# บทที่ 2

# แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานภายในองค์การที่ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบอุปถัมภ์และประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การ ผู้ศึกษานำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์
   1.1 ความเป็นมาและสาระสำคัญของระบบอุปถัมภ์
   1.2 ความหมายของระบบอุปถัมภ์
   1.3 หลักการของระบบอุปถัมภ์
   1.4 โครงสร้างระบบอุปถัมภ์
   1.5 ลักษณะและรูปแบบของระบบอุปถัมภ์
   1.6 ผลดี-ผลเสีย ของระบบอุปถัมภ์
2) แนวคิดระบบคุณธรรม
3) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ
   3.1 แนวคิดองค์การเรียนรู้ (Learning Organization)
   3.2 ทฤษฎีการจัดองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy Theory)
4) แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การ
   4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์
   4.2 แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
5) ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบอุปถัมภ์

### 1.1 ความเป็นมาและสาระสำคัญของระบบอุปถัมภ์

แนวคิดเรื่องระบบอุปถัมภ์ได้นำมาใช้เพื่ออธิบายโครงสร้างสังคมไทย นำโดย Lucian M. Hanks ร่วมกับนักวิชาการจากสำนักคอร์แนลล์ เช่น David Wilson (1962) และนักวิชาการท่านอื่น แนวคิดนี้ชี้ให้เห็นความจริงข้อหนึ่งว่า สังคมไทยเป็นสังคมที่มีการกำหนดสถานภาพของบุคคลลดหลั่นจากบนมาสู่ล่าง สังคมไทยเป็นสังคมที่มีโครงสร้างเน้นความแตกต่างระหว่างฐานะตำแหน่ง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์ที่มีฐานะตำแหน่งสูงกว่าและผู้รับอุปถัมภ์ที่มีฐานะต่ำกว่า Hanks มองว่า โครงสร้างสังคมไทยประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกันหรือเป็นความสัมพันธ์ในแนวดิ่งโดยตลอดทั้งสังคม แต่ไม่สามารถอธิบายสังคมไทยได้ทั้งหมด

เมื่อมีการยึดถือความแตกต่างในระดับ สูง-ต่ำของฐานะตำแหน่งเป็นหลัก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่แตกต่างกันในฐานะตำแหน่งเป็นแบบที่มีความสำคัญยิ่งในการจัดระเบียบทางสังคม ในด้านพฤติกรรมความสัมพันธ์ที่สำคัญและเห็นได้ง่าย คือ ความสัมพันธ์แบบผู้ใหญ่-ผู้น้อยหรือความสัมพันธ์แบบลูกพี่-ลูกน้อง ความสัมพันธ์แบบดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่ตั้งอยู่บนรากฐานแห่งความไม่เสมอภาคในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ในด้านเศรษฐกิจการเมือง ความสัมพันธ์ลักษณะนี้เรียกว่า ความสัมพันธ์แบบผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์

การปกครองของไทยในสมัยโบราณมีลักษณะเป็นการรวมศูนย์ โดยเฉพาะการปกครองของระบบศักดินาในสมัยกรุงศรีอยุธยา อคิน รพีพัฒน์ (2518, น. 381-382) อธิบายว่าตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาและตอนต้นกรุงรัตนโกสินทร์ การควบคุมกำลังคนและที่ดินอยู่บนฐานความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน โดยมีผู้อุปถัมภ์และผู้ถูกอุปถัมภ์ ผู้อุปถัมภ์ได้แก่ พระมหากษัตริย์ เจ้านายและขุนนาง ต้องให้การปกป้องคุ้มครองผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ อันได้แก่ ไพร่และทาส ในทำนองเดียวกันผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ก็มีหน้าที่ส่งส่วยและทำงานให้แก่ผู้อุปถัมภ์ของตน โดยหลักอุปถัมภ์นี้เองพระมหากษัตริย์ทรงดำรงตำแหน่งสูงสุดในสังคมไทย ทรงเป็นเจ้าแผ่นดินและกำลังไพร่พลทั้งหมดในราชอาณาจักร พระองค์ทรงแจกจ่ายผู้คนให้อยู่ใต้การปกครองของเจ้านายและขุนนางตามตำแหน่งใหญ่น้อยที่ได้ตราไว้ในระบบศักดินา ฐานะของแต่ละบุคคลได้รับการจัดวางไว้เป็นระดับโดยมีพื้นที่นาน้อยใหญ่และยศศักดิ์เป็นเกณฑ์ลดหลั่นกันตามฐานะของผู้อุปถัมภ์และผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ กล่าวคือ ขุนนางเป็นผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ของพระมหากษัตริย์ ขุนนางทำงานให้

พระมหากษัตริย์เป็นการตอบแทนที่ทรงให้ความคุ้มครองให้ยศถาบรรดาศักดิ์และให้สิทธิต่าง ๆ โดยนัยเดียวกัน ไพร่-ทาส ก็อยู่ใต้อุปถัมภ์ของขุนนางผู้ให้ความคุ้มครองไพร่ภายใต้การปกครองของตนและขุนนางก็ยังชีพอยู่ได้ด้วยสิ่งต่าง ๆ ที่ไพร่หามาให้ จัดทำให้ อันหมายถึง ข้าวปลาอาหาร บ้านเรือน เรือแพ ตลอดจนการรับใช้ใกล้ชิด รวมถึงเป็นกำลังพลในสังคมมูลนายเมื่อถูกเกณฑ์ไปทำสงคราม รวมความแล้ว ไพร่และทาส คือ คนส่วนใหญ่ระดับกลางสุดที่เป็นฐานกำลังสำคัญของแผ่นดิน ระดับตำแหน่งในสังคมไทยอันประกอบด้วยการแจกจ่ายกำลังพลนี้ตามกรอบแนวคิดและโครงสร้างของสังคมประเพณี จะกล่าวไว้ว่าความมั่งคั่ง (ของเจ้านายและขุนนาง) มีส่วนเกี่ยวพันกับจำนวนไพร่พลที่แต่ละบุคคลมีอยู่ในสังคมเพราะรายได้ของชนชั้นสูงมาจากไพร่ที่อยู่ในการปกครองของตนเอง

ต่อมาในสมัยรัชกาลที่ 2 ของกรุงรัตนโกสินทร์ มีชาวจีนอพยพหลั่งไหลเข้ามารับจ้างแรงงาน ซึ่งสังคมไทยกำลังต้องการมากที่สุด เพราะกำลังไพร่พลที่มีอยู่ได้ถูกผูกขาดอยู่ใต้สังคมชั้นสูงเสียหมด การหากรรมกรรับจ้างแรงงานที่เป็นคนจีนได้สะดวก ทำให้ฝ่ายบ้านเมืองสามารถลดการเกณฑ์แรงงานไปใช้เป็นส่วนใหญ่ จากปีละ 6 เดือนเหลือเพียง 2 เดือน การลดการเกณฑ์แรงงานนับว่ามีผลสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างนายกับไพร่ อีกทั้งในสมัยรัชกาลที่ 3 บ้านเมืองเก็บภาษีอากรเป็นสิ่งของมากกว่าแรงงาน นโยบายนี้จึงมีผลกระทบกระเทือนความสัมพันธ์ระหว่างนายกับไพร่ยิ่งขึ้นและมีผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างชนชั้นสูงต่างระดับด้วยข้าราชการผู้มั่งคั่งและทำงานให้เพื่อประโยชน์ด้านวัตถุ ฉะนั้นความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์อย่างไม่เป็นทางการภายในชนชั้นสูงจึงเกิดขึ้น

ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์อย่างไม่เป็นทางการนี้ได้แพร่กระจายไปมากไม่แต่เพียงในชนชั้นขุนนางข้าราชการเท่านั้น แต่ในหมู่พ่อค้าคหบดีและสามัญชนระดับล่างก็เป็นประโยชน์ของความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์อย่างไม่เป็นทางการ เพราะทำให้ผู้อ่อนแอกว่าสามารถดำรงอยู่ได้หรือเติบโตขึ้นโดยอาศัยอำนาจหรืออิทธิพลของผู้ให้อุปถัมภ์ค้ำจุน แม้เมื่อถึงสมัยรัชกาลที่ 5 ได้มีการเลิกทาสและระบบอุปถัมภ์อย่างไม่เป็นทางการยังมีอยู่มากและมีพัฒนาการสืบเนื่องมาจนสมัยนี้

## 1.2 ความหมายของระบบอุปถัมภ์

มีผู้ให้ความหมายของคำว่าระบบอุปถัมภ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

Scott (1990, p. 12 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 12) ให้ความหมายว่าระบบอุปถัมภ์เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนสองกลุ่มที่เอื้อประโยชน์ให้แก่กันและกัน โดยมีฐานะ

ทางสังคมต่างกันโดยคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสูงกว่าจะใช้อิทธิพลและสิ่งที่ตนมีอยู่คุ้มครองให้ผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งแก่ผู้มีฐานะต่ำกว่า ซึ่งต้องตอบแทนด้วยการให้ความจงรักภักดีเป็นแบบช่วยเหลือตอบแทน ซึ่งรวมทั้งการอุทิศตนรับใช้ผู้อุปถัมภ์

อคิน รพีพัฒน์ (2533, น. 79 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 12) กล่าวว่าเป็นความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ที่เหนือกว่า คือ มีทรัพยากรมากกว่าหรือสูงศักดิ์มีอำนาจมากกว่ากับผู้ที่ด้อยกว่า คือ ผู้ที่มีทรัพยากรน้อยกว่าหรือผู้มีอำนาจด้อยกว่า โดยผู้ที่เหนือกว่าให้การอุปการะช่วยเหลือคุ้มครองป้องกันให้แก่ผู้ที่ด้อยกว่าและผู้ที่ด้อยกว่าให้การสนับสนุน ทำงานให้โดยยอมรับใช้และเชื่อฟังเป็นการตอบแทน ถ้ากล่าวอย่างไทย ถือว่าผู้ที่เหนือกว่าสร้างบุญคุณช่วยเหลือผู้ที่ด้อยกว่าและผู้ที่ด้อยกว่าย่อมต้องตอบแทนบุญคุณ สาระสำคัญในความสัมพันธ์นี้คือ ความกตัญญูกตเวที

สนิท สมัครการ (2533, น. 25 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 12) ให้ความหมายว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมประการหนึ่งที่แต่ละฝ่ายมีบทบาท หน้าที่ ความคาดหวังต่อกันบางประการ จึงเป็นที่รับรู้หรือยอมรับกันตามธรรมเนียมประเพณีหรือวัฒนธรรมของสังคม

ศุภรัตน์ เลิศพาณิชย์กุล (2538, น. 101-102 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 12) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน ที่มิใช่ญาติและมีฐานะไม่เท่าเทียมกัน ฝ่ายที่อยู่เหนือกว่าจะอยู่ในฐานะอุปถัมภ์ ฝ่ายที่อยู่ต่ำกว่าจะเป็นผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์ ทั้ง 2 ฝ่ายจะมีความผูกพันกันเป็นการส่วนตัวและแสวงหาแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กัน ผู้อุปถัมภ์จะให้ประโยชน์ในความคุ้มครองส่วนผู้ที่รับอุปถัมภ์จะให้ผลประโยชน์ตอบแทนในรูปความจงรักภักดี แรงงานและของกำนัล

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2539, น. 171-172 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 13) อธิบายว่าเป็นระบบความสัมพันธ์ของคน 2 ฝ่าย ซึ่งไม่เท่าเทียมกันในหลายด้าน ต่างฝ่ายต่างมาแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการซึ่งกันและกัน เป็นการแลกเปลี่ยนที่ไม่เหมือนกัน ผู้ใหญ่อาจให้สินค้าแก่ผู้น้อย ในขณะที่ผู้น้อยให้บริการแก่ผู้ใหญ่หรือกลับกันแล้วแต่กรณี ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ดำรงอยู่ได้ไม่ใช่เพียงพอเพราะต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์เท่านั้น แต่ต้องมี อุดมการณ์ที่ช่วยจรรโลงความสัมพันธ์นี้เอาไว้

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2540, น. 40 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 13) อธิบายว่า เป็นความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างคนต่างระดับบารมีกัน คุณค่าของคนขึ้นอยู่กับระดับฐานันดรในสังคมและอำนาจวาสนาที่ “เบื้องบน” หรือ “หน่วยเหนือ” คือผู้อยู่สูงกว่าจะ

บันดาลให้ ที่มาของระบบอุปถัมภ์มาจากระบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างคนที่อยู่ต่างระดับฐานันดรหรือระหว่าง “เจ้ากับข้า” “นายกับบ่าว” และ “หลวงกับราษฎร์” โดยนัยนี้วิถีชีวิตของคนเล็กคนน้อย ธรรมดาสามัญซึ่งเรียกว่า “วัฒนธรรมราษฎร์” จึงอยู่ภายใต้อาณาบารมีของ “วัฒนธรรมหลวง” โดยปริยาย ของหลวง คนหลวง ทรัพย์หลวง งานหลวง ทุกสิ่งทุกอย่างที่เป็นของหลวง ราษฎร์จะละเมิดมิได้แต่ในขณะเดียวกันผลผลิตจากไร่นาแรงงานฝีมือแม้แต่ชีวิตของราษฎร์และลูกเมียก็เป็นของหลวงซึ่งสุดแต่บัญชาให้เป็นไป ด้วยระบบความสัมพันธ์เชิงอำนาจในแนวดิ่งมีความสำคัญมากกว่าความสัมพันธ์ในแนวราบ

สังคมไทยรู้จักใช้และประยุกต์ระบบอุปถัมภ์เพื่อประโยชน์ที่ต้องการนี้หาใช่สิ่งที่ดีงามไม่ ถ้าพิจารณาในกรอบศีลธรรมในหลายกรณีอาจกลายเป็นฉกฉวยประโยชน์ อภิสิทธิ์และสร้างความไม่เป็นธรรมในสังคม กระทบกระเทือนสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคอันเป็นค่านิยมที่สังคมไทยยอมรับนับถือมากขึ้นในหลักประชาธิปไตย แต่ในเมื่อสังคมไทยโดยรากฐานมิใช่สังคมที่เชื่อว่าคนเกิดมาเสมอกัน หากแต่เป็นสังคมที่เชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม และมีการกำหนดช่วงชั้นทางสังคมไว้มากในแนวตั้ง ผู้ที่อยู่ในฐานะสูงถือว่าเป็นผู้มีบุญ ผู้อยู่เบื้องล่างถือว่ามีกรรม ตามความเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรม

ลิขิต ธีรเวคิน (2542, น. 6 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 14) กล่าวว่า ระบบอุปถัมภ์คือระบบความสัมพันธ์ในสังคมจารีตค่านิยม โดยการจัดกลุ่มระหว่างผู้อุปถัมภ์หนึ่งคนและผู้ใต้อุปถัมภ์จำนวนหนึ่ง โดยผู้อุปถัมภ์เป็นคนซึ่งมีฐานะในสังคมหรืออำนาจทางการบริหาร มีเงินทองและเป็นที่นับหน้าถือตา สามารถให้คุณให้โทษกับผู้ที่อยู่ใต้อุปถัมภ์ในระดับหนึ่ง

ชุบ กาญจนประกร (2512, น. 27 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 8) กล่าวว่า “ระบบอุปถัมภ์” หมายถึง ระบบการช่วยเหลือพวกพ้องอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ คือ ความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างคนในสังคมที่มีฐานะบทบาทต่างกัน เป็นการแลกเปลี่ยนการบริหารแก่กัน แต่เป็นการบริหารที่ต่างกัน พิจารณาได้ว่ารูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน เป็นความผูกพันของมิตรภาพแบบประโยชน์ใช้สอย โดยคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมสูงกว่าเป็นผู้อุปถัมภ์ จะใช้อิทธิพลและสิ่งที่ตนมีอยู่คุ้มครองให้ผลประโยชน์ผู้ที่มีฐานะต่ำกว่า คือ ผู้ถูกอุปถัมภ์ ซึ่งจะต้อง ตอบแทนด้วยการให้ความจงรักภักดีแบบช่วยเหลือตอบแทน รวมทั้งการอุทิศตนรับใช้แก่ผู้อุปถัมภ์

คำว่า “ระบบอุปถัมภ์” ในความหมายที่บุคคลทั่วไปรู้จักหรือเข้าใจ มักจะหมายถึงระบบการช่วยเหลือพวกพ้อง ซึ่งตรงกันข้ามกับระบบคุณธรรม ที่ยึดถือความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ ระบบอุปถัมภ์ในความหมายนี้จึงมีลักษณะเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่พึงปรารถนาใน

องค์กรและจะถือว่าหน่วยงานใดที่มีหรือใช้ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม หน่วยงานนั้นจะเสื่อมทรามลง เพราะคนมีความรู้ความสามารถที่ไม่ใช่พวกพ้องของผู้บริหารระดับสูง เมื่อไม่มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานสามารถเกิดปัญหาการลาออกไปหางานอื่นที่มีโอกาสดีกว่า ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารงานที่ดีจึงหลีกเลี่ยงการใช้ระบบอุปถัมภ์และขณะเดียวกันก็พยายามใช้ระบบคุณธรรมอย่างเต็มที่

สำหรับคำว่า “ระบบอุปถัมภ์” อีกความหมายหนึ่ง เมื่อพิจารณาในวงกว้างในเชิงสังคมมานุษยวิทยา หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ทางสังคมประเภทหนึ่ง ซึ่งผู้คนที่มีความสัมพันธ์แต่ละฝ่าย มีบทบาทหน้าที่และความคาดหวังต่อกันบางประการ ซึ่งเป็นที่รับรู้หรือยอมรับกันตามธรรมเนียมประเพณี หรือวัฒนธรรมของสังคม ความสัมพันธ์ทางสังคมแบบนี้เราเรียกว่าความสัมพันธ์ระหว่าง “ผู้อุปถัมภ์-ผู้รับบริการ” ซึ่งมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกันอยู่แม้ว่าฝ่ายผู้อุปถัมภ์จะเป็นผู้ให้มากกว่าก็ตาม แต่ก็มิได้เป็นการให้เปล่า ผลตอบแทนจากผู้รับบริการจะมีให้แก่ผู้อุปถัมภ์เสมอ แม้ว่าอาจจะไม่ใช่ในด้านวัตถุ แต่อาจจะเป็นในด้านจิตใจ ความจงรักภักดีแบบช่วยเหลือตอบแทน ทั้งนี้รวมถึงการอุทิศตนรับใช้ผู้อุปถัมภ์

ลักษณะความสัมพันธ์ตามนัยดังกล่าวข้างต้น มีองค์ประกอบของความเป็นมิตรอยู่เช่นกัน แต่เป็นมิตรภาพที่ขาดดุลยภาพ คือ ฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเหนืออีกฝ่ายหนึ่งมากเกินไป เป็นการใช้ความสนิทสนมคุ้นเคยกันแสวงหาผลประโยชน์จากกันหรือจากผู้อื่นมากกว่าคำนึงถึงความเป็นมิตรแท้ การแลกเปลี่ยนที่ไม่สมดุลกันจะเกิดขึ้นสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นผลให้เกิดการรับรู้การเป็นหนี้บุญคุณ เกิดความรู้สึกจงรักภักดีและความรู้สึกแห่งอารมณ์ร่วมเกิดขึ้น

