



สุทธิปรีทัศน์

วารสารวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

SUDDHIPRITAD Vol.13 No. 39 JANUARY - APRIL 1999 ISSN 0857-2670 40 BAHT.

ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๓๙ มกราคม-เมษายน ๒๕๔๒ ISSN 0857-2670 ราคา ๔๐ บาท

บทความประจําฉบับ

การสัมภาษณ์พิเศษ

คุณนายชัย ชีรพัฒน์วงศ์

คุณสมพงษ์ วรรณภิญโญ

คุณสุนันทา ตูลย์ธัญ

คุณไตรภพ ลิ้มปัทม์

เรื่อง ผ่านวิกฤตธุรกิจสื่อสารมวลชน

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

อุดมศึกษาเอกชน หนทางสู่ความเป็นเลิศยามวิกฤต

ศ.ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ประสบการณ์บางอย่างของข้าพเจ้า

กฤตยา แลพวงมาลัย

การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาและการนำไปปฏิบัติ

ดร.รังสิมา ไอรำวันวัฒน์

การเปลี่ยนแปลง

ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์

ย้อนรอยอดีตกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เหตุเพราะ IMF

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

พลิกฟื้นจิตวิญญาณพนักงาน..สรรค์สร้างความสำเร็จแก่องค์กร

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

สัญญาที่ไม่เป็นธรรม พระราชบัญญัติว่าด้วยสัญญาที่ไม่เป็นธรรม

ผศ.นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์

การเพิ่มผลิตภาพ

สมพล ทุ่งหัว

เคล็ด(ไม่)ลับการบริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

การพัฒนาห้องสมุดกับการควบคุมคุณภาพ

รศ.ดร.นวนิตย์ อินทรามะ

ข้อมูลสำหรับนักบริหาร

ผศ.สุเทพ พันประสิทธิ์ และ ณัฐสิทธิ์ พุฒิสารทภาคย์

Comparision of Handover Decision Procedures for Mobile Telephone Systems Between Conventional and Fuzzy Logic Algorithm

Bongkran Homnan

Heat Transfer Between a Heated Probe and Liquid in a Gas Stirred Tank

Tika Bunnag

ตามรอย...ภาษาฝรั่งเศสในประเทศไทย

คณิงรัตน์ จันทร์สุริยา

สุ ท ธิ ป ริ ท ์ ศ น์

วารสารวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปีที่ ๑๓ ฉบับที่ ๓๔ มกราคม - เมษายน ๒๕๖๒ ISSN 0857-2670 ราคา ๔๐ บาท

121 ค.

เจ้าของ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
๑๑๐/๑-๔ ถ.ประชาชื่น แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่
กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐
โทร. ๙๕๕-๗๓๐๐ (ถัดโนมตี ๓๐ เลขหมาย) ตย ๓๒๓
โทรสาร ๕๙๑-๓๑๕๕

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ทางด้านวิชาการในศาสตร์
สาขาต่างๆ
๒. เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในรูปแบบของวารสาร
ทางวิชาการ
๓. เพื่อส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เสนอผลการค้นคว้า
และวิจัย
๔. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และนักวิชาการได้เผยแพร่
ผลงาน
๕. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย
ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

คณะที่ปรึกษา

ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์
ดร.สุนทรี ศาสตรสาระ
รองศาสตราจารย์ ดร. นวนิตย์ อินทรามะ
อาจารย์ประกาศ วัชรภรณ์
คณบดีทุกคณะ

บรรณาธิการ : ผู้พิมพ์และโฆษณา

รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุต

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

อาจารย์พิสันต์ ศิวายพราหมณ์

กองบรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศุเทพ พันประสิทธิ์
อาจารย์ณัฐสิทธิ์ พุฒิสารทาศัย
อาจารย์เกศสุดา รัชดาวิสิทธิ์กุล
อาจารย์ณมล ถนนพวงศชาติ
อาจารย์ปริยาภรณ์ เผือกม่อง
อาจารย์ธรรมา เผือกสุวรรณ
อาจารย์ก้องเกียรติ ขวัญสกุล
ดร.อรชร อรรถนพพิศาล
อาจารย์ชาติ โกมลสุทธิ์
อาจารย์สมศิริ ธีระภาพ
ดร.อภิญา เลื่อนฉวี
ดร.อดิลา พงศ์ยี่หล้า
อาจารย์ชุตีระ ระบอม

พิสูจน์อักษร

อาจารย์เวเนยพจน์วาทิน สุระภาณูจน์

จัดหน้า

นายปรัชญา แก้วมาก
นายภาณุมาตร์ สุทธิสังข์

กำหนดออก

ราย ๔ เดือน

จัดจำหน่าย

ศูนย์หนังสือ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
โทร. ๙๕๕-๗๓๐๐ ตย ๑๒๕

ประชาสัมพันธ์

ศูนย์ประชาสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
โทร. ๙๕๕-๗๓๐๐ ตย ๕๖๐

พิมพ์ที่

โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
โทร. ๙๕๕-๗๓๐๐ ตย ๕๔๐

กองบรรณาธิการ

สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน มีภารกิจประการหนึ่งนอกเหนือจากการผลิตบัณฑิต คือ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม เพื่อมุ่งกระจายสารสนเทศที่เป็นประโยชน์สู่สาธารณชนด้วยความเชื่อมั่นว่า การศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะกระแสโลกปัจจุบันที่ระยะทางมิได้เป็นอุปสรรคในการแสวงหา หรือรับรู้ข้อมูลข่าวสารของมนุษย์ในการบริโภคอาหารสมองแต่อย่างใด

สังพิมพ์ฉบับนี้ คือ หนึ่งในความพยายามของมนุษย์เพื่อเผยแพร่ความคิด เผยแพร่การวิเคราะห์ นำเสนอข้อเสนอนะให้สังคมได้พิจารณาเพื่อเสริมสร้างโลกทรรศน์ให้กับผู้อ่านในหลาย ๆ ด้าน ตามความสนใจของแต่ละบุคคล ซึ่งมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการผลิตวารสารฉบับนี้มาว่าหนึ่งทศวรรษ และยังคงดำเนินต่อไปภายใต้ความมุ่งมั่นที่จะให้สิ่งดี-ดีแก่มวลชน

สุทธิปริทัศน์ ฉบับนี้ ได้รวบรวมบทความนานะสาระหลายหลากเรื่องราว บรรจงเรียบเรียงให้สาธารณะได้วินิจฉัยคุณค่าแห่งบทความเหล่านั้น รวมถึงบทสัมภาษณ์แนวทางฝ่าวิกฤตธุรกิจสื่อสารมวลชน จากมุมมองของผู้อยู่ในแวดวงสื่อมวลชน ทศนะวิจารณ์เหล่านี้ คาดว่าน่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านในปริมาณไม่น้อยทีเดียว

ใปรตติดตามอย่างต่อเนื่องและวินิจฉัยอย่างตรวจสอบ เพื่อขยายพรมแดนแห่งความรู้ให้กว้างไกลไร้ขีดจำกัด และพบกับ สุทธิปริทัศน์ อีกครั้งในวาระต่อไป

กองบรรณาธิการ

ส า ร บ าล

แผนกวิศวกรรมและเอ.อี.อี

ศูนย์สนเทศและหอสมุด
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

29 เม.ย. 2542

๕ การสัมภาษณ์พิเศษ
คุณธนาชัย อธิพัฒน์วงศ์
คุณสมพงษ์ วรรณภิญโญ
คุณสุนันทา ตูลย์ธัญ
คุณไตรภพ ลิ้มปัทม์

เรื่อง ผ่านวิกฤตธุรกิจสื่อสารมวลชน

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

๒๓ อุดมศึกษาเอกชน หนทางสู่ความเป็นเลิศยามวิกฤต

ศ.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

๒๔ วิกฤตการณ์เศรษฐกิจ ประสบการณ์บางอย่างของข้าพเจ้า

กฤตยา แลพวงมลัย

๓๓ การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาและการนำไปปฏิบัติ

รังสิมา ไอรวันวัฒน์

๔๔ การเปลี่ยนแปลง

ดร.ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์

๕๓ ย้อนรอยอดีตกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เหตุเพราะ IMF

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

๕๕ พลิกฟื้นจิตวิญญาณพนักงาน..สรรค์สร้างความสำเร็จแก่องค์กร

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

๖๕ สัญญาที่ไม่เป็นธรรม พระราชบัญญัติว่าด้วยสัญญาที่ไม่เป็นธรรม

ผศ.บุษทิพย์ ป.บรรจงศิลป์

๗๑ การเพิ่มผลิตภาพ

สมพล หุ่นแก้ว

๗๗ เคล็ด(ไม่)ลับการบริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา

ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

๘๑ การพัฒนาห้องสมุดกับการควบคุมคุณภาพ

รศ.ดร.นวนิตย์ อินทรามะ

๘๘ ข้อมูลสำหรับนักบริหาร

ผศ.สุเทพ พันประสิทธิ์ และ ณัฐสิทธิ์ พุฒิวีสารทภาคย์

๘๘ Comparison of Handover Decision Procedures for Mobile Telephone Systems Between Conventional and Fuzzy logic Algorithm.

Bongkran Homnan

๑๑๐ Heat Transfer Between a Heated Probe and Liquid in a Gass Stirred Tank. Tika Boonnak

๑๑๗ ตามรอย...ภาษาฝรั่งเศสในประเทศไทย

ณัณรัตน์ จันทรสุริยา

ระเบียบการเสนอบทความ

๑. ส่งต้นฉบับได้ที่กองบรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์ ชั้น ๑ อาคารสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัย
ธุรกิจบัณฑิต ถนนประชาชื่น เขตหลักสี่ กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐ โทร. ๙๕๔-๙๓๐๐ ต่อ ๓๒๓

๒. ถ้าเป็นงานแปล จะต้องบอกแหล่งที่มาในรูปแบบบรรณานุกรมโดยละเอียด

๓. ถ้าใช้นามแฝง, นามปากกา จะต้องระบุชื่อจริง นามสกุลจริง มาด้วย

๔. ถ้ามีภาพประกอบ โปรดแนบและระบุตำแหน่งที่จะวางภาพและบอกที่มาของภาพ ในกรณีภาพที่
แนบมาไม่เหมาะสมหรือไม่ชัดเจน กองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ที่จะตัดออกหรือเปลี่ยนภาพใหม่ให้แทน

๕. ต้นฉบับที่ส่งถึงกองบรรณาธิการ จะไม่มีการส่งคืนไม่ว่าจะได้รับการพิมพ์เผยแพร่หรือไม่ ถ้าผู้เขียน
ต้องการนำไปเสนอตีพิมพ์ที่อื่น โปรดเตรียมทำสำเนาไว้ต่างหาก และในระหว่างที่รอรับการพิจารณาเพื่อลง
ตีพิมพ์นั้น หากบทความดังกล่าวได้รับพิจารณาลงในวารสารฉบับอื่นไปก่อน ผู้เขียนต้องแจ้งให้กองบรรณา
ธิการทราบทุกครั้ง

๖. บทความทุกเรื่องจะต้องผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิรับเชิญจากภายนอกในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง
ก่อนจึงจะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์เผยแพร่ และเมื่อได้รับการพิมพ์เผยแพร่ในฉบับใดฉบับหนึ่งแล้ว
ผู้เขียนจะได้รับวารสารฉบับที่ตีพิมพ์บทความนั้น ๒ ฉบับ พร้อมค่าตอบแทน ตามอัตราที่กองบรรณาธิการ
กำหนด

๗. ในกรณีที่ผู้เสนอบทความและผ่านการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วเป็นจำนวนมากเกินกว่าจะนำ
ตีพิมพ์ได้ในฉบับเดียวทั้งหมด บทความที่มีเนื้อหาเป็นประโยชน์และอยู่ในความสนใจ จะได้รับพิจารณาก่อน
ส่วนบทความที่ยังไม่ได้ลงตีพิมพ์ จะทยอยคัดเลือกตีพิมพ์ในฉบับถัดไป

๘. การพิจารณาคัดเลือกบทความลงตีพิมพ์ ให้ถือเป็นเอกลักษณ์ของกองบรรณาธิการ

๙. กองบรรณาธิการมีสิทธิ์จะขอให้ผู้เขียนบทความแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้พิจารณา
บทความตามสมควร

๑๐. บทความที่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ที่อื่นมาแล้ว ไม่รับพิจารณาตีพิมพ์ซ้ำอีก

๑๑. หลักฐานอ้างอิง ให้ใช้ได้ทั้งแบบที่เป็นเชิงอรรถ (footnote) ท้ายหน้า ซึ่งระบุ ชื่อผู้แต่ง ชื่อเอกสาร
แหล่งพิมพ์ ปีที่พิมพ์ และหน้าที่อ้างอิง และแบบที่เป็นเชิงอรรถแทรกในเนื้อหา ซึ่งระบุชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์ และ
เลขหน้าอ้างอิง ซึ่งทั้งสองแบบให้จัดทำรายละเอียดเอกสารนั้นในบรรณานุกรมท้ายบทความร่วมกับรายการ
บรรณานุกรมอื่นด้วย

การสัมภาษณ์พิเศษ

เรื่อง

"ฝ่าวิกฤตธุรกิจสื่อสารมวลชน"

โดย

• จีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

ในช่วงปี ๒๕๔๐ ที่ผ่านมา มีการพลิกผันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ ทำให้การดำเนินธุรกิจเกือบทุกประเภทได้รับผลกระทบ รวมทั้งธุรกิจสื่อสารมวลชนเองก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบนี้ได้ ทำให้หลาย ๆ คนมีความสนใจวิธีการบริหารของเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ ว่ามีกลยุทธ์อย่างไรที่จะผันฝ่าวิกฤตจนพลิกผันเป็นโอกาสขององค์กรได้ในที่สุด กองบรรณาธิการจึงเห็นว่าน่าจะมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารบริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับการสื่อสารมวลชน

ถึงในเรื่องดังกล่าว เพื่อเผยแพร่กลยุทธ์ที่สามารถทำให้ธุรกิจของบริษัทเหล่านั้น ดำเนินไปได้โดยไม่เกิดผลกระทบ จากการพิจารณาเห็นว่า มีบุคคลที่มีความเหมาะสมที่จะให้ความรู้ในเรื่องนี้ และพอมีเวลาให้สัมภาษณ์ได้ คือ

คุณณัชชัย จีรพัฒน์วงศ์ ประธานกรรมการ บริษัทเนชั่น มัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

คุณสมพงษ์ วรรณภิญโญ กรรมการผู้จัดการ บริษัททีวี อันเดอร์ จำกัด

คุณสุนันทา ศุภยัญญู กรรมการผู้

* อาจารย์ประจำภาควิชาการโฆษณา คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ที่ปรึกษาด้านสื่อสารการตลาดและฝึกอบรม บริษัท โรงงานผลิตภัณฑ์อาหารไทย จำกัด : M.S. (Honors) Marketing Communications, Roosevelt University, U.S.A.

จัดการ บริษัทโอเกิลวี แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด

คุณไตรภพ ลิมปพัทธ์ กรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทบอร์น จำกัด

การนำเสนอบทความนี้ จะยึดกรอบทฤษฎีและแนวคิดในการบริหารงานธุรกิจเป็นหลัก โดยเสนอกลยุทธ์การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนของผู้บริหารดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์การบริหารของแต่ละท่านที่สามารถนำธุรกิจพ้นผ่านวิกฤตเศรษฐกิจและสร้างการเติบโตขององค์กรต่อไปในอนาคตได้

หลักการบริหารธุรกิจมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

๑. การวางแผน (Planning) คือ การกำหนดกลยุทธ์การตัดสินใจ ตามนโยบายและเป้าหมาย ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่แรกของการบริหารธุรกิจ

๒. การจัดองค์กร (Organizing) เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์และประสานส่วนต่างๆ ของงานให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อยตามโครงสร้างของงาน รวมถึงการกำหนดอำนาจหน้าที่ของส่วนต่างๆ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้ทุกคนในองค์กรทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมาย

๓. การจัดทีมงาน (Staffing) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบในการจัดทีมงานไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือก และการฝึกอบรม

ให้บุคคลเหล่านั้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี หากบุคคลเหล่านี้ไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ก็จะทำการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่งเพื่อความเหมาะสมต่อไป เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๔. การเสริมอิทธิพล (Influencing) เป็นการตอบแทนหรือสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน เช่น ขวัญกำลังใจ ค่าตอบแทน ตลอดจนความพอใจในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีส่วนสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานของทีมงาน

๕. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะทำการวัดและตรวจสอบความก้าวหน้าของการทำงานด้านต่างๆ ว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดหรือไม่เป็นที่พอใจ ผู้บริหารก็จะทำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงการทำงานเสียใหม่ ให้ดำเนินไปตามเป้าหมายและมาตรฐานที่ต้องการ

สำหรับการบริหารธุรกิจที่ดี Henri Fayol ได้กล่าวถึงหลักการไว้ดังนี้ (Fayol, Henri : 1949)

๑. การบริหารที่ดีจำเป็นต้องแบ่งงานตามความสามารถเฉพาะของบุคคล

๒. ความรับผิดชอบของบุคคลจะต้องขึ้นอยู่กับอำนาจที่มีของบุคคล โดยอำนาจและความรับผิดชอบต้องสัมพันธ์กัน

๓. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจะต้องประสานส่วนต่างๆ ให้สัมพันธ์กันให้ได้

๔. คำสั่งจะต้องมีความชัดเจน

๕. ทุกคนในทีมงานจะต้องดำเนินกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และแนวความคิดเดียวกัน

๖. ผลประโยชน์ของบุคคลและส่วนรวม จะต้องบรรลุไปพร้อมๆ กัน

๗. ผู้ที่ทำงานจะเป็นผู้ที่ได้รับรางวัลที่เห็นได้อย่างชัดเจน

๘. จุดศูนย์รวมมีเพียงจุดเดียว

๙. สายบังคับบัญชาหรือสายอำนาจจะต้องมีความชัดเจน

๑๐. องค์กรเป็นของทุกคน และทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

๑๑. ความยุติธรรมจะต้องมีเท่าเทียมกัน

๑๒. การทำงานหรือการดำรงอยู่ในตำแหน่งต้องมีเสถียรภาพ

ธุรกิจ

๑๓. องค์กรต้องมีความมั่นคงด้าน

๑๔. จิตวิญญาณ (Spirit) จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนี้ Pascale และ Athos (๑๙๘๒) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารธุรกิจ โดยใช้แบบจำลอง 7-S ที่พัฒนาขึ้นโดย บริษัทแมคคินซี ซึ่งประกอบด้วย

๑. โครงสร้าง (Structure)

๒. กลยุทธ์ (Strategy)

๓. คนหรือพนักงาน (Staff)

๔. สไตล์การบริหาร

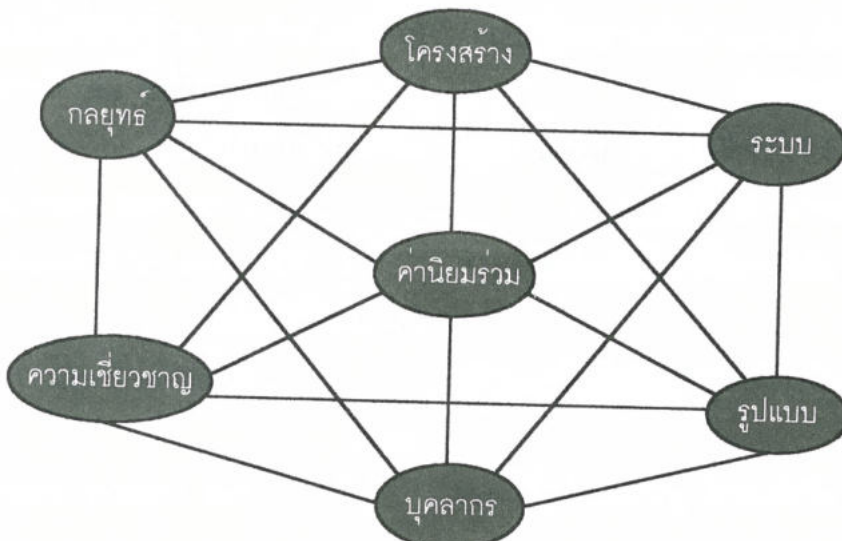
(Style of Management)

๕. ระบบและวิธีการ

(System and Procedures)

๖. คุณค่าร่วม (Shared Values and Guiding Concepts)

๗. ทักษะ (Skills)



สรุปเป็นแผนภูมิได้ดังภาพ

ทั้งนี้สามประการแรก ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบ เปรียบเสมือนกับ "ฮาร์ดแวร์" ของความสำเร็จ ส่วนสี่ประการหลัง ซึ่งได้แก่ สไตล์ พนักงาน ความเชี่ยวชาญ และค่านิยมร่วม เปรียบเสมือนกับ "ซอฟต์แวร์" การบริหารแบบอเมริกันและญี่ปุ่นมีความคล้ายคลึงกันในกรณีของฮาร์ดแวร์ แต่จะแตกต่างกันในกรณีของซอฟต์แวร์ โดยการบริหารแบบญี่ปุ่นจะบริหารซอฟต์แวร์ได้ดีกว่าแบบอเมริกัน จึงทำให้ประเทศญี่ปุ่นบรรลุความสำเร็จของธุรกิจเป็นอย่างมาก

คราวนี้มาฟังทัศนะและกลยุทธ์การบริหารธุรกิจของผู้บริหารทั้งสี่ท่านบ้าง ว่าแต่ละท่านมีเทคนิคและวิธีการอย่างไร ท่านแรกที่จะขอกกล่าวถึงคือ **คุณอนาชัย ชีรพัฒน์วงศ์** โดยก่อนอื่นขอเกริ่นนำเกี่ยวกับข้อมูลของ **บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)** เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐาน จากรายงานประจำปี ๒๕๔๐ ซึ่งเป็นรายงานฉบับล่าสุดของบริษัทมีดังนี้

บริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) มีบริษัทย่อย คือ

- บริษัทเนชั่น เรดิโอ เน็ตเวิร์ค จำกัด

- บริษัทเนชั่น อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด

- บริษัทเนชั่น โปรดักส์คอสติง คอร์

ปอเรชั่น จำกัด

- บริษัทเนชั่น เอ็ดดูเทนเมนท์ จำกัด

- บริษัทเนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

ซึ่งมีมูลค่าทรัพย์สินรวมกว่าเกือบ ๕ พันล้านบาท โดยแบ่งธุรกิจออกเป็น ๒ ประเภทใหญ่ คือ

๑. ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์

- เดอะเนชั่น

- กรุงเทพธุรกิจ

- นิตยสารเนชั่นสุดสัปดาห์

- นิตยสารเนชั่นจูเนียร์

- หนังสือการ์ตูนยอดนิยมจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เช่น วอลท์ ดิสนีย์ ไดร่า เอมอน ดรากอนบอล เครยอน ชินจัง และบูม

- นิตยสารจุดประกายเอนท์

- หนังสือพิมพ์และนิตยสารระดับโลก โดยได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้พิมพ์ผ่านสัญญาอนุญาตวิทยุ และจัดทำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันระดับโลก คือ

. The Asian Wall Street Journal

. The Yomiuri Shimbun และนิตยสารชื่อดัง เช่น

. Business Week International

. Far Eastern Economic

Review

- . Business Traveller
- . World Executive Digest
- และ Asian Boating

- ชุดเรียนภาษาอังกฤษด้วยตนเอง

. English for You

. Disney World of English

๒. ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพ

โดยดำเนินธุรกิจผลิตรายการวิทยุและขายโฆษณาให้กับสถานีต่างๆ ดังนี้

- F.M. 90.5 Mhz. ทุกวันจันทร์-เสาร์ เวลา ๐๗.๓๐-๑๑.๐๐ น.

- F.M. 101.5 Mhz. ทุกวัน เวลา ๐๙.๓๐-๑๒.๓๐ น.

- F.M. 89.5 Mhz. ทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา ๐๗.๓๐-๐๙.๐๐ น. และ ๑๙.๓๐-๒๐.๐๐ น.

- A.M. 1107 Mhz. ทุกวันเวลา ๐๘.๐๐-๐๙.๐๐ น. และ ๑๗.๐๐-๑๙.๐๐ น.

สำหรับวิทยุโทรทัศน์ ทำการผลิตรายการโทรทัศน์หลายรายการ ดังนี้

- รายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค ของ ๙ อสมท. ทุกวันอังคาร เวลา ๒๐.๔๐-๒๑.๔๐ น.

- รายการสาระชั้น ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๒๐.๕๕-๒๑.๐๐ น.

- รายการอีซี อิงลิช ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๑๘.๕๕-๑๙.๐๐ น.

- รายการฟังความรอบข้าง ทางไอทีวีทุกวันเสาร์ เวลา ๒๐.๑๕-๒๑.๐๐ น.

- รายการ AEI FOR U ทางช่อง ๙ อสมท. ทุกวันศุกร์ เวลา ๒๐.๔๐-๒๑.๔๐ น.

- รายการวิเคราะห์ข่าวการเมือง ทางไอทีวี ทุกวัน เวลา ๒๑.๑๕-๒๑.๒๐ น.

- รายการกฤษณะชวนชม ทางไอทีวี ทุกวันศุกร์ เวลา ๒๒.๓๐-๒๓.๐๐ น.

นอกจากนี้ทางบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ยังทำ Web Site ของเนชั่น+ เพื่อให้คนไทยทุกมุมโลกรวมทั้งชาวต่างชาติที่ต้องการทราบข่าวคราวความเคลื่อนไหวของประเทศไทย สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว โดยการเข้ามาดูที่ Web Site ของเนชั่น+ ซึ่งประกอบด้วยข่าวจากหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ เดอะเนชั่น และสิ่งพิมพ์อื่นๆ ในเครือ รวมทั้งรายการวิทยุ "เก็บตกจากเนชั่น" ทาง FM 90.5 Mhz และยังสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกองบรรณาธิการผ่านทาง Web Site ได้ด้วย

จากข้อมูลข้างต้นทำให้ทราบว่าผู้บริหารบริษัทเนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ต้องใช้ความสามารถและทักษะเพื่อกำหนดกลยุทธ์อย่างดียิ่ง เพื่อใช้ในการบริหารธุรกิจของตนเองในยุคเศรษฐกิจถดถอยในปัจจุบัน



คุณนายชัย จีรพัฒน์พงศ์ ได้ให้สัมภาษณ์พอสรุปในรายละเอียดที่สำคัญได้ดังนี้

กิจการเปิดดำเนินการเมื่อ ๒๕7 ปีมาแล้ว โดยมีคณะผู้ก่อตั้งหลายท่านด้วยกัน อาทิ **คุณธรรมบุญ มหาปรารยะ คุณสุทธิชัย หยุ่น ม.ร.ว.สุมิสรา กิตติยากร** ส่วนคุณนายชัย ได้เข้ามาร่วมงานหลังจากก่อตั้งแล้ว ๖ ปี โดยเริ่มงานในตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้จัดการทั่วไป ในขณะที่มีอายุยังไม่ถึง ๓๐ ปี และปัจจุบันร่วมงานกับบริษัทมาแล้วถึง ๒๒ ปี ซึ่งแนวความคิดในการตั้งบริษัทมี ๓ ประการ คือ

๑. หนังสือพิมพ์ไทยควรมีคนไทยเป็นผู้ผลิต ไม่ใช่คนต่างชาติ

๒. หนังสือพิมพ์ไม่ควรมีการผูกขาด

๓. หนังสือพิมพ์เหมือนกระจกสะท้อนสังคม ดังนั้น คนต่างชาติไม่ควรเป็นผู้

สะท้อนภาพของสังคมไทย เพราะจะทำได้ไม่ดีเท่ากับคนไทย

ช่วงแรกของการเปิดดำเนินการกิจการนั้น ประสบกับปัญหาทางธุรกิจอย่างมาก กิจการขาดทุน เพราะผลิตหนังสือพิมพ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้อ่านและตลาด ในยุคนั้น จึงมีการประชุมเพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการผลิตหนังสือพิมพ์ให้สอดคล้องกับตลาด แต่ก็มาติดปัญหาเรื่องเงินทุน เนื่องจากหุ้นส่วนและผู้บริหารหลายท่านได้ถอนตัวออกไป ดังนั้น คุณนายชัยจึงเข้ามาดูแลบริษัทในฐานะประธานบริษัท ในยุคที่บริษัทมีปัญหาทั้งในแง่เงินทุน บุคลากรและธุรกิจ ซึ่งในตอนนั้นทางบริษัทยังไม่มีโรงพิมพ์เป็นของตนเอง ต่างจากในปัจจุบันที่บริษัทมีโรงพิมพ์เอง และธุรกิจก็ขยายตัวออกไปจากเดิมซึ่งพอสรุปได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑. ธุรกิจสิ่งพิมพ์ ทางบริษัทเป็นผู้เริ่มหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันภาษาไทย

ฉบับแรก คือ **"กรุงเทพธุรกิจ"** ด้วยเหตุผลดังนี้

"ถึงแม้การทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันจะหาข้อมูลยาก เพราะมีช่วงการปิดเล่มเร็ว แต่การต้องการข่าวสารในวงการธุรกิจก็เป็นสิ่งจำเป็น ถ้ารอเป็นสัปดาห์ก็อาจจะไม่ทันการณ์ ข่าวธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นตลาดหุ้น อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน ราคาสินค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงทุกวัน"

จึงได้ทำหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันขึ้น นอกจากนี้ทางบริษัทยังได้รับลิขสิทธิ์ให้เป็นผู้แปลข่าวในหนังสือพิมพ์ **"Wall Street Journal"** เป็นภาษาไทย โดยใช้หัวหนังสือของเขาเลย เพื่อให้ผู้อ่านหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจได้มีโอกาสอ่านข่าวหลากหลายชิ้นในราคาเท่าเดิม และที่สำคัญไม่ต้องเสียเวลาแปลอีกด้วย

ปัจจุบันยังได้รับความนิยมไว้วางใจจากหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่จากญี่ปุ่นที่มียอดจำหน่ายสูงสุดของโลก (ประมาณ ๑๐ ล้านฉบับ) อย่าง **"Yomiuri Shimbun"** และ **"The Asian Wall Street Journal"** ให้ทาง Natlion เป็นผู้พิมพ์และจัดจำหน่าย ซึ่งถือว่าทางบริษัทเป็นผู้บุกเบิกระบบ **"Satellite Edition"** ในประเทศไทยเป็นครั้งแรก

๒. ธุรกิจสื่อกระจายเสียงและภาพ มีทั้งสื่อวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์

เน้นสาระที่เป็นข่าวสารมากกว่าบันเทิง ทางบริษัทได้เปรียบเพราะมีการทำข่าวทางหนังสือพิมพ์อยู่แล้ว ก็นำข่าวมารายงานทั้งทางวิทยุและโทรทัศน์ได้เลย ถือเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องของนักข่าวผนวกกับผู้บริหารปัจจุบันให้ความสนใจข่าวสารมากขึ้น

สำหรับจุดเด่นของบริษัทนั้นสามารถสรุปได้ ๓ ประการใหญ่ๆ คือ

๑. มีสื่อครบครันด้วยหลายช่องทาง เช่น วิทยุกระจายเสียง โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และอินเทอร์เน็ต

๒. เข้าถึงคนทุกระดับ ทุกวัยและเชื้อชาติ (เนื่องจากมีทั้งฉบับภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่น)

๓. มีจุดยืนชัดเจนที่จะผลิตผลงานทางด้านข่าวและกีฬา ถึงแม้บางรายการจะมีบันเทิง แต่ก็แฝงด้วยความรู้

เช่น AEI FOR U. เป็นรายการให้ความบันเทิงก็จริง แต่ก็เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับภาษาอังกฤษด้วย

สำหรับการบริหารในภาวะวิกฤต น่าจะมี ๒ ช่วง คือ ช่วงที่ฉุกเฉินฯ เข้ามาทำงานใหม่ๆ ซึ่ง ตอนนั้นยากอีกแบบหนึ่ง แต่สำหรับปัจจุบันก็มีสาเหตุอีกอย่างหนึ่ง ช่วงแรกบริษัทยังมีขนาดเล็กอยู่จะทำอะไรให้มีขนาดใหญ่ขึ้น แต่สำหรับช่วงหลังนั้นบริษัทมีขนาดใหญ่และมีบริษัทในเครือมากจะหาอะไรจึงจะอยู่รอดและพ้นผ่านวิกฤตเศรษฐกิจ

กิจให้ได้ อย่างไรก็ตามก็มีหลักบริหารงานดังนี้

๑. การบริหารงานภายในองค์กร
หลักสำคัญคือ ก่อนที่บริษัทจะทำข่าวที่ดีเพื่อ
รับใช้ประชาชนภายนอกได้นั้นต้องทำการ
บริหารภายในองค์กรให้ดีเสียก่อน เพราะ
ถ้าภายในองค์กรไม่เข้มแข็งพอก็จะทำให้
องค์กรไปไม่รอด ดังนั้นองค์กรต้องพร้อม
มีจุดยืนชัดเจน และพนักงานทุกคนต้อง
ทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน
ผู้บริหารเองก็ต้องทุ่มเทด้วยไม่ใช่แต่สั่ง
พนักงานให้ทำงานหรือยืนกำกับอยู่ข้างหลัง
ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะลุยงานไปกับพนักงาน
ด้วย บางครั้งต้องช่วยด้วยเพื่อจะ ได้ชนะใจ
ทุกคน และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องมีความจริง
ใจ เมตตารักทุกคนเหมือนญาติ พี่น้อง ถ้า
ทำได้ดังที่กล่าวมาก็จะทำให้ทุกคนเกิดความ
ศรัทธา การจะบริหารงานภายนอกก็จะง่าย

ขึ้น หลักที่ยึดเสมอในการทำงาน คือ **"รู้
หรือไม่ รู้จริงแค่ไหน รู้แล้วต้องทำและทุ่ม
เท ไม่ใช่แค่พูด"**

๒. การบริหารงานภายนอกองค์กร
บริษัทมีหน้าที่หลักในการนำข้อมูลข่าวสารที่
ถูกต้อง และชัดเจนไปถึงผู้รับอย่างรวดเร็ว
ดังนั้น สิ่งที่ต้องรักษาไว้ก็คือ มาตรฐาน
คุณภาพ ความน่าเชื่อถือและภาพพจน์ที่ดี
สำหรับวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบันผู้บริหาร
ต้องทำให้ทุกคนในองค์กรต่อสู้ยาทออดอย
และต้องอดทน มีความขยัน ตลอดจนมี
ความเข้มแข็งที่จะช่วยกันฟันฝ่าอุปสรรคไป
ให้ได้ เพราะถ้าเราหยุดหรือถอยหลังตาม
กระแสเศรษฐกิจก็จะทำให้สถานการณ์ยิ่งแย
ลงไปอีก ธุรกิจสื่อสารมวลชนยังมีโอกาสอีก
มากในโลกอนาคต เพราะข่าวสารเป็นสิ่งจำ
เป็นมากในการดำเนินชีวิตและธุรกิจใน
ปัจจุบัน



สำหรับคุณสมพงษ์ วรรณปิณูญ ได้แก่
ผู้จัดการบริษัท ทิวอินเตอร์ จำกัด ผู้
ผลิตรายการโทรทัศน์หลายรายการ

๑. รายการละคร ออกอากาศทุก
วัน เสาร์-อาทิตย์ เวลา ๑๐.๑๕- ๑๑.๐๐ น.

ช่อง ๓

๒. รายการเกมโชว์ **"ลุ้นรหัสลับ"**
ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๑๓.๔๕ -
๑๔.๔๕ น. ทางช่อง ๓

๓. รายการเกมโชว์ **"มาสเตอร์
คีย์"** ออกอากาศทุกวันจันทร์-ศุกร์ เวลา
๑๒.๔๕ - ๑๓.๓๐ น. ทางช่อง ๓

๔. รายการเกมโชว์ **"เกมชิงเกม"**
ออกอากาศทุกวันอังคาร-ศุกร์ เวลา ๑๑.๐๐ -
๑๑.๓๐ น. ทางช่อง ๓

๕. รายการวไรตี้เกม **"กินกับ
เกม"** ออกอากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๑๔.๐๐ -
๑๕.๐๐ น. ทางช่อง ๕

๖. รายการวไรตี้เกม **"ขอเอี่ยว
ด้วยคน"** ออกอากาศทุกวันพุธ เวลา
๒๓.๐๐- ๒๔.๐๐ น. ทางช่อง ๓

๗. รายการ **"อัศวินน้อย"** ออก
อากาศทุกวันเสาร์ เวลา ๐๘.๐๐ - ๐๘.๓๐ น.
ทางช่อง ๓

๘. รายการ **"พากิน-พาเที่ยว"**
ออกอากาศทุกวันพุธ-ศุกร์ เวลา ๑๑.๓๐ -
๑๑.๓๕ น. ทางช่อง ๓

ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว
พอสรุปได้ดังนี้

บริษัทได้เปิดดำเนินการในฐานะ
ผู้ผลิตรายการทางสื่อโทรทัศน์ อย่างเข้าปีที่
เจ็ดแล้ว โดยมีมูลค่าทรัพย์สินหมุนเวียน
ประมาณ ๑๐๐ ล้านบาท ซึ่งเป็นรายได้จาก

การผ่านบริษัทตัวแทนโฆษณาประมาณ
๙๕% และที่เหลืออีก ๕% เป็นการซื้อตรง
ของเจ้าของสินค้า ซึ่งสามารถแบ่งเป็น ๓
ประเภท คือ

๑. รายการเกมโชว์ โดยเริ่มจาก
รายการ **"โอนลี่ วัน ชันเคย์"** และ **"มาสเตอร์
คีย์"** หลังจากนั้นก็ทำรายการอื่นๆ
ตามมาดังที่กล่าวมาข้างต้น

๒. รายการละคร สำหรับละคร
เรื่องแรกที่ออกอากาศ คือ **"โศดหารสอง"**
และปัจจุบันก็ทำละครให้กับทาง ช่อง ๓

๓. กิจกรรมส่งเสริมการขาย ซึ่ง
เป็นกิจกรรมเสริมให้กับเจ้าของสินค้า เช่น
การจัดคอนเสิร์ตพร้อมมีการขายสินค้าด้วย
(Concert on Tour)

คุณสมพงษ์ วรรณภิญโญ เข้าสู่
การสื่อสารมวลชนโดยเริ่มจากการทำหน้าที่
นักจัดรายการวิทยุประเภท **"เพลงสากล"**
เป็นเวลานานกว่า ๑๐ ปี หลังจากนั้นก็ร่วม
ก่อตั้ง บริษัท เจ.เอส.แอล. จำกัด เป็นหุ้น
ส่วน บริษัท คีตา เอนเตอร์เทนเมนต์
จำกัด แล้วก็ยังเป็นผู้ก่อตั้ง บริษัท เวิร์ด
พอยท์ เอนเตอร์เทนเมนต์ จำกัด และขาย
กิจการในที่สุด ต่อจากนั้นจึงได้เปิด บริษัท
ทีวี รัชเตอร์ จำกัด จะเห็นว่าคุณสมพงษ์
วรรณภิญโญ มีประสบการณ์มากมายในสาย
ธุรกิจวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์
โดยสิ่งที่ คุณสมพงษ์ วรรณภิญโญ ยึดถือ

เป็นคติประจำใจเสมอก็คือ **"คนเราจะทำอะไรสำเร็จได้ ก็ต้องผ่านความล้มเหลวมาก่อน"**

สำหรับโครงสร้างของบริษัท จะประกอบด้วย ๓ ฝ่าย คือ

๑. ฝ่ายผลิตรายการ ทำหน้าที่หาข้อมูล เตรียมการผลิต ประสานงานและผลิตรายการตามแนวคิดหลัก (Concept) ที่กำหนดไว้

๒. ฝ่ายการตลาด ทำหน้าที่หาสปอนเซอร์สนับสนุนรายการและขายโฆษณา

๓. ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่ทำข่าวเพื่อประชาสัมพันธ์รายการไปยังสื่อมวลชนแขนงต่างๆ

ส่วนองค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ได้แก่

- นโยบายของสถานี
- ความพอใจของลูกค้า
- ปรัชญาของบริษัท

ซึ่งผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนจะต้องนำทั้งสามส่วนมาผสมผสานกันอย่างสมดุลที่สุด

หลักในการทำงาน

- มีทิศทางของการทำงานอย่างชัดเจน
- มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการทำงาน
- ต้องสามารถสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่มเป้าหมายให้ได้

- ไม่จำกัดรูปแบบในการทำงาน ถ้าลูกค้าต้องการก็จะพยายามทำให้ แต่ต้องไม่เสียภาพพจน์และจุดยืนของรายการ

การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชน

- ต้องนำนโยบายของสถานีไปผสมผสานกับความต้องการของลูกค้าให้ได้
- ยึดหลัก **"มุ่งสร้างสรรค์ แต่รายการที่ถนัดเท่านั้น"**

ปัญหา-อุปสรรคในปัจจุบัน

- ช่วงเวลาที่บริษัทได้จากทางสถานีบางรายการเป็นเวลาไม่ค่อยดี คือเป็นช่วงเดย์ไทม์ (Day-time) ไม่ใช่ไพรม์ไทม์ (Prime-time) ทำให้ทำการตลาดและขายเวลาโฆษณายากมาก

- การทำงานด้านผลิตรายการในปัจจุบันทำยาก เพราะต้องนำความต้องการของลูกค้ามาผสมผสานกับงานศิลปะให้ได้ เนื่องจากงานผลิตรายการเป็นธุรกิจศิลป์ (Comercial Arts)

- มีการแข่งขันอย่างรุนแรง บริษัทใดมีทิศทางชัดเจนและมีเงินทุนมากกว่าก็จะได้เปรียบ ซึ่งปัจจัยนี้เป็นส่วนสนับสนุนให้การบริหารงานเป็นไปด้วยดีอีกด้วย

- การบริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนต้องมีเงินทุนและเข้าใจศิลปะของการสื่อสารจึงจะสามารถทำธุรกิจนี้ได้



ในขณะที่ คุณสุนันทา ดุลยธัญ
กรรมการผู้จัดการกลุ่มบริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้
ให้รายละเอียด ดังนี้

คุณสุนันทา ดุลยธัญ ทำงานที่นี้ตั้ง
แต่บริษัทเปิดดำเนินการ รวมเวลาประมาณ
๒๕ ปี โดยทำหน้าที่บริหารงานราว ๒๐ ปี
ซึ่งดูแลกลุ่มธุรกิจถึง ๔ ประเภท คือ

๑. บริษัทตัวแทนโฆษณา (Adver-
ting Agency) ซึ่งทำหน้าที่วางแผนด้าน
วิจัย การส่งเสริมการตลาด และการโฆษณา
ในปัจจุบันมีสองบริษัทด้วยกัน ได้แก่

- บริษัท โอกลี แอนด์ เมเธอร์
แอดเวอร์ไทซิง จำกัด
- บริษัท ริชลิท จำกัด

๒. บริษัทตัวแทนประชาสัมพันธ์
(Public Relations Agency) ทำหน้าที่สร้าง
และรักษาภาพพจน์ของสินค้าและองค์กร
เปิดดำเนินการภายใต้ชื่อ "โอกลี แอนด์

เมเธอร์ พับบลิครีเลชั่นส์"

๓. บริษัทการตลาดโดยตรง เน้น
บริการเกี่ยวกับเรื่องการบริหารข้อมูลลูกค้า
(Database Management) การวางแผน
และกลยุทธ์การตลาดโดยตรง การโฆษณา
แบบตอบกลับ เป็นต้น โดยใช้ชื่อ "One
Worldwide"

๔. บริษัทให้บริการด้านงานดีไซน์
คือ บริษัท อาร์ททีสทรี จำกัด จะมุ่งเน้นงาน
ส่งเสริมการขายที่เรียกว่า "Design Direct"
เป็นหลักสำคัญ

ทั้งนี้ แต่ละบริษัทจะมีกรรมการ
ผู้จัดการดูแลและรับผิดชอบโดยตรงอีกที
หนึ่ง ซึ่งถ้าจะคิดมูลค่าธุรกิจ (Capitalize
Billing) ก็มีมูลค่าถึง ๔,๐๐๐ ล้านบาท

ความแตกต่างระหว่างบริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด กับ
บริษัทตัวแทนโฆษณาอื่น มีดังนี้

๑. ในด้านของทัศนวิสัย (VISION)

- เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่มีคุณค่าสูงสุดสำหรับลูกค้า

- เป็นบริษัทตัวแทนโฆษณาที่เน้นคุณค่าของตราสินค้า (Brand) สูงสุด แต่ไม่ละทิ้งงานด้านสร้างสรรค์ เพราะนั่นเป็น "End Product" ของการทำงาน หรืออาจกล่าวง่ายๆ คือ ต้องทำงานให้ดีที่สุด ถ้าเปรียบเทียบกับบริษัทโฆษณาอื่น ที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Best project, Best in class"

- ต้องเป็นผู้นำตลาดด้านธุรกิจโฆษณา ไม่ใช่ตามตลาด และการนำตลาดนั้นต้องมั่นคง อย่างในเรื่องของการให้บริการอย่างครบวงจรถือว่าที่นี่เป็นบริษัทแรกที่มีการให้บริการอย่างครบวงจรจริงๆ

