพราะถนนหนทางถูกตัดขาด เสียงต่อว่าทำให้พระธรรมจารย์ตระหนักว่า "ความรวดเร็วฉับไวคือหัวใจของงานบรรเทาทุกข์" (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.162) ปัญหาทำให้ท่านขบคิด และได้คำตอบ นั่นคือ ให้ชาวบ้านในชุมชนที่เกิดเหตุรวมตัวช่วยเหลือกันเอง พระธรรมจารย์จึงกำหนดให้มีการปรับโครงสร้างของกลุ่มอาสาสมัครใหม่ จากการรวมตัวตามความสัมพันธ์เป็นการจัดกลุ่มตามพื้นที่หรือชุมชน เพื่อให้อาสาสมัครในชุมชน

เดียวกันเกิดความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด สามารถร่วมมือกันสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูล และออกปฏิบัติการบรรเทาทุกข์ในชุมชนได้ทันทีเมื่อมีการแจ้งเหตุแค่ครั้งเดียว การจัดตั้งตามวิธีนี้ยังมีข้อดีในการสร้างเครือข่ายสัมพันธ์และการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดชุมชนที่มีความสุข ความสงบ สันติ และความกลมเกลียว

## ความสำเร็จของฉือจี้

ความสำเร็จขององค์การประเมินได้จากผลงานขององค์การ (Performance) องค์การมีหลายประเภทและผลงานองค์การมีหลายนิยาม เกณฑ์การประเมินผลงานจึงมีได้มากมายหลายประการ อาจพบได้ถึง 30 รายการ เช่น เกณฑ์การประเมินของ Campbell (1977) โดยที่องค์การและผลงานมีความหลากหลาย จึงไม่อาจมีเกณฑ์มาตรฐานวัดผลงานทุกองค์การได้ เกณฑ์ที่เหมาะสมขึ้นอยู่กับประเภทและเป้าหมายขององค์การนั้น เนื่องจากงานขององค์การมีหลายมิติ (Multidimensional Concept) หลายหน้า (Multi-faced) ผลงานขององค์การจึงต้องประเมินด้วยเกณฑ์หรือตัวชี้วัดประกอบหลายประการ (Multiple Performance Indicators) (Williams, 2002) เพื่อให้ครอบคลุมมิติของงานทั้งหมด และเนื่องจากองค์การต้องการความสำเร็จอย่างยิ่งยิน การประเมินผลงานจึงไม่ควรเน้นเฉพาะผลงานที่ทำได้ (Outputs หรือ Results) ไม่ว่าจะวัดเป็นผลิิตภาพ คุณภาพ กำไร หรือตัวเลขทางการเงิน เพราะผลงานที่ทำได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการทำงาน (Process) และปัจจัยร่วมอีกหลายประการ (Williams, 2002) ผลงานที่ทำได้เป็นเพียงความสำเร็จในระยะสั้น ซึ่งวัดด้วยดัชนีที่คับแคบ คือ การเงินหรือตัวเลขในบัญชี (นภดล รม์โพธิ์และมนวิภา ผดุงสิทธิ์, 2552) ด้วยเหตุนี้องค์การที่ประสบความสำเร็จจึงอาจจะล้มเหลวในระยะยาว การแสวงหาความสำเร็จอย่างยิ่งยินนำไปสู่การประเมินผลงานที่ครบทุกด้านอย่างสมดุล (Balance Scorecard) ทั้งการเงิน ผู้รับบริการ กระบวนการทำงานภายใน และการเรียนรู้และการเติบโต (Kaplan and Norton,1996)

ฉือจี้มีความสำเร็จอย่างไร ไม่มีใครในมูลนิธิเอ่ยอ้างเรื่องนี้ ไม่มีการอวดตัว ตีฆ้องร้องป่าวหรือกล่าวถึง ingsไว้ให้

เป็นหน้าที่ของผู้มาเยือนตรึกตรองด้วยสมองของตน จากการวิเคราะห์ ผลงานของฉือจี้มีความ "โดดเด่น" เป็นความสำเร็จ "ขั้นสุดยอด" ด้วยเกณฑ์การประเมินผลงาน 7 ประการ : (1) การเติบโตของพันธกิจและการขยายขอบข่ายในการปฏิบัติหน้าที่ จากงานสงเคราะห์ผู้ยากไร้ของบุคคล 35 ท่าน ในเมืองชนบทไต้หวัน เป็นมูลนิธิโลกาภิวัตน์ ปฏิบัติหน้าที่ทั่วโลกใน 8 พันธกิจ ทั้งๆ ที่เป็นองค์การกุศล ดำเนินงานโดยอาศัยเงินบริจาคเป็นส่วนใหญ่ (2) ผลงานดีเด่นจนเป็นแบบอย่างและได้รับรางวัลและการยกย่องเชิดชู จนรู้จักในระดับชาติและนานาชาติ (Achievements and Recognitions) ไม่ว่างานบรรเทาทุกข์ โรงเรียน มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล สถานีโทรทัศน์ และการแปรสภาพขยะ (3) ความศรัทธาอย่างเต็มเปี่ยมของสังคมและสาธารณะ ซึ่งประเมินได้จากเงินบริจาคจำนวนมหาศาลประมาณปีละ 1 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐ (4) การขยายฐานสมาชิกและอาสาสมัคร จนมีจำนวนมหาศาลทั้งในไต้หวันและต่างประเทศ เฉพาะไต้หวันมีสมาชิกรถึง 7 ล้านคน (5) ความจงรักภักดี (Loyalty) และความผูกพัน (Engagement) ของสมาชิกและอาสาสมัครต่อพระธรรมอาจารย์ เป้าหมายและพันธกิจ ทำให้ทำงานด้วยความทุ่มเท มุ่งมั่น และผูกพัน ขวนกันมา ไม่ลาออก ทำงานโดยไม่มีค่าจ้าง แถมยังบริจาคและควักเงินส่วนตัวในการทำงาน (6) ความปีติและความสุขของสมาชิกและอาสาสมัคร (Happy Employees) ที่ได้รับจากงานอาสาที่ทำ (ฉันทะ หรือ Work Itself) และความสัมพันธ์ในบรรยากาศการทำงานแบบฉือจี้ (Happy Workplace) (7) ระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ รวดเร็ว ฉับไว ไหลลื่น และกลมกลื่น ด้วยจิตเมตตา มีอาชีพ นวัตกรรม นำสมัยในวิทยาการและเทคโนโลยี และ (7) ความสามารถในการเรียนรู้และสั่งสมความรู้ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาพันธกิจอย่างต่อเนื่อง จนมีคลังความรู้และประสบการณ์มหาศาล

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ความสำเร็จขององค์การไม่มี "สูตรสำเร็จ" ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การ สถานการณ์และปัจจัยเหตุหลายประการประกอบกัน โดยทั่วไปองค์การจะประสบความสำเร็จต้องมีผู้นำ



ซึ่งมีวิสัยทัศน์ ความสามารถ และบารมี ที่จะสร้างศรัทธา และแรงบันดาลใจในตัวผู้ตาม ให้ร่วมกันขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมาย ต้องมีทรัพยากรบุคคลที่มีค่านิยมและบรรทัดฐานสอดคล้องกับเป้าหมาย ค่านิยมและพันธกิจขององค์การ รวมทั้งมีความรู้ ความสามารถ อุทิศ เสียสละ และมีจิตอาสา คุณสมบัติอันเพียบพร้อมเหล่านี้เกิดจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ทั้งการสรรหา พัฒนา บำรุงรักษา และจูงใจ ต้องมีความสามารถในการบูรณาการการทำงานทุกภาคส่วน หรือ "องค์ापพพ" ทั้งหมด เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ต้องมีการเรียนรู้และสะสมความรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนา และต้องมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมทั้งมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การตลาดที่ดี และมีผลงานเป็นฐานแห่งความเชื่อถือ

ฉือจี้ไม่มีคำอธิบายเหตุแห่งความสำเร็จของตน จากการศึกษาและวิเคราะห์ ความสำเร็จของฉือจี้มีปัจจัยประกอบอย่างน้อย 6 ประการ คือ ภาวะผู้นำของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ภาวะผู้ตามของสมาชิกและเหล่าอาสาสมัคร ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบูรณาการในการทำงาน การเรียนรู้และปัจจัยร่วมอีกหลายประการ

## ภาวะผู้นำ

ปัจจัยสำคัญที่สุดของความสำเร็จของฉือจี้ คือ ความเป็นผู้นำอันเต็มเปี่ยม ของพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งเป็นศูนย์กลางแห่งความรัก ความศรัทธา ความเชื่อมั่น ขวัญ และกำลังใจของมวลสมาชิกและเหล่าอาสา ท่านเป็นผู้ก่อตั้ง กำหนดปรัชญา วิสัยทัศน์ และพันธกิจในแต่ละช่วงเหตุการณ์ อีกทั้งเป็นผู้ตัดสินใจให้ทิศทางและแนะแนวทางแก้ปัญหาอะไรที่ท่านตัดสินใจ ใคร ๆ ต่างยินดีมีพันธะ ที่จะทำงานฟรีเหมือน “พลีชีพ” เพื่อบรรลุเป้าหมาย ตัวอย่างคือ การสร้างโรงพยาบาลฮวาเหลียน เมื่อท่านเสนอ มีแต่คนคัดค้านเพราะต้องใช้งบประมาณถึง 800 ล้านบาท ซึ่งเป็น 8 เท่าของงบประมาณของจังหวัด (พระไพศาล วิสาโล, 2552, น.35) แต่เมื่อท่านยืนยัน “ไม่ว่าจะมีคนคัดค้านกี่คน อาตมาจะทำให้ได้” (วิชัย โชควิวัฒน์, 2555, น.162) ทั้งหมดก็หันมาสนับสนุนและเดินหน้าหาเงินบริจาค ศรัทธาไหลบ่าท่วมทับ

มีคนบริจาคทุกรูปแบบ ทั้งบ้าน มรดก เงิน เงินสะสมตลอดชีวิต และเงินเดือนที่ขอเบิกนายจ้างล่วงหน้า 1 ปี มีภรรยา นายพลบริจาคเครื่องบินของดำและอัญมณีที่มีทั้งหมด โดยประกาศว่า ถ้ามีใหม่ก็จะให้อีก และมีผู้นำของมีค่ามาประมูลเพื่อบริจาค ผู้ประมูลได้นำมาประมูลต่อและยกให้มูลนิธิอีกรอบ จนในที่สุดก็สร้างโรงพยาบาลได้สำเร็จสมอุดมการณ์ และสร้างต่ออีก 5 โรงพยาบาลด้วยเงินบริจาคล้วน ๆ

ความศรัทธาเลื่อมใสในพระธรรมอาจารย์เกิดจากการเป็นผู้นำจิตวิญญาณ (Spiritual Leadership) การเดินตามท่านคือวิถีอันดีงาม ตามแนวทางของพระโพธิสัตว์กวนอิม ท่านเป็นผู้นำแห่งบารมี (Charismatic Leadership) อันเกิดจากการสั่งสมคุณงามความดีจนเป็นที่ประจักษ์ต่อเนืองยาวนาน พึ่งตนเอง ไม่รับบริจาค ทำงานหนัก มกน้อย สันโดษ สงเคราะห์ คนยาก ถือศีลและปฏิบัติธรรมอย่างเคร่งครัด หมดจดทั้งมโนกรรม วาจกรรม และกายกรรม (Integrity) มีความเพียรอดทน อดกลั้น และไม่ถือโทษโกรธใคร และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง (Leading by Examples) ท่านยังเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไม่จูงใจให้ทำตามด้วยผลตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ (Daft, 2011, p.320) แต่จูงใจด้วยวิสัยทัศน์ กำกับด้วยค่านิยม อุดมการณ์ และวัฒนธรรมฉือจี้ โดยมีพระธรรมอาจารย์เป็นศูนย์รวมใจ แม้ท่านมีการศึกษาแค่ระดับมัธยมและไม่เคยเดินทางไปต่างประเทศ แต่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่ท่านคิดและทำ คือการแก้ปัญหาวิกฤติของชีวิตมนุษย์ทั้งโลก ไม่ว่าปัญหาความอดอยากยากจน การรักษาพยาบาล การศึกษา ภัยพิบัติ ภัยพิษ และการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้สะท้อนวิสัยทัศน์และอัจฉริยภาพของท่าน ด้วยบุญญาบารมีและผลงานอันยิ่งใหญ่ ท่านได้รับการยกย่องจากนิตยสารไทม์เป็น "100 บุคคลที่ทรงอิทธิพลที่สุดของโลก"