ระบบอุปถัมภ์ในทัศนะของนักมานุษยวิทยาและนักรัฐศาสตร์

Alex Weingrod (1977, p. 324 อ้างถึงใน อคิน รพีพัฒน์, 2538, น. 60) ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่าง นักมานุษยวิทยาและนักรัฐศาสตร์ในการมองความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ในทัศนะของนักมานุษยวิทยา ระบบอุปถัมภ์ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่เป็นทางการของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ หากเป็นเสมือนเถาวัลย์หรือไม้เลื้อยที่ร้อยรัดพันรอบต้นและกิ่งก้านของระบบที่เป็นทางการ สำหรับนักมานุษยวิทยาแล้วการศึกษาระบบอุปถัมภ์ก็คือ การวิเคราะห์วิจัยว่า บุคคลที่มีอำนาจ ไม่เท่ากันแต่ผูกพันกันด้วยการมีผลประโยชน์ร่วมและความเป็นเพื่อน จะจัดการอย่างไรกับความสัมพันธ์นั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่มุ่งหมาย ส่วนสำหรับนักรัฐศาสตร์นั้น ระบบอุปถัมภ์ (Patronage) หมายถึง วิธีการหรือช่องทางที่นักการเมืองของพรรคหนึ่งพรรคใด ใช้ในการจัดสรรงานหรือตำแหน่งงานของรัฐหรือสิ่งอื่นใดให้แก่ผู้อื่นเพื่อแลกกับคะแนนเสียงในการเลือกตั้ง V.O.Key (ค.ศ. 1977) จึงเขียนว่า ระบบอุปถัมภ์เป็นการตอบสนองของรัฐบาลต่อกลุ่ม

ผลประโยชน์ การศึกษาระบบอุปถัมภ์ก็คือ การวิเคราะห์วิจัยว่าผู้นำพรรคการเมืองพยายามที่จะใช้สถาบันของรัฐ (Public Institutions) และทรัพยากรของส่วนรวม (Public Resources) เพื่อตอบสนองความประสงค์ของตนเอง ตลอดจนการใช้การให้สิทธิพิเศษหรือสิ่งอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งคะแนนเสียง

มีสมมติฐานว่า ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ (แบบของนักมานุษยวิทยา) เกิดในโครงสร้างของรัฐที่อ่อนแอ ซึ่งอำนาจรัฐกระจัดกระจายกันออกไปไม่เป็นกลุ่มก้อนและกิจกรรมของรัฐมีขอบเขตจำกัด มีช่องว่างระหว่างระดับต่าง ๆ ของหมู่บ้าน เมืองและรัฐ ส่วนระบบอุปถัมภ์ที่ชักนำโดยพรรคการเมือง (แบบของนักรัฐศาสตร์) นั้น สัมพันธ์กับการขยายขอบเขตและการแพร่หลายของกิจกรรมของรัฐ ตลอดจนการเกิดบูรณาการ (Integration) ของหมู่บ้าน เมืองและรัฐ ถ้าจะกล่าวอย่างสั้น ๆ ว่าความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ (ของนักมานุษยวิทยา) เกิดขึ้นและดำรงอยู่ในสังคมที่ยังมิได้พัฒนาเป็นรัฐชาติ (Nation State) อย่างสมบูรณ์ ส่วนระบบอุปถัมภ์ (แบบของนักรัฐศาสตร์) มีขึ้นในสังคมที่พัฒนาขึ้นเป็นรัฐชาติแล้ว

1.3 <u>หลักการของระบบอุปถัมภ์</u>

Carl Lande และ James C.Scott นักสังคมวิทยาได้ศึกษาและรับแนวคิดมาจาก George Foster (1995, p. 73 อ้างถึงใน ชนกพร เดชน้อย, 2545, น. 7) โดยทฤษฎีระบบอุปถัมภ์จะมีความสัมพันธ์กับทฤษฎีชนชั้นและทฤษฎีระบบอุปถัมภ์ยอมรับกันในโครงสร้างอำนาจดังกล่าว แนวคิดและลักษณะของทฤษฎีระบบอุปถัมภ์ มีดังนี้

1. มีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างนายหรือผู้อุปถัมภ์และลูกน้องหรือผู้รับการอุปถัมภ์ที่มีความสนิทสนมชิดชอบกันมากที่สุดและค่อย ๆ ห่างออกไปจนถึงลูกน้องที่ไม่มีความสนิทด้วย โดยนายจะให้ความสนิทสนมเป็นพิเศษมากกว่าลูกน้องคนอื่น
2. ลักษณะความสัมพันธ์เป็นไปในแนวดิ่ง (Vertical)
3. ให้ความสำคัญที่ตัวบุคคล (Personal) มากกว่าหลักการ (Principle)
4. มีการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ลักษณะต่างตอบแทน
5. เป็นระบบที่มีการทุจริต คอร์รัปชั่น (Corruption) แฝงอยู่
6. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่าง “นาย” กับ “ลูกน้อง” มีความเปราะบาง ขาดความจริงใจและอาจเปลี่ยนแปลง มีการเลือกผู้อุปถัมภ์และผู้รับการอุปถัมภ์ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ อำนาจและความมั่งคั่ง

7. มีการสร้างระบบอุปถัมภ์ย่อยขึ้นในระบบ

ในขณะที่การใช้ศัพท์คำว่า “ผู้อุปถัมภ์” (Patron) และ “ผู้รับอุปถัมภ์” (Client) ส่วนใหญ่จะจำกัดอยู่ในแถบเมดิเตอร์เรเนียนและละตินอเมริกา ความสัมพันธ์ที่คล้ายกันอาจพบได้ในวัฒนธรรมอื่นอีก โดยเฉพาะในสังคมก่อนการเป็นสังคมอุตสาหกรรม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ อาจนิยามได้ดีในกรณีของความสัมพันธ์คู่ (ระหว่างคน 2 คน) ที่เป็นกลไกของความสัมพันธ์ (Instrumental Relationship) ในลักษณะที่บุคคลหนึ่งมีสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ (ผู้อุปถัมภ์) ที่ใช้อิทธิพลและทรัพยากรของตนในการช่วยปกป้องคุ้มครองหรือให้ผลประโยชน์หรือทั้งสองอย่างแก่บุคคลที่มี สถานภาพต่ำกว่า (ผู้รับอุปถัมภ์) ผู้ซึ่งจะต้องตอบแทนโดยการให้การสนับสนุนความช่วยเหลือ ตลอดจนการให้บริการผู้อุปถัมภ์

ในสภาวะของการตอบแทนซึ่งกันและกัน แต่ละฝ่ายต่างเสนอบริการที่มีค่าต่อกันและกันแม้ว่าผู้อุปถัมภ์จะได้ประโยชน์มากกว่าในความสัมพันธ์นี้และคุณสมบัตินี้เองที่ Powell (ค.ศ. 1989) ชี้ให้เห็นว่าควรแยกความสัมพันธ์คู่ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ออกจากความสัมพันธ์ที่มีการใช้อำนาจบังคับอย่างแท้จริง ออกจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่เป็นทางการที่เชื่อมโยงบุคคลที่มีสถานภาพต่างกันด้วยเช่นกัน ผู้อุปถัมภ์อาจมีอำนาจในการบังคับขู่เข็ญและอาจมีอำนาจตามตำแหน่งทางราชการ แต่ถ้าอำนาจหรือฉันทานุมัติ (Sanction) ที่สามารถสั่งการได้เพียงพอในอันที่จะให้เกิดการเชื่อฟัง ความจำเป็นที่จะต้องมีผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ที่ต้องการตอบแทนซึ่งกันและกันก็หมดไป โดยลักษณะนี้ ผู้อุปถัมภ์จะดำเนินการในสถานการณ์ที่บรรทัดฐานของชุมชนและฉันทานุมัติเรียกร้องให้มีการต่อรองและตอบแทนซึ่งกันและกันในระดับหนึ่ง ระบบอุปถัมภ์จะเกิดขึ้นเมื่อมีความไม่สมดุลในอำนาจ

เงื่อนไขที่จะช่วยจำแนกความแตกต่างของลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์คือ ความไม่เท่าเทียมกันของความสัมพันธ์ส่วนตัว ปัจจัยทั้งหลายนี้จะเห็นชัดในความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าที่ดินที่มีสถานภาพสูงและผู้เช่าหรือลูกไร่ เป็นความสัมพันธ์ที่อาจจะถือเป็นตัวอย่างของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ ความไม่สมดุลกันในการแลกเปลี่ยนระหว่างคู่สัมพันธ์ 2 ฝ่ายที่แสดงและสะท้อนให้เห็นความไม่เท่าเทียมกันในแง่ของทรัพย์สิน อำนาจและสถานภาพ ผู้รับอุปถัมภ์ในที่นี้คือ ใครก็ตามที่เข้าไปมีส่วนในการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่ากันที่ผู้รับอุปถัมภ์ไม่สามารถตอบแทนได้เต็มที่ การติดหนี้บุญคุณได้ผูกมัดตนไว้กับผู้อุปถัมภ์ Peter Blau (ค.ศ. 1992) เสนอไว้ในเรื่อง Exchange and Power in Social Life โดยอธิบายความไม่สมดุลของการตอบแทน ผู้อุปถัมภ์อยู่ในฐานะที่จะช่วยเพียงอย่างเดียวในด้านสินค้าและบริการซึ่งผู้รับอุปถัมภ์และครอบครัวต้องการเพื่อยังชีพและการกินดีอยู่ดี ตัวอย่างเช่น

บ่อยครั้งเจ้าที่ดินรายใหญ่ในท้องถิ่น คือ ผู้ให้การปกป้องคุ้มครอง ความมั่นคง การมีงานทำ การติดต่อสื่อสาร คมนาคมหรือการศึกษาและอาหารการกินในยามยาก บริการเหล่านี้มีความสำคัญมากทำให้ผู้เช่านาหรือ ลูกไร่ต้องพึ่งพาผู้อุปถัมภ์เป็นอย่างมาก คือ การเพิ่มขึ้นของราคาจะไม่มีผลให้การพึ่งพาลดลง  การเป็นผู้ผูกขาดในการควบคุมสิ่งที่จำเป็นในการยังชีพ ทำให้ผู้อุปถัมภ์ คือ ผู้ที่อยู่ในฐานะที่จะเรียกร้องความร่วมมือจากผู้รับอุปถัมภ์ได้อย่างเต็มที่

ทางเลือก 4 ทางสำหรับการเข้าเป็นผู้รับอุปถัมภ์

<u>กรณีที่หนึ่ง</u> สามารถตอบแทนด้วยบริการที่ผู้อุปถัมภ์ต้องการมากจนถึงระดับที่สามารถดึงสถานการณ์กลับเป็นการแลกเปลี่ยนที่เท่าเทียมกัน

<u>กรณีที่สอง</u> ในกรณีพิเศษเช่นความเชี่ยวชาญทางด้านศาสนาการแพทย์หรือในการสู้รบ การตอบแทนอาจเป็นสิ่งเป็นไปได้ แต่ทรัพยากรของผู้รับอุปถัมภ์ที่มีฐานะต่ำ มักจะไม่เพียงพอที่จะสร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นได้ ผู้รับอุปถัมภ์อาจจะพยายามหาทางพึ่งพิงแหล่งอื่น ถ้าความจำเป็นที่จะมีผู้รับอุปถัมภ์มีมากและหากมีการแข่งขันกันมากระหว่างผู้อุปถัมภ์หลายคน ข้อเรียกร้องของผู้อุปถัมภ์จะลดลง

<u>กรณีที่สาม</u>  ในสังคมเกษตรกรรมส่วนใหญ่แล้วอำนาจในการปกครองตนเองเป็นสิ่งสนับสนุนให้มีการผูกขาดอำนาจท้องถิ่น โดยเจ้าหน้าที่ แต่ผู้รับอุปถัมภ์อาจมีอำนาจต่อรองและสามารถบังคับผู้อุปถัมภ์ให้บริการต่าง ๆ  แม้ว่าในท้ายที่สุดผู้รับอุปถัมภ์ก็จะหันเข้าหาผู้อุปถัมภ์ แต่ในความเป็นจริง อำนาจของผู้อุปถัมภ์ในท้องถิ่นและการขาดความเป็นอิสระในการปกครองตนเองอาจทำให้กรณีนี้เป็นไปได้ยาก

<u>กรณีที่สี่</u>  ในแง่ทฤษฎี ผู้รับอุปถัมภ์อาจไม่ต้องการการช่วยเหลือจากผู้อุปถัมภ์เลย ทางเลือกทางนี้ดูจะห่างไกล โดยเหตุที่ผู้อุปถัมภ์คือ ผู้ครอบครองบริการที่สำคัญ เช่น การปกป้องคุ้มครอง การเป็นเจ้าของสิทธิพิเศษและการมีงานทำ

ลักษณะความสัมพันธ์คู่ของผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์คือความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ที่เห็นหน้ากันอยู่เสมอ การสืบทอดของรูปแบบของการตอบแทนกันช่วยสร้างและทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์แนบแน่นขึ้น โดยเฉพาะช่วยสร้างความไว้วางใจและรักใคร่ระหว่างคู่สัมพันธ์ทั้งสอง เมื่อผู้รับอุปถัมภ์ต้องการใครสักคนที่จะช่วยไกล่เกลี่ยระหว่างตนและผู้มีอำนาจคนอื่น ก็จะต้องรู้ว่าพึ่งพาอาศัยผู้อุปถัมภ์ของเขา ผู้อุปถัมภ์รู้เช่นเดียวกันว่า “คนของเขา” จะช่วยเหลือเขาในเรื่องที่เขาต้องการเมื่อยามจำเป็น ยิ่งไปกว่านั้น ความคาดหวังต่อกันและกันของคู่สัมพันธ์จะได้รับการสนับสนุนจากค่านิยมและพิธีกรรมประเพณีของชุมชน

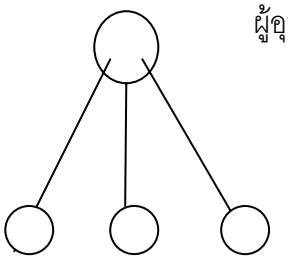
ความสัมพันธ์แบบซึ่งหน้า (Face to Face) ที่เป็นคุณสมบัติของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์รวมทั้งขนาดของทรัพยากรของผู้อุปถัมภ์ จะช่วยกำหนดจำนวนคนที่มีความผูกพันใกล้ชิดที่ผู้อุปถัมภ์พึงจะมีได้ แม้ว่าเขาจะมีทรัพยากรมากก็ตาม ความสัมพันธ์ส่วนตัวและมิตรภาพที่มีอยู่ในความสัมพันธ์ทำให้เป็นไปได้ยากที่ผู้อุปถัมภ์คนหนึ่งจะมีผู้รับอุปถัมภ์คนเดียวหรือทอดเดียว ผู้รับอุปถัมภ์จะเชื่อมต่อผู้อุปถัมภ์โดยผ่านคนกลางมาแล้วทอดหนึ่ง โดยที่เรากำลังพิจารณาถึงเรื่องความสัมพันธ์ทางจิตใจและอารมณ์ “การคำนวณ” ชั้นของความรักใคร่กันย่อมแตกต่างกันไป อย่างไรก็ตาม ผู้นำคนหนึ่งและบริวารของเขาจะมีขนาดไม่ใหญ่มาก

คุณสมบัติของความสัมพันธ์แบบผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์สะท้อนให้เห็นความรักใคร่ที่ทำให้ลักษณะของความสัมพันธ์เป็นแบบไม่เจาะจงเฉพาะบางเรื่อง แต่จะยอมรับ “บุคคลทั้งตัวตน” (Whole-Person) มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์เฉพาะบางส่วนและขาดความเป็นกันเอง ตัวอย่าง เช่น เจ้าที่นาอาจมีผู้รับอุปถัมภ์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเขาทั้งในด้านการเป็นผู้เช่า เป็นเพื่อนที่เคยแลกเปลี่ยนบริการกันมา ความสัมพันธ์ระหว่างพ่อของทั้งสองฝ่ายในอดีต ความสัมพันธ์เหล่านี้เป็นความสัมพันธ์เชิงซ้อน (Multiplex Relationship) ผู้อุปถัมภ์อาจขอร้องให้ผู้รับอุปถัมภ์ช่วยในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้ง และผู้รับอุปถัมภ์อาจติดต่อผู้อุปถัมภ์ให้ช่วยส่งเสริมการเรียน การงานของลูกชาย เป็นต้น ดังนั้นสายสัมพันธ์จึงมีความยืดหยุ่นมากในแง่ที่ว่าความต้องการและทรัพยากรของคู่สัมพันธ์รวมไปถึงลักษณะของการแลกเปลี่ยนอาจจะแตกต่างกันมากในเวลาที่ต่างกัน แตกต่างไปจากความสัมพันธ์ตามสัญญา (Explicit Contractual Relation) สายสัมพันธ์แบบไม่เจาะจงระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ช่วยให้มันดำรงอยู่ได้แม้ว่าจะอยู่ในสภาวะของการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วก็ตาม ความสัมพันธ์จะคงอยู่ตราบเท่าที่ทั้งสองฝ่ายสามารถที่จะให้ตอบแทนซึ่งกันและกันได้ เช่นเดียวกับที่พี่น้องจะช่วยเหลือกันและกันในหลายทาง ด้วยจุดประสงค์ต่างกัน ความแตกต่างที่สำคัญของทั้งสองอยู่ที่การคิดคำนึงถึงผลที่ได้และความไม่เท่าเทียมกันอันเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยนแบบผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์

1.4 <u>โครงสร้างระบบอุปถัมภ์</u>

หากจะพิจารณากลุ่มอุปถัมภ์ในเชิงประจักษ์ กลุ่มอุปถัมภ์ คือ กลุ่มที่มีผู้อุปถัมภ์ที่มียศ อำนาจ หรือฐานะทางเศรษฐกิจที่ดีกับลูกน้องจำนวนมากที่ต้องพึ่งอาศัยผู้อุปถัมภ์ในด้านต่าง ๆ ดังนั้น การวิเคราะห์กลุ่มอุปถัมภ์จะเน้นการเกาะกลุ่มในแนวตั้งระหว่างผู้ที่มีสถานะในสังคมสูงกับผู้ที่มีสถานะทางสังคมที่ต่ำกว่า ดังภาพ

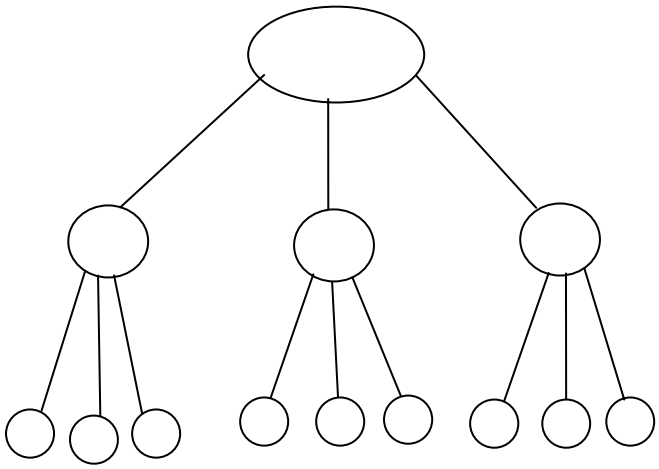
ภาพที่ 2.1
โครงสร้างระบบอุปถัมภ์ รูปแบบที่ 1




ที่มา: อมรา พงศาพิชญ์, ระบบอุปถัมภ์, กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545, น. 57)

แต่เนื่องจากความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ต้องมีความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว มีความผูกพันด้วยอารมณ์ ด้วยความรู้สึก ในบางครั้งผู้อุปถัมภ์คนหนึ่ง ๆ จึงไม่สามารถสัมพันธ์โดยตรงกับผู้อุปถัมภ์ทุกคนได้ การก่อตัวเป็นรูปปิรามิดจึงเกิดขึ้น คือมีกลุ่มของผู้อุปถัมภ์-ผู้รับอุปถัมภ์ เชื่อมโยงกันเป็นขั้น ๆ ไปดังภาพ

ภาพที่ 2.2
โครงสร้างระบบอุปถัมภ์ รูปแบบที่ 2



ที่มา: อมรา พงศาพิชญ์, ระบบอุปถัมภ์, กรุงเทพมหานคร, สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2545, น.57)

1.5 ลักษณะและรูปแบบของระบบอุปถัมภ์

แบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การแลกเปลี่ยนที่ไม่สมดุล

ผู้อุปถัมภ์มักจะอยู่ในฐานะที่จะให้วัตถุหรือบริการแก่ผู้อื่นได้อย่างสะดวกสบาย ผู้ที่รับวัตถุหรือบริการที่ได้อาจเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับการอยู่รอดของตนเองหรือครอบครัว การรับเอาวัตถุหรือบริการโดยไม่สามารถตอบแทนคืนได้เต็มที่จะสร้างหนี้สินทางใจที่จะผูกพันผู้นั้นเข้ากับผู้อุปถัมภ์