๒. ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ทุกคนจะเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นทีม มีความเชื่อในคลังความรู้ของทุกคนและมีหลักการที่ถูกต้อง หลักที่ยึดในการทำงานเป็นทีมก็คือ *"Together is fine than anyone of us give up"*

๓. ในด้านบุคลากร เราจะให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่กระบวนการเลือกสรรบุคลากรเข้ามาทำงานต้องเลือกคนเก่ง เพราะบริษัทจะได้เป็นบริษัทของคนเก่ง ไม่ต้องกลัวว่าคนเข้ามาที่หลังจะเก่งกว่า จึงเลือกสรรแต่คนที่เก่งน้อยกว่าเรา เหมือนกับที่ผู้ก่อตั้งบริษัท คือ David

Ogilvy ได้กล่าวว่า *"Our company is company of giant."* นั้นหมายความว่า *"บริษัทของเราจะเต็มไปด้วยคนเก่งๆ ที่ทำงานร่วมกัน"*

กลยุทธ์ในการบริหารงาน

๑. ต้องทราบความถนัดและความชำนาญของบุคลากร ตลอดจนพยายามนำสิ่งเหล่านั้นของทุกๆ คนมาผสมผสานเข้าด้วยกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุด เหตุที่ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรมากเพราะบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับการทำธุรกิจให้บริการหรือที่เรียกว่า *"Professional Service"*

๒. ต้องพยายามสร้างความรู้สึกร่วมกับพนักงานทุกคนว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยพร้อมจะเติบโตและก้าวไปข้างหน้าด้วยกัน เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถทราบทิศทางขององค์กรในอนาคตร่วมกัน

๓. ต้องสร้างความภาคภูมิใจในองค์กรให้ได้ ระดับของความภาคภูมิใจในอดีตอาจจะไม่ใช่ระดับความภาคภูมิใจในปัจจุบันซึ่งพนักงานทุกคนต้องช่วยกันสร้างและสานต่อความภูมิใจนี้ไปเรื่อยๆ และสามารถกล่าวได้เลยว่า *"พนักงานทุกคนของบริษัทเป็นบุคคลที่มีคุณภาพและคุณค่ามากสำหรับองค์กร"* องค์กรจะดีเลิศสักปานใด สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ บุคลากรนั่นเอง

๔. ต้องมีการฝึกอบรมทั้งจากข้อมูล

และกรณีศึกษาต่างๆ เพื่อความรอบรู้ทันสมัยและมีมาตรฐาน รวมถึงการเปิดโลกทัศน์ของทุกคนให้กว้างไกลอยู่ตลอดเวลา

๕. ไม่มีการปลดพนักงาน ยกเว้นพนักงานคนนั้นไม่พัฒนาหรือไม่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรในอนาคต

๖. ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนทำงานในสายที่ตนเองถนัดและมีความสามารถ มีการให้โอกาสย้ายหน้าที่ได้เพราะธุรกิจโฆษณาในปัจจุบันไม่ใช่ให้บริการด้านโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่มีการทำกิจกรรมการตลาดการตลาดแบบครบวงจรกันแล้ว ดังนั้นจึงมีงานอีกหลายอย่างที่สามารถเพิ่มประสบการณ์ของแต่ละคนได้ เช่น การทำตลาดในลักษณะกิจกรรมพิเศษ (Event Marketing) การทำการตลาดโดยตรง (Direct Marketing) หรือแม้แต่การทำการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

๗. ต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า ต้องพยายามสร้างดุลยระหว่างลูกค้าและบุคลากรให้ได้และมีการประเมินผลการทำงานของพนักงานของบริษัททุกปีโดยลูกค้าเป็นผู้ประเมินผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ถ้าผู้บริหารวางระบบไว้เป็นอย่างดี งานทุกอย่างก็จะลื่นไหล (flow) ไปตามขั้นตอนโดยอัตโนมัติ

ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารธุรกิจโฆษณาในปัจจุบันมี ๓ ประการ คือ

๑. การว่าจ้างบริษัทโฆษณาขึ้นอยู่กับงบประมาณของลูกค้า คือ คิดจากร้อยละ ๑๗.๖๕ ของงบประมาณ ถ้าปีใดลูกค้ามีงบประมาณน้อย รายได้ของบริษัทตัวแทนโฆษณาก็จะน้อยตามไปด้วย ซึ่งปีนี้บริษัทมีรายได้ลดลงถึงร้อยละ ๑๖ แต่อย่างไรก็ตามก็ยังถือว่าอยู่ในเกณฑ์ดีถ้าเปรียบเทียบกับธุรกิจอื่น เพราะตลาดโดยรวมในปีนี้มีรายได้ลดลงถึง ร้อยละ ๓๐

๒. มีการตัดราคากันเองของค่าบริการระหว่างบริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งความเป็นจริงน่าจะใช้ระบบการคิดค่าบริการต่อโปรเจกต์มากกว่า โดยพิจารณาจากขอบข่ายและความรับผิดชอบของงาน จำนวนชั่วโมงและและบุคลากรในการทำงาน ซึ่งจะทำให้ลูกค้าได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะถ้าบริษัทโฆษณาต่างๆ แย่งกันลดค่าบริการลง ผลเสียก็จะตกกับลูกค้านั่นเอง เพราะคุณภาพของงานก็จะต่ำลงตามค่าตอบแทนที่บริษัทตัวแทนโฆษณาได้รับอย่างแน่นอน

๓. บริษัทเจ้าของสินค้าหันไปซื้อสื่อโฆษณาเอง ซึ่งส่วนนี้เป็นส่วนที่บริษัทตัวแทนโฆษณา จะมีโอกาสได้รายได้ทดแทนค่าบริการส่วนอื่นที่มีผลตอบแทนต่ำอย่างเช่น การกำหนดกลยุทธ์การโฆษณา การสร้างสรรค์หรือการพัฒนาแนวคิด เป็นต้น กล่าวง่ายๆ คือ แทนที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้

รายได้จากค่านายหน้าในการวางแผนและซื้อ
สื่อโฆษณาบ้างก็ไม่ได้ นั่นเอง

การแก้ไขปัญหาในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ

๑. ผู้บริหารต้องประเมินว่าผลจาก
ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศ มีผลกระทบ
กับการดำเนินงานของธุรกิจของบริษัท
หรือไม่อย่างไร และในขณะเดียวกันก็มองหา
โอกาสใหม่ๆ เพื่อเสริมสร้างงานที่ทำอยู่ให้ดีขึ้น

๒. ทำการประเมินผลกระทบที่มี ต่อ
ธุรกิจลูกค้า ซึ่งก็มีปัจจัยแตกต่างกันไป ทั้งนี้
ขึ้นอยู่กับประเภทของธุรกิจของลูกค้า ใน
ฐานะบริษัทตัวแทนโฆษณาต้องปรับตัวใน
การทำงานให้เข้ากับลูกค้าอย่างสอดคล้อง
เพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของลูกค้า

๓. นอกจากนั้นทำการประเมินผลกระทบที่มีต่อผู้บริโภค ว่าวิกฤตเศรษฐกิจดังกล่าวมีผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้า
อย่างไร พิจารณาการเปลี่ยนแนวคิดของผู้
บริโภค การตัดสินใจซื้อสินค้า โดยอาจ
พิจารณาและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวร่วมกับ
ลูกค้าก็ได้ เพื่อกำหนดเป็นแผนการสื่อสาร
การตลาดอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

๔. ต้องปรับโครงสร้างขององค์กร ให้มี

ประสิทธิภาพสูงสุด โดยพิจารณาจากโครงสร้างเดิมว่ามีจุดบกพร่องอะไรบ้างจะได้ทำการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างเหมาะสม ทั้งในระยะสั้นและยาว หากจะตัดส่วนใดส่วนหนึ่งออกต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เนื่องจากพนักงานทุกคนที่ทำงานกับบริษัทมาเป็นระยะนาน นั่นถือว่าบริษัทได้ทำการลงทุนกับบุคคลเหล่านั้นไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสะสมประสบการณ์ ระยะเวลาของการเรียนรู้งาน ดังนั้นผู้บริหารน่าจะหันไปพิจารณาเรื่อง การลดการสูญเสีย หรือมองหาโอกาสใหม่ๆ จะดีกว่า ซึ่งทางบริษัทเองก็ทำการปรับโครงสร้างใหม่ คือ

- มีการขยายการให้บริการในลักษณะ ๓๖๐ องศา

- ทำการปรับปรุงงานด้านการส่งเสริมการตลาด

- เปิดแผนการทำตลาดทางโทรศัพท์ (telemarketing) ขึ้น ในบริษัท โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ วัน (ซึ่งเดิมที่ใช้ชื่อ โอกลีวี แอนด์ เมเธอร์ ไคเร็กซ์)

- เปิดบริการด้านการบริหารแบรนด์ของสินค้า (Brand Consulting) ให้กับลูกค้า



ท้ายที่สุดมาฟังทัศนะของ คุณ
ไตรภพ ลิมปพัทธ์ กรรมการผู้จัดการกลุ่ม
บริษัท บอร์น จำกัด ที่มีต่อประเด็นดัง
กล่าว

คุณไตรภพ ลิมปพัทธ์ เข้าสู่การ
ในฐานะพิธีกรในรายการ **"พลิกสื่อ"** เมื่อ ๑๖ ปี
มาแล้ว ซึ่งรายการดังกล่าวเป็นพิธีกรคู่
กับคุณวาสนา สิริเวช ในนามของบริษัท
เจ.เอส.แอล. จำกัด และหลังจากนั้นก็ทำ
หน้าที่พิธีกรในรายการ **"ลาภคิดเลข"** และ
"ชิงหลัก" ก่อนที่จะมาดำเนินธุรกิจในฐานะผู้
ผลิตรายการเกมโชว์ให้กับ ช่อง ๓ โดยการ
ชักนำของ คุณกิตติ โรจนาสีทธิ์ กับ
คุณจากฤก กัลจาฤก ในนาม บริษัทบอร์น
ออฟเพอร์เรชั่น จำกัด ในปี พ.ศ. ๒๕๒๗
ผลิตรายการ **"เอาไปเลย"** เป็นรายการแรก
สำหรับธุรกิจของบริษัทในปัจจุบัน คือ การ
ผลิตรายการสถานีโทรทัศน์ทาง ช่อง ๓ ซึ่ง
ปัจจุบันมี ๔ รายการ คือ

- **ทไวไลท์โชว์** วันอาทิตย์ เวลา

๑๕.๓๐-๑๗.๓๐ น.

- **ลับเฉพาะคนรู้ใจ** วันจันทร์

เวลา ๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

- **โคเมดี้เกม** วันพฤหัสบดี เวลา

๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

- **จุกบอกรเกม** วันเสาร์ เวลา

๒๒.๐๐-๒๓.๓๐ น.

สำหรับสองรายการแรก คุณไตรภพ
ลิปพัทธ์ เป็นผู้ดำเนินรายการเอง โดยราย
การทไวไลท์โชว์เป็นรายการที่ทำมานานที่สุด
ถึง ๙ ปี และเป็นรายการที่มีเวลาในการ
นำเสนอานที่สุดในเมืองไทย คือ นานถึง ๓
ชั่วโมงเต็ม

สำหรับหลักในการบริหารนั้น คุณ
ไตรภพ ลิมปพัทธ์ ให้ความสำคัญกับทรัพยากร
บุคคลมากที่สุด (man power) เพราะ
ทางบริษัทเป็นผู้ผลิตรายการโทรทัศน์ ดังนั้น
จะเน้นความคิดสร้างสรรค์ **"Creative
Ideas"** เป็นสำคัญ สำหรับปริมาณคนไม่ใช่
ประเด็นใหญ่ แต่คุณค่าของคนเป็นสิ่งจำเป็น
มากกว่า นี่คือ หลักการด้านทรัพยากรบุค
คของบริษัท ดังนั้น ที่บริษัทจึงมีจำนวน

พนักงานน้อย เนื่องจากเหตุผลหลายประการ

๑. ดูแลควบคุมง่าย
๒. มีความคล่องตัวสูงในการทำงาน
๓. ลดขั้นตอนการประสานงาน ทำ

มอบหมายยังไม่เสร็จก็ต้องบอกว่าไม่เสร็จ เพราะถ้าโกหกจะมีผลกระทบกับงานที่เกี่ยวข้อง เพราะงานผลิตรายการนั้นมีความสัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่



ให้ทำงานได้รวดเร็วและกระชับยิ่งขึ้น

๔. เน้นที่คุณค่าของงานมากกว่าปริมาณของคน

โครงสร้างของบริษัท

จะมี ๓ ฝ่าย คือ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายผลิตรายการ ฝ่ายประสานงาน ทุกฝ่ายจะไม่มีการแบ่งลำดับชั้นแต่ทำงานเป็นทีม ถ้าใครทำงานดีก็จะมีการปรับเงินเดือนให้ แต่ตำแหน่งยังเท่าเดิม ทุกคนต้องยอมที่จะทำงานหนัก ที่บริษัทมีกฎเกณฑ์ ๒ ข้อ เท่า นั้นเอง คือ

๑. ห้ามพูดโกหก ถ้าเราทำงานที่ได้รับ

๒. ห้ามบ่นว่าเหนื่อย เพราะอาชีพ

นี้เป็นอาชีพที่หนัก เหนื่อย และต้องมีความอดทนสูง

จุดยืนของบริษัทที่แตกต่างจากบริษัทผู้ผลิตรายการอื่น มี ๓ ประการ คือ

๑. จะเป็นผู้ผลิตรายการที่ไม่ขายงานโดยการเปิดโรงถ่าย (Studio) เอง เพราะยุ่งยากในการลงทุนและดูแล ปัจจุบันมีรายการถึง ๔ รายการ ซึ่งสามารถมีโรงถ่ายเองได้แต่ก็ไม่ทำ ในปัจจุบันใช้การเช่าโรงถ่ายในการถ่ายทำทุกรายการ

๒. เป็นผู้ผลิตที่วางตำแหน่งตนเอง

ในฐานะผู้สร้างภาพพจน์ที่ดี "Image Maker" ดังนั้น รายการของบริษัททุกรายการจะไม่มีภาพฉ้อฉลหรือชิงโชคโดยเด็ดขาด เพราะจะทำให้ภาพพจน์ของรายการดูไม่ดี

๓. จะไม่ทำรายการมากเกินไป จะเน้นที่คุณภาพมากกว่า และจะไม่ทำรายการที่ไม่ดีโดยเด็ดขาด

๔. จะเน้นงานสร้างสรรค์มากกว่างานด้านการตลาด เพราะถ้ารายการดี ลูกค้ายิ่งจะซื้อรายการเอง แต่ถ้ารายการไม่ดีต่อให้การตลาดเก่งและมีความสามารถมากแค่ไหนก็ขายรายการยาก

จากทัศนะของทั้งสี่ท่านจะทำให้ทราบว่าแต่ละท่านต่างก็มีหลักการบริหารธุรกิจของตนเองที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็มีประเด็นสำคัญที่เหมือนกัน ๕ ประการ คือ

๑. การบริหารงานต้องมีแนวคิดหลัก (Conceptual) เป็นกรอบความคิดเพื่อให้ทุกคนในทีมงานได้ทราบและปฏิบัติตามกรอบดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์กร บทบาทหน้าที่ แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนจุดยืนของบริษัท สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นรายละเอียดของแนวคิดหลักที่ผู้บริหารต้องกำหนดขอบข่ายไว้ก่อนที่จะปฏิบัติงานการบริหารธุรกิจของตนเอง เพื่อให้ทุกคนในทีมงานได้ปฏิบัติตามแนวคิดหลักที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง

๒. ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ผู้บริหารจะต้องพยายามดึงศักยภาพในตัวพนักงานทุกคนออกมาให้ให้เป็นประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นอกจากนี้ยังต้องสามารถนำความรู้ความถนัดและความชำนาญของพนักงานแต่ละคนมาผสมผสานเข้าด้วยกันให้ได้ พนักงานที่ทำงานในอาชีพสื่อสารมวลชนเป็นอาชีพพิเศษเพราะเป็นอาชีพที่ใช้ศาสตร์เชิงศิลปะ ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและมีอารมณ์อ่อนไหวค่อนข้างสูง ดังนั้นผู้บริหารงานในสายนี้จึงต้องมีจิตวิทยาในการบริหารงานอย่างดี จึงจะสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรมีจิตวิญญาณในการทำงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

๓. สิ่งสำคัญต่อมา คือ เทคนิค (Technical) ซึ่งถือว่าเป็นกลเม็ดที่ผู้บริหารใช้ในการบริหารธุรกิจซึ่งแต่ละท่านต่างก็มีเทคนิคที่แตกต่างกัน สำหรับผู้บริหารที่ดีน่าจะมีลักษณะดังนี้ มีความยุติธรรม ให้การดูแลทีมงานอย่างใกล้ชิด มีลักษณะความเป็นผู้นำและสามารถประสานสามัคคีทีมงานได้เป็นอย่างดี

๔. ต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับลูกค้า (Customer Connection) เพราะการทำธุรกิจสื่อสารมวลชนจะต้องอาศัยงบประมาณจากลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของสินค้า ดังนั้นการทำงานและการบริหารโดย

ทราบถึงความต้องการที่ถูกต้องและชัดเจน
ของลูกค้า จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญที่สุด

**๕. พยายามให้ทุกคนมีโอกาส
ทำงานบนความสามารถที่โดดเด่นของ
บริษัท (Building on Strengths) เพื่อให้
ได้งานที่ดีที่สุดตามความถนัด ความสามารถ
และประสบการณ์ของบริษัทเป็นสำคัญ**

ท้ายที่สุดหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ทักษะ
ของทุกท่านในบทความนี้คงช่วยเป็นแนวทาง

แก่ผู้บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนในการฟันฝ่า
วิกฤตเศรษฐกิจไปได้ด้วยดี จนสามารถนำ
องค์กรสู่สัมฤทธิ์ผลได้ในที่สุด งานบริหาร
ธุรกิจสื่อสารมวลชนนั้นต้องอาศัยทั้งศาสตร์
และศิลป์ประยุกต์เข้าด้วยกัน แน่แน่นอนว่าต้อง
ยุ่งยากและต้องอาศัยความสามารถอย่างสูง
ในการบริหารงาน ถ้าง่ายใครๆ เขาก็เป็น ผู้
บริหารธุรกิจสื่อสารมวลชนกันหมดแล้ว หรือ
คุณว่าไม่จริง □□

บรรณานุกรม

ไตรภพ ลิมปพัทธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท บอร์น
จำกัด เมื่อวันที่ ๒๖ มกราคม ๒๕๔๒

ธนาชัย อธิพัฒน์วงศ์ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท เนชั่น
มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๔๒

สมพงษ์ วรธนภิญา ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท ทีวี
อินเตอร์ จำกัด เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๔๒

สุนันทา ดุลยธัญ ผู้ให้สัมภาษณ์, อีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ ผู้สัมภาษณ์ ที่ บริษัท โอกลี
แอนด์ เมเธอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๔๒

Haimann Theo., G. Scott William and Connor Patrick. E.I. Management. USA :
Honughton Mifflin Co., 1982.

Henri Fayol. General and Industrial Management, Trans Constance Storrs.
London : Pitman, 1949,

Pascale, R.T., and Athos, A.G. The Art of Japanese Management. New York
: Warner, 1981.

Peters, T.J., and Waterman, R.H.Tr. In Search of Excellence. New York :
Harper Row, 1982

อุดมศึกษาเอกชน

หนทางสู่ "ความเป็นเลิศ" ยามวิกฤต

* ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์

**"ความอยู่รอดของอุดมศึกษาเอกชน
ภายใต้วิกฤตเศรษฐกิจ"**

เป็นเรื่องที่เป็นความกังวลค่อนข้างมากในวงการสถาบันการศึกษาเอกชน ผมเองก็ได้รับเชิญจากสถานศึกษาเอกชนหลายกลุ่มให้ไปบรรยายเพื่อเสนอแนะแนวทางแห่ง "ความอยู่รอด" แก่ผู้บริหารและนักบริหารการศึกษา สิ่งที่ผมมักจะทำแทบทุกครั้งเมื่อเริ่มต้นการบรรยายก็คือ พยายามเปลี่ยนจาก "รากทศนะเดิม" ที่ผู้บริหารมักจะคำนึงถึงเพียง "ความอยู่รอดของสถาบันฯ" เพราะเผชิญวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ และพยายามพาไปสู่การ "หวานเมลิ็ดพันรู้ทางความคิดใหม่" เพื่อให้เกิดการมองอนาคตด้วยสายตาที่มีวิสัยทัศน์แห่ง "ความเป็นเลิศของสถาบันฯ" แทนความคิดเพียงขอให้มีความสนใจในการอยู่รอดเท่านั้น

**ผู้บริหารต้องมี "อุดมการณ์" เพื่อ
"ความเป็นเลิศ" ของสถานศึกษา**

แม้ว่าสถานะทางการเงินของอุดมศึกษาเอกชนจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการกำหนดประสิทธิภาพการบริหารของสถาบันฯ แต่ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนไม่ควรมองเพียง "ความอยู่รอด" และให้เพียง "กำไร" เป็นเป้าหมายสูงสุด แต่ควรเริ่มต้นด้วยการที่ผู้บริหารมี "อุดมการณ์" ในการบริหารอุดมศึกษาเอกชน อุดมการณ์เป็นแรงผลักดันใจที่ทำให้เราเดินหน้าอย่างมีเป้าหมายเพื่ออนาคตอุดมศึกษาเอกชนควรมี "อุดมการณ์" ของสถาบันอย่างชัดเจนว่า เราต้องการสถาบันพึงประสงค์อย่างไร เราต้องการสร้างนักศึกษาออกมาเป็นผลผลิตเช่นใด เราต้องการอาจารย์ที่มีคุณภาพระดับใด เพื่อสร้างอุดมการณ์นั้นให้สำเร็จ

* ผู้อำนวยการสถาบันอนาคตศึกษาเพื่อการพัฒนา : ปรินญาเอกทางเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มอนแนช ออสเตรเลีย

อุดมการณ์การศึกษาของสถาบันฯ ควรมุ่งที่เป้าหมาย *"ความเป็นเลิศ"* ทางการศึกษา เพราะหากผู้บริหารดำเนินการบริหารการศึกษาโดยมุ่งสร้างรายได้ สร้างกำไรในเชิงธุรกิจ มากกว่าการสร้างความเป็นเลิศก็เท่ากับว่าสถาบันการศึกษานั้นกำลังนำพานักศึกษานำพาอาจารย์ หรือแม้แต่ตัวผู้บริหารการศึกษาเองเดินหนาย่าง "หลงทิศ" เพราะสถานศึกษาเป็น *"แหล่งสร้างคุณภาพคน"* ไม่ใช่ *"แหล่งสร้างปริมาณรายได้"* เป็นหลักเพราะการศึกษาคือเป็นสินค้าสาธารณะและไม่ใช่สินค้าเท่านั้น เราจึงควรมีเป้าหมายเพื่อสร้างคน เราจะได้ผลลัพธ์เป็นคน เพื่อเป็นผู้สร้างสรรค์สังคมต่อไป แต่หากเรามีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้สูงสุด เราจะลดความสำคัญของคุณภาพการศึกษาและอนาคตของเด็กลง ความต้องการเงินอาจทำให้ผู้บริหารตัดสินใจทำสิ่งผิดอย่างง่าย ๆ ไม่ว่าจะเป็นการรับเงินกินเปล่าจากผู้ปกครองอย่างเกินสมควร จนคนจนไม่มีโอกาสเข้าเรียนเหมือนคนรวย การให้เงินเดือนและสวัสดิการแก่อาจารย์ค่อนข้างน้อยจนส่งผลให้ความสนใจด้านคุณภาพทางปัญญาแก่นักศึกษาลดลง ยิ่งเมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ ก็คิดว่าตนเองหมดหนทางความอยู่รอด ทั้ง ๆ ที่ในความเป็นจริง *"เงิน"* ไม่ได้เป็นตัววัดหลักสำหรับธุรกิจด้านการศึกษา

การสร้างอุดมการณ์ควรเป็นการตกลงร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสถาบันฯ อาจารย์ ผู้ปกครอง นักศึกษา หรือแม้กระทั่งนักการภารโรง ก็ควรมีส่วนร่วมในอุดมการณ์ของสถาบันฯ และมีส่วนร่วมแรงร่วมใจผลักดันให้เกิดอุดมการณ์และนำอุดมการณ์นั้นไปกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของสถาบันฯ ที่ชัดเจน อันจะนำไปสู่นโยบายของสถาบันฯ ที่มีเป้าหมาย

เพื่ออนาคต อันจะนำไปสู่การกำหนดวาระประจำปี และนำไปสู่ประโยชน์ที่วัดได้มากกว่าเป็นตัวเงิน แต่เป็นสิ่งที่มีความค่ามากกว่านั้น คือเป็นคุณค่าที่เกิดขึ้นในชีวิตคนในชาติ

อุดมศึกษาเอกชนควรมีอุดมการณ์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ควรมีคำขวัญว่า *"เป็นเลิศยามวิกฤต ไม่ใช่ช่วยกันเอาตัวรอดยามวิกฤต"* ควรมีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านการเรียนการสอน ด้านหลักสูตรการศึกษา ด้านสติปัญญาและคุณลักษณะชีวิตของผู้เรียน ด้านคุณธรรมในชีวิตของผู้เรียนหรือเป็นเลิศเรื่องใด ๆ ก็ตาม ที่เป็นอุดมคติพึงประสงค์ที่ผู้บริหารสถาบันฯ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสถาบันฯ ได้มีโอกาสตั้งอุดมการณ์นั้นขึ้น

อุดมการณ์จะเป็นเครื่อง *"ฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจ"* ที่เกิดขึ้นในประเทศ อุดมการณ์จะไม่ทำให้อาจารย์ลาออกจากงานเพราะเงินเดือนไม่เพียงพอ อุดมการณ์ทำให้อาจารย์เห็นความสำคัญสูงสุดในการสร้างคนด้วยปัญญา ความเป็นอาจารย์ อุดมการณ์จะทำให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อย่างเป็นรูปธรรม อุดมการณ์จะเป็นพลังแห่งการรวมใจและการต่อสู้ฝ่าฟันแก้ปัญหาของทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถาบันฯ เพื่อมุ่งที่จะมองไปข้างหน้าสู่ภาพ *"พึงประสงค์"* ที่เราได้วางไว้ ที่สำคัญอุดมการณ์จะช่วยให้เกิดการมองเห็นวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเป็น *"โอกาส"* ที่ตนจะเรียนรู้และใช้ประโยชน์ได้ก่อนผู้อื่น เมื่อสถาบันฯ มุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพและความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ก็จะส่งผลให้สถาบันฯ นั้นเป็นที่รู้จักและรายได้ที่เพิ่มขึ้นก็จะเป็นผลพลอยได้ที่ตามมาเองในที่สุดเพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารต้อง *"แก้ปัญหาเฉพาะหน้า"*

ที่สอดคล้องกับอุดมการณ์

อุดมการณ์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ทำให้เราหลุด
ตัวจากโลกแห่งความเป็นจริง แต่กลับทำให้เรา
เผชิญหน้ากับปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นด้วย
ความรู้สึกเชื่อมั่นว่ามีทางออกเสมอ เช่นเดียวกับ
ในปัจจุบันอุดมศึกษาเอกชนแทบทุกแห่ง
ต่างก็กำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดจากวิกฤต
เศรษฐกิจ อาทิ ผู้ปกครองจำนวนมากไม่มีเงิน
จ่ายค่าเล่าเรียน ต้นทุนทางการศึกษาที่สูงขึ้น
ในขณะที่รายรับลดลง การขาดสภาพคล่องใน
ระบบทำให้ไม่มีเงินมาหมุนเวียน การขาด
ความสามารถในการว่าจ้างอาจารย์ที่มีคุณภาพ
เข้ามาในระบบ เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้น่าจะ
เป็นแรงผลักดันให้ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนคิด
สร้างสรรค์เพื่อพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น
พร้อมกับหาวิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าใน
ภาวะวิกฤต เพื่อรักษาให้ตนเองอยู่รอดได้ด้วย
อาทิ

การปรับตัวโดยการสร้าง "จุดขาย" ของ สถาบันฯ

ผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนควรสร้าง
เอกลักษณ์ของสถาบันฯ ให้โดดเด่นแตกต่าง
จากสถาบันของรัฐเพื่อเป็น "จุดขาย" สำหรับ
การแข่งขัน โดยควรเน้นให้ผู้ปกครองเห็นความ
สำคัญของการลงทุนเพื่อการศึกษาของบุตร
หลาน พวกเขาเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการถ่ายทอด
ความรู้ ถ่ายทอดวิธีคิด จากสถาบันการ
ศึกษาที่มีคุณภาพ มีความทันสมัย มีอาจารย์ที่
มี "ความเป็นเลิศ" ทางการศึกษา มีสภาพแวดล้อม
ที่ดี เป็นต้น ตัวอย่างประเด็นต่างๆ เหล่า
นี้ จะได้รับหยิบยกมาเป็นจุดขายเพื่อให้ผู้ปกครอง
เห็นความสำคัญว่าขนาดของบุตรหลาน
ขึ้นอยู่กับสถานศึกษาที่มีคุณภาพ มิใช่ขึ้นอยู่กับ

ราคาว่าถูกหรือแพงเท่านั้น

หากผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ระยะไกลถึง
๒๐ ปีข้างหน้า และตระหนักว่าสังคมโลกและ
สังคมไทยจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากใน
แทบทุกด้านทั้งระบบเศรษฐกิจ กิจ ระบบการ
เมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ฯลฯ
ประเทศไทยกำลังอยู่ในยุครอยต่อของการ
เปลี่ยนแปลง บทเรียนจากวิกฤตเศรษฐกิจครั้งนี้
ได้สะท้อนภาพให้เห็นชัดเจนมากยิ่งขึ้นของ
วิกฤตการศึกษาและวิกฤตทางปัญญาของคน
ในสังคม ซึ่งหากการศึกษาของประเทศไม่มี
คุณภาพ คนในสังคมก็จะยิ่งถอยหลังทางความ
คิดและขาดการเรียนรู้ความเจริญก้าวหน้าด้าน
ต่างๆ ของสังคมโลกมากขึ้นไปอีก ดังนั้นอุดม
ศึกษาเอกชนจึงควรฉวยโอกาสนี้สร้างจุดขาย
ใหม่คือ "สถาบันฯ ที่สร้างคนรุ่นใหม่" ที่เป็นคน
ที่มีคุณภาพทางปัญญาที่พร้อมก้าวสู่อนาคต

การจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นตามความ ต้องการของตลาด

อุดมศึกษาเอกชนควรใช้ประโยชน์
จากบุคลากรอาจารย์ อุปกรณ์ และอาคาร
สถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ โดย
ใช้เวลาที่สถาบันฯ ไม่ได้ทำการสอนช่วงวัน
เสาร์-อาทิตย์ หรือในช่วงปิดภาคการเรียน จัด
อบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ หลากหลาย เพื่อ
กลุ่มเป้าหมายที่หลากหลาย เช่น จัดอบรม
หลักสูตรการใช้อินเทอร์เน็ตสำหรับบุคคลทั่วไป
หลักสูตรการใช้คอมพิวเตอร์สำหรับเด็ก หลักสูตร
การบริหารงานในภาวะวิกฤต หลักสูตร
เทคนิคการประกอบอาชีพอิสระสำหรับผู้ปกครอง
และคนทั่วไป หลักสูตรสร้างสรรค์กิจกรรม
นักศึกษา เป็นต้น หลักสูตรต่างๆ ที่จัด
ขึ้นจะต้องเป็นหลักสูตรที่น่าสนใจและเป็น

ประโยชน์ต่อการเรียนรู้และการดำรงชีวิตของ
คนในสังคมในระยะต่อไป

ผู้บริหารสถาบันควรมีโอกาส ช่วย
กันคิดวางแผนว่าตลอดทั้งปี สถาบันฯ ควรมี
การอบรมหลักสูตรระยะสั้นๆ เรื่องใดบ้างและ
ควรจัดขึ้นเป็นประจำโดยใช้บุคลากรอาจารย์
และผู้บริหารที่มีอยู่ในสถาบันฯ ก่อน เพื่อเป็น
รายได้เสริมให้กับบุคคลเหล่านั้น หรือว่าจ้าง
บุคลากรที่มีความชำนาญจากที่อื่นมาทำ
การอบรมแทน โดยเก็บค่าอบรมที่ไม่สูงนักเพื่อ
ให้เหมาะสมและสังคมส่วนรวมได้ประโยชน์
จากกิจกรรมเหล่านี้

การระดมความคิดจากผู้บริหารมีอาชีพ

ผู้บริหารการศึกษาควรดึงผู้บริหารมี
อาชีพทั้งในแวดวงการศึกษา และผู้บริหารที่
ต้องทำงานเนื่องจากธุรกิจที่ปิดตัวลงเข้า
มาร่วม บุคคลเหล่านั้นบางส่วนจะเป็นผู้ที่มีความ
สามารถและความชำนาญในการบริหารอยู่แล้ว
ถ้าหากเขาเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
บางทีคงสามารถคิดสร้างสรรค์แนวทางการ
บริหารสถาบันฯ ในทิศทางใหม่ๆ ที่สามารถ
แข่งขันในตลาดการศึกษาได้ บุคคลเหล่านี้จึง
ควรมีส่วนร่วมในการระดมความคิดในการ
สร้างแนวทางแห่งความสำเร็จของการศึกษา
เอกชนบนพื้นฐานอุดมการณ์ความเป็นเลิศตาม
ที่กำหนดไว้

การเพิ่มค่าตอบแทนให้อาจารย์

อาจารย์เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับผู้เรียน
มากที่สุด อาจารย์จึงมีผลโดยตรงต่อการสร้าง
ชื่อเสียงในทางคุณภาพของอุดมศึกษาเอกชน
หากสถาบันฯ ใดมีอาจารย์เก่งมากอยู่ในระบบ
ย่อมเป็นปัจจัยดึงดูดให้นักศึกษาเขาเรียนใน

สถาบันฯ ดังนั้นควรมีมาตรการดึงดูดทั้ง
อาจารย์ในระบบไว้ และอาจารย์นอกระบบ
จากอาชีพอื่นให้เข้ามาเพื่อได้อาจารย์ที่มี
คุณภาพในระยะยาว โดยอาจเพิ่มค่าตอบแทน
ด้านเงินเดือนกับอาจารย์ที่มีผลงานทางวิชา
การ หรืออาจารย์ที่สอนอย่างมีประสิทธิภาพ
อาจารย์ที่มีการเตรียมความพร้อมในการสอน
เป็นอย่างดี นอกจากนั้นควรมีการจัดสวัสดิการ
อื่นๆ แก่อาจารย์อย่างทั่วถึง

การเพิ่มค่าตอบแทนอาจารย์และการ
จัดสวัสดิการให้กับอาจารย์เพิ่มขึ้น อาจสวน
ทางกับวิกฤตเศรษฐกิจ แต่เป็นการพัฒนาให้
อาจารย์มีประสิทธิภาพสูงขึ้นในทางหนึ่ง และ
เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาจารย์ที่มีการ
สอนที่ดี ทำให้อาจารย์ไม่ต้องดิ้นรนไปหาราย
ได้หรือไปประกอบอาชีพอื่นๆ การปรับอัตรา
เงินเดือนให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ ซึ่ง
สถาบันเอกชนสามารถจัดการได้ในทันที ไม่
ต้องรอขั้นตอนการอนุมัติที่ยาวนานเหมือนกับ
สถาบันของรัฐ โดยสามารถที่จะปรับปรุงอัตรา
เงินเดือนอาจารย์เพิ่มขึ้น จนเป็นแรงผลักดันให้
บุคลากรที่มีคุณภาพในระบบอื่นๆ ต้องการเข้า
มาเป็นอาจารย์ และในที่สุดก็กลายเป็น “จุด
ขาย” ของสถาบันการศึกษา นั่นคือ เป็นแหล่ง
ที่อุดมไปด้วย “อาจารย์คุณภาพ” ที่จะทำให้ผู้
ปกครองเกิดความมั่นใจ ว่าลูกหลานที่เข้า
มาศึกษาที่นี่ จะจบออกไปอย่างมีคุณภาพ

การใช้ “ทรัพยากรร่วม” ระหว่างสถาบัน อุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน

สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่ง
ควรรวมตัวกันเพื่อเสริมในจุดที่สถาบันฯ แต่ละ
แห่งยังขาดอยู่ โดยทำความตกลงร่วมกันใน
การใช้ทรัพยากร เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุน

ด้านการศึกษาอย่างเป็นเอกเทศ เช่น การร่วมกันสร้างและใช้สถานที่ห้องแล็บภาษา ห้องประชุมใหญ่ อาคารอเนกประสงค์ การแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการสอน การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี วิทยากร และสารสนเทศ เป็นต้น การแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันดังกล่าว อาจกระทำได้ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเอกชนด้วยกัน หรือร่วมกับสถาบันของรัฐที่มีพื้นที่ใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ ควรพิจารณาถึงผลประโยชน์ของภาพรวมทางการศึกษามากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน

มีปรัชญาในการดำเนินชีวิตบทหนึ่งที่สามารถใช้เป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินชีวิตที่ว่า "เราไม่สามารถเปลี่ยนทุกๆ สถานการณ์ให้

เป็นสถานการณ์ที่เราพึงพอใจได้ แต่ถ้าเราสามารถปรับเปลี่ยน **ทัศนะ** ในการเผชิญปัญหาอย่าง **ผู้ชนะ** ได้ โดยการใช้โอกาสจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เป็นบันไดนำสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ขอให้รู้ว่าการจะชนะสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้นั้น ก็ด้วย **"ความคิด"** ที่เรามีต่อสิ่งที่เกิดขึ้น **"อย่างถูกต้อง"** และ **"อย่างต่อเนื่อง"**

การดำเนินธุรกิจท่ามกลางวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในขณะนี้ ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้วิธีการเผชิญปัญหาอย่างผู้ที่โอบอุ้มความสำเร็จไว้ได้ในระยะยาว จึงจะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จได้มากที่สุด □□

วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

ประสบการณ์บางอย่างของข้าพเจ้า

* กฤตยา แลพวงมลัย

คำนำ

ในชีวิตของข้าพเจ้า เคยประสบกับสภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจมาแล้วหลายครั้ง ได้พบได้เห็นและได้รับประสบการณ์ต่าง ๆ นานา มาพอสมควร จึงอยากนำมาเล่าสู่กันฟัง เพื่อคลายเครียด หรือ เป็นอุทาหรณ์บ้าง

หลายเดือนที่ผ่านมา (และก็คงจะมีต่อไปอีกหลายเดือน) ท่านคงจะได้ยินได้ฟังเรื่องราวเกี่ยวกับวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในแง่มุมต่าง ๆ มากมาย ทั้งจากปากของนักการเมือง นักวิชาการ นักธุรกิจ และนักอื่นๆ อีกเยอะแยะ และในลักษณะลีลาภาษานักการเมือง ภาษานักวิชาการ หรือภาษาแบบชาวบ้าน ทั้งที่เป็นแบบภาษาไทยล้วน หรือ ภาษาอังกฤษปนไทย ด้วยความคิดความเห็นที่ตรงกันบ้าง ไม่ตรงกันบ้าง และขัดแย้งกันก็มี จนอาจจะมีหลายท่านที่รู้สึกอึดอัด รู้สึกถูกบีบคั้น กดดันเหลือเกิน เพราะอาจฟังเขาใจบางไม่เข้าใจบ้างเกิดความสับสน แต่ถึงจะอย่างไรก็ตาม จะฟังรู้เรื่องหรือไม่รู้เรื่อง หรือแม้แต่ไม่ได้ฟัง

ท่านก็คงต้องร่วมรับผลกระทบที่เกิดขึ้น จากวิกฤตการณ์ดังกล่าวนี้โดยทั่วหน้ากัน

สภาวะและวัฏฏะของเศรษฐกิจ

ภาวะเศรษฐกิจก็มีขึ้นมีลงมีเจริญหรือเสื่อมถอย คล้ายกับชีวิตของคนเรา และบางทีก็อาจเจริญอยู่ได้อย่างยาวนาน บางทีก็อาจไม่ยืนนาน ผู้ที่อาจทำให้เศรษฐกิจเจริญหรือเสื่อมได้ และ อย่างยืนยาวหรือไม่ ก็คือรัฐบาล และประชาชนทั่วไป นั่นเอง ท่านอาจเคยได้ยินคำกล่าวว่า **"เศรษฐกิจแบบฟองสบู่"** ซึ่งเป็นการอุปมาอุปไมยว่า ฟองสบู่พองตัวขยายตัวขึ้นเร็ว แต่ไม่มีโครงสร้างที่มั่นคงเพียงพอ เมื่อถึงจุดหนึ่งก็ขยายตัวต่อไปไม่ได้ และแตกสลายฉับไฉน การพัฒนาเศรษฐกิจให้ขยายตัวอย่างรวดเร็วแต่ขาดพื้นฐานหรือโครงสร้างที่แข็งแกร่ง เมื่อถึงระดับหนึ่งก็จะขยายตัวต่อไปไม่ได้ และอาจเกิดการถดถอยหรือตกต่ำได้ เจกเช่น ฟองสบู่แตก ฉะนั้น

ในทางเศรษฐศาสตร์อธิบายสภาพ

* อาจารย์ประจำ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.A. (Economics) University

สภาวะของเศรษฐกิจโดยแบ่งออกเป็นช่วงๆ คือ ช่วงเศรษฐกิจขยายตัว (Expansion) ช่วงเศรษฐกิจเฟื่องฟู (Peak) ช่วงเศรษฐกิจถดถอย (Recession) และ ช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ

(Trough) ซึ่งมีลักษณะขึ้นลง ขึ้นลงเป็นวัฏจักร เรียกว่า วัฏจักรเศรษฐกิจ หรือวัฏจักรธุรกิจ (Business Cycles) ดังภาพ



ในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจมีการขยายตัว (Expansion period) รายได้ประชาชาติ รายได้ต่อหัว จะเพิ่มขึ้นทุกปี การออม การลงทุน และการใช้จ่ายเพื่อการบริโภค ก็เพิ่มขึ้น และการผลิต การจ้างงาน ก็เพิ่มขึ้น การเติบโตทางเศรษฐกิจนี้ จะเกิดต่อเนื่องกันไปยาวนานกี่ปี หรือ กี่เดือน ไม่มีกำหนดแน่นอน แต่ถ้าเมื่อใด รายได้ประชาชาติ รายได้ต่อหัว ลดลง คือ ต่ำกว่าระดับของช่วงเวลาก่อนนั้น เขาเรียกว่า เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย (Recession) ซึ่งในช่วงสภาวะเศรษฐกิจถดถอยนี้ การออม การลงทุน กิติ การผลิต การจ้างงาน กิติ จะลดลง คือ แทนที่จะมีการลงทุน การจ้างงาน เพิ่มขึ้น กลับมีการเลิกกิจการ การปลดคนงาน หรือเลิกจ้าง ดังที่ปรากฏอยู่ในบ้านเราในปัจจุบัน ภาวะเศรษฐกิจถดถอยนี้ จะเป็นอยู่

นานกี่เดือนกี่ปี หรือ จะหยุดลงเมื่อใดไม่มีกฎเกณฑ์แน่นอน หรือ ไม่อาจจะกำหนดได้ พูดได้แต่ว่า เมื่อใดเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว หรือกลับเข้าสู่ช่วงการขยายตัวอีกที แสดงว่าภาวะเศรษฐกิจได้ตกต่ำมาจนถึงที่สุดแล้ว (Trough หรือ Bottom) ทุกอย่างก็จะได้กลับมามีชีวิตชีวาที่ดีขึ้นอีกที ดังนั้นใครๆ จึงอยากทราบกันว่า จุดต่ำสุด (trough) ของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำของบ้านเราในคราวนี้ อยู่ระดับไหน และจะมีลักษณะอย่างไร คือ มีลักษณะเหมือนกันกะทะไทย หรือกันกะทะฝรั่ง และเป็นกันกะทะเล็ก หรือ กะทะยักษ์ ด้วยเหตุนี้ ท่านจึงมักจะได้ยินได้ฟังนักข่าวเพียรพยายามซักถามท่านผู้รู้ หรือนักการเมืองอยู่เสมอๆ ว่า เศรษฐกิจไทยตกต่ำถึงที่สุดหรือยัง หรือ เศรษฐกิจไทยจะฟื้นตัวอีกเมื่อไรและท่านก็อาจจะได้ฟังคำตอบว่า เมื่อนั้น

เมื่อนี้ ต่างๆ นานา (ไม่ตรงกัน)

