



บทความวิจัย

The Synergy of Intrinsic and Extrinsic Motivation on NPD Project Success :

Case Study Approach of Technology-Intensive Firms

Assistant Professor Sujinda Popaitoon (Ph.D.)

แนวโน้มในการพัฒนาระบบน้กบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว

ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน

โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ

อรรธยา ยศประสิทธิ์, รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต

จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น

ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

อภิธา สุขสาธู, รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกรณ์ จงวิศาล

บทความวิชาการ

การประยุกต์ใช้การออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :

คืออะไร และ ใช้อย่างไร?

ดร.สุปัญญาดา สุนทรนนธ์, ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์

การวิจัยสถาบัน : เครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล, ชัชพล กุลโพธิสุวรรณ, อังคณา กั้นธิยะ, แสงวง ครูบา,

วิรุฬห์ ฤกษ์จิตต์, รุจน์ อัจฉริยาภรณ์

20 ปี ของงานที่มีคุณค่า และการอภิบาลแรงงานในห่วงโซ่อุปทานโลก

กฤษฎา อีระโกศลพงศ์

Editor Talk

บรรณาธิการชวนคิด

สวัสดิ์กะก่าผู้อ่าน

วารสาร HR Intelligence ฉบับนี้เป็นวารสารปีที่ 14 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม — ธันวาคม 2562) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเวทีเปิดทางวิชาการให้ผู้สนใจทั้งผู้ที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ นักวิชาการ นักบริหารที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและภาคส่วนต่างๆ ได้เผยแพร่ความคิด แง่มุมและความรู้ทางวิชาการ งานวิจัยและผลงานสร้างสรรค์อันเป็นประโยชน์ ในเล่มจะประกอบด้วยคอลัมน์ และบทความวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ ในมิติต่างๆ ที่หลากหลาย ภายใต้การประกันคุณภาพของการเป็นวารสารที่อยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1

ในฉบับนี้มีงานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ 4 เรื่อง งานวิจัยเรื่องแรกคือ การผนึกแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อส่งเสริมความสำเร็จโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การวิจัยด้วยกรณีศึกษาบริษัทที่มุ่งเน้นเทคโนโลยี ใช้พื้นฐานทฤษฎีการผนึกแรงจูงใจของ Amabile (1993) เพื่ออธิบายบทบาทการผนึกแรงจูงใจภายในและภายนอกของทีมในแต่ละช่วงจนโครงการประสบผลสำเร็จ งานวิจัยเรื่องที่สอง แนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) โดยใช้เทคนิคการวิจัย Ethnographic Delphi Future Research งานวิจัยเรื่องที่สามคือความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ งานวิจัยเรื่องสุดท้ายคือ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

นอกจากนี้ยังมี บทความวิชาการ 3 เรื่อง เรื่องแรกคือ การประยุกต์ใช้การออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: คืออะไร และ ใช้อย่างไร? เครื่องมือในการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) มาใช้ในการบริหารด้านต่างๆ ในองค์กรและบริบทในประเทศไทย เรื่องที่สองคือ การวิจัยสถาบัน: เครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร เรื่องสุดท้ายคือ 20 ปี ของงานที่มีคุณค่า และการอภิบาลแรงงานในห่วงโซ่อุปทานโลก

ทางวารสารขอขอบคุณผู้ส่งบทความทุกท่านและยินดีเป็นอย่างยิ่งหากมีผู้สนใจเขียนและส่งบทความด้านทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมที่แตกต่างออกไป อันเป็นการสะท้อนภาพการพัฒนาองค์ความรู้และแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ในภาคส่วนและองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาระดับมหภาค (Macro) หรือจุลภาค (Micro) ทั้งนี้การศึกษามีได้จำกัดสาขาวิชา แต่เป็นการเปิดกว้างในลักษณะสหวิทยาการก็จะช่วยทำให้วงการด้านทรัพยากรมนุษย์พัฒนาไปควบคู่กับศาสตร์อื่นๆ ซึ่งจะทำให้เกิดนวัตกรรมและแนวคิดใหม่ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ในท้ายที่สุดนี้ กองบรรณาธิการ หวังว่าวารสารฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านและหากมีข้อเสนอแนะใดในการปรับปรุงให้วารสารมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทางกองบรรณาธิการขอน้อมรับไว้ด้วยความยินดี

ผศ.ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพงศ์กุล
บรรณาธิการ

JOURNAL OF *HR*intelligence

เจ้าของ สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กองบรรณาธิการ วารสาร HR Intelligence :

บรรณาธิการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แก้วขวัญ ตั้งติพงษ์กุล

กองบรรณาธิการวิชาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ศรีสุชาติ
ผู้อำนวยการสถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ศาสตราจารย์ ดร.อัมพร อ่างลักษณ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.กิริยา กุลกลการ

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.เนตรนภา ยานูชิตะ

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.จิรวรรณ เดชานินพันธ์

คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อาจารย์ ดร.เอมผกา เตชะอภัยคุณ

คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ดร.ภูมิศรัณย์ ทองเลี่ยมนาค

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ

ศาสตราจารย์ ดร.จิระ หงส์ลัดดารมภ์

เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระหว่างประเทศ

ดร.สราวุธ ไพฑูรย์พงษ์

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เดชา เตชะวัฒนไพศาล

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ กุสุมาวลี

คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)

JOURNAL OF *HR*intelligence

ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล

คณะบริหารธุรกิจนานาชาติ มหาวิทยาลัยฟาร์อีสต์ ประเทศเกาหลีใต้

Chairman & CEO บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

อาจารย์ ดร.โชคชัย สุทธาเวศ

คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล

ดร.ณัฐวุฒิ พงศ์สิริ

ผู้ช่วยผู้จัดการ สายทรัพยากรบุคคลและพัฒนางานองค์กร ธนาคารแห่งประเทศไทย

คุณทนายท ศรีปลั่ง

กรรมการผู้จัดการ บริษัท เดอะไนส์ คอนซัลติ้ง จำกัด

คณะผู้จัดทำวารสาร

คุณฉันทิชา ศรีโยธิน

คุณชินกฤต คงเจริญพร

สำนักงาน

โครงการวารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

เลขที่ 2 ถนนพระจันทร์ แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

Website : <http://www.journalhri.com> E-mail : hri.tu.journal@gmail.com

กำหนดออก-ช่วงเวลาตีพิมพ์

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

ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - มิถุนายน

ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม

ออกแบบและพิมพ์ที่

บริษัท ธรรมนิติ เพรส จำกัด โทรศัพท์ 0 2555 0713 www.dst.co.th

สารบัญ : Content

บทความวิจัย

- 6 The Synergy of Intrinsic and Extrinsic Motivation on NPD Project Success :
Case Study Approach of Technology-Intensive Firms
Assistant Professor Sujinda Popaitoon (Ph.D.)
- 27 แนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า
(พ.ศ. 2561- 2570)
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว
- 48 ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน
โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ
อรรธยา ยศประสิทธิ์, รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ เอี่ยมสุภาคี
- 66 จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของ
ผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง
อภิธา สุขสาธู, รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกกรณ์ จงวิศาล

บทความวิชาการ

- 84 การประยุกต์ใช้การออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :
คืออะไร และ ใช้อย่างไร?
ดร.สุปัญญาดา สุนทรนนธ์, ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์
- 100 การวิจัยสถาบัน : เครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ
ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล, ชัชพล กุลโพธิ์สุวรรณ, อังคณา กันธิยะ, แสง ครุมา,
วิรุฬห์ ถูกจิตต์, รุจน์ อัจฉริยาภรณ์
- 122 20 ปี ของงานที่มีคุณค่า และการอภิบาลแรงงานในห่วงโซ่อุปทานโลก
กฤษฎา ธีระโกศลพงศ์

บทความวิจัย |

The Synergy of Intrinsic and Extrinsic Motivation on NPD Project Success : Case Study Approach of Technology-Intensive Firms

Assistant Professor Sujinda Popaitoon (PhD)¹

Maharakham Business School, Management Research Unit, Maharakham University

Received : January 21, 2019

Revised : April 2, 2019

Accepted : April 22, 2019

Abstract

The object of this research is to explore how motivation (intrinsic and extrinsic) works synergistically in the new product development (NPD) project team proceeding through three project stages (i.e., beginning, ongoing and finishing). Recently, scholars have found the synergistic roles of intrinsic and extrinsic motivation that work on new product development (NPD) projects particularly in the context of technology-intensive firms (TIFs). However, both types of motivation can appear in a temporary state that needs to motivate a project team continuously over long periods of project time. Based on Amabile (1993)'s motivation synergy theory, three illustrative case studies in TIFs provide the roles of motivation synergy (i.e., intrinsic and extrinsic) of a project team for each project stage. This research contributes to the literature of technology management, particularly in human resource management practices to enhance a project team's synergistic motivation through a three-stage project to ensure the desired NPD project performance. Finally, this research proposes a set of propositions. Implications are discussed.

Keywords : Motivation Synergy, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, New Product Development, Technology-Intensive Firms

¹Corresponding Author E-mail : sujinda.p@acc.msu.ac.th

การฝึกแรงจูงใจภายในและภายนอกเพื่อส่งเสริม ความสำเร็จโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การวิจัยด้วยกรณีศึกษาบริษัทที่มุ่งเน้นเทคโนโลยี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุจินดา โพธิ์ไพฑูริย์
อาจารย์ประจำคณะการบัญชีและการจัดการ หน่วยงานวิจัยทางการจัดการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 21 มกราคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 2 เมษายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 22 เมษายน 2562

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์งานวิจัยนี้ เพื่อค้นหาลักษณะการฝึกแรงจูงใจภายในและภายนอกของทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้คงอยู่ตลอดช่วงการดำเนินโครงการตั้งแต่ระยะเริ่มต้น ระหว่างดำเนินงานและสิ้นสุดโครงการ ปัจจุบันนี้นักวิชาการพบว่าการฝึกแรงจูงใจภายในและภายนอกมีความสำคัญมากสำหรับทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของบริษัทที่มุ่งเน้นเทคโนโลยี ในขณะที่แรงจูงใจทั้งสองประเภทเป็นสภาวะทางอารมณ์ซึ่งอยู่เพียงชั่วคราวเท่านั้น จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงโครงการจนกระทั่งสิ้นสุด งานวิจัยด้วยกรณีศึกษานี้ใช้พื้นฐานทฤษฎีการฝึกแรงจูงใจของ Amabile (1993) เพื่ออธิบายบทบาทการฝึกแรงจูงใจภายในและภายนอกของทีมในแต่ละช่วงจนโครงการประสบผลสำเร็จ ประโยชน์งานวิจัยนี้ส่งผลต่อวรรณกรรมด้านการจัดการเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวการปฏิบัติด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมการฝึกแรงจูงใจของทีมเพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จตามต้องการ และผลงานวิจัยนี้นำเสนอสมมติฐานเพื่อการศึกษาครั้งต่อไปและอภิปรายผลในทางปฏิบัติ

คำสำคัญ: การฝึกแรงจูงใจ, แรงจูงใจภายใน, แรงจูงใจภายนอก, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่, บริษัทที่มุ่งเน้นเทคโนโลยี

1. Introduction

The iron triangle of time, cost and quality for project completion is widely recognized as the key indicator of project success (PMI, 2008). More specifically under the increasing complex environment in technology-intensive firms (TIFs), new product development (NPD) projects have required a substantial commitment of company resources to ensure advances in technology through timely new products to the marketplace (Collins and Smith, 2006; Makri et al., 2006). Many studies found that NPD success depends not only on the project team's capability, but also on their intrinsic and extrinsic motivation to work in the high-velocity TIF environment (e.g., Dewett, 2007; Popaitoon and Popaitoon, 2016; Schmid and Adams, 2008). Moreover, Zhao and Chadwick (2014) point that project team's motivation for NPD success is more important than their NPD capability in determining TIFs' innovation performance, since the NPD team involves an extremely collective effort under work pressures for driving creativity and innovation. Hence, this research aims to study a project team's motivation for NPD success in TIFs.

In the literature, Deci (1975) has categorized work motivation into two types: that of extrinsic and intrinsic motivation. Extrinsic motivation results from financial rewards and incentives (external) that organizations use in a price system to stimulate knowledge sharing by linking employees' monetary motives to the goal of the firm. In contrast, intrinsic motivation refers to the motivational state in which an individual is attracted to their work or committed to the work itself, which motivation is not due to any external outcomes.

Amabile (1993) argues that both types of extrinsic and intrinsic motivation can have very important effects on the different ways to ensure the quality of work performance, particularly in relationship to innovation contexts. For example, in the context of NPD in TIFs, many studies have found that a project team's intrinsic motivation is significant for transferring best practices and for fostering a creativity climate (e.g., Dewett, 2007). Further, extrinsic motivation also plays a trigger role in the speed of project management (e.g., Popaitoon and Siengthai, 2014). As such, Amabile (1993) has proposed a model of motivational synergy that emphasizes the ways in which intrinsic motivation might interact with extrinsic motivation so that both types can combine synergistically in the two important roles of extrinsics in service of intrinsics and the motivation-work cycle match.

The role of extrinsics in service of intrinsics is supported by many empirical studies (e.g., Cerasoli et al., 2014; Makri et al., 2006; Popaitoon and Popaitoon, 2016). For example, based on sample of 198 NPD projects in MNC automobiles in Thailand, Popaitoon and Popaitoon (2016) found that intrinsic motivation could directly influence NPD projects for the short- and long-term performance, and that the impact of intrinsic motivation on these project outcomes could be improved on the condition that employees perceived extrinsic rewards. However, *how the motivation-work cycle match* (i.e., intrinsic and extrinsic) synergistically works during the project stages (i.e., beginning, ongoing and finishing) is still unclear. This also reflects on recent calls for research on motivation during each project stage, since both types of motivation appear in a

temporary state that need to continuously motivate a project team over long periods of project time (Amabile and Pratt, 2016; Popaitoon and Popaitoon, 2016; Zhao and Chadwich, 2014).

Accordingly, this research attempts to answer the research question of “What and how does motivation (extrinsic and intrinsic) synergistically work for the three project stages (i.e., beginning, ongoing, finishing)?” To answer this question, this research uses the case study method based on three selected case studies in TIFs. Given these findings, this research contributes to the literature of technology management by (1) applying the theory of motivational synergy (Amabile, 1993) based on case study research in the real context (Amabile and Pratt, 2016), (2) exploring the synergistic role of intrinsic and extrinsic motivation to enhance the NPD project success in the context of TIFs (e.g., Keegan et al., 2018; Popaitoon and Popaitoon, 2016), and (3) providing a set of propositions. This paper is structured as follows. The next section reviews the literature and develops the specific research question. After outlining the research methodology, I describe and discuss the empirical findings based on the three selected case studies. Finally, the paper concludes by providing a set of propositions and implications.

2. Literature Review

2.1. *New product development projects in technology-intensive firms*

Technology-intensive firms refer to companies that emphasize invention and innovation in their business strategy, deploy a significant percentage of their financial resources to research and development

(R&D) and use advanced technology to develop new products in a timely manner to the market (adapt from Marki et al., 2006). Wheelwright and Clark (1992) point out that the competitiveness of TIFs, particularly in the automobile industry, depends ultimately on the success of their NPD projects. This is not only for improving market position, but also for creating new industry standards. Based on the context of the study, multinational company (MNC) in Thai automotive industry is viewed as TIFs, since multinational companies are constantly commissioning new product R&D projects to ensure advances in technology through the introduction of timely new products to the marketplace (BOI, 2016). Recently MNC automobiles in Thailand have faced challenging issues such as international standardization, intensive international competition, and global shortages of energy. These challenges have urged MNCs to prepare for their future development in terms of adjusting technology to promote advances such as green production, energy-saving nanotechnology and biotechnologies, and developing best practices. Porter (1986) has identified MNC as a network of product, capital, and knowledge flows adapted from global strategies into local subsidiaries. Accordingly, MNC headquarters need to transfer these types of knowledge to their local subsidiaries in line with their international policy (e.g., global standards and advanced technologies). In other words, the outcomes of knowledge transfer from MNC headquarters have been materialized in terms of new products through product development projects in their local subsidiaries (Gupta and Govindarajan, 2000). This study investigates the NPD project of MNC automobiles in Thailand, which

reflects on the outcomes of knowledge transfer from the headquarters.

In the literature, Wheelwright and Clark (1992: 73) divide the nature of NPD projects in the automotive industry into three types; namely, breakthrough, platform and derivative projects. Breakthrough projects of product development involve significant changes to existing products and processes incorporating revolutionary new technologies or materials. Successful breakthrough projects establish core products and processes that differ fundamentally from previous models or generations. On the other hand, *derivative projects* range from cost-reduced versions of existing products to enhance an existing production process. For *platform projects*, they are in the development spectrum between breakthrough and derivative projects that entail the change of some products or processes. This study focuses on the breakthrough NPD projects, particularly as to the outcome of knowledge transfer assignment from the MNC headquarters (e.g., new technology implementation) to the local subsidiaries. Based on Amabile and Pratt (2016) and Clark et al (1987) as to application, the project is divided into three stages; namely the beginning, ongoing and finishing. First, the *beginning* stage starts from receiving the project assignment from the headquarters to the project planning. This stage involves identifying project team members and clarifying the goals and responsibilities. The project goals attain not only technical goals but also marketability goals. Second, the *ongoing* stage involves implementing and testing the ideas of project planning. This stage requires supporting resources for the assignment and skills in innovation management

and creativity for solving problems and providing best solutions. Third, the *finishing* stage involves outcome assessment. This stage provides feedback for success or failure. Amabile and Pratt (2016) point out that the projects such as R&D and breakthrough NPD projects require not only high levels of a project team's motivation for creativity and innovation, but also a complex set of activities involving many people over long periods to ensure project success.

Amabile and Pratt (2016, p.160) explain the model of creativity and innovation in an organization in which the individual/team and the organizational components interact to produce something new such as new products/ processes in which the model assumption is inextricably linked between individual creativity and organizational innovation. Specifically, the creativity of individuals and teams provide innovation within the organization. Hence, without creative ideas, there is nothing to implement. Amabile and Pratt (2016) point out that three important components to support individual/team creativity for enhancing organization innovation are composed of: (a) motivation to do the assignment, (b) skills in the assignment domain, and (c) creativity-relevant processes and skills in innovation management. Moreover, scholars emphasize that the key driver to accomplishing the related innovation assignment is intrinsic motivation, and complementary through extrinsic rewards that work in the service of intrinsics (e.g., Amabile and Pratt, 2016; Popaitoon and Popaitoon, 2016; Zhao and Chadwick, 2014). Accordingly, this research focuses on a project team's motivation (i.e., intrinsic and extrinsic) during the three-stage project for NPD project success in TIFs.

2.2. Motivation synergy

Deci (1975) has divided human motivation toward work into two types that are extrinsic and intrinsic motivation. People can be intrinsically motivated toward a task by their interests, enjoyment, satisfaction, and challenge of the activity itself. Scholars such as Amabile (1993) and Dewett (2007) point out that intrinsic motivation is crucial for a project team's creativity and innovation particularly in the context of high-velocity TIF environments. In the literature, intrinsically motivated individuals tend to be cognitively more flexible, to prefer complexity and novelty, and to seek higher levels of challenge and mastery experience. These types of individuals are more likely to be persistent in finding possible alternatives to solve a problem (e.g., Dewett, 2007; Osterloh and Frey, 2000). In contrast, extrinsic motivation requires instrumentality from externals such as financial rewards, incentives, or verbal rewards where organizations use a price or tangible system to stimulate employees' motives to accomplish the goals of the firm. For example, incentives are used to trigger the speed of learning and project management for extrinsically motivated individuals to complete the project in limited time (e.g., Gupta and Govindarajan, 2000; Popaitoon and Siengthai, 2014). Moreover, Kessler and Chakrabarti (1996) emphasize team-based rewards can not only encourage cross-functional cooperation but also reduce the potential for conflict within work groups that emphasize common group outcomes such as project team accomplishments (Darawong, 2017).

While both types of motivation are thought to be crucial for NPD project success, previous studies on the effects of both kinds of motivation on related NPD

success found the mixing results (Osterloh and Frey, 2000; Popaitoon and Rayton, 2012). Based on the crowding theory of human motivation (Frey, 1997; Osterloh and Frey, 2000), extrinsic rewards can undermine the facilitative effects of intrinsic motivation on performance (e.g., Lin, 2007; Schmid and Adams, 2008). However, Amabile and Pratt (2016) argue that the adverse effects of the extrinsic motivators occur since employees may perceive of the organization as controlling. Deci and Ryan (1985)'s study explains extrinsic motivators in cognitive evaluation theory as "informational" to confirm the value of their competencies versus "controlling" to lead people by an external force. Amabile and Pratt (2016) point out that those informational motivators are more supportive of intrinsic motivation than controlling ones, particularly if the meanings people attach to extrinsic motivators are for rewards that are presented as recognition for a job well done. This echoes Amabile (1993)'s motivation synergy theory in a modification of the previous psychological view that extrinsic motivation undermines intrinsic motivation. Amabile (1993: p.185) proposes that certain types of extrinsic motivation can combine synergistically with intrinsic motivation, particularly when initial levels of intrinsic motivation are high. Such synergistic motivational combinations should lead to high levels of employee satisfaction and performance. Two mechanisms are proposed for these combinations: *extrinsics in service of intrinsics*, and the *motivation-work cycle match*.

Based on Amabile (1993)'s motivation synergy theory, a number of empirical studies support this notion (e.g., Baer, 2012; Cerasoli et al., 2014; Popaitoon and Popaitoon, 2016; Shaw and Gupta, 2015). For example,

Cerasoli et al. (2014)'s meta-analysis concluded that intrinsic motivation and extrinsic rewards jointly predict performance, and are not necessarily antagonistic. Likewise, Shaw and Gupta (2015) show strong evidences that financial incentives do not reduce intrinsic motivation as previous studied, but the evidence suggests that people feel more autonomy when they are paid for performance. Consistently, Popaitoon and Popaitoon (2016) find that the synergistic role of intrinsic and extrinsic work motivation on NPD project performance in the TIF environment is based on a sample of 198 projects in MNC automobiles in Thailand. The results reveal that intrinsic motivation could directly influence NPD projects for the short-and long-term performance, and that the impact of intrinsic motivation on these project outcomes could be improved on the condition that employees perceived extrinsic rewards to be high. Further, the diminished impact will be observed when employees have perceived extrinsic rewards to be low. However, previous empirical studies support the role of extrinsics in services of intrinsics to the NPD project success; and, it is still rudimentary as to how the motivation-work cycle matches. Since both types of motivation can appear in a temporary state that need to motivate a project team continuously over long periods of project time, it supports recent calls for research on motivation during each project stage such as in the studies of Popaitoon and Popaitoon (2016), Schmid and Adams (2008) and Zhao and Chadwich (2014). Taken together, this leads to a specific question:

Research question: What and how does motivation (extrinsic and intrinsic) synergistically work during the three project stages (i.e., the beginning,

ongoing, and finishing)?

2.3. Motivation synergy in the three-stage NPD project

To answer the research question, this study uses Amabile (1993)'s motivation synergy theory to explain the phenomena based on three selected case studies that are explained in the following section. Amabile (1993) has explained that the roles of intrinsic and extrinsic motivators are not completely separate systems, and do not undermine each other. Moreover, Amabile (1993) propose two mechanisms for these combinations: extrinsics in service of intrinsics, and the motivation-work cycle match.

At the beginning stage of an NPD project, intrinsic motivation is the most importance in that an NPD project team is deeply involved in the work they do because the assignment is interesting and challenging to them. In addition, this degree of intrinsic motivation may be impervious to the undermining effects of extrinsic motivators. It can be expected that there are additive effects of intrinsic and extrinsic motivation when intrinsic motivation toward the work is already strong and salient. However, Amabile (1993) points out that these positive effects should not be expected with all types of extrinsic motivation. It appears that certain types of reward, recognition, external control, and feedback that confirm competence as well as the feedback might provide important information as to improve competences which should have such effects. Intrinsic motivation is essential for novelty at the initial stage and creative process. During the ongoing stage of an NPD project, however, it may be less important that extrinsic motivation plays important roles to facilitate the work of a project team (Amabile, 1993; Amabile

and Pratt, 2016). Extrinsic motivators work in the service of intrinsic by providing information about a project team's competence, and by enhancing project team's autonomy and involvement in intrinsically interesting assignments. A combination of intrinsic motivation and appropriately-timed synergistic extrinsic motivation may lead a project team's work-involving complex, ongoing projects to the highest levels of creative and productive work. For the finishing stage, it is the outcome of the NPD project success, as to whether the project is stopped or attempted again. Amabile and Pratt (2016) point out that feedback at this stage should provide the outcome of their motivation. In the case that a project team would return to the first stage for iteration through the process, their intrinsic motivation would increase. Consistently, Amabile (1993) remarks that work performance will depend on the extent to which the motivators available in the work environment (both intrinsic and extrinsic) match the individual's basic motivational orientation toward work. Specifically, a high level of novelty in the output requires a high degree of intrinsic motivation. In addition, it also depends on a project team's skill and contextual factors.

3. Methods

This research employed case study research that is a research strategy and an empirical inquiry that investigates a phenomenon within its real-life context (Yin, 2013). Yin (2013) suggest that researchers should use a qualitative research design, in particular, a case method when they need to address on the "how and why" of the phenomenon and to have an in-depth understanding on the local context. This

approach to research is therefore useful for this study which focuses on the psychological aspects of the relationship between a project team's motivation and NPD project success. In particular, the in-depth interviews are aimed at: (1) exploring practically how project managers applied these types of motivation (intrinsic and extrinsic) to support the achievement of NPD project performance; (2) explicating why intrinsic motivation outweighs extrinsic motivation in the study context based on the literature; and (3) demonstrating how the extrinsic motivation works in the service of intrinsic motivation. This research conducts a qualitative multiple case study methodology (as shown in the following section), including semi-structured face-to-face interviews, review of industry publications, and participation in site visits (Yin, 2013).

3.1. Case selection

Based on the research objective, the case study companies were selected, based on the following criteria: (a) being MNC automobiles that particularly transfer their knowledge from headquarters to local projects for implementing NPD projects; (b) showing a high rate of high-tech new product series that are viewed as TIFs; (c) conducting R&D hubs in Thailand to develop new products; and (d) completing their breakthrough product development projects-project success as the criteria of their breakthrough project assignments. These four characteristics were important in ensuring that the three selected cases had eliminated potential confusion stemming from other variations in firm characteristics as shown below. Accordingly, this research has chosen selected cases from major

foreign automotive assemblers² which conduct R&D hubs particularly breakthrough NPD projects in Thailand (TAMA, 2018).

3.1.1. Case A (Japanese automobiles in Thailand)

Case A has grown from its origins in Japan during the 1930s to become a large multinational corporation. Today Case A has become the world's third largest automobile maker for the year 2016. The world headquarters of Case A are located in its home country of Japan. Case A has introduced new technologies, including one of the first mass-produced hybrid gasoline-electric vehicles, of which it says it has sold two million units globally as of 2015; with an advanced parking guidance system (automatic parking); a four-speed, electronically-controlled, automatic transmission with buttons for power and economy shifting; and an eight-speed automatic transmission. It has significant market shares in several fast-growing Southeast Asian countries. Case A has run its assembly and four factories in Thailand as a region hub in Asia.

3.1.2. Case B (Japanese motorcycles in Thailand)

Case B started its motorcycle business operations in Thailand in 1964, in response to a rising demand for motorcycles and incentives from the Thai government in promoting the domestic automotive industry. In 1997, Thailand suffered its most severe financial crisis ever. The strong depreciation of the Thai baht caused the debt of Case B to sky rocket. As part of a debt

restructuring agreement in 1998, Case B became the majority stockholder by June 2001, turning it into a wholly Japanese-owned company under a new name. Soon after the acquisition, a localization policy was announced via the mutual consensus of the Japanese and Thai management teams. Since the inception of Case B, the localization process of case B has been an integral part that has fundamentally transformed the company into a profitable, reputable, and sustainable organization.

3.1.3. Case C (US automobile in Thailand)

Case C is a global automotive company based in Michigan USA. Case C is aggressively pursuing emerging opportunities through the company's plan to be a leader in connectivity, mobility, autonomous vehicles, the customer experience, and data and analytics. Case C in Thailand includes several business functions that support selected activities in the region, as well as all sales and marketing activities in Thailand to provide an outstanding customer and ownership experience. Case C established its ASEAN regional headquarters in Bangkok in 2003, from where it manages the production, distribution, sales and servicing of US-brand vehicles for all ASEAN markets. In 2010, with its Thailand operations leading the way, Case C began a product-led transformation of its business across the ASEAN region. Since 2011, Case C has been one of the fastest growing automotive brands in Thailand,

²Based on TAMA (2018), MNC automobiles in Thailand are made up of two main groups (i.e., automotive assemblers and the first tier. Automotive assembler setting comprises 23 MNCs (i.e., 16 car makers and 7 motorcycle makers) and they conduct regional R&D hubs in Thailand. For automotive parts-and-accessories settling, it is so-called the first-tier industry (approximately 615 companies). To ensure this research criteria, this research has chosen the cases from foreign automotive assemblers.

outpacing overall industry sales and gaining market share. This progress is being driven by the segment-defining pickup truck, the recently launched premium SUV, and an EcoSport compact SUV. In 2012, Case C was established as a volume-production and export hub in the region which has underscored Case C's long-term commitment to Thailand. Case C is also continually upgrading the skills of sales teams and technicians through progressive training programs, introducing additional services and technologies, and upgrading its nationwide dealer management system.

3.2 Data sources and analysis

The main source of empirical case study data was senior project/product manager(s), who have been directly involved in managing breakthrough projects and have served as the key contributors to the breakthrough NPD project success. Therefore, they are considered experts in the study context as shown the details of table 1.

Table 1 Description of the selected case studies and key informants

	Case A	Case B	Case C
Country of Origin	Japanese car assembler	Japanese motorcycle assembler	US automobile assembler
Founded	1962	re-entered in 1998	re-entered in 1995
Annual production capacity (units/ 2014)	750,000	n/a	175,000
Number of employees (2014)	18,400	2,781	n/a
Nature of product	Passenger cars and commercial vehicles	Motorcycles	Passenger cars and commercial vehicles
Key Informants E=Expert	Two key informants: E1 is a Painting Division Manager with 18 years of experience E2 is a Product Manager with 12 years of experience	Three key informants: E1 is the Head of Engineering, Assembly Division with 22 years of experience E2 is the Head of Engineering Assembly Division with 24 years of experience E3 is the Deputy of Factory and Spray Division Manager with 20 years of experience	One key informant: E1 is a Senior Engineer with 5 years of experience

* E= Expert

The process of data collection comprised three steps for validity and reliability.

In step 1, a semi-structured interview method was applied for the first round of one-on-one expert interviews, at approximately 1.5 hours each.

Firstly, this researcher asked each expert to recall one of the most difficult projects they had previously completed, particularly for the purpose of sharing their motivation as to the project completion. Semi-structured questions for in-depth interviews comprised of: (a) Could you please briefly explain about the nature of your selected project? (b) Could you please explain the nature of the human resource management (HRM) policy on motivation (i.e., intrinsic and extrinsic motivation) working for the selected project/product series? (c) What/how is the process of HRM practices on the project team's motivation implemented in each project phase? (d) What is the nature of the relationship between team members involved in the operations contributing to the project success?, and (e) Is there any important point regarding the HRM practices on the project team's motivation during the three-project stages that I might have missed, and which you would like to add?

In step 2, all the data were compiled by a researcher, and then the outcomes of these interviews were sent to the interviewees for an accuracy check.

In step 3, after the correct version of the interview results was approved, it was finally reported in a case format. In this research, the researcher has relied upon both within-case and cross-case analyses (Yin, 2013). In addition, the researcher has looked for within-case and cross-case similarities and differences to gain insight

knowledge from research objectives.

Based on Yin (2013: pp.45-46), four tests (i.e., construct validity, internal validity, external validity, and reliability) have been commonly used to test the quality of any social research. Construct validity is to identify correct operational measures for the concepts being studied. *Internal validity* is to seek to establish a causal relationship, whereby certain conditions are believed to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships. *External validity* is to define the domain to which a study's findings can be generalized. *Reliability* is to demonstrate that the operations of a study—such as the data collection procedures—can be repeated, with the same results. For this research, these tests are applied throughout the subsequent conduct of a case study at its beginning. Table 2 provides how to test validity and reliability in this research.

Table 2 How to test validity and reliability in this research

Tests	How to Test Validity and Reliability for this Case Study Research
Construct validity	-Use multiple sources of evidence -Establish chain of evidence -Have key informants to review draft case study report
Internal validity	-Do pattern matching -Do explanation building -Use logic models
External validity	-Use theory -Use replication logic in multiple-case studies
Reliability	-Use case study protocol

Footnote: Applied from Yin (2013: pp.44-46)

4. Results

4.1. NPD projects in TIFs

As discussed in previous section, MNC automobiles in Thailand are viewed as TIFs, since they are constantly commissioning new product R&D projects to ensure advances in technology in the high-velocity environment. The Thai automotive industry, the so-called “Detroit of Asia”, has been promoting foreign investment in developing the Thai automotive industry since 1960. As of 2016, the Thailand automotive industry was the largest in Southeast Asia (BOI, 2016). The majority of MNCs investing in Thai automobiles, including the selected case companies, have adopted a localization strategy (Petison and Lahri, 2008) whereby local employees were involved in the product development process so that the product being offered to the market will meet local contexts and preferences (Ghoshal and Nohria, 1989). In addition, some work processes initiated at the headquarters

will be adjusted to correspond with the technology, skills and knowledge, and other conditions in the host country. These product/process developments and adjustments are commissioned through project-particularly in breakthrough and platform types of projects. This study focuses on the breakthrough projects that involve significant changes to existing products and processes incorporating revolutionary new technologies or materials (Wheelwright and Clark, 1992). Successful breakthrough projects establish core products and processes that differ fundamentally from previous models or generations. As such, the nature of projects in the study context involves knowledge transfer from the local to the parent company (e.g., the conditions of local market environment) and knowledge sharing with the region.

For example, Case A recognized the needs of locals for multi-purpose vehicles in the agricultural

business in up-country Thailand. Hence, the organization had commissioned a series of pickup truck projects to ensure that the one-ton pickup truck models offered to the market corresponded with the local needs. Another localized car model, adapted from the one-ton pickup truck, is the *Songthaew* (shared taxi), a type of public transportation in community areas. Another example from Case C is that the company applied a global platform of several US car models to the local production so that an economy of scale was achieved, which made an affordable car possible to local Thais. The above examples highlighted demands for product R&D projects, knowledge-sharing, and adaptation in the industry (Petison and Johri, 2006; 2008).

The following sections explain how the selected cases extrinsically and intrinsically motivated project people to contribute to project successes. This research asked key informants to share their views and to provide suggestions on how to effectively utilize motivational content, be it intrinsic or extrinsic, to enhance NPD success during each stage of the NPD project.

4.2. Motivation synergy for the three-Stage NPD project.

4.2.1. Motivation synergy for the beginning stage of the NPD project

Given the circumstances, cross-case analyses suggest that a project team was intrinsically motivated to work in projects at the beginning stage of an NPD project, so that the accumulated experience and skills, over time and across projects, would lead them successfully to the next career level more quickly, especially among those who were identified as the future leaders for the organization.

For example, E1 from Case A reported that the

company had an individual development plan wherein junior engineers were assigned to initially work in more simpler and less complex projects such as those in the derivative type. The experience and knowledge accumulated across different projects allowed them to gain opportunities to join more challenging tasks and projects. This was considered rewarding, particularly when the engineers had advanced to higher levels in the project challenge. Similarly, E1 from Case C explained that project managers selected the team based on their experience and skills. Those who were chosen to be part of the projects, in particular, the breakthrough type of projects, prided themselves on their levels of expertise which fulfilled individual esteem needs and recognition. Likewise, E1 and E3 from Case B admitted that they felt gratitude to be a key driver of breakthrough projects, and particularly for working closely with expatriates involved in the projects.

In summary, based on the three illustrative cases on a project team's motivation at the beginning stages of NPD projects, all cases have shown that intrinsic motivation toward the assignment is very strong. Further, they have shown that an NPD project team is deeply involved in the work they do because the assignment is interesting and challenging to them. At the beginning stage, all experts perceived of their rewards and recognition for the breakthrough project assignment, but they did not pay much attention to how much they received, nor compared the extrinsic rewards with their competences. For example, E1 and E2 from Case A and Case B similarly stated that, while they knew about rewards for the selected breakthrough project assignment, they were not significant due to

comparing those rewards to their opportunities to work with expatriates and learn from the many challenges of the project.

4.2.2. Motivation synergy for the ongoing stage of NPD project

Amabile (1993) points out that, during the ongoing stage of an NPD project, extrinsic motivation plays a more important role to facilitate a project team working as extrinsic motivators that work in service intrinsics. A synergistic motivation at the appropriate time may lead a project team during the ongoing project to higher levels of creative and productive work. The researcher also found that the extrinsic reward distribution method was also the key issue here.

For example, E1, E2 and E3 from Case B said that in fact the company did not allocate specific rewards for the achievement of the derivative type of projects; and only those platform and breakthrough types of projects were recognized. However, based on the empirical interpretation, extrinsic rewards were not only too small in size, but also the link between rewards and the project achievement was unclear. For example, E2 from Case A pointed the issue to the clarity of the reward-performance link, whereby the rewards were actually linked with the performance of all the projects undertaken by the whole engineering department, and not with the specific projects. In summary, one could see that the price system or the financial rewards being applied in these organizations could not serve their purpose for motivating results, because the project team experienced too much time pressure, rewards that were too small, and a lack of clarity on the performance-reward linkage.

Furthermore, the researcher explored the hindsight of extrinsic motivation utility in the study context through expert interviews. The interview data revealed that performance management system (PMS) in the subsidiaries at all levels, (i.e. division, unit and individual levels-are linked with the global strategy of their designated parent companies). Key performance indicators (KPIs) were related to the project roadmap such as the number of implementing projects, and time-to-market were applied in the PMS. Although the case companies deployed financial incentives to project performance, the experts' opinions suggested that these rewards were too small to motivate the project team who worked under such time pressure as in these R&D projects. In particular, in Case B and C, personnel assigned to the project teams handling breakthrough type of projects encountered considerable problems while the project timelines were unlikely to change. In addition, E1 from Case C said that while the teams were on assignment for a certain project with a specific timeline, they would also have to deal with the technical issues resulting from other projects for which they had been previously responsible. The issues arising from the previously implemented projects had more priority than the R&D projects on hand. Sometimes the problems persisted, and it took more time than expected to resolve. Therefore, the team had experienced time pressure for an on-time completion of the current projects on hand. He admitted that sometimes the team was quite frustrated when they had to compromise the project's quality with its completion deadline.

As to the project team's intrinsic motivation, it was found to remain strong during the ongoing stage.

For example, E1 from Case A said that, given his 18-year experience working for the company, not all his assigned projects were successful, some projects failed, and a number of times the project recommendations were not taken seriously although he retained a positive perspective. He said that he enjoyed the learning and sharing aspect of the projects; and sometimes the team could further develop new ideas from the sharing sessions.

4.2.3. Motivation synergy for the finishing stage of NPD projects

The finishing stage is the outcome of the NPD project's completion or failure. This researcher asked key drivers that helped them to continue project completion. Case A and Case C expressed their key drivers as being their enjoyment in learning and teamwork. For example, E1 from Case A and E3 from Case 3 expressed that they had learned much from problem-solving processes where the team discussed, shared, built on ideas, and finally came up with the solutions. This induced within them a sense of belonging to the projects, and worked hand-in-hand for aiming at the achievement of project goals. Similarly, E1 and E3 from Case B admitted that the key driving force that pushed their teams to overcome the project pressures was the team's increased knowledge from working closely with expatriates in the assigned projects, especially the practices of the Japanese quality management philosophy, e.g. "Kaizen"³ and "Genba"⁴. Moreover,

personnel in all the selected cases, felt that they were more competent working in the projects; and as a result, they had more confidence in utilizing their skills and knowledge to handle future projects. More importantly, this positive and memorable experience was carried over to the next project assignment, resulting in an uplifting feeling of joy. On the other hand, all cases have admitted that not all assigned projects from the parent company/headquarters were successful. Since the selected cases' parent companies supported the localization approach to product development, there were many challenges in the commissioned projects (e.g., a shortage of qualified personnel such as engineers about technology adaptation, large technological differences between headquarters and subsidiaries, etc).

5. Discussions and conclusion

This qualitative inquiry aims to investigate the project team's motivation for the NPD project performance in TIFs. It proposes to answer the specific research question of what and how motivation (i.e., intrinsic and extrinsic) synergistically works for the three stages of the NPD project (i.e., the beginning, ongoing and finishing). This research has offered an empirical study on three selected TIFs in which their project teams have already passed through in three-stage breakthrough NPD projects. The results are consistent with Amabile's (1993) motivation synergy and have

³Kaizen is the practice of continuous improvement.

⁴Genba is the real place what value is created, or where problems are visible.

gained some insights particularly in the context of the study linked to the stated managerial issues.

Based on Amabile (1993)'s motivation synergy theory, intrinsic motivation is needed for challenging product development projects whose complexities require creativity and perspectives to analyze and solve problems. Meanwhile, extrinsic motivation (e.g., incentive, financial rewards) serves as the condition under which the outcome variance of the intrinsic motivation drivers could be strengthened or diminished. As shown above, all the selected cases share the common themes on the facts as shown below.

(1) At the beginning stage of the NPD project, intrinsic motivation (being assigned on challenging projects, career development opportunities, knowledge and experience gained from the projects, and empowerment in the self-managed team environment) was an important driving force for project success. This echoes Amabile (1993)'s propose that a strong degree of intrinsic motivation toward the project assignment, particularly at the initial level, is very important in that one might expect additive effects of intrinsic and extrinsic motivation when intrinsic motivation is already salient.

(2) During the ongoing stage of the NPD project, financial incentives, did not by themselves, yield motivational results, supposedly owing to time pressure, workload, and relatively too-little rewards, given the circumstances. This study found that all the selected cases support this idea that most project members working in projects are fully motivated due to the work challenges in terms of creating novelty products, solving problems, and learning new knowledge. Together with

working in a team, they enjoy sharing common project goals and helping others. At the same time, they still want extrinsic rewards that reflect their effort, their potential and project performance. However, all the selected cases point to other factors impacting on their motivation. Example of these factors include changing project scopes that differ from their agreement on day one, limiting project resources and cutting the budget, accomplishing project deliver in time, and working on highly-complex projects that require high skills to apply new technology to suit the context. These factors caused them to feel de-motivated and eventually experience burnout. These circumstances echo the research of Amabile (1993) and Shaw and Gupta (2015) as to the important role of extrinsic rewards in services intrinsics, particularly during the ongoing phase that should reflect on project team competences (Amabile and Pratt, 2016; Makri et al., 20016), the level of project difficulty (Zhao and Chadwick, 2014), and the project duration (Bakker et al., 2013). Hence, this leads to:

Proposition 1: Extrinsic rewards will be positively related to the level of project difficulty.

Proposition 2: The synergy of motivation (extrinsic and intrinsic) will be positively related to the level of project difficulty when intrinsically motivated project teams perceive support by extrinsic rewards.

(3) At the finishing stage of the NPD project, based on cross-case analysis, this research found that the self-managed team approach to project management is the other source of project enjoyment. Project teams were empowered to plan, organize key resources and solve the arising issues by themselves. Knowledge-sharing and learning from others' experience were

common practices in the company cases on project management. This situation enhances on the creation of a project team's intrinsic motivation in that the team wants to achieve the project's goals because its members feel personally connected to the achievement of that project. This reflects on the project team's intrinsic motivation in that they show willingness to do anything needed to make the project work. This echoes many scholars' arguments that a project team's intrinsic motivation toward breakthrough NPD projects is crucial for encouraging the team members' continuous interest, enjoyment, and challenge of the activities themselves over long periods of project time (e.g., Dewett, 2007; Popaitoon and Popaitoon, 2016). While a project team may have strong, intrinsic motivation toward the project and perceive extrinsic rewards and recognition for achieving a successful project, the project can still be failure as empirical results have shown projects to fail because of skill shortages and the limitation of technology adaptation. It reflects on Amabile and Pratt (2016)'s creativity and innovation model. They point out the important factors that enhance NPD project success, not only in a project team's motivation to do the assignment, but also its members' skills in the assignment and innovation management (Keegan et al., 2018; Popaitoon and Siengthai, 2014).

Although this research sheds light on motivation in the NPD project of TIFs, some limitations should be noted. First, although data richness is an advantage for this interview method, its shortcomings include using open-ended questions requiring an experienced interviewer in order to gain as much necessary information from the participants, particularly as to the interview script for

analysis (Yin, 2013). This research uses a "stress-causal relationship" during in-depth interviews (Potter and Wetherell, 1987) to ensure that the results are relevant to the research question. Second, the key informants are Thais who possibly led the researcher to taking into account the Thai culture in the analysis of the way they perceived their social world (Smith, 1995). Accordingly, the researcher also triangulated data from other sources (e.g., industry publications, observation).

In summary, this research contributes to the synergistic roles of intrinsic and extrinsic motivation for the NPD project success. While both types of motivation can appear in a temporary state, project managers should design extrinsic rewards to support an intrinsically-motivated project team for each phase of the project and for rewards allocation. Particularly, project managers should be aware of the level of project challenge and difficulty; and suitable, expected rewards for a project team. In addition, the company should give full authority and autonomy to a self-managed project team to enhance its intrinsic motivation throughout the three-stage NPD project. Beyond a project team's motivation (extrinsic and intrinsic), the company should concern itself with a project team's prior-related knowledge and relevant skills for innovation management.

Acknowledgment

For earlier version of this article, I am very grateful for many helpful comments and guidance from many reviewers and participants at the annual meeting of European Academy of Management in June 2018 at University of Iceland. Also, I owe a sincere thank to

Asst.Prof.Patchara Popaitoon (Ph.D.), a faculty member of Chulalongkorn Business School, to sharpen this research on the discussion section. This research was partially supported by the research fund of Mahasarakham Business School, Mahasarakham University. ▲

References

- Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review, 3* (3), 185-201.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations : Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior, 36*, 157-183.
- Bakker, R. M., Boroš, S., Kenis, P., & Oerlemans, L. A. (2013). It's only temporary : time frame and the dynamics of creative project teams. *British Journal of Management, 24* (3), 383-397.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin, 140* (4), 980.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination : The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal, 49* (3), 544-560.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York, US : Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale : Self-determination in personality. *Journal of research in personality, 19* (2), 109-134.
- Dewett, T. (2007). Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment. *R&D Management, 37* (3), 197-208.
- Frey, B. S. (1997). On the relationship between intrinsic and extrinsic work motivation. *International journal of industrial organization, 15* (4), 427-439.
- Ghoshal, S., & Nohria, N., (1989). Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 10* (4), 323-337.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal, 21*, 473-496.
- Kalling, T. (2003). Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study. *Knowledge and Process Management, 10* (2), 115-126.
- Keegan, A., Ringhofer, C., & Huemann, M. (2018). Human resource management and project based organizing : Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections. *International Journal of Project Management*.
- Kessler, E. H., & Chakrabarti, A. K. (1996). Innovation speed : A conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *Academy of Management Review, 21*(4), 1143-1191.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance* : Prentice-Hall, Inc.
- Lin, H.-F. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of information science, 33*(2), 135-149.

- Makri, M., Lane, P. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2006). CEO incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms : a reconciliation of outcome and behavior-based incentive schemes. *Strategic Management Journal*, 27 (11), 1057-1080.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11 (5), 538-550.
- Petison, P., & Johri, L. (2006). Driving harmony : philosophy of Toyota Motor Thailand. *Strategic Direction*, 22 (11), 3-5.
- Petison, P., & Johri, L. M. (2008). Localization drivers in an emerging market : case studies from Thailand. *Management Decision*, 46 (9), 1399-1412.
- Potter J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and Social Psychology : Beyond Attitudes and Behaviour*. London : Sage Publications.
- Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2016). Motivation synergy, knowledge absorptive capacity and NPD project performance in multinational automobiles in Thailand. *The Journal of High Technology Management Research*, 27 (2), 129-139.
- Popaitoon, P., & Rayton, B. A. (2012). Employment relationship in context : Commitment-based HR practices in the UK and Thailand. *Journal of General Management*, 37 (3), 21-37.
- Popaitoon, S., & Siengthai, S. (2014). The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies. *International Journal of Project Management*, 32 (6), 908-920.
- Porter, M. E. (Ed.). (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business Press.
- Project Management Institute (PMI). (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide-Fourth edition*. Newtown Square, PA : Author.
- Schmid, B., & Adams, J. (2008). Motivation in project management : The project manager's perspective. *Project Management Journal*, 39 (2), 60-71.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2015). Let the evidence speak again! Financial incentives are more effective than we thought. *Human Resource Management Journal*, 25 (3), 281-293.
- Smith, J.A., (1995). *Semi-Structured Interviewing and Qualitative Analysis*. In : Smith, J.A., Harre, R. & Langenhove, L. V., *Rethinking Methods in Psychology*. London : Sage Publications.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness : impediments to the transfer of best practices within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.
- Thailand Board of Investment. (2016). Opportunities in Thailand's automotive industry. Retrieved from <http://www.boi.go.th>
- Thai Autoparts Manufacturers Association (TAMA, 2018). Retrieved from <http://www.thaiautoparts.or.th>

- Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Creating project plans to focus product development. *Harvard Business Review*, 70, 70-82.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods* : Sage publications.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities : an empirical test. *Organization Science*, 6, 76-92.
- Zhao, Z. J., & Chadwick, C. (2014). What we will do versus what we can do : The relative effects of unit-level NPD motivation and capability. *Strategic Management Journal*, 35 (12), 1867-1880.

แนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง ในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561 - 2570)¹

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุนิสา ช่อแก้ว²
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 13 กุมภาพันธ์ 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 19 เมษายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 13 พฤษภาคม 2562

บทคัดย่อ

บทความวิจัยฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงแนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) จากผู้เชี่ยวชาญ 18 ท่าน ผลการวิจัย พบว่า การเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง อาศัยมุมมองตามระบบนักบริหารระดับสูงแบบผสมผสาน (Hybrid-based) โดยมีการกำหนดคุณสมบัติให้มีการพัฒนา ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและต้องผ่านการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ในการคัดเลือกและการแต่งตั้ง นักบริหารระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. ให้มีการจัดตั้งองค์กรกลางออกหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกและมีปลัดกระทรวงเป็นผู้แต่งตั้ง ในขณะที่นักบริหารระดับ 11 บส. ให้มีการใช้รูปแบบคณะกรรมการในการคัดเลือก และมีรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเป็นผู้แต่งตั้ง เมื่อได้รับการบรรจุแต่งตั้ง นักบริหารระดับสูงจะได้รับการพัฒนาบนฐานสมรรถนะหลักทางการบริหารและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ผ่านรูปแบบและวิธีการพัฒนาด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน และการลงมือปฏิบัติจริง ภายใต้การบริหารจัดการหลักสูตรที่มาจาก การดำเนินการทั้งจากหน่วยงานกลางและส่วนราชการต่าง ๆ ในด้านการบริหารผลงานและให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานระดับสูงอีกชั้นตอนหนึ่ง โดยใช้รูปแบบให้มีคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนการกำหนดค่าตอบแทน เป็นไปตามหลักการการกำหนดค่าตอบแทนแจกเช่นปัจจุบัน ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ภาครัฐไทยควรมีการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงตาม มุมมองแบบผสมผสาน โดยมีการจัดตั้งหน่วยงานกลางทำหน้าที่บริหารจัดการระบบนักบริหารระดับสูงทั้งหมดแบบเบ็ดเสร็จ แต่มีการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการได้เป็นผู้ดำเนินการร่วมด้วย

คำสำคัญ : ระบบนักบริหารระดับสูง, ระบบข้าราชการระดับสูง, การบริหารทรัพยากรบุคคล

¹บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่อง “แนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561-2570)” ทู่วิจัยโดยศูนย์วิจัย ดิเรก ชัยนาม คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

²Corresponding Author E-mail : sunisa.mpa@gmail.com

Ten-Year Trends in the Thai Senior Executive Service (from 2018 to 2027)

Assistant Professor Sunisa Chorkaew (Ph.D.)
Faculty of Political Science, Thammasat University

Received : February 13, 2019

Revised : April 19, 2019

Accepted : May 13, 2019

Abstract

This article aims to illustrate the next ten year trends (2018-2027) of the Senior Executive Service (SES) in the Thai public sector by employing the EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) technique from 18 experts of the field. The research found that entering to the senior executive position is expected to be a hybrid-based system. The senior executive must be qualified by the development program and must pass the competency assessment process. For the selection and appointment process of the senior level 9 and level 10, there should be an establishment of a central agency playing a role of criteria setting, and a permanent secretary should be responsible for an appointment process. Meanwhile, the appointment of the senior executive level 11 should be processed by a committee and appointed by and a minister. The senior executive development program is expected to be arranged by both central and government agencies. It should be a competency-based, boundaryless by using technology, opened for idea exchange, and action learning. The performance review process is expected to be more completed and the performance review board is needed. The principle for compensation is still the same process as it has been done currently. The research suggests that the Thai government should develop a hybrid-based SES and all of the processes in the SES should be driven by the one stop service supervised by the central agency. But the government agencies will be decentralized in form of joint-action in an operation process.

Keywords: Senior Executive Service, Senior Civil Service, Public Personnel Management

บทนำ

ในหลายประเทศได้กำหนดระบบในการดูแลนักบริหารระดับสูงตั้งแต่การกำหนดกรอบคุณสมบัติ การคัดเลือกและการแต่งตั้ง การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลงาน และการกำหนดค่าตอบแทน ด้วยเหตุผลที่ว่า นักบริหารระดับสูงเป็นกลไกสำคัญในการนำเอานโยบายไปขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ข้าราชการฝ่ายการเมืองได้กำหนดไว้ ซึ่งระบบนักบริหารระดับสูงในแต่ละประเทศนั้นมีการให้คำนิยามที่แตกต่างกัน ดังเช่น สหราชอาณาจักรจะใช้คำว่า “Senior Civil Service” เนเธอร์แลนด์ใช้คำว่า “Senior Public Service” เอสโตเนียใช้คำว่า “Top Public Service” และ ฝรั่งเศสและโรมาเนียจะใช้คำว่า “Senior Civil Servant” “Senior Civil Service” แต่ที่นิยมใช้คือคำว่า Senior Executive Service และใช้คำเรียกโดยย่อว่า SES (Lafuente, Manning and Watkins, 2012)

เมื่อพิจารณาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐไทยตามมุมมองของระบบนักบริหารระดับสูงนั้น มีมุมมองระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-Based Senior Executive Service) แม้ว่านโยบายการสรรหาและคัดเลือกของข้าราชการพลเรือนจะเป็นนโยบายที่มาจากทั้งแบบเปิดและแบบปิด ประกอบกับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 56 ที่มีการเปิดโอกาสให้มีการบรรจุและแต่งตั้งนักบริหารระดับสูง ซึ่งมาจากบุคคลากรภายนอกได้นั้น แต่ในสภาวะการณ์กลับพบว่า ลักษณะการขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงยังคงเป็นการไต่เต้าจากตำแหน่งในระดับล่างไปสู่ระดับสูง รวมไปถึงแม้ว่าในภาครัฐไทยจะมีรูปแบบการสร้างระบบนักบริหารแยกเป็นระบบต่างหาก โดยมี “ศูนย์นักบริหารระดับสูง” เป็นผู้ที่มิบทบาทอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงโดยตรงก็จริง แต่ทว่าบทบาทอำนาจหน้าที่ดังกล่าวนี้ยังไม่มีการดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูง

จากบริบทของระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของ

ไทยดังที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เมื่อพิจารณาถึงประเด็นสำคัญของงานวิจัยเกี่ยวกับระบบนักบริหารระดับสูงกลับมีข้อถกเถียงในประเด็นที่ว่าระบบนักบริหารระดับสูงควรจะเป็น “ระบบแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-Based)” ที่นักบริหารระดับสูงมาจากการได้รับการคัดเลือก ตั้งแต่เริ่มต้นของการเข้าสู่การเป็นข้าราชการ/พนักงานของรัฐและผ่านกระบวนการคัดเลือกและการแต่งตั้ง ในขณะที่ “ระบบแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-Based)” ก็เริ่มรับแนวคิดการสร้างศักยภาพในระยะยาวในฐานะที่เป็นนักบริหารมืออาชีพมากขึ้น (Kuperus and Rode, 2008) นอกจากนี้ในการบริหารจัดการระบบนักบริหารระดับสูงนั้น มีข้อถกเถียงที่ว่าระบบควรจะมีการบริหารจัดการแบบ “รวมศูนย์ (Centrally Managed)” หรือ “กระจายอำนาจ (Decentralized)” ด้านหนึ่งมีมุมมองว่า ระบบนักบริหารระดับสูงควรมีการบริหารจัดการโดยหน่วยงานภาครัฐส่วนกลาง ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติการคัดเลือกและการแต่งตั้ง การพัฒนา การบริหารผลงาน และการกำหนดค่าตอบแทน อีกด้านหนึ่งมีมุมมองว่า บทบาทของหน่วยงานภาครัฐส่วนกลางควรเป็นเพียงการกำกับดูแล (Regulatory Functions) แก่หน่วยงานภาครัฐ (Lafuente, Manning and Watkins, 2012) และกระจายอำนาจการบริหารจัดการให้แก่ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการ

จากข้อถกเถียงในข้างต้นนำมาสู่คำถามที่ว่าแนวโน้มการพัฒนา ระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยควรจะเป็นในรูปแบบใด รวมทั้งแนวปฏิบัติในการกำหนดคุณสมบัติ นักบริหารระดับสูง การคัดเลือก การพัฒนา การบริหารผลงาน และการกำหนดค่าตอบแทนในระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐไทยควรเป็นอย่างไร ประเด็นที่กล่าวมาทั้งหมดจึงเป็นที่มาของการศึกษาและการวิจัยในครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและทบทวนระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทย ตั้งแต่มุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูงรูปแบบการบริหารจัดการ และแนวปฏิบัติในการพัฒนาระบบ

นักบริหารระดับสูง ตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือก และแต่งตั้ง การพัฒนา การบริหารผลงาน และการกำหนดค่าตอบแทน

2. เพื่อศึกษาแนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561-2570)

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงนั้นสามารถพิจารณากรอบแนวคิดและทฤษฎีออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มแรก การศึกษาเกี่ยวกับมุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อให้เห็นถึงปรัชญาและแนวคิดของระบบนักบริหารระดับสูง กลุ่มที่สอง รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เห็นทิศทางในฐานะกลไกสำคัญของการขับเคลื่อนในการดูแลนักบริหารระดับสูง มีดังต่อไปนี้

มุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูง

การวิเคราะห์มุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูงโดยทั่วไปจะพิจารณาจากระบบการจ้างงานนักบริหารระดับสูง ซึ่งสามารถจำแนกออกได้มี 2 มุมมองหลัก คือ หนึ่ง มุมมองระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-Based Senior Executive Service) และมุมมองระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-Based Senior Executive Service) กล่าวคือ ระบบแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-Based) เป็นระบบการจ้างนักบริหารระดับสูงที่มีมุมมองความเป็นอาชีพเป็นฐานสำคัญ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเชื่อมโยงในระบบราชการกับนักบริหารระดับสูงที่อยู่ภายใต้วัฒนธรรมเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันและการสื่อสารภายในองค์การภาครัฐง่ายมากยิ่งขึ้นและสะดวกต่อการเคลื่อนไหวภายใน ดังนั้น ระบบดังกล่าวจึงมีการเตรียมความพร้อมข้าราชการหรือบุคลากรจากหน่วยงานภายในระบบราชการที่มีความเชี่ยวชาญในหน่วยงานหรือสายงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อพิจารณาไปสู่การเลื่อนระดับตำแหน่งนักบริหารระดับสูงต่อไป

ส่วนระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-Based Senior Executive Service) มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มทางเลือกในการค้นหาผู้เข้ามารับตำแหน่งนักบริหารระดับสูงมากขึ้น ซึ่งรวมไปถึงผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเฉพาะด้าน พร้อมกันนั้น มุมมองดังกล่าวยังช่วยกระตุ้นส่งเสริมการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม และการปรับเปลี่ยนภายในของระบบข้าราชการพลเรือนอีกด้วย ข้อดีของระบบนี้ คือ สอดคล้องกับแนวทางการกระจายอำนาจมากยิ่งขึ้น ทำให้ง่ายต่อการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการเฉพาะสำหรับกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งง่ายต่อการแยกความแตกต่างของการจ้างงานและเงื่อนไขการจ้างอื่นๆ ให้สอดคล้องต่อสภาวะการแข่งขัน ดังนั้น มุมมองนี้จะสามารถพิจารณาสรรหาบุคลากรเพื่อดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงจากภายในหรือภายนอกหน่วยงานก็ได้ หากมีคุณสมบัติหรือสมรรถนะเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการตามลักษณะของงานและหน่วยงาน

อย่างไรก็ตาม มีหลายประเทศได้รวมข้อดีของทั้งสองระบบเข้าด้วยกัน ซึ่งเรียกมุมมองระบบนักบริหารระดับสูงนี้ว่า ระบบนักบริหารระดับสูงแบบผสมผสาน (Hybrid-Based Senior Executive Service) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนในการบริหารงานภาครัฐ โดยการเปิดโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรจากภายนอก (Kuperus and Rode, 2008) เป็นการเพิ่มทางเลือกในการค้นหาผู้เข้ามารับตำแหน่งนักบริหารระดับสูงมากขึ้น ซึ่งรวมไปถึงผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเฉพาะด้านอีกด้วย กระนั้นก็ตาม การจำแนกแต่ละส่วนโดยใช้ระบบใดยังคงสามารถทำได้ไม่ยากมากนัก กล่าวคือ มุมมองทางด้านอาชีพเป็นฐาน (Career-Based) มีรูปแบบการคัดเลือกมาจากสายอาชีพในระบบราชการเท่านั้น ส่วนมุมมองทางตำแหน่งเป็นฐาน (Position-Based) ผู้สมัครจะได้รับการพิจารณาเป็นการเฉพาะตำแหน่ง เพื่อมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญของแต่ละหน่วยงานไปด้วย

รูปแบบการบริหารจัดการระบบนักบริหารระดับสูง

การจำแนกระบบการจัดการนักบริหารระดับสูง

สามารถอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันออกไป 3 ประการ (Lafuente, Manning and Watkins, 2012) ได้แก่ *หนึ่ง ความเป็นทางการกับการยอมรับ (Formalized Versus Recognized)* โดยพิจารณาว่ามีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมีนโยบายให้การรองรับอย่างเป็นทางการแยกออกมาจากการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนทั่วไปหรือเป็นเพียงการให้การยอมรับโดยบรรทัดฐานทั่วไปในลักษณะที่ไม่เป็นทางการเพียงเท่านั้น *สอง เน้นการรวมศูนย์หรือกระจายอำนาจในการบริหารจัดการ (Centrally Managed Versus Decentralized)* โดยพิจารณาว่าเป็นระบบบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงนั้น มุ่งเน้นการทำหน้าที่บริหารบุคลากรทั้งการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฝึกอบรม การธำรงรักษา และนโยบายด้านค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่างๆ เป็นบทบาทของหน่วยงานกลางของรัฐ หรือให้หน่วยงานกลางทำหน้าที่เพียงกำหนดระเบียบทั่วไป ส่วนการระบุตำแหน่ง การสรรหาและคัดเลือก หรืออาจรวมถึงการเจรจาต่อรองสัญญาจ้างได้ด้วยตัวหน่วยงานเอง และ *สาม ระบบแบบมุ่งเน้นอาชีพหรือระบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Career-Based Versus Position-Based)* โดยระบบแบบมุ่งเน้นอาชีพ กระบวนการสรรหาจะมาจากกรไต่เต้าของบุคลากรภายในตั้งแต่เริ่มต้นเข้ามาทำงาน และจะมีการเลื่อนขั้นตามประสบการณ์ และการสอบแข่งขัน จนได้รับเลือกเป็นผู้บริหารระดับสูงในที่สุด ขณะที่ระบบตำแหน่งสามารถพิจารณาบุคคลที่สมควรได้รับตำแหน่งในขอบข่ายที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ ไม่เพียงบุคลากรภายในหน่วยงานเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนภายนอกที่มีคุณสมบัติตรงกับความต้องการสามารถเข้ามาสู่กระบวนการสรรหาได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ระบบทั้งสองมีแนวโน้มผสมผสานข้อดีระหว่างกันมากขึ้น เช่น ระบบอาชีพ มีการเปิดรับสมัครบุคลากรจากภายนอกเข้าสู่ตัวระบบราชการมากขึ้น จนนำไปสู่การนำข้อดีของแต่ละระบบมาปรับใช้จนนำไปสู่ระบบแบบผสมผสาน (Hybrid-Based)

