

สุทธิปริทัศน์

ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๙ กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม ๒๕๓๒ ISSN 0857-2670 ๓๐ บาท

ฉบับ

“การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า”



สัมภาษณ์พิเศษ
ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

- พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร
- นำจะประกาศเพิ่มค่าเงินบาท
- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในองค์กร : ๗
- การพัฒนาบุคคล
- Some Problems Related to the Training Process
- เทคนิคการทำงานเป็นทีม

ศจ.ดร. ภาณุ ไญย สาร
 ดร. ศักดา สายขันธ์
 ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์
 เด่นพงษ์ พลละคร
 ดร. เลิศลักษณ์ ส. บุรุษพัฒน์
 ทนง ทองเต็...

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

“สร้างสรรค์บัณฑิตเพื่อธุรกิจอนาคต”



ศูนย์ธุรกิจวิทยบริการ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ขอก้าวไปพร้อมกับนักบริหาร นักธุรกิจ ตลอด
จนผู้สนใจทุกท่านสู่ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน
ทศวรรษหน้า” โดยเสนอโครงการฝึกอบรมประจำปี
1990 (พ.ศ. 2533) เพื่อรับทศวรรษใหม่สู่ความเป็นเลิศ
ทางการบริหาร ตามกำหนดการดังนี้

1. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การประเมิน
และติดตามผลการฝึกอบรม รุ่นที่ 2 1-3 กุมภาพันธ์
2533 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์
2. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ความคิด
สร้างสรรค์และการระดมสมอง กุมภาพันธ์ 2533
3. โครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ เทคนิคการ
ฝึกอบรมและการสอนงานในธุรกิจอุตสาหกรรม
มีนาคม 2533

ผู้สนใจขอเชิญติดต่อและสอบถามรายละเอียด
เพิ่มเติมได้ที่ ศ. ไพฑูรย์ พงศ์บุตร ผู้อำนวยการศูนย์
ธุรกิจวิทยบริการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วิทยาเขต 1

โทร. 279-6541 และ
278-0674-5 ทุกวันอังคาร-
ศุกร์ (9.00-16.00 น.)

วารสาร

สุทฺธิปริทัศน์

ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๙ กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม ๒๕๓๒ ISSN 0857-2670

เจ้าของ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
๑๑๐/๑-๔ ถ.ประชาชื่น เขตบางเขน กรุงเทพฯ
โทร. ๕๘๕๐๐๕๑-๗, ๕๘๕๙๗๙๑

คณะที่ปรึกษา

ดร.ไสว สุทธิพิทักษ์
อาจารย์ประเสริฐ ประภาสะโนบล
ศจ.ดร.ภิญโญ สาธร
รศ.นพ.เมืองทอง แหมมณี
ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
อาจารย์ประกาศ วัชรภรณ์
คณบดีทุกคณะ

บรรณาธิการ : ผู้พิมพ์และโฆษณา

รศ.ดร.นวนิตย์ อินทรามะ

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ผศ.วรวรรณวิภา ทัพวงศ์

กองบรรณาธิการ

อาจารย์สุวรรณา ตรีมาศ
อาจารย์วิศรุต สุวรรณวิเวก
อาจารย์ธงชัย หงษ์จักร
อาจารย์จงดี เดชาสกุลสม
อาจารย์อดิสร่า พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ปรียาภรณ์ หนูสนั่น
อาจารย์ปริญญา เกื้อหนู
อาจารย์วรากร เกตุทัต
อาจารย์ ช.ชยินทร์ เพ็ชฌุไพศิษฏ์
อาจารย์ไกรภพ กฤตสวนนท์
อาจารย์ชานาญ ปิยวนิชพงษ์

ฝ่ายจัดการ

อาจารย์สุนันทา ลิ้มคิระวงศ์

เหรียญก

อาจารย์อรวรรณ สุทธิพิทักษ์

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ทางด้านวิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ
๒. เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในรูปแบบของวารสารทางวิชาการ
๓. เพื่อส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เสนอผลการค้นคว้าและวิจัย
๔. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และนักวิชาการได้เผยแพร่ผลงาน
๕. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณทางด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัย ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

ออกแบบและจัดรูปเล่ม

อาจารย์ก่อเกียรติ ขวัญสกุล

ศิลปกรรม

นายวรวรณณ์ กรตนवल

พิสูจน์อักษร

อาจารย์ชัยศักดิ์ สุกระภาณูจน์

ประชาสัมพันธ์

อาจารย์กิติชัย สุรทินนท์

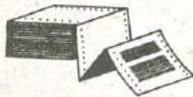
พิมพ์ที่ บริษัท เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์ จำกัด

โทร. ๓๑๘๐๐๖๘

เรียงพิมพ์ บุรพาคอมพิว

โทร. ๒๒๑-๕๖๗/๒, ๒๒๓-๗๙๗/๕

บทความหรือข้อคิดเห็นของผู้เขียนทุกท่านที่ปรากฏอยู่ในวารสาร "สุทฺธิปริทัศน์" ทุกฉบับเป็นทรัพย์สินของวารสาร ซึ่งคณะผู้จัดทำไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย



บรรณาธิการกลาง

สัมภาษณ์พิเศษ ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

๑๗

เรื่อง "ผลกระทบและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่
ความเป็นนิกรลี

การบริหารและการบัญชี

- การพัฒนาบุคคล

๒๓

เด่นพงษ์ พลละคร

- ประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในองค์การ : ความรับผิดชอบ
ของใคร?

๒๔

ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

- เทคนิคการสอนงาน (JOB INSTRUCTION TECHNIQUE)

๓๕

ทงง ทองเต็ม

- ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาธุรกิจ
โรงแรม

๔๐

ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์

ทงง ทองเต็ม

จงดี เตชาสกุลสม

- SOME PROBLEMS RELATED TO THE TRAINING
PROCESS.

๔๗

DR. LERTLAK S. BURUSPHAT

- ปัญหาทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อม

๕๐

ผศ.พรรณราย แสงวิเชียร

"มารู้จัก OPTIONS กันดีกว่า"

๕๖

- ชนะใจ เดชวิทยาพร

- การตลาดจำเป็น

๖๓

ดร.ปริญ ลักษิตานนท์

สารบัญ

- แนวร่วมกลยุทธ์ (STRATEGIC ALLIANCES) เมื่อบริษัทกลายเป็นมิตรแท้	๖๘
ดร.ไพศาล มะระพุกษ์วรรณ	
- การประกันสังคมในประเทศไทยควรมีได้รูปแบบใดหรือ	๗๐
ยัง?	
สากล ธนสัตยวิบูล	
- ธุรกิจบ้านจัดสรร และ	
ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา	๘๕
ผศ.วรรณวิภา ท้วงศ์	
นิเทศศาสตร์ธุรกิจ	
- พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร	๘๘
ศจ.ดร.กัญญา สาธ	
การศึกษาและการวิจัย	
- RESEARCH METHODOLOGY	๙๓
สุนล สิทธิสมบูรณ์	
นิติศาสตร์	
- พันัยกรรมตกค้าง	๙๗
ผศ.นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์	
- กฎหมายใกล้ตัว เรื่อง สัญญากู้ยืมเงิน	๑๐๓
ช.ชยันตร์ เพ็ชญาไพศิษฐ์	
เศรษฐศาสตร์และการเมือง	
- นำจะประกาศขึ้นค่าเงินบาท	๑๐๖
ดร.ศักดิ์ดา สายบัว	
- พรรคการเมืองที่ดีในอุดมคติของข้าพเจ้า	๑๐๘
दनัย มู่ลา	
หนังสือหน้าอ่าน	๑๑๕
สุพดี บรรจงแต้ม	

บรรณาธิการแถลง

ก่อนอื่นต้องขอภัยท่านสมาชิกและท่านผู้อ่านวารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตที่หายหน้าหายตาเจ็บเจ็บไปนาน เพิ่งคลอเคลียบ้างนี้ออกมาในโอกาสอันประจวบเหมาะ กับปีใหม่พอดี ก็ขอถือโอกาสอวยพร สวัสดีปีใหม่ ในโอกาสนี้ด้วย พร้อมทั้งขอวิงวอนให้ทำใจว่า สิ่งใดแล้ว ให้ไปแล้ว ไม่ต้องนำพา หวังว่าคงกรุณาให้ได้ สาเหตุที่ล่าช้าเนื่องจากมีเหตุขัดข้องทางเทคนิคบางประการ ที่สำคัญก็คือ บก.เก่าท่านมีภารกิจสำคัญด้านการสอนจนไม่สามารถปลีกตัวมาทำหน้าที่ได้ ท่านจึงจำเป็นต้องขอลาออก ทำให้งานต้องหยุดชะงักไป กว่าจะมีกรรมาธิการตั้งกองบรรณาธิการใหม่ เริ่มงานใหม่ ผลก็คือวารสารมธบ.รูปแบบใหม่ฉบับ สุทธิปริทัศน์ ต้องล่าช้าไปด้วย อย่างไรก็ตามหวังว่าท่านคงไม่ผิดหวังจากการรอคอยมากนัก เพราะนอกจากจะเปลี่ยนโฉมหน้าใหม่ รูปเล่มสวยงาม มีการปรับปรุงชื่อใหม่แล้ว กอง บก. ยังได้พยายามคัดเลือกบทความที่จะเป็นประโยชน์ในด้านต่าง ๆ เสนอแก่ท่านผู้อ่านทั้งที่เป็น นักบริหาร นักวิชาการ และนักปฏิบัติการ ตลอดจนท่านผู้อ่านทั่วไปสามารถนำข้อคิดต่าง ๆ จากบทความ ไปใช้ในงานอาชีพตลอดจนในการดำรงชีวิตประจำวันของท่าน ได้เป็นอย่างดี

เพื่อเป็นการต้อนรับสู่ฉบับปฐมฤกษ์โฉมใหม่ของกองบรรณาธิการของเรามีความยินดีที่จะนำเสนอท่านผู้อ่านในฉบับนี้ชื่อว่า "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า" ซึ่งภายในฉบับนี้ประกอบด้วยบทความพิเศษ ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งท่านได้ให้ข้อคิดที่น่าสนใจอย่างมากมาย และท่านยังได้กรุณามอบบทความเรื่อง ประสิทธิภาพของ

การฝึกอบรมในองค์การ : ความรับผิดชอบของใคร? แก่กอง บก. เราอีกด้วย นอกจากนี้ยังมีบทความจากนักวิชาการที่มีชื่อเสียงอีกหลายท่าน อาทิ ศจ.ดร.ภิญโญ สารธ เรื่องพฤติกรรมกรรมการสื่อสาร คุณเด่นพงษ์ พลละคร เรื่อง การพัฒนาบุคคล ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์ เรื่อง SOME PROBLEMS RELATED TO THE TRAINING PROCESS. และเรื่องอื่น ๆ อีกเต็มเปี่ยมฉบับต่อไปเราจะจัดทำในลักษณะเช่นนี้อีก โปรดคอยพบกับสุทธิปริทัศน์ในฉบับ "สู่ความเป็นเลิศของการบริหารธุรกิจการท่องเที่ยวและการโรงแรม" ไม่นานเกินรอ

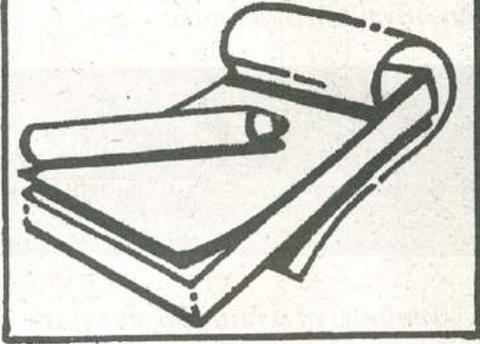
เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสารข้อหนึ่งที่มุ่งเผยแพร่วิชาการและเป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักบริหาร นักวิชาการ ตลอดจนนักปฏิบัติการ วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตใคร่ขอเชิญชวนให้ท่านเขียนบทความวิชาการ และบทความเชิงวิชาการส่งไปยังกองบรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์ วิทยาการ 2 เลขที่ 110/1-4 ถนนประชาชื่น บางเขน กรุงเทพฯ 10210 เพื่อที่กองบรรณาธิการ จะได้พิจารณานำลงวารสารต่อไป

ท้ายนี้เนื่องในวาระดิถีขึ้นปีใหม่ กอง บก. ขออัญเชิญคุณพระศรีรัตนตรัยได้อำนวยพรให้ท่านผู้อ่านประสบความสุข ความเจริญ อายุยืนยืนาน เป็นสมาชิกวารสาร มธบ. ตลอดไป สำหรับท่านที่ยังมิได้เป็นสมาชิกก็ขอให้ได้รับสมัครเป็นสมาชิกเสียโดยเร็ว ปีละไม่แพง 3 เล่ม 70 บาท เท่านั้นเอง

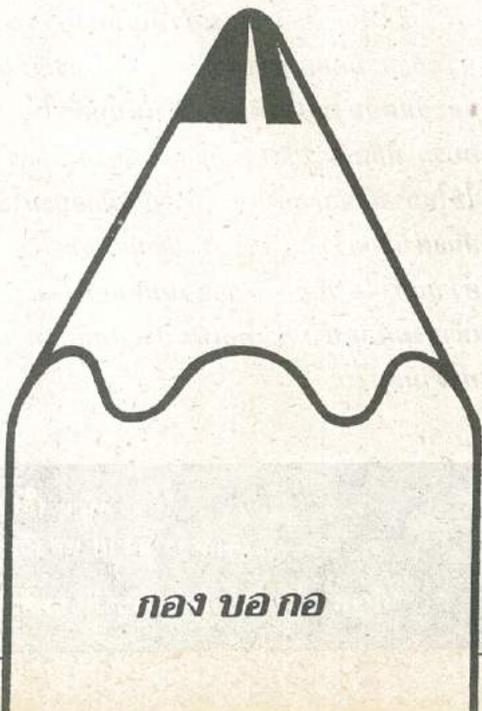
กอง บก.

31 ธันวาคม 2532

สุทธิปริทัศน์



สาระสังเขป บทความ



ก่อง บอ กอ

หน้า ๕

สัมภาษณ์พิเศษ ผศ.ชจรศักดิ์ หาญณรงค์ เรื่อง
“ผลกระทบและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากร
มนุษย์สู่ความเป็นนิกส์”

ปัญหาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัญหาหลักทาง
เศรษฐกิจและสังคม เพราะคนเป็นพลังสำคัญของระบบ
เศรษฐกิจ ในขณะที่สภาวะเศรษฐกิจและสังคมตลอดจน
เทคโนโลยีต่าง ๆ ได้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์จึงต้องมีการพัฒนาและสร้าง
คุณภาพ โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม
ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งและนับว่าสำคัญในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์อันเป็นเป้าหมายสำคัญของการพัฒนา
ประเทศ เพื่อนำไปพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมต่อไป

หน้า ๘๘

ศาสตราจารย์ ดร.ปิญญู สาร
“พฤติกรรมสื่อสารในองค์กร”

มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง
และมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่ตนคิดเช่นเดียวกัน
ผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่ตนเข้าใจเช่นเดียวกัน ดังนั้น
พฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนิน ไปโดยผู้สื่อสารคิดและ
เข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจ อย่างที่ตน
คิดและเข้าใจ นี่คือนิสัยแห่งความล้มเหลวของการ
สื่อสารในองค์กร

หน้า ๑๐๖

ดร.ศักดิ์ สายบัว

“น่าจะประกาศเพิ่มค่าเงินบาท”

เป็นบทวิเคราะห์ทางเศรษฐกิจเกี่ยวกับการ
เงินที่นับวันจะต้องใช้เงินเป็นจำนวนมาก เพื่อแลก
ซื้อสินค้า ซึ่งรัฐบาลน่าจะมีมาตรการในการแก้ไข
อย่างใดอย่างหนึ่ง

หน้า ๒๘
 ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์
 “ประสิทธิผลของการฝึกอบรมในองค์กร : ความ
 รับผิดชอบของใคร ?”

การพิจารณาระบบฝึกอบรมในแง่ของความ
 สัมพันธ์ระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ นั้น ทำให้เห็นได้
 ว่ามีองค์ประกอบหลายประการที่จะนำไปสู่ประสิทธิผล
 ของการฝึกอบรม ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจถูกต้อง
 แก่บุคคลทั่วไปว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมมิใช่ความ
 รับผิดชอบของฝ่ายบุคคลหรือของหน่วยงานฝึกอบรม
 แต่เพียงอย่างเดียว และการฝึกอบรมมิใช่จะเริ่มต้นและ
 สิ้นสุดในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น ๆ ไม่ว่าระยะก่อนการ
 อบรม ขณะดำเนินการอบรม และหลังจากการอบรมย่อม
 มีผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการฝึกอบรมทั้งสิ้น

หน้า ๒๓
 เด่นพงษ์ พลละคร
 “การพัฒนาบุคคล”

การพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น จะต้อง
 เริ่มตั้งแต่การพัฒนาดตนเองแล้วจึง ไปพัฒนาทักษะ
 ทักษะคิดและอื่น ๆ เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมี
 ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบต่อหน่วย
 งานมากที่สุด

หน้า ๔๗
 ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
 “SOME PROBLEMS RELATED TO
 THE TRAINING PROCESS”

การฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องเป็น
 ไปตามขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ผู้รับการฝึก
 อบรม การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
 การเลือกหัวข้อเรื่อง วิธีการสอนและสื่อที่ใช้ใน
 การสอนและท้ายที่สุด คือ การวางแผนประเมินผล
 การฝึกอบรม ผู้รับการฝึกอบรมควรมีส่วนในการ

วางแผนโครงการฝึกอบรมของคน ครูผู้ฝึกจะต้องมี
 ความเชี่ยวชาญพิเศษโดยเฉพาะ สามารถตั้งคำถาม
 ที่จะช่วยสร้างความสนใจแก่ผู้รับการฝึกอบรม
 มีวิธีการที่จะบังคับให้ผู้ฝึกอบรมแสดงความคิดเห็น

หน้า ๓๕
 ทนง ทองเต็ม
 “เทคนิคการทำงานเป็นทีม”

เทคนิคการทำงานเป็นทีม ต้องเน้นที่ความ
 สัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
 ซึ่งจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงาน ในหน้าที่และรู้จัก
 ที่จะสอนงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

หน้า ๕๐
 ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
 ทนง ทองเต็ม
 จงดี เดชาสกุลสม
 “ทักษะการพัฒนาทรัพยากร
 บุคคลเพื่อการพัฒนาธุรกิจโรงแรม”

ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา
 ทรัพยากรบุคคล พร้อมทั้งอธิบายถึงกระบวนการ
 และขั้นตอนในการพัฒนา ตัวเน้นหลักในการฝึก
 อบรม พิธีการ รูปแบบ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่
 ใช้ในการฝึกอบรม โดยเห็นว่า การฝึกอบรมใช้เวลา
 สั้นแต่ได้ผลเร็วในเรื่องการเปลี่ยนแปลง ให้ความรู้,
 ความเข้าใจ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติใหม่ ๆ แก่ผู้
 เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ
 ทำงานต่อไป

หน้า ๕๐
 ผศ.พรรณราย แสงวิเชียร
 “ปัญหาทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อม”

ชี้ให้เห็นความผิดพลาดต่าง ๆ ทางการเงินที่จะนำไปสู่ปัญหาทางการเงินสำหรับธุรกิจขนาดย่อมเมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจขนาดใหญ่ พร้อมทั้งชี้แนะวิธีการแก้ไขปัญหาโดยอาศัยเครื่องมือทางการเงินแบบต่าง ๆ

หน้า ๘๗

ผศ.นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์
“พินัยกรรมตกค้างหน้า”

พินัยกรรมทำได้หลายแบบ อาทิ แบบเขียนเอง แบบเอกสารลับ แบบเอกสารฝ่ายเมือง หรือทำด้วยวาจา แต่พินัยกรรมแบบเอกสารลับกับแบบเอกสารฝ่ายเมืองนั้น จะต้องมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเกี่ยวข้องและเก็บรักษา สาเหตุนี้เองที่ก่อให้เกิดพินัยกรรมตกค้างอยู่กับหน่วยงานรัฐเป็นจำนวนมาก ซึ่งเนื่องจากทายาทในพินัยกรรมไม่มาติดต่อขอรับเอาไปนั่นเอง

หน้า ๕๖

ชนะใจ เดชวิทยาพร
“มารู้จัก Options กันดีกว่า”

อธิบายถึง ความหมาย ลักษณะและประเภทของ Options ตลอดจนคุณค่าของ Options และปัจจัยที่ส่งผลต่อมูลค่านั้น รวมถึงเหตุผลของการซื้อ Options ของนักลงทุนว่า ได้ไปอยู่อย่างไรบ้าง และช่วยลดอัตราความเสี่ยงต่อการลงทุนเพียงใด

หน้า ๖๓

ดร.ปริญ ลักษิตานนท์
“การตลาดจำเป็น”

ชี้ให้เห็นตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมไม่ได้ 2 ประการ คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ

ความเคลื่อนไหวของผู้บริโภค ดังนั้นหากต้องการให้องค์การธุรกิจอยู่รอด นักการตลาดจึงจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ผู้บริโภคพึงได้รับและต้องสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องทันต่อเหตุการณ์

หน้า ๖๘

ดร.ไพศาล มะระพะฤกษ์วรรณ
“แนวร่วมกลยุทธ์”

แนะนำวิธีในการประสานประโยชน์ระหว่างหลาย ๆ องค์กร ในการที่จะผสมผสานจุดแข็งของแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน ประกอบด้วย การประสานทรัพยากร เทคโนโลยีหรือกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองของผู้บริโภค ได้ดีกว่าคู่แข่ง แนวร่วมกลยุทธ์เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้อยู่รอดในการดำเนินธุรกิจในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน

หน้า ๑๐๘

ดนัย มุสา
“พรรคการเมืองในอุดมคติของข้าพเจ้า”

ผู้เขียนได้กล่าวถึงพรรคการเมืองที่ดีว่าจะต้องเริ่มจากหลักที่เป็นสากลในด้านรัฐศาสตร์ที่ว่าด้วยพรรคการเมืองควบคู่ไปกับ “ความคาดหวัง” ในสิ่งที่ดี ซึ่งจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ของพรรคการเมือง เช่น การก่อกำเนิดของพรรค การก่อตั้งพรรค หน้าที่ของพรรคการดำเนินการของพรรค เป็นต้น

หน้า ๗๐

สากล ธนสัตยาวิบูล

“การประกันสังคมในประเทศไทย
ควรมีเต็มรูปแบบได้หรือยัง”

ปัจจุบันมีบุคคลหลายฝ่ายที่พยายามจะผลักดันให้มีการประกันสังคมในประเทศไทย สำหรับผู้สนใจเรื่องนี้จึงนำศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ได้
อย่างดี

หน้า ๘๔

สุมล สิทธิสมบูรณ์

“RESEARCH METHODOLOGY”

กล่าวถึงกระบวนการ, ขั้นตอนการวิจัยตาม
แนวทางของวิทยาศาสตร์



ระเบียบการเสนอบทความเพื่อพิมพ์ใน วารสาร “สุทธิปริทัศน์”

1. ควรเป็นต้นฉบับพิมพ์ติดหน้าเดียว
2. ถ้าเป็นงานแปลจะต้องบอกแหล่งที่มาโดยละเอียด
3. ถ้าใช้นามแฝง, นามปากกา จะต้องระบุชื่อจริง นามสกุลจริงและจะต้องแจ้งสถานที่ทำงาน/ที่อยู่ ที่สามารถติดต่อได้ไว้ด้วยทุกครั้ง
4. ควรเป็นบทความภาษาไทย และให้ทำสาระสังเขป บทความแนบมาด้วย ถ้าเป็นบทความภาษาอังกฤษ จะต้องทำสาระสังเขปภาษาไทย
5. ต้นฉบับถ้ามีภาพประกอบ โปรดแนบและระบุ ตำแหน่งที่จะวางภาพมาด้วย
6. ต้นฉบับที่ส่งถึงกองบรรณาธิการ จะไม่มีการส่งคืน ไม่ว่าจะได้รับการพิมพ์เผยแพร่หรือไม่
7. บทความทุกเรื่องจะต้องผ่านการกลั่นกรองจาก กองบรรณาธิการ และเมื่อได้รับการพิมพ์เผยแพร่ ในฉบับใดฉบับหนึ่งแล้ว ผู้เขียนจะได้รับวารสาร อภินันทนาการ 1 ฉบับ พร้อมค่าเรื่อง
8. บทความที่เคยพิมพ์เผยแพร่ที่อื่นมาแล้ว ไม่รับ พิจารณา
9. หลักฐานการอ้างอิงให้ใช้ได้ทั้งแบบที่เป็นเชิงอรรถ (footnote) ท้ายหน้า ซึ่งระบุชื่อผู้แต่ง ชื่อเอกสาร แหล่งพิมพ์ ปีที่พิมพ์และหน้าที่อ้างอิง และแบบที่เป็นเชิงอรรถในเนื้อหา ซึ่งระบุชื่อผู้แต่ง ปีพิมพ์และ เลขหน้าที่อ้างอิง ซึ่งทั้งสองแบบ ให้จัดทำรายละเอียดเอกสารที่อ้างอิงนั้นในบรรณานุกรมท้าย บทความ รวมทั้งรายการบรรณานุกรมอื่นด้วย



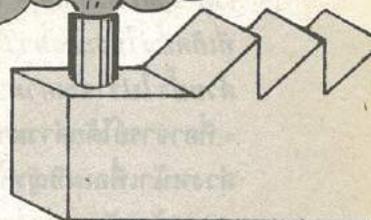
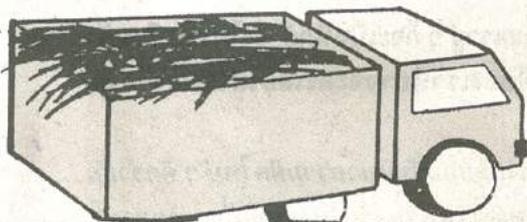
ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน
บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

เรื่อง : กองบรรณาธิการ

ภาพ : ศุภชัย สายจตุรีกุล

สัมภาษณ์พิเศษ
เรื่อง
ผลกระทบและแนวโน้ม
ของ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์
สู่ความเป็น นิกส์



สำหรับองค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ ย่อมไม่อาจปฏิเสธคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การของตน และเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้นสร้างประโยชน์สูงสุดให้กับองค์การ หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลนับตั้งแต่แผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ประสานสอดคล้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการอำนวยการรักษาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในภาวะปัจจุบัน นอกจากนี้การพัฒนาเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ในประเทศเพื่อเป็นประเทศอุตสาหกรรมใหม่ (NICS) กำลังเป็นจุดสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต เหตุนี้การให้ความสำคัญต่อ “ผลกระทบและแนวโน้มของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นนิกส์” จึงเป็นที่สนใจกันอย่างมากมา

วารสาร มธบ. ฉบับนี้ได้รับเกียรติอย่างสูงจาก ผศ. ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในวงการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐบาล มาแสดงทัศนะในเรื่องดังกล่าว

* ขณะนี้มีการพูดถึงกันมากเหลือเกินว่า ประเทศไทยเรากำลังจะก้าวสู่ความเป็นนิกร์ทั้งภาครัฐบาลและเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ในฐานะที่อาจารย์คลุกคลีอยู่กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์มานาน ได้มองเห็นผลกระทบของความเป็นนิกร์กับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างไร

ผมว่าการพัฒนาอุตสาหกรรมที่เราได้พูดถึงการเป็นนิกร์ที่ต้องยอมรับจริง ๆ แล้ว อาจคาดไม่ถึงจริง ๆ แล้ว อาจเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นปัญหาที่เกิดจากการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว นอกจากเรื่องทรัพยากรมนุษย์แล้วยังเป็นเรื่องอื่นด้วย เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ พวกน้ำพวกไฟก็คงเป็นปัญหาด้วย แต่ถ้าเรามามองถึงเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ คิดว่าปัญหาที่เห็นได้ชัดคงจะเกิดขึ้นอีกระยะหนึ่ง อย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 3 - 5 ปี คือ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะทางฝ่ายเทคนิคคิดว่าปัญหานี้รัฐบาลคงหาทางแก้ไขอยู่ แต่ก็จะมีคนคลายลงไปได้ในอนาคตอีกสัก 3 ปี 5 ปี ที่นี้ผลกระทบเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ในทุก ๆ สถานประกอบการก็คงจะหาทางออกให้กับตัวเอง ที่จะเห็นได้ชัดก็คือ เรื่องการใช้บุคลากรเท่าที่สังเกตเห็นก็คือ เริ่มมีการใช้บุคลากรโดยประเด้นแรก การแข่งขันที่จะแย่งตัวบุคลากรสูงมาก อันนี้เป็นการซื้อตัวที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงมาก ผลกระทบอันนี้ทำให้ระบบมันเสียไปเหมือนกัน ระบบว่าจ้างค่อนข้างจะเสียผลตอบแทนค่อนข้างจะกระเทือนพอสมควร กลายเป็นแข่งขันกันในด้านผลตอบแทน การให้ความสำคัญกับประสบการณ์กลับน้อย คนที่จบใหม่ ๆ เป็นที่ต้องการของตลาดอาจเป็นไปได้ว่าเงินเดือนจะเริ่ม start ด้วยเลข 5 หลัก เรื่องนี้มีความรู้สึกว่ามันน่าจะเป็นสิ่งที่อาจจะสร้างปัญหา หรือสิ่งตอบแทนที่เกิดขึ้นในระยะยาว เราไม่เอาค่าของงานมาประเมินแล้วแต่เอาคนมาก่อน บางทีอาจจะยังไม่รู้ด้วยซ้ำไปว่าจะเอามาทำอะไร แต่ว่าขอให้ได้มาก่อน

* ที่อาจารย์ได้กล่าวมาก็หมายความว่า เนื่องจากประเทศไทยเรา ๆ ก็จะเป็นนิกร์ จึงไม่ได้เตรียมตัวล่วงหน้าเพื่อเผชิญหน้า การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของเรานี้อาจจะละเลยไม่ได้มองให้มันสอดคล้องกับการวางแผนโดยยึดกับองค์การเหล่านั้น

คิดว่ามันเป็นอย่างนั้น คือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพิ่งถูกยอมรับแนวความคิดใหม่ ๆ คิดว่าสัก 5 ปี 10 ปีที่แล้วมานี้เอง แต่ก่อนเรามองว่าเป็นงานหาบุคคล งานบริหารเป็นงานที่เกี่ยวกับเอาคนเข้าจัดทำทะเบียนประวัติ พอถึงเวลาที่จ่ายเงินเดือน ทางด้านกฎหมายแรงงานก็มีคนรู้กฎหมายแรงงานสักคนสองคน โดยมากมักจะทำลักษณะแบบนี้ คำว่า การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น Concept ที่เราพูดถึงระยะหลัง ลักษณะของมันก็คือ ต้องมีการสอดคล้องที่เรียกว่าเป็น H R M. (Human Resource Management), HRD. (Human Resource Development) ต้องมีความสอดคล้องกับแผนงานขององค์การ เราถือว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่ง ถ้าเราวางแผนองค์การว่าเราจะใช้หรือ ระดมทรัพยากรมาจากไหน ระดมทุนมาจากไหน วัตถุประสงค์เอามาจากไหน เทคโนโลยีเอามาจากไหน Human resource หรือ ทรัพยากรมนุษย์ต้องสอดคล้องกันด้วย นั่นคือ Concept ที่เรียกว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมันไม่เหมือนกับการบริหารบุคคล

* ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องให้สอดคล้องกับแผนงานขององค์การ กรุณาให้ความกระจ่างเพิ่มเติม

ความสอดคล้องก็อยากให้เห็นจากแผนกลยุทธ์ก่อน แผนกลยุทธ์เท่าที่เข้าใจ หมายความว่า ทิศทางระยะยาวที่เรากำหนดไว้ว่า องค์การของเราจะเดินไปอย่างไร แผนกลยุทธ์จะต้องมีลักษณะที่จะต้องทำล่วงหน้า และจะต้องมีระยะเวลาที่ยาวพอสมควร คงไม่ใช่แผน 1 ปี 2 ปี คงต้องเป็นแผน 5 ปี 10 ปี และแผนกลยุทธ์ไม่ได้หมายถึง เป็นแผนงานปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ใช่แผนการ

ผลิต ไม่ใช่แผนการตลาด แต่เป็นแผนที่ปฏิบัติกันในแต่ละเรื่อง แต่แผนกลยุทธ์ที่น่าจะเป็นแผนที่เอาทุกอย่างมารวมกัน เช่นว่า ในอนาคตข้างหน้ากำลังการผลิตของเราควรจะเป็นอย่างไร ควรจะมีการคาดคะเนอนาคตจะเพิ่มกำลังผลิต วัตถุดิบจะมีปัญหาไหม ถ้ามีปัญหาเราจะเอาอะไรมาแทน ต้องการจะใช้คนมากน้อยแค่ไหนระหว่างคนกับเทคโนโลยี เราจะผสมสัดส่วนอย่างไร โดยอาจทำเทคโนโลยีมาเพิ่ม คนอาจจะใช้น้อยลงประเภทคนอาจจะต้องมีความหลากหลายมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีอะไรพวกนี้ มองว่าเป็นแผนกลยุทธ์ ถ้าเรามองอย่างนี้ก็หมายถึงว่าเรามองแผนกลยุทธ์ ต้องมองถึงกลยุทธ์ของการทำธุรกิจ ก็คือ Business strategy ว่าทำอย่างไร แล้วจากวันนั้นมันก็จะบอกเราว่า เราต้องการที่จะดำเนินธุรกิจ หรือใช้กลยุทธ์ของการพัฒนาธุรกิจไปทางหนึ่งทางใดแล้ว Human resource ที่เราต้องการควรเป็นอย่างไร พอถึงตอนนี้เท่ากับเราได้กำหนด Specification ขึ้นมาระยะยาว พอถึงตอนนั้นเราก็ต้องมาวิเคราะห์คนที่มียู่ว่า มีอยู่ประเภทไหนบ้าง เป็นปริมาณเท่าไรและค่าเฉลี่ยว่าเราต้องการเพื่ออะไร สาขาใดเราสามารถที่จะพัฒนาคนข้างในที่มีอยู่แล้ว เพื่อที่จะรองรับความเติบโตขององค์การ หรือธุรกิจต่อไปในอนาคตได้หรือไม่ ถ้าไม่ได้เราก็ต้องมีแผนของการสรรหา selection ถึงตรงนี้การสรรหาเข้ามาแล้วจะทำอย่างไรที่จะมีแผนหรือระบบการรักษาคนเอาไว้ เพราะว่าคนที่มีอยู่แล้ว ถ้าไม่รักษาไว้ก็ต้องออกไปอีกเพราะฉะนั้นคนที่มีความคุ้นเคยกับระบบงานของเราแล้ว เราก็อยากรักษาไว้ เพราะฉะนั้นแผนรักษาแผนสรรหาและแผนพัฒนาคนก็ต้องไปด้วยกัน

* อาจารย์ได้พูดถึง แผนสรรหา แผนรักษาคคนมาแล้ว ได้ทราบมาว่าปัจจุบันนี้ turn over rate หรืออัตราการเข้าออกของพนักงานในแต่ละองค์การ มีการเข้าออกกันสูงมาก เฉลี่ยแล้วตัวเลขใกล้ 10% เลยทีเดียว โดยเฉพาะปีนี้ไม่ทราบว่าจะอาจารย์มีข้อคิดเห็นเกี่ยวกับอัตราการเข้าออกที่สูงขึ้นอย่างไรบ้าง

คิดว่าคงจะเป็นความจริงที่เราปฏิเสธไม่ได้เกี่ยวกับการขยายตัวของธุรกิจ การขยายตัวทางธุรกิจนั้นเพิ่มโอกาสให้คนได้เลือก ที่นี้คนรุ่นปัจจุบันนี้มีข้อสังเกตอย่างหนึ่งว่า ความคิดนี้เปลี่ยนไปจากเดิมที่มักจะคำนึงถึงความมั่นคงขององค์กร ดังนั้นจึงอยากจะไปอยู่องค์กรที่มีความมั่นคง แม้ว่าองค์กรนั้นจะไม่เอื้ออำนวยให้เขาใช้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ เขาก็จะไม่สนใจเท่าไร แต่คนรุ่นใหม่มีอนาคตที่เขากำหนดเอง เพราะฉะนั้นเวลาที่เขาจะมาทำงานกับองค์กรใดก็ตาม เขาจะดูถึงโอกาสที่เขาจะได้แสดงถึงความสามารถ โอกาสที่จะได้พัฒนาตัวเอง โอกาสที่จะได้ทำงานที่เขาชอบ เพราะฉะนั้นนี่จึงเป็นจุดหนึ่งที่ทำให้ turn over rate สูงสำหรับคนบางคนอาจจะมีความรู้สึกว่าตัวเองอยู่วงการเดิม อาจจะมีมองเห็นช่องทางที่มีการพัฒนาน้อย เมื่อมีโอกาสเปิดให้ก็ไปลอง เพื่อได้รับการคัดเลือก ที่อื่นก็ต้องการพอดีก็เป็นไปได้ คือพอเขาไปอยู่ในกรอบขององค์กร หรือหลาย ๆ อย่างที่ทำให้คนเราต้องมาอยู่ในกรอบ ซึ่งตัวเองอาจมองว่าไม่เหมาะสมกับตัวเองก็ลาออก ปัญหาที่คงจะเป็นไปได้อีกสักระยะเวลาหนึ่ง แต่ก็คงหลายปีพอสมควร

* ก็เลยทำให้นึกถึงเรื่องนอกจากเรื่อง turn over rate ของพนักงานแล้วปัญหาหนึ่งที่พบบ่อยในทุกองค์การ โดยเฉพาะธุรกิจเอกชน ก็คือมีการซื้อตัวบุคลากรกันมาก

องค์การโดยเฉพาะองค์กรตั้งใหม่ คงไม่มีทางเลือกก็ต้องซื้อคนจากองค์กรอื่น คงไม่มีทางเลือกที่อยากจะตั้งข้อสังเกตก็คือว่า แนวความคิดของคนเรา คนไทยเราก็เปลี่ยน แต่ก่อนนี้แม้ว่าคนทำงานอยู่ 5 - 6 คน คนไหนเปลี่ยนงานบ่อยจะไม่ยอมรับ แสดงถึงความที่รักองค์กร แต่เดี๋ยวนี้คิดอย่างนี้ไม่ได้ บางทีเราต้องไปชวนเขามาด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นการซื้อตัวคงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยง

ไม่ได้ สำหรับองค์การและผลกระทบเหล่านี้มีมาก ประการแรกก็คือ กระบวนการพัฒนาคน บางองค์การผู้บริหารงานอาจคิดว่าไปพัฒนาทำไม บางคนกับบอกว่าไม่ต้องไปพัฒนาเรื่องอะไร จะต้องไปเสียเงินฝึกอบรม ไปซื้อมาดีกว่า เร็วกว่า คนที่เป็นพนักงานก็รู้สึกอกกับที่แรกก็อยู่กันดี แต่ก็อยากออกเพราะคิดว่าตัวเองมีความต้องการกัน ก็เลยสร้างปัญหาที่ไม่รู้จบ เพราะฉะนั้นคิดว่าทุกองค์การควรจะหันไปดูชนิดหนึ่งว่า การที่จะไม่ให้มาซื้อตัวเราได้อ่างน้อยอยากจะทำให้เราดูเกี่ยวกับเรื่องแรงดัน คนจะอยู่หรือจะไปมีแรงดิงกับแรงดัน แรงดิงก็คือ ข้างนอกออกมาดิง หมายถึง บริษัทข้างนอกมาซื้อไปและให้ของที่ดีกว่า เพื่อจะเป็นแรงดิงโดยให้ตำแหน่งสูง ให้เงินเดือนมากกว่าอีกเท่าตัว หรือสองเท่า และค่าสวัสดิการต่าง ๆ หรือจะพยายามคิดว่าเราต้องการอะไร ข้อต่อรองเดี่ยวนี้อาจจะไม่เฉพาะแต่ค่าสวัสดิการหรือเงินจะมีการต่อรองกันว่าอีกก็จะได้ตำแหน่ง อำนาจหรือ Authority ต้องให้เขาทำได้อย่างนี้ต่อรองกับแบบนี้ โอกาสจะให้เปลี่ยนงานเพื่ออยากจะเรียนรู้ บางที่ถึงขนาดว่าจะได้ไปต่างประเทศ เพื่อที่จะไปฝึกอบรมหรือหาความรู้เพิ่มเติมซึ่งบริษัทหรือองค์การนี้ต้องส่งไปเขาต่อรองกันแบบนี้มันยาวไปสำหรับเรื่องนั้น ทุกคนก็อยากจะทำเพิ่มค่าตัวของตนเอง เพราะฉะนั้นจะทำให้้องค์การต้องหาทางที่จะเป็นแรงดิง ซึ่งเราควรจะลดแรงดันดูว่ามันมีอะไรที่กดดันพนักงาน พนักงานอยู่ที่นั่นไม่ค่อยได้ใช้ความรู้ ไม่ค่อยให้พนักงานได้แสดงความเห็น เขาก็ไม่ยอมอยู่ การขึ้นเงินเดือนเขาก็ไม่เป็นธรรม เงินเดือนเขาก็น้อยเกินไป เพราะฉะนั้นทุกองค์การต้องมีการสำรวจค่าจ้างว่าที่อื่นเขาให้อย่างไร ถ้าไม่เป็นธรรมก็ต้องปรับ แต่แน่นอนคนข้างนอกมาเอาไปคนเดียวเขาจะจ่ายอย่างไร สำหรับเราเหมือนมีลูกหลายคนถ้ามีลูกหลายคน ไปให้คนเดียวก็ได้ มันก็เป็นภาระขึ้นมา บางองค์การก็ต้องใช้เงินมากเพื่อที่จะอยากจะใช้รักษาคนที่อยากเอาไว้ไม่กี่คน เคยได้ยินมาว่า องค์การใช้นโยบายว่า เขาจะเลือกคนที่ถือว่าเป็น star ไว้จำนวนหนึ่ง พวกนี้ออกไม่ได้ทำอย่างไรก็ได้ไม่ให้ออก พอจะออกก็ขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง และเขาจะไม่สนใจที่เหลืออีก 70% จะหาเมื่อไรก็ได้เอาหลักพาเรโต (Pareto theory) เข้ามาใช้ว่า 20% นี้เป็นผู้สร้างประโยชน์ก็จะเลี้ยงเอาไว้ 80% ที่เหลือก็ดูแลตามอัธยาศัย ถ้าไม่ยอมอยู่ก็ไม่ว่าอะไร อันนี้ทำให้ระบบรักษา ระบบพัฒนาได้สัมพันธ์กัน เมื่อคนดี ๆ ออกไปก็ต้องเร่งพัฒนาคนที่รองลงมาให้มีความสามารถเท่าหรืออย่างน้อยก็ใกล้เคียง

* จากจุดนี้ไม่ทราบว่าจะถ้าอย่างนั้นบทบาทของการฝึกอบรมและพัฒนาขององค์การจะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่

หลายคนต้องเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมาก เพียงแต่ว่ามันอาจจะเปลี่ยนแนวคิดไปบ้าง เช่น การฝึกอบรมในอดีตก็คงมองไปในด้านของการสร้าง skills การให้ความรู้และสร้าง skills การพัฒนาแนวใหม่จะต้องทำให้คนหันไปทางด้าน serve ธุรกิจ ซึ่งมันจะรวบไปถึงว่าให้คนนั้นมี Productivity คนที่มี Innovation ความคิดริเริ่ม คนที่พร้อมจะปรับตัว แนวการ training ก็ไม่ได้ทำให้เพิ่มความรู้ให้ skills กับจุดนั้นเพียงอย่างเดียว แต่จะมองไปถึงทำอย่างไรถึงจะ train ให้เขามี Productivity เพิ่มขึ้น ก็ดูที่ความยืดหยุ่นในการที่จะปรับตัวเข้ากับกาณ์ผันแปร อันนั้นเป็นอันหนึ่ง อันที่สอง ก็คือ training ควรจะมุ่งไปในด้าน on the job เพราะว่ามีการพัฒนาของเทคโนโลยีหรือบางเรื่องเป็นเรื่องใหม่ เช่น ปีเตอร์เคมี แทบจะไม่มี Course จับได้เลย ถ้าหัวหน้างานไม่สอนเอง เพราะฉะนั้นถ้ามี on the job training course ก็จะไม่สะดวกกว่าการจัดเหมือนชั้นเรียน หัวหน้าต้องแบ่งเวลามาสอนงานลูกน้องมากขึ้น โดยเฉพาะจะสร้างคนให้้องค์การ บางองค์การมีตำแหน่งวิทยากรอย่างเดียว เพราะว่าต้องรับคนเข้าออกมากเกินไป ต้องเอามาสอนงานมาฝึกงานอีก อีกประเด็นหนึ่งก็คือ การฝึก

ประวัติวิทยากร



ชื่อ - นามสกุล

นายขจรศักดิ์ หาญณรงค์

ตำแหน่งปัจจุบัน

ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน
บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย
1770 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางกะปิ
เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310 โทร. 253-7008

การศึกษา

- BA. (Political Science) จาก University of the East, Philippines, (1967)
- MPA. (Personnel Management) จาก University of Southern California, U.S.A. (1970)

การฝึกอบรม/สัมมนา

- หลักสูตร Resource Management จัดโดย Navy Management System Center, U.S.A.
- หลักสูตร Training Techniques จัดโดย Royal Institute of Development Administration, London
- หลักสูตร Rural Credit จัดโดย Economic Development Institute of The World Bank, Washington D.C., U.S.A.
- หลักสูตร 1986 Development Finance Course จัดโดย Japan Development Bank, Tokyo, Japan

ประสบการณ์ในการทำงาน

- อาจารย์ประจำสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2513-2526)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์และผู้อำนวยการสำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (2523-2526)
- ผู้จัดการฝ่ายการพนักงาน ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (2527 - กค. 2528)
- ผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์งาน บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (กค. 2528 - ปัจจุบัน)
- เป็นที่ปรึกษา สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
- เป็นวิทยากรรับเชิญในการฝึกอบรม/สัมมนาของส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนหลายแห่ง

สาขาวิชาที่มีความชำนาญ

- การบริหารงานบุคคล
- การพัฒนาบุคคล
- การบริหารทั่วไป (ซึ่งรวมถึง การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม)
- การพัฒนาทีมงาน
- การพัฒนาวิทยากร

หัตถ์อบรมจะเป็นแบบ *Modular course* มากขึ้น จะเป็นการจัดเฉพาะเรื่องเดี่ยวนี้และในอดีตที่ผ่านมา เราคิดเป็นแบบ *MINI M.B.A.* ต่อไป *MINI ENGINEERING* จะเป็นแบบ *approach in training* พุดง่าย ๆ คือ เอาวิชาอยู่ในคณะวิศวกรรม หรือช่าง ปวช. หรือช่างฝีมือ ให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เพราะเราไม่สามารถจะหาวิชาได้ เพราะฉะนั้น *education* หรือ *Idea* คล้าย ๆ กับเรายกมหาวิทยาลัยมาไว้ที่บริษัทโดยการเอา *M.B.A.* มาจัด มันก็มีแนวโน้มจะเกิดขึ้นกับสาขาอื่นที่ไม่ใช่บริหารอย่างเดียว อีกอันหนึ่งที่สำคัญ คือ บนความหลากหลายของคนที่มาจากที่ต่าง ๆ เพราะคนทุกคนนั้นเวลารับจะมาจากที่อื่น การปรับให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร หรือหลอมคนที่มีแนวคิดต่างกันให้มาอยู่ในองค์กรใหม่เป็นหนึ่งเดียวกันนี่ก็เป็นสิ่งจำเป็น

* จากประเด็นดังกล่าว ได้ข้อสังเกตในหัวข้อที่อาจารย์ได้พูดมา 2 - 3 จุด 1. บทบาทของการฝึกอบรม ต่อไปจะเป็นการเพิ่มผลผลิต แทนที่ไปเน้นที่ *KUSA* แต่ดั้งเดิม แต่ผลผลิตนั้นมันไม่ได้เป็นรูปธรรม มันวัดกันลำบาก ในประเด็นนี้โดยเฉพาะธุรกิจด้านบริการอาจารย์พอจะขยายความเพิ่มเติมได้ไหมว่าจะจัดกันอย่างไร

ต้องไปดูที่ผล เพราะว่าธุรกิจบริการนี้ เราจะต้องพูดถึง *Customers* ความพอใจ คือ งานบริการเป็นงานที่ต่างจากงานอื่น เพราะมันจับต้องไม่ได้ ดังนั้นเราต้องไปดูว่าผู้ที่เป็นลูกค้าของเรา เขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงไร เราต้องไปดูที่ความพึงพอใจ เราคงไม่วัดหรอกว่า คนของเราคิดยังไงทำงานดีไหม แนวของการติดตามผลการฝึกอบรมเดี่ยวนี้ใช้วัดกันที่ ดูจาก *output* ถ้าหากเป็นการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค หรือว่าดูจากการประเมินของผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าเป็น *service* ก็ดูที่ตัวลูกค้าและผู้รับบริการ เขามีความพึงพอใจมากน้อยเพียงใดแทนที่จะไปดูจำนวนที่ทำได้ แต่ไปดูที่ผลกระทบต่อทางจิตใจที่ลูกค้าแสดงออกมากกว่า ดังนั้นต้องไปดูที่ทัศนคติของลูกค้าที่มีต่อธุรกิจนั้น ต่อพนักงานของธุรกิจนั้น อาจจะเป็นจุดที่เราใช้วัดว่างานพัฒนาคนของเรานี้ได้ผลเพียงใด และผมคิดว่าไม่ใช่เฉพาะเรื่องนี้ โครงสร้างอนาคตขององค์กรก็ต้องเน้นลูกค้า ถ้าเราดูธนาคารเขามีสินเชื่อบุคคล แล้วยังมีสาขาประเภทต่าง ๆ สาขาประเภทบริการ สาขาประเภทเครื่องยนต์ หรืออย่างสินเชื่อบุคคล สินเชื่อในธุรกิจขนาดใหญ่ *skill* มันก็ต่างกันไปอีก สินเชื่อบุคคลพวกนี้ต้องมาจ้อเรา มันอาจเน้นความสามารถในการดูแลหลักประกัน ดูพฤติกรรมอะไรต่าง ๆ ว่าจะสามารถชำระหนี้ได้แค่ไหนเป็นตัวอย่าง ฉะนั้นผมจะบอกว่าลูกค้าจะเป็นหลักเลยไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคนเพื่อให้มี *Pro-cuctivity* ต้องการจะให้บริการกับลูกค้าไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กรก็จะต้อง *Design* องค์กรให้ *serve* ลูกค้าแต่ละกลุ่ม ที่ผ่านมารวมกันจะ *Design* องค์กรไปตาม *Function* แต่เดี่ยวนี้ต้องดึงเปลี่ยนมาแนวใหม่ *Design* ไปตามลูกค้า เปลี่ยนไปตามลูกค้า และให้ลูกค้ากลุ่มนั้นได้รับบริการครบวงจรที่จุด ๆ เดียวกัน คือ เราเรียกว่า *one stop service*

* มีข้อสังเกตข้อที่ 2 การฝึกอบรมและการพัฒนาต่อ ๆ ไป จะต้องเป็นการลงทุน เพื่อที่จะรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร อยากจะขอคำอธิบายเพิ่มเติมว่า ทั้ง 3 คำ คือ การฝึกอบรม กิติ การพัฒนากิติ และการศึกษา กิติ มีความแตกต่างกันอย่างไร

ถ้าพูดง่าย ๆ การศึกษากิติคือ การที่เราเน้นด้านเพิ่มพูนความรู้ให้กับบุคคลที่ยังไม่มีความรู้มาก่อน อย่างเช่นเราเอาความรู้ *MINI M.B.A.* ไปสอนให้กับนักบริหาร นักบริหารคนนั้นอาจโตมาจากสายวิชาของเขา นี่ผมบอกว่าเป็นการใช้ *Education Approach* สำหรับการพัฒนาคน คือ ให้เขามีความรู้ในสาขาวิชาที่เขายังไม่มีความรู้เป็นเรื่องของการให้ความรู้ใหม่ ๆ เป็นเรื่องของการเอาผลของการศึกษาค้นคว้าตำราต่าง ๆ มาสอน ลักษณะนี้คล้าย ๆ กับเราสอนคนในมหาวิทยาลัย เราก็สอน

ให้เขามีความรู้ซึ่งเขาไปใช้ความรู้เมื่อไร แล้วแต่ผู้รับ ฉะนั้นผู้ที่ได้ประโยชน์ ได้รับความรู้ คือ คนที่เรียน ส่วนการฝึกอบรมเป็นเรื่องของการปรับให้คนทำงานได้ การฝึกอบรมต้องเริ่มจากมี need ก่อนว่า เราจะต้องมีการฝึกอบรมหรือเปล่า หมายความว่าเรามีปัญหาในการทำงานเกิดขึ้น ปัญหานี้ซึ่งเราเห็นว่า ถ้าเราพัฒนาคน หรืออบรมให้คน ได้มีความรู้ ความชำนาญ เขาก็จะทำงานได้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นการฝึกอบรมจะเป็นไปตาม Need need ขององค์กร need ของปัญหา ซึ่งมักจะเกิดขึ้นมันเป็นอีก Approach หนึ่ง แม้อันนั้นจะมีลักษณะใกล้เคียงกันกับการศึกษาแต่เห็นว่า Process มันต่างกัน มันต้องเริ่มจาก Need และมันค่อนข้างจะเจาะจงไปเลยว่า ขอบเขตมันชัดเจนว่าให้เขาทำอันนี้ได้ ขอบเขตของมันค่อนข้างจะ Specific กว่า ส่วนการพัฒนาผมมองว่ามันเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารบุคคล การฝึกอบรมมันเป็นส่วนหนึ่ง แต่มันมีอีกหลาย ๆ อย่างที่จะนำมาใช้เพื่อการพัฒนาคน การพัฒนา คือ การที่จะพยายามใช้ประโยชน์จากเขาให้เต็มที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เพราะฉะนั้นการหมุนเวียน Job Rotation ก็เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา หรือออกแบบงานใหม่ให้เขารับงานที่ยากขึ้นจากระดับสูง หรือผ่องถ่ายระดับงานก็เป็นการพัฒนา เช่น เราพัฒนางานบางส่วนที่แต่ก่อนวิเศษอาจจะทำนั้นก็เป็นการ Design งาน เพื่อให้เขารับผิดชอบก็เป็นความพยายามในการพัฒนา เพราะฉะนั้นคำว่า พัฒนาค่อนข้างจะมองได้กว้างมากเลย แต่สรุปแล้วก็คือ การที่องค์กรจะพยายามใช้ประโยชน์จากบุคคลคนนี้ได้โดยวิธีการบริหารงานบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรทั้ง 3 ตัวนี้ ในทางปฏิบัติก็คงแยกกันได้ไม่มากนัก เพราะทั้งหมดนี้จึงเรียกว่า Human Resource Development หรือที่เราเรียกว่า H R D. ผมคิดว่าเป็นเรื่องของการ integration เท่าที่ผมได้ทำเข้า list ไว้ ผมใช้คำว่า integrated use หมายถึง เป็นการผสมผสานการใช้การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาเพื่อที่จะปรับปรุงบุคคลให้เข้ากับองค์กร ในแง่ใช้ความสามารถของบุคคลให้เข้ากับองค์กร ในแง่ใช้ความสามารถของบุคคลให้เข้ากับองค์กร หรือการปรับปรุงองค์กรให้เข้ากับการใช้ประโยชน์ของคน คือ ปรับทั้ง 2 ทาง บางที่ต้องปรับ Design องค์กรขึ้นมาหน่อย เพื่อให้คนสามารถที่จะพัฒนาได้

* ในทัศนะของการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ ทราบมาว่า อาจารย์เคยแบ่งบุคคลในองค์กรเป็น 4 ประเภท นอกจาก star แล้ว อยากจะขอคำอธิบายเพิ่มเติม

ถ้าเรามองถึงคน เราจะมองได้ในสองแง่มุม แง่มุมแรกคือ แง่มุมที่เรามองเห็นสิ่งที่ทำสำเร็จมาแล้ว อันนี้เรามักจะเรียกว่าการประเมินผลงานดูทางด้านผลของงานที่เขาทำ Performance นี่คือสิ่งที่เขาทำงานแล้ว เราก็ประเมินผลแล้วเราก็สะสมข้อมูลเอาไว้ แล้วเราก็ทราบว่าคน ๆ หนึ่งระดับผลงานสิ่งที่เขาทำของเขาเป็นอย่างไร อีกแนวหนึ่ง เป็นการคาดคะเนว่าเขาจะทำอะไรได้อีก Potential ถ้าเราเอาสองอันมาประสมกัน พุดง่าย ๆ ว่าถ้าเราเอาคะแนน 2 อันมารวมกัน เรอบอกว่าคนไหนที่มีผลงานปัจจุบันสูง ได้พิสูจน์ให้เห็นถึงศักยภาพ เช่น เวลาทำงานค่อนข้างจะ Organize งานอย่างรอบคอบก็แสดงให้เห็นว่าเขาน่าจะเป็นนักวางแผนที่ดีได้ เป็นนักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ หรือเวลาทำงานค่อนข้างที่จะไวต่อการที่จะเปลี่ยนแปลงปรับปรุง ฉะนั้นคนที่เรามองว่ามีผลทั้งงานปัจจุบัน ดี มีศักยภาพค่อนข้างสูง ศักยภาพที่จะพัฒนาให้เติบโตต่อไปได้เจริญก้าวหน้าต่อไปในตำแหน่งหน้าที่ เราเรียกคนกลุ่มนี้ว่า star คือ พุดง่าย ๆ ว่าผลงานสูงมีศักยภาพสูง ในขณะที่คนบางคนอาจถูกจัดเป็นประเภท Deadwood พวกนี้ตรงกันข้ามกันเลย คือ ผลงานก็ต่ำ ศักยภาพก็มองไม่เห็น ส่วนกลุ่มที่ 3 ก็เป็นประเภทที่ผลงานปัจจุบันแจ่ม แต่มองไม่เห็นศักยภาพว่าจะให้รับผิดชอบสูงกว่านี้ได้มากนัก อาจสูงขึ้นไปอีกนิดหน่อย ฉะนั้นพวกเหล่านี้ก็ต้องดูเขาในแง่ของการเลือกงานที่จะใช้เขา เขา

ทำงานปัจจุบันได้มีก็อยู่อย่างนั้น อาจจะพัฒนาให้เขาเติบโตไปตามสายอาชีพเขา ในขณะที่เดียวกันก็ให้รางวัลเขาตามผลงาน คนพวกนี้เรียกว่า *workhorse* อีกประเภทหนึ่งเป็นประเภทที่ต้องพัฒนา คือ ประเภทที่ความจริงแล้วก็มีศักยภาพ แต่ไม่ทราบว่าจะอะไรเกิดขึ้น อาจเป็นเรื่องของทัศนคติ ทำให้งานไม่พัฒนาเท่าที่ควร คือ พวกนี้เราเรียกพวกนี้ว่า ผู้มีปัญหา *problem child* คือ ยังไม่แสดงผลงานเท่าที่ควร คือ พวกที่ยังพอพัฒนาได้แต่พวกนั้นมองดูแล้วบางคนตอนหลังอาจจะเป็นพวก *Deadwood* ก็ได้ หรือบางคนอาจจะพัฒนาได้สูงเป็น *star* เลยก็ได้ขึ้นอยู่กับระบบขององค์กรและตัวเขาด้วย พวก *star* นี้เราจะต้องลงทุน ลงทุนในที่นี้หมายความว่าถึง เราจะต้องวางแผนเลยว่าที่ปีเขาควรจะได้เลื่อนตำแหน่ง เขาน่าจะได้รับผิดชอบทำอะไรที่จะเหมาะสม เขาควรจะได้รับ *train* ในด้านไหนบ้าง เราควรจะทำล่วงหน้าเตรียมเขาไว้ให้เขารับผิดชอบ ดังนั้นพวก *star* คือ พวกที่เราจะต้องลงทุน ต้อง *Invest star* ต้องเอาเขามาวิเคราะห์จุดที่ควรจะต้องเสริมให้เขาก็คงจะมีจุดอ่อนอยู่บ้างที่ควรจะต้องได้รับการส่งเสริม อาจต้องแก้ไขหรือส่งเสริมให้เขาเอาจุดเด่นออกมาให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ถ้าเป็นพวก *Deadwood* เราก็อาจจะต้องบอช หรือจำกัดความเจริญเติบโตของเขา อาจจะต้องเก็บเขาไว้ในที่ที่เสียหายน้อยที่สุดต่อองค์กร ถ้าองค์กรไม่มีนโยบายจะให้เขาออกไป แต่ถ้าสามารถให้เขาออกไปได้ทุกองค์กรก็คงเลือก ส่วนพวกที่มีผลงานดี ชยัน แต่ว่าอาจจะได้ระดับหนึ่งเท่านั้น พวกนี้ก็ให้เขารับผิดชอบงานเดิมต่อไปก็คงให้เขาโตไปตามทางของเขา พวกนี้น่าจะเน้นการให้รางวัลจูงใจเขา ปกตินคนในองค์กรส่วนใหญ่จะอยู่ในกลุ่มนี้ เขาจะทำงานระดับหนึ่งได้ดี แต่ถ้าให้เขารับผิดชอบมากเขาจะมีปัญหา พูดย่าง ๆ ว่าจะเป็นการทำให้เขาเสียมวยด้วย เคยมีเหมือนกัน เช่น เขาพิมพ์ดีดเก่งมากเลย เมื่อพิมพ์ดีดเก่งก็ขึ้นเงินเดือนมากทุก ๆ ปี ก็รู้สึกว่าเป็น *Senior* พอเงินเดือนมาก นายก็อาจมองว่าเงินเดือนมากขนาดนี้น่าจะให้มันโตกว่านี้ เลื่อนตำแหน่งให้ไปทำงานอื่น เช่น ให้ไปเป็นหัวหน้าพัสดุหรือหัวหน้า *store* เขาไปไม่ได้ก็เลยเสียมวยไปเสีย ก็ไป *Fail* ในตำแหน่งนั้นจะถอยหลังกลับมาเป็นหัวหน้าพิมพ์ดีดก็ไม่ได้ เพราะตำแหน่งสูงสุดเสียแล้ว ตกลงเราก็เลยสูญเสียพิมพ์ดีดมือดีไปคนหนึ่ง แล้วก็ได้หัวหน้า *store* ที่ใช้ไม่ได้มาอีกคน นี่คือ สิ่งที่มีมักจะพลาดกัน เราต้องดูว่า คนทุกคนมีขีดจำกัด ไม่ใช่ว่าจะไปได้ทุกคน แต่ว่าเขาอาจจะไม่ยอมรับ เป็นเรื่องที่ต้องดูข้อมูลพวกนี้ เราจะต้องดูเพราะจะไปเปิดเผยมากมันก็ไม่ใช่ของที่ยอมรับกันง่าย ๆ ก็ต้องทำอย่างเหมาะสม ข้อมูลอันนี้น่าจะรู้กันเองเฉพาะผู้บริหาร และอีกอย่างคือ ต้องทบทวนกันอยู่เสมอ ไม่ใช่พอไปบอกว่าใครเป็น *Deadwood* ก็จะเป็นอยู่ตลอดเวลา มันไม่ใช่อย่างนั้น หรือ *star* มันก็ร่วงหล่นได้เหมือนกัน อันนี้ก็เป็นที่เรามองคน ฉะนั้นถ้าถามว่าเราควรลงทุนกับคนกลุ่มไหน เราควรลงทุนกับ *star* ให้เต็มที่ ที่นี้พอมี *star* มาก ๆ โอกาสที่เขาจะมีคุณค่าแล้วคนอื่นมาซื้อไปก็เยอะ ฉะนั้นเราก็ต้องให้เขาเห็นว่า การที่เขาได้เติบโตมาถึงขนาดนี้ก็เพราะได้รับโอกาสจากองค์กรยังงี้ก็ให้เขามีความผูกพันทางจิตใจเสียบ้างนะครับ แต่เราก็ต้องดูว่าเมื่อเขาเป็น *star* เราก็ต้องให้ผลตอบแทนเขาสมน้ำสมเนื้อเหมือนกันจึงจะ *keep* เขาไว้ได้

* จุดนี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมมองการณ์กับความสำเร็จขององค์กรที่จะต้องประกอบไปด้วยกัน ไม่ทราบว่าเป็นเรื่องของการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ดี การฝึกอบรมและพัฒนาที่ดีถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมมองการณ์ได้หรือไม่

คำว่าวัฒนธรรมมองการณ์ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติที่เรายึดถือเป็นบรรทัดฐานและโดยเฉพาะวัฒนธรรมมองการณ์มันก็ถูกถ่ายทอดมาจากชนรุ่นเก่า ๆ นี่คือ สิ่งที่เราเชื่อกันมาว่าเป็นอย่างนี้ ซึ่งมันก็คือ ประเพณีเดิม ๆ แต่กำลังมองว่าวัฒนธรรมมองการณ์ของเรา เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้อง