เพื่อติดตามดู ภาวะเศรษฐกิจ ว่าอยู่ในภาวะใด และเพื่อให้สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ว่า ต่อไปภาวะเศรษฐกิจจะเป็นอย่างไร จะได้หาทางป้องกันแก้ไขสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ได้ล่วงหน้า จึงมีการเก็บรวบรวมสถิติเกี่ยวกับรายได้ประชาชาติ การผลิต การจ้างงาน ฯลฯ และทำเป็น **"ดัชนีชี้ภาวะเศรษฐกิจที่สำคัญๆ (Key Economic Indicators)"** ซึ่ง ถ้าดัชนีชี้ตัวที่สำคัญๆ มีค่าเป็นบวก ก็แสดงว่าภาวะเศรษฐกิจมีการขยายตัวบวกมาก ก็ขยายตัวมาก แต่ถาดัชนีมีค่าเป็นลบ ก็แสดงว่าภาวะเศรษฐกิจกำลังถดถอย เช่นนี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าท่านลองดูตัวเลขดัชนีชี้ภาวะเศรษฐกิจไทย ตามที่ทางการ หรือ ธนาคารพาณิชย์ จัดทำขึ้นไว้ ก็จะทำให้เห็นว่า ตัวเลขดัชนีต่างๆ ที่ในปีก่อนๆ เคยมีค่าบวก (เช่น การเติบโตของรายได้ประชาชาติ การลงทุน การผลิตด้านอุตสาหกรรม) ก็กลายเป็น ลบ ซึ่งเป็นการยืนยันว่า ภาวะเศรษฐกิจไทย กำลังถดถอย หรือ เข้าถอยหลังลงเหวเหี้ยมคันแรงด้วย ต่อคำถามที่ว่า เศรษฐกิจไทยตกต่ำถึงที่สุดหรือยัง หรือ จะฟื้นตัวแล้วหรือยัง อาจดูได้จากดัชนีชี้ภาวะเศรษฐกิจบางตัว ที่เป็น **ดัชนีชี้นำ (Lead Indicators)** เช่น มีการขอรับการส่งเสริมการลงทุนเพิ่มขึ้น มีคำสั่งให้ผลิตสินค้าคงคลังเพิ่มขึ้น มีการรับสมัครงานมากขึ้น เป็นต้น ถาดัชนีชี้้นำเริ่มดีขึ้น แสดงว่า สภาวะเศรษฐกิจโดยรวม อาจจะกำลังฟื้นตัวขึ้น

สาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และแนวทางในการแก้ไข

ขณะนี้ ผู้คนทั้งหลายในบ้านเมืองเรา อยากทราบว่า ใครเป็นตัวการที่ทำให้เศรษฐกิจพัง มีการกล่าวหากันต่างๆ นานา เช่น นัก

ธุรกิจและประชาชนทั้งหลาย (ไม่กล้าเหมาว่าทั้ง ๖๐ ล้านคน) ก็โทษนักการเมืองและราชการ ว่าบริหารบ้านเมืองไม่ดี แคมโกงกินบ้านเมืองรวมทั้งธุรกิจเอกชนอีกต่างหาก ส่วนนักการเมือง (บางคน) ก็โทษนักธุรกิจ นักการธนาคาร ว่าบริหารธุรกิจไม่ดี ปลอ่ยให้ธุรกิจของตัวล้มเหลว แคมโกงกินธุรกิจของตัวเอง แคมกินเลือดเนื้อของคนยากคนจนอีก ทางด้านนักธุรกิจก็โทษนักการธนาคารว่าทำตัวไม่ค่อยถูกต้องตาม กาลเทศะ คือนอกจากจะไม่ปลอ่ยสินเชื่อแล้ว ยังจะเรียกหนี้ที่กู้ไว้คืน ในสภาวะวิกฤตเช่นนี้ ได้ลงคอ ด้านนักการธนาคาร มีหรือจะยอมรับ ก็ต้องโทษนักธุรกิจว่า เป็นตัวการทำให้เกิด NPL (สินเชื่อที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้แถมอาจจะสูญ) ขึ้นปลอ่ยสินเชื่อให้อีก ก็เท่ากับว่ายกธนาคารให้มันเอง วนเวียนเวียนวนอยู่เช่นนี้ จึงไม่ทราบว่ามีใครเป็นต้นเหตุ หรือ ใครสมควรจะเป็นแพะรับบาป ทานักดูๆ ไป หาประสบการณ์ไป ก็แล้วกัน

ในทางวิชาการ อาจพอสรุปได้ว่าสาเหตุที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ อาจเนื่องมาจาก การเกิดสงคราม รัฐบาลทำลายสิ่งของและประตัตถ์ประหารกัน ไม่มีเวลาทำมาหากิน เช่น สงครามโลก สงครามเกาหลี สงครามเวียดนาม เป็นต้น หรือเกิดภัยธรรมชาติ อย่างร้ายแรง ทรัพยากรสิ้นและชีวิตผู้คนถูกทำลาย เช่น พายุ น้ำท่วมภูเขาไฟระเบิด แผ่นดินไหว และปรากฏการณ์ธรรมชาติบางอย่าง เช่น คลื่นยักษ์ Tsunami, ElNino, หรือการขาดแคลนน้ำมัน (Oil crisis) หรือ การใช้นโยบายการเงินการคลัง ที่ผิดพลาด ทำให้เกิดผลกระทบต่อภาวะการเงินและเศรษฐกิจ

ในปัจจุบัน การทำสงคราม อาจมีได้ยากขึ้น ส่วนภัยธรรมชาติดูเหมือนว่ากลับจะมี

มากขึ้น รุนแรงขึ้น แต่ทั้งสองอย่างนี้คงไม่อยู่ในวิสัยที่แต่ละประเทศหรือรัฐบาลจะกำหนดหรือควบคุมได้ แต่สำหรับภัยทางเศรษฐกิจ (เช่น วิกฤตการณ์ของตลาดหุ้น ตลาดเงิน และการไหลมาตรการทางการเงินการคลัง) จะมีความเสี่ยงมากขึ้น และมีผลกระทบอย่างกว้างขวาง เพราะวิวัฒนาการ และนวัตกรรมใหม่ๆ ทางการเงิน มีความเป็นโลกาภิวัตน์ มากขึ้น วิกฤตที่เกิดขึ้นในประเทศหนึ่ง จึงอาจมีผลกระทบถึงประเทศอื่นๆ ได้ **สำหรับกรณีของไทย เราอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่อาจทำให้สภาวะเศรษฐกิจของประเทศเติบโตขึ้น หรือถดถอยลง ก็คือนโยบายและการปฏิบัติการเกี่ยวกับเศรษฐกิจ การเงิน และการคลังของประเทศ ส่วนผู้ที่เกี่ยวข้องก็ได้แก่ ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือรัฐสภา ซึ่งมีหน้าที่ ตรา หรือ กลั่นกรองและอนุมัติ กฎหมาย กฎเกณฑ์ เกี่ยวกับการเศรษฐกิจ การเงินการธนาคาร และการคลังของประเทศ และฝ่ายบริหารหรือรัฐบาล ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย และกำกับดูแลการปฏิบัติการ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ทางการ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการ (ปฏิบัติการ) ตามแนวนโยบายของรัฐบาล**

อย่างไรก็ดี คงเป็นการยากที่จะชี้ชัดออกมาว่า สภาวะเศรษฐกิจไทยตกต่ำ ดังที่เป็นอยู่ในบ้านเมืองเราทุกวันนี้ เกิดขึ้นจากความผิดพลาดบกพร่องในด้านใด หรือ ใครเป็นต้นเหตุ จึงเห็นว่าบางฝ่ายก็คิดว่า เป็นเพราะรัฐบาลดำเนินนโยบายทางการเงินไม่ถูกต้อง เช่น การเปิดเสรีทางการเงิน การปล่อยให้อัตราแลกเปลี่ยนลอยตัว บางฝ่ายก็คิดว่า เป็นเพราะทางการ คือ กระทรวงการคลัง และธนาคารแห่งประเทศไทย กำกับดูแลสถาบัน

การเงินไม่ดี ทำให้สถาบันการเงินขาดความมั่นคงและสภาพคล่องทางการเงิน บางฝ่ายก็คิดว่า เป็นเพราะนักการเมืองแทรกแซงและโกงกินกับสถาบันการเงิน แต่มีน้อยคนที่จะได้เรียกร้องว่า ฝ่ายนิติบัญญัติของเราไม่ค่อยจะได้ใช้เวลา สมอง และแรงกาย เพื่อคิดและทำ (ตรา) กฎหมายเศรษฐกิจที่ดีๆ ให้ทันกับยุคกับสมัยสักเท่าใดเลย เมื่อเกิดปัญหาอะไรขึ้นสักอย่างหนึ่ง จึงอาจจะนำกฎหมายเก่ามาขัดเกลาลักที่หนึ่ง เข้าทำนองว่า วัวหายจึงล้อมคอก

เมื่อไม่อาจสรุปได้ว่า อะไรหรือใครเป็นต้นเหตุที่ทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ก็ถือว่า มันเป็นผลกระทบจาก "ต้มยำกุ้ง" (Tom Yam Kung Effect) อย่างที่บางคนเขาว่ากันก็แล้วกัน

ความจริง นักเศรษฐศาสตร์เอง ก็มี **ความเห็นไม่ค่อยตรงกันนัก เกี่ยวกับเรื่องสาเหตุของเศรษฐกิจตกต่ำ และภาวะเงินเฟ้อ และวิธีการแก้ไข** กล่าวคือ ฝ่ายหนึ่ง เชื่อว่านโยบายและมาตรการทางการเงินการคลัง (เช่น การภาษีอากร งบประมาณแผ่นดิน) มีอิทธิพลต่อสภาวะเศรษฐกิจ ขณะที่อีกฝ่ายหนึ่ง เห็นว่านโยบายและมาตรการทางการเงิน (เช่น การควบคุมปริมาณเงิน การควบคุมความต้องการใช้เงินของประชาชน) เป็นปัจจัยสำคัญ ฝ่ายแรก เป็น นักนิยมการคลัง หรือ Keynesianism (ตามแนวคิดของนักการเงินการคลังและนักวิชาการชาวอังกฤษ ซึ่งมีชื่อเสียงโด่งดังมากในช่วงทศวรรษที่ 1930's คือ ทาน John Maynard Keynes) เห็นว่าปริมาณเงิน (ประกอบด้วยเงินสดและเงินฝากธนาคาร) ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการขยายตัว หรือหดตัว ของระดับรายได้ประชาชาติมากนัก ดัง

นั้น การแก้ไขภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ จึงไม่ควรใช้มาตรการทางการเงิน แต่ควรใช้มาตรการทางการคลัง เช่น การลดอัตราภาษีอากร การใช้งบประมาณขาดดุล (รายจ่ายมากกว่ารายรับ) ส่วนอีกฝ่ายหนึ่ง คือ นักนิยมการเงิน (Monetarists ซึ่งมีศาสตราจารย์ Milton Friedman แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก ในสหรัฐอเมริกา เป็นแกนนำ และโด่งดังแพร่หลายอยู่ในช่วงทศวรรษที่ 1960's) เชื่อว่าปริมาณเงินที่มีหมุนเวียนอยู่ในระบบการเงินของประเทศ มีอิทธิพลอย่างมาก ต่อ ระดับรายได้ประชาชาติ กล่าวคือ ถ้าปริมาณเงินลดลง อาจทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยได้ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาภาวะเศรษฐกิจถดถอย ตามแนวคิดของนักนิยมการเงิน จึงต้องใช้มาตรการทางการเงิน เพื่อทำให้ปริมาณเงินในระบบมีเพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ยังมีฝ่ายที่สามที่มีความเชื่ออยู่ระหว่างกลาง (รู้จักกันในนาม Neo-Keynesian โดยมีผู้นำที่สำคัญ เช่น ศาสตราจารย์ James Tobin แห่งมหาวิทยาลัยเยล ในสหรัฐอเมริกา) คือเชื่อว่า ปริมาณเงินอาจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับสถานะเศรษฐกิจอยู่บ้าง ถ้าเศรษฐกิจอยู่ในภาวะที่ขยายตัวหรือหดตัวไม่มากนัก โดยในสถานะเช่นนี้ เศรษฐกิจจะเป็นฝ่ายทำให้ปริมาณเงินเพิ่มหรือลดตามสถานะเศรษฐกิจ แต่ถ้าเป็นระยะที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมากๆ การเพิ่ม (หรือลด) ปริมาณเงิน จะมีผลทำให้สถานะเศรษฐกิจขยายตัว (หรือ หดตัว) ได้ ดังนั้นการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ จึงต้องพิจารณาว่า ควรใช้มาตรการทางการเงิน หรือมาตรการทางการคลัง จึงจะเหมาะสมกว่า

สำหรับการแก้ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำของไทย ท่านอาจเห็นแล้วว่ารัฐบาลได้ใช้มาตร

การต่างๆ ทั้งมาตรการทางการคลัง (เช่น การงบประมาณขาดดุล) และมาตรการทางการเงิน (เช่น การอัดฉีดเงินเข้าสู่ระบบการหมุนเวียน โดยให้สถาบันการเงินกู้จาก กองทุนฟื้นฟูและพัฒนาสถาบันการเงิน การกู้ยืมจากต่างประเทศ เป็นต้น) ที่เราต้องการเห็นต่อจากนี้ไปก็คือ เงินงบประมาณแผ่นดิน จะออกไปสู่ภาคเอกชนได้มากและเร็วเพียงไร และสถาบันการเงินต่างๆ จะปล่อยสินเชื่อสู่ภาคการผลิตที่แท้จริง คือ ภาคอุตสาหกรรม และธุรกิจต่างๆ เท่าใดและเมื่อไร เพื่อให้มีเม็ดเงินออกสู่กระแสการหมุนเวียน ซึ่งตามทฤษฎีแล้ว เงินสดที่ปล่อยออกไปจะทำให้ธนาคารพาณิชย์สามารถสร้างเงินฝากได้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ (สูงสุดประมาณ ๑๔ เท่าของเงินที่อัดฉีดออกไป ถ้าไม่มีการรั่วไหล) แล้วปริมาณเงินในระบบ จะเพิ่มขึ้น รายได้ รายจ่าย และการออมของประชาชน จะเพิ่มขึ้น การลงทุนของภาคเอกชน ก็จะเพิ่มขึ้น ดังนั้น รายได้ประชาชาติ (ซึ่งประกอบด้วย รายจ่ายเพื่อการบริโภคของภาคเอกชน รายจ่ายเพื่อการลงทุน รายจ่ายของรัฐบาล และ รายรับสุทธิจากธุรกรรมระหว่างประเทศ) ก็จะเพิ่มขึ้น และสถานะเศรษฐกิจโดยรวมก็ควรจะฟื้นฟຸขึ้น

ผลกระทบของวิกฤตการณ์และประสบการณ์บางอย่างของข้าพเจ้า

ผลกระทบของภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเกิดขึ้นกับภาคธุรกิจและประชาชนทั่วไป และภาครัฐบาลมากมายเพียงไร เราท่านได้ประจักษ์แล้ว ธุรกิจต่างๆ ทั้งภาคสถาบันการเงิน และภาคการผลิตต่างๆ ที่เคยดำเนินธุรกิจมียอดผลิตยอดขายมหาศาล ก็กลับต้องลดขนาด ลดการผลิตลง หรือควบกิจการ หรือถึงกับเลิกกิจการ ก็มากมาย ที่เคยมีกำไรก็

กลับเป็นขาดทุน ส่วนประชาชนทั่วไปนั้น ก็ประสบปัญหาการว่างงาน ถูกออกจากการถูกเลิกจ้าง รายได้ลดลง หรือไม่มีรายได้ ยิ่งกว่านี้ ชาวชนต่าง ๆ ก็แพงขึ้น จึงได้รับความเดือดร้อนกันทั่วหน้าภาครัฐบาล เมื่อการผลิตการค้าลดลง ภาษีต่าง ๆ (เช่น ภาษีศุลกากร สรรพสามิต และภาษีมูลค่าเพิ่ม) ก็เก็บได้น้อยลง และเมื่อองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ขาดทุน และประชาชนขาดรายได้ รัฐบาลก็เก็บภาษีรายได้ได้น้อยลง งบประมาณรายรับของรัฐบาลจึงอาจลดลง

เมื่อเศรษฐกิจไม่ดี ธุรกิจต่าง ๆ ก็ไม่ขยายกิจการ ไม่มีการลงทุน ส่วนประชาชนเมื่อรายได้ลดลง หรือขาดรายได้ ก็ต้องลดการใช้จ่ายเพื่อการบริโภค ลดหรือตัดการเก็บออม ผลลัพธ์ก็คือ เศรษฐกิจหดตัวมากขึ้น สำหรับด้านรัฐบาล เมื่อเก็บภาษีได้น้อยลง ก็มีเงินงบประมาณเพื่อใช้จ่ายและพัฒนาประเทศน้อยลงด้วย เมื่อรายจ่ายของรัฐบาลลดลง เศรษฐกิจของประเทศไทยก็ไม่ขยายตัว เมื่อเศรษฐกิจไม่ขยายตัว รายรับ รายจ่าย การออม การลงทุน ฯลฯ ก็จะเล็กลง เป็นการสืบเนื่องต่อกัน เป็นวงจรอุบาทว์ (Vicious Circle) อยู่เช่นนี้ อย่างไม่มีวันที่จะดีขึ้น เว้นแต่ว่าจะมีการแทรกแซงแก้ไข

ในชีวิตที่ผ่านมา ข้าพเจ้าเคยประสบกับภาวะเศรษฐกิจตกต่ำมาหลายครั้งพอสมควร บางครั้งก็รุนแรงเป็นเวลาหลายปี เช่น หลังสงครามโลกครั้งที่ ๒ (ประมาณปี พ.ศ. ๒๔๘๘) และบางครั้งก็เป็นระยะเวลาสั้น ๆ เช่น เมื่อเกิดภาวะน้ำมันขาดแคลน (เกิดขึ้นหลายครั้ง ประมาณปี ๒๕๒๐ กว่า ครั้งหนึ่ง) ข้าพเจ้าเป็นเด็กต่างจังหวัด (บ้านนอก) สมัยหลังสงครามโลก (๕๐ กว่าปีมาแล้ว) ข้าพเจ้า

ยังอยู่ต่างจังหวัดสมัยนั้น บ้านเมืองเรายังมีสภาพเป็นธรรมชาติมากกว่าในปัจจุบันหลายร้อยเท่า มี ห้วย หนอง คลอง บึง บ้าง ป่าดง อยู่เกือบทุกหนทุกแห่ง น้ำท่าในห้วยหนอง คลองบึงก็ยิ่งสะอาดใสเอาน้ำ ไม่มีมลพิษไขสอยได้ ทั้งยังมี กุ้ง หอย ปู ปลา และสัตว์น้ำสารพัด ให้คนได้อาศัยยังชีพ เครื่องมือจับสัตว์น้ำ ก็มีอย่างชาวบ้าน เช่น ลอบ ไซ แทะ สวิง เบ็ด ฉมวก ถ้าจะวิดปลาก็ต้องใช้แรงคนวิด ไม่มีสูบลม หรือ ปั๊ม เพื่อทุ่นแรงอย่างทุกวันนี้ ในป่าในดงก็มีต้นไม้สารพัด ทั้งต้นเล็กต้นใหญ่ ให้คนได้ตัดมาปลูกสร้างที่อยู่อาศัย หรือ ทำฟืน (สมัยนั้นยังไม่มีก๊าซหุงต้ม) ทั้งมีสัตว์ป่าน้อยใหญ่สารพัด ของป่าสารพัด เช่น หน่อไม้ ยอดไม้ หัวมัน เห็ด ฯลฯ พอให้ผู้คนได้หากินมาบริโภคตามแต่ฤดูกาล ดังนั้น ในชนบททุกวันนี้ ท่านจึงเห็นป้ายชื่อวัด ชื่อหมู่บ้าน หรือชื่อสถานที่ต่าง ๆ มีคำขึ้นต้นว่า "เนิน" "โนน" "โคก" "หนอง" "บึง" "บึง" อยู่ทุกหัวระแหง ซึ่งเป็นชื่อที่บ่งบอกสภาพภูมิประเทศในอดีตของที่นั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี แม้ว่า ปัจจุบันอาจไม่เหลือสภาพเดิมไว้ให้เห็นแล้ว

สมัยนั้น การไปมาหาสู่กันในชนบท ถ้าไม่ใช่เกวียน ก็ต้องเดินลัดป่าลัดทุ่งนาและเดินกันเป็นระยะทางหลาย ๆ กิโลเมตร เพราะถนนเชื่อมระหว่างตำบลหรือหมู่บ้านยังไม่มี ถนนสายหลักระหว่างกรุงเทพฯ กับ หัวเมือง ก็เพียงไม่กี่สาย การเดินทางระหว่างกรุงเทพฯ กับหัวเมือง จึงอาศัยรถไฟไทยเป็นหลัก ซึ่งก็มีอาทิตยลระไมก็เที่ยว (และกับบริการกันแบบ ถึงก็ช่างไม่ถึงก็ช่าง) ส่วนรถเมล์หรือรถโดยสารมีวิ่งอย่างมาวันละเที่ยวเดียวในต่างจังหวัดแทบไม่มีรถยนต์เลย

ผู้คนในชนบทในสมัยนั้น จำเป็นต้อง

ดำรงชีวิตอยู่แบบพึ่งพาตัวเอง เป็นสำคัญ เพราะสภาวะแวดล้อม (เช่น การคมนาคม ความเป็นชาวบ้านนอก สมัยก่อน คนบ้านนอก กับในกรุงแตกต่างกันมาก ข้าราชการ (เจ้านาย) กับชาวบ้าน ก็ต่างกัน) ไม่เอื้ออำนวยให้พึ่งพาอาศัยกับภายนอกได้ ดังนั้นแทบทุกหลังคาเรือน จึงต้องเลี้ยงวัว หรือ กระบือ เพื่อเอาไวก้างาน และเลี้ยงเป็ดเลี้ยงไก่ หมู เพื่อเป็นแหล่งอาหาร หรือ ขายบ้าง ส่วนบริเวณรอบบ้านก็จะปลูกต้นไม้ยืนต้น นานาชนิด เช่น ไม้ ชนิดต่างๆ เพื่อเป็นทั้งรั้วบ้าน และใช้หน่อเป็นอาหาร ใช้ลำต้นทำเครื่องจักสาน หรือสิ่งปลูกสร้าง ปลูกต้น ‘มะ’ ทั้งหลายเพื่อไว้กินผล เช่น มะม่วง มะพร้าว มะกรูด มะนาว ฯลฯ ปลูกกล้วยไว้เอาใบตองและหยวกใช้ประโยชน์ เอาผลไว้เลี้ยงลูกหลาน นอกนั้น ก็ยังปลูกพืชล้มลุกต่าง ๆ หรือพืชสวนครัวสำหรับใช้เป็นอาหารประจำวัน เช่น ผัก ถั่ว ชিং ข่า ตะไคร้ กระเพรา พริก มะเขือ ฯลฯ สำหรับทุ่งนา ที่ลุ่มก็จะใช้ปลูกข้าว ส่วนที่ดอนก็จะแบ่งเป็นแปลงเพื่อปลูกต้นหม่อน (สำหรับเลี้ยงตัวไหม) ปลูกต้นคราม (สำหรับย้อมผ้า) ปลูกต้นฝ้าย (สำหรับเอาปุ๋ยฝ้าย) ปลูกข้าวโพด ผัก ถั่ว พริก มะเขือ และต้นยาสูบ (เฉพาะฤดูหนาว)

เมื่อถึงฤดูทำไร่ทำนา ก็ต้องตรากตรำทำไร่ทำนาเพื่อให้เสร็จทันตามฤดูกาล เมื่อว่างจากการทำไร่ทำนาแล้ว พ่อบ้าน (ที่ตี) ก็จะซ่อมแซมคราดไถ จอบ เสียม และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ เตรียมไว้ใช้ในฤดูต่อไป และจักตอก สานกระบุง ตะกร้า ไวโซ่ลอย วาง จากนั้นก็เข้าป่าหา ของป่า ลงห้วยลงหนองหา ปลาปลา เพื่อเป็นอาหารสำหรับแม่บ้านชาวชนบทนั้น ต้องแบกภาระครอบครัวยาวหนัก

หนามาก ตั้งแต่ สี่ข้าว ห้าข้าว และหุงหาอาหาร เลี้ยงดูสมาชิกในครอบครัว ไปจนกระทั่ง เก็บหมอน เลี้ยงไหม บั่นด้าย ทอผ้า ตัดเย็บเสื้อผ้าเพื่อสมาชิกในครอบครัวได้ใช้ สมัยนั้น ข้าวสาร ก็ต้องสีเองซ้อมเองทุกครัวเรือน ด้วยเครื่องสี และครกกระเดื่อง ซึ่งชาวบ้านทำขึ้นเอง กว่าจะได้ข้าวสารแต่ละถัง ก็ต้องใช้แรงกาย ความอดทน และทักษะอย่างมาก ส่วนเสื้อผ้า ก็ต้องเริ่มตั้งแต่เลี้ยงตัวไหม สาวเส้นไหม ฟอกย้อมสี (แบบธรรมชาติ) และทอเป็นผืนผ้า สำหรับผ้าฝ้าย ก็ต้องปั่น กรอเส้นด้ายเอง ฟอกย้อมเอง และทอเป็นผืนผ้าเอง เป็นวิธีการครองชีพต้องใช้กำลังกาย ด้วยความทรหดอดทน ด้วยภูมิปัญญาแบบชาวบ้าน โดยไม่เคยได้รับการดูแลจากทางราชการ หรือกลุ่มคนหญิงคนนายเหมือนสมัยนี้ ทำเพื่อกินเพื่อใช้ เพื่อให้พึ่งพาตนเองได้ และก็มีพอกินพอใช้กันแทบทุกครัวเรือน มีเหลือกินเหลือใช้ก็แบ่งปันกันหรือแลกของจากพ่อค้าแม่ขาย (Barter system) โดยแทบจะไม่ต้องใช้เงินตรา ก็มีสุขมีทุกข์กันตามอัตภาพ มีสุขภาพกายสุขภาพจิตดี เจ็บไข้ก็ใช้ยากลางบ้าน หมอชาวบ้าน หายบ้าง ลาลังขารไปบ้าง

เมื่อสงครามโลกสิ้นสุดลง ภาวะเศรษฐกิจทั่วโลกตกต่ำมาก ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบมากมาย ของกินของใช้ขาดแคลน และมีราคาแพงมาก ประชาชนได้รับความเดือดร้อนทั่วหน้ากัน (โชคดีที่ผู้คนในสมัยนั้นประกอบอาชีพทางเกษตรกรรมเป็นส่วนใหญ่ เป็นลูกจ้างเพียงส่วนน้อย ความเดือดร้อนจึงไม่รุนแรงเหมือนสมัยนี้) เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ทางราชการจึงชักชวนและส่งเสริมให้ประชาชน เลี้ยงสัตว์ ทำสวนครัวให้มากๆ และอย่างทั่วหน้ากัน เพื่อใช้

เป็นอาหารเลี้ยงครอบครัวตนเอง และถ้ามีเหลือก็นำออกขายหารายได้ นโยบายการส่งเสริมอาชีพทำนองนี้ ยังคงใช้กันมาหลายยุคหลายสมัย ได้ผลบ้าง มีปัญหาแทรกซ้อนบ้าง เพราะการสื่อสารระหว่างทางราชการและประชาชนไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ หรือเพราะการทุจริตฉ้อราษฎร์บังหลวง ท่านอาจจะเคยได้ยินได้ฟังเพลงลูกทุ่งเพลงหนึ่ง ซึ่งล้อเลียนเรื่องการส่งเสริมการเกษตรของรัฐบาลในสมัยหนึ่ง โดยมีเนื้อเพลงบางตอนว่า

"...พ.ศ. ๒๕๐๔ ผู้ใหญ่ลี้ดักลองประชุม ชาวบ้านก็มาชุมนุม (ฯ) มาประชุมที่บ้านผู้ใหญ่ลี้ ต่อไปผู้ใหญ่ลี้จะบอกกล่าว ถึงเรื่องราวที่ได้ประชุมมา ทางราชการสั่งมาว่า (ฯ) ให้ชาวนาเลี้ยงเป็ดและสุกร ฝ่ายดาสหัวคลองถามว่าสุกรนั้นคืออะไร ผู้ใหญ่ลี้ลุกขึ้นตอบทันใด (ฯ) สุกรนั้นไซ้คือหมาน้อยธรรมดา หมาน้อย หมาน้อย ธรรมดา"

การส่งเสริมการเลี้ยงสัตว์และทำสวนครัวในสมัยนั้น ก็มีปัญหาเช่นกัน ทางราชการได้ช่วยเหลือชาวไร่ชาวนาโดยการจัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อจอบ ซื้อเสียม ไปแจกประชาชน สำหรับใช้เป็นเครื่องมือทำไร่ทำสวน แต่ปรากฏว่าเกิดมีการกินจอบกินเสียมกันขึ้น จอบเสียมจึงไปถึงมือประชาชนไม่เต็มจำนวน มีเรื่องมีราวถึงกับมีการเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจรัฐบาล ในสภา

ที่เล่ามาข้างต้นนี้ อาจจะโบราณไปหน่อย แต่ท่านก็ได้ทราบแล้วว่า แม้ในปัจจุบันนี้ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวของเรา ก็ได้ทรงเล็งเห็นความสำคัญของการสามารถพึ่งพาตนเองได้นั้นเป็นอย่างมาก ได้ทรงเหน็ดเหนื่อยพระวรกาย เพื่อโน้มนำให้พลนิกรของพระองค์ท่าน เข้าใจและเห็นความดีความ

เหมาะสมของการดำรงชีพแบบนี้

ในช่วงที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู เงินทองหาได้ง่ายและได้เยอะ ชาวพเจ้า (ตอนนี้อยู่ในกรุงเทพฯ แล้ว) เคยพบเคยรู้จักคนหลายคนที่มีนิสัยชอบใช้จ่ายอย่างฟุ่มเฟือย กินอยู่เกินความจำเป็น ไซ้รถยนต์ ไซ้ของใหม่ ๆ แพง ๆ (โดยซื้อเงินผ่อน) เพียงเพื่อจะอวดหรือแข่งขันกับเพื่อน มีโทรศัพท์มือถือ เพจเจอร์ เต็มเอว ทั้ง ๆ ที่ไม่ได้มีธุรกิจเร่งด่วนอะไรหนักหนา กลางวันก็เข้าเหลาเข้าภัตตาคารกินข้าวฟังเพลง กลางคืนค้ำมิดดิกด็นก็ไม่นอนกลับบ้าน เข้าเทคเข้าบาร์ หามรุ่งหามค่ำ พอเกิดภาวะน้ำมันขาดแคลนที่กีดกันตระหนักที่ ประหยัดกันหน่อยหนึ่ง เมื่อเศรษฐกิจตกต่ำ ตกงาน หรือหาเงินไม่ได้มากอย่างที่เคย ถูกยัดข้าวของที่ซื้อผ่อนส่งไป แถมยังต้องหาเงินมาใช้หนี้ใช้สินที่ค้างอยู่อีกต่างหาก ก็เลยเดือดร้อน ทำให้ลูกเมียพลอยเดือนร้อนไปด้วย จึงเป็นที่น่าเสียดายที่ว่า เมื่อคราวที่เราสามารถหาเงินหาทองได้มาก ๆ นั้น หากไม่ประมาท เก็บออมไว้บ้าง แม้เกิดวิกฤตการณ์ ตกงาน หรือรายได้ลดลงไปบ้าง ก็คงจะไม่ถึงกับเดือดร้อนปานนั้น

จริงอยู่ รสนิยมหรือความพอใจในการบริโภค หรือการใช้จ่ายของ ของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ที่เรียกว่ารสนิยมสูง หรือ รสนิยมต่ำ ดังนั้นบางคนจึงบอกว่า เขาต้องใช้เสื้อผ้าที่มียี่ห้อ ราคาแพง ถ้าเป็นของที่ ไม่มียี่ห้อ จะทำให้เขารู้สึกไม่สบายตัวไม่ สบายใจ แต่บางคนก็ใช้เสื้อผ้าที่ดีที่ถูกใจและราคาพอสมควร ถ้าต้องซื้อของแพงแล้ว เขารู้สึกเสียดายและไม่กล้าใช้ ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความโอ้อ หรือความสมถะของแต่ละบุคคลนั้น ชาวพเจ้าเคยคบค้าสมาคมกับชาวตะวันตกมาก และนานพอสมควร เคยเห็นการประหยัด และ

การรู้จักค่าของเงินของเขา (เราท้าวว่าเขาขี้เหนียว) ทั้งที่เขาสามารถมีเงินเดือนมากกว่าเราตั้งหลายเท่า บางคนใช้เสียนอก เน็คไทตัวเดิม เส้นเดิม เกือบทั้งปี คนของเขาเวลาสั่งหรือตักอาหารเขาก็สั่งหรือตักเท่าที่เขาจะกิน และจะกินจนเกลี้ยงจาน บางที มีไข่ดาวติดกันจานยังเอาขนมปังชุบเห็ดมากิน หรือกาแฟกลืนจนรอง ยังเทกลับใส่ถ้วยกาแฟดื่มจนหมด ส่วนคนของเราเป็นอย่างไร ท่านก็คงเห็นมามากต่อมากแล้ว สั่งอาหารไม่อัน ไม่จุใจสั่งเพิ่มอีก กินไม่หมดไม่เป็นไร ไม่ว่ากัน (หรือว่ากันไม่ได้ แกรมเป็นการแสดงถึงความเป็นผู้ดีมีกินเสียอีก) ในงานเลี้ยงก็ตักอาหารคาวหวานจนไม่มีมือจะถือ แกรมตักเผื่อกันไปเผื่อกันมาอีก เขากินไม่กินไม่รู้ เผื่อเขากิน เขาไม่กินก็ไม่เป็นไร ผลก็คือ มีอาหารเหลือบนานเบะเต็มโต๊ะนั่ง แต่อาหารที่เขาเสิร์ฟกลับมีไม่พอสำหรับทุกคน เพราะบางคนมีแต่สุขภาพ บางคนแย่งไม่ทันเขา

ในทางเศรษฐศาสตร์ มีการวัดระดับของความพอใจ (Utility or Satisfaction) ที่ได้รับจากการบริโภคสิ่งของ มีหน่วยวัดที่เรียกว่า "อรรถ" หรือ "Util" ซึ่งจำนวนอรรถประโยชน์ ของสิ่งของหนึ่งๆ ต่อแต่ละคนก็อาจจะไม่เท่ากัน ตัวอย่างเช่น การสูบบุหรี่ สำหรับคนที่ชอบสูบบุหรี่ จะเห็นว่า การสูบบุหรี่ให้อรรถประโยชน์กับเขาได้มาก แต่สำหรับคนที่ไม่สูบบุหรี่ จะเห็นว่า การสูบบุหรี่ไม่ให้อรรถประโยชน์อะไรแก่เขาเลย บางคนอาจให้โทษเสียด้วยซ้ำ ดังนั้น คนที่ยืนยันว่าของนอกจึงจะถูกใจเขา (มีอรรถประโยชน์) ของในประเทศไม่ถูกใจ (ไม่มีอรรถประโยชน์) สำหรับเขา) จึงไม่ผิดกติกาใด เพราะอรรถ

ประโยชน์ของสิ่งของแต่ละอย่างต่อแต่ละคนไม่เหมือนกัน แต่ในทางเศรษฐศาสตร์ อีกเช่นกัน อธิบายว่า ผู้บริโภคจะยอมจ่ายเงินซื้อสิ่งใดต่อเมื่อเห็นว่า อรรถประโยชน์ที่จะได้รับจากสิ่งของนั้น เท่ากับ หรือ มากกว่า อรรถประโยชน์ของเงินที่เขาจะต้องจ่ายไป ดังนั้นถ้าเขาตีค่าอรรถประโยชน์ของนอกไว้มาก เขาจะต้องจ่ายเงินมากขึ้น แต่ถ้าเขาเห็นว่าของนอกให้อรรถประโยชน์ได้ไม่มากมายกว่าของไทย ถ้าของนอกแพงเขาก็ไม่ต้องเปลืองเงิน และไม่รู้สึกเดือดร้อน ไม่มีปมด้อยปมเชื่อง

ทางแก้ไขสำหรับท่านที่ดั่งรสนิยมหรือค่านิยมของตนเองไว้สูงๆ จึงน่าจะอยู่ที่การปรับเปลี่ยนปม (ปมค้อย ปมโด่ง ปมเชื่อง) หรือรสนิยม หรือค่านิยม ของตนเอง คือปรับให้เป็นคนที่มีความพอเหมาะพอควร กินอยู่ใช้สอยอย่างสมณะ คิดไตร่ตรองให้ดีถึงคุณค่าของเงิน และคุณค่าของสิ่งของที่เราจะซื้อหา ... เมื่อท่านได้ไตร่ตรองดีแล้ว เป็นคนสมณะแล้ว เขาใจอะไรต่อมิอะไรดีพอสมควร แล้วท่านควร จะดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความมั่นใจและมั่นคง มีความสงบ และสุขภาพสบายใจ ตามอัธยาศัย

แต่ถ้ามันจบลงด้วยความรู้สึกที่ว่า สิ่งนี้ สิ่งนั้นมีประโยชน์มากเกินไป ให้ความพอใจแก่ท่านได้มากเกินไป ต้องซื้อหามันมาให้ได้ ไม่เช่นนั้นแล้ว จะแพ้เพื่อนเขา คนเขาจะดูถูกเราหรือลูกเมียเราได้ แฟนจะไม่ยกย่องชมเชย ... ถ้าเช่นนั้น ท่านก็จงทุ่มเทซื้อหามันมาเถิด แม้ว่ามันจะแพงสักเพียงใดก็ตาม เพราะนั่นมันหมายถึงความเป็นความตายของท่าน และท่านก็มีสิทธิ์ที่จะกำหนดวิถีทางที่จะเป็นจะตายด้วยตนเองได้ ถึงอย่างไรเราก็ออยู่ในประเทศเสรีประชาธิปไตย ใช้หมิ่นท่าน 

การประเมินผลการปฏิบัติงาน : พัฒนาการและการนำไปปฏิบัติ

* ดร. รังสิมา ไอรำพรรณ

การประเมินผลการปฏิบัติงานหรือการประเมินบุคคล (Performance Evaluation/ Performance/ Performance Appraisal) นั้น มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างต่าง ๆ กัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายได้ดังนี้

Andrew Sikula and John F. McKenna (1984) ให้ความหมายการประเมินบุคคลว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงานและศักยภาพของพนักงานเพื่อการพัฒนาอย่างเป็นระบบ

Kieth Davis (1967) ให้ความหมายการประเมินผลการปฏิบัติงานไว้ว่า หมายถึง การเปรียบเทียบผลงานของบุคคลที่ปรากฏกับมาตรฐานที่วางไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่นั้นๆ โดยอาจอาศัยการยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้วางมาตรฐานกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ในการควบคุมตรวจสอบ

ปริมาณงานและคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคคลให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อประโยชน์ในการให้รางวัลหรือการลงโทษ และการพัฒนาบุคคลในอนาคต

จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จากความหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานข้างต้น จะเห็นได้ว่า จุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ที่ การที่องค์กรต้องการใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง และการพัฒนาย่อมไม่ได้ผลถ้าไม่มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของเขาเหล่านั้นว่า มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในตัวบุคคลหรือการปฏิบัติ

* ผู้อำนวยการโครงการบัณฑิตศึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : Ph.D. (Public Administration) University of North Texas, U.S.A.