นอกจากนี้ การจำแนกรูปแบบของกลุ่มนักบริหารระดับสูงแล้ว ยังมีการจำแนกรูปแบบของระบบนักบริหาร

ระดับสูงในหน่วยงานภาครัฐนั้น สามารถจำแนกโดยอาศัยหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้หลากหลาย ขึ้นอยู่กับมิติและมุมมองของผู้ศึกษา กระนั้นก็ตามในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปได้มีการจำแนกออกเป็น 5 ตัวแบบ (Kuperus and Rode, 2008) ประกอบด้วย

รูปแบบแรก ระบบนักบริหารระดับสูงแบบรวมศูนย์ (Centralized SES Organization) เป็นระบบนักบริหารระดับสูงที่มีการกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการโดยกฎหมายหรือระเบียบระดับชาติ โดยมีการแยกฐานะของกลุ่มคนกลุ่มนี้ออกมาเป็นการเฉพาะ มีหน่วยงานกลางที่จัดตั้งขึ้นเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและบริหารระบบนักบริหารระดับสูง ทั้งด้านการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง การจัดวางระบบค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งมีเงื่อนไขพิเศษอื่นๆ แยกออกจากระบบบริหารราชการทั่วไป

รูปแบบที่สอง การยกสถานะและเงื่อนไขพิเศษในกลุ่มนักบริหารระดับสูง (Formalized SES Status With Special Conditions) โดยนักบริหารระดับสูงได้รับการกำหนดให้มีขึ้นอย่างเป็นทางการโดยกฎหมายหรือระเบียบระดับชาติ ให้อยู่ในฐานะข้าราชการพลเรือนที่แยกต่างหากและพิเศษ ออกจากระบบข้าราชการพลเรือนโดยทั่วไป แต่ไม่อยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานกลางของรัฐ และโดยทั่วไปการบริหารจัดการกระทำโดยหน่วยงานภายในขององค์การนั้นๆ

รูปแบบที่สาม การกำหนดสถานะขึ้นโดยไม่มีเงื่อนไขพิเศษ (Formalized SES Status Without Special Conditions) เป็นการอนุমানจากกฎหมายหรือระเบียบระดับชาติ ว่ากลุ่มคนกลุ่มนี้เป็นนักบริหารระดับสูงในฐานะกลุ่มข้าราชการที่แยกออกมาต่างหากและมีความพิเศษ แต่ไม่มีหน่วยงานกลางเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการหรือสนับสนุนข้าราชการกลุ่มนี้เป็นการเฉพาะ ในกรณีเช่นนี้นักบริหารระดับสูงจะมีระบบการบริหารจัดการจากหน่วยงานเดียวกันกับระบบราชการทั่วไป แม้กลุ่มนักบริหารระดับสูงเหล่านี้จะมีสถานะแตกต่างกับข้าราชการทั่วไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างชัดเจน แต่มิได้มีเงื่อนไขพิเศษใดๆ เมื่อเทียบกับข้าราชการอื่นๆ ภายในระบบเดียวกัน

รูปแบบที่สี่ การยอมรับกลุ่มนักบริหารระดับสูงและมีการกำหนดเงื่อนไขพิเศษ (Recognized SES Group With Special Conditions) กล่าวคือ นักบริหารระดับสูงมิได้ถูกกำหนดสถานะขึ้นอย่างเป็นทางการในกฎหมายหรือระเบียบระดับชาติ แต่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงจะเป็นตำแหน่งที่ถือว่ามีความพิเศษมากกว่าทั่วไปและมีสถานะทางสังคมที่พิเศษด้วย โดยกลุ่มนี้ยังมีเงื่อนไขที่พิเศษทั้งกระบวนการสรรหา การบรรจุ การสนับสนุน และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ

รูปแบบที่ห้า ไม่มีองค์การหรือการรองรับการดำรงอยู่ของนักบริหารระดับสูง (No Special SES Recognition or Organization) นักบริหารระดับสูงมิได้ถูกกำหนดไว้อย่างเป็นทางการทางกฎหมายหรือระเบียบระดับชาติ รวมทั้งยังมิได้มีการระบุถึงเงื่อนไขพิเศษที่แตกต่างออกไปจากราชการอื่น ๆ อีกด้วย ดังนั้น โดยทั่วไปข้าราชการทุกกลุ่มจึงมีเงื่อนไขและได้รับสิทธิประโยชน์ที่เหมือนกันภายใต้ระบบเดียวกันเท่านั้น

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง แนวโน้มการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) มีขั้นตอนการดำเนินการ โดยแบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์เอกสารจากแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง สำหรับกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและการกำหนดกรอบประเด็นการศึกษา

ระยะที่ 2 การศึกษาแนวโน้มการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) ในการศึกษาวิจัยในระยะที่ 2 นี้ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาภาพอนาคตที่ควรจะเป็นด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีดังนี้

1. การกำหนดและเตรียมผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มผู้เชี่ยวชาญออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นข้าราชการฝ่ายการเมือง (2) ผู้เชี่ยวชาญที่มีบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงของภาครัฐ (4) ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักบริหารระดับสูง โดยผู้วิจัยทำการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ (Panel Experts)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้เครื่องมือในการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยใช้แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามความคิดเห็น จำนวน 2 รอบ ดังนี้ รอบที่ 1 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญแบบเปิดประเด็นและไม่ชี้นำ (Non-Directive Open Ended) โดยมุ่งเน้นอนาคตที่ควรจะเป็นมากที่สุด (Most-likely Scenario) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือแบบสัมภาษณ์ถึงโครงสร้าง รอบที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์เนื้อหา และสร้างเป็นข้อคำถามมาตราประเมินค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) ตั้งแต่ระดับ 1-5 คือ จากระดับประเมินค่าน้อยที่สุดไปถึงระดับประเมินค่ามากที่สุด แทนค่าเป็นตัวเลข 1,2,3,4 และ 5 ตามลำดับ เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านประเมินแนวโน้มที่ควรจะเป็นมากที่สุด

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบ่งการดำเนินการออกเป็น 2 รอบ ดังนี้ รอบที่ 1 ผู้วิจัยประสานความร่วมมือไปยังผู้เชี่ยวชาญด้วยการทำหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ และดำเนินการเก็บข้อมูลผู้เชี่ยวชาญทั้ง 18 ท่าน โดยผู้วิจัยส่งประเด็นการศึกษาของงานวิจัยและแนวคำถามให้แก่ผู้เชี่ยวชาญก่อนเข้าสัมภาษณ์ ส่วนรอบที่ 2 ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งทางอีเมลหรือจัดส่งด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีดังนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยทำการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการ

สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การให้ข้อมูลสัมภาษณ์ที่เหมือนและแตกต่าง ด้วยการจัดระเบียบข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ให้อยู่ในประเภทเดียวกัน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

5. การร่างแนวโน้มการพัฒนาระบบนักรับราชการระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) ผู้วิจัยเขียนภาพอนาคต โดยการวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่ควรจะเป็นมากที่สุด (Most-Likely Scenario) และมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Consensus) สรุปเป็นแนวโน้มการพัฒนาระบบนักรับราชการระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) รวมถึงมีการอภิปรายผลความเชื่อมโยงระหว่างบริบทปัจจุบันไปสู่แนวโน้มที่ควรจะเป็นในช่วง 10 ปีข้างหน้า

ผลการวิจัย

ในการพิจารณาความคิดเห็นต่อข้อมูลแนวโน้มการพัฒนาระบบนักรับราชการระดับสูงของภาครัฐในอีก 10 ปีข้างหน้า เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้ประเมินแนวโน้มในแต่ละด้านเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาว่าในอีก 10 ปีข้างหน้า แนวโน้มนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด มีสาระสำคัญครอบคลุมทั้ง 7 ประเด็น ได้แก่ (1) มุมมองต่อระบบนักรับราชการระดับสูง (2) รูปแบบการบริหารจัดการนักรับราชการระดับสูง (3) การกำหนดคุณสมบัติ (4) การคัดเลือกและการแต่งตั้ง (5) การพัฒนาสมรรถนะของนักรับราชการระดับสูง (6) การบริหารผลงาน (7) การกำหนดค่าตอบแทน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ผลการพิจารณาความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงของภาครัฐไทย

แนวโน้มที่ควรจะเป็นต่อการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงของภาครัฐในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570)	มัธยฐาน (Md.)	ฐานนิยม (Mo)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IR=Q3-Q1)	โอกาสที่ควรจะเป็น	ความสอดคล้องของความเห็น
มุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูง					
1. ควรเป็นมุมมองแบบผสมผสาน (Hybrid Based) โดยขึ้นอยู่กับ 1) บทบาทของหน่วยงานนั้นมีลักษณะเป็นผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้กำกับดูแลหรือเป็นผู้ดำเนินการ 2) การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรว่าเป็นรูปแบบใดเช่นระบบราชการ องค์การมหาชน หน่วยงานในกำกับของรัฐ 3) การวิเคราะห์ลักษณะงานว่างานประเภทใดที่ต้องอาศัยการสั่งสมความสามารถหรืออาศัยการบริหารจัดการบางอย่าง	4.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
รูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูง					
2. รูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อม ในอนาคตและรูปแบบหน่วยงานเป็นตัวกำหนด	4.00	4.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
3. เน้นกระจายอำนาจในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการต่างๆ เพื่อให้การบริหารงานของระบบราชการเป็นลักษณะของ "Smart HR Policy"	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. เน้นกระจายอำนาจให้ส่วนราชการได้บริหารจัดการนักบริหารระดับสูงส่วนหน่วยงานกลางควรมีบทบาทดังนี้ 1) การสนับสนุนและกำกับดูแล (Regulator) ส่วนราชการ 2) เป็นฐานข้อมูลกลางที่เกี่ยวข้องกับนักบริหารระดับสูง (Executive Information System) ให้แก่ส่วนราชการ 3) เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ออกแบบระบบไม่ให้เกิดการแทรกแซงทางการเมือง	4.00	4.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
การกำหนดคุณสมบัติ					
5. เป็นนักบริหารแบบรอบด้าน (Generalist) และนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) ขึ้นอยู่กับภารกิจหน่วยงานว่าแต่ละหน่วยงานต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากน้อยเพียงใด	4.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

แนวโน้มที่ควรจะเป็นต่อการพัฒนาระบบ นักบริหารระดับสูงของภาครัฐในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570)	มัธยฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (Mo)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (IR=Q3-Q1)	โอกาสที่ ควรจะเป็น	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
การคัดเลือกและแต่งตั้ง					
6. ในการคัดเลือกตำแหน่งระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. ให้จัดตั้งองค์กรกลางขึ้นทำหน้าที่ในการออกหลักเกณฑ์คัดเลือกการมีส่วนร่วมในการคัดเลือกและการเสนอรายชื่อให้แก่ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง	4.00	4.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
7. ในการคัดเลือกตำแหน่งระดับ 11 บส. ให้ใช้ระบบคณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือกแทนการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (ปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรี)	4.00	4.00	1.50	มาก	สอดคล้อง
8. ต้องยึดหลักการมีส่วนร่วมสร้างช่องทางให้ภาคส่วนอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือรับทราบเพื่อร่วมตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง	4.00	5.00	1.25	มาก	สอดคล้อง
9. การประกาศและเผยแพร่คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกออกสู่สาธารณะ	4.50	5.00	1.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
การพัฒนา					
10. มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการจัดหลักสูตรและพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11. เน้นกระจายอำนาจให้ส่วนราชการต่างๆ ดำเนินการจัดการหลักสูตรเองโดยหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและรับรองหลักสูตร	4.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
การบริหารผลงาน					
12. มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Higher Level Review) อีกชั้นตอนหนึ่งหลังจากมีการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งการทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับสูงนี้อยู่ในรูปแบบ “คณะกรรมการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน (The Performance Review Board)” ทำหน้าที่ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำกับหน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานรวมถึงการให้คำแนะนำในการให้ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน	4.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง
13. นำเป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Performance Objectives) ที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/พันธกิจขององค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
14. นำผลสัมฤทธิ์ (Outcome) มาเป็นตัวชี้วัด	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

แนวโน้มที่ควรจะเป็นต่อการพัฒนาระบบ นักบริหารระดับสูงของภาครัฐในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570)	มาตรฐาน (Md.)	ฐาน นิยม (Mo)	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์ (IR=Q3-Q1)	โอกาสที่ ควรจะเป็น	ความ สอดคล้องของ ความเห็น
ความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator)					
การกำหนดค่าตอบแทน					
15. การกำหนดค่าตอบแทนในอีก 10 ปีข้างหน้า ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน เช่น สภาวะทางเศรษฐกิจของ ประเทศอัตรากำลังคนในภาครัฐสัดส่วนงบประมาณ ค่าตอบแทนในภาคเอกชน	5.00	5.00	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
16. การกำหนดค่าตอบแทนอิงจากภาระงานและ การปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่	4.00	4.00	1.00	มาก	สอดคล้อง

สรุปและอภิปรายผล

ในช่วง 10 ปีข้างหน้าบริบทแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนักบริหารระดับสูง พบว่า *ปัจจัยทางการเมือง (Political Factor)*³ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนักบริหารระดับสูงมากที่สุด โดยเฉพาะเรื่องของการเมืองภายในประเทศ ซึ่งเป็นแรงกดดันและส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนักบริหารระดับสูงเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอำนาจทางการเมือง การเข้ามาสู่อำนาจทางการเมืองของรัฐบาลในแต่ละสมัย การกำหนดแผนและยุทธศาสตร์ชาติในการขับเคลื่อนประเทศ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างข้าราชการฝ่ายการเมืองกับข้าราชการประจำ รวมไปถึงกรอบทางกฎหมายที่กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของระบบข้าราชการพลเรือน (Moon and Hwang, 2013)

ทั้งนี้ สาระสำคัญที่ได้กล่าวถึงปัจจัยทางการเมืองไว้ข้างต้นนั้นมีความสัมพันธ์อย่างยิ่งกับ *ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Factor)* ในประเด็นที่ว่า

นักบริหารระดับสูง เป็นตำแหน่งที่มีความเสี่ยงต่อการเข้ามาอิทธิพลของฝ่ายการเมืองและอาศัยรากฐานความสัมพันธ์แบบต่างตอบแทนระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้ถูกอุปถัมภ์ ที่เรียกว่า “ระบบอุปถัมภ์ (Patron-client System)” ซึ่งอาจทำให้ระบบคุณธรรม (Merit System) ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นกลาง (Hall, 1997) นอกจากนี้ *ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic Factor)* ทั้งจากภายในประเทศ อาทิ งบประมาณที่จัดสรรจากรัฐประเภทงบบุคลากร มีแนวโน้มลดขนาดลง (Downsizing)⁴ รวมไปถึงรูปแบบการจ้างงานที่มีแนวโน้มการปรับตัวจากข้าราชการไปสู่พนักงานราชการ ส่งผลให้การจ้างงานนักบริหารระดับสูงมีทิศทางเป็นรูปแบบการจ้างงานแบบสัญญาจ้างมากยิ่งขึ้น (Contract) ส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจภายนอกประเทศ อาทิ การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานภาครัฐจากหน่วยงานระดับนานาชาติ⁵ เพื่อจัดอันดับขีดความสามารถทางการแข่งขันของแต่ละประเทศ ส่งผลต่อการพัฒนาระบบ

³ผลสรุปจากการพิจารณาการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญกลุ่มข้าราชการฝ่ายการเมือง

⁴ผู้วิจัยพัฒนาชุดข้อมูลจากสำนักงบประมาณตามรายงาน “งบประมาณโดยสังเขป (ฉบับปรับปรุง) ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554-2559”

⁵เช่น ธนาคารโลก สถาบันการจัดการนานาชาติ (International Institute for Management Development: IMD)

ราชการพลเรือนและการบริหารงานบุคคลของไทยทั้งทางตรงและทางอ้อม ดังนั้น นักบริหารระดับสูงจะต้องเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเชื่อมโยงของระบบเศรษฐกิจและการเมืองของโลกที่มีอิทธิพลต่อรัฐบาลไทย สุดท้าย *ปัจจัยเทคโนโลยี (Technology Factor)* ถือเป็นปัจจัยท้าทายของการพัฒนานักบริหารระดับสูงเนื่องจากความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในยุคปัจจุบัน ส่งผลต่อการตื่นตัวของประชาชนในการเรียกร้องให้รัฐบาลเปิดเผยข้อมูลในระบบผ่านช่องทางต่าง ๆ ตามรูปแบบการพัฒนาของเทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถมีสิทธิเข้าถึงข้อมูลที่จำเป็นของภาครัฐ รวมทั้งสามารถร่วมตรวจสอบการดำเนินภารกิจของรัฐบาล (Phakthanakul and Chieochampraphan, 2016) ในฐานะข้อท้าทายนี้นักบริหารระดับสูงจะสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากประชาชนได้อย่างไร อาจกล่าวได้ว่าการเติบโตและการเปิดกว้างของรัฐทำให้ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐโดยรวมมีแนวโน้มมาสู่การเน้นการบริหารจัดการภายใต้ระบบคุณธรรมและความคาดหวังด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย จากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นบริบทที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนักบริหารระดับสูงตั้งแต่การเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง การพัฒนา การบริหารผลงาน การกำหนดค่าตอบแทน รวมไปถึงส่งผลให้รูปแบบการจัดการบริหารนักบริหารระดับสูงต้องมีการปรับเปลี่ยนทิศทางให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังต่อไปนี้

หากพิจารณาถึงการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในปัจจุบันมุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูง พบว่า มีการคัดเลือกและแต่งตั้งตามระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-Based Senior Executive Service) ซึ่งการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในปัจจุบันนั้น สามารถจำแนกได้เป็น 2 กรณี คือ นโยบายการสรรหาแบบเปิดและนโยบายการสรรหาแบบปิด

ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 56 ให้มีการเปิดรับบุคคลากรภายนอกเข้ามาดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงได้ (Thailand - Civil Service Act B.E. 2551, 2008) ในสภาวการณ์กลับพบว่า ลักษณะการขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงยังคงเป็นการไต่เต้าจากตำแหน่งในระดับล่างไปสู่ระดับสูง และยังไม่มีการเปิดรับบุคคลากรภายนอกให้เข้ามาดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงแต่อย่างใด

ข้อเสนอสำคัญที่ได้จากการศึกษานี้เห็นว่า แนวโน้มในช่วง 10 ปีข้างหน้า ระบบนักบริหารระดับสูงควรเป็น “ระบบนักบริหารระดับสูงแบบผสมผสาน (Hybrid-Based Senior Executive Service)” บนพื้นฐานของมุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูง 2 มุมมอง ประกอบด้วย มุมมองแรก มุมมองตามฐานของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือกและการแต่งตั้งตามความเหมาะสม โดยให้มีการพิจารณาจาก (1) บทบาทของหน่วยงานนั้นมีลักษณะเป็นผู้กำหนดนโยบาย เป็นผู้กำกับดูแล หรือเป็นผู้ดำเนินการ (2) การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรว่าเป็นรูปแบบใด เช่น ระบบราชการ องค์กรมหาชน หน่วยงานในกำกับของรัฐ (3) การวิเคราะห์ลักษณะงานว่างานประเภทใดที่ต้องอาศัยการสั่งสมความสามารถ หรืออาศัยการบริหารจัดการบางอย่าง (4) การพิจารณาจากอัตรากำลังคนตามตำแหน่ง หากหน่วยงานใดมีความพร้อมและมีระบบการบริหารจัดการบุคคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงอยู่แล้ว สามารถใช้มุมมองการเติบโตตามระบบอาชีพ (Career Based) แต่หากสถานการณ์ใดที่ขาดแคลนตำแหน่งดังกล่าว และต้องการบริหารหน่วยงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสมัยใหม่ สามารถพิจารณาจากความเหมาะสมแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position Based) มุมมองที่สอง มุมมองตามการยึดถือสมรรถนะความรู้และความสามารถของผู้ที่จะเข้าดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงเป็นสำคัญ ควรเปิดโอกาสให้นักบริหารระดับสูงมาจากข้างนอก โดยอิงการทำงานตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ในการแต่งตั้งนักบริหารระดับสูงให้มีการดำรงตำแหน่งนั้น จะมีการพิจารณาถึงคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งเป็นสำคัญ

ซึ่งการกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับการดำรงตำแหน่ง
นักบริหารระดับสูงนั้น จะต้องมิตคุณสมบัติที่เหมาะสม
ประกอบด้วย มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งเป็นไปตาม
หลักเกณฑ์ที่กำหนด ผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง
ของสำนักงาน ก.พ. หรือผ่านการอบรมหลักสูตรนักบริหาร
ระดับสูงที่ ก.พ. รับรอง (The Office of the Civil Service
Commission, 2017) รวมถึงผ่านการประเมินสมรรถนะหลัก
ทางการบริหารของสำนักงาน ก.พ. ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1
การบริหารคน กลุ่มที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร กลุ่มที่ 3
การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และกลุ่มที่ 4 การบริหารอย่าง
มีอาชีพ (The Office of the Civil Service Commission,
2001)

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับแนวโน้มในการกำหนด
คุณสมบัติ พบว่า ไม่มีความแตกต่างไปจากปัจจุบันมากนัก
เกี่ยวกับหลักเกณฑ์และเงื่อนไขในการกำหนดคุณสมบัติ
เนื่องจากการกำหนดเงื่อนไขให้มีการพัฒนา ก่อนเข้าสู่การ
ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงนั้น เป็นสิ่งที่จำเป็น ด้วย
เหตุผลที่ว่า เป็นขั้นตอนหนึ่งในการคัดกรองผู้บริหารที่มีความรู้
ความสามารถ นอกจากนี้ หากพิจารณาในรายประเด็น
เกี่ยวกับคุณสมบัติของนักบริหารระดับสูง พบว่า นักบริหาร
ระดับสูงจะต้องเป็นนักบริหารแบบรอบด้าน (Generalist)
และนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) ขึ้น
อยู่กับภารกิจหน่วยงานว่า แต่ละหน่วยงานต้องใช้ความ
เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมากน้อยเพียงใด ซึ่งหากหน่วยงานนั้น
ต้องการสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงที่เป็นนักบริหาร
แบบรอบด้าน (Generalist) ผู้บริหารต้องเข้าใจภาพรวมต่อ
การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับสากลและระดับประเทศ
สามารถบริหารจัดการทั้งการทำงาน การเงิน และบุคคลได้
ในขณะเดียวกันหากหน่วยงานนั้นต้องการสมรรถนะของ
นักบริหารระดับสูงที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) จะต้อง
รู้เฉพาะทางในงานในหน้าที่และสามารถดึงเครือข่ายผู้บริหาร
ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในเรื่องเดียวกันมาทำงานร่วมกันได้
เมื่อกำหนดคุณสมบัติของผู้ที่เหมาะสมต่อตำแหน่ง

แล้วนั้น นำไปสู่การคัดเลือกและการแต่งตั้ง ซึ่งผู้ที่มีอำนาจใน
การคัดเลือกและการแต่งตั้งนั้น มีการพิจารณาที่แตกต่างกัน
ออกไปตามแต่ละระดับตำแหน่ง กล่าวคือ ในการคัดเลือก
นักบริหารระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. เป็นการให้ระบบ
คณะกรรมการในการพิจารณาคัดเลือก แต่แนวโน้มของการ
คัดเลือกและการแต่งตั้งในช่วง 10 ปีข้างหน้า มีข้อพิจารณา
ที่เห็นต่างจากในปัจจุบันด้วยประเด็นที่ว่า ในการคัดเลือก
ตำแหน่งระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. ให้จัดตั้งองค์กรกลาง
ขึ้นทำหน้าที่ในการออกหลักเกณฑ์คัดเลือก การมีส่วนร่วมใน
การคัดเลือก และการเสนอรายชื่อให้แก่ผู้มีอำนาจในการแต่งตั้ง
แทนที่ “คณะกรรมการการคัดเลือก” ด้วยเหตุผลที่ว่า การ
จัดตั้งองค์กรกลางขึ้นมาช่วยในการคัดกรองคุณสมบัติ
ของนักบริหารระดับสูงให้มีความเหมาะสมและดึงบุคลากร
ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามามีบทบาทในการบริหารงาน
ภาครัฐ ส่วนการคัดเลือกนักบริหารระดับ 11 บส. ในปัจจุบัน
เป็นระบบการคัดเลือกจากอำนาจของผู้บังคับบัญชาเพียง
คนเดียว โดยให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้เสนอรายชื่อผู้ที่มี
ความเหมาะสมต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัด ในกรณีที่ปลัดกระทรวง
ไม่เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมต่อรัฐมนตรีเจ้าสังกัดหรือไม่มีผู้เสนอชื่อ
หรือผู้มีหน้าที่ต้องเสนอชื่อ เสนอชื่อตนเอง รัฐมนตรีมีสิทธิ
เสนอชื่อผู้ที่เหมาะสมได้ ซึ่งข้อคิดเห็นเพิ่มเติมต่อแนวโน้มใน
ช่วง 10 ปีข้างหน้าเห็นควรให้ใช้ระบบคณะกรรมการในการ
พิจารณาคัดเลือกแทนการคัดเลือกจากผู้บังคับบัญชาเพียง
คนเดียว (ปลัดกระทรวงหรือรัฐมนตรี)

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษานี้กลับพบข้อถกเถียง
ในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องต่อการคัดเลือกและการแต่งตั้ง
2 มุมมอง กล่าวคือ มุมมองหนึ่งเห็นว่า การให้อำนาจสิทธิขาด
แก่รัฐมนตรีให้สามารถเป็นผู้ที่เสนอชื่อแก่ผู้ที่เหมาะสมได้
นั้น ถือเป็นการเปิดช่องทางให้ข้าราชการฝ่ายการเมืองใช้
ดุลยพินิจและแทรกแซงการพิจารณาคัดเลือกได้ จึงเห็น
ควรให้มีการยกเลิกอำนาจสิทธิของรัฐมนตรีในการเสนอชื่อ
ผู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งระดับปลัดกระทรวง ในขณะที่อีก
มุมมองหนึ่งเห็นว่า การให้การยอมรับข้าราชการฝ่ายการเมือง

ในฐานะผู้แทนประชาชน เนื่องจากรัฐมนตรีได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนให้เข้ามาบริหารงานภาครัฐ ประกอบกับรัฐมนตรี (ข้าราชการฝ่ายการเมือง) มีสิทธิในการใช้ดุลยพินิจว่าผู้ใดมีศักยภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ เพื่อให้การผลักดันนโยบายที่มาจากฝ่ายข้าราชการฝ่ายการเมืองสามารถขับเคลื่อนและตอบสนองต่อนโยบายที่วางไว้ได้อย่างบรรลุผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ข้อยุติที่ได้จากการหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านได้เล็งเห็นว่า หลักการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการพิจารณาการคัดเลือกและการแต่งตั้งนักบริหารระดับสูง ควรอาศัยหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ เพื่อให้การสรรหาและคัดเลือกเป็นไปตามหลักคุณธรรมและมีความโปร่งใส ดังนั้น การใช้ “ระบบคณะกรรมการ” จึงเป็นทิศทางที่เหมาะสมที่สุดต่อการคัดเลือกและการแต่งตั้งนักบริหารระดับสูง ในระดับ 11 บส.

ในด้านกระบวนการคัดเลือกและการแต่งตั้ง พบว่า ในแต่ละระดับตำแหน่งต่างมีกระบวนการคัดเลือกและแต่งตั้งที่มีจุดร่วมและจุดต่าง กล่าวคือ ในการคัดเลือกนักบริหารระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. มีการจัดตั้งคณะกรรมการคัดเลือกเป็นผู้พิจารณาคุณสมบัติที่มีความเหมาะสมตามตำแหน่ง หลังจากนั้นจึงประเมินและคัดเลือกให้เหลือชื่อผู้ที่มีความเหมาะสม 3 รายชื่อ และเสนอให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้ใช้ดุลยพินิจเห็นสมควร ส่วนการคัดเลือกนักบริหารระดับ 10 บส. ปลัดกระทรวงเป็นผู้เสนอชื่อให้แก่รัฐมนตรีใช้ดุลยพินิจในการเห็นสมควร หากปลัดกระทรวงไม่ได้เป็นผู้เสนอชื่อรัฐมนตรี เจ้ากระทรวงมีสิทธิเสนอชื่อที่มีความเหมาะสมแก่ตำแหน่งได้ ซึ่งข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้จากการศึกษานี้ได้มีการลงรายละเอียดถึงกระบวนการคัดเลือกในแต่ละระดับตำแหน่ง แต่เป็นการเสนอแนวทางต่อกระบวนการคัดเลือกและการแต่งตั้ง ออกเป็น 4 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การประกาศและเผยแพร่คุณสมบัติของผู้เข้ารับการคัดเลือกออกสู่สาธารณะ ด้วยเหตุผลที่ว่า การประกาศและเผยแพร่ออกสู่สาธารณะจะช่วยสร้างการรับรู้ให้แก่ประชาชนว่า ผู้ที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง

มีคุณสมบัติเป็นอย่างไร เพื่อช่วยลดการแทรกแซงทางการเมืองในการคัดเลือกและแต่งตั้ง

แนวทางที่ 2 การยึดหลักการมีส่วนร่วม สร้างช่องทางให้ภาคส่วนอื่นๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือรับรู้รับทราบ เพื่อร่วมตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง ซึ่งนักบริหารระดับสูงควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับประชาชนให้ได้รับรู้หรือรับรู้รับทราบ ในลักษณะการเป็น “บุคคลสาธารณะ” (Public Figure) ที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้

แนวทางที่ 3 การใช้วิธีการ Blind Survey เป็นการสำรวจความคิดเห็นว่า ลักษณะพฤติกรรมของบุคคลนี้เป็นเช่นไร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นความลับ และ

แนวทางที่ 4 การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมได้มีสิทธิในการสมัครร่วมด้วย ไม่เพียงแต่การเสนอรายชื่อจากส่วนราชการเพียงอย่างเดียว ด้านผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งพบว่า ในการแต่งตั้งตำแหน่งระดับ 9 บส. และระดับ 10 บส. ให้ผู้มีอำนาจปลัดกระทรวงในการแต่งตั้ง ส่วนการแต่งตั้งตำแหน่งระดับ 11 บส. ให้ผู้มีอำนาจรัฐมนตรีในการแต่งตั้ง ซึ่งจากผลการศึกษาต่างให้ข้อสนับสนุนเกี่ยวกับผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งมีลักษณะเฉกเช่นในปัจจุบัน ด้วยเหตุผลสนับสนุนหลายประการ ได้แก่ การยอมรับข้าราชการการเมืองให้มีการแต่งตั้งตำแหน่งระดับ 11 บส. ในฐานะที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นผู้แทนจากประชาชน เนื่องจากข้าราชการการเมืองมาจากการเลือกตั้ง ตลอดจนถึงเห็นว่า การกำหนดผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งเช่นเดิมนั้นมีความเหมาะสมแล้ว เนื่องจากผู้แต่งตั้งเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับนักบริหารระดับสูงในระดับตำแหน่งต่างๆ ย่อมเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในฐานะผู้บังคับบัญชา อาจกล่าวได้ว่า แนวโน้มการคัดเลือกและการแต่งตั้งที่ควรจะเป็นในช่วง 10 ปีข้างหน้า ควรมีแนวคิดและหลักการออกแบบระบบการคัดเลือกและการแต่งตั้งบนพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ประกอบด้วย หลักการมีส่วนร่วม หลักการยอมรับในบทบาทหน้าที่ต่อกัน และหลักความชอบธรรมและโปร่งใส

เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงและได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในระดับต่างๆ นักบริหารระดับสูงจะได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การพัฒนามาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในระดับตำแหน่งต่างๆ การพัฒนาระหว่างการดำรงตำแหน่ง การบริหารผลงาน และการกำหนดค่าตอบแทนในรูปแบบต่างๆ ในระยะนี้เรียกว่า “การพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน” เนื่องจากนักบริหารระดับสูงต้องมีการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ และสมรรถนะทางการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การพัฒนา การพัฒนามาก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่ง นักบริหารระดับสูงในปัจจุบัน พบว่า ผู้ที่มีคุณสมบัติในการเข้ารับการคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งระดับ 9 บส. จำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงก่อนเข้ารับการพิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งนักบริหารระดับสูง ซึ่งจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรการพัฒนามาก่อนเข้าสู่การดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ดำเนินการการพัฒนาผ่านหน่วยงานกลาง ได้แก่ หลักสูตร นบส.1 หลักสูตร ส.นบส. ทั้งสองหลักสูตรดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. และรูปแบบที่ 2 ดำเนินการโดยส่วนราชการอื่นๆ ได้แก่ หลักสูตรที่ผ่านการรับรองแบบมีเงื่อนไข และหลักสูตรที่ผ่านการรับรองแบบมีเงื่อนไข อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาก็ให้เห็นเพิ่มเติมว่า ในช่วง 10 ปีข้างหน้า การพัฒนามาก่อนเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงยังคงมีความจำเป็น เนื่องจากเป็นขั้นตอนหนึ่งในการคัดกรองผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า การเตรียมความพร้อมแก่บุคลากรที่มีแนวโน้มจะเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในอนาคตควรมีรูปแบบและวิธีการพัฒนาด้วยการติดตามและศึกษาจากนักบริหารระดับสูงในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การทำงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ในสถานการณ์จริงได้ ส่วนการพัฒนาภายหลังเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง พบว่า ในปัจจุบันเป็นการ

เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งการพัฒนาภายหลังเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูง สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบเช่นกัน คือ รูปแบบที่ 1 ดำเนินการผ่านหน่วยงานกลาง ได้แก่ หลักสูตร นบส.2 ดำเนินการโดย ก.พ. และหลักสูตร ปรยป.2 ดำเนินการโดย ก.พ. ร่วมกับสำนักงาน ก.พ.ร. และรูปแบบที่ 2 ดำเนินการโดยส่วนราชการอื่นๆ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะตามกรอบหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะ

อย่างไรก็ตาม ข้อพิจารณาต่อแนวโน้มในช่วง 10 ปีข้างหน้ามีความสอดคล้องและเห็นต่างในรายละเอียดเกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตรนักบริหารระดับสูงที่ว่า ควรจะมีรูปแบบการบริหารจัดการหลักสูตรทั้ง 2 รูปแบบ กล่าวคือ

รูปแบบที่ 1 การบริหารจัดการหลักสูตรโดยให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ดำเนินการ โดยที่ในการบริหารจัดการหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับสูง ต้องมีหน่วยงานกลางทำหน้าที่ในการจัดหลักสูตรและพัฒนาสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง ด้วยเหตุผลหลายประการ กล่าวคือ *ประการแรก* การบริหารหลักสูตรโดยให้หน่วยงานกลางเป็นผู้ดำเนินการนั้น ทำให้นักบริหารระดับสูงจากทุกส่วนราชการได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน *ประการที่สอง* การบริหารจัดการหลักสูตรของส่วนราชการต่างๆ มีข้อจำกัดในหลายประการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานตามที่หน่วยงานกลางกำหนด อาทิ เนื้อหาของหลักสูตร คุณสมบัติ และหลักเกณฑ์ของการจัดฝึกอบรม

รูปแบบที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตรโดยให้ส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินการ โดยเน้นกระจายอำนาจให้ส่วนราชการต่างๆ ได้ดำเนินการจัดการหลักสูตรเอง โดยหน่วยงานกลางทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและรับรองหลักสูตร ด้วยเหตุผลที่ว่า *ประการแรก* ลดความซ้ำซ้อนและความล่าช้าในการดำเนินการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารระดับสูงที่ต้องดำเนินการผ่านหน่วยงานกลาง *ประการที่สอง* รูปแบบและลักษณะเฉพาะของแต่ละ

ส่วนราชการมีความแตกต่างกัน จึงทำให้มีความต้องการนักบริหารระดับสูงที่มีสมรรถนะแตกต่างกัน ซึ่งในการบริหารจัดการหลักสูตรนั้นทางหน่วยงานกลางจะต้องทำความเข้าใจมือกับภาคการศึกษา เพื่อกำหนดโครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้นั้นได้ นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการหลักสูตรนั้นทางหน่วยงานกลางจะต้องทำความเข้าใจมือกับภาคการศึกษา เพื่อกำหนดโครงสร้างของหลักสูตร เนื้อหาของหลักสูตร และผู้เชี่ยวชาญที่สามารถถ่ายทอดองค์ความรู้นั้นได้

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นของการพัฒนา รวมไปถึงรูปแบบและวิธีการพัฒนาของนักบริหารระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในช่วง 10 ปีข้างหน้า นั้น หากพิจารณาเชื่อมโยงต่อสมรรถนะของนักบริหารระดับสูงสามารถจำแนกองค์ประกอบของประเด็นการพัฒนากออกเป็น 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านที่ 1 การบริหารคน มุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลิกภาพ และการวางตัวในที่สาธารณะ การสร้างเครือข่าย ด้านที่ 2 ความรอบรู้ในการบริหาร มุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องบริบทแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของโลก การบริหารจัดการข้อมูล การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการทำงาน ด้านที่ 3 การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ กระบวนการและกลไกในการสร้างคนเก่ง (Talent Pipeline) และธรรมาภิบาล (Governance) และด้านที่ 4 การบริหารอย่างมืออาชีพ มุ่งเน้นการพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำ การสร้างสรรค์นวัตกรรม การคิดเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและการตัดสินใจ (Problem Solving and Decision Making) ส่วนรูปแบบและวิธีการพัฒนานักบริหารระดับสูง สามารถจำแนกออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา ด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา เช่น VDO Conference การเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) รวมไปถึงการพัฒนาผ่านเทคโนโลยี

เสมือนจริงด้วย AR (Augmented Reality) รูปแบบที่ 2 มุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ด้วยการพัฒนาในรูปแบบการทำโครงการร่วมกัน (Project Based) และรูปแบบที่ 3 มุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริง ด้วยการพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงาน (On-the job Training) การพัฒนาแบบจำลองสถานการณ์จริง (Simulation) รวมถึงการลงมือปฏิบัติจริงและมีที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำ เช่น เปิดเวทีสาธารณะให้ประชาชนได้เข้ามาแสดงความคิดเห็นและเข้าไปรับฟังเสียงจากประชาชน จากผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้นเป็นที่น่าสังเกตว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนานั้นไม่สามารถเลือกรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งได้ แต่รูปแบบและวิธีการจะต้องมีความหลากหลาย รวมถึงมีการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ ที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการพัฒนานักบริหารระดับสูงนั้นมีความเชื่อมโยงไปสู่การบริหารผลงาน ด้วยประเด็นที่ว่าพัฒนานั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารผลงานและมีความสัมพันธ์ต่อการประเมินผลการปฏิบัติราชการ โดยที่ผลการประเมินนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาอีกต่อหนึ่ง ซึ่งการบริหารผลงานของนักบริหารระดับสูงนั้น มีดังต่อไปนี้

การบริหารผลงาน พบว่า ระบบบริหารผลงาน (Performance Management System) ในปัจจุบัน (The Office of the Civil Service Commission, 2009) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผนและกำหนดเป้าหมายผลการปฏิบัติราชการ (Planning) (2) การติดตาม (Reviewing) (3) การพัฒนา (Development) (4) การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Appraisal) (5) การให้ผลตอบแทน (Rewarding) โดยที่การประเมินผลการปฏิบัติราชการ (Appraisal) ของนักบริหารระดับสูงนั้น มีรอบการประเมินออกเป็น 2 รอบ ได้แก่ รอบที่ 1 ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ถึงวันที่ 31 มีนาคม และรอบที่ 2 ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน ถึงวันที่ 30 กันยายน มีการพิจารณาองค์ประกอบในการประเมิน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักภารกิจงาน (Functional Based)

องค์ประกอบที่ 2 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลักภารกิจ ยุทธศาสตร์ (Agenda Based) องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานตามหลักภารกิจพื้นที่ (Area Based) องค์ประกอบที่ 4 ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหลัก ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานตามที่ ก.พ. กำหนด (Competency Based) องค์ประกอบที่ 5 ศักยภาพในการเป็นนักบริหารเพื่อการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ (Potential Based) (The Office of the Civil Service Commission, 2018) โดยมี ขั้นตอนการประเมินตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำรายงานผล การปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมและนำเสนอผลการ ปฏิบัติงาน ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน และ ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมและนำเสนอผลการประเมิน (The Office of the Civil Service Commission, 2016)

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอสำคัญต่อการปรับหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลงานของนักบริหารระดับสูงในช่วง 10 ปี ข้างหน้านั้น ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อคิดเห็นที่ว่า ต้องมีการ พิจารณาจากองค์ประกอบทั้ง 3 แนวทาง กล่าวคือ

แนวทางที่ 1 นำรูปแบบการบริหารผลงาน ตามแนวคิด Performance Management ของ Robert Bacal มาปรับใช้ กับการบริหารผลงานของนักบริหารระดับสูง ประกอบด้วย 1) การวางแผนการปฏิบัติงาน (Performance Planning) 2) การติดต่อสื่อสาร (Ongoing Performance Communication) 3) การจัดเก็บข้อมูล การสังเกต และการบันทึก (Data Gathering, Observing and Documenting) 4) การประชุม เพื่อทบทวนผลการปฏิบัติงาน (The Performance Appraisal Meeting) 5) การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและการปรับปรุง ผลงาน (Performance Diagnosis and Improvement)

แนวทางที่ 2 ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรจัดทำ ข้อตกลงการปฏิบัติงาน (SES Performance Agreement Form) ซึ่งผลการปฏิบัติงานนั้นเป็นการประเมินจาก “สิ่งที่ได้รับ” (What) และ “วิธีการ” (How) ที่นำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ ประเมินจากระดับพฤติกรรมตามกรอบสมรรถนะข้าราชการ

พลเรือน (The Civil Service Competency Framework) คำแถลงวิสัยทัศน์ (The Leadership Statement) รวมไปถึง การพิจารณาผู้ปฏิบัติงานตามระเบียบข้อบังคับของข้าราชการ พลเรือน และความคาดหวังจากผู้บังคับบัญชา

แนวทางที่ 3 มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานในระดับสูง (Higher Level Review) อีกขั้นตอนหนึ่งภายหลังจากมีการ ประเมินโดยผู้บังคับบัญชา ซึ่งการทบทวนผลการปฏิบัติงาน ในระดับสูงนี้อยู่ในรูปแบบ “คณะกรรมการพิจารณาผล การปฏิบัติงาน (The Performance Review Board)” ทำ หน้าที่ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและให้คำแนะนำกับ หน่วยงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการให้ คำแนะนำในการให้ค่าตอบแทนพิเศษตามผลงาน นอกจากนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลงานของนักบริหารระดับสูง จะต้องพิจารณาจาก (1) เป้าหมายของการปฏิบัติงาน (Performance Objectives) ที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/ พันธกิจขององค์กรมาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมิน (2) ผล สัมฤทธิ์ (Outcome) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) โดยตัวชี้วัดดังกล่าวนั้นต้องมีความ ทำทาย เช่น มีนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น เพียงใด เป็นต้น นอกจากนี้ ในด้านระบบการจ้างงานของ นักบริหารระดับสูง ควรเป็นการจ้างงานแบบสัญญาจ้างมากกว่า การจ้างงานแบบระยะยาว (เลิกเช่นปัจจุบัน) เพื่อให้เกิดการ ทำงานแบบเชิงรุกและสร้างการเรียนรู้ด้วยวิธีการใหม่ๆ

ในการประเมินผลการปฏิบัติงานดังกล่าวเป็นส่วน สำคัญต่อการเชื่อมโยงผลการประเมินไปสู่กระบวนการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การจ่ายผลตอบแทน (ทั้งในรูปแบบของ เงินเดือน โบนัส ฯลฯ) และการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งการกำหนด ค่าตอบแทนในปัจจุบันและแนวโน้มที่ควรจะเป็นต่อการ กำหนดค่าตอบแทนนั้นควรมีดังนี้

การกำหนดค่าตอบแทน พบว่า ในปัจจุบันมีการ พิจารณาการกำหนดค่าตอบแทนจากหลักการสำคัญ ได้แก่ หลักความพอเพียง (Adequacy) หลักความเป็นธรรม (Equity) หลักความสมดุล (Balance) หลักความมั่นคง (Security)

หลักการจูงใจ (Incentive) หลักการควบคุม (Control) รวมถึงพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น มาตรฐานการครองชีพ และค่าครองชีพ (Standard of Living and Cost of Living) ค่าของงาน (Job Value) อัตราค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Market Rate) กฎหมาย (Law and Regulation) ผลผลิต (Productivity/Performance) อำนาจต่อรอง (Bargaining Power) นโยบายองค์การ (Policy) ลักษณะงาน (Nature of Work) ลักษณะพื้นที่และความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) (The Office of the Civil Service Commission, 2012)

ทั้งนี้ ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในช่วง 10 ปีข้างหน้าเห็นว่าการกำหนดค่าตอบแทนนั้นต้องมีการปรับเปลี่ยนด้วยสาเหตุหลายปัจจัย อาทิ สภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศ อัตรากำลังคนในภาครัฐ สัดส่วนงบประมาณ ค่าตอบแทนในภาคเอกชน ซึ่งในการกำหนดค่าตอบแทนนั้นต้องปรับเปลี่ยนทั้งองค์ประกอบไม่ใช่เพียงแต่สายงานประเภทบริหารเท่านั้น นอกจากนี้ ในการกำหนดค่าตอบแทนนั้นควรอิงจากภาระงานและการปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ด้วยซึ่งสอดคล้องต่อหลักการกำหนดค่าตอบแทนในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ค่าตอบแทนของนักบริหารระดับสูงในปัจจุบันนั้น มีการให้ค่าตอบแทนจำแนกออกเป็น (1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน (อัตราเงินเดือน) อยู่ที่ 59,350-63,095 บาท (2) ค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ (เช่น รางวัล เงินพิเศษ) ประกอบด้วย เงินประจำตำแหน่ง อยู่ที่ 10,000-21,000 บาท ค่าตอบแทน/ค่าครองชีพ 10,000-21,000 บาท ค่ารักษาพยาบาล อยู่ที่ 1,150 บาท รถประจำตำแหน่ง อยู่ที่ 25,400-41,000 บาท เงินสมทบ/ชดเชย กบข. อยู่ที่ 2,968-3,155 บาท บำเหน็จบำนาญ อยู่ที่ 5,935-6,310 บาท สวัสดิการอื่นๆ อยู่ที่ 2,968-3,155 บาท รวมค่าตอบแทนต่อเดือน อยู่ที่ 117,780-159,870 บาท ซึ่งหากพิจารณาถึงค่าตอบแทนที่ได้รับนั้นครอบคลุมต่อมาตรฐานของการดำรงชีวิตในทุกด้านแม้ว่าจะไม่ได้ค่าตอบแทนที่มีอัตราสูงเทียบเคียงกับภาคเอกชน แต่หากพิจารณาถึงค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล บำเหน็จและบำนาญ เป็นต้น กลับพบว่า นักบริหารระดับสูงในภาครัฐจะได้รับ

ค่าตอบแทนพิเศษบางประเภทที่ดีกว่าภาคเอกชนในขณะที่ภาคเอกชนไม่ได้รับค่าตอบแทนพิเศษในส่วนดังกล่าว

แนวโน้มในการพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูงในภาครัฐของไทยในอีก 10 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2561- 2570) จะได้รับการขับเคลื่อนในเชิงปฏิบัติผ่านรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงกล่าวคือ ในปัจจุบันมีรูปแบบการบริหารจัดการในลักษณะรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) มีบทบาท อำนาจ หน้าที่ทางกฎหมายทั้งในเชิงการควบคุม กำกับ บริหารงาน และดำเนินการ ขณะที่ส่วนราชการต่างๆ มีอำนาจอย่างจำกัดเพียงการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้เท่านั้น นอกจากนี้ มุมมองต่อระบบนักบริหารระดับสูงยังคงเป็นแบบที่มุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-based) ไว้ค่อนข้างเหนียวแน่น ทำให้เกิดลักษณะการถ่วงดุลซึ่งกันและกันภายในระบบราชการด้วยตนเอง แม้สำนักงาน ก.พ. มีอำนาจในการจัดวางหลักเกณฑ์การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกตำแหน่ง พัฒนาสมรรถนะ บริหารผลงาน และกำหนดค่าตอบแทน แต่อำนาจในการสรรหาในระดับหน่วยงานในการพิจารณาผู้ที่เหมาะสมต่อการเข้ารับการพัฒนาเพื่อเข้าสู่ระบบนักบริหารระดับสูง ยังคงเป็นอำนาจของส่วนราชการเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมเป็นหลัก ซึ่งอยู่ในรูปแบบของ “คณะกรรมการ” เรียกว่า “อ.ก.พ. สามัญ” โดยจำแนกอนุกรรมการออกไปตามระดับส่วนราชการ อาทิ อ.ก.พ. สามัญประจำกระทรวง อ.ก.พ. สามัญประจำกรม เป็นต้น รวมทั้งยังให้อำนาจแก่ข้าราชการฝ่ายการเมืองค่อนข้างมากในการใช้ดุลยพินิจแก่ผู้ที่มีความเหมาะสมต่อตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม ผู้เชี่ยวชาญต่างให้ข้อเสนอแนะถึงแนวโน้มที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูง พบว่า ควรมีรูปแบบการบริหารจัดการออกเป็น 2 แนวโน้ม กล่าวคือ

แนวโน้มที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงแบบกระจายอำนาจ สามารถจำแนกออกเป็น 2 รูปแบบประกอบด้วย รูปแบบที่ 1 การกระจายอำนาจด้วยการให้

ส่วนราชการดำเนินการทั้งหมด และรูปแบบที่ 2 การกระจายอำนาจด้วยการให้ส่วนราชการดำเนินการบางส่วน

รูปแบบที่ 1 การกระจายอำนาจด้วยการให้ส่วนราชการดำเนินการทั้งหมด ซึ่งรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงขึ้นอยู่กับบริบทแวดล้อมในอนาคตและรูปแบบหน่วยงานเป็นตัวกำหนด เช่น งานด้านดิจิทัล เริ่มเปิดรับบุคลากรภายนอกซึ่งอยู่ในระดับตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิ ส่งผลให้ตำแหน่งที่เข้ามานั้นไม่มีอำนาจในทางการบริหาร แต่อาจเป็นข้าราชการในรูปแบบอื่น เช่น อาจอยู่ในรูปแบบคณะกรรมการวิสามัญ เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 การกระจายอำนาจด้วยการให้ส่วนราชการดำเนินการบางส่วน กล่าวคือ *ประการแรก* เน้นกระจายอำนาจให้ส่วนราชการได้บริหารจัดการนักบริหารระดับสูง ส่วนหน่วยงานกลางควรมีบทบาท ดังนี้ 1) การสนับสนุนและกำกับดูแล (Regulator) ส่วนราชการ 2) เป็นฐานข้อมูลกลางที่เกี่ยวข้องกับนักบริหารระดับสูง (Executive Information System) ให้แก่ส่วนราชการ 3) เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ออกแบบระบบไม่ให้เกิดการแทรกแซงทางการเมือง นอกจากนี้ *ประการที่สอง* หากแนวโน้มมีนักบริหารระดับสูงที่มาจากมุมมองความเหมาะสมตามตำแหน่ง (Position Based) ต้องแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ รวมถึงรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูง ควรจำแนกออกเป็น 2 ส่วน กล่าวคือ ส่วนที่ 1 มีรายชื่อนักบริหารระดับสูงที่จะเข้าสู่ตำแหน่งโดยผ่านตะกร้ากลาง ส่วนที่ 2 มีผู้จัดหานักบริหารระดับสูง (Headhunter) ที่มาจากภาคส่วนอื่นๆ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของหน่วยงาน *ประการที่สาม* การกระจายอำนาจดังกล่าวให้รวมไปถึงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้การบริหารงานของระบบราชการเป็นลักษณะของ “Smart HR Policy”

แนวโน้มที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงแบบรวมศูนย์อำนาจ ควรมีหน่วยงานกลางแบบเบ็ดเสร็จที่ดูแลนักบริหารระดับสูงตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกและแต่งตั้ง การพัฒนาสมรรถนะ การบริหารผลงาน

และการกำหนดค่าตอบแทน

ข้อพิจารณาพึงสังเกตเพิ่มเติมจากผู้วิจัยเกี่ยวกับแนวโน้มที่ควรจะเป็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูง เห็นว่า การที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อคิดเห็นต่อรูปแบบการบริหารจัดการนักบริหารระดับสูงทั้งเป็นแบบรวมศูนย์อำนาจและแบบกระจายอำนาจนั้น สามารถพิจารณาได้เป็น 2 ระดับ กล่าวคือ

ระดับการบริหารจัดการจากหน่วยงานภายใน ตามที่กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน สำนักนายกรัฐมนตรี (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557 กำหนดให้ “ศูนย์นักบริหารระดับสูง” มีบทบาทอำนาจหน้าที่โดยสรุป คือ *ในมุมมองเชิงนโยบาย* มุ่งเน้นในการพัฒนาวิเคราะห์ระบบและเสนอแนะยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องต่อระบบนักบริหารระดับสูง *ในมุมมองเชิงปฏิบัติ* มุ่งเน้นในการพัฒนากำลังคนเข้าสู่ภาครัฐ การจัดทำฐานข้อมูลนักบริหารระดับสูง การให้คำปรึกษาด้านกำลังคนคุณภาพและระบบนักบริหารระดับสูง รวมไปถึงการติดตามประเมินผลและรายงานสถานการณ์การใช้ประโยชน์กำลังคนคุณภาพและระบบนักบริหารระดับสูง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ว่า บทบาทหลักที่สำคัญของศูนย์ระบบนักบริหารระดับสูง มิใช่ระบบการบริหารจัดการเบ็ดเสร็จที่ดูแลนักบริหารระดับสูงตั้งแต่การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกและแต่งตั้ง การพัฒนา การประเมินผล และการกำหนดค่าตอบแทน แต่อย่างไรก็ตาม หากแต่เป็นหน่วยงานที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการควบคุม กำกับดูแล (Regulator) มากกว่าการเป็นผู้ดำเนินการ (Operation) รวมไปถึงการออกหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับนักบริหารระดับสูงในด้านอื่นๆ เช่น การกำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกและแต่งตั้ง การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการกำหนดค่าตอบแทน จะมอบหมายให้หน่วยงานภายในของสำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) ดำเนินการในด้านการพัฒนานักบริหารระดับสูง สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน (สศค.) ดำเนินการในด้านค่าตอบแทน เป็นต้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ต่อการให้ มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบรวมศูนย์อำนาจในที่นี้ จึง

หมายถึงให้มีการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จภายใน “ศูนย์
นักบริหารระดับสูง” เพียงหน่วยงานเดียว โดยไม่มีการกระจาย
อำนาจในการบริหารจัดการให้แก่หน่วยงานภายใน

ส่วน ระดับการบริหารจัดการจากหน่วยงานกลางไปสู่
ส่วนราชการ หากเป็นการดำเนินการใดๆ ไม่ว่าจะเป็นการ
กำหนดคุณสมบัติ การคัดเลือกและการแต่งตั้ง การพัฒนา
เป็นต้น อาจมีการกระจายอำนาจให้ส่วนราชการได้บริหาร
จัดการให้สอดคล้องต่อลักษณะของหน่วยงาน รูปแบบของ
หน่วยงาน ตลอดจนคุณลักษณะและคุณสมบัติที่หน่วยงาน
ต้องการ โดยที่หน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลเป็นผู้ออก
หลักเกณฑ์กลางให้แก่ส่วนราชการไปเป็นผู้ปฏิบัติที่มีชื่อ
“ผู้ตนเอง” ในบางกรณี ส่วนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานกลาง
คือ การทำหน้าที่ในการกำกับดูแลและติดตามประเมินผล
การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ เพื่อให้มาตรฐานการ
บริหารงานบุคคลมีความโปร่งใสถูกต้องตรวจสอบได้เป็นไป
ตามหลักธรรมาภิบาล

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ประการแรก ปรับปรุงและพัฒนาระบบนักบริหารระดับสูง
ตามมุมมองแบบผสมผสาน (Hybrid) มาใช้อย่างเหมาะสม
และค่อยเป็นค่อยไป โดยพิจารณาจากภารกิจของหน่วยงาน
และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นหลัก กล่าวคือ
ในกรณีที่หน่วยงานใดมีภารกิจและยุทธศาสตร์ขับเคลื่อน
ภารกิจทั่วไป ยังคงสามารถใช้รูปแบบการได้มาซึ่งนักบริหาร
ระดับสูงจากภายในตามระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้น
ความเป็นอาชีพ (Career-based) ได้ต่อไป แต่ในกรณีที่
หน่วยงานใดมีภารกิจที่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะ (เช่น
งานด้านดิจิทัล งานด้านวิศวกรรมขั้นสูง) ควรใช้รูปแบบที่เปิด
โอกาสให้ทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน สามารถ
เข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงได้ภายใต้ระบบนักบริหาร
ระดับสูงแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-based)

ประการที่สอง เพิ่มประสิทธิภาพให้มีการจัดตั้งหน่วยงาน
กลางทำหน้าที่บริหารจัดการระบบนักบริหารระดับสูงทั้งหมด

โดยศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) สำนักงาน ก.พ. ต้องแยก
ต่างหากจากการบริหารจัดการระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์
สูง (HIPPS) รวมทั้งศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) ต้อง
รวบรวมภารกิจหน้าที่ในการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ
ระบบนักบริหารระดับสูงที่ปัจจุบันกระจายอยู่ตามสำนักงาน
และศูนย์ต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. มาอยู่ในหน่วยงาน
เดียวกัน เพื่อดำเนินภารกิจมุ่งเน้น “ระบบนักบริหารระดับสูง”
เพียงอย่างเดียว ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการในตั้งแต่การ
กำหนดคุณสมบัติ การสรรหาและคัดเลือก กระบวนการแต่งตั้ง
การพัฒนา การบริหารผลงาน และกำหนดค่าตอบแทนต่างๆ
นอกจากนี้ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นต้องเตรียมความพร้อมเพื่อ
รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงระบบนักบริหารระดับสูงสู่การ
เป็นระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-
based) ทั้งการกำหนดหลักเกณฑ์ เงื่อนไข วิธีการ แนวทาง
ปฏิบัติ และพัฒนาสมรรถนะหน่วยงานเป้าหมายให้บุคลากรที่
รับผิดชอบมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการภายใต้รูป
แบบดังกล่าว ศูนย์นักบริหารระดับสูง (ศบส.) ต้องทำหน้าที่
เป็นผู้รวบรวมข้อมูลรายชื่อบุคคลในรูปแบบ “ตะกร้ากลาง” ทั้ง
ผู้ที่มีความรู้ความสามารถจากทั้งภายในและภายนอกระบบ
ราชการ เพื่อประโยชน์ในกระบวนการสรรหาและคัดเลือก
ผู้ที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงใน
อนาคตอีกด้วย

ประการที่สาม ปรับปรุงและพัฒนาแนวปฏิบัติในการ
พัฒนานักบริหารระดับสูง ตามแนวทางดังต่อไปนี้ (1) ด้าน
การกำหนดคุณสมบัติ มีการกำหนดคุณสมบัติเชิงสมรรถนะ
สำหรับนักบริหารระดับสูงที่สามารถนำมาใช้ในการประเมิน
ผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ซึ่งสามารถนำมา
ใช้ในการประเมิน ทั้งในกรณีนักบริหารทั่วไป (Generalist)
และนักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) นำ
มากำหนดเป็นสมรรถนะทางการบริหาร (Professional
Competency) ประกอบด้วย ความสามารถในการบริหารคน
และคนเก่ง ความสามารถในการบริหาร มุ่งเน้นการทำงาน
แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยยึดผลลัพธ์เป็นฐาน (Result-based)

และการบริหารด้วยความเป็นมืออาชีพ (2) การคัดเลือกและการแต่งตั้ง ปรับเปลี่ยนกระบวนการสรรหาและคัดเลือกนักบริหารระดับสูงตามฐานมุมมองระบบนักบริหารระดับสูงแบบผสมผสาน (Hybrid-based) จำแนกได้เป็น 2 กรณี คือ กรณีนักบริหารระดับสูงทั่วไป ยังสามารถดำเนินการสรรหาบุคลากรผู้สมควรดำรงตำแหน่งได้จากหน่วยงานเดิมหรือหน่วยงานที่มีภารกิจใกล้เคียงภายใต้ระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-based) ในกรณีที่หน่วยงานหรือผู้มีอำนาจมีความประสงค์จะสรรหาและคัดเลือกบุคคลผู้ที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-based) นั้น ควรมีการวิเคราะห์งานและบทบาทหน้าที่ที่นักบริหารระดับสูงเข้ามารับผิดชอบ (Role Analysis) มีกระบวนการพัฒนากรอบสมรรถนะ (Competency Framework Development) ที่เหมาะสมเป็นการล่วงหน้า เพื่อนำไปสู่การกำหนดคุณสมบัติ (Qualification) ของผู้ที่เหมาะสมต่อการดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูงให้สอดคล้องกัน แต่ในระยะแรกเริ่มต้นอาจใช้รูปแบบการสรรหาจากภายใน (Inclusive) เป็นหลัก และเมื่อมีการยอมรับในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกระดับหนึ่งแล้ว จึงใช้ทั้งการสรรหาจากภายในและภายนอก (Exclusive) ร่วมกัน (3) การพัฒนา ใช้รูปแบบการพัฒนาที่ผสมผสานระหว่างการพัฒนานักบริหารระดับสูงประเภททั่วไป (Generalist) กับการพัฒนานักบริหารที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะ (Specialist) โดยหน่วยงานส่วนกลางที่จัดตั้งขึ้น (หรือศูนย์นักบริหารระดับสูงเดิม) สังกัดสำนักงาน ก.พ. ควรทำหน้าที่ในการบริหารจัดการหลักสูตรกลาง โดยร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ส่วนหน่วยงานต่างๆ ทำหน้าที่พัฒนาเฉพาะสมรรถนะหลักขององค์การ (Core Competency) และสมรรถนะตามภารกิจ (Functional Competency) (4) การบริหารผลงาน นำแนวคิด Performance Management ของ Robert Bacal มาปรับใช้และให้มีการทบทวนผลการปฏิบัติงานระดับสูงอีกขั้นตอนหนึ่ง โดยใช้รูปแบบให้ "มีคณะกรรมการประเมินผล

การปฏิบัติงาน (The Performance Review Board)" ภายหลังจากการประเมินโดยผู้บังคับบัญชา (5) การกำหนดค่าตอบแทน มีการกำหนดค่าตอบแทนตามระบบที่มาของนักบริหารระดับสูง กรณีที่มาจากระบบนักบริหารระดับสูงเป็นแบบมุ่งเน้นตำแหน่ง (Position-based) จำเป็นต้องมีการปรับปรุงค่าตอบแทนให้กับนักบริหารระดับสูงให้สามารถแข่งขันและได้เปรียบภาคเอกชน ส่วนกรณีที่มาจากระบบนักบริหารระดับสูงแบบมุ่งเน้นความเป็นอาชีพ (Career-based) สามารถนำรูปแบบการเพิ่มค่าตอบแทนพิเศษตามผลการปฏิบัติงานจริงมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้กับนักบริหารระดับสูงได้ A

รายการอ้างอิง

- Hall, A. (1997). Patron—Client Relations: Concepts and Terms. In S. W. Schmidt, L. Guasti, C. H. Lande and J. C. Scott (Eds.), *Friends, Followers, and Factions : A Reader in Political Clientelism*.
- Kuperus, H. and Rode, A. (2008). *Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in the European Union Member States* (Study Commissioned by the French EU-Presidency), Maastricht, European Institute of Public Administration.
- Lafuente, M., Manning, N., and Watkins, J. (2012). *International Experiences with Senior Executive Service Cadres*. Retrieved October 10, 2017 from http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVANTICORR/Resources/3035863-1285601351606/GET_Note_Recently_Asked_Questions_Senior_Executive_Services.pdf.
- Moon, M. J. and Hwang, C. (2013). *The State of Civil Service Systems in the Asia-Pacific Region : A Comparative Perspective*. *Review of Public Personnel Administration*, 33 (2) : 134-148.
- Phakthanakul, T. and Chieocharnpraphan, T. (2016). *From Open Data to Open Government : Public Administration Innovation in the Digital Era*. Eighteenth Annual King Prajadhipok Institute (KPI) Congress 2016. Bangkok. King Prajadhipok Institute.
- Thailand - Civil Service Act B.E. 2551. (2008). *Royal Thai Government Gazette* (January 25, 2008).
- The Office of the Civil Service Commission. (2018). *Performance Appraisal for Senior Civil Service*. Retrieved October 10, 2018, from <https://www.ocsc.go.th/th/blog/2018/08/>.
- The Office of the Civil Service Commission. (2017). *Job Specification for the Senior Civil Service*. Retrieved March 4, 2018, from http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/job_specification/1_1_001_1_new.pdf และ http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/job_specification/1-1-001-2_rev03.pdf.
- The Office of the Civil Service Commission. (2016). *Performance Appraisal for Senior Civil Service : A Guide for Assessor*. Retrieved October 12, 2018, from https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/manual_guide_executive_.pdf.
- The Office of the Civil Service Commission. (2012). *Compensation Guidelines for the Civil Servant*. Bangkok. The Office of the Civil Service Commission.
- The Office of the Civil Service Commission. (2009). *Performance Evaluation Guidelines for the Public Sector : Performance Management and Performance Appraisal*. Nonthaburi : P.A. Living.
- The Office of the Civil Service Commission. (2001). *Core Competency for the Senior Civil Service*. Retrieved March 25, 2018, from http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/article/07_phaakhphnwk_ch_smrtrnathaangkaarbrihaar.pdf.

บทความวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงานกับ ผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

อรรธยา ยศประสิทธิ์¹

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 18 มีนาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 17 มิถุนายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 4 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานขายเครื่องดื่มของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 142 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยามีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.955 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงานมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.912 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.899 และผลการปฏิบัติงานวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient: PPMCC) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า ทุนทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.372$, $r = 0.620$) ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($\beta = 0.148$, $\Delta R^2 = 0.024$)

คำสำคัญ : ทุนทางจิตวิทยา, ความพึงพอใจในการทำงาน, ผลการปฏิบัติงาน, ความผูกพันต่อองค์การ

¹Corresponding Author E-mail : tongathaya@gmail.com

The relationship between psychological capital, job satisfaction and performance:

The moderating effect of organizational commitment

Athaya Yosprasit

Master Student, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Liberal Arts, Thammasat University

Associate Professor Sompoch Iamsupasit (Ph.D.)

Thesis advisor, Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

Received : March 18, 2019

Revised : June 17, 2019

Accepted : July 4, 2019

Abstract

The relationship between psychological capital, job satisfaction, and performance was studied, with organizational commitment as moderator. Samples were 142 sales officers in a food and beverage company in the Bangkok Metropolitan Area (BMA). Data was collected by questionnaires. Personal factors, psychological capital with Cronbach's Alpha at 0.955, job satisfaction with Cronbach's Alpha at 0.912, organizational commitment with Cronbach's Alpha at 0.899 were measured, and official yearly performance appraised. Data was analyzed by Pearson product-moment correlation coefficient (PPMCC) and hierarchical multiple regression. Results were that psychological capital and job satisfaction positively correlated with performance at a 0.01 level ($r = 0.372$, $r = 0.620$). Organizational commitment moderated the relationship between job satisfaction and performance ($\beta = 0.148$, $\Delta R^2 = 0.024$) but did not between psychological capital and performance.

Keywords : psychological capital, job satisfaction, performance, organizational commitment

บทนำ

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) เป็นสิ่งที่ทุกองค์การให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากผลการปฏิบัติงานแสดงให้เห็นถึงระดับของพฤติกรรม ความพยายาม ความรู้และความสามารถในการทำงานของพนักงาน เป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดด้อยในแต่ละด้านของพนักงานแต่ละคน และยังสะท้อนให้เห็นถึงผลลัพธ์โดยรวมขององค์การว่าประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดและองค์การได้รับอะไรจากการทำงานของพนักงาน เพื่อให้้องค์การสามารถหาแนวทางในการบริหารจัดการปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้้องค์การได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

้องค์การส่วนมากจะคาดหวังให้พนักงานสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นไปตามทิศทางที่้องค์การตั้งไว้ แต่เนื่องด้วยพนักงานแต่ละคนจะมีศักยภาพในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น ้องค์การจึงจำเป็นต้องหาแนวทางที่จะสามารถนำมาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ตรงตามหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงการปลูกฝังให้พนักงานรับรู้และเข้าใจวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ้องค์การ ในปัจจุบันนี้มีการแข่งขันทางธุรกิจสูง ในแต่ละ้องค์การก็ต้องการพนักงานที่มีศักยภาพสูงมาทำงานใน้องค์การของตนเอง การรักษาพนักงานของ้องค์การก็เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างมาก หากพนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อ้องค์การ พวกเขาจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพให้แก่้องค์การได้ ้องค์การจึงต้องคอยเสริมสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกและทัศนคติที่ดีต่อ้องค์การอยู่เสมอ นอกจากนี้ ้องค์การควรสนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสทำงานในระดับที่สูงขึ้นและมีความท้าทายมากขึ้น เพื่อให้พวกเขาได้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และเป็นการพัฒนาภายในตนเองให้สามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่มากขึ้น หาก้องค์การให้ความสำคัญในเรื่องทรัพยากรมนุษย์มากเพียงใด พนักงาน

ก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันกับ้องค์การมากเท่านั้น

จากการศึกษาผลงานวิจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน มีงานวิจัยเป็นจำนวนมากที่แสดงให้เห็นความพยายามในการคิดค้นหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยการทำให้พนักงานกลายมาเป็นส่วนหนึ่งของทรัพยากรที่สามารถเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้กับ้องค์การ (Bloodgood & Salisbury, 2001; Chatabud, 2014) ยังมีการศึกษาของลูธานส์และยูเซฟ (Luthans & Youssef, 2004) ที่ได้ศึกษาบทบาทของความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยใช้องค์ประกอบด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านความหวัง และด้านการมองโลกในแง่ดี เป็นตัวเชื่อมโยงในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อ้องค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบวิเคราะห์เส้นทางที่ได้ศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหาร 137 คน พนักงาน 411 คน ใน้องค์การต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและบุคลากร และยังพบว่า ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อ้องค์การ มีความสัมพันธ์กันซึ่งมีส่วนคล้ายกับการศึกษาของลูธานส์ อวอลิโอ อะเวย์ และนอร์แมน (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ทุนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงาน โดยสามารถประเมินค่าผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่พบว่า ความผูกพันต่อ้องค์การ (Organizational Commitment) มีผลต่ออารมณ์ส่วนร่วมของพนักงาน (Buchanan, 1974) เนื่องจากความผูกพันต่อ้องค์การทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ้องค์การยอมรับในเป้าหมายของ้องค์การ มีความทุ่มเทในการทำงาน และปรารถนาที่จะคงอยู่กับ้องค์การต่อไป (Allen & Meyer,

1990) ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกและทัศนคติที่ตอบสนองของแต่ละบุคคลกับองค์การ หากองค์การสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์การให้แก่พนักงานได้ พนักงานก็จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้มากกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ถ้าหากองค์การมีแต่พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การจะส่งผลให้มีอัตราการขาดงาน และการลาออกเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การได้อย่างแน่นอน โดยสรุปแล้ว ความผูกพันต่อองค์การมีส่วนช่วยให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และเป็นแรงผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

ปัจจัยอีกอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาช่วยส่งเสริมให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี คือ ทูทางจิตวิทยา (Psychological capital) ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองสิ่งที่อยู่ภายในจิตใจของบุคคลว่าเป็นทุนประเภทหนึ่งที่สามารถมุ่งใจ บริหารจัดการ และพัฒนาให้บุคคลมีมุมมองทางบวก แนวคิดทูทางจิตวิทยาเห็นว่า บุคคลมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง มีเป้าหมาย และหนทางในการก้าวสู่เป้าหมายอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของลูธานส์ อวลิโอ วาลัมบา และลี (Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทูทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศจีน จำนวน 10,000 คน ผลการศึกษาพบว่า ทูทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน จากผลการศึกษาดังกล่าวจะเห็นได้ว่า องค์การสามารถพัฒนาพนักงานให้มีทูทางจิตวิทยาที่ดีได้ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา

นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ก็มีส่วนสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ผลการปฏิบัติงานได้เช่นกัน หากพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานก็จะเกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่องานและองค์การ แต่ถ้าหากพนักงานมีความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงานของตนเอง พวกเขาจะแสดงพฤติกรรมการทำงานในทางลบ เช่น

ความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน การขาดงาน ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการลาออกในเวลาต่อมาได้ เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวล้วนส่งผลเสียต่อองค์การทั้งสิ้น หากพนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน พวกเขาจะไม่ใช้ความสามารถและศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และอาจทำให้เกิดเจตคติทางลบในเรื่องอื่นๆ ตามมาด้วย เช่น มีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือต่อหัวหน้างาน รวมถึงต่อองค์การ เป็นต้น องค์การสามารถบริหารจัดการและพัฒนาพนักงานให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในงานหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ การสร้างการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในการทำงาน การจัดสรรสวัสดิการที่จำเป็นแก่พนักงาน การให้รางวัลตามสถานการณ์ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เป็นต้น มีนักวิชาการและผู้วิจัยที่การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวก และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ (Gaertner, 1999; Jernigan, Beggs, & Kohut, 2002; Lok & Crawford, 2001; Mowday, Porter, & Steers, 1982; Eslami & Gharakhani, 2012) รวมไปถึงระดับของความพึงพอใจในการทำงานยังสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ (Feinstein & Vondrasek, 2001)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาความเป็นตัวแปรกำกับของความผูกพันขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่องค์การส่วนใหญ่พึงปรารถนาให้เกิดขึ้นกับพนักงานของตนและความผูกพันต่อองค์การยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับอัตราการขาดงานและความไม่ตรงต่อเวลาในการทำงาน (Kongchan, 1986) รวมถึงอัตราการลาออก (Blurdorn, 1982; Chen, 1983 cited in Spector, 1996; William & Hazer, 1986) นอกจากนี้ ผลศึกษาของวิทเธย์และคอปเปอร์ (Withey & Cooper, 1989) ยังแสดงให้เห็นว่า หากพนักงานขาดความผูกพันต่อองค์การ สามารถส่งผลทางลบโดยตรงต่อองค์การ โดยเฉพาะอาจก่อให้เกิดการละเลยและ

เพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ ตลอดจนเกิดการลาออกจากรองค์การไปในที่สุด

ด้วยความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์การต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับผลการปฏิบัติงาน
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ

กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital) ศึกษาตามแนวคิดของลูธานส์ ยูเซฟ และอวลิโอ (Luthans, Youssef & Avolio, 2007) หมายถึง คุณลักษณะด้านบวกของบุคคลที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ นำไปใช้ในการบริหารจัดการ พัฒนา และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ความหวัง (Hope) ความยืดหยุ่นทางอารมณ์ (Resilience) และการมองโลกในแง่ดี (Optimism)

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ศึกษาตามแนวคิดของสเปคเตอร์ (Spector, 1985) หมายถึง เจตคติและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งเป็นความรู้สึกโดยทั่วไปหรือโดยภาพรวมเกี่ยวกับงาน โดย

มีองค์ประกอบของงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาเกี่ยวข้อง โดยสเปคเตอร์ได้เสนอองค์ประกอบของความพึงพอใจในการทำงานว่ามี 9 องค์ประกอบ คือ ผลตอบแทน (Pay) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) หัวหน้างาน (Supervision) สวัสดิการ (Fringe Benefit) รางวัลจากผลการปฏิบัติงาน (Contingent Reward) ระเบียบข้อบังคับในการทำงาน (Operating Condition) เพื่อนร่วมงาน (Coworker) ลักษณะงาน (Nature of Work) และการติดต่อสื่อสาร (Communication)

ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) ศึกษาตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) หมายถึง ทศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกต่อองค์การในทางบวก ในลักษณะที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ยอมรับเป้าหมาย และเข้าร่วมกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ มีความจงรักภักดี และต้องการอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านจิตใจ (Affective commitment) ด้านการคงอยู่กับองค์การ (Continuance commitment) และด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) นอกจากนี้ ยังมีแนวคิดของ Hewitt Associates (2004) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สภาวะความผูกพันทางด้านความรู้สึกหรือจิตใจ และความนึกคิดที่มีต่อองค์การ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จมากขึ้น

ผลการปฏิบัติงาน (Performance) หมายถึง ผลสำเร็จที่ได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานตามเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ โดยพิจารณาจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ โบวี (Bovee, 1993) ให้ความหมายของผลการปฏิบัติงานไว้ว่า คือ ระดับความพยายามของบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์การ แคมป์เบล แมคคลอย โอปเลอร์ และซาเกอร์ (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993) กล่าวถึงผลการปฏิบัติงานไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของพนักงานที่เกี่ยวข้อง

สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เป็นเป้าหมายที่บุคคลมีส่วนในการสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคคลไม่ว่าจะเป็นในเรื่องความรู้คิด การเคลื่อนไหวทางร่างกาย และสัมพันธภาพระหว่างบุคคล โดยองค์การเป็นผู้นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลูธานส์และยูเซฟ (Luthans & Youssef, 2004) ศึกษาบทบาทของความยืดหยุ่นทางอารมณ์ โดยใช้องค์ประกอบด้านการรับรู้ความสามารถของตนเอง ด้านความหวัง และด้านการมองโลกในแง่ดี เป็นตัวเชื่อมโยงในการส่งเสริมผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบวิเคราะห์เส้นทางการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร 137 คน พนักงาน 411 คน ในองค์การต่างๆ ผลการศึกษาพบว่า สนับสนุนสมมติฐานที่กำหนดไว้ว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง ความหวัง และความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ทั้งในกลุ่มผู้บริหาร และบุคคลากร และพบว่ามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน ความสุขในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2005) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศจีน จำนวน 10,000 คน ผลการศึกษาพบว่า ทุนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ลาซันและลูธานส์ (Larson & Luthans, 2006) ศึกษาอิทธิพลของทุนทางจิตวิทยาด้านบวกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษาเกี่ยวกับพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 74 คน ผลการศึกษาพบว่า ทุนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การรวมทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ($r = 0.313$) แต่เมื่อศึกษาใน

แต่ละองค์ประกอบพบว่าความยืดหยุ่นทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันกับองค์การ ($r = 0.251$) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์น้อยกว่าทุนทางจิตวิทยาโดยรวม ในทางตรงกันข้าม ความหวังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ ($r = 0.378$) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์มากกว่าทุนทางจิตวิทยาโดยรวม สำหรับความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและการมองโลกในแง่ดีไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์การ

ยูเซฟและลูธานส์ (Youssef & Luthans, 2007) ศึกษาความสัมพันธ์ของทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,032 คน จาก 135 องค์การ ประกอบไปด้วย ภาคอุตสาหกรรม 9% ภาคการบริการ 62% ภาคราชการกับเอกชนที่ดำเนินการอุดมการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศ (NGOs) 29% ผลการศึกษาพบว่า มีเพียงทุนทางจิตวิทยาด้านความหวังที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และความหวังกับความยืดหยุ่นทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

ลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2007) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์การที่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานโดยมี “ทุนทางจิตวิทยา” (Positive Psychological Capital) ประกอบไปด้วย ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และความยืดหยุ่นทางอารมณ์เป็นตัวแปรสื่อซึ่งบรรยากาศในองค์การที่มีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน คือบรรยากาศที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและมีการประสานงานที่ดีและพนักงานให้ความร่วมมือกับองค์การเก็บข้อมูลจากพนักงานในภาคบริการและพนักงานในภาคอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยี จำนวน 288 คน ผลการศึกษาพบว่า ทุนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และความผูกพันกับองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) ($r = 0.25$, $r = 0.31$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพบว่าทุนทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรสื่อของความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์การที่มี

การสนับสนุนซึ่งกันและกันกับผลการปฏิบัติงาน

อเวย์, โรซาร์ด, ลูธานส์ และมฮัทร์ (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011) ทำการศึกษาผลของทุนทางจิตวิทยากับทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ทุนทางจิตวิทยา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของพนักงาน เช่น ความพอใจในงาน ความผาสุกทางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี เป็นต้น

บากเกอร์และออร์เลแมนส์ (Bakker & Oerlemans, 2011) ได้แสดงให้เห็นว่า ความผาสุกของบุคคลในองค์กร จะมีผลต่อการปฏิบัติงาน โดยความผาสุกของบุคคลในองค์กร นั้นมาจากความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงาน และปัจจัยอื่นๆ ร่วมกัน

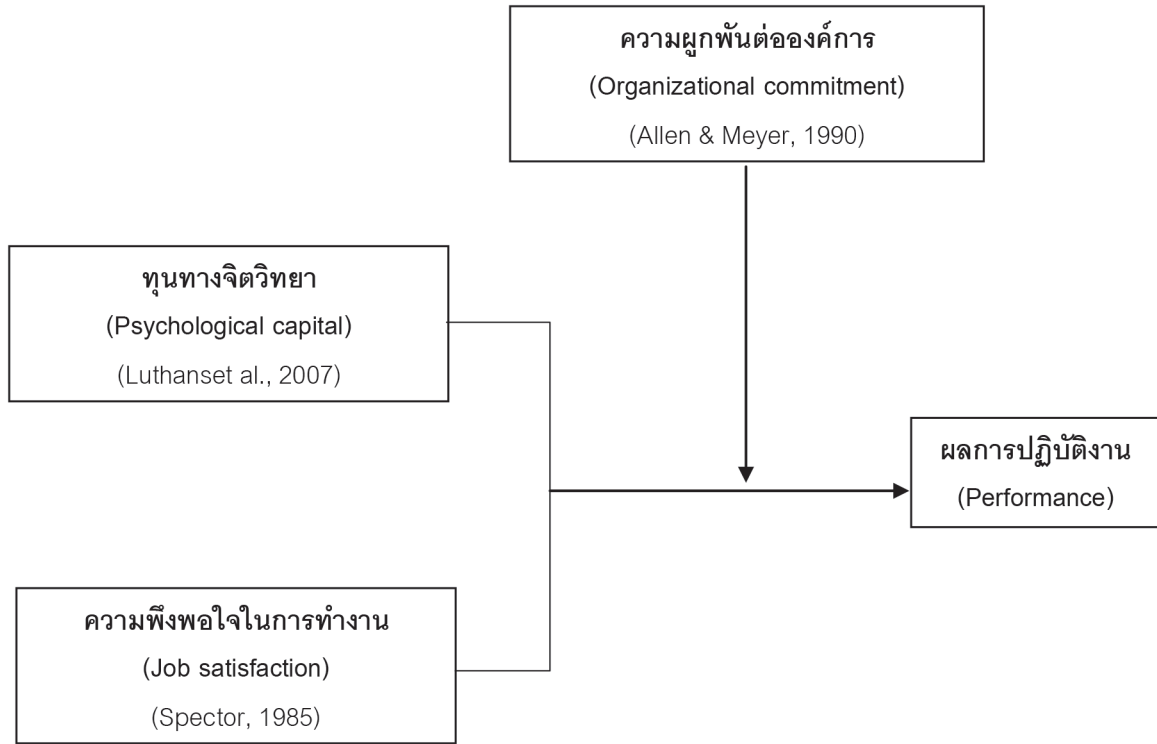
จาคอบและโซโลมอน (Jacobs & Solomon, 1977) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน โดยตั้งสมมติฐานว่าความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงานจะมีความสัมพันธ์กันมากกว่าเมื่อผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน ผลงานวิจัยสนับสนุนสมมติฐาน โดยพบว่า ความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานซึ่งมีรางวัลมาเกี่ยวข้องจะนำไปสู่ความเข้มแข็งขึ้นของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลการปฏิบัติงาน

สตีเยร์ (Steer, 1977) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลของความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของโรงพยาบาลจำนวน 382 คน โดยใช้แบบประเมินความผูกพันต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้นโดยพอตเตอร์และคณะ (Porter et al., 1974) ส่วนผลการปฏิบัติงานวัดโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมี 4 ด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม คุณภาพของงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพร้อมในการเติบโต ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในด้านความพร้อมในการเติบโต ($r = 0.01$) และด้านคุณภาพของ

งาน ($r = 0.11$)

มิเชล (Michael, 2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี Meta-analysis พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ($r = 0.20$) โดยความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) มีความสัมพันธ์สูงกว่าความผูกพันโดยรวม ($r = 0.23$) และพบว่า ความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กรกับผลการปฏิบัติงานที่พนักงานเป็นผู้ประเมินตนเอง ($r = 0.24$) มีความสัมพันธ์สูงกว่าผลการปฏิบัติงานที่หัวหน้างานเป็นผู้ประเมิน ($r = 0.19$) และยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานนอกเหนือบทบาทหน้าที่ (Extra-role) ($r = 0.25$) มากกว่าผลการปฏิบัติงานที่เป็นบทบาทหน้าที่ (In-role) ($r = 0.18$)

ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



สมมติฐานการวิจัย

1. ทุนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
2. ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
3. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน
4. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานขายเครื่องดื่มของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 142 คน โดยผู้วิจัยได้ใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ตัวแปรทำนาย คือ

- (1) ทุนทางจิตวิทยา (Psychological Capital)
- (2) ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction)

2.2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

2.3 ตัวแปรกำกับ คือ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ แบบสอบถามและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทเอกชนที่ได้ทำการศึกษา โดยมีแนวทางในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ คือ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดจากต้นฉบับมาแปลจากภาษาอังกฤษให้เป็นภาษาไทย และให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งด้านภาษาไทยและภาษาอังกฤษทำการแปลภาษาแบบย้อนกลับ (Backward Translations) แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความสอดคล้องและความถูกต้องในเนื้อหาของข้อคำถาม หลังจากนั้นได้นำแบบสอบถามไปทดสอบความถูกต้องของภาษาด้วยเทคนิค Focus Group จำนวน 10 คน และทดสอบก่อนใช้จริง (Try Out) จำนวน 45 คน กับพนักงานขายเครื่องดื่มในเขตจังหวัดอื่นของบริษัทเดียวกันกับกลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นจึงนำแบบสอบถามไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Corrected item total correlation: CITC) โดยข้อคำถามที่มีค่า CITC ต่ำกว่า 0.24 จะถูกตัดออก (Guilford & Fruchter, 1978) หลังจากนั้นจึงนำไปหาค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's Coefficient Alpha) ซึ่งต้องสูงกว่า 0.70 (Siripanich, 1990)

จากการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยข้างต้นสามารถสรุปรายละเอียดได้ ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaire)

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล (Check List) จำนวนทั้งหมด 4 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ อายุงาน และระดับการศึกษาสูงสุด

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามทุนทางจิตวิทยา (Cronbach's Alpha = 0.955) ตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2007) จำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ตัวอย่างของข้อคำถาม เช่น ฉันรู้สึกมั่นใจในการวิเคราะห์ปัญหาระยะยาว เพื่อหาแนวทางแก้ไข เป็นต้น

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามความพึงพอใจในการทำงาน

(Cronbach's Alpha = 0.912) ตามแนวคิดของสเปคเตอร์ (Spector, 1985) จำนวนทั้งหมด 36 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ตัวอย่างของข้อคำถาม เช่น ฉันรู้สึกว่าคุณได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ เป็นต้น

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร (Cronbach's Alpha = 0.899) ตามแนวคิดของอัลเลนและเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990) จำนวนทั้งหมด 24 ข้อ โดยใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต ตัวอย่างของข้อคำถาม เช่น ฉันจะมีความสุขมากหากได้ใช้ชีวิตการทำงานที่เหลือกับองค์กรนี้ เป็นต้น

3.2 ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานของพนักงานขายเครื่องดื่มในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ได้ทำการศึกษามาใช้ โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กรนี้ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (KPI) เป็นการประเมินตามตัวชี้วัดผลงานหลักที่ได้มีการตั้งเป้าหมายไว้ก่อนแล้ว เช่น ยอดขาย การกระจายสินค้า เป็นต้น ผลการประเมินจะเป็นไปตามผลงานที่สามารถทำได้จริงในแต่ละปี และส่วนที่ 2 คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ (Competency) เป็นการประเมินการแสดงผลพฤติกรรมที่แสดงสมรรถนะของพนักงานที่พนักงานและหัวหน้างานเป็นผู้ประเมินร่วมกันตามพฤติกรรมในการทำงาน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลการปฏิบัติงานในส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย (KPI) มาใช้เป็นข้อมูลในการวิจัยเพียงส่วนเดียว เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานในส่วนนี้มาจากการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่พนักงานทำได้จริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรมมากกว่า

4. วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ผู้วิจัยติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากบริษัทที่ทำการศึกษา โดยขออนุญาตเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานขายเครื่องดื่มของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขต

กรุงเทพมหานคร จำนวน 142 คน

4.2 เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยชี้แจงถึงแนวทางและวัตถุประสงค์ในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งผลการวิจัยจะนำเสนอในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด โดยคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่ตอบสมบูรณ์ เพื่อตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน และระดับการศึกษาสูงสุด โดยแสดงในรูปแบบของการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยแสดงคะแนนต่ำสุด (Min) คะแนนสูงสุด (Max) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product-moment Correlation Coefficient: PPMCC)

5.4 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพัทธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานขายเครื่องดื่มของบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแจกแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 142 ชุด และได้รับคืนกลับมาจำนวน 131 ชุด ซึ่งมีแบบสอบถามที่มีความครบถ้วนสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้จำนวน 115 ชุด ผู้วิจัยขอนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชายมีจำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 65.2 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และอายุของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ คือ 30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ส่วนระยะเวลาการทำงานส่วนใหญ่ คือ 2 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด และระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 91.3 ของจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

2. การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรมีคะแนนต่ำสุด คือ 1 และคะแนนสูงสุด คือ 5 ทุนทางจิตวิทยามีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.336 ความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.450 ความผูกพันต่อองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.292 ส่วนผลการปฏิบัติงานมีคะแนนต่ำสุด คือ 0 และคะแนนสูงสุด คือ 80 มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 65.15 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 7.357

ตารางที่ 1 คะแนนต่ำสุด-สูงสุด ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย (N = 115)

ตัวแปร	คะแนนต่ำสุด - สูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
1. ทูนทางจิตวิทยา	1 - 5	3.78	0.336
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	1 - 5	3.66	0.450
3. ความผูกพันต่อองค์กร	1 - 5	3.57	0.292
4. ผลการปฏิบัติงาน	0 - 80	65.15	7.357

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ทูนทางจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.190 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.412 และ 0.372 ตามลำดับ ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.583 และ 0.620 ตามลำดับ และความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.583

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (N = 115)

ตัวแปร	1	2	3	4
1. ทูนทางจิตวิทยา	-			
2. ความพึงพอใจในการทำงาน	.190*	-		
3. ความผูกพันต่อองค์กร	.412**	.583**	-	
4. ผลการปฏิบัติงาน	.372**	.620**	.583**	-

**p<.01

*p<.05

4. การวิเคราะห์เพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยทดสอบตัวแปรกำกับด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้น (Hierarchical Multiple Regression Analysis) โดยก่อนการทดสอบตัวแปรกำกับ ผู้วิจัยทำให้คะแนนของตัวแปรเป็นค่าเทียบเท่ากับค่าเฉลี่ย (Centering Variable) เนื่องจากไอเคนและเวส (Aiken & West, 1991) แนะนำว่าควรทำให้คะแนนเป็นค่าเทียบเท่ากับค่าเฉลี่ยก่อน จากนั้นนำคะแนนนี้ไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น เพื่อให้ได้ผลการวิเคราะห์ที่แม่นยำยิ่งขึ้น และเพื่อเพิ่มความสามารถในการทำนายอิทธิพลของตัวแปรกำกับ หลังจากนั้นได้มีการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเชิงชั้น เพื่อป้องกันการเกิดความสัมพันธ์ร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ในกรณีที่ขนาดของความสัมพันธ์มีค่าสูง จะมีผลทำให้ตัวคำนวณที่ได้มีค่าเบี่ยงเบนไปจากค่าที่แท้จริง หลังจากนั้นจึงทดสอบตัวแปรกำกับ

โดยจากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดตามแบบจำลอง (Model) การทดสอบความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน พบว่า

ในขั้นที่ 1 การวิเคราะห์อิทธิพลหลัก (Main Effect) ของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ทุนทางจิตวิทยาและความพึงพอใจในการทำงานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 45.1 ($R^2 = 0.451$) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเท่ากับ 0.264 ($p < 0.01$) และความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 0.570 ($p < 0.01$)

ในขั้นที่ 2 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรทำนาย ได้แก่ ทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ สามารถ

ทำนายผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 48.7 ($R^2 = .487$) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวแปรทุนทางจิตวิทยาเท่ากับ 0.185 ($p < 0.01$) ความพึงพอใจในการทำงานเท่ากับ 0.438 ($p < 0.01$) และความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.252 ($p < 0.01$)

ในขั้นที่ 3 การวิเคราะห์อิทธิพลผลปฏิสัมพันธ์ (Interaction Effect) ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับความผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับความผูกพันต่อองค์การ ไม่สามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์เท่ากับ 0.035 ส่วนผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 51.2 ($R^2 = 0.512$) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์เท่ากับ 0.148 ($p < 0.05$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งหมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ สามารถอธิบายความผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 2.4 ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเชิงชั้นเพื่อทดสอบความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรกำกับ (N = 115)

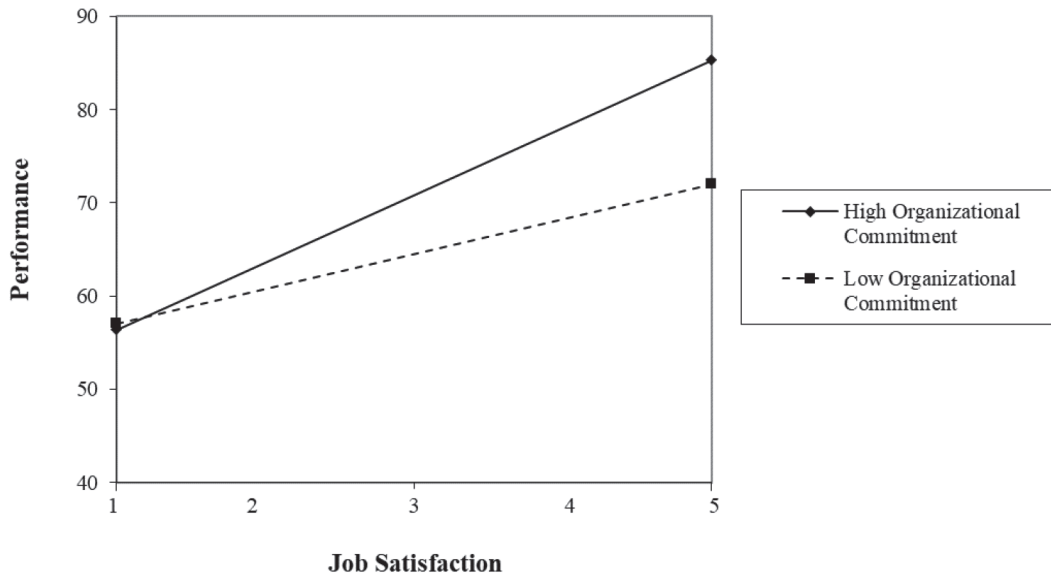
	β	R	R ²	ΔR^2	F
ขั้นที่ 1		.672	.451	.451	46.096
ทุนทางจิตวิทยา (β_1)	.264**				
ความพึงพอใจในการทำงาน (β_2)	.570**				
ขั้นที่ 2		.698	.487	.036	35.179
ทุนทางจิตวิทยา (β_1)	.185**				
ความพึงพอใจในการทำงาน (β_2)	.438**				
ความผูกพันต่อองค์การ (β_3)	.252**				
ขั้นที่ 3		.715	.512	.024	22.840
ทุนทางจิตวิทยา (β_1)	.223**				
ความพึงพอใจในการทำงาน (β_2)	.457**				
ความผูกพันต่อองค์การ (β_3)	.251**				
ทุนทางจิตวิทยา					
X					
ความผูกพันต่อองค์การ (β_4)	.035				
ความพึงพอใจในการทำงาน					
X					
ความผูกพันต่อองค์การ (β_5)	.148*				

**p<.01

*p<.05

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลผลปฏิสัมพันธ์มาคำนวณเพื่ออธิบายผลการวิเคราะห์ในรูปแบบเส้นกราฟของความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน เมื่อความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับต่ำ (-1 SD) และอยู่ในระดับสูง (+1 SD) โดยเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานมีลักษณะการเข้าหากันของเส้นตรง ซึ่งหมายความว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (Interaction) โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับ ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานจะต่ำลง เมื่อมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ

ภาพประกอบที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน (X_2) กับผลการปฏิบัติงาน (Y) เมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ และเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรสูง



อภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ระบุเอาไว้ว่า เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน กับผลการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรกำกับ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ทุนทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.372 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมีทุนทางจิตวิทยาสูง พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย อาจเนื่องมาจากพนักงานที่มีทุนทางจิตวิทยาสูงจะมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และมีความพยายามคิดหาวิธีการทำงานต่างๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุเป้าหมาย โดยพนักงานที่มีทุนทางจิตวิทยาที่ดีจะมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความหวัง มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ และมองโลกในแง่ดี ตามแนวคิดของลูธานส์และคณะ (Luthans et al., 2007) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของทุนทางจิตวิทยาว่าเป็นคุณลักษณะด้านบวกของแต่ละบุคคลที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ พัฒนาได้ นำมาใช้ในการบริหารจัดการ จูงใจพนักงานให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน จากผลการวิจัยจึงอาจกล่าวได้ว่า พนักงานที่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองจะมีแรงจูงใจที่จะบรรลุเป้าหมายและเชื่อว่าตนเองสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ดี พนักงานที่มีความหวังจะสามารถหาเหตุผลต่างๆ มาสนับสนุนตนเองและมีความคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ ส่วนพนักงานที่มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ เมื่อพวกเขาต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานพวกเขาจะสามารถปรับอารมณ์ให้ตนเองสามารถกลับมาปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว และพนักงานที่มองโลกในแง่ดีจะคิดและหาแนวทางในการอธิบายสิ่งต่างๆ ในแง่บวก ทำให้สามารถคิดหาวิธีในการทำงานที่สร้างสรรค์ได้ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ (Luthans et al., 2007)

2. ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.620 สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานสูง พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

เป็นอย่างมาก จากการศึกษาแนวคิดของสเป็คเตอร์ (Spector, 1997) ที่ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการทำงานไว้ว่า คือ เจตคติและความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งเป็นความรู้สึกโดยทั่วไปหรือโดยภาพรวมเกี่ยวกับงาน โดยมีองค์ประกอบของงานและปัจจัยแวดล้อมต่างๆ มาเกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นไปได้ว่า หากพนักงานมีเจตคติที่ดีต่องานหรือองค์การ พนักงานก็จะตั้งใจทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งเป้าหมายของตนเองและองค์การ จึงทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของจาคอบและโซโลมอน (Jacobs & Solomon, 1977) ที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานกับผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน และจะมีความสัมพันธ์กันมากขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงานทำให้เกิดรางวัลหรือผลตอบแทน และสอดคล้องกับการศึกษาของบากเกอร์และออร์เลแมนส์ (Bakker & Oerlemans, 2011, pp.178-789) ในเรื่องความผาสุกของบุคคลในองค์การ (Subjective Well-being) พบว่า ความผาสุกของบุคคลในองค์การจะมีผลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยความผาสุกของบุคคลในองค์การนั้น ประกอบจากความผูกพันในงาน ความพึงพอใจในงานและปัจจัยอื่นๆ ร่วมกัน

3. ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.583 สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูง พนักงานจะมีผลการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย ซึ่งหากพนักงานมีสภาวะความผูกพันทางด้านความรู้สึกหรือจิตใจ และความนึกคิดที่มีต่อองค์การจะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะช่วยให้้องค์การประสบความสำเร็จมากขึ้น (Hewitt Associates, 2004) สอดคล้องกับการศึกษาของสตีเยอร์ (Steer, 1977) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การและผลของความผูกพันต่อองค์การ โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของโรงพยาบาล จำนวน 382 คน โดยใช้แบบประเมินความผูกพันต่อองค์การที่พัฒนาขึ้นโดยพอตเตอร์และคณะ (Porter

et al., 1974) ส่วนผลการปฏิบัติงานวัดโดยให้หัวหน้างานเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมี 4 ด้าน ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานโดยรวม คุณภาพของงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความพร้อมในการเติบโต ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานในด้านความพร้อมในการเติบโตและด้านคุณภาพของงาน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาของมิเชล (Michael, 2002) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานด้วยวิธี Meta-analysis พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป ความรู้สึกเหล่านี้จะทำให้พนักงานทุ่มเทให้กับการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

4. ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน โดยจากการวิเคราะห์ พบว่า ผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับความผูกพันต่อองค์การไม่สามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์เท่ากับ 0.035 ซึ่งสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างทุนทางจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน ส่วนผลปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายการผันแปรของผลการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 51.2 ($R^2 = 0.512$) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การเท่ากับ 0.148 ($p < 0.05$) และ ΔR^2 มีค่าเท่ากับ 0.024 ซึ่งหมายถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.4

ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานจะเพิ่มขึ้น เมื่อมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม ความพึงพอใจในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานจะต่ำลง เมื่อมีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ ซึ่งจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การเป็นอย่างมาก และความพึงพอใจในการทำงานยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การด้วย (Gaertner, 1999; Jernigan et al., 2002; Lok & Crawford, 2001; Mowday et al., 1982; Eslami & Gharakhani, 2012) โดยความผูกพันต่อองค์การสามารถเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานอันเนื่องมาจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การยอมรับในเป้าหมายขององค์การ มีความทุ่มเทในการทำงาน และปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป (Allen & Meyer, 1990) ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพของงานและขององค์การอีกด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

1.1 องค์การอาจจัดให้มีการอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานโดยนำเรื่องทุนทางจิตวิทยาเข้าไปประกอบในการอบรมและพัฒนาขององค์การด้วย เนื่องจากคุณลักษณะของทุนทางจิตวิทยาสามารถช่วยส่งเสริมการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินชีวิตประจำวันได้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตและทัศนคติที่ดี

1.2 องค์การควรสร้างและปลูกฝังให้พนักงานในองค์การมีความผูกพันกับองค์การ เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ เนื่องจากพวกเขาจะไม่ต้องการให้องค์การเสียผลประโยชน์ใดๆ ไป และ

ผลงานที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.3 องค์การควรสร้างทัศนคติในด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การให้แก่พนักงาน เช่น การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายขององค์การ หรืออาจจะเริ่มต้นจากการกำหนดเป้าหมายภายในทีมหรือหน่วยงานร่วมกัน เพื่อให้พนักงานเห็นคุณค่าของทิศทางและเป้าหมายที่ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนด ซึ่งสามารถทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำตามเป้าหมายนั้นมากขึ้น

1.4 การพัฒนาแนวทางและนโยบายขององค์การที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เมื่อองค์การมีแนวทางและนโยบายที่ดีหรือตรงกับความต้องการของพนักงาน พวกเขาจะรู้สึกพึงพอใจกับการทำงาน และรู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าในเรื่องของทุนมนุษย์ พวกเขา ก็จะเต็มใจทำงานให้องค์การเป็นการตอบแทน รวมถึงการตั้งใจทำงานเพื่อให้ตนเองเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงานในองค์การที่ให้ความสำคัญกับพนักงานนี้ด้วย

2. ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

2.1 จากผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า ความผูกพันต่อองค์การไม่ได้เป็นตัวแปรกำกับในความสัมพันธ์ของทุนทางจิตวิทยาและผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น หากสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรดังกล่าวจึงควรศึกษาในองค์การที่พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์การและระดับทุนทางจิตวิทยาที่ใกล้เคียงกัน

2.2 การวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ควรมีการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนและได้ข้อมูลเชิงลึกในเรื่องของทุนทางจิตวิทยา ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถรับรู้ได้ถึงความคิดและความรู้สึกของกลุ่มตัวอย่างมากขึ้น A

รายการอ้างอิง

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression : Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks, CA, US : Sage Publications.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127-152.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organization*. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). New York : Oxford University Press.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York : McGraw-Hill.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). *A theory of performance*. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
- Chatabud, B. (2014). *The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior of public organizations employee in Bangkok ; The moderator effect of job satisfaction*. Master's thesis, Thammasat University.
- Eslami, J., & Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 2 (2), 85-91.
- Feinstein, A. H., & Vondrasek, D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism, and Leisure Science*, 1 (4), 1-20.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-93.
- Guilford, J. P., & Fruchter, B. (1978). *Fundamental statistics in psychology and education*. Retrieved from <http://www.watpon.in.th/table/pearson.pdf>
- Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double-digit growth companies*. Retrieved from <http://www.hewitt.com/doubledigitgrowth>
- Jacobs, R., & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 62 (4), 417-421.

- Jernigan, I. E., Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology, 17* (7), 564-579.
- Kongchan, A. (1986). Organizational commitment. *Chulalongkorn Business Review, 9* (34), 34-41.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Study, 13* (1), 45-62.
- Lok, P., & Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 16* (8), 594-613.
- Luthans, F., Youssef, M., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital : Developing the human competitive edge*. Oxford, England : Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management : Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics, 33* (2), 143-160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital : Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*, 541-572.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers : Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review, 1* (2), 249-271.
- Michael, R. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance : A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23* (3), 257-266.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization linkages : The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York : Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour, 14* (2), 224-247.
- Siripanich, R. (1990). *Principles of test construction in psychology and education*. Bangkok : Charoenwit.
- Spector, P. (1985). Measurement of human service staff satisfaction : Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology, 13*, 693-713.
- Steer, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22* (1), 46-56.
- Werner, J. M. (1994). Dimensions that make a difference: Examining the impact of in-role and extra-role behaviors on supervisory ratings. *Journal of Applied Psychology, 79* (1), 98-107.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models : A re-analysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology, 71*, 219-231.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect. *Administrative Science Quarterly, 34* (4), 521-539.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace : The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33* (5), 774-800.

บทความวิจัย |

จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่น ผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

อภิตา สุขสาธุ¹

นิสิตปริญญาโท สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

รองศาสตราจารย์ ดร.รัตติกกรณ์ จงวิศาล

อาจารย์ประจำสาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 18 มีนาคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 17 มิถุนายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 4 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ 1) ศึกษาระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง และ 3) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น ในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง จำนวน 170 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่งมีสติโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุด มีความยึดมั่นผูกพันในงาน และมีสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูง มีการรับรู้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลัก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3) จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ และความยึดมั่นผูกพันในงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง ได้ร้อยละ 74.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

คำสำคัญ : จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน, สติ, ความยึดมั่นผูกพันในงาน, สมรรถนะหลัก

¹Corresponding Author E-mail : chz.apt@hotmail.com

Workplace Spirituality, Mindfulness, Work Engagement and Core Competency of First-line Managers in a Telecommunications Business Group

Apita Suksathu

Master Student, Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

Associate Professor Rattigorn Chongvisal (Ph.D.)

Industrial and Organizational Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University

Received : March 18, 2019

Revised : June 17, 2019

Accepted : July 4, 2019

Abstract

This research is Quantitative Research that has three objectives: 1) study the level of workplace spirituality, mindfulness, work engagement and core competency of first-line managers in a telecommunications business group 2) to study relationship between workplace spirituality, mindfulness, work engagement and core competency of first-line managers in a telecommunications business group, and 3) study the effect of workplace spirituality, mindfulness, work engagement and core competency of first-line managers in a telecommunications business group. The sample of this research were 170 first-line managers in a telecommunications business group. Data were analyzed with a computer program. The statistical method used to analyze the obtained data were percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient, and multiple regression analysis. The results of the research show the following: 1) first-line managers in a telecommunications business group contained a average level of mindfulness was at very high level, work engagement and core competency was at high level and workplace spirituality was at medium level; 2) workplace spirituality and work engagement were positively related to core competency with statistical significance; and 3) workplace spirituality, mindfulness, work engagement could predict core competency of first-line managers can predict 74.6 percent with statistical significance.

Keywords : workplace spirituality, mindfulness, work engagement, core competency

บทนำ

ปัจจุบันยุคเศรษฐกิจดิจิทัลข้อมูลความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ถูกคิดค้นและสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แรงผลักดันทางเทคโนโลยีที่รุนแรงทำให้องค์กรจำเป็นต้องเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้ตามทันยุคสมัยอยู่เสมอ (Digital Economy and Society, 2017) การแข่งขันในทางธุรกิจจากเดิมเริ่มเปลี่ยนแปลงความสามารถในการแข่งขันขององค์กรเปลี่ยนแปลงจากเดิมเกิดขึ้นจากผลของเทคโนโลยีใหม่ที่ทาโถมตลอดเวลารวมไปถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน (Anothai, 2017) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วนี้ส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ปรับตัวตามไม่ทันสิ่งที่มาพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงคือรูปแบบการทำงานบุคลากรบางตำแหน่งถูกทดแทนด้วยหุ่นยนต์และระบบปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) ขณะที่บางตำแหน่งต้องเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองใหม่รวมไปถึงการพัฒนาทักษะบางอย่างที่จำเป็นต่อการทำงาน (Nuttavoot, 2018)

ผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมากซึ่งหากเปรียบการบริหารเป็นเสมือนการทำสงคราม ผู้บริหารระดับต้นถือว่าเป็นผู้นำที่เสมือนแม่ทัพมีหน้าที่ในการวางแผนวางกลยุทธ์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามซึ่งหากวางแผนผิดพลาดส่งผลต่อองค์กรและผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังมีหน้าที่ในการรับนโยบายคำสั่งจากผู้บริหารระดับสูงและรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งเสริมการพัฒนาทักษะที่จำเป็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ นอกจากนี้ ยังมีความสำคัญในการลงมือทำเพื่อขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรให้อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Wipada, 2012) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถของบุคลากรในองค์กรเนื่องจากการที่เทคโนโลยีเปลี่ยนการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์กร

ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงตามทำให้บุคลากรอาจเสียการควบคุมในการทำงานหรือมักนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เชื่อมโยงกับความเสี่ยงและความคิดทางลบหรือกังวลว่าความสามารถของตนอาจไม่เพียงพอกับการรับสิ่งใหม่ๆ ต้องทำงานยากขึ้น (Bangkokbiznews, 2013) และการที่ต้องปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันองค์กรต้องพัฒนาสมรรถนะหลักของบุคลากรเพื่อให้สามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยในการที่จะทราบถึงสมรรถนะหลักของบุคลากรนั้นต้องใช้เทคนิคหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความแตกต่างกันออกไป (Jariya, 2009, p.38)

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะหลักจากการศึกษาพบว่าคือจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน (Workplace Spirituality) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดที่แสดงถึงวัฒนธรรมองค์การผ่านค่านิยมขององค์การที่สนับสนุนให้พนักงานได้รับประสบการณ์จากกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมความรู้สึกในการเชื่อมโยงการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในแนวทางที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความสุขและประสบความสำเร็จ (Giacalone & Jurkiewicz, 2003 cited in Krahnke, Giacalone & Jurkiewicz, 2003, p.396-405) และเนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต่างๆ เริ่มให้ความสนใจในเรื่องของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะปัจจัยต่างๆ เช่น ภาวะความกดดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่บุคคลต้องปรับตัวให้ทันที่ส่งผลโดยตรงต่อการทำงาน ความเครียดที่เกิดจากปัญหาครอบครัว ดังนั้น การที่องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสในการพัฒนาจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานจะทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าองค์กรที่พนักงานไม่มีโอกาสในการพัฒนาจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน (Neck & Milliman, 1994 cited in Rattigorn, 2008) นอกจากนี้ จากการศึกษาวิจัยพบว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานเป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นๆ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เช่น จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่น

ผูกพันต่อองค์การ (Thunvarat & Rattigorn, 2010, p.32-41) จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับสมาธิสติ (Mindfulness Meditation) (Petchsawang & McLean, 2017)

สติ (Mindfulness) เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญกับผลการปฏิบัติงานซึ่งปัจจุบันกำลังมีแนวโน้มที่สำคัญในการนำเรื่องสมาธิมาใช้ในการทำงานเนื่องจากในการทำงานของแต่ละบุคคลมีเป้าหมายและความสำเร็จที่แตกต่างกัน บางคนสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมือนกัน ตำแหน่งเดียวกัน แต่มีพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จในรูปแบบที่ต่างกัน สิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้นั้นคือการมีสติรู้ตัวว่าตนเองมีความสามารถอะไร ชอบทำอะไร กำลังทำอะไรเพื่ออะไร ทำแล้วให้ประโยชน์แก่ผู้อื่น ไม่เบียดเบียนตนเองและความสำเร็จของการทำงานคืออะไร ซึ่งความสำเร็จในการทำงานนั้นกล่าวได้คือการปรับปรุงวิธีการทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ (Wullop, 2010) นอกจากนี้ สติยังเป็นแนวทางในการพัฒนามนุษย์โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใดๆ ล้วนต้องมีสติและสัมปชัญญะเนื่องจากสติเป็นตัวในการกำหนด กล่าวคือ การที่จิตนึกถึงสิ่งที่จะทำหรือจะพูดได้เป็นอาการของจิตที่ไม่หลงลืมไม่ผลอผลยับยั้งหรือจุกคิดได้ เรียกอีกอย่างได้ว่า ความไม่ประมาท นอกจากนี้ ยังสามารถควบคุมพฤติกรรมการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานอย่างระมัดระวังตระหนักถึงสิ่งที่พึงทำและพึงละเว้นใส่ใจในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยไม่ปล่อยปละละเลยสามารถควบคุมการกระทำความคิดให้อยู่ในกรอบที่เหมาะสมตั้งอยู่ในระเบียบวินัยไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้มีความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันมีความอดทนซึ่งยังสามารถทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนในเชิงบวกต่อการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นลดลงมีความสุขกับการทำงานและสามารถจัดการกับความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ (Panjaree & Phramaha Hansa & Poonsuk, 2018, p.171-181) ซึ่งปัจจุบันองค์การหรือสถานประกอบการหลายแห่ง

ทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างให้ความสนใจ เช่น บริษัทกูเกิล (Google) ผู้ให้บริการเครื่องมือในการค้นหาข้อมูลบนอินเทอร์เน็ตให้ความสนใจในเรื่องนี้มีการพัฒนาบุคลากรโดยใช้การฝึกการเจริญสติอย่างจริงจังด้วยโปรแกรมการค้นหาภายในตัวคุณ (Search inside yourself) ก่อตั้งโดย Tan (2014) วิศวกรด้านซอฟต์แวร์และผู้ดูแลด้านการพัฒนาตนเองในบริษัทฯ โดยมีหลักการอยู่ 3 ประการ คือ ฝึกให้บุคลากรมีสติจดจ่ออยู่กับปัจจุบัน (Attention) ฝึกให้มีสติในการมองเห็นอารมณ์ในใจตนเอง (Self-Awareness) และฝึกต่อยอดให้บุคลากรขององค์กรมีอุปนิสัยการเป็นคนมีเมตตาากรุณา ซึ่งโปรแกรมนี้ช่วยในการสร้างความคิดเชิงบวกเพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ระหว่างการทำงานและช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น (Patpong, 2014) ดังนั้น การสร้างการมีสติจึงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับการทำงานเพื่อให้สามารถแสดงคุณค่าในตนเองได้ทางจิตวิทยาเรียกว่า การจัดการกับอารมณ์และความเครียด สมาชิกในองค์กรที่มีความสุขต้องเรียนรู้ที่จะจัดการตนเองหรือจัดการกับอารมณ์และความเครียดเพื่อสร้างความสงบของจิตใจด้วยการฝึกสติ ซึ่งจะลดอารมณ์และความเครียดที่สะสมอยู่ในจิตใจเป็นการสร้างพื้นฐานของจิตใจในการทำงานด้วยการมีสติเพื่อให้จิตใจอยู่กับการทำงานโดยไม่ว้าวุ่นและไม่ถูกแทรกแซงด้วยอารมณ์เนื่องด้วยจิตอยู่กับปัจจุบัน พร้อมพัฒนาและเรียนรู้การทำงานอยู่เสมอ ถือเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลงานมากขึ้นกว่าเดิมสิ่งที่ตามมาคือผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น (Yongyud, 2015)

นอกเหนือจากจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานและสติแล้วองค์การยังให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานเนื่องจากไม่ว่าในองค์กรใดๆ ก็ตามต่างมีความต้องการให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้ใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่มีความสุขในการทำงาน ดังนั้น องค์กรอาจส่งเสริมให้บุคลากรมีความยืดหยุ่นผูกพันในงานเพราะเมื่อบุคลากรมีความยืดหยุ่นผูกพันในงานนั้นแสดงถึงความมีพลังทางบวก ความกระตือรือร้นในการทำงาน พร้อมทุ่มเทอุทิศกายใจให้กับการทำงาน (Schaufeli et al. 2002; Bakker

& Demerouti, 2008 cited in Oraphin, 2014, p.75-79) ซึ่งความยืดหยุ่นผูกพันในงานนั้นส่งผลให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อต่อปัญหาหรืออุปสรรคพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานที่ทำอยู่เสมอ (Schaufeli et al. 2006) นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยยังยืนยันว่าความยืดหยุ่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน (Netiya, 2014 และ Yongxing et al. 2017, p.708-713)

จากความสำคัญของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานซึ่งเป็นตัวแปรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ไปเสนอแนะแก่องค์กร ใช้นเป็นแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นทำให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานและสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยืดหยุ่นผูกพันในงานที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

กรอบแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน

วิญญาณ (Spirit) มีรากศัพท์มาจากคำว่า Spiritus หรือ Spirare ในภาษาละตินมีความหมายว่าการมีลมหายใจ (Neal, 1997) แต่หากคำว่าจิตวิญญาณ (Spirituality) นั้นหมายถึงภาวะของการมีจิตใจสูงจิตที่ มีการเห็นแก่ตัวน้อย ถือเป็นคำศัพท์ที่พบที่มีความแตกต่างกันตามภาษา วัฒนธรรม ประวัติศาสตร์ และศาสนา แต่มีลักษณะบางประการร่วมกัน และมนุษย์มีมิติด้านในของชีวิตเรียกว่า “จิตวิญญาณ” และการเติบโตบนเส้นทางแห่งจิตวิญญาณเป็นรากฐานของการมีชีวิตที่ดีงามที่มนุษย์แสวงหาซึ่งจิตวิญญาณนั้นเป็นส่วนช่วยให้นุคคลสามารถพบกับความหมายและเป้าหมายของชีวิตที่แข็งแรงปรารถนาที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ และมีความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ต่อมาได้มีการนำแนวคิดจิตวิญญาณเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับมนุษย์ในการทำงานหรือวัฒนธรรมองค์การมากขึ้นในช่วงยุคอุตสาหกรรมที่พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรได้รับการปฏิบัติเป็นเสมือนเครื่องจักร ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญใช้เงินเป็นแรงจูงใจ แต่พนักงานกลับไม่มีความสุขในการทำงาน มีความเครียดและความกดดันในการทำงาน รวมทั้งส่งผลกระทบต่อองค์กรในการเผชิญกับปัญหาต่างๆ เช่น สินค้าหรือบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ปัญหาการลดต้นทุนด้วยการปลดพนักงานออกจากองค์กร การแข่งขันทางธุรกิจ ปัญหาเหล่านี้มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและวิถีชีวิตของพนักงานในองค์กรนักวิชาการจึงให้ความสนใจเรื่องจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยเชื่อว่า จะสามารถช่วยแก้ปัญหาหรือเป็นคำตอบที่เหมาะสมกับพนักงานในยุคปัจจุบันได้ (Rattigorn, 2017) ซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่าคือ การที่องค์กรส่งเสริมการทำงานของผู้บริหารระดับต้นให้เกิดการเห็นคุณค่าในการทำงาน การตระหนักรู้ในการพัฒนาความสามารถในการทำงาน ประสบการณ์และการทำงานที่เต็มไปด้วยความหมายต่อองค์กรและมีความสุขในการทำงานในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้องค์ประกอบจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของ Robbins and Judge (2007) เนื่องจากเป็นแนวคิดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่มีความหมายและองค์ประกอบที่ชัดเจน

และเหมาะสมกับกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

จิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง (Strong sense of purpose) หมายถึงการที่องค์กรทำให้พนักงานเข้าใจวัตถุประสงค์ในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่คำนึงถึงผลกำไร มีแรงบันดาลใจและความเชื่อว่างานนั้นสำคัญและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติงานโดยเห็นคุณค่าของเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร

การให้ความสำคัญกับการพัฒนานุบุคคล (Focus on individual development) หมายถึงการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นตระหนักถึงคุณค่าและค่านิยมของแต่ละบุคคลมีการเรียนรู้และเติบโตอย่างต่อเนื่องไม่ใช่เพียงแค่การมอบหมายงานที่ทำเท่านั้น แต่ต้องการต้องมีจุดประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารระดับต้นได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการทำงานอย่างเหมาะสม

ความไว้วางใจและความเคารพนับถือ (Trust and respect) หมายถึงการที่องค์กรส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับต้นมีคุณลักษณะความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ และเปิดเผย กล้ายอมรับความผิดพลาด ปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพ และให้เกียรติ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นอิสระจากความกลัวและการล่วงละเมิดต่างๆ

การดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม (Humanistic work practice) หมายถึงการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับต้นพิจารณาความสามารถของบุคลากรตามความเป็นจริงด้วยความถูกต้องให้อิสระและอำนาจในการใช้ทักษะการทำงานอย่างเต็มที่ มีความยืดหยุ่นในการทำงานและดูแลสวัสดิการความปลอดภัยในการทำงานอย่างมีมนุษยธรรม

การอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน (Toleration of employee expression) หมายถึงการที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้สึกหรืออารมณ์ตามความเป็นจริงโดยปล่อยให้เป็นตัวของตัวเอง ให้มีการแสดงออกได้โดย

ไม่รู้สึกลดหรือกลัวว่าจะถูกประณาม

2. แนวคิดเกี่ยวกับสติซึ่งจากการตรวจเอกสาร ผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่าเป็นการที่ผู้บริหารระดับต้นมีความสามารถในการระลึกหรือรับรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ไม่ตัดสินสิ่งที่เกิดขึ้นตามอารมณ์ความคิดและความรู้สึก แต่ยอมรับได้ตามความเป็นจริง ในการวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบสติของ Baer et al. (2006) 5 องค์ประกอบ ได้แก่

การสังเกตความคิดความรู้สึก (Observing / Noticing) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นเฝ้าสังเกตความคิดความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งต่างๆ มากระทบอย่างรู้สึกตัวอยู่ตลอดเวลา

การบรรยายประสบการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูด (Describing) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นสามารถบรรยายประสบการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันของตนเองหรือที่ผ่านมาแล้วด้วยคำพูดได้อย่างชัดเจน

การตอบโต้อย่างรู้สึกตัว (Acting with awareness) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นจดจ่ออยู่กับสิ่งที่เกิดขึ้นหรือสิ่งที่ตนเองกำลังกระทำอยู่ ณ ปัจจุบันโดยมองสิ่งนั้นตามที่เป็นอยู่ในขณะนั้นตลอดเวลา ไม่ปล่อยให้คลาดกันโดยไม่หมกมุ่นถึงสิ่งที่ผ่านมาหรือยังมาไม่ถึง

การไม่ตัดสินประสบการณ์ (Non-judging of Experience) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นยอมรับเหตุการณ์หรือประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่ตัดสินหรือเปรียบเทียบ

การปล่อยวางโดยการไม่ยึดติดกับประสบการณ์เดิม (Non-reactivity to inner experience) หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นไม่นำประสบการณ์หรือความทรงจำในอดีตมาเชื่อมโยงตัดสินหรือเปรียบเทียบกับประสบการณ์ในปัจจุบันที่ตนเองได้รับ

3. แนวคิดเกี่ยวกับความยืดหยุ่นผูกพันในงานซึ่งจากการตรวจเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่าเป็นความรู้สึกสภาวะทางจิตใจของผู้บริหารระดับต้นที่เกี่ยวข้องกับงานที่เต็มไปด้วยแรงกระตุ้นในการทำงานและความสุขในการทำงานที่

มีความคงที่ไม่แปรเปลี่ยนไปตามกาลเวลา มีการเรียนรู้และหาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานมาสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความสามารถในการวิจัยครั้งนี้ใช้องค์ประกอบความยึดมั่นผูกพันในงานของ Schaufeli et al. (2002) 3 องค์ประกอบ ได้แก่

ความกระตือรือร้น (Vigor) หมายถึง พลังที่เกิดจากการทำงาน ความยืดหยุ่นทางจิตใจ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามแม้ต้องเผชิญกับอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงาน การทุ่มเทอุทิศตน (Dedication) หมายถึงความเต็มใจ ภูมิใจ รู้สึกศรัทธา มีแรงบันดาลใจ และรู้สึกท้าทายในการทำงาน

ความจดจ่อใส่ใจ (Absorption) หมายถึงความมุ่งมั่นในการทำงาน ความรู้สึกเป็นสุข ไม่อยากที่จะถอนตัวออกจากงานและรู้สึกว่าเวลาในการทำงานผ่านไปอย่างรวดเร็ว

4. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่าเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับต้นพึงมีเพื่อทำให้องค์กรสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้โดยการวิจัยครั้งนี้ใช้สมรรถนะหลักขององค์กร 5 องค์ประกอบ ได้แก่

กล้า นำ หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นมีความกล้าคิดกล้าทำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแสดงพฤติกรรมให้เห็นในระดับทีมงาน/หน่วยงานและสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้อย่างมีเหตุผล

ทำได้ หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นมีความสามารถในการลงมือปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทแรงกายแรงใจมีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพประสบความสำเร็จและปฏิบัติงานได้ตามขั้นตอนกระบวนการ รวมถึงใช้ทรัพยากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