กับบุคลากรมีมากเกินไป มีตลอดเวลา เมื่อระยะเวลาที่ผ่านมา บางทีคนที่ใหม่ที่สุด คือ 9 เดือนเท่านั้น ในองค์กร ถ้าองค์กรตั้งใหม่ ๆ บางคนอยู่ 2 - 3 ปีแล้วก็ไป คนใหม่ก็เข้ามา ฉะนั้น ไม่มีคนรุ่นเก่าที่จะถ่ายทอดสร้างวัฒนธรรมที่มันเป็นของตายตัวแน่นอนให้กับคนรุ่นใหม่เหมือนอย่างองค์กรที่ตั้งมานาน ๆ มันก็กลายเป็นว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้อยู่ตลอดเวลา มันเหมือนกับเป็นข้อตกลงของคนรุ่นนั้น ๆ เพราะฉะนั้นผมมีความเห็นว่า ในอนาคตวัฒนธรรมองค์กรมันจะเปลี่ยนเร็วพอสมควร เปลี่ยนจนกระทั่งเสมือนหนึ่ง กติกาของคนที่อยู่ในองค์กรขณะนั้นที่จะสร้างขึ้น จึงคิดว่าเดิมเราอยากจะให้คนทุกคนปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร และคิดว่าวัฒนธรรมองค์กรจะไม่เปลี่ยนเป็นของที่มีถ่ายทอดไปให้คนรุ่นใหม่ ๆ แต่นั่นมันองค์กรเก่า แต่องค์กรรุ่นใหม่ ๆ มันจะไม่ทำอะไรให้ถ่ายทอดกันอีกแล้ว เพราะมันจะแปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา มันจะมีวัฒนธรรมของรุ่นตลอดเวลา ฉะนั้นคิดว่าในแง่ของ training น่าจะเข้าไปช่วยในลักษณะจะหาข้อตกลงว่าเขาจะมีวัฒนธรรมกันอย่างไร มากกว่าที่จะเข้าไปในลักษณะเอาวัฒนธรรมองค์กรมา train หรือถ่ายทอดให้คนรุ่นใหม่ ๆ ทำตาม ผมคิดว่านี่เป็นสิ่งที่ผมมอง แต่องค์กรที่มีมานานมันคงจะไม่เปลี่ยน แต่ถ้าเป็นองค์กรเก่าก็คงต้องปรับวัฒนธรรมของตนเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมด้วยเหมือนกัน ฉะนั้นการที่เรามาบอกว่าวัฒนธรรมดีหรือไม่ดี หรือจะต้องรักษาวัฒนธรรมเก่าตลอดเวลามันคงเป็นไปได้ ยกตัวอย่างบางองค์กรถ้ามี star มาก ๆ หน่อย บริษัทละเลยไม่เคยจะให้ความสนใจกับคนที่ เป็น star คือ ปฏิบัติต่อคนที่ เป็น star ทัดเทียมกัน แต่ต่อไปอาจเป็นว่าคนที่ เป็น star สามารถสร้างคุณค่าให้แก่องค์การก็จำเป็นต้องมีกฎหรือระเบียบอะไรเสียใหม่ ซึ่งก่อนหน้านี้อาจจะไม่เคยทำกันมาก่อน เพื่อธำรงรักษาคนที่ เป็น star เอาไว้ เช่น แต่ก่อนความสัมพันธ์ของอายุงาน เงิน ไขบางอย่างไปยึดอยู่กับอายุงาน เช่น สวัสดิการเงินกู้จะให้กับคนที่ มีอายุงานห้าปี หรือบางองค์กรอาจมองในแง่ที่ขึ้น มา แม้กระทั่งโบนัส บางองค์กรก็ไป Link กับอายุงาน ถ้าอายุงานนานโบนัสก็มาก อายุงานน้อย โบนัสก็น้อย อาจจะต้องเปลี่ยน เพราะว่ามันน่าจะอยู่ที่ผลงานมากกว่าหรือบางทีสวัสดิการที่ไปยึด อายุงานจริง ๆ แล้ว สวัสดิการเรื่องเงินกู้มันสร้างภาระผูกพันระหว่างคนกับองค์กรได้ เช่น คุณเป็นหนี้ผมให้คุณกู้ คุณก็ต้องอยู่จนใช้หนี้หมด มันอาจจะเปลี่ยนตัวนี้ ผมก็อาจจะเปลี่ยนเป็น 1 ปี ให้กู้ได้ แต่ก่อนนี้อาจ 3 ปี นี่ก็จะต้องเปลี่ยน เพราะว่าคนรุ่นใหม่เข้ามาเยอะ และคนรุ่นใหม่ถ้าเราไม่ทำอะไรให้เขาติดอยู่กับองค์กรบ้าง หรือเขาอาจจะต้องรอดูที่ปีกว่าเขาจะมีสิทธิได้อะไร เขาคงไม่อยากรออยู่เพราะฉะนั้นการปรับปรุงองค์กรอาจสร้างผลกระทบให้กับคนอยู่เดิมพอสมควร ซึ่งเป็นเรื่องแน่นอนที่จะต้องให้เขายอมรับ ซึ่งมันก็ไม่ง่ายนักที่เขาจะยอมรับเขามักจะมีความรู้สึก หรือเขามักจะเทียบกับสมัยของเขาว่า กว่าเขาจะได้เลื่อนตำแหน่งก็ 5 - 6 ปี เพราะว่าตอนนั้นองค์กรมันยังไม่ขยายเท่าไร เพราะภาวะเศรษฐกิจมันไม่เอื้ออำนวยให้ขยาย แต่เดี๋ยวนี้ภาวะเศรษฐกิจมันขยายเร็วมากเลย แล้วคนก็มาทำงาน 2, 3 ปี แล้วก็เข้าออก เข้าออกอย่างนี้จนกระทั่งบางคนเข้ามาอายุงาน 9 เดือน ก็อาจจะต้องเลื่อนตำแหน่งเขา เพราะ ไม่มีใครอีกแล้วเขาอาจเป็นคนดีที่สุดเท่าที่เรามีอยู่ อย่างนี้ เป็นต้น ไม่ใช่ของง่ายที่จะทำความเข้าใจในเรื่องนี้กัน แต่คิดว่าอีกหน่อยมันคงจะคลี่คลายไปเอง เพราะว่าคนทุกคนก็รักองค์กรทั้งนั้นแหละ ถ้ายังอยู่นานเขาก็ต้องรักมาก ถ้าเขาเห็นว่าคนใหม่ จะมาช่วยสรรค์สร้างองค์กรเขาคงไม่ปฏิเสธ

* ลองกลับมาพูดคุยกันในเรื่องอบรมพัฒนากันใหม่อีกสักครั้ง จำได้ว่าอาจารย์เคยพูดถึงการฝึก อบรมว่าน่าจะเป็นไปในรูปแบบของ Agricultural Model แทนที่จะเป็นรูปแบบของ Engineering Model

ผมคิดว่า คนเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ เพราะฉะนั้นถ้าเรามองดูพืช การเจริญเติบโตของพืชที่จะเจริญ ลักษณะของพืชที่จะเจริญเติบโตมันมีเงื่อนไขหลายอย่าง คือ

1. รากฐานต้องดี ดินต้องดี พันธุ์ต้องดี ถึงเวลาที่ต้องให้น้ำสม่ำเสมอ ให้อุณหภูมิที่เหมาะสมและให้เหมาะกับช่วงเวลา ปุ๋ยทำให้รากแข็งแรง เมื่อดำเนินโตขึ้นหน่อยก็อาจใส่ปุ๋ยเร่งดอกเร่งใบหรือเร่งผล ถึงเวลาที่ต้องมียาฆ่าแมลง เพราะต้องทำนุบำรุงและต้องดูแลอย่างต่อเนื่องตามช่วงเวลาที่เหมาะสม คนก็เหมือนกัน คนเราก็เจริญเติบโตไปตามวัยแต่ละวัยเขาน่าจะได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมกับวัยของเขา เชื่ออย่างหนึ่งว่า คนเราพัฒนาได้ไม่มีวันสิ้นสุด ไม่เหมือนการเจริญเติบโตของร่างกาย ซึ่งคนอายุ 20 กว่าอาจหยุดการเจริญเติบโตแล้วแต่ความรู้ความสามารถน่าจะไปได้ ยิ่งมากก็ยังมีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น ผมไม่เชื่อว่าคนสูงอายุแล้วจะพัฒนาไม่ได้ ผมคิดว่าคนสูงอายุน่าจะพัฒนาได้ทุกอย่าง แต่วิธีการอาจจะต้องต่างกัน จะเอาวิธีพัฒนาเด็กมาสอนผู้ใหญ่ไม่ได้ เพราะฉะนั้น training เองก็ต้องเปลี่ยนแนวหรือเปลี่ยน Approach อาจต้องใช้กิจกรรมบ้าง เพื่อให้เขาเรียนรู้ด้วยตัวเองมากกว่าที่จะไปสอนแนะเขา แล้วย้อนกลับมาถึงคำว่า Agricultural model การพัฒนาบางคนมันจะเริ่มจากการที่ ถ้าเราเปรียบว่า ระบบงาน คือ รากฐาน อันระบบงานที่ดีมันจะต้องเกิดขึ้นด้วย ต้องเกิดขึ้นก่อนด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องไม่มุ่งแต่ด้านการพัฒนาอย่างเดียว จะต้องย้อนมาดูระบบงาน เพราะฉะนั้นผมคิดว่า นักพัฒนาบุคคลกับนักพัฒนาระบบงานต้องไปด้วยกัน ต้องพัฒนาระบบงานควบคู่กับการพัฒนาคนด้วย ฉะนั้นบางทีจะเห็นว่าเวลาคนไปสมัครงาน เราถามเขาว่าทำไมถึงอยากมาอยู่ที่นี่ เขาบอกว่า ที่นี่ระบบงานดีเขาจะได้เรียนรู้ระบบดี ๆ มันก็เริ่มต้นดี ๆ นี้คืออันหนึ่ง

อันที่ 2 คือการคัดเลือกคนก็ต้องดีด้วย เพราะฉะนั้นเวลาเราคัดเลือกคนเราอาจไม่ต้องไปคัดเลือกคนเก่ง คนเก่งอาจมีความรู้ลึกกว่าเขาเก่งแล้ว เขาอาจไม่ยอมพัฒนาอีก เราอาจเปลี่ยนแนวคิดในการคัดเลือกคนได้ คัดเลือกคนที่พัฒนาได้หรือพร้อมที่จะพัฒนา เหมือนกับการคัดเลือกเมล็ดพันธุ์ที่รู้สึกว่าจะตัวเองก็เจริญเติบโตแล้ว ฉะนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็อย่ามองแค่หัวหน้ออีก

ต่อมาคือเรื่องของการให้รางวัล การให้รางวัลผมคิดว่าเน้นการให้ Reward เหมือนกับการทำงานแล้วประเมินผลงานแล้วก็ให้บำเหน็จมันเป็น Reward เป็นกำลังใจที่จะทำให้คนอยากจะทำความดี เขาอาจจะพัฒนางานให้ก้าวหน้า เช่น คุณให้รางวัลเพราะเขาพัฒนา เขาคิดริเริ่มงาน เขาจะเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานที่เขาคิดริเริ่มกับผลตอบแทนที่เขาได้รับ นั่นคือการให้กำลังใจ ให้กำลังใจ

ส่วนการฝึกอบรมนั้น มองว่าเป็นการให้ปุ๋ย คิดว่า Training เป็นส่วนหนึ่ง เป็นวิธีการส่วนหนึ่ง เรานำมาใช้เพื่อการทำ HR D. เพราะฉะนั้นจึงอยากให้มองว่ามันเป็น Agriculture มากกว่า Engineer ซึ่งถือว่าเราสร้างคนเหมือนกับเราสร้างวัสดุ สร้างสิ่งของ ถ้าสมมุติเขาต้องการจะสร้างเครื่องอัดเทป เราจะต้องมีใบหลอม มีตัวแบบแล้วก็ต้องมีคน Design ว่าจะให้มันเป็นอย่างไร จะให้มันตรงจะให้มันเป็นเหลี่ยม จะให้มันมีที่ปุ่ม แล้วเราก็เอาวัตถุส่งเข้าไปใส่ผ่านเข้าไปในกระบวนการผลิตออกมา มันก็เป็นของเหมือนกันหมด แต่กับคนไม่ใช่อย่างนั้น เราบอกว่าเราจะสร้าง ถ้าคนทำงานที่องค์กรแห่งนี้จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ จะต้องมีความคิดอย่างนี้ จะต้องมีความตั้งใจอย่างนี้ จะต้องมีความรับผิดชอบนี้ จะต้องมีความรู้อย่างนี้แล้วเราก็สร้างให้เขาเป็นอย่างนั้น หลอมให้เขาเหมือนกันหมดทุกคน เราทำไม่ได้ คนเราไม่ใช่จะสร้างได้ในเวลาข้ามคืน มันเป็นการลงทุนระยะยาว ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การอบรมพัฒนาเป็นการลงทุน แต่ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย ผมคิดว่าถ้าองค์กรใดก็ตามยอมรับว่า ในเมื่อเราลงทุนกับเทคโนโลยีได้ เราลงทุนกับทรัพยากรอย่างอื่นได้ ทำไมเราไม่ลงทุนกับทรัพยากรมนุษย์บ้าง

แต่ก็เป็นเรื่องที่ต้องพูดกันนานพอสมควร เพราะว่ายิ่งลงทุนมากแล้วยิ่งสูญเสีย ผู้บริหารเขาไม่อยากลงทุน บางทีอาจจะคิดว่าซื้อถูกกว่า แต่ก็เป็นที่เราต้องยอมรับ ถ้าเราไม่ลงทุนอันนี้เราก็ไม่มีทางเลือกอื่น เพราะคนมันต้องสร้างต้องใช้เวลา

* ประเทศไทยเราจะมุ่งสู่ความเป็นนิคส์ เพราะฉะนั้น Concept หนึ่งที่มาแรงคือ Global marketing Concept เราทำการตลาดไม่ได้แข่งขันกันเฉพาะภายในประเทศ ถ้าเป็นไปได้เราต้องแข่งขันทั่วโลก ไม่ทราบว่ามีผู้รับผิดชอบด้านการฝึกอบรมและพัฒนา ความมีบทบาทอย่างไร ต้องการนำแนวคิดดังกล่าวนี้ให้กับบุคลากรในองค์กรของตน

ผมว่าไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันที่ไหน คุณภาพควรเป็นหัวใจ เพราะฉะนั้นถ้าเราปลูกฝังว่าทำอะไรก็ตามขอให้มีความดีที่ดีที่สุดแล้วก็แน่นอน คงต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาดหรือลูกค้าด้วย อันนี้คงน่าจะเป็นหลักการที่สำคัญ ปลูกฝังว่าเรากำลังทำการตลาด เรากำลังเอาของไปขายผู้ใช้ ขณะนี้เราก็ไม่ได้ผลิตเพื่อใช้ในประเทศแล้ว เราผลิตเพื่อการส่งออก ซึ่งเรื่องนี้ต้องโยงไปถึงวัตถุดิบด้วย เช่น สมมุติว่า เราพูดถึงสับประรดกระป๋อง ปรากฏว่าสับประรดกระป๋องเขาชอบลูกเล็ก ๆ กัน เพราะว่าฝรั่งคนต่างชาติเขากินเขาจะไม่กินลูกใหญ่ เขาจะกินให้หมดไปเลย จึงต้องทำให้กระป๋องเล็ก กระป๋องเล็กก็ต้องปลูกลูกให้เล็กลง ถ้าสับประรดลูกใหญ่ก็เข้ากระป๋องไม่ได้ นี่คือ พฤติกรรมของผู้บริโภคที่มันเปลี่ยนไป เพราะฉะนั้นผู้ผลิตวัตถุดิบก่อนที่จะเอามาทำสับประรดกระป๋องก็ต้องเปลี่ยนไปด้วย มันจะโยงกันไปหมด จึงคิดว่า ผมเห็นด้วยที่เราจะต้องสร้าง Concept คือ เราจะต้องมีการศึกษาหาความรู้ ศึกษาถึงพฤติกรรมของลูกค้าหรือผู้บริโภคเราทั่วโลก ไม่ทราบว่ามีใครสนใจเรื่องนี้กันมากนักไต่ไหน แต่น่าจะมีองค์กรทำ research ไว้ว่า การที่จะได้รู้เขารู้เรา ในการที่จะผลิตของส่งไปขาย คนที่เขาซื้อของเราเขาคิดอย่างไร เขาต้องการอะไร แต่ทั้งหมดคุณภาพสำคัญที่สุดทำอะไรให้มีคุณภาพ มันน่าจะ OK. ยึดคุณภาพทำให้ดีที่สุด ให้คุณภาพดีแล้วดีขึ้นเรื่อย ๆ

* เกี่ยวกับการบริหารงานฝึกอบรมในทศวรรษหน้า มีความคิดเห็นอย่างไร

การบริหารงานฝึกอบรมในทศวรรษหน้าประการแรก ต้องมีความเชื่อมโยงกันระหว่างแผนฝึกอบรมกับแผนองค์กรหรือแผนธุรกิจ เมื่อมีการเปลี่ยนแผนองค์กร แผนฝึกอบรมก็ต้องเปลี่ยนด้วย มันต้อง Follow กัน มองว่าในอนาคตหรือทศวรรษหน้า สมัยก่อนเราพูดถึงแผนเมื่อ Planning เปลี่ยน Project ก็เปลี่ยน Budgeting ก็ต้องเปลี่ยน คือองค์กรของเราต้องมีความยืดหยุ่น ได้อาจจะต้องเปลี่ยนทุกปี เพราะ planning, organizing, budgeting ก็ต้องไปด้วยกัน แล้ว training จะต้องเข้ามาเป็นตัวแทรกอยู่ เมื่อมีแผนองค์กรใหม่แล้วจะให้ทำงานตามแผนงานใหม่ได้ การบริหารงานต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้น ต้องมีการปรับแผนบ่อยขึ้น ลักษณะของงานฝึกอบรมจะต้องไป serve ธุรกิจมากขึ้น ความจำเป็นที่จะมีหลักสูตรเพื่อจะเน้นการพัฒนาผู้บริหาร น่าจะมีมากขึ้นกว่าเดิม เพราะผู้บริหารจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชาตัวผู้บริหารเองก็ต้องมีความรู้ ความสามารถที่จะเข้าใจถึงธุรกิจ เข้าใจถึงหลักบริหารมากขึ้น มันจะกลับมาอีก ผมมีความรู้สึกไว้ในช่วงที่หนึ่งผ่านมาก็เน้นการฝึกอบรมทางการบริหารและในช่วงกลาง ๆ ช่วง 3, 4 ปีที่ผ่านมา management development ก็ค่อย ๆ เบาลงไป มันจะหนักไปทางพวก Course ด้านจิตวิทยาซึ่งผมกำลังมอง Training ว่า Course ทางด้านจิตวิทยาว่าทำจริงแล้วมันก็ได้ประโยชน์ แต่เราพูดถึงการเอาไปใช้งานมันจะดูวัดผลยากขึ้น พอวัดยากขึ้นในขณะที่ความจำเป็นด้านอื่นที่จำเป็นจะต้องมี มันจะมีมากกว่า เห็นเด่นชัดกว่าเป็น urgent need กว่า เพราะ Course ทางด้านจิตวิทยามันจะชล่อตัวลง หมายความว่า ทักษะการเสริมสร้าง Conceptual skill อาจต้องเพิ่มมากขึ้น เพราะต้องไปแก้ปัญหาและตัดสินใจการตลาด

คือพูดง่าย ๆ ว่า Management science จะย้อนไปมีบทบาทมากกว่า Behavioral science ซึ่งเป็นความเห็นส่วนตัวแต่ผมไม่ได้หมายความว่าไม่มี Course ตัวนั้นก็ยังมีแต่องค์การจะพยายามหา Course ลักษณะ Management science มากขึ้น ถ้ามีการปรับเปลี่ยนแผน Budget ก็ต้องเปลี่ยนปรับ Organizing ก็ต้องเปลี่ยนไป

* อาจารย์กล่าวถึงการ Organizing การปรับโครงสร้างองค์การบ่อย ๆ ในองค์การ อาจารย์คิดว่ามีผลกระทบกระเทือนต่อการทำงานขององค์การเดิมมากไหม หรืออาจจะกล่าวถึงผลดีผลเสียของการ Restructure บ่อยครั้ง

การปรับโครงสร้างองค์การมันสามารถจะแบ่งได้ 2 ระดับ ระดับที่ 1 ที่เรียกว่า Organizing หมายถึง การจัดรูปงานอันนี้จะเน้นวิธีทำงาน ซึ่งวิธีทำงานมันคงต้องปรับบ่อยไม่ได้หมายความว่า มันจะต้องเปลี่ยนหรือโครงสร้างหรือ Structuring ซึ่งมันเป็นอีกอันหนึ่ง Structuring มันจะไม่ยอมอะไรมาก มันจะบอกแต่ว่า OK. ใครขึ้นกับใคร ใครมีอำนาจมากกว่าใคร แน่นนอนถ้าไปแตะเรื่อง Structuring มันก็กระทบตัวบุคคล โครงสร้างองค์การก็คือ การแบ่งอำนาจนั่นเอง มันเป็นตัวแปร Organizing การจัดรูปปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงาน อาจไม่ต้องถึงขั้นไปปรับโครงสร้างหรือ โครงสร้างเรายังอาจมีอย่างเดิม เพียงแต่โครงสร้างในอนาคตน่าจะเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่นขึ้นแทนที่จะแบ่งละเอียดมากเกินไป อาจมีเพียงแค่ชื่อหน่วยงานขึ้นมา ส่วนข้างในมันค่อนข้างปรับเปลี่ยนได้ง่าย บางตัวฝ่ายการพนักงานอาจจะไม่ต้องไปเปลี่ยนชื่อก็ไม่จำเป็นก็ยังยืนอยู่ฝ่ายการพนักงาน แต่ฝ่ายการพนักงานอาจจะต้องเปลี่ยน Flexibility ภายในของตัวเอง ผมว่าถ้าเรามองวันนี้ก็คงมีปัญหาหน่อย ไม่ใช่ว่าต้องปรับโครงสร้างทุกปี คงไม่ใช่อย่างนั้น เพราะปัญหาหลายอย่างมันไม่ใช่ปัญหาที่โครงสร้างหลัก แต่เราไปคิดว่ามันเป็นปัญหาที่โครงสร้าง เรานึกว่าการปรับโครงสร้าง คือ การแก้ปัญหา เราไม่ต้องการปรับโครงสร้างว่าเป็นการแก้ปัญหา คุณคงเคยได้ยินคำว่า O&M Organization and method จริงอยู่มันอยู่ที่ method มากกว่า Organization ที่บอกว่าเราต้องปรับ Organizing ผมมุ่งเน้นไปที่ประเด็นเรื่องการปรับที่ตัว method และรูปแบบการทำงาน ไม่ใช่ตัว Structure เป็น micro ไม่ใช่ macro คือ Organizing มากกว่ามีความหมายตรงกว่า Structuring ที่นี้เราใช้คำค่อนข้างจะเป็นเหมือนคำเดียวกัน คือ โครงสร้าง ๆ จริง ๆ แล้ว เราใช้รูปแบบการทำงาน

* อาจารย์กล่าวถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารในระดับต้น ระดับกลาง จะทำหน้าที่มีบทบาทสอนงานมากขึ้นเป็นวิทยากรมากขึ้น ทำนองนี้ผมอยากจะเรียนถามว่า องค์การเน้นให้ผู้บริหารของตนระดับ Supervisor ขึ้นไป เพื่อทำหน้าที่สอนงาน แต่ในขณะเดียวกัน อาจารย์มีความคิดเห็นอย่างไรต่อการวัด Performance appraisal ต่อระดับผู้บริหารจะต้องมาคำนึงถึงว่า ผู้บริหารคนนั้นสามารถพัฒนาคนได้บังคับบัญชาของคนเพิ่มสูงขึ้นเป็นจำนวนคนกี่คนต่อปี ขอความเห็นในเรื่องนี้

ผมคิดว่ามันก็ต้องอยู่แล้ว การวัดหรือการประเมินผลผู้บริหารมันก็ต้องวัดงานบริหารที่เขาทำใช้ไหม เพราะฉะนั้นงานบริหารหลัก ๆ ที่หัวหน้างานทำคือ วางแผน จัดระบบงาน สอนงาน พัฒนาลูกน้อง แก้ปัญหา ตัดสินใจ นี่คือ สิ่งที่เราน่าจะเน้นการวัดและประเมินผล ฉะนั้นผมคิดว่าต่อไปนี้เราคิดว่าเราจะประเมินผลผู้บังคับบัญชา เราอาจจะเอาสิ่งเหล่านี้ขึ้นมาเป็นเกณฑ์ประเมิน คือบรรจุอยู่ในเกณฑ์วัดเลยว่าการสอนงานผู้อื่นเป็นอย่างไร ส่วนจะเอาปริมาณมาดูว่า ก็คนก็เน้นเรื่องรายละเอียด แต่ผมเห็นด้วยว่ามันน่าจะชูประเด็นนี้ให้เด่นชัด ให้เขายอมรับว่ามันเป็นหน้าที่ของเขาที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา หน้าที่อันนี้จะได้รับการประเมิน บางทีผมอยากจะมีความคิดเห็นอย่างนี้เลยว่า หัวหน้า

งานคนไหนจะได้เลื่อนตำแหน่งก็ต่อเมื่อเขาสร้างคนไว้แทนเขาได้ ไม่งั้นเขาจะเลื่อนไม่ได้ อันนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้หัวหน้าพัฒนาลูกน้องของตน ผมเชื่อใน Concept อย่างนี้ว่า การพัฒนาคน องค์การควรจะเน้นหรือรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชาเป็นหลักเพื่อหวังผลว่าผู้บังคับบัญชาจะเอาความรู้ไปถ่ายทอดต่อและถ้าพูดไปแล้ว ก็คือองค์การรับผิดชอบในการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตน แล้วแน่นอนคนทุกคนก็ต้องพัฒนาตัวเอง ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แทนที่แต่เดิมจะขึ้นอยู่กับการศึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว ก็เป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องนัก เพราะฝึกอบรมเอง ตัวเองก็ต้องปรับตัวด้วย ผมคิดว่าคนที่ทำงานที่เรียกว่า H.R.D. officer คงจะต้องมีความสามารถอย่างน้อย 3 อย่าง

อันแรก คือ ต้องมีความสามารถในวิชาชีพทำการฝึกอบรมก็ต้องรู้ว่า การฝึกอบรมอันมี Process อย่างไร คนเราเรียนรู้ได้อย่างไร เทคนิคฝึกอบรมเป็นอย่างไร การพัฒนาในงานทำได้อย่างไร มีเงื่อนไขอะไร นี่ผมคิดว่าเป็นความรู้ในวิชาชีพ

สอง คือ ความสามารถในการเข้ากับคนที่เราสอน interpersonal skill เพราะการฝึกอบรมมันต้องอาศัยความร่วมมือที่จะได้รับจากคนอื่น

สาม Business competency ต้องมีความรู้ในธุรกิจที่ทำงานอยู่อย่าง เช่น คุณอยู่กับสถาบันการเงิน คุณเป็นนักพัฒนาบุคคลขององค์กร คุณก็ต้องรู้ว่า สถาบันการเงินเขาทำงานกันอย่างไร ต้องมีความลึกพอที่จะรู้ในงาน ไม่ใช่จะถือว่าเรามีหน้าที่จัดการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ถึงเวลาเราก็เชิญเขามาพูดคงไม่ใช่ เราจะต้องมีความรู้ในทางธุรกิจนั้น ๆ ที่เราเข้าไปทำงานอยู่ลึกพอสมควร อันนี้ น่าจะเป็นสิ่งที่นักฝึกอบรมจะต้องปรับตัว

* ในฐานะที่เป็นผู้จัดการฝ่ายการพนักงานและการจัดองค์การของบรรษัท ซึ่งต้องรับผิดชอบด้านการสรรหาคนใหม่ ๆ ให้กับองค์การอยากจะเรียนถามว่า คุณสมบัติของบุคลากรที่ทางบริษัทเองหรือธุรกิจทั่ว ๆ ไป ที่อยากจะรับเข้ามาให้มาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การน่าจะมีอะไรบ้าง

ประเด็นแรก ทุกองค์การต้องการคนเก่ง คนเก่งในที่นี้ก็คือ คนที่จะมาทำงานได้ พุดง่าย ๆ ก็คือเกรดดี เพราะเราไม่รู้ว่าจะวัดอะไรก็วัดจากเกรด เวลาเราทำงานก็ต้องประเมินงานมีผลงานแล้วก็มีคะแนนออกมา ดังนั้นนักศึกษาอย่าคิดว่าเรียนพอจบ องค์การหลายแห่งเขายังถือตัวนี้อยู่ ก็ต้องทำเกรดไว้ให้ดีที่สุด แต่เราก็ไม่ถึงขั้นขีดเส้นว่าจะต้องทำเกรดให้ได้เท่าไร แต่ยอมรับว่าถ้าเกรดของคน 2 คน ถ้าคนหนึ่งมีเกรดที่สูงกว่า แนวโน้มก็มองคนที่มีเกรดสูงกว่าอยู่แล้ว

ประการที่ 2 จะดูในการเก่งที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งจะดูมากเป็นพิเศษแม้ว่าอาจจะใช้การทำงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะดูยังไม่ออก แต่เราจะพยายามดูจุดนี้ให้มาก ถ้าอะไรก็ตามที่มีปัญหาที่เราไม่แน่ใจเราก็จะไม่รับ ถ้าเค้าไม่มีอะไรให้เราสงสัยเราจะรับ ถ้าไม่แน่ใจเราไม่เสี่ยง

ประเด็นที่ 3 เราจะดูเรื่องอื่น ๆ ด้วย คือ เป็นคนดี พัฒนาตัวเองก็คือ การรับผิดชอบ การมีวินัย และการเป็นมิตร จะเห็นว่าวิถีชีวิตในการทำงานของคุณเปลี่ยนไป ความรู้สึกความมีวินัยสมัยก่อนคนเราชินกับประสบการณ์และขึ้นอยู่สภาพแวดล้อม คนไหนก็ตามที่แสดงให้เห็นว่ามีวินัยก็จะได้รับโอกาสที่ดีกว่า เดียวนี้การรับคน เราจะมีเวลาทดลองงานเราจะดูพวกนี้ และการให้สัมภาษณ์ก็สำคัญเช่นกัน คือบุคลิกของผู้สมัครมีส่วนสำคัญ สร้างความประทับใจได้แค่ไหน

* ประเด็นสุดท้ายไม่ทราบว่ามีธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร คือ ทำยังไงให้ธุรกิจในปัจจุบันนี้อยู่รอด

ผมคิดว่าธุรกิจปัจจุบันนี้ เป็นธุรกิจที่เห็นได้ชัดว่ามีการแข่งขันกันค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการแข่งขันกัน

ในเรื่องคุณภาพและบริการ ผมคิดว่า Quality and service คือ หัวใจของการทำธุรกิจ เรื่องลงทุนผมคิดว่าอาจจะเป็นปัญหารอง บางที่ประเทศที่มีไอเดียดี ๆ ก็จะมีคนลงทุนให้โดยเฉพาะพวกต่างประเทศ ดังนั้นผมคิดว่าโอกาสในการที่จะลงทุนน่าจะยังมีอนาคตอยู่ เพราะทรัพยากรต่าง ๆ เรายังได้เปรียบประเทศอื่น ไม่ว่าทรัพยากรธรรมชาติทรัพยากรบุคคลที่ใช้ได้ ผมคิดว่าอนาคตของธุรกิจคงมีการแข่งขันมากขึ้น การอยู่รอดบางธุรกิจขึ้นอยู่กับการทำงานอย่างมีระบบ ความสามารถของตัวเองที่ปรับตัวให้เข้ากับคู่แข่ง ใครที่สร้างคุณภาพและบริการที่ดีก็เป็นฝ่ายชนะอยู่รอด □

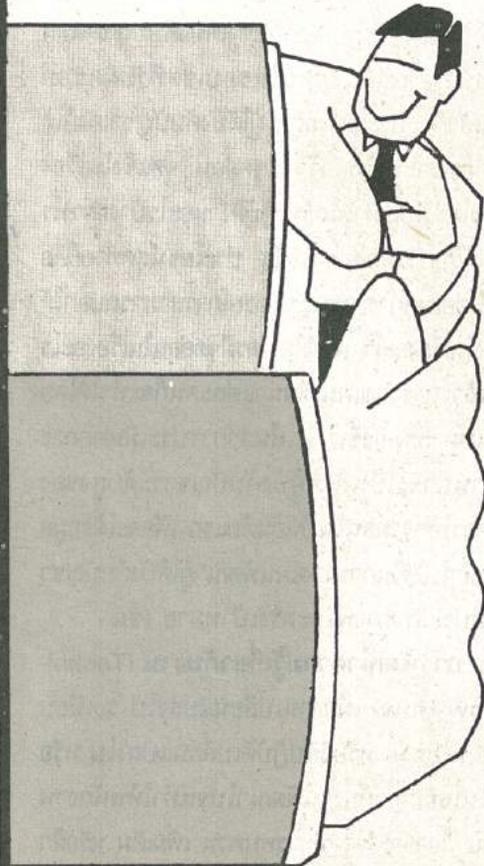


วิไลการ
4/10/89
"วิไลการ"



เด่นพงษ์ พลละคร*

การ พัฒนา บุคคล



1. ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

โดยหลักความจริงแล้ว องค์กรจะมีประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานได้ผลดีก็ต่อเมื่อบุคลากรขององค์กรนั้นมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ มีประสบการณ์สูงเข้าใจปัญหาที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี รวมทั้งมีทัศนคติที่ถูกต้องด้วย

ในการบริหารงานใด ๆ ไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการ หรือเอกชน แต่ละวัน แต่ละเดือน เหตุการณ์จะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ไม่มีองค์การใดหยุดนิ่งอยู่เฉย ๆ ปริมาณงานอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง ลักษณะงานก็อาจเปลี่ยนแปลงไป ความรู้ เทคโนโลยี และลักษณะของบุคลากรที่ต้องการเพื่องานแต่ละอย่างก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ดังนั้น ถ้าหากพนักงานที่ได้รับการคัดเลือกและบรรจุเข้ามาแล้ว ไม่มีการศึกษาหาความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ใหม่ๆ อยู่เสมอแล้ว พนักงานเหล่านั้นอาจจะกลายเป็นบุคคลล้าสมัย ไร้ประสิทธิภาพ เกิดการเบื่อบระอาต่องาน และอาจหมดหวังในชีวิตการทำงานไปก็ได้ และด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคคลจึงเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องให้ความสนใจและเอาใจใส่อยู่เสมอและอย่างต่อเนื่อง

“การพัฒนาบุคคล” เป็นคำที่มีความหมายกว้างมากกล่าวคือ กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์หรือทัศนคติที่ดีขึ้นสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ยากขึ้นในองค์การได้แล้ว เรียกว่าการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งอาจหมายรวมถึงการให้การศึกษเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน การสอนแนะ การให้คำปรึกษาหารือ การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว การให้รักษาการแทน การโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสได้ศึกษา งานที่ใหม่และแปลกจากงานเดิม หรือการได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เป็นต้น

*ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการจัดการ บริษัท การจัดการธุรกิจ-จำกัด

2. กระบวนการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลที่จะให้ได้ผลดีจะต้องทำอย่างมีระบบ มีขั้นตอนที่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นงานราชการหรือเอกชน กระบวนการที่ว่านั้นได้แก่

2.1 การหา ความจำเป็น ของการพัฒนาบุคคล เพื่อจะได้ทราบว่า มีหน่วยงานใด หรือพนักงานกลุ่มใดมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในเรื่องใด หรือมีขวัญกำลังใจที่ควรได้รับการพัฒนาบ้าง

2.2 เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นแล้ว ขึ้นต่อไปก็จะต้องมากำหนด **วัตถุประสงค์** ของการพัฒนาว่าจะพัฒนาบุคคลกลุ่มใดในหน่วยงานใดเรื่องอะไรเพื่ออะไร เช่น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ หรือเพื่อเปลี่ยนทัศนคติ เป็นต้น

2.3 หลังจากนั้นก็จะพิจารณาว่า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวควรจะใช้วิธีการ อย่างไรจึงจะพัฒนาบุคคลเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ควรจะส่งเข้าหลักสูตรพิเศษ หรือควรร้ายเขาให้ไปหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น หรือให้ลองรักษาการดู เป็นต้น

2.4 กำหนด **โครงการและแผนงาน** ละเอียดสำหรับแต่ละคนแต่ละกลุ่ม ตามวิธีการที่กำหนดไว้แล้ว เช่น ถ้าจะมีหลักสูตรฝึกอบรม จะใช้หลักสูตรอะไร มีรายละเอียดหัวข้อวิชาอย่างไร จะใช้สถานที่ ผู้บรรยายอย่างไร หรือถ้าจะส่งไปศึกษาดูงานต่างประเทศ หรือหน่วยงานอื่นจะทำโครงการ งบประมาณ หรือกำหนดระยะเวลาอย่างไร เป็นต้น

2.5 ขึ้น **ดำเนินการ** ตามวิธีการ โครงการหรือแผนงานที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องทันกับเวลา และให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้มากที่สุด

2.6 ขึ้นสุดท้ายของกระบวนการก็คือขั้น **ประเมินผล** เพื่อจะดูว่าที่กำหนดปัญหา วัตถุประสงค์ และดำเนินการไปตามนั้นทั้งหมดแล้ว ผลออกมาเป็นอย่างไร คຸມกับเงินและเวลาที่ลงไปหรือไม่ เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคคล

หากจะดูวัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคคลแล้ว จะพบว่า มีอยู่ 3 ประการที่สำคัญ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะ และ

3. เพื่อเปลี่ยนทัศนคติ

ดังนั้นการพัฒนาบุคคลก็ต้องให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวจึงจะได้ผล

การพัฒนาบุคคลเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาโดยตรง และการจะพัฒนาเขาได้ ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดี ใกล้ชิดกับเขา และจะต้องรู้ว่าเขาทำงานอะไร มีขอบเขตความรับผิดชอบเพียงใด เขามีความสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบนั้นได้เพียงใด และการที่ผู้บังคับบัญชาจะรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาของตนได้อย่างดีก็จะต้องใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance appraisal) อย่างมีระบบ

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีระบบ จะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนาพนักงาน เพราะโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมจะทำให้หัวหน้าเองรู้จักงานและรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาดีขึ้น คือต้องสนใจทั้งงานและคนในขอบเขตที่รับผิดชอบ มิฉะนั้นแล้วก็จะประเมินไม่ถูก ผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ได้ประโยชน์เพราะทำให้ตัวเขามีจุดอ่อน จุดแข็งในเรื่องอะไรเพียงใด มีปัญหาในการปฏิบัติงานอะไรบ้างอย่างไร และควรได้รับการพัฒนาอย่างไร ประโยชน์สุดท้ายก็คือ ประโยชน์ต่อองค์การ เพราะเมื่อองค์การสามารถบอกได้ว่าใครเก่งในเรื่องอะไร เพียงใด ใครมีจุดอ่อนในเรื่องอะไรเพียงใดแล้ว การวางแผนพัฒนาแต่ละคนก็จะทำได้โดยถูกต้อง เหมาะสมยิ่งขึ้น จึงเห็นว่าการประเมินผลการปฏิบัติงานน่าจะเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขององค์การควรให้ความสนใจเป็นอันดับแรก เพื่อจะได้ข้อมูลที่ต้องนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงเป้าหมาย เช่น

3.1 การพัฒนาความรู้เกี่ยวกับงาน (Technical Know-How) เมื่องานเปลี่ยนแปลงไป ระเบียบข้อบังคับ นโยบาย หรือวิธีปฏิบัติเปลี่ยนแปลงไป หรือเมื่อเทคโนโลยีเกี่ยวกับงานพัฒนาไปจนทำให้พนักงานตามไม่ทัน ก็อาจจะจัดให้มีการทบทวน เพิ่มเติม หรือฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเหล่านั้นทันสมัยอยู่เสมอได้ เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับนโยบาย กฎระเบียบข้อบังคับ

ใหม่ ๆ เครื่องจักร เครื่องมือที่นำมาใช้ในสำนักงานใหม่ หรือความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม การบริหารและอื่น ๆ เป็นต้น

3.2 การพัฒนาทักษะหรือประสบการณ์ (Skills or experiences) พนักงานแต่ละระดับอาจต้องการทักษะแต่ละอย่าง เช่น พนักงานระดับต้น ๆ อาจต้องการทักษะเกี่ยวกับเทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานโดยตรง เช่น พนักงานพิมพ์ดีดต้องการทักษะในการพิมพ์ให้เร็ว ได้ผล สะอาด และถูกต้อง หัวหน้าหมวดพิมพ์ก็อาจจะต้องการทักษะในการปกครอง จูงใจคนและวางแผนงานให้ดี ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปอีกก็อาจต้องการทักษะในการบริหาร การจัดการ การแก้ปัญหาและการคิดถึงอนาคตไกล ๆ เป็นต้น ทั้งนี้หมายความรวมถึงประสบการณ์ในการทำงานด้วย เพราะโดยปกติคนที่มีความชำนาญมากมักจะมีความรู้สูง ผู้ที่ได้พบเห็นอะไรแปลก ๆ แตกต่างไปจากเดิมมาก ๆ ก็มักจะมีความรู้ มีความชำนาญในการแก้ปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้ดีกว่า เป็นต้น

การพัฒนาทักษะหรือเพิ่มพูนประสบการณ์ให้แก่พนักงานจึงอาจทำได้โดยการให้โอกาสฝึกปฏิบัติทั้งในของจริงและแบบฝึกหัด หรืออาจให้ได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลในหน่วยงานอื่นบ้างก็ได้

3.3 การพัฒนาทัศนคติ (attitude) เป็นที่ยอมรับกันแล้วว่าทัศนคติมีบทบาทต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมาก ถ้าเขาเห็นด้วย เขาเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานและสภาพการทำงาน ผลงานของเขาก็มักจะดี แต่ถ้าเขาไม่เห็นด้วย ไม่เข้าใจ ผิดหวัง เบื่อ เซ็ง และท้อแท้ใจ เขาจะไม่อยากทำงาน และผลงานที่ออกมาจะไม่ดี ทั้งอาจเป็นผลทำให้เกิดการสูญเสียและเกิดอุบัติเหตุได้ด้วย

ดังนั้น การพัฒนาทัศนคติของพนักงานจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพราะแม้คนจะรู้งานดี มีประสบการณ์สูง แต่ถ้าเขามีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ผลงานของเขาก็จะไม่ดีเท่าที่ควร

วิธีการอบรมหรือพัฒนาทัศนคติก็อาจทำได้โดยการให้มีโอกาสพบปะรับฟังนโยบาย ข้อคิดเห็นและข้อเสนอ

แนะของผู้บังคับบัญชาระดับสูงเสมอ ในขณะที่เดียวกัน ผู้บังคับบัญชาระดับสูงก็ควรฟังเสียงสะท้อนจากผู้ย่อยเสมอว่าเขามีปัญหาในใจอะไรบ้าง ทั้งในทางส่วนตัวและการทำงานแล้วหากทางแก้ไขให้เบาลง คอยฟังปัญหาข้อข้องใจของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องเสมอ และถ้าจำเป็นจะต้องอบรมก็อาจทำในรูปแบบ การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการทำกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

4. กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคคล

ดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้นว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาบุคคล เพราะถ้าเราไม่รู้จุดอ่อนจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว เราก็ไม่อาจพัฒนาเขาอย่างมีประสิทธิภาพได้ และวิธีการพัฒนาที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้มีหลายอย่างที่ไม่มีกล่าวไว้ในกฎหมาย หรือระเบียบทางราชการ แต่เป็นแนวปฏิบัติที่เคยใช้ได้ผลดีมาแล้วในธุรกิจเอกชน เช่น

4.1 การสอน และการให้คำปรึกษา (coaching/counseling) มีหลายครั้งที่เราขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไรแล้วเขาไม่ได้ทำ หรือทำไม่ได้ดี ไม่ถูกใจเรา ทำให้เราต้องเสียเวลามาตรวจแก้หรือทำใหม่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้ใต้บังคับบัญชาของเราไม่เก่ง ไม่เคยทำ ไม่รู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร หรือเขาอาจมีอุปสรรคอื่น ๆ มาขัดขวางก็ได้บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาอาจใหม่ต่องาน หรืออาจมางานใหม่มาให้เขาทำก็ได้ ทางแก้ที่ดีที่สุดก็คือเราต้องหาทางสอนแนะหรือให้คำปรึกษาแนะนำแก่เขาอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้ง เพื่อให้เขาหัดคิด และแก้ปัญหาได้เอง และปัญหาที่เกิดขึ้นก็อาจเป็นได้ทั้งปัญหาเรื่องงาน และปัญหาส่วนตัวที่จะมีผลกระทบต่องาน

ผู้ใต้บังคับบัญชาหลายคนอาจไม่กล้าเข้ามาหาเราเพื่อขอคำแนะนำ ดังนั้นจึงควรเป็นฝ่ายเราที่จะต้องคอยสังเกตและหาเวลาพบปะ พูดคุย สอนแนะและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจและหวังดีเสมอ

4.2 การสอนงานหรือการนิเทศงาน (job instruction/job supervision) หมายความว่า การสอนหรือควบคุมดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้เป็นถูกต้อง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่น การสอนวิธีวาง

หนังสือ สอนวิธีแก้เครื่องยนต์ หรือวิธีการทำงานอย่างอื่น โดยการอธิบายวิธีทำ แสดงให้ดู ให้เขาลองทำตาม ถ้ายังทำได้ไม่ดี ก็พยายามให้เขาลองทำหลาย ๆ ครั้ง ทั้งจากแบบฝึกหัดและจากของจริง ควบคุมดูแลวิธีการทำงานของเขาตั้งแต่ต้นจนจบ และชี้แนะวิธีที่ถูกต้องที่สุดให้

4.3 การมอบหมายงานให้ทำหรือให้รักษาการ (job assignment/acting) วิธีการนี้ช่วยพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้มาก แต่ในระบบราชการหรือรัฐวิสาหกิจไทยอาจจะทำได้ไม่มากนัก เพราะอาจเป็นปัญหาในทางกฎหมายได้ ในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นคนเก่ง มีฝีมือในการทำงาน สามารถรับผิดชอบสูง ๆ ขึ้นไปได้ดี นั้นเราจะต้องให้โอกาสแก่เขาได้แสดงฝีมืออยู่เสมอ เช่น เวลาเราไม่อยู่ หรือเมื่อมีงานพิเศษมาให้ทำ เราควรจะหาโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาของเราได้ลองทำหน้าที่ เหล่านั้นแทนเราอยู่เสมอ โดยเราอาจคอยแนะนำ ชี้แจงช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ เพื่อให้เขาค่อย ๆ รับผิดชอบงานแปลก ๆ และยุ่งยากกว่างานประจำที่เขาทำอยู่เสมอโดยเฉพาะงานที่อยู่นอกสายงานตามปกติของเขา เพื่อเขาจะได้ศึกษาหาความรู้ใหม่หาประสบการณ์และฝึกฝนการแก้ปัญหาแปลก ๆ ใหม่ ๆ ด้วยพร้อมกันไป แต่เราจะต้องคอยให้กำลังใจอย่างใกล้ชิด

4.4 การโยกย้ายงาน (job rotation) การที่คนเราจะเก่ง มีประสบการณ์รอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ได้นั้นนอกเหนือจากการอ่านก็คือการมีโอกาสได้เห็นและเรียนรู้จากของจริง ดังนั้น พนักงานที่จะพัฒนาขึ้นไปในตำแหน่งสูง ๆ ควรจะได้รับโอกาสโยกย้าย สลับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การทำงานอยู่เสมอตั้งแต่เมื่ออยู่ตำแหน่งต่ำ ๆ แต่ทั้งนี้ก็ต้องพิจารณาเหตุผลอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ภูมิหลัง วุฒิ แนวโน้ม สุขภาพ นิสัย และขีดความสามารถของแต่ละบุคคล

สิ่งที่พึงสังวรก็คือว่า การย้าย หรือโอนข้าราชการหรือพนักงานรัฐวิสาหกิจส่วนใหญ่มักจะถือหลักความจำเป็นในการปฏิบัติ (operational reasons) มากกว่าเหตุผลในการพัฒนา (development reasons) แต่จริง ๆ แล้วราชการและรัฐวิสาหกิจควรนำเอาเหตุผลทั้งสองอย่างมาใช้ประกอบกันไป เพราะถ้าเราไม่สนใจการพัฒนาคนด้วยการโยกย้ายในที่สุดเราก็คงไม่มีคนที่มี

สมรรถภาพให้ย้ายเลยก็ได้

ดังนั้น เมื่อได้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วแต่ละปี และเมื่อเห็นว่าใครควรได้รับการโยกย้าย สลับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่หรือสถานที่ทำงานบ้างเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวเขา หรือเพื่อให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อันจะเป็นการเตรียมตัวเขาให้เจริญก้าวหน้าขึ้นไปในองค์กรก็น่าจะเป็นสิ่งที่พึงกระทำอย่างยิ่ง เพราะการปล่อยให้พนักงานก้าวหน้าอยู่ในวงแคบ ๆ นั้นจะเป็นผลเสียอย่างยิ่งเมื่อเขาจำเป็นต้องรับตำแหน่งสูง ๆ ขึ้นไปในอนาคต

4.5 การฝึกอบรมหรือสัมมนา (Training/seminar) ปัจจุบันนี้การฝึกอบรมและสัมมนาดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องที่กำลังอยู่ในความสนใจของหน่วยงานหลายแห่ง โดยเชื่อว่าจะช่วยพัฒนาพนักงานได้ดี แต่ที่จริงแล้วการฝึกอบรมหรือสัมมนาเป็นแต่เพียงหนึ่งในหลาย ๆ วิธีของการพัฒนาคนเท่านั้นเอง และการฝึกอบรมที่จะได้ผล ผู้รับผิดชอบก็ต้องดำเนินการอย่างมีระบบ เช่น พยายามหาข้อมูลให้ได้ว่า ทำไมจึงต้องฝึกอบรม มีปัญหาอะไรที่จะต้องแก้ มีประเด็นอะไรที่จะต้องปรับปรุง กลุ่มคนที่เกี่ยวข้องคือใคร เขาคิดว่าเขาจำเป็นต้องเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงเรื่องอะไร เช่น ความรู้ทางวิชาการหรือทักษะ หรือประสบการณ์หรือทัศนคติ

มีหลายกรณีให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเองก็ไม่รู้ว่าทำไมเขาจึงได้รับการเสนอชื่อให้เข้ารับการฝึกอบรม และมีหลายกรณีที่ผู้จัดฝึกอบรมเองก็ยังไม่กระจ่างชัดในใจว่าทำไมจึงต้องจัด

ดังนั้น ในกรณีนี้ทั้งผู้ที่จะเข้ารับการฝึกอบรมควรจะได้มีความเข้าใจชัดในวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละครั้งเสียก่อน

ประเด็นสุดท้ายที่พึงตระหนักอย่างยิ่งก็คือ การฝึกอบรมแต่ละครั้งต้องมีค่าใช้จ่ายสูง ต้องเสียเวลาและกระทบกระเทือนงานประจำวันด้วย ฉะนั้นจึงต้องพิจารณาให้รอบคอบที่สุด การจัดการฝึกอบรมเพียงเพื่อให้มีการฝึกอบรมตามงบประมาณที่ตั้งไว้ ไม่ควรทำอย่างไร การฝึกอบรมจะต้องสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มเติม หรือมีประสบการณ์ มีทักษะสูงขึ้น

และสุดท้ายจะต้องสามารถเปลี่ยนทัศนคติ หรือแนวคิดของเขาให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้ มิฉะนั้นแล้วการฝึกอบรมก็จะสูญเปล่า เสียทั้งเวลาและงบประมาณแผ่นดิน

5. แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน

การจัดทำแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ถูกต้อง พร้อมทั้งจะปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติดังนี้

5.1 ท่านจะต้องทราบวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานที่ท่านสังกัดเป็นอย่างดี ทั้งจะต้องทราบอย่างชัดเจนว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและขอบเขตงานของหน่วยงานของท่านมีอยู่อย่างไรด้วย

5.2 ท่านจะต้องทำให้เป็นที่แน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทุกคน **ทราบ และ เข้าใจ** อย่างชัดเจนว่าหน่วยงานที่เขาสังกัดอยู่มีขอบเขต ภาระหน้าที่ และ

ความรับผิดชอบอย่างไร และมีบทบาทที่จะต้องสนองตอบหน่วยงาน หรือบุคคลอื่นอย่างไรบ้างทั้งในและนอกหน่วยงาน

5.3 ท่านจะต้องแน่ใจว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านแต่ละคนทราบ และเข้าใจการแบ่งหน้าที่การงานของแต่ละคนอย่างชัดเจน ว่าแต่ละคนมีสายการบังคับบัญชาอย่างไร มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างไร และจะต้องสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นหรือบุคคลอื่นอย่างไรบ้าง

5.4 ท่านจะต้องแน่ใจว่าท่านรู้จัก "คน" ของท่านแต่ละคนที่อยู่ได้บังคับบัญชาของท่านโดยตรงเป็นอย่างดี และรู้จัก "งาน" ในความรับผิดชอบของแต่ละคนเป็นอย่างดีด้วย

5.5 ท่านจะต้องเข้าใจหลักการ **ปรัชญา** และกระบวนการวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาของท่านเป็นอย่างดี

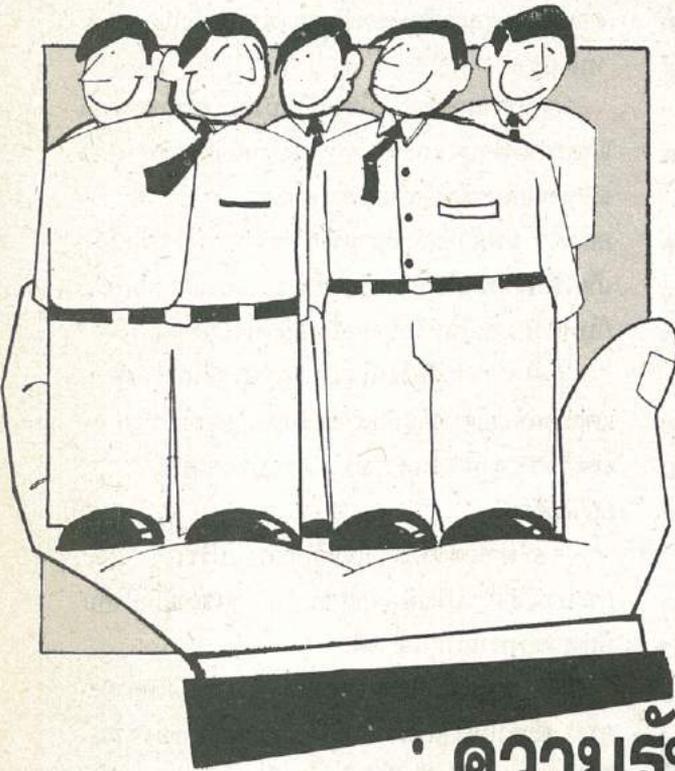
5.6 จากผลในข้อ 5 (หลังจากการประเมินหลาย ๆ ครั้ง) จะทำให้ท่านทราบว่าผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีฝีมือในการปฏิบัติหน้าที่ได้เพียงใด มีจุดอ่อน จุดแข็งและพฤติกรรมที่ควรปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาเพิ่มเติมอย่างไรบ้าง

5.7 หลังจากนั้นท่านควรจะได้บอกกล่าว พูดคุยชี้แจง และหารือกับผู้ได้บังคับบัญชาของท่านแต่ละคนที่ท่านประเมินในประเด็นที่ได้พบเห็นจากการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชานั้น ๆ ทราบและหาทางพัฒนาเขาให้ดีขึ้น

5.8 โปรดทราบว่าตัวท่านเองมีส่วนอย่างมากในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และมีได้หมายความถึงเฉพาะการให้โอกาสเขาได้เข้ารับการฝึกอบรมและสัมมนาเท่านั้น การให้โอกาสเขาได้ทำงานอย่างมีอิสระมีโอกาสคิดริเริ่มงานใหม่ มีโอกาสแก้ปัญหาและตัดสินใจด้วยตัวของเขาเอง ฯลฯ จะช่วยพัฒนาให้เขาเป็นคนเก่งขึ้นได้มากที่สุด

5.9 สรุป การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาที่ดีที่สุดคือท่านจะต้องใกล้ชิดกับเขา รู้ว่าเขาทำอะไรอยู่ เขามีจุดอ่อน จุดแข็งอะไร และเขาควรได้รับการสอนแนะหรือการปรึกษาหารือในเรื่องการปรับปรุงตัวเองอย่างไรบ้าง ■□





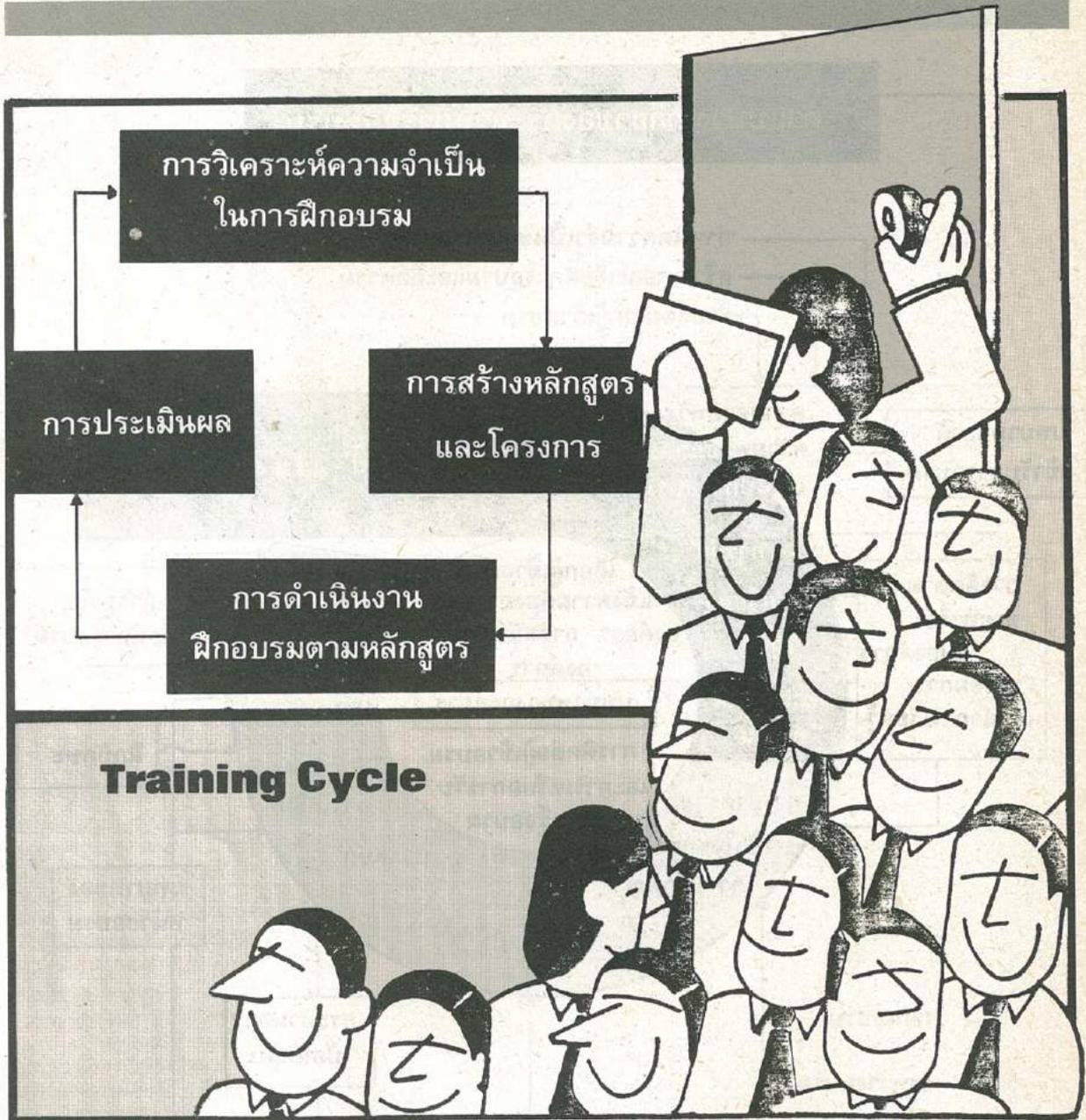
ประสิทธิผล ของ การฝึกอบรม ใน องค์การ : ความรับผิดชอบของใคร?



ประเด็นสำคัญประการหนึ่งในเรื่องของการดำเนินงานฝึกอบรม ซึ่งมักจะถกเถียงกันมาก คือ การฝึกอบรมในองค์การเป็นความรับผิดชอบของใคร? ตามแนวความคิดดั้งเดิมนั้น เรามักจะเชื่อกันว่า การฝึกอบรมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยฝึกอบรม ที่จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนของระบบการฝึกอบรมซึ่งได้แก่ :

*ผศ.ขจรศักดิ์ หาญณรงค์

1. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
 2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการ
 3. การดำเนินงานฝึกอบรมตามหลักสูตร
 4. การประเมินผลการฝึกอบรม
- ซึ่งสามารถกำหนดเป็นวงจรของการฝึกอบรม (TRAINING CYCLE) ได้ดังภาพ :

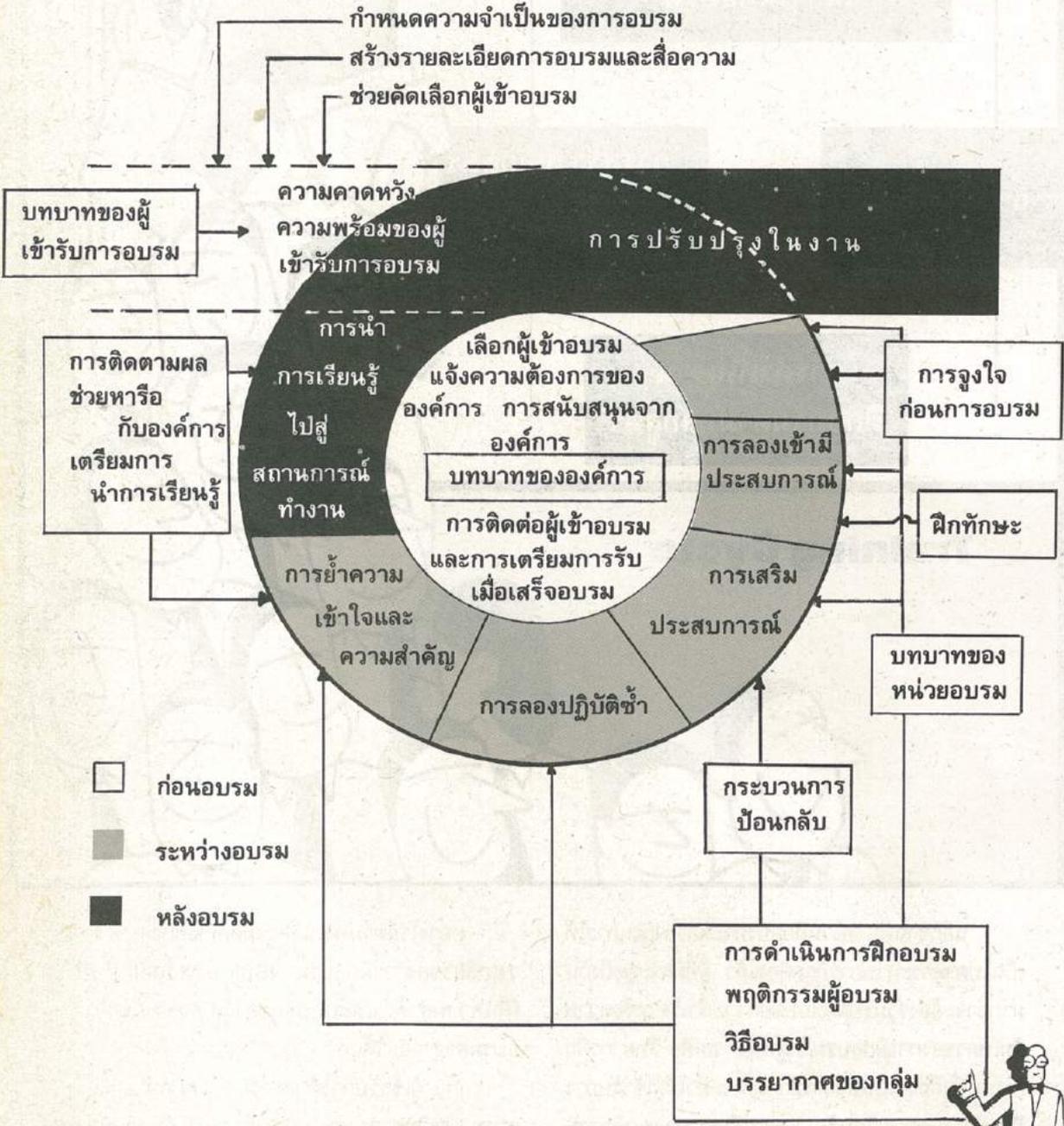


นอกจากหน่วยงานฝึกอบรมจะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่ถูกต้องแล้ว ผู้ที่มักจะถูกดึงกันมากว่าจะต้องร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการฝึกอบรมอีกผู้หนึ่งด้วย คือ วิทยากรฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นตัวการสำคัญที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร ความสำเร็จของการฝึกอบรมจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมด้วย

อย่างไรก็ตาม มีแนวความคิดที่เรียกว่า “ตัวแบบวงเกลียวของการฝึกอบรม” (Spiral Model) ซึ่งชี้ให้เห็นความสำคัญและบทบาทของผู้เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมต่าง ๆ อันได้แก่

(1) ผู้เข้ารับการฝึกอบรม (2) หน่วยงานฝึกอบรม และวิทยากร และ (3) องค์กรหรือผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่มีส่วนเป็นกุญแจต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการฝึกอบรมในระยะต่าง ๆ ดังรูป :-

ตัวแบบวงเกลียวของกระบวนการฝึกอบรม



(1) บทบาทของผู้เข้ารับการอบรม

ก. ในช่วงระยะก่อนการอบรม

1. ความคาดหวังและสิ่งจูงใจที่จะเข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้เสียก่อน ความต้องการเหล่านี้อาจเป็นความต้องการทางเศรษฐกิจ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่น ตลอดจนความต้องการที่จะก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ความต้องการที่จะมีความรู้ความชำนาญในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แม้กระทั่งความรู้สึกในฐานะบุคคลที่จะได้รับจากการพัฒนา เหล่านี้เป็น “ความรู้สึกและแรงจูงใจต่อการเข้ารับการอบรม” ซึ่งมีอยู่แตกต่างกันไปในตัวเองของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคน ได้แก่ :-

- บางคนก็คิดว่าตนเองพร้อมมีความภูมิใจที่จะได้ปรับปรุงพฤติกรรมใหม่ ๆ แต่บางคนต่อต้าน เพราะคิดว่าเท่ากับยอมรับว่าตัวเองขาดความรู้ความสามารถ เลย์รู้สึกว่าคุณเองมีความสำคัญน้อยลงไป
 - เมื่อคิดถึงหลักสูตร เขาจะคิดว่าจะได้อะไรบ้าง หลักสูตรนั้นเหมาะสำหรับเขาหรือไม่ เขามีคุณสมบัติครบถ้วนหรือไม่ เท่าเทียมกับคนอื่นหรือไม่ บางทีคิดว่ารู้ดีอยู่แล้ว
 - นายคิดอย่างไรกับเขา เห็นเขาเหมาะสมหรือไม่ชอบหน้าเขา เห็นไม่มีอะไรเลยส่งมาอบรม
 - เพื่อนร่วมงานจะคิดว่าเขาโง่หรือเปล่าจึงถูกส่งมาเข้ารับการอบรม ?
 - ชื่อเสียงของหน่วยที่จัดดีไหม ? เขาเลือกเป็นผู้เข้ารับการอบรม โดยเอาอะไรเป็นเกณฑ์
 - บางคนอาจมีปัญหาส่วนตัวทางครอบครัว ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความสนใจมีน้อยลง เพราะมีสิ่งอื่นที่จะต้องคิดอยู่อีกมาก
 - เมื่อเขากลับมา หน่วยงานจะสนับสนุนเขาไหม ? หรือคิดว่าเมื่อการพักนอนสิ้นสุดลง ก็จะได้กลับมาทำงานเสียที่
- สิ่งเหล่านี้ เขาจะคิดและประเมินอยู่ตลอด

เวลาก่อนไปเข้ารับการอบรม อันจะเป็นเครื่องชี้ถึงความพร้อมในการเรียนรู้ของเขา ความคาดหวังเหล่านี้ผู้เข้ารับการอบรมจะนำเอาติดตัวไปในโครงการฝึกอบรมด้วย

ข. ในช่วงระยะระหว่างการอบรม

ในระหว่างการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรมถือเป็นหัวใจสำคัญ ปกติการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่อยู่ภายในบุคคลแต่ละคน โดยการผ่านกระบวนการ 5 ขั้น ซึ่งเริ่มตั้งแต่การเลือกจุดสนใจที่จะเรียนรู้ไปจนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ถาวรหรือค่อนข้างถาวร ขึ้นตอนเหล่านี้อาจเกิดขึ้นหลาย ๆ ครั้งในเวลาเดียวกัน **วิทยากรสามารถสร้างได้แต่เพียงแรงกระตุ้นให้การเรียนรู้เป็นไปได้ง่ายขึ้นเท่านั้น**

1. การเลือก(หัวข้อ)ที่จะเรียนรู้ ความจริงแล้วไม่ว่าผู้เข้ารับการอบรมจะมีความพร้อมแค่ไหน ทุกคนจะมีจุดสนใจที่อยากจะเรียนรู้ แต่ในจำนวนสิ่งที่น่าสนใจเหล่านั้น เขาจะเลือกเรียนเฉพาะเรื่องที่สนใจมากที่สุดที่สนองต่อความต้องการและมีความหมายกับเขามากที่สุด เป็นประโยชน์แก่การทำงานตามความคาดหวังก่อนมาเข้าอบรม

2. การทดลองประสบการณ์ครั้งแรก เขาจะเริ่มสำรวจดูเรื่องเหล่านั้นและแปรสภาพความสนใจนั้นเป็นพฤติกรรมที่จะจริงจัง และลองทำดู พร้อมกับพิจารณาว่าเหมาะสมกับความคิดของเขาไหม ตรงกับที่คนอื่นหวังเอาไว้หรือไม่ เขาทำเช่นนั้นเพราะมีจุดประสงค์ที่ต้องการทดลองว่าผลการกระทำนั้นจะส่งผลต่อตัวเขาอย่างไร

3. การบ๊อกลับ (feedback) จากการทดลองพฤติกรรมดังกล่าว พฤติกรรมของเขาจะได้รับ feedback จากวิทยากรและกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม สิ่งนี้มีความสำคัญต่อเขามากถ้าเป็นไปในทางที่ดี เขาจะพอใจและรู้สึกว่าได้รับการเรียนรู้ไปทำงานให้ดีขึ้น

4. การเน้นย้ำเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ถาวร ความพอใจที่ได้จาก feedback จะเข้าไป “เน้นย้ำ” แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้มั่นใจในพฤติกรรมแบบใหม่ของเขา สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับภารกิจอบรมบ่อย ๆ หากทุกครั้งที่แสดงพฤติกรรมนั้นแล้วได้รับความพอใจ ก็จะเกิดเป็นแบบแผนของพฤติกรรมใหม่ที่ถาวรของบุคคลนั้น ๆ ต่อ

ไป

5. การย่อยพฤติกรรมใหม่เข้าในตัว อาจต้องใช้เวลาบ้างเพราะการรับเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาพัฒนาเป็นนิสัยนั้นและต้องอาศัยบรรยากาศที่ปราศจากความกดดันด้วย

ค. ในช่วงระยะหลังการอบรม

การเตรียมการโยกย้ายการเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นเรื่องที่ตัวเองตลอดจนองค์กรมีส่วนเป็นอันมาก **ขั้นนี้**เป็นขั้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการทำงานแต่การที่บอกว่าคนเราเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างไปด้วยความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงงานแล้วจะทำให้สำเร็จนั้นยังไม่พอ ยังมีองค์ประกอบอีกหลายอย่างที่ควรพิจารณา คือ

1. **การสนับสนุนจากองค์กร** ตามปกติในระยะแรก ๆ เราจะทดลองแสดงพฤติกรรมใหม่ดูก่อนเป็นการทดสอบดูว่า นาย/ลูกน้อง และเพื่อนร่วมงานจะคิดอย่างไรถ้าสนับสนุนการกระทำของเขาก็จะเกิดแรงกระตุ้นและเขาก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมต่อไป ถ้าผลออกมาตรงกันข้ามความกระตือรือร้นดังกล่าวจะหมดไปทันที

2. **ลงมือปรับปรุงการทำงาน** ขั้นนี้จะเป็นการพิจารณาประสิทธิผลของการฝึกอบรมอย่างถึงแก่น การให้การสนับสนุนแต่เพียงคำพูดจากนายหรือองค์กรไม่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงงานได้โดยอัตโนมัติ บางครั้งทัศนคติของเพื่อนร่วมงาน นโยบายขององค์กร ตลอดจนโครงสร้างขององค์กรและเครื่องมือเครื่องมือในการทำงานอาจต้องเปลี่ยนแปลงไปให้เอื้ออำนวยต่อการปรับปรุงงานด้วย

(2) **บทบาทขององค์กร** ในการฝึกอบรมแต่ละครั้ง องค์กรและผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

ก) ในช่วงระยะก่อนการอบรม ได้แก่

1. กำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม รวมทั้งการเตรียมใช้คนที่ไปอบรมมาแล้ว

- **องค์กรควรทำการวิเคราะห์การปฏิบัติงานของคนควบคู่ไปกับความต้องการขององค์กร เพื่อที่จะได้ทราบว่า การฝึกอบรมจะช่วยได้แค่ไหน**

ไม่มีความต้องการก็ไม่ควรจัดอบรม (บางที่การมอบหมายงานใหม่หรือการเพิ่มทรัพยากรบริหารจะเหมาะสมกว่าการพัฒนาบุคคล)

- **การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะเป็นจุดเริ่มต้นที่จะชี้ว่ามีใครบ้างที่จะต้องรับการฝึกอบรม ตลอดจน ได้รู้ว่ามีใครบ้างที่จะต้องกระทบกระเทือนหากการเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้น**

2. การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม ถือว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บังคับบัญชาขั้นต้น หน่วยงานฝึกอบรมเพียงแต่เสนอคุณสมบัติเท่านั้น ประเด็นที่น่าพิจารณา คือ ไม่ควรใช้อำนาจอนุมัติระบุตัวผู้เข้ารับการอบรมมาเข้าอบรม เพราะหน่วยงานฝึกอบรมอาจไม่ทราบว่าเขาพร้อมหรือไม่ที่จะมาอบรม

3. การระบุความคาดหวังขององค์กรแก่ผู้เข้าอบรม เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญมากเพราะเท่ากับเป็นการเพิ่มแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการอบรม ผู้เข้ารับการอบรมต้องแน่ใจว่าการที่เข้าไปรับการอบรมนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และจะพยายามทำทุกอย่างให้ได้ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา นายควรเรียกมาอธิบายเหตุผลที่ส่งไปอบรม ไม่ใช่บอกว่าได้ไปเที่ยว หรืออยู่ ๆ ก็โทรเลขให้เขามาอบรมหรือบอกว่าไม่ส่งไปเดี๋ยวหน่วยฝึกอบรมจะหาว่าดันสังกัดไม่ให้ความร่วมมือ ฯลฯ

ข) **ในช่วงระยะของการอบรม** องค์กร(ผู้บังคับบัญชา)จะต้องแสดงความเอาใจใส่เขาอยู่อย่างสม่ำเสมอ มิใช่โยนให้เป็นหน้าที่รับผิดชอบของผู้เข้ารับการอบรมกับหน่วยงานฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว ผู้บังคับบัญช ควรส่งเสริมให้เขาสนใจการอบรมอย่างสม่ำเสมอด้วยการสอบถามดูทุกระยะไม่ทอดทิ้ง ไม่รบกวนด้วยการเรียกกลับไปทำงาน แต่ไม่ควรทำในลักษณะ check บางที่อาจต้องดูแลรักษาผลประโยชน์ในเรื่องส่วนตัวของเขาด้วย อย่าถือโอกาสออกคำสั่งย้ายเวลาเขาไปเข้าอบรม ฯลฯ องค์กรจะต้อง

1. **สร้างระบบติดต่อกับผู้เข้ารับการอบรม** จากประสบการณ์พบว่าผู้เข้ารับการอบรมมักจะมีห่วงกังวลในงานหรือภาวะการณ์ต่าง ๆ เช่น งานจะค้างหรือมีปัญหาหรือไม่ บางคนได้อินซาวการเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงาน บางคนคิดถึงโอกาสความก้าวหน้า จึงควรวทำ

ดังนี้

- หากทางแจ้งความเคลื่อนไหวในหน่วยงานให้ทราบโดยเฉพาะเกี่ยวกับส่วน ใดส่วน หนึ่งของเขา
- ควรจะเยี่ยมผู้เข้ารับการอบรม ณ สถานที่ฝึกอบรมเป็นครั้งคราวเพื่อเพิ่มกำลังใจให้ อยากรเรียนรู้

2. การเตรียมการรับผู้ผ่านการอบรม อะไร จะเกิดขึ้นถ้าผู้ผ่านการอบรมกลับมาทำงานและเห็นงาน เก่าค้างอยู่เต็มโต๊ะ ผู้เข้ารับการอบรมคงรู้สึกผิดหวัง ท้อแท้ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องถือเป็นหน้าที่ ๆ จะต้อง เตรียมโครงการไว้ให้พร้อมให้เขามีโอกาสนำความรู้ที่ได้ จากการอบรมมาใช้งาน เช่น นาย ก. เป็นพนักงานบัญชี ไปเข้าอบรมหลักสูตรวิทยาการงานบัญชีและหวังว่าจะให้ ช่วยสอนพนักงานรองลงมา ก็ควรจะหาทางแบ่งเบา งานประจำให้น้อยลงเพื่อจะได้มีเวลาปฏิบัติงานในฐานะ วิทยากรได้

ค) ในช่วงระยะหลังการอบรม เป็นเรื่องของ การเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการยอมรับจากเพื่อนร่วม งาน บางทีอาจต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นให้ มีตัวอย่างบางองค์การให้ผู้ผ่านการอบรมมาบรรยายสรุป แก่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ฟัง ซึ่งช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์การ หวังจะให้เขาใช้การอบรมที่ได้มาและหวังจะให้คนอื่น ร่วมมือด้วย จงอย่าทำลายโอกาสทองของการปรับปรุง งานโดยคำพูดในทำนอง

- ใช้ไม่ได้หรอก มีแต่ตำรา
- นายจะเอาด้วยหรือเปล่า ?
- ลูกน้องคุณเขาจะเอาด้วยหรือ ?