งานอย่างไร นอกจากนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนกำลังคน (Man Power Planning) เพื่อเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การโอน การย้ายได้อย่างเหมาะสม และการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน (career planning) (เกติณี หงสนันท์, ๒๕๓๐:๑๘) การประเมินผลการปฏิบัติงานยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิจารณาให้รางวัล การจูงใจ การจ่ายค่าตอบแทน การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงานที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่ของการเลือกใช้เครื่องมือในการทดสอบ ฯลฯ (Ivancevich, 1992 : 297)

จากการศึกษาวิจัยการบริหารงานขององค์การของรัฐ เช่น The President's Council on Management Practica ในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าแนวโน้มหลักของการบริหารจะจัดให้มีระบบบริหารการปฏิบัติงาน (performance management system) ที่นำไปสู่การประเมินผลการปฏิบัติงาน และสามารถนำไปใช้ในการให้รางวัล ค่าตอบแทนและการตัดสินใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง (Fox, 1991 : 58) ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของ Jeanette N. Cleveland, Kevin R. Murphy, and E. Williams (1989) พบว่าผลของการประเมินผลการปฏิบัติงาน อาจนำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารค่าจ้างเงินเดือน และค่าตอบแทน การแจ้งให้พนักงานทราบถึงผลการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อการ

พัฒนาตนเอง จะช่วยให้องค์การบรรลุจุดแข็งหรือจุดอ่อนของพนักงานแต่ละบุคคลได้

กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติกันทั่วไปมีขั้นตอนที่สำคัญ (Ivancevich, 1992) ดังนี้

๑. กำหนดวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานคือ เพื่อประกอบการพิจารณาแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบประจำปี และการปรับปรุงสมรรถภาพของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อองค์การจะได้จัดฝึกอบรมและจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงานที่หย่อนสมรรถภาพ และไม่สามารถปรับปรุงตนเองได้ให้พ้นจากหน้าที่ไป

๒. กำหนดลักษณะงานที่จะประเมิน โดยพิจารณาความรับผิดชอบของแต่ละงาน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปองค์ประกอบที่มักใช้คือ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสนใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความรู้ในงาน ความร่วมมือ ประสิทธิภาพการทำงาน การเป็นผู้นำ ฯลฯ นอกจากนี้ นักวิชาการยังแบ่งองค์ประกอบในการประเมินเป็น ๓ ส่วน คือ รู้ว่าจะปฏิบัติงานอย่างไร (know-how) ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ความชำนาญเฉพาะขอบเขตการบริหารและทักษะมนุษย์สัมพันธ์ การประเมินด้านจิตใจและสติปัญญา และการประเมินในด้านความรับผิดชอบ หลัง

จากกำหนด ลักษณะงานที่จะประเมินแล้ว จะต้องกำหนด แบบประเมินผล เพื่อบันทึก ความเห็นของผู้ประเมิน โดยแบบประเมินผล ที่ใช้มีหลายแบบด้วยกัน แบบประเมินผล ที่นิยมกันมาก ได้แก่ การให้คะแนนตามระดับ (Graphic Rating Scales) การเรียงลำดับ (Rank Order Method) การจำแนก คุณสมบัติเสียก่อนแล้วจึงจัดอันดับ (Forced Distribution) การตรวจสอบรายการ (Check List Method) โดยอาจมีการ กำหนดน้ำหนักในแต่ละรายการ (Weight Check List) หรือกำหนดรายการให้เลือก ตอบ การบันทึกเหตุการณ์สำคัญ (Critical Incident Method) การเรียบเรียงรายงาน (Free-form Essay) และการสร้างกลุ่ม ประเมิน (Team-building Appraisals) โดย แบบที่นิยมใช้มากที่สุด คือการให้คะแนน ตามระดับ (สมาน รังสียกฤษณ์, ๒๕๔๐ : ๘๘-๘๙)

๓. กำหนดนโยบายการประเมินผล ในด้านเวลาที่จะทำการประเมิน ผู้ประเมิน และระเบียบวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการ ประเมินผล

๔. กำหนดวิธีการประเมินผล โดย อาจใช้วิธีการประเมินโดยบุคคล (Individual Evaluation Method) หรือวิธีการ ประเมินโดยบุคคลหลายกลุ่ม (Multiple-person Evaluation Method) (Ivan- cевич, 1992 : 306)

๕. กำหนดตัวผู้ประเมินและการอบรมผู้ประเมิน

๖. ดำเนินการประเมิน

๗. วิเคราะห์และนำผลการประเมิน ไปใช้

พัฒนาการของการประเมินผลการปฏิบัติงาน

พัฒนาการของการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอาจแบ่งออกได้ โดยยึดหลัก เกณฑ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

การประเมินผลโดยยึดบุคลิกภาพ และคุณสมบัติส่วนตัว

การประเมินผลการปฏิบัติงานในยุค ดั้งเดิม (conventional appraisal) มักใช้ การยึดการประเมินบุคลิกภาพ และคุณ สมบัติส่วนตัวมากกว่าที่จะให้ความสำคัญแก่ ความรู้ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ (job knowledge) หรือผลงาน (job performance) ที่ทำ (Kelly, 1972 : 18) วิธีการนี้มักเรียกว่า วิธี ยึดตัวบุคคลเป็นหลัก (traitrating based approach) (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัชนุกร ๑๙๙๙ : ๒๑) คณะนักวิจัยหลาย คณะได้ทำการวิจัยเพื่อตรวจหาความสัมพันธ์ ระหว่างคุณภาพของลักษณะส่วนตัวกับผล การปฏิบัติงาน แต่นักวิจัยเหล่านั้นกลับพบว่า ทั้งสองสิ่งนั้นมีได้สอดคล้องกันเลย ตรงข้าม กลับขัดแย้งกับความเป็นไปตามความคิด ความรู้สึกของคนทั่วไป (โจเซฟ ปุติติ ๒๕๓๑ : ๒๕)

การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก

จากผลการวิจัยเหล่านี้ ทำให้มีการ ปรับเปลี่ยนวิธีการและเทคนิคการประเมินผล การปฏิบัติงาน โดยถือว่าผลการทำงานคือ

ปัจจัยในการวินิจฉัยที่สำคัญ การประเมินผลการทำงานของใครจะต้องพิจารณางานที่เขา กำลังทำอยู่ ตามตำแหน่ง หน้าที่ ความรับผิดชอบและเงื่อนไขหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามคำบรรยายลักษณะงาน ซึ่งนำมาใช้เป็นเกณฑ์ที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับผลการทำงานของผู้ที่ถูกประเมิน (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัณนุกร, ๑๙๘๙) วิธีการนี้เรียกว่าวิธีประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นหลัก (Job performance or behavior based approach) วิธีการนี้ไม่ต้องการให้เปรียบเทียบกับบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นแม้ว่าลักษณะงานจะคล้ายคลึงกับการเน้นจะอยู่ที่เงื่อนไขที่งานนั้นต้องการและการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของคนๆ นั้น กับความรับผิดชอบหลักของเขา (โจเซฟ ปุตติ ๒๕๓๑ : ๒๖)

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดเป้าหมาย

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยวิธีการยึดตัวบุคคล และวิธีการยึดงานเป็นหลักแล้ว ยังมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดเป้าหมายหรือความสำเร็จของงานตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (objective centered approach) หรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดผลสำเร็จของงานหรือวัตถุประสงค์เป็นหลัก (result or objective based approach) ภายใต้วิธีการนี้ จะมีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่งเป้าหมายเหล่านี้จะกำหนดผลงานที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ (โดยปกติจะเป็นช่วงหนึ่งปี) โดย

ในตอนท้ายของเวลาที่กำหนดจะนำผลงานที่ได้จริงมาเปรียบเทียบกับเป้าหมายเดิมที่กำหนดไว้รวมทั้งผลที่คาดหวังไว้

การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายหรือการเน้นผลงานมีรากฐานมาจากการบริการงานโดยตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management of Objectives) หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า MBO การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น เป็นระบบการบริหาร และปรัชญาที่เน้นเป้าหมาย (Goals) ที่ต้องการบรรลุผลมากกว่าวิธีการ (methods) เทคนิคนี้ จะต้องมีการตั้งเป้าหมายจำเพาะสำหรับตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องรับผิดชอบและตระหนักถึงความสำเร็จและการบรรลุผลในการทำงานของตน ดังนั้น กระบวนการเพื่อให้บรรลุผลดังกล่าวจึงเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าตนจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ ภายในเวลาที่กำหนดไว้ ผลที่ได้รับจริงจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่เขาต้องทำให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีประเมินผลแบบนี้จะให้อิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตั้งเป้าหมายของพวกเขาเอง และยังสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (เกตินี หงสนันท์, ๒๕๓๐ : ๓๕) วิธีการนี้ไม่เหมือนกับวิธีการอื่น กล่าวคือ ไม่มีการควบคุมภายนอกหรือการควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานบรรลุผลหรือไม่ การควบคุมจะอยู่ในมือของผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ การประเมินการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงาน เป็นเครื่อง

มือสำคัญที่จะช่วยขจัดความขัดแย้งในองค์กร และการแข่งขันระหว่างพนักงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จุดยืน และวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงาน ยังมีประโยชน์ในลักษณะที่ หน้าที่ในการประเมินผลไม่ได้ตกอยู่ในมือของผู้บังคับบัญชาแต่เพียงฝ่ายเดียว ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมอย่างแน่นนอน การที่พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายงานของตนเอง จะทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองในการตั้งเป้าหมาย ทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งเองได้โดยง่าย และยังอาจช่วยส่งเสริมการสื่อสารและสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาหลีกเลี่ยงการประเมินคุณสมบัติส่วนตัว และคุณลักษณะจำเพาะ นอกจากนี้ การแปลความหมายของคำบรรยายลักษณะงานยังมีปัญหายุ่งยาก เพราะคำบรรยายลักษณะงานบางตำแหน่งหนึ่งลงไป การประเมินผลโดยตั้งเป้าหมายอาจช่วยให้ผู้บังคับบัญชาประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาได้ง่ายขึ้น (โจเซฟ ปูตติ ๒๕๓๑ : ๒๗)

กระบวนการในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยการตั้งเป้าหมาย

การประเมินการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายหรือเน้นผลงานมีขั้นตอน (โจเซฟ ปูตติ ๒๕๓๑ : ๕๔-๕๖) ดังนี้

๑. ผู้เป็นหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาศึกษาลักษณะร่วมกัน เพื่อให้รู้หน้าที่และ

ความรับผิดชอบงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชามีขอบเขตความรับผิดชอบซึ่งจะกำหนดงานที่เขาคาดว่าจะทำเสร็จ โดยอาจใช้คำบรรยายลักษณะงาน (job description) เป็นพื้นฐานในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ หรืออาจกำหนดความรับผิดชอบงาน โดยผู้เป็นหัวหน้ากับผู้ใต้บังคับบัญชาจะแยกกันร่างรายการที่แต่ละคนเชื่อว่าเป็นความรับผิดชอบหลักใหญ่ของผู้ใต้บังคับบัญชา จากนั้นทั้งสองฝ่ายจะนำรายการมาเปรียบเทียบกันแล้วช่วยกันทำรายการขั้นสุดท้าย โดยทั้งคู่ต่างเห็นพ้องต้องกันและยอมรับ

๒. กำหนดเป้าหมายในขอบเขตหลักของความรับผิดชอบทุกๆ จุด ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นผู้เขียนเป้าหมายการทำงานหลักของเขาสำหรับปีที่จะถึง และรวมไปถึงการกำหนดแผนการที่จะทำให้การทำงานบรรลุเป้าหมายควรระบุออกมา ในลักษณะที่สามารถวัดผลการทำงานของเขาได้ชัดเจน รายการนั้นควรครอบคลุมทั้งเป้าหมายด้านปริมาณ (มากเท่าไร) และเป้าหมายคุณภาพ (ดีแค่ไหน)

๓. ผู้ใต้บังคับบัญชานำเป้าหมายที่ตั้งแล้วเสนอให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาทบทวนและร่วมกันตั้งมาตรฐานในการประเมินการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

๔. การรายงานความก้าวหน้า โดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องชี้ให้เห็นว่า งานกำลังก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เพียงใด ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาแก้ไขได้หากเกิดปัญหา

๕. ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเตรียมรายงานความสำเร็จซึ่งประกอบด้วยความสำเร็จที่เป็นหลักใหญ่ๆ ทั้งหมด พร้อมกับข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนระหว่างผลที่ได้รับจริงกับผลที่คาดหวังไว้

๖. ผู้บังคับบัญชาจะทำการประเมินขั้นสุดท้าย หลังจากนั้นจะมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อตรวจสอบสาเหตุที่การทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย และจะกำหนดเป้าหมายชุดต่อไปสำหรับการทำงานช่วงต่อไป ในขั้นตอนนี้ ผู้บังคับบัญชาอาจต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการทำงานของเขา

ปัญหาของการนำการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตั้งเป้าหมายไปปฏิบัติ

ถึงแม้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งเป้าหมายจะมีข้อดีอยู่หลายประการ แต่ในการนำไปปฏิบัติอาจเกิดปัญหาต่างๆ ได้ ดังนี้

๑. วิธีการประเมินแบบนี้อาจไม่เหมาะกับงานทุกประเภทหรือทุกสถานการณ์ เพราะงานบางประเภทไม่อาจตั้งเป้าหมายที่สามารถวัดได้

๒. การนำวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการตั้งเป้าหมายไปใช้ให้เกิดผลดี จะต้องมีการฝึกอบรมหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งใช้เวลาและการจัดการด้านเอกสารค่อนข้างมาก หากหัวหน้างานไม่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ อาจทำให้การประเมินวิธีนี้ไม่ได้ผล ซึ่งอาจทำให้พนักงานไม่พอใจได้

๓. การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบตั้งเป้าหมายเหมาะสำหรับผู้นำที่เปิดโอกาส ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนรวมในการบริหาร หากผู้ใต้บังคับบัญชาชอบการปกครองแบบเผด็จการก็อาจทำให้การประเมินผลแบบนี้ไม่ได้ผลดี

๔. การนำการประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายไปใช้กับพนักงานระดับล่างอาจเกิดปัญหาที่พนักงานอาจไม่ยอมตั้งเป้าหมายของตนเอง ซึ่งในที่สุด ผู้บริหารต้องเข้ามากำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์เสียเอง

๕. หากผู้บริหารไม่ได้นำการประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายไปใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

โดยสรุป การประเมินผลแบบตั้งเป้าหมายเป็นการขยายการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพนักงานจะเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการกำหนดเป้าหมาย และพนักงานจะควบคุมผลการทำงานของตนให้ตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้แหล่งการประเมินหลากหลายหรือการประเมิน ๓๖๐ องศา

การประเมินผลแบบดั้งเดิมส่วนใหญ่มักให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินเพียงผู้เดียว การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมินเพียงผู้เดียวอาจก่อให้เกิดปัญหาหลายประการ เช่น การประเมินผลใช้เวลานาน ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินมักไม่ชอบวิธีการนี้ เพราะผู้บังคับ

บัญชาอาจไม่ทราบถึงผลการปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ผู้บังคับบัญชาอาจมีอคติในการประเมิน หรืออาจใช้ความพอใจส่วนตัวหรือระบบอุปถัมภ์ในการประเมินผล ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่กล้าประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลการทำงานไม่ดีอย่างตรงไปตรงมา เนื่องจากกลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ชอบตน ฯลฯ จากปัญหาข้างต้น ทำให้การนำบุคคลอื่นนอกเหนือจากหัวหน้างานเข้ามาร่วมประเมินผลด้วย การประเมินผลโดยการให้ผู้ประเมินหลากหลายนี้ไม่ได้เป็นเรื่องใหม่ องค์การธุรกิจและองค์การเอกชนต่างๆ ได้นำมาใช้นานแล้วแต่แนวความคิดนี้ได้รับความนิยมตั้งแต่ปีค.ศ. ๑๙๘๐ โดยบริษัท TEAM, Inc. ให้ชื่อวิธีการนี้ว่า การประเมิน ๓๖๐ องศา (360 degree feedback) หรือเรียกว่า การประเมินผล โดยใช้แหล่งการประเมินผลหลากหลาย (multiple source assessment) โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อให้พนักงาน ได้ทราบผลสะท้อนของการทำงานของตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ทักษะ และทักษะในการปฏิบัติงานของเขา การประเมิน ๓๖๐ องศา นี้ จะช่วยแก้ไขปัญหาคืออะไรที่จะเกิดขึ้นในการประเมินผลที่ใช้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงผู้เดียว และมักจะทำกันเพียงปีละหนึ่งครั้ง โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อแจ้งให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตน และฝ่ายบริหารจะได้ใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศาจะช่วยเพิ่ม

คุณภาพของการวัดผลการทำงานได้ เนื่องจากผู้ประเมินที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นั้น ได้แก่ ตัวพนักงานเอง และบุคคลที่พนักงานมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในการทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และอาจรวมถึงลูกค้าหรือผู้รับบริการที่อยู่ภายในและภายนอกองค์กร ข้อมูลจากแหล่งที่มาของบุคคลหลากหลายนี้ถือได้ว่ามีความน่าเชื่อถือสูงมากกว่าข้อมูลที่ได้จากการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว และบางครั้งข้อมูลอาจสะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมซึ่งผู้บังคับบัญชาไม่อาจสังเกตเห็นได้ ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับความสามารถหรือพฤติกรรมเฉพาะ และทักษะที่กลุ่มคนเหล่านี้สะท้อนให้พนักงานทราบ จะทำให้พนักงานเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองได้อย่างชัดเจน และสามารถนำไปพัฒนาการทำงานเป็นทีมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคคล และความรับผิดชอบส่วนบุคคล ถ้าระบบการประเมิน ๓๖๐ องศา สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ จะทำให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองและอาชีพให้สอดคล้องกับความคาดหวังและค่านิยมขององค์การได้ (Edwards and Ewen, 1996 : 4-7)

กระบวนการประเมินผล ๓๖๐ องศา

องค์การส่วนใหญ่เคยในการประเมินผลโดยผู้ประเมินหลากหลาย โดยใช้รูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การกระตุ้นให้ลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงานให้ข้อมูลเกี่ยวกับการ

ปฏิบัติงานของพนักงาน แต่กระบวนการที่ไม่เป็นทางการนี้อาจก่อให้เกิดความคลาดเคลื่อนของข้อมูล และอคติของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งอาจเกิดโดยความตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ได้ จากประสบการณ์ที่ผ่านมาของ Team, Inc. เสนอว่า องค์การควรมีระบบการประเมิน ๓๖๐ องศา ที่เป็นทางการ (formal system) เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการและยุติธรรม (Edwards and Ewen, 1996 : 18) เพราะการใช้ระบบการประเมิน โดยผู้ประเมิน หลากหลายอย่างไม่เป็นทางการ อาจเป็นการเปลี่ยนความคลาดเคลื่อนในการประเมินจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าไปสู่ผู้ประเมินกลุ่มอื่นๆ แทน

การประเมิน ๓๖๐ องศา โดยใช้ระบบที่เป็นทางการนี้ จะช่วยสนับสนุนการมีส่วนร่วมของพนักงานและเพิ่มความรับผิดชอบให้พนักงาน โดยผู้นำในองค์การจะต้องสนับสนุนระบบการประเมิน และมีการคัดเลือกทีมที่จะออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยผู้นำระดับสูงในองค์การ พนักงาน และผู้ใช้การประเมิน หลังจากจัดตั้งทีมออกแบบแล้ว ทีมจะตั้งวัตถุประสงค์ของกระบวนการประเมินผล โดยกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอน (Edwards and Ewen, 1996 : 69-76 ดังนี้)

๑. การเลือกเครื่องมือและมาตรฐานที่พนักงานยอมรับว่ายุติธรรม

๒. การพัฒนาการสำรวจความสามารถหลัก (core competency) ขององค์การ ตลอดจน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน

๓. การเลือกทีมประเมินผล

๔. การฝึกอบรมครั้งที่ ๑ เกี่ยวกับวิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้อื่น

๕. การทำการประเมิน และการเก็บรวบรวมข้อมูล

๖. การคำนวณคะแนนและจัดทำรายงาน

๗. การฝึกอบรมครั้งที่ ๒ เรื่องวิธีการรับข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

๘. การจัดทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ข้อเสนอแนะ และการนำแผนไปปฏิบัติ

๙. การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อนที่อาจเกิดขึ้นและการป้องกัน

๑๐. การประเมินผลผู้ใช้โดยการสำรวจความพึงพอใจ ความยุติธรรม ความเที่ยงตรง และคุณสมบัติอื่นๆ ที่สำคัญสำหรับองค์การและพนักงาน

ข้อจำกัดในการนำการประเมิน ๓๖๐ องศาไปปฏิบัติ

การนำการประเมิน ๓๖๐ องศา ไปปฏิบัติอาจเกิดปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

๑. งานที่ต้องทำในกระบวนการจัดทำประเมินนั้นมีค่อนข้างมาก

๒. เทคนิคในการประเมินแตกต่างจากเทคนิคการสำรวจ (survey) ทั่วไป ซึ่งอาจทำให้ผู้ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผิดพลาด ซึ่งก่อให้เกิดความผิดพลาดในการจัดการประเมินและประมวผล

๓. การขาดกระบวนการในการป้องกัน

กันและความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น เพราะหากข้อมูลที่รวบรวมได้ผิดพลาด ข้อมูลจากแหล่งที่มาที่หลากหลายจะเพิ่มความคลาดเคลื่อนมากขึ้นไปอีก

๔. ค่าใช้จ่ายในการจัดการค่อนข้างสูง

๕. การประเมินอาจไม่เป็นที่ยอมรับในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบเผด็จการ

๖. บริหารระดับสูงที่เป็นเผด็จการมักต่อต้านการนำเอาการประเมิน ๓๖๐ องศามาใช้ในองค์กร และมักไม่ให้การสนับสนุนระบบการประเมิน

๗. ผู้บังคับบัญชาอาจไม่ให้ความสำคัญมือในการประเมิน

๘. องค์กรไม่เห็นความสำคัญของการฝึกอบรมซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการประเมิน

๙. การเก็บความลับที่เกี่ยวข้องกับการประเมินผลของพนักงาน

ถึงแม้ว่าการประเมิน ๓๖๐ องศาจะมีข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ แต่การประเมิน ๓๖๐ องศา ก็ได้รับการยอมรับมากขึ้นในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันองค์กรใหม่ๆ มีประสบการณ์ในการใช้การประเมิน ๓๖๐ องศา อย่างไม่เป็นทางการ และได้รับการยอมรับจากนักบริหารวิชาชีพในการด้านทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ในประเทศไทย ได้มีการนำแนวความคิดการประเมิน ๓๖๐ องศา มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ/หรือการประเมินผลโครงการของภาครัฐ นักวิชา

การไทยได้เสนอแนวคิดการประเมินในระบบเปิด เพื่อให้ประชาชน ผู้รับบริการ ชุมชน องค์กรสาธารณประโยชน์ สื่อมวลชน นักวิชาการ ผู้บริหาร และองค์กรประเมินผล ซึ่งประกอบด้วยองค์การตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ องค์กรอิสระ และองค์การรูปแบบอื่นๆ เข้ามามีบทบาทในการประเมินผล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ (วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล ๒๕๔๑)

นอกจากนี้ผลงานวิจัยขององค์การหลายแห่งแสดงให้เห็นว่า การประเมินผล ๓๖๐ องศา ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เช่น ผลการศึกษาหลังการประเมินผล (postevaluation) ของบริษัท Coca-cola USA Fountain พบว่า พนักงานร้อยละ ๙๔ รู้สึกว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับควรมาจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (Edwards and Ewen, 1996 : 183) ผลการศึกษาหลังการประเมินผลของบริษัท Houlihan ซึ่งทำกิจการภัตตาคาร พบว่า พนักงานร้อยละ ๙๕ รู้สึกว่ากระบวนการประเมินผลสร้างแรงจูงใจและนำไปใช้ได้ง่าย การวิจัยพบว่า พนักงานร้อยละ ๘๐ เห็นว่า กระบวนการประเมินมีความยุติธรรม และแผนกในบริษัท Westinghouse's Steam Turbine Generator ใน Orlando, Florida ซึ่งใช้การประเมินผล ๓๖๐ องศา ประกาศว่าผลผลิตของโรงงานเพิ่มขึ้นถึง ๒๔% (Edwards and Ewen, 1996 : 184, 191)

การพิจารณานำวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้

วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานมีอยู่มากมายหลายวิธี การศึกษากระบวนการนำการประเมินผลไปปฏิบัติในบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีแตกต่างกันของ Thompson and Dalton (๑๙๙๐) พบว่า องค์การแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะ มีวัตถุประสงค์และประวัติความเป็นมาแตกต่างกัน การที่องค์การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้น ควรจะพิจารณาวัตถุประสงค์ขององค์การในการประเมินผลการปฏิบัติงาน วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับลักษณะงานหรือองค์การมากน้อยเพียงใด ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ไม่ได้เกิดจากเทคนิควิธีการประเมิน แต่เกิดจากวิธีการนำการประเมินไปปฏิบัติและตัวผู้ประเมินเป็นหลัก (Ivancevich 1992 : 317-318) นอกจากนี้ ปัจจัยที่ผู้บริหารอาจต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือค่าใช้จ่าย

จ่ายในการออกแบบ การบริหารการประเมิน ความยุ่งยากในกระบวนการประเมิน ทักษะของผู้ประเมิน การยอมรับของผู้ถูกประเมิน ความยุ่งยากในกระบวนการประเมิน ทักษะของผู้ประเมิน การยอมรับของผู้ประเมิน ฯลฯ การที่จะนำวิธีการใดหรือหลายวิธีมาใช้ผสมผสานกัน องค์การจะต้องคำนึงถึงข้อดีข้อเสียของแต่ละวิธีการ ตลอดจนลักษณะขององค์การ ความพร้อม และความสามารถในการจัดการประเมิน ตลอดจนการนำผลการประเมินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จึงจะทำให้การประเมินผลบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้

โดยสรุป การประเมินผลการปฏิบัติงานแต่ละวิธี มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ผู้บริหารควรคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการประเมิน ค่าใช้จ่ายและประโยชน์ที่ได้รับ ตลอดจนจุดเด่นและจุดด้อยก่อนที่จะเลือกวิธีการที่เหมาะสมไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน



บรรณานุกรม

- เกตุณี หงสนันท์ การประเมินบุคคล กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๐.
- ปุดติ, โจเซฟ หลักการและเทคนิคการประเมินผลงาน แปลจาก A manager's primer on performance appraisal. โดยสำเร็จ ปานเจริญ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๑.
- วรเดช จันทรศร และไพโรจน์ ภัทรนรากุล การประเมินผลในระบบเปิด กรุงเทพฯ : สมาคมรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๑.
- สมาน รังสิโยภุชณ์ ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ ๑๘. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๔๐.
- อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัณนุกร การประเมินผลการปฏิบัติงาน กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส, ๒๕๓๒.
- Cleveland, Jeanette N., Murphy, Kevin R., and Williams Richard S. "Multiple Uses of Performance Appraisal : Prevalence and Correlates." *Journal of Applied Psychology*. February, 1989.
- Davis, Kieth. *Human Relations at Work : The Dynamics of Organizational Behavior*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Edwards, Mark R. "Sustaining Culture with Multiple-Rater Systems for Career Development and Performance Appraisal Systems." In *The Corporate Culture Source Book*. Boston : HRD Press, 1990.
- Edwards, Mark R., and Ewen, Ann J. *360 Feedback : The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. New York : AMACOM, 1996.
- Fox, Charles J. "Employee Performance Appraisal : The Keystone Made of Clay." In *Public Personnel Management : Current Concerns-Future Challenges*. New York : Longman, 1991.
- Ivancevich, John M. *Human Resource Management : Foundations of Personnel*. 5th ed. Homewood, IL : Irwin, 1992.
- Kelly, Phillip R. "Reappraisal of Appraisals." In *Performance Appraisal Series*. U.S.A. : Harvard Business Review, 1972.
- Sikula, Andrew and McKenna, John F. *The Management of Human Resources, Personnel Text and Current Issues*. New York : John Wiley and Sons, 1984.
- Thompson, Paul H. and Dalton, Gene W. "Performance Appraisal : Managers Beware." In *Performance Appraisal Series*. U.S.A. : Harvard Business Review, 1972.

การเปลี่ยนแปลง

• ดร.ชำนาญ ปิยนิขพงษ์

ความนำ

การเปลี่ยนแปลงเป็นคำที่ถูกใช้กันมากในยุคปัจจุบัน และหลายๆ คนก็บอกว่ายุคปัจจุบันเป็นยุคของความไร้เหตุผล เพราะการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันค่อนข้างเป็นไปอย่างรวดเร็วจนยากที่จะจับกระแสของการเปลี่ยนแปลง

ในอดีตมีนักคิดและนักปรัชญาหลายคน เช่น เฮอราคลิตัส (Heraclitus) นักปรัชญาชาวกรีกได้อุทิศตนในการสังเกตการเปลี่ยนแปลงและพูดในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง แต่คำพูดของเขาก็ไม่มีใครรับฟัง แต่ถูกกล่าวหาว่าเป็นการเสียเวลาเป็นเรื่องเพ้อฝัน เป็นคนเสียสติ เช่นคำพูดที่ว่า "There is nothing permanent except change" ซึ่งเป็นคำพูดที่ยากสำหรับคนในอดีตจะเข้าใจ แต่กลับเป็นสัจธรรมที่ยอมรับกันในปัจจุบัน

การตระหนักในเรื่องของการเปลี่ยนแปลง

พนักงานในองค์กรแห่งหนึ่งอายุประมาณ ๕๕ ปี ได้เขียนเกี่ยวกับการรับรู้ของเขาเกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า

"ทุกวันนี้ในชีวิตของฉัน ฉันเห็นสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงมากมาย และฉันก็รู้ว่าตัวฉันเองก็เปลี่ยนเช่นเดียวกัน ฉันไม่มีโอกาสกลับมาเป็นคนหนุ่มสาวอีกแล้ว ผู้คนรอบๆ ข้างฉันก็เปลี่ยนไป และมีสิ่งมากมายในที่ทำงานของฉันก็เปลี่ยนไป แต่สิ่งที่ทำให้ฉันรู้สึกไม่สบายใจ เมื่อพบว่าผู้บริหารคนใหม่ของฉันพูดเกี่ยวกับเรื่องความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อนๆ ของฉันพูดกันว่าเรามี "วิสัยทัศน์" แต่ฉันกลับคิดว่าผลงานของพวกเราดีอยู่แล้ว และทุกๆ คนก็รู้สึกมั่นคงและภาคภูมิใจในการทำงาน แล้วทำไมเราต้องเปลี่ยนแปลง"

* ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Ed.D. (Educational Administration) United States International. U.S.A.

องค์การในท่ามกลางสิ่งแวดล้อม

องค์การต่างๆ ย่อมได้รับผลกระทบ และถูกผลักดันให้ปรับตัวเพื่อความอยู่รอด เพราะการเปลี่ยนแปลงกลายเป็นชีวิตส่วนหนึ่งขององค์การ ถ้าเปรียบสิ่งแวดล้อมเป็นเหมือนกระแสน้ำที่เชี่ยวกราก และเปรียบองค์การในปัจจุบันเหมือนนกว่ายน้ำ ก็พบว่า นกว่ายน้ำที่ว่ายน้ำในท่ามกลางกระแสน้ำเชี่ยว ยากที่จะขึ้นฝั่งได้ตรงตามจุดที่ต้องการ และในบางครั้งก็หาฝั่งที่จะขึ้นไม่เจอ ดังนั้น นกว่ายน้ำที่ดีจึงต้องเรียนรู้เงื่อนไขของกระแสน้ำที่เชี่ยวกรากนั้นๆ เพื่อจะได้ประคองตัวขึ้นฝั่งได้ตรงตามจุดที่ต้องการ องค์การก็เช่นเดียวกันควรจะต้องเรียนรู้ และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เช่นการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงของข่าวสารข้อมูลและเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของตลาด ทั้งนี้เพื่อการปรับเปลี่ยนวิธีการและกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้อง กับกระแสของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

ความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

แรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับโครงสร้างหรือปรับระบบ และการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดใหม่ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้รู้ได้สรุปเป็นแนวคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงได้ว่า

๑. การเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่ประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่มีเหตุผลที่ เรา

ใจ และก่อให้เกิดความเลื่อมใสร่วมกัน

๒. องค์การเป็นระบบที่ประกอบขึ้นด้วยส่วนย่อยต่างๆ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงส่วนใดส่วนหนึ่ง ย่อมส่งผลต่อส่วนอื่นๆด้วยเป็นลูกโซ่

๓. ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นไม่ได้ ถ้าปราศจากแรงผลักดัน คำแนะนำ และคำมั่นสัญญาจากผู้บริหารระดับสูง ผู้นำที่ดีจึงต้องเป็นผู้ให้ทิศทาง ให้ข้อมูล ให้ทรัพยากร และให้ทักษะ เพื่อให้ทุกคนเกิดความเชื่อมั่นและมีความรับผิดชอบรวมกันในการเปลี่ยนแปลง

๔. การเปลี่ยนแปลงมักจะนำมาซึ่งความขัดแย้ง เพราะทุกคนเกิดความตื่นเครียด และพยายามรักษาสถานภาพเดิมของตนไว้

๕. การเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคน ดังนั้นการเตรียมการในเรื่องการสื่อสาร การให้คำปรึกษา การทำงานร่วมกัน และการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง เป็นสิ่งที่ยากจะหลีกเลี่ยง

กรอบความคิดในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ลำดับแรกของการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ก็คือการกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ ซึ่งต้องชัดเจน ทำหาย และสามารถต่างทราบร่วมกันว่า เป้าหมายที่จะบรรลุมีอะไร ทั้งในระดับวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าประสงค์ (goals) และวัตถุประสงค์ (objectives) เป้าหมายของความสำเร็จ ในระดับวิสัยทัศน์บอกได้

เพียงแต่ว่าการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปในทิศทางใดอย่างกว้างๆ และมุ่งไปสู่การปรับจุดยืนในเรื่องของการแข่งขัน ซึ่งต้องมีความท้าทายและชัดเจนด้วยพันธกิจ เป็นการอธิบายวิสัยทัศน์ให้มีทิศทางมากขึ้นและจะมุ่งไปสู่กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า ตลาด คุณภาพของสินค้า และกลยุทธ์เป้าประสงค์จะนำเสนอประเด็นสำคัญๆ ที่องค์กรจะต้องดำเนินการ เช่น จุดยืนของการตลาด ผลผลิต ทรัพยากร การจัดทา ฯลฯ แต่อย่างไรก็ตามเป้าประสงค์ยังไม่ต้องกำหนดชัดเจนลงไปมากเท่าวัตถุประสงค์ โดยส่วนใหญ่แต่ละเป้าประสงค์จะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจง เช่น ถ้าเป้าประสงค์ต้องการที่จะเพิ่มยอดขาย วัตถุประสงค์อาจจะระบุว่าปีไหนจะเพิ่มยอดขาย ๕% เป็นต้น

หลังจากกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อความสำเร็จได้ชัดเจนแล้ว ยังมีความจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง หลังจากนั้นจึงเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

อย่างไรก็ตามในการจัดทำแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ยังมีปัจจัยสำคัญ ๒ ประการ ที่ควรคำนึงถึง คือ

๑. แหล่งของอำนาจ (Source of power) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) อำนาจตามกฎหมาย เป็นอำนาจซึ่งได้รับจากตำแหน่งเฉพาะอย่าง

(๒) อำนาจที่เกิดจากการให้รางวัล เป็นความสามารถที่จะเสนอรางวัลที่มีคุณค่า

(๓) อำนาจในการลงโทษ เป็นความสามารถที่จะลงโทษบุคคล

(๔) อำนาจที่เกิดจากข้อมูลข่าวสาร เป็นอำนาจที่จะควบคุมประเมินข้อมูล

(๕) อำนาจที่เกิดจากความเชี่ยวชาญเป็นทักษะความรู้และประสบการณ์ส่วนตัวของผู้บริหาร

(๖) อำนาจที่เกิดจากการเป็นผู้ที่สามารถเป็นบุคคลอ้างอิงได้ เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะสร้างความเคารพ ความพอใจ และความภักดี เป็นอำนาจของบุคคลที่นอกเหนือจากตำแหน่ง

๒. ระบบย่อยขององค์การ (Organizational subsystem) ซึ่งประกอบด้วย

(๑) คนเป็นระบบย่อยที่มีความสำคัญต่อระบบองค์การ อาจกล่าวได้ว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากกว่าทรัพยากรทุกชนิดในองค์การ ในการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง จึงต้องพิจารณาทั้งการไหลของงานบริหารบุคคล ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการคัดเลือก การจัดคนเข้าสู่ตำแหน่ง การหมุนเวียนงาน และการคงอยู่ของสมาชิก นอกจากนั้นยังต้องสนับสนุนด้วยการฝึกอบรม เช่น เรื่องของแรงจูงใจ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งอาจดำเนินการในรูปแบบของการสัมมนา การให้ข้อมูลป้อนกลับ บทบาทสมมติ และการฝึกอบรมในตัวเอง

(๒) ระบบย่อยของงาน ซึ่งต้องพิจารณาทั้งในด้านความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากตัวเอง และเทคโนโลยีที่ใช้ รวมทั้งการขยายงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการออกแบบงานจึงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์อย่างลงตัว

ระหว่างความต้องการของผู้ทำงานกับความพึงพอใจที่เกิดจากตัวงานเอง

(๓) ระบบย่อยของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมีทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สิ่งสำคัญที่สุดคือต้องเตรียมข้อมูลข่าวสารให้ทันเวลาและตรงกับความต้องการ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลข่าวสารหลายๆ อย่างมาจากระบบข้อมูลข่าวสารที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งพบว่าในบางครั้งก็รวดเร็วกว่าระบบข้อมูลข่าวสารที่เป็นทางการ

(๔) แหล่งของอำนาจที่เป็นทางการ ซึ่งอาจดำเนินการได้ ๒ ประการ คือ การดำเนินการอย่างเป็นทางการ เช่น การให้อำนาจไว้ในตำแหน่งและเพิ่มความรับผิดชอบ โดยออกแบบไว้ในสายการบังคับบัญชา หรือในระดับโครงสร้างของ องค์การ สำหรับการดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ อาจมุ่งไปสู่การสร้างภาวะผู้นำ เช่น ในการสร้างทีมงาน หัวหน้าทีมอาจไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งสูงสุด แต่อาจขึ้นอยู่กับความสามารถเฉพาะตัว และภาวะผู้นำของบุคคลมากกว่า

(๕) นโยบายและวัฒนธรรม นโยบายเกี่ยวข้องกับระเบียบกฎเกณฑ์ การกำหนดชั่วโมงทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล และกระบวนการ ทำงาน สำหรับวัฒนธรรม ประกอบด้วยค่านิยม

และแนวทางในการประพฤติปฏิบัติในองค์การ เช่นการทำอะไรจึงจะได้ รับรางวัลจากการกระทำ จะแก้ปัญหาคความขัดแย้งอย่างไร อย่างไรก็ตามสิ่งที่น่าสนใจมากที่สุดน่าจะเป็นนโยบาย เพราะความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ค่อนข้างทำได้ยาก

สรุป

พวกเราทุกคนอาศัยอยู่ในโลกซึ่งกำลังเปลี่ยนแปลง พวกเราเริ่มเคยชินกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับคนบางคนการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดความรู้สึกเปลี่ยนแปลงด้านอารมณ์ อย่างไรก็ตามทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง ถ้าองค์การกำลังตกอยู่ใต้ภาวะของการแข่งขัน ก็จำเป็นต้องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และถึงแม้ประเทศของเราจะอยู่ดีกินดีก็ตาม ก็ยังต้องมีการเปลี่ยนแปลง สิ่งนี้เป็นพันธกิจที่สำคัญที่สุดของพวกเราทุกคน ดังนั้นการได้ทำความเข้าใจถึงผลกระทบของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ การตระหนักและเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ความสามารถกำหนดทิศทางอนาคต และมีกรอบของการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง ย่อมก่อให้เกิดความมั่นคงและความหนักแน่นไม่หวั่นไหวไปกับกระแสของการเปลี่ยนแปลง □□

References

- Dalziel, Murray M. and Schoonover, Stephen C. **Changing WAYS : a Practical Tool for Implementing Change within an Organizations.** New York : American Management Association, 1988
- Galbraith, Jay R. and Lawler III, Edward W. **Organizing for the Future : the New Logic for Managing Complex Organizations.** San Francisco : Jossey-Bass, 1993.
- Griffin, Ricky W. **Management.** 5th ed. Boston : Houghton Mifflin, 1996.
- Kolb, David A., Osland, Joyce S. and Rubin, Irwin M. **Organizational Behavior : an Experiential Approach.** 6th ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1995.

๒ ย้อนรอยอดีต...

กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

เหตุเพราะ..IMF

• เกื้อจิตร ชีระกาญจน์

ในยุคสมัยที่เศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์การทุกองค์การหันมาสนใจในกิจกรรมทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกิจกรรมหลัก ๆ ๓ กิจกรรม คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา (Nadler, 1982) องค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ได้พัฒนาหน่วยงานที่มีบทบาทและมีหน้าที่รับผิดชอบในงานอบรมพัฒนาพนักงาน จัดงบประมาณเพื่อใช้ในการอบรมพัฒนาโดยเฉพาะ เน้นการแข่งขันทางด้านธุรกิจโดยใช้เครื่องมือการฝึกอบรม พัฒนาคนเป็นหลักสำคัญ มีหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งกระบวนการฝึกอบรม (Training Cycle) ซึ่งมีงานหลัก ๆ ๔ งาน คือ การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การจัดหลักสูตรฝึกอบรม การดำเนินงานฝึกอบรม และการ

ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ซึ่งแต่ละงานก็มีรายละเอียดของงานมาก ดังนั้นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการอบรมพัฒนา จึงต้องจัดงบประมาณเพื่อใช้ในการฝึกอบรมและกระบวนการฝึกอบรม เป็นจำนวนเงินไม่น้อยเลย ซึ่งงบประมาณค่าใช้จ่ายในการอบรมและพัฒนาขึ้นกับปัจจัยหลายปัจจัยด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นจำนวนพนักงานในองค์การ จำนวนโครงการ ขนาดองค์การ ภารกิจในงานความยากง่ายของงาน อุปกรณ์ และเครื่องมือที่ใช้ในการอบรมและพัฒนาล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดงบประมาณทั้งสิ้น

ต่อมาเมื่อเศรษฐกิจเริ่มตกต่ำ องค์การต่างประสบปัญหาทางการเงิน ปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน การพัฒนาในองค์การ

ก็แปรเปลี่ยนไป เพราะต้องปรับตัวให้เหมาะสม เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์การที่เรียกว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) บางองค์การถึงกับยุบหน่วยงานนี้ออกไป ซึ่งนับว่าเป็นอันตรายอย่างยิ่งในการดำเนินการพัฒนาคนในองค์การ บางองค์การก็ฉลาดที่จะปรับใช้ หันมาใช้ประสบการณ์ในอดีตมาแก้ไขในการอบรมพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน โดยใช้เทคนิคการอบรมพนักงานทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) เจ้าขององค์การก็หันมาใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่เราเรียกว่าการสอนงาน (Coaching) มาใช้ในการอบรมและพัฒนาพนักงานในองค์การแทน

ก่อนที่จะย้อนรอยอดีตเรื่องการสอนงานนั้น ขออธิบายถึงความหมายของคำว่า การสอนงาน การเสนอแนะ และการพัฒนาพนักงานว่า ทั้ง ๓ คำมีความแตกต่างกันอย่างไร

การสอนงาน

เป็นการสร้างความเข้าใจในวิธีการทำงาน ความชำนาญในการทำงานโดยการแยกแยะงานออกเป็นขั้นตอนย่อยๆ และสาธิตให้ดูในแต่ละขั้นตอนพร้อมคำอธิบายให้ผู้ถูกสอนได้ทราบและปฏิบัติตามได้

การเสนอแนะ

เป็นการสอนเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อยกระดับหรือเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น พนักงานเกิดความพึงพอใจ เข้าใจหน้าที่ และความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น (การเสนอแนะจะไม่ใช้กับพนักงานใหม่ หรือไม่ใช่กับพนักงานที่ไม่มีความรู้ในงานด้านนั้นมาก่อนเลย)

การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา

เป็นการวางแผนในการใช้คนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยแก่หน่วยงาน โดยอาศัยกิจกรรมของการฝึกอบรม การศึกษา การพัฒนาสายอาชีพ และส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเอง (Nadler, 1982)

ใครคือผู้ถูกเรียกว่า ผู้สอนงาน

ผู้สอนงานจะเป็นใครก็ได้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีทัศนคติที่ดีในงานที่จะสอนให้กับบุคคลอื่น อาจจะเป็นหัวหน้างาน ผู้บริหาร ผู้ดำรงตำแหน่งที่สูงกว่า หรือไม่ก็อาจจะเป็นพนักงานรุ่นพี่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน มีเทคนิค วิธีการในการสื่อสารเพื่อให้ผู้ถูกสอนมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ ทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานที่บุคคลนั้นได้รับมอบหมาย ดังนั้นผู้สอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าผู้ถูกสอน ผู้สอนงานจะเป็นผู้ช่วยในการวางแผนและควบคุมดูแลให้การสอนงานดำเนินไปตามแผนนั้น

ใครคือผู้ที่ถูกเรียกว่าผู้ถูกสอน/ผู้เรียน

ผู้ถูกสอนหรือผู้เรียน ก็คือผู้ที่ต้องการจะเรียนรู้ในงาน ซึ่งจะทำให้บุคคลที่จะเรียนรู้นั้นมีความสามารถในการทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้นผู้ถูกสอนอาจจะมีส่วนร่วมในการวางแผนการสอนด้วยก็ได้ (เพื่อสร้างความสนใจและมีส่วนร่วมในการสอน) ถ้าเมื่อผู้ถูกสอนมีความต้องการที่จะเรียนรู้ หรือพัฒนาตนเองโดยให้มีผู้อื่นช่วยสอนงาน

ดังนั้น การสอนงานจึงถือเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมไปพร้อม ๆ กับการทำงาน (On The Job Training : OJT) ซึ่งหัวหน้างานจะดำเนินการสอนงานให้กับพนักงานโดยตรงในการสอนงานในงานนั้น ผู้สอนจะต้องแบ่งเวลาในการทำงานของตนเองด้วย

กล่าวคือ ถ้าผู้สอนคือหัวหน้างานในองค์การ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมีการจัดระดับของสายการ บังคับบัญชา ๓ ระดับคือ ผู้บังคับบัญชาระดับ ต้น กลาง และระดับสูง

ดังนั้น ผู้สอน คือ ผู้บริหารชั้นต้น (ระดับหัวหน้างาน) ผู้บริหารในยุค IMF ต้อง ทำหน้าที่ ๒ อย่างด้วยกัน คือเป็นทั้งผู้บริหาร และเป็นทั้งผู้สอนงาน เพื่อไม่ให้มีความบกพร่องทั้ง ๒ หน้าที่ ผู้บริหาร/หัวหน้างาน และผู้สอนงาน ผู้เขียนจึงขอแนะนำว่าควรมีการแบ่งเวลาเพื่อใช้ในการสอนงานและบริหารงาน ให้เหมาะสมเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพทั้ง ๒ งาน (อย่าลืมว่า เวลา มีอย่างจำกัด ต้องรู้จักการบริหารเวลาด้วย) เมื่อ เวลา มีอย่างจำกัดแล้ว การพัฒนาพนักงาน ก็จะต้องคำนึงถึงเป้าหมายที่จะสอนงานด้วย (Leslie Rae, 1995) ในหนังสือเรื่อง Techniques of Training ว่าควรวางแผนเป้าหมายไว้ ดังนี้

๑. เพื่อต้องการให้ผู้ถูกสอนมีผลงานตามที่ต้องการ

๒. เพื่อเพิ่มทักษะให้สูงกว่ามาตรฐานที่วางไว้

๓. เพื่อสอนงานให้กับพนักงานใหม่ ได้มีความรู้ มีทักษะเพียงพอในการทำงาน

๔. เพื่อพัฒนาในสายอาชีพให้มีความเจริญก้าวหน้าในสายงาน

๕. เพื่อให้พนักงานสามารถนำองค์ความรู้ในงาน (a total Learning) หมายถึง ความรู้ในหลักการ + ความรู้ในการปฏิบัติงาน ไปใช้ในการทำงานได้จริง

เมื่อมีเป้าหมายในการสอนงานแล้ว สิ่งที่ต้องการให้การปฏิบัติงานของพนักงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้เขียนจึงขอเสนอ

หลักการที่สำคัญ ๆ ในการสอนงานด้วย กล่าวคือ ผู้สอนงานหรือหัวหน้าผู้ทำหน้าที่ เป็นผู้สอนงานควรยึดหลักการในการสอนงานดังต่อไปนี้

๑. ผู้สอนงานต้องมีหลักการ และมีวัตถุประสงค์ในการสอน

๒. ผู้สอนงานต้องกำหนดเวลาในการสอน เพราะจะได้มีเวลาสำหรับงานบริหาร ไม่ควรสอนพร่ำเพรื่อไม่เป็นเวลา

๓. การสอนงานจะต้องเป็นการสอนงานอย่างมีระบบมีขั้นตอนของการเรียนรู้

๔. ผู้สอนงานต้องมีความเข้าใจในการสอน สอนเพื่อให้ลูกน้องทำงานเป็น ทำงานเก่ง

๕. ผู้สอนต้องสอนเพื่อให้เกิดความรู้ เกิดทัศนคติที่ดีในงาน

๖. การสอนงานควรสอนให้เห็นจริง (ไม่ควรสมมติ)

นอกจากนี้ Leslie Rae ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้จัดการก็คือ การจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชา (One of the Prime Responsibilities of Managers is the training and Development of their staff)

เมื่อได้ทราบถึงหลักการในการสอนงานแล้ว สิ่งที่ต้องคำนึงถึงต่อไปนี้ หัวหน้างานหรือผู้สอน จะมีกระบวนการและขั้นตอนในการสอนงานอย่างไร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในงานสอนให้มากที่สุด

Martin M. Broadwell (1995) ได้เสนอขั้นตอนพื้นฐานในการฝึกอบรมระหว่างการทำงาน (อบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน) โดยการสอนงานซึ่งหัวหน้างานผู้สอนควรปฏิบัติ ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ ๑. สาธิตกระบวนการทำงาน

โดยการกระทำให้อูและชี้แจงในแต่ละขั้นตอน
 ขั้นที่ ๒. รับฟังข้อคิดเห็นเสนอแนะ
 จากพนักงานในการปฏิบัติงาน
 ขั้นที่ ๓. ให้พนักงานลงมือปฏิบัติงาน
 ด้วยตัวเอง

จากขั้นตอนพื้นฐานของการฝึกอบรม
 ในระหว่างกรปฏิบัติงานก็จะทำให้พนักงาน
 สามารถทำงานได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นหัวหน้าผู้

สอนงานจึงต้องใช้เทคนิคในการสอนงานแบบ
 ต่าง ๆ ควบคู่ไปด้วยกัน เพื่อสร้างศักยภาพที่
 สูงสุดให้แก่พนักงาน อย่างไรก็ตามการให้การ
 พัฒนาพนักงานจะด้วยวิธีใดก็ตาม มักจะมีทั้ง
 ข้อดีและข้อจำกัดของการสอนงานด้วย เพื่อ
 ให้การสอนงานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์และ
 เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ข้อดีและข้อจำกัดของการสอนงาน

ข้อดี	ข้อจำกัด
๑) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้สอน (หัวหน้างาน) และผู้รับการสอน (พนักงาน) ได้ทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงทำให้การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์เป็นไปอย่างสัมฤทธิ์ผล	๑) การสอนงานนั้นผลสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทักษะในการสอนของผู้สอนเป็นสำคัญ เพราะหัวหน้างานที่ทำการสอนอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการทำงาน แต่ถ้าขาดทักษะในการสอนก็จะไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน
๒) สามารถที่จะใช้กับงานทุกระดับตำแหน่งหน้าที่ตั้งแต่ต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด	๒) อาจจะเป็นการยากที่จะให้หัวหน้างานหรือผู้บริหารในระดับสูง สละเวลาให้กับการสอนงาน เพื่อให้เกิดผลดี เพราะภาระในความรับผิดชอบมีมาก
๓) มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการสอนได้พัฒนาด้วยการลงมือกระทำด้วยตนเอง และเมื่อมีปัญหาก็จะมีผู้สอนคอยดูแลอย่างใกล้ชิด	๓) อาจเกิดการเลียนแบบในพฤติกรรมของผู้สอนงานก็เป็นได้
๔) สามารถเลือกเน้นลงไปด้านใดด้านหนึ่งตามความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล	๔) ในการสอนงาน นอกจากทักษะและความรู้ความชำนาญในการสอนแล้ว สิ่งสำคัญที่สุดคือ จะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี และหวังดีต่อผู้รับการสอนด้วย

ข้อดี	ข้อจำกัด
๕) การติดต่อกันระหว่างผู้สอนและผู้เรียนนั้นไม่ได้มีอยู่แต่เพียงในช่วงของการสอนเท่านั้น แต่มักจะดำเนินต่อไปหลังจากการสอนแล้ว อันจะเป็นประโยชน์ในการประสานงานด้วย	๕) การกระตุ้นให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ นั้น อาจจะมาจากปัจจัยในด้านอื่นๆ ก็ได้เช่น องค์กรประกอบในด้านค่าตอบแทน สิ่งแวดล้อมในการทำงาน
๖) ผู้เรียนงานได้รับประโยชน์จากประสบการณ์ของตัวเองและของผู้สอน ขณะเดียวกันผู้สอนก็ได้เรียนรู้ถึงสภาพและปัญหาของผู้เข้ารับการสอนด้วยเช่นกัน	

จากการนำเสนอบทความนี้ ผู้เขียนจึงมีความสนใจว่า การใช้เทคนิคการสอนงานนี้สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทีเดียว ถ้าผู้สอนและผู้ถูกสอนได้เข้าใจจุดมุ่งหมายร่วมกัน และผลประโยชน์ที่ได้จากการสอนงานนั้นก็มีความเหมาะสม ซึ่งสามารถกำหนดผลประโยชน์ ที่ได้จากการสอนงานออกเป็น ๓ กลุ่มด้วยกัน

กลุ่มที่ ๑ ผลประโยชน์ที่มีต่อผู้สอน

๑) เป็นโอกาสในการใช้ทักษะในการทำงานของพนักงานให้สูงมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มคุณภาพของทีมงาน

๒) เกิดประสิทธิภาพในการควบคุมสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มากขึ้น

๓) มีการค้นพบว่าในการสอนพนักงานในการทำงานนั้น จะสามารถสร้างความสัมพันธ์ได้ดีขึ้น

๔) เกิดการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล

กลุ่มที่ ๒ ผลประโยชน์ที่มีต่อผู้ถูกสอน

๑) เพิ่มทักษะ มีความมั่นใจ และเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น

๒) ใช้สภาพการทำงานจริงในการเรียนรู้ ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมในการยอมรับ และสร้างความพึงพอใจ

๓) เป็นการเปิดโอกาสให้เจริญก้าวหน้าในสายการทำงานที่สูงขึ้นต่อไปได้

๔) พนักงานสามารถปรับปรุงตนเองให้กลายมาเป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็งและกระตือรือร้นในการเรียนรู้

กลุ่มที่ ๓ ผลประโยชน์ที่มีต่อองค์กร

๑) สามารถพัฒนาผลงานของพนักงานได้โดยปราศจากต้นทุน

๒) เกิดการพัฒนาศักยภาพของพนักงานทำให้แรงงานมีทักษะเพิ่มมากขึ้นในองค์กร

๓) ปรับปรุงความสัมพันธ์อันดีงามในการทำงาน ทำให้เกิดการสื่อสารที่มีในองค์กร

๔) ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในองค์กร ก็สามารถกระทำได้ง่ายขึ้น

๕) ต้นทุนในการสอนงานนั้น จะน้อยกว่าการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้น

นอกจากผลประโยชน์ที่มีต่อทั้ง ๓

กลุ่มแล้ว ยังค้นพบว่าประโยชน์ของการสอนงาน ยังช่วยให้ผู้รับการสอนสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ในระยะเวลาอันรวดเร็ว ช่วยป้องกันการทำงานผิดพลาด เป็นการฝึกฝนผู้ที่ทำงานแทนสามารถลดอุบัติเหตุในการทำงานได้ ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานผิดพลาด และอีกทั้งเป็นการบำรุงขวัญและส่งเสริมสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างหัวหน้างานกับพนักงานอีกด้วย

จากบทความที่น่าสนใจในเรื่อง ย้อนรอยอดีต...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

(เหตุเพราะยุค...IMF) พอสรุปได้ว่าผู้บริหารองค์กรควรมองย้อนกลับไปในอดีตว่า ทิศทางการเจริญเติบโตขึ้นมาได้นั้นก็เพราะพนักงานมีการพัฒนาตนเอง โดยมีการสอนงานมีการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์เป็นผู้สอนงาน ดังนั้นจะใช้วิธีการพัฒนาองค์การโดยการถอยหลัง ย้อนรอยอดีตกับการพัฒนาคน คงจะยังไม่สายเกินไปก่อนที่จะก้าวใหม่สู่ความเจริญเติบโตอีกครั้ง ผู้เขียนขอฝากไว้พิจารณาด้วย เพื่อเป็นการ Save cost ทางด้าน Human Capital □□

Bibliography

Broadwell, Martin M. *The Supervisor and on the Job Training* 4th ed. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1995.