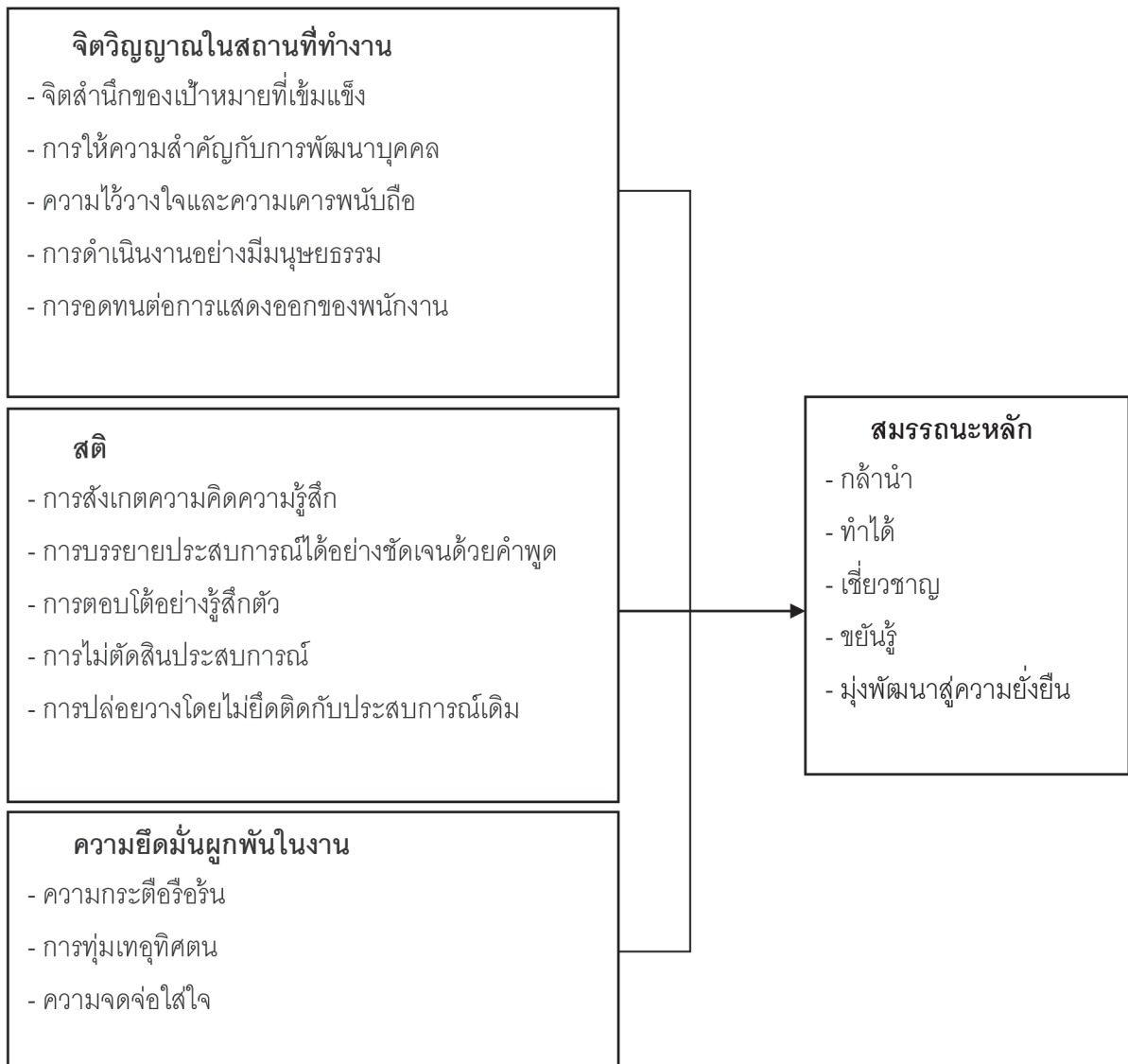
เชี่ยวชาญ หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นมีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ รอบรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำทฤษฎีไปปฏิบัติงานได้จริงอย่างถูกต้องแม่นยำ และสามารถสื่อสารหรือถ่ายทอดข้อมูลเกี่ยวกับงานได้ถูกต้องตรงประเด็นและทันเวลา

ขยันรู้ หมายถึงการที่ผู้บริหารระดับต้นหมั่นศึกษาค้นคว้าหาความรู้ข้อมูลใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานหรือคนในหน่วยงานอยู่เสมอ และรู้เท่าทันสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กร

มุ่งพัฒนาสู่ความยั่งยืน หมายถึง การที่ผู้บริหารระดับต้นรับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อตนเอง หน่วยงาน และองค์การปฏิบัติหน้าที่อย่างมีจริยธรรม จรรยาบรรณ มีความซื่อสัตย์ในการทำงาน และสามารถทำงานเป็นทีมด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ โดยยึดเป้าหมายส่วนรวมเป็นสำคัญ

เนื่องจากองค์การที่ผู้วิจัยทำการศึกษานำสมรรถนะหลักขององค์กรเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นและในปัจจุบันยังไม่มีผู้ใดทำการศึกษาศมรรถนะหลักเป็นตัวแปรตาม ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้ทำการทบทวนเอกสารแนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน รวมไปถึงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระอันได้แก่ จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ และความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถสรุปได้ดังนี้ แนวคิดเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารผู้วิจัยได้สรุปความหมายว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้น ความต้องการและความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรตามที่ได้รับมอบหมายปรากฏเป็นการกระทำพฤติกรรมที่สามารถวัดและสังเกตได้

จากการศึกษาและทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความหมายแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงานและสมรรถนะหลักดังกล่าวนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีสมมติฐานการวิจัย 4 สมมติฐาน ดังนี้

หนึ่ง : จิตวิญญาณในที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

สอง : สติมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

สาม : ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

สี่ : จิตวิญญาณในที่ทำงานสติความยึดมั่นผูกพันในงาน

สามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่งซึ่งเป็นผู้คนที่ได้รับการแต่งตั้งจากองค์กรให้มีหน้าที่ในการควบคุมวางแผนมอบหมายงานและรับผิดชอบการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเกณฑ์คุณสมบัติที่ใช้ในการเลือกกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารระดับต้นที่มีตำแหน่งหัวหน้าส่วนและผู้จัดการแผนกจำนวน 302 คน โดยกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมนี้ดำเนินการเป็นผู้นำในการให้บริการด้านการสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย แบ่งตามประเภทการขายและการให้บริการ ออกเป็น 13 บริษัท กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการใช้การเปิดตาราง Krejcie and Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 170 คน เมื่อได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้วผู้วิจัยคำนวณหาจำนวนของกลุ่มตัวอย่างตามสัดส่วนในแต่ละบริษัทโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportional Stratified Sampling) อย่างเป็นสัดส่วนและใช้สูตรในการคำนวณหลังจากได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละบริษัทตามตารางที่ 1 แล้วผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยในการสุ่มรายชื่อผู้บริหารระดับต้น

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 กลุ่มได้แก่

กลุ่มที่หนึ่ง : ตัวแปรอิสระคือ

จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานประกอบด้วยจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล ความไว้วางใจและความเคารพนับถือการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรมและการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน สติประกอบด้วยการสังเกตความคิดความรู้สึกการบรรยายประสบการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูดการตอบโต้อย่างรู้สึกตัว การไม่ตัดสินประสบการณ์และการปล่อยวางโดยไม่ยึดติดกับประสบการณ์เดิมและความยึดมั่นผูกพันในงาน ประกอบด้วยความกระตือรือร้น การทุ่มเทอุทิศตน และความจดจ่อใส่ใจ

กลุ่มที่สอง : ตัวแปรตามคือ สมรรถนะหลัก

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้รวมทั้งสร้างและพัฒนาขึ้นให้ครอบคลุมตามแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปจำนวน 7 ข้อ ข้อคำถามปลายเปิดและปลายปิดตอนที่ 2 แบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานผู้วิจัยใช้แบบวัดของ Rattigorn (2017) ที่ได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Robbins and Judge (2007) โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตอนที่ 3 แบบวัดสติผู้วิจัยใช้แบบวัดของสุธารัตน์ รัตนเพชร และคณะ (2559) ที่ได้แปลและพัฒนาจากแบบวัด Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ) ของ Baer et al. (2006) โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 39 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตอนที่ 4 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานผู้วิจัยใช้แบบวัดของรัตติกรรณ์ จงวิศาล (2552) ที่ได้แปลและพัฒนาจากแบบวัด Utrecht Work Engagement Scale (UWES) ของ Schaufeli and Bakker (2003) โดยแบบวัดมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่าประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 17 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และตอนที่ 5 แบบวัดสมรรถนะหลัก ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้นตามแนวการประเมินสมรรถนะหลักขององค์การที่ใช้ในปัจจุบัน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 36 ข้อ ลักษณะข้อคำถามประกอบด้วยระดับความคิดเห็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

การตรวจสอบเครื่องมือด้วยการหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุม

เนื้อหาการใช้ภาษาและข้อความที่เหมาะสมกับประชากรที่ศึกษา การวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกด้วยวิธีวิเคราะห์คุณภาพรายข้อเพื่อตรวจสอบคุณภาพข้อคำถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับรายรวมของแบบทดสอบ (Item-Total Correlation) ด้วยสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบทดสอบโดยการหาค่าความสอดคล้องภายในจากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานทั้งฉบับเท่ากับ 0.981 แบบวัดสติทั้งฉบับเท่ากับ 0.945 แบบวัดความยึดมั่นผูกพันในงานทั้งฉบับเท่ากับ 0.923 และแบบวัดสมรรถนะหลักทั้งฉบับเท่ากับ 0.969

จากนั้นผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลโดยส่งหนังสือเรียนผู้บริหารระดับต้น ผู้วิจัยส่งแบบวัดผ่าน Google Form ทางระบบจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ให้กับผู้บริหารระดับต้นและแจกแบบวัดที่เป็น Paper ให้กับผู้บริหารระดับต้นบางส่วนที่ไม่สะดวกตอบผ่าน Google Form จำนวนทั้งสิ้น 170 ฉบับ ได้กลับคืนมาทั้งสิ้น 170 ฉบับ เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 170 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทำการตรวจให้คะแนนและนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ค่าร้อยละค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ใช้ทดสอบระดับและความสัมพันธ์ของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สถิติ ความยึดมั่นผูกพันในงานสมรรถนะหลักและวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์การร่วมกันพยากรณ์ระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สถิติ ความยึดมั่นผูกพันในงานและสมรรถนะหลักของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 57.6 เพศหญิง จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4 อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 29-38 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 ตำแหน่งส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งผู้จัดการจำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 วุฒิการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คนคิดเป็นร้อยละ 54.7 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 และระยะเวลาการทำงานกับองค์กรปัจจุบันส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานกับองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 42.4

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่น ผูกพัน
 ในงาน และสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่ง

(n=170)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวม	3.02	.58	ปานกลาง
ด้านจิตสำนึกของเป้าหมายที่เข้มแข็ง	3.24	.72	ปานกลาง
ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคคล	2.84	.66	ปานกลาง
ด้านความไว้วางใจและความเคารพนับถือ	3.18	.62	ปานกลาง
ด้านการดำเนินงานอย่างมีมนุษยธรรม	2.94	.58	ปานกลาง
ด้านการอดทนต่อการแสดงออกของพนักงาน	2.91	.59	ปานกลาง
สติโดยรวม	4.38	.19	สูงที่สุด
ด้านการสังเกตความคิด ความรู้สึก	4.26	.37	สูงที่สุด
ด้านการบรรยายประสบการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูด	4.37	.46	สูงที่สุด
ด้านการตอบโต้อย่างรู้สึกตัว	4.53	.29	สูงที่สุด
ด้านการไม่ตัดสินประสบการณ์	4.29	.34	สูงที่สุด
ด้านการปล่อยวางโดยการไม่ยึดติดกับประสบการณ์เดิม	4.48	.30	สูงที่สุด
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	3.67	.60	สูง
ด้านความขยันขันแข็ง	3.56	.54	สูง
ด้านความทุ่มเทในการทำงาน	3.81	.80	สูง
ด้านความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน	3.65	.64	สูง
สมรรถนะหลัก	3.87	.43	สูง
ด้านกล้านำ	3.77	.54	สูง
ด้านทำได้	3.89	.37	สูง
ด้านเชี่ยวชาญ	3.64	.49	สูง
ด้านขยันรู้	3.59	.43	สูง
ด้านมุ่งพัฒนาสู่ความยั่งยืน	4.23	.57	สูงที่สุด

ผลการวิจัยพบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางโดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.58 สติโดยรวมอยู่ในระดับสูงที่สุดมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.19 ความยึดมั่นผูกพันในงานโดยรวมอยู่ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.60 และสมรรถนะหลักอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ที่ 0.43

ตารางที่ 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ และความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับต้น

(n=170)

ตัวแปร	จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน	สติ	ความยึดมั่นผูกพันในงาน
จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน	1		
สติ	-.040	1	
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	.738**	-.161*	1
สมรรถนะหลัก	.569**	-.026	.850**

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ผลการวิจัยจากตารางที่ 2 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวตามข้อกำหนดของการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่ระบุว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระควรไม่เกิน 0.80 (Surachart, 1997) ซึ่งผลการวิจัยที่ปรากฏเป็นความสัมพันธ์กันในเชิงลบและเนื่องจากไม่พบว่าตัวแปรจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ และความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กันเกิน 0.80 ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรทั้งหมดไปเป็นตัวแปรอิสระเพื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปและจากผลการวิจัยยังพบว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของผู้บริหารระดับต้นโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.513, 0.489, 0.512, 0.502, 0.621 ตามลำดับในขณะที่สติของผู้บริหารระดับต้นมีเฉพาะด้านการตอบโต้ความรู้สึกตัวและด้านการไม่ตัดสินใจประสพการณ์มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.347, 0.202 ตามลำดับซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วน ส่วนสติโดยรวมและด้านการสังเกตความคิดความรู้สึกด้านการบรรยายประสพการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูดด้านการปล่อยวางโดยการไม่ยึดติดกับประสพการณ์เดิมไม่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ ความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับต้นโดยรวมมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.734, 0.858, 0.755 ตามลำดับ

การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณครั้งนี้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบ Stepwise เนื่องจากเป็นวิธีที่มีความเหมาะสมในการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีซึ่งวิธีนี้ผู้วิจัยไม่ต้องนำปัจจัยเข้าสมการด้วยตนเอง เนื่องจากอาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดได้โดยหลักการโปรแกรมสำเร็จรูปจะเลือกปัจจัยที่มีอำนาจในการพยากรณ์สูงที่สุดก่อนจึงจะเพิ่มตัวแปรอื่น

เข้ามาในสมการ หากแต่ว่าตัวแปรต้นดังกล่าวจะมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติหรือหากการเพิ่มตัวแปรต้นจะส่งผลให้อำนาจในการพยากรณ์ของสมการจะลดลง Multicollinearity (Apinya, 2016) ดังนั้น ในการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณแบบ Stepwise จึงเหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้ที่สุด

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์การถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เมื่อจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ และความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวทำนายสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น

ตัวพยากรณ์	B	SE	Beta	t	p
(n=170)					
b					
จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน	-.110	.043	-	-	.012
			.149	2.549	
สติ	.279	.088	.126	3.15	.002
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	.698	.042	.980	4	.000
				16.5	
				87	
ค่าคงที่ (Constant) = 1.651					
R = .863	R ² = .746	R ² adj = .741	F _{overall} = 162.199	Sig F = .000	

ผลการวิจัยจากตารางที่ 3 พบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สติ ความยึดมั่นผูกพันในงานร่วมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นร้อยละ 74.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบได้ดังนี้

สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น = 1.651 - 0.110 (จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน) + 0.279 (สติ) + 0.698 (ความยึดมั่นผูกพันในงาน) และสมการวิเคราะห์การถดถอยพหุในรูปแบบมาตรฐานดังนี้

สมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้น = - 0.149 (จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน) + 0.126 (สติ) + 0.980 (ความยึดมั่นผูกพันในงาน)

อภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่า การรับรู้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานโดยรวมและรายด้านของผู้บริหารระดับต้นในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมแห่งหนึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักอาจเนื่องมาจากการที่องค์การหาเป้าหมายที่มีคุณค่าและถ่ายทอดให้กับพนักงานตระหนักและรับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างเป้าหมายนั้นทำให้ผู้บริหารระดับต้นเห็นคุณค่าของตนเองและงานที่ปฏิบัติอีกทั้งองค์การยังสะท้อนความเชื่อว่าผู้บริหารระดับต้นคือสิ่งที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์การและเชื่อว่าผู้บริหารระดับต้นมีศักยภาพและความสามารถเฉพาะตัวมีการส่งเสริมให้ใช้ศักยภาพที่มีเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ นอกจากนี้ ยังให้ความไว้วางใจและให้เกียรติผู้บริหารระดับต้นในการปฏิบัติงานมีบรรยากาศของการทำงานที่ยืดหยุ่น มีความยุติธรรมไม่ว่าจะเรื่องการให้รางวัล สวัสดิการ หรือการพิจารณาผลตอบแทนและอนุญาตให้ผู้บริหารระดับต้นสามารถ

แสดงความรู้สึกหรือความต้องการของตนเองได้อย่างอิสระ ทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีผลการปฏิบัติงานที่ดีซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Thamonwan & Rattigorn (2011) ที่ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารระดับต้นในธุรกิจอุตสาหกรรมอาหารแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 210 คน ผลการวิจัยพบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เช่นเดียวกับ Petchsawang & Duchon (2012) ที่ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานบริษัทขนาดใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ Duchon & Powman (2005) ได้ศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรเครือข่ายดูแลสุขภาพ 6 หน่วยงานของโรงพยาบาลขนาดใหญ่ 5 แห่ง ในประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ผลการวิจัยยังพบว่าสติของผู้บริหารระดับต้นนั้นมีเฉพาะด้านการตอบโต้อย่างรู้สึกตัวและด้านการไม่ตัดสินใจประสพการณ์เท่านั้นที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานบางส่วนอาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นจัดจ้อยู่กับการทำงาน ณ ปัจจุบันมากกว่าการหมกมุ่นถึงสิ่งที่ผ่านมาแล้วหรือยังไม่เกิดขึ้น สามารถยอมรับประสพการณ์ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ตามความเป็นจริงด้วยเหตุผลซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติที่ช่วยให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้ ในขณะที่สติโดยรวมและด้านการสังเกตความคิดความรู้สึกด้านการบรรยายประสพการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูดด้านการปล่อยวางโดยการไม่ยึดติดกับประสพการณ์เดิมไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเนื่องมาจากการมีสติกับการทำงานอาจจะไม่ได้ส่งผลให้คนมีคุณลักษณะการทำงานที่สูงขึ้นเพราะผู้บริหารระดับต้นส่วนใหญ่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานมานาน มีประสพการณ์และความเชี่ยวชาญในงานค่อนข้างสูงทำให้ใช้ความชำนาญในการทำงานจนเกิดความเคยชินอาจจะ

ส่งผลให้สติไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรง นอกจากนี้ อาจเนื่องมาจากการวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะสมรรถนะหลักขององค์กรเท่านั้นมิได้ใช้ KPI ที่วัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายความสำเร็จขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ซึ่งองค์ประกอบของสติในด้านการสังเกตความคิดความรู้สึกด้านการบรรยายประสพการณ์ได้อย่างชัดเจนด้วยคำพูดและด้านการปล่อยวางโดยการไม่ยึดติดกับประสพการณ์เดิมอาจจะยังไม่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อสมรรถนะหลักขององค์กร

นอกจากนี้ ความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับต้นโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะหลักอาจเนื่องมาจากหากผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้มีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงจะทำให้ผู้บริหารระดับต้นมีความกระตือรือร้นขยันขันแข็งอุทิศตนในการทำงานมีความยึดมั่นในการทำงานก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Netiya (2014) ที่ได้ทำการวิจัยกับอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชวิทยาลัยราชบุรี จำนวน 323 คน ผลการวิจัยพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลกับผลการปฏิบัติงานและงานวิจัยของ Yongxing et al. (2017) ได้ทำการศึกษาวัยกับพนักงานตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ในบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่งในประเทศจีน จำนวน 1,094 คน พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

ผลการวิจัยประการสุดท้ายพบว่า จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสติและความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถร่วมกันทำนายสมรรถนะหลักของผู้บริหารระดับต้นอาจเนื่องมาจากเมื่อผู้บริหารระดับต้นมีพลัง มีความเอาใจใส่ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานที่ทำทำให้สามารถนำพลังที่มีอยู่มาใช้ในการทำงานและการเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายตลอดจนการที่องค์กรมีการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างค่านิยมของผู้บริหารระดับต้นกับค่านิยมขององค์กร เป็นการสร้างแรงปรารถนาเพื่อให้เกิดความจงรักภักดีและตอบสนองต่อค่านิยมของพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานผู้บริหารระดับต้นอาจจะมีความสุขใน

การทำงานอาจจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานของผู้บริหารระดับต้นเพิ่มขึ้น (Rattigorn, 2018) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schaufeli et al. (2002 cited in Oraphin, 2014, p.75-79) ที่กล่าวว่า บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันในงานจะเป็นผู้ที่มีพลังในการขับเคลื่อนงานซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญระหว่างปัจจัยในการทำงานและผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำงานและยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Yongxing et al. (2017) ที่เก็บข้อมูลกับพนักงานตำแหน่งลูกค้าสัมพันธ์ในบริษัทโทรคมนาคมแห่งหนึ่งในประเทศจีน จำนวน 1,094 คน พบว่าความยึดมั่นผูกพันในงานมีผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน

ในส่วนของสติที่สามารถรวมกันพยากรณ์สมรรถนะหลักได้ด้วยนั้นอาจเนื่องมาจากผู้บริหารระดับต้นที่มีสติทำให้สามารถรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกตนเองตามความเป็นจริงและสามารถที่จะบรรยายความรู้สึกและประสบการณ์ของตนเองออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ รวมทั้งสามารถปล่อยวางความคิดความรู้สึกที่ผ่านเข้ามาได้จากการไม่เฝ้าถึงความคิดหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้นสอดคล้องกับแนวคิดของ Kabat-Zinn (2003) ที่กล่าวว่าปัจจุบันสิ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดความทุกข์ต่างๆ มีสาเหตุมาจากลักษณะบุคลิกภาพภายในของมนุษย์ 3 แบบ คือ ความโลภ ความเกลียดชัง และความหลงผิด โดยสิ่งที่สามารถช่วยในการบำบัดทุกข์คือการมีสติซึ่งส่งผลทั้งต่อชีวิตและผลการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Vaculik (2016) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานสาธารณสุขเชิงปฏิบัติจำนวน 241 คน พบว่าสติมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานและ Jochen (2017) ศึกษาเกี่ยวกับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าองค์การข้ามชาติในประเทศอินเดีย จำนวน 620 คน พบว่าสติมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการปฏิบัติงาน

แต่ในส่วนของจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานจากสมการในตารางที่ 3 พบว่ามีค่าติดลบสามารถอธิบายผลการวิจัยตามสมการได้ว่าสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นจะสูงเมื่อการรับรู้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานต่ำซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Joan (2008) ที่ได้กล่าวไว้ว่าจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานในระดับขององค์การ รูปแบบการบริหารองค์การที่

แตกต่างกันอาจทำให้ผลที่ได้ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังหรือตามทฤษฎี ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากบริบทของแต่ละองค์การที่อาจจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องจิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน แต่อาจจะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในรูปแบบอื่นๆ เช่นการบริหารแบบ ชนะ-แพ้ ในองค์การเชิงธุรกิจที่เน้นการแข่งขันสูง มีบรรยากาศการทำงานที่มุ่งเน้นการแสวงหากำไร มีการตั้งเป้าหมายที่สูงเกินความเป็นจริงซึ่งผู้บริหารระดับต้นรับรู้ว่าการทำให้ได้ตามเป้าหมายขององค์การนั้นจะมีผลโดยตรงต่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การปรับเงินเดือนหรือการพิจารณาโบนัสทำให้ผู้บริหารระดับต้นปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ส่งผลให้สมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นสูงขึ้น แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารระดับต้นอาจไม่ได้รู้สึกว่าจะงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้นมีคุณค่าต่อองค์การและมีความหมายต่อตนเอง

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1) จากผลการวิจัยที่พบว่าระดับจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของผู้บริหารระดับต้นโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและพบว่ามีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก ดังนั้น องค์การควรมีการกำหนดเป้าหมายในการส่งเสริมการพัฒนาการรับรู้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานให้กับผู้บริหารระดับต้นเพื่อให้เข้าใจและให้คุณค่าถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานสามารถถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติได้ เช่น การนำแนวคิดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมาปรับใช้หรือจัดหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการพัฒนาทางจิตวิญญาณส่งเสริมและพัฒนาวัฒนธรรมแบบจิตวิญญาณในการทำงานและการสร้างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณเป็นต้น องค์การควรมีการนำแบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดจิตวิญญาณในสถานที่ทำงานมาใช้เพื่อวัดการรับรู้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานของพนักงานในองค์การเพื่อเป็นการสำรวจว่าพนักงานมีปัญหาหรือต้องการให้องค์การทำอะไรหรือ

แม้กระทั่งพนักงานรู้สึกขาดความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานหรือไม่ เป็นต้น เพื่อองค์การจะได้นำไปพิจารณาหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างเหมาะสม

2) จากผลการวิจัยที่พบว่าระดับความยึดมั่นผูกพันในงานของผู้บริหารระดับต้นโดยรวมอยู่ในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลักและสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการทำนายสมรรถนะหลักได้เพื่อรักษาระดับ ดังนั้น องค์การควรให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้ทักษะในการทำงานผ่านการฝึกอบรมโดยเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเลือกที่จะเรียนรู้ทักษะต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและสามารถรับรู้ว่าคุณนั้นสามารถมีโอกาสในการเติบโตไปพร้อมกับองค์การได้ส่งเสริมให้รู้สึกว่าคุณเป็นเจ้าของงานและรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง รวมไปถึงองค์การควรมีการให้รางวัลหรือการประกาศเกียรติคุณสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดี มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับพนักงานคนอื่นๆ สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานที่มีความหมายเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานรู้สึกว่าคุณ้องการให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ซึ่งใช้โปรแกรมช่วยในการคัดเลือกตัวแปรเข้าไปในสมการทำให้อาจส่งผลให้ตัวแปรอิสระบางตัวถูกขจัดออกจากสมการซึ่งอาจเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในการศึกษาครั้งต่อไปอาจใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุแบบอื่นๆ
2. การเก็บรวบรวมข้อมูลอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมเพื่อให้ได้ข้อมูลมากขึ้นในการเขียนอภิปราย
3. ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ทางจิตวิทยาที่คาดว่าจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น พฤติกรรมสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovative Work Behavior) พฤติกรรมการ

จัดการกับความเครียด (Coping behaviors) และแรงปรารถนาในการทำงาน (Work Passion)

4. ขยายการศึกษาเพิ่มเติมกับผู้บริหารระดับอื่นๆ เช่น ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับสูงในกลุ่มธุรกิจโทรคมนาคมรูปแบบอื่นๆ เพื่อเป็นการเปรียบเทียบระหว่างความแตกต่างและเพื่อเป็นการศึกษาที่กว้างขึ้น

5. ควรศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อสมรรถนะหลักได้ เช่น แรงปรารถนาในการทำงาน ภาวะผู้นำ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในองค์การ เป็นต้น เพื่อสามารถนำไปพัฒนาคุณลักษณะเชิงบวกในการทำงานของบุคลากรในองค์การได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น A

รายการอ้างอิง

- Anothai W. (2017). *Adaptation survive growing in the big data streaming*. 14 December 2017, <https://goo.gl/eXPdZ>
- Apinya H. (2016). *Applied Statistics in Psychology*. Bangkok : Kasetsart university publishers. (in Thai)
- Ashmon and Duchon. (2000). Spirituality at Work A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Baer et al. (2006). Using Self-report Assessment Methods to of Explore Facets Mindfulness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 13 (1), 27-45.
- Bangkokbiznews. (2013). *How to adapt When the organization change*. 10 December 2017, <http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/520192>
- Digital Economy and Society. (2017). *7 Important Trends of Future Work*. 26 December 2017, <https://goo.gl/Zrz5wt>
- Duchon, D. and D. A. Plowman. (2005). Nurturing the Spirit at Work: Impact on Work Unit Performance. *The Leadership Quarterly*, 16, 807-833.
- Jariya B. (2009, June 25). Driving the organization to the goal. *Prachachat business*, 38. (in Thai)
- Joan F. (2008). Spiritual performance from an organizational perspective : the Starbucks way. *The international journal of business in society*. 8, 248-257.
- Jochen et al. (2017).The Mediating Role of Emotional Exhaustion in the Relationship of Mindfulness with Turnover Intentions and Job Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 8, 707-716.
- Kabat-Zinn. (2003). *Mindfulness-based intervention in context:past, present, and future*. Clin Psychol: Science and Practice, 144-156.
- Krahnke, K., R. A. Giacalone and C. L. Jurkiewicz. (2003). Point-counterpoint : Measuring workplace spirituality. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 396-405.
- Neal J. (1997). Spirituality in management education : A guide to resources. *Journal of Management Education*.12 (4), 109-118.
- Netiya J. (2014). *Antecedents of Engagement and Empowerment Impact on Job Performance and Organization Citizenship Behavior of Nursing Instructors of Boromarajonani College of Nursing, the Ministry of Public Health*. Doctor of Education Educational Administration, Kasetsart University. (in Thai)
- Nuttavoot P. (2018). *HR Trend 2018*. 21 April 2018, https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1762:hr-trend-2018-management&catid=29&Itemid=180&lang=en
- Oraphin C. (2014). An Analysis of Work Engagement construct. *UMT-POLY Journal The Eastern University of Management and Technology*, 11 (2), 75-79. (in Thai)
- Panjaree J. & Phramaha Hansa Dh. & Poonsuk M. (2018). An Application of Mindfulness to Develop Manufacture Labour's Work with Happiness : A Case Study of Continental Knitting Ltd., Part. *Journal of MCU Peace Studies Mahachulalongkornrajavidyalaya University*, 6, 171-181. (in Thai)
- Patpong V. (2014). *Google Search Engine America's giant Use "Mindfulness" to find yourself*. 22 October 2017, <https://mgronline.com/dhamma/detail/9570000061337>

- Pawinee P. (2014). *Insight Meditation, Workplace Spirituality and Employee Engagement*. The Thailand research Fund and The University of the Thai Chamber Commerce. (in Thai)
- Petchsawang and Duchon. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9 (2), 189-208.
- Petchsawang and McLean. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14.
- Rattigorn C. (2008). *Human relations: Human behavior in the organization*. Bangkok : Kasetsart university publishers.
- Rattigorn C. (2017). The influence of workplace spirituality, spiritual health and leadership on organizational outcomes. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38 (2), 1-15.
- Rattigorn C. (2018). *Organizational Psychology*. Bangkok : Chula publishers.
- Robbins, S. P. and T. A. Judge.(2007). *Organizational Behavior*. (12th ed). New Jersey : Pearson Education.
- Schaufeli et al. (2002). The measurement of engagement and burn out : A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 71-93.
- Schaufeli et al. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire : A cross-national study. *Journal of Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Surachart P. (1997). *Multivariate analysis techniques for social science research*. Bangkok : Liangchiang publishers. (in Thai)
- Thamonwan M. & Rattigorn C. (2011). Servant Leadership, Spirituality in Organization and Job Performance Of Managers in a Private Food Industry Business in Bangkok. *Journal King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 21 (2), 447-455. (in Thai)
- Thunvarat P. & Rattigorn C. (2010). Leadership, Organizational Culture, Workplace Spirituality and Organizational Engagement of Manager of Advanced Info Service Public Company Limited. *Journal of Human Resources Intelligence*, 5 (2), 32-41 (in Thai)
- Tischler and Mckeage. (2002). Linking emotional intelligence. Spiritual and workplace performance. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (3), 203-218.
- Vaculik et al. (2016). Mindfulness, Job Satisfaction and Job Performance : Mutual Relationships and Moderation effect. *Journal of International Scientific Conference Economics and Management*, 21 148-156.
- Wipada K. (2012). *Roles and importance of leadership*. 15 December 2018, <https://www.gotoknow.org/posts/345480>
- Wullop S. (2010). *Mindfulness at work for success in work life 1: Principles of thinking and direction*. 28 December 2017, <http://share.psu.ac.th/blog/fnr-develop/14271>
- Yongxing et al. (2017). Work engagement and job performance : the moderating role of perceived organizational support. *Journal of anales de psicologia*, 33 (3), 708-713.
- Yongyud W. (2015). *Mindfulness in Organization*. Department of Mental Health, Ministry of Public Health. (in Thai)

บทความวิชาการ |

การประยุกต์ใช้การออกแบบนวัตกรรม ด้วยกระดาษแผ่นเดียวสำหรับการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์: คืออะไร และ ใช้อย่างไร?

ดร.สุปัญญดา สุนทรนนธ์¹

อาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดร.ณัฐรินทร์ เนียมประดิษฐ์

อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 31 กรกฎาคม 2561

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 1 มีนาคม 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 2 เมษายน 2562

บทคัดย่อ

บทความวิชาการมีจุดมุ่งหมายอยู่ 3 ประการ ได้แก่ 1) เพื่ออธิบายที่มา แนวคิด ความหมาย และพัฒนาการของเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจและนวัตกรรมซึ่งเรียกว่า เครื่องมือในการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) 2) ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และวิธีการนำเครื่องมือการออกแบบแผนงานหรือแนวคิดใหม่ด้วยกระดาษแผ่นเดียวมาใช้ในการบริหารด้านต่างๆ ในองค์กรและบริษัทในประเทศไทยรวม และ 3) นำเสนอเครื่องมือเพื่อการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ซึ่งคณะผู้นิพนธ์ได้พัฒนาขึ้นมาให้เหมาะสมกับการประยุกต์ใช้ในองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยจะอธิบายและแสดงวิธีการประยุกต์ใช้เครื่องมือการออกแบบธุรกิจด้วยกระดาษแผ่นเดียว ผ่านกรณีศึกษาต่างๆ ที่ได้เคยนำออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ไปใช้จริง เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจศึกษาเกิดประโยชน์ในการต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ในการมีทางเลือกสำหรับการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่างๆ ในประเทศไทยอีกด้วย

คำสำคัญ : การออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว, การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว, เครื่องมือใหม่ในการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

¹Corresponding Author E-mail : dr.supunyada@gmail.com

The Application of Lean Innovation Canvas for Human Resource Development (or Lean HRD Canvas) : What and How?

Supunyada Suntornnond (Ph.D.)
Lecturer, School of Management Science, Sukhothai Thammathirat Open University

Dr.Natnarin Niampradit
Lecturer, Graduated School, Southeast Asia University

Received : July 31, 2018

Revised : March 1, 2019

Accepted : April 2, 2019

Abstract

There are 3 major aims of this academic article, which are 1) To illustrate the concept, development process and application of new management design and planning tool so-called "Lean Innovation Canvas", proposed by the authors; 2) To point out the advantages and the basic approach for using and applying this new tool know as "Lean Innovation Canvas"; and 3) To propose the new planning tool for human resource development, which is developed by the authors. This developed and proposed tool is so-called "Lean HRD Canvas". This tool's concept and application will be explained in this article in order to offer as new approach for HRD experts and scholars to design and planning HRD process in any organizations in Thailand.

Keywords : Lean Innovation Canvas, Lean HRD Canvas, New tool for HRD planning

บทนำ

ในส่วนของบทนำนี้ ผู้นิพนธ์จะเน้นการสรุปที่มาของการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) นับตั้งแต่หลังปี ค.ศ. 2000 ที่เทคโนโลยีต่างๆ มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้เป็นที่ยอมรับกันทั้งในวงการธุรกิจและในวงการวิชาการว่า รูปแบบในการบริหารและวางแผนการทำงานในองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้รวดเร็ว เพื่อสามารถตอบสนองต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนให้องค์กรและธุรกิจต้องปรับตัวให้รวดเร็วขึ้นอย่างมากกว่าในอดีต ทั้งนักบริหารและนักวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบริหารจัดการองค์กร จึงมีการคิดค้นและพัฒนาแนวคิด เทคนิค และเครื่องมือในการบริหารจัดการใหม่ๆ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวได้ แนวคิดของการพัฒนาเครื่องมือง่ายๆ เพื่อออกแบบบริหารจัดการ หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว บนผืนผ้าใบหน้าเดียวหรือบนกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) จึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อให้มีเครื่องมือในการออกแบบธุรกิจที่สามารถปรับเปลี่ยนได้โดยง่าย และยังเพื่อช่วยให้ผู้ที่สนใจเริ่มต้นธุรกิจสามารถรวบรวมและทดสอบความคิดได้อย่างรวดเร็วและเข้าใจง่ายขึ้นกว่าการเขียนแผนธุรกิจ หรือวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ด้วยเครื่องมือหรือเทคนิคในการบริหารจัดการแบบเดิมที่มีอยู่ ซึ่งต้องใช้ข้อมูลจำนวนมากและขั้นตอนที่ค่อนข้างมาก แต่เมื่อออกแบบหรือวางแผนเสร็จแล้ว อาจนำไปใช้ไม่ทันการณ์

โดยต้นกำเนิดเครื่องมือในการออกแบบรูปแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมด้วยผืนผ้าใบหน้าเดียวหรือบนกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับไปทั่วโลก ก็คือ การสร้างแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas: BMC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ อีฟ พินญอร์ (Yve Pigneur) แห่งมหาวิทยาลัยโลซาน ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ กับ ดร.อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) ร่วมกับทีมงานอีกกว่า 45 คน ทีมผู้พัฒนาได้เผยแพร่แนวคิดและเครื่องมือนี้

ผ่านการตีพิมพ์หนังสือเพื่อเป็นคู่มือสำหรับการสร้างธุรกิจชื่อ Business Model Generation ในปี ค.ศ. 2010 นับตั้งแต่ปีนั้น การออกแบบธุรกิจด้วยกระดาษแผ่นเดียวหรือบนผืนผ้าใบ 9 ช่อง ก็ได้รับการถ่ายทอดและนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่ช่วยออกแบบโมเดลธุรกิจผ่านปัจจัยสำคัญทั้ง 9 ด้าน ที่ถูกมองว่าครอบคลุมส่วนสำคัญๆ ต่อธุรกิจประเภทต่างๆ ตามที่แสดงไว้ในแผนภาพที่ 1



Business Model หน้าที่ 8

แผนภาพที่ 1 : การออกแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas : BMC)

ที่มา : Pigneur, Yves and Osterwalder, Alexander (2010)

อ้างอิงใน Thai Market Website Editor (2015)

ในปี ค.ศ. 2017 หนังสือ Business Model Generation มียอดขายกว่า 2 แสนเล่ม และถูกนำไปแปลเผยแพร่ใน 22 ประเทศทั่วโลก แนวคิดและเครื่องมือในหนังสือดังกล่าวกันอย่างแพร่หลายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เนื่องจากมีข้อดีที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) สามารถใช้ในการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมใหม่ให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวมได้พร้อมๆ กัน 2) ทำให้ผู้ที่ใช้ BMC ในการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมได้คิดอย่างรอบด้าน ในทุกภารกิจ (Functions) ที่สำคัญ และเน้นให้ภารกิจทุกส่วนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรวางแผนได้อย่างไม่พลาดปัจจัยสำคัญของธุรกิจ และ 3) เป็นเครื่องมือที่เรียบง่าย บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็ว (Imitsu and Pakpumkiattikhun, 2018) จากประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งความนิยมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของการใช้แบบจำลองธุรกิจบนกระดาษ

แผ่นเดียว ทำให้ต่อมา นักวิชาการและนักบริหารหลายๆ ท่าน ได้มาพัฒนาเครื่องมือการบริหารในรูปแบบของเครื่องมือ การคิดบนผืนผ้าใบหรือบนกระดาษแผ่นเดียวขึ้นอีก

ผู้นิพนธ์พบว่า ยังมีอีกเครื่องมือหนึ่งที่มีลักษณะ เดียวกันที่สำคัญและได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูก พัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) และทีมงาน เพื่อเป็นเครื่องมือเขียนแผนธุรกิจอย่างง่ายสำหรับธุรกิจ รูปแบบใหม่อย่างธุรกิจสตาร์ทอัพ (Start Up) เขาได้ปรับแต่ง มาจาก Business Model Canvas ของ ดร.อเล็ก ออสเทอร์วัลด์เลอร์ (Alex Osterwalder) เพื่อผู้ประกอบการโดยเฉพาะลงมือทำ ตามได้ทันที และเน้นให้ความสำคัญไปที่ปัจจัยบางประการ ของธุรกิจสตาร์ทอัพ และ ธุรกิจขนาดย่อม (SMEs) ที่มีความแตกต่างจากหน่วยงานใหญ่ หรือธุรกิจในรูปแบบเดิม อย่างเช่น ความไม่แน่นอน ความเสี่ยง และกระแสรายได้ ของกิจการ เป็นต้น เพิ่มมากขึ้น และนำแนวคิดเรื่องการสร้าง ธุรกิจใหม่ให้ลดความสูญเปล่า (Lean Startup) มาปรับใช้ แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ได้อธิบายถึงแนวคิดนี้ ไว้ว่า Lean Startup คือ ระเบียบวิธี (Methodology) สำหรับการ พัฒนาธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ต่างๆ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อ ทำให้วงจรการพัฒนาผลิตภัณฑ์สั้นลง (Shorten Product Development Cycles) โดยการนำแนวคิดเรื่องการทดลอง จริงเพื่อทดสอบสมมติฐานทางธุรกิจ (Business Hypothesis-Testing Experiment) รวมทั้งการเรียนรู้ผ่านการนำผลิตภัณฑ์ หรือบริการใหม่ที่ออกแบบไว้ไปทดลองเก็บข้อมูลจริงจากกลุ่ม ลูกค้าเป้าหมาย (Validated Learning) เป็นปัจจัยและภารกิจ สำคัญที่นำมาใส่ไว้ในกรอบการออกแบบเพื่อลดเวลาและความสูญเสียนั้น ที่ไม่จำเป็นให้น้อยลงที่สุดเท่าที่จะทำได้ (Maurya,2018)

โดยหัวใจหลักของเครื่องมือนี้ เน้นที่การค้นหาปัญหา หลัก (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของ กลุ่มเป้าหมาย เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและนำไปทดลองตลาด ได้อย่างรวดเร็ว โดยกล่าวได้ว่า Lean Canvas จะคล้ายกับการเขียน Business Model Canvas ต่างกันตรงที่จะให้ความสำคัญ

สำคัญกับ “การค้นหาปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงของ ลูกค้าเป้าหมาย” โดยเป็นการทดสอบสมมติฐานที่เราสร้างขึ้น มากับกลุ่มคนที่เรียกว่า “ลูกค้าสมมติเป้าหมาย (Persona)” ซึ่งทางคณะผู้นิพนธ์ ได้ใช้เป็นต้นแบบส่วนหนึ่ง ในการนำมา พัฒนาการออกแบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระดาษ แผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) นั้น มีรายละเอียดโดยสังเขป ตามแผนภาพที่ 2 ดังที่แสดงด้านล่าง

(P) Problem 2 Top 3 problems “เข้าใจปัญหา” หรือ “ความต้องการ” ของลูกค้า	(S) Solution 4 Top 3 features ทางเลือกในการแก้ปัญหา หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า	(UVP) Unique Value Proposition 3 - “คุณประโยชน์” ของสินค้าที่โดดเด่น ให้ความรู้สึกแตกต่างจากคู่แข่ง (Feature) - “ประโยชน์สำคัญ” ที่ทำให้ลูกค้าต้องซื้อสินค้า (Benefit)	(UA) Unfair Advantage 9 ความได้เปรียบที่โดดเด่น สิ่งที่แตกต่างกันจากคู่แข่ง	(CS) Customer Segments 1 Target customers 1. กลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กร “ที่มีโอกาสใช้” สินค้าทั้งหมด 2. ใครคือคนกลุ่มแรกที่ “จะใช้สินค้าหรือบริการทันที” (Early Adopter)
	(KM) Key Metrics 8 ตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรม Customer Life Cycle (AARRR)		(CH) Channels 5 ช่องทางการติดต่อสื่อสารกับลูกค้า ทั้งการส่งสินค้า และการสื่อสาร	
(C\$) Cost Structure 7 ต้นทุนการผลิต ต้นทุนการตลาด ต้นทุนการกระจายสินค้า ต้นทุนการบริการ		(R\$) Revenue Streams 6 รูปแบบของรายได้ ความมั่นคงของรายได้ ประสิทธิภาพการรายได้ $Gross\ Margin = \text{ขาย} - \text{ต้นทุนสินค้าขาย}$		

แผนภาพที่ 4 : เครื่องมือการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมา โดย แอช มาเออร์ยา (Maurya, 2018)

คณะผู้นิพนธ์ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่ออธิบายถึงที่มาของแนวคิดการพัฒนาเครื่องมือสำหรับการออกแบบธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ในรูปแบบของกระดาษแผ่นเดียว (Canvas) ไว้โดยสังเขป นอกจากนี้ คณะผู้นิพนธ์ยังมีความเห็นด้วยกับแนวคิดของการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ของ แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) หัวใจหลักของเครื่องมือนี้เน้นการค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย (Persona) เพื่อนำมาพัฒนาสินค้าและนำไปทดลองตลาดได้อย่างรวดเร็ว ดังที่อธิบายไว้แล้วข้างต้น ซึ่งจากแนวคิดและประโยชน์ต่างๆ ของการนำเครื่องมือนี้ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย รวมทั้งการเน้นไปที่การวิเคราะห์เพื่อวางแผน โดยเริ่มต้นจากการแก้ไขปัญหาที่แท้จริงของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นหลัก คณะผู้นิพนธ์จึงเล็งเห็นถึงประโยชน์ในการพัฒนาเครื่องมือการบริหารและการวางแผนด้วยรูปแบบ (Format) ดังกล่าว คือ การวางแผนในกระดาษแผ่นเดียว เพื่อให้มีเครื่องมือในการบริหารและวางแผนที่ใช้งานง่ายกว่าการเขียนแผนธุรกิจในรูปแบบเดิมๆ ที่มีซับซ้อน สื่อสารให้เข้าใจภาพรวมให้ตรงกันยากและใช้เวลาดำเนินการนาน (Abrams, 2014) โดยเป็นการเน้นพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะกับการใช้งานในประเทศไทย ซึ่งยังมีปัจจัยหลักและจุดที่ควรใส่ใจที่อาจมีรายละเอียดแตกต่างไปบ้างจากบริบทในต่างประเทศ

ในส่วนของการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้สำหรับการออกแบบธุรกิจโดยใช้รูปแบบดังกล่าวข้างต้นในประเทศไทยนั้น ในปี ค.ศ. 2016 ดร.ณัฐรินทร์ เนียมประดิษฐ์ หนึ่งในคณะผู้พันธ์ ได้พัฒนาเครื่องมือในการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) และได้นำไปเผยแพร่ผ่านการสอนและการจัดสัมมนาให้หน่วยงานต่างๆ ในไทย มีการนำเครื่องมือนี้เผยแพร่ผ่านการสัมมนาเชิงปฏิบัติการให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนมากกว่า 30 ครั้ง ในช่วงปี ค.ศ. 2016 - 2017 รวมทั้งได้มีการประเมินผลถึงความใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) โดยให้ผู้ที่มาเรียนรู้บางส่วนได้นำ Lean Innovation Canvas ไปทดลองใช้จริงในหน่วยงาน เพื่อใช้ในการวางแผนการทำงานจริง มีผลการประเมินโดยเก็บข้อมูลจากผู้เข้ามาเรียนรู้บางส่วนผ่านโครงการ “ค่ายนวัตกรรมสร้างสรรค์สำหรับ ธุรกิจเกษตรอาหารใหม่ยุคประเทศไทย 4.0 (Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0)” ระหว่าง วันที่ 2 - 4 พฤศจิกายน ค.ศ. 2017 ซึ่งจัดโดยวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ร่วมกับกองพัฒนาเกษตรกร กรมส่งเสริมการเกษตร และหน่วยงานพันธมิตร ผลสำรวจจากความคิดเห็นในแบบประเมินผลจากผู้เรียนจำนวน 100 ราย พบว่า ร้อยละ 91 เห็นว่าเครื่องมือนี้นำไปใช้ได้จริง และง่ายต่อการนำไปใช้งานสำหรับการออกแบบธุรกิจ ออกแบบสินค้าหรือบริการ และกระบวนการใหม่ๆ ในเบื้องต้นมากกว่าการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรมด้วยวิธีการเขียนแผนธุรกิจหรือออกแบบนวัตกรรมในแบบเดิมที่ต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมาก (School of Administrative Studies, 2018) รายละเอียดของเครื่องมือเพื่อการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) จะได้นำเสนอไว้ในส่วนถัดไป

เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas)

จากการได้เห็นถึงประโยชน์ของการใช้งานเครื่องมือในการคิดออกแบบในรูปแบบของผืนผ้าใบหรือกระดาษแผ่นเดียว รวมทั้งเห็นถึงความสำคัญในการนำแนวคิดเรื่องการสร้างธุรกิจใหม่ให้ลดความสูญเปล่า มาปรับใช้ในการคิดค้นทางแก้ปัญหาหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงานและธุรกิจของไทย คำว่า “นวัตกรรม” ในที่นี้ ผู้พันธ์เห็นด้วยกับคำนิยามที่ว่า นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีใหม่ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองต่อความต้องการที่เดิมยังไม่สามารถแก้ไขได้ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือรูปแบบขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการปฏิวัติ (Revolution) การเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Paradigm Shift) หรือการพัฒนาต่อยอด (Development) ทั้งนี้ มักมีการแยกแยะความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) และนวัตกรรม (Innovation) อันหมายถึง ความคิดริเริ่มที่นำมาประยุกต์ใช้อย่างสัมฤทธิ์ผล (McKeown, 2008) จากแนวคิดดังกล่าว ผู้พันธ์จึงพัฒนาเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว และนำเสนอไว้ตามแผนภาพที่ 3

Lean Innovation Design

Customer Segments	Problem	Unique Value Proposition	Solution
<p>List your target and users</p> <p>1. กลุ่มลูกค้า/ผู้ใช้เป้าหมายที่เป็นไปได้</p>	<p>List your top 3 problems</p> <p>3. ระบุปัญหาหลัก 3 ปัญหาเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่สนใจจะทำของลูกค้ากลุ่มแรกที่เลือกไว้</p>	<p>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention</p> <p>5. คุณค่าเฉพาะของสินค้า/บริการของเราที่สามารถแก้ปัญหาให้ลูกค้าได้</p>	<p>Outline a possible solution for each problem</p> <p>7. กระบวนการในการแก้ปัญหาหลักแต่ละข้อให้ลูกค้า และการส่งมอบคุณค่าเฉพาะ</p>
<p>Early Adopters</p> <p>List the characteristics of your ideal customers</p> <p>2. ลูกค้าที่คาดว่าจะเป็นผู้ใช้รายแรก หรือ ผู้ที่เราตั้งใจจะเลือกในการแก้ปัญหาให้รายแรก</p>	<p>Existing Alternatives</p> <p>List how these problems are solved today</p> <p>4. ทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน ที่ปัจจุบันกลุ่มลูกค้าใช้แก้ปัญหากันอยู่แล้ว</p>	<p>Unfair Advantage</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <p>6. ความโดดเด่นหรือพิเศษของสินค้าหรือบริการที่เรามี ซึ่งจะช่วยให้อยู่เหนือคู่แข่งได้</p>	

แผนภาพที่ 3 : เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) พัฒนาและนำเสนอโดย ดร.ณัฐนรินทร์ เนียมประดิษฐ์ (Niampradit, 2017)

จากแผนภาพที่ 3 เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวนั้น คือ เครื่องมือสำหรับเขียนและวางแผนธุรกิจฉบับย่อที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจใหม่หรือองค์กรที่ต้องการจัดตั้งหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ใหม่ ซึ่งเครื่องมือนี้เป็นเครื่องมือในการออกแบบที่ช่วยทำให้เห็นภาพรวมของธุรกิจได้ในเวลาอันรวดเร็ว โดยเน้นการลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นของการออกแบบธุรกิจ ออกแบบสินค้าหรือบริการ ลงไปให้ได้มากที่สุดเท่าที่เป็นไปได้ รวมทั้งทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการออกแบบหรือวางแผนด้วยเครื่องมือนี้สามารถเห็นภาพรวมและเข้าใจปัจจัยหลักๆ ได้ตรงกัน (School of Administrative Studies, 2018) เพื่อให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบออกมาทดลองตลาดได้อย่างตรงกับความต้องการ และเหมาะสมกับช่วงเวลาและสภาพตลาดที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว

เมื่อพิจารณาจากแผนภาพที่ 3 จะพบว่าผู้พัฒนาได้ปรับรูปแบบให้มีปัจจัยที่ต่างออกไปจากการออกแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว ซึ่งมี 9 ช่องในผืนผ้าใบ ซึ่งการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวนั้น (Lean Innovation Canvas) นี้ ประกอบไปด้วย 7 ช่อง ซึ่งแต่ละช่องผู้พัฒนาได้นำปัจจัยสำคัญในการออกแบบธุรกิจ รวมทั้งออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการ

ใหม่ ใน 7 ด้านหลักมาบรรจุไว้ และเป็นความตั้งใจที่จะสิ้นสุดการออกแบบในส่วนนี้ เพียงการนำเสนอถึงแนวทางในการแก้ปัญหาหลักให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยการใส่ข้อมูลเพื่อการออกแบบและวางแผนในแต่ละช่อง มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 - เป็นการระบุกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เป็นไปได้ โดยในช่องนี้ ผู้ที่ใช้ Canvas สามารถระบุว่ากลุ่มลูกค้าอาจจะเป็นผู้บริโภคที่ซื้อสินค้า และเป็นผู้ใช้สินค้านั้นโดยตรงหรือกลุ่มธุรกิจหรือองค์กรที่ซื้อไปเพื่อเป็นวัตถุดิบหรือซื้อไปใช้ในธุรกิจ รวมถึงการซื้อเพื่อไปขายต่อ หรือซื้อไปทำกิจกรรมทางการตลาด (Table 1 - Customer Segments : List your targeted users)

ช่องที่ 2 - เป็นการระบุกลุ่มลูกค้าบุคคลหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ผู้ใช้ Canvas จะนำเสนอให้ซื้อสินค้าหรือบริการเป็นกลุ่มแรก ในช่องนี้ให้กำหนดคุณสมบัติของลูกค้าให้ชัดเจน ระบุลักษณะให้ชัดที่สุดเท่าที่จะทำได้ เช่น เพศ อาชีพ ช่วงอายุ ช่วงรายได้ ระดับการศึกษา เป็นต้น (Table 2 - Early Adopters : List your characteristics of your selected ideal customer)

ช่องที่ 3 - เป็นการระบุปัญหาหลัก 3 ปัญหา เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการที่เราจะดำเนินการของกลุ่มลูกค้าบุคคลหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ผู้ใช้ Canvas จะนำเสนอสินค้าหรือบริการเป็นกลุ่มแรก โดยหากผู้ใช้ Canvas และทีมงาน พบว่ามีปัญหามากกว่า 3 ปัญหา อาจใช้วิธีให้ทีมงานพิจารณาและลงคะแนนว่าปัญหา 3 ปัญหาที่สำคัญที่สุด (top 3 priority problems) ของลูกค้าคืออะไร (Table 3 - Problem : List targeted customer's top 3 problems about your product/service)

ช่องที่ 4 - เป็นการระบุทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน (ทางเลือกของปัญหาที่ระบุไว้ในช่องที่ 3) ที่กลุ่มลูกค้ามีการใช้ในการแก้ปัญหานั้นอยู่แล้วในปัจจุบัน โดยเฉพาะวิธีการที่คู่แข่งใช้แก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน เพื่อให้เป็นข้อมูลเปรียบเทียบ (Table 4 - Existing Alternative : List

how these 3 problems are solved today)

ช่องที่ 5 - เป็นการระบุคุณค่าหรือประโยชน์ของสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างเหนือกว่าธุรกิจรายอื่นหรือคนอื่น ๆ ที่สามารถแก้ไขปัญหาหลักและตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ดีที่สุด (Table 5 - Unique Value Proposition : State clear and compelling message why you are different and worth paying attention from your targeted customers)

ช่องที่ 6 - เป็นการระบุความโดดเด่นหรือความพิเศษของสินค้าหรือบริการที่เรามี ซึ่งโดดเด่นพอที่จะทำให้สินค้าหรือบริการของเราอยู่เหนือคู่แข่งได้จริง โดยเมื่อเรามีสิ่งนี้จะทำให้เราได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นสิ่งที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก (Table 6 - Unfair Advantages : List your specialties that can't be easily copied by your competitors)

ช่องที่ 7 - เป็นการระบุกระบวนการแก้ปัญหา รวมไปถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการต้นแบบที่สามารถช่วยแก้ปัญหาหลักแต่ละข้อให้ลูกค้าและช่วยให้สามารถส่งมอบคุณค่าเฉพาะที่เรามีให้ตอบสนองต่อความคาดหวังของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้ ซึ่งในช่องนี้เป็นหัวใจสำคัญของเครื่องมือนี้ เพราะเราเน้นการออกแบบธุรกิจหรือนวัตกรรม (สินค้าหรือบริการใหม่ๆ) จากการคิดเพื่อแก้ปัญหาให้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก (Table 7 - Solution: Outline a possible solution for each problem of the targeted customer)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้งานจริงมากขึ้น ผู้นิพนธ์จึงขอยกตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียวไปใช้กับกรณีการออกแบบธุรกิจและผลิตภัณฑ์เกี่ยวกับมะพร้าว น้ำหอม ซึ่งเป็นกรณีศึกษาจริงและการออกแบบจริงของผู้ใช้เครื่องมือนี้ในประเทศไทย ดังตัวอย่างในแผนภาพที่ 4

Lean Innovation Design

Project ...มะพร้าว น้ำหอม ของอัมพวา...

Customer Segments	Problem	Unique Value Proposition	Solution
<p>List your target and users</p> <p>กลุ่มลูกค้าหลัก ต่าง ๆ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. นักท่องเที่ยวต่างชาติ 2. ลูกค้ารายย่อยคนไทย 3. แม่ค้าร้านผลไม้ 4. ร้านอาหารต่าง ๆ 5. ที่พัก/โรงแรมต่าง ๆ 	<p>List your top 3 problems</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. กลัวน้ำมะพร้าวไม่สด ไม่สะอาด 2. หาซื้อน้ำมะพร้าว น้ำหอมที่อร่อยตามแหล่งทั่วไปได้ยาก 3. ไม่สามารถซื้อกลับไปเป็นของฝากได้ 	<p>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention</p> <ul style="list-style-type: none"> -มะพร้าว น้ำหอม ในบรรจุภัณฑ์ ที่สะอาดปลอดภัย -มีตรามาตรฐาน -สามารถกระจายสินค้าได้ทั่วประเทศ -เก็บได้นานในอุณหภูมิห้องปกติ 	<p>Outline a possible solution for each problem</p> <ul style="list-style-type: none"> -พัฒนา ขบวนการผลิต มะพร้าว น้ำหอม ที่อยู่ในบรรจุภัณฑ์ ที่สะอาดปลอดภัย -มีตรามาตรฐาน และช่วยยืดอายุผลิตภัณฑ์ ให้เก็บได้ในอุณหภูมิห้องได้เกิน 3 เดือน - ทำการตลาด เพื่อสร้างแบรนด์สินค้า มะพร้าวอัมพวาให้เป็นที่รู้จัก และสามารถกระจายสินค้าให้แพร่หลายไปทั่วไทย - พัฒนาเว็บไซต์ หรือระบบการขายสินค้าผ่าน E-Commerce
<p>Early Adopters</p> <p>List the characteristics of your ideal customers</p> <p>กลุ่มลูกค้าแรกที่เลือก คือ นักท่องเที่ยวต่างชาติ ชาวจีน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีกำลังซื้อสูง - มักมาเที่ยวกับทัวร์ - อายุ 40-60 ปี - ชอบซื้อของฝาก 	<p>Existing Alternatives</p> <p>List how these problems are solved today</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ซื้อน้ำมะพร้าวจากร้านอาหารใหญ่หรือร้านในโรงแรม 2. ซื้อน้ำมะพร้าวบรรจุขวดที่มี อ.ย. ขายตามห้าง 3. ซื้อสินค้าอย่างอื่นเป็นของฝาก 	<p>Unfair Advantage</p> <p>Can't be easily copied or bought</p> <ul style="list-style-type: none"> -แบรนด์ มะพร้าวอัมพวา ซึ่งเป็นแหล่งผลิตน้ำมะพร้าว น้ำหอมชื่อดังของประเทศไทย - มีเครือข่ายล้างมะพร้าวที่มีมะพร้าว น้ำหอมพันธุ์ดี มีความหอมมากกว่าที่อื่น 	

แผนภาพที่ 4 : ตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว ไปประยุกต์ใช้สำหรับวางแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในธุรกิจ

จากแผนภาพที่ 3 และ 4 แสดงให้เห็นว่า เครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) เป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้งานได้โดยง่ายสำหรับบุคคลทั่วไปที่สนใจจะออกแบบจำลองธุรกิจและนวัตกรรม เป็นเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการออกแบบธุรกิจเบื้องต้นที่สามารถช่วยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหรือร่วมพัฒนาสินค้าใหม่ ให้สามารถเกิดความเข้าใจภาพธุรกิจโดยรวมได้ตรงกัน มากกว่าจะต้องมาใช้เวลาในการเขียนแผนธุรกิจหรือวางแผนพัฒนาสินค้าให้องค์กรด้วยเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่มากมายอย่างในอดีต

เครื่องมือเพื่อการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) คืออะไร และใช้อย่างไร?