ฯลฯ

(3) บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมและวิทยากร

ก. ในระยะก่อนการอบรม

บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมจะเน้นหนักไป ในแง่วิชาการเกี่ยวกับการสร้างหลักสูตรและให้ ความช่วยเหลือแก่ผู้บังคับบัญชาในการคัดเลือกผู้เข้ารับ การอบรม แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานฝึกอบรมจะ ต้องช่วยสร้างสิ่งจูงใจและความคาดหวังที่ดีแก่ผู้ เข้ารับการอบรมด้วยโดยการ

1. ส่งรายชื่อผู้เข้ารับการอบรมไปให้ผู้เข้ารับการ อบรมและผู้บังคับบัญชาทราบล่วงหน้า
2. ให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน่วยงานฝึกอบรม ผังแสดง ที่ตั้ง
3. ติดต่อกับผู้เข้าอบรมโดยตรงเป็นรายบุคคล ให้เขาทราบเป้าหมายและรู้สึกอยากมาเข้า อบรม
4. แนะนำหัวข้อวิชาในระยะแรกของการอบรม
5. ให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมวางแผนกิจกรรมใน การอบรม
6. จัดพิมพ์หลักสูตรที่กำหนดวัตถุประสงค์ และ ตารางการฝึกอบรมอย่างชัดเจน บรรยาย ลักษณะของหลักสูตรและวิธีการอบรม เพื่อ ให้เขาทราบว่าเขาจะได้ประโยชน์อะไร และเขาจะ มาพบสถานการณ์เช่นใด
7. จัดทำป้ายโฆษณาเพื่อจูงใจและให้เกิดความ ภาคภูมิใจติดไว้ในสถานที่ที่มีบุคคลผ่านไป มาในองค์การ
8. ในบางกรณีอาจให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เตรียม ตัวมาเข้ารับการอบรม เช่น ส่งเอกสารให้ผู้เข้า อบรมอ่านล่วงหน้าก่อนวันอบรม แต่ก็ ควรดูที่จำเป็นเท่านั้น มิฉะนั้นจะเป็นการ สร้างภาระแก่เขามากเกินไป เพราะเขาอาจจะ ต้องการเวลาสะสางงานประจำและเรื่องครอบครัวให้เรียบร้อยก่อนเข้ามารับการอบรม

ข. ในระยะระหว่างการอบรม

ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมและการกระทำ ของวิทยากร มีบทบาทอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของผู้เข้า รับการอบรม สิ่งที่ทำกับสิ่งที่สอนต้องสอดคล้องกัน อย่า ให้พฤติกรรมของผู้ให้การอบรมขัดกับหลักวิชาที่ฝึกอบรม เพราะจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความรู้สึกไม่เชื่อถือ ในแนวปฏิบัติของหัวข้อวิชานั้นไปด้วย

นอกจากนี้ สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้าง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม สิ่งเหล่านี้ได้แก่การ :-

1. จัดห้องฝึกอบรมให้เหมาะสม มีแสงสว่าง อุดหนุนเหมาะสม เครื่องใช้และเครื่องอำนวยความสะดวก



ความสะดวกพร้อม

2. คัดเลือกเหมาะสม เช่น มีอายุ ประสบการณ์ และการศึกษาใกล้เคียงกัน
3. ใช้เทคนิคเหมาะสมกับกลุ่มและหัวข้อวิชา
4. ส่งเสริมให้มีกิจกรรมร่วมกันระหว่างกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมเป็นระยะ ๆ

ฯลฯ

ค. ในระยะหลังการอบรม

หน่วยงานฝึกอบรมมีหน้าที่ที่จะต้องติดตามผลการอบรมในแง่ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม นำเอาข้อมูลดังกล่าวมาปรับปรุงหลักสูตร ทบทวนความจำเป็นในการฝึกอบรมใหม่ ช่วยแก้ปัญหาแก่ผู้ปฏิบัติงานในแง่ของความพยายามในการถ่ายทอด การเรียนรู้สู่การปฏิบัติจริง รวมทั้งการให้คำปรึกษา

แนะนำองค์การและผู้บังคับบัญชาในแง่ของการจัดบรรยากาศและหาสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนแก่ผู้ผ่านการอบรมในการปรับปรุงของเขาด้วย

สรุป

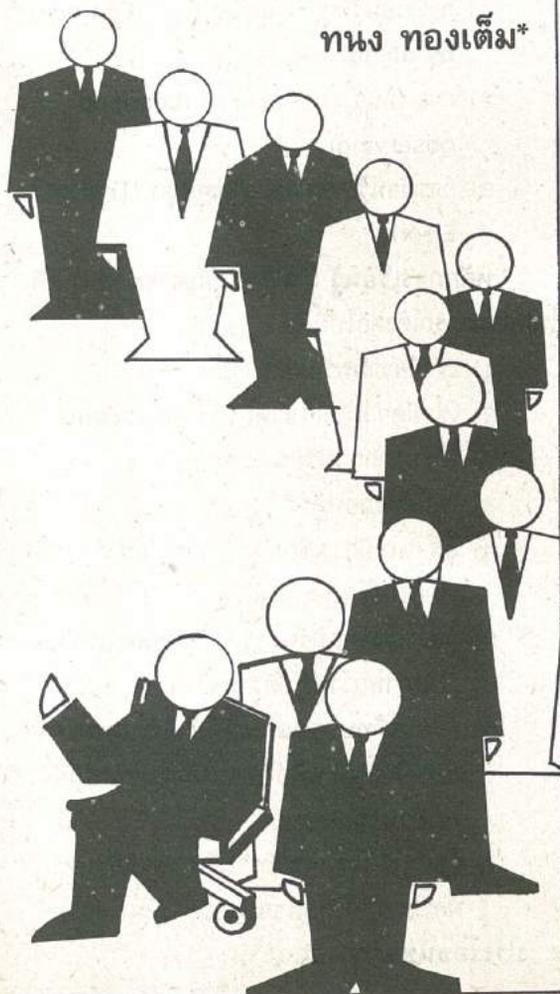
การพิจารณาระบบฝึกอบรมในแง่ของความสัมพันธั ระหว่างผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ นั้นทำให้เห็นได้ว่ามีองค์ ประกอบหลายประการที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการ ฝึกอบรม ทั้งยังเป็นการสร้างความเข้าใจถูกต้องแก่บุคคล ทั่วไปว่า ความสำเร็จในการฝึกอบรมมิใช่ความรับผิดชอบ ของฝ่ายบุคคลหรือของหน่วยงานฝึกอบรมแต่เพียงอย่าง เดียว และการฝึกอบรมมิใช่จะเริ่มต้นและสิ้นสุดในหลักสูตร ฝึกอบรมนั้น ๆ ไม่ว่าระยะก่อนการอบรม ขณะ ดำเนินการอบรม และหลังจากการอบรม ย่อมมีผลต่อ ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการฝึกอบรมทั้งสิ้น □



บริหารและบัญชี

เทคนิค การสอนงาน Job Instruction Technique

ทอง ทองเต็ม*



1. กล่าวนำ

ในปัจจุบันเนื่องการต่าง ๆ จะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นอย่างมาก ทั้งนี้เพราะ การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้ทรัพยากรบุคคลขององค์กรมีคุณภาพยิ่งขึ้น และเมื่อบุคคลซึ่งเป็นตัวจักรที่สำคัญในองค์กรมีประสิทธิภาพแล้วก็จะส่งผลให้ระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรมีประสิทธิภาพตามไปด้วย การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานนี้สามารถทำได้ในหลายรูปแบบ โดยองค์กรอาจจะส่งคนเข้ารับการอบรมยังสถาบันภายนอกให้หน่วยงานทางด้านฝึกอบรมขององค์กรเป็นผู้จัดขึ้นหรือให้หน่วยงานหลัก (line) เป็นผู้ฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานของตนเอง ในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานในหน่วยงานหลักนี้ ผู้ที่มีหน้าที่โดยตรงคือ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน (Supervisor) ซึ่งจะต้องทำการ **สอนงาน** ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

ในที่นี้ **ผู้บังคับบัญชา** หมายถึงบุคคลที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมบังคับบัญชา ได้แก่ การสั่งงาน มอบหมายงาน สอนงาน กำกับ ตรวจสอบดูแล ให้การงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชา

- 2.1 ต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรหรือหน่วยงานของตน
- 2.2 ปฏิบัติภารกิจในความรับผิดชอบให้สำเร็จ
- 2.3 วางแผนงานและกำหนดตารางการทำงาน
- 2.4 ปรับปรุงแก้ไขวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.5 กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 2.6 พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.7 ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
- 2.8 เสริมสร้างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นหมู่คณะ

*หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

3. คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา

นอกเหนือไปจากความรู้ในกิจการงาน (Job knowledge) และความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ (responsibilities knowledge) ของตนเองแล้ว ผู้บังคับบัญชาที่ดีจะต้องแสดงฝีมือ หรือ “ทักษะ” อีก 3 ประการ คือ-

- 1) ทักษะในการนำคน (Skill in leading)
- 2) ทักษะในการปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า (Skill in improving methods)
- 3) ทักษะในการสอนงาน (Skill in instruction)

4. ผู้บังคับบัญชากับการสอนงาน

ในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาโดยทั่วไปนั้นถ้าหากได้พิจารณาให้ลึกซึ้งลงไปจะพบความจริงที่ว่า ปกติแล้วผู้บังคับบัญชาย่อมจะทำการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่ตลอดเวลาที่มีผู้คำนวณไว้ว่าผู้บังคับบัญชามักจะใช้เวลาไปกับการสอนงานเกินกว่าครึ่งหนึ่งของเวลาปฏิบัติงานจริง ๆ ทั้งหมด

ตามหลักของการจัดการที่ดี ผู้บังคับบัญชาควรจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยความร่วมมือจากผู้อื่นทั้งสิ้น โดยตนเองควรทำหน้าที่เพียงคอยควบคุมดูแลให้งานดำเนินไปด้วยดี และคอยสอนงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการสอนงานจึงเป็นผู้บังคับบัญชาที่จะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา และจะสามารถสร้างทีมงานได้โดยง่าย **เหตุผลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เนื่องจากการเพิ่มขีดความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่ผู้บังคับบัญชามีอาจจะมอบหมายความรับผิดชอบให้ผู้อื่นทำแทนได้**

5. ความหมายของ “การสอนงาน”

การสอนงาน คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนงานขึ้น เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

องค์ประกอบของความหมายของการสอนงาน

- 1) เป็นเรื่องของการเรียนรู้
- 2) เป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างผู้บังคับ

บัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

- 3) เป็นการสอนงานเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับหลักการเรียนรู้ที่จำเป็นในการสอนงาน

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการสังเกต การพิจารณา การไตร่ตรอง และแก้ปัญหาควบคู่ไปพร้อมกับแรงจูงใจ มีการเน้นย้ำ และเสริมแรงจนกระทั่งมีส่วนร่วมทำให้เกิดปฏิกิริยาทางอารมณ์ มีการปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมของบุคคล และมีการเปลี่ยนแปลงทางความคิดต่าง ๆ อย่างค่อนข้างถาวร

วิธีการเรียนรู้ อาจเกิดขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้-

- 1) การเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ (Learning by doing)
- 2) การเรียนรู้โดยการสังเกต (Learning by observing)
- 3) การเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก (Trial and Error)

หลักการเรียนรู้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียนรู้ได้ดีในสถานการณ์ดังต่อไปนี้คือ-

- 1) เขามีความพร้อมที่จะเรียน
- 2) เขามีความเข้าใจวัตถุประสงค์และผลที่จะได้รับจากการเรียน
- 3) เขาได้ลงมือปฏิบัติด้วย
- 4) ผู้สอนได้มีการเชื่อมโยงสิ่งที่เขารู้แล้วกับสิ่งที่เขายังไม่รู้
- 5) ผู้สอนได้จัดสภาพการเรียนการสอนเหมือนกับสภาพการปฏิบัติงานจริง
- 6) ผู้สอนได้ทบทวนและเน้นย้ำถึงขั้นตอนการสอนที่ผ่านมาเพื่อให้เขาได้มีโอกาสปฏิบัติทบทวนอยู่เสมอ
- 7) ผู้สอนได้แจ้งให้เขาทราบถึงผลการเรียนหรือผลการปฏิบัติงานของเขาอย่างทันทีทันใด

7. ประโยชน์ของการสอนงาน

- 7.1 เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา
- 7.2 เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด
- 7.3 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 7.4 เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่จะปฏิบัติงานแทนผู้บังคับบัญชา
- 7.5 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจ ชวยและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 7.6 เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
- 7.7 เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. การเตรียมการสอนงาน

โดยปกติผู้บังคับบัญชาจะต้องศึกษาค้นคว้าให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนยังบกพร่อง หรือขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้ทำการฝึกอบรมและพัฒนา หรือทำการสอนงานต่อไปและก่อนที่จะลงมือสอนงาน ผู้บังคับบัญชาควรจะมีการวางแผนการสอนงานไว้ให้ชัดเจน เพื่อเวลาสอนงานจริงจะได้สามารถควบคุมกิจการต่าง ๆ ให้ดำเนินไปตามลำดับขั้นตอน และบรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

ในการวางแผนการสอนงาน ผู้สอนงานต้องเตรียมการในสิ่งต่อไปนี้คือ-

8.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชา ศึกษาจนทราบแล้วว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของตนยังบกพร่องหรือยังขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้างแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานให้สอดคล้องกันทั้งนี้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานจะต้องระบุให้ชัดเจนว่า ในการสอนงานนั้นผู้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง ต้องการให้ทำอะไรมากบ้าง มีทัศนคติอย่างไรต่องาน

8.2 ทำการชอยงาน

การชอยงาน (operation break down/ Job break down) หมายถึงการนำเอางานที่จะสอนมาวิเคราะห์แยกแยะออกเป็นส่วนสำคัญ ให้พอเหมาะกับการปฏิบัติงานเป็นช่วง ๆ โดยจัดทำขึ้นเป็น “ขั้นของการปฏิบัติงาน” (Steps in the operation) และต่อจากนั้นก็พิจารณาว่าในแต่ละขั้นมี “จุดสำคัญ” (Key point) หรือสิ่งที่จะช่วยในการปฏิบัติในขั้นนั้น ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องปราศจากอันตรายสะดวกง่ายดาย และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพอะไรบ้าง

8.3 วิเคราะห์ผู้เรียนงาน

การวิเคราะห์ผู้เรียนงานในที่นี้หมายถึงให้พิจารณาว่า ผู้ที่เราจะสอนเขาชื่อใคร หรือ ผู้บังคับบัญชาคือใครบ้าง จำนวนเท่าใด มีประวัติความเป็นมาอย่างไร มีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานนั้นมากน้อยเพียงใด ตลอดจนมีความสนใจและความถนัดในด้านใดบ้าง

8.4 กำหนดระยะเวลา - สถานที่

ก่อนที่จะดำเนินการสอนงานผู้บังคับบัญชาหรือผู้สอนจะต้องกำหนดเกี่ยวกับเวลาที่จะสอนงานให้ชัดเจนว่าจะสอนเมื่อใด ใช้เวลาในการสอนงานเท่าใด และสถานที่ที่จะใช้สอนเป็นที่ไหน

8.5 กำหนดวิธีการสอนงาน

เมื่อผู้บังคับบัญชาได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงาน ศึกษารายละเอียดและลำดับขั้นของงานที่จะสอน วิเคราะห์ประวัติความเป็นมาของผู้เรียน และกำหนดเวลาที่จะใช้สอนแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องพิจารณาว่าจะใช้วิธีการสอนงานแบบใดจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ เช่น จะสอนงานด้วยวาจา สอนงานโดยการสาธิต ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการติดตามและประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยว่า จะใช้วิธีการประเมินผลอย่างไร และในช่วงเวลาใด เป็นต้น

8.6 จัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้

เมื่อผู้ที่จะสอนงานทราบแล้วว่า การสอนครั้งนี้จะมีวิธีการสอนอย่างไร ในขั้นนี้ก็จะต้องกำหนดถึงรายการวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นจะต้องใช้

ในการสอนงาน พร้อมทั้งจัดเตรียมและจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ได้ครบถ้วนก่อนที่จะลงมือสอนงาน

8.7 จัดทำแผนการสอนงาน

เมื่อผู้ที่จะสอนงานได้เตรียมการหรือวางแผนการสอนงานไว้แล้ว ผู้สอนควรจะนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้แล้ว เช่น วัตถุประสงค์ของการสอนงานระยะเวลาวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ วิธีการสอน ตลอดจนเนื้อหาที่จะสอนมาเขียนให้เป็นลายลักษณ์อักษร ทั้งนี้เพื่อเป็นเครื่องเตือนความทรงจำ และช่วยในการสอนงาน

9. วิธีการสอนงาน

แบบแผนในการสอนงาน ซึ่งได้ผลดีที่สุดในปัจจุบันนี้คือวิธีการ Four Steps method หรือที่เรียกว่า “วิธีการสอนงาน 4 ขั้น” ที่ Charles R. Allen และ Michael J. Kane ได้พัฒนาขึ้นมาใช้ อันประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้-

ขั้นที่ 1 เตรียม ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อม (Prepare the worker)

ขั้นที่ 2 สอน วิธีการทำงาน (Present the operation)

ขั้นที่ 3 ให้ผู้ปฏิบัติงาน ลงมือทำ (Let the worker perform)

ขั้นที่ 4 ตรวจสอบ ติดตามผล หลังจากจัดให้มีการฝึกฝนปฏิบัติงานจริง

(Follow up, check, provide for practice)

สำหรับรายละเอียดในการดำเนินการแต่ละขั้นพิจารณาได้ดังนี้-

1) ขั้นเตรียม

- ทำให้ผู้เรียนงานเกิดความรู้สึกสบายใจ โดยสร้างความรู้สึกเป็นกันเอง และทำความคุ้นเคยกับผู้เรียน

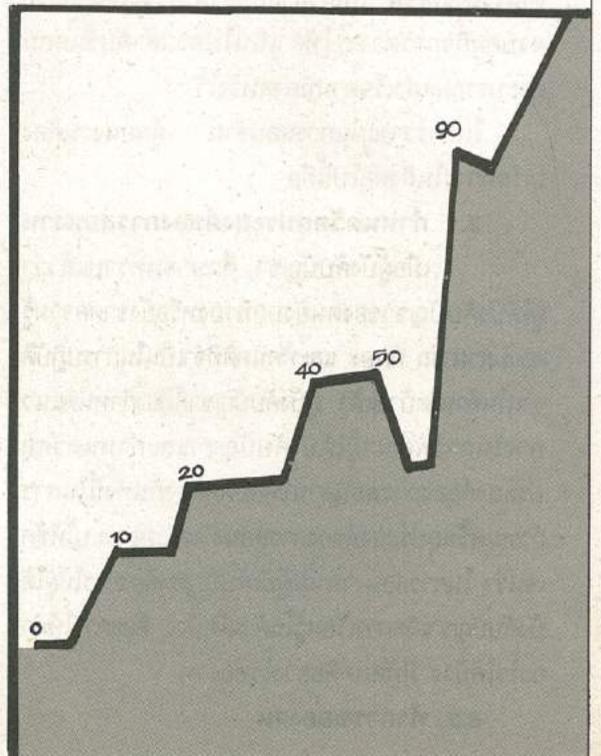
- ทำความเข้าใจตัวผู้เรียนงาน เกี่ยวกับเรื่องงานที่จะสอน

- กระตุ้นให้เกิดความสนใจ โดยบอกวัตถุประสงค์ของการสอนงาน และเน้นย้ำถึงความสำคัญและคุณค่าของงาน

- จัดให้ผู้เรียนอยู่ในสถานที่ หรือมุมที่เหมาะสม

2) ขั้นสอน

ในการสอนนี้ประกอบด้วย ก) การบอกเล่า





ข) การแสดงวิธีการ ค) การอธิบาย ง) การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง โดยที่ 4 ข้อนี้จะต้องประสานกันไปอย่างกลมกลืน อนึ่งมีข้อควรคำนึงในการสอน ที่พึงระมัดระวังดังนี้คือ-

- ควรบอก แสดง และอธิบายวิธีการให้ทราบเป็นขั้น ๆ อย่างสัมพันธ์กัน
- ใช้ถ้อยคำง่าย ๆ พูดให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง ไม่รีบร้อน
- เน้นย้ำจุดที่สำคัญ ๆ
- กระตุ้นให้ผู้เรียนงานซักถาม เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง
- สอนทบทวนในกรณีที่ผู้เรียนงานเกิดความสงสัย หรือไม่เข้าใจ

3) ขั้นลงมือทำ

- ให้ผู้เรียนงานลงมือทำไปด้วยในระหว่างที่สอน
- ในระหว่างที่ผู้เรียนงานทดลองทำตาม ผู้สอนงานจะต้องคอยแนะนำช่วยเหลือ และแก้ไขข้อผิดพลาดอย่างใกล้ชิด จนแน่ใจว่าเขาทำถูกต้อง
- ปรับสภาพการณ์ให้คล้ายคลึงกับการปฏิบัติ

งานจริง ๆ

4) ขั้นตรวจสอบ ติดตามผล

- มอบหมายงานจริง โดยกำหนดความรับผิดชอบในงานที่ทำ
- ระบุบุคคลที่จะขอความช่วยเหลือได้ในกรณีที่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานจริง
- หมั่นตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงาน
- แจ้งผลการปฏิบัติงานจริงให้ผู้ซึ่งผ่านการถูกสอนงานได้ทราบ
- ช่วยแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ เน้นย้ำจุดสำคัญที่ยังมีข้อบกพร่องให้กำลังใจ และให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นให้มีความวิริยะอุตสาหะในงาน ตลอดจนการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต
- ผู้สอนงาน รวบรวม ประมวล และวิเคราะห์ผลการสอนงาน ความก้าวหน้าของผู้ถูกสอนงาน หรือผู้เรียน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนา หลักสูตร วิธีการสอนงาน ซึ่งจะดำเนินการต่อไปในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น □

เรียบเรียงจาก เอกสารประกอบการบรรยาย โครงการการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตร
 “การพัฒนาทักษะผู้บริหารระดับกลางของโรงแรม” จัดโดย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์และการ
 ท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ณ โรงแรมมณเฑียร พัทยา 24-28 กรกฎาคม 2532.



ที่สำคัญที่สุด ได้แก่บุคลากรของโรงแรม (People) ซึ่งจักเป็นสิ่งชี้ขาดว่า ความสำเร็จทาง ธุรกิจของโรงแรมหนึ่งจะเหนือกว่าของโรงแรม อื่นหรือไม่



ก ล่ากันว่า การบริหารการตลาดในธุรกิจ
 โรงแรมทุกวันนี้ ย่อมหนีไม่พ้นปัจจัยของ
 อักษร “P” ทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็น ผลิตภัณฑ์
 หรือบริการ (Product) ราคา (Price) สถานที่ตั้งของ
 โรงแรม (Place) การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ (Promotion & Public Relations) รูปแบบ
 ลักษณะของสินค้าบริการ เครื่องแบบพนักงาน (Packaging & Presentation) นโยบายของผู้บริหาร
 โรงแรม (Policy) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative management) การเมือง (Politics) และที่
 สำคัญที่สุด ได้แก่บุคลากรของโรงแรม (People)
 ซึ่งจักเป็นสิ่งชี้ขาดว่า ความสำเร็จทางธุรกิจของ
 โรงแรมหนึ่งจะเหนือกว่าของโรงแรมอื่นหรือไม่

เพราะหากขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และ
 ทักษะความชำนาญในการให้บริการแก่ลูกค้า หรือ ผู้มา
 ใช้บริการของทางโรงแรม ความประทับใจต่อบริการ
 ความนุ่มนวล เอาใจใส่ย่อมไม่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้
 ความสามารถในการแก้ปัญหา และตัดสินใจตลอดจน
 การบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใน
 โรงแรมรวมถึงการวางแผน มองการณ์ไกล เพื่อเตรียม
 การปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ทางธุรกิจที่ผันแปรอยู่
 เสมอ จะเกิดขึ้นได้ก็เพราะ ความสามารถของบุคลากร
 ในโรงแรมนั้นเป็นผู้กระทำทั้งสิ้น

ผู้บริหารทุกระดับ คือผู้จัดการงานบุคคล

ธุรกิจโรงแรมที่ประสบความสำเร็จ จะเกิดขึ้นได้
 เฉพาะในโรงแรมที่มีผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ

* ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านการฝึกอบรม ของ UNDP/DTCP (องค์การสหประชาชาติ) และ รองอธิการบดี
 ฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

หัวหน้าศูนย์ฝึกอบรม บรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย

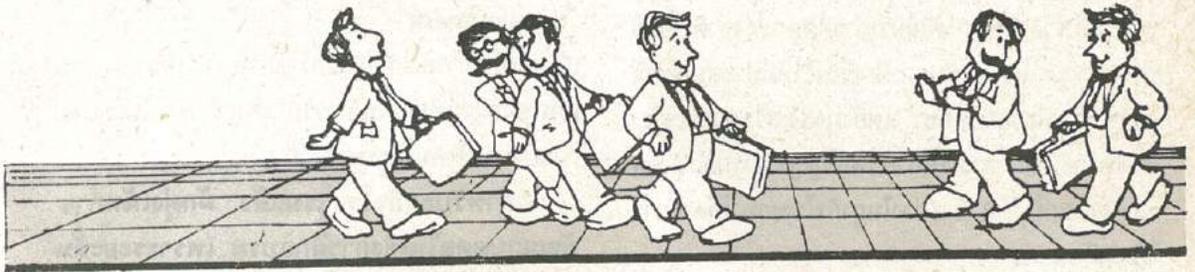
หัวหน้าแผนกพัฒนาคนอาจารย์ สำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์



ทักษะ

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการ พัฒนารูทกิจโรงแรม

*ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
ทง ทองเต็ม
จงดี เตชาสกุลสม



และมีประสิทธิภาพในการวางแผน บริหารงาน ปรับปรุงระบบงานและการให้บริการ ให้เป็นโรงแรมที่ทันสมัย เพียบพร้อมด้วยความสะดวกต่าง ๆ แก่แขกผู้มาพักและใช้บริการทั้งหลาย ยิ่งธุรกิจโรงแรมแข่งขันกันสูงมากขึ้นเพียงใด การพัฒนาบุคลากรในโรงแรมยิ่งเป็นสิ่งจำเป็น ทุกวันนี้ความก้าวหน้าทางวิทยาการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา โรงแรมจึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการด้านต่าง ๆ นอกจากนี้ การพัฒนาพนักงานยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน อันจะส่งผลไปถึงการเพิ่มผลผลิตของทางโรงแรมเป็นส่วนรวมในการให้บริการที่ได้มาตรฐาน แก่ลูกค้าผู้มาพัก และผู้ใช้บริการทุกคน ทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจ แก่ตัวพนักงาน ที่รู้สึกว่าคุณจัดการฝ่าย ผู้จัดการแผนก หรือหัวหน้างานให้ความสนใจ เอาใจใส่ตัวเขา เพื่อการเลื่อนตำแหน่งงานในโอกาสเหมาะสม เห็นได้ว่าความรับผิดชอบเหล่านี้ต่อพนักงานผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ไม่ใช่เป็น

ความรับผิดชอบของผู้จัดการฝ่ายบุคคลของทางโรงแรมเท่านั้น หากยังเป็นของผู้บริหารทุกระดับในโรงแรมด้วย **หลุมพรางของการสรรหาพนักงาน ที่มีต่อการพัฒนาบุคคล**

ปกติ การสรรหาพนักงานเข้าทำงานในโรงแรมมักเน้นคุณสมบัติตาม

1. การกำหนดตำแหน่งงาน
2. การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) และตำแหน่งงาน (Position Description)

หลักการทั้งสองข้อนี้จะช่วยให้ทราบว่า ตำแหน่งนี้มีฝ่ายหรือแผนกใดเป็นต้นสังกัด โดยดูได้จากผังขององค์การ (Organization Chart) ในโรงแรม ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ คือ การสรรหาพนักงานเข้าทำงานในโรงแรมโดยไม่ปฏิบัติตามหลักการทั้งสองข้างต้น และยักรวมถึง ระบบในการคัดเลือกได้แก่ แบบทดสอบ การสอบสัมภาษณ์งานที่ไร้ประสิทธิภาพ การมีผู้สมัครงาน

ในตำแหน่งที่เปิดรับน้อยเกินไป หรือ การใช้ระบบเส้นสายเพื่อฝากคนเข้าทำงาน ฯลฯ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นการสร้างปัญหาให้กับทางโรงแรม เนื่องจากได้พนักงานที่ไม่ตรงกับความต้องการของหน่วยงานอันจะก่อให้เกิดความสูญเสีย เรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลในภายหลัง

การศึกษา การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล : ธุรกิจโรงแรมควรใช้รูปแบบใด ?

ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เราสามารถใช้รูปแบบ การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคคล โดยมีรายละเอียดดังนี้

การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการในช่วงเวลายาวนาน เพื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรมาตรฐานของกระทรวง ทบวง หรือสภาการศึกษาแห่งชาติ ใช้งบประมาณสูง โดยไม่เน้นการฝึกทักษะให้มีประสบการณ์ในวิชาชีพเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีมุ่งส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการ ทั้งกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจแก่ผู้เรียน ตัวอย่างในธุรกิจโรงแรม ได้แก่ การให้ทุนศึกษาต่อ

การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่สั้นกว่าการศึกษา มุ่งเน้นการเสริม หรือเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ (knowledge) ความเข้าใจ (understanding) ทักษะ (skills) และทัศนคติ (attitude) ของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อเพิ่มสมรรถภาพการทำงานด้วยความมั่นใจ และตัดสินใจได้ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ในงานนั้น ได้แก่ การจัดโครงการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ เช่น การให้บริการ การใช้ภาษาอังกฤษ ในธุรกิจโรงแรม ฯลฯ

การพัฒนาบุคคล (Personnel Development) เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบระยะยาวต่อเนื่อง ในการเสริมหรือเพิ่มพูน ปรับปรุงสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ของพนักงาน โดยให้เกิดพัฒนาการทั้งกาย สติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ เพื่อประโยชน์ต่อองค์การในอันปลาย ทั้งนี้การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการพัฒนาทั้งระบบคน (human system) และระบบงาน (work system)

เราสามารถสรุป รูปแบบการพัฒนาทรัพยากร

บุคคล ทั้ง 3 ประเภท ได้ดังนี้

การศึกษา (Education) $\xrightarrow{\text{เน้น}}$ self
(เน้นความเจริญงอกงามในตัวบุคคล)

การฝึกอบรม (Training) $\xrightarrow{\text{เน้น}}$ Job
(เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน)

การพัฒนา (Development) $\xrightarrow{\text{เน้น}}$ organization
(เน้นการพัฒนาระบบคน (human system) และระบบงาน (work system))

นอกจาก 3 รูปแบบดังกล่าว ยังมี

non-employee $\xrightarrow{\text{เน้น}}$ society
development

เน้นการบริการสังคม และสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อมหาชน เช่น ชมสถานที่ทำงาน การรับ นศ.มาฝึกงานในโรงแรม การบริการสังคมในรูปแบบอื่น ๆ ฯลฯ

สำหรับธุรกิจโรงแรมแล้ว มักมุ่งเน้นการพัฒนาบุคคลในเชิงการฝึกอบรม เพราะระยะสั้น ต้องการเห็นผลโดยเร็ว เพื่อการปรับตัวต่อสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจประเภทนี้

โดยทั่วไป รูปแบบในการฝึกอบรมของทางโรงแรมมักแบ่งออกเป็น

1. Training activities
2. Non-Training activities

Training activities

1. **functional courses** คือหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่

- services for hospitality business
- effective house-keeping / F&B / Front-office, etc.
- how to know your products / your customers / your competitors, etc.

2. **special development courses** เป็นหลักสูตรพิเศษเพิ่มเติมเพื่อเสริมทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ได้แก่

- effective presentation
- English / French / Japanese, etc.

conversation

- computer in hotel business, etc.

3. management development program

คือโครงการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาหัวหน้างานผู้จัดการ
แผนกผู้จัดการฝ่าย ได้แก่

- Job Instruction Techniques
- Counselling Techniques
- managerial skills for supervisors / managers
- effective meeting
- time management
- team development
- management psychology
- strategic management, etc.

Non-Training activities

เป็นการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่ใช่รูปแบบของ
การฝึกอบรม โดยตรง ได้แก่

- การฝึกอบรมในงาน (on-the-job training)
- การมอบหมายงาน (Delegation)
- การสับเปลี่ยนงาน (Job rotation)
- การให้รักษาการแทน (Understudy)
- การสอนแนะ (Coaching)
- การแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงาน (Committee assignments)
- การให้เป็นตัวแทนร่วมประชุม (representative)
- การออกแบบงานใหม่ (Job Redesign)
- การช่วยปฏิบัติงานเฉพาะกิจ (Job posting) หรือ (Mobile Team)
- การเพิ่มคุณค่างาน (Job Enrichment)

การขยายเนื้อหางาน (Job Enlargement)

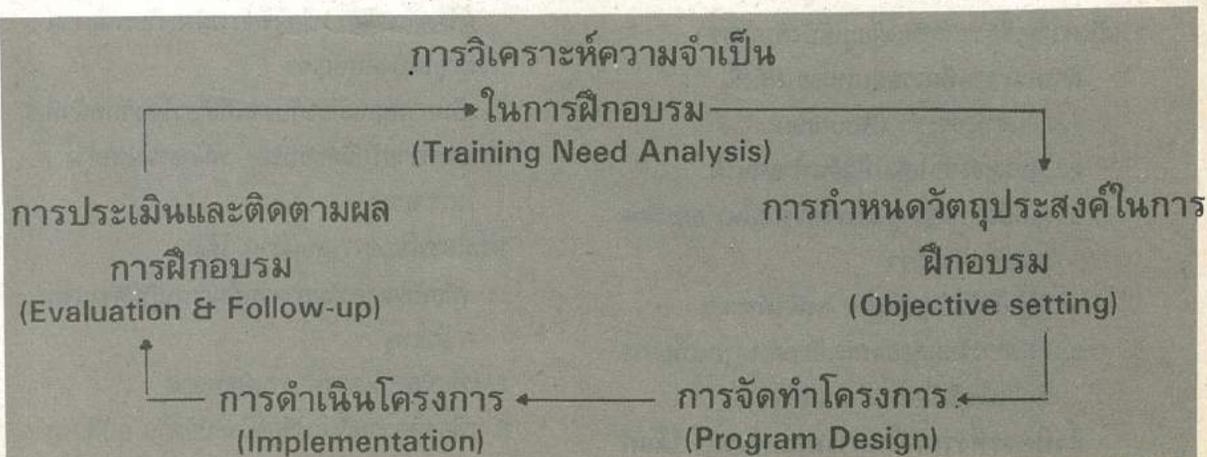
นอกจากนี้ ยังรวมถึงกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ ที่ทาง
โรงแรมจัดขึ้น ในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในหมู่
พนักงาน ผู้บริหารและสังคม เช่น การแข่งกีฬาภายใน
การร่วมงานกุศล การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม การทอด-
ผ้าป่าประจำปี การจัด Birthday Party ประจำเดือน
การจัดวันเกิดประจำปีของโรงแรม

สำหรับรูปแบบในการจัดฝึกอบรม จะอยู่ใน
ลักษณะ

1. การจัดฝึกอบรมภายในโรงแรม (In-House Training)
2. การฝึกอบรมโดยหน่วยงานภายนอก (Out-House Training)
3. การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training)
4. การมอบหมายงาน (Delegation)
5. การฝึกอบรมโดยการสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
6. การให้คำปรึกษา (Employee Counselling)
7. การสอนงาน (Job Instruction)

กระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาบุคคลในโรงแรม

กล่าวโดยเฉพาะ สำหรับธุรกิจโรงแรมแล้ว กระบวนการและขั้นตอนของการพัฒนาบุคคลในโรงแรมสามารถสรุปด้วยแผนภูมิ ดังต่อไปนี้



การฝึกอบรมในงาน การมอบหมายงาน การสับเปลี่ยนงานและ การสอนงาน : เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาบุคคลในธุรกิจโรงแรม

การฝึกอบรมในงาน (On-The-Job Training) นิยมกันมาก เพราะเป็นการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานจริง ๆ โดยการใช้สถานที่และเครื่องมือ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมจริง ๆ เป็นหลักสูตรระยะสั้น และมีผู้เข้ารับการอบรมน้อย มักจะเน้นกับพนักงานระดับล่าง

โดยยึดถือหลักการดังนี้

1. เป็นการฝึกอบรมในสถานที่ทำงานจริง ๆ ใช้ อุปกรณ์ของจริง
2. มีการวิเคราะห์ ส่วนประกอบของงานแต่ละอย่าง ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นโดยละเอียด
3. กำหนดหลักสูตรว่า ผู้เข้ารับการอบรม ควรรู้อะไร โดยวิธีใด
4. กรณีที่งานเกี่ยวข้องกับเครื่องจักร เครื่องยนต์ หรือเครื่องมือที่สลับซับซ้อนต้องสอนทีละขั้น
5. หากผู้เข้ารับการอบรมไม่เข้าใจ ต้องอธิบายซ้ำ
6. ตรวจสอบเมื่อปฏิบัติงานเสร็จ

การมอบหมายงาน (Delegation) คือการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปปฏิบัติดำเนินการ ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาอาจให้แนวทางกว้าง ๆ ในการปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วย เพื่อวัดประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรอบรู้ในลักษณะของงาน รวมถึงความเชี่ยวชาญของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะงานที่ควรมอบหมาย มีดังนี้

1. เป็นงานประจำ (Routine)
2. ใช้เวลามาก และให้ผู้อื่นทำแทนได้
3. ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ และเชี่ยวชาญในรายละเอียดของงานมากกว่า
4. ผู้ใต้บังคับบัญชาชอบ สนใจที่จะทำ
5. ต้องการข้อมูลอย่างละเอียดครบถ้วนเพื่อการตัดสินใจที่เที่ยงตรง แม่นยำ

สิ่งที่ควรพึงระวังในการมอบหมาย ได้แก่

งานซึ่งเป็นเรื่องสำคัญมากและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน หรือโรงแรมสูงมาก จนไม่อาจเสี่ยงให้เกิดการผิดพลาดได้ ไม่ควรมอบหมายงาน

การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการจัดให้พนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานเพิ่มเติม หลายด้านโดยการสับเปลี่ยนหน้าที่ ความรับผิดชอบในลักษณะงานที่เคยทำไปเป็นลักษณะงานใหม่

สิ่งที่ควรพิจารณาในการสับเปลี่ยนงาน มีดังนี้

1. มีการศึกษาถึงประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากงานใหม่ เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาพนักงานผู้นั้น
2. มั่นใจว่า จะไม่ก่อให้เกิดปัญหา ความยุ่งยาก ภายหลัง
3. ชี้แจงให้พนักงานยอมรับและเข้าใจ
4. ต้องเข้าใจว่า การสับเปลี่ยนงานเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคล ที่ควรใช้ประกอบกับรูปแบบการฝึกอบรมอื่น ๆ อย่างเหมาะสม
5. สามารถใช้พัฒนาพนักงานระดับล่าง ให้เตรียมตัวเป็นหัวหน้างานต่อไป

การสอนงาน (Job Instruction)

การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาจัดกิจกรรมการเรียนการสอนงานขึ้น เพื่อให้พนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้เกี่ยวกับ การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

องค์ประกอบของการสอนงานในโรงแรม มีดังนี้

1. เป็นเรื่องของการเรียนรู้
2. เป็นความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างหัวหน้างาน ผู้จัดการแผนก หรือผู้จัดการฝ่าย กับพนักงานผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการสอนเกี่ยวกับงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบของ พนักงานฝ่ายต่าง ๆ ในโรงแรม

ประโยชน์ของการสอนงาน ได้แก่

1. เพื่อพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน
2. เพื่อป้องกันการทำงานผิดพลาด
3. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกัน อุบัติเหตุ

ในการปฏิบัติงาน

4. เพื่อส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร หัวหน้างานและพนักงาน
5. เพื่อให้พนักงานเกิดความมั่นใจ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อเป็นการฝึกฝนผู้ที่ปฏิบัติงานแทนผู้บริหาร
7. เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลในโรงแรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ในการวางแผนการสอนงาน ผู้สอนงานต้องเตรียมการในสิ่งต่อไปนี้

- กำหนดวัตถุประสงค์การสอนงาน
- ทำการช่อยงาน (Job break down)
- วิเคราะห์ผู้เรียนงาน
- กำหนดระยะเวลา-สถานที่
- กำหนดวิธีการสอนงาน
- จัดเตรียม วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้
- จัดทำแผนการสอนงาน

วิธีการสอนงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

ขั้นที่ 1 : **เตรียม** ผู้ปฏิบัติงานให้พร้อม (Prepare

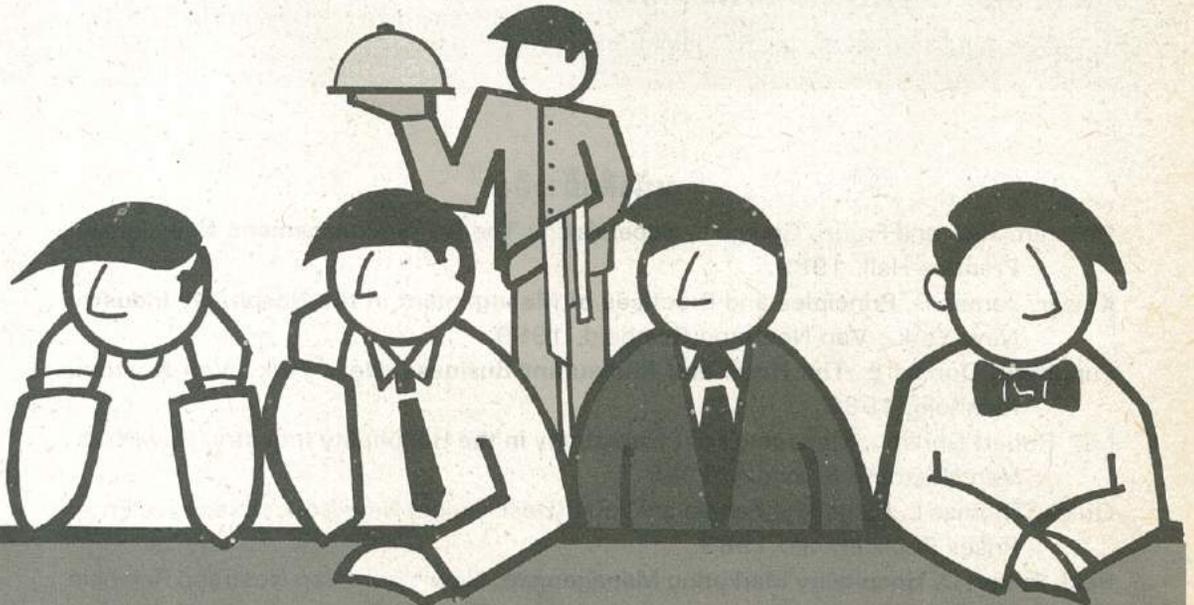
the worker)

ขั้นที่ 2 : **สอน** วิธีการทำงาน (Present the operation)

ขั้นที่ 3 : ให้ผู้ปฏิบัติงาน **ลงมือทำ** (Let the worker Perform)

ขั้นที่ 4 : **ตรวจสอบ** ติดตามผลหลังจากจัดให้มีการฝึกฝน (Follow up, check, provide for practice)

ธุรกิจทั้งหลายที่มุ่งแสวงหาความเป็นเลิศในการประกอบการ ต่างยอมรับและเชื่อมั่นในคุณค่าของคนในองค์กร เหตุนี้แนวคิดในการฝึกอบรมพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเปลี่ยนไป กล่าวคือมองการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการลงทุน (investment) ไม่ใช่ค่าใช้จ่าย (cost) ผู้บริหารโรงแรมทั้งหลายจำเป็นต้องลงทุนพัฒนาคนของตนให้เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ายิ่ง ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ (KUSA) ตรงตามที่โรงแรมต้องการเท่านั้น แต่ยังได้รับการพัฒนาเพื่อเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งงานควบคู่กับการเติบโตของธุรกิจโรงแรมนั้นอีกด้วย ■



พนักงานจะเริ่มต้นปฏิบัติงานให้ถูกต้อง (RIGHT) ได้อย่างไร?

- R RIGHT . preparation การเตรียมพร้อมที่ถูกต้อง
- เตรียมข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังของพนักงานทุกคน
 - วางแผนข้อมูลเกี่ยวกับงานให้พนักงานทราบ
- I IMPRESS the need for safety เน้นย้ำความจำเป็นเพื่อความปลอดภัย
- อธิบายกฎระเบียบเกี่ยวกับความปลอดภัย
 - ตอกย้ำเรื่องการป้องกันอุบัติเหตุ
 - ระบุความรับผิดชอบของพนักงาน
- G GENERATE confidence สร้างความเชื่อมั่น
- อธิบายกฎระเบียบของพนักงาน
 - นำพนักงานชมโรงงาน สถานที่ปฏิบัติงาน
 - ให้คำแนะนำเบื้องต้นที่จำเป็น
- H HAVE interest in the employee ให้ความสนใจต่อพนักงาน
- ให้พนักงานทำงานด้วยความสะดวก
 - สนทนากับพนักงานเกี่ยวกับเรื่องที่เขาสนใจ
- T TRAIN with a follow - up plan ฝึกอบรมพร้อมด้วยแผนติดตามผล

ขั้นตอน 6 ขั้นตอนในการประเมินการฝึกอบรม
การทบทวนโครงการฝึกอบรม (REVIEW the

program)

- R REVIEW the training method ทบทวนวิธีการฝึกอบรม
- โครงการฝึกอบรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่
- E EVALUATE worker performance ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่
- V VISUALIZE change for improvement สร้างภาพการเปลี่ยนแปลงเพื่อการปรับปรุง
- จะปรับปรุงการฝึกอบรมได้อย่างไร
- I IMPLEMENT new ideas ลงมือปฏิบัติแนวคิดใหม่
- อย่างลัวที่จะทดลองความคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ
- E EXAMINE the results ตรวจสอบผล
- ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นหรือไม่
- W WEIGH the overall result พิจารณาผลโดยส่วนรวม
- พิจารณาจากความคิดเห็นพื้นฐานในการที่จะปรับปรุงการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยส่วนรวม □

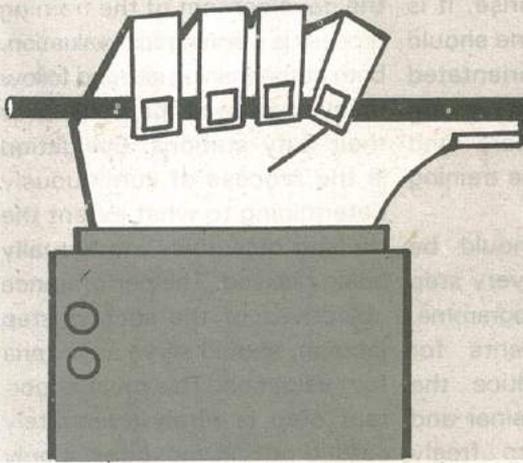
หนังสืออ้างอิง

- Halloran, Jack and Frunzi, George L. **Supervision : The Art of Management.** New Jersey : Prentice-Hall, 1989.
- Keiser, James R. **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Lundberg, Donald E. **The Hotel and Restaurant Business.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Mill, Robert Christic. **Managing For Productivity in the Hospitality Industry.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Quick, Thomas L. **Managing People at Work.** (Desk Guide) New York : Executive Enterprises Publications, 1983.
- Reid, Robert D. **Hospitality Marketing Management.** New York : Van Nostrand Reinhold, 1989.
- Robinson, Kenneth R. **A Handbook of Training Management.** London : Kogan Page, 1985.



SOME PROBLEMS RELATED TO THE TRAINING PROCESS

*Dr. Lertlak S. Burusphat



Many of the problems of training arise because the typical training unit has a distinct lack of knowledge of the training process. In planning a training programme the training process specialist is an indispensable person. This however, is frequently ignored.

Very often courses are planned and conducted by subject matter specialists (e.g. in Agriculture, Health etc.) with the help of the training unit manager (if any), whose primary concern is with the managerial and administrative aspects of training.

“Training” is a discipline in itself. Looking at the training process, one can see it as a set of interrelated and integrated components forming a system. To coordinate all these components requires first focussing on the trainees and the performance required of them and then making decisions about the course content and choice of media and methods in order to reach a specific measurable goal.

Training cannot be effective even when the physical facilities, equipment, materials, syllabus and subject matter experts are

ready, if the total course development is not carried out in a systematic fashion and the trainers properly trained in the methodology of training.

To begin a training programme, most planners first determine by themselves the subject matter to be taught, arrange it to fit a timetable, and then announce the schedule to the trainees. Instead the process should start with a careful **analysis of the trainees themselves.**

Since the goal of training is to change behaviour or job performance of the trainees,

one must first determine their training needs. A job/task analysis can help reveal the discrepancies between what trainees **can** do and what they **should be able** to do. The decision as to whether to conduct training should then be based on these discrepancies rather than on an impulse from management or top level administration.

The second step in the training process, derived from the first, is **the formulation of the training objectives**. This is essentially the expected measurable change in the performance of the trainees as a result of training. The training objectives must be job orientated and reflect the broader goals and policies of the organisation from which the trainees come. In instances where a clear job description of the trainees does not exist, it is often impossible to form clear objectives and as a result the training syllabus can be unreliable and irrelevant to the needs of the trainees. The entire programme may then be a wasteful exercise.

The third step is the **selection and organisation of the learning experience**. The learning experience refers to the interaction between the trainees and the external environment. It includes the proper selection and organisation of the subject matter and selection and use of appropriate instructional methods and media.

The general principle to be followed is that learning can only take place through the active participation of the trainees. It is what the **trainees** do that is learned, not what the trainer does. This principle is often forgotten

as skilled trainers are difficult to find. In most training programmes the traditional trainer-centred approach is followed whereby all subject matter is prepared in advance with little room left for adjustment to the individual needs of trainees.

The most often used teaching method is the one way lecture where abstract concepts are just presented to the trainees to memorise. It is suggested here that one should consider a trainee orientated approach where trainees are treated as contributors and resource persons to the training course.

The trainees should be involved in planning every step of their own training programme. Classroom arrangements for example, should reduce the prominence of the trainer and encourage trainees to freely exchange ideas. (e.g. use of a circle rather than straight rows of seats).

Trainees should be guided first by concrete experience, then through reflection, observation and interaction in the group dynamics, they will then begin to draw conclusions and arrive at the generalisations and abstract concepts themselves.

The trainers role therefore is not to teach but to facilitate learning by providing a suitable environment.

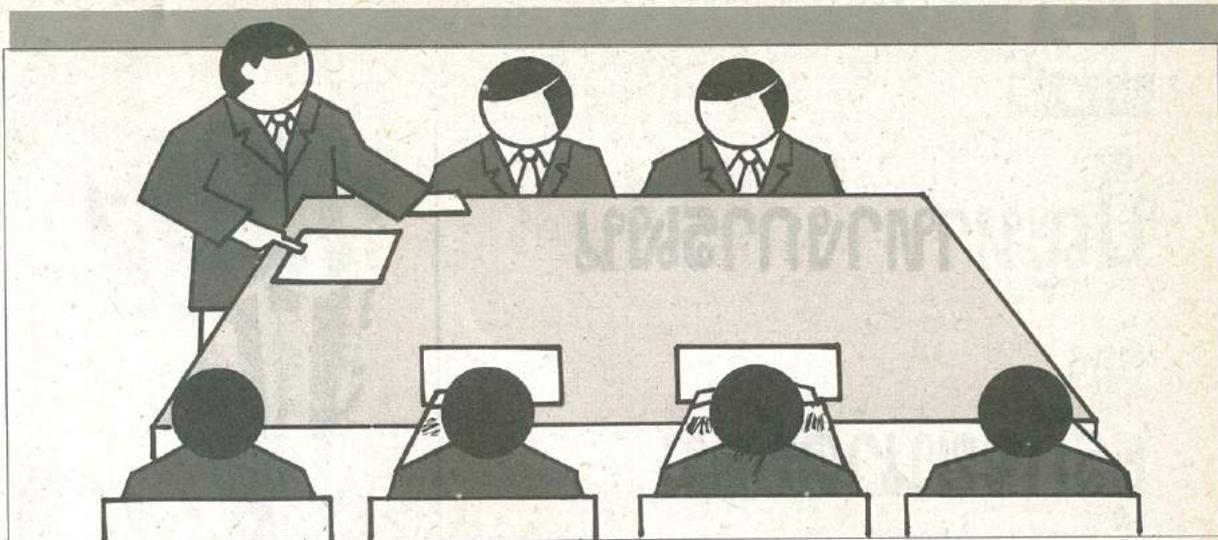
Trainers must possess some specific skills such as the ability to ask questions that build up a trainees confidence, to summarise what trainees have said and to move a discussion on to the next step in a logical sequence for problem solving. The trainer

must also provide regular reinforcement to the trainees and obtain constant feedback from them. In this experiential training model a variety of participatory instructional methods should be explored. Instructional media, if carefully selected to be appropriate to the level and background of the trainees, can also enrich the learning experience.

The fourth and last step in the development of the training process is **planning for evaluation**, both at the training site and follow up evaluation of the trainees at their duty stations. Evaluation is the process of continuously determining to what extent the training objectives are actually being realised. The performance objectives of the second step (above), should serve as criteria for evaluation. This most important step is rarely adequately carried out. In most cases only trainees are evaluated and not the trainers. Sometimes the wrong aspect of the training is evaluated. E.G. having an excellent trainer with all trainees passing the examination does not necessarily mean the programme was successful. Perhaps the subject matter taught did not properly deal with the trainees deficiencies on the job, or perhaps the wrong trainees were selected for training? In these cases training will not help the organisations from which the trainees come.

Part of this exercise then, is concerned with the organisation's skill in selecting the right employee to be trained, in setting specific objectives and in correct selection of the subject matter.

If the expected performance



change, as specified by the training objectives does not take place, all the steps in the training process must be revised and

reevaluated. The training process therefore is not a simple one way process, but a continuous cycle involving constant replan-

ning, redevelopment and reappraisal. □

รู้ไว้ใช้ว่า ใส่ป่าแบกหาม

เมื่อไม่กี่วันมานี้ผู้เขียนได้รับฎีกาออกบุญงานกรฐินผ้าป่า ตลอดจนบัตรเชิญในงานต่าง ๆ เช่น งานแต่งงาน งานเปิดอาคารหน่วยงานทั้งของรัฐและเอกชน ทั้งยังได้ยิน อาจารย์ พนักงาน และนักศึกษาพูดจกกันโดยใช้คำว่า หมายกำหนดการ กันเกร่อไปหมด สังเกตว่าขณะที่ทุกคนส่วนใหญ่ใช้คำว่าหมายกำหนดการ นั้น เป็นไปโดยความเคยชินไม่รู้ตัวเลยว่าพูดผิด ทักแล้วก็ยังไม่รู้กลับถามชื่อ ๆ ว่า “แล้วจะให้พูดว่าอะไร” ก็ได้พูดล้อเลียนไปว่า ถ้าใช้คำว่า “หมายกำหนดการ” ละก็ท่านจะต้องเป็นจ้าวลาวชื่อ ท้าวอุ่น นามสกุล ตีนเย็น คนไทยสามัญชนจะไม่ใช้คำนี้ ที่ถูกต้องจะต้องใช้ว่า “กำหนดการ” อยากจะขอให้ท่านผู้อ่านได้ทราบความหมายของคำว่า “หมายกำหนดการ” และ “กำหนดการ” ไว้ ดังนี้ “หมายกำหนดการ” เป็นเอกสารแจ้งกำหนดขั้นตอนของงาน

พระราชพิธี โดยเฉพาะลักษณะของเอกสารนั้นจะต้องอ้างพระบรมราชโองการ คือขึ้นต้นด้วยข้อความว่า “นายกรัฐมนตรี หรือ เลขาธิการพระราชวัง ถัดพระบรมราชโองการเหนือเกล้าฯ สั่งว่า” เสมอไป และในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่จะต้องส่งต้นหมายกำหนดการดังกล่าวนี้เสนอต่อ นายกรัฐมนตรีลงนามรับสนองพระบรมราชโองการ เพื่อให้เป็นพระบรมราชโองการ ที่ถูกต้องตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ

ส่วน “กำหนดการ” เป็นเอกสารแจ้งกำหนดขั้นตอนของงานโดยทั่วไป ที่ทางราชการ หรือส่วนเอกชนจัดทำขึ้นเอง แม้ว่าจะงานนั้น ๆ จะเป็นงานที่เกี่ยวข้องถึงเบื้องยุคลบาท เช่น เป็นงานที่เสด็จพระราชดำเนิน แต่ถ้างานนั้นมีได้เป็นงานพระราชพิธีซึ่งกำหนดขึ้นโดยพระบรมราชโองการแล้ว เรียกว่า กำหนดการทั้งสิ้น ■

มือใหม่ รวบรวม



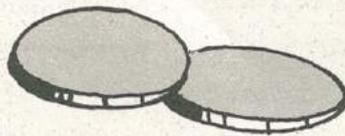
*ผศ.พรพรรณราย แสงวิเชียร

ปัญหาทางการเงิน

ของ ธุรกิจขนาดย่อม



การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาและฆ่าธุรกิจได้ การเจริญเติบโตและการขยายกิจการควรเป็นไปอย่างเป็นระบบและควรมีรูปแบบที่ชัดเจน การเจริญเติบโตอย่างไม่เป็นระเบียบก็เป็นอันตรายพอ ๆ กับการสูญเสียยอดขาย



การบริหารการเงินของธุรกิจขนาดย่อมมีความแตกต่างจากการบริหารการเงินของธุรกิจขนาดใหญ่ในหลาย ๆ ประเด็น แต่ประเด็นที่สำคัญ ๆ ซึ่งมักจะนำธุรกิจขนาดย่อมไปสู่ปัญหาทางการเงิน ได้แก่

ประการที่ 1 ความแตกต่างทางด้านสภาพคล่อง ธุรกิจขนาดย่อมมักจะมีสภาพคล่องน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ เนื่องจากมีสินทรัพย์หมุนเวียนทั้งในรูปของ เงินสด ลูกหนี้ หรือสินค้าคงคลังน้อยกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ในขณะเดียวกันก็มักจะมีหนี้สินหมุนเวียนมาก

ด้วย จึงทำให้มีอัตราส่วนสภาพคล่องที่ต่ำ

ประการที่ 2 ธุรกิจขนาดย่อมมักจะมีความเสี่ยงทางธุรกิจและความเสี่ยงทางการเงินมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ทั้งนี้ เพราะโครงสร้างทางการเงินส่วนใหญ่ประกอบด้วยหนี้สิน และโดยทั่วไปแล้วก็จะเป็นหนี้สินหมุนเวียนหรือหนี้สินระยะสั้นด้วย ซึ่งการ**จัดหาทุนจากหนี้สินนับว่าเป็นลักษณะที่สำคัญของธุรกิจขนาดย่อม**

จากประเด็นความแตกต่างในการบริหารการเงินของธุรกิจขนาดย่อมดังกล่าว ปัญหาทางการเงินที่สำคัญๆ ของธุรกิจขนาดย่อมจึงมักจะเกี่ยวข้องในเรื่องของการบริหารเงินทุนหมุนเวียน อันเป็นผลมาจากการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนและหนี้สินหมุนเวียน

อย่างไรก็ดี ในส่วนนี้จะขอเน้นเฉพาะเรื่องของการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียน ในกรณีที่ควบคุมดูแลการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะมีวิธีการหรืออาศัยเครื่องมือทางการเงินอะไรได้บ้าง

การควบคุมเงินทุนหมุนเวียน

นับเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับธุรกิจขนาดย่อมที่จะต้องบริหารเงินทุนหมุนเวียนอย่างมีประสิทธิภาพ และให้มีสภาพคล่องพอสมควรในการที่จะชำระหนี้ระยะสั้นเมื่อถึงกำหนดเวลา ทั้งนี้ โดยอาศัยอัตราส่วนทางการเงินที่จะวัดความพอเพียงทางด้านปริมาณของเงินทุนหมุนเวียนที่จะสามารถนำไปชำระหนี้สินหมุนเวียน ได้แก่ อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) และอัตราส่วนความไว (Quick Ratio)

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

$$\text{อัตราส่วนความไว} = \frac{\text{เงินสด} + \text{ลูกหนี้}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

หากธุรกิจสามารถควบคุมอัตราส่วนนี้ให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา ก็จะสามารถรักษาสภาพคล่องไว้ได้ในระดับหนึ่ง

การควบคุมด้านสินเชื่อ

ธุรกิจขนาดย่อมที่ขายสินเชื่อจะใช้วิธีการควบคุม

ลูกหนี้ได้ 2 วิธี คือ

(1) จัดทำตารางอายุลูกหนี้เพื่อให้ทราบว่าลูกหนี้รายใดเป็นหนี้มาก หรือน้อยเพียงใด สามารถจ่ายชำระเงินช้า หรือ เร็ว เพียงใด ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะ.....