ในสังคมที่ไม่มีความเท่าเทียมกันในการควบคุมทรัพยากรด้านต่าง ๆ จะมีโอกาสเกิดการแลกเปลี่ยนที่ไม่เท่าเทียมกันและก่อให้เกิดความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ขึ้น ทั้งสองฝ่ายต่างต้องอาศัยซึ่งกันและกัน ผู้อุปถัมภ์ต้องพึ่งพาบริวารเป็นจำนวนมากเพื่อให้ดำรงสถานะทางสังคมไว้ ผู้ถูกอุปถัมภ์จำต้องพึ่งพาผู้อุปถัมภ์คนเดียว ในขณะที่ผู้อุปถัมภ์กลับกระจายการพึ่งพาของตนไปยังบริวารจำนวนมาก อำนาจในการตัดสินใจที่จะดำรงตนอยู่ในความสัมพันธ์แบบนี้จึงไม่เท่าเทียมกันด้วย กล่าวคือ ผู้อุปถัมภ์มีสิทธิที่จะสลัดทิ้งบริวารคนไหนก็ได้ แต่ผู้ถูกอุปถัมภ์มีโอกาสน้อยที่จะตัดสินใจหลุดพ้นจากความสัมพันธ์กับผู้อุปถัมภ์

2. ความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว

ความสัมพันธ์แบบเป็นทางการในองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหรือหน้าที่ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว แต่ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ต้องเป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวและเกิดมิติแห่งอารมณ์ความรู้สึกเกิดขึ้น เช่น การเป็นหนี้บุญคุณ ความรู้สึกจงรักภักดี เป็นการตอกย้ำด้วยค่านิยมหรือพิธีกรรมในสังคมนั้นด้วย การแสดงออกด้วยการพูดจา ด้วยคำพูดที่ปกติใช้กับญาติเท่านั้น เช่น ลุง ป้า น้า อา พี่ หรืออาจแสดงด้วยความผูกพันตัวต่อตัวมาเป็นสัมพันธ์แบบเครือญาติหลายอย่าง เช่น คำว่า ลูกพี่-ลูกน้อง ลูกมือ เป็นต้น แต่ถึงที่สุดแล้ว ความสัมพันธ์ตัวต่อตัว กฎเกณฑ์ค่านิยมของสังคมทำให้ผู้อุปถัมภ์มีความรู้สึกพิเศษว่าผู้ถูกอุปถัมภ์เป็นลูกน้องหรือบริวารที่ตัวเองจะต้องดูแลมากกว่าที่จะถือเป็นเครื่องมือรับใช้อย่างเดียว

3. ความสัมพันธ์แบบรอบด้านหรือซับซ้อน

ความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์กับบริวาร จะมีลักษณะไม่แน่นอนตายตัวเหมือนความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ผู้อุปถัมภ์อาจมีความสัมพันธ์กับบริวารของตนในลักษณะที่ซับซ้อนหลากหลาย เช่น การให้เช่าที่นาจากการสร้างมิตรภาพต่อกันหรืออาศัยความสัมพันธ์รุ่นพ่อ

ของผู้ถูกอุปถัมภ์มาเป็นเครื่องมือ ลักษณะความสัมพันธ์ของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะยืดหยุ่นแตกต่างไปตามลักษณะสังคมตามช่วงเวลาหรือช่วงประวัติศาสตร์ จึงทำให้ระบบอุปถัมภ์ดังกล่าวยืนยงมาจนถึงทุกวันนี้

ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ ธีรยุทธ์ บุญมี (2526, น. 199-200 อ้างถึงใน ชนกพร เดชน้อย, 2545, น. 7) เป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยนระหว่างคนในสังคมที่มีฐานะบทบาทที่แตกต่างกันและอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 คน (Dyadic) ซึ่งเป็นความผูกพันของมิตรภาพแบบประโยชน์ใช้สอย คนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมสูงกว่า (ผู้อุปถัมภ์) จะใช้อิทธิพลและสิ่งที่ตนมีอยู่คุ้มครองให้ผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างแก่ผู้ที่มีฐานะต่ำกว่า (ผู้ถูกอุปถัมภ์) ซึ่งต้องตอบแทนด้วยการให้ความจงรักภักดีแบบช่วยเหลือตอบแทน ทั้งนี้รวมทั้งการอุทิศตนรับใช้แก่ผู้อุปถัมภ์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับลูกน้องอย่างเป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ตามสายงานทั้งสองฝ่ายปฏิบัติตัวตามบทบาทและหน้าที่ แต่ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์จะเป็นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัวและเป็นส่วนตัว มีการให้ความช่วยเหลือหรือให้การบริการกันเป็นส่วนตัว

ลักษณะความสัมพันธ์ทางสังคมของระบบอุปถัมภ์ สามารถแยกออกเป็น 3 ทาง ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ที่ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของคนทั้งสองฝ่าย ถ้าทั้งสองฝ่ายเห็นว่าตนได้รับประโยชน์จากความสัมพันธ์นั้นจะเริ่มสานความสัมพันธ์ แต่ถ้าเผื่อว่าผู้อุปถัมภ์เรียกร้องมากเกินไป ผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์อาจมีทางเลือกโดยการอพยพไปหาที่ทำกินใหม่ เพราะว่าในอดีตไทยยังมีพื้นที่ว่างเปล่าพอที่จะทำอย่างนั้นได้ ผู้อยู่ใต้อุปถัมภ์จึงมีอภิสิทธิ์ที่จะยุติความสัมพันธ์นั้นเสีย ด้วยเหตุนี้จึงมีกลไกบางอย่างในระบบอุปถัมภ์ซึ่งสร้างดุลยภาพให้กับความพอใจของทั้งสองฝ่าย กุลลดา (2524, น. 11 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 14)

2. ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่ถาวร เดิมส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ถาวรจนกว่าฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะตายไปหรือผู้อุปถัมภ์ที่มีโอกาสและเปลี่ยนแทบทุกแง่มุมความสัมพันธ์ เช่น ทนายความช่วยคนดีหรือนายทุนให้เงินกู้ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์ที่คงที่ต่อเนื่อง กล่าวได้ว่าถ้าความสัมพันธ์ “ระบบอุปถัมภ์มีหลากหลาย มากมายเพียงใด ความสัมพันธ์ก็จะมีโอกาสยืนยาวมากขึ้นไปเท่านั้น” ธีรยุทธ์ บุญมี (2532, น. 213 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 14)

3. ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะต่างตอบแทน แต่เป็นการแลกเปลี่ยนแบบไม่สมดุล ซึ่งผู้อุปถัมภ์มักอยู่ในฐานะที่จะให้วัตถุหรือบริการแก่ผู้อื่นได้อย่างสะดวกสบาย ผู้ที่รับวัตถุหรือบริการนี้อาจเป็นครอบครัวชาวบ้านที่ยากจน วัตถุหรือการบริการโดยไม่สามารถตอบแทนคืนได้เต็มที่ จะสร้างหนี้สินทางใจที่ผูกพันคู่นั้นเข้ากับผู้อุปถัมภ์เพื่อขอทรัพยากรเหล่านั้น ถือเป็นการเริ่มต้น

กระบวนการแลกเปลี่ยนแบบไม่สมดุลขึ้น ธีรยุทธ์ บุญมี (2532, น. 200 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 14)

ฐานทรัพยากรของผู้อุปถัมภ์

ระบบอุปถัมภ์ ผู้อุปถัมภ์มักจะมีทรัพยากรทางวัตถุ หรือ บริการด้านการเงิน รวมทั้งอำนาจทางการเมืองสังคมหรือสิทธิพิเศษทางสังคม อันเกิดจากฐานะของตนที่เอื้ออำนวย สามารถแบ่งได้ 3 ประเภท

1. ความรู้เฉพาะหรือทักษะของผู้อุปถัมภ์

คนที่มีความรู้หรือทักษะที่สามารถประกอบอาชีพเฉพาะทาง เช่น แพทย์ ทนายความ ครู ฯลฯ อาจมีฐานะเป็นผู้อุปถัมภ์ได้โดยอาศัยการให้บริการที่เนื่องมาจากความรู้หรือทักษะของตน

2. การควบคุมกรรมสิทธิ์ในปัจจัยต่าง ๆ

ลักษณะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะประเทศที่มีระบบศักดินานิยม ในสังคมไทยนั้นจะมีเฉพาะบางภาค สำหรับกรรมสิทธิ์ในปัจจัยต่าง ๆ นั้น ที่สำคัญ คือ ที่ดินและธุรกิจสำคัญบางอย่าง เช่น ป่าไม้ ยาสูบ เหมืองแร่ ตัวอย่างของระบบอุปถัมภ์ ได้แก่ ระบบพ่อเลี้ยงในภาคเหนือ ระบบนายหัวสวนยางหรือเหมืองแร่ในภาคใต้

3. การควบคุมอำนาจหน้าที่บางด้าน

การควบคุมอำนาจหน้าที่บางด้าน อาจแบ่งได้เป็นสองอย่าง คือ การควบคุมตำแหน่งหรืออำนาจหน้าที่ทางการ เช่น ตำแหน่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ครูใหญ่ หัวหน้ากอง ถ้าในองค์กรอาจหมายถึง ผู้อำนวยการ ผู้จัดการส่วน หัวหน้าหน่วย เป็นต้น

ฐานทรัพยากรของผู้ถูกอุปถัมภ์

ในระบบอุปถัมภ์ ความสัมพันธ์จะเป็นลักษณะของการแลกเปลี่ยน ผู้ถูกอุปถัมภ์จำเป็นต้องตอบแทนผู้อุปถัมภ์ด้วยทรัพยากรเช่นกัน แต่เป็นทรัพยากรที่แตกต่างกันจากทรัพยากรของผู้อุปถัมภ์ ซึ่งสามารถแบ่งได้ 4 ประเภท

1. การตอบแทนด้วยแรงงานหรือวัตถุ

ในสังคมไทยมีลักษณะเป็นการนำสิ่งของมากำนัลให้กับผู้อุปถัมภ์ เพื่อแสดงความจงรักภักดีหรือความผูกพันเป็นครั้งคราว รวมทั้งการให้บริการรับใช้ผู้อุปถัมภ์ในโอกาสต่าง ๆ

2. การตอบแทนด้วยหน้าที่ทางทหาร

การต่อสู้ในบางครั้งที่มีเหตุร้ายเกิดขึ้นหรือในกรณีที่ผู้อุปถัมภ์เป็น “นักเลง” ของท้องถิ่น

3. การตอบแทนเชิงพิธีกรรมหรือศาสนา

เป็นการแสดงออกเชิงพิธีกรรมที่แสดงความจงรักภักดี เช่น การรดน้ำอวยพรเนื่องในวันสงกรานต์ หรือการไปร่วมงานและช่วยเหลือในการประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ ที่ผู้อุปถัมภ์จัดขึ้น

4. การตอบแทนทางการเมือง

การเป็นหัวคะแนนช่วยหาเสียงให้ผู้อุปถัมภ์ในการเลือกตั้ง

ระบบอุปถัมภ์ในวงกว้าง

อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์ขยายขอบเขตกว้างไกลกว่าที่จะจำกัดอยู่เฉพาะในชุมชนหรือชนบทเท่านั้น ระบบอุปถัมภ์ยังมีความสำคัญในการช่วยเชื่อมโยงโครงสร้างอำนาจระหว่างชนบทและเมืองและเป็นลู่ทางการแสวงหาผลประโยชน์ ดังเช่นตัวอย่างในบราซิล ความสัมพันธ์ส่วนตัวและการมีผลประโยชน์ร่วมกันถือเป็นหนทางที่นำไปสู่การเลื่อนขั้นทางสังคม

ใน “สังคมที่กำลังพัฒนา” เส้นสายของความสัมพันธ์ระหว่างผู้อุปถัมภ์และผู้รับอุปถัมภ์สามารถเชื่อมโยงบุคคลที่มีสถานภาพต่ำไปจนถึงบุคคลระดับชาติ โดยไม่จำเป็นต้องผูกติดอยู่กับระบบราชการที่ค่อนข้างเข้มงวดเกินไป ในขั้นต้นของการพัฒนาอุตสาหกรรม ผู้อุปถัมภ์ตามประเพณีอาจสามารถช่วยเหลือผู้รับอุปถัมภ์ของตนในการติดต่อกับระบบราชการ ทั้งนี้ผู้อุปถัมภ์สามารถที่จะติดต่อกับเจ้าหน้าที่ซึ่งมีฐานะเท่าเทียมกันหรืออาจเป็นเพราะตนเองเป็นผู้รับอุปถัมภ์ของผู้อุปถัมภ์ที่มีอำนาจมากกว่าต่อ ๆ กันไปจนถึงระดับชาติ อย่างไรก็ตามในที่สุดแล้ว ผู้อุปถัมภ์ตามประเพณีที่มีบทบาทในหลายด้าน (เช่นทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง) จะถูกแทนที่โดยผู้อุปถัมภ์ที่มีอำนาจเฉพาะด้านและจำกัดอยู่เฉพาะในระบบราชการ หรือองค์การต่าง ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล เป็นต้น

ระบบอุปถัมภ์ในองค์การต่าง ๆ

ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้น หรือที่มีอยู่ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน มักจะถูกมองในแง่ลบตลอดเวลา ระบบอุปถัมภ์ทำให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ ซึ่งมีส่วนจริงอยู่ไม่น้อย ถ้าระบบอุปถัมภ์นั้นดำเนินไปโดยปราศจากจากคุณธรรมโดยสิ้นเชิง เป็นการเล่นพวกเล่นพ้อง โดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถ ซึ่งความจริงแล้วยากที่จะทำได้ในการดำเนินงานปัจจุบัน ยิ่งในหน่วยงานของราชการแล้วยิ่งยากขึ้นไปอีก เพราะมีกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การออกจากราชการและรัฐวิสาหกิจไว้แน่นอนตายตัว การช่วยเหลือพวกพ้องหรือญาติมิตร จึงอาจเป็นไปได้โดยวิธีการเลี่ยงกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้บ้างเป็นส่วนใหญ่

ลักษณะของระบบอุปถัมภ์ในหน่วยงานหรือองค์การของไทย มักจะแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่าง “เจ้านาย-ลูกน้อง” เจ้านายคือ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ ซึ่งอาจดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกอง รองอธิบดี อธิบดีขึ้นไป จนถึงรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี ถ้าเป็นฝ่ายตำรวจก็ตั้งแต่ระดับผู้บังคับการ ซึ่งมียศตั้งแต่นายพลขึ้นไป ซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ในฐานะผู้อุปถัมภ์นั้นมีอยู่แตกต่างกันมากมาย แต่ที่สำคัญคือ ต้องสามารถให้คุณให้โทษแก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้มากพอสมควร

ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่าง “เจ้านาย-ลูกน้อง” ในแต่ละองค์กรอาจก่อให้เกิดมีกลุ่มจงรักภักดีขึ้นหลายกลุ่มได้ หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้านายหลายคน ความยุ่งยากในการบริหารจะเกิดขึ้น เพราะกลุ่มจงรักภักดีเหล่านี้แข่งขันและอาจทำลายล้างกันด้วยวิธีการที่รุนแรง ผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรมได้ ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามลดบทบาทและความสำคัญของระบบอุปถัมภ์ แต่ในความเป็นจริงยังคงมีอยู่โดยทั่วไป อาจจะแปลงรูปแอบแฝงอย่างแนบเนียนมากยิ่งขึ้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทย

นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2536, น. 94 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 22) เสนอให้ผู้ที่มีหน้าที่บริหารประเทศตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของระบบโลกที่จะส่งผลต่อวิถีชีวิตของคนในสังคมไทย โดยให้การคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต ดังนี้

1. การผลิตในภาคเกษตรกรรมจะเป็นการผลิตที่ใช้ทุนมากยิ่งขึ้นและการปรับตัวเข้าสู่ระบบใหม่นี้ พวกที่มีทุนเดิมจะปรับตัวได้ง่ายกว่าชาวนารายเล็ก ซึ่งประสบกับปัญหามากกว่าคนที่ปรับตัวไม่สำเร็จ จะต้องกลายเป็นแรงงานรับจ้างในภาคเกษตรหรือออกจากภาคเกษตรไปทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม

2. การอพยพเข้าสู่เมืองจะมีมากขึ้นโดยลำดับ เนื่องจากความล่มสลายของเกษตร ปัญหาคือเมืองจะสามารถดูดซับผู้อพยพใหม่อย่างมีคุณภาพได้ดีเพียงใด

3. ผลในทางการเมือง ระบบการเมืองจะใช้พรรคการเมืองเป็นตัวแทนและฝ่ายคนในชนบทที่มีตัวแทนในรูปของระบบอุปถัมภ์ การเมืองในลักษณะเช่นนี้จะไม่มีพลังเสียงพอที่จะก่อให้เกิดการปฏิรูปของระบบได้

นอกจากนี้ ความผันแปรของระบบอุปถัมภ์ เนื่องมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจให้เป็นแบบสมัยใหม่ ทำให้ชาวชนบทต้องพึ่งพาผู้คนหลากหลายมากขึ้น ในชนบทจึงมีระบบอุปถัมภ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ผลจากการเปลี่ยนแปลงทำให้กลุ่มอุปถัมภ์ผันแปรไป ธีรยุทธ์ บุญมี (2536, น. 184 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 22-23) การที่จะต้อง

พึ่งพาผู้อุปถัมภ์หลายคนและความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายจะไม่ลึกซึ้งถาวรเหมือนสมัยก่อนเพราะเป็นความสัมพันธ์ที่ผูกพันด้วยวัตถุ อำนาจ หรืออิทธิพลมากกว่าจิตใจ อย่างไรก็ตามความคิดและรูปแบบชีวิตของครอบครัว ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลง ครอบครัวมิได้เป็นฐานหรือหน่วยการผลิตที่สำคัญอีกต่อไป ขณะเดียวกันความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัวที่ถูกเปลี่ยนแปลง โดยลักษณะการประกอบอาชีพใหม่ การเปลี่ยนรูปแบบการประกอบอาชีพใหม่ ทำให้สังคมมีการจัดระเบียบภาวะทางสังคมใหม่ คุณค่าของสถาบันพื้นฐานที่หล่อหลอมอุดมคติ วัฒนธรรมและวิถีชีวิตดั้งเดิมได้เปลี่ยนไป การล่มสลายของสังคมภาคเกษตรกรรมในชนบท สมเกียรติ วันทะนะ (2536, น. 32 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 23)

สรุปแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของระบบอุปถัมภ์ในสังคมไทยดังนี้ พงษ์ศักดิ์ (2540, น. 33-34 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 23)

1. ความสัมพันธ์ตามระบบอุปถัมภ์ท้องถิ่นส่วนใหญ่ถูกคุกคามอย่างรุนแรงจากการเปลี่ยนทางสังคมซึ่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจากกระบวนการพัฒนา

2. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีหลายด้าน การเกิดทรัพยากรใหม่ ๆ ทำให้ผู้นำท้องถิ่นสร้างระบบอุปถัมภ์ของตนขึ้นได้ ความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์สมัยใหม่จะมีลักษณะเฉพาะด้านมากขึ้น เช่น ผู้อุปถัมภ์แต่ละคนจะมีอิทธิพลเฉพาะด้าน ซึ่งอาจมีอิทธิพลด้านการเมือง หรือการฝากเข้าทำงาน อิทธิพลในระบบราชการ ฯลฯ

3. ระบบอุปถัมภ์ใหม่ ๆ ไม่ค่อยมีลักษณะถาวร มีลักษณะการตักตวงการใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ในช่วงสั้นมากขึ้น มีความสัมพันธ์ทางจิตใจน้อยลง

4. ความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์แบบใหม่มีลักษณะเชิงเฉพาะด้าน มักจะมาจากภายนอกชุมชน ทำให้ไม่เกิดความผูกพันทางจิตใจหรืออารมณ์ความรู้สึกมากนัก มีการแลกเปลี่ยนเชิงวัตถุหรือการใช้สอยเป็นหลัก

5. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่เกิดขึ้น ทำให้การขยายตัวของเมือง ของประชาชน ทำให้บุคคลประกอบอาชีพโดยอิสระหรือไม่ค่อยผูกพันกับระบบอุปถัมภ์มากขึ้น การปรากฏตัวของระบบอุปถัมภ์ในสังคมที่พยายามพัฒนาของประชาธิปไตยนั้น เป็นการซ้ำซ้อนของสองค่านิยมย่อมนำมาสู่ความขัดแย้ง

จากความหมายของระบบอุปถัมภ์และความสัมพันธ์ในเชิงทัศนะต่าง ๆ ทำให้ผู้ศึกษาจึงกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ทางสังคมไทยที่มีลักษณะแบบ “ผู้อุปถัมภ์-ผู้รับอุปถัมภ์ เป็น 3 รูปแบบคือ

1. ระบบอุปถัมภ์ที่มีในเครือญาติ

เครือญาติ (Kinship) หมายถึง ระบบเครือข่ายทางสังคมที่เกิดจากความสัมพันธ์กันด้วยการสืบสกุลหรือการโยงใยทางสายโลหิต หรือการแต่งงานและการรวมครอบครัวหรือแม้กระทั่งการรับเด็กเข้ามาเป็นบุตรบุญธรรม สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ (1) เครือญาติจากสายโลหิต (Consanguineous Kinship) เช่น ลุง ป้า น้า อา (2) เครือญาติที่เกิดจากการสมรส (Conjugal Kinship) เช่น พี่เขย พี่สะใภ้ น้องเขย น้องสะใภ้ พ่อตา แม่ยาย พ่อสามี แม่สามี

ประสิทธิ์ สวาสดิ์ญาติ (2535, น. 91-103) ได้แบ่งประเภทของการสืบเชื้อสายของระบบญาติเป็น 4 ประเภท

1.1 การสืบเชื้อสายแบบสายเดียว (Unilineal หรือ Unilateral Descent) ซึ่งบุคคลอาจเป็นการสืบเชื้อสายทางฝ่ายบิดา (Patrilineal หรือ Agnatic Descent) หรือสืบเชื้อสายทางฝ่ายมารดา (Matrilineal หรือ Uterine Descent) อย่างใดอย่างหนึ่ง

1.2 การสืบเชื้อสายแบบสองฝ่ายเท่ากัน (Bilateral Descent) บุคคลสามารถสืบเชื้อสายได้ทั้งฝ่ายบิดาและมารดาเท่าเทียมกัน

1.3 การสืบเชื้อแบบสองทางเฉพาะกิจ (Double Unilineal Descent หรือ Double Unilateral Descent) เป็นการสืบเชื้อสายที่กำหนดให้บุคคลมีความผูกพันกับกลุ่มญาติทั้งฝ่ายบิดาและฝ่ายมารดาในจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันในภารกิจบางเรื่อง

1.4 การสืบเชื้อสายแบบให้เลือก (Ambilineal Descent หรือ Ambilateral Descent) เป็นการสืบเชื้อสายที่ให้บุคคลเลือกที่สืบเชื้อสายฝ่ายบิดาหรือมารดาอย่างใดอย่างหนึ่งได้ในแต่ละช่วง

นับว่าเป็นระบบที่เก่าแก่มากระบบหนึ่งในสังคมไทย ตามวัฒนธรรมความสัมพันธ์ระหว่างญาติอาวุโส (พ่อ แม่ พี่ ปู่ ย่า ตา ยาย) กับญาติผู้น้อง (น้อง ลูก หลาน เหลน) เป็นความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์อย่างชัดเจน และเป็นระบบที่เก่าแก่ที่สุดระบบหนึ่งในสังคมไทย และน่าจะเป็นระบบที่คงทนถาวร

2. ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นระหว่างมิตรสหาย

ความเป็นเพื่อนในสังคมไทยปรากฏออกมาได้หลายรูปแบบ เช่น เพื่อนเล่น เพื่อนร่วมรุ่น เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนร่วมสถาบันการศึกษาและเพื่อนตาย เป็นต้น ความคาดหวังระหว่างเพื่อนเป็นอย่างลึกซึ้งและหนักแน่นมากกว่าบางสังคม เพื่อนในสังคมไทยคาดหวังต่อกันมากกว่าความเป็นเพื่อนแท้จึงมักจะวัดกันได้ด้วยพฤติกรรมการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันหรือการที่เพื่อนซึ่งมีฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจสูงกว่าให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนผู้ด้อยฐานะอย่าง

สม่ำเสมอ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อนอาจจะแนบแน่นยิ่งขึ้นจนถึงขั้นกลายเป็นญาติสนิทกัน เพื่อนผู้ที่ได้รับความอุปถัมภ์ทางด้านวัตถุจะตอบแทนด้วยความจงรักภักดี การรู้จักบุญคุณ คอยป้องกันเพื่อนผู้ให้ความอุปถัมภ์ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามสติปัญญาและความสามารถที่ตนมีอยู่ การตอบแทนคุณบางครั้งแสดงออกด้วยการนำสิ่งเล็กน้อยมาใช้ในโอกาสอันควร

สายสัมพันธ์แบบเพื่อนจะผสมกับสายสัมพันธ์ทางเครือญาติตรงข้ามกับความสัมพันธ์แบบญาติ ข้อผูกพันแบบปฐมภูมิในคู่สัมพันธ์ระหว่างเพื่อนหาได้เกิดขึ้นเพราะได้กำหนดกันไว้แล้ว ความเป็นเพื่อนเป็นสิ่งต้องขวนขวายให้ได้มาด้วยตนเอง ถ้าหากเราต้องการวิเคราะห์ความเป็นเพื่อนในแง่สังคมวิทยาแล้ว สามารถแยกความสัมพันธ์นี้เป็น 2 ประเภท คือ 1. ความเป็นเพื่อนทางความรู้สึกอารมณ์ (Expressive or Emotional Friendship) 2. ความเป็นเพื่อนเชิงกลไก (Instrumental Friendship) ในแง่ของคู่สัมพันธ์ทั้ง 2 ฝ่ายนั้น ความเป็นเพื่อนในทางอารมณ์เป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง (Ego) กับบุคคลที่สอง (Alter) โดยที่ทั้งสองต่างได้รับความพึงพอใจในด้านอารมณ์จากอีกฝ่ายหนึ่ง ความสัมพันธ์ชนิดนี้เป็นไปในเชิงจิตวิทยา แน่นอนว่าข้อเท็จจริงของความสัมพันธ์แบบนี้สร้างความพอใจเพิ่มเติมให้กับอีกฝ่ายหนึ่งที่รู้สึกขาดดุลในความพอใจทางจิตใจและทำให้ต้องพิจารณาคุณลักษณะทางสังคมของความสัมพันธ์ดังกล่าวคำถามที่เราต้องถามคือภายใต้สภาวการณ์อย่างใดที่คาดหวังว่าจะพบความไม่สมดุลทางอารมณ์ (Emotion Deficit) ในบุคคล 2 คนที่ถูกชักจูงให้เข้ามามีความสัมพันธ์กันในลักษณะดังกล่าว ในการพิจารณาอาจมองความเป็นเพื่อนเป็นแง่ในพลังในการสร้างสมดุลให้กลับคืนมา จะพบความเป็นเพื่อนทางอารมณ์ได้ในภาวะทางสังคมที่ปัจเจกบุคคลมีความผูกพันเข้ากับกลุ่มอย่างแน่นหนา เช่น ในชุมชนและกลุ่มสังขญาติ (Lineage) และที่ซึ่งโครงสร้างสังคมไม่เปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนย้ายเปลี่ยนแปลงในทางสังคมและภูมิศาสตร์ (Social and Geographical Mobility) ในสถานการณ์เช่นนี้ บุคคลจะมีช่องทางเข้าถึงทรัพยากรธรรมชาติและสังคมโดยอาศัยความผูกพันกับกลุ่ม ความเป็นเพื่อนจึงมีความสำคัญในด้านการผ่อนคลายทางอารมณ์และการระบายอารมณ์จากความเครียดและแรงกดดันจากการทำตามบทบาท (Role-Playing) ที่กำหนดโดยกลุ่ม

3. ระบบอุปถัมภ์ที่เกิดขึ้นในเชิงการทดแทนบุญคุณ

การรู้จักตอบแทนคุณ เป็นคุณธรรมที่สำคัญที่มีอยู่ประจำโลกที่คนดีทั้งหลายปฏิบัติเป็นแบบอย่างมาโดยตลอด เป็นคุณธรรมที่ส่งเสริมให้คนในสังคมอยู่ด้วยกันอย่างสงบสุขร่มเย็น มีความรู้รักสามัคคี ต่างถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน พร้อมกันนี้ ยังเป็นคุณธรรมที่ประกาศศักดิ์ศรีของความ

เป็นมนุษย์ด้วย บุคคลผู้มีความกตัญญูกตเวที จึงถือว่าเป็นคนดี เป็นคนมีศักดิ์ศรี เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคมทั่วไป

การทดแทนคุณอาศัยหลักธรรมในพระพุทธศาสนามาประพฤติปฏิบัติ ไม่มีหลักการหรือทฤษฎีใดมารองรับ เนื่องจากเป็นการสมัครใจที่จะทำหรือไม่ก็ได้ ผู้ที่ปฏิบัติ เรียกว่า “กตัญญู หรือ รู้คุณคน” และผู้ที่ไม่ปฏิบัติ เรียกว่า “เนรคุณ หรือ ไม่รู้คุณคน” พระพุทธศาสนาได้ซึมทราบเข้าไปในสายเลือดโดยช่วยกล่อมเกลาอุปนิสัยของคนไทยให้เป็นผู้รู้จักรากฐานแห่งความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ที่สำคัญ คือ การรู้จักตอบแทนคุณต่อผู้ที่เคยมีอุปการคุณ รู้จักตอบแทนคุณของบิดามารดา ครูอาจารย์ คุณของพระพุทธศาสนาและพระมหากษัตริย์ จากความสัมพันธ์ของคนในสังคมไทยดังกล่าว จึงทำให้เกิดมีความสัมพันธ์ 5 ทาง คือ

1. วงศ์ตระกูล ระหว่างบิดามารดากับบุตรธิดา
2. การศึกษา ระหว่างครูอาจารย์กับศิษย์
3. สังคมทั่วไป ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย
4. การปกครอง ระหว่างพระมหากษัตริย์กับประชาชน
5. ศาสนา ระหว่างพระพุทธเจ้าหรือพระธรรมวินัยกับพุทธบริษัท

จากความสัมพันธ์ 5 ทางนั้น บุคคลผู้ทำอุปการะแก่ผู้อื่น เพราะความเมตตา กรุณา มีจิตใจปรารถนาจะให้ผู้อื่นมีความสุขหรือที่กำลังมีความทุกข์ต้องการความช่วยเหลือให้รอดพ้นจากความทุกข์โดยมิได้คำนึงถึงสิ่งตอบแทนใด ๆ ทั้งสิ้น เช่น บิดามารดาให้การเลี้ยงดูบุตรธิดาของตนโดยไม่หวังผลตอบแทน บิดามารดาจึงเป็นบุพการีคนแรกของบุตรธิดา ต่อจากนั้น ครูอาจารย์ที่คอยให้การศึกษาศิลปวิทยาการต่าง ๆ เพื่อให้ศิษย์มีความรู้ความสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ในการดำรงชีวิตให้อยู่รอดปลอดภัย มีความเจริญก้าวหน้าในชีวิตหน้าที่การงาน ครูอาจารย์จึงเป็นบุพการีของศิษย์ในลำดับถัดมา ต่อมาเมื่อเราเป็นสมาชิกของสังคมเริ่มตั้งแต่สังคมระดับหมู่บ้านเป็นต้นไปทำให้ความสัมพันธ์ขยายวงกว้างออกไประหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อยข้าราชการกับประชาชนตลอดจนถึงพระมหากษัตริย์กับอาณาประชาราษฎร์ จึงทำให้บุพการีขยายวงกว้างออกไปด้วย

คำว่า “การรู้จักตอบแทนคุณ” แปลความมาจากคำว่า “กตัญญูกตเวทิตา” แปลว่าความกตัญญูหรือความสำนึกในบุญคุณที่ผู้อื่นเคยทำไว้แก่ตน ส่วนคำว่า กตเวทิตา แปลว่า การยอมรับบุญคุณของผู้อื่นแล้วทำการตอบแทนต่อบุญคุณ ความกตัญญูนี้มีความหมายที่ละเอียดลึกซึ้ง มิใช่เพียงแค่รู้บุญคุณตามที่ได้ยินได้ฟังมาหรือรู้จากศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น แต่ต้องเป็นการรู้ที่เกิดจากจิตสำนึกหรือความรู้สำนึกของตน ความกตัญญูมีลักษณะ 3 ประการคือ

1. รู้ว่าบุคคลนั้นมีบุญคุณแก่ตนอย่างไร

2. รู้ว่าบุคคลผู้มีบุญคุณแก่ตนนั้นมีความต้องการอะไร

3. รู้ว่าตนควรปฏิบัติต่อบุคคลผู้มีบุญคุณอย่างไรจึงจะเหมาะสม

ลักษณะดังกล่าวในข้างต้นจึงทำให้เกิดรูปแบบของระบบอุปถัมภ์ในเชิงการทดแทนบุญคุณเกิดขึ้น เนื่องจากการบุคคลที่มีอำนาจในการบริหารองค์การอาจเคยได้รับการอุปการะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งมาก่อน จึงต้องให้ความอุปการะกลับคืนเชิงทดแทนคุณคราวก่อนแก่บุคคลนั้น

จากรูปแบบความสัมพันธ์ที่ผู้ศึกษากำหนดจึงเป็นรูปแบบที่อาจพบในองค์การเป็นส่วนใหญ่ จึงนำเอาทัศนของพนักงานในองค์การการเงิน ในที่นี้ คือ พนักงานในองค์การที่ศึกษาที่มีต่อรูปแบบความสัมพันธ์ของระบบอุปถัมภ์มาทำการศึกษาถึงผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์การต่อไป

1.6 <u>ผลดี-ผลเสียของระบบอุปถัมภ์</u>

ผลดีของระบบอุปถัมภ์

1. สามารถบริหารงานได้รวดเร็ว เนื่องจากไม่มีหลักเกณฑ์มาก ผู้บริหารที่มีอำนาจสามารถสั่งการอย่างไรก็ได้

2. สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้สะดวก เนื่องจากกฎเกณฑ์ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่มีกฎระเบียบมาก ทำให้สามารถแก้ไขได้ถ้าเห็นว่ากฎระเบียบเดิมไม่สามารถใช้ได้ในปัจจุบัน

3. เกิดความขัดแย้งในองค์การน้อย เนื่องจากส่วนใหญ่จะเป็นพวกเดียวกัน เป็นเพื่อน ญาติ พี่น้องที่มาจากจังหวัดเดียวกัน จบการศึกษาที่เดียวกัน จึงมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

4. เหมาะสมกับบางตำแหน่ง เนื่องจากบางตำแหน่งต้องอาศัยความไว้เนื้อเชื่อใจเป็นหลัก เช่น ตำแหน่งทางด้านการเงิน ตำแหน่งที่ต้องรักษาความลับขององค์กร เป็นต้น การใช้พรรคพวกที่เชื่อใจและสนิทใจจะช่วยให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. สอดคล้องกับการปกครองที่มีระบบพรรคการเมือง พรรคการเมืองใดหากไม่อาศัยระบบอุปถัมภ์นั้นยากที่จะไปถึงตำแหน่งทางการเมืองระดับสูง เพราะในทุกประเทศพรรคการเมืองต่างต้องการอำนาจรัฐเพื่อเข้ามาเป็นรัฐบาลแทบทั้งสิ้น

ผลเสียของระบบอุปถัมภ์

1. ไม่มีหลักประกันว่าจะได้คนมีความรู้ความสามารถมาทำงาน เนื่องจากการคัดเลือกคนยึดหลักความพึงพอใจมากกว่าการเลือกสรรผู้มีความรู้ ความสามารถ

2. มุ่งรับใช้บุคคลมากกว่าหน่วยงาน มุ่งประจบประแจงผู้มีอำนาจมากกว่าคำนึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ทำให้องค์การไม่พัฒนา

3. ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นคงและไม่มีหลักประกันเรื่องความก้าวหน้าในตำแหน่ง เพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่ชัดในการรับคนหรือการให้ทำทุกอย่างตามความพอใจ วันใดที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้เป็นคนโปรดของผู้มีอำนาจอีกต่อไป ตำแหน่งอาจถูกยกให้คนโปรดคนใหม่

4. การเมืองเข้ามาแทรกแซงได้ง่าย เพราะบุคคลจะเข้ามาดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องอาศัยผู้ช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การให้เงินช่วยเหลือ การเป็นหัวคะแนนให้

5. องค์การพัฒนายาก ระบบอุปถัมภ์ไม่ได้คำนึงถึงพื้นฐานการทำงานและการศึกษา ทำให้การพัฒนาเป็นไปได้ช้าและยาก

6. เนื่องจากระบบอุปถัมภ์มีลักษณะที่ตรงกันข้ามกับระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม การนำเอาระบบนี้มาใช้หรือปล่อยให้แทรกซึมเข้าไปในหน่วยงานใดแล้วจะทำให้เกิดลักษณะที่เรียกว่า อาณาจักรแห่งอิทธิพล ซึ่งจะมีผลในทางเสื่อมของระบบคุณวุฒิหรือระบบคุณธรรม การพิจารณาการเลือกสรรคนเข้าทำงาน รวมทั้งการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง มักจะไม่คำนึงถึงหลักคุณวุฒิและความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ บุคคลทำงานไม่ตรงกับความสามารถของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถไม่ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ก่อให้เกิดการเสียขวัญกำลังใจในการทำงาน

7. การใช้ระบบอุปถัมภ์เกินขอบเขตมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน เช่น การแต่งตั้งระบบอุปถัมภ์ ในหลักการที่มุ่งตัวคนอันเหมาะสมที่จะให้มาช่วยงาน เป็นการแต่งตั้งบุคคลเพราะความเชื่อถือ ไว้เนื้อเชื่อใจ หากความเชื่อถือนั้นอยู่ในกลุ่มคนเฉพาะที่มีจำนวนจำกัด ทำให้ต้องทำงานหรือคุมงานหลายตำแหน่งหน้าที่ จนมองข้ามความสามารถฐานะปุถุชนคนธรรมดาที่พึงทำงานหรือคุมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็ย่อมทำให้เกิดความเสื่อมเสียได้

8. การนำระบบอุปถัมภ์ไปใช้นอกเวลาย่อมทำให้ศรัทธาเชื่อถือของประชาชนเสื่อมคลายและจะเป็นบ่อเกิดของการทุจริตคอร์รัปชั่น ซึ่งเป็นอันตรายต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย

9. การนำเอาระบบอุปถัมภ์มาใช้ในหน่วยงาน ยิ่งมากเท่าไหร่จะยิ่งทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงานนั้นลดต่ำลงตามเปอร์เซนต์ที่นำระบบอุปถัมภ์มาใช้ ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานลดลง เพราะบุคคลเหล่านั้นคิดว่าไม่ได้รับความไว้วางใจ

และความยุติธรรม จึงขาดความพอใจและความมุ่งมั่นในการทำงาน ในขณะที่บุคลากรบางกลุ่ม บางบุคคลมุ่งที่จะทำงานเพื่อเอาใจผู้มีอำนาจมากกว่าการปฏิบัติงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