เครื่องมือการออกแบบวางแผนในรูปแบบของกระดาษแผ่นเดียวนั้นมีข้อดีสำคัญ คือ เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผู้ใช้ Canvas ในการออกแบบได้คิดอย่างรอบด้าน ในทุกปัจจัยที่สำคัญ (Key Factors) และยังเป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายที่บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการปรับแผนไปมาลงได้มาก คณะผู้นิพนธ์จึงเห็นว่า การพัฒนาเครื่องมือนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างหลากหลาย รวมทั้งนำมาปรับใช้กับการออกแบบวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อีกด้วย แม้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจะมีวิธีการวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Need Analysis) เพื่อหาจุดแตกต่างหรือช่องว่างที่องค์กรยังต้องการให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาในแต่ละส่วนงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือแผนงานที่องค์กรต้องการอยู่แล้ว แต่ก็เป็นไปในลักษณะการความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่คาดหวังให้เป็นไปในแต่ละเฉพาะภารกิจงาน โดยมักเป็นการวิเคราะห์ในแต่ส่วนย่อยที่ไม่ได้เน้นการระบุเป้าหมายใหญ่เพื่อการแก้ปัญหาหลักขององค์กรก่อน ซึ่งเป็นจุดที่แตกต่างจากการวิเคราะห์วางแผนโดยใช้เครื่องมือแบบ Lean Canvas

ปัจจุบันนี้ การวิเคราะห์ความต้องการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในไทย มักเน้นที่ความแตกต่างระหว่างผลงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเทียบกับมาตรฐานที่องค์กรกำหนด ความไม่เหมือนกันของสิ่งที่บุคคลผู้หนึ่งมีกับสิ่งที่ผู้ต้องการอยากให้มี การวิเคราะห์ความต้องการจึงเป็นการหาให้พบว่า กลุ่มบุคคลเป้าหมายปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าระดับที่องค์กรต้องการ (Gap) เพียงใด ซึ่งมักจะเป็นการวิเคราะห์ว่าบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ศึกษานั้นสามารถปฏิบัติงานได้ถึงระดับที่องค์กรต้องการหรือไม่ ทั้งโดยชนิด ปริมาณงาน คุณภาพของงาน ความต้องการเหล่านี้

สามารถใช้วิธีใดพัฒนาให้ดีขึ้นในระดับที่องค์กรต้องการ เช่น ด้วยการฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้องหรือด้านการพัฒนากระบวนการทำงานหรือด้วยการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเพิ่มเติมหรือด้วยการพัฒนาทางการบริหารอื่นๆ สำหรับความต้องการขององค์กรที่สามารถตอบสนองได้ด้วยการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง แต่ไม่ได้เริ่มต้นที่แท้จริงแล้ว หน่วยงานที่องค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไปทำการวิเคราะห์ความต้องการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Need Analysis) ให้นั้น ไขจุดที่เป็นปัญหาหลักหรือกลุ่มเป้าหมายแรกที่แท้จริงที่องค์กรหรือหน่วยงานควรเข้าไปแก้ปัญหาให้หรือไม่

ด้วยการเล็งเห็นว่าการวิเคราะห์ความต้องการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD Need Analysis) ที่หน่วยงานไทยมักใช้กันอยู่นั้น ขาดความเชื่อมโยงสำคัญในการมองหากลุ่มเป้าหมายที่ควรเริ่มแก้ปัญหาที่แท้จริง คณะผู้นิพนธ์จึงได้มีแนวคิดในการพัฒนาเครื่องมือในการวิเคราะห์และนำเสนอรูปแบบของ “เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas” ขึ้น ซึ่งคณะผู้นิพนธ์ให้ความหมายว่า Lean HRD Canvas คือ เครื่องมือสำหรับออกแบบและวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่างๆ ในแบบฉบับย่อ เพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมองเห็นภาพรวมในการออกแบบเพื่อแก้ไขปัญหาสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานร่วมกัน โดยขอแนะนำ Lean HRD Canvas ที่พัฒนาขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในการวางแผนออกแบบ 7 ช่อง ดังที่ปรากฏในแผนภาพที่ 5

Lean HRD Canvas			Project (ระบุองค์การที่สนใจจะดำเนินการ)
Segments 1.หน่วยงานภายในองค์กรที่สนใจแก้ปัญหาในการทำงานให้ 3 หน่วยงานหลัก	Key Problems 3.ปัญหาหลักในการทำงานของหน่วยงานภายในที่เป็นเป้าหมาย	Development Approaches 5.ข้อเสนอเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาลึกให้กับหน่วยงานเป้าหมาย	Development Process and Performance Index 7.กระบวนการในการจัดการตามแนวทางแรกๆ ที่เลือก และตัวชี้วัดผลในการพัฒนา
First Target 2.หน่วยงานภายในองค์กรหน่วยงานแรกๆ ที่เลือกจะเข้าไปวางแผนเพื่อแก้ปัญหา	Existing Alternative 4.การแก้ไขปัญหาลึกในการทำงานในปัจจุบัน ของหน่วยงาน	First Selected Approach 6.แนวทางแรกๆ ที่เลือกเพื่อแก้ไขปัญหาลึกให้กับหน่วยงานเป้าหมาย	

แผนภาพที่ 5 เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas

จากแผนภาพที่ 5 จะพบว่า เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ที่พัฒนาขึ้น ประกอบไปด้วยปัจจัยในการออกแบบ เพื่อวางแผนจัดการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำนวน 7 ช่อง โดยการใส่ข้อมูลเพื่อการออกแบบและวางแผนในแต่ละช่อง มีรายละเอียดโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 - เป็นการระบุกลุ่มหน่วยงานเป้าหมายภายในองค์กรที่ต้องการวางแผนเพื่อแก้ปัญหาในการทำงาน หรือต้องการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้สะดวกและได้ผลในการวางแผน ในช่องนี้จึงระบุให้เลือกหน่วยงานในองค์กรมาเพียง 3 หน่วยงานหลัก (Table 1 - Segments : List your 3 targeted segments)

ช่องที่ 2 - เป็นการระบุหน่วยงานเป้าหมายหน่วยงานแรก (First Segment) ในช่องนี้ให้กำหนดเหตุผลสำคัญว่าทำไมจึงเลือกหน่วยงานนี้เพื่อที่จะทำการวางแผนพัฒนาการทำงานหรือพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรเป็นหน่วยงานแรก (Table 2 - First target : List the first unit and your choosing reasons)

ช่องที่ 3 - เป็นการระบุปัญหาหลัก 1-3 ปัญหาเกี่ยวกับกระบวนการในการทำงานของหน่วยงานเป้าหมาย โดยหากผู้ใช้เครื่องมือและทีมงานพบว่า มีปัญหามากกว่า 3 ปัญหา อาจใช้วิธีให้ทีมงานพิจารณาและลงคะแนนว่าปัญหา 3 ปัญหาที่สำคัญที่สุด (top 3 priority problems) ของหน่วยงานคืออะไร (Table 3 - Problem : List targeted unit's 3 major working problems)

ช่องที่ 4 -เป็นการระบุทางเลือกของการแก้ไขปัญหา 3 ข้อด้านบน (ทางแก้ไขของปัญหาที่ระบุไว้ในช่องที่ 3) ที่ในหน่วยงานมีการใช้ในการแก้ปัญหานั้นอยู่แล้วในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบและคิดพัฒนาเพิ่ม (Table 4 - Existing Alternative : List how these 3 problems are solved today)

ช่องที่ 5 - เป็นการระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาลึกที่ระบุไว้ในช่องที่ 3 ไม่เกิน 3 แนวทาง ซึ่งเป็นแนวทางที่แตกต่างจากการแก้ไขปัญหาแบบเดิมที่มีอยู่ เพื่อช่วยแก้ปัญหาหรือพัฒนาหน่วยงานเป้าหมายให้ได้มากที่สุด (Table 5 -Development Approaches : State new approach for solving problems)

ช่องที่ 6 - เป็นการระบุแนวทางในการพัฒนาใหม่ที่เลือกมาจาก 1 ใน 3 แนวทางจากในช่องที่ 5 พร้อมทั้งระบุเหตุผลสนับสนุนสำคัญว่าเพราะเหตุใดจึงเลือกแนวทางในการพัฒนาใหม่นี้ (Table 6 - First Selected Approach : List the first proposed approach and your choosing reasons)

ช่องที่ 7 - เป็นการระบุกระบวนการแก้ปัญหา รวมไปถึงถึงแนวทางในการพัฒนาเพื่อแก้ไขปัญหาของหน่วยงานเป้าหมาย รวมทั้งระบุตัวชี้วัดในการพัฒนาที่วัดผลได้จริง ซึ่งในช่องนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของเครื่องมือนี้เพราะเราเน้นการออกแบบการพัฒนาที่มาจากความคิดเพื่อแก้ปัญหาให้หน่วยงานเป้าหมายเป็นหลัก (Table 7 - Explain the development process and provide key performance index)

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการนำไปประยุกต์ใช้งานจริงมากขึ้น ผู้นิพนธ์จึงขอยกตัวอย่างการนำเครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ไปใช้กับกรณีศึกษาจริงและการออกแบบเพื่อพัฒนาการทำงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในกรณีการทำงานจริงของผู้ใช้เครื่องมือนี้ในองค์กรภายในบริบทประเทศไทย ดังแผนภาพที่ 6

Lean HRD Canvas		Project ...วางแผน HRD กรมสรรพากร...	
<p>1.Segments</p> <p>หน่วยงานภายในที่สนใจพัฒนา</p> <ol style="list-style-type: none"> ฝ่ายพัสดุ ฝ่ายรับชำระ ฝ่ายคืนภาษีบุคคลธรรมดา 	<p>3.Key Problems</p> <ol style="list-style-type: none"> การทำงานล่าช้า เพราะมีขั้นตอนการทำงานมีเยอะ ผ่านหลายงานย่อย บุคคลทั่วไปจำนวนมากยังยื่นขอคืนภาษีแบบกระดาษ ทำให้เสียเวลา ประเภทของการชำระภาษีมีหลากหลาย เจ้าหน้าที่ที่ยังไม่ชำนาญ ต้องใช้เวลามากในการตรวจสอบ 	<p>5.Development Approaches</p> <ol style="list-style-type: none"> เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆที่มีสามารถและเต็มใจมาทำงานเพิ่มในส่วนการตรวจสอบเอกสารฯ โดยให้เงินพิเศษเป็นการตอบแทนเพื่อจูงใจ สร้างความรู้ความเข้าใจ และสร้างแรงจูงใจให้ผู้เสียภาษียื่นแบบคืนภาษีทางอินเตอร์เน็ต หรือ อาจบังคับใช้เป็นกฎหมายไปเลยก็ได้ หากเหมาะสม 	<p>7. Development Process and Performance Index</p> <p>กระบวนการ</p> <p>-จัดฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ในส่วนงานอื่นๆ และเสนอให้ทำงานล่วงเวลา (OT) แบบสมัครใจเพื่อช่วยทำงานตรวจสอบเอกสารฯ</p> <p>-เผยแพร่คู่มือการทำงานพื้นฐานเพื่อการตรวจเอกสาร สู่ระบบฐานข้อมูล online ภายใน เพื่อให้พนักงานทุกๆฝ่าย ที่สนใจจะมาทำงานนี้ สามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง</p> <p>ตัวชี้วัดในการพัฒนา</p> <p>สามารถคืนเงินผู้เสียภาษีบุคคลธรรมดาที่ยื่นแบบกระดาษให้ได้เงินภาษีคืนจากเดิม คืนภาษีได้ประมาณ 60% เป็นคืนภาษีได้เกินกว่า 80% ภายใน พ.ค. ของทุกปี</p>
<p>2.First Target</p> <p>ฝ่ายคืนภาษีบุคคลธรรมดา</p> <p><u>เหตุผลที่เลือก</u></p> <p>ได้รับการร้องเรียนจากผู้รับบริการมากที่สุด ว่าการคืนภาษิล่าช้า กว่าที่คาดหวัง (ภายใน พ.ค.)ไว้มาก</p>	<p>4.Existing Alternative</p> <p>-อบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจในการตรวจสอบเอกสารเพื่อคืนภาษี</p> <p>- จัดส่งแบบขอคืนภาษีที่เป็นกระดาษให้ทางหน่วยงานหรือบริษัทที่รับผิดชอบ ดำเนินการเองบางส่วนก่อน</p>	<p>6.First Selected Approach</p> <p>เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่หน่วยงานอื่นๆที่มีสามารถและเต็มใจมาทำงานเพิ่มในส่วนการตรวจสอบเอกสารฯ โดยให้เงินพิเศษเป็นการตอบแทนเพื่อจูงใจ</p> <p><u>เหตุผลที่เลือก</u></p> <p>สามารถดำเนินการได้จริง และใช้เวลาในการทดลองใช้แนวทางนี้เพียงไม่นาน</p>	

แผนภาพที่ 6 ตัวอย่างการใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean HRD Canvas) ในองค์กร

จากแผนภาพที่ 5 และแผนภาพที่ 6 คณะผู้นิพนธ์ได้เชื่อมโยงแนวคิดของการวางแผนบนพื้นผ้าใบแบบลีน (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ซึ่งเน้นการวางแผนด้วยการค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ส่งผลให้ผู้ที่ใช้ Lean HRD Canvas จะสนใจกลุ่มเป้าหมายหรือหน่วยงานเป้าหมายที่ต้องการแก้ปัญหาอันเป็นหลัก เพื่อให้หน่วยงานเป้าหมายนั้นๆ สามารถวางแผนการพัฒนาระบบการทำงาน

การบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้หน่วยงานภายในได้ในกระดาษแผ่นเดียว ทั้งนี้ คณะผู้นิพนธ์ได้มีการประเมินผลถึงความใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) ในเบื้องต้นจากการให้นักศึกษาปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ภาคพิเศษ (Executive MPA) ที่สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) จำนวน 28 คน นักศึกษาปริญญาโท Executive MPA ที่มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ จำนวน 32 คน รวม 50 คน ได้นำ Lean HRD Canvas ไปทดลองใช้จริงในหน่วยงาน เพื่อเป็นกรณีศึกษา (Case Studies) และทดลองการนำไปใช้จริงกับองค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยผลสำรวจความคิดเห็นเบื้องต้น พบว่า ผู้ทดลองนำไปใช้ ร้อยละ 92 เห็นว่าเครื่องมือนี้ ง่ายต่อการนำไปใช้งานจริงสำหรับการออกแบบแก้ปัญหาในการทำงานและการวางแผนพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากร ทั้งนี้ ผู้ทดลองใช้เกือบทั้งหมด (ร้อยละ 96) ให้ความเห็นด้วยว่า การใช้เครื่องมือนี้เหมาะสำหรับการวางแผนปรับปรุงการทำงานสำหรับผู้บริหารในหน่วยงานซึ่งอาจไม่ได้มีความเข้าใจหรือความเชี่ยวชาญในการออกแบบ วางแผนการบริหาร หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษอีกด้วย

บทสรุป

บทความนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมให้ผู้ที่สนใจได้ทราบถึงที่มาและประโยชน์สำคัญของเครื่องมือการบริหารยุคใหม่ ซึ่งได้แก่ แนวคิดของการวางแผนบนผืนผ้าใบแบบลิ้น (Lean Canvas) ซึ่งถูกพัฒนาขึ้นมาโดย แอช มาเออร์ยา (Ash Maurya) ซึ่งเน้นการวางแผนด้วยการค้นหาปัญหาหลักที่แท้จริง (Pain Point) ของลูกค้า และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายที่ตัดแปลงต่อมาจากการสร้างแบบจำลองธุรกิจบนกระดาษแผ่นเดียว (Business Model Canvas: BMC) ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยศาสตราจารย์ อีฟ พินญอร์ (Yve Pigneur) แห่งมหาวิทยาลัยโลซาน ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ กับ ดร.อเล็กซานเดอร์ ออสเทอร์วัลเดอร์ (Alexander Osterwalder) ด้วยการเล็งเห็นจุดเด่นในการวางแผนที่ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจได้ง่ายบนกระดาษแผ่นเดียว รวมทั้งการเน้นไปที่การวางแผนเพื่อ

การแก้ปัญหาที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมายหลักก่อนนั้น คณะผู้นิพนธ์จึงได้นำเสนอ “เครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas” ซึ่งพัฒนาต่อยอดมาจากเครื่องมือการออกแบบนวัตกรรมด้วยกระดาษแผ่นเดียว (Lean Innovation Canvas) ที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรต่างๆ ในประเทศไทย โดยกล่าวได้ว่า Lean HRD Canvas นั้น เป็นเครื่องมือทางเลือกใหม่ ในการวางแผนเพื่อออกแบบการพัฒนากระบวนการทำงาน ซึ่งต้องใช้กระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานต่างๆ มาใช้ร่วมด้วย

ทั้งนี้ คณะผู้นิพนธ์เล็งเห็นข้อดีที่สำคัญของเครื่องมือที่นำเสนอและพัฒนาขึ้นนี้ 3 ประการสำคัญ ได้แก่ 1) เป็นเครื่องมือที่ช่วยทำให้ผู้ใช้ Canvas ได้คิดอย่างรอบด้านถึงภารกิจ (Missions) ที่สำคัญในการแก้ปัญหาหลักให้องค์กร 2) เป็นเครื่องมือที่ง่ายต่อการสื่อสารซึ่งช่วยทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถเห็นภาพรวมของปัญหาและแนวทางในการแก้ไขได้ตรงกันในกระดาษแผ่นเดียว และ 3) เป็นเครื่องมือที่เรียบง่ายที่บุคลากรในทุกระดับของหน่วยงานหรือทีมสามารถเรียนรู้วิธีการใช้งานร่วมกันได้อย่างรวดเร็วและประหยัดเวลาในการปรับแผนไปมา เพื่อเป็นการยืนยันข้อดีทั้ง 3 ประการดังกล่าว ทางคณะผู้นิพนธ์กำลังดำเนินการเผยแพร่เครื่องมือนี้ และดำเนินการประเมินผลถึงความใช้ได้ของเครื่องมือ (Tool Validation) นี้ ในการนำไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ ของประเทศไทยให้มากยิ่งขึ้น และจากข้อดีและประโยชน์ในการนำไปปรับใช้ดังกล่าว คณะผู้นิพนธ์จึงพัฒนาและนำเสนอเครื่องมือการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระดาษแผ่นเดียว หรือ Lean HRD Canvas รวมทั้งได้นำเสนอวิธีการประยุกต์ใช้งานไว้โดยสังเขปแล้วในบทความนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ที่สนใจศึกษา เกิดการต่อยอดองค์ความรู้สำหรับนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้อง รวมถึงเป็นประโยชน์สำหรับเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ให้มีทางเลือกสำหรับการนำเครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆ ไปปรับใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่แท้จริงขององค์กรได้เหมาะสมขึ้นต่อไป

รายการอ้างอิง

- Abrams, Rhonda (2014). *Successful Business Plan: Secrets & Strategies*. California : Planning Shop
- Imitsu, Miki and Pakpumkiattikhun, Araya (2018) *Easy Business Model Canvas (in Thai)*, Bangkok : We Learn Publishing.
- Maurya, Ash (2018). *What is a Lean Canvas?* Retrieved via <https://leanstack.com/why-lean-canvas> (accessed on May 24, 2018).
- McKeown, Max (2008). *The Truth about Innovation*. London, UK: Prentice Hall.
- Niampradit, Natnarin (2017) *Lean Innovation Canvas (in Thai)*, Seminar Paper of Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0, Chaing Mai : School of Administrative Studies, Maejo University.
- Pigneur, Yves and Osterwalder, Alexander (2010), *Business Model Generation*, Geneva : Wiley Publishing.
- School of Administrative Studies (2018) *The Summary Report of 2018 Creative Innovation Camp for Agri-food Startup under Thailand 4.0 (in Thai)*, Chaing Mai : Maejo University.
- Thai Market Website Editor (2015) *Business Model Canvas: Tool for New Entrepreneurs (in Thai)*, Retrieved via <http://thaimarketing.in.th/2015/01/29/business-model-canvas> (accessed on June 12, 2018)
- Wikipedia Organization (2018) *Business Model Canvas*, Retrieved via https://en.wikipedia.org/wiki/Business_Model_Canvas (accessed on May 15, 2018)

บทความวิชาการ

การวิจัยสถาบัน : เครื่องมือในการปรับปรุง ประสิทธิภาพองค์กร

ศาสตราจารย์ ดร.จำเนียร จวงตระกูล¹
ศาสตราจารย์พิเศษรัฐประจํามหาวิทยาลัยพาร์อิสต์ ประเทศเกาหลีใต้

ชัชพล กุลโพธิ์สุวรรณ
อังคณา กันธิยะ
แสวง คุรุบา
วิรุฬห์ ฤกษ์จิตต์
รุจน์ อัจฉริยาภรณ์
กองบริหารบุคคล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 8 สิงหาคม 2561
วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 31 มกราคม 2562
วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 2 เมษายน 2562

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษา (1) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน (2) การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน (3) การเผยแพร่การวิจัยสถาบัน (4) การวิจัยสถาบันกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร (5) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการวิจัยสถาบัน (6) ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาในการดำเนินการวิจัยสถาบัน ผลการศึกษาพบว่า (1) การวิจัยสถาบันเป็นการวิจัยที่ทําขึ้นในสถาบันอุดมศึกษาโดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ขอบเขตของการวิจัยสถาบันจะรวมถึง การวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา นักศึกษา บุคลากร อาคาร สถานที่ และการเงิน การวิจัยมีจุดมุ่งหมายในการนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการบริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา (2) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มีการดำเนินการวิจัยสถาบัน และนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งส่วนใหญ่แล้วงานด้านการวิจัยสถาบันเป็นงานส่วนหนึ่งของสถาบันวิจัยหรือศูนย์วิจัยของมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันก็มีบางมหาวิทยาลัยที่มีการตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบันขึ้นมาดำเนินงานด้านนี้โดยตรง มีการกำหนดนโยบายและระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัยสถาบัน นอกจากนี้ ยังมี การจัดตั้งสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาเพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการวิจัยสถาบันกว้างขวางมากยิ่งขึ้นอีกด้วย (3)

การเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันมีวิธีการสำคัญสามวิธีคือ เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ดำเนินการวิจัย การตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสารการวิจัยสถาบันโดยเฉพาะและในวารสารวิชาการอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ นอกจากนี้ ยังมีการนำเสนอผลงานวิจัยสถาบันในการประชุมวิชาการที่จัดโดยองค์การและสถาบันต่างๆ (4) การดำเนินการวิจัยสถาบันในมหาวิทยาลัยไทยส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านนักศึกษา (5) ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินการวิจัยสถาบันคือบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการยังขาดความรู้และทักษะในการวิจัยและต้องการพัฒนาทักษะด้านนี้ให้สูงขึ้น และอีกประการหนึ่งคือ การจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัยสถาบันยังไม่เพียงพอ ส่วนด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันนั้นยังมีข้อจำกัดในเรื่องแหล่งการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการและการนำเสนอในการประชุมวิชาการยังไม่เพียงพอ (6) ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้คือ ควรจัดให้มีการพัฒนาทักษะการวิจัยให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาให้มีสมรรถนะด้านการวิจัยเพิ่มสูงขึ้น และควรจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการวิจัยสถาบันเพิ่มมากขึ้น ส่วนด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันนั้นควรสนับสนุนให้มีการจัดทำวารสารการวิจัยสถาบันโดยเฉพาะเพิ่มมากขึ้นและส่งเสริมสนับสนุนสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาให้มีการจัดทำวารสารการวิจัยสถาบันเป็นของตนเองโดยตรง และสนับสนุนให้สมาคมมีการจัดประชุมทางวิชาการวิจัยสถาบันอย่างต่อเนื่องโดยเพิ่มจำนวนครั้งของการประชุมวิชาการให้มากขึ้น และควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสนำเสนอผลงานวิจัยสถาบันในการประชุมทางวิชาการทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติเพิ่มมากขึ้น

คำสำคัญ : การวิจัยสถาบัน, สถาบันอุดมศึกษา, มหาวิทยาลัย, สมาคมการวิจัยสถาบัน, การดำเนินการวิจัยสถาบัน, การตีพิมพ์ผลการวิจัยสถาบัน, การประชุมวิชาการ, ประสิทธิภาพองค์การ, ประเทศไทย

¹Corresponding Author E-mail : professordrj@gmail.com

Institutional Research: A Tool for Improving Organizational Efficiency

Jamnean Joungtrakuk, DBA., Ph.D.
Distinguished Professor, Far East University, South Korea

Chutpon Kulpotisuwan
Angkana Guntiya
Sawaeng Krooba
Wirun Tukjit
Rute Achariyaporn
Human Resource Management Division, Chiang Mai University

Received : August 8, 2018

Revised : January 31, 2019

Accepted : April 2, 2019

Abstract

This paper aims to discuss: (1) The concept of institutional research; (2) Conducting and application of institutional research; (3) Publicity of institutional research; (4) Institutional research and organizational efficiency; (5) Problems and obstacles in conducting institutional research; and (6) Recommendations for improving the efficiency and effectiveness of institutional research in Thailand. Based on this study it was found that: (1) Institutional research is the research conducted in higher education institutions by staff of the institutions, especially the academic supporting staff. The scope of institutional research includes the study of curriculum, students, staff, facilities and finance. It is used as the data base for management decision making and improving the efficiency and effectiveness of the higher education institutions. (2) Most universities conduct institutional research and utilize it for improving the efficiency and effectiveness of the management of the university. It is considered a part of the functions of a research institute or center in most universities. In some universities an institutional research unit is established as the responsible organization for institutional research. Many universities establish policy, guidelines, rules, regulations and procedures relating to the management and administration of institutional research. A budget is also allocated for institutional research in many universities. In addition, an Institutional Research and Higher

Education Development Association was established to promote the conduct and application of the institutional research in Thailand. (3) The publicity of the results of the institutional research is conducted in three major ways: publicizing via the website of the university, publishing research articles in a specific institutional research journal or in other journals, both at national and international levels, and presenting research papers in the institution's research academic conferences or in other academic conferences. (4) Most of institutional research projects conducted by Thai universities concentrate on students: (5) The major problems and obstacles in conducting and application of institutional research include: lack of knowledge and skills in research of the staff, especially those academic support staff of the university; budget availability is insufficient to support the institutional research projects, sources for publicizing institutional research is quite limited, both in terms of publishing in academic journals and academic conferences. (6) It is recommended that: various training and development programs should be developed to promote research knowledge and skills of the academic support staff of universities to help them to produce more institutional research, a sufficient budget should be allocated by universities to support and encourage their university staff to produce more institutional research, more institutional research journals should be established to provide a higher profile publicity platform for institutional research, the Institutional Research and Higher Education Development Association should play a more active role in promoting the conduct and application of institutional research (e.g., an institutional research journal should be established and operated by the Association, more training courses and academic conferences should be organized by the Association). More opportunities and support, including financial support, should be provided to university staff to enable them to participate in academic conferences and publication of papers in academic journals, both at the national level in Thailand and at the international level.

Keywords : Institutional Research, Higher Education Institution, University, Institutional Research Association, Implementation, Publication, Conference, Organizational Efficiency, Thailand

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาถือเป็นสถาบันที่มีความสำคัญยิ่งของทุกชาติ เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทอย่างสูงยิ่งในการพัฒนาประเทศ โดยมีภารกิจหลักสำคัญสี่ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลผลิตที่สำคัญของมหาวิทยาลัยจึงได้แก่บัณฑิตที่มีคุณภาพสูงที่ออกไปรับใช้สังคมและประเทศชาติ พร้อมทั้งมีผลงานวิจัยซึ่งนำไปสู่นวัตกรรมเพื่อรองรับการพัฒนาและนำพาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้า มีการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมในการแก้ไขและป้องกันปัญหา และการดำเนินการต่างๆ พร้อมทั้งสร้างเสริมและอนุรักษ์ศิลปะและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคมและประเทศชาติ นำไปสู่ผลลัพธ์คือสังคมมีความร่มเย็น มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงต้องเป็นองค์กรที่มีความสามารถสูง (de Waak, 2010; Owen, Mundy, Guild, & R., 2001; Swanson & Holton III, 2001) และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996; Senge, 1990; Waheed, 2015) สามารถดำเนินการและบริหารจัดการโดยสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร (French, Bell, & Zawacki, 2005; McLean, 2006) เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

การวิจัยสถาบัน (Institutional Research: IR) (Lasher, 2011; Srisa-arn. Online, retrieved 10 June 2018) หรือการศึกษาตนเอง (Self-study) (Hilliard & Taylor, 2010; MSCOHE, 2007) ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ใช้เพื่อพัฒนาองค์กรสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Suakamram & Lila, 2013; Theerakul. Online, retrieved 28 November 2018)

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน

1. ประวัติความเป็นมาของการวิจัยสถาบัน วิจัยสถาบันมีประวัติความเป็นมาอย่างยาวนานถ้าจะนับจุดเริ่มต้นในสหรัฐอเมริกาถือได้ว่าเริ่มต้น เมื่อปี ค.ศ. 1701 นับถึง

ปัจจุบันเป็นเวลา 317 ปีแล้ว (Lasher, 2011) งานวิจัยที่ถือว่าเป็นงานวิจัยสถาบันชิ้นแรกดำเนินการโดยผู้ก่อตั้งมหาวิทยาลัยเยล (Yale) ซึ่งได้ทำการศึกษาโครงสร้างของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการจัดวางโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยในการก่อตั้งมหาวิทยาลัยเยลในปี ค.ศ. 1701 (Lasher, 2011) ทั้งนี้ W.H. Cowley นักประวัติศาสตร์การอุดมศึกษาผู้มีชื่อเสียงได้ระบุไว้ในบทความของเขา ชื่อ "Two and a Half Centuries of Institutional Research" (สองศตวรรษครึ่งของการวิจัยสถาบัน) ที่ได้นำเสนอในการประชุมเชิงปฏิบัติการที่จัดโดยคณะกรรมการการอุดมศึกษาระหว่างรัฐภาคตะวันตก (The Western Interstate Commission on Higher Education: WICHE) ที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด (Stanford University) ในปี ค.ศ. 1959 (Lasher, 2011) จึงถือได้ว่าการวิจัยสถาบันเกิดขึ้นจากการศึกษาเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาซึ่งต่อมาได้มีการนำการวิจัยสถาบันไปใช้อย่างแพร่หลายในมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา โดยมีการตั้งหน่วยงานการวิจัยสถาบันขึ้นมารับการดำเนินการในสถาบันการศึกษาต่างๆ นอกจากนี้ มีการก่อตั้งสมาคมการวิจัยสถาบัน (The Association for Institutional Research: AIR) ขึ้นเมื่อปี ค.ศ. 1966 เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบวิชาชีพในสถาบันอุดมศึกษา นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 52 ปีแล้ว ปัจจุบันมีสำนักงานตั้งอยู่ที่ Tallahassee, Florida สหรัฐอเมริกา มีงบประมาณดำเนินงานปีหนึ่งคิดเป็นเงินหกล้านเหรียญสหรัฐอเมริกา หรือประมาณ 180 ล้านบาทต่อปี มีสมาชิกมากกว่า 4,000 คน (Association for Institutional Research. Online: retrieved 23 June 2018)

ในปัจจุบันมีการนำการวิจัยสถาบันไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกโดยได้ดำเนินการทำนองเดียวกันกับที่ดำเนินการในสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้ ยังมีการจัดตั้งสมาคมการวิจัยสถาบันในระดับภูมิภาคต่างๆ ของโลกด้วย เช่น ในยุโรปมีสมาคมวิจัยสถาบันยุโรป หรือ European Association for Institutional Research (EAIR) (Huisman, Hoekstra, &

Yorke, 2015) และในเอเชียมีการจัดตั้งสมาคมการวิจัยสถาบันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ South East Asia Association for Institutional Research: SEAAIR ซึ่งประเทศไทยเป็นผู้ร่วมก่อตั้งด้วยโดยเริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 2000 และมีการประชุมก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ. 2001 เป็นต้น (SEAAIR Brief History. Online: retrieved 23 June 2018) มีกิจกรรมหลายอย่างรวมทั้งการประชุมวิชาการ ซึ่งมีการจัดประชุมเป็นประจำทุกปี (SEAAIR Annual Conference. Online: retrieved 23 June 2018) และการออกวารสารวิชาการเป็นต้น (SEAAIR, 2014)

สำหรับในประเทศไทยได้มีการนำเอาการวิจัยสถาบันเข้ามาใช้ในสถาบันอุดมศึกษาในช่วงปี พ.ศ.2513-2518 (1970-1975) (Srisa-arn. Online, retrieved 10 June 2018) นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 48 ปีแล้ว โดยได้มีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบันขึ้นมารองรับดำเนินการในสถาบันอุดมศึกษาหลายแห่ง และต่อมาได้มีการก่อตั้งสมาคมวิจัยสถาบันขึ้นชื่อว่า “สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา” ใช้อักษรย่อว่า “สวพอ” เรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “Association of Institutional Research and Higher Education Development” ใช้อักษรย่อว่า “AIRHED” ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2543 โดยมีศาสตราจารย์ ดร. วิจิตร ศรีสอาน เป็นนายกสมาคม (Theerakul. Online, retrieved 28 November 2018) นับถึงปัจจุบันเป็นเวลา 18 ปีแล้ว โดยมีวัตถุประสงค์หลักส่วนหนึ่งเพื่อส่งเสริมการวิจัยสถาบัน นำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติอันจะก่อให้เกิดการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้นต่อไป

2. ความหมายของการวิจัยสถาบัน การวิจัยสถาบันมีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังตัวอย่างที่ Knight (2003) ได้นำเสนอไว้ในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 : ตัวอย่างคำจำกัดความของการวิจัยสถาบัน

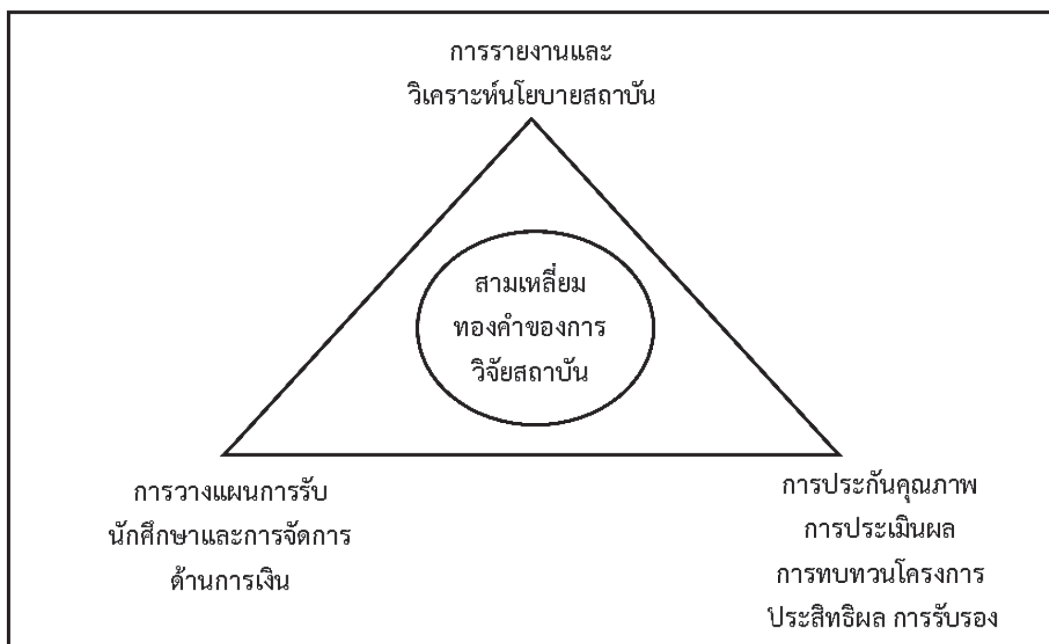
ผู้เขียน/ปีที่พิมพ์	คำจำกัดความ
Saupe (1981, cited in Knight, 2003)	การวิจัยที่ทำภายในสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้ข้อมูลสำหรับสนับสนุนการวางแผนนโยบายและการตัดสินใจ
Dressell (1981, cited in Knight, 2003)	กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่คุณตัดสินใจต้องรู้เกี่ยวกับสถาบัน วัตถุประสงค์ของการศึกษาเป้าหมายและความมุ่งหมายปัจจัยแวดล้อม กระบวนการ และโครงสร้างเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรได้กว้างขวางขึ้นบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้ดีขึ้นและแสดงออกให้เห็นถึงความชัดเจนและพร้อมรับการตรวจสอบได้
Peterson (1985, cited in Knight, 2003)	เป็นหน้าที่งานตัวกลางที่เชื่อมการศึกษาการจัดการและหน้าที่งานด้านข้อมูลข่าวสารของสถาบันอุดมศึกษาและงานหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา

ที่มา : จัดทำตารางจากข้อมูลใน Knight, 2003, p.6

จากคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การวิจัยสถาบันหมายถึง การวิจัยที่จัดทำขึ้นโดยเจ้าหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อนำเสนอข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และตัดสินใจ ทางการบริหารของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของสถาบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือสามารถขยายความได้ว่าเป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับการดำเนินงาน สภาพแวดล้อม และกระบวนการของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อประโยชน์ในการจัดหาข้อมูลสำหรับสนับสนุนการวางแผน การกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาสามารถใช้หลักการวิจัย ได้แก่ ระบบการจัดการสารสนเทศ และการวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ (Institutional Research Section, Planning Division, Maejo University, Online, retrieved 10 June 2018)

3. ความแตกต่างของการวิจัยสถาบันจากการวิจัยแบบอื่น การพิจารณาความแตกต่างของการวิจัยสถาบันอันมีความแตกต่างจากการวิจัยแบบอื่นนั้นในเบื้องต้นอาจพิจารณาจากข้อเสนอของ Volkwein (2011) ซึ่งเสนอว่าการวิจัยสถาบันมีลักษณะเฉพาะที่มีงานสำคัญสามส่วนที่เรียกได้ว่า เป็นสามเหลี่ยมทองคำของการวิจัยสถาบัน (IR Golden Triangle) ดังแสดงในภาพที่ 1 ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะเฉพาะอย่างหนึ่งของการวิจัยสถาบันคือมีงานสำคัญสามด้านประกอบด้วย (1) งานด้านการรายงานและการวิเคราะห์นโยบายสถาบัน (2) งานด้านการวางแผน การรับนักศึกษา และด้านการบริหารการเงิน และ (3) งานด้านประกันคุณภาพ การประเมินผลลัพธ์ การทบทวนโครงการ งานด้านประสิทธิผล และงานด้านการให้การรับรอง ซึ่งเป็นงานสำคัญที่มีส่วนส่งเสริมประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษา

จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่าการวิจัยสถาบันมีความแตกต่างจากการวิจัยแบบอื่น ทั้งนี้เนื่องจากหน้าที่ของผู้รับผิดชอบการวิจัยสถาบัน คือ การค้นหาข้อมูลที่จำเป็น การรวบรวม การวิเคราะห์ การตีความ การรายงานข้อมูล และข่าวสาร การวางแผน และการประเมินผล เป็นผู้คุ้มกันข้อมูลและข่าวสาร รวมทั้งให้การศึกษแก่ผู้ผลิต ผู้ใช้ และผู้บริโภคข้อมูลข่าวสารอีกด้วย (Duties and Functions of Institutional Research. Online: retrieved 23 June 2561)



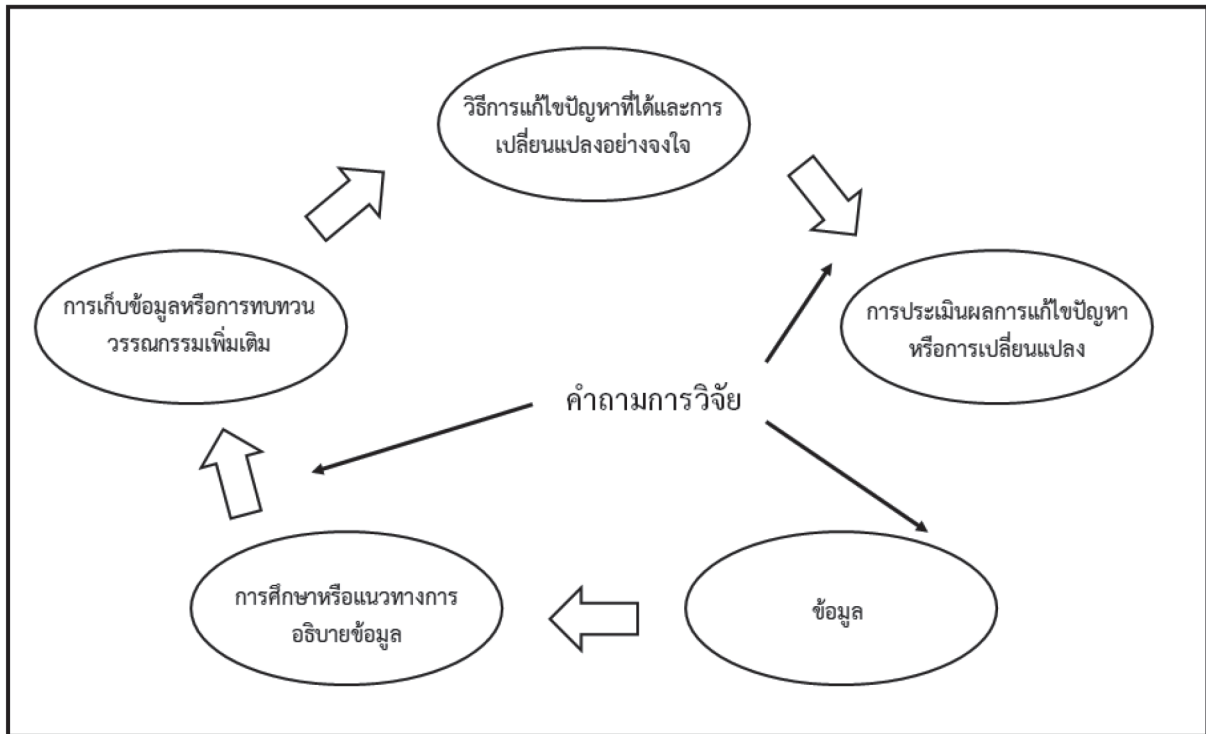
ภาพที่ 1 : สามเหลี่ยมทองคำของการวิจัยสถาบัน

ที่มา : แปลจาก Volkwein, 2011, p.8.

ทั้งนี้ ทรงธรรม ชีระกุล (Theerakul, Online, retrieved 28 November 2018) ได้ระบุว่าการศึกษาวิจัยสถาบันมีลักษณะที่แตกต่างจากการวิจัยโดยทั่วไปหลายประการ คือ (1) เป็นการทําวิจัยในหน่วยงาน สถาบัน หรือองค์การใดองค์การหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งแตกต่างจากการวิจัยทั่วไป (2) เป็นการทําวิจัยตามขอบเขต ลักษณะ หน้าที่ หรือโครงสร้างของงานที่รับผิดชอบหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละองค์การหรือสถาบันนั้น ๆ (3) เป็นการทําวิจัยทั้งปัญหาเฉพาะหน้าที่ หรือการวางนโยบายหรือแผนระยะยาวของสถาบัน (4) ผลงานการวิจัยสถาบันไม่เพียงแต่นำมาแก้ไข้ปัญหาหรือกำหนดนโยบายหรือพัฒนาองค์การหรือสถาบันนั้น ๆ เท่านั้น แต่อาจจะนำไปเป็นแนวทางในการวิจัยสถาบันอื่น ๆ ได้ (5) คณะผู้วิจัยเป็นบุคลากร นักวิจัย หรือนักวิชาการ ที่สังกัดอยู่ภายในหน่วยงานหรือสถาบันนั้น ๆ (เว้นแต่จะมีที่ปรึกษาจากภายนอกร่วมด้วยก็ได้) (6) คณะผู้วิจัยควรเป็นนักวิจัยทางด้าน สังคมศาสตร์ จิตวิทยา สถิติ สังคมวิทยา มนุษยศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ กฎหมาย หรือการปกครอง เป็นต้น (7) แนวคิดหรือเป้าหมายหลักของการวิจัยสถาบัน คือ ให้สามารถนำข้อมูลหรือข้อค้นพบต่าง ๆ จากการวิจัยไปใช้ประกอบในการแก้ปัญหา กำหนดนโยบายพัฒนาสถาบันหรือตัดสินใจในสถานการณ์ที่คับขัน เป็นต้น

4. กระบวนการในการดำเนินการวิจัยสถาบัน การวิจัยสถาบันมีความแตกต่างจากการวิจัยแบบอื่นหลายประการ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ของการวิจัยสถาบันเน้นที่การนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานของสถาบันการศึกษาเป็นหลัก กระบวนการในการดำเนินการวิจัยสถาบันจึงมีจุดเน้นที่แตกต่างจากการวิจัยแบบอื่น แม้ว่าวิธีการวิจัยจะสามารถใช้ได้ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยแบบผสม การวิจัยและพัฒนา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมก็ตาม กระบวนการดำเนินการวิจัยสถาบันโดยทั่วไปจะมีลักษณะตามที่ Alford (Online: retrieved 28 November 2018) ได้นำเสนอไว้ดังภาพที่ 2 ซึ่งจะเห็นได้ว่ากระบวนการวิจัยจะเริ่มจาก คำถามการวิจัย (Research Question) ไปสู่

การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data) นำไปสู่การศึกษาหรือแนวทางการอธิบายข้อมูล (Inquiry or hunches to explain data) นำไปสู่การเก็บข้อมูลหรือการทบทวนวรรณกรรมเพิ่มเติม (More data/literature review) แล้วนำไปสู่วิธีการแก้ไข้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงด้วยความตั้งใจหรือจงใจที่จะเปลี่ยนแปลง (Informed solutions and purposeful change) แล้วจึงมีการประเมินผลการแก้ไข้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลง (Evaluate solutions/changes) ซึ่งคำถามการวิจัยจะเป็นตัวกำกับในการดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ตั้งแต่การเก็บรวบรวมข้อมูลไปจนถึงการประเมินผลการแก้ไข้ปัญหาหรือการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การวิจัยสถาบันจึงมุ่งเน้นที่การแก้ไข้ปัญหาหรือการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญอันเป็นความแตกต่างที่สำคัญอย่างหนึ่งของการวิจัยสถาบันจากการวิจัยแบบอื่น ๆ



ภาพที่ 2 : กระบวนการวิจัยสถาบัน

ที่มา : Alford. Online: retrieved 28 November 2018

อย่างไรก็ตาม ในการออกแบบการวิจัยสถาบันนั้นผู้วิจัยจะต้องคำนึงถึงลักษณะเฉพาะของการวิจัยสถาบันเป็นหลักกว่าวัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยหรือข้อมูลที่ต้องการนำไปใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะอย่างไร (Babbie, 2008; Kothari, 2004) เช่น OIRE (2014) ระบุว่าการศึกษาเชิงปริมาณเป็นที่นิยมของผู้ใช้งานการวิจัยสถาบันมากกว่าการวิจัยแบบอื่น เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การวิจัยสถาบันอาจใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการตามแนวทางของ James, Slater, & Bucknam (2012); Johnson (2012); Kemmis & McTaggart (2000) หรือการวิจัยและพัฒนาตามแนวทางของ Cates (1985); Gall, Gall, & Borg (2003) หรือจะใช้วิธีการต่างๆ ที่นำเสนอไว้ในคู่มือการวิจัยสถาบัน โดย Howard, McLaughlin, & Knight (2012) ในการดำเนินการได้

การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน

การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันในส่วนนี้จะแบ่งออกเป็นสองตอนคือ การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันของสถาบันอุดมศึกษา กับ การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา

1. การดำเนินการของสถาบันอุดมศึกษา จากข้อมูลที่สามารถสืบค้นได้จากเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ พบว่านอกจากมหาวิทยาลัยจะส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำการวิจัยสถาบันแล้วยังมีการดำเนินการต่างๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันดังต่อไปนี้

- (1) การจัดตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบัน เนื่องจากการวิจัยเป็นภารกิจสำคัญอย่างหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา โดย

ทั่วไปแล้วมหาวิทยาลัยต่างๆ จะมีการตั้งหน่วยงานวิจัยของมหาวิทยาลัยขึ้นมาเพื่อปฏิบัติการกิจนี้โดยอาจเป็นสถาบันวิจัยหรือสำนักวิจัยของมหาวิทยาลัย ซึ่งทำหน้าที่ดำเนินการวิจัยสถาบันด้วย และบางมหาวิทยาลัยได้มีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบันขึ้นมาดำเนินการวิจัยโดยเฉพาะ เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เป็นหน่วยงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ สังกัดส่วนแผนงานของมหาวิทยาลัย แยกจากสถาบันวิจัยและพัฒนาอันเป็นหน่วยงานกลางทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นหน่วยงานวิจัยสถาบัน สังกัดกองคลัง แยกจากสถาบันวิจัยและพัฒนาอันเป็นหน่วยงานกลางทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เป็นหน่วยงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ สังกัดกองแผนงาน แยกจากกองส่งเสริมการวิจัยและบริการวิชาการอันเป็นหน่วยงานกลางทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม เป็นหน่วยงานวิจัยสถาบันและสารสนเทศ สังกัดกองนโยบายและแผน แยกจากสถาบันวิจัยและพัฒนาอันเป็นหน่วยงานกลางทางการวิจัยของมหาวิทยาลัย (Online, retrieved 13 November 2018) และมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นหน่วยงานวิจัยสถาบัน สังกัดกองแผนงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Online, retrieved 10 June 2018) เป็นต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยเหล่านี้ได้ให้ความสำคัญแก่งานวิจัยสถาบันเป็นอย่างมาก ส่วนมหาวิทยาลัยอื่นๆ ที่มีได้จัดตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบันโดยเฉพาะก็มีการทำวิจัยสถาบันเช่นกัน เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (Online, retrieved 13 November 2018) เป็นต้นจากข้อมูลข้างต้นนี้จะเห็นว่าต้นสังกัดของหน่วยงานวิจัยสถาบันในแต่ละมหาวิทยาลัยจะแตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างองค์การของมหาวิทยาลัยซึ่งแตกต่างกันออกไป

(2) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญแก่งานวิจัยสถาบันโดยมีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบันโดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการ

ของบุคลากรและหน่วยงานต่างๆ ที่รับผิดชอบ เช่น วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการในการขอทุนและการอนุมัติทุนสนับสนุนการวิจัย เป็นต้น เช่น ในกรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยรามคำแหง (Online, retrieved 13 November 2018) เป็นต้น

(3) การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัยต่างๆ ให้ความสำคัญแก่งานวิจัยสถาบันโดยมีการจัดสรรเงินงบประมาณเพื่อเป็นทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้กำหนดจำนวนเงินทุนอุดหนุนการวิจัยสถาบันไว้ประกอบด้วยโครงการวิจัยขนาดเล็กไม่เกิน 50,000.00 (ห้าหมื่นบาท) และโครงการวิจัยสถาบันขนาดปกติตั้งแต่ 50,000.00 (ห้าหมื่นบาท) ขึ้นไป (Online, retrieved 13 November 2018) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม กำหนดทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันทุนละ 10,000.00-20,000.00 (หนึ่งหมื่นถึงสองหมื่นบาท) และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี กำหนดทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันไว้เป็นสองแบบคือ กรณีเป็นประเภททั่วไปวงเงินไม่เกิน 50,000.00 (ห้าหมื่นบาท) และประเภทกำหนดหัวข้อการวิจัยวงเงินไม่เกิน 100,000.00 (หนึ่งแสนบาท) มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำหนดทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบันไว้เป็นสองแบบเช่นกัน คือ กรณีเป็นประเภททั่วไปวงเงินไม่เกิน 50,000.00 (ห้าหมื่นบาท) และประเภทกำหนดหัวข้อการวิจัยวงเงิน 50,000.00- 200,000.00 (ห้าหมื่น-สองแสนบาท) (Online, retrieved 29 November 2018) เป็นต้นจากข้อมูลข้างต้นนี้จะเห็นว่าจำนวนเงินทุนสนับสนุนโครงการวิจัยสถาบันในแต่ละมหาวิทยาลัยมีความแตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ 10,000.00 บาทไปจนถึง 200,000.00 บาท ซึ่งอาจจะขึ้นอยู่กับความจำเป็นและงบประมาณของแต่ละมหาวิทยาลัยสามารถจัดสรรได้

(4) การพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยสถาบัน เนื่องจากการวิจัยสถาบันเป็นการดำเนินการวิจัยโดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในสถาบันอุดมศึกษานั้นๆ เอง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้มีการทำวิจัยสถาบันในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรม เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีได้มีการจัดการฝึกอบรมแก่บุคลากรในหัวข้อต่างๆ เช่น การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย การเขียนข้อเสนอโครงการวิจัยสถาบัน การออกแบบการวิจัยสถาบันและแผนการวิจัย เครื่องมือ วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติ และการใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนรายงานวิจัยสถาบัน การเขียนบทความวิจัยสถาบัน และการจัดทำโปสเตอร์ เพื่อนำเสนอในการประชุมวิชาการ เทคนิคการเขียนรายการอ้างอิงงานวิจัยสถาบัน (Online, retrieved 29 November 2018) เป็นต้น และมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม มีโครงการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร เช่น โครงการส่งเสริมการจัดทำวิจัยสถาบันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน โครงการพัฒนาความสามารถในการทำวิจัยสถาบันฯ โครงการส่งเสริมจัดทำวิจัยสถาบันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุน (Online, retrieved 30 November 2018) เป็นต้น จากข้อมูลข้างต้นนี้จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีมีการจัดการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรในประเด็นต่างๆ ของทักษะทางด้านการศึกษาที่ครบวงจรดำเนินการวิจัย

2. การดำเนินการของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา สมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาได้ดำเนินการต่างๆ เพื่อส่งเสริมการวิจัยสถาบันหลายด้านอย่างไรก็ตาม การดำเนินการที่สำคัญคือการจัดประชุมวิชาการวิจัยสถาบัน (Jarungsirawat. Online, retrieved 3 December 2018) จากข้อมูลที่สืบค้นได้จากเว็บไซต์ของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาพบข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการประชุมวิชาการสามครั้งคือ การประชุมวิชาการเรื่อง การวิจัยสถาบันกับกระบวนการจัดการเรียนรู้สู่อนาคต จัดเมื่อ 13-15 ธันวาคม 2555 การประชุมวิชาการ เรื่อง การวิจัยสถาบันกับมาตรฐานผลการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา (Learning Outcome) จัดเมื่อ 26-27 มิถุนายน 2557 และ

การประชุมวิชาการ เรื่อง Big Data กับการวิจัยสถาบัน จัดเมื่อ 15 พฤษภาคม 2561 การประชุมสองครั้งแรกเป็นการประชุมวิชาการที่มีการนำเสนอผลงานวิจัยสถาบัน ส่วนการประชุมครั้งล่าสุดเป็นการประชุมที่มีลักษณะเป็นการบรรยายพิเศษ และไม่ปรากฏข้อมูลเกี่ยวกับการนำเสนอผลงานวิจัย (Association of Institutional Research and Higher Education Development. Online, retrieved 3 December 2018)

การเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน

ในปัจจุบันนี้การเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันนิยมดำเนินการเผยแพร่ผ่านวิธีการที่สำคัญสามวิธีดังต่อไปนี้คือ

1. การเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษา การเผยแพร่โดยวิธีนี้เป็นการนำเอาผลงานวิจัยสถาบัน มาบรรจุไว้ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เช่น กรณีของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี มหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม และมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (Online, retrieved 13 November 2018) เป็นต้น

2. การเผยแพร่ผ่านการตีพิมพ์ในวารสารการวิจัยสถาบันโดยตรง เช่น วารสารการวิจัยสถาบันมหาวิทยาลัยขอนแก่น หรือวารสารอื่นที่มีลักษณะเป็นวารสารการวิจัยสถาบัน เช่น วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (JPR2R) มหาวิทยาลัยมหิดล (Online, retrieved 13 November 2018) นอกจากนี้ยังมีการตีพิมพ์ในวารสารการวิจัยสถาบันในต่างประเทศด้วย เช่น วารสารการวิจัยสถาบันของสมาคมนักวิจัยสถาบันแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Journal of International Research South East Asia-JIRSEA) (Online: retrieved 13 November 2018) นอกจากนี้ ยังมีการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการอื่นๆ อีกด้วย เช่น วารสารธรรมศาสตร์ (Wilaem, Poomsumrit & Wannachote, 2014) เป็นต้น

3. การเผยแพร่โดยการนำเสนอในการประชุมวิชาการ การเผยแพร่โดยวิธีนี้นี้กระทำโดยนำเสนอบทความในการประชุมทางวิชาการของสมาคมการวิจัยสถาบันและ

พัฒนาการอุดมศึกษา (สวพอ) (Online, retrieved 13 November 2018; Jarungsirawat. Online, retrieved 3 December 2018) และการนำเสนอบทความวิจัยสถาบัน ในการประชุมทางวิชาการของสมาคมการวิจัยสถาบันแห่งประเทศไทยตะวันออกเฉียงใต้ (SEAAIR Annual Conferences. Online: retrieved 13 November 2561) ซึ่งจัดเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้แล้วยังมีการนำเสนอบทความในการประชุมวิชาการอื่นโดยทั่วไปอีกด้วย

การวิจัยสถาบันกับการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

1. การวิจัยสถาบันกับประสิทธิภาพขององค์กร การวิจัยสถาบันเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารองค์การ (Boonraksa, 2005) โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการวิจัยเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การในสถาบันอุดมศึกษา (Theerakul. Online, retrieved 28 November 2018; Jarungsirawat. Online, retrieved 3 December 2018; Ketnil, 2017)

ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึงการผลิตหรือการดำเนินงานที่ได้ผลผลิต (Output) มากกว่าเดิม โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงระดับของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือการผลิตที่ได้ผลผลิตเท่าเดิมโดยการลดระดับของปัจจัยนำเข้าลง (Billyard & Donohue, 2015) ซึ่งรวมถึงงานที่ใช้ทรัพยากรเท่าเดิม แต่ได้ผลงานมากขึ้น เป็นต้น ในขณะที่เดียวกัน สิ่งที่ต้องคำนึงถึงควบคู่กันไปก็คือ ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่ง Kreitner (2007) อธิบายว่า ประสิทธิภาพเป็นการทำงานโดยใช้ทรัพยากรที่ไม่จำกัดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ประสิทธิภาพมุ่งการประหยัด ส่วนประสิทธิผลมุ่งที่ความพึงพอใจ ประสิทธิภาพจึงต่างจากประสิทธิผล เพราะประสิทธิภาพเป็นการวัดผลงานขององค์การว่าทำในสิ่งที่ต้องทำได้ดีเพียงใดในขณะที่ประสิทธิผลเป็นการพิจารณาค่าเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การควรต้องทำ ซึ่งในสถาบันอุดมศึกษานั้นการขับเคลื่อนที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพอาจเป็นการลด

ประสิทธิผลและคุณภาพของการสอนและการเรียนรู้ได้ (Kenny, 2008) ดังนั้น ในการดำเนินการจึงต้องสร้างสมดุลระหว่างประสิทธิภาพกับประสิทธิผล

2. การวิจัยสถาบันกับปัจจัยที่ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ การปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การนั้นจำเป็นต้องพิจารณาว่ามีปัจจัยใดบ้างที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพเพื่อนำมาวัดและประเมินระดับประสิทธิภาพซึ่งในการวัดประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษานั้นแนวทางหนึ่งสามารถดำเนินการโดยการเปรียบเทียบปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลที่เกิดขึ้น (Output) (Adamu, Soon, & Ahmad, 2017) ปัจจัยที่ใช้ในการกำหนดหรืออธิบายประสิทธิภาพสถาบันอุดมศึกษามีหลายปัจจัย (Economic Policy Committee. Online: retrieved 29 November 2018) ประกอบด้วย (1) นโยบายพนักงาน (Staff Policy): การจ้าง การเลิกจ้าง และค่าจ้าง (2) ความยืดหยุ่นด้านผลผลิต (Output Flexibility): เนื้อหาหลักสูตรและการสอบ การจัดการเรียนระยะสั้น และ การเรียนแบบอื่น ทางเลือกสำหรับนิสิตนักศึกษา การกำหนดจำนวนนิสิตนักศึกษา การเคลื่อนย้ายระดับภูมิภาคและระดับโลก (3) การประเมินสถาบัน (Institutional Evaluation): (4) กฎเกณฑ์การให้เงินสนับสนุน (Funding Rules): การสนับสนุนจากภาครัฐ ผลกระทบของการประเมินคุณภาพต่อการให้การสนับสนุน การสนับสนุนจากภาคเอกชน เช่น ค่าเล่าเรียน ธุรกิจการกู้ยืม (5) ผลกระทบต่อโอกาสที่จะได้รับการว่าจ้าง (Impact on Employability); (6) การปฏิรูปและแผนการปฏิรูประบบการอุดมศึกษา (Recent and planned reforms of the tertiary education system)

ในทำนองเดียวกันในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การของสถาบันการศึกษานั้นยังอาจใช้แบบการวิเคราะห์ห่อของข้อมูล (Data Envelopment Analysis: DEA) ได้อีกด้วย ซึ่ง Wolszczak-Derlacz (2014) ได้กำหนดปัจจัยต่างๆ ในการประเมินประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Inputs) คือ ยอดรวมค่าใช้จ่าย (Total Expenditure) จำนวนพนักงานด้านวิชาการ (Academic Staff) จำนวนพนักงานสนับสนุน

(Administrative Staff) จำนวนนิสิตนักศึกษา (Total Number of Students) ส่วนผลผลิต (Outputs) คือ จำนวนบทความ (Number of Articles) เอกสารการตีพิมพ์อื่นที่นอกเหนือจากบทความทางวิทยาศาสตร์ (Publications other than Scientific Articles) และจำนวนผู้สำเร็จการศึกษา (Graduates) (Wolszczak-Derlacz, 2014)

เมื่อพิจารณาปัจจัยการกำหนดหรือประเมินประสิทธิภาพองค์การของสถาบันอุดมศึกษาดังกล่าวมานี้ จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับขอบเขตของการวิจัยสถาบัน ซึ่งเป็นการวิจัยในประเด็นต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งเรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (Jarungsirawat. Online, retrieved 3 December 2018) ได้เสนอประเด็นการวิจัยสถาบันด้านต่างๆ ไว้ดังต่อไปนี้คือ (1) ด้านนักศึกษา ประกอบด้วย การวิเคราะห์ นักศึกษาใหม่ วิเคราะห์นักศึกษาเต็มเวลา วิเคราะห์การ ตกออกซ้ำชั้น วิเคราะห์การสละสิทธิ์ของนักศึกษา วิเคราะห์ ลักษณะนักศึกษาที่เหมาะสม วิเคราะห์บัณฑิตที่พึงประสงค์ และวิเคราะห์ความเห็นของนักศึกษาต่อการให้บริการของ หน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (2) ด้านคณาจารย์และบุคลากร ประกอบด้วย การประเมินการสอน การประเมินประสิทธิภาพ ของอาจารย์ การศึกษา สภาพขวัญกำลังใจ ของอาจารย์/ บุคลากรอื่นๆ การพัฒนาอาจารย์/บุคลากร และศักยภาพ ของบุคลากร (3) ด้านหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักสูตร การประเมินหลักสูตร และพัฒนาการ ด้านหลักสูตร (4) ด้านการประเมินแผน/โครงการ/กิจกรรม ประกอบด้วย การประเมินครั้งแผนฯ/สิ้นแผนฯ ระยะ 5 ปี การ ประเมินโครงการตามแผน การประเมินโครงการหรือกิจกรรม ต่างๆ ของคณะ/มหาวิทยาลัย (5) ด้านการทะเบียนนักศึกษา ประกอบด้วยวิธีการสอบคัดเลือก วิธีการรับสมัคร ความ ต้องการในการเรียนวิชาต่างๆ และวิชา/สาขาที่นักศึกษา ต้องการเรียน (6) ด้านการวิเคราะห์นโยบาย ประกอบด้วย การวิเคราะห์นโยบายด้านต่างๆ และวิเคราะห์เป้าหมาย (7) ด้านระบบข้อมูล/ฐานข้อมูล ประกอบด้วยการวิเคราะห์

ฐานข้อมูลบุคลากร วิเคราะห์ฐานข้อมูล หลักสูตร วิเคราะห์ ฐานข้อมูลการเงิน และวิเคราะห์ฐานข้อมูลอาคาร (8) ด้าน งบประมาณและค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย การวิเคราะห์หลักเกณฑ์ วิธีการจัดสรรงบประมาณของคณะ/มหาวิทยาลัย วิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายในลักษณะต่างๆ วิเคราะห์แนวโน้มงบประมาณในปี ต่อไป วิเคราะห์ภาระงบประมาณที่เป็นค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร วิเคราะห์แนวทางในการจัดหารายได้ของคณะ/มหาวิทยาลัย และวิเคราะห์การพึ่งพาตนเองด้านเงินรายได้ (9) ด้านอาคาร สถานที่ ประกอบด้วย การวิเคราะห์การใช้ประโยชน์จาก อาคารและสถานที่ตามลักษณะของการใช้ประโยชน์ของการ เรียนการสอน การบริหาร การบริการ วิเคราะห์ความต้องการ ใช้พื้นที่ การใช้อาคาร และวิเคราะห์ความต้องการ/แนวโน้ม ของสาธารณูปโภค เป็นต้น

3. การใช้ผลการวิจัยสถาบันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ องค์การ ในทางปฏิบัตินั้นได้มีการทำการวิจัยสถาบันเพื่อ นำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การในสถาบัน อุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง จากการสืบค้นข้อมูลในเว็บไซต์ ของมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่สามารถสืบค้นได้จากมหาวิทยาลัย 4 แห่ง มีผลงานวิจัยสถาบันรวม 78 โครงการ ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จากปี 2556-2561 ได้ ดำเนินการวิจัยสถาบันรวม 16 โครงการ มหาวิทยาลัย รามคำแหง ในช่วงปี 2556-2557 ได้ดำเนินการวิจัยสถาบัน รวม 3 โครงการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ในช่วง ปี 2556-2559 ได้ดำเนินการวิจัยสถาบันรวม 55 โครงการ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในช่วงปี 2556-2560 ได้ดำเนินการ วิจัยสถาบันรวม 4 โครงการ (Online, retrieved 13 November 2018) จากข้อมูลข้างต้นนี้จะเห็นว่ามหาวิทยาลัย ราชภัฏพิบูลสงครามมีการดำเนินโครงการวิจัยสถาบันมาก ที่สุดคือมีจำนวน 55 โครงการในช่วงเวลาที่ใกล้เคียงกับ มหาวิทยาลัยอื่น เพื่อให้เห็นภาพของตัวอย่างข้อเสนอแนะ จากผลงานวิจัยสถาบันจากมหาวิทยาลัยทั้งสี่แห่งข้างต้น จึง ขอนำเสนอตัวอย่างในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 : ตัวอย่างข้อเสนอแนะจากงานวิจัยสถาบันที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย/ปีวิจัย	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงการ
<p>1 ด้านนิสิตนักศึกษา เรื่องความพึงพอใจของนิสิตที่มีต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคามปีการศึกษา2558 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม</p>	<p>Planning Division, the Office of the President, Maharakam University (2015)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยยังมีความจำเป็นต้องพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพโดยจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลายมีความน่าเชื่อถือจัดสิ่งสนับสนุนการเรียนการสอน เช่น โสตทัศนูปกรณ์/อุปกรณ์ที่ใช้ในห้องเรียน/ห้องปฏิบัติการให้มีความทันสมัยเพียงพอและพร้อมใช้งาน และอาจารย์ควรนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน - ควรเพิ่มความกระตือรือร้นความรวดเร็วในการให้บริการมีความเต็มใจและพร้อมที่จะให้บริการรวมทั้งควรมีการจัดสถานที่ที่ให้บริการให้มีที่นั่งรอรับบริการที่เพียงพอและจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่สวยงาม นอกจากนี้ควรมีกลไกการเสริมสร้างให้นิสิตเกิดความรักและภาคภูมิใจต่อสถาบันเพื่อเป็นพื้นฐานในการบริหารงานสัมพันธ์ศิษย์เก่าให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นด้วย
<p>2 ด้านบุคลากร เรื่องความคิดเห็นต่อความเครียดในการปฏิบัติงานของบุคลากรกองคลังสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>	<p>Research Committee, Finance Division, Ramkhamhaeng University (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ควรมีการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากร ข้อเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกองคลัง - ควรเพิ่มจำนวนครั้งในการประชุมแต่ละหน่วยงานเพื่อการทบทวนภาระหน้าที่และการมอบหมายงานที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้นและนำข้อมูลที่มีปัญหาหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมมาปรับปรุง - ควรมีการจัดทำรายงานผลการตรวจสอบพัสดุประจำปีมาเป็นข้อมูลในการวางแผนการจัดซื้อครุภัณฑ์ในปีงบประมาณถัดไป - ควรมีการติดป้ายธงรงค์ในเรื่องของการรักษาสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงานแล้วป้ายข้อความในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในการทำงาน - ควรมีการจัดทำคู่มือในการปฏิบัติงานในรูปของการตอบคำถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานให้ผู้มาติดต่อ - ควรมีการแต่งตั้งบุคลากรในแต่ละหน่วยงานเพื่อตรวจสอบอายุการใช้งานและยึดอายุการใช้งานของอุปกรณ์สำนักงาน
<p>3 ด้านอาคารสถานที่และทรัพยากรการเรียนรู้ เรื่องความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อภาพลักษณ์ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา</p>	<p>Heebkaew, Sinparu and Ruangsiri, (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ควรบูรณาการการทำงานฝ่ายที่ทำงานเกี่ยวข้องกับทรัพยากรสารสนเทศและความต้องการของผู้ใช้บริการร่วมกันเพื่อนำเสนอภาพลักษณ์ด้านทรัพยากรสารสนเทศให้ครอบคลุมชัดเจนทุกประเด็นและต่อเนื่องมากยิ่งขึ้น - ควรออกแบบการสื่อสารและประชาสัมพันธ์หลากหลายช่องทางและผสมผสานทุกเครื่องมือการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกให้มีทิศทางเดียวกัน - ควรเลือกกิจกรรมหลักที่สอดคล้องกับแก่นแท้ของแบรนด์ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

หัวข้อวิจัย	ผู้วิจัย/ปีที่วิจัย	ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงโครงการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี		<p>สุรนารีเพียง 1 กิจกรรมโดยกำหนดสัดส่วน 80 : 20 หมายความว่าเน้นการให้ความรู้ข้อมูลข่าวสารทรัพยากรสารสนเทศร้อยละ 80 และการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคมร้อยละ 20</p> <p>- ควรวิเคราะห์หาคุณค่าด้านความรู้จากผู้ให้บริการในอนาคตว่าต้องการให้ผู้ให้บริการรู้สึกอย่างไรกับศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษาเนื่องจากการได้รับทรัพยากรสารสนเทศหลากหลายประเภทครอบคลุมสาขาวิชาที่มีการเรียนการสอนตรงกับความต้องการและทันสมัยมีจำนวนเพียงพอและเป็นระบบสามารถสืบค้นและเข้าถึงได้ง่ายเช่นเมื่อเข้ามาใช้บริการแล้วอยากให้ผู้ใช้บริการรู้สึกเป็นผู้มีภูมิรู้ นำเชื่อถือและทันสมัย เป็นต้น</p>
4 ด้านงบประมาณ เรื่องการวิเคราะห์เปรียบเทียบงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 – 2557 มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	Traitham, (2016)	<p>- ควรมีแนวทางหรือแผนในการจัดหาแหล่งงบประมาณอื่นเพิ่มเติมนอกเหนือจากงบประมาณจากแหล่งเงินรายได้และแหล่งงบประมาณแผ่นดิน</p> <p>- ควรใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามไม่ให้เกิดการสูญเปล่าควรมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯและควรรักษาวินัยทางการคลังอย่างเคร่งครัด</p>

ที่มา : Heebkaew, Sinparu and Ruangsiri, (2014). Planning Division, the Office of the President, Mahasarakam University (2015). Research Committee, Finance Division, Ramkhamhaeng University (2014); Traitham, (2016). Online, retrieved 13 November 2018)

จากตารางที่ 2 ที่ได้นำเสนอตัวอย่างข้อเสนอแนะจากงานวิจัยสถาบันด้านต่าง ๆ สี่ด้าน โดยนำเสนอด้านละหนึ่งโครงการ คือด้านนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่ และทรัพยากรการเรียนรู้ และด้านการเงินและการคลังนั้นจะเห็นได้ว่า ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากงานวิจัยสถาบันดังกล่าวนี้สามารถนำไปใช้เป็นฐานในการตัดสินใจดำเนินการในการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์การของสถาบันอุดมศึกษาได้

ปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยสถาบัน

จากการศึกษาครั้งนี้พอสรุปได้ว่ามีประเด็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญเกี่ยวกับการทำวิจัยสถาบันสามประเด็นคือ ประการแรก ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรผู้ทำวิจัยสถาบัน ประการที่สอง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนและแรงจูงใจในการทำวิจัยสถาบัน และประการที่สาม คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน

1. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรผู้ทำวิจัยสถาบัน
ปัญหาด้านนี้มีประเด็นที่สำคัญประกอบด้วยสมรรถนะทางการ
วิจัยของบุคลากร การตระหนักรู้เกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับ
การวิจัยสถาบัน การจัดสรรเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยสถาบัน

(1) สมรรถนะทางการวิจัยของบุคลากร จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรสาย
สนับสนุนวิชาการยังขาดความรู้ความสามารถด้านการวิจัย
สถาบัน และต้องการเพิ่มสมรรถนะใน การทำวิจัยสถาบันเพื่อ
ให้สามารถทำวิจัยสถาบันได้ดีขึ้น (Wilaem, Poomsumrit &
Wannachote, 2014; Kasartikul, Daothiang & Naowong,
1981)

(2) การตระหนักรู้เกี่ยวกับนโยบายเกี่ยวกับการ
วิจัยสถาบัน จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการยังขาดการตระหนักรู้
เกี่ยวกับนโยบายด้านการวิจัยสถาบัน เช่น ในด้าน
ค่าตอบแทนและด้านอื่นๆ จำเป็นต้องประชาสัมพันธ์และสร้าง
ความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร ผ่านวิธีการต่างๆ ให้มากขึ้น
(Kasartikul, Daothiang & Naowong, 1981; Wilaem,
Poomsumrit & Wannachote, 2014).