## ภาวะผู้ตาม

ปัจจัยที่สองของความสำเร็จ คือ บุคลากรของมูลนิธิ ซึ่งกินเงินเดือน ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญและเจ้าหน้าที่กับสมาชิกและอาสาสมัคร ซึ่งทำงานฟรี ไม่มีเงินเดือน

พวกหลังนี้มีจำนวนมหาศาล สมาชิกทั่วโลก 10 ล้านคน เฉพาะในไต้หวัน 7 ล้านคน (1 ใน 4 ของประชากร 26 ล้านคน) อาสาสมัครในไต้หวันมีมากกว่า 2 แสนคน ประกอบด้วยคนทุกชนชั้นอาชีพ ตั้งแต่คนพิการ ผู้สูงวัย แม่บ้าน ไปจนถึงเศรษฐี นักบัญชี นักธุรกิจ และแพทย์ บุคลากรจำนวนมากก็เป็นอาสาสมัครเช่นกัน อาสาสมัครฉือจี้จึงมีครบทั้งเงินแรงงาน ความรู้ สมอง และความเป็นมืออาชีพ พันธกิจของฉือจี้จึงขับเคลื่อนด้วยบุคลากร "มืออาชีพ" ที่มี "จิตอาสา" และเดินด้วยอาสาสมัครที่มีความเป็น "มืออาชีพ" ทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหนือมาตรฐาน ด้วยจิตวิญญาณแห่งความดีมีเมตตา และความรักโดยปราศจากเงื่อนไข

ชาวฉือจี้มีบุคลิกภาพตามแบบฉบับของตน คือ สุภาพ อ่อนน้อม ถ่อมตน มีเมตตา รักเพื่อนมนุษย์ เคารพในศักดิ์ศรี และคุณค่าของคนอื่น ไม่แบ่งแยกชนชั้น ไม่รังเกียจงานและทำงานด้วยความใส่ใจ อุทิศและทุ่มเท ที่โรงพยาบาลของฉือจี้จึงมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีจิตวิญญาณ ความเมตตา ความรัก และความเอาใจใส่ ให้การดูแลคนไข้ดูญาติ มีอาสาสมัครคอยต้อนรับ ให้คำแนะนำ เตรียมแฟ้มคนไข้รอที่ห้องแพทย์ ดูแลคนไข้และจัดรถรับส่ง ที่โรงงานทำผ้าห่มมีจิตอาสามาทำงานฟรี มีทั้งครู นายตำรวจใหญ่ และเจ้าของโรงงาน นักออกแบบเสื้อผ้าก็มี ต่างคนต่างทำงานอย่างแข็งขัน คู่อิมเอิบเพราะอิมบุญ ที่น่าสนใจคือศูนย์คัดแยกขยะ จะพบอาสาสมัครจำนวนมาก ส่วนใหญ่เป็น "อากง" และ "อาม่า" พาลูกหลานมากี่มี เหล่านี้นั่งหน้าตั้งตาดัดแยกขยะอย่างมีสมาธิ ไม่วอกแวก เอาจริงเอาจัง ตั้งใจไม่เหนื่อยและไม่พัก อาม่าบอกว่า มาแล้วมีความสุขเพราะการคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรม ฝึกสมาธิ ช่วยสังคม กำจัดของเสียและสิ่งปฏิกูล เปลี่ยนขยะเป็นของดี ลดปัญหาโลกร้อน และรายได้จากขยะนำไปช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก และหล่อเลี้ยงสถานีโทรทัศน์ต้าไฉ้เพื่อเผยแผ่ความดีงาม

## การบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่สามแห่งความสำเร็จ คนดีแบบฉือจี้มีที่มาจากระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 4 กระบวนการ คือการสรรหาและคัดเลือก

(Recruitment and Selection) การปลูกฝัง (Socialization) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) และระบบการจูงใจ (Motivation) ฉือจี้มีวิธีการสรรหาสมาชิกและอาสาสมัครด้วยการออกเยี่ยมเยียนผู้เป็นเป้าหมายและรับบริจาคอย่างสม่ำเสมอจนคุ้นเคยกัน แล้วชักชวนให้เข้าร่วมพันธกิจโดยอาศัยพรหมิหารธรรม เป็นธงนำให้ทำกุศลผลคือได้คนที่มีค่านิยมและบรรทัดฐานตรงกับฉือจี้ตั้งแต่แรก คือมีแนวโน้มตามรอยพระโพธิสัตว์ มีเมตตา ชอบอาสา และช่วยเหลือคนอื่น

ฉือจี้มีสมาชิกหลายประเภทตามหลักเกณฑ์ (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2550, น.102-109) คือ สมาชิกสนับสนุน ซึ่งเป็นผู้บริจาคที่ลงทะเบียน สมาชิกระดับต้น ซึ่งประกอบด้วยสมาชิกระดับฝึกงานและสมาชิกระดับป่มเพาะ สมาชิกระดับกรรมการ และสมาชิกกิตติมศักดิ์ การเป็นสมาชิกระดับกรรมการไม่ใช่เรื่องง่าย คล้ายผ่านด่านทดสอบ "18 มนุษย์ทองคำ" เริ่มต้นเป็น "ผู้ฝึกงาน" นาน 1 ปี ต้องฝึกทำทานแก่ฉือจี้อย่างสม่ำเสมอ บอกรุญหาผู้บริจาค 25 ราย ร่วมกิจกรรมและออกไปทำงานจิตอาสากับมูลนิธิโดยมีพี่เลี้ยงดูแล รับการฝึกอบรมวัฒนธรรมการทำงานตามที่กำหนด ปีที่สองต้องเพิ่มการบอกรุญหาผู้บริจาคเป็น 40 ราย ต้องถือศีล 10 ข้อ ผ่านด่านนี้ได้เป็นสมาชิกระดับป่มเพาะ หากผ่านการประเมินของคณะกรรมการสมาชิกรุ่นพี่ จะได้เป็นสมาชิกถาวรระดับกรรมการ ผ่านการพิสูจน์ว่า มีศรัทธาและความตั้งใจในการทำงานบำรุงพระพุทธศาสนาและช่วยเหลือสรรพสัตว์

สมาชิกถาวรระดับกรรมการสวมชุดสีน้ำเงินขาว มีสิทธิและภาระหน้าที่มากยิ่งขึ้น (ศุภรัตน์ รัตนมุขย์, 2550, น.102-108) ต้องมอบกายถวายตัวในการขับเคลื่อนพันธกิจของมูลนิธิ ตามปณิธานของพระธรรมอาจารย์ ต้องประชุม ร่วมกิจกรรม ออกรับบริจาค ค้นหาผู้ยากไร้ เยี่ยมเยียนผู้ประสบภัยและเป็นพี่เลี้ยงน้องใหม่ รับใช้โดยไม่มีค่าจ้าง ต้องควักเนื้อตัวเอง แดมยังบริจาค ซึ่งแปลว่า ต้องมาด้วยศรัทธาจริงๆ สมาชิกถาวรระดับกรรมการ ที่อุทิศตนมายาวนาน ปริมาณความรับผิดชอบมากและบริจาคมานาน จะได้เลื่อนสู่ระดับ "วงใน" ต่อไป สำหรับเศรษฐีผู้มีศรัทธาแต่ไม่มีเวลามาก หากบริจาคหนึ่งล้านเหรียญ (ประมาณหนึ่งล้านบาท) จะได้เป็นสมาชิกกิตติมศักดิ์

ซึ่งเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ เช่น ออกสนามกับหน่วยแพทย์หรือเยี่ยมเยียนผู้ยากไร้

สมาชิกและอาสาสมัครในแต่ละระดับจะได้รับการปฐมนิเทศและฝึกอบรมอย่างเข้มข้นตามขั้นตอน โดยมีระบบพี่เลี้ยงคอยดูแลและสนับสนุนอย่างใกล้ชิด และได้รับการปลูกฝังและอบรมอย่างต่อเนื่องตลอดไป ผ่านการแสดงธรรมของพระธรรมอาจารย์ การอ่านหนังสือของท่าน คำสอนที่ติดอยู่ทั่วไป การทำงานอาสา และวิถีปฏิบัติของชาวฉือจี้ในวิถีประจำวัน เพื่อขัดเกลาจิตใจให้สะอาดบริสุทธิ์อยู่เสมอ สมาชิกและอาสาสมัครจะได้ทำงานอะไรเป็นไปตามหลัก "การวางคนให้เหมาะสมกับงาน" (Put the right man in the right job.) คือ จัดคนให้เหมาะกับความสนใจ เพศ วัย สภาพร่างกาย สุขภาพ และความรู้ความสามารถ

สมาชิกและอาสาสมัครทุกประเภททำงานด้วยความมุ่งมั่นและอุทิศตน เป็นผลของระบบการยกย่องเชิดชูตามวิถีฉือจี้ ซึ่งมีหลายวิธีการ (ศุภรัตน์ รัตนमुखย์, 2550, น.129 -133) เพื่อให้วรภัตของจัดใหม่เป็น 3 รูปแบบ คือ (1) ระบบ "บุญนิยม" แบบชาวพุทธ คือ ได้สร้างบุญกุศล ทำนุบำรุงพระพุทธศาสนา (2) ระบบการยกย่องเชิดชู ซึ่งได้แก่ การได้รับบัตรประจำตัวสมาชิก ซึ่งมอบโดยพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน การได้สวมเครื่องแบบต่างๆ ตามระดับของสมาชิก โดยเฉพาะชุดสีน้ำเงินขาว การได้รับมอบหมายให้ทำงาน การได้รับ "อั่งเปาบุญ" ในวันตรุษจีนจากพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน ซึ่งให้เพื่อเป็นพรปีใหม่ ขอให้คุณสมาชิกและเป็นทีระลึก และการได้รับการประกาศเกียรติคุณในรูปแบบและโอกาสต่างๆ ที่เป็นแรงจูงใจสูงสุดคือ การมีโอกาสได้รับใช้พระธรรมจารย์เจิ้งเหยียน และ (3) ระบบการทำงานตามวัฒนธรรมของฉือจี้ ซึ่งมีการกล่าวขอบคุณ ยกย่องให้เกียรติกัน ไม่แบ่งแยกชนชั้น ผูกพัน สมานฉันท์ รักกันเหมือนพี่น้อง เอาใจใส่และห่วงใยสมาชิกและอาสาสมัคร ที่สำคัญที่สุดคือ มีการรับฟังปัญหาและให้กำลังใจโดยพระธรรมจารย์เจิ้งเหยียนในทุกเข้าผ่านการประชุมทางไกล

### การบูรณาการ

การบูรณาการ (Integration) เป็นเหตุผลที่สี่ การมี

บูรณาการ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการทำให้ทุกภาคส่วนทำงานร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว ฉือจี้มีวิถีประสานงานทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ในแนวดิ่ง วิทยาลัยน์ พันธกิจ เป้าหมาย และแนวทางปฏิบัติในระดับบน ถ่ายทอดจากพระธรรมอาจารย์สู่ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างได้อย่างไม่ผิดเพี้ยนหรือตกหล่น ในขณะที่ปัญหาการปฏิบัติในระดับล่างได้รับการนำเสนอต่อพระธรรมจารย์เพื่อพิจารณาหาทางแก้ไข ในแนวราบหน่วยงานย่อยมีการประสานงานกันในรูปแบบของชุมชนและเครือข่าย โดยมีวิทยาลัยน์และพันธกิจเป็นเป้าหมายนำและพระธรรมจารย์เป็นศูนย์รวมใจ ทำให้ทุกองคาพยพขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันอย่างกลมกลืน ไร้ความขัดแย้งและแรงเสียดทานในการทำงาน ซึ่งต่างจากองค์การใหญ่ในโลกนี้ล้วนมีปัญหาที่แก้ไม่ตก คือการทำงานแบบ “แยกส่วน” หรือ “ไซโล” หน่วยงานใครหน่วยงานมัน ต่างคนต่างวิ่งเหมือน “ม้าลำปาง” ขัดขวาง ขัดแย้ง และแข่งขันอย่างไม่สร้างสรรค์ อันเกิดจากอัตตา หน้าที่การงาน การศึกษา สาขาอาชีพ สังกัดสายงาน ประสบการณ์และข้อมูล รวมทั้งความเป็นตัวตน ผลประโยชน์ พวกพ้อง และการเมืองในองค์การ

