



รัฐประศาสนศาสตร์ นิวส์

ปีที่ 18 ฉบับที่ 5 เดือนพฤษภาคม 2557 หลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์อุษา ทองประไพ และรองศาสตราจารย์สมพิศ สุขแสนบรรณาธิการ

สาระน่ารู้

- ★ การบริหารแบบเท้าติดดิน(ตอนที่ 2)
- ★
- ★
- ★ คัพพัฏฐรัฐประศาสนศาสตร์

การบริหารแบบเท้าติดดิน: MBWA

ความเดิมจาก รปศ.นิวส์ ฉบับเดือนเมษายน 2557 ที่ได้นำเสนอเกี่ยวกับแนวคิดการบริหารแบบเท้าติดดินหรือ Management by Walking Around (MBWA) ซึ่งเป็นวิธีการจัดการของญี่ปุ่น โดยให้ผู้บริหารของหน่วยงานได้แวะเวียนไปตรวจตราและเยี่ยมชมสถานที่ทำงานจริงของพนักงาน เพื่อให้รู้จักสภาพการทำงานที่เป็นจริง คนญี่ปุ่นเรียกการบริหารสไตล์นี้ว่า “GemciGenbutsu” ซึ่งแปลตรงตัวว่า “ไปดู

ให้เห็น” (Go and See) รปศ.นิวส์ฉบับนี้ขอนำเสนอรายละเอียดเพิ่มเติม ดังนี้

การนำแนวคิดการบริหารแบบเท้าติดดินมาใช้ในหน่วยงาน มีผลต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะผู้บริหารระดับสูงจะได้สัมผัสกับการจัดการที่แท้จริง ไม่ว่าจะเป็นลำดับและช่องทางการสื่อสาร อำนาจสั่งการ สายการบังคับบัญชา และการตัดสินใจ แต่แนวคิดนี้อาจจะนำไปสู่การ “ล้วงลูก” ของฝ่ายจัดการซึ่งอาจจะไม่พอใจกับการบริหารงานประจำวันซึ่งตนได้พบเห็นด้วยตนเอง ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องเน้นการพัฒนาความร่วมมือ ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และการให้ขอบเขตอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆอย่างเหมาะสมด้วย

ในองค์กรที่ทราบของความเป็นราชการจับอยู่อย่างหนาตะอะ การบริหารแบบเท้าติดดินหรือ MBWA อาจจะช่วยให้ผู้บริหารหูตาสว่างได้เห็นสภาพความเป็นจริงขององค์กรของตน และจะได้ไม่ถูกกล่าวหาว่า “นั่งอยู่บนหอคอยงาช้าง” อย่างเดียวอีกต่อไป แต่ผู้บริหารที่จะนำแนวคิดนี้ไปใช้ในการจัดการ ก็ต้องพยายามทำให้พนักงานเห็นว่า นี่ไม่ใช่การ “ล้วงลูก” “การแทรกแซง” หรือการ “จ้องจับผิด” (ที่มา : ดร.สุรพงษ์ ภูมาลี สำนักงาน ก.พ.)

ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของโลกทุกวันนี้ต่างทวีความซับซ้อนมากขึ้นส่งผลให้ระบบราชการซึ่งเป็นระบบการให้บริการสาธารณะขนาดใหญ่ จะต้องมามีวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในระดับสากล โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ที่ผ่านมามีส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการภายในองค์กรหลากหลายรูปแบบ ทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency Based Development) ด้วยการส่งเสริมการอบรมในหลักสูตรต่างๆ 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 โดยที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเพิ่มเติมสำหรับสาระสำคัญของระเบียบ 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.บุคคลซึ่งมีองค์ความรู้ในเชิงลึกที่เป็นประโยชน์กับการกิจของส่วนราชการ และเป็นผู้ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ หรือระดับนานาชาติด้วย



การดำเนินการของส่วนราชการ

บทบาทของส่วนราชการต้นสังกัดที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเป็นการชั่วคราวต้องดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในประเทศที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน
2. กำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับผู้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
3. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติเมื่อกลับจากการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น
4. จัดให้ข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเผยแพร่องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการไปปฏิบัติงานดังกล่าว



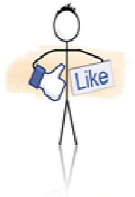
ภาพรวมผลการดำเนินงานของส่วนราชการกับ SECONDMENT

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 ส่งข้าราชการ ไปปฏิบัติงาน ณ

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

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

ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในต่างประเทศ หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ และภาคเอกชน เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกภาคส่วนให้สามารถแข่งขันได้กับนานาชาติประเทศ (ที่มา: วารสารข้าราชการ www.ocsc.go.th)



Likeonomic: เศรษฐศาสตร์ว่าด้วยความชื่นชอบ

ในปัจจุบันมีข้อคำถามมากมายเกี่ยวกับการทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรได้รับการยอมรับ เช่น ทำอย่างไรจึงจะทำให้สินค้าหรือบริการขององค์กรเป็นหนึ่งเดียวที่ลูกค้าจะเลือกใช้ ทำอย่างไรพนักงานจึงจะมีความรักและผูกพันต่อองค์กรจนสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจร่วมกันผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จโดยไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก

ผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดชาวอินเดียนำเสนอแนวคิดที่น่าเอาความเป็นมนุษย์มาใช้เป็นกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์และความเชื่อมั่นไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ผู้เชี่ยวชาญคนดังกล่าวนี้คือ Rohit Bhargava ซึ่งเขาได้ทำกลยุทธ์การตลาดให้กับแบรนด์ระดับโลก อาทิ Intel, Pepsi, Lenovo, Seiko, Unilever ฯลฯ เขาใช้หลักคิดง่ายๆ คือนิสัยมนุษย์ก็คือเมื่อคนเราชอบพอกันแล้วอะไรอะไรมันก็ง่ายขึ้น ซึ่งเป็นการนำเอาความเป็นมนุษย์มาปรับเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดนั่นเอง และสามารถใช้ได้ทั้งการตลาดภายนอกคือลูกค้า และตลาดภายในคือพนักงาน โดยเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสุขในองค์กร (Happy Workplace) ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เยี่ยมไปด้วยเชื่อมั่น ด้วยหลักจิตวิทยาพื้นฐานที่ว่าคนเราจะวางใจ

และเลือกที่จะเชื่อถือคนที่เราชอบหลักการสำคัญในการสร้าง Likeonomic มีอยู่ 5 ประการคือ

1. Truth ความจริง อันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต ปราศจากอคติและยึดมั่นในคุณธรรม

2. Relevance ความสัมพันธ์ จะเกิดขึ้นได้ก็เมื่อมีความจริงใจ เข้าใจในผู้ที่เราต้องการสร้างความสัมพันธ์ด้วยอย่างแท้จริง เริ่มต้นจากการรับฟังอย่างตั้งใจ Nelson Mandela ผู้นำซึ่งครองใจชาวอเมริกาได้มาจนปัจจุบันกล่าวไว้ว่า “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)

ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์

- **Mercantilism** หมายถึง เงินนิยม เป็นการจัดการกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังสร้างความร่ำรวยให้แก่รัฐมากกว่าความร่ำรวยของปัจเจกชน โดยพยายามส่งสินค้าออกให้มากกว่าสินค้าเข้าเพื่อสร้างความมั่งคั่งในรูปของเงินตราเป็นหลัก

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