- สามารถช่วยจัดลำดับลูกหนี้ได้ และ
- ช่วยขจัดปัญหาด้านหนี้สูญได้อีกด้วย

(2) ใช้อัตราส่วน - ระยะเวลาการจับเก็บหนี้

$$\text{ลูกหนี้} \\ = \frac{\text{ลูกหนี้}}{\text{ยอดขาย}} \times 365 \text{ วัน}$$

- อัตราส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงต้นทุนของการให้สินเชื่อแก่ลูกค้า ซึ่งหากใช้เวลาจับเก็บหนี้สั้น แสดงถึงต้นทุนที่ต่ำกว่ากรณีใช้เวลาจับเก็บหนี้ยาวนาน

- เป็นการแสดงให้เห็นถึงต้นทุนที่จมในลูกหนี้ว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจทราบจุดยืนของตนด้านการบริหารลูกหนี้

ในกรณีที่ธุรกิจไปขอสินเชื่อจากผู้ผลิตหรือผู้จำหน่ายเอง ก็จะสามารถควบคุมต้นทุนในส่วนนี้ได้ โดยใช้ **อัตราส่วน ระยะเวลาการชำระหนี้**

$$\text{ระยะเวลาการชำระหนี้} = \frac{\text{เจ้าหนี้}}{\text{ยอดซื้อ}} \times 365 \text{ วัน}$$

หากพบว่าธุรกิจใช้เวลาในการชำระหนี้คืนก็จะเป็นการได้เปรียบจากเจ้าหนี้ แต่เจ้าหนี้ก็คงจะพิจารณาจัดลำดับธุรกิจในลำดับต่าง ๆ หรือไม่ก็อาจจะหันไปหาลูกค้าอื่นแทน ดังนั้น อัตราส่วนนี้ก็ช่วยบอกให้ทราบถึงจุดยืนทางด้านสินเชื่อในสายตาของเจ้าหนี้ด้วย

การควบคุมด้านสินเชื่อให้รัดกุมขึ้น

ธุรกิจขนาดย่อมสามารถที่จะควบคุมฐานะทางสินเชื่อและการบริหารสินเชื่อให้แข็งแกร่งขึ้นได้ โดยต้องพยายามติดตามเกมส์ของสินเชื่อให้ทัน พยายามเปรียบเทียบระหว่างอัตราส่วนระยะเวลาการจับเก็บหนี้กับระยะเวลาการชำระหนี้ หากสมดุลย์กัน ก็แสดงว่าธุรกิจนั้นเสมอตัว แต่หากเก็บหนี้ได้ช้า แต่ชำระหนี้เร็ว ธุรกิจก็จะขาดทุน หรือกลับกันคือ ถ้าเก็บหนี้ได้เร็ว แต่ชำระหนี้ช้า ธุรกิจก็จะได้กำไร เป็นต้น ซึ่งวิธีการนี้ก็ช่วยในการควบคุมต้นทุนด้านสินเชื่อได้ดีขึ้น

วิธีการที่สองที่จะกระทำได้คือการจัดลำดับเจ้าหนี้ โดยอาจจะทำเป็นตารางเช่นเดียวกับตารางลูกหนี้ แต่ตารางเจ้าหนี้นี้จะทำให้ธุรกิจทราบว่าใครให้สินเชื่อแก่เราบ้าง จำนวนเท่าใด และให้เวลานานเท่าใด หากธุรกิจทราบว่ามีโอกาสจากแหล่งเงินทุนทางด้านสินเชื่อนี้มากนักน้อยเพียงใดแล้วก็จะทำให้สามารถบริหารสินเชื่อได้ดียิ่งขึ้น

การควบคุมสินค้าคงคลัง

ธุรกิจประเภทโรงงาน หรือ ธุรกิจผู้ผลิต จะต้องคำนึงถึงและติดตามดูแลสินค้าคงคลัง 3 ประเภทคือ วัตถุดิบ สินค้าระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป ธุรกิจขายส่งก็อาจจะมีความพิเศษสินค้าสำเร็จรูปแต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตามอัตราส่วนที่ใช้ในการควบคุมสินค้าคงคลังคือ

$$\text{อายุของสินค้า} = \frac{\text{สินค้าคงคลัง}}{\text{ต้นทุนขาย}} \times 365 \text{ วัน}$$

จำนวนวันที่คำนวณหาได้ จะสะท้อนให้เห็นถึงต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าคงคลัง ว่าโดยเฉลี่ยแล้วธุรกิจมีการเก็บสินค้าไว้นานกี่วันจึงจะขายได้ โดยหลักทั่ว ๆ ไปแล้วธุรกิจต้องมีสินค้าพร้อมในมือให้เพียงพอับความต้องการของลูกค้าเสมอ แต่ถ้าธุรกิจทราบว่าในการสั่งซื้อสินค้าใช้เวลานานกี่วันจึงจะได้รับ ก็จะทำให้เราทราบได้ว่าช่วงเวลาที่เราจำเป็นต้องถือสินค้าคงคลังไว้น้อยควรเป็นกี่วัน ซึ่งก็จะช่วยลดต้นทุนและลดปัญหาด้านการบริหารสินค้าคงคลัง และไม่ทำให้มีทุนจมในสินค้าประเภทนี้มากเกินไป ยกตัวอย่างเช่น

$$\text{อายุสินค้า} = 50 \text{ วัน}$$

$$\text{ระยะเวลาสั่งซื้อ} = 15 \text{ วัน}$$

อาจจะแสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีสินค้าคงคลังมากเกินไป หรือเก็บสินค้าไว้นานเกินไป ซึ่งเป็นปัญหาด้านต้นทุนสินค้า ที่จะต้องได้รับการแก้ไข

การควบคุมด้านเงินสด

โดยทั่ว ๆ ไปแล้ว เงินสดที่ธุรกิจขนาดย่อมจะพึ่งพาได้มักจะมีค่อนข้างจำกัด และจำเพาะอยู่ในบางประเภทเท่านั้น เช่น ความจำกัดด้านขนาดของการเบิกเงินบัญชี ระดับของสินค้าคงคลัง นโยบายของเจ้าหนี้และ

ลูกหนี้ เป็นต้น แต่ลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของธุรกิจขนาดย่อมคือการมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงขนาดของกิจการให้ใหญ่ขึ้นอย่างรวดเร็วในขณะที่มีลูกค้ารายใหม่ ๆ เข้ามา หมายถึงการเพิ่มขึ้นของยอดขาย แต่กำไรที่ปรากฏในงบกำไรขาดทุน ยังไม่ได้เป็นกำไรที่เป็นเงินสดจริง ๆ หากแต่เป็นตัวเลขทางบัญชีซึ่งเกิดจากการบันทึกการซื้อขายทั้ง ๆ ที่ยังไม่ได้รับเงินสดเข้ามาจริง ๆ แต่ธุรกิจก็มีการที่จะต้องจ่ายชำระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เป็นเงินสดตามกำหนดเวลา หากไม่มีเงินสดที่จะชำระหนี้ได้ ก็อาจจะเกิดปัญหาทางด้านสภาพคล่อง

กรณีเช่นนี้อาจเป็นปัญหาของ Overtrading คือการทำธุรกิจเกินกำลังเงินสดที่จัดหาได้ การควบคุมปัญหานี้อาจใช้การจัดทำ Cashflow Forecast หรือประมาณการกระแสเงินสด เพื่อดูถึงกระแสเงินสดเข้า - ออก ในแต่ละช่วงเวลา อันจะเป็นประโยชน์ในการวางแผนถึงความต้องการใช้เงินสดและทราบล่วงหน้าว่าในแต่ละเวลานั้นจะมีเงินสดขาดมือหรือเกินต้องการเมื่อใดบ้างและเป็นจำนวนเท่าใด จะได้เตรียมป้องกันหรือจัดหาไว้ล่วงหน้า ตลอดจนเตรียมจัดการเงินสดส่วนเกินด้วย และหากพบว่าเงินสดขาดมือตลอดระยะเวลาดังกล่าว ก็แสดงว่าธุรกิจมีเงินทุนไม่เพียงพอ โดยเฉพาะสำหรับธุรกิจใหม่ ๆ แล้วควรทำ Cash Flow Forecast นี้เป็นรายเดือนเพื่อให้มีข้อมูลที่ละเอียดขึ้น และสามารถแก้ปัญหาได้ทัน

นอกจากนั้นวิธีที่ 2 ที่จะช่วยควบคุมด้านเงินสดได้อย่างดีคือ การทำ Fund Flow Statement หรืองบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินทุน (เงินสด) เป็นการมองย้อนไปในอดีตเพื่อดูถึงแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุนอันจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดรูปแบบของการจัดหาเงินทุนในอนาคตให้เหมาะสม เพื่อป้องกันปัญหาดังเช่นในอดีตที่ผ่านมา

การหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียน

อัตราส่วนที่ใช้ในการควบคุมเงินทุนหมุนเวียนได้แก่อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) ซึ่งเป็นอัตราส่วนที่ทั้งบุคคลภายนอกและผู้บริการให้ความสนใจ บุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นธุรกิจผู้ให้สินเชื่อ เช่น ธนาคาร หรือ ธุรกิจผู้ให้สินเชื่อทางการค้า เช่น ผู้ผลิตหรือผู้

จำหน่าย ต่างก็ต้องการทราบว่าเงินทุนของตนมีความปลอดภัยเพียงใด ส่วนผู้บริหารนั้นต้องการทราบว่าเงินเหล่านั้นจมอยู่ในเงินทุนหมุนเวียนมาก - น้อยเพียงใด

การหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียน

$$= \frac{\text{ยอดขาย}}{\text{เงินทุนหมุนเวียน}}$$

(สินทรัพย์หมุนเวียน)

สมมติหาอัตราส่วนนี้

ได้ว่า ปีที่ 1 = 6 เท่า

ปีที่ 2 = 8 เท่า

แสดงว่าการหมุนเวียนของเงินทุนหมุนเวียนดีขึ้น กล่าวคือหมุนได้เร็วขึ้น มีเงินทุนจมอยู่ในเงินทุนหมุนเวียนน้อยลง หรืออาจกล่าวได้ว่า ทุก ๆ บาทของเงินทุนหมุนเวียนก่อให้เกิดยอดขายได้มากขึ้นนั่นเอง

นอกจากปัญหาการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนให้มีประสิทธิภาพโดยการพยายามควบคุมด้านการบริหารสินทรัพย์หมุนเวียนรวม หรือแยกคำนวณหาการหมุนเวียนของสินทรัพย์หมุนเวียนแต่ละประเภทแล้ว ปัญหาทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อมอาจจะมาจากสาเหตุต่าง ๆ ได้อีกมากมายโดยเฉพาะจาก**ความผิดพลาดทางการเงิน** ซึ่งเป็นผลมาจากสิ่งสำคัญ 2 ประการที่ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลาคือ

1. การทำกำไร เพราะ “เงิน” เท่านั้นที่จะหล่อเลี้ยงให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

2. การบันทึกข้อมูล เพราะจะช่วยให้ธุรกิจมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผลถูกต้อง หรือเกิดข้อผิดพลาดทางการเงินน้อยที่สุด

ข้อผิดพลาดทางการเงิน ซึ่งเป็นผลมาจากประเด็นสำคัญ 2 ประการข้างต้นนี้ จะนำไปสู่ปัญหาทางการเงินที่สำคัญ คือ

1. การขาดเงินทุน (Undercapitalization)

หากธุรกิจขาดเงินทุน หรือมีเงินทุนไม่เพียงพอตั้งแต่เริ่มต้น ก็จะทำอะไรได้ยาก โดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมแล้ว หากมีเงินทุนไม่พอ การที่จะหวังจากที่

อื่นนับเป็นเรื่องยากด้วยมีข้อจำกัดต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การป้องกันแก้ไขปัญหานี้คือ ก่อนลงมือทำธุรกิจ จะต้องวางแผนให้มีเงินทุนเพียงพอที่จะใช้เสียก่อนค่อยลงมือทำและควรจะมีเงินสำรองไว้อีกส่วนหนึ่งด้วย

2. การขาดการติดตามด้านต้นทุนและค่าใช้จ่าย

จากข้อค้นพบทราบว่า 85% ของผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อมไม่สามารถอ่านหรือเข้าใจงบกำไรขาดทุนและงบดุล ซึ่งความจริงแล้วบัญชีไม่ใช่เรื่องยาก แต่เป็นเรื่องของตัวเลขทางคณิตศาสตร์ หากว่าได้มีโอกาสศึกษาพื้นฐานทางบัญชีบ้างก็จะทำให้เข้าใจงบการเงินได้ไม่ยากนัก โดยปกติแล้วปัญหาของการขาดการควบคุมด้านต้นทุนเป็นเพราะองค์การนั้นขาดระบบการบันทึกข้อมูล หากแต่ใช้วิธีจำเอา ซึ่งทำให้เกิดการหลงลืม หรือจำข้อมูลผิดพลาดได้ง่าย ๆ เมื่อไม่สามารถติดตามเกี่ยวกับต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ดังกล่าวได้ โอกาสที่จะขาดทุนและต้องเลิกกิจการก็เป็นไปได้ง่ายขึ้น

3. ความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตและกำไร (การเจริญเติบโตของธุรกิจไม่ก่อให้เกิดกำไรเสมอไป)

ความผิดพลาดที่มักจะเกิดขึ้นเสมอ ๆ คือความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตกับกำไร ในขณะที่ธุรกิจกำลังโตจะต้องการเงินทุนหมุนเวียนเพิ่มขึ้น เพื่อขยายการลงทุนในลูกหนี้และสินทรัพย์อื่น ๆ ทำให้**เงินทุนจมอยู่กับการดำเนินงานมากขึ้น** การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจก่อให้เกิดปัญหาและฟาดธุรกิจได้ การเจริญเติบโตและการขยายกิจการควรเป็นไปอย่างเป็นระบบและควรมีรูปแบบที่ชัดเจน การเจริญเติบโตอย่างไม่เป็นระเบียบก็เป็นอันตรายพอ ๆ กับการสูญเสียยอดขาย แต่กรณีแรกนี้กว่าจะรู้ตัวก็อาจจะใช้เวลานาน จึงควรให้ความระมัดระวังในเรื่องนี้อย่างจริงจัง และสำหรับธุรกิจขนาดย่อมแล้ว มักจะกลับหรือฟื้นตัวได้ลำบาก หากลงทุนในสินทรัพย์ต่าง ๆ มากเกินไป ทั้งนี้ เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านเงินทุนและสินเชื่อ

4. การไม่เร่งเก็บหนี้ที่ค้างอยู่

หนี้สูญ และการจ่ายชำระหนี้ช้าของลูกหนี้ นับ

เป็นปัญหาที่สำคัญสำหรับธุรกิจขนาดย่อม ซึ่งอาจทำให้ถึงกับต้องเลิกกิจการไปได้ ธุรกิจควรที่จะต้องรู้ว่าใครเป็นใครก่อนที่จะตกลงธุรกิจกับเขา ควรตรวจสอบระยะเวลาการชำระหนี้ของลูกค้า และตั้งราคาให้เหมาะสมเพื่อที่จะได้ป้องกันกรณีการกู้ยืมเงินมาด้วยอัตราดอกเบี้ยที่สูง แล้วนำมาลงทุนในสินเชื่อที่ให้อัตราผลกำไรที่ต่ำกว่า จึงควรตรวจสอบถึงจุดยืนของลูกค้าให้แน่ใจ หากธุรกิจหวังพึ่งลูกค้าที่ไม่มั่นคงแล้วก็จะทำให้ธุรกิจนั้นไม่มั่นคงด้วย โดยเฉพาะในกรณีของธุรกิจขนาดย่อมแล้วมักจะขาดเงินทุนสำรอง ดังนั้น ปัญหาทางด้านหนี้สูญจึงนับว่าเป็นภาระหนักในด้านการบริหารเงินทุนหมุนเวียน

5. การปล่อยวางอะไรง่าย ๆ

การที่ธุรกิจมักจะปล่อยปลละเลย หรือประมาทเกี่ยวกับต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นับเป็นข้อผิดพลาดทางการเงินของธุรกิจขนาดย่อม โดยเฉพาะในธุรกิจที่กำลังเจริญเติบโต มียอดขายและกำไรที่กำลังไปได้ดี ธุรกิจจะลืมตัวและขาดความเอาใจใส่ถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างแท้จริง เพราะเห็นว่าธุรกิจกำลังดำเนินไปด้วยดีอยู่แล้วทำไมจึงต้องจริงจังกับค่าใช้จ่ายต่าง ๆ นึก นับเป็นการใช้จ่ายเงินอย่างไม่ถูกต้อง ธุรกิจควรสร้างความแข็งแกร่งของตนเองไว้ตลอดเวลา รู้จักประมาณตน และรู้จักการใช้โอกาสที่ดี ดังภาษิตที่ว่า **“น้ำขึ้นให้รีบตัก”**

6. การขาดความสนใจต่อโลกภายนอก

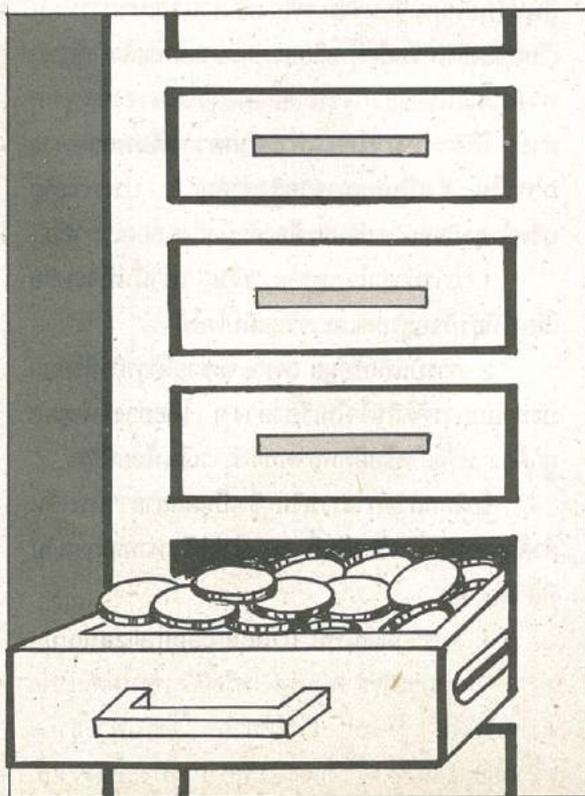
โลกภายนอกจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจขนาดย่อมได้เช่นเดียวกับธุรกิจอื่น ๆ ธุรกิจขนาดย่อมเองมักจะไม่สนใจต่อวงจรชีวิตของธุรกิจซึ่งจะต้องมีทั้งช่วงของภาวะเงินเฟ้อ และภาวะเงินฝืด หากไม่คำนึงถึงสิ่งเหล่านี้จะทำให้ธุรกิจอยู่รอดไม่ได้ และจากสถิติแล้วมักจะพบว่าธุรกิจขนาดย่อมมักจะประสบภาวะล้มละลายมากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ถึงแม้ว่าจะได้พยายามเอาใจใส่ในเรื่องของต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ อย่างระมัดระวังและถูกต้องแล้วก็ตาม หากสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ หรือเกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ขึ้น ก็อาจจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดไม่ได้ ดังนั้น ธุรกิจขนาดย่อมจะต้องสนใจเหตุการณ์โลกภายนอก และเตรียมวางแผนทางการเงินให้ดี ทั้งสำหรับภาวะที่เหตุการณ์ปกติ และภาวะเหตุการณ์

วิกฤตหรือเศรษฐกิจตกต่ำด้วย

สิ่งที่ควรระวังอีกประการหนึ่งคือ จะต้องรู้จักปรับตัวเองให้อยู่รอด อย่าพยายามลงทุนอะไรใหม่ ๆ ในช่วงที่เศรษฐกิจไม่อำนวย ควรจับตามองวงจรธุรกิจในภาพรวมอยู่ตลอดเวลา และวางแผนให้สอดคล้องกัน และควรที่จะ **“ป้องกันไว้...ดีกว่าแก้”** อย่าวรอให้เหตุเกิดแล้วจึงแก้ไข เตรียมป้องกันไว้ล่วงหน้าดีกว่า

7. การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด

ความผิดพลาดทางการเงินไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามผลของมันอาจจะออกมาเหมือน ๆ กัน เช่น การที่**ทุนดำเนินงานหมดลง**ก็เป็นผลมาจากการขาดเงินทุน ซึ่งเป็นปัญหาทางการเงิน ธุรกิจอาจแก้ปัญหาโดยการพยายามหาเงินทุนใหม่ ซึ่งก็จะเป็นการแก้ปัญหาแบบชั่วคราว ธุรกิจอาจจะดำเนินต่อไปได้อีกระยะหนึ่ง จนกว่าจะขาดเงินทุนอีก ก็พยายามหาใหม่อีก โดยไม่ได้วิเคราะห์ดูว่าสาเหตุที่แท้จริงนั้นเป็นเพราะอะไร เพื่อที่จะแก้ปัญหาให้ถูกที่ ดังนั้น การจัดสรรเงินทุนและรู้จักใช้ให้ถูกประเภทเหมาะสมกับกาลเวลานับว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นเบื้องต้น





กล่าวโดยสรุป ความผิดพลาดทางการเงิน
ที่จะนำไปสู่ปัญหาทางการเงิน สำหรับธุรกิจขนาด
ย่อมที่สำคัญคือ

- (1) เงินลงทุนไม่เพียงพอ
- (2) ขาดการควบคุมด้านต้นทุน
- (3) ความสับสนระหว่างการเจริญเติบโตและ

กำไร

การเจริญเติบโตที่เร็วเกินไป นำไปสู่การขาดแคลน
เงินสดที่จะสนับสนุนการขยายกิจการ

- (4) การเก็บหนี้ช้าหรือหนี้สูญ

(5) การจับจ่ายใช้สอยเพราะว่ามีเงินที่จะให้ใช้
แทนที่จะรู้จักประหยัด

(6) ความสนใจอยู่แต่ภายในโลกใบแคบของตน
โดยลืมหรือขาดความสนใจต่อภาพรวมของเศรษฐกิจของ
โลกและวงจรชีวิตของธุรกิจ ควรมีการวางแผนธุรกิจและ
วางแผนทางการเงินให้สนับสนุนแผนนั้น ๆ ด้วย

(7) การที่ทุนจมอยู่ในสินทรัพย์ถาวร หรือมีภาระ
ต้องจ่ายชำระหนี้ ซึ่งเป็นภาระผูกพันที่ยากต่อการ
เปลี่ยนแปลง ในขณะที่ธุรกิจมีความจำเป็นต้องใช้เงินทุน
เพื่อกิจกรรมอื่น ๆ □

หนังสืออ้างอิง

Barrow, Colin. **Financial Management For the Small Business.** London : Kogan Page Limited, 1984.

Delaney, William A. **Why Small Business Fail - Don't Make the Same Mistake Once.** N.J. : Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, 1984.

Stevens, Mark. **Profit Secrets for Small Business.** Reston Virginia : Reston Publishing Company, Inc, 1983.



บริหารและบัญชี

“มารู้จัก

Options

กันดีกว่า”



บทนำ

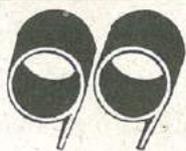
ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้ออกข่าวว่าจะมีการนำ Options มาซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ผู้อ่านบางท่านก็คงจะรู้จัก Options เป็นอย่างดี แต่บางท่านก็คงจะสงสัยว่า Options คืออะไร ดังนั้นจึงควรมาทำความรู้จักกับ Options กันก่อน เพราะนับว่าเป็นของใหม่สำหรับตลาดหลักทรัพย์ของเรา แต่ตลาดหลักทรัพย์ในต่างประเทศนั้นมีการซื้อขาย Options กันมานานแล้ว

Options คือ สัญญาที่ผู้ออกให้ไว้แก่ผู้ถือ เพื่อที่จะซื้อหรือขายหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญาได้ตามจำนวน ราคาและระยะเวลาที่กำหนดโดยผู้ถือ มีสิทธิจะให้สิทธิตามสัญญาหรือไม่ใช้ก็ได้ ขึ้นกับราคาให้ใช้สิทธิกับราคาตลาดของหลักทรัพย์นั้น เป็นสำคัญ ผู้ถือ Options สามารถนำไปซื้อขายเปลี่ยนมือกันได้

*ชนะใจ เดชวิทยาพร

ลักษณะของ Options

1. ลักษณะการออก ผู้ออก Options อาจจะเป็นสถาบันการเงินหรือนักลงทุนก็ได้ โดย Options นี้ต้องมีแบบฟอร์มมาตรฐาน เพื่อเป็นที่ยอมรับและนำไปซื้อขายเปลี่ยนมือได้
2. หลักทรัพย์ที่ใช้สิทธิ จะกำหนดไว้ในสัญญาว่ามีหลักทรัพย์อะไรบ้าง แต่ส่วนมากจะเป็นหุ้นสามัญของบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันดี
3. จำนวนให้ใช้สิทธิ ถ้ากำหนดไว้ในสัญญา แต่โดยปกติจะมีประมาณ 100 หุ้น
4. ราคาให้ใช้สิทธิ จะกำหนดไว้แน่นอนในสัญญา ซึ่งราคาให้ใช้สิทธิเป็นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจะใช้สิทธิตาม Options หรือไม่ โดยเปรียบเทียบระหว่างราคาให้ใช้กับราคาตลาดของหลักทรัพย์
5. ระยะเวลาให้ใช้สิทธิ จะกำหนดไว้แน่นอนใน



Options คือ สัญญาที่ผู้ออกให้ไว้แก่ผู้ซื้อ เพื่อที่จะซื้อหรือขายหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญาได้ตามจำนวน ราคา และระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้ถือมีสิทธิจะให้สิทธิตามสัญญาหรือไม่ใช้ก็ได้



สัญญา โดย Options จะแบ่งตามการใช้สิทธิเป็น 2 ประเภท คือ

ก. American Options ผู้ถือจะใช้สิทธิในการซื้อหรือขายหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญาได้ตลอดเวลา จนถึงวันสิ้นสุดสัญญา

ข. European Options ผู้ถือจะใช้สิทธิในการซื้อหรือขายหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญาได้เพียงวันเดียวเท่านั้น คือวันสิ้นสุดสัญญา

โดย Options แบบ American จะได้รับความนิยมมากกว่าแบบ European เพราะสามารถใช้สิทธิได้ตลอดเวลาที่ระบุไว้ในสัญญา ดังนั้นที่จะกล่าวถึงในตอนต่อไปจึงเป็นชนิด American Options

6. ประเภทของ Options

Options จะแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

ก. Call Options คือ สัญญาที่ผู้ออกให้ไว้แก่ผู้ถือ เพื่อให้จะให้สิทธิแก่ผู้ถือในการซื้อหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญาได้ตามจำนวน ราคาและระยะเวลาที่กำหนด ผู้ถือ Call Options มีสิทธิจะใช้สิทธิตามสัญญาหรือไม่ใช้ก็ได้ แต่ผู้ออกจะต้องขายหลักทรัพย์ตามจำนวนราคาที่กำหนดไว้ ถ้าผู้ถือใช้สิทธิในเวลาที่กำหนดโดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ ทั้งสิ้น

ผู้ออก Call Options มีภาระผูกพันต้องปฏิบัติตามสัญญา ดังนั้นผู้ออกจะต้องขาย Call Options นี้แก่ผู้ถือ ซึ่งมูลค่าของ Call Options เรียกว่า ค่า Premium ทั้งผู้ออกและผู้ถือต่างฝ่ายต่างคาดการณ์ไปในอนาคตว่าหลักทรัพย์ที่กำหนดไว้จะมีราคาสูงขึ้นหรือต่ำลง เนื่องจากเป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังไม่ปรากฏจึงก่อให้เกิดความเสี่ยงกับทั้ง 2 ฝ่าย ฝ่ายใดจะได้ประโยชน์หรือเสียผลประโยชน์ขึ้นกับความแม่นยำในการคาดการณ์ราคาตลาดของหลักทรัพย์ ตัวอย่างเช่น

บริษัท ก. จำกัด ออก Call Options ซึ่งระบุว่าผู้ถือสามารถซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ก.ชค. จำกัด ได้จำนวน 100 หุ้น ในราคาหุ้นละ 150 บาท ระหว่างวันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน 2532 วันที่ 31 ธันวาคม 2531 นาย ง. ซื้อ Call Options จากบริษัท ก. จำกัด ราคาหุ้นละ 145 บาท แต่นาย ง. ซื้อ Call Options ซึ่งให้ใช้สิทธิหุ้นละ 150 บาท เพราะคาดว่าในอนาคตราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท ก.ชค. จำกัด คงจะต้องสูงกว่า 150 บาท ก่อนจะถึงวันที่ 30 มิถุนายน 2532 นี้ ต่อมาวันที่ 31 มกราคม 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท ก.ชค. จำกัด ราคาหุ้นละ 147 บาท และนาย ง. ต้องการหุ้นสามัญของบริษัทนี้ นาย ง. จะไม่ใช้สิทธิ

ตาม Call Options เพราะถ้าซื้อตามสัญญาจะต้องซื้อจากบริษัท ก. จำกัดในราคาหุ้นละ 150 บาท นาย จ. ควรซื้อหุ้นดังกล่าวจากตลาดหลักทรัพย์ เพราะซื้อได้ในราคาต่ำกว่า แต่ถ้าต่อมาวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท กขค. จำกัด ราคาหุ้นละ 170 บาท นาย จ. ต้องการหุ้นสามัญของบริษัทนี้ จึงควรใช้สิทธิตาม Call Options โดยนาย จ. ซื้อหุ้นสามัญจากบริษัท ก. จำกัด ในราคาหุ้นละ 150 บาท บริษัท ก. จำกัดต้องขายหุ้นสามัญนี้ให้นาย จ. ทั้ง ๆ ที่ราคาตลาดในขณะนั้นหุ้นละ 170 บาท อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ว่าตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 30 มิถุนายน 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญมีราคาต่ำกว่า 150 บาทตลอด ดังนั้นผู้ถือ Call Options นี้จะไม่มีการใช้สิทธิผู้ถือ Call Options ก็จะได้รับเงินจากการขาย Call Options โดยไม่ต้องปฏิบัติตามสัญญา

ข. Put Options คือ สัญญาที่ผู้ถือให้ไว้แก่ผู้ถือเพื่อที่จะให้สิทธิแก่ผู้ถือในการขายหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ในสัญญา ตามจำนวน ราคา และระยะเวลาที่กำหนดให้แก่ผู้ถือ โดยผู้ถือมีภาระผูกพันที่จะต้องจัดหาเงินทุนมาซื้อหลักทรัพย์นั้น ๆ ตามจำนวนราคาที่กำหนด ผู้ถือ Put Options มีสิทธิจะใช้สิทธิตามสัญญาหรือไม่ใช้ก็ได้ แต่ผู้ถือจะต้องซื้อหลักทรัพย์ โดยไม่มีข้อแม้ใด ๆ ทั้งสิ้น ถ้าผู้ถือใช้สิทธิภายในเวลาที่กำหนด ตัวอย่างเช่น

บริษัท ส. จำกัด ออก Put Options ซึ่งระบุว่าผู้ถือสามารถขายหุ้นสามัญของบริษัท บปผ. จำกัด จำนวน 100 หุ้น ในราคาหุ้นละ 200 บาท ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม 2532 วันที่ 30 มิถุนายน 2532 นาย จ. ซื้อ Put Options จากบริษัท ส. จำกัด โดยจ่าย Premium ขณะที่ซื้อราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท บปผ. จำกัด ราคาหุ้นละ 210 บาท แต่ นาย จ. ซื้อ Put Options ซึ่งให้สิทธิหุ้นละ 200 บาท เพราะคาดว่าในอนาคตราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท บปผ. จำกัด คงจะต้องต่ำกว่า 200 บาท ก่อนจะถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2532 นี้ ต่อมาวันที่ 31 กรกฎาคม 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท บปผ. จำกัด ราคาหุ้นละ 220 บาท และนาย จ. ต้องการขายหุ้นสามัญของบริษัทนี้ นาย จ. ก็จะไม่ใช้สิทธิตาม Put Options

เพราะถ้าขายตามสัญญาจะต้องขายให้บริษัท ส. จำกัดในราคาหุ้นละ 200 บาท นาย จ. ควรขายหุ้นดังกล่าวในตลาดหลักทรัพย์ เพราะจะขายได้ในราคาสูงกว่า แต่ถ้าต่อมาวันที่ 15 สิงหาคม 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญของบริษัท บปผ. จำกัด ราคาหุ้นละ 190 บาท นาย จ. ต้องการขายหุ้นสามัญของบริษัทนี้ จึงควรใช้สิทธิตาม Put Options โดยนาย จ. สามารถขายหุ้นสามัญบริษัท บปผ. จำกัดให้บริษัท ส. จำกัดในราคาหุ้นละ 200 บาท บริษัท ส. จำกัดต้องซื้อหุ้นสามัญจากนาย จ. ทั้ง ๆ ที่ราคาตลาดในขณะนั้นหุ้นละ 190 บาท อย่างไรก็ตามอาจเป็นไปได้ว่าตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม - 31 ธันวาคม 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญมีราคาสูงกว่า 200 บาทตลอด ดังนั้นผู้ถือ Put Options ก็จะไม่มีการใช้สิทธิ ผู้ถือ Put Options ก็จะได้รับเงินจากการขาย Put Options โดยไม่ต้องปฏิบัติตามสัญญา

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ผู้ถือ Call Options ต้องคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ จะมีแนวโน้มลดลง แต่ผู้ถือ Call Options ต้องคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ระบุไว้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น จึงซื้อ Call Options ไว้ ส่วนผู้ถือ Put Options ต้องคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ระบุไว้จะมีแนวโน้มสูงขึ้น แต่ผู้ถือ Put Options ต้องคาดว่าตลาดของหลักทรัพย์ที่ระบุไว้จะมีแนวโน้มต่ำลงจึงซื้อ Put Options ไว้ สรุปก็คือ ทั้ง Call Options และ Put Options ออกมาเพื่อการเก็งกำไรและป้องกันความเสี่ยง ของทั้งผู้ถือและผู้ถือ ส่วนผู้ใดจะได้กำไรหรือขาดทุนขึ้นกับความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตว่ามีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

มูลค่าของ Options

มูลค่าของ Options เรียกว่า ค่า Options ดังนั้น Premium คือ ราคาที่ผู้ซื้อจ่ายเงินเพื่อซื้อเอกสารนี้จากผู้ถือ โดย Premium แบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. Intrinsic Value คือ ผลต่างของราคาตลาดของหลักทรัพย์กับราคาที่ให้ใช้สิทธิ หรือเขียนเป็นสูตรได้ว่า

$$\text{Intrinsic Value} =$$

ราคาตลาดของหลักทรัพย์ - ราคาที่ให้ใช้สิทธิ

ตารางที่ 1

แสดงค่า Premium ของ Options โดย

กำหนดให้ใช้สิทธิซื้อหุ้นสามัญของบริษัท ABC จำกัด

ค่า Premium ณ วันที่ 1 กรกฎาคม

(ราคาตลาดหุ้นสามัญบริษัท ABC จำกัด หุ้นละ 180 บาท)

ราคาให้ใช้ สิทธิ	Call			Put		
	วันสิ้นสุดสัญญา			วันสิ้นสุดสัญญา		
	สิงหาคม	ตุลาคม	ธันวาคม	สิงหาคม	ตุลาคม	ธันวาคม
170	22.00	—	—	—	—	—
175	17.50	18.00	19.50	—	6.25	7.00
180	14.00	16.00	17.00	7.00	7.50	8.50
185	12.00	14.50	16.00	9.25	11.00	11.50
190	10.50	12.50	14.50	10.00	14.00	15.00



หมายเหตุ ในช่องที่ไม่มีราคา หมายความว่าไม่มีการ ซื้อขายประเภทนั้น

จากตารางที่ 1 หุ้นสามัญของบริษัท ABC จำกัด มีราคาตลาดหุ้นละ 180 บาท ในวันที่ 31 กรกฎาคม 2532 ถ้าต้องการซื้อ Call Options ที่มีราคาให้ใช้สิทธิ 170 บาท และมีระยะเวลาสิ้นสุดสัญญาเดือนสิงหาคม ต้องจ่ายค่า Premium เท่ากับ 22 บาทต่อหุ้น และโดยปกติ Call Options 1 ฉบับ จะกำหนดให้ใช้สิทธิได้ 100 หุ้น ดังนั้นผู้ซื้อต้องจ่ายค่า Premium 2,200 บาท (100×22) Intrinsic Value จึงเท่ากับ 10 บาท ($180 - 170$) ถ้าซื้อ Call Options ที่มีราคาให้ใช้สิทธิ 185 บาท โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดเดือนสิงหาคม ต้องจ่ายค่า Premium เท่ากับ 12 บาทต่อ 1 หุ้น Intrinsic Value จะเท่ากับศูนย์หรือไม่มีค่า เพราะสามารถซื้อจากตลาดหลักทรัพย์ได้ในราคาถูกกว่า จนถึงวันสิ้นสุดสัญญา ราคาตลาดของหุ้นจะต้องมีราคาสูงกว่า 185 บาท

2. Time Premium หรือ Speculative Premium คือ ผลต่างของ Premium กับ Intrinsic

Value หรือ เขียนเป็นสูตรได้ว่า

$$\text{Premium} = \text{Intrinsic Value} + \text{Time Premium}$$

$$\text{Time Premium} = \text{Premium} - \text{Intrinsic Value}$$

จากตารางที่ 1 ถ้าซื้อ Call Options ที่มีราคาให้ใช้สิทธิ 170 บาท โดยมีระยะเวลาสิ้นสุดสัญญาเดือนสิงหาคม ต้องจ่ายค่า Premium เท่ากับ 22 บาท ต่อ 1 หุ้น Time Premium จึงเท่ากับ 12 บาท ($22 - 10$) หรือเขียนได้ว่า Premium 22 บาทต่อหุ้น ประกอบไปด้วย Intrinsic Value 10 บาท และ Time Premium 12 บาท

$$\text{Premium} = \text{Intrinsic Value} + \text{Time Premium}$$

$$22 = 10 + 12$$

ส่วนในกรณีของ Put Options ค่า Premium ก็ประกอบไปด้วย Intrinsic Value และ Time

Premium เช่นเดียวกับ Call Options แต่เนื่องจาก Put Options เป็นสัญญาให้สิทธิในการขาย ผู้ถือจึงต้องการให้ราคาให้ใช้สิทธิสูงกว่า n ตลาดของหุ้น Intrinsic Value จึงเป็นผลต่างของราคาให้ใช้สิทธิกับราคาตลาดของหุ้น ซึ่ง Intrinsic Value จึงมีค่าต่อเมื่อราคาให้ใช้สิทธิสูงกว่าราคาตลาดของหุ้น แต่เมื่อใดราคาให้ใช้สิทธิต่ำกว่าราคาตลาดของหุ้น ผู้ถือก็จะไม่ใช้สิทธิ เพราะสามารถนำไปขายในตลาดหลักทรัพย์ได้ในราคาสูงกว่า Intrinsic Value จึงมีค่าเท่ากับศูนย์หรือไม่มีค่า

ผู้ซื้อ Call Options โดยจ่ายค่า Premium จะพบว่า Time Premium จะลดน้อยลงเมื่อวันสิ้นสุดสัญญาใกล้เข้ามา ผู้ซื้อ Call Options คาดหวังว่าการลดลงของ Time Premium จะได้รับการชดเชยจากการเพิ่มของ Intrinsic Value ในระหว่างสัญญาผู้ซื้อมีทางเลือก ดังนี้

ก. ถ้าราคาให้ใช้สิทธิต่ำกว่าราคาตลาด ผู้ถือ Call Options จะใช้สิทธิและรับหลักทรัพย์นั้นไป

ข. ถ้า Call Options ที่ถือไว้มีราคาตลาดสูงขึ้น ผู้ถืออาจจะขาย Call Options ตามราคาตลาด ทำให้ได้รับกำไรจากการขาย Call Options แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับผู้ถือจะตัดสินใจว่าการใช้สิทธิตาม Call Options กับ การขาย Call Options อย่างใดจะให้ผลตอบแทนมากกว่ากัน ตัวอย่างเช่นจากตัวอย่างที่ 1 ถ้านาย ฮ. ซื้อ Call Options โดยเสียค่า Premium หุ้นละ 22 บาท โดยมีราคาให้ใช้สิทธิ 170 บาท สิ้นสุดสัญญาเดือนสิงหาคม ต่อมาวันที่ 1 สิงหาคม 2532 ราคาตลาดของหุ้นสามัญบริษัท ABC จำกัด หุ้นละ 197 บาท และราคาตลาดของ Call Options ฉบับละ 2,900 บาท นาย ฮ. ควรใช้สิทธิตาม Call Options หรือขาย Call Options นี้ จึงได้ผลตอบแทนสูงสุด

ถ้านาย ฮ. ใช้สิทธิตาม Call Options

จำนวนเงินที่จ่ายทั้งหมด

$$\begin{aligned} &= \text{จำนวนเงินที่จ่ายเมื่อซื้อหุ้น} + \text{Premium} \\ &= (170 \times 100) + (22 \times 100) \\ &= 19,200 \text{ บาท} \end{aligned}$$

จำนวนเงินที่ได้จากการขายหุ้น

$$= \text{ราคาตลาดสามัญ} \times \text{จำนวนหุ้น}$$

$$= 197 \times 100$$

$$= 19,700 \text{ บาท}$$

$$\text{กำไรที่ได้รับ} = 19,700 - 19,200 = 500 \text{ บาท}$$

ถ้านาย ฮ. ขาย Call Options

$$\text{กำไรที่ได้รับ} = 2,900 - 2,200$$

$$= 700 \text{ บาท}$$

ดังนั้น นาย ฮ. จึงควรขาย Call Options เพราะได้รับกำไรมากกว่า 200 บาท (700 - 500)

ผู้ซื้อ Put Options มีทางเลือกในการปฏิบัติดังนี้

ก. ถ้าราคาให้ใช้สิทธิสูงกว่าราคาตลาด ผู้ถือ Put Options จะใช้สิทธิโดยส่งมอบหลักทรัพย์ตามที่ระบุไว้และรับเงินไป

ข. ถ้า Put Options ที่ถือไว้มีราคาตลาดสูงขึ้น ผู้ถืออาจจะขาย Put Options ตามราคาตลาด ถ้าการขาย Put Options ให้ผลตอบแทนสูงกว่าการใช้สิทธิตาม Put Options นั้น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อ Premium

1. การคาดการณ์ของนักลงทุนเกี่ยวกับราคาตลาดของหลักทรัพย์ที่ระบุไว้ใน Options ถ้าเป็น Call Options นักลงทุนคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์มีแนวโน้มจะสูงขึ้น Call Options นั้น จะเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ค่า Premium จะต้องสูงตามไปด้วย ถ้าเป็น Put Options นักลงทุนคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์มีแนวโน้มจะลดลง Put Options นั้น จะเป็นที่ต้องการของนักลงทุน ค่า Premium จึงต้องสูงตามไปด้วย

2. สภาพคล่องของหลักทรัพย์ หลักทรัพย์ที่ระบุไว้ใน Options ถ้ามีสภาพคล่องสูง นักลงทุนจะมีโอกาสทำกำไรได้มาก ดังนั้น Premium จึงมีราคาสูงกว่า เพราะการซื้อขายหลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องต่ำ จะไม่คล่องตัวทำให้อาจซื้อขายไม่ได้ในช่วงระยะเวลาที่ใช้สิทธิ

3. ระยะเวลาที่ใช้สิทธิ Options ที่มีระยะเวลาให้มีสิทธิยาวจะมีค่า premium สูงกว่า Options ที่มีระยะเวลาให้ใช้สิทธิสั้นเพราะโอกาสที่ราคาหลักทรัพย์จะเปลี่ยนแปลงไปจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันมีมากกว่ามูลค่าจึงควรสูงกว่าด้วย

4. ราคาที่ใช้สิทธิ ถ้า Call Options นั้น

กำหนดราคาที่ใช้สิทธิไว้สูงเกินไป โอกาสที่แนวโน้มราคาหลักทรัพย์จะสูงขึ้นไปอีกก็จะมีน้อยลง ความต้องการใน Call Options ก็จะมีน้อย Premium ก็ย่อมมีราคาต่ำกว่า Call Options ที่ระบุราคาที่ใช้สิทธิไว้ต่ำกว่า ส่วน Put Options ถ้ากำหนดราคาที่ใช้สิทธิไว้ต่ำเกินไป โอกาสที่แนวโน้มราคาหลักทรัพย์จะต่ำลงไปอีกก็จะมีน้อยลง ซึ่งจะตรงกันข้ามกับ Call Options

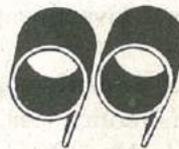
5. สภาพของตลาดหลักทรัพย์ ถ้าตลาดหลักทรัพย์มีการซื้อขายหลักทรัพย์กันมาก โดยมีปริมาณและมูลค่าการซื้อขายสูง จะทำให้ Options มีการซื้อขายกันมาก ค่า Premium จึงมีราคาสูงกว่าเมื่อตลาดหลักทรัพย์ซบเซา

2. เพื่อจำกัดความเสี่ยง นักลงทุนจะขาดทุนเท่ากับค่า Premium เท่านั้น เพราะถ้าซื้อ Call Options และราคาตลาดของหลักทรัพย์ไม่สูงเกินกว่าราคาที่ใช้สิทธิ นักลงทุนจะขาดทุนเท่ากับ ค่า Premium ที่เสียไปโดยไม่ได้ใช้สิทธิ แต่ถ้านักลงทุนซื้อหุ้นสามัญ และราคาตลาดของหุ้นลดต่ำลงก็จะประสบการขาดทุน ซึ่งไม่สามารถกำหนดได้ว่าจะขาดทุนเท่าใด เพราะไม่ทราบว่าจะราคาตลาดจะลดต่ำลงไปอีกมากน้อยเพียงใด ส่วนนักลงทุนที่ซื้อ Put Options ก็ขาดทุนเท่ากับค่า Premium ถ้าราคาตลาดของหลักทรัพย์สูงเกินกว่าราคาที่ใช้สิทธิ

3. มีเงินทุนจำนวนน้อย การซื้อหลักทรัพย์ต้อง



การที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะทำ Options มาซื้อขาย จะช่วยให้การลงทุนในหลักทรัพย์ขยายตัวเพิ่มขึ้น เพราะ Options เป็นเครื่องมือทางการเงินชนิดหนึ่งที่จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคต



เหตุผลของการซื้อ Options ของนักลงทุน

1. เพื่อการเก็งกำไร นักลงทุนซื้อ Call Options โดยคาดว่าราคาตลาดของหลักทรัพย์มีแนวโน้มสูงขึ้น จึงยอมจ่าย Premium จำนวนน้อย เพื่อหวังว่าเมื่อหลักทรัพย์มีการเปลี่ยนแปลงราคาสูงขึ้น จะได้รับกำไร ส่วนนักลงทุนที่ซื้อ Put Options ก็คาดว่าจะตรงกันข้ามกับผู้ซื้อ Call Options

จ่ายเงินซื้อเต็มตามจำนวน แต่ ณ ขณะนั้นนักลงทุนอาจจะมีเงินไม่เพียงพอ จึงซื้อ Call Options ไว้ก่อน เพราะค่า Premium ราคาต่ำกว่า ภายหลังเมื่อมีเงินทุนเพียงพอและราคาที่ใช้สิทธิต่ำกว่าราคาตลาดจึงใช้สิทธิ และเป็นหลักประกันได้ว่าไม่ว่าราคาตลาดจะเปลี่ยนแปลงสูงขึ้นเพียงใด ก็สามารถซื้อได้ตามราคาที่ใช้สิทธิ

4. เพื่อกำหนดราคาอย่างต่ำของหลักทรัพย์ที่จะ

ขายได้ ผู้ซื้อ Put Options จะทราบได้แน่นอนว่าอย่างน้อยหลักทรัพย์ที่มีอยู่จะขายได้อย่างต่ำตามราคาให้ใช้สิทธิตาม Call Options แต่ถ้าราคาตลาดสูงกว่าราคาให้ใช้สิทธิก็จะนำหลักทรัพย์นั้นไปขายในตลาดหลักทรัพย์

สรุป

จากที่กล่าวมาทั้งหมดในข้างต้นจะพบว่า Options สามารถช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากการลงทุนในหลักทรัพย์ ดังนั้นการที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจะทำ Options มาซื้อขาย จะช่วยให้การลงทุน

ในหลักทรัพย์ขยายตัวเพิ่มขึ้น เพราะ Options เป็นเครื่องมือทางการเงินชนิดหนึ่งที่จะมีความสำคัญเพิ่มขึ้นในอนาคต แต่ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับความรู้ความเข้าใจของนักลงทุนที่มีต่อ Options ว่ามีมากน้อยเพียงใด จากที่กล่าวมานี้เป็นเพียงลักษณะของ Options โดยทั่วไป ถ้าได้มีการนำมาใช้จะพบว่ามีรูปแบบ วิธีการต่าง ๆ อีกมากมายซึ่งต้องใช้กลยุทธ์เพื่อการลงทุนหลายวิธี นักลงทุนจึงต้องศึกษาทำความเข้าใจเพิ่มขึ้นเพื่อให้การลงทุนได้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงสุด □

บรรณานุกรม

- กัลยานี พิริยะพันธุ์ **หลักการลงทุน** กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2531
- ดาริณี ดันตวิเชฐ **หลักและนโยบายของการลงทุน** กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2527
- ทวี วิริยฑูรย์ และคณะ **การลงทุน** กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2529
- ปนัดดา อินทร์พรหม **หลักและนโยบายการลงทุน** กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2529
- เพชร ชุมทรัพย์ **หลักการลงทุน** พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2531
- Alexander, Gordon J. and Francis, Jack Clark. **Portfolio Analysis**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986.
- Amling, Fredesick. **Investment, an introduction to analysis and management**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.
- Cohen, Jerome B. and others. **Investment analysis and Portfolio management**. 5th ed. Homewood, Il : Irwin, 1987.
- Donnelly, Austin S. **The three Rs of investing : Return and relativity**. Homewood, Il : Dow Jones : Irwin, 1985.
- Dougall, Herbert E. and Corrigan, Francis J. **Investments**. 11th ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.
- Fisher, Donald E. and Jordan, Ronald J. **Security analysis and portfolio management**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983.
- Fuller, Russell J. and Farrell, Janaes L. **Modern investments and security analysis**. New York, NY : Mc Graw-Hill Book, 1987.
- Sharpe, William F. **Investment**. 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1985.



*ดร.ปริญ ลักษิตานนท์

การตลาด จำเป็น



ความนำ

การตลาดมีบทบาทสำคัญต่อการธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อความอยู่รอด กำไรและความเจริญก้าวหน้าของธุรกิจ การรู้เพียงแต่ศาสตร์แต่มีวิสัยทัศน์ ในการประยุกต์ใช้ย่อมก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์แต่เพียงเล็กน้อยได้

ผู้เขียนใคร่ชี้แนะถึงสิ่งแวดล้อม 2 ประการ ซึ่งเป็นตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมไม่ได้ซึ่งกำลังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในสภาวะปัจจุบันนั้นคือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และความเคลื่อนไหวของผู้บริโภค ซึ่งทำให้องค์การที่มองการณ์ไกลต้องวางนโยบายขององค์การในระยะยาว เพื่อสร้างความไว้วางใจในสายตาผู้บริโภค จะเห็นได้ว่าบริษัทใหญ่ๆ ในประเทศไทยในตลาดอุตสาหกรรม เกษตรกรรม อุปโภคบริโภค หรือตลาดอื่นๆ ก็ตามเริ่มเผยแพร่โฆษณาและประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์การ

เหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุดซึ่งเกิดขึ้นหลายปีมาแล้ว ก่อผลเสียหายเป็นจำนวนเงินกว่า 2,000 ล้านบาทและมีผู้เสียชีวิตในเหตุการณ์ครั้งนั้นก็คือ เหตุการณ์จลาจลที่โรงงานแทนทาลัมอุตสาหกรรม จำกัด ย่อมเป็นอุทาหรณ์ได้ที่ว่าผู้บริโภคมีความรู้สึกเป็นปรปักษ์อย่างชัดเจนต่อชีวิต และความเป็นอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ไม่ดีพวกเขาไม่ต้องการเสียชีวิต ทริพย์สิน และภัยอันตรายอันอาจเกิดจากการที่มีโรงงานแห่งนี้ตั้งอยู่ในบริเวณถิ่นหรือในเขตจังหวัดที่พวกเขาอาศัยอยู่

การตลาดจำเป็น

ในสมัยศตวรรษที่ 18-19 ซึ่งเป็นยุคที่เริ่มมีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมอุตสาหกรรมนั้น สิ่งที่ผู้ผลิต (PRODUCER/MANUFACTURER) ผลิตรายการค้าขึ้นมาก็เพื่อที่จะขายไปเท่านั้น มีสนใจว่าผู้บริโภคจะพอใจหรือไม่พอใจ ถ้าจะพุดง่าย ๆ ก็คือ "ผลิตเพื่อขาย" เพราะเหตุว่าผู้บริโภคอยู่ในสถานการณ์ที่ทำอะไรไม่ได้เลยเนื่องจาก

1. ตลาดและผู้ผลิตมีการแข่งขันน้อยราย
2. ผู้บริโภคมีความจำเป็นและต้องการสินค้านั้น

อดัม สมิทท์ (ADAM SMITH) ได้เขียนบทความพาดพิงถึงการตลาดในสมัยนั้นในหนังสือ "THE WEALTH OF NATIONS" ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1776 กล่าวว่

ความสนใจของผู้ผลิต คือ "การซื้อเพื่อบริโภค เป็นเป้าหมายหลักประการเดียวและจุดประสงค์หลักของผู้ผลิตก็เพื่อที่จะขายสินค้า ให้มีปริมาณสูงขึ้น การส่งเสริมการขายอาจจะเป็นสิ่งจำเป็นเท่านั้น มิใช่เป็น ความจำเป็น"

ดูแล้วทำให้นึกถึงคำที่เราทั้งหลายในฐานะผู้บริโภคได้ยินกันเสมอ ๆ คือ "LET'S THE CONSUMER BEWARE" มีความหมายว่าผู้บริโภคต้องเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับสินค้า และตลาดนั้นด้วยตนเอง ถ้าซื้อเพราะถูกหลอกก็ถือว่า "เสียค่าโง่" เท่านั้นเอง แต่ในสถาน

การณปัจจุบัน สิ่งที่ไม่เคยคาดคิดกันไว้ก่อนเลย สำหรับผู้ผลิตก็คือ แนวโน้มที่ผู้ผลิตสินค้าจำต้องคล้อยตามตลาดและผู้บริโภคเสียแล้วนั่นคือ **“LET’S THE SELLER BEWARE”**

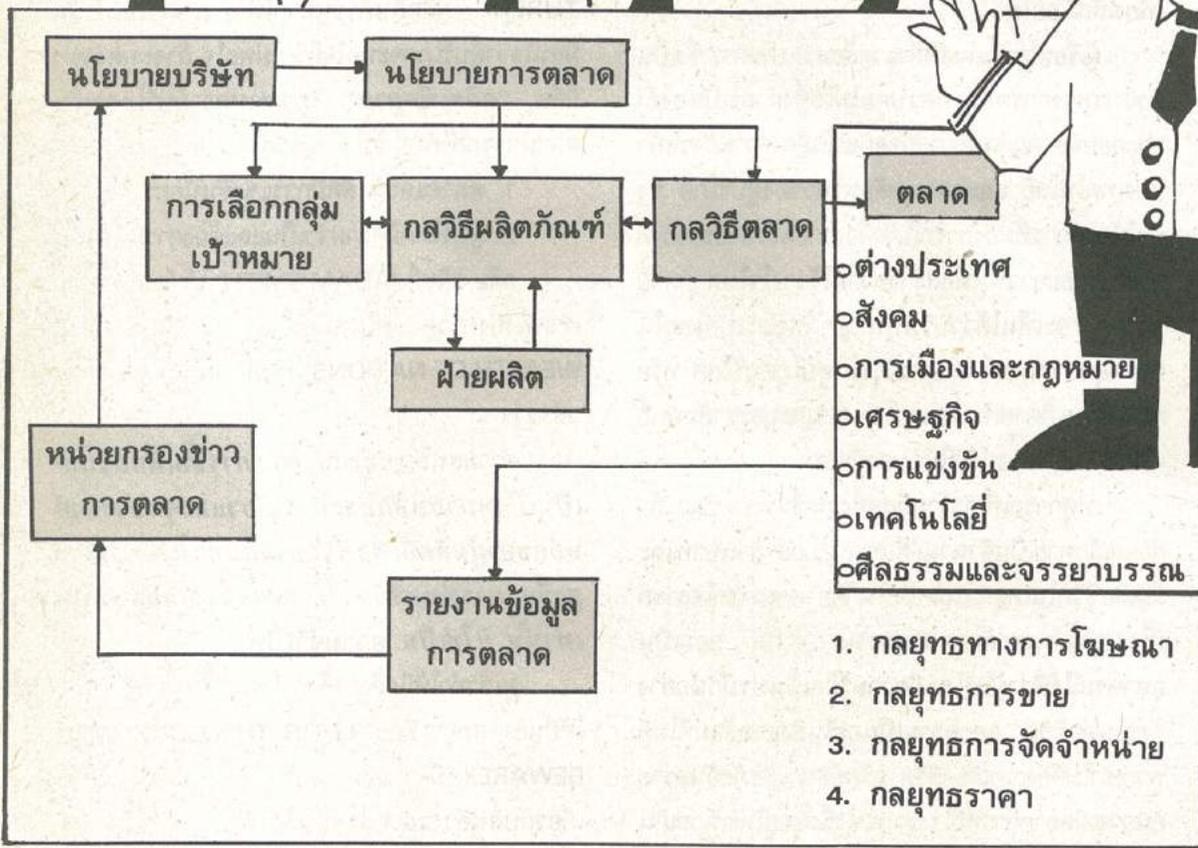
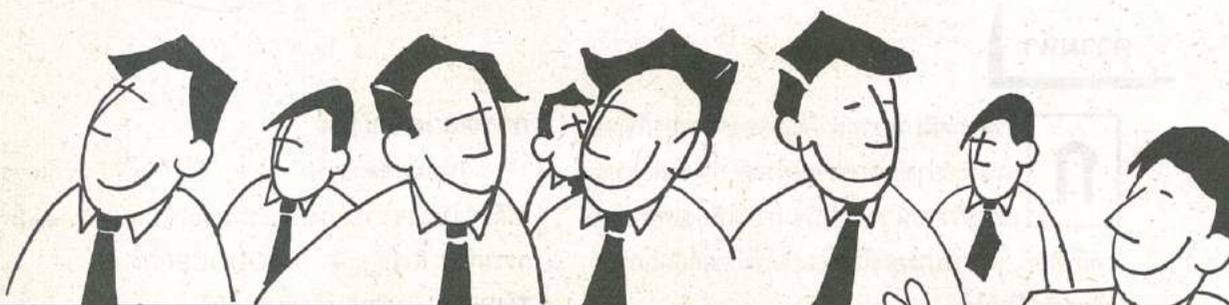
แนวความคิดการตลาดปัจจุบัน

(MARKETING CONCEPT AT PRESENT)

การตลาดได้เริ่มเป็นศาสตร์และศิลป์ ประมาณถึงศตวรรษที่ 20 นี้เอง งานการตลาดปัจจุบันเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ เป็นหน้าที่และกิจกรรมที่จะต้องดำเนิน

การโดยนักการตลาดได้มีผู้นิยามไว้ว่า การตลาด คือ **“กิจกรรมและหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อนำสินค้าและการบริการจากผู้ผลิตสู่ผู้บริโภคหรือผู้ใช้ โดยคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภคและวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจนั้น”**

เพื่อความเข้าใจแนวความคิดรวบยอด (TOTAL CONCEPT) ของระบบและวิธีดำเนินงานทางการตลาด แผนภูมิต่อไปนี้จะช่วยให้ได้ความคิดและความเข้าใจในภาพรวมของการตลาดดียิ่งขึ้น

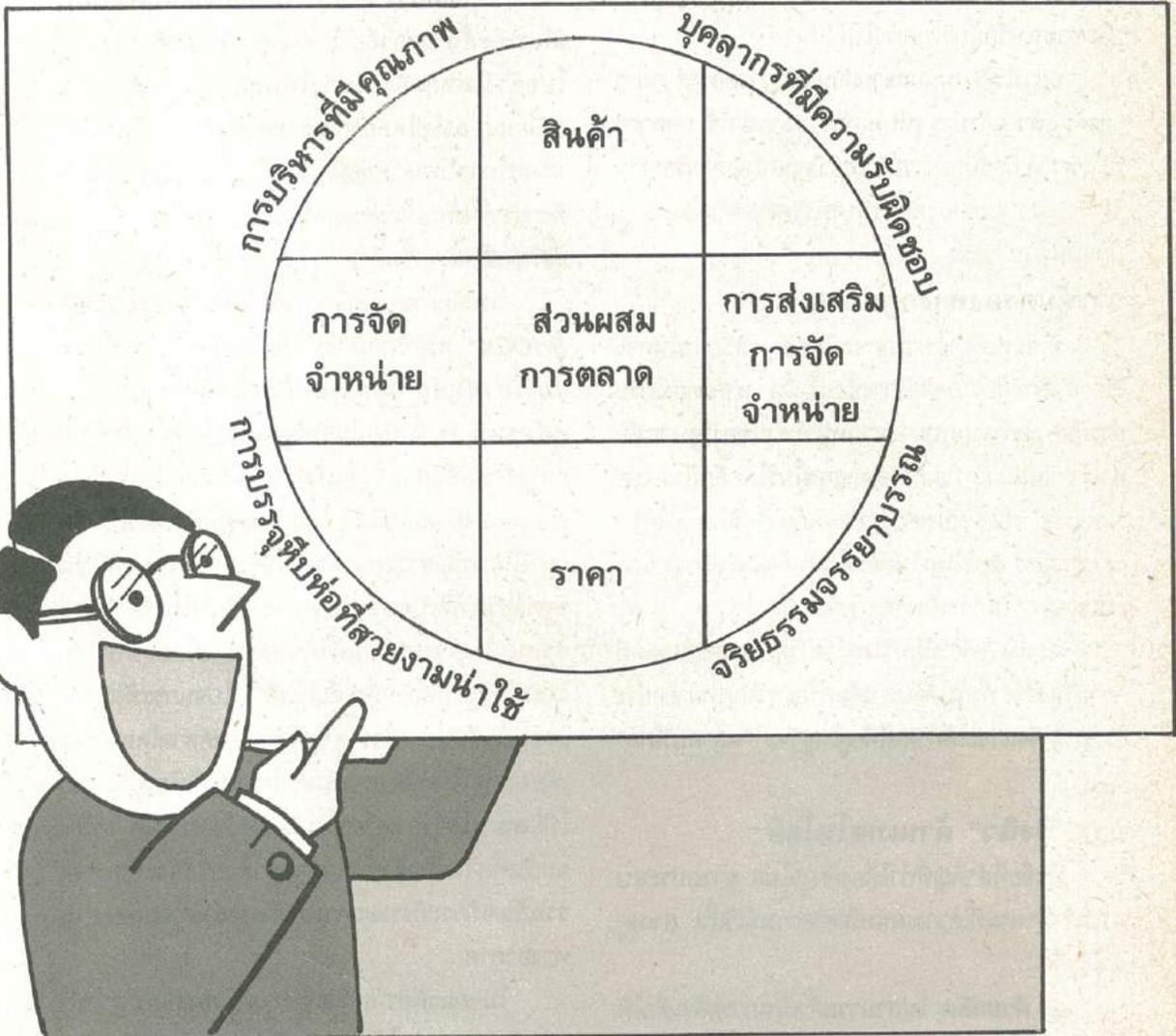


ระบบการตลาด

ส่วนผสมการตลาด (MARKETING MIX)

ได้แก่ตัวแปร 4 ประการที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งบริษัทนำมาใช้ร่วมกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย

NEIL BORDEN เป็นนักการตลาดคนแรกที่ทำให้คำนิยามของส่วนผสมการตลาด เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและวางแผนการตลาด การโฆษณา การขาย และอื่น ๆ ส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วย



1. **สินค้า (PRODUCT)** ได้แก่ รูปแบบลักษณะ สีสรร ส่วนผสมผลิตภัณฑ์ที่สร้างหรือผลิตขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

2. **ราคา (PRICE)** การกำหนดราคานั้นขึ้นกับวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ราคาของคู่แข่งและอุปสงค์ในตลาด

3. **การจัดจำหน่าย (DISTRIBUTION)** ไม่เฉพาะเจาะจงถึงสภาพตามอาณาเขตทางภูมิศาสตร์เท่านั้น แต่รวมความถึงช่องทางการจัดจำหน่ายทุกรูปแบบ

4. **การส่งเสริมการจัดจำหน่าย (PROMOTIONAL SELLING)** ซึ่งได้แก่

4.1 **การโฆษณา (ADVERTISING)** ได้แก่ การโฆษณาทางสื่อสารมวลชน (โทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ และนิตยสาร) การโฆษณา ณ จุดขายและการโฆษณาอื่น ๆ

4.2 **การขายโดยพนักงานขาย (PERSONAL SELLING)** เพื่อให้ข้อมูลโดยตรงชัดเจนและเอาใจใส่เป็นการส่วนบุคคลแก่ผู้บริโภค

4.3 การส่งเสริมการขาย (SALES PROMOTION) เช่น การลด การแลก การแจก การแถม และการชิงโชค เป็นต้น

4.4 การประชาสัมพันธ์ (PUBLIC RELATIONS) เพื่อเผยแพร่ข่าวสารจากองค์การธุรกิจสู่สายตาประชาชนหรือผู้บริโภคทั่วไป

อย่างไรก็ตามนอกจากส่วนผสมการตลาดดังกล่าวข้างต้นแล้ว การบรรจุหีบห่อที่สวยงามน่าใช้ บุคลากรที่มีความรับผิดชอบ การบริการที่มีคุณภาพและจริยธรรมจรรยาบรรณขององค์การมีบทบาทที่สำคัญในตลาดปัจจุบันด้วย

การคุ้มครองทางกฎหมาย

มิใช่แต่เพียงผู้บริโภคจะมีสิทธิ เสรีภาพในการเลือกสินค้าที่ผู้บริโภคต้องการซื้อเท่านั้น หากแต่ยังได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายจากหน่วยงานของรัฐบาล คือ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิทธิในความปลอดภัย สิทธิในการได้รับแจ้งข่าวสาร สิทธิในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ และท้ายสุดสิทธิในการฟ้องร้อง คดีความ

ฉะนั้น เพื่อให้ผู้บริโภคในปัจจุบันและอนาคตมีความรู้สูงขึ้น ทั้งยังได้รับการคุ้มครองทางกฎหมายอย่างสมบูรณ์ จึงน่าจะได้ทำตนให้อยู่ในฐานะ “ฉลาดบริโภค”

การ “วิ่งฉิว” ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้องค์การไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนหรือคาดการณ์ไว้นั้น สาเหตุสำคัญคือ

1. **ฝ่ายผลิต** ไม่สามารถดำเนินการผลิตเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง และได้มาตรฐานในอัตราค่าเสียหายต่ำ

2. **ผู้บริหาร** ต้องมีความชำนาญในการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์การ โดยปกติ ถ้าไม่ได้รับ “การสร้างความคิดริเริ่ม” เมื่อไม่ได้รับการส่งเสริมด้านขวัญและกำลังใจ เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาก็ไม่สามารถปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และความต้องการขององค์การได้ ซึ่งผลที่ตามมาเห็นเด่นชัดคือ กลวิธีและแผนการต่าง ๆ จะขาดการเชื่อมโยงในด้าน

การสื่อสาร ขาดการร่วมมือประสานงานของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วย แต่ละฝ่ายภายในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฝ่ายการตลาดกับฝ่ายออกแบบสินค้าและฝ่ายโรงงานอีกด้วย ซึ่งจะต้องมีความสัมพันธ์และร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด

3. องค์การ ทุกองค์การต้องวางแผนในระยะยาว มิใช่ระยะสั้น กล่าวคือ ในขณะที่เทคโนโลยี “วิ่งฉิว” ไปอย่างไม่หยุดยั้งกระทำให้พฤติกรรมของผู้ซื้อนั้นเปลี่ยนแปลงไปโดยยากเพราะความต้องการในสินค้าหรือบริการในตลาดย่อมเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมดังกล่าวทั้งลักษณะความต้องการของผู้บริโภคก็มีমনแตกต่างกันมากขึ้นอีกด้วย

สิ่งที่นักการตลาดพึงระวังก็คือ การเกิด “*FUTURE SHOCK*” หรือที่เรามากจะได้ยินกันบ่อย ๆ ว่า “*ความไม่รู้เท่าทันกับเหตุการณ์*” ยกตัวอย่างง่าย ๆ ว่าในศตวรรษที่ 21 นี้ บ้านในสหรัฐอเมริกาจะกลายเป็นศูนย์กลางติดต่อสื่อสาร ผู้คนมิจำเป็นต้องออกไปทำธุรกิจด้วยตนเองอีกต่อไปแล้ว ให้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการสื่อสารแทน ตัวอย่างเช่น บริษัทแห่งหนึ่งในรัฐฟลอริดาได้เปิดบริการจัดรายการทางโทรทัศน์ 24 ชั่วโมง โดยโฆษณาสินค้าที่ขายอยู่ภายในบริษัท โดยแนะนำทุกตัวสินค้า ตั้งแต่โต๊ะ เก้าอี้ ไปจนกระทั่งแหวนเพชรเลยทีเดียว (ซึ่งราคาถูกกว่าท้องตลาดโดยทั่วไป) เพียงแต่ลูกค้าที่ต้องการสินค้าโทรศัพท์เพียงครั้งเดียวไปยังหมายเลขของเครื่องคอมพิวเตอร์ของบริษัท เครื่องจะบันทึกการสั่งซื้อจากลูกค้าด้วยวิธีการที่สะดวกรวดเร็ว แม้กระทั่งระยะทางไกลก็อาจส่งได้โดยพัสดุด่วนทางอากาศ

ในขณะเดียวกันก็จะมี “*แม่บ้านหุ่นยนต์*” ทำหน้าที่แทน “*คนใช้*” หุ่นยนต์ประเภทนี้สามารถล้างถ้วยชาม เช็ดบานหน้าต่าง ยามว่างก็จัดเก็บตู้ เตียง และเครื่องเฟอร์นิเจอร์ภายในบ้านให้เรียบร้อยอีกด้วย

ในอนาคตบุคคลหลายอาชีพอาทิเช่น สถาปนิก ทยายความ อาจารย์ นักธุรกิจ สามารถดำเนินอาชีพภายในบ้านของตนเอง เนื่องจากเหตุผลดังกล่าวจึงได้มีการพยากรณ์ไว้ว่า ในอนาคตบุคคลเหล่านี้จะอยู่กับบ้านเป็นเดือน ๆ โดยมีต้องออกจากบ้านไปประกอบธุรกิจที่ต้องการ

กล่าวสรุป

เป็นที่ประจักษ์และยอมรับโดยทั่วไปในวงการธุรกิจแล้วว่า การตลาดปัจจุบันมีบทบาทที่สำคัญที่สุดในองค์การธุรกิจ เพราะการตลาดเป็นกลไกที่สำคัญอย่างหนึ่งในการนำรายได้เข้าองค์การธุรกิจ แม้ว่าจะมีกลไกอื่น ๆ ที่สำคัญเช่นเดียวกันเพียงแต่รับผิดชอบในหน้าที่ต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินก็จัดการเลือกจัดสรรงบประมาณการเงิน การกู้เงิน การบริหารการหมุนเวียนของเงินและอื่น ๆ ฝ่ายบุคคลก็เป็นกลไกที่มีหน้าที่สรรหาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพให้ครบถ้วนกับงานที่มีอยู่ในองค์การ เป็นต้น

บทบาทและหน้าที่ของตลาดที่สำคัญ ได้แก่

1. พยากรณ์ (FORECASTING) ความจำเป็นและความต้องการของผู้บริโภคในตลาด
2. ปรึกษากับฝ่ายผลิตถึงวิธีการผลิต รูปของสินค้า (END PRODUCT) ผลกำไรที่จะได้รับความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค
3. วางแผนการติดต่อ สื่อสาร ภายในและภายนอกองค์การธุรกิจ การส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย เพื่อให้สอดคล้องกับตลาดและนโยบายองค์การธุรกิจ วางแผนการผลิตด้วยต้นทุนต่ำเพื่อให้ได้ผลกำไรสูง
4. สนใจติดตามความก้าวหน้าของสังคมในด้าน

ต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นตัวแปรภายนอกซึ่งนักการตลาดไม่สามารถควบคุมได้ (UNCONTROLLABLE VAREABLES) เช่น เทคโนโลยีที่ก้าวล้ำไปอย่างไม่หยุดยั้ง องค์การธุรกิจใด ๆ ต้องการเป็นผู้นำในตลาด (MARKET LEADER) ต้องเอาใจใส่ในด้านนี้เป็นพิเศษ ทั้งนี้เพื่อรักษาตลาดมิให้ถูกคู่แข่งแย่งชิงไปได้หรือเพื่อแย่งตลาดจากคู่แข่ง

5. สนใจติดตามการเคลื่อนไหวของผู้บริโภคที่เรียกร้องเพื่อสิทธิที่ควรได้รับจากการซื้อสินค้าอุปโภคและบริโภค สิทธิดังกล่าวคือ สิทธิในความปลอดภัย สิทธิในการได้รับแจ้งข่าวสาร สิทธิในการเลือกซื้อสินค้าและบริการ และสิทธิในการฟ้องร้องคดีความ โดยมีสำนักงานคุ้มครองผู้บริโภค (สคบ.) บ้านมนังคศิลาเป็นตัวแทนภาคีรัฐบาลในการให้ความช่วยเหลือแก่ผู้บริโภค

ดังนั้นหากต้องการให้องค์การธุรกิจอยู่รอดปลอดภัยตลอดไป นักการตลาดจะต้องคำนึงถึงคุณประโยชน์ที่ผู้บริโภคจะได้รับ ต้องสามารถปรับกลยุทธ์การตลาดให้เหมาะสมกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดจนสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องและทันกับเหตุการณ์ เพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ทันเวลาและที่สำคัญก็คือ จะต้องระลึกถึงความถูกต้อง ความเป็นธรรมต่อสังคมให้มากยิ่งขึ้น □

บรรณานุกรม

ปริญ ลักษิตานนท์ "ใครฉลาดกว่ากันผู้บริโภคหรือผู้ประกอบการ" **ไทธุรกิจ** 1, 8 (16-30 กันยายน 2529) หน้า 8-9

Current Technology Program on channel 39, San Diego : CA, 1989.
Downings, George. **Basic Marketing**, 3rd. edition, n.p. 1972.