แต่ฉือจี้ไม่มีชนชั้น ไม่แข่งขันชิงดี ไม่มีการแบ่งแยก ไม่เลือกหรือรังเกียจงาน อ่อนน้อม ถ่อมตน อัตตาดำ นำทางด้วยพรหมวิหาร 4 มีวัฒนธรรมแห่งความกลมกลืนเป็นพื้นฐานแล้วยังมีกลยุทธ์สุดยอดในการบูรณาการผ่านการประชุมทางไกลทุกเช้า (Teleconference) อាំพล จินดาวัฒนะ เล่าไว้ในหนังสือจิตอาสา พลังสร้างโลก (2550, น.21-24) สรุปได้ว่า...ในห้องประชุมมีทีวีวงจรปิดขนาดใหญ่ 6 เครื่อง พร้อมจอคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่ 3 จอ เริ่มต้นด้วยการเปิดวิดีโอทัศน์ชมอาสาสมัครดูแลผู้ยากไร้ ซึ่งเป็นหญิงชราที่มีปัญหาทางจิต ถูกทอดทิ้งอยู่ในบ้านนานถึง 17 ปี จบแล้วที่ประชุมร่วมร้องเพลง อธิษฐานจิตหนึ่งเพลง จากนั้นพระธรรมจารย์พูดถึงการสงเคราะห์หญิงชราในวิดีโอทัศน์ แล้วกล่าวถึงภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลก แล้วเข้าสู่การประชุมทางไกลที่มีการจัดเตรียมอย่างดี ถ่ายทอดให้สมาชิกหลายแสนคนได้ชมทั่วโลก เปิดโอกาสให้สมาชิกในที่ประชุมและที่อื่นได้รายงานสิ่งที่ทำ เล่าประสบการณ์ ถ่ายทอดความปิติและสิ่งที่ได้เรียนรู้ รวมทั้งให้ผู้ที่ได้รับความช่วยเหลือได้แสดงความรู้สึกซาบซึ้งและ

ประทับใจในความช่วยเหลือ พระธรรมจารย์ผู้เป็นประธานจะคอยสรุป เสริม เพิ่มเติม และให้กำลังใจ การประชุมทางไกลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ร่วมกัน คล้าย “การจัดการความรู้” การปลูกฝังปณิธาน อุดมการณ์ และจิตวิญญาณฉือจี้อย่างต่อเนื่อง การเสริมแรงพฤติกรรมสมาชิกด้วยการรับรู้ ยกย่องและให้กำลังใจในกุศลกรรม และเป็นการทำตลาดเชิงสังคมในเวลาเดียวกัน ...

### การเรียนรู้

การเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทำให้ กล่าวได้ว่า การพัฒนาและการขยายพันธกิจของฉือจี้เกิดจากการเรียนรู้เมื่อเผชิญปัญหาและสะสมความรู้เป็นทุนในการดำเนินพันธกิจ ซึ่งเห็นได้ในหลายกรณี เช่น การเห็นผู้ยากไร้ถูกทอดทิ้งทำให้พระธรรมจารย์เจิ้งเหยียนชักชวนแม่บ้านหยอดเงินในกระบอกไม้ไผ่ทุกวันเพื่อช่วยเหลือ แต่วิธีนี้มีผลน้อย ท่านจึงตั้งมูลนิธิ เมื่ออาการโรคหัวใจของท่านกำเริบ ลูกศิษย์ตอบท่านว่า ถ้าสิ้นบุญท่านพวกเขาก็เลิก ท่านจึงตัดสินใจสร้างโรงพยาบาลเพื่อให้พันธกิจของท่านยังอยู่ เนื่องจากโรงพยาบาลอยู่ในชนบทห่างไกลทำให้ขาดแคลนหมอและบุคลากรทางการแพทย์ ท่านจึงสร้างมหาวิทยาลัยและคณะแพทย์ เมื่อโรงพยาบาลแพทย์ขาดแคลน "อาจารย์ใหญ่" ท่านตั้งโครงการรับบริจาคอาจารย์ใหญ่ โดยมีพิธีบูชาอย่างยิ่งใหญ่ เมื่อรับรู้ทุกข์ของผู้ป่วยด้วยโรคเม็ดเลือดผิดปกติ ท่านตั้งศูนย์รับบริจาคไขกระดูก เมื่ออาสาสมัครถูกต่อว่าเพราะไปช่วยเหลือเหยื่อได้ฝุ่นเข้า ท่านปรับโครงสร้างอาสาสมัครจากการจัดตามความสัมพันธ์เป็นตามพื้นที่ เมื่อเห็นภัยของสื่อที่กระตุ้นกิเลส รับใช้ "บริโภคนิยม" และส่งเสริมความรุนแรง ท่านตั้งสถานีโทรทัศน์ วิทย์และสิ่งพิมพ์เพื่อปลูกฝังและเผยแผ่ความดี เมื่อเห็นสภาพตลาดที่ไปแสดงธรรมสภปรกและรกดด้วยขยะ ท่านขอให้อุบาสกและอุบาสิกาใช้สองมือที่ปรบให้ท่าน ช่วยกันเก็บขยะ ซึ่งนำไปสู่พันธกิจการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

### ปัจจัยอื่นๆ

ความสำเร็จของฉือจี้เกิดจากปัจจัยอีกหลายประการที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และเทคโนโลยี

การกำเนิดของมูลนิธิพุทธฉือจี้และการดำเนินพันธกิจเป็นรูปแบบใหม่ ฉีกแนวจากวิถีพุทธโดยทั่วไปที่เน้นการแสวงบุญสร้างวัด ไหว้พระ สวดมนต์ แม่เมตตา และการสร้างกุศลสงเคราะห์แบบต่างคนต่างทำ แต่ฉือจี้มีแนวทางใหม่ เป็นพุทธแนวปฏิบัติ (Buddhism in Actions) เน้นการลงมือทำกุศลสงเคราะห์ โดยประยุกต์แนวทางของคณะมิชชันนารีในคริสต์ศาสนา ซึ่งมีการจัดองค์การและดำเนินกิจกรรมสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ฉือจี้มีภูมิปัญญาศาสนาเป็นฐาน แทนที่จะโบราณ กลับทันสมัย "ไฮเทค" ทั้งการบริหาร การปฏิบัติหน้าที่และผลงานในทุกพันธกิจ อย่างเช่น การประชุมผ่านทางไกลถ่ายทอดทั่วโลกในลักษณะเหมือนวิธีการหนึ่งในการจัดการความรู้ มีสถานีโทรทัศน์ถ่ายทอดผ่านดาวเทียมไปทั่วโลก 12 ดวง เป็นผู้นำในการถ่ายทอดทีวีด้วยระบบดิจิตอล และ HD ที่สำคัญคือ มีบริษัท ด้าไอ้เทคโนโลยี จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทไม่หวังกำไร ผลิตสินค้าที่นำของเสียกลับมาใช้ใหม่และไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ผลิตภัณฑ์มีทั้งเสื้อผ้า ผ้าห่ม ผ้าพันคอ และกระเป๋า เป็นต้น น่าแปลกใจ ส่วนใหญ่ทำจากขวดน้ำพลาสติก และมีผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่มสำเร็จรูปมากมายหลายอย่าง รูปแบบหลากหลายกว่าที่ขายกันในตลาดแถบหีบห่อเก๋ไก๋สวยงาม

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ฉือจี้มีวิธีการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ ทั้งทีวีและวิทยุโดยมีรายการของตนเอง และมีสิ่งพิมพ์เกือบทุกประเภท รวมทั้งมีร้านกาแฟและหนังสือจิ้งซือ ซึ่งจำหน่ายกาแฟและหนังสือของฉือจี้ และมีการจัดเสวนาโดยเชิญคนดังมาพูด ปัจจัยสำคัญมากอีกประการคือ การใช้การตลาดเชิงสังคมในการแสวงหาสมาชิกและเงินบริจาค และความสามารถในการสร้างและบริหารเครือข่าย ฉือจี้มีวิธืหาสมาชิกและเงินบริจาคเสมือน "ขายตรง" ส่งสมาชิกไปหาสมาชิกใหม่และเงินบริจาค วิธีการคล้ายของธรรมกายแต่เจตนาและวิธีคิดต่างกัน ฉือจี้ต้องนำเงินบริจาคไปใช้ในการกุศลสงเคราะห์ตามเจตนารมณ์ของผู้บริจาคเท่านั้น หากไม่ตรงตามเจตนาต้องหาทางคืนเงินผู้บริจาค ฉือจี้ไม่มีคำสอน "ยิ่งบริจาคมากยิ่งได้บุญมาก" แต่ยึดหลัก "บริจาคมากน้อยไม่สำคัญ" ถือคำขวัญ "บริจาคน้อยๆ แต่บ่อยๆ" ดีกว่า "บริจาคมากๆ แต่นานๆ ครั้ง" เหตุผล

คือ เงินบริจาคไม่สำคัญ ที่สำคัญกว่าคือ การไป "ปลุกพุทธจิต" ให้คิดเมตตาช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก ซึ่งต้องทำบ่อยๆ อีกทั้งเพื่อไปสอบถามทุกข์สุขและชักชวนมาร่วมกิจกรรม และประการสุดท้ายแต่สำคัญมาก ความสำเร็จของฉ้อฉลก็เกิดจากความสำเเร็จของฉ้อฉลเอง นั่นคือ ผลงานที่โดดเด่น ความเป็นมืออาชีพ ความโปร่งใสในการทำงาน และความไม่ต่างพร้อย ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แก่สังคมมายาวนาน ทำให้เกิดพลังศรัทธา การชักชวนกันมาและการพูดแบบ "ปากต่อปาก" ซึ่งเป็นการตลาดที่ยอดเยี่ยมที่สุด

## การประเมินคุณค่า

การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่ง จึงสามารถประเมินผลด้วยวิธีการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งมีหลายวิธี ที่อ้างอิงกันมากที่สุด คือวิธีการของ Kirkpatrick (1987) ซึ่งประเมินผล 4 ระดับ คือ ปฏิกิริยา (Reactions) การเรียนรู้ (Leaning) การเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) และการเกิดผลงาน (Results) อาศัยการประเมินผลของ Kirkpatrick การดูงานมูลนิธิฉ้อฉลเกิดผลดีทั้ง 4 ระดับ : นักบริหารผู้ดูงานเกิดปฏิกิริยาตอบสนองในทางที่ดีมาก เกิดการเรียนรู้มากมายหลายเรื่อง เกิดการเปลี่ยนพฤติกรรมหรือทัศนคติอย่างเห็นได้ชัด และเกิดผลงานตามมาหลังการศึกษาดูงาน

## คุณค่าปฏิกิริยา

ปฏิกิริยาหมายถึงความรู้สึก “พึงพอใจ” หรือ “ไม่พึงพอใจ” ของผู้ดูงาน ในภาพรวมคณะผู้ดูงานฉ้อฉลมีความสนใจ พึงพอใจ สุขใจ และประทับใจในทุกเรื่องที่ได้รับชม ไม่ว่าจะ พันธ์กิจ บุคคล ผลงาน อาคารสถานที่ และผลิตภัณฑ์ รับรู้ได้จากการพูดจา ท่าทีและการแสดงออกของคณะผู้ดูงาน ตั้งแต่ต้นจนจบได้พบชาวฉ้อฉลที่มีเมตตา สำรวมวาจา สุภาพ อ่อนโยน อ่อนน้อม พร้อมกล่าวคำขอบคุณทุกๆ ที่เป็นผู้ให้ พวกเขา มาคอยต้อนรับขับสู้ นำทาง พาชม อธิบาย และสุดท้ายตั้งแถวโบกมือส่งแขกด้วยรอยยิ้ม “พิมพ์เดียวกัน” ความประทับใจทำให้รู้ว่า น่าจะศึกษานุคลิก พฤติกรรม และวิธีการในการรับแขกของชาวฉ้อฉล เพื่อนำมาเป็นแนวทางหรือแบบอย่างในการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อสร้างความ

ประทับใจในโอกาสแรก (First Impression) และการประชาสัมพันธ์ต้อนรับขับสู้ผู้มาดูงานเพื่อสร้างความประทับใจให้สุดๆ