ในการบริหารงานขององค์การควรจะยึดหลัก ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบนพื้นฐานของความยุติธรรมและเสมอภาคในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพแก่องค์การ แต่ไม่อาจปฏิเสธได้ว่ายังมีการนำระบบอุปถัมภ์หรือการใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเข้ามามีบทบาทในการบริหารของหลาย ๆ องค์การ ดังนั้นระบบอุปถัมภ์จึงเป็นระบบที่ได้แทรกซึมและเข้ามามีบทบาทในการทำงานและอาจจะเป็นวัฒนธรรมภายในองค์การในการบริหารงานในหลายด้านและระบบอุปถัมภ์นั้นมีทั้งผลดีและผลเสียขึ้นอยู่กับการนำมาใช้และเหมาะสมกับองค์การ

## 2. <u>แนวคิดระบบคุณธรรม</u> (Merit System)

ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารจากระบบอุปถัมภ์มาเป็นระบบคุณธรรม เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472 โดยมีคำปรารภในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับแรกว่า “โดยที่มีพระราชประสงค์จะทรงวางระเบียบข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปในทางเลือกสรรผู้มีความรู้และความสามารถเข้ารับราชการ เป็นอาชีพที่ไม่มีกังวลด้วยการแสวงผลประโยชน์ในทางอื่น ส่วนฝ่ายข้างราชการก็ให้ได้ประโยชน์ยิ่งขึ้น เนื่องจากความสะพรั่งพร้อมด้วยข้าราชการซึ่งสามารถและรอบรู้ในวิถีและอุบายของราชการกับทั้งหน้าที่และวินัยอันตนถึงรักษาเป็นนิตยกาล (“การบริหารทรัพยากรมนุษย์”, ออนไลน์, 2550)

พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกเกิดขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 7 เนื่องจากทรงอยากจะเปลี่ยนการบริหารงานบุคคลเป็นระบบคุณธรรมเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งเดิมเป็นระบบอุปถัมภ์แต่ละกระทรวง ทบวง กรม เสนาบดีมีอำนาจที่จะวางกฎระเบียบแต่ละกระทรวง ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมือนกันได้ยศตำแหน่งต่างกัน เงินเดือนต่างกัน

ระบบคุณธรรมนั้นกล่าวได้ว่าเป็นระบบที่ตรงข้ามกับระบบอุปถัมภ์โดยสิ้นเชิง โดยที่ระบบคุณธรรมเป็นระบบที่ใช้วิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่าง ๆ เพื่อประเมินความรู้ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารงานด้วยระบบคุณธรรมยึดหลัก 4 ประการได้แก่

1. ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of Opportunity) หมายถึง การเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติ ประสบการณ์และพื้นฐานความรู้ตามที่ระบุไว้หรือตรงตามความต้องการองค์การ โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจาก ฐานะ เพศ ผิว ศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคในโอกาสจะครอบคลุมถึง

1.1 ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตรงตามที่กำหนดหรือตรงตามความต้องการทางโครงสร้างขององค์การ ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

1.2 ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากัน และมีสิทธิ์ได้รับโอกาสต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

1.3 ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากันโดยใช้ระเบียบและมาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิ การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

2. หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดโดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่า เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานอย่างแท้จริง (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหาร จะพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารในอนาคต

3. หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on Tenure) หมายถึง หลักประกันการปฏิบัติงานที่องค์การให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงานโดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมั่นคงในหน้าที่

หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

3.1 การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์การ

3.2 การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์การเพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

3.3 การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพที่ทำอยู่

3.4 การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพและมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

4. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงานหรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

ข้อดีของระบบคุณธรรม

1. สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตย ให้ความเสมอภาค ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกันในการเข้าทำงาน

2. ได้คนที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน เพราะระบบการสรรหาคัดเลือกที่ดีเนื่องจากมีเครื่องมือการคัดเลือกที่ดี

3. สร้างขวัญและกำลังใจ (ให้ประกันความมั่นคง)

4. ช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพ (โดยตั้งสมมติฐานว่าเมื่อได้คนมีความรู้ความสามารถจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องขึ้นอยู่กับระบบการทำงานด้วย)

5. ส่งเสริมศักดิ์ศรี เกียรติภูมิของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองประกอบอาชีพ

ข้อเสียและข้อจำกัดของระบบคุณธรรม

1. ทุกอย่างทำได้ล่าช้า เนื่องจากต้องทำตามระเบียบกฎเกณฑ์

2. สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมาก เพราะทำทุกอย่างเปิดเผย ต้องใช้เอกสารมาก

3. สร้างความสัมพันธ์แบบทางการ (Formal) เกินไป มีระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นทางการ

4. จะได้ผลต่อเมื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ แต่ในความเป็นจริงมักไม่ได้ความร่วมมือเพราะระบบอุปถัมภ์จะช่วยสร้างอิทธิพลได้

ระบบคุณธรรมอาจไม่สอดคล้องกับสังคม แต่ถ้าไม่ใช้อาจจะเกิดปัญหา ประเทศไทยมีการใช้ระบบอุปถัมภ์มากเกินไป ระบบอุปถัมภ์ใช้ได้ดีในสังคมตะวันออก เนื่องจากมีการเกื้อกูลกันพึ่งพากันสูง มีผลประโยชน์ตอบแทนกัน ทำให้มีความผูกพันกัน ทำให้ระบบอุปถัมภ์เฟื่องฟู

มีอีกระบบที่เป็นระบบย่อยของระบบคุณธรรมและมีการนำมาใช้ คือ ระบบนักบริหารระดับสูง (SES : Senior Executive Service) วัตถุประสงค์ที่สำคัญของระบบนี้คือ พยายามที่จะเช็คอำนาจการเมือง ไม่ให้การเมืองลงมาล้วงลูกและเพื่อให้แน่ใจว่าคนที่จะเป็นนักบริหารระดับสูงมีคุณสมบัติที่เหมาะสม โครงสร้างตำแหน่งมี 3 ระดับคือ 9, 10 และ 11 โดยวิธีการคือ ต้องมีการจัดตั้งคณะกรรมการสรรหาและกลั่นกรองเพื่อที่จะจัดทำบัญชีเตรียมนักบริหารระดับสูงและจะใช้

การเลือกสรรที่เรียกว่า Rule of Three คือ ตำแหน่งเสนอ 3 คนและให้ผู้มีอำนาจบรรจุเป็นคนเลือกหรือสั่งบรรจุและมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการพิจารณาต้องมาจากสมรรถนะหลักของนักบริหารระดับสูง โดยพิจารณาจาก 4 ด้านหลัก คือ

1. ความสามารถในการบริหารคน พิจารณาจากการยืดหยุ่นและการปรับตัว นักบริหารจะต้องสามารถที่จะบริหารได้ทุกสถานการณ์ มีทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) และเป็นคนที่สามารถประสานความสัมพันธ์ได้ดี

2. ความรอบรู้ในการบริหาร สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ มีจิตมุ่งบริการ (Service Mind) มีความสามารถในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

3. การบริหารอย่างมืออาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจ ต้องรวดเร็ว รอบคอบและถูกต้อง มีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) มีความเป็นผู้นำ (Leadership) การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำงานให้บรรลุผล

4. ต้องบริหารทรัพยากรทุกอย่างที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตารางการเปรียบเทียบหลักปฏิบัติระหว่างระบบคุณธรรมกับระบบอุปถัมภ์

| ระบบคุณธรรม | ระบบอุปถัมภ์ |
|---|---|
| 1. ยึดหลักความสามารถ | 1. ยึดหลักความพอใจ |
| 2. เปิดโอกาสให้ทุกคนเท่าเทียมกัน | 2. ให้โอกาสแก่พรรคพวกหรือญาติพี่น้อง |
| 3. มีความมั่นคงในการทำงาน | 3. ขาดความมั่นคงในการทำงาน |
| 4. ไม่มีอิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรก | 4. มีอิทธิพลการเมืองเข้าแทรกแซงการทำงาน |

## 3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในทฤษฎีองค์การได้นิยามความหมายของทฤษฎีองค์การที่แตกต่างกัน ดังนี้

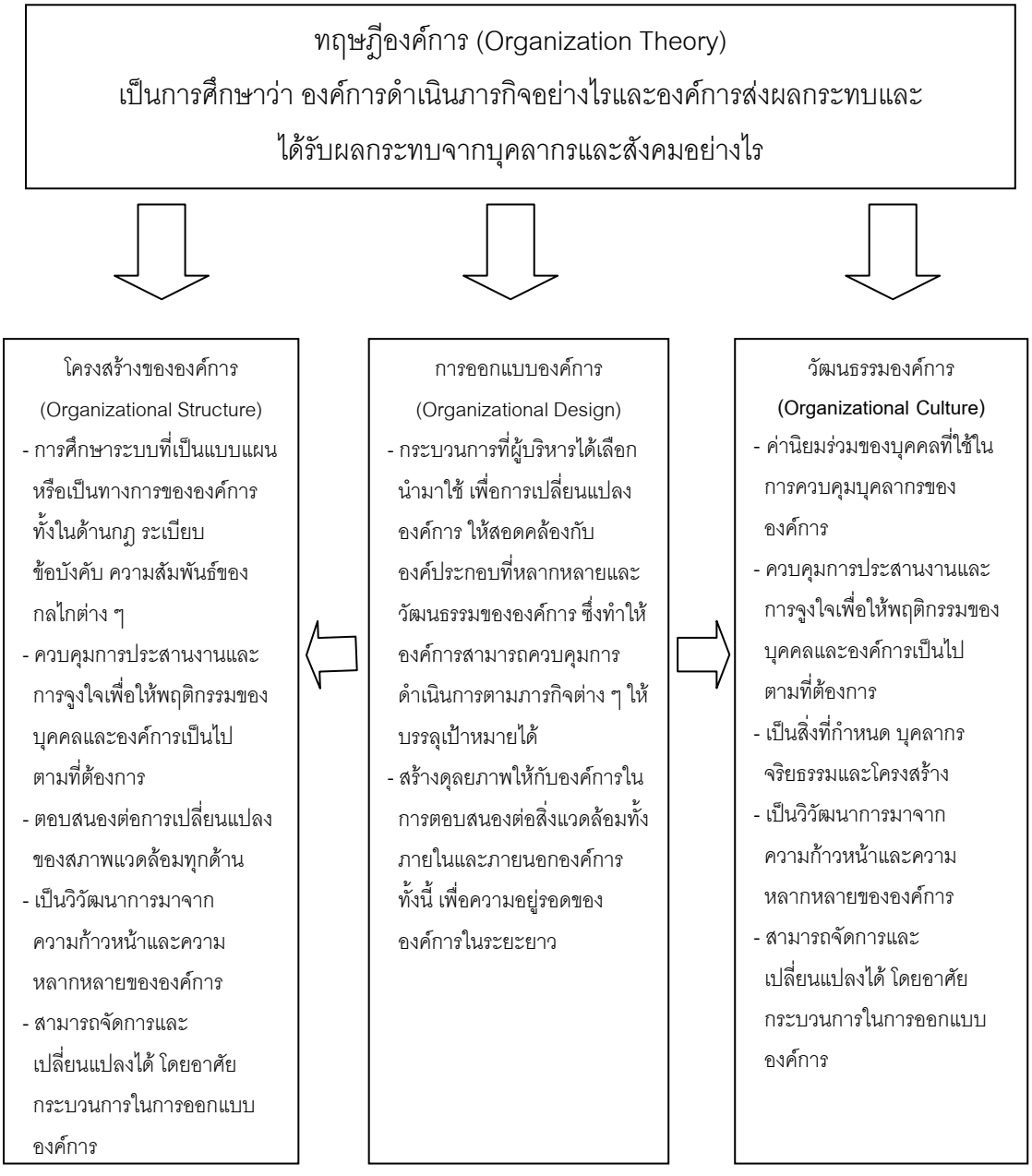
Richard L. Daft (1998, pp. 20-21 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2542, น. 1) กล่าวว่า “ทฤษฎีองค์การ” ไม่ใช่ที่รวมข้อความจริง (Not a Collection of Facts) แต่เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับองค์การ (Way of Thinking of Organizations) “ทฤษฎีองค์การ” หมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจ (See) และวิเคราะห์องค์การ (Analyze) ให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ (Patterns) และกฎเกณฑ์ (Regularities) ในการออกแบบองค์การ (Design) และ

พฤติกรรมองค์การ (Behavior) เขาได้อธิบายเพิ่มเติมว่าปราชญ์เกี่ยวกับองค์การ (Organization Scholars) ได้พยายามค้นหากฎเกณฑ์นิยาม วัด และทำให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การเป็นข้อเท็จจริงให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามข้อความจริงที่ค้นพบจากการวิจัย ยังมีความสำคัญน้อยกว่ารูปแบบในทางวิชาการที่จะทำให้เราเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ

Stephen P. Robbins และ Neil Barnwell (1994, p. 6 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2542, น. 1) ได้นิยามว่า “ทฤษฎีองค์การ” เป็นสาขาวิชาที่ศึกษาโครงสร้างและออกแบบองค์การ ซึ่งเป็นทั้งลักษณะของการพรรณนา (Descriptive) และการอธิบาย (Prescriptive) เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ขององค์การ โดยพรรณนาให้เห็นว่าองค์การออกแบบอย่างไร และจะปรับปรุงองค์การพร้อมกับเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การได้อย่างไร

Gareth R. Jones (1995, p. 12 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2542, น. 1) ได้นิยามความหมายของ “ทฤษฎีองค์การ” ว่า หมายถึง การศึกษาวิธีการกำหนดหน้าที่ขององค์การว่าส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไรและส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน เขาได้อธิบายให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ สามารถที่จะวิเคราะห์ในโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ การวินิจฉัยปัญหาและการวิเคราะห์กระบวนการในการออกแบบองค์การและการปรับปรุงองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 2.1
ความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีองค์การกับโครงสร้างวัฒนธรรม
และการออกแบบองค์การ




ที่มา: Gareth R. Jones, Organization Theory : Text and Cases. (Mass, Addison-Wesley, 1995, p. 13)

B.J. Hodge และ William P. Anthony และ Lawrence M. Gales (1996, p. 11 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2542, น. 2-3) ได้นิยามความหมายของ “ทฤษฎีองค์การ” ว่า หมายถึง แนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิด (Concept) หลักการ (Principle) และสมมติฐาน (Hypotheses) เกี่ยวกับองค์การที่นำมาใช้เพื่ออธิบายองค์ประกอบขององค์การที่มีความสัมพันธ์กับระบบอื่น การนิยามตามนัยนี้ พิจารณาว่าทฤษฎีองค์การเป็นทั้ง ทฤษฎีเชิงพรรณนา (Descriptive Theory) ที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การกับระบบย่อยอื่น ๆ และรวมถึงความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม เป้าหมายสำคัญของการพรรณนาคือ การอธิบายว่า ทำไม สรรพสิ่งทั้งหลายจึงเกิดขึ้นและเกิดขึ้นได้อย่างไร (Why and How) ทฤษฎีองค์การตามทัศนะนี้ จะช่วยให้เข้าใจถึงวิธีการแห่งการเกิดปรากฏการณ์ที่สนใจ ส่วนในมุมมองของการบริหาร จะเห็นว่าความเข้าใจที่ดี (Better Understanding) จะนำไปสู่การจัดการที่ดี (Better Management) และทฤษฎีเชิงอธิบาย (Prescriptive or Normative Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายว่าจะดำเนินการอย่างไร เมื่อทฤษฎีเชิงพรรณนาได้อธิบายให้เห็นว่า เงื่อนไขของการเกิดปัญหาเป็นอย่างไร นัยแห่งการอธิบาย เป็นการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น หรือเป็นความพยายามที่จะบอกว่าควรจะทำ (Should) สิ่งต่าง ๆ อย่างไร เพื่อที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ (Efficiency) สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ (Competitiveness) ทำกำไรได้ (Profitability) ปรับตัวได้ดี (Adaptability) สร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Work Satisfaction) หรือประเด็นอื่น ๆ ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิผล (Effectiveness)

จากแนวความคิดและความหมายของ “ทฤษฎีองค์การ” ของนักวิชาการข้างต้น แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่

## 3.1 <u>แนวคิดองค์การเรียนรู้</u>

องค์การเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์การ ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้และเรียนรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงาน เมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้ หมายความว่ามีการสร้างความรู้ขึ้นเองภายในองค์การได้ รวมทั้งเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมกับการเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อมกัน

ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

องค์การเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ ในองค์การเรียนรู้มีการสร้างศาสตร์หรือความรู้ที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องานขององค์การนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์การเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชากรหรือองค์การเรียนรู้อื่นเพื่อสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย

องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์การ) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์การ) เข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ แบ่งเป็น

- องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน

- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด

- องค์การแห่งการเรียนรู้ มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำ (Interactive Learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับภายนอก

องค์การเรียนรู้มีผลผลิตอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ผลสัมฤทธิ์ของงานสูง ในการมองผลสัมฤทธิ์ของงานควรมองที่องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ (1) ผลงานตอบสนองหรือตรงตามความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) (2) เป็นผลงานหรือกระบวนการทำงานที่มีนวัตกรรม (Innovation) (3) มีการสร้างขีดความสามารถขององค์การและของพนักงาน (Competency) (4) มีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายความว่า Output สูง โดยที่ Input ต่ำ

2. เกิดการพัฒนาคน ซึ่งหมายถึงพนักงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์จากการทำงานและเกิดทักษะในการเรียนรู้ ที่เรียกว่าเป็น บุคคลเรียนรู้ (Learning Person)

3. มีการพัฒนาความรู้ ทำให้ความรู้เพิ่มพูนขึ้นในองค์การและในตัวของพนักงาน

4. องค์การมีศักยภาพสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ศักยภาพในการรับรู้และเรียนรู้อันนำไปสู่ศักยภาพในการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงตนเอง ซึ่งหมายถึง เป็นองค์การเรียนรู้นั่นเอง

ดังนั้นองค์การเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไขและการฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการ คือ (1) การคิดเชิงระบบ (2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตนเอง (3) แบบจำลองความคิด (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (5) การเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยอาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตา มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ อาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันและการเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลังในการขับเคลื่อนขององค์การ

แนวทางการเสริมสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ

เพื่อให้องค์การสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และทำให้ความรู้ใหม่นั้นไหลเวียนไปตามองค์ประกอบทั้ง 4 ประการได้โดยสะดวก องค์การควรพิจารณาหาทางดำเนินการในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- พยายามใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในเชิงการเรียนรู้ โดยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความคิดของแต่ละบุคคลเข้ากับนโยบาย

- กลยุทธ์ขององค์การและการที่ให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด ปฏิบัติและประเมินผลกลยุทธ์ด้วยนั้น จะช่วยในการถ่ายโยงระหว่างนโยบายไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานขององค์การและเชื่อมโยงความคิดกับการปฏิบัติ

- ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์การได้เรียนรู้จากความคิดของพนักงานและช่วยให้พนักงานเข้าใจและรู้สึกผูกพันกับนโยบาย กระบวนงานและมาตรการต่าง ๆ ที่ตนมีส่วนกำหนดขึ้น

- จัดระบบการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป้าหมาย การติดตามประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบให้ชัดเจน สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบาย เพื่อเป็นเป้าหมายและการจูงใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

- การจัดโครงสร้างขององค์การควรเอื้ออำนวยให้คนได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เช่น ให้คนมีอิสระในการเลือกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานแคบเกินไปจนไม่เห็นถึงความเกี่ยวเนื่องของกระบวนงานในภาพรวมและให้สามารถได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน เป็นต้น และโครงสร้างขององค์การควรมีลักษณะแบนราบและมีความ

ยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนงานต่าง ๆ สามารถสื่อสารถ่ายโยงความคิด ความรู้ถึงกันและกันและเพื่อให้สามารถปรับแก้กระบวนการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

- จัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันในองค์การให้สะดวก รวดเร็ว ชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างฝ่าย ต่าง ๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศให้สามารถส่งถ่ายข้อมูลความรู้แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทาง Intranet เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียนและแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

- จัดระบบการเงินและบัญชีในลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจผิดพลาดล้มเหลวได้ง่ายและจัดระบบบัญชีที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงผลได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น การจัดระบบศูนย์กำไร (Profit-Center) และการคิดต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถติดตามและคำนวณหาอัตราส่วนของผลได้ต่อการลงทุนในแต่ละกิจกรรมได้

- จัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งอาจมีการให้รางวัลประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละคน แต่ละทีมงานและมีการให้รางวัลตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น รางวัลชนะเลิศ รางวัลผู้มีพัฒนาการดีเด่น รางวัลสำหรับน้องใหม่ รางวัลสำหรับความล้มเหลวที่เป็นบทเรียนที่มีค่าที่สุดสำหรับองค์การ

- อาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับภายนอกองค์การเป็นแหล่งสืบค้นความรู้ เพื่อที่จะนำเอาความคิด นโยบาย ระเบียบ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาเผยแพร่และร่วมกันคิดพิจารณาดำเนินการต่อไป

- ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างส่วนงานและระหว่างองค์การ เช่น การผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปดูงาน เยี่ยมเยียน ปรึกษาหารือกันในระหว่างส่วนงานต่าง ๆ หรือไปยังองค์การอื่น เช่น ลูกค้าหรือผู้จัดส่งวัตถุดิบเป็นต้น

- ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอกและในสภาพการทำงาน ทั้งในเรื่องงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและเรื่องอื่น ๆ โดยเน้นให้พนักงานและทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

- จัดระบบการกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันและเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

- สร้างค่านิยมที่เน้นผลงาน ความสามารถ การเรียนรู้ พัฒนาการและการทำงานร่วมกันเป็นทีมแทนค่านิยมที่เน้นอำนาจ

ดังนั้นในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การนั้นขึ้นกับความสามารถขององค์การในการเรียนรู้ สถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงานและเทคโนโลยีต่าง ๆ จากภายนอก เรียนรู้จากประสบการณ์หรือจากกันและกันภายในองค์การเพื่อให้สามารถ ปรับเปลี่ยนองค์การให้สามารถดำเนินงานและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้องค์การนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้วการทำให้องค์การเรียนรู้นั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานและเทคนิคการปรับปรุงบริหารต่าง ๆ ที่องค์การเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์การหรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิตต่าง ๆ เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์การเห็นว่า ทุกสิ่งที่ยึดถือปฏิบัติอยู่นั้นเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เพียงแต่จะต้องตั้งสติและไตร่ตรองดูจึงจะเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคตหรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีม ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุก ๆ องค์การได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไป

3.2 <u>ทฤษฎีการจัดองค์การขนาดใหญ่</u> (Bureaucracy)

ในระหว่าง ค.ศ.1864 ถึง 1920 นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน คือ Max Weber (1992, p. 23 อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2542, น. 5) เป็นผู้วางรากฐานทฤษฎีองค์การที่สำคัญยิ่งท่านหนึ่ง โดยเฉพาะแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานขององค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy) ถือว่าเป็นรูปแบบขององค์การในอุดมคติ (The Ideal Form of Organization) ทฤษฎีนี้มีชื่อเสียงมากที่สุดในช่วงทศวรรษ 1800 ส่วนพัฒนาการที่สำคัญของทฤษฎีเกิดขึ้นจากปัญหาขององค์การ ที่ฝ่ายบริหารมักจะชื่นชอบการนำ “ระบบพรรคพวกหรือระบบอุปถัมภ์ (Favoritism)” เข้าไปใช้ในการบริหารงานขององค์การที่ยาวนาน และปัญหาการบริหารงาน “ระบบอัตวิสัย (Subjectivity)” ที่เข้าไปครอบงำ “ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity)” ขององค์การ การเติบโตของระบบดังกล่าวต่อเนื่องกันมาถึง “สมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)” และปรากฏชัดเจนว่า การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบริหารงาน นำไปสู่ความไร้

ประสิทธิภาพในการทำงาน (Inefficiency) Weber จึงนำเสนอแนวความคิดในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน เรียกว่า “ทฤษฎีการจัดการองค์การขนาดใหญ่ (Bureaucracy)” เป็นทฤษฎีองค์การที่มีความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) และเป็นทางเลือกที่นำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) ถือเป็นหลักของการสร้างความชัดเจนและความสมดุลระหว่างอำนาจหน้าที่ (Authority) กับความรับผิดชอบ (Responsibility) โดยให้ถูกต้องตามกฎระเบียบขององค์การและการแบ่งงานตามวิธีนี้ถือว่าเป็นความรับผิดชอบที่เป็นทางการ (Official Responsibility)

2. หลักของการกำหนดอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) การกำหนดตำแหน่งต่าง ๆ ที่ให้มีอำนาจหน้าที่ลดหลั่นลงมาตามสายการบังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา

3. หลักความสามารถ (Technical Competence) เป็นหลักการสำคัญในการจัดการบุคคลเพื่อบรรลุ หรือแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตามหลักของความรู้ความสามารถของบุคคล โดยการใช้กระบวนการทดสอบ การฝึกอบรม และการศึกษาของบุคลากร

4. หลักการของกฎระเบียบ ความมีวินัย และการควบคุม (Rules, Disciplines and Control) เป็นการบริหารงานโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลัก และกำหนดรูปแบบไว้ให้ชัดเจนในการบริหารงานต้องยึดระบบเอกสารเป็นสำคัญ (Written Document) โดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนตัว (Impersonal)

5. หลักของความเป็นทางการของการบริหาร (Administrative Officials) ผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ เป็นผู้มีเกียรติ มีอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบในการทำงานตามตำแหน่งนั้น ๆ อุปกรณ์และเครื่องมือจะอยู่คู่กับตำแหน่งไม่ใช่คู่กับบุคคล

6. หลักของการเป็นบุคลากรประจำของฝ่ายบริหารและได้รับเงินเดือนประจำ (Career Official and a Fixed Salary) ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารต้องเป็นบุคลากรประจำ มีการจ้างงานตลอดชีพ และจัดให้มีเงินเดือนประจำในอัตราคงที่ในแต่ละปี

## 4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบอุปถัมภ์และประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์กรของพนักงานภายในองค์การที่ศึกษาและศึกษาความ

คิดเห็นของพนักงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและปัจจัยที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพของพนักงานภายในองค์การที่ศึกษาและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่กล่าวถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มักจะมีการพูดถึงผลการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกันกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานสูง ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่ามีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำ สำหรับความหมายที่กล่าวถึงประสิทธิภาพนั้นซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

Peterson & Plawman (1953, p. 433 อ้างถึงใน อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล, 2546, น. 18) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ตามนัยเชิงธุรกิจว่า หมายถึง การผลิตสินค้าให้มีคุณภาพ เหมาะสมตามความต้องการมากที่สุด โดยใช้ต้นทุนในการผลิตต่ำที่สุดซึ่งประสิทธิภาพในทางธุรกิจนั้นมุ่งพิจารณาในเรื่องประสิทธิภาพของงาน โดยอาศัยปัจจัยด้านค่าใช้จ่าย คุณภาพ เวลาและวิธีการเป็นสิ่งสำคัญ

Millet (1954, p. 4 อ้างถึงใน อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล, 2546, น. 19) ได้ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพ ว่าหมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ ได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน (Human Satisfaction and Benefit Produced)

Ryan & Smith (1954, p. 276 อ้างถึงใน ยุทธนาวี ดวงสุวรรณ, 2542, น. 16) กล่าวถึงประสิทธิภาพของบุคคล (Human Efficiency) ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวก กับสิ่งที่ทุ่มเทและลงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทำให้กับงาน เช่น ความพยายามในการทำงานกับผลลัพธ์ที่ได้รับจากงาน

Gibson (1979, p. 50 อ้างถึงใน อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล, 2546, น. 19) ประสิทธิภาพหมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อตัวป้อน เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพรวมถึงผลตอบแทนจากการลงทุน คือ ทรัพย์สิน ค่าใช้จ่ายต่อหน่วย ค่าสูญเสียและสูญเปล่า การใช้ทรัพยากรต่ำกว่าขีดความสามารถ อัตราการใช้สอย เป็นต้น เกณฑ์การวัดประสิทธิภาพจะต้องเป็นอัตราส่วน เช่น อัตราส่วนของผลประโยชน์ต่อค่าใช้จ่าย (Ratios of Benefit to Cost)

รพี แก้วเจริญ และ ทิตยา สุวรรณะชฎ (2510, น. 5 อ้างถึงใน พริษฐ์วงศ์ เจียมสุชน, 2546, น. 7) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพแตกต่างจากนักวิชาการอื่น ๆ คือ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519, น. 12 อ้างถึงใน พริษฐ์วงศ์ เจียมสุชน, 2546, น. 8) อธิบายประสิทธิภาพว่าเป็นการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การทำงานที่ต้องการให้ได้รับประโยชน์สูงสุดและการที่จะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพหรือไม่ อาจจะพิจารณาได้จากผลงาน

สุรศักดิ์ นานากุล (2530, น. 374 อ้างถึงใน พริษฐ์วงศ์ เจียมสุชน, 2546, น. 8) กล่าวว่า ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงภาวะแวดล้อมของการประกอบการไม่ว่าจะเป็นหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานธุรกิจก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงอย่างสับสนนี้ มีผลกระทบต่อการบริหารงานในองค์การมาก อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางในอนาคต ไม่สามารถที่จะใช้ความอาวุโสและความชำนาญในการสั่งการตลอดเวลา เพราะเหตุการณ์ต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงจากอดีตเป็นอันมาก ในอนาคตนั้นผู้บัญชาการระดับต้นมีบทบาทอย่างสำคัญในความรับผิดชอบและควบคุมงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ลีลา สินานุเคราะห์ (2530, น. 37) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพของการทำงานหมายถึง ความสามารถที่จะวางหลักและวิธีการทำงานให้ได้ผลงานออกมาสมบูรณ์ที่สุด เป็นที่พอใจแก่ผู้รับ กล่าวคือ นอกจากผลงานที่ได้ต้องมีปริมาณและคุณภาพสูงแล้วยังต้องคำนึงถึงความพอใจของผู้ผลิตและผู้ใช้บริการ

Simon (1960, pp. 180-181 อ้างถึงใน อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล, 2546, น. 19) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพไว้ในลักษณะของการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) โดยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้ คือ

E = (O-I) + S

E = Efficiency = ประสิทธิภาพ

O = Out Put = ผลงานที่ผลิตได้

I = Input = ทรัพยากรบริหารที่ใช้

S = Satisfaction = ความพึงพอใจที่ได้รับ

ความพึงพอใจที่ได้รับ = ความสัมฤทธิ์ผล + ความมุ่งปรารถนา

จากสูตรข้างต้น จะเห็นได้ว่า ในเชิงธุรกิจ ประสิทธิภาพตั้งอยู่บนรากฐานของกำไรคือการที่สามารถผลิตงานออกมาในปริมาณให้ได้มากโดยใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยส่วน ทางด้านการบริหารราชการนั้นประสิทธิภาพจะมุ่งไปที่ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นสำคัญ

คำว่า “ประสิทธิภาพ” ในวงการธุรกิจ หมายถึง การจัดการที่ได้ผลกำไรหรือขาดทุน สำหรับในการบริหารงานราชการในทางปฏิบัติวัดประสิทธิภาพได้ยาก วิธีวัดประสิทธิภาพที่ใช้ในวงราชการ จึงหมายรวมถึงผลการปฏิบัติงานที่ยังให้เกิดความพอใจและประโยชน์แก่มวลมนุษย์ (Human Satisfaction and Benefit Produced) ประสิทธิภาพในทางราชการจะต้องพิจารณาถึงคุณค่าทางสังคม จึงไม่จำเป็นต้องประหยัดหรือมีกำไร เพราะงานบางอย่างถ้าจะทำอย่างประหยัดอาจไม่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน นอกจากนี้การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องพิจารณาคำว่า “ประสิทธิผล” หมายถึง ผลสำเร็จของการบริหารที่บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ซึ่งอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะประสิทธิผลเพียงแต่พิจารณาถึงผลงานที่ได้รับเท่านั้น ลักษณะการบริหารที่มีประสิทธิผลคือ การบรรลุเป้าหมายแต่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพคือการใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด เกิดผลรวดเร็ว โดยต้องมีการนำเวลา (Time) เข้ามาพิจารณาด้วย

ปรัชญา เวสารัชช์ (2529, น. 5 อ้างถึงใน พริษฐ์วงศ์ เจียมสุชน, 2546, น. 12) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิภาพ” การทำงานไว้สามนัย

นัยที่ 1 เกี่ยวกับงานโดยตรง คือ งานที่ออกมาเกิดผลได้เร็วกว่ากำหนดหรือผลงานที่มีคุณภาพและผลงานสูงกว่ากำหนด

นัยที่ 2 เกี่ยวกับผู้บริหารงาน ผู้บริหารมีความสามารถทำงานโดยตลอดไม่มีการหยุดหรือชะงักงัน และมีทักษะในเรื่องการบริหารงานในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงาน การสั่งการ การรับมอบงาน รวมทั้งการตัดสินใจที่ดี

นัยที่ 3 เกี่ยวกับตัวผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีความสุข ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้ง มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันในการปฏิบัติงาน การประสานงานและการติดต่อสื่อสารภายในองค์การเป็นไปด้วยดี

จากแนวคิดทั้งหมดดังกล่าว สอดคล้องกับแนวคิดของ Peterson และ Plowman (1953, p. 422 อ้างถึงใน อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล, 2546, น. 18) ซึ่งกล่าวว่า ประสิทธิภาพประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ

1. คุณภาพของงาน (Quality) จะต้องมีคุณภาพสูง ผู้ผลิตและผู้ใช้ได้ประโยชน์คุ้มค่าและมีความพึงพอใจ

2. ปริมาณงาน (Quantity) ของงานที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นไปตามความคาดหวังของหน่วยงาน

3. เวลา (Time) เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานจะต้องเหมาะสมกับคุณภาพและปริมาณของงาน รวมทั้งจะต้องเป็นไปตามกำหนดและสภาวการณ์

4. วิธีการ (Method) ในการดำเนินงานจะต้องอยู่ในลักษณะที่ถูกต้องตามหลักการเหมาะสมกับงานและทันสมัย

5. ค่าใช้จ่าย (Costs) ในการดำเนินงานทั้งหมดจะต้องเหมาะสมกับงานและวิธีการจะต้องลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด

จากแนวความคิดเรื่องประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของนักวิชาการและนักทฤษฎีอาจกล่าวโดยสรุปว่า ประสิทธิภาพในการทำงานในเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุดโดยพิจารณาการใช้ต้นทุน หรือปัจจัยการนำเข้าให้น้อยที่สุด และประหยัดเวลาที่สุด ในขณะที่ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพการทำงานของแต่ละบุคคล พิจารณาจากปัจจัยนำเข้า คือ ความหมาย ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน ตลอดจนประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลงานที่ได้และความพึงพอใจ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำหรับแนวคิดในเรื่องปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพหรือปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานนั้นนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษาและสรุปเป็นปัจจัยสำคัญที่น่าสนใจ ดังนี้

Becker & Neuhauser (1975, p. 94 อ้างถึงใน ยุทธนาวี ดวงสุวรรณ, 2542, น. 17-18) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การ (Model of Organization Efficiency) นอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้าและผลผลิตขององค์การ คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์การในฐานะที่เป็นองค์การในระบบเปิด (Open System) ยังมีปัจจัยประกอบอีกดังแบบจำลองในรูปสมมติฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์การมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือความแน่นอน (Certainty) มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์การอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การมากกว่าองค์การที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติชัดเจน เพื่อเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้มีผลทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ผลการทำงานที่มองเห็นได้สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏการกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจนและผลการทำงานที่มองเห็นได้มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง และเบคเกอร์ ยังเชื่ออีกว่าสามารถมองเห็นผลของการทำงานขององค์การได้ มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพราะองค์การสามารถทดลองและเลือกปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้ ฉะนั้นโครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติ จึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในปี 1978 Katz & Kahn (1978, p. 121 อ้างถึงใน พริษฐ์วงศ์ เจียมสุชน, 2546, น. 9) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์การในระบบเปิดได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพคือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผล ประสิทธิภาพขององค์การนั้น ถ้าวัดจากปัจจัยนำเข้าเปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้ จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์การหมายถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ความรู้สึกผูกพัน ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การ

## 4.1 แนวคิดการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพยากรณ์ความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานหรือองค์การไว้ล่วงหน้า ว่ามีความต้องการบุคลากรประเภทใด ระดับใด เมื่อใด วิธีการได้มาเป็นอย่างไร มาจากไหน รวมถึงมีนโยบายและแนวทางดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุดแก่องค์การ

ความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์ในองค์การ

2. เพื่อที่จะให้ตอบสนองความพอใจของพนักงานและเพื่อโอกาสที่จะได้มีการพัฒนาพนักงานได้มากขึ้นกว่าเดิม

3. เพื่อที่จะให้มีการวางแผนที่จะได้ทำการว่าจ้างได้อย่างถูกต้อง

4. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอนาคต เพราะการวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

5. ทำให้องค์การสามารถดำเนินการอย่างมั่นคงท่ามกลางสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลง องค์การต้องหากลยุทธ์ต่าง ๆ ที่จะได้บุคคลที่มีคุณภาพเพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้

6. ทำให้องค์การมีแผนดำเนินงานอย่างละเอียดที่จะปฏิบัติงานด้านบุคคลอย่างมีขั้นตอนอันจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การในอนาคต

ประโยชน์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. ทำให้ทราบถึงความต้องการด้านบุคลากรในระยะยาว เพราะช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถคำนวณงบประมาณด้านเงินเดือน ผลประโยชน์พิเศษและสวัสดิการด้านต่าง ๆ ดังนั้นการกำหนดรับพนักงานใหม่จะต้องยึดแผนด้านทรัพยากรมนุษย์

2. ช่วยให้องค์การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะทำให้เห็นภาพรวม การใช้กำลังคนในแผนกและฝ่ายต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคคลอย่างชัดเจน ซึ่งทำให้ทรัพยากรมนุษย์ที่รับเข้ามาในองค์การมีคุณค่าทำให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่องค์การ

3. ทำให้กระบวนการเลือกสรรคนเข้ามาทำงานในองค์การมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การพัฒนาและการฝึกอบรม ทำให้ไม่เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากร

4. ทำให้การขยายหรือการปรับปรุงองค์การในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผนพัฒนาและการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้แก่พนักงานสามารถทำงานในตำแหน่งใหม่ได้ เป็นการส่งเสริมและพัฒนาโอกาสให้พนักงานก้าวหน้า

5. เป็นแนวทางในสถาบันการศึกษาพัฒนาหลักสูตรให้เป็นความต้องการของตลาดแรงงาน ข้อมูลจากองค์การที่มีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นประโยชน์และช่วยสนับสนุนให้สถาบันผลิตนักศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้ไม่เกิดปัญหาการว่างงาน เป็นการช่วยพัฒนาความมั่นคงของประเทศ

6. เป็นการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การอย่างคุ้มค่า

7. ช่วยให้กิจกรรมต่าง ๆ ด้านการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

8. ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่ขององค์การเป็นไปอย่างประหยัด

9. ช่วยให้การจัดทำฐานข้อมูลด้านบริหารงานทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพและสมบูรณ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์อื่น ๆ รวมทั้งหน่วยงานย่อยอื่น ๆ ภายในองค์การ

วัตถุประสงค์ของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. เพื่อคาดคะเนความต้องการ จำนวนและประเภทของทรัพยากรบุคคลที่จะปฏิบัติงาน รวมถึงระดับทักษะ ความรู้และความสามารถที่ต้องการ

2. เพื่อให้ได้มาและธำรงไว้ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในจำนวนและคุณภาพที่ต้องการ