(3) การจัดสรรเวลาที่ใช้ในการทำวิจัยสถาบัน
จากการศึกษาพบว่าบุคลากรส่วนหนึ่งโดยเฉพาะอย่างยิ่ง
บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการประสบปัญหาด้านการจัดสรร
และการบริหารเวลาในการทำวิจัยสถาบัน เนื่องจากภารกิจ
งานประจำมีมาก ทำให้ไม่สามารถทำการวิจัยสถาบันได้
ตามที่ประสงค์ (Research Committee, Finance Division,
Ramkhamhaeng University, 2014; Wilaem, Poomsumrit &
Wannachote, 2014; Kasartikul, Daothiang & Naowong,
1981).

2. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนและแรงจูงใจ
ในการทำวิจัยสถาบัน ปัญหาด้านนี้มีประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย แหล่งเงินทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบัน แหล่งการศึกษา
ค้นคว้ารวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยสถาบัน
การนำผลงานวิจัยสถาบันไปใช้ในการพิจารณาความดี

ความชอบประจำปี

(1) แหล่งเงินทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบัน จากการศึกษาพบว่าการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนสนับสนุนการ
วิจัยสถาบันยังไม่เพียงพอต่อการวิจัยสถาบัน มหาวิทยาลัย
ควรจัดสรรงบประมาณส่วนนี้เพิ่มมากขึ้น (Kasartikul,
Daothiang & Naowong, 1981; Wilaem, Poomsumrit &
Wannachote, 2014)

(2) แหล่งการศึกษาค้นคว้ารวมทั้งอุปกรณ์และ
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยสถาบัน จากการศึกษาพบว่า
การอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำวิจัยสถาบันยังไม่เพียงพอ
เช่น แหล่งศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา
รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์
 เป็นต้น (Research Committee, Finance Division,
Ramkhamhaeng University, 2014; Wilaem, Poomsumrit &
Wannachote, 2014; Kasartikul, Daothiang & Naowong,
1981).

(3) การนำผลงานวิจัยสถาบันไปใช้ในการพิจารณา
ความดีความชอบประจำปี จากการศึกษาพบว่านโยบายเกี่ยวกับ
การนำผลงานวิจัยสถาบันไปใช้ในการพิจารณาความดีความ
ชอบประจำปียังไม่ชัดเจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับบุคลากร
สายสนับสนุนวิชาการ จึงควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนเพื่อ
เป็นแรงจูงใจให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้ทำวิจัย
สถาบันมากขึ้น (Kasartikul, Daothiang & Naowong, 1981;
Ketil, 2017)

3. ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน
ปัญหาด้านนี้มีประเด็นที่สำคัญประกอบด้วย ความจำกัดของ
ช่องทางเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน และการสนับสนุนการ
เผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน

(1) ช่องทางเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน การเผยแพร่
ผลงานวิจัยสถาบันในปัจจุบันมีช่องทางการเผยแพร่
ค่อนข้างจำกัด กล่าวคือส่วนใหญ่จะเผยแพร่โดยผ่านเว็บไซต์
ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิจัยสถาบัน ส่วนการนำเสนอใน
การประชุมวิชาการวิจัยสถาบันโดยเฉพาะยังมีจำกัด เช่น

จากข้อมูลปัจจุบันการประชุมวิชาการวิจัยสถาบันซึ่งจัดโดยสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษา (Online, retrieved 13 November 2018) ยังขาดความสม่ำเสมอและต่อเนื่องในทำนองเดียวกันการตีพิมพ์ผลงานวิจัยสถาบันโดยวารสารการวิจัยสถาบันโดยตรงก็ยังมีข้อจำกัดในด้านแหล่งการตีพิมพ์ เช่นกัน

(2) การสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน การนำเสนอผลงานวิจัยสถาบันในการประชุมวิชาการวิจัยสถาบันและการประชุมวิชาการอื่น ในปัจจุบันมีค่าใช้จ่ายในการเข้าร่วมประชุมด้วย ในขณะที่เดียวกันในการตีพิมพ์ผลงานวิจัยสถาบันในวารสารต่างๆ ก็มีค่าใช้จ่ายในการตีพิมพ์เช่นกัน จึงจำเป็นต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันแก่บุคลากรผู้ทำการวิจัยสถาบันในอัตราที่เหมาะสมและเพียงพอ (Wilaem, Poomsumrit & Wannachote, 2014)

สรุปและเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา บทความนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการวิจัยสถาบันซึ่งเป็นการวิจัยที่ทำโดยบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการตัดสินใจในการบริหารและปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่างๆ เช่น ด้านหลักสูตรการศึกษา ด้านนักศึกษา ด้านบุคลากร ด้านอาคารสถานที่และทรัพยากรต่างๆ และด้านการเงินและการคลัง การดำเนินการวิจัยสถาบันโดยสถาบันอุดมศึกษามีการดำเนินการหลายอย่าง เช่น บางสถาบันมีการจัดตั้งหน่วยงานวิจัยสถาบันขึ้นมารับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรง มีการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ทำการวิจัยสถาบัน มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนสนับสนุนการวิจัยสถาบัน มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการทำวิจัยสถาบัน ส่วนการดำเนินการของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษามีการส่งเสริมการวิจัยสถาบันหลายอย่าง เช่น การจัดการประชุมวิชาการวิจัยสถาบัน

เป็นต้น ในด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันนั้นมีการดำเนินการโดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาที่ทำการวิจัยสถาบัน การนำเสนอในการประชุมวิชาการ และการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการต่างๆ โครงการวิจัยสถาบันที่ดำเนินการโดยมหาวิทยาลัยต่างๆ ส่วนใหญ่เป็นโครงการด้านนักศึกษา ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยสถาบันพร้อมข้อเสนอแนะจะได้นำเสนอในตอนต่อไป

2. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา จากการศึกษาด้านปัญหาและอุปสรรคในการทำวิจัยสถาบันสรุปได้ว่ามีปัญหาสำคัญสามประเด็น คือ ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรผู้ทำวิจัยสถาบัน ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสนับสนุนและแรงจูงใจในการทำวิจัยสถาบัน และปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงขอเสนอข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

(1) ด้านบุคลากรผู้ทำวิจัยสถาบัน ควรจัดให้มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำวิจัยสถาบันให้แก่บุคลากรที่ขาดความรู้และทักษะในการทำการวิจัยสถาบันให้มีความสามารถสูงขึ้น เพิ่มมากขึ้น มีแผนงานและโครงการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการวิจัยสถาบันแก่บุคลากรอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ สนับสนุนการจัดสรรเวลาและให้ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเวลาในการทำวิจัยสถาบันให้แก่บุคลากรตามความจำเป็นและตามที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง


(2) ด้านปัจจัยสนับสนุนและแรงจูงใจ สถาบันอุดมศึกษาควรพิจารณาจัดสรรงบประมาณประจำปีเพื่อการวิจัยสถาบันให้เหมาะสมกับสภาพและความจำเป็นของแต่ละสถาบัน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำวิจัยสถาบันให้เหมาะสมตามความจำเป็น เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์ต่างๆ หนังสือ ตำรา และทรัพยากรการวิจัยอื่นๆ และควรกำหนดนโยบายการนำเอาผลงานวิจัยสถาบันไปประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี และเผยแพร่ให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

(3) ด้านการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน ควร

ส่งเสริมให้มีการจัดทำวารสารวิชาการสำหรับการวิจัยสถาบัน โดยเฉพาะเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้มีการจัดประชุมวิชาการวิจัยสถาบันโดยเฉพาะให้มากขึ้น โดยสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาควรเข้ามามีบทบาทด้านนี้เพิ่มมากขึ้น ทั้งด้านการจัดประชุมวิชาการวิจัยสถาบันอย่างสม่ำเสมอและควรจัดทำวารสารวิจัยสถาบันเป็นของสมาคมวิจัยสถาบันและพัฒนาอุดมศึกษาโดยตรง ควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนการเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบัน ทั้งด้านการนำเสนอผลงานในการประชุมวิจัยสถาบัน และการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันแก่บุคลากรทั้งในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ข้อจำกัดและคุณประโยชน์ของบทความ

1. ข้อจำกัด การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยการทบทวนวรรณกรรมโดยศึกษาจาก หนังสือ ตำรา รายงานทางวิชาการ รายงานการวิจัย บทความวิชาการ บทความวิจัย และข้อมูลต่างๆ จากเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันหรือองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยยึดถือเอาความสะดวกและความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลเป็นสำคัญ จึงมีข้อจำกัดในการนำไปใช้ในการสัมมนา แต่ก็สามารถใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเบื้องต้นในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมต่อไปได้

2. คุณประโยชน์ ภายใต้อำนาจจำกัดดังกล่าวข้างต้น บทความนี้ได้นำเสนอข้อมูลที่เป็นข้อแตกต่างจากบทความวิชาการในเรื่องที่คล้ายคลึงกันนี้ในอดีตที่สำคัญสามส่วน คือ การดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยสถาบัน การเผยแพร่ผลงานวิจัยสถาบันในประเทศไทย และการใช้ผลการวิจัยสถาบันเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรโดยนำตัวอย่างประเด็นผลการวิจัยสถาบันที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรได้จากโครงการวิจัยสถาบันจำนวน 78 โครงการ จากสถาบันอุดมศึกษาสี่สถาบันมานำเสนอไว้ 

รายการอ้างอิง

- Adamu, M., Soon, J. J., & Ahmad, S. A. (2017). Factors Affecting Efficiency of Higher Education Institutions : A Theoretical and Empirical Review. *The Social Sciences*, 12 (7), 1235-1241.
- Alford, H. Institutional Research: What is Institutional Research? Online available at : <https://joo.gl/E3vx>: retrieved 28 November 2018.
- Association for Institutional Research. AIR Quick Facts. Online available at : <https://www.airweb.org/AboutUs/Pages/AboutAIR.aspx>: retrieved 23 June 2018.
- Association of Institutional Research and Higher Education Development. Online : <http://www.air.or.th/AIR/index.php> : retrieved 3 December 2018.
- Babbie, E. (2008). *The Basics of Social Research* (4 ed.). Belmont, CA : Thomson Wadsworth.
- Billyard, A. P., & Donohue, J. J. (2015). A Practical Organizational Efficiency Measure. Canada : Defence R&D Canad Centre for Operational Research and Analysis.
- Boonraksa, T. (2005). Institutional Research : An Important Tool for Management of Modern Organization. *Journal of Language and Culture*, 24 (2). 82-84.
- Cates, W. M. (1985). *A Practical Guide to Educational Research*. Englewood Cliffs, NJ. : Prentice-Hall, Inc.
- de 'Waak, A. A. (2010). Achieving High Performance in the Public Sector : What Needs to BE Done? *Public Performance & Management Review*, 34 (1), 83-106.
- Duties and Functions of Institutional Research. Online available at: <https://joo.gl/1nPm2>: retrieved 23 June 2018.
- Expert Data Base System, Pubulsongkram Rajabhat University : <https://joo.gl/H4qBRSS8>: retrieved 30 November 2018.
- European Commission Directorate-General for Economic and Finance Affairs and Economic Policy Committee. Efficiency and effectiveness of public expenditure on tertiary education in the EU. Online available at : <https://joo.gl/9Y5zA8J> : retrieved 29 November 2018.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization Development and Transformation : Managing Effective Change* (6 ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2003). *Educational Research: An Introduction* (7 ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Heebkaew, K., Sinparu, T., and Ruangsiri, P. (2014). Users' Opinions on the Image of the Center for Library Resources and Educational Media, Suranaree University of Technology. *PULINET Journal*. Vol. 1. No. 1 : pp. 107-114.
- Hilliard, A., & Taylor, W. (2010). Collaborative Approach: The Self-Study Process And Writing The Report. *Contemporary Issues in Education Research*, 3 (12), 21-28.
- Howard, R. D., McLaughlin, G. W., & Knight, W. E. (2012). *The Handbook of Institutional Research*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- Huisman, J., Hoekstra, P., & Yorke, M. (2015). Institutional Research in Europe : A view from the European association for institutional Research. <https://joo.gl/DyKhl>: European Association for Institutional Research. Information for Research Management, the Faculty of Optometry, Ramkhamhaeng University. Online: <https://joo.gl/pPCL8nFv> : retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research Data Base Section, Planning Division, Mahasarakam University. Online : <https://joo.gl/fgqT41h>: retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research Section, Planning Division, Maejo University. (2011). Summary Report of Institutional Researcher Camp, 17-18 August 2011. Online : <https://joo.gl/3dUMB4>: Online, retrieved 10 June 2018.
- Institutional Research Section, Policy and Planning Division, Pibulsongkram Rajabhat University. Online: <https://joo.gl/Km7r5> : retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research and Information Section, Planning Department, Suranaree University of Technology. Online : <http://web.sut.ac.th/dpn/>: retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research Section, Suranaree University of Technology. Online : <https://joo.gl/CW4NWpxW> : retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research Supporting Fund of Suranaree University of Technology. Online : <http://web.sut.ac.th/dpn/document/ir/ir-manual-58.pdf>: retrieved 13 November 2018.
- Institutional Research Fund of Khonkaen University. Online : <https://joo.gl/UDvMk4> : retrieved 29 November 2018.
- Institutional Research Fund, Rajamangala University Thanyaburi. Online : http://www.ird.rmutt.ac.th/?page_id=2980: retrieved 29 November 2018.
- Institutional Research Section, Finance Division, Ramkhamhaeng University. Online : <http://www.fis.ru.ac.th/km/jupgrade/index.php/2552>: retrieved 13 November 2018.
- James, E. A., Slater, T., & Bucknam, A. (2012). *Action Research for Business, Nonprofit, Public Administration : A Tool for Complex Times*. Los Angeles : SAGE Publications, Inc.
- Jarungsirawat. Experience in Conducting Institutional Research. Online : <http://www.human.nu.ac.th/th/docs/research/12.pdf> : retrieved 3 December 2018.
- Johnson, A. P. (2012). *A Short Guide to Action Research* (4 ed.). Boston : Pearson.
- Journal of Professional Routine to Research (JPR2R), Mahidol University. Online : http://www.en.mahidol.ac.th/jpr2r/volume3_2016.html : retrieved 13 November 2018.
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (2000). Participatory Action Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (2nd ed., pp. 567-605). Thousand Oaks, California: Sage.
- Kenny, J. (2008). Efficiency and effectiveness in higher education : Who is accountable for what? *Australian University Review*, 50 (1), 11-19.

- Knight, W. E. (2003). Introduction. In W. E. Knight (Ed.), *The Primer for Institutional Research*. Tallahassee, Florida : The Association for Institutional Research.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology : Methods and Techniques* (2 ed.). New Delhi : New Age International (P) Limited, Publishers.
- Kreitner, R. (2007). *Management* (10 ed.). Boston, MA. : Houghton Mifflin Company.
- Kasantikul, N., Daothiang, P. Naowong, S. (1981). Factors Effecting Institutional Research of Staff of Suranaree University of Technology. A Research Report Presented to Suranaree University of Technology, Nakhon Ratchasima.
- Ketnil, (2017). Influencing Institutional Research Factors of Academic Supporting Staff in Pibulsongkram Rajabhat University. Online : http://etheses.psu.ac.th/lib-irpsru/sites/default/files/site/default/thesis/tpg-1_33.pdf: retrieved 6 December 2018.
- Khonkaen University Institutional Research Journal. Online : <https://irj.kku.ac.th/>: retrieved 13 November 2018.
- Lasher, W. (2011). The History of Institutional Research and Its Role in American Higher Education Over the Past 50 Years. In G. Rice, M. A. Coughlin & R. Howard (Eds.), *The Association for Institutional Research : The First 50 Years*. Tallahassee, FL : Association for Institutional Research.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- McLean, G. N. . (2006). *Organization Development : Principles - Processes - Performance*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- MSCOHE. (2007). *Self Study : Creating a Useful Process and Report* (2 ed.). Philadelphia, PA : Middle States Commission on Higher Education.
- OIRE. (2014). *Office of Institutional Research and Effectiveness Operation Manual*. Lakeland FL : Florida Polytechnic University.
- Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & R., Guild. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality*, 11(1), 10-21.
- Pibulsongkram Rajabhat University. Announcement on Procedures for Submission of Request for Funding of Institutional Research. Online : <https://joo.gl/OgXe>: retrieved 29 November 2018.
- Planning Division, the Office of the President, Mahasarakam University. (2015). Students' Satisfaction on Mahasarakam University. Online : http://www.plan.msu.ac.th/system/research/fileupload/fulltext_file/20160817b0lm3o1.pdf: retrieved 13 November 2018.
- Research and Development institute, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Online : <http://www.ird.mutt.ac.th/> : retrieved 13 November 2018.

- Research Committee, Finance Division, Ramkhamhaeng University (2014) ; Opinions on Stress in Work Performance of Staff of Finance Division, the Office of the President of Ramkhamhaeng University. Online: <https://joo.gl/ZMOjgW> : retrieved 29 November 2018.
- SEAAIR. (2014). Journal of Institutional Research South East Asia. *Journal of Institutional Research South East Asia*, 12 (1), 1-123.
- SEAAIR Annual Conferences. Online available at : <http://www.seairweb.info/Conference/index.aspx>: retrieved 13 November 2018.
- SEAAIR Brief History. Online available at: <https://joo.gl/bsUh22Wp>: retrieved 23 June 2018.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organisation*. New York : Doubleday.
- South East Asian Association for Institutional Research (SEAAIR). Online available at : <http://www.seair.au.edu/journal.html> : retrieved 13 November 2018.
- Srisa-arn, W. Institutional Research in Thailand : Past to Present. Online : <https://joo.gl/QkijJy>: retrieved 10 June 2018.
- Suakamram, M., and Lila, S. (2013). Institutional Research and Strategic Management. *Executive Journal*. 33 (1). 95-100. Online : <https://joo.gl/v5hxNwgY>: retrieved 28 November 2018.
- Swanson, R. A., & Holton III, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Theerakul, S. Institutional Research : An Important Tool in Organization Development. Online : <https://joo.gl/h5NA3N9> : retrieved 28 November 2018.
- Training Document for Institutional Research Course B.E. 2561, Suranaree University of Technology. Online : <https://joo.gl/CW4NWpxW> : retrieved 29 November 2018.
- Traitham, W. (2016). A Comparative Analysis of Budget for Fiscal Years B.E. 2555-2557 of Pibulsongkram Rajabhat University. Online : <http://plan.psu.ac.th/index.php?module=research&id=115>: retrieved 13 November 2018.
- Volkwein, J. F. (2011). Gaining Ground : The Role of Institutional Research in Assessing Student Outcomes and Demonstrating Institutional Effectiveness. Occasional Paper #11 : learningoutcomesassessment.org : National Institute for Learning Outcomes Assessment.
- Waheed, A. (2015). Learning Organization and Competitive Advantage-An Integrated Approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5 (4), 73-79.
- Wilaem. W. Poomsumrit, S., and Wannachote, Y. (2014). Problems and Needs in Conducting Institutional Research of Teaching Supporting Staff of Thammasat University. *Thammasat University Journal*. 33 (3). 73-103. Online : <https://joo.gl/4lGUMo> : retrieved 13 November 2018.
- Wolszczak-Derlacz, J. (2014). An evaluation and explanation of (in)efficiency in higher education institutions in Europe and the U.S. with the application of two-stage semi-parametric DEA. *IRLE Working Paper No.* 114-14. <http://irle.berkeley.edu/workingpapers/114-14.pdf>.

บทความวิชาการ |

20 ปี ของงานที่มีคุณค่า และการอภิบาลแรงงานในห่วงโซ่อุปทานโลก¹

กฤษฎา ธีระโกศลพงศ์²

นักวิชาการอิสระ

16 ซอยเพชรเกษม 76 ถนนเพชรเกษม แขวงบางแคเหนือ เขตบางแค กรุงเทพฯ 10160

วันที่ได้รับต้นฉบับบทความ : 2 มกราคม 2562

วันที่แก้ไขปรับปรุงบทความ : 10 มิถุนายน 2562

วันที่ตอบรับตีพิมพ์บทความ : 4 กรกฎาคม 2562

บทคัดย่อ

บทความนี้พิจารณาความคลุมเครือของงานที่มีคุณค่าในสองทศวรรษที่ผ่านมา และนำเสนอสู่การตีความโดยมีหกข้ออภิปราย ดังนี้ การบูรณาการของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์สู่นโยบายใหม่ การปฏิบัติการทำงานที่มีคุณค่าในระดับประเทศ งานที่มีคุณค่าขององค์การแรงงานระหว่างประเทศได้กลายมาสู่เป้าหมายระดับโลก การแสดงบทบาทของผู้อำนวยความสะดวก การครองอำนาจนำใน ILO และการกำหนดตัวชี้วัดและวัดผล ต่อมางานที่มีคุณค่ายังถูกพัฒนาโดย ILO และนำไปสู่กระบวนการยกระดับทางสังคมในห่วงโซ่อุปทานโลก โดยแนวทางนี้ถูกเรียกว่าการอภิบาลแรงงานโลก ประกอบด้วย การอภิบาลสาธารณะ บรรษัทภิบาล และการอภิบาลสังคม ยิ่งกว่านี้การอภิบาลไม่จำกัดเฉพาะการใช้มาตรฐานแรงงาน แต่ขยายมาสู่บทบาทของความร่วมมือเฉพาะทางในประเทศกำลังพัฒนา ขณะที่แผนงานระดับชาติว่าด้วยงานที่มีคุณค่ากลับประสบปัญหาบางประการเนื่องจากขาดการมีส่วนร่วมของรัฐสมาชิกของ ILO และยังเป็นเครื่องมือที่ไม่มีสภาพบังคับ จึงไม่มีผลทางปฏิบัติต่อรัฐสมาชิก

คำสำคัญ: งานที่มีคุณค่า, การอภิบาลแรงงานโลก, ห่วงโซ่อุปทานโลก, การยกระดับทางสังคม, องค์การแรงงานระหว่างประเทศ, แผนงานระดับชาติว่าด้วยงานที่มีคุณค่า

¹บทความนี้ ตั้งใจเขียนในโอกาสพิเศษของการครบรอบ 20 ปี ของงานที่มีคุณค่า และ 100 ปี องค์การแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)

²Corresponding Author E-mail : Kritsada.the@outlook.com

20 Years of Decent Work and Labour Governance in Global Supply Chains

Kritsada Theerakosonphong

Independent scholar

16 Soi Phet Kasem 76, Bang Khae Nuea, Bang Khae, Bangkok, Thailand

Received : January 2, 2019

Revised : June 10, 2019

Accepted : July 4, 2019

Abstract

This article reviews the ambiguity of decent work in the last two decades and proposes to the interpretation of six discussions including (a) the integration of four strategic objectives to the new policy; (b) the implementation of decent work at the country level; (c) the ILO decent work has become the global goal; (d) the role of the director-general; (e) the hegemony in the International Labour Organization (ILO); (f) the formulation of indicators and measurement. After that, the decent work was developed by the ILO and lead to the new paradigm of social upgrading in global supply chains. This perspective is called global labor governance, such as public governance, private governance, and social governance. Furthermore, governance is not limited to labor standards but expands the role of technical cooperation in developing countries. Meanwhile, the Decent Work Country Programme is faced with some problems because a lack of participation in member states of the ILO and non-binding instruments have no impact on state practice.

Keywords : Decent Work, Global Labour Governance, Global Supply Chains, Social Upgrading, International Labour Organization, Decent Work Country Programme

1. ปฐมบทแห่งการตีความงานที่มีคุณค่า

งานที่มีคุณค่า (Decent Work: DW) จัดเป็นนโยบายการพัฒนาระหว่างประเทศ โดยเป็นข้อเสนอขององค์การแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Organization: ILO) ปรากฏขึ้นครั้งแรกในที่ประชุมใหญ่แรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Conference: ILC) สมัยที่ 87 ปี ค.ศ. 1999 โดยที่ Juan Somavia³ พยายามผลักดันให้ข้อเสนอนี้ได้รับการยอมรับจากภาคส่วนต่างๆ รวมถึงองค์การในเครือสหประชาชาติ (United Nations: UN) (ILO, 1999; 2000) และได้รับการบรรจุในเป้าประสงค์ข้อที่ 1b ของเป้าหมายของการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (Millennium Development Goals: MDGs) มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2007 (ILO, 2005a; 2013a) กระทั่งบรรจุในเป้าหมายหลักข้อที่ 8 ของเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) แต่ชุดนโยบายการพัฒนานี้ของ ILO ไม่แพร่หลายในตัวแสดงภาคส่วนต่างๆ โดยเฉพาะภาคธุรกิจ แม้พบว่ามีการกำหนดตัวชี้วัดระหว่างตลาดแรงงานกับ SDGs ก็ตาม (ILO, 2018a) จะมีก็แต่เป็นแนวทางการบริหารแรงงานให้แก่ภาครัฐ บ่อยครั้งถูกหยิบยกโดยขบวนการแรงงานหรือภาคประชาสังคมใช้ต่อต้านความไม่เป็นธรรมที่เกิดขึ้นจากงานที่มีความเสี่ยง (Precarious Work) โดยเฉพาะการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่ปรากฏขึ้นในอุตสาหกรรมประมงของห่วงโซ่อุปทานโลก (Global Supply Chains: GSC) (Bhattacharjee & Roy, 2016)

ILO ให้ความสำคัญต่อ GSC ปรากฏให้เห็นจากรายงาน 'Decent Work in Global Supply Chains' โดย ILO เห็นปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจโลก ทั้งการ

ลงทุน การผลิต และการค้า กลายเป็นพลวัตที่เกิดขึ้นในระดับระหว่างประเทศ แม้ GSC มีประโยชน์ที่ทำให้สร้างโอกาสให้เกิดช่วงต่างๆ ของการผลิต โดยเฉพาะผู้รับช่วงต่างๆ (Suppliers) จะสามารถเคลื่อนย้ายทุนและการผลิตเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สูงขึ้น แต่บริษัทข้ามชาติต้องเผชิญข้อจำกัดของกฎหมายในประเทศและมาตรฐานแรงงานสากล เพราะบทบาทของรัฐขาดการรองรับหลักปฏิบัติที่ดีและสร้างความเป็นธรรม ทั้งค่าตอบแทน สภาพการทำงาน และการจ้างงานแรงงาน จึงเป็นช่องว่างของการอภิบาลที่เกิดขึ้นใน GSC ด้วยเหตุนี้ ILO เห็นความสำคัญของเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการอภิบาลแรงงาน⁴ จึงเสนอแนวทางที่ส่งเสริม DW ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ตั้งแต่ระดับของผู้ประกอบการ ประเทศ ภูมิภาค และโลก จนปรากฏข้อเสนอว่าด้วยการยกระดับทางสังคม (Social Upgrading) เพื่อนำ DW ปฏิบัติการใน GSC (ILO, 2016a)

โดยบทความนี้ได้รับแรงบันดาลใจมาจาก DW เป็นชุดนโยบายการพัฒนา และถูกใช้สนับสนุนเพื่อขจัดความยากจนในประเทศกำลังพัฒนา แต่ในประเทศไทยกลับไม่ปรากฏขึ้นอย่างเป็นทางการในภาคธุรกิจ (Private Sector) ขณะเดียวกันกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กรไม่ได้ตระหนักถึงการทำให้ DW ปรากฏขึ้น จะปฏิบัติเพียงแต่การจัดทำหลักปฏิบัติทางธุรกิจ หรือจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conducts) และความรับผิดชอบต่อสังคมของบรรษัท (Corporate Social Responsibility: CSR) มากกว่าส่งเสริมให้แรงงานในองค์การได้รับการยกระดับทางเศรษฐกิจและสังคม (Economic and Social Upgrading) จึงมีข้อสังเกตตามมาว่า DW คล้ายคลึง

³Juan Somavia ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่คนที่ 9 แห่งสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 1999-2012

⁴เครื่องมือดังกล่าว หมายถึง (1) ปฏิญญาไตรภาคีว่าด้วยหลักการเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติและนโยบายสังคม (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy: MNE Declaration) (2) รายงานจากการประชุมคณะกรรมการว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ (World Commission on the Social Dimension of Globalization) (3) ปฏิญญาว่าด้วยความยุติธรรมทางสังคมเพื่อโลกาภิวัตน์ที่เป็นธรรม (Declaration on Social Justice for a Fair Globalization) (4) ความริเริ่มอนาคตของงาน (Future of Work Initiative) (5) งานที่มีคุณค่าในวาระ 2030 สำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน (2030 Agenda for Sustainable Development)

กับแนวทางของสวัสดิการสังคมที่เป็นการให้และช่วยเหลือ แต่ไม่ทำให้นายจ้างได้รับมูลค่าส่วนเกินมากขึ้นตามช่วงต่างๆ ใน GSC แต่ให้สมมติฐานไว้ที่ภาคธุรกิจไม่นำไปปฏิบัติเชิงนโยบายและแผนงานในองค์กร เพราะไม่ทราบว่า DW คืออะไร

ขณะเดียวกันแนวโน้มของภาคธุรกิจให้ความสำคัญที่ดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital Platform) เนื่องจากเป็นรูปแบบการว่าจ้างที่ทำให้ผู้ประกอบการลดต้นทุนและมีแรงงานใช้ตามความต้องการ และเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่กลับไม่กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากดิจิทัลแพลตฟอร์มทำให้แรงงานเผชิญความเสี่ยงและไม่มั่นคงทางงานอาชีพและรายได้ กล่าวคือ ภาคธุรกิจส่วนใหญ่เน้นที่ผลประโยชน์ประกอบกิจการ แต่ไม่ส่งเสริมให้แรงงานปรับตัวได้เท่าทันตามระบบอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป ฉะนั้นการเปลี่ยนรูปของโครงสร้างทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยีย่อมมีคนทำงานจำนวนมากถูกทอดทิ้งไว้อยู่ข้างหลัง โดยเฉพาะแรงงานเปราะบางทั้งหลาย ไม่ว่าจะเป็นเยาวชนสตรี คนพิการ และแรงงานย้ายถิ่น ถ้าพิจารณาตามประเภทของงานแล้วก็ครอบคลุมถึงแรงงานรับงานไปทำที่บ้าน แรงงานในบ้าน เป็นต้น แต่ขาดระบบการคุ้มครองทางสังคมที่รองรับต่อพลวัตของปัญหานี้ ผลที่ตามมาทำให้แรงงานเหล่านี้ไม่ไข่ลูกจ้างตามมาตรา 33 ในพระราชบัญญัติประกันสังคม และมีผลสืบเนื่องที่ก่อให้เกิดปัญหาหลายด้าน เช่น ชั่วโมงการทำงานที่ยาว ค่าจ้างต่ำกว่ากฎหมายขั้นต่ำ ไม่มีการดูแลความปลอดภัยการทำงาน เป็นต้น ส่งผลให้ ILO เริ่มศึกษาแนวทางของ DW ที่ใช้รองรับพลวัตที่เกิดขึ้นจากดิจิทัลแพลตฟอร์ม

มากขึ้น แต่ยังจำกัดในงานแพลตฟอร์มบนอินเทอร์เน็ต (Web-Based Platform) (ILO, 2018b)

2. การคลี่คลายงานที่มีคุณค่าสู่การตีความใหม่จากสองทศวรรษที่ผ่านมา

แรกเริ่มต้องกล่าวว่า DW ไม่ได้เกิดขึ้นมาโดยแยกขาดจากบริบททางประวัติศาสตร์ โดย ILO พยายามหาแนวทางรองรับการเปลี่ยนรูปของโครงสร้างทางเศรษฐกิจมาตั้งแต่กลางทศวรรษ 1970 ซึ่งมีคณะประศาสน์การ (Governing Body: GB)⁵ ได้เสนอและจัดทำปฏิญญาไตรภาคีว่าด้วยหลักการเกี่ยวกับบรรษัทข้ามชาติและนโยบายสังคม (Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy) หรือเรียกว่า “MNE Declaration” ในปี ค.ศ. 1977 เป็นปฏิญญาฉบับเดียวที่จัดทำขึ้นโดย GB และดำเนินเรื่อยมาจนปรับแก้มา 5 ครั้ง โดยฉบับล่าสุดเผยแพร่เมื่อเดือนมีนาคม ค.ศ. 2017 (ILO, 2017a)

จุดประสงค์ของ MNE Declaration กำหนดไว้ให้ภาคธุรกิจต้องคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมที่เกิดขึ้นจากการลงทุนและการค้าจากต่างประเทศ จึงจำเป็นต้องให้คำแนะนำต่อหุ้นส่วนความร่วมมือต่างๆ ไม่เพียงเฉพาะรัฐบาลและภาคธุรกิจเหมือนเช่นเคย ขณะที่กิจกรรมใน GSC ตั้งแต่การผลิต การกระจายสินค้า และการให้บริการ ไม่จำกัดเฉพาะกิจกรรมที่เป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ เพราะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นนี้ยืดโยงกันทั่วโลก โดยเฉพาะมีปัจจัยที่เอื้อให้เกิดสภาพเช่นนี้คือการผ่อนปรนกฎเกณฑ์ภายในประเทศลง ที่สำคัญกว่านี้ให้พิจารณาว่าสินค้าหรือบริการที่จับต้องอยู่ ไม่ได้ผลิตออก

⁵คณะประศาสน์การ จัดประชุมปีละสามครั้ง ในเดือนมีนาคม มิถุนายน และพฤศจิกายน ที่เจนีวา โดยมีผู้แทนในที่ประชุมจำนวน 56 คน มีวาระดำรงตำแหน่ง 3 ปี แบ่งออกเป็นผู้แทนจากฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ฝ่ายละ 14 คน และมีผู้แทนจากฝ่ายรัฐบาล 28 คน แต่ในจำนวน 10 คน ให้มาจากประเทศอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ ได้แก่ บราซิล จีน ฝรั่งเศส เยอรมนี อินเดีย อิตาลี ญี่ปุ่น รัสเซีย สหราชอาณาจักร และสหรัฐอเมริกา โดยไม่ต้องมีการคัดเลือก

มาจากหน่วยการผลิตเดียว แต่ทำงานโดยส่งต่อตามช่วงต่าง ๆ ของ GSC ทั้งนี้ DW ของ ILO ภายใต้ SDG เสนอให้เกิดการจ้างงานที่เป็นธรรมและมีความยั่งยืนทางเศรษฐกิจ (ILO, 2017a)

ในภาคผนวกของปฏิญญาฉบับนี้ที่จัดพิมพ์ครั้งที่ 5 แสดงให้เห็นการปฏิบัติและบูรณาการร่วมกับปฏิญญาฉบับอื่นที่แถลงขึ้นมาใน ILC ได้แก่ ปฏิญญาว่าด้วยหลักปฏิบัติพื้นฐานและสิทธิการทำงาน (Declaration on Fundamental Principle and Rights at Work) ปี ค.ศ. 1998⁶ และปฏิญญาว่าด้วยความยุติธรรมทางสังคมเพื่อโลกาภิวัตน์ที่เป็นธรรม (Declaration on Social Justice for a Fair Globalization) ปี ค.ศ. 2008⁷ พร้อมกันนี้ยังให้คำแนะนำและให้แนวทางการปฏิบัติ โดยยกตัวอย่างอนุสัญญาและข้อเสนอแนะตามหมวดหมู่ต่างๆ ได้แก่ การใช้แรงงานบังคับ แรงงานเด็ก การไม่เลือกปฏิบัติ เสรีภาพของการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วม อุตสาหกรรมสัมพันธ์ การส่งเสริมการมีงานทำ การสร้างความเป็นธรรม การจ้างงานที่มั่นคง การฝึกอบรม สภาพการทำงาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย การคุ้มครองทางสังคม การอภิบาลชนพื้นเมืองและแรงงานกลุ่มพิเศษ (ILO, 2017a)

จากปฏิญญาฉบับนี้ ถือเป็น การปรับตัวเชิงสถาบันของ ILO ให้สอดคล้องกับโครงสร้างทางเศรษฐกิจโลก และมีข้อสังเกตว่าอำนาจ (Mandate) ของ ILO เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กล่าวคือ ตัวแสดงที่มีส่วนร่วมใน ILO แรกเริ่มกำหนดไว้สามฝ่าย ได้แก่ ผู้แทนฝ่ายรัฐบาล ฝ่ายนายจ้าง และฝ่าย

ลูกจ้าง โดยเรียกความสัมพันธ์ทางสังคมเช่นนี้ว่า “โครงสร้างไตรภาคี” (Tripartite) นับเป็นความโดดเด่นที่แตกต่างจากองค์การระหว่างประเทศอื่นในเครือ UN แต่ทศวรรษ 1970 เริ่มมีผู้แทนนอกเหนือจากไตรภาคีปรากฏมากขึ้น โดยเป็นผลสืบเนื่องจากความยืดหยุ่นของตลาดแรงงาน และทำให้เกิดรูปแบบการจ้างงานที่ไม่มีมาตรฐานแรงงาน (Non-Standard Employment) ได้แก่ งานบางเวลา งานชั่วคราว งานเหมาช่วง และงานอาชีพอิสระ (ILO, 2016b)

ผลกระทบเช่นนี้ ทำให้การเคลื่อนไหวทางสังคมแบบเดิมที่เคยปรากฏในประวัติศาสตร์ได้ลดลง เนื่องจากสภาพการทำงาน เช่น อุตสาหกรรมประเภทร้านอาหาร โรงแรม และบริการ มีเวลาการทำงานและค่าจ้างที่ยืดหยุ่น ที่สำคัญสภาพการจ้างยังขาดความมั่นคงและมีความเสี่ยงจะถูกพ้นสภาพได้ทุกเมื่อ แม้ว่าจะงานประเภทร้านอาหารตามสภาพจริงจะเหมาะสมกับการทำงานชั่วคราวและมีระยะเวลาสั้นก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติมีแรงงานที่ไม่สามารถยกระดับทางสังคม จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงวิถีชีวิตเช่นนี้ได้ ในประเด็นนี้สะท้อนถึงการสลายสำนักทางชนชั้นและบทบาทของสหภาพแรงงานลง ขณะเดียวกันทฤษฎีการเคลื่อนไหวทางสังคม (Social Movement Theory) กลับไม่ได้รับความชอบธรรม เพราะเน้นการปฏิบัติการทางสังคม (Social Action) บนพื้นที่สาธารณะ จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งโดยเฉพาะการนัดหยุดงาน ดังนั้นแนวทางที่ภาครัฐและภาคเอกชนในฐานะหุ้นส่วนความร่วมมือ จึงเห็นว่าการอภิบาลประสานความร่วมมือ (Collaborative

⁶ปฏิญญาว่าด้วยหลักปฏิบัติพื้นฐานและสิทธิการทำงาน แถลงขึ้นมาในปี ค.ศ. 1998 เพื่อแสดงให้เห็นมาตรฐานแรงงานหลักได้บรรจุในปฏิญญาฉบับนี้ ขณะเดียวกันยังใช้คุ้มครองสิทธิแรงงานและสร้างความเป็นธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ ที่สำคัญยังเป็นการทำให้ ILO มีบทบาทที่มีความชอบธรรมในระบบเศรษฐกิจโลก และเชื่อมโยงกับองค์การระหว่างประเทศอื่นใน UN

⁷ปฏิญญาว่าด้วยความยุติธรรมทางสังคมเพื่อโลกาภิวัตน์ที่เป็นธรรม แถลงขึ้นมาในปี ค.ศ. 2008 เพื่อแสดงให้เห็นงานที่มีคุณค่าได้บรรจุในปฏิญญาฉบับนี้ โดยแท้จริงแล้ว DW ปฏิบัติการในระดับโลกและประเทศได้อย่างสำเร็จ และบูรณาการความร่วมมือกับ PRSP ของ WB และ IMF เพื่อลดปัญหาความยากจนและสอดคล้องกับ MDG ข้อที่ 1

Governance) จะเป็นแนวทางที่เหมาะสมแก่ภาคประชาสังคม โดยนับรวมแรงงานเป็นส่วนหนึ่งในนั้น เพื่อประโยชน์ของการรอมขอมและปรึกษาหารือร่วม หลังจากนั้นให้ยึดเป็นหลักการเดียวกันและนำไปปฏิบัติร่วมกัน (Newman & et al., 2004)

แม้ว่าโลกาภิวัตน์มีปัจจัยสนับสนุนจากอิทธิพลของเทคโนโลยีเชื่อมโยงให้แรงงานปฏิบัติการได้ทั่วถึงกัน แต่การเจรจาต่อรอง (Collective Bargaining) กลับได้รับความสำคัญลดน้อยลง จึงมีการพัฒนาแนวทางอำนาจทรัพยากร (Power Resource Approach) เพื่อทำความเข้าใจต่ออำนาจแรงงานในระบบทุนนิยมโลก โดยปัญหาที่เกิดขึ้นต่อแรงงานและสหภาพ เพราะอำนาจเชิงโครงสร้างถูกจำกัดไว้ โดยเฉพาะกฎหมายที่ไม่รองรับให้เกิดการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรอง ขณะเดียวกันเกิดการขยายตัวความเป็นเมือง (Urbanization) สูงขึ้น แต่กลับมีการทำให้แรงงานมีสถานะกลายมาสู่ความไม่เป็นทางการ (Informality) มากขึ้นเช่นกัน ด้วยเหตุนี้การต่อสู้เพื่อให้เกิดความสมานฉันท์แรงงานโลกจึงไม่เพียงแต่อาศัยรูปแบบของขบวนการแรงงานแบบดั้งเดิม แต่ต้องขยายอำนาจทางสังคมสู่ความร่วมมือกับขบวนการทางสังคมที่มีภารกิจด้านอื่น ในเวลาเดียวกันต้องขับเคลื่อนเพื่อยกระดับอำนาจทางสถาบันด้วยเช่นกัน (Schmalz, Ludwig & Webster, 2018)

บทบาทของขบวนการแรงงานในระดับระหว่างประเทศจึงเป็นความท้าทายต่อ ILO เพราะตั้งแต่ที่มีการรณรงค์ให้งานที่มีความเสี่ยง (Precarious Work) ในวันงานที่มีคุณค่าสากลทุกปี ก็ทำให้งานที่มีคุณค่ากลายเป็นโอกาสของการจัดกิจกรรมและมีประโยชน์ถึงการเสริมสร้างความเข้มแข็ง โดยถือเป็นอำนาจทางการรวมกลุ่ม ทั้งนี้ แนวทางอำนาจทรัพยากรพยายามทำให้เกิดการร่วมมือในแบบกลุ่มสหภาพระหว่างภาคที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยไม่มีเส้นแบ่งพรมแดนเหมือนแต่เดิม (Britwum, 2018) เห็นได้จากก่อนหน้านี้ ตั้งแต่ปลายศตวรรษ 20 ที่มีแรงงานหญิงรวมตัวเพื่อเรียกร้องให้มี

การคุ้มครองสิทธิการทำงาน บ่อยครั้งถูกตีความว่าเป็นกลุ่มคนเปราะบาง ทำให้ภาพสะท้อนต่อแรงงานหญิงในภาคที่ไม่เป็นทางการ (Informal Workers) และเรียกแทนว่า “แรงงานชายขอบ” (Marginalized Workers) และกรณีที่ ILO จัดทำอนุสัญญาว่าด้วยผู้รับงานไปทำที่บ้าน (ฉบับที่ 177) ปี ค.ศ. 1996 ซึ่งให้เห็นเป็นชัยชนะของแรงงานชายขอบที่ตอบโต้การครองอำนาจต่อ ILO ได้สำเร็จ (Hauf, 2015; Vosko, 2002)

ทั้งนี้ บทบาทของ ILO หลังสงครามโลกครั้งที่สองเน้นที่ดำเนินการผ่านโครงการความช่วยเหลือเฉพาะทาง (Technical Assistance) ในประเทศภาคพื้นแอฟริกา เอเชีย และลาตินอเมริกา เพื่อสร้างงานอาชีพและลดความยากจน แต่บทบาทแรกเริ่มที่บรรจุในธรรมนูญของ ILO หรือเรียกว่าการจัดทำมาตรฐานแรงงาน (Standard-Setting) กลับตระหนักถึงน้อยลง ที่สำคัญกว่านี้อนุสัญญาระดับที่ 87 และ 98 เป็นเครื่องมือสำคัญที่รองรับสิทธิพื้นฐานให้แก่แรงงาน เนื่องจากส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมตามครรลองประชาธิปไตยและสามารถผลักดันข้อเรียกร้องให้ผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายและตัดสินใจได้ ขณะเดียวกันโครงสร้างไตรภาคีถือเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแสดงที่ตั้งอยู่บนความไม่เท่าเทียม แม้แต่ภาคที่ไม่เป็นทางการก็ตกอยู่ในสถานะเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นแรงงานรับงานไปทำที่บ้าน ผู้ประกอบรายย่อยก็คล้ายคลึงกับแรงงานคอปกสีน้ำเงิน (Blue-Collar Workers) ในระบบอุตสาหกรรมที่ขาดอำนาจของการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วม (Harrod, 1987; 2008; 2014) ด้วยเหตุนี้มาตรการทางกฎหมายจะลดช่องว่างนี้ลงไม่มากนัก และคุ้มครองให้แรงงานมีอำนาจการต่อรองมากขึ้นใน GSC

ความสลับซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโครงสร้างทางเศรษฐกิจผลที่ตามมาทำให้การจ้างงานเน้นเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนในช่วงการผลิตต่างๆ ในห่วงโซ่อุปทาน ทั้งยังอาศัยแรงงานภาคที่ไม่เป็นทางการป้อนวัตถุดิบและผลิตก่อนส่งมอบสู่โรงงาน และลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในประเทศกำลังพัฒนา ทั้งนี้มีความจำเป็นไม่แตกต่างจากการส่งเสริม

อนุสัญญาของ ILO ให้เกิดการจัดหมวดหมู่เป็นมาตรฐานแรงงานหลัก (Core Labour Standards: CLS)⁶ เพื่อนำไปใช้ควบคุมกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เอารัดเอาเปรียบและปฏิบัติต่อแรงงานอย่างไม่เป็นธรรม ด้วยเหตุนี้ DW ที่ถูกนำเสนอขึ้นไม่เพียงแต่การจัดการปัญหาให้อื้อประโยชน์ฝ่ายใด เนื่องจากเป้าหมายแท้จริงแล้วต้องการรวมขอมผลประโยชน์ ทั้งฝ่ายผู้ถือครองทุนและแรงงาน แต่ที่น่าครุ่นคิดคือ DW ปฏิบัติการอย่างไรให้รักษามลประโยชน์ร่วมของทุกฝ่าย โดยผู้เขียนนำเสนอไว้หกประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก คือ “DW ในฐานะสถาปัตยกรรมของ ILO ที่บูรณาการนโยบายและแนวทางที่ดำเนินการมาแล้วแปดทศวรรษ” กล่าวได้ว่า DW ไม่ใช่การสร้างสิ่งใหม่ แต่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) สะท้อนให้เห็นว่ากำหนดจากอาณัติของ ILO ตั้งแต่ก่อตั้งองค์การ เป็นบทบาทหลักที่จัดทำมาตรฐานแรงงาน และเป็นบทบาทของความช่วยเหลือเฉพาะทางที่สนับสนุนในรูปแบบทางการเงินและวิชาการ ทำให้เกิดการขับเคลื่อนภารกิจขององค์การอย่างเป็นเอกภาพภายใต้ชุดนโยบายเศรษฐกิจและสังคม ขณะที่เนื้อหาสาระที่พัฒนาใช้แทนที่เป้าหมายของ DW ประกอบด้วย 4 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ได้แก่ (ILO, 1999)

(1) สิทธิการทำงาน (Rights at Work) เป็นการคุ้มครองแรงงานจากการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ทั้งเรื่องของชั่วโมงการทำงาน วันหยุด ค่าจ้าง สภาพการทำงาน ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย และความมั่นคงทางสังคม จึงเป็นบทบาทหลักของ ILO โดยเน้นจัดทำมาตรฐานแรงงานมาตั้งแต่ก่อตั้ง

จนกระทั่งปัจจุบันมีอนุสัญญาทั้งหมด 189 ฉบับ และมีจำนวน 8 ฉบับ ที่จัดเป็น CLS โดยมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะตั้งอยู่บนสิทธิพื้นฐาน (Fundamental Rights) ทั้งเสรีภาพของการรวมกลุ่มเพื่อเจรจาต่อรองร่วม ยกเลิกการใช้แรงงานเด็กที่เลวร้ายทุกรูปแบบ ขจัดการใช้แรงงานบังคับ และการไม่เลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะหลังจากสงครามเย็นยุติลง ทำให้มาตรฐานแรงงานมีประโยชน์อย่างยิ่งกับการสร้างข้อตกลงทางการค้าในทางหนึ่งเป็นการคุ้มครองไม่ให้แรงงานถูกเอารัดเอาเปรียบ และถูกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม แต่อีกทางหนึ่งถูกใช้แสวงหาประโยชน์เพื่อกีดกันทางการค้าต่อประเทศกำลังพัฒนา ขณะเดียวกันยังได้รับการพัฒนาให้ภาคธุรกิจนำไปปฏิบัติ โดยจะเห็นได้จากหลักปฏิบัติทางธุรกิจและ CSR รวมถึงมาตรฐานในรูปแบบต่างๆ เพื่อใช้ในภาคธุรกิจ เช่น SA8000 เพื่อสร้างความเป็นธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ ยิ่งกว่านี้เคยมีแนวคิดให้นำ CLS ทำงานร่วมกับข้อตกลงทางการค้าขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization: WTO) หรือที่เรียกว่าเงื่อนไขทางสังคม (Social Clause) จนกลายเป็นแนวทางให้ภาคธุรกิจบรรจุมาตรฐานแรงงานไว้ในจรรยาบรรณทางธุรกิจ (Code of Conduct) โดยเรียกเครื่องมือนี้เป็นกฎหมายอ่อน (Soft Law) ไม่ได้มีสภาพบังคับเหมือนกฎหมาย แต่อาศัยความร่วมมือหรือสมัครใจดำเนินการ ถ้าไม่ดำเนินการและมีปัญหาการใช้แรงงานหรือผลกระทบต่อสังคมอาจถูกต่อต้านจากภาคประชาสังคมในรูปแบบต่างๆ ได้ (Wet, 1995; Wilkinson & Hughes, 2000; Dymond, 2001; Verma & Elman, 2007; Plasa, 2015)

⁶มาตรฐานแรงงานหลักหรือจัดอยู่ในหมวดหมู่อนุสัญญาพื้นฐาน (Fundamental Conventions) ถูกพัฒนามาจากที่ประชุมระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาสังคม ในปี ค.ศ. 1995 โดยมีจำนวน 7 ฉบับ และเพิ่มอีก 1 ฉบับ ในปี ค.ศ. 1999 ได้แก่ (1) อนุสัญญาว่าด้วยแรงงานบังคับ (ฉบับที่ 29) ปี ค.ศ. 1930 (2) อนุสัญญาว่าด้วยว่าด้วยเสรีภาพของการรวมตัวและคุ้มครองสิทธิในการสมาคม (ฉบับที่ 87) ปี ค.ศ. 1948 (3) อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วม (ฉบับที่ 98) ปี ค.ศ. 1949 (4) อนุสัญญาว่าด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เท่าเทียม (ฉบับที่ 100) ปี ค.ศ. 1951 (5) อนุสัญญาว่าด้วยการยกเลิกแรงงานที่เ้าบังคับ (ฉบับที่ 105) ปี ค.ศ. 1957 (6) อนุสัญญาว่าด้วยการไม่เลือกปฏิบัติในการจ้างงานอาชีพ (ฉบับที่ 111) ปี ค.ศ. 1958 (7) อนุสัญญาว่าด้วยอายุขั้นต่ำ (ฉบับที่ 138) ปี ค.ศ. 1973 (8) อนุสัญญาว่าด้วยยกเลิกการใช้แรงงานเด็กที่เลวร้ายทุกรูปแบบ (ฉบับที่ 182) ปี ค.ศ. 1999

(2) การมีงานทำ (Employment) เริ่มต้นขึ้นอย่างเป็นทางการตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ตามที่ David Morse⁹ ให้ภารกิจการวางแผนกำลังแรงงานและพัฒนาทักษะแรงงาน จนผลักดันให้แต่ละรัฐสมาชิกในแต่ละภูมิภาคดำเนินการจัดทำแผนกำลังแรงงาน เช่น ในภาคพื้นเอเชียแปซิฟิกจัดทำขึ้นในปี ค.ศ. 1968 (Alcock, 1971; Morse, 1969) หลังจากนั้น ILO ได้แถลงแผนงานการมีงานทั่วโลก (World Employment Programme: WEP) ณ ที่ประชุมใหญ่แรงงานระหว่างประเทศ ในปี ค.ศ. 1969 โดยเน้นที่การฝึกอบรมหรือพัฒนาทักษะ หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Development) เพื่อสร้างงานอาชีพในประเทศกำลังพัฒนา (ILO, 1969a) ขณะเดียวกันทำให้ ILO ตระหนักถึงความสำคัญของภาคที่ไม่เป็นทางการมากขึ้น เนื่องจากเป็นกำลังแรงงานส่วนใหญ่เป็นคนจนอาศัยทั่วโลก หากมีงานทำย่อมทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น และความยากจนก็ลดลงตาม แต่บริบทระหว่างประเทศตั้งแต่ทศวรรษ 1990 แตกต่างจากสองทศวรรษก่อน กล่าวคือ ILO มุ่งเน้นที่การสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ ทั้งยังพยายามทำให้แรงงานภาคที่ไม่เป็นทางการกลายมาสู่ที่เป็นทางการ โดยเห็นว่ากิจกรรมเหล่านี้มีความสำคัญต่อหน่วยทางเศรษฐกิจ แต่เดิมไม่ถือว่าเป็นคำว่าภาคที่ไม่เป็นทางการ (Informal Sector) เศรษฐกิจที่ไม่เป็นทางการ (Informal Economy) และการจ้างงานที่ไม่เป็นทางการ (Informal Employment) กลับไม่มีการจำกัดที่ศูนย์กลางและชัดเจน จนกระทั่งต้นศตวรรษที่ 21 ILO เป็นตัวแสดงหลักที่ดำเนินการเรื่องนี้ นอกจากนี้ยังมีความร่วมมือกับ WIEGO ที่ศึกษาภาคที่ไม่เป็นทางการเชื่อมโยงกับความยากจนและเพศสภาพ จึงดูเหมือนว่า DW ส่งเสริมให้เกิดการทำงานที่มีผลิตภาพและไม่มีภัยอันตรายต่อชีวิตและครอบครัว ทั้งที่มีข้อสังเกตว่าการปรับตัวในครั้งนี้ ถือเป็นอิทธิพลจาก

นโยบายเศรษฐกิจเสรีนิยมใหม่ และเป้าหมายของการขจัดความยากจนตามแนวทางการพัฒนาของธนาคารโลก (World Bank: WB) (ILO, 2002; 2014; Chen, 2016; Harrod, 2008; WB, 2001) ดังที่ภายหลังวิกฤติการเงินโลก DW ได้รับความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากการมีงานทำช่วยลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจนได้รับการพัฒนาให้เป็นตัวชี้วัดทางตลาดแรงงาน โดยบรรจุอยู่ใน MDGs (ILO, 2013a)

(3) การคุ้มครองทางสังคม (Social Protection) ถือเป็นคำที่ค่อนข้างใหม่ของ ILO แม้จะปรากฏขึ้นในทศวรรษ 1980 แล้วก็ตาม แต่ช่วงเวลานั้นยังคงคลุมเครืออยู่ว่าคืออะไร ILO จึงพยายามเชื่อมโยงกับความมั่นคงทางสังคม (Social Security) บ่อยครั้งใช้แทนที่กันจนแยกไม่ออกว่าทั้งสองคำนี้ต่างกันอย่างไร กล่าวคือ การคุ้มครองทางสังคมของ ILO ในช่วงทศวรรษ 1990 จนถึงกลางทศวรรษ 2000 เน้นที่การประกันสังคม (Social Insurance) และบทบาทของ ILO เริ่มต้นขึ้นมาครั้งแรกจากวิกฤติเศรษฐกิจโลกตกต่ำ (Great Depression) ในทศวรรษ 1930 ทำให้ ILO จัดทำอนุสัญญาในหมวดหมู่ความมั่นคงทางสังคมมารองรับสถานการณ์ และเป็นจุดเริ่มต้นอย่างไม่เป็นทางการของการช่วยเหลือเฉพาะทาง (ILO, 1932; Hughes & Haworth, 2009; Sinclair, 2017; Rodgers, Lee, Swepston & Van Daele, 2009) จึงมีความแตกต่างจากทศวรรษ 2010 ที่โลกตกอยู่ภายใต้ผลกระทบจากวิกฤติการเงินโลก (Great Recession) โดย ILO ได้รับอิทธิพลจาก G20 ให้องค์การระหว่างประเทศในเครือ UN ร่วมมือแก้ไขปัญหานี้ ขณะที่ ILO เสนอ DW เพื่อร่วมฟื้นฟูผลกระทบจากวิกฤติครั้งนี้ ในปี ค.ศ. 2009 จนต่อมาเสนอฐานการคุ้มครองทางสังคม (Social Protection Floors: SPF) ในปี ค.ศ. 2010 โดยไม่ได้เน้นเฉพาะการประกันสังคม แต่ตระหนักถึงแนวทางการช่วยเหลือทางสังคม (Social Assistance) และ

⁹David Morse ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่คนที่ 5 แห่งสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 1948-1970

แผนงานตลาดแรงงาน (Labour Market Programme) เพื่อขยายความมั่นคงทางสังคมให้เกิดขึ้นกับทุกช่วงวัย โดยคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในวงจรชีวิต ความต้องการในปัจจุบันพื้นฐาน และสิทธิมนุษยชน (Deacon, 2013; 2015; ILO, 2010a)