แนวร่วมกลยุทธ์

Strategic Alliances

เมื่อปรปักษ์ กลายเป็นมิตรแท้

*ดร.ไพศาล มะระพุกษัวรรณ



เป็นที่ทราบกันดีแล้วว่าสภาพการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันมีแนวโน้มที่แสดงให้เห็นถึงการขยายตัวทางธุรกิจ ในหลาย ๆ ด้าน สิ่งหนึ่งที่จะเกิดตามมาก็คือภาวะการแข่งขันทางการตลาดไม่ว่าจะเป็นตลาดในประเทศและต่างประเทศก็จะทวีความรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ การต่อสู้ทางการตลาดมักจะใช้ความเหนือกว่าทางด้านเทคโนโลยีกับความพยายามที่จะให้สินค้าถึงมือผู้บริโภคโดยใช้เวลาและต้นทุนที่น้อยกว่าคู่แข่ง แต่สิ่งเหล่านี้ในบางสถานการณ์ธุรกิจไม่สามารถปฏิบัติได้เต็มที่นัก เช่น เงินทุนที่ไม่เพียงพอในการวิจัยและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การขยายการดำเนินการสู่ตลาดต่างประเทศที่ตนไม่มีประสบการณ์การผลิตสินค้าภายใต้ชื่อการค้าใหม่ และการขยายโรงงานเพื่อการสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น จากสถานการณ์เหล่านี้ทำให้บางธุรกิจรู้สึกว่าคุณไม่สามารถต่อสู้เพียงลำพังได้อีกต่อไป จำเป็นจะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบริษัทอื่น ๆ เพื่อความอยู่รอดของตนซึ่งวิธีนั้นเรียกว่า “แนวร่วมกลยุทธ์”

แนวร่วมกลยุทธ์เป็นยุทธวิธีในการประสานประโยชน์ระหว่างสององค์การหรือหลาย ๆ องค์การเพื่อการผสมผสานจุดแข็งของฝ่ายตนซึ่งจะก่อให้เกิดการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งนั่นเอง ความสำเร็จของ IBM PC สามารถสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าของแนวร่วมกลยุทธ์ได้อย่างเด่นชัด การเป็นผู้นำตลาดคอมพิวเตอร์ของ IBM เกิดจากการประสานความอดสาหะระหว่าง IBM, Suppliers รวมทั้งบริษัทคู่แข่ง เราจะพบว่ากว่าครึ่งของส่วนประกอบ IBM PC ในปัจจุบันผลิตจากบริษัทในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และ สิงคโปร์

ข้อดีของแนวร่วมกลยุทธ์ประการหนึ่งก็คือ การแลกเปลี่ยนทางเทคโนโลยี ธุรกิจขนาดย่อมที่มีเทคโนโลยีก้าวหน้าแต่มีเงินทุนน้อย สามารถร่วมมือกับบริษัทที่ใหญ่กว่าที่มีความพร้อมที่จะช่วยเหลือในด้านเงินทุนและศักยภาพทางการตลาดที่เหนือกว่าแต่ด้อยกว่าทางด้านเทคโนโลยี

Peter Drucker ได้กล่าวว่าในทศวรรษหน้าจะเป็นยุคแห่งธุรกิจที่มีขนาดย่อมกะทัดรัดซึ่งจะมีความคล่องตัวในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การรวมตัวกันของบริษัทเล็ก ๆ แบบแนวร่วมจะมีข้อได้เปรียบมากกว่าการรวมเข้าเป็นบริษัทใหญ่ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความซับซ้อนจนเป็นอุปสรรคต่อการปรับตัวขององค์กร การร่วมมือแบบแนวร่วมยังเอื้ออำนวยต่อการรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และหากมีความจำเป็นก็ยังสามารถเปลี่ยนบริษัทผู้ร่วมงานได้โดยง่ายตามความเหมาะสม

ความร่วมมือกันระหว่างบริษัทอาจสามารถกระทำได้ในหลายระดับด้วยกัน ในบางครั้งอาจร่วมมือกันในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ซึ่งจะยังประโยชน์ในการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้เป็นอย่างดี ฝ่ายหนึ่งจะออกแบบผลิตภัณฑ์ในขณะที่อีกฝ่ายหนึ่งจะทุ่มเทกับการวิจัยและพัฒนากระบวนการผลิตสำหรับผลิตภัณฑ์ชิ้นเดียวกัน

ในอีกระดับหนึ่งแนวร่วมธุรกิจยังสามารถยังประโยชน์ในด้านการสนองความต้องการในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้ดีกว่า ธุรกิจสามารถช่วยบริษัทแนวร่วมในต่างประเทศในการสนับสนุนด้านต่าง ๆ และธุรกิจก็สามารถใช้ประโยชน์จากโรงงานของบริษัทแนวร่วม

แนวร่วมกลยุทธ์ยังสามารถอยู่ในรูปของความร่วมมือทางการตลาด กิจกรรมทางการตลาดควรให้ผู้ที่มีความชำนาญในท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นผู้รับผิดชอบ ธุรกิจสามารถมอบหน้าที่ทางการตลาดให้กับบริษัทแนวร่วมในแต่ละประเทศดูแลเพื่อประโยชน์ในการเข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่า

แนวร่วมธุรกิจบางครั้งประกอบไปด้วยบริษัทเล็ก ๆ หลายบริษัทรวมกันและสามารถปฏิบัติงานได้เช่นเดียวกับบริษัทใหญ่ ๆ ซึ่งก่อให้เกิดระบบงานที่มีความยืดหยุ่นสูง จากคุณประโยชน์ประการนี้ทำให้บริษัทเล็ก ๆ เหล่านั้นสามารถสนองความต้องการในปริมาณสูงของลูกค้าได้เป็นอย่างดี

การจัดตั้งแนวร่วม

ขั้นตอนในการจัดตั้งแนวร่วมมีอยู่ 5 ขั้นตอนด้วยกัน

1. กำหนดกลยุทธ์ ก่อนอื่นเราจะต้องวิเคราะห์ถึง

อุปสรรคทางการแข่งขัน โอกาสทางการตลาด ความพร้อมทางทรัพยากรขององค์กร ประเมินจุดแข็งและจุดด้อยขององค์กรและต่อจากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์โดยคำนึงถึงจุดประสงค์ระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้นขององค์กร

2. ประเมินและเลือกทางเลือก ธุรกิจจะตัดสินใจว่าในการขยายการดำเนินธุรกิจนั้น ธุรกิจจะเลือกใช้กลยุทธ์การรวมบริษัท การขยายธุรกิจด้วยตัวเอง หรือว่าจะใช้แนวร่วมกลยุทธ์

3. สรรหาบริษัทผู้ร่วมงาน หากได้มีการพิจารณาแล้วว่า แนวร่วมกลยุทธ์เป็นทางออกที่เหมาะสมที่สุด ธุรกิจจะต้องมองหาผู้ร่วมงานซึ่งแน่นอนจะบริษัทแนวร่วมนั้นจะต้องมีคุณสมบัติในแง่ของการเอื้ออำนวยประโยชน์แก่กันและกันในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี ตลาด ทรัพยากร และความชำนาญ

4. พิจารณาลักษณะและโครงสร้างของแนวร่วมรูปแบบของการร่วมมือนั้นควรจะมีการกำหนดว่าจะมีลักษณะใด และมีโครงสร้างอย่างไร เช่น จะเป็นการร่วมมือกันในลักษณะของการพัฒนาเทคโนโลยี การเพิ่มขีดความสามารถในการผลิต ข้อตกลงทางการตลาด หรือเป็นการลงทุนร่วมกัน

5. การเจรจา หลังจากที่ได้ทำการตกลงใจในด้านผู้ร่วมงานและโครงสร้างของแนวร่วมแล้ว บริษัทแนวร่วมจะประชุมร่วมกันเพื่อหาข้อสรุปในด้านวัตถุประสงค์และข้อตกลงของแนวร่วมธุรกิจ

6. การบริหารแนวร่วม ความสำเร็จของแนวร่วมธุรกิจขึ้นอยู่กับความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบริษัทแนวร่วม

อนาคตของแนวร่วมธุรกิจ

ผู้เชี่ยวชาญทางการบริหารหลายท่านได้คาดการณ์ไว้ว่าในอนาคตอันใกล้แนวร่วมธุรกิจจะเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำเนินงานในอุตสาหกรรมต่าง ๆ ที่มีการแข่งขันสูงและการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดเป็นไปได้ด้วยความยากลำบาก ในสถานการณ์ที่เต็มไปด้วยการแข่งขันนี้แนวร่วมกลยุทธ์จะมีใช้เป็นที่เลือกทางหนึ่งเท่านั้น แต่จะกลายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อการอยู่รอดของการดำเนินธุรกิจ □



การประกันสังคม ใน ประเทศไทย

ควรมีเต็มรูปแบบได้หรือยัง?



* สากล ธนสัตยาวิบูล

1. บทนำ

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ประเสริฐ มีความคิด และรู้จักการพัฒนาตนเอง หลังจากที่ทำเน็ด มาแล้ว มนุษย์เราทุกคนก็ย่อมต้องการดำรงชีพอยู่ได้อย่างเป็นสุขตามอัตภาพของตน ความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งได้แก่ปัจจัยสี่ คือ การมีที่อยู่

อาศัยหลับนอน ยามเจ็บไข้ได้ป่วยก็มีหมุกยาสถานพยาบาลช่วยรักษา มีอาหารการกินพอควรไม่อดอยาก มีเสื้อผ้าอาภรณ์ห่อหุ้มคลุมกาย สำหรับนักรูทกิจในปัจจุบัน บางคนก็เพิ่มปัจจัยจำเป็นที่ 5 ที่ต้องมีไว้ในการใช้สัจจรทำธุรกิจการค้า คือ ยานพาหนะ การที่แต่ละคนจะได้มาซึ่งสิ่งเหล่านี้ ต่างก็ต้องดิ้นรนชวนขายตามกลวิธีและวิถีทางของตนเอง ยามใดที่สุขภาพร่างกายยังแข็งแรง ไม่มีโรคภัยมาเบียดเบียนก็ย่อมจะสามารถ

ประกอบอาชีพ หาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ แต่ยามใดที่ตนต้องประสบเคราะห์กรรมรับอุบัติเหตุหรือมีอันเจ็บป่วย ซึ่งไม่สามารถหาเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ รายได้ที่เคยได้รับเป็นประจำอยู่ก็ต้องสะดุดหยุดลง ก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ตนและครอบครัวเป็นอย่างยิ่ง อันจะทำให้เกิดเป็นปัญหาต่อเนื่องที่กระทบกระเทือนถึงความมั่นคงทางสังคมและเศรษฐกิจของประเทศได้

ดังนั้น การช่วยเหลือซึ่งกันและกันจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นมากในสังคมของมนุษย์ ประเทศไทยเราตั้งแต่ยุคโบราณนานมา มีประเพณีอยู่อย่างหนึ่งที่เรียกว่า “การสงเคราะห์” (สมัยก่อน เรียกว่า “การสงฆ์” ที่ปัจจุบันนำมาใช้เป็นคำแสลง หมายถึง ความผิดทางเพศที่ชายตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันสร้างตราบาปในชีวิตให้แก่หญิง) และ “การสงฆ์” ซึ่งเป็นวิธีการที่สังคมได้ส่งเคราะห์ซึ่งกันและกัน เช่น การจะดำนา(ปลูกข้าว) การที่ถึงฤดูเกี่ยวข้าว หรือการที่จะปลูกสร้างบ้านที่อยู่อาศัยก็มีวิธีการที่เรียกว่า “สงฆ์” กล่าวคือบุคคลที่อยู่บ้านใกล้เคียงเคียงตลอดจนหมู่บ้านที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งมีความมักคั้นชอบพอกัน จะพากันมาช่วยในการทำนา เกี่ยวข้าว หรือปลูกบ้านเป็นการเอาแรงงานมาช่วย โดยเจ้าของนา เจ้าของบ้าน ก็ตอบแทนด้วยการเลี้ยงอาหาร เหล้ายาปลาบั้งหรือถ้ามีงานต่าง ๆ เช่น ทำบุญบ้าน โยนผมจุกลูก บวชขนาด แต่งงาน เผาศพ ก็จะช่วยกัน “สงฆ์” คือ การนำเงินหรือข้าวของมาช่วยกันคนละเล็กคนละน้อยตามฐานะ แรงงานหรือเงิน หรือข้าวของที่มีผู้นำมาช่วยในการ “สงฆ์” หรือ “สงฆ์” นี้ ปกติเจ้าของงาน หรือเจ้าภาพจะต้องจำหรือจดบันทึกไว้ ซึ่งต้องถือเป็นหน้าที่และมารยาทว่า ถ้าผู้ที่เคยมาช่วยนั้นมีงานของเขาบ้างก็ต้องไปช่วยเขา ไม่น้อยกว่าที่เขามาช่วยตน ประเพณีเช่นนี้ยังคงมีอยู่ตามชนบทและในสังคมจนทุกวันนี้

2. ความหมายของการประกันสังคม

คำว่า “การประกันสังคม” (Social Security) บางท่านเรียกว่า “ความมั่นคงทางสังคม” เป็นคำใหม่

ที่เริ่มใช้กันเป็นครั้งแรกในราวปี พ.ศ.2490 ในสมัยรัฐบาล จอมพล ป.พิบูลสงคราม

“การประกันสังคม” หมายถึง การร่วมมือกันระหว่างประชาชนในสังคม เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในกรณีที่สมาชิกในสังคมได้รับเคราะห์กรรม เกิดอุบัติเหตุ เจ็บป่วย ทูพพลภาพ ตกงาน หรือโรงงานทำ (Unemployment) ขาดผู้อุปการะเลี้ยงดู หรือถึงแก่ภรรณกรรม

ในหลาย ๆ ประเทศ “การประกันสังคม” เป็นโครงการที่รัฐได้จัดตั้งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้หลักประกันแก่ประชากรของรัฐของตนได้มีความมั่นคงในการดำรงชีพ โดยมีหลักการให้ประชาชนที่มีรายได้ประจำออกเงินสมทบเข้าสู่กองทุนกลาง (ประกันสังคม) เงินที่จ่ายสมทบนี้ในโครงการบางประเภท นายจ้างจะต้องเข้าร่วมออกเงินสมทบด้วย และในบางกรณีรัฐบาลก็เป็นผู้เข้าร่วมออกเงินสมทบด้วยเช่นกันเงินจากกองทุนกลางนี้ก็จะจ่ายให้แก่ประชาชนผู้ส่งเงินสมทบเมื่อตนประสบเคราะห์กรรมต่าง ๆ เช่น ในเรื่องการเจ็บไข้ได้ป่วย ในเรื่องการคลอดบุตร ในเรื่องการประสบอุบัติเหตุจากการทำงาน ในเรื่องการว่างงานหรือตกงานตลอดจนถึงการชราภาพและภรรณกรรม เป็นต้น

หลักการสำคัญของการประกันสังคม อยู่ที่ให้ประชาชนในแต่ละสังคมของประเทศนั้น ๆ ร่วมกันเฉลี่ยการเสี่ยงภัย ร่วมกันโดยการจ่ายเป็นตัวเงินสมทบเข้ากองทุนกลาง เมื่อสมาชิกผู้ใดในกองทุนกลางเกิดเคราะห์กรรมขึ้นก็สามารถจะได้รับเงินช่วยเหลือจากกองทุนกลาง นี่เป็นการช่วยเหลือ เพื่อการบรรเทาความเดือดร้อนที่เกิดกับตนและครอบครัว ในสังคมอุตสาหกรรมปัจจุบัน ลูกจ้างคนงานไม่สามารถพึ่งพาญาติพี่น้องได้อย่างสมัยโบราณ ดังนั้น เมื่อตนมีงานทำ มีรายได้ก็ควรเก็บออมไว้ และส่วนหนึ่งก็ส่งเข้ากองทุนกลางเพื่อตนเอง จะสามารถเบิกเงินจากกองทุนกลางมาจับจ่ายใช้สอยในกรณีที่ตนประสบอุบัติเหตุเคราะห์กรรมภายใต้เงื่อนไขระเบียบการจ่ายเงินจากกองทุนกลาง การใช้จ่ายต่าง ๆ สำหรับในการดำรงชีพมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุนี้จึงเป็นการยากที่บุคคลหนึ่งบุคคลใด โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบันจะสามารถเข้ารับผิตชอบจาก

รายได้ประจำที่ตนได้รับอยู่ได้ตามลำพัง จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมียกกองทุนกลาง (ประกันสังคม) ซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่ต้องส่งเงินสมทบ เพราะโดยปกติทั่วไปอุบัติเหตุและภัยพิบัติต่าง ๆ ตลอดจนความเจ็บป่วยและความตายนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นแก่สมาชิกพร้อมกันทุกคน และเมื่อสมาชิกทุกคนจ่ายเงินสมทบก็สามารถจะมีเงินก้อนที่จะนำไปช่วยเหลือผู้ประสบเคราะห์กรรมต่าง ๆ เหล่านั้นได้อย่างทั่วถึง ซึ่งเป็น “แผนเฉลี่ยความเสี่ยงภัยร่วมกันของสมาชิก” (Co-operative risk-sharing plan) ซึ่งเป็นการช่วยบรรเทาความเดือดร้อน สร้างความมั่นใจและความมั่นคงให้แก่ผู้ทำงาน ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า “การประกันสังคม” นั้น เป็นเรื่องที่จะช่วยทั้งในด้านจิตใจ ทั้งในด้านวัตถุประสงค์สามารถทำให้ผู้ทำงานรับจ้างมีความมั่นใจในอนาคตของตนเอง ก่อให้เกิดพลังใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังสติความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เท่ากับเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มรายได้ให้แก่ประเทศชาติโดยส่วนรวม อีกทั้งรัฐก็จะมีเงินออมจำนวนมากศาลจากกองทุนกลางนี้ด้วย

3. ลักษณะสำคัญของการประกันสังคม

ตามที่ได้อธิบายมาแล้วจากความหมายของการประกันสังคม อาจจำแนกลักษณะที่สำคัญของการประกันสังคมได้ 5 ประการด้วยกัน คือ

- 3.1 การประกันสังคม โดยทั่วไปมักมีลักษณะเป็นการ “บังคับ” โดยรัฐออกเป็นกฎหมาย ให้บุคคลที่มีอาชีพตามที่กำหนดไว้ต้องทำประกันสังคมหรือเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยการส่งเงินสมทบเข้ากองทุนกลาง ส่วนบุคคลที่มีอาชีพอื่นนอกจากที่กำหนด บางประเทศก็อนุญาตให้สมัครเข้าเป็นสมาชิกได้ตามความสมัครใจ แต่บางประเทศไม่อนุญาตก็มี
- 3.2 การประกันสังคม มีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนที่จะสงเคราะห์ความเดือดร้อนบางอย่าง

ที่กำหนดไว้อย่างแน่นอนโดยเฉพาะ เช่น การเจ็บป่วย ทุพพลภาพ การคลอดบุตร การว่างงาน(ไร้งาน) การตาย และการศึกษาของบุตร เป็นต้น

- 3.3 จำนวนเงินที่จะจ่ายให้แก่สมาชิกที่อยู่ในโครงการประกันสังคม เมื่อเกิดความเดือดร้อนนั้นกองทุนกลางจะจ่ายไว้ในจำนวนวงเงินจำกัด เฉพาะเท่าที่รัฐเห็นว่าพอจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนได้เท่านั้น ผู้เป็นสมาชิกไม่อาจขอให้จ่ายในวงเงินเกินกว่าที่กำหนด
- 3.4 เป็นการช่วยให้ผู้มีรายได้น้อยที่ไม่สามารถจะทำประกันภัยกับบริษัทประกันภัย ได้มีหลักประกันทางสวัสดิการบ้างตามสมควร
- 3.5 เป็นการผ่อนคลายนโยบายทางสังคมของรัฐ ในการที่จะต้องจ่ายเงินช่วยเหลือแก่ผู้มีรายได้น้อยที่ได้รับความเดือดร้อน โดยไม่ต้องนำเงินภาษีอากรไปจ่ายให้ ถ้าไม่มีการประกันสังคม

4. ประเภทของการประกันสังคม

การประกันสังคม อาจแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

- 4.1 การประกันการคลอดบุตร
 - 4.2 การประกันสุขภาพ หรือการประกันการเจ็บป่วย
 - 4.3 การประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน
 - 4.4 การประกันการพิการและทุพพลภาพ
 - 4.5 การประกันการชราภาพ ในรูปของเงินบำเหน็จบำนาญ
 - 4.6 การประกันสงเคราะห์ครอบครัว
 - 4.7 การประกันการตายของหัวหน้าครอบครัว
 - 4.8 การประกันการว่างงาน
- 4.1 การประกันการคลอดบุตร เป็นการประกันสังคมแบบหนึ่งที่มีการให้ความ

คุ้มครองแก่ลูกจ้างคนงานหญิงซึ่งตั้งครรภ์ โดยให้ได้รับการดูแลและฝากครรภ์กับแพทย์ตั้งแต่เริ่มตั้งครรภ์ เพื่อให้บุตรที่อยู่ในครรภ์แข็งแรงมีสุขภาพดี เพื่อจะได้เติบโตเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติต่อไป อีกทั้งเพื่อให้มารดาได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างดี จากแพทย์ ผดุงครรภ์และกลับเข้าทำงานภายหลังคลอดบุตรด้วยสุขภาพสมบูรณ์ที่ดี นอกจากนั้นตลอดระยะเวลาที่ลาคลอดก็จะได้รับเงินทดแทนค่าจ้างจำนวนหนึ่งตามที่กำหนดไว้ เพื่อใช้จ่ายเนื่องจากไม่ได้ทำงาน สำหรับผู้ที่เป็นสมาชิกซึ่งเป็นชาย กองทุนประกันสังคมก็จะได้ให้การดูแลภรรยาของลูกจ้างคนงานชาย ซึ่งตั้งครรภ์และคลอดบุตรเช่นเดียวกัน

4.2 การประกันสุขภาพและการเจ็บป่วย

เป็นการประกันสังคมอีกประเภทหนึ่งที่ทำให้หลักประกันในการดำรงชีวิตแก่ลูกจ้างคนงานที่เป็นสมาชิกกองทุนประกันสังคม โดยให้ได้รับการรักษาพยาบาลทางการแพทย์แผนปัจจุบันอย่างถูกวิธีและอย่างดี เพื่อให้สามารถกลับเข้าทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็ว และให้ลูกจ้างคนงานที่อยู่ในระหว่างเจ็บป่วยหรือเกิดอุบัติเหตุ ซึ่งไม่ได้เกิดเนื่องจากการปฏิบัติงานตามปกติแต่เป็นการเจ็บป่วยเป็นไข้ธรรมดาทั่วไปให้ได้รับเงินทดแทนค่าจ้างจำนวนหนึ่งเพื่อตนเองและครอบครัวจะได้ใช้จ่ายใช้สอยไม่ให้เป็นที่เดือดร้อน อีกทั้งจะได้รับการทางการแพทย์ตลอดจนการส่งเสริมแนะนำด้านสุขภาพอนามัย และการป้องกันโรค เพื่อให้ลูกจ้างมีผลานามัยที่สมบูรณ์เป็นทรัพยากรบุคคลที่มีค่าขององค์การ

4.3 การประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน

กล่าวได้ว่า การประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน เป็นต้นตำรับของการประกันสังคมประมาณ 100 กว่าปีมานี้ ประเทศเยอรมันเป็นประเทศแรกที่ยอมรับแนวความคิดที่ว่า เมื่อลูกจ้างคนงานเข้าทำงานให้แก่ นายจ้างแล้ว หากเกิดอุบัติเหตุขึ้นหรือเป็นโรคเนื่องจากการปฏิบัติงานให้แก่ นายจ้าง นายจ้างจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การดูแลรักษาพยาบาล ตลอดจนจ่ายเงินทดแทนระหว่างป่วย และจ่ายเงินทดแทนกรณีต้องสูญเสียอวัยวะ ต้องพิการทุพพลภาพหรือสูญเสีย

ชีวิต

ต่อมา นานาประเทศทั่วโลกก็ได้ออมรับแนวความคิดดังกล่าว และองค์การแรงงานระหว่างประเทศก็ได้กำหนดให้มีอนุสัญญาเกี่ยวกับเรื่องนี้ขึ้น

การให้ความคุ้มครองแก่ลูกจ้างคนงานเกี่ยวกับอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน อาจทำได้หลายวิธี กล่าวคือ ให้นายจ้างรับผิดชอบต่อลูกจ้างโดยตรง เมื่อลูกจ้างของตนได้รับ อุบัติเหตุ หรือเกิดเจ็บป่วยเป็นโรคเนื่องจากการทำงาน นายจ้างก็จะเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องค่าใช้จ่าย อีกวิธีหนึ่งซึ่งมีบางประเทศที่ออกกฎหมายกำหนดให้นายจ้างต้องทำประกันอุบัติเหตุและโรคจากการทำงานไว้กับบริษัทประกันภัย แต่วิธีที่นิยมกันมากในขณะนี้ คือ การออกกฎหมายบังคับให้นายจ้างทำประกันไว้กับรัฐบาลในรูปของกองทุนเงินทดแทน ซึ่งประเทศไทยได้มีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 103 (พ.ศ.2515) ให้มีการจัดตั้งสำนักงานกองทุนเงินทดแทนขึ้นในกรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ซึ่งถือว่าเป็นแบบแรกเริ่มของการประกันสังคมอย่างหนึ่ง ในประเทศที่ให้การคุ้มครองผู้ใช้แรงงานที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วยในการทำงาน โดยได้รับเงินค่าทดแทนผ่านทางสำนักงานกองทุนเงินทดแทนโดยตรง สำนักงานกองทุนเงินทดแทนได้เจริญก้าวหน้ามาด้วยดีตลอด โดยในปี พ.ศ.2527 ได้ประกาศใช้บังคับใน 36 จังหวัด มีลูกจ้างคนงานอยู่ในความคุ้มครองจำนวนประมาณ 900,000 คน (เก้าแสนคน) และจะขยายใช้บังคับไปทั่วประเทศต่อไปในอนาคต

4.4 การประกันการพิการและทุพพลภาพ

เป็นอีกลักษณะหนึ่งของการประกันสังคมที่ให้ความคุ้มครองกรณีของลูกจ้างคนงานต้องพิการหรือทุพพลภาพด้วยสาเหตุอื่นซึ่งมิใช่เกิดจากการปฏิบัติงานตามปกติ โดยให้ลูกจ้างที่ประสบเคราะห์กรรมต้องพิการหรือทุพพลภาพได้รับเงินทดแทนค่าจ้างจำนวนหนึ่งในรูปของเงินบำนาญ เพื่อเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวตลอดไปจนกว่าจะเข้าสู่วัยชรา ซึ่งภายหลังก็จะเปลี่ยนไปรับเงินบำนาญชราภาพต่อไป

4.5 การประกันการชราภาพ

เป็นการประกันสังคมอีกชนิดหนึ่ง ที่ให้หลักประกัน

ความมั่นคงในการดำรงชีวิตของลูกจ้างพนักงานเมื่อเข้าสู่ปัจฉิมวัย ซึ่งในวัยชราที่ตนไม่สามารถทำงานได้แล้ว กองทุนกลางของการประกันการชราภาพก็จะให้ลูกจ้างได้รับเงินเลี้ยงชีพตลอดไปจนกว่าจะเสียชีวิต โดยจะได้รับเงินในรูปบำเหน็จบำนาญ และเมื่อลูกจ้างถึงแก่กรรม ทายาทของลูกจ้างก็จะได้รับบำนาญตกทอดเพื่อใช้จ่ายในการศึกษาและอุปการะเลี้ยงดูจนกว่าจะประกอบการทำงานหาเลี้ยงตนเองได้

4.6 การประกันสงเคราะห์ครอบครัว

เป็นการประกันเพื่อสงเคราะห์ครอบครัวของลูกจ้างที่มีรายได้ไม่เพียงพอ เป็นการช่วยเหลือเกื้อกูลในเรื่องการเงินเพื่อให้ครอบครัวของลูกจ้างที่เป็นสมาชิกกองทุนสงเคราะห์ครอบครัวสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปกติสุข เช่น ครอบครัวผู้มีรายได้น้อยและมีบุตรมากก็อาจได้รับการช่วยเหลือในด้านการศึกษาของบุตร เป็นต้น

4.7 การประกันการตายของหัวหน้าครอบครัว

เป็นการให้หลักประกันแก่การดำรงชีพของครอบครัวของลูกจ้างคนงานกรณีที่หัวหน้าครอบครัวต้องสูญเสียชีวิตลง ซึ่งมีได้ถึงแก่กรรมเนื่องจากการปฏิบัติงานตามปกติกับนายจ้าง เพื่อให้ครอบครัวของลูกจ้างดังกล่าวที่ต้องสูญเสียหัวหน้าครอบครัวได้รับเงินช่วยเหลือในการจัดการงานศพ ให้คู่สมรสได้รับเงินเลี้ยงชีพและให้ทายาทได้รับเงินบำนาญในระหว่างที่ยังศึกษาจนกว่าจะสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้

4.8 การประกันการว่างงานหรือไร้งาน

เป็นการประกันสังคมแบบหนึ่งที่ลูกจ้างคนงานทั่วไปรู้จักกันพอควร โดยเป็นการให้หลักประกันในการทำงานของลูกจ้างหากลูกจ้างต้องว่างงานหรือไร้งานทำ (Unemployment) ก็จะได้รับเงินประกันการว่างงานเพื่อเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวจนกว่าจะหางานใหม่ได้ แต่การว่างงานในกรณีนี้จะต้องเป็นการว่างงานที่เกิดขึ้นโดยนายจ้างมีอันต้องล้มเลิกกิจการ ยุบเลิกงานบางหน่วยหรือการถูกกลั่นแกล้งให้ลูกจ้างต้องออกจากงานโดยลูกจ้างไม่มีความผิด แต่การว่างงานหรือไร้งานทำที่เกิดขึ้นเพราะการเลิกงานหรือในลักษณะอื่นไม่นับรวมอยู่ในข่ายการประกันการว่างงาน

5. ประโยชน์ของการประกันสังคม

การประกันสังคม พอที่จะสรุปถึงประโยชน์ได้โดยสังเขป ดังนี้-

- 5.1 เป็นการสร้างหลักประกันอันมั่นคงในการดำรงชีวิตให้กับลูกจ้างคนงาน และผู้เป็นสมาชิก
- 5.2 ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างคนงานดีขึ้น
- 5.3 สุขภาพอนามัยของลูกจ้างดีขึ้น ช่วยให้เกิดผลของนายจ้างเพิ่มขึ้น
- 5.4 เป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้มีรายได้สูงกับผู้ที่ยากจน โดยวิธีร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
- 5.5 เป็นลักษณะการออมทรัพย์วิธีหนึ่ง ที่ลูกจ้างซึ่งเป็นสมาชิกโครงการประกันสังคมจะได้ประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ เช่น เวลาเจ็บป่วย คลอดบุตร พิกัดทุพพลภาพ ชราภาพ ตาย และประการสุดท้ายก็คือเมื่อว่างงาน
- 5.6 เป็นแหล่งระดมเงินทุนจากภาคเอกชน
- 5.7 เป็นการเสริมสร้างความมั่นคงในทางเศรษฐกิจของประเทศ และป้องกันปัญหาอาชญากรรม
- 5.8 เป็นมาตรการอย่างหนึ่งที่จะป้องกันและรักษาความมั่นคงของประเทศชาติ
- 5.9 เป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐในด้านการสาธารณสุขการ เพื่อให้รัฐสามารถขยายงานด้านสาธารณสุขการไปสู่ชนบทได้มากขึ้น อีกทั้งเป็นการแบ่งเบาภาระของนายจ้างในการจัดสวัสดิการให้แก่ลูกจ้างคนงานของตน

6. การประกันสังคมในต่างประเทศ

การประกันสังคม ได้ประกาศใช้เป็นครั้งแรกเมื่อ 105 ปีก่อน อันสืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและการเมือง กล่าวคือ ประเทศเยอรมัน

เป็นประเทศแรกที่น่าระบบประกันสังคมมาใช้เป็นประเทศแรก โดยในสมัยที่เจ้าชายบิสมาร์คทรงดำรงตำแหน่งเป็นนายกรัฐมนตรี ได้มีการคิดค้นวิธีดำเนินการระบบประกันสังคมขึ้นเป็นครั้งแรกของโลก โดยสามารถให้มีการตราพระราชบัญญัติประกันสังคมเกี่ยวกับการเจ็บป่วย ซึ่งได้ประกาศเป็นกฎหมายบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ.2426 และต่อมาในปีพ.ศ. 2427 ก็ได้จัดให้มีการประกันอุบัติเหตุหรือโรคอันเกิดจากการทำงานขึ้น และในปีต่อ ๆ มา ประเทศเยอรมันก็ได้จัดให้มีการขยายและเพิ่มวิธีการประกันต่าง ๆ ออกไปอีก กล่าวคือ ในปี พ.ศ.2432 ได้ประกาศกฎหมายประกันการพิการทุพพลภาพ ในปี พ.ศ.2443 ได้มีกฎหมายให้ผลประโยชน์ทดแทนแก่ผู้อยู่ในความอุปการะของผู้ที่เป็นสมาชิกในการประกันสังคม เมื่อประเทศเยอรมันได้นำวิธีการประกันสังคมเข้ามาใช้ ก็สามารถแก้ไขวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองจนประสบความสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

ต่อมาก็ได้มีประเทศต่าง ๆ ได้นำระบบการประกันสังคมไปใช้บ้างโดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศในแถบยุโรป ในสหรัฐอเมริกาเอง ประธานาธิบดีรูสเวลท์ได้ให้ความสนใจโครงการประกันสังคมมาก โดยเฉพาะในช่วงที่สหรัฐอเมริกาประสบวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจอย่างหนัก ซึ่งเรียกกันว่าเศรษฐกิจตกต่ำ มีคนว่างงานหรือไร้งานทำกันเป็นจำนวนมากนับเป็นล้านคน ประธานาธิบดีรูสเวลท์ ขณะที่ยังดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าการรัฐนิวยอร์กก็ได้เริ่มให้ความสนใจโครงการประกันสังคมได้แต่งตั้งคณะกรรมการศึกษาวิชาการประกันสังคมขึ้นคณะหนึ่ง ในที่สุดภายหลังเมื่อได้รับเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดีครั้งแรก ในปี พ.ศ.2478 ประธานาธิบดีรูสเวลท์ก็สามารถออกกฎหมายว่าด้วยความมั่นคง พ.ศ.2478 เป็นกฎหมายที่วางรากฐานระบบประกันสังคมของสหรัฐอเมริกามาตราប់เท่าทุกวันนี้

สำหรับประเทศทางด้านทวีปเอเซียนั้น ประเทศญี่ปุ่นนับเป็นประเทศแรกที่น่าระบบประกันสังคมในเรื่องการประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงานมาใช้ โดยประกาศเป็นกฎหมายเมื่อปี พ.ศ.2454 และมีการประกันสุขภาพเมื่อปี พ.ศ.2465 ประกันชราภาพ พิการ

และทุพพลภาพและการตายเมื่อปี พ.ศ.2484 และการประกันการว่างงานเมื่อปี พ.ศ.2490 นับว่าประเทศญี่ปุ่นได้ก้าวหน้าไปมากกว่าประเทศใด ๆ ในทวีปเอเชีย หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศอินเดีย พม่า ฟิลิปปินส์ ปากีสถาน ฯลฯ ก็ได้เริ่มประกาศใช้ระบบประกันสังคมในประเทศของตนบ้าง

ประเทศในทวีปเอเชียที่ได้พัฒนาระบบประกันสังคมจนก้าวหน้าเต็มรูปแบบแล้วมีเพียง 2 ประเทศเท่านั้น คือ ประเทศญี่ปุ่นและประเทศอิสราเอล ซึ่งเป็นเพียง 2 ประเทศในเอเชียที่มีการประกันการว่างงาน

สำหรับประเทศอื่น ๆ ในแถบเอเชียที่ได้เริ่มโครงการประกันสังคมไปหลายเรื่องแล้ว ได้แก่

ประเทศสาธารณรัฐจีน (จีนคณะชาติ) - ได้มีการประกันการเจ็บป่วย คลอดบุตร ชราภาพ พิการทุพพลภาพและการตาย โดยประกาศออกเป็นกฎหมายพร้อมกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2511

ประเทศพม่า - มีการประกันอุบัติเหตุ และโรคเนื่องจากการทำงาน ประกันการเจ็บป่วยและคลอดบุตร โดยเริ่มพร้อมกัน ตั้งแต่ปี พ.ศ.2497

ประเทศอินเดีย - โดยเริ่มพร้อมกันทั้ง 2 โครงการเกี่ยวกับการอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน ประกันการเจ็บป่วยและคลอดบุตร เมื่อปี พ.ศ.2491 สำหรับการประกันชราภาพ พิการ ทุพพลภาพ และการตาย เริ่มเมื่อปี พ.ศ.2495

ประเทศอิหร่าน - ได้เริ่มโครงการประกันสังคมพร้อม ๆ กันทั้ง

3 โครงการ เมื่อปี พ.ศ. 2503 คือ การประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน การประกันเจ็บป่วยและคลอดบุตร การประกันชราภาพ ทูพพลภาพ และการตาย

ประเทศมาเลเซีย

- เริ่มโครงการประกันชราภาพ พิกัด ทูพพลภาพและตาย เมื่อปี พ.ศ.2494 และเริ่มประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงานในปี พ.ศ.2512 และยังให้มีการประกันการเจ็บป่วยและคลอดบุตร โดยจะขยายไปสู่ประชาชนในชนบทด้วย

ประเทศฟิลิปปินส์

- ในปี พ.ศ.2497 ได้เริ่มโครงการประกันการชราภาพ พิกัด ทูพพลภาพ และต่อมาปี พ.ศ. 2512 มีการประกันการเจ็บป่วยและคลอดบุตร และเริ่มโครงการประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงานเมื่อปี พ.ศ.2516

ประเทศในเอเชียที่อยู่ระยะเตรียมการจะให้มีระบบประกันสังคมในประเทศตน หรือเริ่มบ้างแล้ว ในบางโครงการ ยังมีอีกหลายประเทศ เช่น ประเทศสิงคโปร์ มีการประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน และมีการประกันชราภาพ พิกัด ทูพพลภาพ และตายในรูปแบบของกองทุนเงินสะสม ประเทศอินโดนีเซีย มีการประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน และประกันการเจ็บป่วย การเจ็บป่วยนอกเหนือจากการ

ทำงานและคลอดบุตร ฯลฯ

กล่าวโดยสรุปเกี่ยวกับการประกันสังคมในปัจจุบันนี้มีประเทศต่าง ๆ รวมทั้งหมด 130 ประเทศ แต่มีเพียง 16 ประเทศในเอเชียเท่านั้นที่ได้ดำเนินการประกันสังคมในรูปแบบต่าง ๆ กล่าวคือ

- การประกันอุบัติเหตุและโรคเนื่องจากการทำงาน มีประเทศที่ดำเนินการแล้ว จำนวน 128 ประเทศ

- การประกันชราภาพ พิกัด ทูพพลภาพ และตาย รวมประเทศที่ประกาศใช้แล้ว จำนวน 108 ประเทศ

- การประกันเจ็บป่วยและคลอดบุตร ประเทศที่ประกาศเป็นกฎหมายใช้บังคับแล้วมี 71 ประเทศ

- การประกันครอบครัวที่มีภาระค่าใช้จ่ายมาก มีจำนวนรวม 66 ประเทศ

- การประกันการว่างงาน มีจำนวน 27 ประเทศ

สำหรับประเทศในทวีปเอเชีย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นประเทศที่กำลังพัฒนาเพิ่งสร้างบ้านสร้างเมือง และมีปัญหาต่างๆ ภายในประเทศมาก แต่ถึงกระนั้นในปัจจุบันนี้ การดำเนินการประกันสังคมของประเทศต่างๆ ในทวีปเอเชีย มีดังนี้

- การประกันเจ็บป่วยและคลอดบุตร จำนวน 17 ประเทศ

- การประกันอุบัติเหตุและโรคเกิดจากการทำงาน จำนวน 22 ประเทศ

- การประกันครอบครัวที่มีภาระค่าใช้จ่ายมาก จำนวน 3 ประเทศ

- การประกันการว่างงาน จำนวน 2 ประเทศ

7. การประกันสังคมในประเทศไทย

ประเทศไทย ได้เริ่มโครงการประกันสังคมโดยการประกาศเป็นกฎหมายประกันสังคมฉบับแรก ในปี พ.ศ.2497 (พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497) แต่มิได้มีการนำออกมาบังคับใช้ในขณะที่นั้น เนื่องจากยัง

ขาดรายละเอียดหลายประการทั้งด้านวิชาการและการปฏิบัติ อีกทั้งถูกวิพากษ์วิจารณ์อย่างกว้างขวางจากประชาชนทั่วไป ภายหลังจากในปี พ.ศ.2499 รัฐบาลสมัยจอมพล ป. พิบูลสงคราม ได้ยับยั้งการใช้กฎหมายนี้ โดยไม่มีกำหนด

จนกระทั่ง ปี พ.ศ.2501 คณะปฏิวัตินำโดยจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ได้ยุบกรมประกันสังคม และดำริให้เลิกกฎหมายประกันสังคม แต่ก็ยังยึดคติที่ความคิดดังกล่าวได้ถูกยับยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงของทางราชการสองท่าน คือ ดร.ปกรณ์ อังศุสิงห์ อธิบดีกรมประชาสงเคราะห์ในขณะนั้น และดร.มาลัย หุวะนันทน์ ได้เสนอให้คงกฎหมายไว้และตั้งกองความมั่นคงแห่งสังคมขึ้นในกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงมหาดไทย เป็นผลให้ความพยายามในเรื่องการประกันสังคมมิได้หมดไป

ความพยายามที่จะเสนอร่างกฎหมายในเรื่องประกันสังคมนี้ มีวิวัฒนาการมานานซึ่งประเทศไทยได้ใช้เวลาเตรียมการนานที่สุดเกี่ยวกับเรื่องนี้ ซึ่งนับได้ว่าเป็นประเทศเดียวในโลกเมื่อเปรียบเทียบกับนานาประเทศ คือ ใช้เวลานานถึง 30 กว่าปี ทั้งนี้ ไม่นับการประกันอุบัติเหตุและโรคซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากการทำงานที่กรมแรงงาน กระทรวงมหาดไทย ได้เริ่มให้มีขึ้นเมื่อปี พ.ศ.2515

ดังนั้น โครงการประกันสังคมจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจสำหรับผู้อยู่ในวงการ เพราะไม่เพียงแต่เป็นประเด็นทางสังคมที่มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางมากที่สุด แต่ยังเป็นเรื่องที่มีการพูดกันนานที่สุดประเด็นหนึ่งของขบวนการกำหนดนโยบายสาธารณะเท่าที่เคยมีมาในประเทศไทยในด้านการกำหนดตัวบทกฎหมายจึงจะขอประมวลในความพยายามดังกล่าวโดยสังเขป ดังนี้

ความพยายามครั้งแรก

ย้อนหลังไปปี พ.ศ.2495 รัฐบาลในขณะนั้นได้ตั้งคณะกรรมการขึ้นชุดหนึ่งเรียกว่า “คณะกรรมการสงเคราะห์” ทำหน้าที่พิจารณาวิธีการดำเนินงาน เพื่อช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชนในด้านสวัสดิการ คณะกรรมการชุดนี้ได้ตั้งคณะอนุกรรมการอีกชุดหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ร่างกฎหมายประกันสังคมขึ้น พระราช-

บัญญัตินี้ได้ผ่านการพิจารณาเป็นกฎหมายในปี พ.ศ. 2497 นับเป็นกฎหมายที่วางแนวการประกันสังคมฉบับแรกที่ค่อนข้างกว้างขวาง และมีแนวทางก้าวหน้าในเรื่องการช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชน

กฎหมายฉบับนี้ได้กำหนดประโยชน์ที่ผู้ประกันตนจะได้รับไว้ถึง 6 ประเภท คือ

- การคลอดบุตร
- การสงเคราะห์บุตร
- การเจ็บป่วย
- การพิการหรือทุพพลภาพ
- การชราภาพ
- การฌาปนกิจ

จึงนับว่ากฎหมายนี้ให้การคุ้มครองดูแลประชาชนในเรื่องของความเสี่ยงและการขาดรายได้ ตลอดจนความไม่แน่นอนในชีวิตนับตั้งแต่บุคคลเกิด จนถึงวัยชรา และสุดท้ายก็ถึงแก่กรรม ส่วนในระหว่างที่ทำงานสามารถหารายได้นั้นก็ให้ความคุ้มครองในเรื่องการเจ็บป่วย การพิการ แม้กระทั่งการสงเคราะห์บุคคลซึ่งมีบุตรมากด้วย

แนวทางที่กว้างขวางเช่นนี้ เป็นที่น่าเสียดายว่าไม่เคยได้มีการทดลองใช้ก็ถูกยับยั้งโดยไม่มีกำหนด

ความพยายามครั้งที่สอง

ในปี พ.ศ.2507 คณะกรรมการซึ่งแต่งตั้งโดยคณะรัฐมนตรี ได้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง คณะรัฐมนตรีได้มอบให้สภาวิจัยแห่งชาตินำไปพิจารณาศึกษาเพิ่มเติม เพื่อประกอบการพิจารณา ผลการพิจารณาของสภาวิจัยฯ ที่เสนอต่อคณะรัฐมนตรีในปี พ.ศ.2508 ได้ระบุข้อคิดเห็นสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1. ประชาชนที่ไม่พร้อมจะเสียเบี้ยประกัน เพราะยังยากจนอยู่ อาจเดือดร้อนได้ ส่วนคนที่มีรายได้ดีอยู่แล้ว ก็ประสงค์จะหาแพทย์ตามใจชอบของตนเอง ทำให้ไม่เห็นประโยชน์
2. นายจ้างต้องจ่ายสมทบเป็น 2 เท่า ค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะบวกเข้าไปเป็นต้นทุนสินค้าบริการ จะทำให้ประชาชนเดือดร้อน

3. เสนอให้งดการใช้พระราชบัญญัตินี้ไว้ก่อนจนกว่าจำนวนคนงานจะมากขึ้นหรือมีการเรียกร้องหรือไม่ก็ให้ใช้ลักษณะเป็นการทดลองด้วยวิธีการสมัครใจ

ต่อมาคณะรัฐมนตรีในขณะนั้นมีมติให้งดใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ไว้ก่อน ตามข้อเสนอของสภาวิจัยแห่งชาติ

จากความพยายามในเบื้องต้นและการผลักดันครั้งใหม่ แนวความคิดในเรื่องการประกันสังคมก็ยังไม่อยู่ในสายตาของรัฐบาลในขณะนั้น ทั้ง ๆ ที่ช่วงระยะเวลาดังกล่าว รัฐบาลสามารถประกาศใช้กฎหมายได้โดยไม่มีขานัก หากคำนึงถึงสภาวะการพัฒนาทางด้านการศึกษา การเมือง อย่างไรก็ตามแนวโน้มการพยายามลดขอบเขตและการจำกัดการจ่ายเงินสมทบนั้น ได้ถูกลดระดับลงเพื่อผ่อนคลายนแรงผลักดันความคิดในเรื่องประกันสังคมในรูปสมบูรณ์แบบจึงถูกตัดทอนลง และนับจากนั้นมายุทธวิธีในการเสนอร่างกฎหมายเกี่ยวกับการประกันสังคม จึงออกมาในรูปประนีประนอมและมีขีดจำกัดมากขึ้น แต่ถึงกระนั้นก็ไม่มีความหมายเกี่ยวกับเรื่องประกันสังคมมาใช่

กฎหมายกองทุนเงินทดแทน : สิ่งที่มาทดแทน

กฎหมายที่จัดว่าเป็นส่วนหนึ่งของการประกันสังคมแต่ไม่ได้เต็มรูป ก็คือกฎหมายกองทุนเงินทดแทน กฎหมายฉบับนี้ออกโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ลงวันที่ 16 มีนาคม 2515 ซึ่งกำหนดให้มีสำนักงานกองทุนเงินทดแทน ทำหน้าที่เรียกเก็บเงินสมทบจากนายจ้างที่มีลูกจ้างคนงานตั้งแต่ 20 คนขึ้นไปแต่เพียงฝ่ายเดียว และให้สำนักงานนี้ทำหน้าที่จ่ายเงินค่าทดแทนแก่ลูกจ้างที่เจ็บป่วย หรือประสบอันตรายเนื่องจากการทำงานแทนนายจ้าง กฎหมายฉบับนี้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517 ปัจจุบันมีเงินทุนทั้งสิ้นกว่า 2 พันล้านบาท

ความพยายามครั้งที่สาม

ในปี พ.ศ. 2518 คณะรัฐมนตรีได้แต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการประกันสังคมขึ้น ทำหน้าที่เตรียมการต่าง ๆ เกี่ยวกับการประกันสังคม ต่อมาคณะกรรมการชุดนี้ได้ทำเรื่องเสนอต่อ กระทรวงมหาดไทย เพื่อเสนอ

ต่อคณะรัฐมนตรีให้อนุมัติในหลักการ ก่อนพิจารณา ยกร่างกฎหมายประกันสังคม

ในปี พ.ศ. 2521 คณะกรรมการชุดนี้ได้จัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจขึ้นอีก 2 คณะ คณะแรกทำหน้าที่พิจารณาขอบเขตประโยชน์ทดแทนเงินสมทบและการบริหารกองทุน คณะที่สองพิจารณาสถานพยาบาลและเรื่องที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมงานการประกันสังคม ในปีเดียวกันนี้ คณะรัฐมนตรีมีมติให้สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำการศึกษาวิจัยว่าประเทศไทยควรมีระบบการประกันสังคมหรือไม่

ในปี พ.ศ. 2522 คณะกรรมการเฉพาะกิจได้เสนอร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมฉบับใหม่พร้อมทั้งรายงานการเตรียมการประกันสังคม หลักการที่เสนอในครั้งนี้มีสาระ คือ

ในระยะแรกควรเริ่มจากโครงการประกันสุขภาพก่อน โดยเฉพาะการให้ประโยชน์ด้านการเจ็บป่วยและการคลอดบุตร ส่วนการประกันประโยชน์ด้านอื่น ๆ อาทิ ชราภาพ พิกัด ทูพพลภาพ และการว่างงาน ถือว่าเป็นประโยชน์ระยะยาว ยังไม่อาจให้ข้อมูลก็เพียงพอได้ขณะนี้ สำหรับกองทุนเงินประกันสังคมก็ให้เก็บจาก 3 ฝ่าย รวมกันร้อยละ 4.5 อันเป็นอัตราซึ่งคำนวณแล้วจะสามารถครอบคลุมถึงค่าใช้จ่ายได้ และในระยะแรกให้สำนักงานกองทุนเงินทดแทน เป็นผู้บริหารกองทุนไปก่อน ต่อไปให้มีหน่วยงานอิสระซึ่งประกอบด้วยผู้แทน 3 ฝ่าย เป็นผู้บริหารกองทุน และกิจการที่จะใช้กฎหมายนี้บังคับ ในระยะแรกให้ใช้กฎหมายฉบับนี้กับกิจการที่มีลูกจ้าง 20 คนขึ้นไปในเขตกรุงเทพฯ และจังหวัดใกล้เคียง 5 จังหวัด

ส่วนผลการศึกษาวิจัยของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ได้มีข้อคิดเห็นในสาระสำคัญ คือ

- การประกันสังคมเป็นสิ่งจำเป็นต่อสังคมไทย ในขณะนี้ประเทศไทยมีเพียงการคุ้มครองหรือประกันในเรื่องการเจ็บป่วยหรืออุบัติเหตุอันเนื่องมาจากการทำงานเท่านั้น ส่วนการประกันด้านอื่น ๆ ไม่มี และหากจะเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ในเอเชีย หรือในอาเซียน ประเทศไทยก็ถือว่าล้าหลังกว่าประเทศอื่น ๆ ดังกล่าว

- ให้การบริหารกองทุนประกันสังคมให้มีลักษณะเป็น ไตรภาคี แต่ระยะแรกให้อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวงมหาดไทย เมื่อมีการดำเนินงานมั่นคงแล้วให้ปรับปรุงเป็นหน่วยงานอิสระภายใต้การกำกับของคณะกรรมการไตรภาคี

- โครงการการประกันสังคม ในระยะ 5 ปีแรก ให้จัดทำในเรื่องการประกันสุขภาพก่อนและหลังจากนั้นในช่วง 5 ปีถัดไปให้ขยายขอบข่ายคลุมถึงการคุ้มครองในด้านสุขภาพ ชราภาพ และการตาย ส่วนการประกันการว่างงานนั้น ควรพิจารณาหลังจากดำเนินงานไปแล้ว 10 ปี

- ให้มีการจัดตั้งสำนักงานประกันแห่งชาติ โดยรวมสำนักงานกองทุนเงินทดแทน (กรมแรงงาน) และกองความมั่นคงแห่งสังคม (กรมประชาสงเคราะห์) เข้าด้วยกัน

- ให้มีการนำกฎหมาย ซึ่งร่างแล้วในขณะนั้น ออกใช้

ต่อมากระทรวงมหาดไทยนำเสนอร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมฉบับดังกล่าวต่อคณะรัฐมนตรี แต่คณะรัฐมนตรีได้ลงมติให้รอไว้เสนอรัฐบาลชุดต่อไป ความพยายามครั้งที่สี่

เมื่อ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ขึ้นเป็นนายกรัฐมนตรีได้กล่าวคำปราศรัยในวันแรงงานแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ.2523 และให้คำมั่นว่า รัฐบาลจะพิจารณาให้มีการประกันสังคมในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นหลักประกันของผู้ใช้แรงงานและการกระจายรายได้ และหลังจากนั้นในปี พ.ศ.2524 คณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการเตรียมการประกันสังคมขึ้น โดยมี ปลัดกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน และมีคณะอนุกรรมการอีก 4 คณะ ประกอบด้วย ด้านการแพทย์ ด้านกฎหมาย ด้านการบริหารและด้านการเงินและค่าใช้จ่าย โดยให้ ทบพวนพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497 โครงการของสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ รายงานของคณะอนุกรรมการเตรียมการประกันสังคมและโครงการของสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ในปลายปี พ.ศ.2524 คณะกรรมการได้เสนอ

เรื่องการประกันสังคมผ่านกระทรวงมหาดไทยไปยังคณะรัฐมนตรีอีกครั้งหนึ่ง ในการเสนอครั้งนี้หลักการก็คล้ายๆ กับร่างฉบับที่ผ่านมา คือ ระยะแรกจะคุ้มครองในเรื่องการเจ็บป่วย การคลอดบุตร และรวมถึงทุพพลภาพและการตาย ส่วนเงินสมทบนั้นให้เก็บในอัตราส่วนเท่ากัน คือ ร้อยละ 1.5 ของรายได้ลูกจ้าง ในด้านการบริหารนั้นให้มีการจัดตั้งสำนักงานประกันสังคม มีฐานะเทียบเท่ากรมสังกัดกระทรวงมหาดไทย ภายใต้การกำกับบริหารงานโดยคณะกรรมการไตรภาคี และในระยะเริ่มต้นให้มีการคุ้มครองเฉพาะลูกจ้างในสถานประกอบการที่มีลูกจ้าง 20 คนขึ้นไปก่อน ในกรณีที่น่ายจ้างที่ได้จัดสวัสดิการที่สูงกว่าหรือให้บริการที่ดีกว่าก่อนการใช้กฎหมายนี้ ก็ให้ลูกจ้างมีสิทธิคงเดิม

คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาและอนุมัติในหลักการร่างกฎหมายฉบับนี้ในปี พ.ศ.2525 แต่เสนอให้นำเรื่องนี้เข้าสู่การพิจารณาในรายละเอียดอีกชั้นหนึ่ง โดยคณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการและ ระเบียบราชการแผ่นดิน และในระหว่างที่ดำเนินการซึ่งต้องใช้เวลา ก็ให้สำนักงานกองทุนเงินทดแทนพิจารณาขยายขอบเขตการคุ้มครองในประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 103 ที่คุ้มครองเฉพาะการเจ็บป่วยในงานให้คลุมถึงการเจ็บป่วยนอกงาน

ในปี พ.ศ.2527 คณะกรรมการปฏิรูประบอบราชการฯ ได้พิจารณาข้อเสนอแล้ว และมีความเห็นว่าควรขยายขอบเขตงานกองทุนเงินทดแทนออกไปให้ทั่วทุกจังหวัดก่อน เพื่อเป็นการวางรากฐานความเห็นนี้ได้รับการเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีโดยได้มีมติในเดือน พฤษภาคม โดยให้มีการขยายกองทุนเงินทดแทนออกไปทั่วประเทศในปี พ.ศ.2528 มาจนบัดนี้งานขยายกองทุนฯ ยังไม่สามารถที่จะประกาศใช้ครบทั้ง 73 จังหวัด โดยมีเพียง 3 จังหวัด ซึ่งยังมีได้ประกาศใช้คือ แม่ฮ่องสอน มุกดาหาร และอุทัยธานี

ความพยายามครั้งที่ห้า

สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติได้เสนอเรื่อง การขยายงานกองทุนเงินทดแทน โดยจัดตั้งระบบ

การประกันสังคมในรูปแบบกองทุนสุขภาพ เสนอยัง นายกรัฐมนตรีและต่อมาได้มีบัญชาให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาเมื่อปลายปี พ.ศ.2527

เดือนพฤษภาคม 2528 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่องกองทุนสุขภาพ ซึ่งเสนอโดยสภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติ และมีมติรับหลักการ แต่ให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณารายละเอียดว่าจะดำเนินการอย่างไร และขณะเดียวกันให้รับข้อสังเกตของคณะรัฐมนตรีไปประกอบการพิจารณา