3. เพื่อบริหารการใช้ทรัพยากรบุคคลในองค์การที่มีอยู่ให้ได้ประโยชน์สูงสุดและป้องกันพนักงานที่มีความรู้ความสามารถออกจากงาน หลังจากที่ได้รับการพัฒนาจากองค์การแล้ว

4. เพื่อคาดคะเนล่วงหน้าปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ เช่น ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและปัญหาการมีบุคลากรเกินความต้องการ เป็นต้น

5. เพื่อจัดเตรียมมาตรการที่เหมาะสมสำหรับป้องกันและแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

6. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับสภาพทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการเกลี่ยกำลังคนระหว่างหน่วยงานในที่สุด

หลักการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์

ในการกำหนดทิศทางของแผนทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการต่อไปนี้

1. การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน เช่น แผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะต้องเป็นระบบและตอบสนองต่อการขยายตัวทางธุรกิจและใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

2. การกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการ มีการระบุปฏิทินการปฏิบัติงานตามแผนอย่างชัดเจน

3. การทำความเข้าใจเรื่องแผนทรัพยากรมนุษย์ ดังต่อไปนี้

3.1 ชี้แจงเรื่องแผนอัตรากำลังให้ทุกระดับเข้าใจร่วมกัน เพื่อกำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์

3.2 ฝ่ายบริหารจะต้องมีความมั่นใจว่าทรัพยากรมนุษย์ทุกฝ่ายทุกระดับมีการรับรู้ยอมรับและเข้าใจความจำเป็นและความสำคัญของการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ของหน่วยงาน

4. การสื่อสารสมมติฐานที่ใช้ประกอบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจนเป็นที่เข้าใจของทุกฝ่ายในองค์การ สมมติฐานที่สำคัญ เช่น

4.1 อัตราการเจริญเติบโตขององค์การ จะต้องมีอัตราก้าวหน้าสูงกว่าอัตราเจริญเติบโตของสภาวะเศรษฐกิจ

4.2 องค์การมีเป้าหมายการใช้กำลังคนในการบริการแก่ลูกค้า จะไม่เปลี่ยนไปใช้อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีแทน

4.3 มุ่งใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในแต่ละแผนกให้คุ้มค่า ในกรณีนี้อาจกำหนดนโยบาย อาทิ เป้าหมายในการพัฒนากำลังคนทดแทนจากภายในองค์การ แทนที่จะสรรหามาจากภายนอก

5. ผู้รับผิดชอบด้านการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องแปลสมมติฐานด้านกำลังคน เช่น ทิศทางของแผนที่จะเชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์การ แต่ละส่วนของงานจะต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการภายในของแต่ละงานเป็นสำคัญ โดยจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อไปนี้

5.1 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.2 วิเคราะห์แนวโน้มและเป้าหมายด้านกำลังทรัพยากรมนุษย์

5.3 กำหนดนโยบายและเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องการใช้กำลังคน การพัฒนากำลังคน การสรรหา การโยกย้ายสับเปลี่ยนงานและการพัฒนาอาชีพ

5.4 สื่อสารและทำความเข้าใจเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้โดยได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงและทุกฝ่ายให้ความร่วมมือ

6. สิ่งที่มีผลกับการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ จะต้องพิจารณาถึงเรื่องต่อไปนี้

6.1 ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การแล้วหรือไม่เพียงใด และได้ประโยชน์คุ้มค่าตอบแทนและค่าใช้จ่ายหรือไม่

6.2 มีแผนการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การหรือไม่ อย่างไร

6.3 อัตราสูญเสียกำลังคนในอนาคตจะรุนแรงหรือไม่ โดยพิจารณาว่าจะสูญเสียกำลังคนประเภทใด ระดับใดในกลุ่มสายงานใด มีจุดใดบ้างที่ได้รับผลกระทบและเมื่อใด รวมถึงศึกษาสาเหตุของการสูญเสียว่ามีอะไรบ้าง

6.4 จะใช้เทคนิคและวิธีการในการคาดคะเนทรัพยากรมนุษย์ทั้งในด้านอุปสงค์และอุปทานวิธีใดจึงจะเหมาะสม

6.5 การสรรหาผู้มาดำรงตำแหน่งจะกระทำโดยวิธีใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการขาดแคลนกำลังคน

6.6 ระยะเวลาที่เหมาะสมในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ควรจะเป็นเท่าใด เช่น ทบทวนทุก ๆ 3 ปี หรือ 5 ปี เป็นต้น

7. การจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ หลักการต่าง ๆ ที่ได้นำเสนอข้างต้นนี้จะต้องนำมาพิจารณาประกอบการจัดทำแผนทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. องค์ประกอบภายนอกองค์การ หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งองค์การไม่สามารถจะควบคุมได้และยากที่จะทำการคาดการณ์ประเมินความเป็นไปได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว องค์ประกอบภายนอกองค์การที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์การมี 4 ประการ ได้แก่

1.1 สภาพเศรษฐกิจ (Economic) โดยปกติระบบเศรษฐกิจแปรเปลี่ยนไปตามระยะเวลาโดยมีลักษณะเป็นวัฏจักร ประกอบด้วย

1.1.1 ภาวะรุ่งเรือง (Boom)

1.1.2 ภาวะถดถอย (Recession)

1.1.3 ภาวะตกต่ำ (Depression)

1.1.4 ภาวะฟื้นตัว (Recovery)

ในภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรืองจะเป็นผลให้ยอดขายสินค้าและบริการขององค์การเพิ่มขึ้น เนื่องจากประชาชนมีรายได้ที่แท้จริงสูง ทำให้มีอำนาจการซื้อมากขึ้น ดังนั้นจะเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์การเพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากแรงงานคนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับกระบวนการผลิต ในทางตรงกันข้ามถ้าเศรษฐกิจซบเซาอำนาจซื้อของประชาชนต่ำ องค์การจำเป็นต้องลดประมาณการผลิตย่อมเป็นผลให้ความต้องการกำลังคนขององค์การลดต่ำลงด้วย ผลกระทบที่เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจสามารถมองเห็นได้ค่อนข้างชัดเจนแต่การประเมินสภาวะเศรษฐกิจนั้นทำได้ค่อนข้างยาก ทั้งนี้อาจพิจารณาจากตัวบ่งชี้ที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะเงินเฟ้อ ภาวการณ์ว่างงาน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านสังคม การเมืองและกฎหมาย (Social, Political and Legal) ปัจจัยทางสังคมพิจารณาจาก ระเบียบประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม เป็นต้น ตัวอย่างของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยด้านสังคม เช่น ค่านิยมในการทำงานนอกบ้านของหญิงไทย มีผลต่อการกำหนดความต้องการกำลังแรงงานเพศหญิงและเพศชาย องค์การสามารถจัดจ้างแรงงานหญิงได้มากขึ้นและสามารถลดแรงงานชายลงบางประเภท ภาวะทางการเมืองและกฎหมายเป็นเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกันซึ่งสามารถคาดการณ์ได้โดยงาน ตัวอย่างเช่น กรณีที่รัฐบาลออกกฎหมายการเกษียณอายุราชการฉบับใหม่ โดยให้ข้าราชการเกษียณอายุเร็วกว่าหรือช้ากว่าเดิม นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการกำหนดความต้องกำลังคนขององค์การด้วย

1.3 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology) ภาวการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีนั้นยากที่จะคาดการณ์และยากที่จะประเมิน แนวความคิด ส่วนใหญ่เชื่อว่าการขยายตัวและก้าวหน้าด้านคอมพิวเตอร์เป็นสาเหตุให้มีการว่างงานอย่างมากมาย เพราะคอมพิวเตอร์สามารถทำงานแทนแรงงานคนได้อย่างรวดเร็ว แต่หากพิจารณาให้ดีแล้ว แม้ว่าธุรกิจคอมพิวเตอร์จะเป็นสาเหตุให้ความต้องการกำลังคนในธุรกิจในหลายประเภทลดลง เช่น ธุรกิจการเงินการธนาคาร เป็นต้น แต่มีธุรกิจบางประเภทที่จำเป็นต้องจ้างคนเพิ่มขึ้น เช่น ธุรกิจที่บริการโดยใช้คอมพิวเตอร์ ได้แก่ การพิมพ์เอกสาร วิเคราะห์ผลการวิจัย เป็นต้น นอกจากนี้วิวัฒนาการนำหุ่นยนต์มาใช้แทนแรงงานคนในอนาคตย่อมมีผลกระทบต่อการกำหนดความต้องการกำลังคนขององค์การด้วย

1.4 ปัจจัยด้านคู่แข่งขัน (Competitors) การมีคู่แข่งขันอาจเป็นผลต่อความเติบโตของอุตสาหกรรม เพราะส่วนแบ่งตลาดธุรกิจย่อมถูกคู่แข่งขันช่วงชิงเอาไป ตัวอย่าง อุตสาหกรรมรถยนต์และอุตสาหกรรมเหล็กมีอัตราการเติบโตน้อยมาก เนื่องจากมีคู่แข่งขันจากต่างประเทศ อย่างไรก็ตามการแข่งขันในอุตสาหกรรมอิเลคทรอนิคส์เป็นผลให้ราคาสินค้าลดต่ำลง ธุรกิจสามารถขยายตลาดได้กว้างขึ้นและทำให้ธุรกิจต้องจ้างแรงงานเพิ่มขึ้น

2. องค์ประกอบด้านองค์การ หมายถึง การตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ ขององค์การที่มีผลกระทบต่อความต้องการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ในที่นี้จะกล่าวถึงองค์ประกอบด้านองค์การที่มีผลต่อการวางแผนกำลังคน 5 ประการ ได้แก่

2.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plans) นับเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความต้องการกำลังคนมากที่สุด เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่สัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ระยะยาว เช่น วัตถุประสงค์เกี่ยวกับอัตราความเติบโต (Growth Rate) ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Products) ตลาด (Market) และบริการ (Services) เป็นต้น วัตถุประสงค์เหล่านี้ จะชี้ให้เห็นถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต นักบริหารทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องพัฒนาแผนทรัพยากรมนุษย์ระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ได้

2.2 งบประมาณ (Budgets) งบประมาณเป็นเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ดังนั้นการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการเพิ่มหรือลดงบประมาณ จะส่งผลต่อความจำเป็นด้านทรัพยากรมนุษย์ในระยะสั้น

2.3 การพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิต (Sales and Production Forecasts) แม้ว่าข้อมูลที่ได้จากการพยากรณ์ยอดขายและปริมาณการผลิตจะให้ความถูกต้องน้อยกว่างบประมาณ แต่สามารถให้ข้อสังเกตได้รวดเร็วเกี่ยวกับความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระยะสั้นของความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ

2.4 การลงทุนในธุรกิจใหม่ (New Ventures) เมื่อองค์การกำลังดำเนินการลงทุนในธุรกิจใหม่ นักวางแผนจะต้องทำการพัฒนาแผนการจ้างงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและในกรณีที่การลงทุนในธุรกิจใหม่เกิดจากการร่วมลงทุน (Mergers) หรือการควบกิจการ (Acquisitions) จำเป็นต้องทบทวนอุปสงค์ด้านทรัพยากรมนุษย์ในทันที ซึ่งจะนำไปสู่การออกแบบองค์การและการออกแบบงานใหม่

2.5 การออกแบบองค์การและการออกแบบงาน (Organization and Job Design) ช่วงหลังจากมีการร่วมลงทุนหรือการควบกิจการ องค์การจะมีการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ (Reorganization) อย่างฉับพลัน ทำให้แผนกำลังคนต้องการปรับให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ใหม่ขององค์การ ในขณะเดียวกันการออกแบบงานใหม่ก็ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความต้องการระดับทักษะของพนักงานในอนาคตด้วย

3. ปัจจัยด้านกำลังแรงงาน (Work-Forces Factor) อุปสงค์ของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การจะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงกำลังแรงงานภายในองค์การ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการ ได้แก่

3.1 การเกษียณอายุ (Retirement)

3.2 การลาออก (Resignation)

3.3 การเสียชีวิต (Deaths)

3.4 การสิ้นสุดสัญญาจ้าง (Terminations)

นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคาดการณ์แนวโน้มของกำลังแรงงานโดยศึกษาข้อมูลจากอดีตและนำเอาผลของการคาดการณ์มาใช้ประโยชน์ในการจัดทำแผนกำลังคนในอนาคตขององค์การ

กระบวนการวางแผนทรัพยากรมนุษย์

1. การพิจารณาเป้าหมายและแผนขององค์การ (Goals and Plans of Organization) งานสำหรับนักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะกระทำ คือ การศึกษาและพิจารณาแผนกลยุทธ์การได้กำหนดไว้ศึกษานโยบายสาธารณะ แนวโน้มทางด้านการเมือง กฎหมายที่จะส่งผลดำเนินงานขององค์การ สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ภาวะเงินเฟ้อ ระดับการว่างงานในการทำงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ เพื่อที่จะนำผลมาจัดวางข้อมูลด้านบุคคลที่ควรจะเป็นในอนาคตได้อย่างมีความเหมาะสม

2. การพิจารณาสภาพการณ์ของทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (Current Human Resource Situation) สำรวจจำนวนพนักงานทั้งหมดที่มีอยู่ โดยจำแนกออกตามประเภทต่าง ๆ เช่น ตามลักษณะของงาน ตามแผนก ตามอายุ ตามระดับการศึกษา เป็นต้น

3. การคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Forecast) ในขั้นนี้ นักวางแผนทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณาถึงจำนวนและประเภทของพนักงานที่องค์การต้องการ พร้อมทั้งจำนวนและประเภทของคนที่ต้องจ้างใหม่ ในขั้นนี้จะต้องพิจารณาให้ละเอียด ตรวจสอบพนักงานที่จะครบเกษียณอายุ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง จะได้ทราบจำนวนและประเภทของพนักงานที่มีอยู่จริง ๆ ว่ามีจำนวนเท่าไร แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจำนวนองค์การทั้งหมด จะสามารถรู้ได้ว่าองค์การต้องจ้างพนักงานใหม่ในกลุ่มใดบ้างและในระยะเวลาเท่าไร ในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เป็นงานที่ละเอียดซับซ้อนซึ่งพอจะกล่าวถึงขั้นตอนในการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์ได้ 13 ประการ ดังนี้

3.1 เก็บข้อมูล

3.2 ศึกษาข้อมูลการเปลี่ยนแปลงในการเข้าออกของพนักงาน

3.3 หาเครื่องบ่งชี้ที่จะแสดงจำนวนพนักงานลูกจ้างในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ หรืองานประเภทสำคัญ ๆ เช่น ดูจำนวนพนักงานในด้านการผลิต

3.4 พยากรณ์จำนวนพนักงานที่เกี่ยวข้องกับงานหลัก (Line) พนักงานที่ปฏิบัติงานด้านสนับสนุน (Staff) ว่าจะเป็นจำนวนเท่าไร

3.5 ชี้ให้เห็นถึงเหตุการณ์ที่ผ่านมา แต่เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันจะทำให้เปลี่ยนแปลงนั้น อาจจะไม่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่ผ่านมา

3.6 เป็นข้อมูลที่ได้จากระดับต้นไปสู่ระดับสูง การเปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการตั้งแต่ระดับต้นได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์การ

3.7 การสอบถามจากหัวหน้างานในระดับต่าง ๆ นั้น จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงาน ทำให้หัวหน้างานมีความภูมิใจที่ได้มีส่วนร่วมกับฝ่ายจัดการสูงขึ้น

3.8 การศึกษาถึงโครงการต่าง ๆ

3.9 หลักการที่สำคัญที่ควรพิจารณาอีกอย่าง คือ การวิเคราะห์งาน

3.10 พิจารณาเวลาทำงานที่แท้จริงของพนักงานลูกจ้างแต่ละคน

3.11 พิจารณาผลิตผลของงาน อาจจะศึกษาเปรียบเทียบจำนวนคนกับจำนวนผลิตผลของงาน

3.12 วิธีใช้ตัวเลขสถิติต่าง ๆ หรือจากวิจารณญาณของผู้รับผิดชอบ

3.13 ต้องติดตามข่าวคราวความเคลื่อนไหว การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่

4.การกำหนดแผนปฏิบัติการ (Implementation Programs) หลังจากได้มีการคาดการณ์ทรัพยากรมนุษย์เรียบร้อยแล้วจึงกำหนดออกมาเป็นแผนปฏิบัติการของฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์ เช่น แผนการสรรหาพนักงาน แผนการคัดเลือกและบรรจุพนักงาน แผนการประเมินผลการปฏิบัติงาน แผนการโอนย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

5. การตรวจสอบและการปรับปรุง (Audit and Adjustment) ในขั้นนี้เป็นการตรวจสอบความเหมาะสมและความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแผนต่าง ๆ การแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง การเปลี่ยนแปลงแผนทรัพยากรมนุษย์และถ้ามีการเปลี่ยนแปลงแผนขององค์การ การจัดทำดัชนีแรงงานที่ทันสมัย เพราะข้อมูลที่เชื่อถือได้เป็นสิ่งสำคัญของการวางแผน

4.2 <u>แนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน</u>

จากการศึกษาแนวคิดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ปัจจัยที่ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้แก่ พฤติกรรมส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพขององค์การ คุณสมบัติพิเศษเฉพาะผู้ปฏิบัติงาน จะเห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นปัจจัยหลักที่จะส่งผลประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาจึงศึกษาต่อถึงแนวคิดที่ทำให้คนทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การที่บุคลากรในองค์การจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับผู้ปฏิบัติงานและสิ่งจูงใจเป็นองค์ประกอบและมีอยู่ในหน่วยงานนั้นจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ปัจจัยอีกประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยในระดับของตัวบุคคล

คุณลักษณะของบุคคล (Individual Attributes) แบ่งได้ดังนี้

1. ภูมิหลัง (Demography)

1.1 อายุ (Age)

1.2 เพศ (Gender)

1.3 สถานภาพทางการสมรส (Marital Status)

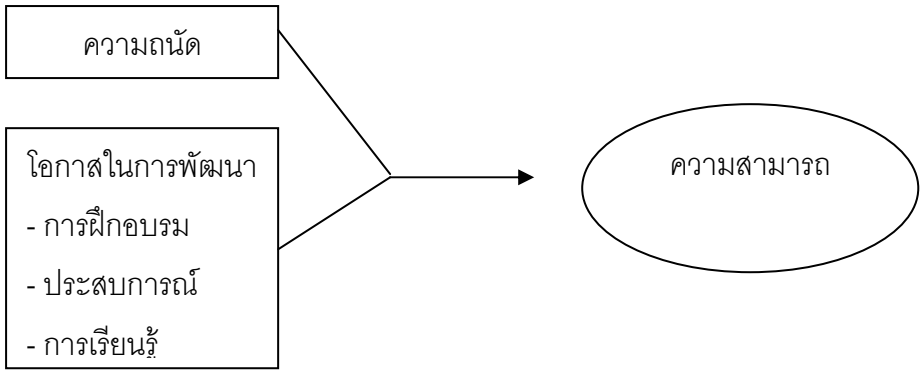
1.4 จำนวนบุตร (Number of Dependents)

1.5 ความอาวุโสในการทำงาน (Length of Service with an Organization)

1.6 เชื้อชาติ / ชนชาติ (Nationality / Country of origin)

1.7 ศาสนา (Religion)