ความประทับใจต่อมา คือบรรดาอากงและอาม่า ผู้มาอาสาคัดแยกขยะที่ศูนย์ ต่างคนต่างคัดแยกขยะ แทบจะไม่สนทนา ราวกับว่า เป็นกิจกรรมที่น่าทำเหลือเกิน มีคนเดินดูเป็นหมู่คณะ ก็ไม่ละสายตาเงยหน้ามาดู ทำไม่รู้ไม่ชี้ ไม่มีสิ่งใดหันเหความสนใจได้ อย่างที่บอกไว้ การคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรมและฝึกสมาธิ จึงมีสติกำกับตลอดเวลาแม้ขราแต่ว่าผลงานมาก เนื่องจากมี “แรงจูงใจใฝ่กุศล” มีสุขภาพดีและมีความสุข เพราะไม่ได้อยู่อย่างเบื่อหน่ายเหงาๆ เจียบๆ และคิดมาก ปล่อยให้เวลาผ่านไปอย่างไร ประโยชน์ แต่ได้ทำงาน ซึ่งเป็นการปฏิบัติธรรมและช่วยเหลือสังคม ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองและความรู้สึกมีคุณค่า และได้เข้าสังคมคนวัยเดียวกัน ซึ่งสำคัญมากต่อจิตใจ อารมณ์ และสุขภาพของคนสูงวัย อาม่าคนหนึ่งอายุเกิน 70 ปี ก่อนหน้านี้อสามวันดีสี่วันไข้ หลังมาอาสาคัดแยกขยะ สุขภาพดีขึ้นเป็นลำดับจนหายป่วยและแข็งแรงมาก ได้เห็นอากงและอาม่ามาทำงานจิตอาสา ทำให้เรียนรู้ว่า อย่าใช้คนสูงวัยแค่ “อยู่บ้านเลี้ยงหลาน” อย่างมองคนสูงวัยเป็น “คนอนาถา” ที่ต้องให้หยูกยาและเบี้ยเลี้ยงยังชีพเพื่อสงเคราะห์ ถึงเวลาที่รัฐ สังคม และองค์การต้องเปลี่ยนมุมมองคนสูงวัยใหม่ แล้วให้โอกาสได้ทำงานด้วยเงื่อนไขที่เหมาะสม โดยที่ความสูงวัยไม่เป็นอุปสรรค

ที่ประทับใจกว่าจนน้ำตาซึมด้วย “ปิติ” เกิดขึ้นในระหว่างชมวีดิทัศน์แสดงการดำเนินพันธกิจทั้ง 8 โดยเฉพาะ ตอนสงเคราะห์ผู้ยากไร้สูงวัยที่ถูกทอดทิ้งอย่างไม่มีความรังเกียจ และการสงเคราะห์ผ้าตัดทารกแฝดร่างติดกันจากฟิลิปปินส์ที่โรงพยาบาลฮวาเหลียน ต่างมีความสุขเมื่อเห็นภาพเด็กทารกร่างติดกันนอนแบบเบาะ หลังผ่าตัดปลอดภัย ต่อมาทั้งคู่อยู่ในชุดนักเรียนอนุบาล วิ่งเล่นในโรงเรียนอย่างสนุกสนาน จิตเมตตาอย่างหาได้ยากและความรักอันยิ่งใหญ่ในแต่ละเหตุการณ์ตามพันธกิจ กระตุ้น “ต่อมความเมตตา” ของผู้มาเยือนให้เบ่งบาน จนเกิดอาการน้ำตาไหลโดยไม่รู้ตัว กุศลกรรมเนี่ยวนำดวงจิตให้คิดดี มีเมตตา อยากอาสา

ทำดี เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า น่าจะต้อง “ปฏิวัติ” รายการทีวี ต้องมีสถานีโทรทัศน์อย่างฉ้อฉล

เหนือกว่าความประทับใจ คือความเลื่อมใสศรัทธาต่อพระธรรมอาจารย์เจิ้งเหยียน ผู้มีบุญบารมี วิสัยทัศน์ และวัตรปฏิบัติอันสะอาดและบริสุทธิ์ของท่าน ความเลื่อมใสศรัทธาต่ออาสาสมัครของฉ้อฉล ซึ่งมีพันธะผูกพันเป็นพันธเพื่องเหนียวแน่น ขับเคลื่อนพันธกิจ และความเลื่อมใสศรัทธาต่อความสำเร็จสุดยอดของฉ้อฉลในทุกพันธกิจ ซึ่งบางเรื่องต้องบอกว่า “น่าอัศจรรย์” เช่น สามารถสร้างโรงพยาบาลขนาดใหญ่ทันสมัยถึง 4 โรง และขนาดเล็กทันสมัยอีก 2 โรง โดยอาศัยเพียงเงินบริจาคและความเลื่อมใสศรัทธาต่อความโปร่งใสตรวจสอบได้ในการบริหารการเงิน ตลอด 47 ปี ไม่เคยมีปัญหาหรือข้อครหาใดๆ ทั้งๆ ที่มีเงินบริจาคมหาศาล ซึ่งสะท้อนความเป็นมืออาชีพ ระบบการบริหารการเงินที่ตีเยี่ยมและจริยธรรมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

## คุณค่าการเรียนรู้

การดูงานมูลนิธิฉ้อฉลทำให้เกิดการเรียนรู้หลากหลายมากมาย ถ้าพิจารณาตามพันธกิจจะได้เรียนรู้การกุศลตามแนวทางพระโพธิสัตว์ การรักษาพยาบาลที่เชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพแต่มีจิตเมตตาสูง การศึกษาที่เป็นระบบ ครบวงจร และมีการบูรณาการ การปลูกฝังมนุษยธรรม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรม ในทุกขณะ ทุกที่ และทุกวิถีทาง ทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ผ่านสื่อ สิ่งพิมพ์ และการสอดแทรกกิจกรรมในชีวิตประจำวัน การบรรเทาทุกข์นานาชาติ แบบ “ถึงก่อนใคร แต่กลับหลังสุด” โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างใดๆ การรับบริจาคไขกระดูกที่ผูกโยงสายใยผู้ให้และผู้รับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมที่จริงจัง มีพลัง และก้าวหน้ากว่ารัฐบาล และงานอาสาสมัครชุมชนที่เข้มขัน เริ่มต้นด้วยคนในท้องถิ่น สานสามัคคีจนเป็นภาคีนานาชาติ พันธกิจทั้งหมดโดดเด่นจนเป็นตัวอย่างของสังคมและต่างประเทศ

ถ้าพิจารณาวิชาหรือความรู้จะได้ดูหรือศึกษาภาวะผู้นำแบบบุญญาบารมีที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นเลิศในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การตลาดเชิงสังคม ในการระดมพลคนอาสา การหาสมาชิกและเงินบริจาคจำนวนมหาศาล การ

จัดการความรู้ผ่านการประชุมทางไกล องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เผชิญปัญหา แก้ปัญหา พัฒนาระบบการทำงาน สะสมความรู้ และถ่ายทอดสู่บุคลากร การบริหารที่มีความเป็นมืออาชีพสูง เป็นระบบ ทันสมัย “ไฮเทค” บนฐานปรัชญาที่มีมาแต่โบราณกาล การบริหารการเงินที่มีความโปร่งใสดูตรวจสอบได้ ไร้ข้อครหา การบริหารงานจิตอาสาที่ยิ่งใหญ่ที่สุด ทรงพลังมากที่สุด และประสบความสำเร็จมากที่สุดในโลก การสร้างระบบเครือข่ายและการบริหารเครือข่ายสัมพันธ์บนพื้นฐานของชุมชนช่วยตนเอง ซึ่งใหญ่ที่สุดและทรงพลังที่สุด การบริหารสถานีโทรทัศน์วิทยุที่มุ่งเผยแพร่ความรัก ความดี และความมีเมตตา โดยไม่มีการโฆษณาด้วยพลังศรัทธาของสมาชิกและสังคม และท้ายสุด การเรียนรู้การสร้างภาพลักษณ์องค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility) ซึ่งจริงจัง จริงใจ ทำไปเพื่อความเมตตาและความรักที่ปราศจากเงื่อนไขและไม่มีการแบ่งแยก

หากสนใจในความโดดเด่น จะได้เห็นความเป็นฉ้อฉลที่มีเอกลักษณ์ในหลายเรื่อง ฉ้อฉลเป็นพุทธศาสนาแนวทางการปฏิบัติ (Buddhism in Actions) เพื่อช่วยเพื่อนมนุษย์ให้พ้นทุกข์ ไม่ใช่เอาแต่นั่งหลับตาภาวนา แต่ามุ่งลงมือช่วยเหลือโดยอาศัยหลักพรหมวิหาร 4 ซึ่งตีความให้เข้าใจง่าย เมตตา คือความรักในเพื่อนมนุษย์โดยปราศจากเงื่อนไข กรุณา คือลงมือช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก มุทิตา คือยินดีในสิ่งที่ช่วยเหลือผู้อื่น และอุเบกขา คือไม่หวังสิ่งตอบแทน ฉ้อฉลมีความง่ายในการถ่ายทอดธรรม โดยสอนว่า การทำงานคือการปฏิบัติธรรม รวมทั้งตีความพระโพธิสัตว์ให้มนุษย์เข้าถึงได้ง่าย คือทุกคนเป็นพระโพธิสัตว์ได้ด้วยการช่วยเหลือผู้อื่น และผู้ตกทุกข์ได้ยากเป็น “พระโพธิสัตว์แปลงร่าง” มาโปรดสัตว์ จึงต้องลงมือช่วยเหลือให้พ้นทุกข์ ปรัชญาพุทธศาสนาที่เน้นการปฏิบัติตามหลักแห่งความง่ายทำให้ฉ้อฉลมีผลงานมหาศาล เพราะพลังงานมาก ความกลมกลืนสูง แต่อัตตาต่ำ

ฉ้อฉลมีลักษณะเด่น เห็นได้ชัดในเรื่องการให้ คือ ผู้ให้ต้องใส่ใจและตั้งใจ ต้องยื่นให้ผู้รับทั้งสองมืออย่างอ่อนน้อมพร้อมกล่าวคำขอบคุณผู้รับ ซึ่งถือว่ามิบุญคุณที่เปิดโอกาสให้ตนเป็นผู้ให้ และการให้นิเวดีฉ้อฉลต้องมีความเจาะจง ตรง

ตามความต้องการหรือความจำเป็นของผู้รับ มิใช่ให้แบบ "ไปรษณียบัตร" หรือ "หว่านแห" ฉ้อฉลจึงต้องมีการสำรวจความต้องการก่อนลงมือให้ เช่น การให้ชุดนักเรียนเด็กยากไร้ จะต้องให้ "กองหน้า" ไปสำรวจและวัดตัวเด็กก่อนตัด เด็กจึงได้รับชุดนักเรียนใหม่ตามขนาดตัว แต่ถ้าเป็นผู้รับฉ้อฉลก็มีวิธีปฏิบัติเช่นกัน ผู้รับต้องซำบซึ่งในคุณค่าและน้ำใจของผู้ให้ และผู้รับต้องรู้จักความอดทนในการรอคอย

ฉ้อฉลมีลักษณะเฉพาะอีกอย่างซึ่งกล่าวอ้างได้ เป็น "องค์การแห่งการบูรณาการ" ซึ่งหมายถึง มีการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวในทุกเรื่อง ซึ่งยากที่จะพบในหน่วยงานอื่น ดังตัวอย่างการบูรณาการคนและงานตามที่ได้กล่าวแล้ว อีกกรณีคือการบูรณาการพันธกิจของฉ้อฉล ทั้ง 8 อย่าง แยกกันตามประเภทและวัตถุประสงค์ แต่ทำหน้าที่พร้อมกัน ทำร่วมกันและเสริมกัน โดยมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน คือความเป็นพุทธะตามพรหมวิหารธรรม ดังคำพูดที่ว่า "เดินเพียงก้าวเดียวเกิดรอยเท้าทั้งแปด" (พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท, 2551, น.24) เช่น พันธกิจการศึกษา มีการปลูกฝัง มนุษยธรรม คุณธรรม และความดี การทำกุศล การรักษาพยาบาล การรักษาสิ่งแวดล้อม และการอนุรักษ์พลังงาน พันธกิจการรักษาพยาบาล ก็มีการกุศลสงเคราะห์ การปลูกฝังมนุษยธรรม คุณธรรม และความดี และมีการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและพลังงานเช่นกัน และพันธกิจการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีการปลูกฝังว่า การคัดแยกขยะเป็นการปฏิบัติธรรม น้อมนำจิตใจให้เป็นพุทธะ เปลี่ยนขยะเป็นเงินเพื่อนำไปใช้ในการกุศลและสนับสนุนสถานีโทรทัศน์เพื่อเผยแพร่ความรัก ความเมตตา และคุณงามความดี