ข้อสังเกตของคณะรัฐมนตรีสรุปได้ คือ

- การประกันการเจ็บป่วยนอกงานควรใช้กับภาคเอกชน ไม่ควรรวมภาครัฐวิสาหกิจ
- ให้พิจารณาความสามารถในการรับภาระของนายจ้าง ผลกระทบและภาระลูกจ้าง และหากเป็นไปได้ที่เข้ากองทุนเงินทดแทนมีมากแล้วก็ไม่ควรเก็บจากลูกจ้าง
- ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทุจริต การปลอมแปลงเอกสาร ค่ารักษาพยาบาล
- บริษัทใหญ่ ๆ อาจมีแนวดำเนินการในเรื่องนี้ไปแล้ว อาจให้ประโยชน์ที่ดีกว่าก็ควรให้ดำเนินการต่อไป
- ให้พิจารณาดูว่าจะทำได้เพียงไร โดยร่วมมือกับกระทรวงสาธารณสุข โดยนำเงินสมทบดังกล่าวผ่านกระทรวงสาธารณสุข และให้โรงพยาบาลภายใต้สังกัดดูแลรักษา

ความพยายามของพรรคการเมือง

ในปี พ.ศ.2529 มีพรรคการเมือง 2 พรรค ได้พยายามเสนอร่างพระราชบัญญัติประกันสังคมเข้าสู่สภาผู้แทนราษฎร โดยการพิจารณาปรับปรุงร่างกฎหมายซึ่งคณะเตรียมการประกันสังคมได้จัดทำขึ้นในปี พ.ศ.2524 พร้อม ๆ กันนั้น สภาที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาแรงงานแห่งชาติได้จัดทำร่างพระราชบัญญัติกองทุนเจ็บป่วยนอกงานขึ้น

ในวันที่ 11 สิงหาคม 2530 คณะรัฐมนตรีเห็นด้วยกับกองทุนการเจ็บป่วยนอกงาน และให้กระทรวงมหาดไทยนำไปร่างเป็นกฎหมายเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี

อีกครั้งหนึ่ง

ต่อมาในปี พ.ศ.2531 วันเสาร์ที่ 22 ตุลาคม ได้มีการเคลื่อนไหว 4 สภาแรงงาน 19 รัฐวิสาหกิจ 16 สหพันธ์แรงงาน เพื่อเตรียมการประชุมครั้งใหญ่ในวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ.2531 โดยประกาศขอเพิ่มค่าแรงขั้นต่ำเป็น 80 บาทต่อวัน (ไตรภาคีเพิ่มให้เพียง 76 บาท จากเดิม 73 บาท คิดเป็นร้อยละ 3.7% ทั้ง ๆ ที่ภาวะเงินเฟ้อ 6%) พร้อมทั้งเรียกร้องรัฐบาลขอให้ปรับเงินเดือนรัฐวิสาหกิจ อีกทั้งเร่งรัดให้รัฐบาลเร่งออกกฎหมายประกันสังคม ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้พิจารณาร่างกฎหมายประกันสังคมโดยมีมติรับหลักการตั้งแต่เดือนก่อน (กันยายน 2531) ร่างกฎหมายประกันสังคมฉบับนี้ยกเว้นพนักงานลูกจ้างรัฐวิสาหกิจและข้าราชการ ซึ่งเบี้ยประกันสังคมลูกจ้างกับนายจ้างต้องช่วยกันคนละครึ่งจากรายได้ 1.5% ของรายได้ทั้งหมด

8. ปัญหาอุปสรรค

เมื่อวันเสาร์ที่ 27 สิงหาคม พ.ศ.2531 ได้มีการจัดอภิปรายทางวิชาการขึ้นในมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต โดยภาควิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ ได้เรียนเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิด้านประกันสังคมมาร่วมแสดงความคิดเห็นในหัวข้อเรื่อง “การประกันสังคม... ประเทศไทยควรมีเต็มรูปแบบได้แล้วหรือยัง?” ณ ชั้นล่างอาคารสนม สุทธิพิทักษ์ ตั้งแต่เวลา 9.00-12.00 น. วิทยากรที่ได้ให้เกียรติมาร่วมอภิปราย ได้แก่

1. ศาสตราจารย์นิคม จันทรวีฑูร - ผู้เชี่ยวชาญที่ได้มีส่วนร่วมร่างกฎหมายประกันสังคม และผู้เขียนหนังสือเรื่อง “การประกันสังคม 30 ปี แห่งการรอคอย”

2. นางอัมพร จุณณานนท์ - ผู้แทนกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ สำนักงานกองทุนเงินทดแทน กรมแรงงาน

3. น.ส.ทัศนีย์ ธรรมพิพิธ - ผู้แทนภาคธุรกิจเอกชนด้านประกันชีวิต จากบริษัทไทยสมุทรประกันภัย จำกัด

4. ดร.พีระพันธุ์ พาลุสุข - ผู้แทนฝ่ายนิติบัญญัติ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จังหวัดยโสธร

จากการอภิปรายในหัวข้อเรื่องดังกล่าว พอประมวลความคิดเห็นของวิทยากรโดยสังเขปเกี่ยวกับการประกันสังคมในประเทศไทย ได้ว่า :

การประกันสังคมในประเทศไทยนั้น ได้มีการพยายามผลักดันติดต่อกันเรื่อยมา นับตั้งแต่มีการระงับใช้พระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497 แต่ก็ยังไม่เคยประสบความสำเร็จ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถึงเหตุผลที่ไม่สามารถผลักดันการประกันสังคมออกมาใช้มีหลาย ๆ เหตุผลด้วยกัน อาทิ

1. การประกันสังคมในสายตาของคนส่วนใหญ่ยังถือเป็นเรื่องใหม่ โดยเฉพาะพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ.2497 นั้น มีประชาชนคิดว่าการสมทบเงินเข้ากองทุนประกันสังคม มีสภาพคล้ายกับการเสียภาษี เพราะเป็นการบังคับให้ต้องทำประกัน
2. ไม่เชื่อถือว่ากองทุนประกันสังคมที่จัดตั้งขึ้นนั้นจะสามารถยืนหยัดอยู่ได้ โดยเฉพาะการบริหารเงินกองทุนกลาง ทำให้มีความกลัวต่อความเสียหายที่จะเกิดขึ้น
3. มีความวิตกว่าประชาชนหรือลูกจ้างบางส่วนจะไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกในกองทุนประกันสังคมได้ เนื่องจากมีรายได้น้อย
4. การรื้อลงเล ไม่นับใจของกลุ่มผลประโยชน์ โดยเฉพาะฝ่ายลูกจ้างคนงานซึ่งมีผลประโยชน์และสวัสดิการดีอยู่แล้วกับนายจ้าง ก็ประสงค์จะให้มีเงื่อนไขบางอย่างคงอยู่ แม้จะไม่คิดคำนวณการประกันสังคม
5. ปัญหาอุปสรรคที่สำคัญ หากวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งที่ทำให้การผลักดันการประกันสังคมไม่ประสบความสำเร็จ ก็เป็นเพราะรัฐบาลยังขาดนโยบายเกี่ยวกับเรื่องการประกันสังคมอย่างแน่นอนชัดเจน และยังเป็นที่แน่ชัดว่าแนวโน้มของรัฐบาลชุดปัจจุบันซึ่งประกอบด้วยหลายพรรคการ

เมืองที่มาจากกลุ่มผลประโยชน์หลายกลุ่ม อีกทั้งเป็นรัฐบาลที่ประกอบด้วยรัฐมนตรี นักธุรกิจ ซึ่งเป็นเจ้าของกิจการบริษัท โรงงานอุตสาหกรรมมากมาย ที่หนังสือพิมพ์เรียกกระแนะกระหนว่า เป็น “รัฐบาลชุดนายทุน” หรือ “รัฐบาลชุดถนอมทุน” หรือ “รัฐบาลชุดเผด็จการทางสภา” เช่น เมื่อมีการโหวตเสียงจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ปรากฏว่าฝ่ายรัฐบาลมีเสียงข้างมาก 206 ต่อ 142 เสียงของฝ่ายค้านต่อกรณีการกล่าวหาว่ารัฐมนตรีช่วยกระทรวงมหาดไทยท่านหนึ่ง รับสินบนจากบีเอ็มแอกส์เพื่อแก้ไขกฎกระทรวงให้เอื้ออำนวยต่อกิจการค้า และช้อกล่าวหาว่าชุดเจาะบ่อน้ำบาดาลโดยผิดกฎหมายในหมู่บ้านที่รัฐมนตรีฯ ท่านนั้นอาศัยอยู่ ดังนั้น ความประสงค์ของรัฐบาลที่จะผลักดันในเรื่องการประกันสังคม จึงขาดน้ำหนักลงไปมาก ถึงแม้จะมีการพิจารณาปรับหลักการร่างกฎหมายประกันสังคม ในคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2531 ก็ตาม อีกทั้งนักวิชาการซึ่งเคยสนับสนุนและร่วมผลักดันก็ลดบทบาทลง กลุ่มผลประโยชน์โดยเฉพาะผู้ใช้แรงงานซึ่งน่าจะมีบทบาทเคลื่อนไหวในเรื่องนี้อย่างมาก กลับมีท่าทีรือและไม่มีบทบาทเด่นชัดตลอดจนขาดแนวทางที่จะผลักดัน กล่าวโดยสรุปเรื่องการประกันสังคมนั้นยังขาดแนวร่วมหรือกลุ่มพลังที่จะสนับสนุนอย่างเพียงพอ

นับแต่อดีตที่ผ่านมา จะเห็นว่าแรงผลักดันสำคัญในเรื่องการประกันสังคมนี้ คือ ข้าราชการประจำและนักวิชาการที่มีจิตใจใฝ่หาความยุติธรรมจากสังคมให้แก่ลูกจ้างคนงาน มีบางครั้งที่รัฐบาลได้ริเริ่มและมีที่สนับสนุน แต่ที่สุดแล้ว การจะตราเป็นกฎหมายก็จะมีอุปสรรคเกิดขึ้นเสมอ ทั้ง ๆ ที่สถานการณ์ที่เกิดขึ้นนั้นหากรัฐบาลเพียงแต่ตั้งใจจริงในเรื่องนี้แล้วก็ย่อมจะ

หลีกเลี่ยงได้

ความต้องการมีผู้สนับสนุนดูเหมือนจะเป็นสิ่งสำคัญ และคงจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อไปในอนาคตสำหรับเรื่องนี้ ซึ่งหมายความว่าไม่เพียงแต่รัฐบาลจะเห็นชอบในหลักการ แต่จำเป็นต้องมีเสียงและพลังที่พร้อมจะกดดันให้รัฐบาลต้องดำเนินการด้วย ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในเรื่องนี้ที่เคยมีมาแต่อดีต อย่างเช่น ความไม่พร้อมในด้านการบริหารหรือความกลัวว่าลูกจ้างจะไม่มีความสามารถจะจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนกลางได้นั้น ไม่เป็นเรื่องสำคัญอีกต่อไปกลายเป็นเรื่องรองลงไปแล้ว เมื่อมีการพิสูจน์แล้วว่าในการบริหารงานกองทุนเงินทดแทน ซึ่งได้เริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2517 จนถึงปัจจุบัน ไม่ประสบปัญหาในเรื่อง การบริหารแต่อย่างใด ตรงกันข้ามกองทุนเงินทดแทนนี้ในปัจจุบันเป็นหน่วยงานเดียวที่ทำให้หลักประกันในชีวิตการทำงานแก่ลูกจ้างคนงานที่ประสบอันตราย หรือเจ็บป่วยเนื่องจากการทำงาน ในส่วนของการจ่ายเงินสมทบนั้น การจำกัดให้ใช้กับลูกจ้างในสถานประกอบการที่มีลูกจ้างที่มากกว่า 20 คนขึ้นไปในอัตราที่เหมาะสมก็มีการคำนวณแล้วว่าไม่กระทบต่อภาระการใช้จ่ายของลูกจ้างมากนัก และหากคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้ว จะคุ้มค่ากว่าการไม่มีระบบประกันสังคม

ดังนั้น ปัญหาอุปสรรคในเรื่องการบริหาร การจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนและแม้แต่ประสบการณ์ในเรื่องการบริหารงาน ไม่เป็นปัญหาที่จะเปิดช่องให้บางคนหยิบยกมาคัดค้านได้อีก จึงเหลืออยู่แต่เจตนาที่แน่นอนของรัฐบาลว่าต้องการจะให้มีการประกันสังคมที่สมบูรณ์แบบขั้นในประเทศหรือไม่

การออกกฎหมายเป็นเรื่องที่ไม่ยาก และจะง่ายขึ้นอีกมาก หากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจะได้เล็งเห็นความสำคัญของปัญหาและมองด้วยสายตาที่ปราศจากอคติ ตลอดจนการเล็งเห็นประโยชน์ของส่วนรวมด้วยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ทราบกันทั่วไปถึงคุณค่าและความสำคัญ ตลอดจนจนประโยชน์ของการประกันสังคม

9. สรุป

โครงการประกันสังคม ในประเทศที่พัฒนาแล้ว

ถือว่าเป็นสถาบันอันสำคัญที่สุด ซึ่งไม่ว่ารัฐบาลในพรรคใดที่ได้เป็นรัฐบาลอยู่ในขณะนั้น ต่างก็จะมีนโยบายที่แตกต่างกันแต่สำหรับเรื่องเกี่ยวกับการประกันสังคมก็จะพยายามให้การสนับสนุนส่งเสริม บางครั้งบางคราวอาจจะมีข้อเสนอจากฝ่ายตรงข้ามที่จะให้ พิจารณายกเลิก แต่ก็เพียงเสียงส่วนน้อย โครงการประกันสังคมนับวันก็จะกลับกลายเป็นสถาบันที่ผูกพันหล่อมัดจิตใจของคนในชาติเข้าด้วยกัน เพราะเป็นโครงการผืนปีกกำลังระหว่างรัฐบาล นายจ้างและลูกจ้าง เพื่อสร้างความมั่นคงร่วมกัน เพราะสังคมใดก็ตามถ้าคนส่วนใหญ่ขาดรายได้ ขาดงานและขาดหลักประกันความมั่นคง สังคมนั้นก็จะอยู่ไม่ได้

จากข้อเท็จจริงที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การประกันสังคมเป็นโครงการที่สอดคล้องกับหลักธรรมขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ในเรื่องเกี่ยวกับอนิจจัง คือ ทุกสรรพสิ่งใด ๆ ในโลกไม่แน่นอน เมื่อมีเกิด ก็มีแก่ชรา มีเจ็บ มีตาย ซึ่งหมุนเวียนเป็นวัฏฏสงสารตลอดไป

ฉะนั้น พระพุทธองค์จึงทรงเตือนให้มนุษย์อย่าได้มีความประมาท โดยให้เร่งสร้างบุญสะสมความดี ความดีในทัศนะของสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น นอกจากจะหมายถึงการสร้างสมบุญกุศล การทำให้จิตสงบ ยังรวมถึงการสะสมปัจจัยต่าง ๆ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความดิ้นรนทั้งปวง เช่น การที่มีร่างกายพลานามัยที่สมบูรณ์ จิตใจที่ดี มีความรอบรู้ มีงาน มีฝีมือดี และการเก็บออมมั่งยัสต์เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ที่ พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเทศนาสั่งสอนไว้ ซึ่งการประกันสังคมก็ตั้งอยู่บนพื้นฐานดังกล่าว คือ ในระหว่างที่เรามีรายได้ มีงานทำก็อย่าได้ประมาท เก็บออมไว้บ้างจะได้เอาออกมาจับจ่ายใช้สอยได้ในคราวที่มีความจำเป็นหรือฉุกเฉิน โดยเฉพาะ ในขณะที่ขาดรายได้ไม่ว่าจะเป็นผลจากการเจ็บป่วย การพิการ ทุพพลภาพ การตกงานหรือแม้กระทั่งสูญเสียชีวิต โดยธรรมชาติของมนุษย์การที่จะให้เก็บออมด้วยตนเองนั้นทำได้ยากเนื่องจากสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยย้วยให้จับจ่ายใช้สอยเงินทองได้มาก ซึ่งจำเป็นที่รัฐบาลจะต้องออกกฎหมายเกี่ยวกับการประกันสังคมขึ้นเป็นทำนองบังคับ แต่ก็เป็นการบังคับที่มุ่งต่อผลประโยชน์ของผู้ที่ถูกบังคับ เป็นการสร้างหลักประกัน

ให้แก่ชีวิตของลูกจ้างพนักงานโดยทั่วไป อันจะเป็นการเสริมความมั่นคงให้แก่สังคมและเศรษฐกิจโดยส่วนรวม

รัฐบาลชุดปัจจุบันภายใต้การนำของ ฯพณฯ นายกรัฐมนตรีพลเอกชาติชาย ชุณหะวัณ ได้ประกาศและดำเนินการตามขั้นตอนทางกฎหมายที่จะให้มีการปรับโครงสร้างเงินเดือนของข้าราชการตามบัญชี 4 โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2532 ซึ่งในการนี้รัฐบาลต้องตั้งงบประมาณใช้เงินรวมหมื่นกว่าล้านในการเพิ่มเงินเดือนให้แก่กลุ่มข้าราชการซึ่งมีประมาณ 1.5 ล้านคน และจะเป็นภาระผูกพันตลอดไป

ต่อมาเมื่อวันอังคารที่ 21 ตุลาคม พ.ศ.2531 ในการประชุมคณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ ตั้งคณะกรรมการพิจารณาเงินเดือนของพนักงานรัฐวิสาหกิจ โดยจะปรับปรุงโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนตามข้อเรียกร้องของสมาคมการบริหารงานบุคคลรัฐวิสาหกิจกับกลุ่มสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ ซึ่งทางสมาคมการบริหารงานบุคคลรัฐวิสาหกิจเรียกร้องขอปรับโครงสร้างเงินเดือน โดยเพิ่มขั้นจากบัญชีเดิมเฉลี่ยร้อยละ 35.41 โดยให้มีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุดเป็น 2,190 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุดเป็น 78,640 บาท ในการนี้รัฐบาลต้องใช้เงินเพื่อจ่ายเป็นเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากอัตราบัญชีปัจจุบันปีละประมาณ 6,234.29 ล้านบาท และทางกลุ่มสหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์เรียกร้องขอปรับโครงสร้างเงินเดือนโดยเพิ่มขึ้นจากบัญชีเดิมเฉลี่ยร้อยละ 15.7 โดยมีอัตราเงินเดือนขั้นต่ำสุด 2,550 บาท และอัตราเงินเดือนขั้นสูงสุด 64,560 บาท ซึ่งรัฐบาลจะต้องใช้เงินเพื่อจ่ายเป็นเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากบัญชีปัจจุบันปีละประมาณ 4,300.76 ล้านบาท

ต่อมาในวันอังคารที่ 25 ตุลาคม พ.ศ.2531 เวลา 13.00 น. ได้มีการประชุมของคณะกรรมการพิจารณาศึกษาโครงสร้างเงินเดือนรัฐวิสาหกิจ โดยมีผลสรุปดังนี้

1. ให้รวมค่าครองชีพและเงินเพิ่มพิเศษอยู่ในอัตราเงินเดือน โดยอัตราเงินเดือนขั้นแรกของพนักงานรัฐวิสาหกิจเป็น 2,400 บาท
2. อัตราร้อยละของการปรับเงินเดือนให้

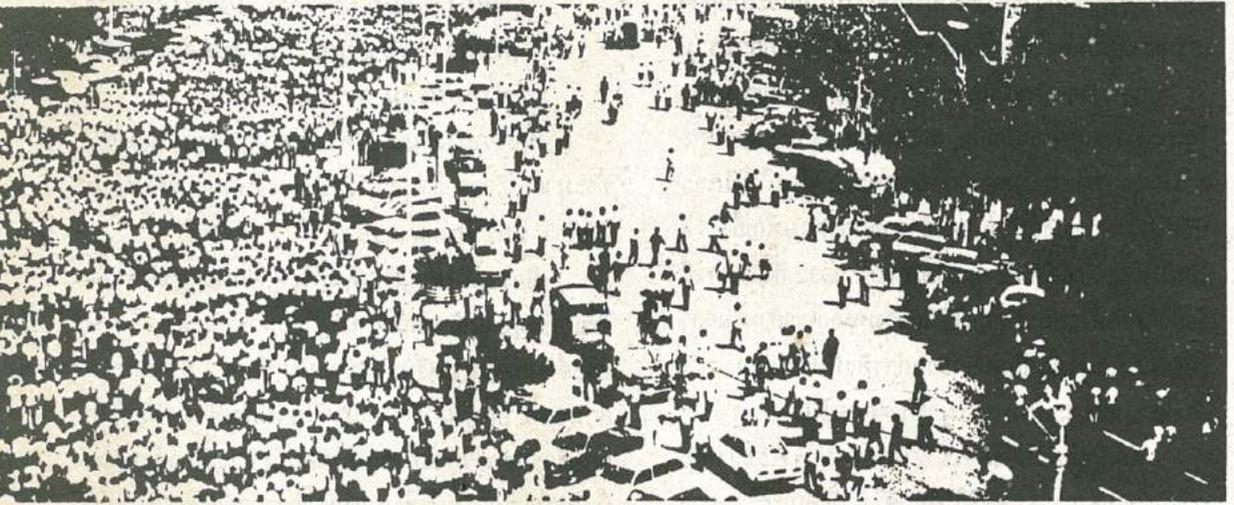
พนักงานชั้นผู้น้อย ได้รับในอัตราที่สูงกว่าพนักงานชั้นผู้ใหญ่ และให้มีจำนวนขั้นทั้งหมดรวม 53 ขั้น

ในการปรับเงินเดือนครั้งนี้ คาดว่าจะอยู่ในวงเงินประมาณ 2,800 ล้านบาทต่อปี และให้มีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ.2532

เมื่อรวมจำนวนเงินเพิ่มที่รัฐบาลกำลังจะพิจารณาให้แก่ทั้งกลุ่มลูกจ้างพนักงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มข้าราชการประจำเป็นจำนวนเงินรวมปีละประมาณ 1.4 หมื่นกว่าล้านบาท อีกทั้งถ้าพิจารณาจำนวนเงินที่จะเพิ่มให้แก่กลุ่มข้าราชการทางการเมืองและนักการเมืองทั้งหลายที่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งสภาผู้แทนราษฎรได้ลงมติให้ผ่านร่างกฎหมายขึ้นเงินเดือนให้แก่ตนเองในวันเดียว 3 วาระรวด โดยเพิ่มเงินเดือนสมาชิกสภาจากคนละ 18,000 บาทต่อเดือนเป็น 27,000 บาท และเพิ่มค่ารับรองของ ส.ส. จากเดือนละ 8,000 บาทเป็น 15,000 บาท ซึ่งผู้แทนราษฎรมีรวมทั้งสิ้น 357 คน เป็นจำนวนเงินเพิ่มอีกปีละประมาณ 145 ล้านบาท

ดังนั้น เมื่อรวมจำนวนเงินที่ต้องเพิ่มให้แก่ทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มข้าราชการประจำ กลุ่มลูกจ้างพนักงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มนักการเมืองและข้าราชการการเมืองประเภทอื่น ก็จะเป็นจำนวนรวมทั้งสิ้นเกือบ 1 หมื่น 5 พันล้านบาท (1.5 หมื่นกว่าล้านบาท)

ฉะนั้น จึงไม่เป็นการยุติธรรมเลยถ้ารัฐบาลในชุดปัจจุบันนี้จะยังเฉื่อยชาหรือเพิกเฉย ไม่เร่งผลักดันให้มีการออกกฎหมายประกันสังคมมาบังคับใช้โดยเร็ว และสมควรเป็นอย่างยิ่งที่รัฐบาลต้องประเดิมเงินกองทุนประกันสังคมในการจัดตั้งกองทุนนี้ เพื่อให้ประชากรชาวไทยได้ผลประโยชน์ด้วยเงินสักจำนวน 500-1,000 ล้านบาท (เข้าทำนองฝนตกให้ทั่วฟ้า) เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ลูกจ้างคนงานที่มีจำนวนเป็นล้าน ๆ คน ได้รับสวัสดิการหลักประกันที่มั่นคงในชีวิตการทำงาน ซึ่งการประกาศใช้กฎหมายประกันสังคมนั้นนายจ้างและลูกจ้างต้องเข้าร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกจ้างคนงานก็ต้องคิดถึงว่าโครงการประกันสังคมนี้เป็นโครงการที่จะนำไปสู่รูปแบบของการประกันสังคมสมบูรณ์ในอนาคต การเริ่มต้นในเร็ววันเท่ากับช่วยทำให้



มีหลักประกันที่สมบูรณ์ในวันหน้า ซึ่งจะได้ตัดเกี่ยวกับ นานาอารยประเทศเสียที □

ชนกลุ่มใหญ่เป็นสุข ชาติร่มเย็น

บรรณานุกรม

การอภิปราย เรื่อง "การประกันภัยสังคม..ประเทศไทยควรมีเต็มรูปแบบได้แล้วหรือยัง" 27 สิงหาคม 2531. (แถบบันทึกเสียง).

นิคม จันทรวิฑูร การประกันสังคม 30 ปีแห่งการรอคอย กรุงเทพฯ มูลนิธิโกมลคีมทอง มปป.

นิคม จันทรวิฑูร ข้อเท็จจริงในความพยายามจัดตั้งประกันสังคมในประเทศไทย ชุดเอกสารสำหรับ คณะกรรมาธิการสามัญของรัฐสภา พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา 2530

ประเสริฐ ประภาสะโนบล หลักการประกันภัย กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2530

อัมพร จุฑณานนท์ ความมั่นคงทางสังคม (Social Security) กรุงเทพฯ กรมแรงงาน 2531



*ศส.วรรณวิภา ท้ววงศ์

กรณีศึกษา : ทางด้านบัญชีธุรกิจ

ตอน

 **ธุรกิจบ้านจัดสรร**
และ
**ผลขาดทุนจาก
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา**



จากการที่คณะกรรมการบัญชีมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตฯ ได้จัดสัมมนาเรื่อง ปัญหาการคำนวณกำไรสุทธิเพื่อเสียภาษีเงินได้ในต้นบุคคล เมื่อวันที่ 6 พฤษภาคม 2532 ณ โรงแรมแอมบาสซาเดอร์ โดยได้รับเกียรติจากอาจารย์โกเมน สืบวิเศษและอาจารย์วิชัย จิงรักเกียรติ ให้เกียรติมาเป็นวิทยากร มีผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก และมีคำถามที่ถามวิทยากรมากมาย ซึ่งพอจะสรุปคำถาม-คำตอบที่น่าสนใจดังนี้

ธุรกิจบ้านจัดสรร

ถาม ธุรกิจบ้านจัดสรรนอกจากราคาที่ดินแล้ว ยังมีค่าใช้จ่ายอะไรบ้างที่นำมารวมเป็นต้นทุนที่ดินได้ และค่าใช้จ่ายอะไรบ้างที่นำมารวมเป็นต้นทุนของที่ดินไม่ได้

ตอบ ตามมาตรา 65 ทวิ (2) ค่าสึกหรอและค่าเสื่อมราคาของทรัพย์สินกล่าวว่า บริษัทจัดสรรที่ดินและบ้านสามารถนำค่าที่ดินใช้ทำถนนมาถือเป็นต้นทุนตามส่วนเฉลี่ยของอสังหาริมทรัพย์แต่ละแปลง เมื่อได้ขายอสังหาริมทรัพย์แต่ละแปลงไปในรอบระยะเวลาบัญชีใด ก็ให้หักต้นทุนตามส่วนเฉลี่ยของอสังหาริมทรัพย์แต่ละแปลง มาถือเป็นรายจ่ายในการคำนวณกำไรสุทธิในรอบระยะเวลาบัญชีนั้น ส่วนค่าใช้จ่ายในการสร้างถนนถือเป็นรายจ่ายอันมีลักษณะเป็นการลงทุน ต้องห้ามถือเป็นรายจ่ายตามมาตรา 65 ทวิ (5) แห่งประมวลรัษฎากร แต่หักค่าสึกหรอและค่าเสื่อมราคาได้ไม่เกินร้อยละ 20 ของมูลค่าต้นทุน ยกตัวอย่างเช่น บริษัทจัดสรรบ้านและที่ดินได้ไปกู้เงินธนาคารมา 100 ล้านบาท ไปซื้อที่ดิน 100 ไร่ ไร่ละ 1 ล้านบาทเป็นเงิน 100 ล้านบาท นำที่ดิน 100 ไร่แบ่งเป็นที่ดิน 80 ไร่ ในจำนวน 80 ไร่นี้แบ่งโฉนดออกเป็นแปลงๆ แปลงละ 1 ไร่ ส่วนที่ดินอีก 20 ไร่เป็นเงิน 20 ล้านบาททำเป็นถนน ดังนั้นราคาทุนของที่ดิน 20 ไร่จำนวนเงิน 20 ล้านบาท จะต้องกระจายต้นทุนไปใน 80 โฉนด สำหรับดอกเบี้ยเงินกู้ที่เกิดขึ้นระหว่างที่ดินยังไม่พร้อมจะขาย สมมติว่าดอกเบี้ยเงินกู้ปีละ 18 ล้านบาท ให้ถือเป็นต้นทุนของที่ดิน 80 โฉนด

ด้วย รวมทั้งรายจ่ายสาธารณูปโภคที่จ่ายไปก็ถือเป็นต้นทุนของที่ดินจนกว่าที่ดินแบ่งโฉนดเรียบร้อยแล้ว พร้อมทั้งจะขาย แต่ถ้าดอกเบี้ยเงินกู้ที่เกิดจากการที่บริษัทยังผ่อนไม่หมด ซึ่งเกิดขึ้นหลังจากที่ดินพร้อมที่จะขายแล้ว ดอกเบี้ยนั้นให้ถือเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ สำหรับค่าใช้จ่ายในการทำถนนในที่ดิน 20 ไร่ สมมติว่าเป็นเงิน 10 ล้านบาท โดยทำถนนเป็นถนนคอนกรีต ถนนคอนกรีตให้ถือเป็นทรัพย์สินอื่น มีสิทธิคิดค่าสึกหรอค่าเสื่อมราคาได้ร้อยละ 20 ของมูลค่าต้นทุน 10 ล้านบาท คือ 2 ล้านบาท ส่วนรายจ่ายอื่น ๆ ก็ให้ถือเป็นรายจ่ายบริการ

ถาม ค่าใช้จ่ายในการสร้างถนนของบริษัทจัดสรรบ้านและที่ดิน ถ้าบริษัทได้ทำการขายบ้านไปหมดภายในระยะเวลาอันสั้น เช่น 2 ปี แล้วบริษัทได้จดทะเบียนกรรมสิทธิ์การจำยอมหรือโอนถนนแก่ราชการ บริษัทต้องการจดทะเบียนเล็ก จะมีวิธีการอย่างไรในการจัดการกับค่าใช้จ่ายอันมีลักษณะเป็นการลงทุนส่วนนี้

ตอบ ค่าใช้จ่ายในการก่อสร้างถนนในโครงการกรมสรรพากรให้บันทึกเป็นมูลค่าของทรัพย์สินหักค่าสึกหรอ ค่าเสื่อมไม่เกินร้อยละ 20 แต่ปัญหาอยู่ตรงที่ว่าถ้าจะปิดโครงการแล้วบริษัทได้จดทะเบียนภาวะจำยอมให้ถึงส่วนราชการ ซึ่งถือว่าถนนนี้ยังเป็นของบริษัทอยู่ บริษัทจะต้องหักค่าสึกหรอและค่าเสื่อมราคาต่อไป แต่ถ้าบริษัทได้จดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ให้กับบุคคลอื่นหรือโอนให้ส่วนราชการ มูลค่าต้นทุนที่คงเหลือในบัญชีจะบันทึกเป็นรายจ่ายได้ทั้งหมด โดยที่เมื่อบริษัทจดทะเบียนเล็กบริษัท บริษัทจะต้องมีการชำระบัญชีต้องมีการคำนวณราคาของทรัพย์สินในวันที่เลิกเป็นรายได้และรายจ่ายทั้งหมด ซึ่งในการคำนวณกำไรสุทธิในรอบระยะบัญชีที่มีการจดทะเบียนเล็กบริษัท ก็จะมีการหักล้างในตัวของตัวเอง ซึ่งจะไม่มีปัญหาในเรื่องของค่าเสื่อมราคาสິงที่ต้องระวังในเรื่องการจดทะเบียนเล็กของบริษัทคือเป็นเพียงภาวะจำยอมโดยที่กรรมสิทธิ์นั้นยังเป็นของบริษัทจะต้องหักค่าเสื่อม ค่าสึกหรอต่อไป แต่จดทะเบียนโอนกรรมสิทธิ์ไปแล้ว จึงจะเอาต้นทุนคงที่ที่เหลืออยู่ตัดเป็นรายจ่ายได้ทั้งหมด

ถาม บริษัทธุรกิจจัดสรรบ้านและที่ดิน ได้จัดสรรบ้านและที่ดินโดยมีสนามเด็กเล่น ซึ่งสนามเด็กเล่นนี้กรรมสิทธิ์ยังเป็นของบริษัท ต่อมาเมื่อบริษัทขายบ้านและที่ดินหมดแล้วต้องการที่จะปิดบัญชี บริษัทจึงยกสนามเด็กเล่นให้กับกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นสาธารณประโยชน์ แต่หากกรุงเทพมหานครไม่ยอมรับเพราะไม่มีคนดูแลรักษา และทุกคนในหมู่บ้านก็ไม่มีใครยอมรับไปดูแลรักษา บริษัทจะจัดการกับสนามเด็กเล่นอย่างไร

ตอบ กรณีนี้ตามกฎหมายที่ดินได้กำหนดว่า ให้บริษัทไปที่กรมที่ดินและทำการจดทะเบียนยกสนามเด็กเล่นให้เป็นสาธารณประโยชน์ ซึ่งจะกระทำได้ทันที

ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ถาม บริษัทได้สั่งซื้อเครื่องจักรจากประเทศญี่ปุ่นเป็นเงินผ่อน โดยจะต้องชำระหนี้เป็นเงินเยน ต่อมาในขณะที่หนี้ยังชำระไม่หมดแต่เงินเยนมีราคาสูงขึ้น ซึ่งทำให้บริษัทจะต้องจ่ายเงินที่คิดเป็นเงินบาทสูงขึ้น เงินที่จ่ายสูงขึ้นซึ่งเกิดจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราจากเงินบาทเป็นเงินเยนสูงขึ้นนี้จะถือเป็นการจ่ายลงทุนในการซื้อเครื่องจักรได้หรือไม่

ตอบ เงินที่จ่ายสูงขึ้นนี้จะถือเป็นการจ่ายลงทุนไม่ได้ ซึ่งตามมาตรา 65 ทวิ ลงเลข 5 กล่าวว่า "เงินตราทรัพย์สิน หรือหนี้สิน ซึ่งมีค่าหรือราคาเป็นเงินตราต่างประเทศเหลืออยู่ในวันสุดท้ายของรอบระยะเวลาบัญชี ให้คำนวณค่าหรือราคาของเงินตราหรือทรัพย์สินนั้นเป็นเงินตราไทยตามอัตราตัวเฉลี่ยที่ธนาคารพาณิชย์รับซื้อ ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยได้คำนวณไว้ หรือคำนวณตามราคาทุน แล้วแต่ราคาอย่างใดจะน้อยกว่า ส่วนการคำนวณค่าของหนี้สิน ให้คำนวณค่าหรือราคาเป็นเงินตราไทยตามอัตราตัวเฉลี่ยที่ธนาคารพาณิชย์ขาย ซึ่งธนาคารแห่งประเทศไทยคำนวณไว้" ซึ่งในมาตรา 65 ทวิ

ลงเล่ม 5 ไปตรงกับหลักบัญชีการเงินที่ว่า หนี้สินที่มีค่าหรือราคาเป็นเงินตราต่างประเทศจะต้องมีการเปรียบเทียบราคาทุนของหนี้สินกับราคา ณ วันสิ้นรอบบัญชี ถ้าราคา ณ วันสิ้นรอบบัญชีของหนี้สินต่ำกว่าราคาทุน แสดงว่าหนี้ลดลง ปีนั้นจะต้องบันทึกเป็นกำไร แต่ถ้าค่าเงินเยนเปลี่ยนไปหนี้สินสูงกว่าราคาทุนก็บันทึกเป็นผลขาดทุนจะทำการบันทึกเช่นนี้ไปจนกว่าจะชำระหนี้สินหมด

ตัวอย่าง สมมติว่า ณ วันที่เราสั่งซื้อสินค้าเป็นเงินเชื่อ ซึ่งถือว่าเป็นหนี้วันนี้ เช่น 1 ดอลลาร์สหรัฐเท่ากับ 25 บาท เมื่อถึงวันสิ้นรอบบัญชีหนี้สินยังไม่ได้ชำระปรากฏต่อมาอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งเป็นอัตราที่ธนาคารพาณิชย์ขายตกลงมาเป็น 1 ดอลลาร์สหรัฐเท่ากับ 24 บาท จะเพิ่มว่า ณ วันที่รับสินค้ามีหนี้สินราคาทุนของมูลหนี้เท่ากับ 25 บาท แต่ในวันสิ้นรอบบัญชีอัตราแลกเปลี่ยนที่ธนาคารพาณิชย์เท่ากับ 24 บาท หนี้สินลดลง 1 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ ดังนั้นเงิน 1 บาทที่ลดลงมานี้ ให้บันทึกเป็นรายได้เพื่อเสียภาษี หลังจากนั้นหนี้สินก็ให้คิดตามราคาตลาดที่น้อยกว่าคือ 24 บาท ในทางตรงกันข้ามสมมติว่า ณ วันสิ้นรอบบัญชีค่าเงินบาทเปลี่ยนเป็น 1 ดอลลาร์สหรัฐเท่ากับ 26 บาท ซึ่งมีผลทำให้หนี้สินเพิ่มขึ้น 1 บาทต่อ 1 ดอลลาร์ โดยต้องบันทึกเป็นรายจ่าย เพราะฉะนั้นเมื่ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราเปลี่ยนจะมีการบันทึกเป็นรายได้หรือรายจ่ายตลอดเวลาแล้วแต่กรณี จะไม่เกี่ยวกับราคาต้นทุนของสินทรัพย์ ปัญหาเรื่องนี้ยังพบต่อไปอีกว่าในบางปีผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรามีมาก เช่น มีบริษัทแห่งหนึ่งได้กู้เงินเยนมาประมาณ 2,000 ล้านบาท มูลค่าต้นทุนของหนี้สิน ณ วันที่กู้มาคือ 2,000 ล้านบาท ปรากฏว่า ณ วันสิ้นรอบบัญชีเงินเยนแข็งตัวขึ้น 30% ซึ่งหนี้สินจะต้องเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 700 ล้านบาทและได้นำมาบันทึกเป็นผลขาดทุนของรอบบัญชีนั้น ทำให้งบกำไรขาดทุนของบริษัทนั้นปรากฏผลขาดทุน ซึ่งในความเป็นจริงปรากฏว่าบริษัทประกอบการมีกำไรดี แต่เมื่อปรับปรุงด้วยหนี้สินที่เพิ่มจากค่าของเงินที่เปลี่ยนไป ทำให้การดำเนินงานของบริษัทขาดทุน ย่อมจะทำให้เจ้าหน้าที่ในประเทศญี่ปุ่นไม่พอใจทั้งงบกำไรขาดทุนของบริษัทนั้นแสดง



ผลขาดทุน ดังนั้นทางบริษัทจะขอไม่นำผลขาดทุนทั้งหมด 700 ล้านบาทบันทึกเป็นรายจ่ายในปีนั้นทั้งจำนวน โดยจะขอถือเป็นรายจ่ายปีละ 70 ล้านบาทเป็นเวลา 10 ปี ซึ่งเรื่องนี้ขัดต่อประมวลรัษฎากร มาตรา 65 ทวิ ลงเล่ม 5 ทางบริษัทได้นำเรื่องนี้ขออนุมัติต่อกระทรวงการคลังซึ่งปรากฏว่า รัฐมนตรีกระทรวงการคลังอนุมัติให้ โดยทยอยตัดผลขาดทุนเป็นรายปีได้ เมื่อเป็นดังนี้บัญชีการเงินจะบันทึกเป็นผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนปีละ 70 ล้านบาท ดังนั้นถ้าในปีนั้นมีกำไรจากการประกอบการ 200 ล้านบาท กำไรสุทธิจะแสดงเท่ากับ 130 ล้านบาท โดยนำผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน 70 ล้านบาทมาหักออกจากกำไรจากการประกอบการ 200 ล้านบาท

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าในปัจจุบันนี้ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนกระทำได้ 2 ทางคือ

1. บันทึกผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนทั้งหมดที่เกิดขึ้นเป็นรายจ่ายในปีนั้น
2. บันทึกผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนให้ทยอยตัดเป็นรายปี โดยต้องขออนุมัติจากอธิบดีกรมสรรพากรเป็นราย ๆ ไป □



พฤติกรรม สื่อสาร ใน องค์การ

ศาสตราจารย์ ดร.ปิญญู สาร*



สิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์เด่นชัดที่สุดคือ “ภาษา” ภาษาคือเครื่องมือที่มนุษย์ใช้สื่อสารความหมายต่อกัน ภาษาทำให้มนุษย์แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันได้ ภาษาทำให้มนุษย์สร้างสังคมขึ้นมาจนมนุษย์กลายเป็นสัตว์สังคม ภาษาทำให้มนุษย์ถ่ายทอดวัฒนธรรมจากคนรุ่นหนึ่งไปยังคนอีกรุ่นหนึ่ง ภาษาหรือถ้อยคำของมนุษย์เป็นเครื่องมือที่ควบคุมพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมของตนเองและพฤติกรรมของผู้อื่น พฤติกรรมสื่อสารจึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญที่ควบคุมหรือกำหนดทิศทางของพฤติกรรมต่าง ๆ ในสังคมหรือในองค์การ

มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้อง และมักคิดว่าผู้อื่นคงคิดอย่างที่คุณคิดเช่นเดียวกัน ผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่คุณเข้าใจเช่นเดียวกัน ดังนั้น พฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้สื่อสารคิดและเข้าใจว่าผู้รับการสื่อสารคิดและเข้าใจ อย่างที่คุณคิดและเข้าใจ นี่คือสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์การ เป็นประการแรก

การสื่อสารในที่นี้หมายถึง การแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งจะเกิดขึ้นหรือเป็นผลสำเร็จ มีความเข้าใจตรงกัน เมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ (Cognitions), ความต้องการ (Wants), และทัศนคติ (Attitudes) อย่างเดียวกัน คำว่าทัศนคติในที่นี้มีองค์ประกอบ 3 ประการ ชาติอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ คือ การรับรู้ (Cognitions), ความรู้สึกทางอารมณ์ (Emotional Feelings), และ ความพร้อมหรือแนวโน้มที่จะกระทำตามที่รับรู้ และมีความรู้สึก (Tendency to Act)

ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสารมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ สามารถกระตุ้นความต้องการ สามารถกระตุ้นอารมณ์และสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้

ภาษาที่ใช้ในพฤติกรรมสื่อสาร มีความหมายแตกต่างกันไปในด้านของฝ่ายรับ การสื่อสารเพราะประสบการณ์ในอดีตมีผลกระทบต่อนใจ ดังนั้น พฤติกรรมสื่อสารในองค์การจึงต้องคำนึงถึงประส-

* อาจารย์อาวุโสประจำสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยสุรนารี
บัณฑิตย และศาสตราจารย์พิเศษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การณ์ของบุคคลที่รับการสื่อสารด้วย การสื่อสารจึงจะสำเร็จ

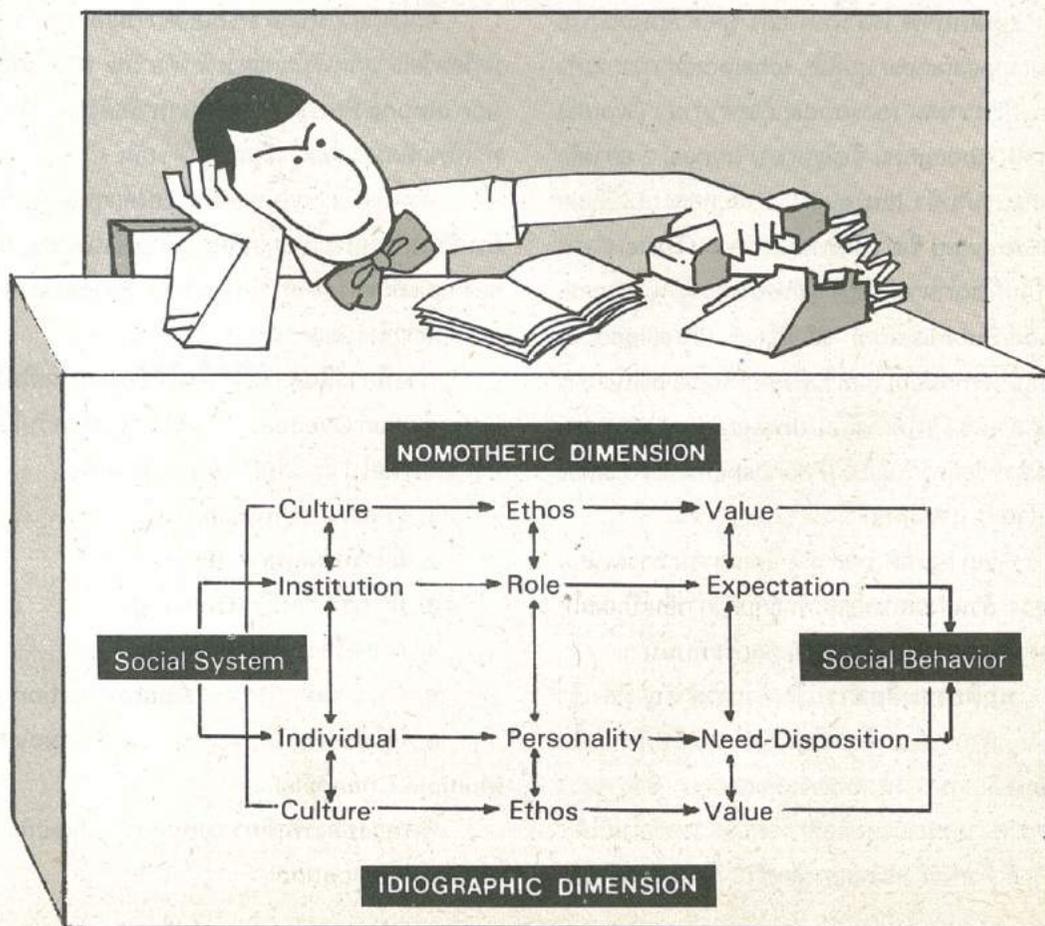
นอกจากนี้อารมณ์และแรงกระตุ้นของบุคคลฝ่ายรับ ในขณะที่มีพฤติกรรมสื่อสารมีส่วนทำให้การแปลความหมายของการสื่อสารแตกต่างกันไป

สถานการณ์ขณะมีการสื่อสารมีส่วนสำคัญ ทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกแปลความหมายแตกต่างกันได้เช่นเดียวกัน

พฤติกรรมสื่อสารอาจกลายเป็นพฤติกรรมฝ่ายเดียว มิใช่สองฝ่ายอย่างที่ควรเป็นที่เรียกว่า Pseudo-Communication โดยผู้ส่งรู้แต่ลำพัง ผู้รับไม่รับรู้ด้วย ถ้าผู้ส่งมีประสบการณ์แตกต่างจากผู้รับ ซึ่งมักทำให้การแปลความหมายผิดไปจากเป้าประสงค์หรือความหมายที่แท้ของการสื่อสารนั้น ๆ พฤติกรรมสื่อสารในองค์การจึงต้องนำเอาประสบการณ์ของผู้รับมาพิจารณาประกอบด้วยเสมอ



ในระบบสังคมทุกระบบรวมทั้งระบบสังคมในองค์การ รูปแบบของพฤติกรรม เป็นผลกระทบของตัวการหลายอย่าง Getzels กับ Guba ให้ Model ของพฤติกรรมในสังคมไว้ดังนี้



Gestzels กับ Guba กล่าวว่า พฤติกรรมในสังคมหรือองค์การทุกชนิดเป็นผลของตัวการใน 2 มิติคือ

1. สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension)

ประกอบด้วยการปะทะสัมพันธ์ของสถาบัน (Institution) บทบาท (Role) และความคาดหวังของผู้อื่นที่บุคคลที่ครองตำแหน่งคิดเอา (Expectation)

2. บุคคลมิติ (Idiographic Dimension)

ประกอบด้วย ตัวบุคคล (Individual) บุคลิกภาพของบุคคล (Personality) และความต้องการ (Need-Disposition)

สถาบันต้องการให้บุคคลที่ครองตำแหน่งต่าง ๆ แสดงบทบาทตามตำแหน่งพร้อมกันนั้นผู้อื่นก็มีความคาดหวังบางอย่างจากผู้ครองตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ผลรวมจึงเป็นพฤติกรรมในสังคม

ในด้านบุคคลในส่วนตัว แต่ละคนมีบุคลิกภาพของตนเอง แสดงความต้องการส่วนตัวที่ต้องการให้ได้รับหรือให้ความขาดแคลนหมดไป

บุคลิกภาพ ในที่นี้หมายถึง บุคลิกลักษณะภายนอก (appearance) อุปนิสัย (character) การกระทำ (acts) การวางตน (postures) ถ้อยคำภาษา (words) ความคิด (thoughts) ซึ่งมีรูปแบบ (types) 2 อย่างคือ บุคคลแบบเก็บตัว (Introvert) และบุคคลแบบเปิดเผยตัว (Extrovert) ซึ่งอาจมีลักษณะเฉพาะ (Traits) ต่าง ๆ กันไปในด้านอำนาจครอบงำผู้อื่นหรือยอมผู้อื่น (Dominance-Submission) สติปัญญา (Intelligence) อารมณ์ (Emotion) การเข้าสังคม (Sociality) การผสมผสานเข้ากันได้กับผู้อื่น (Integration) และความเป็นมิตรหรือศัตรูกับผู้อื่น (Friendship) และความต้องการส่วนตัว (Wants)

ทั้งสถาบันมิติ บุคคลมิติ วัฒนธรรม ธรรมเนียม ค่านิยม ส่วนส่งผลกระทบต่อสัมพันธ์กับตัวการอื่นเป็นผลให้บุคคลมีพฤติกรรมในสังคมตามผลกระทบนั้น ๆ

พฤติกรรมสื่อสาร เป็นตัวการสำคัญ ที่ส่งเข้าไปยังบุคลากรขององค์การไปผสมผสานกับตัวการอื่น จึงได้พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลออกมา ซึ่งอาจตรงเป้าตรงความหมายของพฤติกรรมสื่อสารหรือไม่ก็ได้

ถ้าตัวการทั้งหมดสอดคล้องกัน ก็ไม่มีความขัดแย้ง

ในการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมสนองตอบ แต่ถ้าตัวการต่าง ๆ ขัดกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นในองค์การมากหรือน้อยแล้วแต่ผลกระทบของตัวการทั้งหมด

นอกจากนี้ยังมีแรงปะทะสัมพันธ์ในการสังคมของบุคลากร (Social Interaction) อีกอย่างหนึ่งที่มากระทบต่อพฤติกรรมสื่อสารด้วย

ความแรงของการปะทะสัมพันธ์ทางสังคมมีมากหรือน้อยแต่ระดับสูงต่ำในตำแหน่งของบุคลากรในองค์การ ถ้าตำแหน่งสูงก็จะมีพลังสูงทั้งในทางบวกและในทางลบ ถ้าตำแหน่งต่ำพลังก็น้อยลงมา (Hierarchical Differentiation) ความแรงของพฤติกรรมสื่อสารจึงถูกกระทบโดยตำแหน่งลดหลั่นด้วย

ในองค์การยังมีการแข่งขัน (Competition) ระหว่างบุคคลอีกด้วย ทำให้พฤติกรรมสื่อสารถูกปิดบังหรือบิดเบือนในทางบวกหรือลบแล้วแต่ลักษณะของผู้ส่งและผู้รับการสื่อสารแต่ละคนว่าแข่งขันกันมากน้อยเพียงใด

ขณะเดียวกันบุคลากรในองค์การมักมีการปรึกษาหารือหรือเล่าสู่กันฟังในกลุ่มระดับเดียวกัน (Consultation among Peers) การปรึกษาหารือดังกล่าวมีส่วนทำให้พฤติกรรมสื่อสารมีผลแตกต่างกัน

ทั้งนี้บุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์การแต่ละอย่างล้วนมีกระบวนการแปลการสื่อสารด้วยวิธีเฉพาะของตนของกลุ่มและขององค์การ (Coding Process) ด้วยการสื่อสารจึงรับผลกระทบต่าง ๆ กันไป

บางที่การสื่อสารที่ให้นั้นให้ข้อมูลมากเกินไป (Information Overload) ทำให้ฝ่ายรับไม่อาจรับไว้ได้ทั้งหมดอีกต่อไป การสื่อสารจึงอาจรับผลคือ

1. ถูกละทิ้ง (Omission)
2. มีการทำผิดพลาด (Error)
3. มีการรอเรื่องไว้ (Queuing)
4. กรองเรื่องใหม่ (Filtering)
5. ประมาณการเอามา (Approximation)
6. ใช้ให้ช่องทางอื่นดำเนินการ (Employing Multiple Channels)

ทิศทางของพฤติกรรมสื่อสาร (Directions of Communication) มี 3 ทาง คือ

1. ลงล่าง Downward Communication)
2. แนวนอน (Horizontal Communication)
3. ขึ้นบน (Upward Communication)

1. การสื่อสารลงล่าง เหมาะในงานต่อไปนี้คือ

(1) อธิบายลักษณะงาน (job instructions) หรือสั่งงาน

(2) ให้เหตุผลประจำงาน (job rationale)

(3) อธิบายวิธีปฏิบัติ (procedures and practices)

(4) แจ้งผลปฏิบัติ (feedback)

(5) สั่งสอนให้ยอมรับวัตถุประสงค์ (indoctrination of goals)

2. การสื่อสารแนวนอน คือพฤติกรรมสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีตำแหน่งเสมอกันยากที่จะได้ผลเพราะธรรมชาติของบุคคลจะรับจากผู้ทรงอำนาจเหนือตน จึงใช้พฤติกรรมสื่อสารแบบนี้ได้เฉพาะเพื่อขอให้สังคมทั่วไปยอมรับ หรือเป็นการขอความร่วมมือ หรือเป็นการสื่อสารในวงจำกัด

3. การสื่อสารขึ้นบน เหมาะสำหรับบอกกล่าว

(1) เกี่ยวกับตนเองหรือเสนอผลงาน

(2) เกี่ยวกับผู้อื่นหรือปัญหาของผู้อื่น

(3) เกี่ยวกับทางปฏิบัติและนโยบายขององค์กร

(4) เกี่ยวกับความจำเป็นที่ต้องขอให้ทำอะไร และอย่างไร

ลักษณะของพฤติกรรมสื่อสาร (Characteristics of Communication Networks) ต้องคำนึงถึงเรื่องดังต่อไปนี้ด้วยคือ

1. ขนาดของพื้นที่สื่อสารในองค์กร (the size of the loop or the organization space)

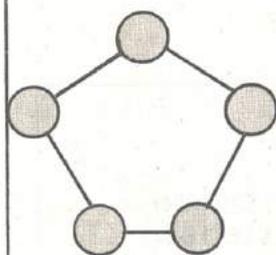
2. ธรรมชาติของสายสื่อสาร (the nature of the circuit) ซึ่งอาจรับสื่อสารซ้ำๆ ได้ หรือจะต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทุกทีไป

3. ลักษณะของสังคมนั้นๆ ว่าเป็นสังคมเปิดหรือสังคมปิด (the open or closed character of the circuit)

4. ประสิทธิภาพของสายสื่อสาร (the efficiency of the circuit)

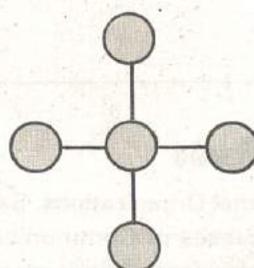
5. ความเหมาะสมระหว่างสายสื่อสารกับระบบทำงานที่เกี่ยวข้อง (the fit between the circuit and the systemic functions it serves)

รูปแบบของการสื่อสาร (Types of Communication) อย่างที่ต้องคำนึงถึงคือ



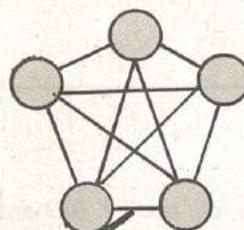
Circle

1. วงกลม



Wheel

2. วงล้อ



All Channel

3. ทุกช่องทาง



แบบวงกลม (Circle) เหมาะกับการรับกา
รสื่อสารแล้วส่งต่อให้

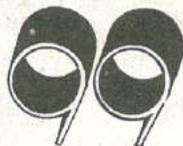
แบบวงล้อ (Wheel) เหมาะกับระบบรวมศูนย์

แบบทุกช่องทาง (All Channel) เหมาะกับ
ระบบเปิดกว้างที่ต้องการความร่วมมือกันทำงานอย่าง

Control Circles) ซึ่งหมายถึงการให้บุคลากรเป็นกลุ่ม ๆ
ละไม่เกิน 10 คน ร่วมกันวิเคราะห์การปฏิบัติงานของทุก
คนในกลุ่ม ทุก ๆ ระยะเวลาสั้น ๆ อาจเป็นทุกสัปดาห์
หรือทุกเดือน เพื่อช่วยกันแก้ปัญหาและปรับปรุงการ
ปฏิบัติให้ได้ผลดีขึ้นเมื่อผลงานปรากฏจะต้องให้ผล



มนุษย์แสดงพฤติกรรมที่ตนเองคิดว่าถูกต้องและมักคิดว่า
ผู้อื่นคงคิดอย่างที่ตนคิดเช่นเดียวกัน ผู้อื่นคงเข้าใจอย่างที่ตน
เข้าใจเช่นเดียวกัน ดังนั้นพฤติกรรมสื่อสารจึงดำเนินไปโดยผู้
สื่อสารคิดและเข้าใจว่าผู้รับกาสื่อสารคิดและเข้าใจอย่างที่ตนคิด
และเข้าใจ นี่คือนสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการสื่อสารในองค์กา



เสมอภาค

พฤติกรรมสื่อสารทุกชนิดควรมีการประเมิน
ผลปฏิบัติย้อนกลับ (Operational Feedback) หรือ
มีการวิจัยการปฏิบัติโดยบุคลากรผู้ปฏิบัติ (Operational
Research) ซึ่งปัจจุบันนิยมระบบ Q.C. (Quality

ตอบแทนแก่กลุ่มนั้น ๆ ตามสัดส่วนของผลที่ดีขึ้นด้วย
จึงจะเต็มรูป Q.C.

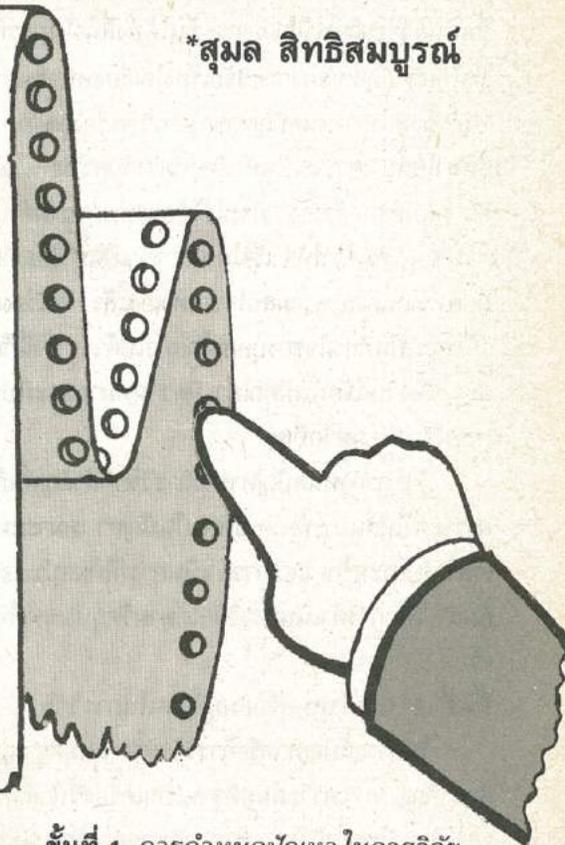
สรุปได้ว่า ความสำเร็จขององค์กา ขึ้นอยู่กับ
ความสำเร็จของพฤติกรรมสื่อสารในองค์กา นั้น ๆ ผู้
บริหารจึงต้องดูแลในเรื่องนี้เป็นพิเศษ. □

หนังสืออ้างอิง

- Blau, Peter M., and W. Richard Scott, **Formal Organizations**. San Francisco : Chandler Publishing, 1962, "Chapter 5, Processes of Communication," pp. 116-164.
- Getzels, J.W., and E.G.Guba, "Social Behavior in Administrative Process," **School Review**, 55, pp. 423-441.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**. New York John Wiley and Sons, 1966, "Chapter 9, Communication : The Flow of Information," pp. 223-258.
- Kreck, David, Richard S. Crutchfield, and Egerton L. Ballachey. **Individual in Society**. New York : McGraw-Hills Books, 1962, "8 : Language and Communication," pp. 273-307.