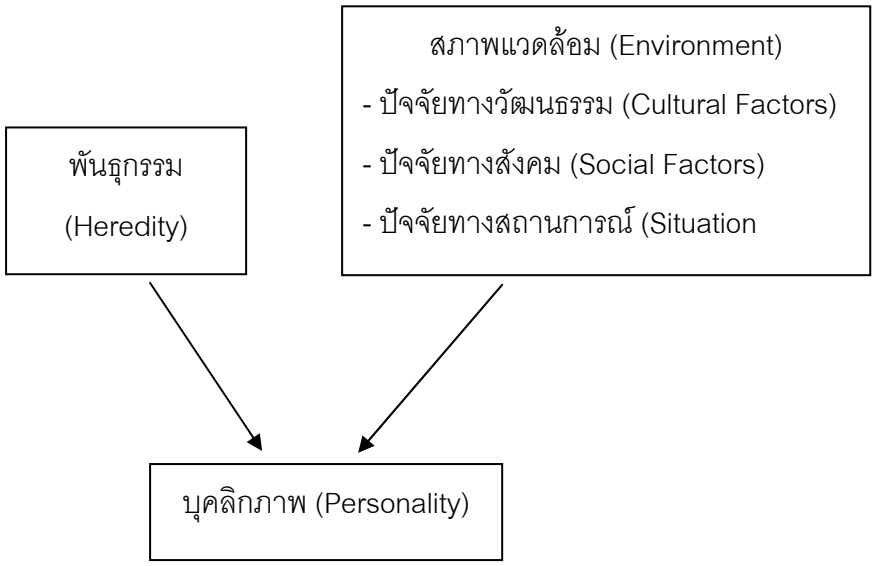
2. ความสามารถ (Competency Characteristics) เป็นสมรรถภาพของบุคคลที่จะทำงานต่าง ๆ




2.1 ความสามารถ (Ability) เป็นสิ่งที่ติดตัวอยู่กับบุคคล => พรสวรรค์

2.2 ความสามารถพิเศษ (Aptitude) เป็นความสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาความสามารถที่มีอยู่เดิมขึ้นมา

3. บุคลิกภาพ (Personality) แบบแผนพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะเอกลักษณ์ที่แสดงออกทั้งทางด้านความคิด ความรู้สึก ความสนใจ สติปัญญา รวมทั้งด้านสรีระ เน้นบุคลิกภายนอกและภายในทำให้สามารถแยกแยะความแตกต่างของบุคคลได้

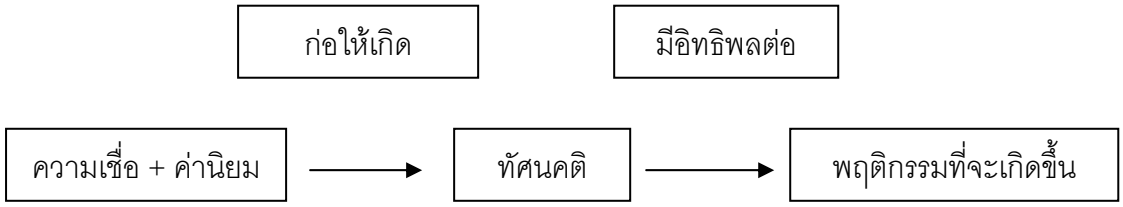



4. วัฒนธรรม (Culture) โปรแกรมโดยรวมของจิตใจที่แบ่งสมาชิกจากกลุ่มหนึ่งออกจากอีกกลุ่มหนึ่ง => แบบแผนค่านิยม ความเชื่อ ประเพณี การปฏิบัติ ซึ่งทำให้สังคมแต่ละสังคมแตกต่างกันไป

มิติของวัฒนธรรม (Dimension of Culture)

- ขอบเขตของอำนาจ (Power Distance)
- ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualism) /ความเป็นกลุ่ม (Collectivism)
- ความเป็นผู้ชาย (Masculinity) / ความเป็นผู้หญิง (Femininity)
- การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน (Uncertainty Avoidance)
- การมองการณ์ไกล (Long-Term Orientation)

5. ทัศนคติ (Attitudes) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับความชอบหรือไม่ชอบ พอใจหรือไม่พอใจในวัตถุ คน งาน หรือเหตุการณ์ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกของคนคนหนึ่งเกี่ยวกับบางสิ่งบางอย่าง




ทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน

1. ความพอใจในงาน (Job Satisfaction) และขวัญ (Morale) คือ ระดับความรู้สึกที่บุคคลมีต่องานทั้งในแง่บวกและแง่ลบ เช่น ความพอใจในค่าตอบแทน ความพอใจในความมั่นคงของงาน ความพอใจในเพื่อนร่วมงาน ความพอใจในผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ส่วนขวัญ คือ ความตั้งใจ แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นที่มีในหมู่สมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและความมานะบากบั่น รวมทั้งยังเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมหรือเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ

2. การมีส่วนร่วมในงาน (Job Involvement) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับงานของตนเองมาก จะเกิดการทุ่มเทเวลา กำลังกายและกำลังใจ มีความระมัดระวังเกี่ยวกับงานที่สูง มีการขาดงานน้อยและลาออกน้อย

3. ความผูกพันกับองค์การ (Organizational Commitment) ระดับความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลัง

ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูงจะมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ลักษณะการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2537, น. 14 อ้างถึงใน ยุทธนาวี ดวงสุวรรณ, 2542 น. 39) ให้ข้อเสนอวิธีพิจารณาพื้นฐาน การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. มีการวางแผนและควบคุมงานที่ดี ซึ่งประกอบด้วยลักษณะ

1.1 สามารถได้รับข่าวสาร ข้อมูล ทันเวลา ทันสมัย ถูกต้อง เพียงพอและแน่นอน

1.2 เป็นการวางแผนที่สมบูรณ์ก่อนดำเนินการ

1.3 เปลี่ยนแปลงได้เหมาะสมกับความจำเป็น

1.4 ประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน

1.5 ง่ายต่อการรับรู้และสามารถเป็นที่เข้าใจได้ ในระหว่างผู้เกี่ยวข้อง

1.6 มีเรื่องให้วินิจฉัยเฉพาะกรณีที่เป็นปัญหา

1.7 มีมาตรการประเมินการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก่อนและระหว่างดำเนินการ

1.8 คาดหมายขอบเขตที่จะเกิดปัญหาได้

2. มีการจัดระบบงานให้เหมาะสม ประกอบด้วยปัจจัย 2 ส่วนคือ คนและระบบงาน ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีความพร้อมทั้งสองส่วน

3. จัดให้มีการประสานงานที่ดี

4. เพิ่มสมรรถภาพของคนให้สูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, น. 4) กล่าวถึงลักษณะของกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่ทรงประสิทธิภาพ คือ

1. เป็นการบริหารเชิงรวมที่กระทำอย่างเป็นระบบ ที่มีการบริหารครบสมบูรณ์ทุกด้าน

2. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “แผนงาน” ที่มีประสิทธิภาพ

3. เป็นการบริหารที่พร้อมสมบูรณ์ด้วย “ระบบปฏิบัติในการทำงาน” คือ เทคนิคการจัดทำแผน การวัดผล การจูงใจ การควบคุม การพัฒนานักบริหารและการสามารถแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

ตามลักษณะดังกล่าวระบบการปฏิบัติงานที่เน้นความมีประสิทธิภาพ พิจารณาจากการปฏิบัติงานตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการปฏิบัติงาน ผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลที่ได้รับ ดังนี้

ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งมี คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและตามเป้าหมาย ได้ผลตอบแทนมากที่สุด

กระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การบริหารเวลา ฯลฯ ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดระบบกระบวนการปฏิบัติงานที่เน้นถึงคุณภาพงานทั้งปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมขององค์การ

ผลที่ได้ออกมาจากการปฏิบัติงาน (Output) คือ ประสิทธิผลขององค์การและของผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด

ประสิทธิผลที่ได้รับ ทำให้ทราบว่า การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยประหยัดเพียงใด

ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นจะเกิดขึ้นได้หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่ที่บุคคล งาน แล้ววิธีการ นอกจากนั้นจะมุ่งถึงความสำเร็จ แล้วผลงานได้ผลเต็มที่หรือไม่เต็มที่นั้นประสิทธิภาพของการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ข้อต่อไปนี้

1. เป็นใคร ใครทำ

2. ทำอะไร ทำงาน งานก็แบ่งออกเป็นประเภท ๆ

3. ทำอย่างไร ทำดีหรือทำไม่ดี ทำอย่างประณีต รอบคอบ หรือทำแบบลวก ๆ ชุ่ย ๆ หรือทำสักแต่ว่าให้เสร็จ ทำเพียงให้มันผ่านมือไป ทำอย่างไร หรือทำอย่างทุ่มเทอุทิศชีวิต

4. ความสำเร็จ คือ งานสำเร็จหรือไม่สำเร็จ งานที่คั่งค้างหรืองานลุล่วง

5. ผลงานออกมาว่าดี มีคุณค่าหรือออกมาไม่ได้ความ ผลงานสัมฤทธิ์ผลหรือไม่สัมฤทธิ์ผล

ความสำเร็จของงานนั้นขึ้นอยู่ที่เราจะต้องปฏิบัติอย่างไร ถ้ามีสมรรถภาพ งานก็จะมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อใดทำแล้วรู้สึกเบื่อหน่าย เมื่อนั้นงานก็จะไม่มีประสิทธิภาพ เพราะจะเกิดความไม่สนุก ไม่อยากทำ

## 5. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อคิน รพีพัฒน์ (2518, น. 75-120) วิเคราะห์สังคมแบบอุปถัมภ์ โดยศึกษาระบบอุปถัมภ์และโครงสร้างชนชั้นสมัยรัตนโกสินทร์ตอนต้น จากการศึกษาพบว่า สังคมไทยมีความสัมพันธ์ระหว่าง ระบบฐานันดรไพร่กับโครงสร้างชนชั้นระบบฐานันดรไพร่ หมายถึง

ความสัมพันธ์ของคู่สัมพันธ์ 2 ฝ่าย ฝ่ายแรกคือ เจ้าขุนมูลนายและข้าทาสบริวาร เป็นลักษณะความสัมพันธ์เชิงวัตถุ ศักดินาเป็นเกณฑ์กำหนดฐานและชนชั้นของบุคคล พื้นฐานของระบบฐานันดรไพร่เป็นการแบ่งแยกระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย

เสนาะ ติเยาว์ (2531, น. 72) การวิจัยเพื่อศึกษาลักษณะและบทบาทของการบริหารงานบุคคลในองค์การ การศึกษาพบว่าหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลมีบทบาทสำคัญในการกำหนดและควบคุมองค์การในเรื่องโครงสร้าง การวางแผนกำลังคน สุขภาพและความปลอดภัย ผลการวิจัยระบุได้ว่าหน้าที่ทางด้านบริหารบุคคลที่สำคัญที่สุด คือ มนุษยสัมพันธ์และรองลงมาคือ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติที่ส่งเสริมให้ประสบความสำเร็จในการทำงานด้านบริหารบุคคลมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบและงานที่ทำให้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งบริหารเร็วที่สุดได้แก่ งานการตลาด

ณัฐวุฒิ จินากูล (2535, น. 100-115 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 30) ศึกษาเรื่องโครงสร้างอำนาจและระบบอุปถัมภ์ในชนบทไทย : กรณีศึกษา “บ้านตา” อำเภอบางบาล จ.พระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่าผู้มีอำนาจได้อาศัยความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์เป็นเครื่องมือในการสร้างบารมีและบริวาร ตลอดจนการหาผลประโยชน์ให้กับกลุ่ม กลุ่มผู้อุปถัมภ์ใช้อำนาจการเป็นฐานของการรักษาความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ เพื่อเข้าสู่อำนาจทางการเมือง การมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยทำให้ความสัมพันธ์เปลี่ยนไป ความจงรักภักดีลดความสำคัญลงและผู้รับอุปถัมภ์สามารถออกจากกลุ่มผู้อุปถัมภ์ได้ง่ายขึ้น

สมเกียรติ วันทะนะ (2536, น. 32 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 30) ศึกษาผลงานวิจัยที่มีผู้ศึกษาความเป็นอยู่ของประชากรในภาคต่าง ๆ ที่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในการพัฒนาประเทศและผลกระทบนั้นส่งผลต่อชีวิตครอบครัวและการล่มสลายของสถาบันที่เคยค้ำจุนความมั่นคงในชีวิตและได้เสนอการวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลจากงานวิจัยดังกล่าว โดยสะท้อนภาพให้เห็นลักษณะของการพัฒนาประเทศและกระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อชีวิตประชาชน

สายพิณ ยิ้มอ่อน (2537 อ้างถึงใน มีนาวรรณ ยืนยงค์, 2546, น. 30) ได้ทำการศึกษา การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยในจังหวัด ชายแดนภาคใต้ พบว่า ข้าราชการครูมีความคิดเห็นว่าการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูและมหาวิทยาลัยในจังหวัด ชายแดนภาคใต้ พบว่า ยังมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ไม่ว่าจะเป็นการบรรจุแต่งตั้งยังขาดระเบียบการประเมินผลที่เข้มงวด เกณฑ์การคัดเลือกให้ความสำคัญกับหลัก ความสามารถในการ

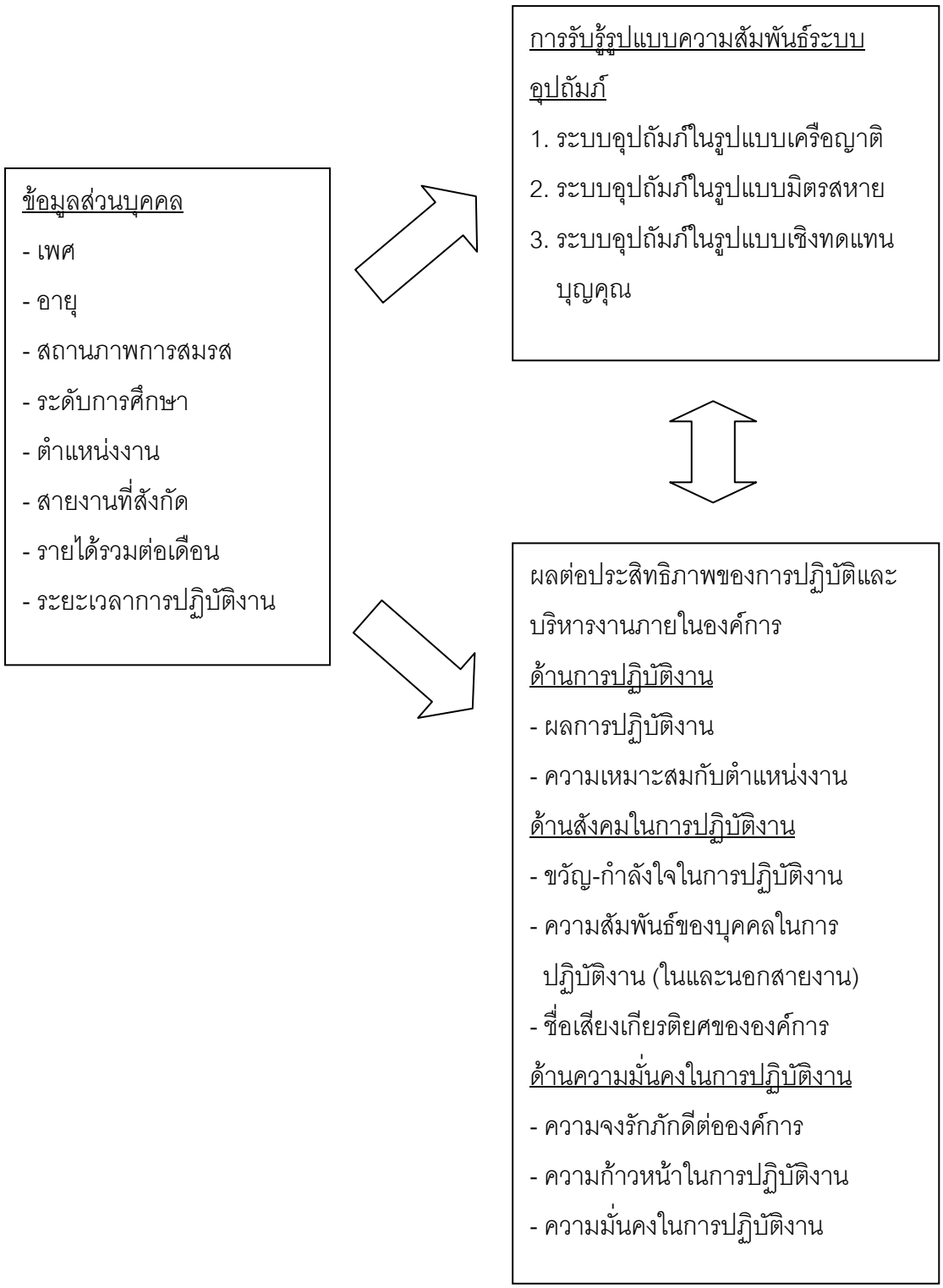
ปฏิบัติงาน ความประพฤติ และความเข้าใจในภาษา วัฒนธรรมท้องถิ่นหรือ ภูมิลำเนาเดิม การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มีการติดขั้นในส่วนของ วิทยาลัยครู จึงมีการขอตำแหน่งทางวิชาการเพื่อแก้ไขการ ติดขั้นเงินเดือน ส่วนใหญ่เห็นว่าระบบอุปถัมภ์มีผลต่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ชนกพร เดชน้อย (2545) ศึกษาเรื่อง ระบบอุปถัมภ์กับผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคล : ศึกษาเฉพาะกรณี กองตรวจคนเข้าเมือง 2 ท่าอากาศยานกรุงเทพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงลักษณะและระดับของระบบอุปถัมภ์ว่ามีผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลหลัก 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านการคัดเลือกและการบรรจุแต่งตั้ง ด้านการพิจารณาความดีการเลื่อนขั้นเป็นกรณีพิเศษ 2 ขั้น ด้านการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนและด้านการพิจารณาโทษทางวินัย และศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิงอุปถัมภ์ระหว่างข้าราชการตำรวจกับกลุ่มนักการเมืองที่เข้ามาแทรกแซงต่อการบริหารงานบุคคล

มีนาวรรณ ยืนยงค์ (2546) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับทัศนคติของพนักงานภาคพื้น บ.การบินไทย จำกัด (มหาชน) ต่อระบบอุปถัมภ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานภาคพื้น บ.การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับทัศนคติต่อระบบอุปถัมภ์อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับทัศนคติของพนักงานภาคพื้นในเรื่องระบบอุปถัมภ์ คือ อายุ ส่วนเพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและศาสนา ไม่มีผลต่อระดับทัศนคติต่อระบบอุปถัมภ์

อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล (2546) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง ทั้งนี้เพื่อให้ทราบว่าข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีความคิดเห็นในด้านนโยบายขององค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงาน พฤติกรรมการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับใด ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยองมีความคิดเห็นภาพรวมในด้านนโยบายองค์การ ผู้บังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ความพึงพอใจในงาน ความสัมพันธ์กับงานและพฤติกรรมการปฏิบัติงาน อยู่ในเกณฑ์เห็นด้วยปานกลาง ให้ความสำคัญด้านพฤติกรรมการปฏิบัติงานเป็นอันดับที่ 1 ความพอใจในงานเป็นอันดับที่ 2 และความสัมพันธ์กับงานเป็นอันดับที่ 3 และให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดอยู่ในเกณฑ์มีประสิทธิภาพปานกลาง

กรอบแนวคิด


ข้อมูลส่วนบุคคล
- เพศ
- อายุ
- สถานภาพการสมรส
- ระดับการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- สายงานที่สังกัด
- รายได้รวมต่อเดือน
- ระยะเวลาการปฏิบัติงาน
การรับรู้รูปแบบความสัมพันธ์ระบบอุปถัมภ์
1. ระบบอุปถัมภ์ในรูปแบบเครือญาติ
2. ระบบอุปถัมภ์ในรูปแบบมิตรสหาย
3. ระบบอุปถัมภ์ในรูปแบบเชิงทดแทนบุญคุณ
ผลต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติและบริหารงานภายในองค์การ
ด้านการปฏิบัติงาน
- ผลการปฏิบัติงาน
- ความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน
ด้านสังคมในการปฏิบัติงาน
- ขวัญ-กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- ความสัมพันธ์ของบุคคลในการปฏิบัติงาน (ในและนอกสายงาน)
- ชื่อเสียงเกียรติยศขององค์การ
ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน
- ความจงรักภักดีต่อองค์การ
- ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน
- ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน