



# รัฐประศาสนศาสตร์ นิวส์

ปีที่ 18 ฉบับที่ 4 เดือนเมษายน 2557 หลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ ดร.สุพัตรา ตันตจิรียาพันธ์ และรองศาสตราจารย์สมพิศ สุขแสนบรรณาธิการ

## สาระน่ารู้

- ★ SECONDMENT:  
ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากร
- ★ Likeonomic: เศรษฐศาสตร์  
ว่าด้วยความชื่นชอบ
- ★ การบริหารแบบเท่าเทียม
- ★ ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์

### SECONDMENT:

#### ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากร

ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของโลกทุกวันนี้ต่างทวีความซับซ้อนมากขึ้นส่งผลให้ระบบราชการซึ่งเป็นระบบการให้บริการสาธารณะขนาดใหญ่ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในระดับสากล โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มี

ประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ผ่านมามีส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการภายในองค์กรหลากหลายรูปแบบ ทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency Based Development) ด้วยการส่งเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Rotation Practice) เป็นต้น แต่รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวยังมีข้อจำกัดเนื่องจากการพัฒนาหรือเรียนรู้บนพื้นฐานการปฏิบัติงานที่ยังคงยึดถือแบบแผนการปฏิบัติแบบเดิม ๆ เป็นหลัก ส่งผลให้กรอบแนวคิดและรูปแบบการทำงานยังไม่สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากปัญหาความท้าทายดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยให้ข้าราชการขององค์กรได้มีโอกาสเปลี่ยนการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (อาจจะ

เป็นหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ) เป็นการชั่วคราว หรือที่เรียกว่า “SECONDMENT” ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาและนำแนวคิดมาจากต่างประเทศแล้วมาพัฒนาต่อยอดและปรับให้เหมาะสมกับบริบทของราชการไทย โดยในช่วงแรกได้เริ่มดำเนินการเฉพาะหน่วยงานในประเทศก่อน โดยออกเป็นระเบียบ ก.พ. ฉบับแรก ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนพ.ศ. 2551 จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าวปรับปรุงระเบียบ ก.พ. ฉบับนี้ให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น โดยออกเป็นระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2554 เพื่อให้ข้าราชการมีมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการพัฒนาคน โดยที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเพิ่มเติม สำหรับสาระสำคัญของระเบียบ ก.พ.ฯ ดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

### **หน่วยงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว**

1. ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือ รัฐวิสาหกิจ องค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย
2. หน่วยงานภาคเอกชนที่ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับการจัดให้มีดัชนีราคาในตลาดหลักทรัพย์ขนาดใหญ่สุดหนึ่งร้อยอันดับแรก หรือได้รับการจัดอันดับว่ามีธรรมาภิบาลในระดับดีมาก หรือดีเลิศ
3. หน่วยงานภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อภารกิจของ ส่วนราชการ ต้นสังกัด ตามที่ อ.ก.พ. กรมให้ความเห็นชอบ

4. หน่วยงานอื่นตามที่ ก.พ. กำหนด
5. บุคคลซึ่งมีองค์ความรู้ในเชิงลึกที่เป็นประโยชน์กับภารกิจของส่วนราชการ และเป็นผู้ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ หรือระดับนานาชาติด้วย

### **การดำเนินการของส่วนราชการ**

บทบาทของส่วนราชการต้นสังกัดที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเป็นการชั่วคราวต้องดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในประเทศที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน
2. กำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับ ผู้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติเมื่อกลับจากการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น
4. จัดให้ข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเผยแพร่องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการไปปฏิบัติงานดังกล่าว

### **ภาพรวมผลการดำเนินงานของส่วนราชการกับ SECONDMENT**

ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2554 ได้มีผลใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2554 ซึ่งปัจจุบันมีข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศตามระเบียบนี้แล้วจำนวน 3 คน จาก 2 ส่วนราชการ คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังส่งข้าราชการ ไปปฏิบัติงาน ณ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่งข้าราชการไปปฏิบัติงาน ณ

บริษัท K Research บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำนวน 1 คน นอกจากนี้ จากการสำรวจยังพบว่ามีส่วนราชการบางแห่ง เช่น สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) ที่มีการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในรูปแบบ Secondment ซึ่งมีใช้การดำเนินการตาม ระเบียบ ก.พ. ดังกล่าว แต่ควรนำมาเป็นกรณีศึกษาในการพัฒนารูปแบบ

จากการติดตามการพัฒนาข้าราชการด้วยรูปแบบ Secondment ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว พบว่า การให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ทำให้ข้าราชการเหล่านั้น ต่างได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลายและเป็นสากล ได้เห็นมุมมองการทำงานที่แตกต่างจากภาคราชการ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมาก ต่อการพัฒนางานของส่วนราชการต้นสังกัด เนื่องจากได้มีโอกาส เรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ จะช่วยขยายกรอบความคิด องค์ความรู้ ประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างทันทั่วที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วแต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าการพัฒนาข้าราชการตามระเบียบนี้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในระบบราชการไทย ทำให้ที่ผ่านมา ส่วนราชการยังคงให้ความสนใจในเรื่องนี้น้อยมาก ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายสำหรับสำนักงาน ก.พ. ที่จะส่งเสริมให้ส่วนราชการเห็นประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามระเบียบนี้ ตลอดจนปรับปรุงพัฒนารูปแบบของ “Secondment” ให้สามารถนำพาระบบราชการไทยไปสู่รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เช่น อาจพัฒนาและขยายขอบเขตการให้

ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่ หน่วยงานอื่นในต่างประเทศ หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ และภาคเอกชน เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกภาคส่วนให้สามารถแข่งขันได้กับนานาประเทศ (ที่มา: วารสารข้าราชการ www.ocsc.go.th)



### Likeonomic: เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยความชื่นชอบ

ในปัจจุบันมีข้อคำถามมากมายเกี่ยวกับการทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรได้รับการยอมรับ เช่น ทำอย่างไรจึงจะทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรเป็นหนึ่งเดียวที่ลูกค้าจะเลือกใช้ ทำอย่างไรพนักงานจึงจะมีความรักและผูกพันต่อองค์กรจนสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจร่วมกันผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดชาวอินเดียนำเสนอแนวคิดที่นำเอาความเป็นมนุษย์มาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่น ไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญคนดังกล่าวนี้คือ Rohit Bhargava ซึ่งเขาได้ทำกลยุทธ์การตลาดให้กับแบรนด์ระดับโลก อาทิ Intel, Pepsi, Lenovo, Seiko, Uniliver ฯลฯ เขาใช้หลักคิดง่ายๆ คือนิสัยมนุษย์ก็คือเมื่อคนเราชอบพอกันแล้วอะไรอะไรมันก็ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาความเป็นมนุษย์มาปรับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดนั่นเอง และสามารถใช้ได้ทั้งการตลาดภายนอกคือลูกค้า และตลาดภายในคือพนักงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เปี่ยมไปด้วยเชื่อมั่น ด้วยหลักจิตวิทยาพื้นฐานที่ว่าคนเราจะวางใจ

และเลือกที่จะเชื่อถือคนที่เราชอบหลักการสำคัญในการสร้าง Likeonomic มีอยู่ 5 ประการคือ

1. **Truth**ความจริง อันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากอคติและยึดมั่นในคุณธรรม

2. **Relevance**ความสัมพันธ์ จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมีความจริงใจ เข้าใจในผู้ที่เราต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วยอย่างแท้จริง เริ่มต้นจากการรับฟังอย่างตั้งใจ Nelson Mandela ผู้นำซึ่งครองใจชาวอาฟริกาได้มาจนปัจจุบันกล่าวไว้ว่า “If you talk to a man in a language he understands, that goes to his head. If you talk to him in his language, that goes to his heart.”

3. **Unselfishness**ความไม่เห็นแก่ตัว เป็นการแสดงออกให้อีกฝ่ายรับรู้ถึงความเห็นอกเห็นใจ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ และนำเสนอสิ่งที่มีคุณค่าให้แก่เขา

4. **Simplicity**ความเรียบง่าย จะทำให้เกิดความง่ายที่จะเข้าถึง ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการเริ่มต้นของความชื่นชอบแก่กันและกันนั่นเอง อย่างไรก็ตามจะต้องอยู่บนหลักการที่ชัดเจนเพื่อสร้างความเชื่อถือซึ่งกันและกัน

5. **Timing**ระยะเวลา ในการสร้างความชื่นชอบนั้นต้องคำนึงถึงความสม่ำเสมอ ทันทสถานการณ์ และการจัดลำดับความสำคัญ

**Likeonomic** ไม่ใช่เครื่องมือการบริหารจัดการใหม่ แต่เป็นวิธีคิดที่น่าพิจารณา ด้วยการมองความเป็นมนุษย์ที่มีเลือดเนื้อชีวิตจิตใจ ไม่ใช่มองเพียงกลไกทางการตลาด เพราะทั้งนี้ทุกคนก็ต่างเป็นมนุษย์ไม่ว่าอยู่ในบทบาทใดด้วยแนวคิดนี้ความซื่อสัตย์และจริยธรรมจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุด ที่มีโอกาสสร้างได้ เพราะ Likeonomic มีอาจเกิดขึ้นได้บนความลงเป็นอันขาด (ที่มา :สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ)

## การบริหารแบบเท้าติดดิน:AWBA

แนวคิดการบริหารแบบเท้าติดดิน หรือ Management by Walking Around (AWBA) ว่ากันว่าแนวคิดนี้มีที่มาจากวิธีการจัดการของญี่ปุ่น ซึ่งนิยมใช้กันในอุตสาหกรรมการผลิตเป็นส่วนใหญ่ ชื่อของแนวคิดการบริหารแบบเท้าติดดินก็บอกอยู่ชัดๆแล้วว่า ต้องการให้ผู้บริหารของหน่วยงานได้แวะเวียนไปตรวจตราและเยี่ยมชมสถานที่ทำงานจริงของพนักงาน เพื่อให้รู้จักสภาพการทำงานที่เป็นจริง ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์กับพนักงานโดยตรง คนญี่ปุ่นเรียกการบริหารสไตล์นี้ว่า “**GemciGenbutsu**” ซึ่งแปลตรงตัวว่า “**ไปดูให้เห็น**” (Go and See) การนำแนวคิดการบริหารแบบเท้าติดดินมาใช้ในหน่วยงานจะมีอย่างไรต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลโปรดติดตาม รมศ.นิวส์ ฉบับเดือน พฤษภาคมที่จะถึงนี้

## ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์

- **Mercantilism** หมายถึง เงินนิยม เป็นการจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังสร้างความร่ำรวยให้แก่รัฐมากกว่าความร่ำรวยของปัจเจกชน โดยพยายามส่งสินค้าออกให้มากกว่าสินค้าเข้าเพื่อสร้างความมั่งคั่งในรูปของเงินตราเป็นหลัก

- **Plebiscite** หมายถึง การหยั่งประชามติ เป็นการออกเสียงโดยตรงของประชาชนเพื่อสนับสนุนหรือคัดค้านเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การเลือกผู้ปกครอง การผนวกดินแดนเข้ากับประเทศอื่น และการยอมรับหรือปฏิเสธแผนงานของรัฐสภา ฯลฯ