Research Methodology



ความนำ

Research Methodology เป็นศัพท์บัญญัติทางวิชาการในภาษาไทยได้หลายคำ เช่น ระเบียบวิธีการวิจัย วิธีวิทยาการวิจัย วิธีการวิจัยและล่าสุดเป็น **วิทยวิธีการวิจัย** ซึ่งเป็นศัพท์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความหมายไว้หลายแนวด้วยกัน แต่ส่วนใหญ่แล้วก็จะคล้าย ๆ กัน จะต่างกันบ้างก็เพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดยสรุปความหมายทั่ว ๆ ไปก็คือ เป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Process) เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ใหม่ หรือความจริงใหม่ เพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการหรือประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

วิทยวิธีการวิจัย

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น งานวิจัยจึงต้องเกี่ยวกับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ก็จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ตามกระบวนการที่มีระบบระเบียบ และมีขั้นตอนในการดำเนินงาน ในที่นี้ผู้เขียนจะได้แบ่งวิทยวิธีการวิจัยในเชิงวิธีการทางวิทยาศาสตร์ออกเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้คือ

- ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาในการวิจัย
- ขั้นที่ 2 การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวิจัย
- ขั้นที่ 3 การออกแบบการวิจัย
- ขั้นที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นที่ 6 การสรุปผลและเขียนรายงานการวิจัย

ขั้นที่ 1 การกำหนดปัญหาในการวิจัย

สิ่งที่ทำให้ผู้วิจัยเกิดความคิดที่จะทำการวิจัยในเรื่องหนึ่งเรื่องใดนั้น อาจจะได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ประสบการณ์ส่วนตัว, ผลงานวิจัย, จากการอ่านหนังสือหรือวารสารที่เกี่ยวกับกรวิจัย จากข้อเสนอแนะของผลการวิจัยที่ได้ทำมาแล้ว, จากบทความวิทยานิพนธ์หรือบทความรายงานการวิจัยจากทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สนใจ, การสนทนากับเพื่อนฝูงในเรื่องต่าง ๆ หรือเป็นความคิด ความสงสัยอย่างใดอย่างหนึ่งที่เราสนใจ ฯลฯ ซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าอะไรก็ตามที่เกิด

ขึ้นกับผู้วิจัย ก็จะเป็นแรงกระตุ้นได้ทั้งสิ้น ในการที่จะทำให้เกิดปัญหาของการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมาได้ หรือแม้แต่การกำหนดปัญหาของการวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งขึ้นมาได้นั้น ควรจะเป็นหัวเรื่องที่ตรงกับความสนใจและความถนัดของตัวเอง ที่จะได้ใช้ความพยายามดำเนินการศึกษา ค้นคว้าให้สำเร็จได้ นอกจากเป็นหัวเรื่องที่ตรงกับ ความถนัดและความสนใจของตัวเองแล้ว หัวเรื่อง การวิจัยควรเป็นที่สนใจของบุคคลโดยทั่วไปด้วย ทั้งนี้ก็จะทำให้งานวิจัยนั้นมีคุณค่า มีความหมายและมีประโยชน์ต่อสังคมมากที่สุด

ในการกำหนดปัญหาของการวิจัยที่สำคัญนั้นก็ควรจะตั้งให้สั้น กะทัดรัด ชัดเจนในปัญหา เหมาะสมกับเวลา งบประมาณ และการดำเนินการที่ให้ผลประโยชน์คุ้มค่า เพื่อการดำเนินการวิจัยได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ขั้นที่ 2 การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวิจัย

ในการแก้ปัญหาหรือการวิจัยนั้น สมมุติฐานเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะสมมุติฐานเป็นเครื่องชี้นำคำตอบของปัญหาในการวิจัย ถ้าจะอธิบายคุณลักษณะของสมมุติฐาน พอจะสรุปได้ดังนี้คือ

- สามารถให้คำตอบต่อปัญหาที่เราศึกษานั้นได้ครอบคลุม
- เป็นการเดาคำตอบของปัญหาในการวิจัยอย่างมีเหตุผล และสามารถทดสอบได้
- มีความชัดเจน ไม่กำกวมและเป็นประโยคธรรมดาง่าย ๆ
- เป็นการคาดคะเนความเกี่ยวพันระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไป

หลักสำคัญของการสร้างสมมุติฐานในการวิจัยนั้นก็คือ จะต้องขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย แต่การวิจัยที่ดีเพื่อความกระจ่างแจ้งควรจะมีสมมุติฐานออกมาโดยเฉพาะ ดังตัวอย่างเช่น

วัตถุประสงค์การวิจัย: เพื่อหาสาเหตุการสอบไม่ผ่านวิชาหลักการบัญชี 1

สมมุติฐาน : การไม่เข้าชั้นเรียนและไม่ทำแบบฝึกหัด เป็นสาเหตุการสอบไม่ผ่านวิชาหลักการบัญชี 1

วัตถุประสงค์การวิจัย: ครูที่มีวุฒิทางครูสูงและครูที่มีวุฒิทางครูต่ำสอนนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นแตกต่างกัน

สมมุติฐาน : ครูที่มีวุฒิทางครูสูง สอนนักเรียนให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้นมากกว่าครูที่มีวุฒิทางครูต่ำ

ขั้นที่ 3 การออกแบบการวิจัย

ในขั้นตอนของการออกแบบการวิจัย (Research Design) อาจกล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดของการวิจัยก็ได้ เนื่องจากว่า แบบวิจัยจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมของการวิจัยทั้งหมด เริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหาของการวิจัย การกำหนดตัวแปรที่จะศึกษา การจัดตัวแปรการควบคุมตัวแปรและการสรุปผลของตัวแปรที่ได้จากการศึกษา ในการกำหนดแบบวิจัยให้เหมาะสมกับปัญหาที่มุ่งวิจัยนั้น จะต้องมีแผน โครงสร้าง และยุทธวิธีในการศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตอบปัญหาการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้อย่างถูกต้อง

การวางแผน หมายถึง ขอบข่ายของโปรแกรมการวิจัยโดยส่วนรวม คือเริ่มตั้งแต่การกำหนดปัญหาการวิจัย, การกำหนดข้อสมมุติฐาน, การเก็บข้อมูล, การวิเคราะห์ และการรายงานผล

การกำหนดโครงสร้าง หมายถึง โครงร่างหรือแบบจำลองของตัวแปรในการวิจัย หรือหมายถึง การกำหนดการจัดกระทำกับตัวแปรที่ต้องการศึกษา

ยุทธวิธี หมายถึง วิธีจัดเก็บข้อมูลและวิธีวิเคราะห์ข้อมูล

ในจุดมุ่งหมายสำคัญของการออกแบบการวิจัย นอกจากเพื่อให้ได้คำตอบของปัญหาในการวิจัยแล้ว ก็คือ เพื่อควบคุมความแปรปรวนของตัวแปรในการวิจัย และให้ผลการวิจัยมีทั้งความตรงภายใน (Internal Validity) และความตรงภายนอก (External Validity)

ขั้นที่ 4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในเรื่องการเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องพิจารณาถึงเรื่องประชากรและกลุ่มตัวอย่างประชากรในความหมายของ ประชากร ประกอบขึ้นด้วยหน่วยทั้งหมดที่ให้ข้อเท็จจริงในเรื่องที่สนใจได้ ส่วนตัวอย่าง หมายถึง ส่วน

หนึ่งของประชากรที่ต้องการ งานวิจัยโดยส่วนใหญ่ไม่สามารถเก็บข้อมูลจากทุกหน่วยประชากรได้ จึงต้องใช้ข้อมูลตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์และสรุปผลไปหาประชากร ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ทำอย่างไรข้อมูลตัวอย่างนั้นจึงจะเป็นตัวแทนที่ดีของประชากร และเมื่อนำไปวิเคราะห์แล้วสามารถสรุปอ้างอิงไปยังประชากรได้อย่างมีคุณภาพ วิธีการที่นิยมกันโดยทั่วไปก็คือ อาศัยทฤษฎีการสุ่มตัวอย่าง โดยไม่มีการสร้างหรือบังคับสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดข้อมูลขึ้น ส่วนการเก็บข้อมูลนั้นจะต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และจะต้องใช้เครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมอีกด้วย

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาได้เป็นอย่างไร ก็เป็นวิธีการของสถิติภาคบรรยาย แต่ถ้าวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่เก็บมาได้ แล้วทำการอ้างอิงไปหาประชากรด้วย ก็เป็นวิธีการของสถิติเชิงสรุปอ้างอิง โดยทั่วไปแล้วการวิเคราะห์ข้อมูลมักจะเป็นแบบที่สอง ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลในลักษณะนี้จำเป็นต้องอาศัยทฤษฎีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย กล่าวโดยสรุปคือ สถิติเป็นศาสตร์ที่ให้อำนาจเชิงวิทยาศาสตร์ที่จำเป็นสำหรับการศึกษาเกี่ยวกับปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในขั้นตอนการใช้สถิติเพื่อหาข้อสรุปหรือตัดสินใจในเรื่องใดก็ตาม จะต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ วิธีการทางสถิติในการตัดสินใจนั้น เมื่อทราบว่าต้องหาข้อสรุปหรือตัดสินใจในเรื่องใดแล้ว ก็ต้องหาว่าอะไรคือข้อมูลที่ใช้ในการพิจารณา และข้อมูลเหล่านั้นจะเก็บรวบรวมมาได้อย่างไรจึงจะมีคุณภาพดี วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของข้อมูลที่จะเก็บหรือไม่ เมื่อได้วิธีการที่เหมาะสมสอดคล้องกันหมดและดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์แล้ว ก็สามารถสรุปผลหาคำตอบที่ต้องการได้

ขั้นที่ 6 การสรุปผลและการเขียนรายงาน

ส่วนที่เรียกว่าการสรุปผลเป็นส่วนที่ย่อผลของการวิจัยให้กะทัดรัดจากส่วนต่าง ๆ ที่ทำมาแล้ว วิธีการเขียนในการลงสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังนี้คือ ต้องสรุปตอบคำถามของปัญหาให้กะทัดรัดชัดเจน ซึ่งเป็นคำตอบในปัญหาตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่ตั้งไว้ในตอนต้น ข้อ

สรุปควรจะแยกจากความคิดเห็นส่วนตัว การเขียนข้อสรุปควรจะยึดถือเกณฑ์ตามหลักเหตุผลและควรจะต้องเปิดช่องหรือโอกาสให้ผู้ติดตามอ่านนำไปใช้ประโยชน์ได้

ในส่วนของ การเขียนรายงานการวิจัย โดยทั่วไปจะแยกเขียนเป็นบทใหญ่ได้ 5 บทด้วยกัน คือ

บทที่ 1 บทนำ โดยกล่าวถึงความเป็นมาของปัญหาเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่จะทำการวิจัย ในการกล่าวถึงปัญหาหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยจะต้องกล่าวอย่างกระชับรัดกุม และให้ตรงจุดที่สุด มีขอบเขตจำกัดที่สามารถจะทำการวิจัยได้ สมมุติฐานก็ควรจะกล่าวในลักษณะที่เป็นปัญหาทางการวิจัย ควรจะมีคำจำกัดความของคำต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิจัยอย่างชัดเจน หากมีข้อตกลงเบื้องต้นที่ต้องการให้ผู้อ่านทราบ ก็ควรจะระบุไว้ในบทนี้เช่นเดียวกันกับระบุประโยชน์หรือคุณค่าของการวิจัยด้วย

บทที่ 2 บทที่เกี่ยวกับเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นส่วนที่จะช่วยให้เห็นภาพพจน์ของปัญหาได้เด่นชัดยิ่งขึ้น และช่วยชี้ให้เห็นว่าส่วนใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยที่เราสนใจ และโครงการวิจัยส่วนใดบ้างที่ได้มีผู้ดำเนินการไปแล้ว ในการสรุปเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ควรเลือกกล่าวเฉพาะสิ่งที่สำคัญ ๆ และควรนำมาเกี่ยวข้องกันและให้สัมพันธ์กัน

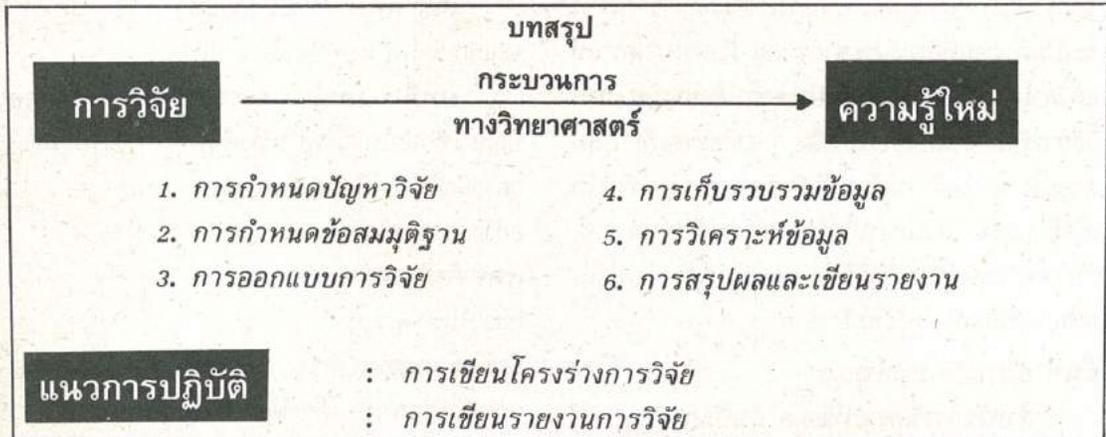
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย มักจะกล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการวิจัยอย่างละเอียด เช่น วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการสร้างเครื่องมือ การหาค่าความเที่ยงความตรงของเครื่องมือ การสุ่มตัวอย่างประชากร และการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

บทที่ 4 เป็นการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลสิ่งที่สำคัญในการนำเสนอผลการวิจัย ก็คือ ต้องเสนอผลอย่างกระชับ รัดกุม และตามข้อเท็จจริง ในลักษณะที่ได้จัดเรียงลำดับไว้เป็นอย่างดี

บทที่ 5 เป็นบทสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และการให้ข้อเสนอแนะ ในบทสุดท้ายนี้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของการเขียนรายงานการวิจัย เพราะจะต้องมีการตีความและสรุปผลการค้นพบทั้งหมด ในการสรุปผลไม่ควรจะกล่าวกว้างจนเกินไป ควรสรุปความข้อเท็จจริงที่พบในการวิจัย และให้เห็นคำตอบของปัญหาที่

ได้ทำการวิจัยไป ในส่วนของการอภิปรายผลควรจะมี ลักษณะที่สร้างสรรค์ รวมถึงการประยุกต์เข้ากับทฤษฎี การคำนึงถึงจุดอ่อนของวิธีดำเนินการวิจัย และควรมี

การทบทวนแนวคิดในการวิจัยขอบเขตของการวิจัย เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยอื่น ๆ ต่อไป



วิทยวิธีการวิจัย (Research Methodology) เป็นกระบวนการของค้นหาความรู้ใหม่ หรือความจริงใหม่อย่างมีระบบโดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งในแนวทางปฏิบัติการทำวิจัยจริง ๆ นั้น ก็ได้แบ่งกระบวนการวิจัยตามแนววิธีการทางวิทยาศาสตร์ได้ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ การกำหนดปัญหาในการวิจัย การกำหนดข้อสมมุติฐานในการวิจัย การออกแบบการวิจัย การเก็บ

รวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสรุปผลเขียนรายงานการวิจัย ในการทำวิจัยของนักวิจัยมือใหม่ควร จะเริ่มดำเนินการโดยการเขียนโครงสร้างการวิจัยเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัย และเมื่อได้ดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ในขั้นตอนสุดท้ายก็คือ การเขียนรายงานการวิจัย ตามแผนภาพที่เป็นบทสรุปดังกล่าวข้างต้น □

หนังสืออ้างอิง

กาญจนา มีแสง **หลักการวิจัยเบื้องต้น** ชลบุรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน 2528.

จรัส สุวรรณเวลา และคณะ **บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัย** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529.

นราศรี ไวนิชกุล **ระเบียบวิธีวิจัยธุรกิจ** คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2525.

ปรีชา สุทรโสกร **การวิจัยธุรกิจ** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2527.

ไพฑูริย์ สีนลาร์ตัน และสำลี ทองธิว **หลักและวิธีการสำหรับนักวิจัย** ชุดรวมบทความทางการวิจัยการศึกษา เล่มที่ 2 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2527.

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ **รวมบทความทางการประเมินโครงการ** คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528.

สุมล สิทธิสมบุรณ์ **วิธีการวิจัยเบื้องต้น** คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ 2530.

Begg, Donal L. and Lewis, Ernest L. **Measurement and Evaluation in the Social Research** Boston : Houghton Mifflin, 1905.

Borg, W.R. and Call M.D. **Educational Research : an Introduction** New York : David Mckay Company, 1971.

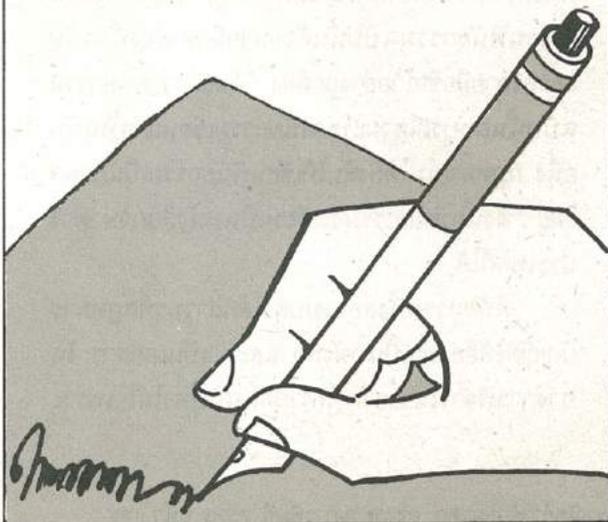
Van Dalen, Deobold B. **Cinderstonding Educational Research : An 3 rded.** New York : Mebrons. Hill book Company, 1973.



นิติศาสตร์

พินัยกรรมตกค้าง

*ศศ.นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์



กฎหมาย ย่อมให้บุคคลกระทำคำสั่งแสดงเจตนาของตน กำหนดการเมื่อตายในเรื่องทรัพย์สินหรือในการต่าง ๆ อันจะเกิดผลบังคับได้เมื่อตนตาย คำสั่งเช่นว่านี้เรียกว่า **“พินัยกรรม”**

ในสมัยก่อนไม่มีใครมีการทำพินัยกรรม เพราะคนสมัยโบราณมีความเชื่อถือกันว่า เป็นการแข่งตนเอง แต่ในปัจจุบันความเข้าใจดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไป บุคคลจะเห็นประโยชน์ของการทำพินัยกรรมว่าเป็นการตัดข้อพิพาทระหว่างลูกหลานได้เป็นอย่างดี ดังนั้นถ้าหากผู้ตายซึ่งเป็นเจ้ามรดกได้ทำพินัยกรรมอันถูกต้องตามกฎหมายไว้แล้ว การก็ต้องเป็นไปตามพินัยกรรม และการแบ่งมรดกก็ดำเนินไปตามที่กำหนดไว้ในพินัยกรรมนั้น เมื่อพินัยกรรมเป็นคำสั่งของเจ้ามรดกที่แสดงเจตนาของตนไว้ในเรื่องทรัพย์สิน เช่น ทำพินัยกรรมระบุว่าทรัพย์สินมรดกทั้งหมดขอยกให้แก่ นายแดง รักดี เป็นต้น แต่ถ้าพินัยกรรมครอบคลุมถึงทรัพย์สินมรดกของผู้ตายไม่หมด อาจจะเป็นเพราะทำพินัยกรรมสั่งไว้ไม่หมด หรือสั่งไว้หมดแต่ข้อพินัยกรรมบางตอนใช้ไม่ได้ เช่น ผู้รับทรัพย์สินตามพินัยกรรมเกิดตายเสียก่อน เจ้ามรดกทรัพย์สินนั้นก็ตกเป็นทรัพย์สินมรดกโดยที่ไม่มีพินัยกรรมบังคับ ต้องเอาไปแบ่งให้กับทายาทโดยธรรม นอกจากการสั่งการในเรื่องทรัพย์สินแล้ว กฎหมายใช้คำว่า **“ในการต่าง ๆ อันจะเกิดผลบังคับได้เมื่อตนตาย”** ผู้ตายซึ่งเป็นเจ้ามรดกจึงอาจสั่งการในเรื่องอื่น ๆ ได้ อาทิ เช่น ตั้งผู้ปกครองบุตร ผู้ปกครองทรัพย์สิน กำหนดตัวผู้จัดการมรดก หรือแม้แต่สั่งการในเรื่องจัดการศพเพื่อให้ใครทำหน้าที่จัดการศพตน จะเอาเงินที่ไหนทำศพจำนวนเท่าใด เป็นต้น

การทำพินัยกรรมตามกฎหมายเก่า (ก่อนวันที่ 1 ตุลาคม 2478) เป็นพิธีการมากกว่าปัจจุบัน คือจำนวนพยานมีมากกว่า กฎหมายระบุอย่างน้อยสามคน อย่างมากเก้าคน สุดแล้วแต่ศักดินาของผู้ทำพินัยกรรม และพยานจะต้องสอบถามผู้ทำพินัยกรรมถึงสามครั้งสามหน และพิจารณาถึงสติของผู้ทำพินัยกรรมด้วยว่าขณะที่ทำนั้นสติดีอยู่หรือเปล่า แล้วต้องบันทึกไว้ในพินัยกรรมให้ครบถ้วน พร้อมลายเซ็นรับรองของพยาน

ทุกคน¹ แต่ในการทำพินัยกรรมตามกฎหมายปัจจุบัน ได้รวบรัดให้ง่ายเข้ากว่าสมัยก่อนโดยกำหนดแบบต่าง ๆ ไว้ให้บุคคลเลือกว่าจะทำแบบใดก็ได้ ฉะนั้นพินัยกรรมที่จะมีผลใช้ได้นั้น จะต้องทำตามแบบที่กฎหมายกำหนดไว้

ซึ่งก็มีอยู่หลายแบบด้วยกันคือ

1. พินัยกรรมแบบธรรมดา ต้องทำเป็นหนังสือ ลงวันเดือนปีขณะที่ทำ ผู้ทำพินัยกรรมแบบนี้ ต้องลงลายมือชื่อ ต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคน (พยานรู้เห็น การลงลายมือชื่อ) และพยานอย่างน้อยสองคนนั้นลงลายมือชื่อรับรอง ลายมือชื่อของผู้ทำพินัยกรรมไว้ในขณะนั้น ที่ว่า "ต้องทำเป็นหนังสือ" จะเขียนหรือพิมพ์ก็ได้ โดยผู้ทำอาจเขียนเองหรือพิมพ์เองก็ลงลายมือชื่อตน ระบุว่าเป็นผู้เขียนหรือผู้พิมพ์ แต่ถ้าให้คนอื่นเขียนหรือพิมพ์ด้วยผู้เขียนหรือพิมพ์หรือคู่สมรสของผู้เขียนหรือผู้พิมพ์ นั้นจะรับทรัพย์สินตามพินัยกรรมไม่ได้ เช่น นายดำ หรือภริยานายดำ และนายดำเองเป็นผู้เขียนพินัยกรรม ข้อยกทรัพย์มรดกให้นายดำ หรือภริยานายดำ ใช้ไม่ได้ การทำพินัยกรรมประเภทนี้เป็นที่นิยม เพราะง่ายและสะดวกไม่ยุ่งยาก แต่ก็ก่อให้เกิดปัญหาในปัจจุบันไม่น้อย เพราะผู้ทำขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ เพราะไม่ได้ปรึกษาทนายหรือผู้รู้เสียก่อน จึงทำให้เกิดปัญหาอย่างง่าย ๆ ได้เหมือนกัน เช่นพินัยกรรมมีการขูดลบตกเติมหรือแก้ไข เช่นนี้กฎหมายถือว่าไม่สมบูรณ์ เว้นแต่ผู้ทำพินัยกรรมลงลายมือชื่อกำกับต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคนซึ่งอยู่พร้อมกัน และพยานสองคนลงลายมือชื่อรับรองลายเซ็นของผู้ทำพินัยกรรม เช่นเดียวกับการทำพินัยกรรม การลงวันเดือนปีที่ทำถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะกฎหมายบัญญัติให้พินัยกรรมฉบับหลัง ลบล้างพินัยกรรมฉบับก่อน ๆ ในข้อที่ขัดกัน วันเดือนปีในพินัยกรรม จะทำให้รู้ว่าฉบับไหนทำเมื่อใดก่อนหลังกับฉบับอื่นอย่างไร อีกประการหนึ่งที่เป็นปัญหาและพบบ่อย ๆ ในพินัยกรรมประเภทนี้ก็คือ ลายเซ็นของผู้ทำพินัยกรรม เพราะกฎหมายยอมให้ลงลายพิมพ์นิ้วมือก็ได้ และให้มีผลเท่ากับการเซ็นชื่อ แต่ต้องมีพยานรับรองอย่างน้อย

สองคน วิธีนี้ทำได้ก็จริงอยู่ แต่ก็ง่ายต่อการโต้แย้งจากทายาทคนอื่นที่ไม่ได้รับส่วนแบ่ง โดยมักจะอ้างว่าผู้ตายตายแล้วจึงจับมือผู้ตายมาพิมพ์นิ้วมือ นอกจากนั้นก็อาจมีปัญหาในแง่ของพยาน เพราะกฎหมายกำหนดให้ผู้ทำลงลายมือชื่อต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคน และพยานนั้นลงลายมือชื่อรับรอง พยานจึงเป็นบุคคลที่สำคัญในคดีหากมีการฟ้องร้องกันว่าพินัยกรรมไม่ตีหรือปลอม ฉะนั้นพยานจึงต้องเป็นผู้ที่บรรลุนิติภาวะแล้ว และต้องไม่ใช่คนวิกลจริต คนไร้ความสามารถ หรือเสมือนไร้ความสามารถ หรือหูหนวก ตาบอด หรือเป็นใบ้² และที่สำคัญผู้ที่จะเป็นพยานพินัยกรรมจะเป็นผู้รับทรัพย์สินตามพินัยกรรมนั้นด้วยไม่ได้ (เช่นเดียวกับผู้เขียน)

2. พินัยกรรมแบบเขียนเองทั้งฉบับ พินัยกรรมแบบนี้ผู้ทำต้องเขียนหนังสือเป็นเพราะต้องเขียนด้วยลายมือตนเองทั้งฉบับ โดยเขียนข้อความตามความประสงค์ที่ตนต้องการ ลงวันเดือนปีที่ทำ และลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ หากมีการขูดลบตกเติมหรือแก้ไขเปลี่ยนแปลง ถือว่าพินัยกรรมไม่สมบูรณ์ เว้นแต่ผู้ทำจะทำได้ด้วยมือตนเอง และลงลายมือชื่อกำกับไว้ เป็นที่น่าสังเกตว่าการลงลายมือชื่อต้องใช้ลายเซ็น จะใช้ลายพิมพ์นิ้วมือเหมือนแบบที่ 1 ไม่ได้ ฉะนั้นการเขียนพินัยกรรมแบบนี้กฎหมายจึงไม่บังคับว่าต้องมีพยาน แต่ถึงแม้ผู้ทำจะให้ มีพยานรับรองลายเซ็นเพื่อให้แน่นอนยิ่งขึ้นก็ได้ ฉะนั้น บางครั้งพินัยกรรมที่ผู้ทำประสงค์จะทำตามแบบที่ 1 แต่พยานไม่ได้ลงลายมือชื่อรับรองลายมือชื่อของผู้ทำพินัยกรรม จึงถือเป็นโมฆะ แต่ถ้าหากผู้ทำพินัยกรรมเป็นผู้เขียนพินัยกรรมฉบับนั้นด้วยลายมือตนเองทั้งฉบับ และลงลายมือชื่อไว้อย่างถูกต้อง ก็ต้องถือว่าพินัยกรรมฉบับนั้นสมบูรณ์ตามกฎหมายเขียนเองทั้งฉบับ อนึ่ง กฎหมายไม่ได้บังคับให้เขียนพินัยกรรมเป็นภาษาไทย ดังนั้นพินัยกรรมจะเขียนเป็นหนังสือภาษาต่างประเทศก็ได้

พินัยกรรมทั้งสองแบบดังได้กล่าวมาที่กฎหมายบัญญัติให้ต้องทำเป็นหนังสือ และทำเป็นเอกสาร ในทางการพิจารณาของศาลหากต้นฉบับหาไม่ได้เพราะ

1. กฎหมายลักษณะมรดกบทที่ 49

2. อัมพร ณ ตะกั่วทุ่ง, คำอธิบายประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ว่าด้วยมรดก, กรุงเทพมหานครพิมพ์ 2528 หน้า 184

สูญหายหรือถูกทำลายโดยเหตุสุดวิสัย หรือไม่สามารถนำต้นฉบับมาได้โดยประการอื่น ศาลอาจอนุญาตให้นำสำเนาหรือภาพถ่ายเอกสาร หรือพยานบุคคลมาสืบแทนต้นฉบับพินัยกรรมก็ได้³

3. พินัยกรรมแบบเอกสารลับ การทำพินัยกรรมประเภทนี้นับว่ามีข้อได้เปรียบได้น้อยที่สุด เพราะผู้ทำพินัยกรรมอาจทำตามแบบเขียนเองทั้งฉบับหรือผู้อื่นเป็นผู้เขียน แต่ที่สำคัญต้องนำไปมอบให้กรมการอำเภอต่อหน้าพยานอย่างน้อย 2 คน วิธีทำพินัยกรรมประเภทนี้มีขั้นตอนที่สำคัญคือ ผู้ทำต้องลงลายมือชื่อในพินัยกรรมเสร็จแล้วผนึกพินัยกรรมนั้นแล้วลงลายมือชื่อ คาบรอยผนึกนั้นและนำพินัยกรรมที่ผนึกแล้วนี้ไปแสดงต่อกรมการอำเภอพร้อมพยานอย่างน้อยสองคน พร้อมทั้งให้ถ้อยคำวา พินัยกรรมที่ได้ทำขึ้นเป็นของตน และพยานลงลายมือชื่อบนซอง (ถ้าผู้ทำไม่ได้เป็นคนเขียนเอง ต้องแจ้งชื่อ-ที่อยู่ของผู้เขียนด้วย) คำว่า “กรมการอำเภอ” เป็นคำเก่าตามกฎหมาย แต่ในปัจจุบันก็คือนายอำเภอนั่นเอง

การทำพินัยกรรมแบบนี้ กฎหมายไม่ได้บัญญัติให้ต้องลงวันที่ ดังนั้นจะลงวันที่หรือไม่ก็ได้ เพราะในวันที่ทำต่อทางอำเภอ นายอำเภอต้องจดวัน เดือน ปีที่ทำพินัยกรรมแบบเอกสารลับนี้อยู่แล้ว จะได้เทียบกันในเรื่องวันที่ไม่ได้ เพราะในทางปฏิบัติทางเขต หรืออำเภอก็มีแบบฟอร์มที่ทางราชการกำหนดขึ้นเพื่อรับฝากพินัยกรรม ทั้งกำหนดเลขทะเบียนที่ทะเบียนรับฝากไว้อย่างชัดเจน ประกอบการให้ถ้อยคำของผู้ทำพินัยกรรม เป็นที่น่าสังเกตว่าการทำพินัยกรรมแบบเอกสารลับนี้จะทำนอกที่ว่าการอำเภอไม่ได้ และหากผู้ทำให้ถ้อยคำไม่ได้ คือบุคคลนั้นอาจเป็นใบ้และหูหนวก หรือพูดไม่ได้ กฎหมายบัญญัติให้ผู้นั้นเขียนด้วยตนเองบนซองพินัยกรรมต่อหน้านายอำเภอและพยาน เพื่อแสดงว่าพินัยกรรมที่ผนึกนั้นเป็นของตนแทนการให้ถ้อยคำ และนายอำเภอต้องจดลงบนซองว่าผู้ทำได้ปฏิบัติดังกล่าวแล้ว แทนการจดถ้อยคำของผู้ทำพินัยกรรม

การทำพินัยกรรมแบบเอกสารลับนี้กฎหมายห้ามมิให้ทางอำเภอเปิดเผยข้อความตามพินัยกรรมให้บุคคลอื่น หากฝ่าฝืนอาจมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญามาตรา 323 ผู้ใดล่วงรู้หรือได้มาซึ่งความลับของผู้อื่นโดยเหตุที่เป็นเจ้าพนักงานผู้มีหน้าที่ ฯลฯ แล้วเปิดเผยความลับนั้นในประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่ผู้หนึ่งผู้ใด ต้องระวางโทษจำคุกไม่เกิน 6 เดือน หรือปรับไม่เกิน 1,000 บาท หรือทั้งจำทั้งปรับ แต่ในทางปฏิบัติ นายอำเภอก็ไม่มีโอกาสล่วงรู้ข้อความนั้นได้เพราะผู้ทำใส่ซองปิดผนึกมามอบให้นายอำเภอ (ลงทะเบียนพินัยกรรม) เว้นเสียแต่จะแอบเปิดซองดูข้อความซึ่งเป็นเรื่องทำได้ยากเพราะต้องมีลายเซ็นผู้ทำพินัยกรรมขึ้น คาบรอยผนึกนั้น อย่างไรก็ตามพินัยกรรมแบบนี้ถ้าผู้ทำพินัยกรรมมาขอรับไป นายอำเภอก็ต้องคืนให้เพราะผู้ทำพินัยกรรม อาจเปลี่ยนใจนำพินัยกรรมนั้นไปเพิกถอนทำลาย หรือแก้ไขเปลี่ยนแปลงเสียในเวลาใด ๆ ก็ได้

4. พินัยกรรมแบบเอกสารฝ่ายเมือง การทำพินัยกรรมแบบนี้ ผู้ทำต้องไปแจ้งความประสงค์ขอทำที่อำเภอ เพราะกฎหมายใช้คำว่า “ผู้ทำพินัยกรรมต้องไปแจ้งข้อความที่ตนประสงค์จะให้ใส่ไว้ในพินัยกรรมของตนแก่กรมการอำเภอ⁴.....” ฉะนั้นพินัยกรรมแบบนี้จึงต้องมีนายอำเภอหรือผู้รักษาราชการแทนนายอำเภอเป็นผู้ทำ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1612/2515) ตามคำร้องขอนั้น โดยผู้ทำต้องแจ้งข้อความต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคนพร้อมกัน นายอำเภอก็จะจดข้อความที่ผู้ทำแจ้งให้ทราบลงในแบบฟอร์มตามระเบียบของพินัยกรรมแบบเอกสารฝ่ายเมือง (พท.2) และอ่านข้อความนั้นให้ผู้ทำพินัยกรรมและพยานฟัง เมื่อผู้ทำพินัยกรรมฟังว่าต้องตรงกันแล้วให้ผู้ทำพินัยกรรมและพยานลงลายมือชื่อไว้เป็นสำคัญ ส่วนการขุดลบ ตกเติมหรือแก้ไขนั้นก็เช่นเดียวกับแบบอื่น ๆ คือถือว่าไม่สมบูรณ์ เว้นแต่ผู้ทำพินัยกรรม พยาน และนายอำเภอจะได้ลงลายมือชื่อกำกับไว้และประทับตราตำแหน่งไว้เป็นสำคัญ

3. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 884-885/2527

4. พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2495 มาตรา 40 วรรค 3 บัญญัติให้โอนอำนาจและหน้าที่เกี่ยวกับราชการของกรมการอำเภอไปเป็นอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอ

ฉะนั้น การทำพินัยกรรมแบบเอกสารฝ่ายเมือง กฎหมายบัญญัติให้นายอำเภอเป็นผู้ทำ ถ้าผู้ที่ไม่ใช่ นายอำเภอเป็นผู้ทำ พินัยกรรมนั้นย่อมตกเป็นโมฆะ⁵ อย่างไม่รู้ก็ตามการทำพินัยกรรมประเภทนี้ จะทำนอกที่ว่าการอำเภอก็ได้ เพราะเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ทำพินัยกรรม เนื่องจากบางคนมาคิดทำเอาตอนแก่ชรา หรืออยู่ในระหว่างเจ็บป่วย ไม่อาจเดินทางไปทำที่อำเภอได้ กฎหมายจึงยอมให้ทำพินัยกรรมแบบเอกสารฝ่ายเมืองนอกสถานที่ได้ และสำหรับการไปทำพินัยกรรม นอกที่ว่าการอำเภอนั้นนายอำเภอจะมอบหน้าที่ให้ปลัดอำเภอไปทำแทนนายอำเภอก็ได้ (คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 441-442/2508)

การทำพินัยกรรมแบบเอกสารฝ่ายเมืองนี้มีจวบจนนิยมที่จะทำกันมากขึ้น เพราะมีความยากที่จะได้แย้ง เนื่องจากนายอำเภอกับเจ้าหน้าที่ไม่ได้มีส่วนได้เสียแต่อย่างใด เป็นแต่เพียงผู้จัดข้อมูลให้ครบถ้วนแล้วจึงให้ผู้ทำ พยาน และนายอำเภอลงชื่อด้วยกัน แต่ก็เคยมีการโต้แย้งว่าผู้ทำไม่ใช่เจ้ามรดกตัวจริง แต่สมรู้ร่วมกันแอบอ้างว่าเป็นเจ้ามรดก

5. พินัยกรรมทำด้วยวาจา การทำพินัยกรรมประเภทนี้ต้องมี “*พฤติการณ์พิเศษ*” ที่ผู้ทำไม่สามารถจะทำพินัยกรรมตามแบบอื่นได้ เช่นตกอยู่ในอันตราย เวลาวิโรครบาศ หรือสงคราม บุคคลนั้นจะทำด้วยวาจาก็ได้ โดยวิธีการแสดงถ้อยคำที่ตนประสงค์จะกำหนดในข้อพินัยกรรมต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคนที่อยู่พร้อมกันในที่นั้น แล้วพยานทั้งสองคนนั้นต้องไปจดแจ้งข้อความที่ผู้ทำสั่งด้วยวาจานั้นโดย *ไม่ชักช้า* พร้อมทั้งแจ้งวัน เดือน ปี สถานที่ที่ผู้ทำในพฤติการณ์พิเศษนั้น เมื่อนายอำเภอจดข้อความนั้นแล้วพยานทั้งสองต้องลงลายมือชื่อ หรือหากเซ็นชื่อไม่ได้จะใช้วิธีพิมพ์ลายนิ้วมือก็ได้ แต่ต้องมีพยานลงลายมือชื่อรับรองอีกสองคน

คำว่า “*พฤติการณ์พิเศษ*” คงต้องดูพฤติการณ์เป็นกรณี ๆ ไป เช่นเคยมีคำพิพากษาศาลฎีกาตัดสินถึงการ

เจ็บท้องไปคลอดบุตร ระหว่างทางล้มเสียชีวิตพลันโดยวาจา เมื่อไปคลอดที่โรงพยาบาลแล้วศาลฎีกากว่าไม่มีเหตุที่จะถือว่าเป็นพฤติการณ์พิเศษ⁶ เช่นเดียวกัน การป่วยเป็นโรคลมจุกเสียดไม่ถึงเป็นโรครบาศ⁷ ฉะนั้น การจะพิจารณาว่าอย่างไรเป็นพฤติการณ์พิเศษ คงต้องฟังเสียงถึงเหตุที่ทำให้ตายในกรณีฉุกเฉิน ซึ่งผู้ตายไม่ได้คาดหมาย เป็นเหตุให้ไม่สามารถทำพินัยกรรมตามแบบอื่นได้ คำว่า “*โดยไม่ชักช้า*” ก็คือควรเร็วที่สุดที่จะแจ้งได้ ไม่ใช่ช้านานอยู่ใกล้อำเภอแต่ผู้ตายล้มไว้ตั้ง 7-8 วันแล้วเพิ่งมาแจ้งเช่นนี้ไม่ได้⁸ ส่วนกรณีที่ผู้ทำพินัยกรรมโดยวาจาเพื่อยังไม่ตาย และกลับสามารถทำพินัยกรรมตามแบบอื่นได้ กฎหมายให้ถือว่านับแต่นั้นมาหนึ่งเดือน พินัยกรรมซึ่งทำโดยวาจานั้นเป็นอันสิ้นผลไป (มาตรา 1664)

ความศักดิ์สิทธิ์แห่งพินัยกรรม เมื่อมีการทำพินัยกรรมแบบใดแบบหนึ่งขึ้นแล้ว ผู้ทำมักจะต้องถือว่าควรปกปิดไว้เป็นความลับ และไม่ควรถือให้ใครทราบว่ายกทรัพย์สินให้ใครบ้าง เพราะหากทายาทบางคนรู้ว่าเขาจะได้รับทรัพย์สิน อาจมีความประสงค์อยากให้ผู้ทำพินัยกรรมตายเพื่อเขาจะได้รับมรดก หรือคนที่รู้ว่าตนไม่ได้อะไรเลย ก็อาจจะโกรธจนถึงอาฆาตแค้นและก่อความเดือดร้อนแก่ผู้ทำพินัยกรรมได้ อย่างไรก็ตามข้อกำหนดในพินัยกรรมเป็นเจตนาของผู้ตายที่ต้องถือว่า “*ศักดิ์สิทธิ์*” เพราะต้องดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ตาย แต่ในทางปฏิบัติพินัยกรรมประเภทต่าง ๆ ที่ได้จัดทำขึ้น กลับเป็นทางนำไปสู่ความไม่สัมฤทธิ์ผลแห่งเจตนาของผู้ตาย เพราะมักต้องมีการปิดบังพินัยกรรมไว้เป็นความลับ หากเป็นพินัยกรรมประเภทธรรมดา ผู้ตายอาจเก็บไว้เอง แต่ก็ยังมีพยานในพินัยกรรมที่รู้ว่ามีการทำพินัยกรรม แต่พินัยกรรมแบบเขียนเองเป็นพินัยกรรมแบบไม่มีพยานรู้เห็น บางครั้งเมื่อผู้ทำพินัยกรรมตายแล้วพินัยกรรมไม่พบ ทำให้ไม่อาจบังคับให้เป็นไปตามพินัยกรรมได้ ทายาทผู้รับมรดกตามพินัยกรรมไม่มีโอกาสรู้และต่อสู้คดี

5. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1612/2515

6. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 891/2493

7. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 726/2496

8. คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 891/2493

เพื่อเรียกเอาทรัพย์สินมรดกกลับคืนมา แต่กฎหมายก็บัญญัติอายุความการฟ้องคดีมรดกได้ภายใน 1 ปี และมีให้ฟ้องร้องเมื่อครบกำหนด 10 ปี ซึ่งกว่าจะรู้เรื่องส่วนใหญ่ก็มักจะขาดอายุความไปเสียแล้ว เนื่องจากผู้รับพินัยกรรมบางคนไม่ทราบถึงความตายของเจ้ามรดก เช่นไปอยู่ต่างประเทศ เป็นต้น

พินัยกรรมตกค้าง ในการจัดทำพินัยกรรมแบบเอกสารลับ และเอกสารฝ่ายเมือง โดยวิธีการดังได้กล่าวมาแล้วว่ามีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดทำ กล่าวคือกรณีพินัยกรรมแบบเอกสารลับ ผู้ทำได้จัดทำพินัยกรรมขึ้นเองทั้งฉบับลงลายมือชื่อตนในพินัยกรรมปิดผนึก และลงลายมือชื่อตามรอยผนึกนั้น แล้วนำไปฝากเก็บไว้ตามสำนักงานเขตหรืออำเภอพร้อมพยานอย่างน้อยสองคน จัดเป็นเอกสารลับซึ่งทางสำนักงานเขตหรืออำเภอต่าง ๆ ต้องจัดเก็บรักษา และจัดมอบให้กับทายาทผู้ตายเมื่อทายาทนั้นได้มายื่นคำร้องขอรับพินัยกรรม ส่วนประเภทเอกสารฝ่ายเมืองนั้น การเก็บรักษาและการเบิกจ่ายดำเนินการตามวิธีเช่นเดียวกัน ผิดกันตรงที่การจัดทำ คือผู้ทำพินัยกรรมต้องไปแจ้งข้อความที่ตนประสงค์จะให้ใส่ไว้ในพินัยกรรมต่อหน้าพยานอย่างน้อยสองคน และทางสำนักงานเขตหรืออำเภอจะเป็นผู้จัดแจ้งข้อความนั้นเอง เมื่ออ่านให้ผู้ทำและพยานฟังเป็นการถูกต้องแล้ว ผู้ทำและพยานต้องลงลายมือชื่อไว้ ทั้งนี้อาจทำนอกที่ว่าการเขตหรืออำเภอก็ได้

พินัยกรรมดังได้กล่าวมา 2 ประเภทข้างต้น เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้เก็บรักษาไม่อาจเปิดเผยแก่ผู้ใดได้ เพราะได้จัดทำไว้ในลักษณะเป็นความลับ จะเปิดเผยได้ก็ต่อเมื่อทายาทได้ทราบว่ามีการทำพินัยกรรมไว้ และมายื่นคำร้องขอรับพินัยกรรมไปเปิดเมื่อผู้ทำได้ตายไปแล้ว ในการฝากเก็บรักษา รัฐเปิดโอกาสให้กระทำและจดทะเบียนที่ใดก็ได้ เช่นเดียวกับการสมรสที่ผู้ใดจะจดทะเบียนสมรสที่จังหวัดใดก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนี้จึงก่อให้เกิดภาวะการตกค้างของพินัยกรรมทั้งสองประเภทนี้เป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้ทำตั้งแต่สมัยก่อนมักเป็นพวกคุณหลวง คุณพระที่มีทรัพย์สินมาก ๆ ทางสำนักเขตหรืออำเภอต่าง ๆ ก็ไม่มีโอกาสจะทราบว่ามีผู้ทำได้ตายไป

แล้วหรือยัง ในขณะที่ทายาทต่างก็ไม่รู้ว่าผู้ตายทำพินัยกรรมฝากเก็บไว้ที่อำเภอเพราะผู้ทำพินัยกรรมไม่ได้บอกไว้ หรือไม่ทายาทก็รู้และประสงค์จะจัดแบ่งกันเองเพราะหากเปิดพินัยกรรมแล้วตนเกรงว่าจะมิได้รับทรัพย์สิน แต่ก็มิที่ทายาทไม่รู้ และโดยสุจริตได้จัดแบ่งกันไปเรียบร้อยแล้ว เช่นนี้เห็นได้ว่าเจตนาของผู้ตายไม่สัมฤทธิ์ผล และก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมต่อทายาทผู้รับพินัยกรรม

เนื่องจากสภาวะการตกค้างของพินัยกรรมในปัจจุบันนี้ตกค้างอยู่เป็นจำนวนมากซึ่งอยู่ในความดูแลรักษาของสำนักงานเขตและอำเภอต่าง ๆ⁹ ทั้งนี้ทางสำนักงานเขต หรืออำเภอ ก็ยังต้องจัดเก็บรักษาไว้อยู่ เช่นนั้นโดยไมอาจนำไปเปิดเผย หรือนำไปทำลายได้ ทั้งที่ทางสำนักงานเขตหรืออำเภอส่งบันทึกสอบถามการมีชีวิตอยู่หรือถึงแก่กรรมของผู้ทำพินัยกรรม บางคนก็แจ้งว่าได้จัดแบ่งเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ในขณะที่ผู้ทำพินัยกรรมบางคนแจ้งว่าได้จำหน่ายทรัพย์สินนั้นไปแล้ว เช่นนี้นับเป็นสิ่งที่ยุ่งยากพอสมควร เพราะยิ่งนานวันขึ้นก็จะเพิ่มจำนวนที่ตกค้างมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องพิจารณาก็คือ ทำอย่างไรจะให้เจตนาของผู้ตายสัมฤทธิ์ผล และในขณะเดียวกันก็ควรจะทำให้ความเป็นธรรมแก่ทายาทผู้รับพินัยกรรมด้วย เพราะเราคงปฏิเสธไม่ได้ว่าทุกวันนี้นี้คดีมรดกมีอยู่เป็นจำนวนมาก และส่วนหนึ่งก็เป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจากพินัยกรรม รัฐควรให้ความรู้แก่ประชาชนให้เห็นความสำคัญของการทำพินัยกรรม วิธีการทำพินัยกรรมแบบที่ถูกต้องและดีที่สุด เนื่องจากพบว่าปัญหาที่พาดพิงถึงพินัยกรรม อาทิเช่น พินัยกรรมตกเป็นโมฆะทั้งฉบับหรือแต่บางส่วน เช่นลายเซ็นผู้ทำ พยานรับรอง การขาดตกเติม แก้ไข สิ่งเหล่านี้หากผู้ทำพินัยกรรมมีความเข้าใจในการทำอย่างถูกต้องหรือมอบหมายผู้รู้ ทนายนความ ปัญหาที่คงจะเกิดขึ้นลดลง

ในการจัดทำพินัยกรรมแบบเอกสารลับและเอกสารฝ่ายเมือง ดังได้กล่าวมาแล้วว่ามีเจ้าหน้าที่ของรัฐเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะผู้ทำต้องลงทะเบียนจัดฝากเก็บไว้ในกำบังของสำนักงานเขตหรืออำเภอ ทางอำเภอก็ไม่มีโอกาสจะทราบว่าผู้ทำได้ตายไปแล้วหรือยัง ในทางตรง

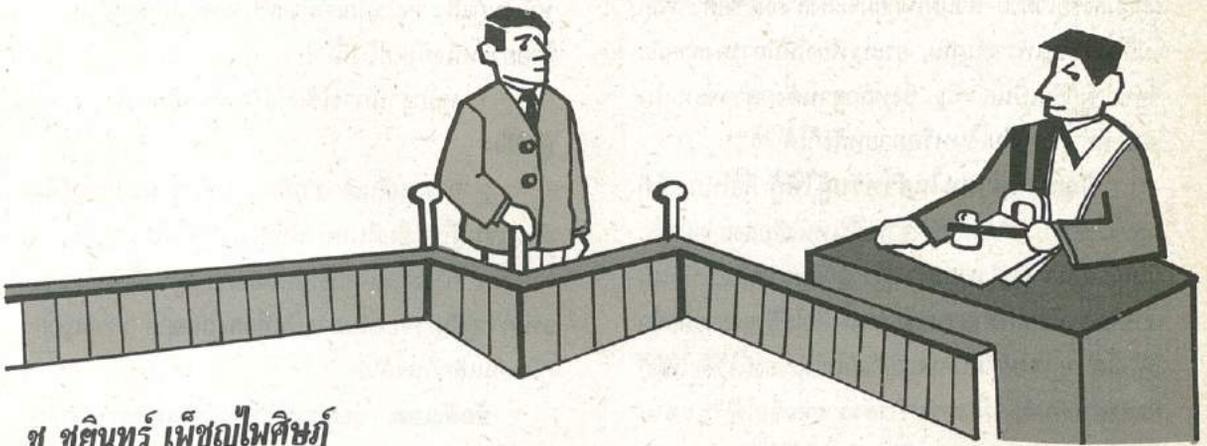
9. สถิติเฉพาะพินัยกรรมที่ทำได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2477 เฉพาะเขตพระนคร มีตกค้างอยู่ประมาณ 334 ฉบับ เป็นต้น

กันข้ามทายาทของผู้ตายก็ไม่มีโอกาสจะรู้ว่าผู้ตายทำ
 พินัยกรรมไว้ที่ไหน มารู้อีกที่ผู้จัดการมรดกก็จัดแบ่งกัน
 ไปเรียบร้อยแล้ว เช่นนี้ก็ปัญหาที่จะต้องฟ้องร้อง
 เรียกเอาทรัพย์สินซึ่งต้องเสียทั้งเงิน และเวลา หากรัฐจะ
 มองการแก้ปัญหาและเห็นถึงเจตนาของผู้ตายที่ต้องถือว่า
 “ศักดิ์สิทธิ์” แล้ว ในเมื่อระบบงานฝ่ายทะเบียนและ
 บัตรประชาชน (กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย)
 ปัจจุบันมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้งานโดยระบบเลข
 รหัสในการจัดเก็บข้อมูล เหมือนเช่นรหัสทะเบียนสมรส
 รหัสทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน หากได้จัดทำเป็น
 รหัสพินัยกรรมขึ้นบ้างก็คงจะทำให้ปัญหาพินัยกรรมตก
 ค้างลดลงได้ เพราะเมื่อผู้ทำพินัยกรรมตายและทายาทไป
 แจ้งขอรับใบมรณบัตร ทายาทก็อาจตรวจสอบตามรหัส
 จากฝ่ายทะเบียนได้ว่าผู้ตายได้ทำพินัยกรรมฝากไว้ที่
 อำเภอไหน เมื่อทราบแล้วจะได้ขอรับไปเปิดอย่างถูกต้อง
 หากได้จัดข้อมูลเป็นรหัสไว้ที่ส่วนกลางคือฝ่ายทะเบียน

ได้ดังกล่าวแล้ว เชื่อว่าในอนาคตข้างหน้า คงมีคอมพิวเตอร์
 ใช้งานในแต่ละสำนักงานเขต และอำเภอ ทั้งใน
 กรุงเทพมหานครและทุกจังหวัด และถ้าจะให้ดีควรวัด
 อบรมและให้ความรู้ประชาชนอย่างทั่วถึง โดยชี้ให้เห็นใน
 เรื่องความสำคัญของการทำพินัยกรรม วิธีทำที่ดีและ
 ถูกต้องที่สุด ตลอดจนแก้ไขระบบงานจัดเก็บรักษาและ
 ข้อมูลพินัยกรรม ซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของรัฐให้มีระบบ
 การจัดเก็บที่ทันสมัย สะดวกในการค้นหาข้อมูลตาม
 รหัสพินัยกรรม เช่นนี้ก็คงลดภาวะ “พินัยกรรมตกค้าง”
 ไปได้และหากมาถึงจุดนี้ได้ ปัญหาคดีมรดกคงจะลดลง
 ไปมากหากทุกฝ่ายพยายามช่วยกันให้เจตนาของผู้ตาย
 สัมฤทธิ์ผล ทั้งเป็นการรักษาประเพณีอันดีงามของคน
 ไทย ที่ญาติพี่น้องไม่ควรมาฟ้องร้องคดีกันเอง เพราะเมื่อ
 เป็นคดีถึงขั้นฟ้องร้องกันแล้ว คนที่จะอึดมรับก็คือ “*ทนาย
 ความคดีมรดก*” □



กฎหมาย ใกล้ตัว



ช. ชรินทร์ เพ็ชฌุไมศิษฏ์

สัญญากู้ยืมเงิน

ปัจจุบันข้อพิพาทเกี่ยวกับสัญญากู้ยืมเงินมีคดีขึ้นสู่การพิจารณาของศาลเป็นจำนวนมาก บทความนี้จะเป็นการวิเคราะห์ปัญหาข้อพิพาทเหล่านั้น ทั้งจะได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์ของการทำสัญญากู้ยืมเงิน ซึ่งคงจะเป็นประโยชน์แก่บุคคลที่จะเป็นผู้ให้กู้ยืมหรือผู้กู้ยืมในอนาคตจะได้ทราบถึงปัญหาและแนวทางแก้ไข

หลักเกณฑ์การกู้ยืมเงิน

1. ต้องมีการส่งมอบทรัพย์สินคือเงินที่ยืมจึงจะทำให้การกู้ยืมนั้นมีผลบริบูรณ์ ถ้าตราบไต่ยังไม่มีการ

ส่งมอบเงินที่ยืมถึงแม้ว่าการกู้ยืมนั้นจะได้มีหลักฐานการกู้ยืมเงินเป็นหนังสือก็ดีหรือทำเป็นสัญญากู้ยืมเงินที่ดีก็ถือได้ว่ายังไม่มีการกู้ยืมเงินกันจริงตามกฎหมายแต่ประการใด

ข้อสังเกต ในเรื่องของการส่งมอบทรัพย์สินที่กู้ยืม บางกรณีมีข้อยกเว้นว่าในการกู้ยืมเงินนั้นอาจจะไม่มีการส่งมอบเงินต่อกันระหว่างผู้ให้กู้ยืมกับผู้กู้ยืมก็ได้คือกรณีที่แปลงหนี้เป็นอย่างอื่นเป็นหนี้เงินกู้ ก็ถือเสมือนว่าได้มีการส่งมอบเงินต่อกันแล้ว⁽¹⁾

2. ถ้าการกู้ยืมเงินนั้นเกินกว่าห้าสิบบาทขึ้นไป ต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้กู้ยืมเป็นสำคัญ จึงจะฟ้องร้องคดีได้ ซึ่งถ้าไม่มีหลักฐานดังกล่าวก็ไม่สามารถฟ้องร้องคดีกันได้⁽²⁾

(1) คำพิพากษาฎีกาที่ 101/2532 จำเลยตกลงให้โจทก์ติดต่อกับบริษัทจัดหางานส่งจำเลยไปทำงานต่างประเทศโดยโจทก์คิดค่าบริการ 35,000 บาท และให้จำเลยทำสัญญากู้ยืมเงินโจทก์ไว้ เมื่อการกระทำของโจทก์ไม่เป็นการต้องห้ามตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2511 แล้ว สัญญากู้ยืมเงินระหว่างโจทก์จำเลยจึงไม่เป็นโมฆะตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 113 โจทก์ยอมนำสัญญากู้ยืมฟ้องให้จำเลยชำระเงินที่ยังค้างอยู่ได้

(2) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 วรรคแรก บัญญัติว่า "การกู้ยืมเงินกว่าห้าสิบบาทขึ้นไปนั้น ถ้ามิได้มีหลักฐานแห่งการกู้ยืมเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่ง ลงลายมือชื่อผู้ยืมเป็นสำคัญท่านว่าจะฟ้องร้องให้บังคับคดีหาได้ไม่"

แต่ถ้าเป็นการกู้ยืมเงินไม่เกินห้าสิบบาท แม้ไม่มีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้กู้ยืมก็สามารถฟ้องร้องคดีกันได้

ข้อสังเกต หลักฐานเป็นหนังสือในที่นี้จะทำในรูปแบบใดก็ได้ เพียงแต่ให้มีข้อความแสดงให้เห็นว่าได้มีการกู้ยืมเงินกันจริงก็ใช้ได้และที่สำคัญจะต้องมีลายมือชื่อผู้กู้ยืมลงชื่อไว้ด้วย ส่วนผู้ให้กู้ยืมจะลงลายมือชื่อด้วยหรือไม่ก็ไม่สำคัญเพราะกฎหมายระบุเพียงให้มีการลงลายมือชื่อของผู้กู้ยืมเป็นสำคัญ ซึ่งหลักฐานดังกล่าวจะทำได้ในขณะที่ทำการกู้ยืมเงินหรือภายหลังก็ได้⁽³⁾⁽⁴⁾

ปัญหาที่น่าสนใจสำหรับผู้ให้กู้ คือในกรณีที่กฎหมายระบุว่าต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้ให้ยืมเป็นสำคัญ หากปรากฏว่าผู้กู้ยืมรายนั้นเป็นคนมีการศึกษาน้อยไม่สามารถเขียนหนังสือได้จึงลงลายมือชื่อให้ไม่ได้ กฎหมายก็มีบทบัญญัติแก้ไขในเรื่องนี้ไว้คือให้ผู้กู้ยืมลงลายพิมพ์นิ้วมือแทนการลงลายมือชื่อได้⁽⁵⁾ แต่จะต้องมีพยานรับรองสองคนจึงจะถือว่าใช้ได้ตามกฎหมาย

ฉะนั้นผู้ให้กู้ยืมต้องพึงระวังหากผู้กู้ยืมนั้นลงลายพิมพ์นิ้วมือแทนการลงลายมือชื่อต้องมีพยานรับรองสองคนเสมอ มิฉะนั้นหลักฐานการกู้ยืมเงินนั้นเสมือนมิได้มีการลงลายมือชื่อผู้กู้ยืมไว้ ก็ไม่สามารถรับฟังเป็นพยานหลักฐานนำมาฟ้องร้องบังคับคดีต่อศาลได้⁽⁶⁾

ปัญหาต่อมาในเรื่องของอายุความฟ้องร้องคดีกู้ยืม

เงินต้องฟ้องร้องภายใน 10 ปีนับแต่วันกู้ถึงวันฟ้อง

สำหรับผู้กู้ยืมต้องพึงระมัดระวังในกรณีที่ตนได้ชำระหนี้เงินกู้คืนให้แก่ผู้ให้กู้ยืมไปแล้ว ต่อมากับถูกผู้ให้กู้ยืมฟ้องเรียกฟ้องให้ชำระหนี้เงินกู้ก็ ฉะนั้นผู้กู้ยืมควรจะต้องทราบหลักเกณฑ์การชำระหนี้เงินกู้ เพื่อที่จะได้นำหลักฐานดังกล่าวยกขึ้นเป็นข้อต่อสู้ต่อศาลว่าตนได้ชำระหนี้เงินกู้แล้ว หลักเกณฑ์ที่ว่านั้นจะต้องมีหลักฐานอย่างไรต่อไปนี้ดังต่อไปนี้⁽⁷⁾

1. หลักฐานการใช้เงินเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้ให้ยืม
2. การเวนคืนเอกสารอันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมเงิน เช่นผู้ให้กู้ยืมคืนหนังสือสัญญากู้ยืมให้แก่ผู้กู้ยืม
3. การแทงเพิกถอนลงในเอกสารอันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืม หมายถึงการบันทึกลงในเอกสารว่าสัญญากู้ยืมเงินเลิกกันแล้ว

ข้อสังเกต หลักเกณฑ์ข้างต้นใช้เฉพาะการนำสืบการใช้เงินที่ยืมหรือเงินต้นเท่านั้นไม่รวมถึงดอกเบี้ย⁽⁸⁾ ซึ่งการกู้ยืมเงินต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือด้วย ฉะนั้นเมื่อมีการชำระดอกเบี้ยให้แก่ผู้ให้กู้ยืมไปแล้วแม้ไม่มีหลักฐานใดๆ แสดงว่าได้ชำระดอกเบี้ยแล้ว ผู้กู้ยืมก็สามารถนำสืบพยานบุคคลต่อศาลได้ว่ามีการชำระดอกเบี้ยแล้ว ซึ่งกรณีดังกล่าวนี้ให้ใช้กับกรณีการใช้ทรัพย์สินอื่นที่ไม่ใช่เงินชำระหนี้เงินกู้ด้วย เช่นนาย ก.กู้เงิน

(3) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1504/2531 เอกสารที่จำเลยทำให้โจทก์มีข้อความว่าจำเลยจะนำเงินจำนวน 50,000 บาท มาใช้ให้แก่โจทก์ภายในเดือนพฤษภาคม 2526 แสดงว่าจำเลยเป็นหนี้โจทก์ตามจำนวนที่ระบุไว้ ใช้เป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมเงินได้

(4) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 524/2485 เอกสารที่ไม่ปรากฏชื่อผู้ให้กู้ก็ฟังเป็นหลักฐานตามกฎหมายได้

(5) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 9 วรรคสาม บัญญัติว่า "ลายพิมพ์นิ้วมือ แงใดหรือเครื่องหมายอื่นทำนองเช่นว่านั้นก็ดีทำลงในเอกสาร หากมีพยานลงลายมือชื่อรับรองไว้ด้วยสองคนแล้ว ท่านว่าเสมือนกับลงลายมือชื่อ"

(6) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 644/2507 พยานที่ลงลายมือชื่อรับรองลายพิมพ์นิ้วมือของผู้กู้ในหนังสือสัญญากู้ยืมนั้น ถ้าไม่ได้รู้เห็นเกี่ยวกับการพิมพ์นิ้วมือของผู้กู้เลย ถือว่าลายพิมพ์นิ้วมือของผู้กู้ยืมนั้นไม่มีพยานลงลายมือชื่อรับรอง หนังสือสัญญาดังกล่าวจึงไม่เป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืม ผู้ให้กู้จะนำมาฟ้องร้องบังคับคดีไม่ได้

(7) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 วรรคสอง บัญญัติว่า "ในการกู้ยืมเงินมีหลักฐานเป็นหนังสือนั้น ท่านว่าจะนำสืบการใช้เงินได้ต่อเมื่อมีหลักฐานเป็นหนังสืออย่างใดอย่างหนึ่ง ลงลายมือชื่อผู้ให้ยืมมาแสดง หรือเอกสารอันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมนั้นได้เวนคืนแล้ว หรือได้แทงเพิกถอนลงในเอกสารนั้นแล้ว"

(8) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 1332/2531 การนำสืบการใช้เงินที่ต้องมีหลักฐานเป็นหนังสือลงลายมือชื่อผู้ให้กู้มาแสดงหรือมีการเวนคืนเอกสารอันเป็นหลักฐานแห่งการกู้ยืมหรือแทงเพิกถอนในเอกสารตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 วรรคสอง หมายถึงการนำสืบถึงการชำระเงินต้นเท่านั้น ไม่รวมถึงการชำระดอกเบี้ย

นาย ข.ไป 5,000 บาท ต่อมานาย ก.ได้ชำระหนี้เงินกู้เป็น
แหวนทองคำหนัก 1 บาทให้แก่ นาย ข.โดยไม่ได้รับหลัก-
ฐานการใช้เงินใดๆ จากนาย ข.เลย ปรากฏว่านาย ข.
กลับฟ้องร้องให้นาย ก.ชำระหนี้เงินกู้ เช่นนี้ นาย ก.นำ
พยานบุคคลมาสืบการใช้เงินได้

- ถ้าเป็นกรณีการกู้ยืมเงินนั้นไม่เกินห้าสิบบาท
สามารถนำพยานบุคคลเข้ามาสืบการใช้เงินได้

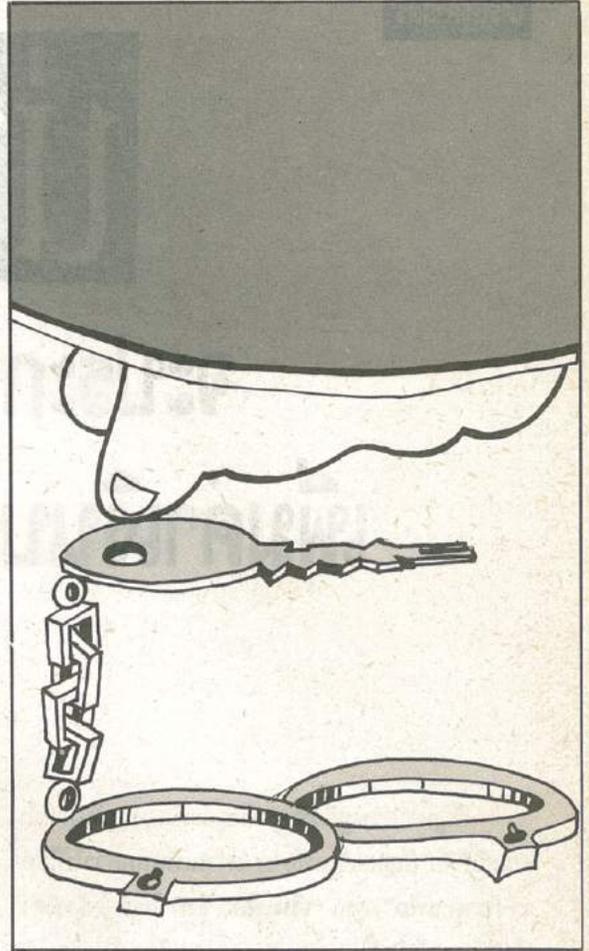
ปัญหาที่ผู้กู้ยืมเงินมักจะประสบอยู่เสมอ ได้แก่

1. มีการแก้ไขจำนวนเงิน โดยผู้กู้ยืมไม่ได้ยินยอม
ด้วยถือว่าสัญญาหนี้เป็นสัญญาปลอม ผู้ให้กู้ยืมไม่สามารถ
ฟ้องร้องบังคับคดีตามสัญญาที่แก้ไขนั้นได้ แต่ผู้กู้ยืมเงิน
ยังคงต้องรับผิดชอบตามสัญญาเดิมก่อนการแก้ไขคือรับผิด
เฉพาะหนี้เงินกู้เดิมก่อนการแก้ไข⁽⁹⁾

2. ไม่ได้ระบุจำนวนเงินที่ผู้กู้ยืมเพียงแต่ผู้กู้ยืมลง
ลายมือชื่อในสัญญาผู้กู้ยืมไว้ให้ ต่อมาปรากฏว่าผู้ให้กู้ยืม
ระบุจำนวนเงินสูงกว่าความเป็นจริง โดยผู้กู้ยืมไม่ยินยอม
แล้วนำสัญญาผู้กู้ยืมดังกล่าวมาฟ้องร้องต่อศาล เช่นนี้ถือ
ว่าสัญญาผู้กู้ยืมดังกล่าวเป็นสัญญาผู้กู้ยืมปลอมเสมือนการ
กู้ยืมเงินนั้นไม่มีหลักฐานเป็นหนังสือ ฉะนั้นผู้ให้กู้ยืม
ฟ้องร้องไม่ได้⁽¹⁰⁾

3. เรียกดอกเบี้ยเกินกว่าร้อยละสิบห้าต่อปี⁽¹¹⁾
มีผลให้ดอกเบี้ยทั้งหมดตกเป็นโมฆะ ผู้ให้กู้ฟ้องเรียกดอก
เบี้ยไม่ได้แต่ฟ้องเรียกเงินต้นได้ กรณีนี้ถ้าผู้กู้ยืมได้ใช้ดอก-
เบี้ยที่เรียกเงินนั้นไปแล้วก็ไม่สามารถเรียกคืนจากผู้ให้
กู้ยืมได้

ข้อสังเกต เฉพาะสถาบันการเงิน ได้แก่ ธนาคาร



แห่งประเทศไทย ธนาคารพาณิชย์ บริษัทเงินทุน บริษัท
หลักทรัพย์ บริษัทเครดิตฟองซิเอร์ สถาบันการเงินอื่นที่
รัฐมนตรีกำหนด สามารถเรียกดอกเบี้ยได้เกินกว่าร้อยละ
สิบห้าต่อปี □

(9) คำพิพากษาที่ 761/2509 เดิมจำเลยกู้เงินโจทก์ไปและทำสัญญาผู้กู้เงินกันไว้ระบุจำนวนเงิน 9,100 บาท ต่อมา
โจทก์ขอเพิ่มเติมเลข 1 ลงหน้าจำนวนเงินในเอกสารนั้น ทำให้จำนวนเงินกู้เพิ่มขึ้น 19,100 บาท เช่นนี้ไม่ทำให้หลักฐานแห่งการกู้ยืม
เดิมเสียไป จำเลยต้องรับผิดชอบใช้เงินให้โจทก์ 9,100 บาท ตามสัญญาผู้กู้ยืม

(10) คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 3063/2531 จำเลยทั้งสองยืมเงินโจทก์ 18,000 บาท โดยโจทก์ให้จำเลยทั้งสองลงนามในช่องผู้กู้
ก่อน ต่อมาก่อนฟ้องคดีโจทก์ให้สามีโจทก์กรอกข้อความในสัญญาผู้กู้ว่าจำเลยทั้งสองยืมเงินโจทก์ 46,000 บาท ซึ่งผิดจากข้อตกลง
ระหว่างโจทก์กับจำเลยทั้งสอง จึงเป็นเอกสารปลอมทั้งฉบับ เท่ากับโจทก์ไม่มีหลักฐานแห่งการกู้ยืมเป็นหนังสือตามประมวล
กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 653 แม้จำเลยที่ 1 จะขาดคดียื่นคำให้การและขาดคดีพิจารณา ทั้งจำเลยที่ 2 ระบุว่าเงินโจทก์
จำนวน 18,000 บาทก็ตาม โจทก์ก็หาอาจฟ้องร้องบังคับคดีตามเอกสารปลอมดังกล่าวได้ไม่

(11) ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา 654 บัญญัติว่า "ท่านห้ามมิให้คิดดอกเบี้ยเกินร้อยละสิบห้าต่อปี
= ถ้าในสัญญากำหนดดอกเบี้ยเกินกว่านั้น ก็ให้ลดลงมาเป็นร้อยละสิบห้าต่อปี"

แต่มาตรา 654 อยู่ในบังคับของพระราชบัญญัติห้ามเรียกดอกเบี้ยเกินอัตรา พ.ศ. 2475 มาตรา 3 มีผลทำให้
มาตรา 654 ไม่มีผลใช้ในปัจจุบัน แต่มีผลว่าถ้ามีการเรียกดอกเบี้ยเกินกว่าร้อยละสิบห้าต่อปี ดอกเบี้ยทั้งหมดตกเป็นโมฆะ



บาท

จะประกาศ เพิ่มค่าเงินบาท



ดร.ศักดิ์ สายบัว

ปัญหาเศรษฐกิจที่ทุกคนดูจะเป็นห่วงกันมากในขณะนี้คือ ปัญหาเงินเฟ้อ บางท่านเห็นสมควรให้ใช้คำว่า “ราคาเฟ้อ” แทน “เงินเฟ้อ” ซึ่งทำให้เข้าใจผิดคิดว่า เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเพราะเงินแต่อย่างเดียว ไม่ว่าจะเกิดเพราะมีเงินหมุนเวียนใช้จ่ายมากหรือด้วยเหตุปัจจัยอื่น ผลที่ทำให้เป็นปัญหาก็คือ ราคาสินค้าและบริการต่างๆ โดยทั่วไปสูงขึ้น เมื่อมาพิจารณาคำว่า “ราคา” ก็คือ อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินกับสินค้า ก็อาจกล่าวได้อีกนัยหนึ่งว่า ปัญหาเงินเฟ้อ หรือ ปัญหาราคาเฟ้อก็คือ ปัญหาค่าของเงินตกต่ำนั่นเอง รัฐบาลท่านออกเงินมาให้เราถือเราใช้กันใบละ 10 บาทบ้าง 20 บาทบ้าง 100 บาทบ้าง และ 500 บาทบ้าง และก็ดูเหมือนจะรับประกันกับเราว่าใช้ชำระหนี้ได้ถูกต้องตามกฎหมาย มีหนี้ 1,000 บาท ถ้าใช้ใบละ 10 บาทก็ 100 ใบ ใบละ 100 บาทก็ 10 ใบ ใบละ 500 บาทก็ 2 ใบ เป็นอันหมดพันธะหนี้สิน แต่พอถึงคราวที่เราใช้เงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการที่เงินจะซื้อได้ทั้งหลาย ปรากฏว่าค่าของเงินจะเป็นอย่างไรก็สุดแล้วแต่ราคาของสินค้าที่ซื้อ