ฉ้อฉลยังมีที่น่าเรียนรู้อีกอย่าง ซึ่งต่างจากที่ไหนๆ ใครก็เลียนแบบยาก นั่นคือ ฉ้อฉลมี "ทวิลักษณ์" ในหลายเรื่อง เป็นเพียงมูลนิธิซึ่งน่าจะทำกิจกรรมเล็กๆ แต่กลับทำการใหญ่ๆ อาศัยแนวทางศาสนาซึ่งน่าจะโบราณแต่กลับมีวิชาการและเทคโนโลยีที่เลิศล้ำน่าสมัย มีการบริหารที่เป็นระบบและมีความเป็นมืออาชีพสูงมากแต่กลับขับเคลื่อนด้วยพลังอาสาสมัคร มีหมอที่เชี่ยวชาญสูงมากแต่ไม่เมตตา จิตอาสา และรู้จักขอบคุณคนไข้ มีสมาชิกและอาสาสมัครร้อยพ่อพันแม่จำนวนมากแต่กลับมีบุคลิกเป็นพิมพ์เดียวกัน ไม่ขัดแย้ง สับสน

และไม่ยุ่นวาย คนเหล่านี้ทำงานเต็มที่โดยไม่มีค่าจ้าง แถมยังต้อง "ควักเนื้อตัวเอง"

## คุณค่าการเปลี่ยนพฤติกรรม

ผู้ดูงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด จิตใจ และทัศนคติในระดับหนึ่ง ซึ่งทำให้เกิดกุศลเจตนาที่จะกระทำความดี หรือมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตัวอย่างแรงกล้าซึ่งไปมาก่อนหน้านั้น คือนายแพทย์วิทิต อรรถเวชกุล คุณหมอ "แบก" ความศรัทธากลับมาเล่าในห้องบรรยายและห้องอาหารตอนพักเที่ยง ก่อนหน้ามาบรรยาย คุณหมอไปขอพบผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อหา "นักเรียนเหลือขอ" ที่พอจะหาได้ คุณหมอเชื่อว่าจะสามารถเปลี่ยนแปลงเด็กพวกนั้นได้ด้วยความรักและความเมตตากรุณาตามแนวทางฉ้อฉล

การดูงานของคณะเราวันนี้ คณบดี คณะบัญชี มหาวิทยาลัยศรีปทุม ดร.ฐิตาภรณ์ สินจรูญศักดิ์ รายงานว่า เกิดแรงบันดาลใจ ทำให้ตั้งปณิธานที่จะช่วยเหลือสังคมผู้ด้อยโอกาส และทำความดีอย่างจริงจัง โดยไม่มุ่งหวังสิ่งตอบแทน จะปฏิบัติตนให้เหมาะสมทั้งกาย วาจา และใจ และยังประโยชน์ต่อบุคคลทั่วไป จะยึดหลักพรหมวิหารธรรม นำชีวิต จะปฏิบัติงานด้วยหลักเมตตาธรรม เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อผู้อื่น จะประหยัดและอดออมเงินวันละนิด ร่วมกันหลายๆ คนในหลายๆ ประเทศ เพื่อช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยากหรือทำประโยชน์ต่อสังคมโลก และจะผลักดันญาติพี่น้อง เพื่อน ผู้ใต้การบังคับบัญชา ลูกศิษย์ และคนในสังคมให้รู้จักจิตอาสาช่วยเหลือสังคม

หัวหน้าคณะผู้ดูงานอยากเดินตามแนวทางพระโพธิสัตว์ อยากทำงานจิตอาสา อยากปลูกเมตตาให้เบ่งบานในจิตใจ อยากเป็นผู้ให้มากขึ้น อยากใช้ทรัพยากรและสิ่งของอย่างคุ้มค่าและประหยัด จึงรู้สึกยินดีที่ยังใช้ "รถเก่ามือสอง" มีพฤติกรรมประหยัดน้ำและไฟ ของกินของใช้ รวมทั้งกระดาษและถุงพลาสติก หาหนังสือเกี่ยวกับฉ้อฉลมาศึกษา โดยขอจากศูนย์คุณธรรมและสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสุขภาพแห่งชาติ เผยแพร่งานของฉ้อฉลให้คนรู้จัก บรรยายเรื่องของฉ้อฉลสอดแทรกในการบรรยายทุกครั้งที่มีโอกาส กำหนดให้หนังสือฉ้อฉลที่มีทั้งหมด 5 เล่ม

เป็นหนังสืออ่านประกอบการเรียน ติดต่อทำความเข้าใจกับกรรมการฉ้อฉลในประเทศไทย ตั้งใจจัดไปดูงานฉ้อฉลทุกปี และมีปณิธานเขียนหนังสือฉ้อฉลหนึ่งเล่ม ตามรอยท่านผู้ดูงานมาแล้ว คือ นายแพทย์วิชัย โชควิวัฒน์ (เรื่องเล่าจากชาวฉ้อฉล, 2555) นายแพทย์อำพล จินดาวัฒนะ (จิตอาสา พลังสร้างโลก, 2550) รศ.ศุภรัตน์ รัตนมุขย์ (ระบบการบริหารจัดการงานอาสาสมัคร, 2549) พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท (การศึกษาแนวทางการปลูกจิตสำนึกคุณธรรมผ่านระบบการศึกษา : กรณีศึกษามูลนิธิพุทธฉ้อฉล, 2551) และพระไพศาล วิสาโล (ศาสตร์และศิลป์แห่งการจัดการความดี : ศึกษากรณีมูลนิธิพุทธฉ้อฉล, 2552)

## คุณค่าผลงาน

การประเมินผลงานอันเกิดจากการดูงานเป็นเรื่องยาก ไม่อาจทำได้มากนักเพราะเป็นเหตุการณ์หลังการดูงาน อยากรู้ต้องติดตามดูผลกันต่อไปในระยะยาว เท่าที่สอบถามติดตามผลได้ในขณะนี้มีเพียง 3 ราย รายแรกคือ คุณณรงค์ศิริวัฒน์เวชกุล ผู้จัดการฝ่ายของธนาคารออมสิน หลังดูงานได้นำสิ่งของที่เหลือใช้หรือเกินความจำเป็นมาพิจารณาว่าจะบริจาคให้ใครเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่น รวบรวม

ขวดพลาสติก กระดาษ และสิ่งของต่างๆ ให้แม่บ้านนำไปซังขายเป็นรายได้พิเศษ บริจาคเสื้อผ้าแก่ผู้ยากไร้ หรือมอบให้โรงพยาบาลนำไปจำหน่ายเป็นรายได้สงเคราะห์คนจน ในขณะที่เดียวกันได้รณรงค์ให้ผู้ปฏิบัติงานประหยัดไฟฟ้าด้วยการปิดไฟ เครื่องปรับอากาศ และเครื่องคอมพิวเตอร์ตอนพักกลางวันหรือตอนที่ไม่ใช้งาน โดยมอบหมายให้ทุกคนปฏิบัติและช่วยกันตรวจตราดูแล และพยายามพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ไม่ว่าเวลา ไฟฟ้า ประปา และเครื่องใช้สำนักงาน

ด้วยเจตนาใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด คุณณรงค์จึงทำการเปลี่ยนแปลงวิธีการส่งเอกสาร ซึ่งมีปริมาณมากในแต่ละวัน จากการถ่ายสำเนาเอกสารครั้งละหลายฉบับ แล้วเดินส่งเอกสารต่อหน่วยงาน เป็นการลดต้นทุนฉบับเอกสารแล้วส่งทางอีเมลแทน ผลการดำเนินการใน 2 เดือน คือ เมษายนและเดือนพฤษภาคม 2556 พบว่าสามารถประหยัดเอกสารรวม 270 ฉบับ ลดการใช้กระดาษ 100% และลดเวลาในการส่งเอกสารประมาณ 40 ชั่วโมงครึ่ง ประหยัดเวลาได้ 90% ตามตารางเปรียบเทียบ และยังประหยัดพนักงานเดินส่งหนังสือได้ทันที และประหยัดพื้นที่เก็บเอกสารได้อีกมากในระยะยาว ดังตารางเปรียบเทียบ

ตารางเปรียบเทียบ จำนวนเอกสารและเวลาที่ใช้ในการเดินส่งเอกสารกับการสแกนเอกสารส่งทาง E-mail ในเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2556

เอกสารประจำเดือน (ปี 2556)	จำนวนเอกสารที่จัดส่ง(ฉบับ)	ปริมาณเอกสาร				เวลาที่ใช้			
		ถ่ายเอกสาร (ฉบับ)	ส่ง Mail เอกสาร (ฉบับ)	เอกสารลดลง (ฉบับ)	ลดลง (%)	ถ่ายเอกสาร (นาที)	ส่ง Mail เอกสาร (นาที)	เวลาที่ลดลง (นาที)	เวลาที่ลดลง (%)
เมษายน	141	-	141	141	100	1,410	141	1,269	90
พฤษภาคม	129	-	129	129	100	1,290	129	1,161	90
ยอดรวม	270	-	270	270	100	2,700	270	2,430	90

หมายเหตุ	เวลาที่ใช้ใน การถ่ายเอกสาร	2 นาที
	การรอคอย	5 นาที
	การเดินทาง	3 นาที
	รวมเวลาที่ใช้ไปทั้งสิ้น	10 นาที

รายชื่อ เป็นผลงานรวมของผู้บริหารของสำนักงาน ทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ทั้ง 2 รุ่น หลังการดำเนินงานได้ จัดทำโครงการนำร่อง 2 โครงการ คือ "โครงการการ คัดแยกขยะใส่ถังใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม" และ "โครงการรณรงค์ ประหยัดน้ำประหยัดไฟ" เพื่อให้บุคลากรตระหนักถึงความ สำคัญในการคัดแยกขยะอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการประหยัด พลังงานและรักษาสิ่งแวดล้อม



โครงการคัดแยกขยะใส่ถังใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม เริ่มต้น ด้วยการประชุม เตรียมถังขยะขนาดใหญ่และเล็ก ถุงใส่ขยะ และสมุดบันทึก เตรียมสถานที่จัดเก็บขยะ ประชาสัมพันธ์ โครงการ และเริ่มดำเนินการ ผลการดำเนินโครงการประสบ ผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถนำขยะที่คัดแล้วไปขาย จำนวน 4 ครั้ง ได้เงินเพิ่มขึ้นในแต่ละครั้งที่ดำเนินการ แสดง ให้เห็นว่าบุคลากรมีความใส่ใจมากขึ้นตามลำดับ ในขณะที่ การใช้กระดาษของสำนักงานในหน่วยงานลดลง ซึ่งเกิดจาก การรณรงค์ใช้กระดาษทั้ง 2 ด้าน

สำหรับโครงการรณรงค์ประหยัดน้ำประหยัดไฟ ได้ ชักชวนและขอความร่วมมือบุคลากรช่วยกันประหยัดน้ำ และประหยัดไฟฟ้าในหน่วยงาน ด้วยการติดประกาศที่บอร์ด ประชาสัมพันธ์ ห้องน้ำ และโถงทางเดิน รวมทั้งเสียงตามสาย และจัดทำรายการตรวจสอบการปิดไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ



และเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยมอบหมายให้ผู้ที่ออกจาก สำนักงานเป็นคนสุดท้ายมีหน้าที่ตรวจสอบและบันทึกก่อน ออกไปทานข้าวกลางวันและก่อนกลับบ้าน การดำเนินการ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ สามารถลดค่าไฟฟ้าในปี ปัจจุบันเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่แล้วในช่วงเวลาเดียวกัน



นอกจากนั้น ยังมีมาตรการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบ การดูแลอาคารสถานที่ ตรวจสอบ บำรุงรักษา และซ่อมแซม เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพที่ดี พร้อม ใช้งานอยู่เสมอ ไม่ต้องรอจนเสีย เสื่อมสภาพหรือหมดอายุ การใช้งาน ซึ่งเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ใช้ได้นาน และทนทาน ลดปริมาณการกลายเป็นขยะก่อนเวลาอันสมควร