(4) เวทีเสวนาทางสังคม (Social Dialogue) ถือเป็นเจตจำนงทางการเมืองที่เกิดขึ้นพร้อมการก่อตั้ง ILO เนื่องจากการมีส่วนร่วมของตัวแสดงสามฝ่ายตามโครงสร้างไตรภาคี เพื่อให้เกิดการกำหนดและตัดสินใจร่วมกัน โดยมีกฎแอสสามดอกที่เป็นสัญลักษณ์ โดยสลักที่ประตูทางเข้าสำนักงาน ณ นิวยอร์ก ด้านหนึ่งเขียนว่า “ILO” และอีกด้านเขียนว่า “BIT” ขณะที่ใน ILC และ GB ล้วนแล้วสนับสนุนเจตจำนงนี้ แต่ผู้แทนที่เข้าร่วมขึ้นอยู่กับระบอบ (Regime) ที่ออกแบบเอื้อให้มากน้อยเพียงใด เนื่องจาก ILO เคยมีประสบการณ์ของผู้แทนที่มาเข้าร่วมฝ่ายลูกจ้างเป็นการจัดตั้งโดยระบอบนาซี ทำยที่สุดเยอรมนีก็ถอนตัวออกจากรัฐสมาชิกในปี ค.ศ. 1935 ถือเป็นความล้มเหลวของระบบไตรภาคีในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง มีหน้าชำระระหว่างปี ค.ศ. 1977-1980 สหรัฐอเมริกาเคยถอนตัวออกเช่นกัน ทั้งที่เป็นประเทศในกลุ่มเสรีนิยมประชาธิปไตย (Alcock, 1971; ILO, 1969b; Tosstorff, 2013) แต่ในปัจจุบัน ILO เสนอโครงสร้างไตรภาคีและมาตรฐานแรงงานสากลเป็นกลไกของการอภิบาล (Governance) และตั้งอยู่บนหุ้นส่วนทางสังคม (Social Partners) (ILO, 2013b; 2015) เห็นได้จากมีตัวแสดงอื่นที่ไม่เฉพาะผู้แทนฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น เช่น ผู้แทนจากองค์การระหว่างประเทศอื่นใน UN ภาค

ประชาสังคม และนักวิชาการรางวัลโนเบลทางเศรษฐศาสตร์ เข้าร่วมในฐานะผู้รับเชิญพิเศษใน ILC กระทั่งขยายมาสู่การประชุมเฉพาะกิจของ ILO ตัวอย่างเช่นที่ GB เห็นควรให้จัดตั้งคณะกรรมการโลกว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ (World Commission on the Social Dimension of Globalization) ระหว่างปี ค.ศ. 2002-2003 เพื่อพิจารณาถึงผลกระทบของโลกาภิวัตน์ (ILO, 2004) เมื่อไม่นานนี้ จัดตั้งคณะกรรมการโลกว่าด้วยอนาคตของงาน (Global Commission on the Future of Work) ระหว่างปี ค.ศ. 2017-2018¹⁰ เพื่อจัดเตรียมแนวทางให้ ILO มุ่งสู่ศตวรรษที่สอง โดยรองรับต่อผลกระทบจากอุตสาหกรรม 4.0 จนได้เสนอวาระคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Agenda) ในรายงาน Work for a Brighter Future และเผยแพร่เมื่อวันที่ 22 มกราคม ค.ศ. 2019 (ILO, 2017b; ILO, 2019a)

ประการที่สอง คือ “DW ในฐานะชุดนโยบายสู่การปฏิบัติการ” ถือเป็นความพยายามของผู้อำนวยความสะดวกสองคน ได้แก่ Michel Hansenne¹¹ และ Juan Somavia โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแถลงโลกาภิวัตน์รองรับให้ ILO เข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ในปี ค.ศ. 1994 ทำให้บทบาทแรกเริ่มของ ILO ที่เน้นจัดทำมาตรฐานแรงงาน (Traditional Standard-Setting) กลับมามีความสำคัญอีกครั้ง โดยเฉพาะการจัดหมวดหมู่ CLS ในที่ประชุมระดับโลกว่าด้วยการพัฒนาสังคม ณ โคเปนเฮเกน ในปี ค.ศ. 1995 ต่อมาก็แถลงปฏิญญาว่าด้วยหลักปฏิบัติพื้นฐานหรือสิทธิการทำงาน ในปี ค.ศ. 1998 โดยเป็นการฟื้นคืนตำแหน่งของ ILO พร้อมกับทำให้มาตรฐาน

¹⁰คณะกรรมการโลกว่าด้วยอนาคตของงาน มีผู้แทน 28 คน จากหลายภาคส่วนที่ไม่เฉพาะแต่ตามตัวแสดงสามฝ่ายของโครงสร้างไตรภาคี แบ่งออกเป็นสี่การประชุมย่อย ได้แก่ ครั้งแรก เมื่อวันที่ 20-22 ตุลาคม ค.ศ. 2017 ครั้งที่สอง เมื่อวันที่ 15-17 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2018 ครั้งที่สาม เมื่อวันที่ 15-17 เมษายน ค.ศ. 2018 และครั้งที่สี่ เมื่อวันที่ 15-17 พฤศจิกายน ค.ศ. 2018

¹¹Michel Hansenne ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่คนที่ 8 แห่งสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 1989-1999

แรงงานมีบทบาทต่อการบังคับใช้มากขึ้นในระบบเศรษฐกิจโลก จนต่อมา Somavia ขยาย DW ขึ้นมาเป็นวาระของการพัฒนา ทำให้ CLS และปฏิญญาฉบับนี้กลายเป็นส่วนหนึ่งในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 ของ DW และนำไปปฏิบัติพร้อมบทบาทของความช่วยเหลือเฉพาะทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขับเคลื่อนแผนงานระดับชาติว่าด้วยงานที่มีคุณค่า (Decent Work Country Programme: DWCP) ที่เริ่มต้นเมื่อปี ค.ศ. 2005 และบูรณาการร่วมกับยุทธศาสตร์การลดความยากจน (Poverty Reduction Strategy) ของ WB และ IMF จากทั้งหมดนี้มีเป้าหมายเพื่อสร้างความยุติธรรมทางสังคมให้เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ (Haworth & Hughes, 2009; Hughes & Haworth, 2011a, pp. 74-79; 2011b; Rodgers, Lee, Swepston & Van Daele, 2009)

ประการที่สาม คือ “DW ในฐานะเครื่องมือของ ILO สู่เป้าหมายการพัฒนาในระดับโลก” ก่อนที่ DW จะบรรจุในเป้าหมายข้อที่ 8 ของวาระ 2030 ของการพัฒนาที่ยั่งยืน มีบริบททางประวัติศาสตร์ที่ดำเนินมาระหว่างปี ค.ศ. 1999-2015 โดยใช้ระยะเวลาที่มากกว่าทศวรรษครึ่ง (Frey & MacNaughton, 2015; MacNaughton & Frey, 2015) กล่าวคือ ILO มีจุดพลิกผันสำคัญนอกจากที่ Juan Somavia นำเสนอให้ DW เป็นที่รู้จักในเวทีระหว่างประเทศต่างๆ และได้รับการยอมรับจากหุ้นส่วนความร่วมมือ เพราะยังมีการจัดตั้งคณะกรรมการโลกว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ขึ้นมาตามความเห็นชอบโดยคณะทำงานว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ (Working Party on the Social Dimension of Globalization) สมัยที่

282 ในเดือนพฤศจิกายน ค.ศ. 2001 เพื่อประชุมระหว่างปี ค.ศ. 2002-2003¹² และจัดทำรายงานขึ้นในปี ค.ศ. 2004 (ILO, 2004) ผลที่ตามมาทำให้ DW ได้รับการสนับสนุนจากที่ประชุมระดับโลกของสมัชชาใหญ่แห่งสหประชาชาติ ในปี ค.ศ. 2005 เพื่อสร้างการมีงานทำและลดความยากจน และบรรจุ DW เป็นเป้าหมายข้อที่ 1b ของ MDGs ในปี ค.ศ. 2007 (ILO, 2005b; MacNaughton & Frey, 2010) หลังจากนั้น ILO จึงแถลงปฏิญญาว่าด้วยความยุติธรรมทางสังคมเพื่อโลกาภิวัตน์ที่เป็นธรรม ในปี ค.ศ. 2008 เพื่อทำให้งานที่มีคุณค่าจากเดิมที่เป็นวาระ (Agenda) กลายสถานะเป็นกฎหมาย (Legal) ดังนั้น DW จึงเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้เกิดกลไกการอภิบาล (Governance) (Baccaro & Mele, 2012; Bellace, 2011)

ประการที่สี่ คือ “DW ในฐานะเครื่องมือเสริมสร้างบทบาทของผู้อำนวยการใหญ่ในเวทีการพัฒนาในระดับโลก” จะเป็นเพียงสโลแกนหรือวิสัยทัศน์สวยหรูโดยคณะทำงานของ Juan Somavia เพราะหลังจากการนำเสนอ DW ขึ้นมา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคณะทำงานตามส่วนงานต่างๆ ขนาดใหญ่ของ ILO ขณะเดียวกันยังไปสู่ออกเถียงว่าท้ายที่สุดแล้ว DW คืออะไร แต่ Guy Standing ก็พยายามชี้ให้เห็นว่า DW สร้างภาวะผู้นำให้แก่ ILO แม้ว่าบทบาทของ DW ในระยะแรกยังไม่ชัดเจนก็ตาม (Standing, 2008) จะเห็นได้ว่าผู้อำนวยการใหญ่ (Director-General) มีบทบาทค่อนข้างมากต่อการกำหนดและตัดสินใจ ปรากฏชัดมาตั้งแต่แรกเริ่มการก่อตั้ง ILO โดยเฉพาะครั้งที่สหรัฐอเมริกาสนับสนุนคนนอกมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่ ทั้ง John Winant¹³ และ David Morse

¹² คณะกรรมการโลกว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ แบ่งออกเป็นการประชุมย่อยออกเป็น 6 ครั้ง ได้แก่ ครั้งที่หนึ่ง วันที่ 24-26 มีนาคม ค.ศ. 2002 ครั้งที่ 2 วันที่ 20-21 พฤษภาคม ค.ศ. 2002 ครั้งที่ 3 วันที่ 12-15 ตุลาคม ค.ศ. 2002 ครั้งที่ 4 วันที่ 16-18 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2003 ครั้งที่ 5 วันที่ 17-20 พฤษภาคม ค.ศ. 2003 และครั้งที่ 6 วันที่ 10-12 สิงหาคม ค.ศ. 2003 โดยมีผู้แทนจากการประชุมมาจากทุกภาคส่วน โดยไม่จำกัดเฉพาะผู้แทนเฉพาะโครงสร้างไตรภาคี

¹³ John Winant ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่คนที่ 3 แห่งสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 1939-1941

ส่งผลให้ตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่ยึดโยงอยู่กับความเป็นการเมือง (Politicization) อย่างแยกไม่ออก ด้วยเหตุนี้ตัวแสดงทางการเมืองภายนอกองค์การมีอิทธิพลมากกว่าการตัดสินใจโดยผู้แทนใน GB (Cox, 1969; 1977) แต่ผู้อำนวยการใหญ่มีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่ไม่เหมือนกัน ถือเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการบริหารองค์การจะมีความเป็นไปได้ ดำรงอยู่ และมีสถานะอย่างไรในเวทีการเมืองโลก (Schechter, 1987)

ทั้งนี้ การประเมินว่าผู้อำนวยการใหญ่มีบทบาทมากน้อยเพียงใด ให้พิจารณาพร้อมกับภาวะผู้นำและการบริหารองค์การโดยแผนยุทธศาสตร์ได้รับการสนับสนุนให้นำไปปฏิบัติหรือไม่ (Schroeder, 2014) ขณะที่ Somavia ผ่านแบบทดสอบนี้ จนทำให้ ILO ประสบความสำเร็จกลายเป็นองค์การแถวหน้าในเครือ UN ขณะเดียวกันยังทำให้ DW ปฏิบัติการร่วมกับแผนงานหรือยุทธศาสตร์การพัฒนาอื่น กล่าวได้ว่าการศึกษา ILO เช่นนี้ เน้นที่ตัวแสดงระดับปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงขององค์การระหว่างประเทศ ตามที่ Robert Cox และ Harold Jacobson บุกเบิกโดยพิจารณาอำนาจการกำหนดและตัดสินใจ รวมถึงภาวะผู้นำการบริหาร ในเวลาเดียวกันยังมี Ernst Haas ศึกษาถึงการบูรณาการให้ ILO กลายเป็นตัวแสดงหลักของความร่วมมือเพื่อสร้างชุมชนโลก (Kille & Reinalda, 2013; Reinalda, 2001; Van Daele, 2008) จนต่อมาแนวทางนี้ทำให้เกิดการศึกษาสำนักบริหารงานระหว่างประเทศ (International Bureaucracy) พิจารณาของ ILO แล้วคือสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ (International Labour Office) เน้นที่เจตจำนงและการปฏิบัติการ ได้แก่ การประสานความร่วมมือ การบริหารความแตกต่าง การใช้อำนาจทางกฎหมาย การบริหารทรัพยากรองค์การ และการออกแบบกลไกการควบคุม (Bauer & Ege, 2014)

ประการที่ห้า คือ “DW ในฐานะอุดมการณ์เพื่อแสดงการครองอำนาจนำโดย ILO” หมายความว่า DW ถูกตีความให้เป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจในกระแสเสรีนิยมใหม่ แต่ไม่มีการใช้ความรุนแรง เนื่องจากมีปัญญาชนทำหน้าที่ปฏิบัติการครอบงำโดยอาศัยกลุ่มทางประวัติศาสตร์ (Historic Blocs)

จนทำให้ ILO เป็นหนึ่งในตัวแสดงที่สนับสนุนให้มีการครองอำนาจนำในระเบียบโลก (Cox, 1983; Vosko, 2002; Hauf, 2015) ขณะเดียวกันการปฏิรูปภายในองค์การก็ไม่ได้ตั้งอยู่บนความเป็นธรรม แม้ว่า DW จะส่งเสริมออกไปสู่ภายนอกอย่างแพร่หลายในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ดังที่การคัดเลือกผู้บริหารส่วนงานต่างๆ Somavia ไม่คำนึงถึงหลักการตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานแรงงานสากลเช่นเดียวกับการส่งเสริมให้ภาคธุรกิจปฏิบัติตาม (Standing, 2008) แตกต่างจากภายนอกองค์การที่ DW กลายเป็นเครื่องมือที่สร้างความชอบธรรมให้แก่ ILO เพราะมีกลไกของการอภิปาล ทั้งโครงสร้างไตรภาคีและมาตรฐานแรงงานใช้ผ่านพันธวิญญูติเชิงโครงสร้าง โดยพยายามทำให้ DW กลายเป็นส่วนหนึ่งในอาณัติของ ILO เพื่อบรรลุความยุติธรรมทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนี้ DW ยังทำให้ความขัดแย้งของแรงงานต่อระบบทุนนิยมโลกลดลงตาม แต่ไม่พบว่า ILO ตั้งข้อสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะช่องว่างความไม่เท่าเทียมที่เกิดขึ้นจากความสลับซับซ้อนในห่วงโซ่อุปทานโลก ว่าเป็นผลสืบเนื่องจากอำนาจของกระแสเสรีนิยมใหม่ ทั้งที่เศรษฐกิจเคนเซียนถูกแทนที่ด้วยฉันทามติวอชิงตันโดยเจตจำนงทางการเมืองของ Margaret Thatcher และ Ronald Reagan (Moore, 2014; Moore, Dannreuther & Mollmann 2015; Hauf, 2015; Selwyn, 2013)

ผลกระทบเช่นนี้ ส่งผลให้โครงสร้างไตรภาคีอ่อนแอลง และกลับปรากฏข้อเสนอใหม่ว่าด้วย “หุ้นส่วนความร่วมมือทางสังคม” (Social Partnership) มาแทนที่ ป้อยครั้งที่ใช้แทนว่าภาคประชาสังคม (Civil Society) สะท้อนให้เห็นว่าฝ่ายแรงงานหรือสหภาพไม่ใช่ตัวแสดงมาจากภาคประชาสังคมเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น แต่ถูกจัดให้ครอบคลุมถึงขบวนการทางสังคมอื่น ซึ่งแท้จริงแล้วผิดแปลกจากแนวคิดแรกเริ่มของการก่อตั้ง ILO (Baccaro, 2001) ขณะที่ในทศวรรษ 1980 แนวคิดหุ้นส่วนความร่วมมือทางสังคมปรากฏและขยายตัวมากขึ้นตามการพัฒนาเศรษฐกิจและกำลังแรงงาน เนื่องจากเห็นสภาพปัญหาสังคมมีความสลับซับซ้อนมากกว่าการจำกัด

เฉพาะให้เป็นความขัดแย้งทางการเมืองและแรงงานเหมือนเคย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ทางสังคมตามมา แต่นั่นหมายถึงระบบไตรภาคีของ ILO ด้วย (Boguslaw, 2002) อย่างไรก็ตาม Guy Standing วิจารย์ต่อ ILO ในกรณีที่จัดทำรายงานโลกาภิวัตน์ที่เป็นธรรม ที่เป็นการประชุมเฉพาะกิจระหว่างปี ค.ศ. 2002-2003 ที่การมีส่วนร่วมค่อนข้างจำกัดเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา และบุคลากรของสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ โดยถือเป็นกลุ่มจำนวนน้อยที่กำหนดนโยบายแรงงานโลก มีหน้าซ้ำยังใช้จ่ายเงินกว่า 20 ล้านดอลลาร์สหรัฐฯ แต่ไม่ทำให้ ILO หลุดพ้นออกจากความยุ่งเหยิงที่เกิดขึ้นตลอดศตวรรษที่ 20 เนื่องจากเจตจำนงแท้จริงของ DW เป็นการจัดวางตำแหน่งใหม่ให้ Juan Somavia มีส่วนร่วมในระบบพหุภาคีของ UN และต้องการให้ ILO กลายเป็นองค์การผู้แทนของการพัฒนา เพื่อบูรณาการ DW ร่วมกับ MDGs (Standing, 2008)

DW จึงเป็นวาทกรรมการพัฒนาที่ยึดโยงบริบททางประวัติศาสตร์ของ ILO โดยที่ Felix Hauf ตีความ DW ออกเป็นสองแนวทาง ได้แก่ แนวทางแรกคือ DW เป็นอำนาจที่ใช้ตอบโต้การครองอำนาจนำ (Counter-Hegemony Forces) ต่อแบบแผนของเสรีนิยมใหม่ที่แทรกแซงมาตรฐานแรงงานสากลตามที่ Leah F. Vosko ชี้ให้เห็น DW ทำให้ตระหนักถึงงานที่ไม่มีมาตรฐานและแรงงานชายขอบมากขึ้น และแนวทางที่สองคือ DW ทำให้เกิดการเปลี่ยนรูปของการครองอำนาจนำในกระแสเสรีนิยมใหม่ ที่หันมาใช้กฎหมายอ่อน (Soft Law) เพื่อแทนที่บังคับใช้โดยการให้สัตยาบันอนุสัญญาอย่าง CSR (Hauf, 2015) เพื่อให้บรรษัทนำไปปฏิบัติ โดยอาศัยความยินยอม ถ้าเลือกไม่ปฏิบัติตามต่อแรงงานใน GSC อย่างเป็นทางการก็อาจถูกต่อต้านจากภาคประชาสังคม เช่น ผู้บริโภคไม่เลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายนี้ เป็นต้น (Verma & Elman, 2007) ตัวอย่างที่ ILO เสนอว่าเป็นหุ้นส่วนหนึ่งของการจัดการใช้แรงงานเด็ก เพราะถูกครอบงำจากบรรษัทข้ามชาติที่ไปลงทุนในประเทศกำลังพัฒนา และละเมิดสิทธิพื้นฐานของแรงงาน จึงเสนอให้ใช้ CSR พัฒนามาตรฐานแรงงานสู่การปฏิบัติใน

รูปแบบกฎหมายอ่อน ส่งผลให้โครงสร้างไตรภาคีของ ILO ไม่เพียงพอที่จะแก้ไขปัญหานี้ ปรากฏให้เห็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร (NGOs) องค์การระหว่างประเทศ และตัวแสดงอื่นมามีส่วนร่วม (Bull & McNeill, 2007)

อย่างไรก็ดี DW ที่ถูกพิจารณาว่าเป็นการครองอำนาจนำ ก็เพราะแนวทางการพัฒนาระหว่างประเทศโดย ILO และ WB ต่างไม่สามารถแก้ไขถึงรากฐานแท้จริงของปัญหา แม้จะพิจารณาว่าความยากจนเกิดขึ้นจากความเสียหายและความเปราะบาง จึงส่งเสริมระบบการคุ้มครองทางสังคม เพื่อรองรับให้มีการสร้างงานและให้มีงานทำ โดยจัดเตรียมเงินทุนให้กู้ยืมจากสถาบันการเงินขนาดเล็ก (Microcredit Institutions) มีเป้าหมายเพื่อสร้างและพัฒนาผู้ประกอบการ ที่สำคัญให้มีการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน จึงเป็นวาทกรรมรูปแบบหนึ่งที่ใช้ลดทอนความเป็นการเมืองลง ขณะเดียวกันก็ใช้เป็นเครื่องมือเสริมสร้างพลัง (Empowerment) ให้ดำรงชีวิตในโครงสร้างที่ไม่เท่าเทียมเช่นนี้ (Bernards, 2016) ทั้งนี้ Ben Selwyn อธิบายปัญหาที่เกิดขึ้นจาก DW ไว้สามประการ ภายใต้กรอบคิดใหม่ว่าด้วย “การยกระดับทางสังคม” (Social Upgrading) คือ (1) DW ริเริ่มขึ้นโดยสถาบันระหว่างประเทศที่มาจากความร่วมมือของเหล่าอภิสิทธิ์ชน เช่น WB, IMF และ WTO (2) DW ไม่พิจารณาสาเหตุแท้จริงของปัญหาส่งผลให้นโยบายและแผนงานที่นำไปปฏิบัติไม่สอดคล้องกับสภาพจริง (3) DW แสดงถึงความอ่อนแอของความสัมพันธ์ทางชนชั้น ขณะเดียวกันยังปฏิเสธการจุดริตที่เกิดขึ้นต่อแรงงานภายใต้ระบบทุนนิยม แต่เป็นเช่นนั้นหรือไม่ เพราะแท้จริงแล้วควรตั้งคำถามกลับไปว่าการกระจายมูลค่าส่วนเกินทางสังคม (Selwyn, 2013; 2016)

ประการที่หก คือ “DW ในฐานะตัวชี้วัดและการวัดผล” แท้จริงแล้ว ILO พยายามพัฒนาให้มีตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ DW โดยเป็นหน้าที่หลักของผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ เช่น Dharam Ghai ริเริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 2002 ทำให้ DW จากที่เป็นข้อเสนอเชิงแนวคิด กลายมาสู่ตัวชี้วัด ที่สำคัญจะเห็นได้ว่า DW พัฒนาก้าวข้าม

มากกว่าที่ Juan Somavia นำเสนอใน ILC สมัยที่ 87 กล่าวคือ (1) สิทธิการทำงาน แบ่งออกเป็นสามด้าน คือ การจ้างแรงงานบังคับและแรงงานเด็ก เสรีภาพของการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วม (2) การมีงานทำ แบ่งออกเป็นสามด้าน คือ กำลังแรงงานที่ได้รับการจ้างงาน อัตราการว่างงาน และการกระจายรายได้ (3) การคุ้มครองทางสังคม พิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายภาครัฐเพราะเกี่ยวข้องกับ GDP (4) เวทีเสวนาทางสังคม เป็นการมีส่วนร่วมของสหภาพแรงงานเพื่อเจรจาต่อรองร่วม (Ghai, 2003)

แต่การออกแบบตัวชี้วัดทางสถิติของ DW จะเน้นที่เศรษฐศาสตร์มหภาค โดยพิจารณาที่ตลาดแรงงาน มีหน้าที่ปฏิบัติการสี่ด้าน ได้แก่ (1) การส่งเสริมการมีงานทำโดยใช้มาตรฐานแรงงานหลัก (2) การบูรณาการระหว่างนโยบายเศรษฐกิจและสังคมตามคำแนะนำของคณะทำงานว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์ (3) การกำหนดแนวทางเชิงประจักษ์ที่ใช้พิจารณาผลกระทบของความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจภายใต้ DW และ (4) การทบทวนปฏิบัติการที่เกิดขึ้นในระดับประเทศ ทั้งนโยบายและข้อมูลที่สำคัญ (Fields, 2003) ในขณะที่ Richard Anker ก็พยายามจำกัดความ DW โดยแบ่งแนวคิดนี้ออกเป็นหกประการ ภายใต้ (1) การส่งเสริมโอกาสมีงานทำที่ดีของชายหญิง (2) สภาพการทำงานที่มีเสถียรภาพ โดยไม่ถูกใช้แรงงานบังคับ (3) ผลผลิตของงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและมีศักยภาพในการแข่งขัน (4) การไม่ถูกเลือกปฏิบัติและได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียม (5) ความมั่นคงทางสุขภาพ ธรรมชาติ ที่อยู่อาศัย และการเงิน (6) การเคารพศักดิ์ศรีแรงงานให้สามารถออกเสียงและมีส่วนร่วมต่อการกำหนดและตัดสินใจ (Anker & et al., 2002)

องค์ประกอบข้างต้นถูกพัฒนาเพื่อวัด DW โดยศึกษาข้อมูลจากการสำรวจในแต่ละประเทศ เปรียบเทียบโดย 7 ตัวชี้วัดตามโครงสร้างประชากรและประเภทของงาน เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ชั่วโมงการทำงาน การว่างงาน โอกาสทางการศึกษาของเด็ก การว่างงานของเยาวชน ช่องว่างระหว่างชายหญิงในตลาดแรงงาน และเงินบำนาญชราภาพ (Bescond,

Chataignier & Mehran, 2003) ทั้งนี้ การพัฒนาตัวชี้วัดของ DW ปรากฏให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศพยายามทำให้ DW ถูกใช้ในบริบทเศรษฐกิจสังคมระดับมหภาค จึงกำหนดตัวชี้วัดโดยจัดแบ่งตามระดับ (Levels) เพื่อประเมินความสูง-ต่ำของสถิติ ตามที่ออกแบบตัวชี้วัดจากองค์ประกอบทั้ง 6 มิติของ DW และเชื่อมโยงตัวชี้วัดการพัฒนาอื่น เช่น การพัฒนามนุษย์ของ UNDP เป็นต้น นอกจากนี้มีการขยายภาพลงมาในระดับกลาง (Meso) โดยจัดเตรียมความมั่นคงให้กับคนทำงานในสถานประกอบการ และระดับจุลภาค (Micro) ส่งเสริมให้คนทำงานได้รับโอกาสอย่างเท่าเทียมและมีความมั่นคงทางสังคม จึงสนับสนุนให้ใช้คำว่า Decent "Work" แทนที่เลือกใช้ว่า "Labour" เพราะเน้นความสำคัญต่องาน ความมั่นคงทางรายได้ และการมีงานทำ ดังที่ DW สนับสนุนบทบาทของรัฐบาลเพื่อจัดการตลาดแรงงานเป็นลำดับแรก ก่อนตามมาที่การจัดการปัญหาสังคมและในสถานประกอบการ (Anker & et al., 2002; Ghai, 2003; Bonnet, Figueiredo & Standing, 2003)

แต่การวัดผลของ DW ต้องคำนึงถึงตัวชี้วัดสำคัญอื่น เช่น ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในแต่ละประเทศมีความแตกต่างของระบอบ (Regimes) ไม่ว่าจะเป็น Nordic, Anglo-Saxon, Continental และ Industrializing โดยประเด็นนี้พิจารณา DW อาจนำมาใช้วัดและเปรียบเทียบระหว่างกันได้ยาก เพราะตัวชี้วัดของ DW แรกเริ่ม มีความตั้งใจให้นำไปปฏิบัติในกลุ่มประเทศ OECD โดยอาศัยระเบียบวิธีวิทยาทั้งที่เป็นข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ในระยะแรกจึงเป็นข้อจำกัดต่อการนำ DW เพื่อใช้ปฏิบัติการต่อประเทศกำลังพัฒนา (Ghai, 2003) จนกระทั่งพัฒนาให้มีการจัดทำ DWCP เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติในระดับประเทศ ขณะเดียวกัน DW ยังได้พัฒนาเป็นตัวชี้วัดใน MDGs เช่น ตัวชี้วัดทางการมีงานทำ ถือเป็นภาระลดช่องว่างของ DW ที่แรกเริ่มถูกพิจารณาว่าคลุมเครือและไม่ชัดเจนลง (ILO, 2013a) โดยในที่ประชุมระหว่างสมัยที่ 18 ของนักสถิติแรงงาน ในปี ค.ศ. 2008 เสนอกรอบตัวชี้วัดของ DW แสดงให้เห็นความก้าวหน้ากว่า

หนึ่งทศวรรษที่ ILO เสนอขึ้นมา และทำให้ DW เป็นข้อมูลเชิงสถิติเพื่อใช้ประโยชน์ด้านอื่นในฐานะข้อมูล ILOSTAT หรือที่รู้จักคือตัวชี้วัดหลักของตลาดแรงงาน (Key Indicators of the Labour Market: KILM) (ILO, 2013c) ถัดมา DW พัฒนาต่อมาภายหลังวาระการพัฒนา 2015 เพื่อบรรจุใน SDG ข้อที่ 8 ทั้งยังมีตัวชี้วัดที่เสนอขึ้นในรูปแบบของ SMART (Ostermeier, Linde, Lay & Prediger, 2015) ในทำนองนี้จึงมีข้อสังเกตว่า DW เน้นที่โครงสร้างทางเศรษฐกิจ โดยแพร่หลายหลังจากที่ Somavia เสนอชุดอุดมการณ์นี้ขึ้นมาและนำเสนอในเวทีระหว่างประเทศต่างๆ เพื่อให้ DW กลายเป็นนโยบายที่เป็นรูปธรรมจนพัฒนาให้มีตัวชี้วัด จึงไม่เฉพาะแต่เป็นเครื่องมือเพื่อการวิพากษ์แต่อย่างใด

3. กระบวนทัศน์ใหม่ของ ILO จากงานที่มีคุณค่าสู่การอภิบาลแรงงานในห่วงโซ่อุปทานโลก

“ห่วงโซ่อุปทานโลก” (Global Supply Chains: GSC) เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนามาที่ไม่มีทางเลือกภายในกระบวนทัศน์ของหลังฉันทามติวอชิงตัน (Post-Washington Consensus) โดยไม่ได้เป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนแนวราบผ่านการยกระดับทางเศรษฐกิจและสังคมเท่านั้น แต่การอภิบาลที่นำเสนอใน GSC ได้สร้างความสัมพันธ์แนวตั้ง เพราะไม่ได้แยกขาดจากอำนาจของชาติที่มีบทบาทในระบบเศรษฐกิจโลก และยังมีบรรษัทขนาดใหญ่ที่เคลื่อนย้ายและลงทุนสู่ประเทศกำลังพัฒนา (Gereffi, 2013) อย่างไรก็ตาม GSC บ่อยครั้งถูกเรียกแทนว่า “ห่วงโซ่มูลค่าโลก” (Global Value Chains: GVC) หรือห่วงโซ่สินค้าโลก (Global Commodity Chains: GCC) ตามที่ Ben Selwyn นำเสนอไว้ แต่บทความนี้ใช้คำว่า GSC ทั้งหมด เพราะไม่เห็นด้วยต่อการใช้คำว่า GVC เนื่องจากเน้นที่การยกระดับทางเศรษฐกิจ กล่าวได้ว่า GVC ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อ DW แต่ถ้าใช้คำว่า GVC บนแนวทางการวิพากษ์ที่เหมาะสมอยู่ไม่น้อย เหมือนกับที่ Selwyn วิเคราะห์แนวคิดของการยกระดับทางสังคมใน GSC เพราะพยายามให้ DW บูรณาการตัวแสดงตามโครงสร้าง

ไตรภาคีกลายเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ พร้อมทำให้ความสัมพันธ์ทางการผลิตที่ขูดรีดเอเปรียบแรงงาน แต่ไม่ถูกกล่าวถึงใน GSC และกระบวนการเช่นนี้ยังก่อให้เกิดสภาวะงานที่ไร้คุณค่า (Indecent Work) มากกว่าจะเป็นงานที่มีคุณค่า (Selwyn, 2013, 2016)

จึงเป็นที่มาให้ Selwyn เสนอแนวทางการวิเคราะห์ด้วย “ห่วงโซ่แห่งความยากจนโลก” (Global Poverty Chains: GPCs) เพื่ออธิบายให้เห็น (1) การขูดรีดโดยบรรษัทที่ใช้การว่าจ้างแรงงานเพื่อผลิตแบบเหมาช่วง (2) แรงงานหญิงที่ถูกเอเปรียบในภาคอุตสาหกรรมตามช่วง GSC เช่น การจ่ายค่าจ้างต่ำกว่ากฎหมาย และ (3) GSC ถูกทำให้เป็นกลยุทธ์เพื่อเพิ่มมูลค่าให้ทางธุรกิจมากกว่าคำนึงผลกระทบทางสังคม ทำนองนี้ปรากฏให้เห็นการปฏิบัติการที่มีตัวแสดงอย่างบรรษัทข้ามชาติขยายตัวไปทั่วโลก ขณะเดียวกัน WB ก็ทำหน้าที่ส่งเสริมให้เกิดการจัดความยากจน แต่แท้จริงแล้ว GSC มีลักษณะตรงข้ามกับองค์การระหว่างประเทศทำหน้าที่ประสานความร่วมมือ เพราะสถานะเช่นนี้เป็นความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมระหว่างโลกเหนือและโลกใต้ (Selwyn, 2018) จึงกล่าวได้ว่า GSC เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจและข้อตกลงทางการค้าที่ฉายภาพออกมาเชิงบวกในรูปแบบของ GVC และ GPN ขณะเดียวกันการดำเนินการเพื่อยกระดับทางเศรษฐกิจและสังคมในรูปแบบของการอภิบาล แต่ก็ไม่ได้เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่การผลิตตามช่วงต่างๆ ใน GSC โดยเฉพาะอย่างผู้ผลิตรายย่อยและเครือข่ายการผลิตท้องถิ่น แต่กลับเอื้อประโยชน์ให้แก่ห้างสรรพสินค้า เป็นต้น (Barrientos, Gereffi & Pickles, 2016)

GSC ที่ขับเคลื่อนในกระแสโลกาภิวัตน์ได้สร้างความสลับซับซ้อนให้แก่แรงงาน โดยเฉพาะระบบการอภิบาลที่ถูกตั้งข้อสังเกตว่าส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิแรงงานจริงหรือไม่ เนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาจาก GSC คือ การทำให้แรงงานมีสถานะไม่เป็นทางการ เกิดการจ้างงานต่างสัญชาติและออกแบบระบบการจ้างงานเหมาช่วงผ่านบริษัทหรือผู้แทนภาคเอกชน ทำนองนี้ไม่ใช่แรงงานที่เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ แต่กลายเป็นกลุ่มทุนภายในและต่างประเทศ นอกจากนี้

ยังมีความเสี่ยงต่อความรุนแรงในรูปแบบต่างๆ หนึ่งในการใช้แรงงานบังคับคือการค้ามนุษย์ (Human Trafficking) จนกลายเป็นข้อพิจารณาว่า GSC สนับสนุนให้เกิดการขูดรีดแรงงานอย่างเป็นระบบในประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งนำไปสู่ข้อพิจารณาต่อมาคือการอภิบาลสาธารณะ (Public Governance) ยังมีความจำเป็นหรือไม่ในเมื่อภาครัฐผู้หลักหน้าที่ได้รับผิดชอบนี้ให้ภาคเอกชนดำเนินการในรูปแบบของกฎหมายอ่อนแทนหรือเรียกว่าการบรรษัทภิบาล (Private Governance) ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำจรรยาบรรณทางธุรกิจ การตรวจประเมินมาตรฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญยังเห็นความร่วมมือกับ NGOs จนกลายเป็นความสัมพันธ์ใน GSC ที่เป็นลูกผสมระหว่างการอภิบาลสาธารณะและบรรษัท (Hybrid Forms of Public-Private Governance) (Phillip & Mieres, 2015; Mayer & Phillip, 2017)

เมื่อพิจารณาบทบาทของ ILO ในประเด็นนี้ แท้จริงแล้ว ILO ตระหนักถึงความสำคัญของ GSC มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2009 หรือหลังจากการเผชิญกับวิกฤตการเงินโลก เพราะผลกระทบจากโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ GSC ถูกกล่าวถึงโดยเป็นการสนับสนุน DW ผ่านโครงการความร่วมมือเฉพาะทางและปฏิบัติการในระดับประเทศ เพื่อฟื้นฟูจากผลกระทบในตลาดแรงงาน ไม่เพียงแต่บรรษัทข้ามชาติ แต่คำนึงถึงผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อมด้วย จนเป็นที่มาให้ MNE Declaration ใช้สนับสนุน DW ใน GSC ทั้งการส่งเสริมการมีงานทำและคุ้มครองแรงงานให้ปฏิบัติตาม CLS เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน แม้ว่าจะเป็นปฏิญญาที่ให้คำแนะนำและเป็นแนวทางแก่ภาคธุรกิจก็ตาม แต่ไม่มีหลักประกันใดๆ ที่จะปฏิบัติตามหรือไม่ เพราะเป็น

กฎหมายอ่อนเช่นเดียวกัน เว้นแต่ประเทศนั้นๆ ให้สัตยาบันอนุสัญญาของ ILO จะทำให้เกิดอำนาจของกฎหมายในสภาพบังคับต่อภาคธุรกิจ (ILO, 2010b)

จากการประชุมโดย GB สมัยที่ 309 เดือน พฤศจิกายน ค.ศ. 2010 ได้จัดเตรียมวาระการประชุมของ ILC ในปี ค.ศ. 2012 โดยหนึ่งในนั้นมีหัวเรื่อง “งานที่มีคุณค่าในห่วงโซ่อุปทานโลก”¹⁴ แต่ไม่ได้รับการคัดเลือกให้นำมาอภิปรายในประเด็นนี้ต่อ ILC เพราะเวลานั้นฐานการคุ้มครองทางสังคมกลับเป็นประเด็นที่สำคัญมากกว่า (GB, 2010) จนกระทั่ง GSC กลายเป็นวาระการประชุมหนึ่งใน ILC สมัยที่ 105 ปี ค.ศ. 2016 โดยผลกระทบของ GSC ทำให้ ILO เห็นว่าต้องร่วมมือกันระหว่างรัฐบาล ภาคธุรกิจ และหุ้นส่วนทางสังคม แต่สังเกตเห็นได้ว่าฝ่ายแรงงานถูกเหมารวมให้เป็นประชาสังคมและมีฐานะเป็นหุ้นส่วน มากกว่าให้มีการเจรจาต่อรองร่วมภายใต้ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียม อย่างไรก็ตาม ILO พิจารณาว่า GSC ก่อให้เกิดผลกระทบเชิงบวก คือ การสร้างงานอาชีพเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเผชิญกับสังคมผู้สูงอายุ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้หญิงในตลาดแรงงานให้มากขึ้น แต่ขณะที่ผลกระทบเชิงลบ คือ ขาดการคุ้มครองสิทธิแรงงานและสภาพการทำงาน ทั้งความปลอดภัยและอาชีวอนามัย ค่าจ้าง และชั่วโมงการทำงาน (ILC, 2016)

ILO จึงส่งเสริม DW ให้รองรับใน GSC โดยเป็นความท้าทายต่อกลไกของการอภิบาล ขณะที่บทบาทของ ILO อาศัยมาตรฐานแรงงานและเวทีเสวนาทักษะสังคม เพื่อคุ้มครองสิทธิพื้นฐานของแรงงาน ทั้งภาคที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ รวมถึงสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติระดับโลกอย่าง SDG และในระดับประเทศอย่าง DWCP (ILC, 2016)

¹⁴นอกจากจะเป็นวาระใน ILC และสนับสนุนให้ DW ขยับเคลื่อนใน GSC แล้ว ยังพบว่ามีการจัดทำหลักสูตรการเรียนในดิจิทัลแพลตฟอร์มภายใต้ Iversity โดยเป็นความร่วมมือจากหลายฝ่าย ไม่ว่าจะเป็น Global Labour University, Penn State University และ ILO สามารถเข้าถึงได้ที่ <https://iversity.org/en/courses/decent-work-in-global-supply-chains>

จนกล่าวได้ว่า DW กลายเป็นนโยบายและแผนงานใหม่ที่รองรับต่อ GSC พร้อมกับกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างกระบวนการต้นนโยบาย (Policy Paradigm) ให้รองรับต่อระบบการอภิบาลแรงงานโลก (Global Labour Governance) ซึ่งประสบความสำเร็จแล้วที่สามารถผลักดันให้กลายเป็นวาระ DW ใน GSC นอกจากนี้ให้พิจารณาวิธีการที่ ILO ดำเนินการแตกต่างจากเดิมที่จะส่งเสริมการให้สัตยาบันอนุสัญญาเพื่อบังคับใช้ต่อรัฐสมาชิก แต่ ILO เลือกใช้ความร่วมมือเฉพาะทาง (Technical Cooperation) ผ่านโครงการระยะสั้นที่กำหนดระยะเวลาไว้แน่ชัด จึงเป็นแนวทางที่ส่งเสริมระบบการอภิบาลแรงงานแนวราบ (Horizontal Labour Governance) เพื่อสนับสนุนให้ประเทศที่ได้รับความช่วยเหลือเป็นหุ้นส่วนพัฒนาร่วมกัน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม จนกลายเป็นระบบการอภิบาลแรงงานแนวตั้ง (Vertical Labour Governance) ภายหลังที่ประเทศนั้นให้สัตยาบันอนุสัญญาเพื่อมีผลบังคับใช้ทางกฎหมายระหว่างประเทศ (Thomas & Turnbull, 2018)

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดของระบบการอภิบาลแรงงานจากสนับสนุนแนวราบสู่แนวตั้ง คือ กรณีที่รัฐบาลไทยและหุ้นส่วนความร่วมมือต่างๆ ทั้งที่เป็นหน่วยงานภาครัฐหรือไม่ก็ตาม ใน 'โครงการการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในภูมิภาคเอเชีย' (Responsible Supply Chains in Asia) ที่มีสหภาพยุโรปเป็นผู้สนับสนุนเงินทุน ร่วมกับหุ้นส่วนดำเนินการคือ OECD และ ILO โดยมีระยะเวลาดำเนินการระหว่างเดือน ธันวาคม ค.ศ. 2017 - ธันวาคม ค.ศ. 2020 เพื่อส่งเสริมให้ภาคธุรกิจ ในภาคพื้นเอเชียปฏิบัติตามหลักการสิทธิมนุษยชน คำนึงถึงมาตรฐานแรงงานและสิ่งแวดล้อม โดยอาศัยกรอบการทำงานตาม MNE Declaration และส่งเสริม CSR พร้อมกับหลัก

ปฏิบัติที่ดีตามจรรยาบรรณทางธุรกิจ จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อภาคธุรกิจและหน่วยงานภาครัฐที่ไม่ใช่กระทรวงแรงงาน ได้ทราบว่า DW ใน GSC คืออะไร และดำเนินการอย่างไร ที่สำคัญในงานเสวนา "การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทย" จัดเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ ค.ศ. 2019 และแปล MNE Declaration เป็นฉบับภาษาไทย¹⁵

อย่างไรก็ตามภาคอุตสาหกรรมที่กระทบเป็นลำดับแรกต่อ GSC คือ ยานยนต์ โดยเฉพาะในภาคพื้นเอเชียมีฐานการผลิตตั้งอยู่หลายแห่งในหลายประเทศ และปัญหาอย่างยิ่งต่อแรงงานคือ ระบบการจ้างงานรับเหมาช่วง เป็นสัญญาการจ้างงานที่ไม่มีมาตรฐาน โดยเฉพาะมาตรฐานแรงงานสากล และงานที่มีคุณค่าไม่สามารถบรรลุได้ทั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงขัดแย้งกับที่ ILO พยายามยกระดับทางสังคมใน GSC (ILO, 2016a) สืบเนื่องมาที่อุตสาหกรรมการประมงก็เป็นภาคส่วนที่ควรพิจารณา เนื่องจากเป็นสถานการณ์ร่วมสมัยที่รัฐบาลไทย กระทรวงแรงงาน หน่วยงานภาครัฐ บริษัทขนาดใหญ่ และ NGOs ดำเนินการป้องกันและจัดการใช้แรงงานบังคับ จึงเป็นรูปแบบการอภิบาลแรงงานที่จะกล่าวถึงต่อไป จนยกระดับจากอันดับที่ 3 เป็นอันดับที่ 2 นอกจากนี้รัฐบาลไทยยังดำเนินการเรื่องนี้อย่างแข็งขัน โดยให้สัตยาบันพิธีสารฉบับที่ 29 เป็นส่วนเสริมให้แก่อนุสัญญาฉบับที่ 29 เมื่อวันที่ 4 มิถุนายน ค.ศ. 2018 จัดเป็นหนึ่งในแปดของ CLS ที่สำคัญไทยเป็นประเทศแรกในภาคพื้นเอเชียที่ให้สัตยาบันพิธีสารฉบับนี้ พร้อมกับสนับสนุนการรณรงค์โครงการ "50forfreedom"¹⁶ โดยมีเป้าหมายเพื่อต่อต้านการใช้แรงงานทาสสมัย หรือให้กล่าวตรงไปตรงมาคือ แรงงานบังคับในระบบทุนนิยมโลกที่ขับเคลื่อนผ่าน GSC แต่แท้จริงแล้วมีเจตจำนงที่คำนึงถึง

¹⁵ข้อมูลเพิ่มเติมของงานเสวนาการประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคมในประเทศไทย ภายใต้โครงการการพัฒนาห่วงโซ่อุปทานที่ยั่งยืนในภูมิภาคเอเชีย เข้าถึงวันที่ 12 มิถุนายน ค.ศ. 2019 จาก https://www.ilo.org/asia/events/WCMS_671535/lang--en/index.htm

¹⁶รัฐบาลไทยให้สัตยาบันพิธีสารฉบับที่ 29 ของ ILO เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน จาก <http://www.mfa.go.th/europetouch/th/news/8359/90382-Thailand%E2%80%99s-Ratification-of-Protocol-of-2014-to-the.html>

สิทธิมนุษยชนหรือไม่ เพราะปัญหานี้ริเริ่มขึ้นจากการกดดันและความต้องการภายนอกประเทศ ถ้าไม่ปฏิบัติตามก็มีผลกระทบทางการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงภาพลักษณ์การอภิบาลสาธารณะของรัฐบาล

นอกจากนี้ที่ ILO ตระหนักและเห็นถึงความสลัษับซ้อนของ GSC เพราะบ่อยครั้งก่อให้เกิดความรุนแรงต่อแรงงานหญิงที่เป็นกลุ่มเปราะบาง ไม่ว่าจะเป็นการเลือกปฏิบัติ การล่วงละเมิดทางเพศ หรือความรุนแรงในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการจ่ายค่าจ้างต่ำกว่าที่กฎหมายกำหนด โดยสภาพปัญหาเช่นนี้ในระบบอุตสาหกรรมเกิดขึ้นมาาก่อนศตวรรษที่ 20 และ ILO เห็นความสำคัญจนได้จัดทำหนังสือเล่มหนึ่งเรื่อง “Women’s ILO: Transnational Networks, Global Labour Standards and Gender Equality, 1919 to Present” เนื่องจากผู้หญิงเป็นเพศตกอยู่ภายใต้ความไม่เท่าเทียมทางสังคม มีหน้าที่ถูกเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม แต่การต่อสู้ที่ผ่านมาตลอดประวัติศาสตร์ แทบไม่กล่าวถึงความเท่าเทียมทางเพศสภาพ (Gender Equality) แต่แรงงานหญิงถูกจัดเป็นกลุ่มพิเศษ กลายเป็นที่มาให้อนุสัญญาฉบับที่มุ่งเน้นตามสภาพการทำงานและไม่ได้รับความเป็นธรรม เช่น งานรับไปทำที่บ้าน งานภายในบ้าน เป็นต้น ที่สำคัญกว่านี้ยังเป็นกลุ่มแรงงานเสี่ยงใน GSC ซึ่งเป็นอนาคตของการทำงานที่ต้องเผชิญพร้อมกับปรากฏการณ์ของการทำงานใหม่ในดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Boris, Hoehntker & Zimmermann, 2018) เห็นได้ว่า ILO เตรียมความพร้อมประเด็นนี้มาตั้งแต่ปี ค.ศ. 2013 ที่มีการเสนอ 7 ความริเริ่ม โดยหนึ่งในนั้นมีความริเริ่มผู้หญิงในสถานที่ทำงาน (Women at Work Initiative) (ILO, 2013b) ต่อมา Guy Ryder เสนอเรื่องนี้ในรายงานผู้อำนวยการใหญ่ปี ค.ศ. 2018 (ILO, 2018d) ตามมาด้วยปีนี้ ILC สมัยที่ 108 พิจารณาร่างอนุสัญญาและข้อเสนอแนะฉบับใหม่ว่าด้วยความรุนแรงและการล่วงละเมิดในโลกของการทำงาน เพื่อออกเสียงรับรองในที่ประชุมครั้งนี้ (ILC, 2019)

อย่างไรก็ดี ข้อเสนอใหม่ที่พัฒนาขึ้นจาก DW คือ “การยกระดับทางสังคม” (Social Upgrading) ใน GSC โดย ILO

เสนอว่าเป็นกระบวนการทำให้ DW ปรากฏขึ้นในตลอดช่วงต่างๆ ของ GSC ไม่เพียงแต่เป็นกรอบแนวคิดใหม่ของ ILO เพราะปรากฏการณ์นำไปใช้ในองค์การระหว่างประเทศอื่นในเครือ UN ขณะที่ GSC กลับทำให้ ILO อธิบายการยกระดับในอีกรูปแบบหนึ่งคือ “การยกระดับทางเศรษฐกิจ” (Economic Upgrading) โดยแนวคิดนี้เน้นที่การเพิ่มมูลค่าในกิจกรรมทางเศรษฐกิจและรองรับเทคโนโลยีใหม่ ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต การบริการ และส่งมอบแต่ละช่วงการผลิตใน GSC อย่างไม่ดี การเชื่อมโยงระหว่างการยกระดับสองรูปแบบนี้อาจประสบอุปสรรค เนื่องจากกรณีที่ทำแนวปฏิบัติแรงงานที่ดี (Good Labour Practices) แสดงว่าภาคธุรกิจต้องปฏิบัติตามอย่างหลีกเลี่ยงได้ยาก แต่หลักเกณฑ์ของแนวปฏิบัติต้องสอดคล้องสิทธิพื้นฐานของแรงงานตามที่ ILO กำหนดไว้ ดังนั้นการพัฒนา DW เพื่อใช้ใน GSC ริเริ่มโดยคณะวิจัยของ Stephanie Barrientos โดยกำหนดกระบวนการทัศน์ใหม่ของเครือข่ายการผลิตโลก (Global Production Networks: GPN) จนได้รับการอ้างถึงคำจำกัดความและแนวคิดในรายงาน Decent Work in Global Supply Chains ที่ ILC ปี ค.ศ. 2016 แต่การวัดผลเกี่ยวกับสองรูปแบบของการยกระดับนี้ ถือเป็นความท้าทายที่ควรพิจารณาต่อไป (Barrientos, Gereffi & Rossi, 2011; ILO, 2016a; Sectoral Policies Department, 2016; Salido & Bellhouse, 2016)

ขณะเดียวกัน DW จึงได้รับความสำคัญยิ่งภายใต้ความสลัษับซ้อนและพลวัตในระบบอุตสาหกรรม จนกล่าวได้ว่า GSC กลายเป็นข้อสังเกตต่อกระบวนการทัศน์ใหม่ในอาณัติของ ILO หรือไม่ (New Paradigms of the ILO Mandate) เพราะบริบทระหว่างประเทศภายหลังสงครามเย็นมีความแตกต่างจากเดิม ไม่ว่าจะเป็นระบบอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานในโรงงานก็เปลี่ยนผ่านสู่ความยืดหยุ่นในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ การค้าระหว่างประเทศและสิทธิมนุษยชนกลายเป็นวาระสำคัญในระดับโลก และการอภิบาลสาธารณะในรูปแบบของกฎหมายระหว่างประเทศกลายเป็นเครื่องมือที่รัฐบาลเลือกปฏิบัติตามเพื่อให้สอดคล้องกับระบบความร่วมมือ

พหุภาคี ที่สำคัญ DW ไม่ได้ผลักดันโดยรัฐสมาชิกของ ILO ให้เป็นวาระใน ILC เพื่อแก้ไขปัญหาใน GSC แต่เป็นขบวนการแรงงานในระดับสากลที่พยายามผลักดันเรื่องนี้ เช่น สมาพันธ์สหภาพแรงงานสากล (ITUC) เป็นต้น (Posthuma & Rossi, 2017 ; Barrientos, Gereffi & Rossi, 2011) หลังจากนั้น จึงเสนอรูปแบบของการอภิบาล (Governance) เพื่อส่งเสริม DW ใน GSC ไว้ 3 ประการ โดยได้อาศัยแนวคิดที่เสนอและพัฒนา โดย Gary Gereffi และ Joonkoo Lee มาเพื่อปรับใช้และผสมผสานแนวทางปฏิบัติของการอภิบาลดังนี้ (ILO, 2016a; 2016c; Gereffi & Rossi, 2016)

ประการแรก คือ ‘การอภิบาลสาธารณะ’ (Public Governance) คือ กฎเกณฑ์หรือมาตรการที่ออกแบบขึ้นโดยภาครัฐ กำหนดไว้ในระดับชาติ คือ กฎหมายแรงงาน หรือในระดับรัฐเหนือชาติโดยองค์การระหว่างประเทศ คือ มาตรฐานแรงงานสากล หากมีผลบังคับใช้เมื่อนั้นจะครอบคลุมระดับความสัมพันธ์ตั้งแต่ประเทศลงมาถึงปัจเจกบุคคล ทั้งนี้เพื่อกำหนดกฎหมายและนโยบายให้แก่แนวทางปฏิบัติของการบริหารภาครัฐ สำหรับภารกิจนี้เรียกว่า “การบริหารแรงงาน” (Labour Administration) แต่เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานแรงงานสากล ภายใต้อนุสัญญาว่าด้วยการบริหารแรงงาน (ฉบับที่ 150) ปี ค.ศ. 1978 และอนุสัญญาว่าด้วยการตรวจแรงงาน (ฉบับที่ 81) ปี ค.ศ. 1947 ขณะที่ภาครัฐยังมีอำนาจโดยชอบธรรมให้สถานประกอบการในฐานะภาคเอกชนปฏิบัติตามภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย และเป็นการเสริมอำนาจให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐปฏิบัติภารกิจได้อย่างสอดคล้องกับหน้าที่รับผิดชอบ

ประการที่สอง คือ “บริษัทอภิบาล” (Private Governance หรือ Corporate Governance) คือ กำหนดให้บริษัทขนาดใหญ่กระจายอำนาจของระบบการผลิต เพื่อให้มีการตรวจสอบและติดตาม โดยให้เกิดประสิทธิภาพร่วมกันของทุกฝ่าย จึงสร้างกลไกการอภิบาลคือความรับผิดชอบทางสังคมของบริษัท (CSR) จรรยาบรรณทางธุรกิจ รวมถึงระบบมาตรฐานทางสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ใช้ตรวจสอบและ

ติดตาม โดยมีกาให้หนังสือรับรองในกรณีที่กระบวนการและมีการปฏิบัติสอดคล้องกับหลักการที่กำหนดไว้ เป็นได้ทั้งระบบมาตรฐานในระดับประเทศหรือระหว่างประเทศ อย่างไรก็ตาม บรรษัททอภิบาลถือเป็นความสมัครใจ และเกี่ยวข้องกับหลายมิติ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ที่สำคัญกว่านี้การอภิบาลในรูปแบบนี้ถูกเรียกว่าเป็นกฎหมายอ่อน และแท้จริงแล้วการอภิบาลรูปแบบนี้มีความเป็นไปได้ว่าไม่สร้างประโยชน์ให้แก่แรงงาน แต่กลายเป็นความชอบธรรมของบริษัทเอง

ประการที่สาม คือ “การอภิบาลสังคม” (Social Governance) เป็นการสนับสนุนให้ NGOs และสหภาพแรงงาน โดยต้องภาคส่วนที่กดดันให้บริษัทต่างๆ จัดทำจรรยาบรรณทางธุรกิจเพื่อเป็นหลักปฏิบัติที่ดีต่อสังคม ทั้งยังสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือแบบหลายฝ่ายของผู้มีส่วนได้เสีย และเพื่อสนับสนุนเวทีเสวนาทางสังคมและการเจรจาต่อรองร่วม โดยไม่ได้หมายถึงเฉพาะฝ่ายนายจ้างและลูกจ้างแต่ยังรวมถึงภาคประชาสังคมต่างๆ ที่มีฐานะเป็นหุ้นส่วนทางสังคม ที่สำคัญกว่านี้ยังเป็นการสร้างระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดี และประสิทธิภาพของการตรวจแรงงาน นอกจากนี้ อนุสัญญาฉบับที่ 98 ที่ให้สิทธิของการรวมกลุ่มเพื่อเจรจาต่อรองร่วมแล้ว ยังมีอนุสัญญาว่าด้วยการเจรจาต่อรองร่วม (ฉบับที่ 154) ปี ค.ศ. 1981 ที่ให้การสนับสนุนด้วย

จากการอภิบาลสามรูปแบบนี้ ถือเป็นระบบการอภิบาลแรงงานโลก (Global Labour Governance) ตามหลักการคือกาให้ความสำคัญที่ผลกระทบของโลกาภิวัตน์และระบุให้รายงานของคณะกรรมการสิทธิการโลกว่าด้วยมิติทางสังคมของโลกาภิวัตน์เป็นจุดเริ่มต้นของการจำกัดความโลกาภิวัตน์ของ ILO โดยพิจารณาจากการพัฒนาเศรษฐกิจโลกและการบูรณาการเศรษฐกิจระหว่างประเทศต่างๆ ด้วยเหตุนี้การอภิบาลแรงงานโลกจึงเปรียบได้กับสถาปัตยกรรมที่สนับสนุนมาตรฐานแรงงานสากล แต่ความแตกต่างจากเดิมคือไม่ได้เน้นเฉพาะกลไกการควบคุมติดตาม (Supervisory Mechanism) เพื่อบังคับใช้เหมือนในรูปแบบของกฎหมายแข็ง (Hard Law) แม้ว่าการแถลงปฏิญญาว่าด้วยหลักปฏิบัติ

พื้นฐานและสิทธิการทำงานในปี ค.ศ. 1998 ส่งผลให้เกิดความชัดเจนในแง่ของการคุ้มครองสิทธิแรงงานภายใต้ CLS ก็ตาม แต่การอภิบาลแรงงานยังเน้นกฎหมายอ่อน ครอบคลุมถึงแนวทางต่างๆ ที่เป็นกรอบข้อตกลงระดับโลก (Global Framework Agreement)¹⁷ แต่ส่วนใหญ่จะเน้นที่บรรษัทอภิบาล โดยไม่มีการบังคับใช้โดยตรงต่อผู้ประกอบการ แต่อาศัยการกำหนดขึ้นมาเป็นนโยบายหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจและที่แพร่หลายคือจรรยาบรรณทางธุรกิจและ CSR ที่ยืนยันหลักปฏิบัติที่ดีต่อผู้มีส่วนต่างๆ (Hendrickx, Marx, Rayp & Wouters, 2016; Hassel, 2008; Hadwiger, 2015; Lee, 2016:)

“การอภิบาลแรงงานโลก” จึงกลายเป็นหนึ่งในแนวทางการศึกษา (Perspective) ที่พัฒนาจากโลกาภิบาล (Global Governance) และได้รับผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดความไม่เป็นธรรมทางสังคม จึงมีความจำเป็นให้ใช้มาตรฐานแรงงานสากลของ ILO มาใช้รองรับปัญหานี้ แต่ไม่เพียงพอสำหรับการอภิบาลแรงงาน เพราะต้องสนับสนุนเครื่องมือระดับประเทศ โดยเฉพาะกฎหมายแรงงานและการเจรจาต่อรองร่วม นอกจากการใช้บทบาทของมาตรฐานแรงงานแล้ว ILO และ WB เคยร่วมกันแก้ไขปัญหาแรงงานภายใต้การอภิบาลมาแล้วตั้งแต่ที่สนับสนุนผ่านทฤษฎีการทำให้เป็นสมัยใหม่ในทศวรรษ 1970 โดยขยายภารกิจของ ILO สู่ภาคที่ไม่เป็นทางการ ถือเป็นแนวทางของตาข่ายความปลอดภัยทางสังคม (Social Safety Nets) ที่ปรากฏขึ้นมา

ครั้งแรกในภารกิจของ ILO ฉะนั้นการอภิบาลแรงงานของ ILO โดยอาศัยเฉพาะมาตรฐานแรงงาน อาจไม่ครอบคลุมสภาพปัญหาในปัจจุบัน จึงใช้ความร่วมมือเฉพาะทางมาร่วมดำเนินการภารกิจต่างๆ ด้วย (Meardi & Marginson, 2014)

ถ้าในประเทศไทยจะเสริมสร้างการอภิบาลสาธารณะให้เข้มแข็ง ต้องส่งเสริมการบริหารแรงงานและการตรวจแรงงานในโครงสร้างการบริหารและให้แก่เจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ ขณะเดียวกันต้องขยายหุ้นส่วนความร่วมมือจากทุกฝ่าย โดย ILO แนะนำให้สนับสนุนระบบการประเมินผลปฏิบัติงาน และพัฒนาระบบการจัดการใหม่โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับการทำงาน เพราะจะมีประโยชน์ให้กระทรวงแรงงานประสานความร่วมมือกับตัวแสดงภายในและภายนอกได้สะดวกมากขึ้น (ILO, 2011) กล่าวคือ การบริหารแรงงาน (Labour Administration) มีอนุสัญญา ฉบับที่ 150 กำหนดแนวทางปฏิบัติให้ โดยเป็นหนึ่งในภารกิจของการบริหารภาครัฐ และกำหนดนโยบายแรงงานระดับประเทศ แต่รัฐสมาชิกให้สัตยาบัน 77 ประเทศ จาก 187 ประเทศ¹⁸ ขณะที่การตรวจแรงงาน (Labour Inspection) มีอนุสัญญา ฉบับที่ 81 จัดเป็นหนึ่งใน 4 ฉบับของอนุสัญญาในหมวดหมู่การอภิบาล (Governance Conventions) โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐ รวมถึงโครงสร้างการบริหารขององค์การภาครัฐที่รับผิดชอบด้านการบริหารแรงงานต้องมีส่วนงานครอบคลุมขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบนี้ โดยมีรัฐสมาชิกให้สัตยาบัน 146 ประเทศ จาก 187 ประเทศ¹⁹ (ILO, 2016c)

¹⁷กรอบข้อตกลงระดับโลก (Global Framework Agreement) ที่สนับสนุนใน GSC ได้แก่ (1) ข้อตกลงแห่งสหประชาชาติ (UN Global Compact) (2) แนวทางปฏิบัติ OECD สำหรับบริษัทข้ามชาติ (OECD Guideline for Multinational Enterprises) (3) ปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights) (4) หลักการสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (UN Guiding Principle on Business and Human Rights) (5) ปฏิญญาไตรภาคีว่าด้วยหลักการเกี่ยวกับบริษัทข้ามชาติและนโยบายสังคม (MNE Declaration) และอาจรวมถึง SA8000 ด้วย

¹⁸จำนวนประเทศสมาชิกที่ให้สัตยาบันอนุสัญญาว่าด้วยการบริหารแรงงาน (ฉบับที่ 150) ค.ศ. 1978 เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน ค.ศ. 2019 จาก https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:11300:16063265225524:::P11300_INSTRUMENT_SORT:3

¹⁹จำนวนประเทศสมาชิกที่ให้สัตยาบันอนุสัญญาว่าด้วยการตรวจแรงงาน (ฉบับที่ 81) ค.ศ. 1947 เข้าถึงเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน ค.ศ. 2019 จาก https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:11300:0::NO:11300:P11300_INSTRUMENT_ID:312226:NO