เท่าที่ทุกคนรู้นับแต่จำความได้ ค่าของเงินเมื่อแลกกับสินค้าก็ลดลงทุกปี บางปีมาก ๆ เอาด้วย นั่นก็คือ ปีที่มีภาวะเงินเฟ้อ หากใคร ๆ ก็วิตกกังวลเรื่องภาวะเงินเฟ้อและอะอะวอยวายให้รัฐบาลควบคุมและแก้ไข ก็เป็นเรื่องที่น่าจะเห็นใจผู้ถือผู้ใช้เงินทั้งหลาย และรัฐบาลก็ควรจะต้องเป็นภาระความรับผิดชอบที่จะมีปล่อยให้เงินที่ท่านออกมาให้พวกเราถือและใช้กันเหมือนต้องลดค่าหรือมีค่าตกต่ำโดยปราศจากเหตุผลอันสมควร หากรัฐบาลคิดว่ามิใช่ความรับผิดชอบที่จะรักษาค่าของเงินเมื่อแลกเปลี่ยนเป็นสินค้าทั้งสินค้าที่ผลิตในประเทศและนำเข้าจากต่างประเทศก็น่าจะประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ผู้ถือผู้ใช้เงินทั้งหลายของประเทศก็จะได้ว่ารู้เรื่องราวของเงินเป็นเรื่องตัวใครตัวมัน เป็นเรื่องนอกเหนืออำนาจควบคุมและความรับผิดชอบของรัฐบาลหรือใคร ๆ ทั้งนั้น

ทุกท่านคงยังจำได้ว่ารัฐบาลเคยประกาศลดค่าเงินบาท หรือประกาศเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินบาทกับเงินตราต่างประเทศซึ่งมีผลทำให้เราผู้ถือและผู้ใช้เงินบาทต้องใช้เงินบาทมากขึ้นเพื่อแลกกับเงินตรา

ต่างประเทศจำนวนเท่าเดิม เหตุผลที่ท่านรัฐบาลต้องทำ เช่นนั้นก็เพราะเศรษฐกิจตกต่ำ ดุลการค้าการชำระเงินขาดดุล ทุนสำรองเงินตราต่างประเทศร่อยหรอ แม้จะมีผู้วิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลในคราวนั้นอยู่บ้าง ผู้ถือผู้ใช้เงินบาททั้งหลายก็ยอมรับภาวะที่อยู่ดี ๆ เงินก็หดหายไปโดยคุณณิภาพ ปัจจุบันนี้เห็นรัฐบาลและใคร ๆ ก็คุยนักคุยหนาว่าเศรษฐกิจของประเทศเจริญก้าวหน้าและฐานะการค้าและการเงินระหว่างประเทศก็เข้มแข็งมั่นคงดังที่เคยเป็นมาช้านาน แล้วทำไมถึงปล่อยให้ค่าภายในของเงินบาทตกต่ำ (เงินเฟ้อ) และปล่อยให้ค่าภายนอกของเงินบาทคงเดิม (อัตราแลกเปลี่ยนในระดับเกือบ 26 บาท ต่อ 1 เหรียญสหรัฐฯ) พวกเราผู้ถือผู้ใช้เงินบาทน่าจะทวงเงินคืน เงินบาทเคยมีค่าอยู่ประมาณ 20 บาท ต่อ 1 เหรียญสหรัฐฯ ขอให้ธนาคารแห่งประเทศไทยพิจารณาประกาศเป็นลัก 23 บาทจากเกือบ 26 บาทในขณะนี้จะได้ไหม? ท่านพลเอกอาทิตย์ กำลังเอกซึ่งปัจจุบันเป็นผู้แทนราษฎรน่าจะเป็นผู้นำในการเรียกร้องรัฐบาลประกาศเพิ่มค่าเงินบาท เชื่อว่าธนาคารแห่งประเทศไทยคงจะไม่ขัดข้องเพราะฐานะดุลการค้า บัญชีเดินสะพัดไม่เป็นปัญหาและทุนสำรองเงินตราต่างประเทศก็สะสมไว้เพียงพอ และระบบบิวัตตราเงินตราของประเทศไทยก็เป็นระบบที่ยืดหยุ่นได้อยู่แล้ว เป็นแต่เพียงว่าท่านรัฐมนตรีคลังก็ไม่สั่งและผู้ถือผู้ใช้เงินโดยทั่วไปก็ไม่เรียกร้อง ถ้าจะมีปัญหาหน้อยก็คงตรงที่ว่า จะเพิ่มก็เปอร์เซ็นต์ดี ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องนี้คงไม่มีใครเกินท่าน **ประธานที่ตีอาร์ไอ อาจารย์ไพจิตร เอื้อทวิกุล** เพิ่มค่ากับลดค่าก็คงใช้วิธีการคำนวณใกล้เคียงกัน ท่านคงจะยินดีให้คำแนะนำ

ถ้ารัฐบาลประกาศเพิ่มค่าเงินบาทรับรองปัญหาเงินเฟ้อจะทุเลาเบาบางลงทันที ตามฐานะและภาวะเศรษฐกิจอันแท้จริงของประเทศ ก็มีข้อเท็จจริงและเหตุผลที่ทำให้เชื่อได้ว่าค่าภายนอกอันแท้จริงของเงินบาท ณ ขณะนี้น่าจะสูงกว่าค่าตามอัตราแลกเปลี่ยนในตลาด นั่นก็คือ เมื่อสินค้าและบริการของประเทศไทยเป็นที่ต้องการของผู้ซื้อทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นอย่างมาก มีภาวะความต้องการเกินกำลังผลิตที่มีอยู่ ถ้าจะขึ้นราคาจำหน่ายบ้างก็คงยังขายได้ เงินบาทแพงขึ้น



ก็คงทำให้การซื้อสินค้าและบริการรวมทั้งการมาลงทุนในประเทศไทยลดน้อยลงบ้าง ซึ่งก็เป็นทางอันถูกต้องที่จะผ่อนคลายนโยบายเงินเฟ้อ ที่จะขยายเศรษฐกิจกันปีละกว่าร้อยละ 10 ต่อปี โดยมีให้เกิดแรงกดดันเงินเฟ้อเลย นั่นก็เป็นเรื่องที่เล็งผลเลิศจนเกินการ เอาขนาดร้อยละ 6-8 ต่อปี โดยระดับราคาโดยทั่วไปเพิ่มไม่เกินอัตราร้อยละ 2-3 ต่อปีก็วิเศษนักหนาแล้ว สินค้าจากต่างประเทศเพื่อการลงทุนการผลิตและการบริโภคคิดเป็นเงินบาทก็คงถูกลง นับเป็นการตรึงต้นทุนการผลิตและระดับราคาสินค้าโดยทั่วไป

คิดอะไรกว้างไกลยุ่งยากก็เห็นคิดกัน เก็บภาษีมรดกเอ๋ย เก็บภาษีกำไรจากการขายหุ้นเอ๋ย ควบคุมสินค้าบางประเภทเอ๋ย ลดศุลกากรขาเข้าเอ๋ย ทำไมไม่มีใครคิดถึงประกาศเพิ่มค่าเงินบาทบ้างทั้ง ๆ ที่ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่ายและได้ผลทันตาเห็น หรือธนาคารแห่งประเทศไทย กระทรวงการคลัง และรัฐบาลไทยจะบอกผู้ถือและผู้ใช้เงินบาททั้งหลายว่า เงินบาทมีสิทธิลดค่าเท่านั้น และการประกาศเพิ่มค่าเงินบาทเป็นเรื่องเหลวไหล ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์หรืออื่นใดสนับสนุนไม่ได้เอาเลย. □



พรรคการเมืองที่ดี

ใน..อุดมคติ
ของ... ข้าพเจ้า

*दनัย มุสา

“...เท่าที่เป็นมา กอ.รมน. หรือ รัฐบาล ไม่เคยเห็นความสำคัญของ พรรคการเมืองหรือหาทางที่จะพัฒนา พรรคการเมืองให้มีประสิทธิภาพ เป็นกลไกสำคัญของการปกครอง บ้านเมืองทั้ง ๆ ที่พรรคการเมืองที่ดี มีประสิทธิภาพต่างหากที่จะเป็นกลไก ป้องกันการรุกรานทางการเมืองของ พรรคคอมมิวนิสต์ ได้อย่างเด็ดขาด...”⁽¹⁾

“...กลุ่ม 10 มกรา รวมทั้งแนว ทางปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกกลุ่ม ดังกล่าวว่าจะยึดผลประโยชน์ของ ประชาชน และความถูกต้องเป็น

หลักแทนมติของพรรคที่มีคุณพิชัย รัตตกุล เป็นหัวหน้าพรรคอีกต่อไป...”⁽²⁾

“...ผมว่าเป็นพรรคเล็กที่มีแนว โยบายที่ดีชัดเจน มุ่งแก้ไขปัญหา ของชาติแท้จริง และมีแนวทางพัฒนา ประเทศไว้แจ่มชัด แม้จะมีเรื่องราว ถอนชื่อจากญัตติเปิดอภิปรายครั้ง ก่อนอยู่บ้าง ไม่ถือเป็นเรื่องเสียหาย แก่พรรค แต่เป็นเรื่องของตัวบุคคล มากกว่า จึงต้องเข้ามาเพื่อสร้างพรรค ซึ่งเป็นสิ่งท้าทายในการทำงานเพื่อ ส่วนรวม...”⁽³⁾

จากข้อความข้างต้น สะท้อนให้ เห็นถึงภาพของ “พรรคการเมือง” ใน ประเทศไทยได้เป็นบางส่วนและในขณะ เดียวกันก็ยิ่งสะท้อนถึงอุดมคติ ความ คาดหวัง และความต้องการของเจ้าของ ข้อความข้างบนได้เป็นอย่างดี ทุกข้อ ความมุ่งไปที่พรรคการเมือง “ที่ดี” ในแต่ ละทัศนะ ซึ่งจะเกี่ยวพันอยู่กับ “ประ- ชาชน” และ “ชาติบ้านเมือง” อยู่ ตลอดเวลา แต่ในทางกลับกันก็ทำให้เห็น อีกภาพหนึ่งว่า พรรคการเมืองที่ดี ยังไม่ ได้เกิดขึ้นมาในสภาพความเป็นจริงแต่ อย่างใด ปัญหาที่ยังไม่เกิดขึ้นไม่ใช่ประ- เด็นที่จะนำมากล่าวกันไว้ในที่นี้

*หัวหน้าหมวดวิชาหลักการปกครองภาควิชาพื้นฐานทั่วไป คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

(1) สมชาย เงินชัยจิตรวณิช. “อย่างนี้ก็... “วันแมนวันไหวด.” สยามรัฐ (18 พฤศจิกายน 2530): หน้า 9.

(2) ประจวบ ทองอุไร. “คิดจากข่าว, ปชป. เล่นเกมอะไร?” สยามรัฐ (25 พฤศจิกายน 2530): หน้า 9.

(3) ทีมข่าวการเมือง. “เก้าอี้สนทนาวินวาทิตย์, สัมภาษณ์ ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ เลขาธิการพรรคกิจประชาคม.”

“พรรคการเมืองในอุดมคติของข้าพเจ้า” จึงกำลังสะท้อนให้เห็นถึง “ความคาดหวัง” ถึง “ที่ดี” ของผู้เขียนเอง เห็นที่จะเริ่มต้นเขียนด้วยความยากลำบาก เพราะอย่างน้อย “ที่ดี” นั้นต่างก็สะท้อนอัตวิสัย (Subjectivity) ของผู้เขียนแต่ละท่าน และถ้าหากผู้เขียนมีอัตวิสัยในทางลบต่อพรรคการเมืองเสียแล้วก็เห็นที่ว่าคำว่า “ที่ดี” คงจะไม่มีอย่างไรก็ตาม คำว่า “ของข้าพเจ้า” ก็ยังทำให้ผู้เขียน “เบาใจ” ขึ้นบ้าง เพราะเป็นการบังคับให้ผู้อ่านบทความนี้ อ่านด้วยความสบายใจว่า “ที่ดี” ทั้งหมดนี้เป็นอุดมคติของผู้เขียนคนเดียว ส่วนผู้ใดอ่านแล้วเห็นดี หรือคล้อยตาม หรือมีอุดมคติตรงกันนั้นก็ เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ผู้เขียนไม่มีสิทธิ์ที่จะเข้าไปก้าวกายได้ แต่อย่างน้อย ผู้เขียนก็ยังหวังว่า “ที่ดี” ของผู้เขียนคงจะไปตรงกับของใครบ้าง กระมัง

“พรรคการเมือง” ในสังคมสมัยใหม่ นับว่าเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น และเป็นสถาบันการเมืองที่ขาดเสียไม่ได้ คำกล่าวนี้ใช้ได้ทั้งในระบอบการเมืองแบบประชาธิปไตยและระบบเผด็จการ ไม่ว่าเผด็จการฝ่ายขวาแบบนาซี หรือเผด็จการฝ่ายซ้ายที่เรียกว่าระบบสังคมนิยม จะเห็นได้ว่า พรรคการเมืองกับระบบการเมืองแบบทันสมัยเป็นของคู่กันยิ่งในระบบประชาธิปไตยด้วยแล้ว การปรากฏของพรรคการเมืองเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ (Sine qua non)⁽⁴⁾ เพราะในระบบดังกล่าว

การจัดตั้งรัฐบาลต้องอาศัยการเลือกตั้ง ไม่ว่าจะทางตรง (แบบสหรัฐอเมริกา) หรือทางอ้อม (ระบบรัฐสภาอังกฤษ) จะต้องมีพรรคการเมืองรณรงค์หาเสียง เสนอนโยบายและเสนอผู้สมัครให้ประชาชน

ถ้าหากว่า พรรคการเมืองเป็นสิ่งที่มีความจำเป็น คำถามที่เกิดขึ้นอยู่คู่กันจึงน่าจะถามว่า “สิ่งที่มีควมจำเป็น” ต้อง “เป็นสิ่งที่ดี” หรือไม่? หรือเป็นเพราะเราไม่มีช่องทาง (Channel) ที่จะสนองตอบความต้องการของมนุษย์ในฐานะที่เป็นสัตว์การเมือง (Political Animal) ได้ ถ้าหากขาดเสียซึ่งสถาบันพรรคการเมืองสถาบันอื่นหรือช่องทางอื่นไม่สามารถสนองตอบได้ หรือสนองตอบได้แต่ไม่ได้เต็มที่ อย่างไรก็ตาม ถ้าหากเรายอมรับการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยแล้ว สถาบันพรรคการเมืองก็เป็นกลไกที่ขาดไม่ได้จริง ๆ ส่วนเรื่องที่จะเป็นสิ่งที่ดีหรือไม่นั้นก็ เป็นภาระของผู้ใช้ช่องทางนี้ เป็นผู้สร้างสรรค์ขึ้นมาด้วยกัน

“พรรคการเมืองที่ดีในอุดมคติของข้าพเจ้า” จึงเริ่มพิจารณาจากหลักการโดยทั่วไป ที่เป็นสากลในทางด้านรัฐศาสตร์ที่ว่าโดยพรรคการเมืองควบคู่ไปกับ “ความคาดหวัง” ในสิ่งที่ดีของผู้เขียนเอง โดยจะเริ่มพิจารณาจาก ก. การกำเนิดพรรคหรือการก่อตั้งพรรค ข. องค์การของพรรค ค. หน้าที่ของพรรค และ ง. การดำเนินการของพรรค ซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดแต่ละหัวข้อดังนี้

ก. การกำเนิดพรรคหรือการ

ก่อตั้งพรรค

การกำเนิดหรือก่อตั้งพรรค จะต้องเป็นไปโดยความพร้อมทั้งสถานการณ์และบุคคล กล่าวคือ สถานการณ์จะต้องเอื้ออำนวยในลักษณะที่ประชาชนต้องการพรรคการเมือง เห็นคุณค่าของพรรคการเมือง การรณรงค์ให้เข้าสู่ระบบพรรคการเมือง ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ไม่ใช่อยูในสภาวะที่ประชาชนเบื่อหน่ายพรรคการเมืองเห็นว่าพรรคการเมืองเป็นสิ่งที่ไม่มีประโยชน์ในทางการปกครองมุ่งไปพึ่งพาช่องทางอื่น ๆ เช่น กลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ความพร้อมของบุคคล กล่าวคือ กลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกพรรคการเมือง หรือร่วมก่อตั้งพรรคการเมือง จะต้องมีความคิดเห็นทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมไปในแนวเดียวกัน และมีความมุ่งหมายที่จะส่งสมาชิกพรรคเข้าสมัครรับเลือกตั้ง เพื่อจะได้จัดตั้งรัฐบาลในการบริหารประเทศ⁽⁵⁾ ไม่ใช่ตั้งโดยยึดถือตัวบุคคลและมุ่งผลประโยชน์ของพรรคพวกกลุ่มตนเท่านั้น ดังนั้นความพร้อมในสถานการณ์และบุคคลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาในประการแรก

ข. องค์การของพรรค

เมื่อพรรคกำเนิดขึ้นมาแล้ว จำต้องมีการจัดองค์กรที่ดี มีหน่วยงานต่าง ๆ หรือมือไม้ในการทำงานเพื่อที่จะสามารถดำเนินงานไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรมีกฎมอทธิพล (Pressure Group) ช่วยสนับสนุนเป็นสายใย องค์กร

(4) ลิขิต อีรวาดิน พรรคการเมืองและการพัฒนาการเมืองไทย. ร่างแรกของรายงานเสนอต่อสมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย ในการสัมมนาเรื่อง “กลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาประเทศ ในทศวรรษ 1980” 12-14 กุมภาพันธ์ 2525. หน้า 2.

(5) สำนักงานเลขาธิการรัฐสภา, พรรคการเมือง (เอกสารอัดสำเนา) มปป. หน้า 1.

ของพรรคควรมีส่วนประกอบดังนี้⁽⁶⁾

1. องค์กรของพรรค (Party Organization) จะต้องแบ่งงานออกเป็นสาขาต่าง ๆ และกำหนดสายการบังคับบัญชา การจัดองค์กรนี้จะต้องมีการเชื่อมโยงกันเป็นสาย ตั้งแต่ท้องถิ่นถึงส่วนกลาง องค์กรพรรคที่จัดเช่นนี้ เพื่อช่วยให้การรณรงค์เพื่อการเลือกตั้งง่ายขึ้น

2. กลไกของพรรค กลไกของพรรคเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่สามารถให้มีการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พรรคจะต้องมีหน่วยงานต่าง ๆ ในสาขาที่จำเป็น และมีหัวหน้ารับผิดชอบ เช่น สำนักงาน เลขานุการ ฝ่ายการรณรงค์ ฝ่ายนโยบาย และการเมือง ฝ่ายการคลัง องค์กรสนับสนุนต่าง ๆ เป็นต้น กลไกของพรรคจะต้องเชื่อมโยงเป็นใยแมงมุม หรือสมองกลหรือเครื่องจักรนาฬิกา หรือศูนย์กลางสั่งงาน ทุกส่วนจะต้องทำงานให้ประสานกันทันที ทุกฝ่ายมีหน้าที่รับผิดชอบให้สัดส่วนอย่างประสานกัน โดยปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน

3. นโยบายของพรรค (Platform) นโยบายของพรรคจะต้องวางไว้กว้าง ๆ เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไข นโยบายเล็ก ๆ น้อย ๆ ให้เข้ากับสถานการณ์ได้โดยง่าย ไม่ว่าในด้านนโยบายต่างประเทศ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง

4. การเงินของพรรค เงินเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่ทำให้การบริหารงานของพรรคดำเนินไปด้วยความรวดเร็ว และบรรลุสู่เป้าหมาย เพราะมีความจำเป็นจะต้องนำไปใช้จ่ายหลายกิจการ เช่น การรณรงค์เลือกตั้ง การพิมพ์เอกสารใช้ใน

สำนักงานอุปกรณ์เครื่องใช้ ฯลฯ พรรคจะต้องหาเงินโดยสุจริต ซึ่งมาจากหลายทาง เช่น เงินจากผู้อุทิศ, จากสมาชิกจากผู้หวังผลตอบแทนจากพรรค และจากการจัดหารายได้ เป็นต้น

5. การประชุมพรรค (National Convention) พรรคจะต้องจัดให้มีการประชุมทุกระดับ และสม่ำเสมอ โดยจะจัดให้มีการประชุมใหญ่ 1 ครั้ง ก็ได้เพื่อที่จะแสดงผลของการดำเนินงานและงบดุล และอื่น ๆ เพราะการประชุมจะกำหนดนโยบายของพรรคได้ รวมตลอดถึงการกำหนดบุคคลเข้าแข่งขันเป็นผู้นำพรรค หรือเพื่อเข้าแข่งขันเลือกตั้งสมาชิกรัฐสภา⁽⁷⁾

ค. หน้าที่ของพรรค

พรรคการเมืองกำเนิดขึ้นมาแล้วมีการจัดตั้งองค์กรแล้ว พรรคจึงต้องควรรู้ถึงหน้าที่ของพรรค เพื่อจะได้แสดงบทบาทตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และที่ดีต่อไป ความคาดหวังของผู้เขียนเห็นว่าหน้าที่ของพรรคการเมืองที่ดีมีดังนี้คือ

1. ทำหน้าที่เป็นสถาบันที่สำคัญที่จะฝึกความชำนาญในทางการเมืองการตบถอง การขับเคลื่อน การถกเถียง การอดทนอดกลั้น การพยายามใช้เหตุผลและวิทยาการเพื่อแจกแจงทรัพยากรให้เป็นประโยชน์ เพราะผู้ที่มีส่วนร่วมจะได้มีโอกาสในการฝึกฝนทักษะในขณะเดียวกันจากกระบวนการมีส่วนร่วมนี้จะนำไปสู่การเลือกสรร (Recruitment) ผู้นำทางการเมืองไปในตัว เพราะผู้มีแววเป็นผู้นำทางการเมืองจะปรากฏตัวขึ้น จากกระบวนการดังกล่าวมาแล้วข้างต้น

2. มีหน้าที่ในการสร้างผู้นำ (Leadership) ทางการเมือง คือผู้ที่จะได้รับการอบรมขัดเกลามาจากกลไกภายในพรรค ตั้งแต่การสรรหาผู้สมัครรับเลือกตั้งการลงสมัครรับเลือกตั้ง การเรียนรู้ภายในพรรค และการเรียนรู้ในรัฐสภา พรรคการเมืองจะเป็นสถาบันที่สร้างผู้นำทางการเมืองที่ดี เพื่อผลิตออกไปเป็นนักการเมืองอาชีพที่มีความสามารถ และพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งผู้นำทางการเมืองในระดับต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี นายกเทศมนตรี เทศมนตรี ฯลฯ สถาบันอื่น ๆ ที่มีใช้พรรคการเมืองย่อมมีความเหมาะสมน้อยกว่าในการผลิตผู้นำทางการเมือง เช่น สถาบันราชการ (Bureaucracy) ย่อมมีความเหมาะสมที่จะผลิตผู้นำทางการบริหารหรือข้าราชการที่ดีเท่านั้น แต่มีใช้ผลิตผู้นำทางการเมืองที่ดี เพราะการเป็นผู้นำทางการเมืองย่อมมีลักษณะที่แตกต่าง ๆ ไปจากผู้นำทางการบริหารเป็นอย่างมาก กล่าวคือผู้บริหารหรือข้าราชการเป็นผู้ปฏิบัติตามกฎหมายคำสั่ง และระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ซึ่งฝ่ายการเมืองเป็นผู้วางไว้ให้ ส่วนผู้นำทางการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของประชาชนในทวครณะของพรรคการเมือง ฉะนั้นนักการเมืองจะต้องเข้าใจการ "ตบถอง" ผลประโยชน์ทางการเมืองของประชาชน การประสานประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนการสร้างสามัคคีของกลุ่มต่าง ๆ ด้วยการวางนโยบายของพรรค และเมื่อพรรคได้เป็นรัฐบาลก็ต้องเอานโยบายเหล่านี้ไปใช้ โดยมีข้าราชการ

(6) เชาว์วัศ สุตลาภา, พรรคการเมือง กรุงเทพฯ เจริญวิทย์การพิมพ์ 2517 หน้า 3-4.

(7) เรื่องเดียวกัน หน้า 107-111.

ซึ่งเป็นฝ่ายบริหารเป็นผู้ปฏิบัติตาม ฉะนั้นในระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมืองจึงเป็นสถาบันที่ฝึกอบรมและสร้างผู้นำทางการเมืองที่เหมาะสมกว่าสถาบันอื่นใด⁽⁸⁾

3. มีหน้าที่ในการระดมสรรพกำลังทางการเมือง หากการสนับสนุนจากกลุ่มอิทธิพล (Pressure group) และจากประชาชน พยายามทำให้พรรคการเมืองเปิดกว้างเพื่อทุกคน เป็นพรรคเพื่อมวลชน (Mass Party) ให้ได้

4. ทำหน้าที่ในการผสมผสานความแตกต่างเรื่องเผ่าพันธุ์ ศาสนา ประเพณี และวัฒนธรรม โดยมีอุดมการณ์ทางการเมืองเป็นฐาน ดังนั้นในบางกรณีพรรคการเมืองจึงทำหน้าที่ประสานความแตกต่างของสมาชิกในประชาคมเมือง พรรคการเมืองในลักษณะนี้บางครั้งก็เรียกว่าพรรคที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่งพรรคการเมืองเป็นสถาบันที่ทำหน้าที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือความสามัคคี ให้เกิดขึ้นในชุมชนการเมือง

5. ทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้แทนราษฎรในระบอบประชาธิปไตย คุณสมบัติของผู้ที่สมควรจะเป็นผู้แทนราษฎรมี

ความสำคัญมาก เพราะเขาจะต้องเป็นตัวแทน ซึ่งเข้าไปทำหน้าที่รักษาผลประโยชน์ของประชาชน และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้ตรงกับเจตนารมณ์ของประชาชนผู้เลือกตั้งมาอย่างมากที่สุด ฉะนั้นผู้ที่จะเป็นผู้แทนราษฎรจะต้องเป็นบุคคลที่เสียสละ มีความรับผิดชอบ ต่อส่วนรวม มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการเป็นตัวแทนของราษฎรที่ดีด้วยเหตุนี้การสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวจึงกระทำโดยยาก นอกจากพรรคจะทำหน้าที่ในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าว ซึ่งจะเป็นการกลั่นกรองตัวบุคคลที่เหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนที่ดีของประชาชน และเมื่อถึงวันเลือกตั้งประชาชนก็จะเลือกโดยไม่คำนึงถึงตัวบุคคล ผู้สมัครมากนัก หากแต่คำนึงถึงนโยบายของพรรคการเมืองว่า พรรคการเมืองใดจะทำประโยชน์ให้แก่เขาได้มากกว่า เพราะถือว่าตัวบุคคลผู้สมัครนั้นพรรคการเมืองได้กลั่นกรองคุณสมบัติอย่างดีแล้ว ในทำนองที่เรียกว่า **“พรรคเลือกคน ประชาชนเลือกพรรค”**

ง. การดำเนินการของพรรค
การดำเนินการของพรรค ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในรูปขององค์การของพรรคตามหน้าที่ของพรรค เป็นการแสดง **“บทบาท”**

ของพรรคนั่นเอง สิ่งที่ควรคำนึงมากที่สุดคือ พรรคต้องดำเนินการในลักษณะของ **“Parties of Intergration”** ซึ่งหมายถึงพรรคที่ให้ความสำคัญแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และมุ่งผลึกกำลังหรือประโยชน์ที่แตกต่างกันภายในประเทศ ให้เข้ามาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยมีพื้นฐานที่มวลชน⁽¹⁰⁾ ไม่ใช่เป็นแบบพวกพ้อง (Parties of faction) และเป็นเรื่องความนิยมส่วนตัว (Personalism) ซึ่งกลุ่มการเมืองแต่ละกลุ่มมุ่งรักษาผลประโยชน์ในกลุ่มตนเท่านั้น และยึดมั่นในตัวผู้นำของกลุ่มผู้นำแต่ละคนคือผู้ทำหน้าที่ต่อรองกับกลุ่มอื่น ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์อันเป็นที่ต้องการของตน และพวกพ้องที่อยู่ในความคุ้มครอง⁽¹¹⁾

สมาชิกของพรรค พรรคจะต้องดำเนินการหาสมาชิกโดยทั่วถึงภายในชุมชนหรือประเทศ ไม่ใช่ว่ามุ่งเฉพาะสมาชิกของรัฐสภาเท่านั้น เพื่อจะให้ประสบผลสำเร็จในการทำเป็นพรรคมวลชน (Mass Party) พรรคจะต้องมีการจัดตั้งสาขาพรรค และภายในสาขาพรรคจะต้องมีการดำเนินการอย่างมีหลักการ คือให้สาขาพรรคสามารถมีความเห็น มีส่วนร่วมในการบริหารพรรค

(8) ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ พรรคการเมืองและปัญหาพรรคการเมืองไทย กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช

(9) Party of Solidarity เน้นที่ความสามัคคีของคนในชาติ เพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นของประชาชาติโดยใช้พรรคและอุดมการณ์จัดข้อขัดแย้ง และข้อแตกต่าง ๆ ดู David Apter, *The Politics of Modernization* (Chicago : The University of Chicago Press, 1965) ในส่วนที่เกี่ยวกับเรื่องนี้ อ้างในลิขิต อีรวะดิน, *เรื่องเดียวกัน*, หน้า 6.

(10) ชาญวุฒิ วัชรพุกก์ และสุชิน ตันตีกุล พรรคการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2517 หน้า 369 ซึ่ง SIGMUND, NEUMAN นักรัฐศาสตร์ ผู้ให้ความสนใจเกี่ยวกับพรรคการเมืองมากผู้หนึ่งได้วิเคราะห์ไว้ว่าสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พรรคการเมืองต่าง ๆ ในประเทศด้อยพัฒนาประสบความสำเร็จคือพรรคการเมืองต่าง ๆ เหล่านั้น มักขาดลักษณะนี้เอง

(11) *เรื่องเดียวกัน* หน้า 163

มีอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสาขาพรรคนั้นโดยตรง เพื่อเป็นการทราบถึงความต้องการของประชาชนโดยส่วนรวม และเพื่อเป็นการฝังรากอุดมการณ์ประชาธิปไตยในตัว

ในการดำเนินการของพรรคการเมืองนั้น จะต้องมีการวางแบบแผนองค์กร (Organization) ที่มีระเบียบวินัย (Discipline) มีความเป็นปึกแผ่น (Cohesion) มีการฝึกอบรม (Training) มีเอกสารข้อมูลและข้อเท็จจริงทางการเมือง (Political Information) มีแหล่งดำเนินการ (Location and Mobilities) มีสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Command) ความรักหมู่คณะ (Spirit) และมีความชอบธรรม (Legitimacy) ในการเข้าไปมีบทบาททางการเมือง

พรรคการเมืองจะต้องมีการสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลาเพื่อดำเนินกิจกรรมทางการเมืองอย่างได้ผล โดยการพยายามสร้างพรรคให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่ได้รับการสร้างสรรค์ คือจะต้องมีความสามารถปรับตัว (Adaptability) มีความสลับซับซ้อน (Complexity) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และมีความเป็นปึกแผ่น (Coherence) มากพอที่จะสนองตอบและควบคุมการเข้ามามีส่วนร่วมของกลุ่มต่าง ๆ ได้⁽¹²⁾

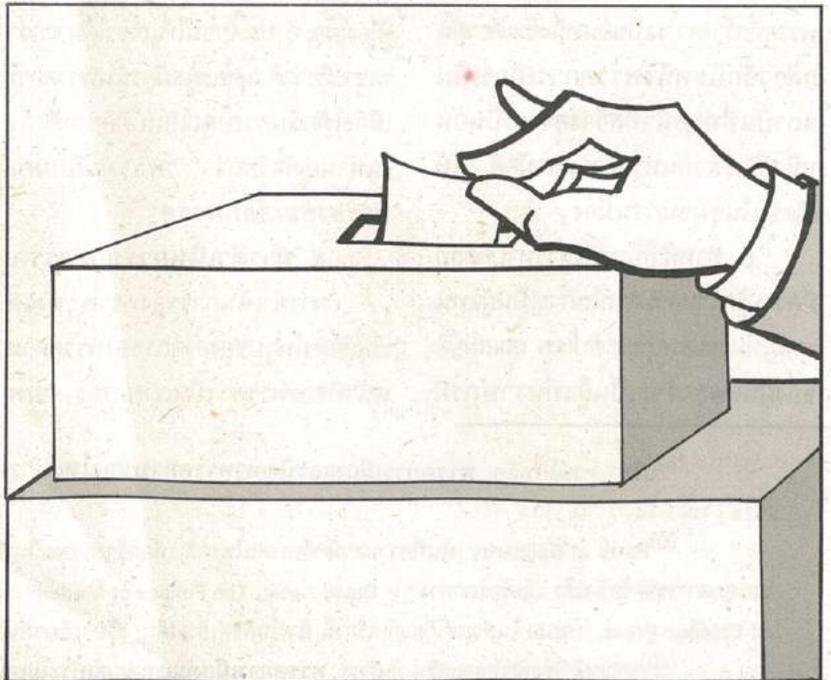
ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) คือพรรคจะต้องทำหน้าที่ท้าทายสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ มีความต่อเนื่องไม่ขาดพรรค แล้วมีการล้มพรรค ยุบ

พรรคในเวลาอันรวดเร็ว มีการสืบทอดอำนาจ เปลี่ยนตัวผู้นำ ภายในพรรคตามกติกา และเป็นไปโดยเรียบร้อย และมีการทำหน้าที่ตามสถานการณ์ได้มากแก้ไขได้มาก

ความสลับซับซ้อน (Complexity) คือพรรคจะต้องมีหน่วยย่อยของพรรคมากมายมีการจำแนกโครงสร้างการทำงานหน้าที่ตามความสามารถ ตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ตามสายการบังคับบัญชา มีสาขาพรรค แผ่ขยายไปทั้งในระดับภูมิภาค ท้องถิ่น นอกเหนือไปจากส่วนกลาง เพราะจะเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะทำให้พรรคมีความเข้มแข็ง มีความมั่นคง เกิดความผูกพันระหว่างพรรคกับสมาชิกของพรรค นอกจากนี้ภายในพรรคจะต้องมีการจัดสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบภายใน

พรรคที่ชัดเจนว่าหัวหน้าพรรคมีหน้าที่เช่นไร เลขานุการมีหน้าที่อะไร กรรมการกลางของพรรคมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแค่ไหน เป็นต้น

ความเป็นอิสระ (Autonomy) คือพรรคจะต้องไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มสังคมอื่น สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีอำนาจของตนเอง โดยที่กลุ่มพลังทางสังคม ตลอดจนระเบียบวิธีการทางสังคมอื่นไม่สามารถเข้ามามีอิทธิพล หรือครอบงำโดยสิ้นเชิงได้ จะต้องไม่มีลักษณะของอัตตาธิปไตยในพรรคการเมืองนั้นอาจเกิดขึ้นได้กับผู้นำหรือคณะผู้นำอัตตาธิปไตย แยกออกได้ 2 แบบคือ อัตตาธิปไตยที่เปิดเผยและอัตตาธิปไตยที่ซ่อนเร้น หรือไม่เปิดเผย*



(12) Samuel P. Huntington. *Political Order in Changing Societies*. (New Haven and London : Yale University Press) pp. 12-14 อ้างในสาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เอกสารการสอนชุดวิชาสถาบันและกระบวนการทางการเมืองไทย กรุงเทพฯ บริษัทวิศดุคเอร์เพาเวอร์พอยท์ จำกัด 2527 หน้า 26.

*ดูรายละเอียดได้ใน วิทยา นภาศิริกุลกิจ และสุรพล ราชภัณฑชาภิรักษ์ พรรคการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2522 หน้า 62.

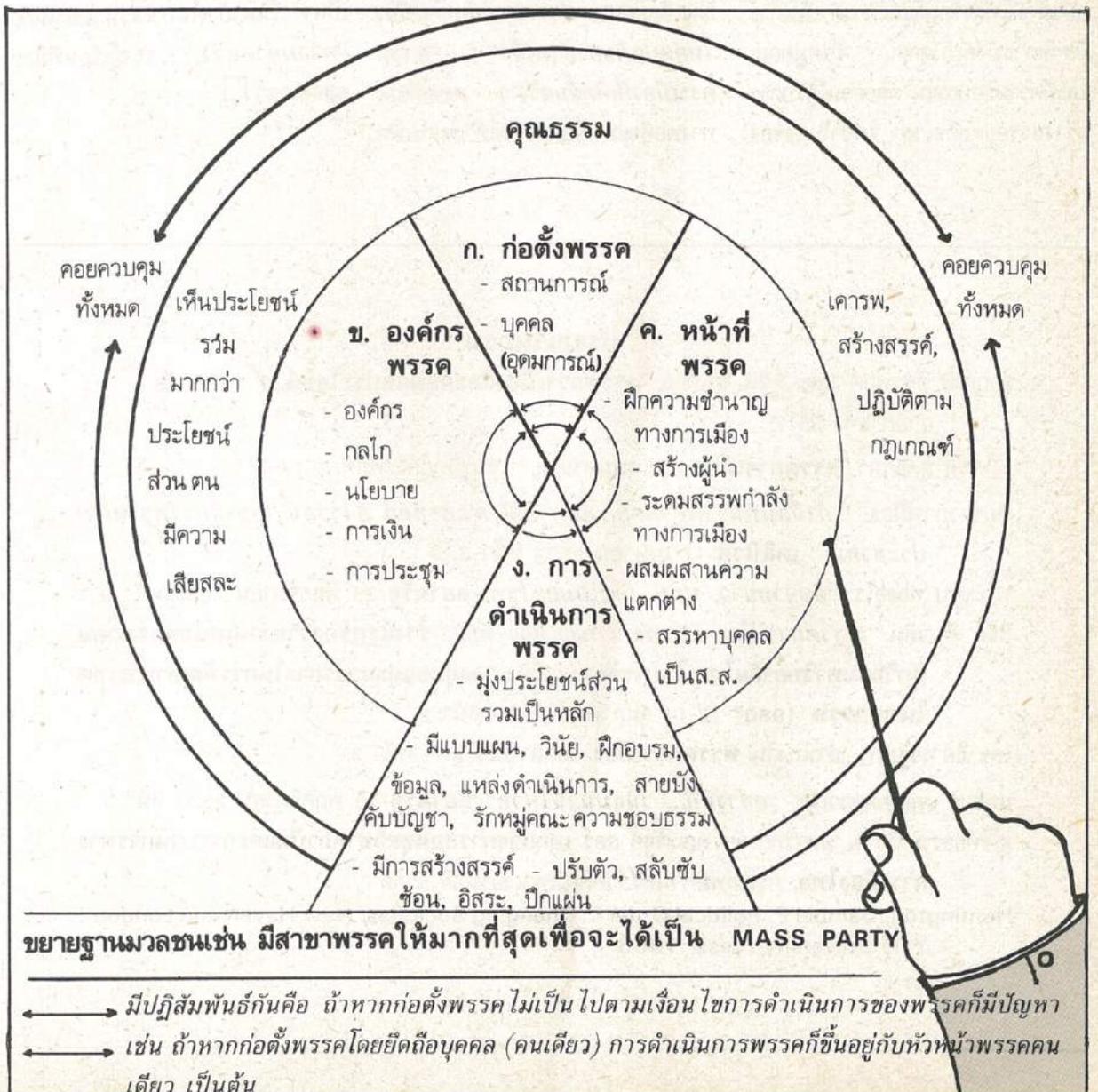
ความเป็นปึกแผ่น (Coherence) หรือมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความแตกแยก คือการมีความเห็นที่สอดคล้องต้องกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับกลุ่มสังคมทุกกลุ่ม เช่นถ้ามติของพรรคเห็นว่าน่าจะสนับสนุนรัฐบาลที่กำลังบริหารประเทศต่อไป สมาชิกของพรรคจะต้องเห็นด้วยต่อมติดังกล่าวนั้นเป็นต้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการจัดตั้งพรรค

มีการจัดองค์กรพรรค รู้จักหน้าที่ของพรรค และมีการดำเนินการของพรรคตามเงื่อนไขต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นครบถ้วนแล้วก็ตาม สิ่งที่ขาดเสียมิได้ที่จะกล่าวถึงก็คือ บุคคลที่เข้าไปเล่นบทบาทภายในพรรค ไม่ว่าจะเป็นกรรมการพรรคหรือสมาชิกพรรคที่มีบทบาทมากน้อยลดหลั่นกันไป จะต้องมี "คุณธรรม" ควบคู่ไปด้วย เพราะสิ่งนี้เท่านั้นที่จะไปคอยควบคุมให้ทุกคนปฏิบัติไปตามกติกาที่

ได้ตกลงกันไว้ ดังที่เราได้ยินกันโดยทั่วไปแล้วอยู่แล้วว่า "การเมืองเรื่องของคุณธรรม" คุณธรรมในที่นี้คือ การเป็นคนเคารพกฎเกณฑ์ สร้างสรรค์กฎเกณฑ์ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ โดยมีจิตใจที่เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

กล่าวโดยสรุปแล้ว "พรรคการเมืองที่ดีในอุดมคติของข้าพเจ้า" ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนั้นควรจะเป็นดังรูปภาพดังนี้



การก่อตั้งพรรคต้องพร้อมทั้ง สถานการณ์และบุคคล มุ่งองค์กรที่ดีมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าในเรื่องของกลไก, นโยบาย, การเงิน และการจัดประชุม เพื่อจะได้ทำหน้าที่เช่นการฝึกความชำนาญทางการเมือง, การสร้างผู้นำ การระดมสภาพกำลัง, การผสมผสานและแตกต่าง และการสรรหาบุคคลที่เป็น สส. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินการของพรรคที่มีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก มีแบบแผน, มีวินัย, มีการฝึกอบรม มีแหล่งข้อมูลและการดำเนินการ มีสายการบังคับบัญชา, รักหมู่คณะ และมีความชอบธรรม ตลอดจนได้รับการสร้างสรรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าในแง่ของ

การปรับตัว ความสลับซับซ้อน ความเป็นอิสระ และความเป็นปึกแผ่น ซึ่งทั้งหมดนี้ กระทำโดยมี “คุณธรรม” ภายในบุคคลหรือบุคคลที่มีคุณธรรมซึ่งเข้าไปเล่นบทบาทในพรรค ทุกส่วนทุกระดับ เป็นผู้คอยควบคุมอยู่ตลอดเวลา ให้มีการเคารพ, สร้างสรรค์ และปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และมีจิตใจที่เสียสละ

ประการสุดท้าย ผู้เขียนคาดหวัง การเชื่อมต่อระหว่าง “พรรคการเมืองในอุดมคติของข้าพเจ้า” กับ “พรรคการเมืองที่เกิดขึ้นจริง ๆ” คงจะมีช่องทางพอที่จะมาเชื่อมต่อกันได้ เพราะเป็น

กฎเกณฑ์ที่เขียนและวางไว้กว้าง ๆ เท่านั้น อย่างน้อยทุกคนที่พยายามเข้าไปสร้างสรรค์สถาบันนี้ก็พยายามปรับเปลี่ยนสถาบันพรรคการเมือง ให้เป็นสถาบันที่ดีที่สามารถเข้ามาแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในสังคม ภายในตัวมนุษย์เองในฐานะที่เป็นสัตว์การเมือง (Political Animal) ดังที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น และเมื่อนั้น “สิ่งที่มีค่าจำเป็น” ก็จะได้เป็น “สิ่งที่ดี” เสียที และ “พรรคการเมืองที่ดีในอุดมคติของข้าพเจ้า” ก็จะได้เป็นจริงขึ้นมาบ้างในบางส่วน และนั่นคือ “ความคาดหวัง” ของผู้เขียนที่มีอยู่ตลอดเวลา □

บรรณานุกรม

- ชาญวุฒิ วัชรพุกต์ และ สุชิน ดันติกุล. พรรคการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์. มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2517.
- เชาว์วิศ สุตลาภา. พรรคการเมือง กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์ 2517.
- ทีมข่าวการเมือง. “เก้าอี้สนทนาวานอาทิตย์, สัมภาษณ์ ดร.อาทิตย์ อุไรรัตน์ เลขาธิการพรรคกิจประชาคม.” เดลินิวส์ 17 เมษายน 2531 หน้า 3.
- ประจวบ ทองอุไร. “คิดจากข่าว, ปชป. เล่นเกมอะไร?” สยามรัฐ 25 พฤศจิกายน 2530 หน้า 9.
- ลิขิต ธีรเวคิน. “พรรคการเมือง และพัฒนาการเมืองไทย.” ร่างแรกของรายงานเสนอต่อสมาคมนักวิจัยมหาวิทยาลัยไทย ในการสัมมนาเรื่อง “กลยุทธ์และมาตรการในการพัฒนาประเทศในทศวรรษ 1980” 12-14 กุมภาพันธ์ 2525. หน้า 2.
- เลขาธิการรัฐสภา, สำนักงาน พรรคการเมือง. เอกสารอัดสำเนา หน้า 2.
- สมชาย เจนชัยจิตรวณิช. “อย่างนี้ก็... วันแมนวันโหด” สยามรัฐ 18 พฤศจิกายน 2530 หน้า 9.
- สุโขทัยธรรมาธิราช, มหาวิทยาลัย. คณะรัฐศาสตร์ เอกสารการสอนชุดวิชาสถาบันและกระบวนการทางการเมืองไทย. กรุงเทพมหานคร: วิกตอรีเพาเวอร์พอย์ จำกัด
- Huntington, Samuel P. Political Order in Changing Societies. New Haven and London : Yale University Press, 1968.



โดยสุภาวประสิทธิ์ "เทพนิมิตการสร้างภาวะผู้นำ" ...สิ่งประหลาดที่สร้างอย่างคุณงาม
นักบริหารที่สนใจคือสิ่งที่คุณคนสามารถเป็นได้ ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด...

นักบริหาร ทันสมัย

ISBN 974-86972-2-5

หลักการปฏิบัติเพื่อวิวัฒนาการอย่างไม่มีหยุดยั้ง

น.พ.กิติ ตย์คคานนท์

ชื่อการพิมพ์ครั้งแรกในชื่อเรื่อง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหิดล
ฉบับนี้แก้ไขปรับปรุงใหม่โดยผู้เขียนได้เพิ่มเติมใหม่
น.พ.กิตติ ตย์คคานนท์

นักบริหารทันสมัย

นายแพทย์ กิติ ตย์คคานนท์ เขียน

สำนักพิมพ์ภัตเตอร่าฟลาย จัดพิมพ์

พิมพ์ครั้งแรก ตุลาคม 2532

หนา 264 หน้า ราคา 80 บาท

"เรื่องการบริหารเป็นเรื่องใหญ่ เพราะทุกคน
ไม่ว่าผู้ใหญ่ที่สุดจนถึงผู้น้อยก็ต้องบริหารงาน งาน
บ้านถ้าบริหารได้ดี งานใหญ่กว่านั้นก็ต้องบริหาร
ได้ดีเป็นลำดับไป" คุณคงเห็นด้วยกับคำกล่าวนี้
ใช่ไหม? ศาสตราจารย์ นายแพทย์ อุดม โปษะ-
กฤษณะ ได้กล่าวไว้ในคำนิยมของหนังสือ "นัก
บริหารทันสมัย"

ธรรมกับการปฏิบัติงาน

น้ำนั้นเหลว อ่อนและยอม แต่น้ำจะกัดเซาะ
หินซึ่งแข็งและ ไม่ยอม ผู้นำที่ฉลาดรู้ว่าการ
ยอมรับจะเอาชนะการต่อต้าน และความ
สุภาพอ่อนน้อม จะละลายการตั้งรับที่แข็งทื่อ
ผู้นำจะไม่ใช้กำลังต่อสู้กับพลังงานของกลุ่ม
แต่จะเลื่อนไหล ยอมรับ ดุดซึมและปล่อยวาง
ผู้นำต้องอดทนต่อการปฏิบัติที่ผิด ๆ อย่าง
มาก ถ้าผู้นำไม่เป็นเสมือนน้ำ ผู้นำก็จะแตก
หัก ความสามารถที่จะเป็นสิ่งอ่อนนั้น ทำให้
ผู้นำเป็นผู้นำ... (หน้า 105)

นี่คือหลักปรัชญาเต๋า ที่ทุกท่านสามารถนำมาใช้

เป็นหลักในการบริหารงานได้และยังมีความจริงของ
ชีวิตอีกหลายแง่มุมที่อาจแฝงอยู่ในความมืดบอดแห่ง
อวิชชาที่ลึกลงในดวงกมลของนักบริหารให้เห็นหนทาง
แห่งความสำเร็จ ดังนั้น นายแพทย์ กิติ ตย์คคานนท์
จึงได้นำหลักธรรมและหลักปรัชญาของศาสนาลัทธิ
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร สามารถนำมาเป็น
ข้อคิด ข้อเตือนใจ เป็นแนวทางในการบริหารงานทุก
ระดับได้ ตั้งแต่พุทธศาสนา คริสต์ศาสนา ศาสนา
อิสลาม ขงจื้อ เต๋า ตลอดจนคำสอนของปรมาจารย์ทั้ง
หลายได้แก่ เจ้าพระยาพระเสด็จสุเรนทราธิบดี โดย
นำมาสรุปและประยุกต์ใช้ในรูปสังฆธรรม จริยธรรม
และบัญญัติธรรม ด้วยมีความเห็นว่า ในเรื่องของ
ศาสนานั้น อย่างเช่นในปัจจุบัน พุทธศาสนามุ่งเน้นหนัก
ในทางประเพณี คนมุ่งทำบุญเพื่อเอาผลตอบแทนไม่ได้นำ
เอาคำสอนของศาสนาไปช่วยชาวบ้านในแง่การปรับปรุง
แก้ไขชีวิตประจำวันหรือนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการ
ทำงานหรือการประกอบอาชีพเท่าที่ควร ผู้เขียนจึงได้
เสนอให้นำเอากลวิธีในการปฏิบัติขององค์สมเด็จพระ
สัมมาสัมพุทธเจ้า 3 ประการที่ทำให้พระองค์ท่านบรรลุ
เป้าหมาย "การตรัสรู้" นั่นก็คือ "โพชฌงค์ 7" "อริย-
สังค 4" และ "อิทธิบาท 4" โดยเขียนเปรียบเทียบหลัก
ธรรมกับหลักการทำงานไว้อย่างชัดเจน

เกร็ดวิชาการบริหาร
การนำเสนอเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้อาจเรียกได้
ว่าเป็นเกร็ดวิชาการบริหารซึ่งผู้เขียนมุ่งที่การนำไป

ประยุกต์ใช้ให้ได้ประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ จึงเป็นเนื้อหาในเชิงปฏิบัติมากกว่าเชิงทฤษฎี เนื่องจากผู้เขียนได้หยิบยกเอาเรื่องที่น่าสนใจระดับมักจะประสบอยู่เป็นประจำมานี้แหละ และเป็นเรื่องที่คุณเขียนได้ ประสบการณ์จริงด้วย

สารบัญเรื่องที่สำคัญ 9 ประการที่ปรากฏในหนังสือเล่มนี้ ตั้งแต่ผู้บริหารทันสมัย ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน คุณลักษณะของผู้นำ การสร้างแรงจูงใจ พูดให้ดีไม่ใช่ดีแต่พูด การตัดสินใจและการดำเนินคดี การยอมรับผู้อื่น ความขัดแย้งและสุดท้ายโรคนักบริหาร

ท่านนักบริหาร โปรดลองทบทวนชีวิตประจำวันของท่านดูสักหน่อยว่าเป็นเช่นไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบางท่านที่มีชีวิตที่ค่อนข้างจะรีบร้อนเร่งรีบ ท่านก็เป็นอีกคนหนึ่งที่จะอยากจะเป็นผู้บริหารทันสมัยใช่หรือไม่ ฉะนั้นลองทบทวนการทำงานของ您在แต่ละวัน เริ่มตั้งแต่เรื่องง่าย ๆ ท่านมีความรักเหล่านี้บ้างหรือไม่? รักหน่วยงาน...รักงาน...รักการทำงาน...รักความก้าวหน้า...รักผู้ร่วมงาน การพูดจาของท่านเป็นอย่างไร? พูดดีและพูดเป็นหรือไม่ ท่านมีวิธีการดำเนินคดีกับผู้ร่วมงานอย่างไรให้ผู้ถูกดำเนินคดีไม่โกรธ หรือมีความไม่พอใจน้อยที่สุด ท่านรักษาสุขภาพร่างกายได้อย่างไร ท่านทราบไหมว่าชีวิตนักบริหารนั้นท่านมีโอกาสที่จะเป็นโรคต่าง ๆ ได้ถึง 26-27 โรค ถ้าหากท่านไม่รู้จักรักษาตัวให้ดีเสียตั้งแต่เมื่อยังไม่ได้เป็นโรคอะไรเลย ซึ่งโรคเหล่านี้เกิดจากอารมณ์เครียดเป็นเหตุ ผู้เขียนจึงได้เสนอแนะแนวทางปฏิบัติและประโยชน์ของการเจริญสมาธิภาวนาวิปัสสนากรรมฐาน เพื่อเป็นการป้องกันโรคไว้พอสมควร และหากผู้ร่วมงานของท่านมีสิทธิเลือกผู้บริหาร ท่านคิดว่าเขาอยากได้ผู้บริหารแบบใด

ข้อสำคัญแต่ไม่รู้จักรสร้างสรรค

โง่แต่ขยันหรือ

โง่แต่เก่ง

แน่นอนถ้าอยู่ในภาวะที่ต้องเลือกเพียงหนึ่งในสามประเภทนี้ เขาต้องเลือกผู้บริหารประเภทที่สาม เนื่องจากงานบางเรื่องมิได้อาศัยความสุจริตแต่เพียงอย่างเดียว แต่ต้องอาศัยการใช้สมอง รู้จักแก้ไขเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

แล้วคุณละ! คุณมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีเพียงพอที่จะได้รับการแต่งตั้งเป็นผู้บริหารหรือไม่

นายแพทย์กิตติเขียนเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ อย่างน่าอ่าน ในตอนต้นของแต่ละบทจะเป็นการสรุปแนวคิดสั้น ๆ ของเนื้อหาในบท การพิมพ์จะใช้ตัวอักษรตัวใหญ่ ตัวเล็ก ตัวหนา เพื่อเน้นความสำคัญของหัวข้อข้อความ พร้อมทั้งมีรูปภาพประกอบช่วยให้อ่านเข้าใจง่ายขึ้น เมื่อคุณอ่านหนังสือเล่มนี้แล้ว คุณจะคิดว่าการเป็นนักบริหารทันสมัยนั้น เป็นสิ่งที่ทุกคนสามารถเป็นได้ ไม่จะอยู่ในระดับใด ถ้าคุณรู้จักการบริหารตนเอง □



ดุย! สงครามธุรกิจ (Business Wargames)

แบร์รี จี. เจมส์ เขียน

อำนวยการพิมพ์ ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์ แปลและเรียบเรียง

สำนักพิมพ์ดอกหญ้า จัดพิมพ์

พิมพ์ครั้งแรก กุมภาพันธ์ 2532

หนา 280 หน้า ราคา 90 บาท

ลีออน แชมป์สัน ตั้งข้อสังเกตไว้ว่า “สงครามคือการถ่ายเทพริสัมพันธ์จากชาติหนึ่ง ไปสู่อีกชาติหนึ่ง” ในสงครามธุรกิจ ทรัพย์สินสมบัติที่ว่ามี ได้แก่ “ส่วนแบ่งตลาด ลูกค้า ทรัพยากร และความเป็นเจ้าของ” (หน้า 22) ดังนั้น การทำธุรกิจ ก็คือการทำสงครามนั่นเอง ต้องขยันขันแข็ง ช่วงชิง และล้มหายตายจาก

เกมสงครามธุรกิจ

ในช่วงทศวรรษที่ 1980 สภาพการณ์ทางธุรกิจได้เปลี่ยนแปลงไป อันเนื่องมาจากภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอยซึ่งครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ภาวะอัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย และภาวะไร้การจ้างงานสูงขึ้นทุกที่ ทักษะคติ พฤติกรรม วิถีชีวิตของประชากร คุณค่าต่าง ๆ และการเติบโตทางเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอุตสาหกรรมต่าง ๆ ตกต่ำเสื่อมโทรมลง ซาดแคลนเงินสดสำหรับการลงทุนใหม่ และผู้บริโภคขาดความสามารถที่จะซื้อหาสิ่งของ ธุรกิจต่าง ๆ จะแข่งขันกันอย่างหนัก โดยเน้นถึงความอยู่รอดและการเติบโตภายใต้สถานการณ์อันเลวร้ายดังนั้นในการทำธุรกิจ ซึ่งกลับกลายเป็นเกมสงครามธุรกิจไปแล้วนั้น สงครามนี้ควรวางพื้นฐานอยู่บนการถอนตัวอย่างทันท่วงทีและการถอยอย่างเป็นระเบียบหรือวางพื้นฐานอยู่บนการค้นหาเส้นทางใหม่ในการพิชิตชัย ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่มีต่อความสำคัญของผู้บริหารธุรกิจ ก็เป็นปัจจัยเดียวกับที่มีความสำคัญต่อผู้บัญชาการทหาร (หน้า 26)

ยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ

“ยุทธศาสตร์” เป็นคำที่ใช้กันมากในวงการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วคุณเข้าใจหรือไม่ว่ายุทธศาสตร์คืออะไร เข้าใจระดับต่าง ๆ ของการตัดสินใจทางยุทธศาสตร์ หรือเข้าใจวิธีใช้ยุทธศาสตร์ซึ่งมีวิธีการอย่างหลากหลายหรือไม่

แบร์รี จี. เจมส์ ได้แสดงให้เห็นว่าคุณยุทธวิธีทางทหารซึ่งผ่านการทดสอบมาอย่างดีแล้ว สามารถนำมาปรับใช้เป็นยุทธวิธีทางธุรกิจอันจะช่วยให้คุณกลายเป็นผู้นำในด้านการตลาดได้ เหมือนอย่างที...

- **บีเอ็มดับบลิว เอช. เมอร์เซเดสเบนซ์** ได้
- **รถจากรัวร์ กลับมาผงาดบนท้องถนนอีกครั้งหนึ่ง**
- **แมกโดนัลด์ส์ กุมตลาดแฮมเบอร์เกอร์ได้**
- **ตราเชลล์ เฝื่อนเอเวอร์-เรดีในตลาดถ่านไฟฉาย ได้**

โดยผู้เขียนได้แนะนำแนวความคิดทางยุทธศาสตร์สำคัญ ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์สะสม ยุทธศาสตร์โดยอ้อม ยุทธศาสตร์โดยตรง ยุทธศาสตร์พันธมิตร ยุทธศาสตร์

ตอบโต้กำลัง และยุทธศาสตร์ตอบโต้คุณค่า ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้แสดงให้เห็นการนำกลยุทธ์ทางทหารเชิงยุทธศาสตร์พื้นฐานมาใช้เป็นยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ และได้เทียบเคียงภาวะการตลาดในปัจจุบันภาวะสงครามอย่างละเอียดทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติ ถึงแม้ว่าจะมีความแตกต่างกันในระดับแห่งความรุนแรงและเป็นการขัดแย้งต่างประเภท แต่ก็ยังมีความคล้ายคลึงในด้านของกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วยต่างก็ใช้กลยุทธ์ในเชิงของการยับยั้ง การรุก การป้องกัน และการทำพันธมิตร การจัดองค์การและโครงสร้าง ระบบและขั้นตอนการดำเนินงานที่ต้องอาศัยชาวกรอง อาวุธยุทธโปกรณ์การส่งกำลังบำรุง และการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ได้เปรียบคู่ต่อสู้ หรือถ้าจะพิจารณาในแง่ของตำราทางด้านธุรกิจก็ล้วนเต็มไปด้วยคำศัพท์ที่ใช้กันในแวดวงทหาร เช่น **“สงครามราคา”** **“การรณรงค์โฆษณา”** **“การสู้รบเพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งตลาด”** **“สงครามสายฟ้า”** **“กองกำลัง”ฝ่ายชาย** และอื่น ๆ อีกทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจและการวางแผนยุทธศาสตร์ก็มาจากความคิดทางทหารที่ว่า ยุทธศาสตร์ย่อมแตกต่างกับยุทธวิธีอย่างตรงกันข้าม

ลุย สงครามธุรกิจ

เป็นหนังสือที่ให้ความรู้ด้านยุทธศาสตร์การตลาดที่แน่นด้วยเนื้อหาสาระ และมีความชัดเจนในการจำแนกยุทธศาสตร์พร้อมทั้งรายละเอียดการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ทางทหารควบคู่ไปกับยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ การวิเคราะห์คู่แข่งเพื่อหาตลาด การตีความสถานการณ์ทางธุรกิจในปัจจุบัน ข้อปฏิบัติทุกประการของการทำสงครามก็คือหลักการต่าง ๆ ของการใช้ยุทธศาสตร์ในสงครามธุรกิจ แต่ละหลักการจะมีตัวอย่างกรณีศึกษาสั้น ๆ ประกอบกว่าหนึ่งร้อยกรณีที่แสดงให้เห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวของบริษัทต่าง ๆ ทั่วโลก มีบริษัทหลายแห่งในจำนวนนี้ที่พร้อมด้วยทรัพยากรและเข้มแข็งด้วยระบบการบริหาร แต่ต้องล้มครืนลงเพราะ “ไม่รู้จักตัวเอง” มองการณ์ไม่ตลอด เตรียมการไม่พร้อมและดำเนินตามแผนยุทธศาสตร์ได้ไม่เต็มที่เมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างเช่น เจเนอรัลมอเตอร์ส บริษัทผู้ผลิตที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งไม่สามารถต่อสู้กับการรุกเข้าไปในตลาดรถ

ยนด์สหรัฐอเมริกาของญี่ปุ่นได้

ดร.เจมส์เขียนเนื้อหาสาระของหนังสือเล่มนี้ได้
อย่างน่าอ่าน ในตอนต้นของเนื้อหาแต่ละบท หรือหัวข้อ
เรื่องใหญ่ จะปรากฏวาทะสั้น ๆ ของปรมาจารย์ในแวด
วงสงคราม เช่น ซุนจื๊อ นายพลดักลาส แมกอาร์เทอร์
พลเอกมัตสึอิชิ อีโน เหมมาเจอตง เป็นต้น จัดพิมพ์ภายใน
กรอบสี่เหลี่ยมเพื่อเป็นข้อคิดในแต่ละเรื่อง ตามด้วยเนื้อหา
สั้น ๆ พร้อมกรณีประวัติศาสตร์ของแต่ละเรื่อง พร้อมทั้ง
มีรูปไอคอนประกอบเพื่อช่วยอธิบายเนื้อหาให้ชัดเจน
ยิ่งขึ้น ในส่วนท้ายของเล่มผู้เขียนยังได้รวบรวมคำศัพท์
พร้อมคำอธิบายศัพท์ที่ท่านมีโอกาสพบเห็นในแวดวง
ธุรกิจ ซึ่งคำศัพท์เหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับรูปแบบของความ

ขัดแย้ง และการแสดงออกซึ่งแนวคิด และหลักการในเชิง
ธุรกิจ

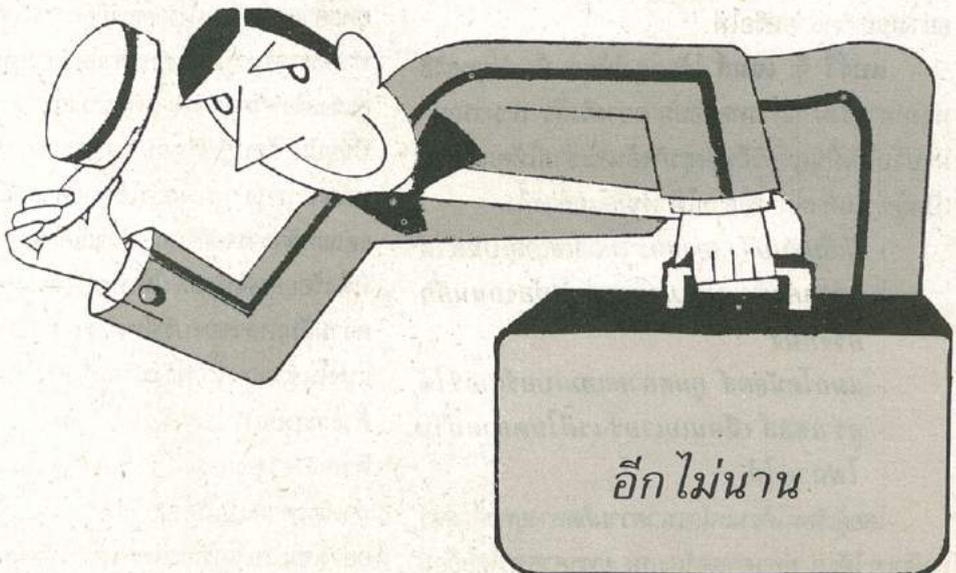
หากคุณเป็นผู้บริหารของบริษัทใด ๆ คุณควรอ่าน
หนังสือเล่มนี้ เพื่อขยายทัศนะอันกว้างไกลเกี่ยวกับการ
เลือกใช้ยุทธศาสตร์การรบ เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือน
“แม่ทัพ” ที่กุมชะตาชีวิตของบริษัท ชัยเคี้ยว แข่งขัน
กันใน “เกมสงคราม” หรือแม้ว่าคุณจะเป็นครูบาอาจารย์
นักศึกษา หรือนักวิจัยยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ ก็ไม่ควร
ละเลยหนังสือเล่มนี้เช่นกัน คุณจะได้ทราบแนวความคิด
อย่างใหม่ที่น่าสนใจมาจากวงการทหารและได้นำไปปรับใช้กับ
วงการธุรกิจอย่างได้ผล □

คอยพบกับ

สุทธิปริทัศน์

ฉบับ

“สู่ความเป็นเลิศทางการบริหารธุรกิจการท่องเที่ยว และการโรงแรม”





บริษัท
เอ็ดสัน เพรส โปรดักส์
จำกัด

2369

ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

บ ำ จ ก ะ ปิ

ห้ ว ย บ ว ำ จ

กรุงนทพมทานคส

Tel. 318-0068

สมัครเป็นสมาชิก

วารสาร **สุทธิปริทัศน์**

ชื่อ _____

ที่อยู่ _____

๑ ปี (๓ เล่ม) ๘๐ บาท

๒ ปี (๖ เล่ม) ๑๕๐ บาท

ส่งนามบัตร ในนาม อ. อรรพรรณ สุทธิพิทักษ์

ส่งจ่าย ปณ. คุณิต (นิตยสาร สมักร ๒ ปีแถมฟรี ๑ ฉบับ)

วารสาร
สุทธิปริทัศน์

มหาวิทยาลัย อุดรภูมิบัณฑิตย์
ถ. ประชาชื่น เขตบางเขน
กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐

โทรฯ ๕๔๙๗๗๙๑

--

--

สมัครรายปี



พยาบาล

ข่าวสารวงการห้องสมุด

และ

สารนิเทศที่ทันสมัย

อ่าน

สนเทศสาร

หอสมุดและศูนย์สารสนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต



ทุก ๆ ๓ เดือน

สมัครเป็นสมาชิก

ติดต่อ

บรรณาธิการ "สนเทศสาร"
 หอสมุดและศูนย์สารสนเทศ
 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
 110/1-4 ถ.ประชาชื่น
 เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10210

โปรดติดตาม

สุทธิปริทัศน์

ฉบับ

“สู่ความเป็นเลิศ
ทางการบริหารธุรกิจการท่องเที่ยว
และการโรงแรม”

ฉบับหน้าแน่นอน