ผู้บริหารของสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ เปิดใจว่า การเข้ารับการอบรมและดูงานในโครงการทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการนำความรู้มาแบ่งปันผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น และ "ต่อยอด" ความคิดในการ จัดทำโครงการและขยายผลการอนุรักษ์ทรัพยากรและ พลังงาน รวมทั้งกระตุ้นบุคลากรในทุกหน่วยงานให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และความแข็งขันในการมีส่วนร่วมคิดและ ร่วมทำกิจกรรมดี ๆ อย่างจริงจังและยั่งยืน

รายชื่อสามเป็นเรื่องของ ผศ.ดร.ชลธิศ เอี่ยมวราวุฒิกุล คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กลับ

จากดูงานตั้งปณิธานจะนับถือความสามารถของผู้อื่น จะ ส่งเสริมผู้อื่นในการสร้างสรรค์ผลงานตามถนัด จะทำงาน ร่วมกับทีมงานด้วยความทุ่มเท และจะเชื่อถือทีมงานและ สร้างความเชื่อถือแก่ทีมงานเพื่อความสำเร็จร่วมกัน ที่สำคัญ คือ ในฐานะนักวิชาการ อาจารย์ชลธิศพูดความคิดใหม่ ยัง ไม่มีใครทำในตลาดการฝึกอบรมพัฒนา ขอเรียกว่าความคิด "พุทธจิตอิสระ" จะอุทิศรับผิดชอบต่อสังคมโดยไม่ต้องรอหรือ ขอให้ใครมาช่วย (Individual Social Responsibility) ด้วยการบริการวิชาการเหมือน "งานกุศล" คือ จะรับบรรยายและ ให้คำปรึกษาแก่องค์กรและห้างร้าน โดยคิดค่าตอบแทนเป็น "เงินบริจาค" เจ้าภาพหรือหน่วยงานผู้เชิญต้องนำค่าตอบแทน วิทยากรหรือค่าที่ปรึกษาไปบริจาคแก่องค์กรกุศลและมูลนิธิ ต่างๆ นับเป็น "กุศลศัลบาย" (อุบายให้เกิดกุศล) ที่ดียิ่ง "ยิ่งหนึ่งนับได้จนหลายตัว" หรือ "ทำบุญหนึ่งครั้งแตกบุญ หลายต่อ" เจ้าภาพได้รับคำปรึกษา ได้พัฒนาบุคลากร ได้ทำ การกุศล และได้รับการทักท้วงย้อนภาณี ส่วนอาจารย์ชลธิศ ได้อุทิศตนทำกุศล (ให้ความรู้โดยไม่รับสิ่งตอบแทน) ได้รับความ นิยม (ได้รับการยกย่องสรรเสริญ) และได้ "ปันผลบุญ" (บุญอันไม่รู้จบที่เกิดจากกุศลจิตของผู้อื่น) จาก "หุ้" ที่ได้ ลงทุนไปในครั้งแรก (กุศลจิตริเริ่มในการให้โดยไม่รับค่าตัว) ความคิดริเริ่มเรื่องนี้ดีมาก จากเจตนาธรรมหรืออุดมการณ์ "เล็กๆ" จะเกิดอานิสงส์ "ยิ่งใหญ่" ซึ่ง "ต่อบุญ" ไปไม่รู้จบ

## บทส่งท้าย

### แสงแห่งปัญญา

การศึกษาดูงานผ่านไป คิดย้อนหลัง หยั่งรู้ว่า เกิด ปัญญา (Wisdom) เมื่อมาฉือฉี ปัญญานี้มีคุณค่ากว่าทรัพย์ ใดๆ คือ การให้ที่แท้ ธรรมกับการทำงานและพลังแห่งความ ง่าย เริ่มต้นที่การให้ในความหมายที่ถูกต้อง ก่อนนี้เข้าใจผิด คิดว่า ผู้ให้ "ยิ่งใหญ่" หรือ "เหนือกว่า" ผู้รับ จึงนับเป็นผู้มี "บุญคุณ" จะให้ "อะไร" หรือ "อย่างไร" ก็ได้ การให้กลับ กลายเป็น "การพอกอตัดตา" ให้หนักกว่าเก่า แทนที่จะเป็นการ ลดละละกิเลสและความโลภ การให้ที่ถูกต้องตามภูมิปัญญา ต้องมีเมตตา ต้องให้ด้วยความอ่อนน้อมและขอบคุณผู้รับ เพราะถ้าไม่มีผู้รับ ตนจะเป็นผู้ให้ไม่ได้ และต้องให้อย่าง

"ตั้งใจ" และ "เจาะจง" ไม่ใช่ "การโปรยทาน" หรือ "เหวี่ยงแห" ผู้รับจะต้องได้ในสิ่งที่ต้องการและเหมาะสมต่อผู้รับจริงๆ จึง จะเป็นการให้ ไม่ใช่ได้ในสิ่งที่ผู้ให้ต้องการให้ ด้วยเหตุนี้ ฉือฉี จึงมีการสำรวจความต้องการ ก่อนที่จะทำกุศลส่งเคราะห์ หรือบรรเทาทุกข์ เช่น ไปสำรวจและวัดตัวเด็กยากจน แล้วจึง ตัดเสื้อและกางเกงนักเรียนขนาดตัวส่งไปให้ และการให้ที่ ถูกต้องเป็นการให้ที่ไม่มีเงื่อนไข ไม่ถูกจำกัดด้วยเพศ สีผิว เชื้อชาติ ศาสนา หรืออคติใดๆ ต้องเป็นไปด้วยความรักใน เพื่อนมนุษย์อย่างแท้จริง

การให้โดยไม่มีเงื่อนไขอาจทำให้มีใครได้แย่ง เดียวนี้ มีผู้ไม่เห็นด้วยในการช่วยโดยไม่แยกแยะ การให้ทานผิดๆ ส่งเสริมให้เพิ่มขอทาน การหลอกลวงต้มตุ๋นให้ทำบุญ รวมทั้ง การขโมยเด็กและทำให้พิการเพื่อนำมาขอทาน จึงเกิด "ปรัศนี" จะให้หรือไม่ ใจหนึ่งอยากทำดี คิดอีกทีกลัว ถูกหลอก เกรงว่าความกรุณาจะนำมาซึ่งการทำร้ายเด็กและ สังคม พระธรรมมาจารย์สอนว่า "ให้เงินผิดคนดีกว่าการไม่ให้ เงินผู้ที่จำเป็นต้องได้รับ" นั้นหมายความว่า หากว่ามีเหลือพอ เมื่อแผ่ แม้ให้ผิดคนไปบ้างก็ยังดีกว่า เพราะว่ายังได้ ช่วยเหลือผู้เดือดร้อน ผู้ให้จึงไม่ควรทุกข์ เสียความรู้สึกที่ ให้ผิดคน และไม่กังวลจนมองข้ามความเดือดร้อน แล้วผู้ให้จะได้ "ความสุขเต็มๆ" จากการให้ ไม่เชื่อลองคิดดู กรณีใดรบกวน จิตใจมากกว่า รู้ว่า ช่วยเหลือผิดคน กับรู้ว่า เพิกเฉยละเลย ผู้มีทุกข์ ทศนะพระธรรมมาจารย์สอดคล้องกับภาษิตกฎหมาย "ปล่อยคนผิดไปสืบคนดีกว่าผู้บริสุทธิ์ถูกลงโทษ" เป็นสิ่งยืนยัน ว่าท่านถูกต้อง

คนเราเข้าใจการให้ไม่ถูกต้อง ต่างจ้องจะเป็นผู้รับ มากกว่าเป็นผู้ให้ โดยเข้าใจว่า ผู้รับได้ ผู้ให้เสีย เป็น ผู้รับดีเพราะมีความสุขในการได้รับ บำบัดสิ่งที่ต้องการ ผู้มี ปริชาญาณจะรู้ว่า ผู้ให้มีความสุขมากกว่า คงทนกว่า และ แน่นนอนกว่าความสุขของผู้รับ เพราะผู้รับได้เฉพาะสิ่งที่ "ยัง ขาดอยู่" ได้เพียง "ชั่วคราวชั่วคราว" เกิดความสุข "เพียง สั้นๆ" แล้วสุขนั้นก็ผ่านไป จะมีใครให้หรือไม่ และจะได้กี่ครั้ง อยู่ที่ใจของผู้ให้ จึงไม่แน่นอน แต่ผู้ให้ได้ "ส่วนเพิ่ม" ไม่ใช่ เดิม "ส่วนขาด" ความสุขของผู้ให้อยู่ในใจตลอดกาล และเป็นความสุขที่แน่นอนเพราะขึ้นอยู่กับใจของผู้ให้เอง ผู้ให้จึง

มีอิสรภาพเต็มที่ในการบันดาลความสุขแก่ตน แต่การให้ที่แท้ มีข้อแม้ข้อหนึ่ง ต้องให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน จึงจะได้านิสงส์ ในการให้ หากให้เพราะหวังหรืออยากดัง นั้นเป็น "การลงทุน" ซึ่งแน่นอนว่า น่าจะเกิดความเสียดและความเครียดเพราะ ต้องลุ้น และอาจขาดทุน ผิดหวังหรือพังเพราะถูกจับได้ว่า "สร้างภาพ" นำไปสู่ความทุกข์

เมื่อคิดใคร่ครวญให้ดี ผู้มีปัญญาจะรู้ว่า ทั้งสองฝ่าย ต่างเป็นผู้ให้ ไม่มีใครเป็นเพียงผู้รับ เพราะผู้รับที่แท้พร้อมแปร เป็น "ผู้ให้" ในเวลาเดียวกัน พุทธศาสนาสอนเช่นนี้ เมื่อมี ผู้เจตนาจะให้ ตั้งใจจริง หากผู้รับแสดงอาการไม่ปรารถนา หรือว่าไม่ยอมให้ได้ ผู้จะให้ยอมเสียใจ และไม่ไปผู้ให้เพราะ ไม่ครบองค์ประกอบ ผู้รับจึงควรเป็น "ผู้ให้" ด้วยการรับอย่าง ไม่มีเงื่อนไขเช่นเดียวกับการให้ เกิดเป็นสมการหรือสมดุล แห่งการให้และรับ เมื่อเป็นผู้ให้ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้รับ ให้โดยไม่ชักช้า แต่อ่อนน้อมและอ่อนโยน เมื่อเป็นผู้รับต้องซาบซึ้งในน้ำใจของผู้ให้ และต้องรู้จักอดทนรอคอย

ถัดจากการให้ ได้ใคร่ครวญทบทวนเรื่องการทำงาน ท่านพุทธทาสสอนว่า "ธรรมคือการทำงาน" ฟังแล้วก็ไม่เข้าใจ ไม่รู้ความหมาย ธรรมก็คือธรรม การทำงานก็คือการทำงาน เป็นคนละเรื่องกัน เมื่อพูดถึงปฏิบัติธรรม จะนึกถึงการนุ่งขาว ห่มขาว ถือบวช สวดมนต์ เข้าวัดฟังธรรม ครั้นแล้วก็บังเกิด "ความสว่างวามทางปัญญา" เมื่อได้มาฉือฉี เพราะมีคำสอน ของพระธรรมมาจารย์ "การทำงานคือการปฏิบัติธรรม" ได้เห็น การคัดแยกขยะของบรรดาอาแม่ ก็หยั่งรู้ว่า การทำงานกับการ ปฏิบัติธรรมเกาะเกี่ยวเป็นเรื่องเดียวกันได้ การคัดแยกขยะ ขณะที่ทำสมาธิโดยมีสติกำกับ และทำด้วยจิตสำนึกในการ เดินตามรอยพระโพธิสัตว์ ซึ่งมีพรหมวิหารธรรมนำทาง ตาม คำสอนนี้ ความดี กุศลกรรม และการปฏิบัติธรรมจึงทำได้ ทุกที่ ไม่ต้องมีวัด ไม่ต้องมีพระปฏิมา และเบื้องหน้าไม่ต้องมี ผู้เชิญใจให้ช่วยเหลือ

การมองงานเป็นการปฏิบัติธรรมนำความสุขมาสู่การทำงาน ในขณะที่มีคนไม่น้อยทำงานด้วยความทุกข์ เพราะ งานไม่สนุก ไม่มีค่า ไม่สำคัญ ไม่ท้าทาย นำเบื่อหน่าย และ ช้ำซากจำเจ ทั้งๆ ที่มีเงินเดือนค่าจ้างให้ แต่อาแม่และชาวฉือฉี ไม่เป็นเช่นนี้ ทำงาน "เต็มกำลัง" ทั้งๆ ที่เป็นงานคัดแยกขยะ