แต่ประเทศไทยยังไม่ให้อนุสัญญาสองฉบับนี้ ทั้งที่เป็นอนุสัญญาที่ควรทบทวนและพิจารณาว่าจำเป็นให้สัตยาบันด้วยหรือไม่ เพราะช่วยเสริมอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่ภาครัฐเพื่อการตรวจแรงงานในสถานประกอบการ แต่การไม่กล่าวถึงและให้สัตยาบันอนุสัญญา ฉบับที่ 81 และ 150 จึงมีความเป็นได้สองแง่มุม กล่าวคือ แง่มุมแรก เกรงว่าทำให้เป็นกรอบที่มีสภาพบังคับให้ภาครัฐต้องปฏิบัติตาม อีกแง่มุมหนึ่งคือไม่ทราบประโยชน์ในอนุสัญญาฉบับนี้ ทำให้การอภิบาลสาธารณะทางแรงงานของประเทศไทยควรเป็นข้อพิจารณาและพัฒนาแนวทางต่อไป และหากกล่าวอย่างตรงไปตรงมาคือ รัฐบาลไทยและผู้บริหารกระทรวงแรงงานควรให้ความสำคัญต่อการคุ้มครองแรงงาน ส่งเสริมโอกาสในงานอาชีพและพัฒนาความรู้และทักษะการทำงาน แก่แรงงานทุกกลุ่มสาขาอาชีพ ทั้งในภาคที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ หรืองานที่มีหรือไม่มีมาตรฐานก็ตาม ที่สำคัญกว่านี้ต้องพิจารณาให้ภารกิจของการบริหารแรงงานสอดคล้องกับสถานการณ์ร่วมสมัยที่ ILO เรียกว่า 'อนาคตของงาน' (Future of Work)

อนาคตของงานที่ ILO นำเสนอ พิจารณาได้จากรายงาน "Work for a Brighter Future" โดยเน้นแนวทางคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Approach) แบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ (1) การเสริมสร้างศักยภาพของทุกคนเพื่อได้รับประโยชน์จากโอกาสของการเปลี่ยนแปลงโลกของการทำงาน โดยส่งเสริมการลงทุนที่ทุนมนุษย์และการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต การคุ้มครองทางสังคมถ้วนหน้า และการส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศสภาพ (2) การเสริมสร้างสถาบันของงานที่ให้การคุ้มครองแรงงานอย่างเหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเคารพสิทธิพื้นฐานของแรงงาน เสรีภาพของการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วม การจัดการเทคโนโลยีและดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างสมดุลชีวิตการทำงานและค่านึงความเป็นส่วนตัวให้เกิดขึ้น (3) การส่งเสริมผลผลิตการทำงานและสร้างงานที่มีคุณค่า เพื่อให้เกิดความยั่งยืนในเศรษฐกิจมหภาค โครงสร้างพื้นฐาน และแนวทางปฏิบัติทางธุรกิจ (ILO, 2019a; 2019b) ถ้าพิจารณาเช่นนี้พบว่า

บทบาทของกระทรวงแรงงาน ประเทศไทย ต้องทบทวนเพื่อปรับภารกิจใหม่ โดยเฉพาะในโลกอุตสาหกรรม 4.0 ที่ขับเคลื่อนด้วยดิจิทัล ไม่ควรเน้นเฉพาะกำลังแรงงานที่มองเห็นและนับได้เหมือนเช่นเคย ที่สำคัญควรบูรณาการความร่วมมือภารกิจหลายหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต แท้จริงแล้วไม่ใช่กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงการอุดมศึกษาฯ ที่เป็นตัวแสดงหลัก เพราะช่วงวัยกำลังแรงงานยาวนานสุด และสร้างผลผลิตภาพให้แก่เศรษฐกิจมากที่สุด จึงควรกำหนดให้กระทรวงแรงงาน เป็นต้น

ในเมื่อการอภิบาลแรงงานดำเนินการให้เกิดความร่วมมือแบบหุ้นส่วนและไม่เฉพาะแต่บทบาทของภาครัฐ จึงสอดคล้องกับที่ ILO พิจารณาการอภิบาลกว้างออกไปสู่การประสานความร่วมมือ (Coordinated Governance) เพราะทำให้การปฏิบัติภารกิจครอบคลุมถึงปัญหาแรงงานใน GSC แม้ว่าแนวทางการอภิบาลจะเน้นที่มาตรฐานแรงงาน แต่ก็ทำให้ตัวแสดงที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียเข้ามาร่วมกันกำหนดและตัดสินใจนโยบาย โดยไม่จำกัดเฉพาะตัวแสดงตามระบบไตรภาคี ขณะที่ Anne Posthuma และ Arianna Rossi เห็นว่าการอภิบาลใน GSC สะท้อนถึงสามปัญหาแรงงานที่ท้าทาย คือ (1) การใช้แรงงานบังคับตามที่ปรากฏพิธีสาร (Protocol) ในปี ค.ศ. 2014 คล้ายการผลิตซ้ำให้กรอบการทำงานนี้มีบทบาทขึ้นอีกครั้ง จากเดิมเป็นวิธีคิดการคุ้มครองให้แก่แรงงานภาคที่เป็นทางการ แต่บัดนี้เน้นศูนย์กลางที่ GSC และขยายให้เห็นความสัมพันธ์ทางการผลิตในแต่ละช่วงต่างๆ ของ GSC (2) การส่งเสริมความร่วมมือเฉพาะทางภายใต้แผนการทำงานที่ดี (Better Work Programme) เพื่อให้มาตรฐานแรงงานมีผลในทางปฏิบัติและปรับปรุงการแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมต่างๆ (3) ความไม่ปลอดภัยในสถานประกอบการจนทำให้เกิดโศกนาฏกรรมอาคารถล่มที่ Rana Plaza (Posthuma & Rossi, 2017)

ในท้ายนี้ การอภิบาลแรงงานโลกเหมือนเป็นสถาปัตยกรรมใหม่ในยุคโลกาภิวัตน์ แต่อันที่จริงแล้ว Craig Murphy เสนอให้เห็นว่าการอภิบาลปรากฏขึ้นมาตั้งแต่

ปลายศตวรรษที่ 19 แล้ว แต่ไม่ใช่รูปแบบเดียวกับที่เข้าใจกันในปัจจุบัน โดยที่ Murphy พิจารณาตั้งอยู่บนแนวคิดอุตสาหกรรมสัมพันธ์ (Industrial Relations) เพราะเสนอขึ้นเพื่อแก้ไขความขัดแย้งระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ขณะเดียวกันกฎเกณฑ์หรือมาตรการด้านแรงงาน (Labour Regulation) ที่ออกแบบขึ้นมา ไม่ได้เกิดขึ้นจากบทบาทของรัฐบาล แตกต่างจากที่ ILO จัดทำในรูปแบบอนุสัญญา (Convention) เพื่อส่งเสริมรัฐสมาชิกให้สัตยาบันเพื่อบังคับมีผลบังคับใช้ อันเป็นหลักประกันให้แก่แรงงานจะได้รับการคุ้มครองและปฏิบัติอย่างเป็นธรรมจากรัฐและนายจ้าง ด้วยเหตุนี้ก่อนที่จะมีการก่อตั้ง ILO จึงเป็นรูปแบบของการอภิบาลที่ไม่เป็นทางการ (Informal Governance) (Murphy, 1994) ขณะที่ ILO ถือเป็นการอภิบาลในรูปแบบที่เป็นทางการ โดยมีโครงสร้างไตรภาคีและมาตรฐานแรงงานสากลสนับสนุนขึ้นภายใต้การก่อรูปขึ้นเป็นระบอบ (Regime) (Haworth & Hughes, 2003) และกลายเป็นหนึ่งตัวแสดงที่เริ่มต้นคุ้มครองสิทธิมนุษยชนในระดับโลก โดยแถลงปฏิญญาฟิลาเดลเฟีย (Declaration of Philadelphia) ในปี ค.ศ. 1944 ก่อนที่ UN จะกล่าวถึงในปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชนในปี ค.ศ. 1948 (Maul, 2019; Rodgers, Lee, Swepston & Van Daele, 2009)

4. งานที่มีคุณค่าจากชุดอุดมการณ์และนโยบายสู่แผนงานระดับชาติว่าด้วยงานที่มีคุณค่า

แผนงานระดับชาติว่าด้วยงานที่มีคุณค่า (Decent Work Country Programme : DWCP) เป็นการเปลี่ยนรูปของชุดอุดมการณ์ กลายมาสู่นโยบายที่ปฏิบัติในระดับประเทศ และมีตัวชี้วัด ในระยะแรกเริ่มจัดทำขึ้นมาเพื่อให้ DW นำไปปฏิบัติในประเทศสมาชิก โดยเน้นกลุ่มประเทศในภาคพื้นลาตินอเมริกา แอฟริกา และเอเชีย เริ่มต้นครั้งแรกอย่างไม่เป็นทางการในปี ค.ศ. 2002 ภายใต้แผนงานตัวแบบงานที่มีคุณค่า (Decent Work Pilot Programme) จนปรากฏ DWCP ขึ้นอย่างเป็นทางการเมื่อปี ค.ศ. 2005 และจัดทำคู่มือฉบับแรก

ขึ้นในปีเดียวกันนี้ หลังจากนั้นก็จัดทำฉบับที่ 2 จนมาถึงฉบับที่ 4 ในปี ค.ศ. 2008, 2011 และ 2016 ตามลำดับ โดยขอบเขตของ DWCP ระบุกรอบการทำงานตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณ นอกจากนี้มีการวางแผน การกำหนด การนำไปปฏิบัติ การติดตามผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนระยะสั้นทุก 2 ปี และมีแผนระยะกลางทุก 4-6 ปี เพื่อประเมินความสอดคล้องของแผนงานภายในประเทศ โดยร่วมทำงานกับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์การลดความยากจน (Haworth & Hughes, 2009; Hughes & Haworth, 2011a; 2011b)

ประโยชน์ของ DWCP จึงเป็นการจัดเตรียมให้รัฐสมาชิกรับ DW ไปปฏิบัติภายในประเทศ โดยคำนึงถึงมาตรฐานแรงงานสากล ขณะเดียวกันเป้าหมายของการจัดทำ DWCP ก็เพื่อให้ติดตามกิจกรรมของการพัฒนาในระดับประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 5 เป้าหมาย ดังนี้ (Hughes & Haworth, 2011a; 2011b)

- (1) การลดช่องว่างที่เกิดขึ้นของงานที่มีคุณค่า
- (2) การทำให้งานที่มีคุณค่ากลายเป็นนโยบายภายในประเทศ
- (3) การบูรณาการงานที่มีคุณค่าในบริบททางเศรษฐกิจและสังคม
- (4) การพัฒนานโยบายและแผนงานให้มีประสิทธิภาพ
- (5) การแบ่งปันบทเรียนที่เกิดขึ้นในประเทศจากการนำ DW ไปสู่การปฏิบัติ

อย่างไรก็ดี ILO มีจำนวนรัฐสมาชิกทั้งหมด 187 ประเทศ แต่ข้อมูลการร่าง DWCP ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้อำนวยการภูมิภาคประจำสำนักงานต่าง ๆ มีเพียง 41 ประเทศ หรือคิดเป็นร้อยละ 21.93 (ILO, 2018c) สะท้อนให้เห็นว่า DWCP ไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากรัฐสมาชิกเท่าที่ควร และประเทศส่วนใหญ่ที่จัดทำ DWCP ล้วนไม่ใช่ประเทศที่พัฒนาแล้ว จึงมีข้อสังเกตว่าการให้สัตยาบันอนุสัญญาตาม CLS เพียงพอแล้วหรือไม่สำหรับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมต่อแรงงาน เพราะแท้จริงแล้ว CLS ที่ได้รับความสำคัญมากขึ้นและตอบรับเป็นอย่างดี เพราะถูกทำให้ยึดโยงกับเงื่อนไข

ทางสังคม (Social Clause) ส่งผลให้ CLS ใช้ในรูปแบบของกฎหมายอ่อน เพื่อรัดกุมต่อบรรษัทธุรกิจ นอกจากนี้ DWCP ขาดสภาพบังคับและไม่สามารถสร้างความสัมพันธ์เชิงอำนาจ ขึ้นมากับรัฐสมาชิกได้

สำคัญกว่านี้ DWCP ออกแบบมา 4 ฉบับ ตามคู่มือ โดยได้ปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาทุกครั้ง พิจารณาบริบทระหว่างประเทศหรือสถานการณ์ร่วมสมัยมาตลอด เช่น ในฉบับที่ 4 ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) ขณะที่ ILO เสนอให้ปัญหานี้เป็นส่วนหนึ่งในงานสีเขียว (Green Jobs) และยังเชื่อมโยงกับ SDGs โดยเฉพาะความร่วมมือกับองค์การระหว่างประเทศอื่นในรูปแบบพหุภาคี ท้ายที่สุด ILO มีเป้าหมายที่คงรูปไว้เช่นเดิมคือ การบรรลุความยุติธรรมทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ อย่างไรก็ตาม DWCP ไม่เพียงพอต่อองค์ประกอบสำหรับการอภิบาลที่สนับสนุนต่อเป้าหมายนี้ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างไตรภาคี มาตรฐานแรงงาน รวมถึงการส่งเสริมความเท่าเทียมทางเพศและไม่เลือกปฏิบัติ (ILO, 2016d)

สำหรับการบริหารแรงงานในประเทศไทยเคยมีความริเริ่มที่จะจัดทำ DWCP ขึ้นมาก่อนการแถลงและลงนามข้อตกลงร่วมกับ ILO โดยผู้มีแทนสามฝ่ายไตรภาคีของไทย เมื่อวันที่ 11 เมษายน ค.ศ. 2019²⁰ แต่ก่อนหน้านี้ต้องล้มเลิกไปช่วงที่เกิดการเปลี่ยนผ่านผู้อำนวยการใหญ่จาก Juan Somavia สู่ Guy Ryde²¹ ขณะเดียวกันควรพิจารณาปัจจัย

ภายในต่อความสำเร็จ เพราะถ้ามิใช่ความอ่อนแอของระบบไตรภาคีแล้วมีสาเหตุใด หรือขาดความมุ่งมั่นของรัฐบาลไทยต่อการส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่การเจรจาต่อรองร่วม จึงไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ข้อที่ 1 ว่าด้วยสิทธิการทำงาน และข้อที่ 4 ว่าด้วยเวทีเสวนาทางสังคมของ DW แม้ว่าปัจจุบัน Ryder สนับสนุนให้จัดทำ DWCP เพื่อขยายความร่วมมือเฉพาะทางไปสู่เชิงวิชาการด้วยก็ตาม แต่ผู้เขียนเห็นข้อจำกัดบางประการคือ DWCP ไม่ได้มีลักษณะเป็นกฎหมายแข็งที่บังคับใช้ต่อรัฐสมาชิก และภาคธุรกิจก็เห็นว่าเป็นเพียงแผนงาน จึงเลือกไม่ปฏิบัติตามก็ได้ หรือบางกรณียังไม่ทราบเลยว่าแนวคิดแท้จริงของ DW คืออะไร เพราะตามข้อเท็จจริง DW ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับมหภาค ส่งผลให้ DWCP มีช่องว่างของการนำไปปฏิบัติโดยรัฐสมาชิกต่าง ๆ ในทางกลับกัน ถ้าสร้างเงื่อนไขภายใต้การคุ้มครองประเทศ ก็อาจทำให้รัฐสมาชิกปฏิบัติตามเช่นเดียวกับการให้สัตยาบันอนุสัญญาตาม CLS

แต่ประเทศในกลุ่มภูมิภาค ASEAN พบว่ามีการจัดทำ DWCP แล้ว 6 ประเทศ ได้แก่ กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว เวียดนาม เมียนมาร์ และไทย²² แต่อินโดนีเซียเคยมี DWCP ระหว่างปี ค.ศ. 2012-2015 แต่สถานะขณะนี้ไม่มีการดำเนินการต่อเนื่องมาตามปีในปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม สถานะของ DWCP ที่ดำเนินการขณะนี้ มี 5 ประเทศ คือ

²⁰DWCP ของประเทศได้มีการลงนามข้อตกลงร่วมกันสามฝ่ายของผู้แทนตามระบบไตรภาคีและ ILO เมื่อวันที่ 11 เมษายน ค.ศ. 2019 โดยกิจกรรมดังกล่าวเกิดขึ้นในวันเฉลิมฉลองครบรอบ 100 ปี ของ ILO งานวันดังกล่าวยังมีการจัดทำตราไปรษณียากรและหนังสือประวัติศาสตร์ '100 ปี องค์การแรงงานระหว่างประเทศ: หนึ่งในศตวรรษแห่งการทำงานเพื่อความยุติธรรมทางสังคมและส่งเสริมการทำงานที่มีคุณค่าแห่งชาติ (ค.ศ. 1919-2019)' โดยผู้เขียนบทความเป็นหนึ่งในผู้จัดทำหลักของเนื้อหาและภาพถ่ายในหนังสือเล่มนี้

²¹Guy Ryder ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการใหญ่คนที่ 10 แห่งสำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ ระหว่างปี ค.ศ. 2012-ปัจจุบัน

²²รายชื่อประเทศในภาคพื้นเอเชียที่จัดทำ DWCP (แต่ยังไม่อัปเดตข้อมูลเพิ่มเติมประเทศเมียนมาร์และไทยที่จัดทำเมื่อปี ค.ศ. 2018 และ 2019 ตามลำดับ ขณะที่อินโดนีเซียดำเนินการแผนไว้ฉบับล่าสุดถึงปี ค.ศ. 2015) เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 ธันวาคม ค.ศ. 2018 จาก <https://www.ilo.org/asia/decentwork/dwcp/lang--en/index.htm>

(1) DWCP ของลาว ระหว่างปี ค.ศ. 2017-2021 เน้นความสำคัญ 4 ประการ คือ “การส่งเสริมการมีงานทำและพัฒนาทักษะและฝีมืออาชีพให้รองรับความต้องการในตลาดแรงงาน” “การส่งเสริมให้สัตยาบันและนำมาตราฐานแรงงานสากลไปปฏิบัติ” “การเสริมสร้างและขยายการคุ้มครองทางสังคม” และ “สนับสนุนระบบโทรภาคีและเสวนาทางสังคม” (ILO Country Office for Thailand, Cambodia and Lao People’s Democratic Republic, 2017)

(2) DWCP ของเวียดนาม ระหว่างปี ค.ศ. 2017-2021 เน้นความสำคัญ 3 ประการคือ “การส่งเสริมให้งานที่มีคุณค่าและสร้างผู้ประกอบการที่มีความยั่งยืน” “การลดความยากจนและรูปแบบงานที่ไม่มีมาตรฐานโดยขยายการคุ้มครองทางสังคม” และ “การส่งเสริมสิทธิการทำงาน” (ILO Office in Vietnam, 2017)

(3) DWCP ของเมียนมาร์ ระหว่างปี ค.ศ. 2018-2021 เน้นความสำคัญ 3 ประการคือ “การมีงานทำและทำงานที่มีคุณค่าและโอกาสของผู้ประกอบการที่มีความยั่งยืน” “สิทธิการทำงานและเสริมสร้างระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์” และ “การคุ้มครองทางสังคม” (ILO Liaison Office, Myanmar, 2018)

(4) DWCP ของไทย ระหว่างปี ค.ศ. 2019-2021 เน้นความสำคัญ 3 ประการคือ “การส่งเสริมให้เกิดการจ้างงานที่ดี” “การเสริมสร้างความเข้มแข็งในการคุ้มครองแรงงาน โดยเฉพาะแรงงานเปราะบาง” และ “การส่งเสริมสิทธิแรงงานตามมาตรฐานแรงงานและมีเวทีเสวนาทางสังคม”²³

(5) DWCP ของกัมพูชา ระหว่างปี ค.ศ. 2019-2023 เน้นความสำคัญ 3 ประการคือ “การส่งเสริมการมีงานทำและพัฒนาผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน” “การเสริมสร้างและขยาย

การคุ้มครองทางสังคม” และ “การส่งเสริมสิทธิการทำงานและปรับปรุงระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์” (ILO Country Office for Thailand, Cambodia and Lao People’s Democratic Republic, 2019)

ในท้ายนี้ การจัดทำและดำเนินการ DWCP ต้องพิจารณาว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ DW ประกอบด้วย สิทธิการทำงาน (Rights at Work) การมีงานทำ (Employment) การคุ้มครองทางสังคม (Social Protection) และเวทีเสวนาทางสังคม (Social Dialogue) แล้วหรือไม่ เพราะถือเป็นองค์ประกอบหลักที่ DWCP ควรพิจารณาเป็นลำดับแรกก่อนให้ความสำคัญที่บริบทประเทศ เช่น DWCP ต้องเป็นแผนงานที่สนับสนุนนโยบายของ ILO เพื่อเป็นแนวทางให้ประเทศสมาชิกให้สัตยาบันอนุสัญญาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมของขบวนการแรงงานและสังคมในภารกิจต่างๆ เป็นฐานสนับสนุนให้เป็นความสัมพันธ์แบบล่างขึ้นบน จึงเป็นไปได้ที่จัดทำ DWCP แล้วเพิกเฉยต่อประเด็นนี้ หมายความว่ากรณีประเทศไทยหลังลงนาม DWCP แล้ว ต้องพิจารณาการให้สัตยาบันอนุสัญญาฉบับที่ 87 และ 98 ตามมาด้วยหรือไม่ มิเช่นนั้น DW จะไม่มีทางปรากฏขึ้นบนหนทางอนาคตของการทำงานที่ดีในโลกของการทำงาน ที่สำคัญกว่านี้ปัญหาของแรงงานที่กดขี่ขูดรีดก็จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะงานที่ไม่มีมาตรฐานที่เป็นสัญญาจ้างงานชั่วคราว มีระยะเวลาสั้น และไม่มีสิทธิประโยชน์เหมือนแรงงานที่จ้างงานเต็มเวลา ถือเป็นการทำงานที่มีความเสี่ยง ไม่มั่นคง และเป็นอันตรายต่อชีวิต หรือที่เรียกว่า ‘Precarious Work’ นอกจากนี้ประเทศสมาชิกใน ASEAN ที่ให้สัตยาบันอนุสัญญาใน CLS แล้ว ก็ต้องมีการติดตามโดย

²³DWCP ของไทย ระหว่างปี ค.ศ. 2019-2021 ยังไม่เผยแพร่ฉบับสมบูรณ์และเป็นทางการจาก ILO Country Office for Thailand, Cambodia and Lao People’s Democratic Republic แต่พบฉบับร่างและสามารถเข้าถึงได้ในฐานข้อมูลของกระทรวงแรงงาน เมื่อวันที่ 14 มิถุนายน ค.ศ. 2019 จาก http://www.mol.go.th/sites/default/files/downloads/dwcp_final_ilo_th-clean_version_ver11.pdf

ILO และภาคส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ไม่เฉพาะแต่ตัวแสดงภายในประเทศ แต่กลวิธีการดำเนินการต้องอาศัยความร่วมมือในระดับระหว่างประเทศให้มากขึ้น

5. บทส่งท้าย

การนำเสนอในบทความนี้ เพื่อคลี่คลายความเข้าใจว่าแท้จริงแล้วงานที่มีคุณค่า (Decent Work: DW) คืออะไร และตลอดระยะเวลาสองทศวรรษที่ ILO เสนอและดำเนินการนั้น เกิดอะไรขึ้นต่อโลกของการทำงาน และจะเป็นเช่นไรต่อไปในอนาคตของงาน ในพจนานุกรม “Oxford Learner’s Dictionary of Academic English” อธิบายคำว่า “Decent” คือ “สิ่งที่ดีมีมาตรฐานหรือคุณภาพ เช่น การเลือกศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยเป็นความหวังเดียวที่ทำให้ได้รับงานที่มีคุณค่า” (Duncan, 2018, p. 202) หมายความว่า DW ที่ ILO กล่าวถึงเป็นเจตจำนงที่มากกว่าการทำงานที่มีคุณค่า เหมือนกับที่ Somavia และ Ryder เน้นเสมอว่า DW จะนำไปให้เกิดความยุติธรรมทางสังคมในยุคโลกาภิวัตน์ แต่นั่นจึงเป็นข้อเสนอหลักของผู้เขียนว่าจะลด ละเว้น หรือเพิกเฉยต่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4 ประการของ DW ไม่ได้ โดยเฉพาะการรวมกลุ่มและเจรจาต่อรองร่วมเป็นหลักการสำคัญของระบบไตรภาคีที่ ILO วางรากฐานไว้ ถือเป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เกิดขึ้นตลอดประวัติศาสตร์การต่อสู้ของแรงงานในโลกตะวันตก

ผู้เขียนพยายามเสนอให้เห็นประวัติศาสตร์ของ DW ที่ผ่านมาสองทศวรรษ แม้จะไม่นานมากนัก แต่ก็เห็นถึงข้อเสนอที่หลากหลาย เพราะถ้าพิจารณาบนหลักการตามที่ ILO เสนอ ย่อมเห็นการผลักดัน DW โดย Somavia จากชุดอุดมการณ์กลายมาสู่นโยบายและแผนงาน ที่สำคัญยังทำให้ DW บรรลุเป็นเป้าหมายการพัฒนาในระดับโลก คือ MDGs ในเป้าประสงค์ข้อที่ 1b และต่อมาที่ SDGs ในเป้าหมายหลักข้อที่ 8 ขณะเดียวกันยังได้รับการสนับสนุนจากองค์การระหว่างประเทศในเครือ UN จนทำให้ ILO กลายเป็นตัวแสดงหลักที่ร่วมแก้ไขฟื้นฟูผลกระทบในตลาดแรงงานภายหลังวิกฤติการเงิน

โลกตกต่ำในทศวรรษ 2010 ที่สำคัญกว่านี้ DW มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นเมื่อได้รับการพัฒนาให้กลายเป็นตัวชี้วัดและสามารถประเมินผลได้ และยังสามารถนำไปปฏิบัติในระดับประเทศในรูปแบบของ DWCP โดยประเทศไทยก็เป็นหนึ่งประเทศที่ลงนามข้อตกลงร่วมเมื่อวันที่ 11 เมษายน ค.ศ. 2019 อย่างไรก็ตาม ก็มีการวิพากษ์ต่อ DW ในแง่ความสัมพันธ์เชิงอำนาจและปฏิบัติการของนโยบายการพัฒนาระหว่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการครองอำนาจนำแสดงให้เห็น ILO และภาพแทนปัญญาชนอย่างผู้อำนวยการใหญ่ เป็นตัวแสดงที่สนับสนุนการครองอำนาจนำในระเบียบโลกหรือไม่

เมื่อกล่าวถึงห่วงโซ่อุปทานโลก (Global Supply Chains: GSC) ถือเป็นภาพสะท้อนของความไม่เท่าเทียมของโครงสร้างทางเศรษฐกิจและสังคม และการนำเสนอ DW เพื่อเกิดการยกระดับทางสังคม (Social Upgrading) เป็นทางออกให้แก่อนาคตของงานหรือไม่ แต่ความสลับซับซ้อนของระบบอุตสาหกรรมทำให้การพิจารณาเฉพาะหน่วยการผลิตเดียวเป็นไปไม่ได้อีกต่อไป เนื่องจากบรรษัทขนาดใหญ่ไม่เพียงอาศัยการจ้างงานแบบยืดหยุ่น แต่ใช้ประโยชน์ของการจ้างงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ไม่มีมาตรฐานตามช่วงต่างๆ ใน GSC โดยต่อยอดภาพของความไม่เท่าเทียมทางรายได้มากกว่าจะทำให้เกิดการเปลี่ยนผ่านจากภาคที่ไม่เป็นทางการสู่ภาคที่เป็นทางการตามที่ ILO เสนอไว้ โดยบทความนี้พยายามเน้นมาที่ DW ใน GSC ถือเป็น “กระบวนทัศน์ใหม่ทางนโยบายของ ILO ในศตวรรษที่ 21” และจะกลายเป็นแนวทางหลักที่ ILO ให้ความสำคัญมากขึ้นในอนาคตของงาน ตามที่ DW ปรากฏในวาระคนเป็นศูนย์กลาง (Human-Centred Agenda : HCA) แม้แต่การพัฒนาแรงงาน ที่ในปัจจุบันนิยมเรียกว่าทุนมนุษย์ก็ไม่ได้พิจารณาเฉพาะช่วงวัยแรงงาน แต่ครอบคลุมวงจรชีวิตและสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดช่วงชีวิต (Lifelong Learning) โดยเป็นหนึ่งในข้อเสนอของ HCA

หลังจากนี้ ILO ต้องเน้นการสร้างการอภิบาลแรงงานโลก (Global Labour Governance) ที่ประกอบด้วยสามการอภิบาลคือ การอภิบาลสาธารณะ (Public Governance)

บรรษัทภิบาล (Private Governance) และการอภิบาลสังคม (Social Governance) โดยแนวทางที่เหมาะสมคือส่งเสริมความร่วมมือจากภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมที่สหภาพแรงงานถูกจัดรวมเป็นส่วนหนึ่งด้วย แม้ว่าการอภิบาลแรงงานจะเน้นที่การดำเนินการโดยมาตรฐานแรงงาน แต่การส่งเสริม DW ใน GSC จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อความร่วมมือที่พัฒนาไปสู่การให้สัตยาบันอนุสัญญาของ ILO โดยให้พิจารณาตามกรณีที่ประเทศไทยรับข้อเสนอความร่วมมือจาก EU เกี่ยวกับ DW ใน GSC ผลที่ตามมาทำให้เกิดความตื่นตัวเกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนในภาคธุรกิจมากขึ้น และรัฐบาลไทยยังได้ให้สัตยาบันพิธีสาร ฉบับที่ 29 เพื่อป้องกันและจัดการใช้แรงงานบังคับ แม้จะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือไม่ก็ตาม แต่เป็นกลวิธีที่ ILO ประสบความสำเร็จจากการดำเนินบทบาทของความร่วมมือเฉพาะทาง (Technical Cooperation) มาตั้งแต่หลังสงครามโลกครั้งที่สอง และเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อประเทศกำลังพัฒนา

ใน GSC จะเห็นตัวแสดงที่สลับซับซ้อนมากขึ้น ไม่เฉพาะแต่แรงงานกลุ่มพิเศษ แต่กรณีแรงงานย้ายถิ่นยังปรากฏตัวแสดงอย่างบริษัทหรือผู้แทนจัดหาแรงงาน จึงพิจารณากลับมาที่การอภิบาลแรงงานจะเน้นเฉพาะบรรษัทภิบาลเพียงด้านเดียวไม่ได้ เพราะ (1) การจัดทำหลักปฏิบัติที่ดีหรือจรรยาบรรณทางธุรกิจ (2) CSR (3) ระบบการประเมินและตรวจสอบติดตามระบบมาตรฐานต่างๆ ทั้งสามประการนี้ถือว่าเป็นมาตรการของกฎหมายอ่อน (Soft Law) ที่ไม่มีสภาพบังคับ แม้จะมีหลักการที่ระบุถึงสิทธิมนุษยชน รวมถึง

สิทธิแรงงานก็ตาม แต่ทางปฏิบัติเมื่อขาดอำนาจบังคับใช้ย่อมมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดการหลีกเลี่ยง และถูกใช้เพื่อผลประโยชน์ทางธุรกิจมากกว่าคำนึงถึงผลกระทบทางสังคมและต่อแรงงาน ด้วยเหตุนี้ การขยาย DW ใน GSC ควรเสริมสร้างการอภิบาลสาธารณะเพื่อให้อำนาจเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ทั้งการบริหารแรงงานและการตรวจแรงงาน นอกจากนี้มีการอภิบาลสังคมมาเพื่อส่งเสริมให้เกิดความเป็นหุ้นส่วนร่วมมือ ทั้งการตรวจสอบความโปร่งใสและติดตามกระบวนการดำเนินการทางธุรกิจ

ท้ายนี้ GSC ก่อปัญหาตามมาในโลกของการทำงานที่แรงงานต้องเผชิญอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ จนกลายเป็นวาระของ ILO ที่ Ryder เห็นความสำคัญโดยจัดเป็นความริเริ่มของงานสีเขียว (The Green Initiative) และนำเสนอรายงานผู้อำนวยการใหญ่ปี ค.ศ. 2017 เพื่อประชุมใน ILC (ILO, 2017c) หรือขบวนการแรงงานในระดับสากล เรียกว่า “การเปลี่ยนผ่านที่เป็นธรรม” (Just Transition)²⁴ เพราะผลที่ตามมาต่อแรงงาน ไม่ว่าจะ เป็นผลผลิตทางการเกษตรที่ส่งให้แก่ระบบอุตสาหกรรม การย้ายถิ่นของประชากร และสุขภาพของแรงงาน เป็นต้น (Sutummakid & Kulkolkarn, 2017) จึงเป็นหนึ่งในสถานการณ์ร่วมสมัยที่เกิดขึ้นใน GSC จากกิจกรรมทางเศรษฐกิจของบรรษัทขนาดใหญ่ โดย ILO พยายามผลักดัน DW พร้อมกับงานสีเขียวให้ขับเคลื่อนใน SDGs โดยเฉพาะการผลิตที่คำนึงสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนทางทรัพยากรธรรมชาติ (ILO, 2018e) ▲

²⁴มูลนิธิฟรีดริค เอเบิร์ต (Friedrich-Ebert-Stiftung: FES) ได้สนับสนุนให้ รังสิณี ไชยคุณ แปลเอกสาร “Just Transition — Where are we now and what’s next: A guide to national policies and international climate governance” ในปี ค.ศ. 2018 โดยเอกสารฉบับนี้มีผู้เขียนคือ สมาพันธ์สหภาพแรงงานสากล (ITUC)

รายการอ้างอิง

- Alcock, A. (1971). *History of the International Labour Organisation*. London: Macmillan.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F., & Ritter, J. A. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *International Labour Review*, 142 (2), 147-178.
- Baccaro, L. (2001). *Civil society, NGOs, and decent work policies : Sorting out the issues*. ILO/International Institute for Labour Studies.
- Baccaro, L. & Mele, V. (2012). Pathology of path dependency?: The ILO and the challenge of new governance. *International Labour Review*, 65 (2), 195-224.
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks : A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150 (3-4), 319-340.
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Pickles, J. (2016). New dynamics of upgrading in global value chains : Shifting terrain for suppliers and workers in the global south. *Environment and Planning*, 48 (7), 1214-1219.
- Bauer, M. W. & Ege, J. (2014). The Autonomy of International Bureaucracies. In S. Kim, S. Ashley & H. Lambright. (eds.) *Public Administration in the Context of Global Governance* (pp. 63-84). Cheltenham : Edward Elgar.
- Bellace, J. R. (2011). Achieving social justice: the nexus between the ILO's fundamental rights and decent work. *Employment Rights and Employment Policy*, 15(5), 5-28.
- Bernards, N. (2016). The International Labour Organization and the ambivalent politics of financial inclusion in West Africa. *New Political Economy*, 21(6), 606-620.
- Bescond, D., Chataignier, A., & Mehran, F. (2003). Seven indicators to measure decent work: An international comparison. *International Labour Review*, 142(2), 179-212.
- Bhattacharjee, A. & Roy, A. (2016). *Precarious Work in the Asian Seafood Global Value Chain*. Retrieved from https://www.ituc-csi.org/IMG/pdf/precarius_work_in_the_asian_seafood_global_value_chain.pdf
- Boguslaw, J. E. (2000). *Social partnerships and social relations: New strategies in workforce and economic development*. New York : Routledge.
- Bonnet, F., Figueiredo, J. B., & Standing, G. (2003). A family of decent work indexes. *International Labour Review*, 142 (2), 213-238.
- Boris, E., Hoehtker, D. & Zimmermann, S. (2018). Introduction : A Century of Women's ILO. In E. Boris, D. Hoehtker & S. Zimmermann (eds.), *Women's ILO: Transnational Networks, Global Labour Standards and Gender Equality, 1919 to Present*. Leiden : Brill.
- Britwum, A. O. (2018). Power resources and organising informal economy workers. *Global Labour Journal*, 9(2), 249-253.
- Bull, B. & McNeill, D. (2007). *Development Issues in Global Governance : Public-Private Partnerships and Market Multilateralism*. Oxon : Routledge.

- Chen, M. A. (2016). Informal Employment : Theory and Reality. In S. Edgell, H. Gottfried & E. Granter (eds.), *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment* (pp. 407-427). Los Angeles : SAGE.
- Cox, R. W. (1969). The executive head: an essay on leadership in international organization. *International Organization*, 23 (2), 205-230.
- Cox, R. W. (1977). Labor and hegemony. *International Organization*, 31 (3), 385-424.
- Cox, R. W. (1983). Gramsci, hegemony and international relations: An essay in method. *Millennium-Journal of International Studies*, 12 (2), 162-175.
- Deacon, B. (2013). *Global social policy in the making : The foundations of the social protection floors*. Chicago o: Policy Press.
- Deacon, B. (2015). The International Labour Organization and Global Social Governance - The 100 Years Search for Social Justice within Capitalism. In A. Kaasch & K. Martens (eds.), *Actors and Agency in Global Social Governance* (pp. 45-63). Oxford : Oxford University Press.
- Duncan, R. (2018). *Oxford Learner's Dictionary of Academic English*. 5th ed. Oxford: Oxford University Press.
- Dymond, W. (2001). Core Labour Standards and the World Trade Organization: labour's love lost. *Canadian Foreign Policy Journal*, 8 (3), 99-114.
- Fields, G. S. (2003). Decent work and development policies. *International Labour Review*, 142 (2), 239-262.
- Frey, D. F. & MacNaughton, G. (2016). A human rights lens on full employment and decent work in the 2030 sustainable development agenda. *SAGE Open*, 6(2), 1-13.
- Ghai, D. (2003). Decent work: Concept and indicators. *International Labour Review*, 142 (2), 113-145.
- Gereffi, G. (2014). Global value chains in a post-Washington Consensus world. *Review of international political economy*, 21 (1), 9-37.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters : Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25-38.
- Governing Body. (2010). *The agenda of the 101st Session (2012) of the Conference*. 309th Session, Geneva, November 2010. Retrieved from https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/GB/309/GB.309_2_1_engl.pdf
- Hadwiger, F. (2015). Global framework agreements: Achieving decent work in global supply chains?. *International Journal of Labour Research*, 7 (1-2), 74-94
- Harrod, J. (1987). *Power, production, and the unprotected worker*. New York : Columbia University Press.
- Harrod, J. (2008). *The International Labour Organisation and the world labour force : from "peoples of the world" to "informal sector"*. Retrieved from <https://www.scribd.com/document/2389635/The-International-Labour-Organisation-and-the-World-Labour-Force-From-Peoples-of-theWorld-to-Informal-Sector>
- Harrod, J. (2014). Patterns of Power Relations : Sabotage, Organisation, Conformity & Adjustment. *Global Labour Journal*, 5 (2), 134-152.

- Hassel, A. (2008). The evolution of a global labor governance regime. *Governance*, 21(2), 231-251.
- Hauf, F. (2015). The paradoxes of decent work in context: a cultural political economy perspective. *Global Labour Journal*, 6 (2), 138-155.
- Haworth, N., & Hughes, S. (2003). International political economy and industrial relations. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (4), 665-682.
- Haworth, N., & Hughes, S. (2009). *Decent work and the ILO : extending the agenda*. Retrieved from http://www.iera-directory.org/15thworldcongress/files/papers/Track_4/Tue_W1_HAWORTH.pdf
- Hendrickx, F., Marx, A., Rayp, G., & Wouters, J. (2016). The architecture of global labour governance. *International Labour Review*, 155 (3), 339-355.
- Hughes, S., & Haworth, N. (2009). *The ILO involvement in economic and social policies in the 1930s*. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_180784.pdf
- Hughes, S., & Haworth, N. (2011a). *International Labour Organization (ILO) : Coming in from the Cold*. Oxon : Routledge.
- Hughes, S., & Haworth, N. (2011b). Decent work and poverty reduction strategies. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 66 (1), 34-53.
- International Labour Conference. (2016). *Reports of the Committee on Decent Work in Global Supply Chains: Resolution and conclusions submitted for adoption by the Conference*. Retrieved from http://www.ilo.ch/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_489115.pdf
- International Labour Conference. (2019). *Reports of the Standard-Setting Committee on Violence and Harassment in the World of Work : Instruments submitted for adoption by the Conference*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711242.pdf
- ILO. (1932). *The Depression and Social Policy in the United States*. Retrieved from https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1933/33B09_15_engl.pdf
- ILO. (1969a). *The World Employment Programme*. Retrieved from [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605\(1969-53-part-1\).pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605(1969-53-part-1).pdf)
- ILO. (1969b). *History of the International Labour Organization*. Retrieved from http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1969/69B09_243_engl.pdf
- ILO. (1999). *Decent Work*. Retrieved from [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605\(1999-87\).pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09605/09605(1999-87).pdf)
- ILO. (2000). *Perspectives on Decent Work: Statements by the ILO Director-General*. Retrieved from https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_131_engl.pdf
- ILO. (2002). *Decent Work and the Informal Economy*. Retrieved from <http://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc90/pdf/rep-vi.pdf>
- ILO. (2004). *A fair globalization : creating opportunities for all*. Retrieved from <http://www.ilo.org/public/english/wcsdg/docs/report.pdf>

- ILO. (2005a). *The Millennium Declaration, the MDGs and the ILO's Decent Work Agenda : Overview*. Retrieved from https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_526_engl.pdf
- ILO. (2005b). *The ILO and the Follow up of the World Summit on Social Development : background paper for the United Nations Commission on Social Development*. Retrieved from http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2005/105B09_16_engl.pdf
- ILO. (2010a). *Extending Social Protection to All*. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_146616.pdf
- ILO. (2010b). *Global Jobs Pact - Policy Briefs No. 11: Responsible practices in supply chains*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_149676.pdf
- ILO. (2011). *Labour Administration and Labour Inspection*. Report V: Fifth item on the agenda. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_153918.pdf
- ILO. (2013a). *Guide to the millennium development goals employment indicators*. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_elm/documents/publication/wcms_208796.pdf
- ILO. (2013b). *Towards the ILO centenary: realities, renewal and tripartite commitment*. Retrieved from http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_213836.pdf
- ILO. (2013c). *Decent Work Indicators: Guidelines for Producers and Users of Statistical and Legal Framework Indicators*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf
- ILO. (2014). *Transitioning from the Informal to the Formal Economy*. Retrieved from http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2013/113B09_153_engl.pdf
- ILO. (2015). *The Future of Work Centenary Initiative*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_369026.pdf
- ILO. (2016a). *Decent work in global supply chains*. Report IV : 105th Session, International Labour Conference. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_468097.pdf
- ILO. (2016b). *Non-standard employment around the world : Understanding challenges, shaping prospects*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_534326.pdf
- ILO. (2016c). *Workplace Compliance in Global Supply Chains. Sectoral Policies Department*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_540914.pdf
- ILO. (2016d). *Decent Work Country Programme : A Practical Guidebook, version 4*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_mas/---program/documents/genericdocument/wcms_561025.pdf

- ILO. (2017a). *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy (MNE Declaration)*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf
- ILO. (2017b). *The Future of Work We Want : A Global Dialogue*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_570282.pdf
- ILO. (2017c). *Work in a changing climate : The Green Initiative*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554315.pdf
- ILO. (2018a). *Decent Work and the Sustainable Development Goals: A Guidebook on SDG Labour Market Indicators*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_647109.pdf
- ILO. (2018b). *Digital labour platforms and the future of work : Towards decent work in the online world*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_645337.pdf
- ILO. (2018c). *Status of DWCP Development by Region as at 15 September 2018*. Retrieved from <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/departments-and-offices/program/dwcp/lang--en/index.htm>
- ILO. (2018d). *The Women at Work Initiative: The push for equality*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_629239.pdf
- ILO. (2018e). *Decent Work for Sustainable Development : Transformation towards sustainable and resilient societies*. Retrieved from https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/18233HLPF_Decent_Work_for_Sustainable_Development_2018.pdf
- ILO. (2019a). *Work for a Brighter Future. Global Commission of the Future of Work*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_662410.pdf
- ILO. (2019b). *ILO Centenary Outcome Document*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_700622.pdf
- ILO Country Office for Thailand, Cambodia and Lao People's Democratic Republic. (2017). *Decent Work Country Programme for Lao People's Democratic Republic 2017-2021*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---sro-bangkok/documents/publication/wcms_630313.pdf?fbclid=IwAR0VzoC-F1MF4qr6ITq_evzddbbSGpkQnET2QSSV1pG08V-vqRhRvgqTVnA
- ILO Country Office for Thailand, Cambodia and Lao People's Democratic Republic. (2019). *Kingdom of Cambodia Decent Work Country Programme (DWCP) 2019-2023*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/documents/publication/wcms_710183.pdf?fbclid=IwAR1xPEnLHzmsM8MH38pH37_qu8CyQiAi5XtrlcDLnKN4eHC9is6oIVJNXF0

- ILO Office in Vietnam. (2017). *The Decent Work Country Programme for Viet Nam, 2017-2021*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-hanoi/documents/publication/wcms_630293.pdf
- ILO Liaison Office, Myanmar. (2018). *Myanmar Decent work Country Programme 2018-2021*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-yangon/documents/publication/wcms_645042.pdf?fbclid=IwAR17iamJRcoebmgGgGbAmZT_F84kurDXLu8-KZeYsCtQ2HelpWvgDdH0CimA
- Kille, K. & J. Reinalda, B. (2013). *Secretary-General leadership in global governance : perspectives from the IO BIO Project*. Retrieved from <http://acuns.org/wpcontent/uploads/2013/06/Kille-Kent-J-Bob-Reinalda-Secretary-GeneralLeadership-in-Global-Governance-Perspectives-from-the-IO-BIO-Project.pdf>
- Lee, J. (2016). *Global supply chain dynamics and labour governance: Implications for social upgrading*. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_480957.pdf
- MacNaughton G. & Frey D. F. (2010). Decent work, human rights, and the Millennium Development Goals. *Hastings Race and Poverty Law Journal*, 7, 303-352.
- MacNaughton G. & Frey D. F. (2016). Decent work, human rights and the Sustainable Development Goals. *Georgetown Journal of International Law*, 47, 607-663.
- Maul, D. (2019). *100 Years of the International Labour Organization*. Fortid - STUDENTENES HISTORIEIDSSKRIFT. Retrieved from https://www.academia.edu/38651470/100_Years_of_ILO
- Mayer, F. W., Phillips, N., & Posthuma, A. C. (2017). The political economy of governance in a 'global value chain world'. *New Political Economy*, 22 (2), 129-133.
- Meardi, G., & Marginson, P. (2014). Global labour governance: potential and limits of an emerging perspective. *Work, employment and society*, 28 (4), 651-662.
- Moore, P. V. (2014). Legitimacy, tribridity, and decent work deficits. *Globalizations*, 11(3), 315-330.
- Moore, P., Dannreuther, C., & Mollmann, C. (2015). Guest editors' introduction: The future and praxis of decent work. *Global Labour Journal*, 6 (2), 127-137.
- Morse, D. A. (1969). *The origin and evolution of the I.L.O. and its role in the world community*. New York : Cornell University.
- Murphy, C. (1994). *International Organization and Industrial Change: Global Governance since 1850*. Oxford : Oxford University Press.
- Newman, J., Barnes, M., Sullivan, H., & Knops, A. (2004). Public Participation and Collaborative Governance. *Journal of Social Policy*, 33 (2), 203-223.
- Ostermeier, M., Linde, S, Lay, J. & Prediger, S. (2015). SMARTer Indicators for Decent Work in a Post-2015 Development Agenda : A Proposal. *International Labour Review*, 154 (3), 285-302.

- Phillips, N., & Mieres, F. (2015). The governance of forced labour in the global economy. *Globalizations*, 12 (2), 244-260.
- Plasa, W. (2015). *Reconciling international trade and labor protection: Why we need to bridge the gap between ILO standards and WTO rules*. London : Lexington Books.
- Posthuma, A., & Rossi, A. (2017). Coordinated governance in global value chains: supranational dynamics and the role of the International Labour Organization. *New Political Economy*, 22 (2), 186-202.
- Reinalda, B. (2001). *Decision making within international organizations : An overview of approaches and case studies*. Retrieved from <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/6161c44f-f398-45ef-a48f-02da2d6f6cc9.pdf>
- Rodgers, J., Lee, E., Swepston, L. & Van Daele, J. (2009). *The International Labour Organization and the Quest for Social Justice 1919-2009*. Geneva : ILO.
- Salido, J. & Bellhouse, T. (2016). *Economic and Social Upgrading: Definitions, connections and exploring means of measurement*. Retrieved from https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40096/1/S1600459_en.pdf
- Schechter, M. G. (1987). Leadership in International Organizations : Systemic, Organizational and Personality Factors. *Review of International Studies*, 13 (3), 197-220.
- Schmalz, S., Ludwig, C., & Webster, E. (2018). The power resources approach: developments and challenges. *Global Labour Journal*, 9 (2), 113-134.
- Schroeder, M. B. (2014). Executive leadership in the study of international organization : A framework for analysis. *International Studies Review*, 16(3), 339-361.
- Sectoral Policies Department. (2016). A comparative analysis of economic and social upgrading in the animation, electronics, gold and retail sectors. In ILO (ed.), *Sectoral Studies on Decent Work in Global Supply Chains* (pp. 1-6). Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_485367.pdf
- Selwyn, B. (2013). Social upgrading and labour in global production networks : A critique and an alternative conception. *Competition and Change*, 17 (1), 75-90.
- Selwyn, B. (2016). The Grapes of Wrath: social upgrading and class struggle in global value chains. In K. van der Pijl (Ed.), *Handbook of the international Political economy of production* (pp. 98-114). Cheltenham : Edward Elgar Publishing.
- Selwyn, B. (2018). Poverty chains and global capitalism. *Competition & Change*, Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1024529418809067>
- Sinclair, G. F. (2017). *To reform the world: International organizations and the making of modern states*. New York : Oxford University Press.
- Standing, G. (2008). The ILO : An agency for globalization?. *Development and Change*, 39 (3), 355-384.

- Sutummakid, Niramom & Kulkolkarn, Kiriya. (2018). *A Study on Just Transition: Preliminary Study on Impact of Climate Change on Labour in Thailand*. Bangkok : Friedrich-Ebert-Stiftung. (translated Thai Reference)
- Thomas, H., & Turnbull, P. (2018). From horizontal to vertical labour governance : The International Labour Organization (ILO) and decent work in global supply chains. *Human Relations*, 71 (4), 536-559.
- Tosstorff, R. (2013). *Workers' resistance against Nazi Germany at the International Labour Conference 1933*. Geneva : ILO.
- Verma, A., & Elman, G. (2007). Labour standards for a fair globalization for workers of the world. *The Good Society*, 16 (2), 57-64
- Vosko, L. F. (2002). Decent Work' The Shifting Role of the ILO and the Struggle for Global Social Justice. *Global Social Policy*, 2 (1), 19-46.
- Wet, E. D. (1995). Labor standards in the globalized economy: The inclusion of a social clause in the general agreement on tariff and trade/ world trade organization. *Human rights Quarterly*, 17 (3), 443-462.
- Wilkinson, R., & Hughes, S. (2000). Labor standards and global governance: examining the dimensions of institutional engagement. *Global Governance*, 6 (2), 259-277.
- World Bank. (2001). *World development report 2000/2001: Attacking Poverty*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/230351468332946759/pdf/226840WDR00PUB0ng0poverty0200002001.pdf>

คำแนะนำสำหรับผู้ประสงค์ส่งบทความ ลงตีพิมพ์ในวารสาร HR Intelligence

บทความที่จะลงตีพิมพ์ในวารสารจะต้องเป็นบทความที่ไม่เคยได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่หรืออยู่ระหว่างการพิจารณา
ลงตีพิมพ์ในวารสารอื่น ๆ การละเมิดลิขสิทธิ์ถือเป็นความรับผิดชอบของผู้ส่งบทความโดยตรง

นโยบายการพิจารณากลับรองบทความ (Editorial Policy)

วารสาร HR intelligence ประสงค์รับพิจารณาบทความวิชาการและบทความวิจัยทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มี
เนื้อหาเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์เพื่อเป็นสื่อกลางสำหรับเผยแพร่ผลงานและบทความ
ทางวิชาการ ดังนั้น บทความที่จะได้รับลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณากลับรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้อง
ไม่น้อยกว่า 2 ท่านก่อนเสมอ เพื่อลงตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสาร และจะต้องเป็นบทความที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพทางด้านวิชาการ
หรือประสบการณ์ของนักบริหารจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นประโยชน์ในวงกว้าง

ขอบเขตของวารสาร HR intelligence จะครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ “คน” ในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการ
บริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาชุมชน ชุมชน ตลอดจนองค์ความรู้ที่เสริมสร้าง
จินตนาการความคิดสร้างสรรค์ สร้างทักษะ สร้างปัญญาให้กับ “คน” ในสังคมไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและเตรียมความพร้อม
ที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงและสามารถดำเนินชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข วารสารเปิดรับบทความ
ทั้งในสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์ อาทิ สาขาวิชาการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติการสังคมและ
แรงงาน ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา สังคมวิทยา มานุษยวิทยา รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ นิติศาสตร์ ตลอดจนสหสาขาวิชา
ที่บูรณาการสาขาวิชาทางสังคมศาสตร์เข้ากับสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ที่ศึกษาเกี่ยวกับ “คน”

ข้อกำหนดของบทความต้นฉบับ (Manuscript Requirements)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความจะต้องเขียนชื่อ-สกุล และสถานที่ทำงานหรือสถานศึกษา รวมทั้งข้อมูลที่ติดต่อไว้ในส่วนที่แยก
ออกจากบทความ ผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องของการตีพิมพ์ต้นฉบับ เช่น ตัวสะกด วรรคตอน และความเหมาะสม
ความสละสลวยของการใช้ภาษา รวมทั้งควรกำหนดประเภทของบทความให้ชัดเจนว่าเป็นบทความวิจัยหรือบทความวิชาการ
องค์ประกอบของบทความทั้ง 2 ประเภท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) บทความวิชาการ หัวข้อและเนื้อหาต้องเป็นการเสนอแนวคิดหรือการวิเคราะห์ รวมถึงเสนอแนวคิดใหม่ในการพัฒนา
ต้องชี้ประเด็นที่ผู้เขียนต้องการนำเสนอให้ชัดเจนและมีลำดับเนื้อหาที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ชัดเจน โดย
เป็นไปตามหลักวิชาการหรือตามประสบการณ์ทางวิชาชีพของผู้เขียน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์และองค์การที่นำไปประยุกต์ใช้ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่เกิน 280 คำ โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ส่วนนำ บอกถึงที่มา หลักการ และเหตุผลของบทความที่เขียน
2. เนื้อหา เนื้อหาเป็นส่วนหนึ่งของเรื่องราวที่น่าเสนอ ต้องสอดแทรกแนวคิด ทักษะคิด และแสดงความคิดเห็นในแง่มุมต่างๆ และที่สำคัญต้องยกแหล่งอ้างอิงมาประกอบ

3. ส่วนสรุป เป็นส่วนที่ขมวดประเด็นทั้งหมดด้วยถ้อยคำที่สั้น ง่าย ได้ใจความ กระตุ้นให้ผู้อ่านได้ติดตาม

- 2) บทความวิจัย ต้องเสนอการวิจัยและผลที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สรุปผลการวิจัยที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้ บทความที่จะส่งต้องมีความยาว 12-20 หน้ากระดาษ A4 พิมพ์ด้วยฟอนต์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์ พร้อมบทคัดย่อทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษที่มีความยาวไม่ควรเกิน 280 คำ บทความต้องเสนอองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย โดยเรียบเรียงตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. บทนำ ประกอบด้วยความสำคัญและที่มาของปัญหาวิจัย พร้อมทั้งเสนอภาพรวมของบทความ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2. วิธีการวิจัย เช่น วัตถุประสงค์ สมมติฐาน ประชากรกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

3. ผลการศึกษา การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

หลักเกณฑ์การอ้างอิงเอกสาร

บทความทุกเรื่องที่จะเข้ามาพิจารณาทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ จะต้องมีกรเขียนอ้างอิงเอกสารอื่นหรือเขียนแหล่งที่มาของข้อมูลที่น่ามาใช้ในตอนท้ายของบทความ โดยให้เขียนอ้างอิงเป็นภาษาอังกฤษเท่านั้น และให้จัดอยู่ในรูปแบบ APA Style ซึ่งผู้ส่งบทความควรตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของการอ้างอิงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่วารสารกำหนดอย่างเคร่งครัด (บทความเรื่องใดที่มีรูปแบบการอ้างอิงที่ยังไม่เป็นไปตามที่วารสารกำหนด จะไม่ได้รับการส่งต่อไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความพิจารณาในขั้นตอนถัดไป) โดยผู้ส่งบทความต้องยึดตามหลักเกณฑ์หลักๆ ดังต่อไปนี้

ในกรณีที่ผู้ส่งบทความต้องการอ้างอิงเอกสารในเรื่อง ควรใช้ชื่อตามด้วยปีที่ตีพิมพ์ในเอกสาร เช่น (Voss, 2010) หรือ Voss (2010) การอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่ง 2 คน เช่น Sharwa and Jandalk (1978) หรือ (Sharwa and Jandalk 1978) ส่วนการอ้างอิงในกรณีที่ผู้แต่งมากกว่า 3 คนขึ้นไป เช่น (Paul et al., 1999) หรือ Paul et al. (1999) แล้วแต่โครงสร้างประโยค

หลักเกณฑ์การเขียนบรรณานุกรมหรืออ้างอิงเอกสารท้ายเรื่อง

ผู้ส่งบทความต้องเรียงลำดับเอกสาร โดยเรียงชื่อผู้แต่งตามอักษรแต่ละภาษา โดยใช้รูปแบบการเขียนอ้างอิงตามระบบ APA (American Psychological Association) ดังตัวอย่างต่อไปนี้

วารสารและนิตยสาร

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

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

ตัวอย่าง

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

หนังสือ

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

ตัวอย่าง

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

กรณีที่หนังสือไม่ปรากฏชื่อผู้แต่งหรือบรรณาธิการ ให้ขึ้นต้นด้วยชื่อหนังสือ

ตัวอย่าง

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

รายงานการประชุมหรือสัมมนาทางวิชาการ

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

ตัวอย่าง

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

บทความจากหนังสือพิมพ์

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

ตัวอย่าง

Di Rado, A. (1995, March 15). Trekking through college : Classes explore modern society using the world of Star Trek. *Lost Angeles Time*, p. A3.

วิทยานิพนธ์

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

ตัวอย่าง

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

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

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

ตัวอย่าง

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

กระบวนการพิจารณากลับรองบทความ (Review Process)

บทความที่จะได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์จะต้องผ่านการพิจารณาจากกองบรรณาธิการและผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องโดยจะมีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. กองบรรณาธิการจะแจ้งให้ผู้ส่งบทความทราบเมื่อกองบรรณาธิการได้รับบทความเรียบร้อยแล้วสมบูรณ์
2. กองบรรณาธิการจะตรวจสอบหัวข้อและเนื้อหาของบทความถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของวารสาร รวมถึงกองบรรณาธิการจะตรวจสอบถึงประโยชน์ทั้งทางด้านทฤษฎีและแนวทางการนำไปใช้ในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ในกรณีที่กองบรรณาธิการพิจารณาเห็นควรให้ดำเนินการส่งบทความเพื่อทำการกลับรองต่อไป บรรณาธิการจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่า 2 ท่าน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของบทความว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมจะตีพิมพ์หรือไม่ โดยในกระบวนการพิจารณากลับรองนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิจะไม่สามารถทราบข้อมูลของผู้ส่งบทความ (Double-Blind Process)
4. เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณากลับรองบทความแล้ว กองบรรณาธิการจะตัดสินใจโดยอิงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิว่าบทความนั้นๆ ควรจะลงตีพิมพ์ในวารสารหรือควรที่จะส่งให้กับผู้ส่งบทความนำกลับไปแก้ไขก่อนพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง หรือปฏิเสธการลงตีพิมพ์

การส่งบทความ (Paper Submission)

ผู้ที่ประสงค์จะส่งบทความกับวารสาร HR intelligence กรุณาส่งต้นฉบับบทความในรูปแบบของไฟล์ Microsoft Word โดยบทความภาษาไทย พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
บทความภาษาอังกฤษ พิมพ์ด้วยฟอนท์ Cordia New ขนาด 15 พอยท์
และส่งบทความออนไลน์ที่ <http://www.journalhri.com> หรือ E-Mail : hri.tu.journal@gmail.com



แบบเสนอบทความ วารสาร HR intelligence

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย) :

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ) :

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 1)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ผู้เขียนหลัก (ชื่อที่ 2)

ชื่อ-สกุล :

ตำแหน่งและที่อยู่หน่วยงาน :

โทรศัพท์..... โทรสาร..... E-mail.....

ประเภทบทความที่เสนอ

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

ถ้าบทความที่เสนอเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย วิทยานิพนธ์ หรืออื่นๆ โปรดระบุดังนี้

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

คำรับรองจากผู้เขียน

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

ลงชื่อ

(.....)

...../...../.....



ใบสมัครสมาชิก

วารสาร HR Intelligence

สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชื่อ-สกุล, ในนาม _____ ตำแหน่ง _____
สถานที่ทำงาน _____ อาคาร/ชั้น _____
เลขที่ _____ ถนน _____ ตำบล/แขวง _____
อำเภอ/เขต _____ จังหวัด _____ รหัสไปรษณีย์ _____
โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____
อีเมล (E-mail) : _____
เนื้อหาบทความที่สนใจ _____

โดยขอให้จัดส่งวารสารไปที่

ที่อยู่ตามด้านบน

โปรดจัดส่งวารสารไปที่อยู่ตามนี้

ที่อยู่เลขที่ _____ ซอย _____ ถนน _____

แขวง/ตำบล _____ เขต/อำเภอ _____ จังหวัด _____

รหัสไปรษณีย์ _____ โทรศัพท์ _____ โทรสาร _____

ประสงค์สมัครเป็นสมาชิกวารสาร

() 1 ปี 2 ฉบับ 180 บาท (พร้อมจัดส่ง)

() 2 ปี 4 ฉบับ 350 บาท (พร้อมจัดส่ง)

ขอชำระเป็น

() เงินสด (ชำระที่ ฝ่ายการเงิน สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ ชั้น 5
ตึกอเนกประสงค์ 1 ทุกวันจันทร์ – ศุกร์ เวลา 08.30 – 17.00 น. เท่านั้น)

() โอนเงินเข้าบัญชี สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มธ. ธนาคารกรุงไทย
เลขที่บัญชี 986-6-08069-2 บัญชีออมทรัพย์ สาขามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
และส่งใบสมัครสมาชิกพร้อมสำเนาการชำระเงิน มาที่ 0 2226 5324

สอบถามรายละเอียดได้ที่

คุณชินกฤต คงเจริญพร สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

โทรศัพท์ 0 2613 3305 โทรสาร 0 2226 5324

สำหรับเจ้าหน้าที่

ใบเสร็จรับเงิน เล่มที่ _____

เลขที่ _____

วันที่รับค่าสมาชิก _____



รู้ยัง?

ธรรมศาสตร์

เปิดอบรมใบขับขี่แล้วนะ

จัดโดย สถาบันเสริมศึกษา
และทรัพยากรมนุษย์

หลักสูตรการอบรมใบขับขี่ภาคทฤษฎี

“ขอใบขับขี่ใหม่”

หลักสูตร 5 ชั่วโมง
อบรมเวลา 08.30-14.30 น.

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถยนต์ส่วนบุคคล
และรถยนต์สามล้อส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุตั้งแต่ 18 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

สำหรับผู้ขอรับใบอนุญาตขับรถจักรยานยนต์ส่วนบุคคล

ผู้สมัครอายุ 15 ปีบริบูรณ์ขึ้นไป

(ค่าลงทะเบียนอบรม 500 บาท)

“ขอต่ออายุใบขับขี่”

สำหรับใบขับขี่ที่ขาดต่ออายุไม่เกิน 1 ปี

หลักสูตรไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง

อบรมเวลา 11.00-14.30 น.

(ค่าลงทะเบียนอบรม 200 บาท)



อบรมเฉพาะ

วันอังคาร

วันพฤหัสบดี

วันเสาร์

วันอาทิตย์

สอบถาม
สำรองที่นั่ง



02 - 613 3820 - 25
ต่อ 0 หรือ 100



สถาบันเสริมศึกษาและ
ทรัพยากรมนุษย์ มร.



www.icehr.tu.ac.th



@Icehrtu

ICEHR

Thammasat University



งานวิจัยและวิชาการ

งานพัฒนาคนและองค์กร

งานบริการสังคมและชุมชน

ช่องทางการติดต่อ



@icehroffice



@icehrtu



@icehrtu



@icehrtu



www.icehr.tu.ac.th
โทรศัพท์ : 02 - 613 3820 - 5