Nadler, Leonard. *Designing Training Programs : the Critical Events Model*. Reading : Addison-Wesley Publishing, 1982.

Rae, Leslie. *Techniques of Training*. 3rd ed. England : Gower, 1995.

พลิกฟื้นจิตวิญญาณพนักงาน....

สรรสร้างความสำเร็จแก่องค์กร

* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

มรสุมทางเศรษฐกิจที่กำลังพัดโหมกระหน่ำเข้าเต็มระลอกแล้วระลอกเล่าอยู่ในขณะนี้ ทำให้สภาพเศรษฐกิจขององค์กรที่อยู่ในสภาวะถดถอย องค์กรธุรกิจอุตสาหกรรม บริษัท ห้างร้านต่างๆ พากันลดขนาดการผลิต รวมทั้งปิดกิจการหลายๆ แห่ง ที่ยังไม่ปิดตัวเอง ก็พยายามดิ้นรนเพื่อความอยู่รอดของตัวเอง โดยทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนในหลากหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นรูป Restructuring, Reinventing, Refocus, Downsizing, Dumbsizing, Rightsizing, Downscoping และอื่นๆ

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นที่องค์กรธุรกิจหลายแห่งกำลังดำเนินการกันอยู่ในขณะนี้เห็นจะได้แก่การ Downsizing หรือการปรับลดขนาดขององค์กร ซึ่งก็คือการดำเนินการใดๆ ที่จะทำให้ปริมาณงานกับปริมาณคนเกิดความสมดุลกัน โดยใช้วิธีการวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Planning) ซึ่งองค์กรเลือกใช้เพื่อทำให้การลดจำนวนบุคลากรใน

องค์กรเกิดข้อจำกัดหรือสภาวะที่เป็นปัญหาต่อองค์กรน้อยมากที่สุด อันมีผลให้ขนาดขององค์กรเล็กลงแต่ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น ทั้งที่ทำได้หลากหลายทางเลือกตั้งแต่มาตรการเบาที่สุดจนถึงรุนแรงที่สุด ได้แก่การงดจ้างพนักงานใหม่ (Restricted Hiring) การลดเวลาการทำงาน (Reduced Work Hours) การลดการทำงานล่วงเวลา (Cut Overtime Pay) การให้ลาิจโดยไม่จ่ายเงินชดเชย (Leaves of Absence Without Pay) การให้หน่วยงานอื่นยืมตัวพนักงาน (Loaning) การแบ่งงานกันทำ (Work Sharing) การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการจ่ายค่าตอบแทน ทั้งทางตรงและทางอ้อม (Changes in Compensation Policy) ในลักษณะการลดผลประโยชน์ที่องค์กรเคยให้แก่พนักงานของตน การไม่เพิ่มเงินเดือน (Pay Freeze) การจ่ายเป็นเงินเดือนส่วนหนึ่งและอีกส่วนหนึ่งขึ้นกับผลกำไร (Profit Sharing) การลดเงินเดือน

* อาจารย์ประจำ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.B.A. (General

(Pay Cut) หรือการใช้นโยบายการจ่ายเงินเดือนส่วนหนึ่ง และที่เหลืออีกส่วนหนึ่งเป็นการจ่ายให้โดยพิจารณาผลการปฏิบัติงานของ

บุคลากรเป็นหลัก (Variable Pay) รวมทั้งการเกษียณอายุการทำงานก่อนกำหนดเวลา (Early Retirement)

Employment Policies	Changes in Job Design	Pay and Benefits Policies	Training
◆ Reduction Through attrition ◆ Hiring freeze ◆ Cut part-time employees ◆ Cut internships or co-ops ◆ Give subcontracted work to in-house employees ◆ Voluntary time off ◆ Leaves of absence ◆ Reduced Work hours	◆ Transfers ◆ Relocations ◆ Job sharing ◆ Reduces work hours ◆ Demotions	◆ Pay freeze ◆ Cut overtime pay ◆ Pay cuts ◆ Use vacation and leave days ◆ Profit sharing or variable pay	◆ Retraining

ภาพที่ ๑ แสดงถึงมาตรการต่างๆ ในการปรับลดขนาดขององค์กร
ที่มา : Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1995 : 240

ทางเลือกที่กล่าวมาข้างต้นล้วนแต่เป็นการดำเนินมาตรการใน ๒ ลักษณะคือ มาตรการการลดค่าใช้จ่ายโดยการปรับปรุงนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม (Pay and Benefits Policies) และ มาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยการลดการทำงานหรือลดจำนวนพนักงาน (Employment Policies) (Gomez-Mejia, Balkin and Cardy, 1995 : 239-241)

จนถึงมาตรการขั้นสุดท้ายที่รุนแรงที่สุด ซึ่งผู้บริหารองค์กรมักจะตัดสินใจเลือก

ปฏิบัติต่อเมื่อองค์กรของตนตกอยู่ในสภาวะวิกฤตจริงๆ คือทางเลือกการให้พนักงานออกจากงานหรือ Lay off โดยปกติทั่วไปผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามหาทางลดต้นทุนทางด้านแรงงาน โดยใช้มาตรการที่นุ่มนวลที่สุด เช่น Early Retirement หรือการลดจำนวนพนักงาน การลดการทำงานโดยความสมัครใจของบุคลากรในลักษณะ "ร่วมด้วยช่วยกัน" (Voluntary Work Force Reductions)

ในกรณีที่องค์กรไม่สามารถเลือกทางเลือกใดๆ ที่กล่าวข้างต้นก็จะวกมาคิดถึงทางออกสุดท้าย ซึ่งเป็นมาตรการที่รุนแรงที่สุดในความรู้สึกของบุคลากรทุกๆ คนในองค์กร ได้แก่การ Lay off หรือการปลดพนักงานออกจากงานนั่นเอง

ภาพชัดเจนที่สุดในสภาวะการณ์ปัจจุบันก็คงจะกล่าวกันว่า ล้นๆ ที่สุดได้ว่าองค์กรธุรกิจหลายๆ แห่งเกิดปัญหาขาดสภาพคล่องทางการเงิน หรือมีปัญหาด้าน Cash Flow นั่นเอง การ Lay off ก็คือ Downsizing หรือการที่บริษัท องค์กรธุรกิจเอกชนพยายามใช้นโยบายการปรับลดขนาดขององค์กรให้มีความเล็กกะทัดรัดลงมาไม่อันอวยอ้าย พร้อมกับหาทางเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำลง

การดำเนินการดังกล่าวสามารถมองได้ในแง่ "อกเขา อกเรา" "อกเขา" คือฝ่ายนายจ้างก็คงจะอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออกกับการตัดสินใจใช้ทางเลือกที่เด็ดขาดเช่นนี้ แต่ก็ให้เหตุผลออกมาในลักษณะว่าเป็นการทำการผ่าตัดองค์กร ดัดอวัยวะบางส่วนเพื่อให้ร่างกายของตนมีชีวิตอยู่รอดต่อไป ส่วน "อก-เรา" คือฝ่ายลูกจ้างก็คงจะเป็นมิติของความขมขื่นที่เกิดขึ้นภายในองค์กร บรรยากาศการทำงาน (Working Atmosphere) หดหู่สลัว เศร้าซึม พนักงานที่ออกไปแล้วกับพนักงานที่อยู่ในองค์กรก็ยังคงมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันอยู่ มีการติดต่อกันระหว่างกัน บุคลากรที่นั่งทำงานในองค์กรต่างก็มีจิตใจที่อับเฉา ห่อเหี่ยว (หวาดผวบ้างในบางครั้งว่าจะถึงคิวของตน) เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในสวัสดิภาพ รู้สึกขาดความมั่นคงในการทำงาน (Insecured) ประสิทธิภาพการทำงานลดลงอันเนื่องมาจาก

สภาพขวัญ กำลังใจตกต่ำ โดยเฉพาะพนักงานที่ยังคงทำงานอยู่กับองค์กร (Low Morale)

การดำเนินการดังกล่าวของผู้บริหารองค์กรก่อให้เกิดความรู้สึกอึดอัด เจ็บปวดรวดร้าวใจทุกคนในองค์กรต่างตกอยู่ในสภาพที่นิ่งเฉยวุ่น คือ เป็นสภาวะจำยอมที่จะช่วยให้บริษัท หรือองค์กรอันเป็นที่รักของตนอยู่รอดได้ในอนาคต สามารถฟันฝ่าวิกฤตนี้และเจริญก้าวหน้าสืบไป

ย้อนดูบริษัทยักษ์ใหญ่ชื่อดังในต่างประเทศที่เมื่อเอ่ยชื่อเราก็จะรู้จักกันดี โดยตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ไม่ว่าจะเป็น AT&T, General Motors, Procter & Gamble, Kodak, American Express, Sears Roebuck, Westinghouse, IBM ฯ ต่างก็เคยประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจเช่นนี้มาแล้วทั้งสิ้น จนกระทั่งได้จัดเอามาตรการ Downsizing หรือปรับลดขนาดขององค์กรในลักษณะการใช้วิธี Lay off บุคลากรของบริษัท โดยเริ่มต้นจากการกำหนดวิธีการคัดเลือก หรือเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรที่ถูกเลิกจ้าง (Developing Lay off Criteria) มีการดำเนินการทำ Redundancy Analysis หรือการสำรวจเบื้องต้นว่าในองค์กรของตนมีตำแหน่งงานอะไรบ้างที่มีปริมาณมากเกินความจำเป็นหรือเกินความต้องการ ทั้งนี้ก็ทำได้จากการพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

การพิจารณาให้ใครออกก็จะทำการพิจารณาจาก ๒ เกณฑ์โดยเปรียบเทียบคุณสมบัติของบุคลากร (Qualifications) มีการทำ Test Management เพื่อประเมินศักยภาพของบุคลากรให้สอดคล้องกับคุณลักษณะมาตรฐาน (Profile) ที่เป็นเกณฑ์ความต้องการขององค์กรในภาวะเช่นนี้ ทั้งนี้การดำ

เนในการในลักษณะดังกล่าวจะมีผลให้องค์กรไม่ดำเนินการจนเกิดข้อผิดพลาดในการปลดคน คือดำเนินการปลดคนที่มีความสามารถออกไป คนที่ไร้ศักยภาพกลับได้นั่งทำงานเหมือนเดิม

การ Lay off พนักงานที่อยู่ในกลุ่ม professional หรือพวก white collar นั้นต้องดำเนินการโดยใช้วิจารณญาณอย่างลึกซึ้ง โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานกับองค์กรมาตั้งแต่ ๕ ปี ขึ้นไป องค์กรเองก็มี การลงทุนและทุ่มทุน พัฒนาศักยภาพคนเหล่านี้ในทุกวิถีทางรวมทั้งตัวพนักงานเองก็มีการลงทุนและทุ่มเทสติปัญญา แรงกาย แรงใจของเขาลงไปกับงานตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน (The greatest investment in the company of the most senior employees) ตรงนี้นับได้ว่าเป็น มูลค่าเพิ่มหรือคุณค่าเพิ่ม (Value added Assets) ในสินทรัพย์หรือในตัวทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั่นเอง ดังจะเห็นได้จากการเรียนรู้งาน การสั่งสมประสบการณ์การทำงาน ภาวะความเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกับหมู่คณะ การให้และรับทั้งความรัก ความเมตตาเอื้ออาทรต่อกันของ ผู้ปฏิบัติงาน ที่ทำงานติดต่อกันมาเป็นเวลาอันยาวนาน ตรงนี้คือ คุณค่าเพิ่มที่สะสมไว้ในตัวคนทำงาน

ฉะนั้น บริษัทหรือองค์กรก็ควรที่จะตระหนักและเชื่อมั่นในคุณค่าของทรัพยากรที่มีอยู่ของตนให้มาก จากนั้นเมื่อตัดสินใจคัดเลือกผู้ที่ถูกเลิกจ้างได้แล้วก็ต้องดำเนินการแจ้งให้พนักงานทราบ (Notifying Employees) ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุผลของหลักจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Ethics) อีกทั้งยังทำให้พนักงานที่เหลืออยู่ และยังคงทำงานร่วมกับองค์กรต่อไปเกิดความรู้สึกเข้าใจ เกิดความรู้สึกที่ดี (Goodwill) ต่อองค์กร โดยเฉพาะแนวทางการ

ปฏิบัติที่องค์กรได้ดำเนินการกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง ทั้งนี้ก็ต้องดำเนินการสื่อสารกับพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (Communicating to Laid-off Employees)

ที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในสถานการณ์เช่นนี้ ก็คือการสื่อสารที่ชัดเจนกระชับ เปิดเผยตรงไปตรงมา (Trust and Candor Communication) เป็นการพูดคุยเจรจาในทางสร้างสรรค์ พูดให้ตรงจุด ชัดถึงที่มาที่ไป ว่าทำไมจึงต้องดำเนินมาตรการนี้ สื่อสารกันเพื่อให้ทั้ง ๒ ฝ่าย คือทั้งผู้บริหาร และพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกัน เห็นอกเห็นใจกันและกัน อันจะก่อให้เกิดความศรัทธาไว้นับถือใจซึ่งกันและกันต่อไป (Trust and Belief)

มาตรการ lay off พนักงานที่เกิดขึ้นจะมีผลให้ Value added ที่ทั้งองค์กรและตัวบุคคลได้ทุ่มทุนและทุ่มเทมาตลอดระยะเวลาอันยาวนานมีอันต้องล่มสลายไปในพริบตา

แนวทางหรือยุทธศิลป์ที่องค์กรควรต้องดำเนินการเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์เช่นนี้ก็คือการมองเห็นและตระหนักถึงคุณค่าความเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญของทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เคยทำงานรวมกันมา ต่างฝ่ายต่างเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ ผู้บริหารขององค์กรควรมีจิตใจที่มีทั้งความเมตตา กรุณา มีคุณธรรมน้ำมิตร เอื้ออาทรต่อพนักงานที่ถูก lay off

ทั้งผู้บริหารและพนักงานควรเริ่มต้นด้วยการยอมรับและการมีเหตุผลของกันและกัน จนพนักงานยอมรับการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ผู้บริหารควรต้องแสดง spirit ในลักษณะที่เป็นการแสดงออกถึงความมีมนุษยธรรม เข้าใจถึงแก่นแท้จิตวิญญาณความรู้สึกของพนักงานที่ถูกเลิกจ้าง (The Core Spirit of Laid off Employees)

อีกทั้งผู้ที่จะเป็นผู้สื่อความถึงการเลิกจ้างแก่พนักงาน ก็ควรจะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขา (Immediate Boss) โดยการกล่าวชี้แจงสภาพการณ์ เหตุผลต่างๆ นานา รวมทั้งการแจ้งให้ทราบถึงเงินชดเชยต่างๆ ที่ตัวพนักงานต้องได้รับ ภายหลังจากที่ถูกปลดออกจากงานซึ่งก็จะนำไปสู่ความเข้าใจมากขึ้น จนเกิดความรู้สึกร่วมในทางที่ดี เห็นใจซึ่งกันและกัน (Sympathetic) พลิกผันเป็นความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจกันกับองค์กรได้ในท้ายสุด (Synergy)

ที่สุดพนักงานก็สามารถปรับสภาพจิตใจของเขา แปรเปลี่ยนจากสภาวะหดหู่ ท้อถอย มาเป็นความรู้สึกที่เข้าใจถึงแก่นแท้ของสภาพการณ์ ค้นพบได้ถึงแก่นแท้ศักยภาพหลัก (Core Competencies) ที่มีอยู่ในตัวของตนเอง แล้วดึงมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับงานใหม่ให้ได้ ซึ่งอาจจะเป็นการมองหาโอกาสใหม่ๆ สร้างงานใหม่ ไม่เลือกงาน ไม่ยึดติดกับตำแหน่งให้มากนัก ก็น่าจะเป็นทางออกที่ดีได้

ในขั้นต่อไปผู้บริหารขององค์กรควรจะดำเนินการประสานงานกับสื่อมวลชน (Coordinating Media Relations) เพราะสภาวะข่าวลือที่มีการ Lay off พนักงานขององค์กรจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบในทางที่เสียหายต่อองค์กรอย่างยิ่ง นอกจากจะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงานที่ทำงานอยู่ในองค์กร หรือกลุ่มลูกค้าภายใน (Internal Customers) แล้ว ยังก่อให้เกิดความเสื่อมถอยต่อยศรัทธาแก่บรรดาลูกค้ากลุ่มเป้าหมายภายนอก (External Customers) รวมทั้งบริษัทคู่แข่งอื่นๆ อีกด้วย

ภาพลักษณ์องค์กร (Corporate Image) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดย

เฉพาะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรต่างๆ เป็นที่ครองใจผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย (Mind Share) ในรูปที่เป็น Goodwill เกิดเป็นความเชื่อถือศรัทธา ในสายตาและกันบึงหัวใจของคนภายนอก ภาพลักษณ์องค์กรเป็นการบ่งบอกถึงเอกลักษณ์องค์กร (Corporate Identity) มีผลต่อองค์กรในทุกๆ ด้าน ตั้งแต่วัฒนธรรม ภาษา การปฏิบัติต่อกัน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงาน การอยู่ร่วมกันของคนทุกคนในองค์กร เอกลักษณ์ในการบริหารงาน การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรก็เพื่อก่อให้เกิดภาพสะท้อนภายใต้แนวคิดหลักของแก่นแท้ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ซึ่งแน่นอนที่สุดว่าจะก่อให้เกิดผลดีแก่องค์กรได้ในระยะยาว

ฉะนั้นผู้บริหารระดับสูงหรือ CEO ขององค์กร ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วนและฉับพลันในการให้ข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นจริงตรงไปตรงมาไม่บิดเบือนกับลูกค้าทั้งภายในและภายนอกต่างๆ ผ่านสื่อมวลชน

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในประเด็นนี้ ที่ผู้บริหารในบริษัทใหญ่ๆ หลายแห่งจะพิจารณาถึงผลได้ในระยะยาว โดยเฉพาะชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาและความรู้สึกของคนภายในรวมทั้งให้ความช่วยเหลือแก่พนักงานกลุ่มที่ถูกปลดนี้ เช่นบริษัทอาจส่งคนเหล่านี้ไปทำงานกับบริษัทเครือข่ายของบริษัทได้อีก ซึ่งวิธีนี้จะทำให้พนักงานรับรู้และตระหนักได้ถึงควมมีเมตตา เอื้ออาทรของผู้บริหารที่มีต่อพวกเขาไม่ทอดทิ้งเขาเหล่านั้น

ที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารจะละเลยหรือมีอาจมองข้ามไปได้เลยก็เห็นจะอยู่ที่ขั้นตอนนี้ คือ....การพลิกฟื้นแก่นแท้จิตวิญญาณความรู้สึกของพนักงานที่ยังอยู่กับองค์กร หรือพนักงานผู้

รอดพ้นจากการถูก lay off (Reassuring Survivors of the Lay off)

ที่แน่ๆ ก็คือผู้ยังอยู่รอดไม่ถูกปลด ยังทำงานอยู่กับองค์กรมักจะมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ตกต่ำ หรืออยู่ในลักษณะ "ขวัญหนีดีฝ่อ" ว่าตนอาจจะถูกปลดออกในอนาคตอีกหรือไม่ ที่ควรทำเป็นอย่างยิ่งก็คือ CEO ควรใช้ความพยายามสรรค์สร้าง ส่งเสริมบรรยากาศความอบอุ่นมั่นใจ มีความจริงใจต่อกัน ชี้ชัดให้พนักงานที่เหลืออยู่ได้เข้าใจ มองเห็นโอกาสใหม่ๆ มองเห็นอนาคต พร้อมทั้ง

จะก้าวออกไปพร้อมกันด้วยความเชื่อมั่นกับสภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปแล้วทั้งในขณะนี้และอนาคต ผู้บริหารต้องเร่งฟื้นฟูจิตวิญญาณ ความรู้สึกของพนักงานจากสภาวะซึมเศร้า อับเฉา ทวาดผวา ให้ไปสู่ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธาและเชื่อมั่นต่อองค์กร (Trust and Belief Atmosphere) ตลอดจนมีความสุข สนุกกับการทำงาน พร้อมแล้วที่จะฟันฝ่าอุปสรรคขวากหนามนานา พานาวาล้านให้แล่นลื่นไปได้ท่ามกลางพายุที่พัดกระหน่ำอยู่ □□

บรรณานุกรม

Carrell, Michael R., Elbert, Norbert F. and Hatfield, Robert D. **Human Resource Management**: 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice - Hall, Inc., 1995.

De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P. **Human Resource Management**. 5th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1996.

Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1997.

Gomez - Mejia, Luis R., Balkin, David B. and Cardy, Robert L. **Managing Human Resources**. Englewood Cliffs : Prentice Hall, Inc., 1995.

Rory Parisi. "Employee Terminations." in **Handbook of Human Resources Administration**. 2nd ed. New York : Mc Graw - Hill, Inc., 1987.

สัญญาที่ไม่เป็นธรรม

พระราชบัญญัติว่าด้วยข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม พ.ศ. ๒๕๔๐

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์

โดยสภาพของสังคมไทยปัจจุบัน ความเหลื่อมล้ำของบุคคลทั้งในด้านเศรษฐกิจ การศึกษา สติปัญญา ความเป็นอยู่จึงทำให้ สังคมมีสภาพปลาใหญ่กินปลาเล็ก หรือคนโง่ เป็นเหยื่อของคนฉลาด คือ คนที่มีอำนาจหรือ ฐานะที่เหนือกว่าคนทั่วไปในด้านต่างๆ มักจะ เอาเปรียบคนอื่นที่ด้อยกว่าตน ที่พบมากใน ปัจจุบันคือ การทำนิติกรรมสัญญาเอาเปรียบ เอาเปรียบคู่สัญญา เช่น สัญญาระหว่างผู้บริโภค กับผู้ประกอบการธุรกิจการค้า หรือวิชาชีพ หรือ เป็นสัญญาสำเร็จในรูปแบบต่างๆ ที่เป็นการ เอาเปรียบคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งเกินสมควรเข้า ลักษณะ "มัดมือชก" คือ ถ้าไม่ยอมตกลงทำ สัญญาตามเงื่อนไขก็ต้องเข้ามาทำธุรกิจด้วย

ความไม่เป็นธรรมในสัญญาเกิดขึ้น และทับถมกันมาเป็นเวลานาน เพราะกว่าผู้ ที่ถูกเอาเปรียบจะรู้ตัวก็สายเกินไปเสียแล้ว

และแม้ภาคีฟ้องร้องต่อศาล ศาลเองก็ต้องตัดสินไปตามตัวบทกฎหมาย เพราะคู่สัญญาฝ่าย ที่เสียเปรียบเป็นผู้ตัดสินใจเข้าทำสัญญาเอง ศาลจึงไม่อาจจะตัดสินให้เพี้ยนไปจากตัว กฎหมายได้

บัดนี้รัฐได้พยายามแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เบาบางลงด้วยการประกาศใช้ "พระราชบัญญัติว่าด้วยข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม พ.ศ.๒๕๔๐" เมื่อวันที่ ๑๖ พฤศจิกายน ๒๕๔๐ โดยให้เริ่มใช้วันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๔๑ ทั้งนี้ พระราชบัญญัติฉบับนี้มุ่งที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวให้เบาบางลง โดยขอบเขตของพระราชบัญญัติฉบับนี้ให้ศาลมีอำนาจที่จะปรับลดการเอาเปรียบที่มากเกินไปและสามารถพิพากษาให้มีผลบังคับกันได้เพียงเท่าที่เป็นธรรมตามสมควรแก่กรณี ฉะนั้นพระราชบัญญัติฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์หลักคือการแก้ไขความไม่เป็น

* คณบดีคณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : น.ม. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ธรรมทางสัญญา รวมทั้งให้อำนาจศาลเข้าไปตรวจสอบความไม่เป็นธรรมในนิติกรรมอื่นที่ใกล้เคียงกับสัญญาได้ เช่น ประกาศหรือคำแจ้งความที่ได้ทำไว้ล่วงหน้า เพื่อยกเว้นหรือจำกัดความรับผิด เป็นต้น

แนวทางแห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว พอสรุปสาระสำคัญที่ศาลมีขอบเขตการตรวจสอบด้วยความเป็นธรรมแห่งนิติกรรมสัญญา ซึ่งกระทำขึ้นระหว่างเอกชนด้วยกัน และหน่วยงานของรัฐกับเอกชนด้วย ทั้งนี้ กำหนดให้ใช้นิติกรรมสัญญา ๘ ประเภท (ตามบัญญัติไว้ในมาตรา ๔ ถึงมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้) ดังต่อไปนี้

(๑) สัญญาระหว่างผู้บริโภคร่วมกับผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือวิชาชีพ

(๒) สัญญาสำเร็จรูป

(๓) สัญญาขายฝาก

(๔) ข้อตกลงจำกัดสิทธิในการประกอบอาชีพการงาน และข้อตกลงจำกัดเสรีภาพในการทำนิติกรรมเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจการค้าหรือวิชาชีพ

(๕) ข้อตกลง ยกเว้น หรือ จำกัดความรับผิดของผู้ประกอบธุรกิจการค้า หรือ วิชาชีพเพื่อความคุ้มครองหรือการรอนสิทธิในทรัพย์สินที่ส่งมอบให้แก่ผู้บริโภค ตามสัญญาที่ทำระหว่างผู้บริโภคร่วมกับผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือวิชาชีพ

(๖) ข้อสัญญาที่โหล่โตโตเป็นมัดจำ

(๗) ข้อตกลงประกาศหรือคำแจ้งความที่ได้ทำไว้ล่วงหน้าเพื่อยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดเพื่อละเมิดหรือผิด เพื่อละเมิดหรือผิดสัญญา

(๘) ความตกลงหรือความยินยอมของผู้เสียหายในคดีละเมิด

อนึ่งนิติกรรมสัญญาทั้ง ๘ ประเภทที่อยู่ภายใต้ศาลตรวจสอบถึงความเป็นธรรมตามพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายให้รวมทั้งสัญญาที่กระทำขึ้นระหว่างเอกชนด้วยกันเองและระหว่างหน่วยงานของรัฐกับเอกชน เช่น สัญญาสัมปทานต่างๆ เป็นต้น

หมายเหตุ นิติกรรมสัญญาอื่นๆ นอกจากที่ระบุใน (๑) - (๘) ไม่อยู่ในขอบเขตของพระราชบัญญัติฉบับนี้ เพราะฉะนั้นศาลไม่อาจจะก้าวล่วงเข้าไปเปลี่ยนแปลงหรือปรับลดได้ รวมทั้งนิติกรรมหรือสัญญาที่กระทำขึ้นก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับด้วย

นิติกรรมสัญญาดังระบุใน (๑) - (๘) แม้จะเข้าข่ายว่าไม่เป็นธรรม แต่ไม่ตกเป็นโมฆะ ข้อสัญญาเหล่านั้นมีผลสมบูรณ์ตามกฎหมายหากแต่ศาลมีขอบเขต อำนาจที่จะวินิจฉัยว่า แค่นั้นเพียงไร จึงจะเป็นธรรม และพอสมควรแก่กรณี โดยมีแนวทางที่กฎหมายให้ศาลใช้ดุลพินิจโดยพิเคราะห์ถึงพฤติการณ์ทั้งปวง (มาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม พ.ศ.๒๕๔๐) ได้แก่

(๑) สภาพของคู่สัญญาในด้านต่างๆ ได้แก่ ความสุจริต อำนาจต่อรอง ฐานะทางเศรษฐกิจ ความรู้ความเข้าใจ ความสันทัดจัดเจน ความคาดหมาย แนวทางที่เคยปฏิบัติทางเลือกอย่างอื่น และทางได้เสียทุกอย่างตามสภาพที่เป็นจริง

(๒) ปกติประเพณีของสัญญาชนิดนั้น

(๓) เวลาและสถานที่ในการทำสัญญา หรือการปฏิบัติตามสัญญา

(๔) การรับภาระที่หนักกว่ามากของคู่สัญญาฝ่ายหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง

อย่างไรก็ตามมีกรณียกเว้นอยู่ ๓

กรณี ที่พระราชบัญญัติให้เสียเปล่าไปทั้งหมด คือ ตกเป็นโมฆะจะนำมาบังคับกันไม่ได้ ได้แก่

(๑) ข้อตกลงยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดของผู้ประกอบธุรกิจการค้าหรือวิชาชีพ เพื่อความชำรุดบกพร่องเพื่อการรอนสิทธิในทรัพย์สินที่ส่งมอบให้แก่ผู้บริโภค โดยผู้บริโภค มิได้รู้ถึงความชำรุดบกพร่องหรือเหตุแห่งการรอนสิทธินั้นในขณะทำสัญญา (มาตรา ๖)

(๒) ข้อตกลง ประกาศ หรือคำแจ้งความที่ได้ทำไว้ล่วงหน้าเพื่อยกเว้น หรือจำกัดความรับผิดในความเสียหายต่อชีวิต ร่างกาย หรืออนามัยของผู้อื่นซึ่งผู้ตกลง ผู้ประกาศ หรือผู้แจ้งความต้องรับผิดชอบ (มาตรา ๘ วรรค ๑)

(๓) ความตกลง หรือความยินยอมของผู้เสียหายในคดีละเมิด ซึ่งลักษณะต้องห้ามชัดแจ้ง โดยกฎหมายหรือขัดต่อความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน (มาตรา ๙)

ปัญหาอาจมีได้ว่าหากคู่สัญญาจะระบุทั้งสองฝ่ายยอมมิให้นำบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัตินี้มาใช้บังคับ ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน คืออาจจะเป็นกรณีการทำสัญญาหลีกเลี่ยงกรณีการบังคับตามพระราชบัญญัตินี้ เช่น นักกฎหมายให้ตกเป็นโมฆะ (มาตรา ๑๑) ผลในเรื่องนี้จึงเห็นได้ว่าในแง่การพิจารณาคดี บทบัญญัติเรื่องข้อสัญญาไม่เป็นธรรมนี้เป็นกฎหมายที่เกี่ยวกับความสงบเรียบร้อย หรือศีลธรรมอันดีของประชาชน แม้คู่ความจะมีได้ยกขึ้นกล่าวอ้างในประเด็นแห่งคดีก็ตามศาลก็มีอำนาจยกข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรมนี้ขึ้นมาวินิจฉัยได้ (ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่งมาตรา ๑๔๒ (๕) และมาตรา ๒๕๕ วรรค ๒ ประกอบมาตรา ๒๔๙ วรรค ๒)

นอกจากนั้นในเรื่องผลย้อนหลังในการนำกฎหมายนี้มาใช้บังคับกับสัญญาต่างๆ ที่ได้ทำกันขึ้นก่อนหน้าที่กฎหมายนี้จะใช้บังคับ มาตรา ๑๒ ของบทบัญญัติว่า "พระราชบัญญัตินี้มิใช่บังคับแก่นิติกรรม หรือสัญญาที่ทำขึ้นก่อนวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ" ฉะนั้น นิติกรรมสัญญาที่ทำกันขึ้นก่อนวันที่ ๑๕ พฤษภาคม ๒๕๔๑ (ซึ่งเป็นวันเริ่มต้นการบังคับใช้พระราชบัญญัตินี้) จึงไม่อยู่ในขอบเขตของการเข้าไปตรวจสอบของศาลตามพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้

มีข้อที่น่าสังเกตว่าผู้ที่เสียเปรียบในการปฏิบัติไปตามสัญญาจะเป็นผู้ที่อ้างข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม ซึ่งเรื่องนี้บางครั้งเป็นการยากในการพิจารณาถึงข้อใดเปรียบหรือเสียเปรียบ กฎหมายจึงมีหลักให้พิจารณาว่าต้องเป็นการได้เปรียบที่เกินสมควรจึงทำให้ข้อสัญญา และอาจถูกศาลปรับลดให้เหลือเพียงเท่าที่เป็นธรรม และพอสมควรแก่กรณีเท่านั้น

(๑) ข้อตกลงยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดที่เกิดจากการผิดสัญญา

(๒) ข้อตกลงให้ต้องรับผิดชอบหรือภาระมากกว่าที่กฎหมายกำหนด

(๓) ข้อตกลงให้สัญญาสิ้นสุดลงโดยไม่มีเหตุอันสมควรหรือให้สิทธิบอกเลิกสัญญาได้ โดยอีกฝ่ายหนึ่งมิได้ผิดสัญญาในข้อสาระสำคัญ

(๔) ข้อตกลงให้สิทธิที่จะไม่ปฏิบัติตามสัญญาข้อหนึ่งข้อใดหรือปฏิบัติตามสัญญาในระยะเวลาที่ล่าช้าได้ โดยไม่มีเหตุอันสมควร

(๕) ข้อตกลงให้สิทธิคู่สัญญาฝ่ายหนึ่งเรียกร้องหรือกำหนดให้อีกฝ่ายหนึ่งต้องรับภาระเพิ่มมากกว่าภาระที่เป็นอยู่ในเวลาทำสัญญา

(๖) ข้อตกลงในสัญญาขายผักที่ผู้ซื้อ ผักกำหนดราคาสินค้าสูงกว่าราคาขาย บวก อัตราดอกเบี้ยร้อยละ ๑๕ ต่อปี

(๗) ข้อตกลงในสัญญาเช่าซื้อที่กำหนดราคาเช่าซื้อ หรือกำหนดให้ผู้เช่าซื้อต้องรับภาระสูงเกินกว่าที่ควร

(๘) ข้อตกลงในสัญญาบัตรเครดิตที่กำหนดให้ผู้บริโภคต้องชำระดอกเบี้ย เบี้ยปรับ ค่าใช้จ่าย หรือประโยชน์อื่นใดสูงเกินกว่าที่ควร ในกรณีที่ผิดนัดหรือเกี่ยวเนื่องกับการผิดนัดชำระหนี้

(๙) ข้อตกลงที่กำหนดวิธีคิดดอกเบี้ยทบต้นที่ทำให้ผู้บริโภคต้องรับภาระสูงเกินกว่าที่ควร

ตัวอย่างของข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม ได้แก่

(๑) กรณีบริษัทขายรถยนต์ ก. ขายรถยนต์ใหม่ให้กับนาย ข. โดยกำหนดข้อตกลงในสัญญาซื้อขายว่า "ผู้ขายไม่ต้องรับผิดชอบในความชำรุดบกพร่อง หรือเพื่อการรอนสิทธิที่เกิดขึ้นจากเหตุใดๆ ทั้งสิ้น"

หลังจากที่ นาย ข. ได้รับมอบรถยนต์ใหม่มาแล้ว จึงพบว่าเครื่องยนต์บางส่วนมีความบกพร่องซึ่ง นาย ข. ไม่รู้ขณะทำสัญญาซื้อขาย จึงเรียกให้บริษัท ก. รับผิดชอบ เช่นนี้ บริษัท ก. จะยกเอาข้อสัญญาดังกล่าวไม่มีผลใช้บังคับได้ นาย ก. ผู้ขายต้องรับผิดชอบผู้ซื้อในความเสียหายที่เกิดขึ้น

(๒) ในสัญญาจะซื้อจะขายที่ดินแปลงหนึ่ง ผู้จะซื้อจะวางเงินมัดจำไว้ ๑๐๐,๐๐๐ บาท กำหนดวันจดทะเบียนโอนและชำระราคากันไว้แน่นอนเป็นสำคัญ หากผู้ซื้อจะไม่ชำระราคาตามกำหนดยอมให้รับมัดจำถ้าผู้ขายไม่ไปจดทะเบียนโอนที่ดินให้ตามสัญญายอมให้ผู้ซื้อ

ปรับ ๑๐๐,๐๐๐ บาทเช่นกัน ในสัญญาประเภทนี้ ถ้าต่อมาฝ่ายผู้ขายผิดสัญญาไม่จดทะเบียนโอนให้ ผู้จะซื้อบอกเลิกสัญญาและฟ้องเรียกเบี้ยปรับได้ แต่ถ้าปรากฏว่าการผิดสัญญาของผู้จะขายมิได้ทำให้ผู้จะซื้อเสียหายเลยเพราะระยะนั้นที่ดินกำลังราคาตก ที่ผู้จะซื้อบอกเลิกสัญญาได้ก็นับว่าเป็นประโยชน์แก่ผู้จะซื้ออยู่แล้ว เช่นนี้ ศาลอาจลดจำนวนเงินเบี้ยปรับที่กำหนดไว้ในสัญญาลงจนหมดเลยก็ยังได้

(๓) คนไข้ทำความตกลงหรือให้ความยินยอมแก่แพทย์และโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งว่าแม้การรักษาตามวิธีการของแพทย์และโรงพยาบาลนั้นจะทำให้คนไข้ได้รับอันตรายแก่ชีวิตร่างกายหรืออนามัย ด้วยความประมาทเลินเล่อของผู้ใดก็ไม่ตั้งใจเอาความ เช่นนี้แม้ความตกลงหรือความยินยอมนั้นจะมีได้ต้องห้ามขัดแย้งตามกฎหมายหรือขัดต่อความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนจึงไม่ต้องห้ามที่จะยกขึ้นอ้าง แต่ก็เข้าลักษณะเป็นข้อตกลงที่ได้ทำไว้ล่วงหน้าเพื่อยกเว้นความรับผิดชอบเพื่อละเมิด ในความเสียหายต่อชีวิต ร่างกาย หรืออนามัยของผู้อื่น อันเกิดจากการกระทำโดยประมาทเลินเล่อของผู้ตกลง หรือของบุคคลอื่นซึ่งผู้ตกลงจะต้องรับผิดชอบจึงจะนำมาเป็นข้อยกเว้นหรือจำกัดความรับผิดชอบไม่ได้เลย

(๔) ผู้เช่าสถานที่จอดรถยนต์ ทำความตกลงหรือความยินยอมให้ไว้กับผู้ให้เช่าว่า แม้ผู้ให้เช่าหรือลูกจ้างจะกระทำโดยประมาทเลินเล่อให้เกิดความเสียหายแก่รถยนต์ของผู้เช่า ผู้เช่าก็ไม่ตั้งใจเรียกร้องค่าเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น เช่นนี้แม้จะไม่ต้องห้าม แต่ก็เข้าลักษณะเป็นข้อตกลงที่ได้ทำไว้ล่วงหน้า เพื่อยกเว้นความรับผิดชอบในกรณีอื่นไม่เป็นโมฆะ ดัง

นั้นจึงมีผลบังคับได้เพียงเท่าที่เป็นธรรมและพอสมควรแก่กรณี

(๕) สถาบันการเงินหนึ่งทำสัญญาสำเร็จรูปให้ลูกค้ากู้เงินโดยมีข้อตกลงให้ผู้ใหญ่ (เจ้าหนี้) มีสิทธิบอกเลิกสัญญาและเรียกให้ชำระเงินคืนเมื่อใดก็ได้ โดยไม่พิจารณาถึงข้อว่าผิดสัญญาหรือไม่ เช่นนี้สถาบันการเงินถือเป็นผู้ได้เปรียบจึงจัดเป็นข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม

(๖) ธนาคารผู้ประกอบธุรกิจบัตรเครดิตกำหนดข้อสัญญาผู้ใช้บริการว่าถ้าผิดนัดไม่ชำระค่าบริการจะต้องเสียดอกเบี้ย เงินเพิ่มอื่นๆ อีกหลายรายการรวมแล้วมีอัตราที่สูงกว่าดอกเบี้ยปกติที่ธนาคารให้สินเชื่อและเรียกเก็บจากลูกค้า

(๗) สัญญาให้ทุนไปเรียนต่อต่างประเทศ โดยมีข้อกำหนดตกลงว่าผู้รับทุนหลังจากจบกลับมาแล้วต้องทำงานให้กับผู้ให้ทุนชดใช้เป็นเวลา ๓ เท่า ของระยะเวลาที่ศึกษานั้นจะถูกรับเป็นเงินจำนวน ๑๐ เท่าของเงินที่ใช้ไปในการศึกษา ดังนี้แม้จะเป็นสัญญาต่างตอบแทนที่คู่สัญญาสมัครใจ แต่อาจเขาขอสัญญาที่ไม่เป็นธรรมได้ เพราะผู้รับทุนต้องรับภาระมากกว่าที่จะพึงคาดหมายได้ตามปกติ ศาลอาจปรับลดให้บังคับกันได้เท่าที่เป็นธรรม

(๘) สัญญาเช่าซื้อมีข้อตกลงว่าหากผู้เช่าซื้อผิดสัญญาผู้เช่าซื้อจะต้องชดเชยราคาตลอดเมื่อผู้เช่าซื้อไม่นำรถมามอบคืนแก่ผู้ให้เช่าซื้อ ข้อเท็จจริงหากบริษัทยึดรถคืนไปแล้วเขาไปขายจะฟ้องเรียกราคาที่ยังขาดอีกไม่ได้ เป็นการเรียกเอาราคารถสองต่อซึ่งถือว่าไม่เป็นธรรมแก่ผู้เช่าซื้อ

อย่างไรก็ตามแม้ว่าพระราชบัญญัติฉบับนี้จะวางแนวทางให้พิจารณาว่า ข้อสัญญา

ใดทำให้คู่สัญญาได้เปรียบเสียเปรียบ แต่ศาลจะปรับลดให้ได้ต้องเป็นการได้เปรียบมากเกินไปสมควรเท่านั้น ที่จะเป็นสัญญาที่ไม่เป็นธรรม หรือหากมีลักษณะที่ผลนั้นทำให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งปฏิบัติหรือรับภาระเกินกว่าที่วิญญูชนจะพึงคาดหมายได้ตามปกติ

การให้อำนาจตรวจสอบโดยศาลตามพระราชบัญญัติฉบับนี้อาจเกิดปัญหาในแง่การใช้ดุลพินิจในการปรับลดสภาพบังคับของข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม คือให้มีผลบังคับกันได้เพียงเท่าที่เป็นธรรมและพอสมควรแก่กรณี เพราะที่ผ่านมาการตีความตามกฎหมายและสัญญาฉบับเดียวกันนั้นกฎหมายเองยังตีความกฎหมายและสัญญาฉบับเดียวกันผิดแผกแตกต่างกันไป ดังนั้นพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้บัญญัติเครื่องมือเพื่อช่วยในการวินิจฉัย โดยบัญญัติไว้ในมาตรา ๑๐ และมาตรา ๑๓ รวม ๑๓ ประการ ซึ่งนับเป็นความกว้างขวางแห่งดุลพินิจที่ศาลสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือได้ โดยสรุปดังนี้ คือ

- (๑) ความสุจริตของคู่สัญญา
- (๒) อำนาจต่อรองของคู่สัญญา
- (๓) ฐานะทางเศรษฐกิจของคู่สัญญา
- (๔) ความรู้ความเข้าใจของคู่สัญญา
- (๕) ความสันตติจิตเจตนาของคู่สัญญา
- (๖) ความคาดหมายของคู่สัญญา
- (๗) แนวทางที่คู่สัญญาเคยปฏิบัติต่อกัน
- (๘) ทางเลือกอย่างอื่นของคู่สัญญา
- (๙) ทางได้เสียทุกอย่างของคู่สัญญาตามสภาพที่เป็นจริง
- (๑๐) ปกติประเพณีของสัญญาชนิดนั้น
- (๑๑) เวลาและสถานที่ในการทำ

สัญญาหรือในการปฏิบัติตามสัญญา

(๑๒) การรับภาระที่หนักกว่ามากของ คู่สัญญาฝ่ายหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคู่สัญญา อีกฝ่ายหนึ่ง

(๑๓) พฤติการณ์ทั้งปวง

ในการดำเนินกระบวนการพิจารณา คดีตามพระราชบัญญัติข้อสัญญาที่ไม่เป็นธรรม นั้นหากคู่ความร้องขอหรือศาลเห็นสมควร ศาล อาจขอให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาพิพากษา ได้ (มาตรา ๑๓) ให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่ศาลขอโหมมาให้ความเห็นได้รับค่าป่วยการ ค่าพาหนะเดินทางและค่าเช่าที่พักตามระเบียบที่กระทรวงยุติธรรมกำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากกระทรวงการคลัง (มาตรา

๑๔) ฉะนั้นคู่สัญญาทั้งสองฝ่ายอาจนำผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาหักล้างกัน ซึ่งอาจจะกระทบถึงหลักเกณฑ์การวินิจฉัย และผลบังคับระหว่างสัญญา

โดยสรุปแล้วประโยชน์ของพระราชบัญญัติฉบับนี้อาจกล่าวได้ว่ามีประโยชน์ต่อประชาชนโดยอาศัยข้อเท็จจริงและปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่อดีต แต่เนื่องจากเป็นกฎหมายใหม่ จึงอาจมีผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างมาก และที่สำคัญอาจจะกระทบกระเทือนบทบัญญัติในมาตราต่างๆ ของประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ รวมทั้งสิทธิและหน้าที่ของคู่สัญญาสิ่งนี้เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องติดตามกันไป □□

การเพิ่มผลิตภาพ

* สมพล หุ่นหัว

บทคัดย่อ

มีแนวคิดอย่างน้อยสองประการในการให้ความหมายของ คำว่า "การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity)" คือ แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ และแนวคิดทางด้านสังคมศาสตร์ กล่าวโดยสรุปแล้ว การเพิ่มผลิตภาพเป็นเรื่องของการปรับปรุงผลงาน โดยการใช้ปัจจัยการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในบทความนี้จะเน้นกล่าวถึงการเพิ่มผลิตภาพในระดับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรม ซึ่งท่านผู้อ่านจะได้ทราบถึงสาเหตุที่ต้องมีการเพิ่มผลิตภาพ ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพของหน่วยงานประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบที่ดี ๔ อย่าง ที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มผลิตภาพ อันได้แก่ "PQCDSMEE" เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการเพิ่มผลิตภาพ และสุดท้ายท่านผู้อ่านจะได้เห็นถึงประโยชน์ ในการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรที่มีต่อฝ่ายต่างๆ อันได้แก่ พนักงาน ผู้บริโภค ผู้ประกอบการ และรัฐโดยรวม

คำว่า "Productivity" หรือการเพิ่มผลิตภาพ มีการแปลเป็นภาษาไทยต่าง ๆ กัน เช่น การเพิ่มปริมาณการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เป็นต้น แต่ในปัจจุบันคำแปลของ "Productivity" ที่นิยมและใช้กันแพร่หลาย คือ "การเพิ่มผลิตภาพ" ในบทความ

นี้จะขอใช้คำนี้

มีแนวคิดอยู่ ๒ ประการ ที่อธิบายถึงความหมายของคำว่า "การเพิ่มผลิตภาพ" ได้อย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่

๑. แนวคิดทางวิทยาศาสตร์ ตามคำนิยามของ International Labor Organi-

* อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง :
บร.ม. (บริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

zation กล่าวว่าการเพิ่มผลิตภาพคือ อัตราส่วนระหว่างมูลค่าของสินค้าและบริการที่ผลิต (ผลผลิต) ต่อมูลค่าของทรัพยากรที่ใช้ไป (ปัจจัยการผลิต) ซึ่งสามารถแสดงได้โดยสูตรต่อไปนี้

$$\text{การเพิ่มผลิตภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ปัจจัยการผลิต}}$$

ผลผลิต ได้แก่ สินค้าหรือบริการต่างๆ ที่กิจการผลิต เช่น ตู้เย็น รถยนต์ โทรทัศน์ ตู้ โต๊ะอาหาร การขนส่ง ธนาคาร และอื่น ๆ เป็นต้น ส่วนปัจจัยการผลิต ได้แก่ ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต ได้แก่ แรงงาน วัตถุดิบ พลังงาน เครื่องจักร เงินทุน และอื่น ๆ

จากสูตรข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่าการเพิ่มผลิตภาพเป็นการใช้ปัจจัยการผลิตอย่างคุ้มค่า ซึ่งสามารถทำได้ใน ๕ กรณี คือ

- ผลผลิตเพิ่มขึ้น ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม
- ผลผลิตเพิ่มขึ้น ปัจจัยการผลิตลดลง
- ผลผลิตเท่าเดิม ปัจจัยการผลิตลดลง
- ผลผลิตเพิ่มขึ้นมาก ปัจจัยการผลิตเท่าเดิม
- ผลผลิตลดลง ปัจจัยการผลิตลดลงมากกว่า

ดังนั้น การเพิ่มผลิตภาพจึงไม่จำเป็นต้องหมายถึง การเพิ่มปริมาณผลผลิต ซึ่งเป็นเรื่องของการผลิตเพียงอย่างเดียว เราจะต้องให้ความสนใจกับปัจจัยการผลิตไปด้วยในขณะเดียวกัน จากแนวคิดทางวิทยาศาสตร์นี้ สรุปได้ว่า การเพิ่มผลิตภาพเป็นเรื่องของการใช้ปัจจัยการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต้องพยายามขจัดไม่ให้เกิดปัจจัยการผลิตที่เป็นของเสียคือจะต้องพยายามไม่ให้เกิดความสูญเสีย

ขึ้นในปัจจัยการผลิต

๒. แนวคิดทางด้านสังคมศาสตร์

ตามคำนิยามของ European Productivity Agency กล่าวว่า การเพิ่มผลิตภาพเป็นความสำนึกในจิตใจที่มุ่งแสวงหาทางปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น เป็นความพยายามอย่างต่อเนื่อง โดยมีพื้นฐานที่เชื่อว่าเราสามารถทำวันนี้ให้ดีกว่าเมื่อวานนี้ และพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้ เป็นความพยายามอย่างไม่มีที่สิ้นสุดที่จะปรับสภาพเศรษฐกิจ สังคม ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการใช้วิธีการและเทคนิคใหม่ๆ เป็นความเชื่อมั่นในความก้าวหน้าของมนุษย์

เมื่อทราบความหมายของการเพิ่มผลิตภาพแล้ว อาจมีคำถามอยู่ในใจว่า ทำไมจึงต้องมีการเพิ่มผลิตภาพ สาเหตุที่ต้องมีการเพิ่มผลิตภาพก็เนื่องมาจากเหตุผลดังต่อไปนี้

๑. ปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรมีจำกัด การเพิ่มผลิตภาพเป็นเครื่องมือที่ทำให้เราใช้ประโยชน์จากปัจจัยการผลิตหรือทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และนับวันจะน้อยลงให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสูญเสียน้อยที่สุด

๒. การเพิ่มผลิตภาพ เป็นเครื่องมือช่วยในการวางแผนทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เช่น การกำหนดผลผลิตในสัดส่วนที่เหมาะสมกับความต้องการ เพื่อไม่ให้เกิดส่วนเกินซึ่งถือเป็นความสูญเสียของทรัพยากร

๓. การแข่งขัน บุคคล องค์กร หรือประเทศชาติ จะอยู่รอดได้ต้องมีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ และการเพิ่มผลิตภาพก็เป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ลดต้นทุน ซึ่งทำให้เราสู้กับคู่แข่งได้

๔. ถ้าไร การเพิ่มผลิตภาพ เป็นการ

ลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร เพื่อจะนำไปแบ่งปันแก่ทุกคน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงาน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า การเพิ่มผลผลิตภาพสามารถทำได้ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับองค์กร หรือระดับประเทศชาติ ในบทความนี้ขอเน้นกล่าวถึง การเพิ่มผลผลิตภาพในระดับองค์กร หรือหน่วยงาน หรือบริษัท (โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจอุตสาหกรรม) ส่วนในระดับอื่นก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เช่นเดียวกัน

ในระดับองค์กร หน่วยงาน หรือบริษัทที่ต้องการส่งเสริมหรือปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพและดำเนินการจัดการเกี่ยวกับเรื่อง การเพิ่มผลผลิตภาพ อาจทำได้โดยการจัดตั้งคณะทำงานขึ้นรับผิดชอบ ซึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพของหน่วยงานนั้นประสบผลสำเร็จได้ ประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

๑. การสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูง คือ ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการเงิน ขวัญกำลังใจ และเขามามีส่วนรวมในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อการส่งเสริมและปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพ

๒. บรรยากาศ หรือสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่เอื้ออำนวย จะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ทุกคนในหน่วยงานเกิดความพยายามที่จะปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพ เช่น การสร้างสรรค์บรรยากาศให้พนักงาน คนงานมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีการอบรมพัฒนานาบุคลากร เป็นต้น

๓. ทุกคนในหน่วยงาน หรือองค์กร หรือบริษัท หรือเป็นข้อตกลงร่วมกันและมีส่วนร่วมช่วยกันในเรื่องของการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพ

๔. การปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพเป็นโครงการต่อเนื่องระยะยาว

๕. สัมพันธภาพของพนักงานและฝ่ายบริหารต้องดี อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือในการเร่งรัดปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพในหน่วยงาน

๖. การเพิ่มผลผลิตภาพจะต้องมีการวัดผลและประเมินผล

๗. จะต้องมีการแบ่งปันผลลัพธ์ของการเพิ่มผลผลิตภาพอย่างยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นเจ้าของ ผู้บริหาร พนักงาน รัฐบาล

องค์ประกอบในการเพิ่มผลผลิตภาพหรือองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภาพนั้นมีอะไรบ้าง ขอนำเสนอองค์ประกอบที่ดี ๔ อย่างได้แก่ “*PQCDSMEE*” ดังนี้

P : Production Capacity

กำลังการผลิต หมายถึง ความสามารถในการผลิตจำนวนสินค้าหรือบริการต่อหนึ่งหน่วยเวลาจะต้องเพียงพอที่จะสนองความต้องการของ ลูกค้าได้

Q : Quality

คุณภาพ หมายถึงสิ่งที่ลูกค้าต้องการหรือพึงพอใจ โดยไม่เป็นภัยต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งการผลิตสินค้านั้นควรทำให้ถูกต้องตั้งแต่แรกเพราะจะได้ไม่ต้องมีการแก้ไข ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง และสามารถส่งมอบงานได้ตามกำหนด

C : Cost

ต้นทุน หมายถึง ค่าใช้จ่าย ที่จ่ายไปเพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ ต้นทุนจะเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการออกแบบผลิตภัณฑ์ การผลิต การตรวจสอบสินค้าและบริการ จนถึงส่งมอบให้กับลูกค้า ต้นทุนประกอบด้วย ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการทำงานของเครื่องจักร

กร และต้นทุนแรงงาน หรือค่าจ้างพนักงาน การเพิ่มผลผลิตภาพที่ดีจำเป็นต้องลดต้นทุนโดยเน้นเรื่องคุณภาพควบคู่กันไป มิฉะนั้นจะทำให้เกิดปัญหาขึ้นในกระบวนการผลิต เช่น ไขว้ตูด ที่มีคุณภาพต่ำราคาถูกอาจจะทำให้เกิดของเสีย ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น หากสามารถลดต้นทุนอย่างถูกวิธีได้โดยการลดความสูญเสียต่าง ๆ กำจัดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เช่น การทำงานซ้ำซ้อน การผลิตมากเกินไป การเก็บสต็อกมากเกินไป การประหยัลดพลังงาน แรงงาน และทรัพยากร รวมถึงการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอทุกวัน

D : Delivery

การส่งมอบ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการที่ไปถึงมือลูกค้าตามเวลาที่กำหนด เป็นการช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งการจะบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว บริษัทหรือโรงงานจะต้องมีระบบการส่งมอบภายในที่ดี เสียก่อน ดังนั้นวิธีหนึ่งที่สามารถทำได้คือ การพยายามลดการสูญเสียเวลาในระหว่างส่งมอบงาน เช่น ฝ่ายจัดซื้อต้องพยายามจัดหาวัตถุดิบให้ฝ่ายผลิตได้ทันเวลา แต่จะต้องไม่สต็อกสินค้าไว้มากเกินไป เพราะจะทำให้เกิดการสูญเสียได้

S : Safety

ความปลอดภัย หมายถึง สภาวะที่ปราศจากอุบัติเหตุ ความปลอดภัยในการทำงานถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มผลผลิตภาพ ถ้าพนักงานทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดีมีอุปกรณ์ป้องกันครบครัน ย่อมก่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงานอีกทั้งการไม่มีอุบัติเหตุ จะทำให้ไม่เกิดความสูญเสียอีกด้วย

M : Morale

ขวัญและกำลังใจในการทำงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่

ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงาน เช่น สัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน การมีโอกาสมมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตภาพ เหล่านี้ล้วน มีผลโดยตรงกับผลงานของเขาและจะนำมาซึ่งการเพิ่มผลผลิตภาพของหน่วยงานได้ในที่สุด

E : Environment

สิ่งแวดล้อม ปัจจุบันสิ่งแวดล้อมถือเป็นเรื่องสำคัญมาก การเพิ่มผลผลิตภาพจะต้องใช้กระบวนการผลิตที่สะอาดและมีเทคนิคการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นผลเสียต่อสิ่งแวดล้อม อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งหมายถึง การเพิ่มผลผลิตภาพที่สูงขึ้น

E : Ethics

จรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ หมายถึง แนวทางปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจโดยไม่เอารัดเอาเปรียบทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น มี ๘ ประการ คือ

๑) ไม่เอาเปรียบลูกค้า เช่น ไม่กักตุนสินค้าเมื่อสินค้าขาดแคลน ไม่ส่งของราคาถูกแต่ไร้คุณภาพให้ลูกค้า

๒) ไม่เอาเปรียบผู้จัดส่งสินค้า เช่น ไม่กดราคา จ่ายเงินให้ผู้จัดส่งสินค้าตามกำหนดนัด

๓) ไม่เอาเปรียบพนักงาน เช่น ไม่กดค่าแรง ไม่ใช้แรงงานเด็ก ไม่จัดสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายต่อการทำงาน

๔) ไม่เอาเปรียบผู้ถือหุ้น เช่น ให้ข้อมูลที่แท้จริง จ่ายเงินปันผลครบจำนวนที่ตกลง และตามกำหนดเวลา

๕) ไม่เอาเปรียบคู่แข่ง เช่น ไม่ปล่อยข่าวลือที่ไม่ดี หรือไม่ให้สินบนเพื่อแย่ง

ลูกค้า

๖) ไม่เอาเปรียบราชการ เช่น ไม่หลบเลี่ยงการจ่ายภาษี

๗) ไม่เอาเปรียบสังคม เช่น ไม่โฆษณาหลอกลวงผู้บริโภค

๘) ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่น ไม่ทำให้น้ำเสีย ไม่ทำให้อากาศเป็นพิษ

“PACDSMEE” ที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตภาพขึ้นมาในกิจการ ต่อไปควรจะพิจารณาถึงการมีเครื่องมือหรือเทคนิควิธีการใดบ้างที่จะก่อให้เกิด “PQCD SMEE” อันจะเป็นการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพให้สูงขึ้น เครื่องมือหรือเทคนิควิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพมีหลายประการ ทั้งแบบตะวันตกและญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม ในธุรกิจอุตสาหกรรมทุกประเภทแม้จะมีเครื่องจักรเทคโนโลยีต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพ แต่จะไม่สามารถทำให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดได้ หากปราศจากคนที่อยู่เบื้องหลังเครื่องจักร ดังนั้น เทคนิควิธีการปรับปรุงการเพิ่มผลผลิตภาพที่เป็นที่นิยมและแพร่หลายก็คือ เทคนิควิธีการที่พนักงานได้มีส่วนร่วม ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเทคนิควิธีการของญี่ปุ่น ซึ่งโรงงานอุตสาหกรรมและธุรกิจบริการทั้งหลายนิยมนำมาใช้และได้ผลดี สำหรับในที่นี้จะเสนอ ๑๐ ประการ ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งได้แก่ วงจร PDCA, กิจกรรม ๕ ส. (5 S), กิจกรรม Kaizen กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion), กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle : QCC) เทคนิควิศวกรรมอุตสาหกรรม (IE Technique) การผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time : JIT), การบำรุง

รักษาวิผล (Total Productive Maintenance : TPM), และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control : TQC)

การนำเทคนิค ๑๐ ประการข้างต้นมาใช้ในการเพิ่มผลผลิตภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

๑. ทำให้ “PQCD SMEE” ของกิจการดีขึ้น

๒. มีประโยชน์ต่อพนักงาน การเพิ่มผลผลิตภาพช่วยให้พนักงานได้รับ

- การแบ่งปันผลประโยชน์ตอบแทนจากการทำงานอย่างยุติธรรมและได้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

- มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้น

- คุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น
- ความมั่นคงในการทำงาน
- การพัฒนาทักษะและความสามารถ

๓. ผู้บริโภคได้รับประโยชน์ ดังนี้
- ซื้อสินค้าหรือบริการได้ในราคาที่ถูกลง เพราะการเพิ่มผลผลิตภาพช่วยลดต้นทุนการผลิต ทำให้ผู้ผลิตสามารถตั้งราคาขายที่ต่ำลงได้

- สินค้าและบริการมีคุณภาพสูงขึ้น และมีให้เลือกมากขึ้น อันเนื่องมาจากการแข่งขันของผู้ผลิตทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

๔. มีประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ เนื่องจากการเพิ่มผลผลิตภาพช่วยให้การลดต้นทุนและทำให้ได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการสามารถ

- ขยายรูปแบบการลงทุนเพื่อให้มีสินค้าหรือบริการเสนอตลาดมากขึ้น และส่งผลให้กิจการมีรายได้มากขึ้น

- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

- เพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิตและการปรับปรุงคุณภาพของสินค้า

- เพิ่มโอกาสในการจ้างงาน

๕. มีประโยชน์ต่อรัฐโดยส่วนรวมจากภาษีซึ่งจะนำมาพัฒนาปรับปรุงสาธารณูปโภคต่าง ๆ ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นจากการเพิ่มผลิตภาพทำให้ผู้ประกอบการมีกำไรเพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงส่งผลให้รัฐมีรายได้จากภาษีซึ่งจะนำมาพัฒนาปรับปรุงสาธารณูปโภคต่าง ๆ ทำให้ประชาชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าการ

เพิ่มผลิตภาพเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นและมีประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล องค์กร หรือหน่วยงาน หรือรัฐโดยส่วนรวม ถือได้ว่าควรเป็นหน้าที่ของทุก ๆ ระดับที่จะต้องหาทางเพิ่มผลิตภาพที่ถูกต้องวิธีอื่นจะนำมาซึ่งสังคมที่น่าอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของทุกคน

ท้ายสุดนี้ มีคำถามต่อผู้อ่านว่า ท่านได้ทำการเพิ่มผลิตภาพให้กับตัวท่านเองแล้วหรือยัง ถ้ายังลองนำเอาองค์ประกอบในการเพิ่มผลิตภาพ คือ “PQCDSMEE” มาประยุกต์ใช้กับการดำเนินชีวิตประจำวันของท่านได้

□□

บรรณานุกรม

มนัสวี ธาดาสีห์ การเพิ่มผลผลิต พิมพ์ครั้งที่ ๓ กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ๒๕๔๑.

วิณา โฆษิตสุรังคกุล และสุรสิทธิ์ ดติยภัณฑกรักษ์ Quality : คุณภาพ. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ Productivity Handbook. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.

----- Quality of Work Life Through Productivity. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป.

สาโรจน์ รุติเกียรติพงศ์ “การพัฒนาประสิทธิภาพการผลิต” ใน ๕๗ เทคนิคการจัดการสำหรับผู้บริหารโรงงาน พิมพ์ครั้งที่ ๒ กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๑.

เคล็ด(ไม่)ลับ

ในการบริหารโฆษณา

* ธีรพันธ์ โล่ห์ทองคำ

บริษัทเจ้าของสินค้าหรือบริการที่ต้อง
การทำโฆษณาเพื่อส่งข่าวสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย
ของธุรกิจ ย่อมต้องการให้งานโฆษณานั้น
ออกมามีประสิทธิภาพสูงสุด การบริหาร
บริษัทตัวแทนโฆษณา ซึ่งเป็นบริษัทที่รับจ้าง
วางกลยุทธ์และผลิตงานโฆษณาให้กับบริษัท
เจ้าของสินค้า ย่อมเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่ง
ซึ่งเจ้าของสินค้าต้องพยายามแสวงหาวิธีการใน
การบริหารบริษัทตัวแทนโฆษณา เพื่อให้
บุคลากรของบริษัทตัวแทนโฆษณาทุ่มเทกำลัง
กาย ใจ สติปัญญา ตลอดจนความสามารถ
และประสบการณ์ที่มีอยู่จนทำให้สินค้าบรรลุ
เป้าหมายของการตลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะ
สามารถทำได้

ดังนั้น ย่อมเกิดคำถามที่ว่า จะทำอย่างไร
จึงจะสามารถบริหารศักยภาพของบุคลากร
ในบริษัทตัวแทนโฆษณาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด

ในฐานะที่เป็นลูกค้า ภารกิจสำคัญ

ของเจ้าของสินค้า คือ การบริหารความสัมพันธ์
ระหว่างลูกค้ากับบริษัทตัวแทนโฆษณา
ให้ดีที่สุด เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ
สูงสุด ภายใต้งบประมาณที่ประหยัดที่สุด ซึ่ง
ความเป็นจริงบริษัทตัวแทนโฆษณาโดยหน้าที่
จะต้องพยายามผูกความสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัท
ลูกค้าซึ่งเป็นเจ้าของสินค้าอยู่แล้ว เพื่อที่จะ
ได้เกิดความสะดวกในการติดต่อสอบถามข้อ
มูลและรับทราบความต้องการของลูกค้า
เพราะจะทำให้ตัวแทนบริษัทโฆษณาสามารถ
ผลิตงานโฆษณาให้สอดคล้องและถูกต้องกับสิ่งที่
บริษัทลูกค้าต้องการ และในทำนองเดียวกัน
บริษัทลูกค้าเองก็ควรวางตัวที่จะเป็นเพื่อนร่วม
งาน (partner) ที่ดีพร้อมจะร่วมมือกับบริษัท
ตัวแทนโฆษณา ไม่ใช่ให้บริษัทตัวแทนโฆษณา
เป็นฝ่ายสร้างความสัมพันธ์ฝ่ายเดียว บริษัทลูก
ค้าเองก็ต้องให้ความร่วมมือและสานต่อความ
สัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณาเช่นเดียวกัน
รายละเอียดต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทลูกค้า

* อาจารย์ประจำคณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : M.S. in Marketing

และบริษัทตัวแทนโฆษณาควรใช้เป็นหลักสำคัญในการบริหารงานโฆษณา

๑. **ต้องทำการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน** (Learn about each other) หมายความว่า บริษัทลูกค้าต้องทำการเรียนรู้บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่ว่าจะเป็นประวัติของบริษัท ผู้บริหาร ตลอดจนความสามารถที่ผ่านมาของบริษัทตัวแทนโฆษณา ในขณะที่บริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็ต้องเรียนรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบริษัทลูกค้าในประเด็นต่อไปนี้

๑.๑ **องค์กรของลูกค้า** (Organization)

๑.๒ **วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทางการตลาด** (Marketing Objectives and Strategies)

๑.๓ **วัตถุประสงค์ทางการสื่อสาร** (Communication Objectives)

๑.๔ **สินค้าและบริการ** (Product and Services)

๑.๕ **ภาวะการแข่งขัน** (Competitive Position)

๑.๖ **ลูกค้าและกลุ่มเป้าหมาย** (Customers and Prospects)

๒. **แลกเปลี่ยนข้อมูลที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน** (Share Pertinent Information) บริษัทลูกค้าไม่ควรจะปกปิดข้อมูลที่จำเป็นกับบริษัทตัวแทนโฆษณา เพราะจะทำให้บริษัทตัวแทนโฆษณาไม่สามารถทำงานได้ตรงกับความต้องการของลูกค้าได้และผลเสียจะตกกับบริษัทลูกค้าเอง ในฐานะเพื่อนร่วมงาน บริษัทลูกค้าควรให้ความไว้วางใจบริษัทตัวแทนโฆษณาในเรื่องของข้อมูลต่างๆ ยิ่งให้ข้อมูลที่จำเป็นได้ถูกต้องมากเท่าใดก็ยิ่งทำให้การวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ประสบความสำเร็จมากเท่านั้น

ดังคำกล่าวที่ว่าข้อมูลข่าวสารเป็นพลังอำนาจนั่นเอง (Information is Power) ข้อมูลที่สำคัญที่บริษัทลูกค้าควรบอกแก่บริษัทตัวแทนโฆษณา ได้แก่

๒.๑ **รายละเอียดอย่างชัดเจนและถูกต้องของสินค้า**

๒.๒ **วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทางการตลาด**

๒.๓ **แผนการตลาดของสินค้า**

๒.๔ **ยอดขายของสินค้า**

๒.๕ **สถานการณ์การแข่งขัน เป็นต้น**
ปัญหาส่วนใหญ่ที่บริษัทลูกค้ามักจะไม

ประสบความสำเร็จ เพราะไม่ยอมบอกข้อเท็จจริงทั้งหมดแก่บริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนั้น บริษัทลูกค้าควรมองบริษัทโฆษณาในฐานะมิตรที่จะร่วมงานกันผลักดันสินค้าให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ และบริษัทลูกค้าควรไว้วางใจและให้ข้อมูลแก่บริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อประโยชน์ในการกำหนดแผนการโฆษณา

๓. **สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำ**
งานร่วมกัน (Establish a Good Working Relationship) ทั้งบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาต่างก็เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเองและร่วมรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์แผนงานโฆษณาร่วมกัน ตลอดจนมุ่งสร้างความสัมพันธ์ในทิศทางที่ดีต่อกันและกัน ยิ่งถ้าบริษัทลูกค้ามีความสามารถในการบริหารความสัมพันธ์กับบริษัทตัวแทนโฆษณามากเท่าไร ผลสำเร็จทางการตลาดของบริษัทลูกค้าก็จะมีมากเท่านั้น ทั้งสองฝ่ายพึงระลึกเสมอว่าไม่มีดวงคนตรึงใดที่สร้างผลงานที่ยิ่งใหญ่ได้คนเดียวในการทำโฆษณาก็เช่นเดียวกันทุกฝ่ายต้องร่วมมือร่วมใจกันเพื่อจุดมุ่งหมายที่ร่วมกัน ทางด้านบริษัทลูกค้าเองก็ต้องระดมผู้ที่เกี่ยวข้องไม่

ว่าจะเป็น ผู้บริหารของบริษัทฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายขาย ตลอดจนฝ่ายโฆษณา และประชาสัมพันธ์ ส่วนทางบริษัทตัวแทน โฆษณาก็ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย อาทิ ผู้บริหารงานลูกค้า ฝ่ายวิจัย ฝ่ายสื่อ โฆษณา ฝ่ายสร้างสรรค์ และฝ่ายผลิตงาน โฆษณา เพื่อนำทักษะ ประสบการณ์และความรู้ของแต่ละคนมาผสมผสานกันจนได้แนวทางที่ดีที่สุดสำหรับสินค้าหรือบริการ

จริงอยู่การทำงานร่วมกันของคนหลายฝ่ายย่อมจะมีปัญหาเกิดขึ้น เหมือนที่มักจะได้ยินพูดกันเสมอว่า มากคนก็มากความ แต่ถ้ามองเหล่านั้นมีหลักในการยึดปฏิบัติย่อมจะทำให้ความพยายามที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันย่อมเกิดขึ้นได้ ขอเสนอหลักการเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณา ดังนี้

๓.๑ ความซื่อสัตย์ต่อกัน (Honest) : ความซื่อสัตย์ และความจริงใจต่อกันระหว่างบริษัทลูกค้าและบริษัทตัวแทนโฆษณาย่อมเป็นพื้นฐานอันจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดี ไม่มีใครอยากคบหาสมาคมด้วยกับบุคคลที่ไม่ซื่อสัตย์และไม่จริงใจ ยิ่งเป็นบุคคลที่ต้องทำงานด้วยกันยิ่งถือว่าสิ่งนี้เป็นประเด็นสำคัญ คนเราต้องรู้จักให้และรับ (Give and Take) ถ้ามุ่งจะเอาเปรียบโดยจะเป็นผู้รับฝ่ายเดียวก็ไม่มีใครอยากทำธุรกิจด้วยอย่างแน่นอน

๓.๒ ให้การยอมรับและนับถือซึ่งกันและกัน (Respect) บริษัทลูกค้าต้องยอมรับและเชื่อถือในความสามารถในฐานะนักวิชาชีพ (Professional) ในด้านการทำโฆษณาของบริษัทตัวแทนโฆษณาในขณะเดียวกันบริษัทตัวแทนโฆษณาเองก็ต้องยอมรับว่าบริษัทลูกค้า

เป็นผู้ที่รอบรู้ในสินค้า และตลาดของสินค้าเป็นอย่างดีแต่ไม่ใช่อยอมรับลูกค้าในฐานะเจ้าของเงิน จนยอมทำตามลูกค้าทุกอย่างถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะไม่สามารถทำให้สินค้าของลูกค้าบรรลุความสำเร็จ ถ้าบริษัทลูกค้าได้บริษัทตัวแทนโฆษณาประเภทนี้เป็นเพื่อนร่วมงาน ก็ถือว่าโชคดีร้าย ดังนั้น การทำงานร่วมกันต้องยอมรับและนับถือซึ่งกันและกัน

๓.๓ มีโครงสร้างของการทำงานที่ไม่ยุ่งยาก (Less Structure) โดยปกติการผลิตงานโฆษณามักมีขั้นตอนที่ยุ่งยากและซับซ้อนอยู่มาก บริษัทลูกค้าควรมีความเข้าใจ และช่วยลดขั้นตอนของการทำงานของบริษัทลูกค้าให้มีความยุ่งยากน้อยลงเพื่อที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้มีเวลาในการทำงานมากขึ้น ไม่ใช่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะเสียเวลากับขั้นตอนในการติดต่อที่ยุ่งยากภายในของบริษัทลูกค้าจนไม่มีเวลาเพียงพอในการวางแผนโฆษณา การลดขั้นตอนในการทำงานเป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทตัวแทนโฆษณาได้มีเวลามากพอที่จะดูแลและทำงานให้กับบริษัทลูกค้าได้อย่างเต็มที่

๓.๔ ยอมรับความคิดเห็นของกันและกัน (Acceptance of Ideas) การยอมรับข้อเสนอแนะของแต่ละฝ่ายย่อมทำให้ได้ข้อสรุปที่ดีและส่งผลให้เกิดแนวคิดที่สมบูรณ์แบบ อันเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งเป็นผลพวงมาจากความซื่อสัตย์ที่มีต่อกันความพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกันด้วยดี ตลอดจนความเคารพนับถือและให้เกียรติซึ่งกันและกันนั่นเอง

๔. การยอมรับค่าตอบแทนที่จ่าย (Agree on a Fair Compensation Package) บริษัทลูกค้าต้องยอมรับว่าบริษัทตัวแทนโฆษณาจะดำเนินธุรกิจได้ก็ต้องเมื่อมีค่า

ตอบแทนจากการบริหารงานโฆษณาให้กับบริษัทลูกค้า เหมือนกับที่บริษัทลูกค้ามีผลกำไรจากการขายสินค้านั่นเอง ไม่ใช่ไปเสียเวลากังวลในเรื่องเงินที่จะเสียให้กับบริษัทตัวแทนโฆษณา เราต้องยอมให้เขาได้มีผลประโยชน์บ้าง เพียงแต่ว่าผลประโยชน์ที่เราเสียไปต้องคุ้มค่ากับส่วนที่เราจะได้รับ คงไม่มีใครยอมทำงานให้เปล่าโดยไม่ได้รับอะไรตอบแทน

๔.๑ คำนายหน้าจากสื่อโฆษณา (Media Commission) บริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้รายได้ประมาณ ร้อยละ ๑๕ จากค่าสื่อโฆษณาที่บริษัทลูกค้าใช้เป็นช่องทางในการส่งข่าวสารเกี่ยวกับสินค้าไปยังผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งรายได้ดังกล่าวบริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้รับจากบริษัทเจ้าของสื่อโฆษณาต่างๆ โดยบริษัทตัวแทนโฆษณาได้คิดรวมเสร็จสรรพ ในใบเรียกเก็บเงินจากบริษัทลูกค้าเรียบร้อยแล้ว

๔.๒ คำนายหน้าจากการผลิตชิ้นงานโฆษณา (Production Commission) โดยทั่วไปบริษัทผู้ผลิตงานโฆษณา (Production House) ก็จะคิดราคาค่าผลิตจากบริษัทลูกค้า โดยรวมค่าตอบแทนของบริษัทตัวแทนโฆษณาเผื่อไว้เรียบร้อยแล้วประมาณร้อยละ ๑๗.๖๕ ซึ่งถือเป็นเกณฑ์มาตรฐาน แต่ก็มีบางบริษัทตัว

แทนโฆษณาที่เสนอราคาที่แท้จริงแล้วคิดค่าบริการอีกต่างหากภายหลัง ซึ่งก็แล้วแต่รูปแบบการนำเสนอของแต่ละบริษัท

๔.๓ ค่าธรรมเนียมในการบริหารงานของบริษัทตัวแทนโฆษณา (Agency Fee) บริษัทตัวแทนโฆษณามักจะคิดค่าบริการประมาณร้อยละ ๑๗.๖๕ ของงบประมาณทั้งหมดจากบริษัทลูกค้า

ในฐานะบริษัทลูกค้าของบริษัทตัวแทนโฆษณาบริษัทลูกค้าต้องเข้าใจ และยอมรับค่าธรรมเนียมและผลตอบแทนที่บริษัทตัวแทนโฆษณาจะได้รับจากการบริหารงานและค่าบริการต่างๆ ตามที่กล่าวมาข้างต้น มิเช่นนั้นแล้วการทำงานร่วมกันคงจะไม่ราบรื่น บริษัทลูกค้าต้องพยายามหาวิธีสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและพยายามผูกมัดใจบริษัทโฆษณาให้ทำงานให้ตนเองอย่างเต็มที่ คุ้มค่ากับเงินที่จะต้องสูญเสียไปไม่ใช่ไปเสียเวลากับการกังวลว่าบริษัทโฆษณาจะได้ผลประโยชน์จากตนเองมากน้อยเท่าใด เพราะถ้าบริษัทลูกค้าสามารถสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับบริษัทโฆษณาได้ คนโฆษณาจะทำงานให้ลูกค้าอย่างถวายชีวิตเช่นเดียวกัน เพราะไม่ว่าใครก็อยากทำงานกับผู้ที่เข้าใจและรู้จักกันทั้งนั้น □□

บรรณานุกรม

- Ray, Michael L. Advertising and Communication Management. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982
- Schultz, Don E. Strategic Advertising Campaigns. 3 rd ed. Lincolnwood : NTC Business Books, 1991
- Simon, Julian L. The Management of Advertising. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1971

๒ การพัฒนาห้องสมุด กับการควบคุมคุณภาพ

* รองศาสตราจารย์ ดร. นวรัตน์ อินทรามะ

ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อได้จัดตั้งขึ้นย่อมต้องมีการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาไปตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละยุคสมัย สภาวะแวดล้อมอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกหน่วยงาน ห้องสมุดก็เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ไม่มีข้อยกเว้น การหยุดนิ่งอยู่กับที่ หมายถึง ความเสื่อม และจะสูญหายไป ในที่สุด

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ก้าวรุดหน้า และเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การนำเทคโนโลยีเหล่านั้นเข้ามาใช้ในงานบริหาร และงานบริการของห้องสมุด ทำให้ห้องสมุดต้องหันมาพิจารณา เพื่อหาทางพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และยังคงต้องพัฒนาต่อไปเพื่อความคงอยู่และเพื่อประสิทธิภาพของห้องสมุด

ปัจจัยหลักที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกในการพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปได้แก่ การจัดองค์กรภายในห้องสมุด บุคลากร บริการ ความร่วมมือระหว่างห้องสมุด และพัฒนาการควบคุมคุณภาพของห้องสมุด

๑. การพัฒนาองค์กร

การจัดองค์กรภายในห้องสมุดเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมให้การบริหารงานและการบริการของห้องสมุดมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด การจัดองค์กรในรูปแบบหนึ่ง อาจใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาวะแวดล้อมขณะใดขณะหนึ่ง เมื่อสภาวะแวดล้อมเดิมได้เปลี่ยนแปลงไป การจัดองค์กรแบบเดิมอาจมีจุดบกพร่อง ไม่เหมาะสม จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิง คือรื้อปรับระบบใหม่ทั้งหมด หรือเป็นการรื้อปรับระบบแต่เพียงบางส่วน ทั้งนี้จะต้องพิจารณาสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องมีเหตุผลในการ

* ที่ปรึกษาประจำศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Ph.D. (Library and Information Science) Indiana University, U.S.A.

เปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อมีการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสารโทรคมนาคม มาใช้ในการบริหารงานและบริการของห้องสมุด มีเครือข่ายการสื่อสารสารสนเทศได้ทั่วถึงกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ทั่วโลก สามารถค้นหาข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการภายในไม่กี่นาที โดยผ่านระบบอินเทอร์เน็ต เอ็กสทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเช่นนี้ บรรณารักษ์จำเป็นต้องหันมาพิจารณาปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการจัดองค์การภายในห้องสมุดใหม่ อาจโดยการรวมงานที่มีลักษณะเดียวกันไว้ด้วยกัน แทนที่จะกระจัดกระจายกันอยู่ตามแบบดั้งเดิม เช่น งานจัดท้าวารสาร โสตทัศนวัสดุ และหนังสือ ซึ่งเดิมเคยแยกกันทำ งานจัดท้าวารสาร ฝ่ายวารสารเป็นผู้สั่งซื้อ โสตทัศนวัสดุ ฝ่ายโสตทัศนบริการเป็นผู้จัดหา และหนังสือ ฝ่ายเทคนิคเป็นผู้สั่งซื้อ เป็นต้น การแยกงานตามระบบเดิมนี้อาจก่อให้เกิดความซ้ำซ้อน เพราะปัจจุบันทรัพยากรสารสนเทศเรื่องเดียวกันอาจอยู่ใน รูปแบบต่างๆ คือในรูปหนังสือ แถบวิดิทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เช่น ซีดีรอม ที่กล่าวนี้เป็นเพียงตัวอย่างเดียวที่เห็นได้ชัดเจนนั้นห้องสมุดจึงต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์การให้เหมาะสม โดยรวมงานซ้ำซ้อนที่กระจายกันอยู่ไว้ในหน่วยงานเดียว บางกรณีอาจต้องมีการลดขนาดขององค์การโดยรวมหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงานเข้าด้วยกัน โดยเหลือหน่วยงานหลักเพียง ๓-๔ หน่วย ลดจำนวนผู้ปฏิบัติงานลงบ้าง จัดองค์การให้มีสายการบังคับบัญชาสั้น มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมเหล่านี้ เป็นต้น สุดท้ายแต่ไม่สภาวะแวดล้อมของแต่ละห้องสมุดว่าจะมี

ความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่งอย่างไร

ในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งประเทศชาติกำลังเผชิญอยู่ปัจจุบัน ควรถือเป็นหน้าที่ของห้องสมุดที่จะต้องช่วยกันลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องระวังมิให้คุณภาพของบริการลดลง วิธีการลดค่าใช้จ่ายวิธีหนึ่งก็คือการนำเอาการรื้อปรับระบบดังกล่าวมาใช้ หลักการสำคัญประการหนึ่งของการรื้อปรับระบบ คือปรับเปลี่ยนการทำงานจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ไปสู่กระบวนการทำงานตามกระบวนการ คือ บุคลากรในห้องสมุดทุกคนจะต้องทำงานได้หลายหน้าที่ทำงานได้ทั้งกระบวนการ เช่น บรรณารักษ์ฝ่ายเทคนิคจะต้องสามารถวิเคราะห์หนังสือกำหนดเลขหมู่ ทำสารบัญเข้า พิมพ์ข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์ ตรวจสอบข้อมูล ดัดสันหนังสือเรียงหนังสือพร้อมที่จะส่งขึ้นชั้น เป็นต้น

การลดขนาดขององค์การดังกล่าวมาแล้วก็เป็นอีกวิธีหนึ่งของการลดค่าใช้จ่ายการรวมกลุ่มร่วมมือกันดำเนินงานเฉพาะเรื่องอย่างจริงจัง จริงใจและใกล้ชิด สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้มาก

๒. การพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาแทบทุกแห่ง ได้แปรสภาพเป็นห้องสมุดอัตโนมัติหรือกึ่งอัตโนมัติ เทคโนโลยีขั้นสูงที่นำมาใช้ในห้องสมุดจะต้องมีการใช้อย่างถูกต้องเต็มที่ตามสมรรถนะของเครื่อง บุคลากรในห้องสมุดจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเหล่านั้น เพื่อให้สามารถเลือกนำมาใช้กับงานแต่ละประเภทได้อย่างเหมาะสม และจะต้องรู้จักวิธีใช้วิธีบำรุงรักษา เพื่อให้เครื่องมือ

ดังกล่าวได้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ในทุกๆ ด้านทั้งในด้านการบริหาร ด้านบริการ และด้านการปฏิบัติงานเพื่อผลิต และเผยแพร่สารสนเทศ สถาบันการศึกษาที่ผลิตบรรณารักษ์จะต้องพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของห้องสมุดและสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการบริการสารสนเทศทั้งในปัจจุบันและยังจะต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้อีกด้วย

Intner (1998) ได้พยากรณ์ไว่ว่านักวิชาชีพบรรณารักษ์ใน ค.ศ.2020 จะต้องมีความเป็น "Jack-of-all Trades." กล่าวคือ จะต้องทำงานได้รอบด้าน ไขความรู้และทักษะหลายอย่างประกอบกันเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้ ในด้านคุณสมบัติส่วนตัว Intner ระบุไว้ว่า

๑. ต้องบริการดีที่สุด
๒. ทำงานให้เสร็จตามกำหนด
๓. ทำงานอย่างมีเป้าหมาย
๔. รับผิดชอบเต็มที่
๕. เปิดใจกว้าง
๖. เต็มใจเรียนรู้จากผู้อื่น
๗. แสวงหาแนวความคิดใหม่ๆ
๘. อ่านมาก
๙. เป็นนักทดลอง
๑๐. สร้างความไว้วางใจ
๑๑. มอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

และประการสำคัญที่ Intner ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ และผู้เขียนใคร่ขอเสริม คือ บรรณารักษ์จะต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม ไม่ว่าตนเองจะมีความรอบรู้ เก่งกาจเพียงใด ก็ตาม ถ้าทำงานคนเดียวไม่มีทางที่งานจะสำเร็จได้ด้วยดี

ลักขณา วงศ์เกียรติ (๒๕๓๖) ได้

เสนอแนะต่อผู้สอนหลักสูตรวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ ไว้ดังนี้

๑. ผู้สอนควรเน้นให้นักศึกษาตระหนักถึงบทบาทสำคัญในการเป็นส่วนหลักของการประกันคุณภาพทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นที่คาดหวังของสังคมสารนิเทศอย่างมีคุณภาพ

๒. ปลุกฝังให้บรรณารักษ์มีความเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีในสถานการณ์ที่เหมาะสม

๓. ปลุกฝังให้บรรณารักษ์มีจิตวิญญาณอุดมการณ์ในวิชาชีพ และในการให้บริการโดยคำนึงถึงวิธีการมากกว่ากฎเกณฑ์ มีความเป็นนักปฏิบัติ มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนปัญหาให้กลายเป็นโอกาสแก่ผู้ใช้บริการ

๔. ปลุกฝังแนวความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นสากล ทั้งในการวิเคราะห์สังเคราะห์ปัญหา ทั้งที่เกิดแก่ตนเอง และองค์การ สามารถประยุกต์แนวคิดจากกรณีศึกษาต่างๆ หรือประยุกต์ทฤษฎีขึ้นใหม่อย่างเหมาะสม

๕. ปลุกฝังให้เห็นความสำคัญในการใช้เทคโนโลยีจัดเก็บและค้นคืนข้อมูลเพื่อช่วยในการตัดสินใจ เสริมสร้างความรู้ ทักษะตลอดจนวิสัยทัศน์ในการรับรู้พัฒนาการของเทคโนโลยี เพื่อเป็นผู้ใช้และผู้ให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

๖. กระตุ้นและพัฒนาศักยภาพในการเป็นนักคิด นักค้นคว้า นักประชาสัมพันธ์ นักประสานประโยชน์ทั้งระหว่างหน่วยงาน องค์การ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ

๗. ปลุกฝังให้เป็นผู้มีทักษะในการใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษและ/หรือภาษาอื่นๆ ในการสื่อสารถ่ายทอดข้อมูลทั้งโดยการฟัง พูด อ่าน เขียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีศิลปะ

ในการต่อรอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

เพื่อสนองตอบความต้องการบรรณารักษ์ที่มีคุณสมบัติดังกล่าว จึงเป็นหน้าที่ของสถาบันผู้ผลิตบรรณารักษ์ที่จะหันมาพิจารณาหลักสูตรปัจจุบัน เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับความต้องการ นอกจากให้ความรู้พื้นฐานทางวิชาชีพแล้ว จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้อง การเขียนโปรแกรมบ้างเล็กน้อย รู้จักออกแบบและวิเคราะห์สารสนเทศ รู้กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เรียนเกี่ยวกับธุรกิจขนาดย่อม ระบบสังคม เรียนรู้การเป็นนักบริหาร นักจิตวิทยา เรียนรู้เกี่ยวกับเครือข่ายและแหล่งสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับคุณธรรม คุณสมบัตินักบริหาร และที่สำคัญในโลกปัจจุบันก็คือ จะต้องเน้นความรู้ด้านภาษาโดยเฉพาะภาษาอังกฤษทักษะในการทำงานด้านต่าง ๆ ก็ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

Library and Information Science Program ของ Drexel University ขณะนี้ได้เปลี่ยนเป็น College of Information Science and Technology สอนทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ หลักสูตรประกอบด้วย วิชาที่เกี่ยวกับตัวสารสนเทศ บุคลากร นโยบาย กระบวนการบริหาร คอมพิวเตอร์ ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ เป็นหลักสูตรในระดับปริญญาตรีสาขา Information System นักศึกษาต้องเลือกเรียนเอกสาขาใดสาขาหนึ่งในสี่สาขา คือ analysis and design, distributed system, knowledge-base systems หรือ information resources management

หลักสูตรปริญญาตรีนี้ใช้เวลาเรียน ๕

ปี เพราะต้องฝึกงานถึง ๑๘ เดือน เป็นการฝึกในโรงงานอุตสาหกรรม เพื่อให้มีทักษะทั้งในด้านเทคโนโลยี และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ส่วนในระดับปริญญาโทมุ่งเน้นที่วิชาที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพมากขึ้น แม้ว่าจะมีวิชาเกี่ยวกับเทคนิค และเทคโนโลยีอยู่บ้างก็ตาม ทั้งนี้มหาวิทยาลัยต้องการเน้นให้เห็นความแตกต่าง คือระดับปริญญาตรี เพื่อผลิตคนให้เป็นนักวิชาการเป็นเทคนิคเขียน และระดับปริญญาโทเป็นการผลิตนักวิชาชีพ

บุคลากรทุกคนในห้องสมุด ไม่ว่าจะเป็นวุฒิการศึกษาสูงเพียงใด การเรียนรู้จากห้องเรียนไม่เพียงพอ ในระหว่างทำงานจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคโลกาภิวัตน์

๓. การพัฒนาด้านบริการ

การนำเทคโนโลยีขั้นสูงมาใช้ในการบันทึกข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในห้องสมุด เพื่อให้สามารถค้นคืนได้อย่างรวดเร็ว สามารถสื่อสารข้อมูลเหล่านั้นได้ทั้งในระยะใกล้และไกลยังไม่เพียงพอสำหรับบริการของห้องสมุด หัวใจสำคัญของงานด้านบริการคือ จะต้องมุ่งเน้นที่ตัวผู้ใช้ ฉะนั้นเนื้อหาที่จะบันทึกลงในสื่อต่างๆ จะต้องให้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้ มีความถูกต้องตรงกับความต้องการ สมบูรณ์ ทันสมัย ค้นหาได้สะดวก รวดเร็ว เป็นหน้าที่ของบรรณารักษ์ที่จะต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ ปัจจุบันผู้ใช้ไม่เพียงแต่ต้องการข้อมูลทางบรรณานุกรมเท่านั้น บริการบรรณานุกรมสิ่งพิมพ์ก็มีความสำคัญ ยิ่งไปกว่านั้นบรรณารักษ์จะต้องเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในการแปลงข้อมูล (repackage) เพื่อผู้ใช้พร้อมที่จะ

ใช้ได้ทันที บริการสืบค้นสารสนเทศเต็มรูป (full text) นับวันจะมีความต้องการมากขึ้น แม้จะมีฐานข้อมูลเชิงพาณิชย์ที่ห้องสมุดสามารถบอกรับเป็นสมาชิกได้ แต่หนังสือหรือเอกสารสำคัญภาษาไทยบางเรื่องสมควรถ่ายเก็บไว้ในฐานข้อมูลเป็นสิ่งที่น่าจะต้องพิจารณา

ห้องสมุดส่วนใหญ่ยังไม่ได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้อย่างกว้างขวางทั้งที่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษามีโอกาสที่ดีที่ได้รับการสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีมากกว่าห้องสมุดประเภทอื่น แม้จะมีการนำระบบบาร์โค้ดมาใช้ในบริการยืมคืน นำเทคโนโลยี มาใช้กับระบบงานธุรการ งานฐานข้อมูลประเภทต่างๆ บริการสารสนเทศรวดเร็วขึ้น บรรณารักษ์สามารถตรวจสอบข้อมูลการใช้บริการได้ดีขึ้น การสั่งซื้อทรัพยากรสารสนเทศและการดำเนินการตามกระบวนการทางเทคนิคเร็วและถูกต้องยิ่งขึ้นก็ตาม แต่การขยายขอบเขตของการบริการออกไปอย่างกว้างขวาง สุ่มบุคคลภายนอกมากขึ้น เช่น การนำฐานข้อมูลขึ้นสู่ระบบอินเทอร์เน็ต เอ็กซทราเน็ต และอินเทอร์เน็ต ยังมีได้รับการสนใจอย่างกว้างขวาง บรรณารักษ์น่าจะได้นำฐานข้อมูลที่จัดทำขึ้นเอง ขึ้นบนอินเทอร์เน็ตโดยทำโฮมเพจ (Home Page) เพื่อให้มีการค้นข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศในห้องสมุดของตน อย่างกว้างขวางไม่จำกัดเฉพาะภายในห้องสมุดหรือภายในสถาบันเท่านั้น ควรจะได้เผยแพร่ออกไปทั่วประเทศและทั่วโลก

ครรชิต มัลย์วงศ์ (๒๕๔๑) เสนอไว้ว่า “บรรณารักษ์จะต้องสนใจศึกษาเรื่องอินเทอร์เน็ตให้มากขึ้น และจะต้องนำสถาบันไปสู่การให้บริการข่าวสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตอย่างมีประสิทธิภาพ บริการเหล่านี้ได้แก่

๑ การให้ข่าวสารเกี่ยวกับวารสารและหนังสือใหม่

๑ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือ วารสาร และวัสดุต่างๆ ที่มีอยู่ในห้องสมุด

๑ การให้ข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทางด้านห้องสมุด

๑ การให้บริการค้นรายละเอียดหลักสูตร

๑ การให้บริการเชื่อมโยงไปสู่ระบบเครือข่ายห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา

๑ การให้บริการเผยแพร่เอกสารคำสอนที่จัดทำในระบบ HTML และอื่นๆ

๑ การให้บริการ Education on Demand

กล่าวโดยสรุปได้เพียงประโยคเดียวก็คือบริการของห้องสมุดจะต้องเป็นบริการในเชิงรุก มุ่งให้ผู้ใช้บริการด้วยความพึงพอใจ

๔. การพัฒนาความร่วมมือระหว่างสถาบัน

จริงอยู่ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาได้มีประวัติที่ยาวนานด้านความร่วมมือระหว่างกันกระทำกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ในหลายรูปแบบ ทั้งนี้เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างกว้างขวาง เพื่อประสิทธิภาพในการให้บริการและประหยัด แต่ยังมีงานอีกหลายประเภทที่น่าจะได้ร่วมมือกันมากกว่าที่เป็นอยู่ เช่น การใช้โปรแกรมสำเร็จรูปร่วมกัน การสั่งซื้อวารสารอิเล็กทรอนิกส์ร่วมกัน การแบ่งหน้าที่กันสร้างฐานข้อมูลภาษาไทยเต็มรูป (full text) เป็นต้น

ยิ่งกว่านั้นการร่วมมือไม่ควรทำเฉพาะระหว่างสถาบันอุดมศึกษาเท่านั้น ควรสร้างความร่วมมือให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันโดยไม่

คำนึงถึงว่าจะเป็นห้องสมุดประเภทใด เช่น ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ห้องสมุดเฉพาะ ห้องสมุดประชาชน เป็นต้น ควรให้มีการสร้างเครือข่ายเป็นหนึ่งเดียวในประเทศ ช่วยกันหาแนวทางดำเนินกิจกรรมเพื่อความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ จะช่วยลดความซ้ำซ้อน ประหยัดโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในขณะที่ประเทศชาติประสบภาวะวิกฤติ เศรษฐกิจเช่นนี้ และบริการก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๕. พัฒนาการควบคุมคุณภาพห้องสมุด

การพัฒนาห้องสมุดนั้น มิใช่เป็นกิจกรรมที่กระทำครั้งเดียวเสร็จ จะต้องมีการพัฒนาต่อไปเรื่อยๆ โดยมีหยุดยั้ง ห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่เป็นตัวดรรชนีบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาตัวหนึ่ง จำเป็นต้องพัฒนาภารกิจอันเป็นหน้าที่ของตนอย่างมีคุณภาพ ฉะนั้นการควบคุมคุณภาพในห้องสมุดจึงเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่ง

การควบคุมคุณภาพของห้องสมุด หมายถึงการจัดการเกี่ยวกับการควบคุม ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนสนับสนุนให้องค์ประกอบทุกส่วนของห้องสมุด ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการ และเผยแพร่สารสนเทศ องค์กรสำหรับการจัดการสารสนเทศ ผู้ให้ และผู้รับบริการ ให้ทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์และประสานสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างสอดคล้องและเหมาะสม อันจะทำให้ผลผลิตและบริการสารสนเทศมีคุณภาพตามต้องการ คือ มีความถูกต้อง ตรงกับความต้องการ สมบูรณ์ครบถ้วน กะทัดรัด ใช้สะดวก รวดเร็ว ทันสมัย และค่าใช้จ่ายต่ำ นอกจากภาระหน้าที่ดังกล่าว ยังต้องคอยควบคุม

ให้ระบบสามารถปรับตัว หรือเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ฉะนั้นการควบคุมคุณภาพจึงต้องมีการพัฒนาระบบซึ่งได้ออกแบบไว้เดิม ให้คงความสามารถทำหน้าที่ได้ แม้ว่าสภาพแวดล้อมของระบบจะเปลี่ยนไปก็ตาม

การควบคุมคุณภาพจะต้องมีการวางแผน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานก็เป็นส่วนหนึ่งของแผน มีการวัดผลงาน การเปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน การปรับแก้ผลการดำเนินงาน และองค์ประกอบอื่นได้แก่ การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ สร้างการยอมรับ

๑. มาตรฐาน การวางแผนเกี่ยวกับมาตรฐาน ได้แก่

๑.๑. กำหนดวัตถุประสงค์

๑.๒. กำหนดมาตรฐาน

๑.๓. ตรวจสอบมาตรฐาน

๒. การวัดผล วางแผนในด้าน

๒.๑. กำหนดเกณฑ์การวัด

๒.๒. กำหนดวิธีวัด

๒.๓. สร้างเครื่องมือวัด

๓. การเปรียบเทียบผลงาน ต้องวางแผนดังนี้

๓.๑. กำหนดวิธีวิเคราะห์เปรียบเทียบ

๓.๒. จัดทำระบบข้อมูล

๓.๓. กำหนดบุคลากร

๔. การปรับแก้การดำเนินงาน

๔.๑. กำหนดวิธีปรับแก้

๔.๒. จัดหาเครื่องมือ

๔.๓. เลือกนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้

สมมาใช้

๕. การประชาสัมพันธ์เผยแพร่ สร้างการยอมรับ กำหนดแผนดังนี้

๕.๑ กำหนดวัตถุประสงค์

๕.๒ กำหนดวิธีประชาสัมพันธ์เผยแพร่

๕.๓ จัดการประชุม และฝึกอบรม

การควบคุมคุณภาพห้องสมุดจำเป็นต้องมีนโยบายที่แน่นอน ผู้บริหารจะต้องรับรู้ และเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ แนวทาง หรือวิธีบรรลุปาหมาย กำหนดกลไกรองรับ เช่น อาจต้องมีการออกกฎ ระเบียบข้อบังคับ มีการจัดหน่วยงานใหม่ให้สอดคล้อง ตลอดจนให้การสนับสนุนด้านงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

การจัดองค์กรควบคุมคุณภาพ อาจกระทำได้น ๒ แนวทาง แนวทางที่ ๑ ใช้โครงสร้างองค์กรเดิมของห้องสมุด ปรับปรุงให้มีหน้าที่เพิ่มในการควบคุมคุณภาพ แนวทางที่ ๒ จัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ต่างหาก ทำหน้าที่ในการควบคุมคุณภาพโดยเฉพาะ อย่างไรก็ตามวิธีใดเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด การควบคุมคุณภาพควร

เป็นหน้าที่ของทุกคนในห้องสมุด

การอำนวยความสะดวกคุณภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหาร เนื่องจากเกี่ยวกับคนและพฤติกรรมของคน การอำนวยความสะดวกให้ปัจจัยหลายอย่างเข้าช่วย เช่น การให้ความสะดวกสบายเกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เกี่ยวกับสวัสดิการ อำนาจความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดความสะดวกสบาย รวดเร็ว มีประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนอาจมีการให้รางวัล และสิ่งตอบแทนอื่นๆ นอกจากนี้ยังต้องใช้ปัจจัยด้านคนเข้าช่วย เช่น ภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม เป็นต้น การทำความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็น เพราะมิฉะนั้นอาจเกิดความรู้สึกขัดแย้ง รู้สึกว่าถูกบังคับ ถูกตรวจสอบ ถูกจับผิด ฉะนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมคุณภาพจะต้องนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สูงสุด □□

บรรณานุกรม

ครรชิต มาลัยวงศ์. "ยุทธศาสตร์การพัฒนาห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษา" ใน เอกสารประกอบการประชุมระดมความคิดเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางในการพัฒนาวิชาชีพบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์. ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๔๑. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๑.

พัฒนกิจ โกญจนาท. "การปรับตัวของธุรกิจในยุคเศรษฐกิจถดถอย : ศึกษาตามแนวพระราชดำริ" เพิ่มผลผลิต. ๓๗, ๑ กุมภาพันธ์-มีนาคม ๒๕๔๑ หน้า ๓-๘.

ลักขณา วงศ์ชูเกียรติ. "บทบาทบรรณารักษ์ ในทัศนะของอาจารย์มหาวิทยาลัยของรัฐ." วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.

วิชัย รูปขำดี. "การควบคุมคุณภาพระบบสารนิเทศ" ใน เอกสารการสอนวิชาการวางแผนและการบริหารระบบสารนิเทศ เล่มที่ ๒ หน่วยที่ ๑๓. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๙.

Intner, Sheila S. "The Good Professional : a New Vision" American Libraries. 29, 3, March 1998 pp. 48 - 50.

Marcum, Deanna B. "Transforming the Curriculum ; Transforming the Profession." American Libraries. 28, 1, January 1997 pp. 35 - 38.



ข้อมูลสำหรับนักบริหาร

โดย *ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ พันประสิทธิ์

**ณัฐสิทธิ์ พุฒิสารทภาคย์

เรื่อง

ภาวะเศรษฐกิจและการค้าของประเทศไทย

ปีนี้เศรษฐกิจไทยถึงจุดต่ำสุด
โอกาสฟื้นตัวยังมี

นักวิเคราะห์หลายสำนักชี้เศรษฐกิจไทยปีนี้ (๒๕๔๒) จะฟื้นตัวกว่าปี ๒๕๔๑ ไม่ว่าจะเป็นบริษัท ศูนย์วิจัยธนาคารไทยพาณิชย์ มองการเจริญเติบโตจะสูงถึงร้อยละ

๕.๒ ธนาคารแห่งประเทศไทยและ IMF ว่าจะเติบโตร้อยละ ๑ แต่กลุ่มสถาบันการเงินต่างประเทศพยากรณ์อัตราความเจริญเติบโตว่ายังติดลบ แต่อย่างไรก็ดี จะติดลบน้อยกว่าปี ๒๕๔๑ ซึ่งมีอัตราความเจริญเติบโตติดลบร้อยละ ๗

* อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ : ศศ.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

** บรรณารักษ์ประจำแผนกบริการสนเทศ ศูนย์สนเทศและหอสมุด มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช : ศศ.บ. (บรรณารักษ์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตารางที่ ๑ การพยากรณ์เศรษฐกิจปี ๒๕๔๒

เศรษฐกิจปี ๒๕๔๒ หลายสำนักพยากรณ์พื้นตัวกว่าปี ๒๕๔๑

อัตราความเจริญเติบโต (%)

ธนาคารไทยพาณิชย์	๕.๒
ธนาคารกรุงเทพ	๒.๗
OECD	๒.๐
BOT & IMF	๑.๐
ADB	๐.๕
Gold Sachs	- ๑.๐
S-One	- ๑.๖
ABN-AMRO	- ๒.๐
Merrille Lynch Phatra	- ๒.๔
Warburg Dillon Read	- ๓.๓

ที่มา : One Asset Management Limited

ข้อมูลทางเศรษฐกิจที่จะนำความหวังที่จะพบกับภาวะเศรษฐกิจพื้นตัว ดัชนีทางเศรษฐกิจหลายตัวอยู่ในสภาพคงตัวในช่วง ๖ เดือนหลังของปี ๒๕๔๑ ผลผลิตทางด้านอุตสาหกรรมหลายอย่างปรับตัวดีขึ้น อย่างเช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอ อาหารทะเล กระป๋อง อาหารทะเลแช่แข็ง และชี้ภาวะการส่งออกดีขึ้น ทางด้านดัชนีการลงทุนของภาคเอกชน ถึงแม้ยังมีอัตราลดลงแต่ก็ลดลงน้อยกว่าเมื่อช่วงครึ่งแรกของปี ๒๕๔๑ โดยเดือนสิงหาคม มีอัตราลดลงร้อยละ ๒๐.๘ แต่ช่วงหลังของปีมีอัตราลดน้อยลงในอัตราร้อยละ

๑๓.๙๘ เพราะอุตสาหกรรมที่ผลิตสินค้าจำหน่ายในประเทศปรับกลยุทธ์เป็นการผลิตเพื่อการส่งออกอย่างเช่น อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องอุปโภคไฟฟ้า ยานยนต์ สิ่งทอ เป็นต้น แนวโน้มของอัตราเงินเฟ้อลดลงเรื่อยๆ ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของดัชนีราคาผู้บริโภคทำให้มาตรการลดอัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินกู้ทำได้สะดวกมากขึ้น รวมทั้งรัฐบาลมีมาตรการทางการคลังเพื่อกระตุ้นให้เกิดการบริโภค และการลงทุนของภาคเอกชน โดยตั้งงบประมาณขาดดุลร้อยละ ๕ ของผลิตภัณฑ์ภายในประเทศ

นักวิเคราะห์เกือบทุกสำนักใน ตารางข้างต้น ๒๕๔๒ เศรษฐกิจฟื้นตัวภายใต้ข้อสมมติ
แสดงความมั่นใจในไตรมาสที่ ๓ ของปี ที่เศรษฐกิจโลกไม่ตกต่ำ

ตารางที่ ๒	
ข้อมูลเศรษฐกิจ	
ภาคเศรษฐกิจการผลิต	% การเปลี่ยนแปลง เฉลี่ย ๖ เดือนหลัง ของปี ๒๕๔๑
ดัชนีผลผลิตอุตสาหกรรม	- ๑๒.๐๗
การลงทุนภาคเอกชน	- ๑๓.๙๘
ดุลเงินสตรีบาล (พันล้านบาท)	- ๘๘.๔๐
ดัชนีราคาผู้บริโภค	๙.๒๖
หมวดอาหาร	๑๐.๓๘
หมวดไม่ใช่อาหาร	๘.๓๐
ภาคต่างประเทศ (ล้าน US\$)	
สินค้าส่งออก	๕๔๔๕.๖๗
% การเปลี่ยนแปลง	- ๑๖.๕๒
สินค้านำเข้า	๓๔๑๖.๕๐
% การเปลี่ยนแปลง	- ๓๕.๙๗
ดุลการค้า	๙๖๒
ดุลบัญชีเดินสะพัด	๑๐๒๓.๖
ดุลการชำระเงิน	- ๗๔.๓
ทุนสำรองทางการ (พันล้าน US\$)	๒๙.๔

ข้อมูลเศรษฐกิจ

ภาคเศรษฐกิจการผลิต

% การเปลี่ยนแปลง เฉลี่ย ๖ เดือนหลัง

ของปี ๒๕๔๑

ภาคการเงิน (พันล้านบาท)

ปริมาณเงิน M_1	๓๙'๓.๙๕
% การเปลี่ยนแปลง	- ๕.๐๕
ปริมาณเงิน M_2	๔๕๓๕.๘๘
% การเปลี่ยนแปลง	๑๓.๐๗
ปริมาณเงิน M_2A	๔๙๓๙.๙๔
% การเปลี่ยนแปลง	๕.๔
ฐานเงิน	๔๔๒.๔๗
% การเปลี่ยนแปลง	- ๓.๐๒
เงินฝากธนาคารพาณิชย์	๕๔๑๔.๘๒
% การเปลี่ยนแปลง	๑๑.๓๕
สินเชื่อธนาคารพาณิชย์	๕๖๘๕.๗๗
% การเปลี่ยนแปลง	๗.๗๒
ไม่รวมวิเทศธนกิจ	๕๖๓๔.๙๘
%	๘.๑๒

อัตราดอกเบี้ย (ณ สิ้นเดือน)

ลูกค้าขั้นต้นต่ำ	๑๓.๑๕
ลูกค้ารายย่อยขั้นต้นต่ำ	๑๓.๗๕
เงินฝากประจำ ๑ ปีขั้นต่ำ	๗.๐๐
ระหว่างธนาคารเฉลี่ย	๑๒.๑๒
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย บาท/US\$	๓๖.๐๐

รายได้ต่อหัว ๒๕๔๑	ประชากรสิ้นปี ๒๕๔๑	บาท/US\$ ๓๑ มี.ค. ๔๑	ดัชนีราคาตลาดหลักทรัพย์ ๓๑ มี.ค. ๔๑
๗๙,๘๑๙ บาท	๖๑.๔ ล้านคน	๓๖.๘๐	๓๗๐.๑๕

ที่มา : สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ธนาคารแห่งประเทศไทย

รายได้ประชาชาติ (National Income) หมายถึงผลรวมของรายได้ประเภทต่าง ๆ ที่บุคคลในระบบเศรษฐกิจได้รับในฐานะเจ้าของปัจจัยการผลิตในรอบระยะเวลา ๑ ปี

รายได้ประชาชาตินั้นนักวิเคราะห์เศรษฐกิจจะใช้เป็นดัชนีวัดความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เช่น ปี พ.ศ. ๒๕๔๑ ดีกว่าปีพ.ศ. ๒๕๔๒ หรือไม่ก็จะใช้รายได้ประชาชาติมาเปรียบเทียบกับ แล้วหาอัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจมาแสดงให้ประชาชนได้ทราบถึงความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

เศรษฐกิจจะใช้เป็นดัชนีวัดความเจริญเติบโต

ตารางที่ ๓

๑๐ อันดับประเทศผู้นำเข้าสินค้าจากประเทศไทย (ม.ค. - พ.ย.)

ประเทศ	๑๙๙๗	๑๙๙๘	% เปลี่ยนแปลง
สหรัฐอเมริกา	๘๑๖๖.๒	๙๐๖๓.๕	๙.๙
ญี่ปุ่น	๖๕๖๙.๗	๕๕๔๙.๖	- ๑๗.๓
สิงคโปร์	๔๕๒๒.๒	๓๕๙๗.๒	- ๒๗.๔
ฮ่องกง	๒๔๘๘.๕	๒๑๓๒.๔	- ๑๖.๗
สหราชอาณาจักร	๑๓๑๓.๕	๑๖๐๗.๖	๑๘.๓
เนเธอร์แลนด์	๑๒๙๕.๔	๑๕๔๐.๓	๑๕.๙
มาเลเซีย	๑๗๒๕.๙	๑๓๒๓.๕	- ๓๐.๔
จีน	๑๒๑๗.๐	๑๒๖๘.๔	- ๐.๒
ไต้หวัน	๑๑๕๙.๒	๑๒๖๒.๘	๘.๒
เยอรมัน	๑๐๖๐.๑	๑๑๕๑.๑	๗.๙
รวม	๓๐๔๐๘.๖	๒๘๔๗๒.๕	- ๖.๘

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์ (หน่วย : ล้าน US\$)

สหรัฐอเมริกาครองอันดับหนึ่งนำเข้า ฮองกง ล้วนนำเข้าสินค้าจากประเทศไทย
 สินค้าจากประเทศไทยในอัตราเพิ่มร้อยละ ลดลง ยกเว้นได้หัวหน้าเข้าสินค้าจากไทย
 ๙.๙อันดับสอง ได้แก่ ญี่ปุ่น แต่มีอัตราลด เพิ่มร้อยละ ๘.๘ แต่ประเทศในแถบยุโรปเริ่ม
 ลงร้อยละ ๑๙.๓ อาจเป็นเพราะว่าเศรษฐกิจ ที่สหราชอาณาจักร เนเธอร์แลนด์ เยอรมัน
 ของประเทศญี่ปุ่นชะลอตัว ในกลุ่มประเทศ ล้วนนำเข้าสินค้าจากประเทศไทยในอัตราที่
 ในเอเชียตั้งแต่ สิงคโปร์ มาเลเซีย จีน เพิ่มขึ้นทั้งนั้น

ตารางที่ ๔

มูลค่าสินค้าส่งออก ๑๐ อันดับแรกของประเทศไทย (ม.ค.-พ.ย.)

	๒๕๔๐	๒๕๔๑	% เปลี่ยนแปลง
เครื่องจักรไฟฟ้าและอุปกรณ์ไฟฟ้า	๕๘๑๙.๑	๕๖๖๐.๕	๑๔.๙
สิ่งทอ	๒๓๑๐.๕	๒๒๖๙.๓	- ๑.๙
วงจร IC	๑๘๘๐.๘	๑๖๘๘.๓	- ๑๑.๕
ข้าว	๑๔๙๓.๒	๑๕๕๕.๘	๓.๕
อาหารกระป๋อง	๙๕๖.๑	๑๙๙๒.๒	๑๙.๘
อาหุและอุปกรณ์รถยนต์	๑๑๑๙.๙	๑๑๔๕.๒	๒.๕
วิทยุ โทรศัพท์ และชิ้นส่วน	๑๐๑๙.๕	๑๑๐๓.๕	๙.๘
ยาง และของทำด้วยยาง	๑๓๔๕.๕	๑๐๓๔.๒	- ๓๐.๑
เครื่องประดับ	๑๒๔๙.๖	๑๐๑๑.๐	- ๒๓.๖
กุ้งแช่แข็ง	๑๐๙๙.๐	๙๘๖.๖	- ๑๑.๕
รวม	๑๙,๖๘๙.๙	๑๙,๖๓๔.๙	- ๐.๓

หน่วย : ล้าน US\$

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ส่วนของผลิตภัณฑ์ส่งออก ๑๐ อันดับแรกที่ทำรายได้เข้าประเทศ ได้แก่ เครื่องจักรไฟฟ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้า ครองอันดับหนึ่ง ทั้งสิ่งทออันดับสองเท่าตัวที่อัตราร้อยละ ๑๔.๙ ผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการส่งออกเพิ่มขึ้น ได้แก่ เครื่องจักรไฟฟ้า และอุปกรณ์ไฟฟ้า ข้าว อาหารกระป๋อง อาหุและอุปกรณ์รถยนต์ วิทยุและโทรศัพท์และชิ้นส่วน สำหรับผลิตภัณฑ์ที่มีอัตราการส่งออกลดลง ได้แก่ สิ่งทอ วงจร IC ยางและของทำด้วยยาง เครื่องประดับ กุ้งแช่แข็ง

ตารางที่ ๕
ดุลการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย (ม.ค.-พ.ย.)
ในรูปเงินดอลลาร์สหรัฐอเมริกา

		% การเปลี่ยนแปลง
มูลค่าการส่งออก	๔๐,๖๔๒.๖	- ๕.๖
มูลค่าการนำเข้า	๓๑,๘๖๙.๐	- ๓๖.๓
เกินดุล	๘,๗๗๓.๖	
รวม	๗๒,๕๑๑.๐	- ๒๒.๑

ตารางที่ ๖
ดุลการค้าระหว่างประเทศของประเทศไทย (ม.ค - พ.ย.) ในรูปเงินบาท

		% การเปลี่ยนแปลง
มูลค่าการส่งออก	๑,๗๓๖,๐๙๐.๐	๔๔.๑
มูลค่าการนำเข้า	๑,๓๗๘,๐๗๖.๐	- ๑.๕
เกินดุล	๓,๕๘๐.๐	
รวม	๓,๑๑๔,๑๖๖.๐	๑๙.๖

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ในภาพรวมโดยพิจารณาจากดุลการค้าระหว่างประเทศ ประเทศไทยยังมีดุลการค้าเกินดุล ซึ่งแสดงถึงศักยภาพการส่งออกของประเทศมีมากกว่าการนำเข้าผลิตภัณฑ์จากต่างประเทศเข้า และถ้านำมาเป็นมูลค่าเงินบาท ดุลการค้าระหว่างประเทศมีสภาพเกินดุลในอัตราเพิ่มขึ้น

ข้อมูลสำหรับนักบริหาร

เรื่อง

เงินยูโร:ความเป็นมาและผลกระทบ

บทนำ

ในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๒ กลุ่มสหภาพยุโรป (European Union : EU) ๑๑ ประเทศได้เข้าสู่ขั้นตอนการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเงินยุโรป (Economic and Monetary Union : EMU) โดยมีการใช้เงินสกุลเดียวกันคือ เงินยูโร (Euro) และมีธนาคารกลางแห่งยุโรป (European Central Bank : ECB) เป็นผู้กำหนดนโยบายการเงินให้กับประเทศสมาชิกแทนธนาคารกลางของแต่ละประเทศ

พัฒนาการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจจาก EU เป็น EMU

จุดเริ่มต้น พัฒนาการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจจาก EU มาเป็น EMU ได้เริ่มจากสนธิสัญญามาสทริชต์ที่ให้ประเทศสมาชิก EU เปิดเสรีการเคลื่อนย้ายปัจจัยทุนและเข้าร่วมระบบกลไกแลกเปลี่ยน (Exchange Rate Mechanism : ERM) โดยมีการกำหนดการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยน

ของกลุ่มประเทศสมาชิกจากอัตรากลาง รวมทั้งมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางที่จะมารับผิดชอบบริหารนโยบายด้านเศรษฐกิจ คือ สถาบันแห่งยุโรป (European Monetary Institution : EMI) ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็น ECB

เงื่อนไข การคัดเลือกประเทศในกลุ่ม EU เข้าเป็น EMU เพื่อใช้เงินยูโร จึงจำเป็นต้องมีระยะเวลาในการปรับตัวทางเศรษฐกิจให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่สำคัญ คือ ประเทศสมาชิกต้องมีอัตราเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยระยะยาวที่ต่ำ อัตราแลกเปลี่ยนเคลื่อนไหวอยู่ในขอบเขตของ ERM และมีการขาดดุลการคลังไม่เกินร้อยละ ๓ ของ GDP รวมทั้งมีหนี้ภาครัฐบาลไม่เกินร้อยละ ๖๐ GDP

สมาชิกรอบแรก ประเทศ EU ที่เข้าร่วม EMU ในรอบแรก (Euro Zone) ซึ่งมีผลในวันที่ ๑ มกราคม ๒๕๔๒ มีทั้งหมด

๑๑ ประเทศ จากกลุ่มประเทศ EU ทั้งหมด ๑๕ ประเทศ โดยมี ๔ ประเทศที่ยืดเวลาการใช้เงินยูโรออกไปก่อน คือ อังกฤษ เดนมาร์ก สวีเดน และกรีซ โดยประเทศเหล่านี้จะมีโอกาสทุกๆ ๒ ปีในการขอเข้าร่วมกลุ่ม EMU ในรอบต่อไป

สองระยะเวลา การเข้าสู่ระบบเดียวของ EMU เริ่มจากระยะแรก คือ ๑ มกราคม ๒๕๔๒ - ๑ มกราคม ๒๕๔๕ ซึ่งเป็นช่วงที่ประเทศสมาชิกมีการปรับตัวเข้ากับเงินยูโร

สำหรับระยะที่ ๒ ของการใช้เงินยูโร ซึ่งจะเป็นช่วงที่ประชาชนทั่วไป ภาคธุรกิจ และ ภาครัฐบาล จะมีการนำเหรียญและธนบัตรยูโรมาใช้อย่างแท้จริง และเงินสกุลท้องถิ่นแต่ละประเทศจะสามารถใช้ชำระหนี้ได้ตามกฎหมายจนถึง ๓๐ มิถุนายน ๒๕๔๕ เท่านั้น

อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างยูโรและเงินสกุลอื่น

ในวันที่ ๓๑ ธันวาคม ๒๕๔๑ อัตราแลกเปลี่ยนระหว่างสกุลเงินท้องถิ่นต่างๆ ของกลุ่มยูโรโซนได้ถูกกำหนดเป็นอัตราแลกเปลี่ยนคงที่เมื่อเทียบกับเงินยูโร นอกจากนี้ได้มีการกำหนดอัตราแลกเปลี่ยนเริ่มต้นระหว่างเงินยูโรกับเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ ณ ระดับ ๑ ยูโร = ๑.๑๖๖๗๕ ดอลลาร์ สรอ.

เงินยูโรจะมีแนวโน้มแข็งค่าขึ้น

ในครั้งแรกปี ๒๕๔๒ เงินยูโรมีแนวโน้มแข็งค่ากว่าระดับ ๑.๑๖๖๗๕ ของเงินดอลลาร์ สรอ. เนื่องจากสหรัฐอเมริกามีแนวโน้มที่จะลดอัตราดอกเบี้ยลงอีกร้อยละ ๐.๒๕-๐.๕๐ จากปัจจุบันที่ระดับร้อยละ ๔.๗๕ ตามภาวะเศรษฐกิจที่มีแนวโน้มที่จะชะลอตัวลงจากร้อยละ ๓.๕-๓.๙ ในปี ๒๕๔๑ เหลือร้อยละ ๑.๕-๒.๐ ในปี ๒๕๔๒ ในขณะที่กลุ่มยูโรโซนไม่มีแนวโน้มที่จะปรับลดอัตราดอกเบี้ยลงอีก เนื่องจากระดับร้อยละ ๓.๐ ในปัจจุบันที่ต่ำสุดในรอบหลายปี

นอกจากนี้นักเศรษฐศาสตร์สหรัฐอเมริกาายังคาดว่า นักลงทุนจะมีการเปลี่ยนการถือครองเงินจากรูปของเงินดอลลาร์ สรอ. และเงินมาร์คเยอรมนีมาเป็นเงินยูโร

ผลกระทบต่อประเทศสมาชิกกลุ่ม EMU

ผลเชิงบวก ผลกระทบทางบวกต่อประเทศกลุ่มยูโรโซนในการใช้เงินยูโร คือ ช่วยลดต้นทุนธุรกรรมระหว่างประเทศของสมาชิกยูโรโซน เนื่องจากอัตราแลกเปลี่ยน ดังนั้นการใช้เงินสกุลเดียวของกลุ่มยูโรโซน จะช่วยขยายการค้าและการลงทุนในกลุ่มประเทศสมาชิกเหล่านี้ให้มากขึ้น และจะทำให้เศรษฐกิจในกลุ่ม EMU แข็งแกร่งและมีอำนาจ

ผลเชิงลบ การเข้าร่วม EMU อาจจะทำให้ประเทศสมาชิกไม่สามารถปรับ

เปลี่ยนนโยบายการเงินให้สอดคล้องกับ
สภาวะเศรษฐกิจที่แท้จริงในแต่ละประเทศ
สมาชิก ซึ่งยังมีระดับการพัฒนาและสภาวะ
ทางเศรษฐกิจที่แตกต่าง

การปรับเปลี่ยนนโยบายทางเศรษฐกิจ
กิจโดยองค์กรกลางคือ ECB อาจทำได้ไม่
รวดเร็วและสอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจที่
แท้จริงของแต่ละประเทศสมาชิก

ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การ
รวมกลุ่มของ EMU ประสบความสำเร็จได้
ให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่เหมาะสม

ผลกระทบการให้เงินยูโรต่อเศรษฐกิจไทย

ค่าเงินบาท ค่าเงินยูโรมีแนวโน้ม
แข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับเงินดอลลาร์สหรัฐ. จะ
ส่งผลให้ค่าเงินบาทอ่อนตัวลงและจะส่งผล
กระทบต่อการส่งออกของไทยในตลาด
ยูโรโซน

อย่างไรก็ตาม ค่าเงินบาทเมื่อเทียบกับ
เงินดอลลาร์สหรัฐจะมีแนวโน้มแข็งขึ้น
ดังนั้น ราคาสินค้าส่งออกของไทยในหน่วย
ของดอลลาร์สหรัฐจะแพงขึ้นกว่าเดิม ถ้าค่า
เงินของประเทศในเอเชียที่เป็นคู่แข่งทางการ
ค้าแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐมาก
กว่าการแข็งค่าของเงินบาท ก็จะไม่ทำให้สิน
ค้าส่งออกของไทยเสียเปรียบ

การส่งออกยูโรโซน การส่งออก
ของไทยไปยังกลุ่มประเทศยูโรโซนจะประสบ

กับการแข่งขันมากจากประเทศสมาชิกใน
กลุ่มยูโรโซน ทั้งนี้เนื่องจากใช้เงินสกุลเดียว
กัน

ในกรณีที่สินค้าส่งออกของไทยมี
ความได้เปรียบในการแข่งขัน การส่งออก
ของไทยมีแนวโน้มขยายตัวมากขึ้นเนื่องจาก
การกำหนดราคาและการเจรจาการค้ากับ
กลุ่มยูโรโซน ๑๑ ประเทศในรูปของเงินสกุล
เดียวกันจะคล่องตัวกว่า

การลงทุนโดยตรง การลงทุนโดย
ตรงจากสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นมีแนวโน้มที่
จะเคลื่อนย้ายไปกลุ่มประเทศยูโรโซนมากขึ้น
เนื่องจากกลุ่มประเทศยูโรโซนมีขนาด
เศรษฐกิจและจำนวนประชากรมากทำให้มี
ความได้เปรียบทางการตลาด

แหล่งระดมเงินทุน ตลาดเงินยูโร
โรจะเป็นตลาดเงินที่สำคัญของไทยนอกเหนือ
จากตลาดเงินสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น โดย
ภาครัฐและเอกชนมีทางเลือกมากขึ้นหรือ
สามารถกระจายความเสี่ยงในการระดมเงิน
ทุนหรือลงทุนในรูปของเงินยูโร

ทุนสำรองระหว่างประเทศ โดย
ปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยได้ถือครอง
เงินและสินทรัพย์ในรูปของเงินยูโรมีสัดส่วน
ประมาณร้อยละ ๑๐ ของเงินทุนสำรองทั้ง
หมด

ผลกระทบของการใช้เงินยูโรต่อภาคธุรกิจไทย

ธุรกิจธนาคารพาณิชย์ ธนาคารพาณิชย์เป็นธุรกิจหนึ่งที่จะได้รับผลกระทบโดยตรง โดยจะต้องมีการเตรียมความพร้อมในการให้บริการโอนเงินในรูปของเงินยูโร และการซื้อขายแลกเปลี่ยนสกุลเงินยูโร นักค้าเงินของธนาคารพาณิชย์จะต้องเริ่มหันมาสนใจการเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินยูโรต่อบาท และการวิเคราะห์แนวโน้มค่าเงินยูโร

ธุรกิจการค้าระหว่างประเทศ ธุรกิจนำเข้าและส่งออกเป็นธุรกิจที่จะได้รับผลกระทบจากการใช้เงินยูโรมากที่สุด ทั้งนี้เนื่องจากการชำระค่าสินค้านำเข้าจากกลุ่มประเทศยูโรโซนมีแนวโน้มที่จะกำหนดในหน่วยเงินยูโรมากขึ้น อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเอกชนควรเตรียมความพร้อมในการใช้เงินยูโร ทั้งนี้เนื่องจากคาดว่าเงินยูโรจะมีบทบาทที่สำคัญในธุรกรรมระหว่างประเทศมากขึ้น



COMPARISON OF HANDOVER DECISION PROCEDURES FOR MOBILE TELEPHONE SYSTEMS BETWEEN CONVENTIONAL AND FUZZY LOGIC ALGORITHM

* **Bongkarn Homnan**

Department of Electrical Engineering

Abstract

This paper proposes an efficient handover decision based on fuzzy logic principle in order to decrease unnecessary handover but still properly keeps an appropriate number of lost calls by only changing software used for control at Base Station Controller (BSC), thus this method can utilize the same hardware of mobile telephone systems that have already been installed. The proposed method is compared with conventional algorithm. The system model is based on the GSM system. The result shows that by using the proposed method, handover number was reduced with a proper lost calls number, compared to the conventional (1-3) algorithm.

* *Lecturer in Department of Electric Engineering, Dhurakijpundit University :
M.Eng. Electrical Engineering (Communications) Chulalongkorn University.*

I. Introduction

At present, the size of cells used in Cellular Mobile Telephone Systems tends to be smaller in order to increase traffic channels for more users in that area, especially in the city area. Because of the small size, handovers occur more frequently. Moreover, there are many buildings built in various shapes and various location arrangements in the city area that affect the signal strength level, mobile telephones (MS) receive, by increasing fading which causes more number of handovers.

In conventional algorithm (3-5), signal strength level mobile telephone received from service cell and adjacent cells are used to compare with thresholds for handover decision by using handover margin to decrease unnecessary handovers. The number of handovers are still high, especially in high fading areas.

There are some researchers who use fuzzy logic in handover process such as Y. Kinoshita, Y. Omata (4-5) but they emphasize the stability of handover in indoor areas. Their method still uses handover margin to reduce the number of handovers by adapting from conventional algorithm with created fuzzy inference for learning cell boundary (4), and increasing inference rules for softer decision (5).

II. Handover decision procedure using fuzzy logic

There are 3 important sub-procedures in proposed handover decision algorithm : Fuzzification, Fuzzy Inference and Defuzzification (6). Observed parameters are signal strength level mobile telephone received from service cell and adjacent cells, distance between mobile and service cell and target cell.

A. Fuzzification

Changing parameter values to fuzzy values (linguistic values) with defined membership function (example in Fig. 1,2) will be processed in this step

membership function

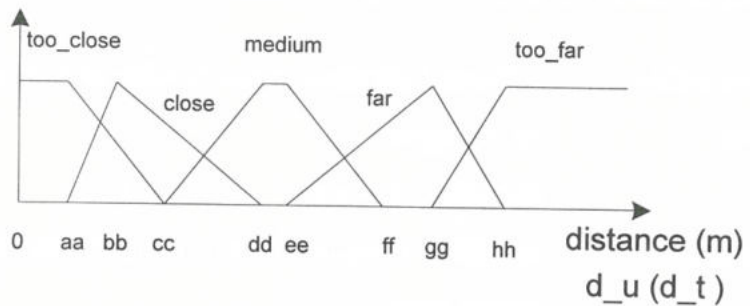


Fig. 1 membership function of distance

(d_u : distance between MS and used-base station, d_t : distance between MS and target-base station)

membership function

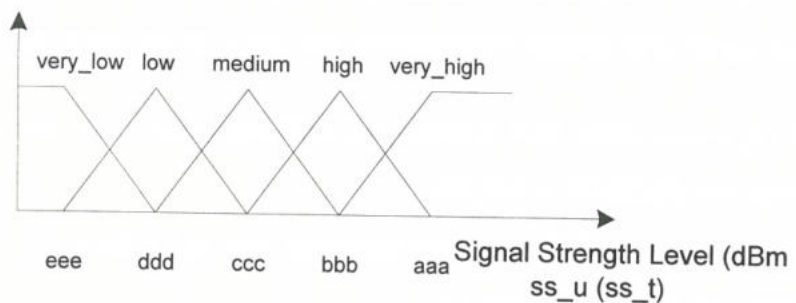


Fig. 2 membership function of signal strength

(ss_u : signal strength level MS receives from used-base station, ss_t : signal strength level MS receives from target-base station)

Linguistic variables

Fuzzy sets

1. $d_u \in \{\text{too_close, close, medium, far, too_far}\}$
2. $d_t \in \{\text{too_close, close, medium, far, too_far}\}$
3. $ss_u \in \{\text{very_high, high, med, low, very_low}\}$
4. $ss_t \in \{\text{very_high, high, med, low, very_low}\}$
5. $HO_DECISION \in \{\text{NO_HO, WAIT, BE CAREFUL, HO, SURE_HO}\}$

$HO_DECISION$: handover decision which consists of 5 fuzzy sets

NO_HO : no handover

$WAIT$: delay for handover

$BECAREFUL$: handover (depend on the condition because of low signal strength level)

HO : handover

HO_SURE : handover (high signal strength level MS receives from target-based station)

B. Fuzzy Inference

This step involves definition by using "if-then" rules to be relevant to human sense and proper handover as the examples in case no 1, 2 and 3.

1. If ($d_u=\text{too_close}$ and $d_t=\text{too_far}$ and $ss_u=\text{very_high}$ and $ss_t=\text{very_low}$)
then $HO_DECISION = NO_HO$
2. If ($d_u=\text{close}$ and $d_t=\text{far}$ and $ss_u=\text{high}$ and $ss_t = \text{low}$)
then $HO_DECISION = NO_HO$
3. If ($d_u=\text{medium}$ and $d_t=\text{too_far}$ and $ss_u=\text{very_high}$ and $ss_t= \text{very_low}$)
then $HO_DECISION = NO_HO$

Assignment of conditions in proposed method can be changed in any case depending on the designer, so that there is no need for hysteresis area (handover margin) to reduce the number of handover because many conditions can be defined for this purpose.

Aggregation : consider "if-then" conditions for each case of all inference rules such as

let	(d_u = too_close)	:	A
	(d_t = too_far)	:	B
	(ss_u = very_high)	:	C
	(ss_t = very_low)	:	D
	(HO_DECISION = NO_HO)	:	Q

μ : membership function

then $\mu_Q = \min(\mu_A, \mu_B, \mu_C, \mu_D)$ = membership function of NO_HO equals μ_Q

Composition : use the results from Aggregation step in order to compute the value of each case of HO_DECISION (handover decision)

Ex. Consider case 1, after Aggregation step, membership function of NO_HO equal μ_{Q1} so, case 2 : membership function = μ_{Q2} , case 3 : membership function = μ_{Q3} case i : membership function = μ_{Qi} then $NO_HO = \max(\mu_{Q1}, \mu_{Q2}, \mu_{Q3}, \dots, \mu_{Qi})$ For WAIT, BECAREFUL, HO and SURE_HO, use the same step like NO_OH.

C. Defuzzification

All of fuzzy values will be changed into real value. In this research, Mean of Maximum method is selected (6).

III. Simulation

System model is based on GSM mobile telephone system by using 2 cells under 1 BSC. 3 routes are selected for the mobility of mobile telephone. :

Route 1) Direct line from base station (BTS) 1 to BTS 2

Route 2) 45 degree straight line from cell 1 to cell 2 crossing center between 2 cells

Route 3) right angle with route 1. Between 2 cells

Mobile telephone will update signal strength level and other observed parameters every 480 ms (3) in order to be processed at BTS and BSC (window size = 10) (3) and then the result is used to decide handover. There are several parameters that are used to test with 3 routes. : Handover Margin, Handover Decision parameter, fading, velocity of mobile telephone, distance between BTS

IV. Simulation Results

In Fig. 3, demonstrate the reference coordinate pair of MS position, and Fig. 4 show the example of signal strength level MS receive from base stations.

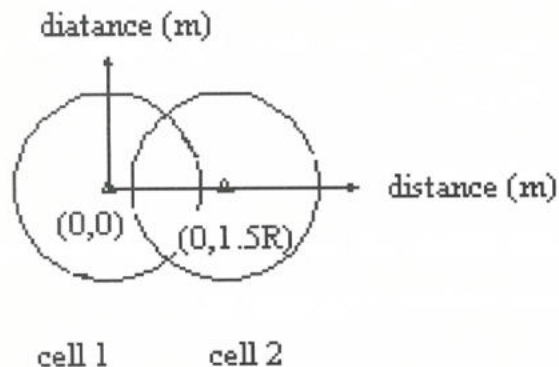


Fig. 3 The reference coordinate pair of MS position.

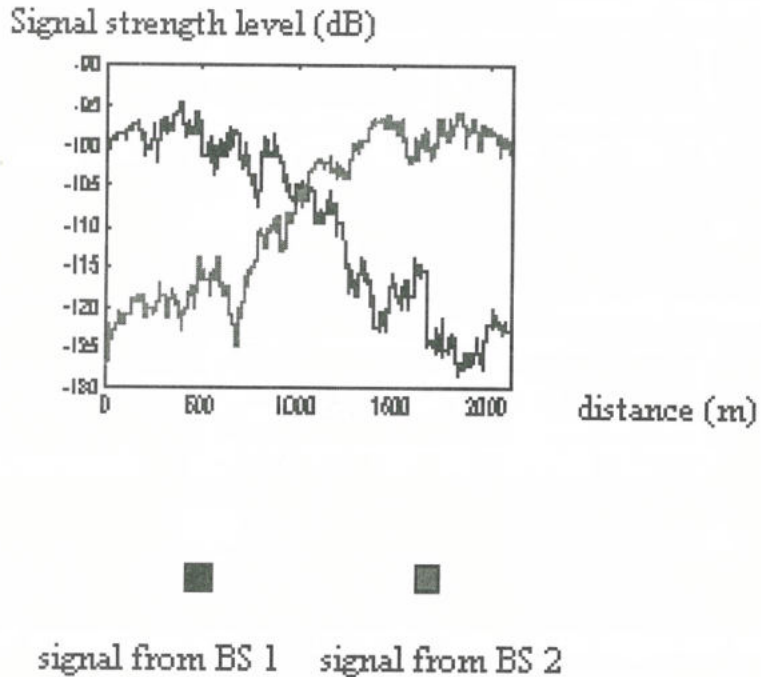


Fig. 4 The example of signal strength level MS received in case of route 2 when the distance between base station is 1.5 time of cell radius.

The Handover Decision can detected as shown in Fig. 5. Its value will be used for handover decision in algorithm that uses fuzzy logic. In little fading environment, the value is smooth so that it makes a low number of handover. While in high fading environment handover decision value can fluctuate, but only the value that is over the threshold will be triggered for the system to do the handover for MS.

Handover decision using fuzzy logic can reduce handover number with proper lost calls when compared with other methods as shown in Fig. 6 and Fig. 7 for examples :

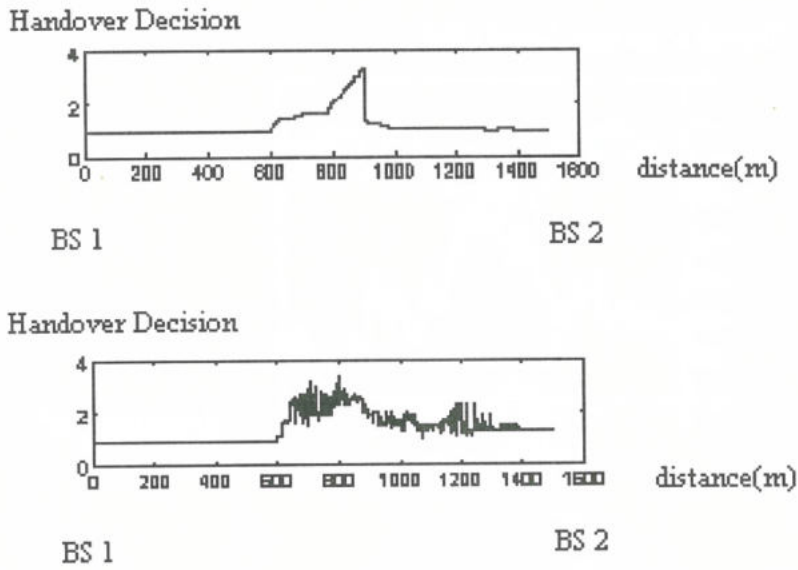


Fig. 5 The examples of Handover Decision depend on increased fading (± 0 dB for above figure, ± 6 dB for another one)

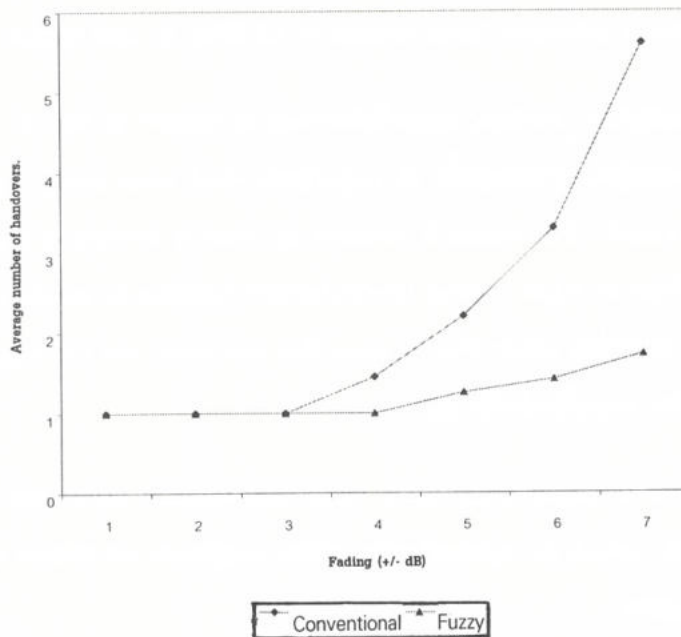


Fig. 6 Comparison of the average number of handover between two methods

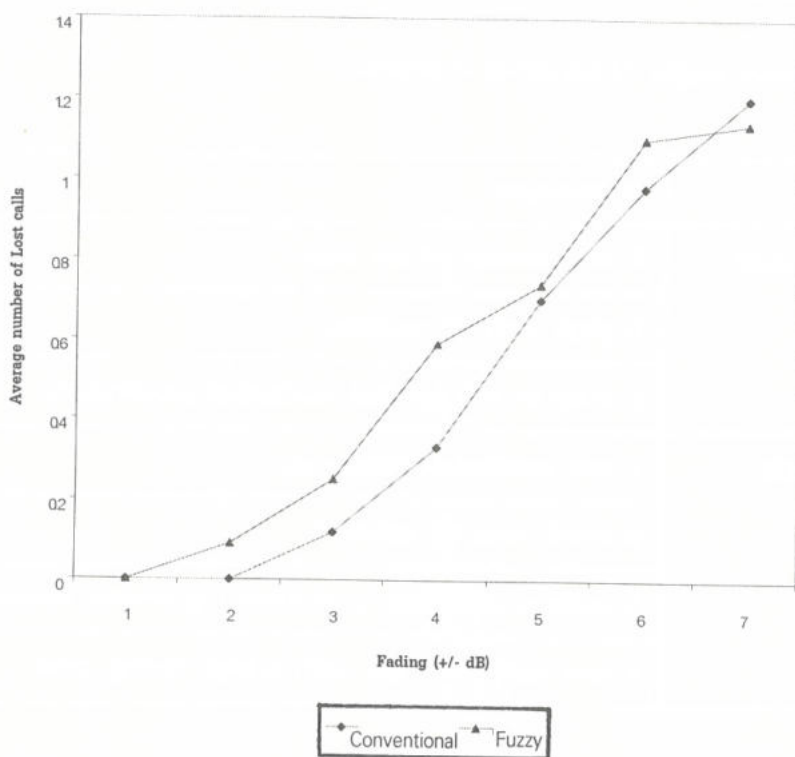


Fig. 7 Comparison of the average lost calls number between two methods

It can be seen from Fig. 6 and Fig. 7 that in case of high fading, conventional algorithm gives more number of handovers than the method that uses fuzzy logic. For lost calls number, the conventional method tends to change higher with more fading changing. Lost calls number of the proposed method also depends on the size of fading but gives more number than other methods in low fading area (only in case of route no.2). The number of lost calls of proposed method tends to be less than the conventional methods for high fading area for example at +/- 7 dB case in Fig. 7. However, the number of loss calls for each method is low and can be accepted for using.

V. Conclusion

Table 1. advantages of handover methods

Methods	advantages
Conventional	1. low number of lost calls
	2. short time for decision
	3. easy to test (several number of parameters)
Fuzzy Logic	1. low number of handovers
	2. short time for decision
	3. various handover conditions adjustment possible
	4. low number of lost calls in high fading area

Table 2. disadvantages of handover methods

Methods	disadvantages
Conventional	1. high number of handovers
	2. less handover control (small number of parameters)
Fuzzy Logic	1. high number of lost calls in low signal strength area
	2. long time for adjusting optimized parameters used in handover decision

References

- Kinoshita, Y. and Oku, Kazuhisa. "Robustness analysis of new fuzzy handover control for indoor cellular telephone." in IEEE, UPC (1992). New York : IEEE, 1992.
- Kinoshita, Y. and Omata, Y. "Advanced hand off control using fuzzy inference for indoor radio systems." in IEEE, 42nd VTS (1992). New York : IEEE, 1992.
- Mende, Wolf R. "Evaluation of a proposed handover algorithm for the GSM cellular system." in 40 th ed IEEE, VTC (1990). New York : IEEE, 1990.
- Mouly, Michel and Pautet, Marie Bernadette. *The GSM system for mobile communications*. France : n.p., 1992.
- "Nokia base station subsystem parameters." in Training Document. Finland : Nokia Telecommunications, 1995.
- Von Altrock, Constantin. *Fuzzy logic and neurofuzzy applications explained*. Upper Saddle River : Prentice-Hall, 1995.

Heat Transfer Between a Heated Probe and liquid in a Gas Stirred Tank

* Tika Bunnag

Abstract

This experiment studied the heat transfer between a heated probe and liquid in a gas stirred tank. The probe consisted of a vertical cylindrical rod containing of an electrical heater, with a heat flux sensor mounted on the outside of the rod to measure the local heat flux Q and surface temperature T_s . The temperature of the liquid T_b was also measured, and heat transfer coefficient would be calculated from

$$h = Q / (T_s - T_b)$$

The variables studied were gas flow rate, distance from the tip of the probe to the middle of the heat flux sensor dh and the viscosity of fluid. The fluid used were water and a 60% glycerol-water solution, with a viscosity of 0.001 Pa.s

It was observed that the heat transfer coefficient generally increased with increasing gas flow rate. At the highest gas flow rate tested, the heat transfer coefficient decreased slightly, possibly due to high gas holdup in the bubble plume which reduced the effective thermal conductivity of the liquid. The highest heat transfer coefficient was observed close to the tip of the probe, when the transition from a laminar to a turbulent boundary layer occurred. Increasing the liquid viscosity caused the heat transfer coefficient to decrease.

* Lecturer in Department of Industrial Engineering, Dhurakijpundit University : B. Eng. Mechanical Engineering, KMITT.

1. Introduction

Heat transfer between solid additions and bulk liquid steel is an integral feature of numerous processing operation carried out in present day steel making ladles. Frequently, to increase the rate of heat transfer, the contents of the ladle are stirred by injecting a non-reactive gas such as argon.

Therefore, from a technological point of view, the heat transfer between solid additions and the bulk liquid steel in gas-stirred reactors has been, for some time, the subject of considerable interest.

In high temperature metallurgical processes, experimental investigation is not practical at very high temperature where estimation of heat transfer rates is difficult. For this experiment a water model was used. In this water model, the heat flux was measured by thin-film heat flux sensor between a heated copper cylindrical rod and ascending plume of bubble in the bulk liquid. The water temperature was measured by thermocouples.

2. Experimental study

The equipment consisted of a

square tank made of acrylic plastic containing 0.116 m^3 of fluid and the cylindrical acrylic tank containing 0.03 m^3 of fluid used for the water & 60% glycerol experiment. The probe consisted of three section. The first and the last section made of stainless steel diameter of 2.5 cm. and 25, 5 cm. in length respectively and the middle section was 4 cm-long copper, which was heated by an electrical heater. The last section was attached to a stainless steel cone. The heater was connected to a variac, so that a specific voltage could be applied to the heater.

The heat flux and temperature at the copper surface were measured by a thin film heat flux sensor. Thermocouples type T were used to estimate the water temperature (see Fig.1). The thermocouples and heat flux sensor were connected to the data logger via electrical leads connected to a computer, running a Quick-basic program to calculate the heat transfer coefficient. The probe and lance, immersed in the liquid were supported by an aluminum mounting, which enabled their accurate positioning. The

aluminum mounting had three circular holes to allow the lance to be correctly positioned so that the center of the lance lay directly under the tip of the probe. The aluminum mounting was supported over the top of the fluid bath. Three Rota meters were used to measure and control the flow rate of air for low flow rate, medium flow rate and high flow rate. (see Fig 1)

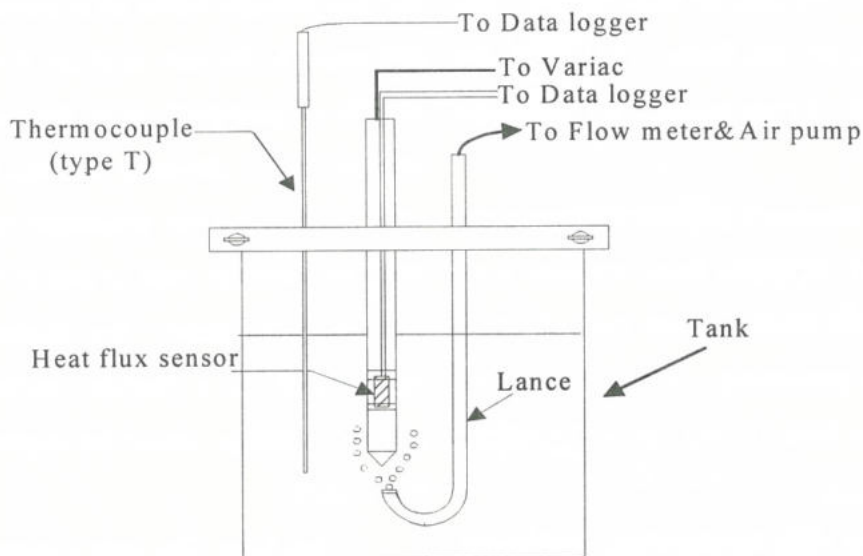


Figure 1. show the experimental equipment

The tank was filled with the test fluid and the stainless steel probe with heat flux sensor was assembled and the gas turned on. The electrical lead from variac was turned on reading 120 V. Gas flow rate will be the variables (0.000017, 0.00011, 0.0002, 0.0003, 0.0004 and 0.0005 m^3/s), and distance from tip of probe to middle of heat flux sensor (19, 14, and 9 cm respective). The distance from nozzle to tip of probe (d_p) was fixed at 5 cm. In the last experiment the viscosity of fluid was increased by adding 60% of glycerol to the water to increase the viscosity to 0.01 Pa.s.

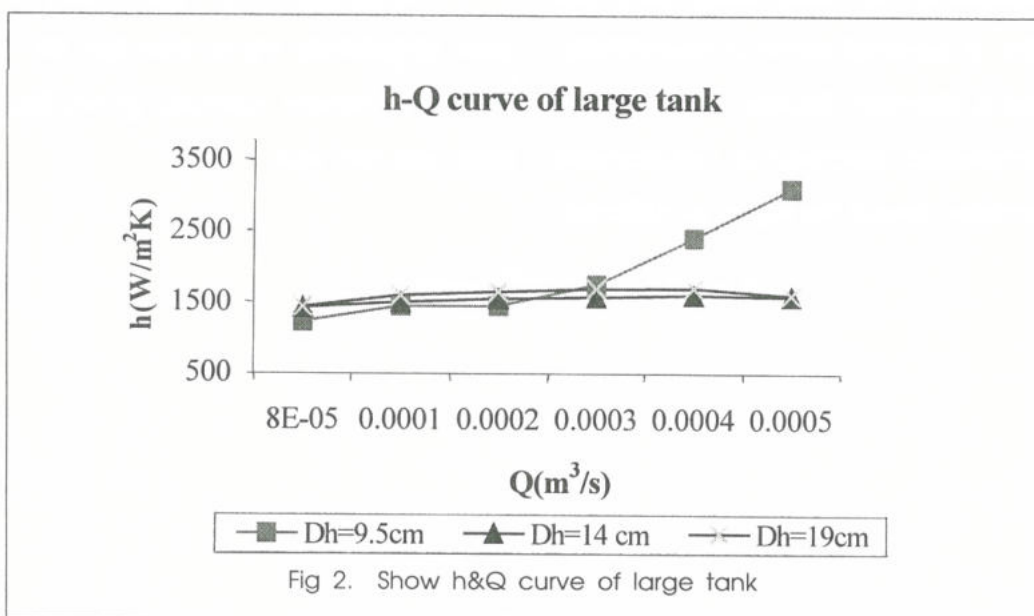
3. Result and Discussion

This experiment measured the effects of gas flow rate, the d_h and the viscosity of the fluid on the heat

coefficient. Heat transfer was by forced convection. The results were as follows:

The first experiment involved varying the gas flow rate and recording the heat transfer coefficient for 10 minutes. The experimental data (see fig 2-3) were plotted to show the relationship of the heat transfer coefficient which was dependent on the gas flow rate. If the gas flow rate was low, the heat transfer coefficient would increase, but at high gas flow rates where the gas holdup was so high that it could decrease the thermal conductivity of the liquid, the heat transfer coefficient decreased. The d_h length was the second variable that affected the heat transfer coefficient. From figure 2,3 it was shown that if d_h was large, the

heat transfer coefficient would decrease. From figure 2 at $d_h=9.5$ cm at flow rate $=0.0004 \text{ m}^3/\text{s}$, the heat transfer coefficient increased rapidly possibly due to the onset of turbulence, which decreased the boundary layer thickness (δ). In the water experiment the difference between temperature of copper and the water temperature was small so from the equation $Q = hA\Delta T$ when heat flux decreased, the heat transfer coefficient must be decreased. The comparison between Fig. 2 and Fig. 3 showed that the small tank would have faster circulation. The heat transfer coefficient will be influenced by the liquid circulation so that the transition zone was reached at lower flow rates than in the large tank.



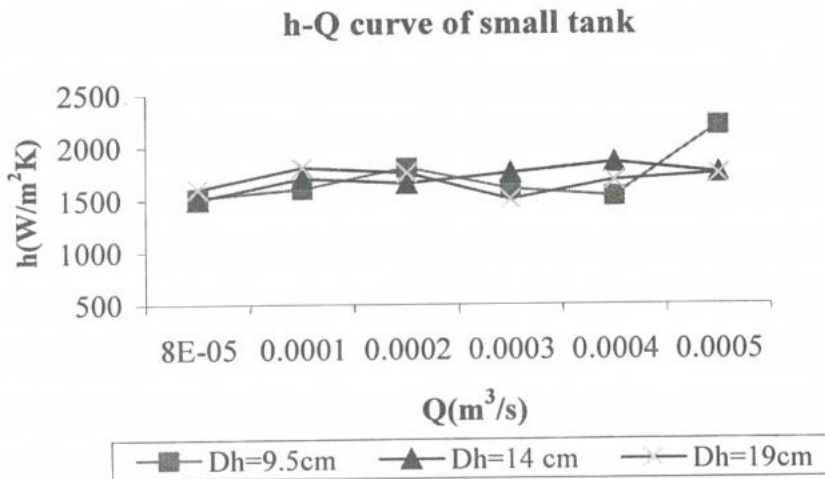


Fig 3. Show h&Q curve of small tank

The last variable was the viscosities. It was interesting to note viscosity of the fluid (see fig. 4). From this figure it was shown that if viscosity was increased, the heat transfer coefficient would decrease. Figure 3 and 4 compared the results using water and 60% of glycerol solution respectively. The 2 different liquids were used to determine whether a relationship could be found for liquid of different

from figure 4 that a d_h value of 14 cm the highest heat transfer coefficient was obtained. However, this was not the case of figure 3.

The values for heat transfer were all generally higher than that for 60 % of glycerol solution, given the same gas flow rate.

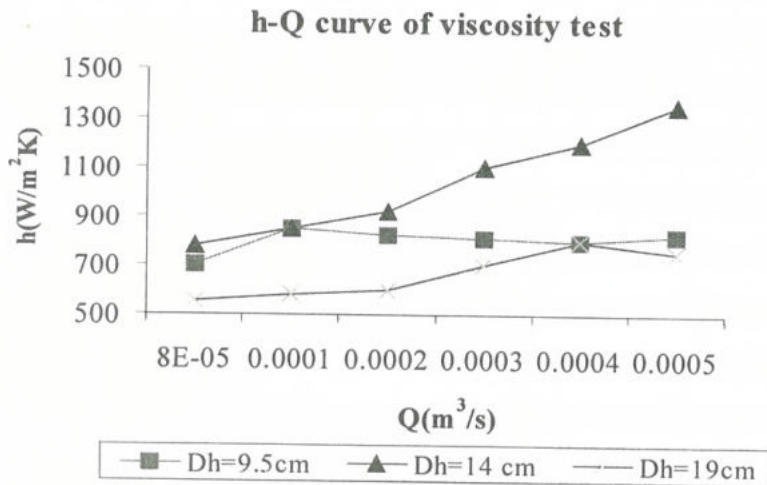


Fig 4. Show viscosity test (Test in 60% glycerol-water solution)

4. Conclusion.

The following conclusion was drawn from the experimental results:

- I. The heat transfer coefficient increased with increasing gas flow rate at low gas flow rate. At gas flow rate between 0.00011 - $0.0004 \text{ m}^3/\text{s}$, the heat transfer coefficient increased only slightly with increasing gas flow rate. At higher gas flow rate, the heat transfer coefficient decreased, possibly due to high gas holdup in the bubble plume
- II. The highest heat transfer coefficients were observed at the shortest distance from the end of the probe which was transition from a laminar to turbulent boundary layer possibly occurred.
- III. Increasing the liquid viscosity by a factor of 10 caused the heat transfer coefficients to be approximately halved, at the same gas flow rate and sensor position.

5. Nomenclature

A	area of heat transfer, m^2
d_h	distance from the tip of the probe to the middle of the heat flux sensor, cm
d_p	distance from nozzle to the tip of the probe, cm
h	heat transfer coefficient, $W/m^2\text{ }^{\circ}C$
Q	heat transfer rate W/m^2
ΔT	temperature difference, $^{\circ}C$
TB	bath water temperature, $^{\circ}C$
TS	temperature measured by heat flux sensor, $^{\circ}C$
δ	boundary layer thickness

Bibliography

- Lewis, D.A. and others. "Heat transfer in bubble Columns." Trans I cheme 60, 1982 pp. 40-47.
- Macleod, M.A. "Heat transfer rates between heated probe and liquid in a gas stirred tank." Chemical Engineering Student Project Report, University of Melbourne, 1993.
- Mazumdar, D., Kumar, N. and Verma, V. "Heat and mass transfer between solid and liquid in gas stirred ladle system." Ironmaking. 1992 pp.152-155.
- Tika Bunnag. "Heat transfer in Bubble Plumes." Chemical Engineering Exchange Student Report, University of Melbourne, 1994.

ตามรอย...ภาษาฝรั่งเศส ในประเทศไทย

* กนิษฐรัตน์ จันทรสุริยา

หลายๆ คนคงยังไม่ทราบว่าภาษาฝรั่งเศสเริ่มเข้ามาสู่ประเทศไทยตั้งแต่เมื่อไร และมีความเป็นมาอย่างไร หากสนใจลองอ่านบทความนี้ แล้วจะรู้ว่าภาษาฝรั่งเศสมีบทบาทไม่น้อยเลยทีเดียว ในทุกวันนี้หลายคนได้สัมผัสหรือเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมฝรั่งเศสโดยที่ไม่รู้ตัว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องชีวิตความเป็นอยู่หรือเรื่องการศึกษาก็ตาม

ภาษาฝรั่งเศสเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมฝรั่งเศสที่ได้แพร่หลายในไทยมาช้านาน จนกลายเป็นการผสมกลมกลืนทางวัฒนธรรมเลยทีเดียวได้

โลกปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการติดต่อ

สื่อสาร ภาษาฝรั่งเศสเข้ามามีบทบาทมากขึ้นเรื่อยๆ คนเคยไปฝรั่งเศสมาแล้ว บางคนไปเรียน บางคนไปเที่ยว บางคนที่ไม่เคยไป ก็อย่าได้เสียใจไปเลยเพราะยุคนี้ได้ชื่อว่าเป็นยุคเศรษฐกิจฟองสบู่ เรามาช่วยชาติด้วยการประหยัดกันดีกว่า อย่าเอาเงินไปทิ้งที่ฝรั่งเศสเลย อยู่เมืองไทยก็สามารถท่องเที่ยวในดินแดนแห่งเมืองน้ำหอมและแหล่งแฟชั่นได้แบบสบายๆ ด้วยวิทยาการสมัยใหม่ที่มีชื่อว่า อินเทอร์เน็ต ดีกว่าและประหยัดกว่ามากเลย เพราะปัจจุบันนี้การติดต่อสื่อสารต่างจากในอดีตมากมาย ลองย้อนกลับไป ยุคศตวรรษที่ ๑๙ ย้อนยุคสู่สยามนามเดิมของดินแดนแห่ง

* อาจารย์ประจำภาควิชาการท่องเที่ยวและการโรงแรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจ-
บัณฑิตย : ศศ.ม. (ฝรั่งเศสศึกษา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รอยยิ้ม ก่อนที่ภาษาฝรั่งเศสจะมาแพร่หลายในไทย ผู้ที่นำวัฒนธรรมฝรั่งเศสมาสู่ไทยนั้นต้องเดินทางมาเป็นเวลาแรมเดือน แรมปีกว่าจะข้ามน้ำข้ามทะเลมาได้ วิธีเดียวที่จะเดินทางมาได้ คือต้องเดินทางโดยทางเรือที่อาศัยเพียงแรงลมให้พัดพามาสู่แดนสยาม อีกทั้งระยะทางของการเดินทางนั้นแสนยาวไกล หลายคนล้มหายตายจาก เจ็บป่วย และเสียชีวิตกลางทะเล ระหว่างเดินทางเพื่อมาเผยแพร่ การที่บุคคลยอมเสียสละเพื่อการนี้ก็เพราะเขาเหล่านั้นมีจิตศรัทธาอันแรงกล้าและความมุ่งมั่นในพระศาสนา ขาวคาทอลิกเรียกบุคคลเหล่านี้ว่า “คุณพ่อ” ซึ่งหมายความว่าถึงบาทหลวงฝรั่งเศสนั่นเอง ด้วยความเชื่อ ด้วยจิตวิญญาณและด้วยความรักที่มีต่อพระผู้เป็นเจ้า บาทหลวงเหล่านี้ได้เสียสละทุกอย่าง เพื่อเผยแพร่ศาสนาคริสต์ ให้ชาวตะวันออกได้มีศรัทธาในพระผู้เป็นเจ้าองค์เดียวกัน ขณะที่ศาสนาคริสต์ได้เผยแพร่ในไทย สิ่งที่บาทหลวงฝรั่งเศสได้ให้กับสังคมไทยควบคู่กับศาสนา คือการศึกษาสมัยใหม่และวิทยาการตะวันตก ที่พวกเขาเป็นผู้ริเริ่มนำมานี้ นับได้ว่าเป็นโลกทัศน์ใหม่ที่นำความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนามาสู่ไทย โดยแรกเริ่มนั้น นักบวชฝรั่งเศสได้ก่อตั้งโรงเรียนแห่งแรกในไทยขึ้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการก่อให้เกิดการศึกษาเอกชนครั้งแรกในไทย การก่อตั้งโรงเรียนนี้ มีจุดประสงค์เพื่อเผยแพร่ศาสนาคริสต์ เพราะนักบวชฝรั่งเศสเหล่านี้มีความเชื่อว่าการเผยแพร่ศาสนาคริสต์ให้แก่มวลมนุษยโลกเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึง

ความรักอันยิ่งใหญ่ที่มีต่อพระเป็นเจ้าและเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน

ยุครุ่งโรจน์ของการเผยแพร่ศาสนาคริสต์

ภาษาฝรั่งเศสเข้ามาสู่ไทยพร้อมกับการศึกษา แบ่งได้เป็น ๒ ช่วงที่สำคัญๆ คือ

สมัยอยุธยา การศึกษาของไทยยังไม่มีการพัฒนา ขณะนั้นยังไม่มีโรงเรียนสำหรับเด็ก จะมีเพียง “วัด” ซึ่งเป็นสถานที่อบรมและให้ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพเท่านั้น พระภิกษุเปรียบเสมือนหนึ่ง “ครู” ที่คอยพร่ำสอนอบรมบ่มนิสัยให้แก่เด็กๆ ต่อมาในสมัยของสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. ๒๑๙๙-๒๒๓๑) พระองค์ทรงให้เสรีภาพแก่บาทหลวงในการเผยแพร่ศาสนาคริสต์ นับได้ว่าเป็น ยุคทองของการเผยแพร่ศาสนาคริสต์เลยทีเดียว จนถึงพ.ศ. ๒๒๗๕ บาทหลวงฝรั่งเศสได้ก่อตั้งโรงเรียนที่มีชื่อว่า “Le College general” ขึ้น นับได้ว่าเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกในสมัยอยุธยาจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์ทางศาสนาระหว่างไทยกับฝรั่งเศสก่อให้เกิดความสัมพันธ์ทางการศึกษา ซึ่งเป็นการวางรากฐานการศึกษาให้กับสังคมไทย

ชาวสยามได้สัมผัสอารยธรรมตะวันตกและวิทยาการสมัยใหม่เป็นครั้งแรกกับบาทหลวงฝรั่งเศสกลุ่มแรกที่เดินทางมาถึงอยุธยา ซึ่งเป็นเมืองหลวงของไทยในสมัยนั้น บาทหลวงเหล่านี้ได้รับราชโองการจากสมเด็จพระสันตปาปาอเล็กซานเดอร์ที่ ๗ ให้ก่อตั้งสามเณรลัทธิทางซีกโลกตะวันออก บาท

หลวงกลุ่มแรกนี้มีชื่อว่า พระสังฆราช Lambert de la Motte พระสังฆราช Pallu และพระสังฆราช Cotolendi ซึ่งได้เสียชีวิตระหว่างการเดินทาง ความสัมพันธ์ระหว่างไทยกับฝรั่งเศสที่มีการเจริญสัมพันธไมตรีกันนั้น ตามหลักฐานที่ปรากฏตามประวัติศาสตร์ มีการติดต่อทางการทูตถึง ๔ ครั้งด้วยกัน ครั้งที่สำคัญคือมีการส่งราชสาส์นถึงพระเจ้าหลุยส์ที่ ๑๔ เพื่อเชื่อมโยงสัมพันธไมตรีที่ดีซึ่งกันและกัน

นี่คือจุดเริ่มต้นการเข้ามาของภาษาฝรั่งเศส ต่อมาในวิวัฒนาการ จนได้รับการบรรจุอยู่ในหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศที่ ๒

สมัยรัตนโกสินทร์ พระมหากษัตริย์ของไทยที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับบาทหลวงฝรั่งเศสมากที่สุดพระองค์หนึ่งคือพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๓๙๔-๒๔๑๑) ที่ทรงเปิดประเทศต้อนรับชาวตะวันตก ส่วนบาทหลวงฝรั่งเศสที่มีความใกล้ชิดสนิทสนมกับพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว คือ บาทหลวง Pallegoix ผู้สอนภาษาต่างประเทศให้กับพระองค์ ความสัมพันธ์อันดีมิตรนี้ ส่งผลให้บาทหลวงฝรั่งเศสเผยแพร่ศาสนาได้อย่างเสรี มีการก่อตั้งอาณานิคมของชาวคาทอลิกขึ้น อาณานิคมนี้ จะประกอบด้วยโบสถ์และโรงเรียนคาทอลิก ต่อมาในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (พ.ศ. ๒๔๑๑-๒๔๕๓) ได้มีบาทหลวงที่มีชื่อว่า Colombet ได้ก่อตั้งโรงเรียนอัสสัมชัญขึ้น โรงเรียนนี้นับได้ว่าเป็นโรงเรียนเอกชนแห่ง

แรกในสมัยรัตนโกสินทร์ โรงเรียนอัสสัมชัญมีชื่อเสียงมากด้านการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศ ผู้ปกครองนิยมนำบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนนี้เป็นจำนวนมาก นับได้ว่าโรงเรียนอัสสัมชัญ ประสบผลสำเร็จมากในด้านการศึกษา เพราะทุกวันนี้ได้ขยายโรงเรียนในเครือข่ายออกเป็นหลายสาขาทั่วประเทศไทย นอกจากนี้แล้วเราจะพบว่าโบสถ์อัสสัมชัญ นั้นได้เลียนแบบสถาปัตยกรรมของฝรั่งเศส เพราะมีลักษณะคล้ายกับมหาวิหาร Notre Dame de Paris ของฝรั่งเศส ปัจจุบันนี้เราจะเห็นร่องรอยอดีตที่บอกให้ทราบว่าไทยรับอิทธิพลของฝรั่งเศสมาเช่นกัน ดูได้จากอาณาเขตคาทอลิกในกรุงเทพมหานครนั้นมีมากมาย ซึ่งเป็นร่องรอยอดีตที่นักบวชฝรั่งเศสได้ก่อตั้งไว้ เช่นโบสถ์เซนต์ฟรังซิสเซเวียร์และโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสเซเวียร์ สามเสน โบสถ์อัสสัมชัญและโรงเรียนอัสสัมชัญ บางรักและโบสถ์ซานตาครุซและโรงเรียนซานตาครุซ เป็นต้น

นับได้ว่าบาทหลวง Colombet เป็นผู้บุกเบิกการศึกษาสมัยใหม่ให้แก่ไทยและเป็นผู้ที่ทำคุณประโยชน์ให้แก่ไทยมากมาย นอกจากนี้ศิษย์เก่าของโรงเรียนอัสสัมชัญส่วนใหญ่เป็นบุคคลชั้นนำและมีชื่อเสียง ถือได้ว่าโรงเรียนอัสสัมชัญได้มีส่วนช่วยสร้างบุคคลที่มีประสิทธิภาพให้แก่สังคมไทยไม่น้อย

ภาษาฝรั่งเศสเข้าสู่ระบบการศึกษาแห่งชาติ

ปี พ.ศ. ๒๔๔๑ กระทรวงธรรมการ

(กระทรวงศึกษาธิการ) ได้ประกาศให้มีการสร้างหลักสูตรสำหรับการศึกษาแห่งชาติขึ้น การเรียนการสอนภาษาฝรั่งเศสถูกบรรจุอยู่ในหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย

ปี พ.ศ. ๒๔๖๐ ในรัชกาลของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงเล็งเห็นความสำคัญของภาษาต่างประเทศ จึงโปรดให้มีการปฏิรูปการศึกษา และพระองค์ทรงสถาปนาโรงเรียนข้าราชการพลเรือนขึ้น ซึ่งต่อมาก็คือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาษาฝรั่งเศสจึงถูกบรรจุอยู่ในหลักสูตรระดับอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจึงเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งแรกที่มีการเรียนการสอนภาษาฝรั่งเศส นับตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาการเรียนการสอนภาษาฝรั่งเศสเป็นที่นิยมแพร่หลายทั่วไปทั้งในสถาบันการศึกษาของรัฐและเอกชน

ปัจจุบันนี้ รัฐบาลไทยเล็งเห็นความสำคัญของภาษาต่างประเทศมากยิ่งขึ้น

จะเห็นได้จากแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ ๘ (๒๕๔๐-๒๕๔๔) ที่กล่าวถึงมาตรการหรือแนวคิดในการดำเนินงานตามแผนการศึกษาแห่งชาติไว้ว่าให้มีการสนับสนุนให้อาจารย์ที่สอนภาษาต่างประเทศโดยเฉพาะที่สอนภาษาอังกฤษ ภาษาตะวันตก ภาษาตะวันออก ให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเร่งรัด ให้มีการผลิตครูสอนภาษาต่างประเทศระดับเข้ม ให้ทันกับการพัฒนาประเทศและเน้นการเรียนการสอนภาษาไทยที่ถูกต้อง

ด้วยเหตุนี้จึงนับได้ว่าบาทหลวงฝรั่งเศสได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนภาษาฝรั่งเศสในไทยมิใช่น้อยเลย และเป็นการยากที่ภาษาฝรั่งเศสจะสูญหายไปจากไทยตราบดีที่รัฐบาลไทยยังคงเห็นความสำคัญของภาษาต่างประเทศที่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างศักยภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ทัดเทียมกับต่างประเทศ □□

บรรณานุกรม

เสถียร ศกุนตาน. ประวัติการณ์โรงเรียนราษฎร์ในเมืองไทยและทำเนียบโรงเรียนราษฎร์. พิมพ์ครั้งที่

๒. กรุงเทพมหานคร : สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์, ๒๕๑๔.

Boontharm, Thida. "Contribution a l'histoire de l'Enseignement en Thaïlande." These Pour le Doctorat de Illeme Cycle, Universite de Paris VII, 1976.

Siribhenya, Suratwadee. "Le Francais-Langue Etrangere (l'enseignement du Francais au Niveau Secondaire en Thaïlande)." Memoire de Pedagogique Appliquee, la Section des Sciences de l'Education, 1974.

Van Khoi, Joseph. "Christian missionaries and Thai education, 1662-1910." A Dissertation of the Graduate School, Saint Louis University, 1972.