และไม่มีค่าจ้าง ความแตกต่างอยู่ที่มุมมองเท่านั้นเอง ต่างกัน นิดเดียว แต่ผลต่างกันมหาศาล พระธรรมมาจารย์ยังสอนว่า งานทุกอย่างสำคัญหมด ไม่มีงานไหนไม่สำคัญ และทุกคน เท่าเทียมกันหมด ชาวฉือฉีจึงไม่เลือกงาน ไม่เกี่ยงงาน และ ไม่รู้สึกต่ำต้อยหากต้องทำงานคัดแยกขยะ

ในขณะที่ฉือฉีใช้การปลูกฝัง ทฤษฎีฝรั่งตั้งหน้าตั้งตา แสงหางาน "ที่นำพึงปรารถนา" ซึ่งได้แก่งานที่ "ทำท่าย" และ "มีความหมาย" รวมทั้ง "มีความรับผิดชอบ" และ "มีความสำเร็จ" วิธีคิดเช่นนี้มีปัญหา เพราะว่าเมื่อมีงานที่นำพึง ปรารถนา ก็มีงาน "ที่ไม่น่าอภิรมย์" ซึ่งได้แก่ งานที่ไม่ทำท่าย ไร้ความหมาย ความรับผิดชอบต่ำ และทำไปก็เท่านั้น งาน เหล่านี้มีมากกว่าด้วยซ้ำ แล้วจะทำอะไรให้คนส่วนใหญ่ เต็มใจทำงานพวกนี้ ในขณะที่มีความลำบากและเหนื่อยยาก ในการหางานที่นำปรารถนา มาป้อนผู้ปฏิบัติงานส่วนน้อย แต่ฉือฉีไม่มีปัญหา เพราะว่างานทุกอย่างมีค่าเท่ากัน

สุดท้ายคือความง่าย ซึ่งเป็น "ขุมพลัง" และ "ความขลัง" แห่งความสำเร็จ ฉือฉีมีวิธีตีความพุทธศาสนาให้เข้าใจง่าย เพื่อให้ปฏิบัติได้ง่ายและเกิดกำลังใจในการลงมือ สอนว่า ทุกคน มีพุทธจิตอยู่ในตัวและต่างเป็นพระโพธิสัตว์ และผู้ตกทุกข์ ได้ยากเป็นพระโพธิสัตว์แปลงร่างมาให้เราโปรดสัตว์ อย่างนี้ เข้าใจง่ายและเกิดแรงใจในการปฏิบัติตาม ฉือฉีไม่มีทฤษฎี และวิธีที่ซับซ้อน สอนง่ายๆ เรื่องความรัก ความดี ความ สามัคคี ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม ฉือฉีไม่มีพระเอก ไม่มีคนเก่ง คนเดียวทำงานใหญ่ไม่ได้ ต้องร่วมใจกันหลายคน สอนเรื่องศรัทธา อย่าประเมินตนต่ำ ทุกอย่างเป็นไปได้ หากใจ เราพร้อมและเชื่อมั่น ไม่มีอะไรเป็นข้อจำกัดในการช่วยเหลือ ผู้อื่น ไม่มีอะไรเกินกำลัง หากเรามีพลังตั้งใจและมีศรัทธาที่ จะทำอย่างจริงจัง และทำทุกอย่างด้วยความจริงใจ ซื่อสัตย์ และเชื่อถือได้ ที่สำคัญ อย่าพูดถึงแต่อุดมการณ์ของฉือฉี ต้อง ปฏิบัติให้ดูด้วย **A**

## รายการอ้างอิง

นภดล รมโพธิ์ และมนวิภา ผดุงสิทธิ์. (2552). เครื่องมือประเมินผลการปฏิบัติงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพฯ : คณะ บุคคลิเมจิเนียร์.

พระเดิมแท้ ชาวหินฟ้า, รัศมี กฤษณมิษ และสุวิดา แสงสีสนิท. (2551). การศึกษาแนวทางการปลูกจิตสำนึกคุณธรรม ผ่านระบบการศึกษา : กรณีศึกษามูลนิธิพุทธฉือฉี (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

พระไพศาล วิสาโล (2550). ศาสตร์และศิลป์ในการจัดการความดี ศึกษากรณีมูลนิธิพุทธฉือฉี, กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริม และพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

วิชัย โชควิวัฒน์ (2555). เรื่องเล่าจากชาวฉือฉี. นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

ศุภรัตน์ รัตนมูญย์ (2553). ระบบการบริหารจัดการงานอาสาสมัคร (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนา พลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน).

อำพล จินดาวัฒน์ (2552). จิตอาสา พลังสร้างโลก (พิมพ์ครั้งที่ 3), นนทบุรี : สำนักงานคณะกรรมการสุขภาพแห่งชาติ.

Cambell, J. P. (1077). On the nature of orgainzational effectiveness In P.S. Goodman and J.M. Pennings (eds) New Perspective on Organizational Effectiveness, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

Ching, Yu-ing (2012). Master of Love and Mercy : Cheng Yen, Taiwan : Jing Si Publication.

Daff, R. L. (2011). Leadership (5<sup>th</sup> ed.), Mason, OH : South-Western Cengage Learning.

Inspiring Great Love around the World. Taiwan : Tzu Chi Foundation ; 2013.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 73(1), p.75-58.

Kirkpatrick, D. (1987). Evaluation. In R. Craig (Ed.), Training and Development Handbook : A Guide to Human Resource Development (3rd.ed.), NY : McGraw-Hill.

Simon, H. (1947). Admibstrative Behavior. NY : McMillan.

Williams, R. S. (2002). Managing Employee Performance, High Holborn, London : Thomson Learning.

Yu, Ing Ching (2012). Master of Love and Mercy : Cheng Yen. Taipei : Jing Si Publications.

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาบทความ

วารสาร HR intelligence (ปีที่ 8 ฉบับที่ 1-2 มกราคม-ธันวาคม 2556)

- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดวงใจ หล่ออนวนิชย์
- อาจารย์ ดร.เนตรนภา ยานุชิตะ
- อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานินพันธ์
- รองศาสตราจารย์ ดร.นฤมล นิราทร
- รองศาสตราจารย์วิทยา ตำนธำรงกุล
- รองศาสตราจารย์แล ดิลกวิทยรัตน์
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุษกร วัชรศรีโรจน์
- อาจารย์อััจฉรา สุขารมย์
- รองศาสตราจารย์ ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข
- รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันทา เสี่ยงไทย
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กมลพร สอนศรี
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกวรรณ จันทร์เจริญชัย
- อาจารย์ ดร.มลฤดี สระบัว
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี
- อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ
- อาจารย์ ดร.พีรเศรษฐ์ ขมภูมิ้ง
- ศาสตราจารย์เกษมสันต์ วิลาวรรณ
- อาจารย์ ดร.ชาตรี ปรีดาอนันตสุข
- อาจารย์ ดร.อรพินทร์ ชูชม
- รองศาสตราจารย์นพมาศ อึ้งพระ
- คุณทนายท ศรีปลั่ง
- คุณสุภาวดี ฉายวิมล

# คำแนะนำสำหรับผู้เขียนที่ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา  
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่นๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

## นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีเนื้อหา  
เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความทางวิชาการ  
ดังนั้นบทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องเพื่อลงตีพิมพ์เผยแพร่  
ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการหรือประสบการณ์ของนักบริหารจัดการและพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการบริหาร  
และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้างจินตนาการ  
ความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อมที่จะ  
รับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความทั้งในสาขา  
วิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สวัสดิการสังคมและแรงงาน  
ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชาที่บูรณาการ  
สาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

## ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุลและสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อได้ไว้ในส่วน  
ที่แยกออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความ  
เหมาะสม ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือ  
บทความวิชาการ องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภทดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา  
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย  
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์และองค์กร ที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว ไม่เกิน 2,500 คำ หรือความยาว  
5 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์

2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัย และผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่  
จะส่งต้องมีความยาวไม่เกิน 7,500 คำ หรือความยาว 15 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทความย่อ  
ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียง  
ตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญ และที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์สมมุติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์
3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

ผู้ส่งบทความควรเขียนอ้างอิงเอกสารอื่นตามหลักเกณฑ์ที่วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนด และตรวจสอบความถูกต้อง  
สมบูรณ์ของการอ้างอิงในกรณีนี้ที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงในเนื้อหา

## หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

ในกรณีของผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาไทยในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (อเนก, 2554) หรือ อเนก (2554) การอ้างอิงในกรณีที่มีผู้แต่ง 2 คน เช่น วิทยาและมานะ (2553) หรือ (วิทยาและมานะ 2553) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่มีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (วิทยาและคณะ, 2554) หรือ วิทยาและคณะ (2554) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

สำหรับบทความที่ความต้องการอ้างอิงเอกสารภาษาอังกฤษในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่มีผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่มีผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

**หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง**

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสารภาษาไทยอยู่ในส่วนแรก และเอกสารภาษาต่างประเทศอยู่ในส่วนที่สอง โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

## การเขียนอ้างอิงเอกสารภาษาไทยและภาษาอังกฤษประเภทต่างๆ พร้อมตัวอย่าง

### ● วารสารและนิตยสาร

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อวารสาร, ปีที่ (ฉบับที่), หน้าแรก-หน้าสุดท้าย.

Author(s). (Year of publication). Title of article. Title of periodical or journal, Volume (issue), First-last page.

**ตัวอย่าง**

อังคินันท์ อินทรกำแหง และคณะ. (2549). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุและต้งนี้วัดภาวะวิกฤตชีวิตสตรีไทยสมรสวัยกลางคนที่ทำงานนอกบ้านในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 12(1), 561-589.

Acton, G. J., Irvin, B. L., & Hopkins, B. A. (1991). Theory-testing research: building the science. Advance in Nursing Science, 14(1), 52-61.

### ● หนังสือ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อหนังสือ. เมืองที่พิมพ์ : สำนักพิมพ์.

**ตัวอย่าง**

วิจารณ์ พานิช. (2551). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). Knowledge sharing in organizations : Afield study. Minneapolis : Strategic Management Resource Center, University of Minnesota.

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

**ตัวอย่าง**

Merriam-Webster’s collegiate dictionary (10th ed.). (1993). Springfield, MA : Merriam-Webster

### ● รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อเรื่อง. ชื่อเอกสารรวมเรื่องรายงานการประชุม, วัน เดือน ปี สถานที่จัด. เมืองที่พิมพ์. สำนักพิมพ์.

**ตัวอย่าง**

กรมวิชาการ. (2538). การประชุมปฏิบัติการรณรงค์เพื่อส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน, 25-29 พฤศจิกายน 2528 ณ วิทยาลัยครูมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม. กรุงเทพฯ : ศูนย์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการกระทรวงศึกษาธิการ

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dienstbier (Ed.), Nebraska Symposium on Motivation: Vol. 38 Perspectives on Motivation (pp. 237-288). Lincoln : University of Nebraska Prees.

### ● บทความจากหนังสือพิมพ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์, เดือน วันที่). ชื่อเรื่อง. ชื่อหนังสือพิมพ์, หน้าที่น่ามาอ้าง.

**ตัวอย่าง**

สายใจ ดวงมาลี. (2548, มิถุนายน 7). มาลาเรียลาม 3 จว. ใต้ตอนบน สธ.เร่งคุมเข้มกันเชื้อแพร่หนัก. คม-ชัด-ลึก, 25. Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college: Classes explore modern society using the world of Star Trek. Lost Angeles Time, p. A3.

### ● วิทยานิพนธ์

รูปแบบ : ชื่อผู้แต่ง. (ปีที่พิมพ์). ชื่อวิทยานิพนธ์. ชื่อปริญญา, สถาบันการศึกษา.

**ตัวอย่าง**

พันทิพา สังข์เจริญ. (2528) วิเคราะห์หีบห่อกรองเนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Darling, C. W. (1976)“ Giver of due regard : the poetry of Richard Wilbur. Ph.D. Thesis, University of Conecticut, USA.

### ● สื่ออิเล็กทรอนิกส์

รูปแบบ : ชื่อผู้เขียน. (ปีที่เผยแพร่ทางอินเทอร์เน็ต). ชื่อเรื่อง. สืบค้นเมื่อ....., จาก ชื่อเว็บไซต์ เว็บไซต์ : URL Address

**ตัวอย่าง**

ประพนธ์ ผาสุกยึด. (2551). การจัดการความรู้...สู่อนาคตที่ใฝ่ฝัน. สืบค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2552, จาก การจัดการความรู้ คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล เว็บไซต์ : http://www.si.mahidol.ac.th/km/admin/add\_information/document/document\_files/95\_1.pdf

Lynch, T. (1996). DS9 trials and tribble-atons review. Retrieved October 8, 1997, from Psi Phi: Bradley’s Science Fiction Club Website: http://www.bradley.edu/psiphi/DS9/ep/503r.html

## กระบวนการพิจารณากลับกรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับกรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับกรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับกรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้น ๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

## การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความพร้อมโดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ และส่งอีเมลในรูปแบบของ Microsoft Word โดยตรงมาได้ที่ อีเมล : hri.tu.journal@gmail.com หรือสามารถส่งในรูปแบบเอกสารทางไปรษณีย์พร้อมไฟล์มาได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร

โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์ (HRI)

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324





# แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) : .....

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) : .....

## ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

## ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล : .....

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน : .....

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

## ประเภทบทความที่เสนอ

- บทความวิจัย (Research article)
- บทความวิชาการ (Academic article)
- บทวิจารณ์หนังสือ (Book review)
- บทความปริทัศน์ (Review article)

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

งานวิจัย  วิทยานิพนธ์ (เอก)  วิทยานิพนธ์ (โท)  อื่นๆ (ระบุ).....

## คำรับรองจากผู้เขียน

“ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วม (ถ้ามี) ขอรับรองว่า บทความที่เสนอนี้ยังไม่เคยได้รับการตีพิมพ์และไม่ได้อยู่ระหว่างกระบวนการพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารหรือสิ่งตีพิมพ์อื่นใด ข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมยอมรับหลักเกณฑ์การพิจารณาต้นฉบับ ทั้งยินยอมให้กองบรรณาธิการมีสิทธิ์พิจารณาและตรวจแก้ต้นฉบับได้ตามที่เห็นสมควร พร้อมทั้งขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ให้แก่สถาบันทรัพยากรมนุษย์ กรณีมีการฟ้องร้องเรื่องการละเมิดลิขสิทธิ์เกี่ยวกับภาพ กราฟ ข้อความส่วนใดส่วนหนึ่ง และ/หรือข้อคิดเห็นที่ปรากฏในบทความ ให้เป็นความรับผิดชอบของข้าพเจ้าและผู้เขียนร่วมแต่เพียงผู้เดียว”

ลงชื่อ .....

( ..... )  
...../...../.....



# ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, ในนาม ..... ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน ..... อาคาร/ชั้น.....

เลขที่..... ถนน..... ตำบล/แขวง.....

อำเภอ/เขต..... จังหวัด..... รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์..... โทรสาร.....

อีเมล (E-mail) : .....

เนื้อหาบทความที่สนใจ .....

## โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

- ที่อยู่อาศัยตามบ้าน
- โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้  
ที่อยู่เลขที่..... ซอย..... ถนน.....  
แขวง/ตำบล..... เขต/อำเภอ..... จังหวัด.....  
รหัสไปรษณีย์..... โทรศัพท์..... โทรสาร.....

## ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

( ) 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง) ( ) 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น ( ) เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 6 ตึกอเนกประสงค์ 1 ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

( ) โอนเงินเข้าบัญชี มธ. สถาบันทรัพยากรมนุษย์  
เลขที่บัญชี 026-1-03486-3 บัญชีออมทรัพย์ บมจ.ธนาคารกรุงไทย สาขาท่าเตียน  
และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่ คุณชินกฤต คงเจริญพร โครงการวารสารทรัพยากรมนุษย์ อาคารอเนกประสงค์ 1 ชั้น 8  
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โทรศัพท์ 0 2613 3302 โทรสาร 0 2226 5324  
<http://www.hri.tu.ac.th> email : [hri.tu.journal@gmail.com](mailto:hri.tu.journal@gmail.com)

สำหรับเจ้าหน้าที่  
ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่..... เลขที่..... วันที่รับค่าสมาชิก.....

# สถาบันทรัพยากรมนุษย์ขอเสนอ โครงการอบรมเพื่อพัฒนาสู่การเป็น HR Professional ประจำปี 2557

## 1. หลักสูตร “การบริหารทรัพยากรมนุษย์สำหรับผู้บริหาร สายงาน (HRM for Line Managers)”

ระหว่างวันที่ 5-8 กุมภาพันธ์ 2557

หลักสูตรที่เพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจในหลักการ เทคนิค และกลยุทธ์การบริหารคน (People Management) ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน บทบาทความรับผิดชอบของหัวหน้างาน และผู้บริหารสายงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน บริหารบุคลากรในสายงานที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. หลักสูตร HR 3.0 CHRO : Beyond Strategic Partner

รุ่นที่ 3 : 8 มีนาคม 2557-21 มิถุนายน 2557 (จำนวน 63 ชั่วโมง)

รุ่นที่ 4 : 6 กันยายน 2557-29 พฤศจิกายน 2557 (จำนวน 63 ชั่วโมง)

หลักสูตรแรกในประเทศไทยสำหรับ CHRO ก้าวข้ามบทบาทเดิมสู่ HR 3.0 ที่เป็นมากกว่าคู่คิดเชิงกลยุทธ์ของ CEO ที่พร้อมขยายโลกทัศน์ของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นนักกลยุทธ์ที่ถึงพร้อมด้วยวิสัยทัศน์ที่คมชัดและมีอาชีพที่เชี่ยวชาญเหนือใคร

## 3. หลักสูตร “แบบอย่างแนวปฏิบัติชั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์” (Best Practices in HR)

รุ่นที่ 3 : 1 กุมภาพันธ์ 2557-25 กรกฎาคม 2557 (จำนวน 114 ชั่วโมง)

รุ่นที่ 4 : 2 สิงหาคม 2557-27 ธันวาคม 2557 (จำนวน 114 ชั่วโมง)

สู่การบริหารทรัพยากรมนุษย์เหนือชั้น ด้วยแบบอย่างปฏิบัติชั้นเลิศ ที่ทำให้ทุนมนุษย์สร้างผลลัพธ์ให้องค์กรอย่างคาดไม่ถึง กับหลักสูตรเชิงปฏิบัติการอย่างเข้มข้น พร้อมทั้งวิทยากรมืออาชีพทั้งภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชน เน้นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ สามารถนำมาประยุกต์ใช้จริง

### สมัครและสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่

งานบริการวิชาการ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์

อาคารอเนกประสงค์ 1 ชั้น 8 เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3303, 087 773 9268

โทรสาร 0 2226 5324

E-mail : hritu.training1@gmail.com

- คุณวินัส ลำทา

โทร. 089 226 8743

E-mail : Venus.L2007@gmail.com

- คุณสรภาพ หัตถการณ

โทร. 086 032 1707

E-mail : ming\_7777@windowlive.com

- คุณรัชนิดา รักกาญจน์นัท

โทร. 083 815 1557

E-mail : thaiutopia@gmail.com



เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2556 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ได้จัดพิธีมอบวุฒิบัตร ผู้สำเร็จการฝึกอบรม หลักสูตร HR 3.0 CHRO : Beyond Strategic Partner รุ่นที่ 2 ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ ถนนรัชดาภิเษก โดยหลักสูตรดังกล่าวมีขึ้นระหว่างวันที่ 22 มิถุนายน-28 กันยายน 2556 จำนวน 63 ชั่วโมง มีผู้เข้าอบรม จำนวน 19 ท่าน แบ่งเป็นภาคราชการ 4 ท่าน/รัฐวิสาหกิจ 5 ท่าน/เอกชน 10 ท่าน



เมื่อวันที่ 4 ตุลาคม 2556 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ได้จัดพิธีมอบวุฒิบัตร ผู้สำเร็จการฝึกอบรม หลักสูตร “แบบอย่างแนวปฏิบัติขั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์” (Best Practices in HR) รุ่นที่ 2 ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ ถนนรัชดาภิเษก โดยหลักสูตรดังกล่าวมีขึ้นระหว่างวันที่ 11 พฤษภาคม-4 ตุลาคม 2556 จำนวน 114 ชั่วโมง มีผู้เข้าอบรมจำนวน 24 ท่าน แบ่งเป็นภาคราชการ 6 ท่าน/รัฐวิสาหกิจ 8 ท่าน/เอกชน 10 ท่าน



เมื่อวันที่ 15-20 กันยายน 2556 สถาบันทรัพยากรมนุษย์ได้นำคณะผู้ฝึกอบรม หลักสูตร HR 3.0 CHRO : Beyond Strategic Partner รุ่นที่ 2 และหลักสูตร “แบบอย่างแนวปฏิบัติขั้นเลิศในด้านทรัพยากรมนุษย์” (Best Practices in HR) รุ่นที่ 2 ศึกษาดูงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริษัทชั้นนำ ได้แก่ บริษัท Kyocera บริษัท Uniqlo และ Japan-Thailand Economic Cooperation Society (JTECS) ณ ประเทศญี่ปุ่น นำทีมโดย ผศ.ศุภลักษณ์ เลิศแก้วศรี รองผู้อำนวยการฝ่ายบริหารสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ผศ.ดร.ดวงใจ หล่อธนวินิชย์ คณะกรรมการประจำสถาบันทรัพยากรมนุษย์ และ อ.พอใจ พุกกะคุปต์



ศาสตราจารย์ ดร.สมคิด เลิศไพฑูริย์ อธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับรองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ อุดร ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ และรองศาสตราจารย์วิทยา ด้านธำรงกุล รองผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิชาการ ให้คำแนะนำการนำเสนอโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย แก่ผู้บริหาร คณะ และสถาบันต่างๆ ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในโครงการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ หลักสูตร TU-EDP (Thammasat University-Executive Development Program) รุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2556 ณ โรงแรมรอยัล ปริ๊นเซส หลานหลวง กทม.



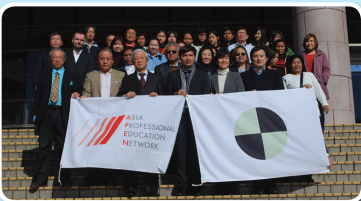
สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ร่วมกับ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ และหนังสือกรุงเทพธุรกิจ จัดการสัมมนาเรื่อง “AEC Countdown” และเปิดตัวหนังสือ ASEAN Info Graphic และหนังสือ 50 คำคุณแจไขอาเซียน เมื่อวันที่อังคารที่ 24 กันยายน 2556 เวลา 13.00-16.00 น. ณ หอประชุมศรีบูรพา (หอประชุมเล็ก) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์



กระทรวงแรงงาน คณะกรรมการปฏิรูปกฎหมาย สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มูลนิธิเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ และมูลนิธิคม จันทวิทูร ร่วมกันจัดการสัมมนา งาน “วันนิคม จันทวิทูร” ประจำปี 2556 เรื่อง “การปฏิรูปกฎหมายแรงงานไทยรองรับประชาคมอาเซียน” เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 31 ตุลาคม 2556 เวลา 12.30-16.30 น. ณ ห้องประชุมจอมพล ป. ชั้น 5 กระทรวงแรงงาน



สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จัดโครงการฝึกอบรมหลักสูตร “การนำเสนอ งานทางวิชาการ” กรมสรรพากร รุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 6, 9 และ 13 กันยายน 2556 ณ โรงแรมดิเอ็มเมอรัลด์ กทม. โดยได้รับเกียรติจากอาจารย์วิทยา จารุงศ์โสภณ ผู้อำนวยการศูนย์ให้คำปรึกษาและพัฒนาผู้บริหาร ทางธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นวิทยากร



รศ.ดร.พิภพ อุดร ผู้อำนวยการสถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นำคณะ กรรมการประจำสถาบัน และบุคลากรสถาบันทรัพยากรมนุษย์ ศึกษาดูงาน ณ The Advanced Institute of Industrial Technology (AIIT) กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2556

*Call for Paper*

The **6<sup>th</sup>** International HR  
Conference 2014

“Global Human Capability”  
in 21<sup>st</sup> Century

November 6-8, 2014  
Chatrium Hotel Riverside,  
Bangkok, Thailand

Starting **“NOW”**



Human Resources Institute  
Thammasat University, BKK, Thailand  
8<sup>th</sup> Fl. Anekprasong, 1 Building 2 Phrachan Road, Bangkok 10200  
[www.globalhr2014.com](http://www.globalhr2014.com)