

อิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับ  
ราชการกรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE INFLUENCE OF IMPLEMENTING ‘WORK FROM ANYWHERE POLICY’ ON  
ATTRACTING HIGH-PERFORMANCE PEOPLE TO BECOME CIVIL SERVANTS  
CASE STUDY: DEPARTMENT OF TRADE NEGOTIATIONS



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์	อิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการกรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ
โดย	น.ส.ฐานิศา สันตยานนท์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร)	
.....	กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ฐานิศา สันตยานนท์ : อิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการกรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. ( THE INFLUENCE OF IMPLEMENTING ‘WORK FROM ANYWHERE POLICY’ ON ATTRACTING HIGH-PERFORMANCE PEOPLE TO BECOME CIVIL SERVANTS CASE STUDY: DEPARTMENT OF TRADE NEGOTIATIONS) อ.ที่  
 ปริญญาหลัก : ผศ. ดร.สุธรรมมา นิติเกษตรสุนทร

งานวิจัยนี้ศึกษาอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จาก นปร. จำนวน 62 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน 5 คน มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการวางแผนบุคลากรเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ารับราชการของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณพบว่า การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยปัจจัยด้าน Work-Life Balance ของบุคลากร จร. ส่งผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด (Beta=0.38, t= 11.14, p-value น้อยกว่า .001) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของ จร. (Beta=0.21, t= 4.1, p-value น้อยกว่า .001) ปัจจัยด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน (Beta=0.19, t= 7.7, p-value น้อยกว่า .001) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. (Beta=0.16, t= 2.6, p-value=.013) และส่งผลน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. (Beta=0.12, t= 2.7, p-value=.008)

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิติ .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 6382020324 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: work from anywhere, PSED, high-performance people

Thanisa Suntayanon : THE INFLUENCE OF IMPLEMENTING ‘WORK FROM ANYWHERE POLICY’ ON ATTRACTING HIGH-PERFORMANCE PEOPLE TO BECOME CIVIL SERVANTS CASE STUDY: DEPARTMENT OF TRADE NEGOTIATIONS. Advisor: Asst. Prof. SUTHAMMA NITIKASETSOONTORN, Ph.D.

This research investigated the Influence of Implementing ‘Work from Anywhere (WFA) Policy’ on attracting High-Performance people to become civil servants, Case study: Department of Trade Negotiations (DTN). This study used a mixed method consisting of quantitative and qualitative research methods, collected by using questionnaires with a population of 62 people under the Public Service Executive Development Program (PSEDs) and conducted in-depth interviews of 5 relevant people respectively. The objectives of this research are (1) to study the Influence of Implementing WFA Policy on attracting High-Performance people to become civil servants at DTN and (2) to provide policy recommendations for Human resource planning to attract High-Performance people serving in DTN. The quantitative research results showed that the Implementation of the WFA policy has an influence on attracting High-Performance people to serve in civil service at DTN with a statistical significance of 0.01 by the most affecting factor on decision-making is the factor of DTN employees’ Work-Life Balance (Beta=0.38, t=11.14, p-value less than .001), followed by the DTN’ Brand image factor (Beta=0.21, t= 4.1, p-value less than .001 ), The travel cost reduction factor (Beta=0.19, t= 7.7, p-value less than .001), The executives’ vision factor (Beta=0.16, t= 2.6, p-value =.013) respectively and the least affecting factor is the DTN work culture (Beta=0.12. t= 2.7. p-value=.008).

Field of Study: Public Administration Student's Signature .....

Academic Year: 2022 Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณในความกรุณาของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุธรรมมา นิตินิเทศสุนทร ที่ให้คำแนะนำและชี้แนะแนวทางในการศึกษาวิจัยเล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยที่ให้ความรู้แก่ข้าพเจ้าตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณครอบครัวสันตยานนท์ที่สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่สำคัญที่สุดในการศึกษาเล่าเรียนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รวมถึงเพื่อน รปม. 54 คุณชวิตา อากาศ คุณานนต์ และเพื่อนๆ ที่ไม่ได้เอ่ยนามที่ช่วยกันเรียนอย่างพากเพียรเสมอมา สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณนายวราวัช สุทธิรัตน์ที่ให้กำลังใจข้าพเจ้าให้จัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ฐานิศา สันตยานนท์



## สารบัญ

	หน้า
.....	ค
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญรูปภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	2
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	2
1.4 สมมติฐานในการวิจัย.....	3
1.5 ระเบียบวิธีวิจัย.....	3
1.6 ขอบเขตของการศึกษา .....	3
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	3
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	3
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	4
2.1 ความหมายของการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Anywhere).....	4
2.2 ความหมายของสมรรถนะ .....	5
2.3 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ.....	6

2.4	บทความที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง.....	8
2.5	บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง (Talent) เข้ามาทำงานในองค์กร.....	12
2.6	ข้อมูลทั่วไปของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ.....	24
2.7	กรอบแนวคิด.....	32
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....		33
3.1	การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
3.2	ระเบียบวิธีวิจัย.....	33
3.3	สมมติฐานในการวิจัย.....	33
3.4	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	33
3.5	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	33
3.6	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	33
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....		34
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ลำดับรุ่นของ นปร. และ สังกัดที่ทำงานปัจจุบัน.....	34
4.2	ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการปรับใช้นโยบาย WFA ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง.....	36
4.3	สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	38
4.4	การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ.....	40
4.5	ข้อเสนอแนะ.....	1
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....		2
5.1	สรุปผลการวิจัย.....	2
5.2	ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	3
บรรณานุกรม.....		5
ประวัติผู้เขียน.....		9





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ผลสรุปปัจจัยที่ดึงดูด Talent.....	21
ตารางที่ 2 โครงสร้างภายในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศตามบทบาท.....	26
ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามลำดับรุ่นของ นปร. ....	34
ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสังกัดของ นปร. ....	35
ตารางที่ 5 สมมติฐานของการใช้สถิติ Multiple Regression Analysis .....	37
ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน .....	37
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยตัวแปรหลายตัวของสมมติฐาน .....	37
ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์.....	38
ตารางที่ 9 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก .....	1

## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 ขั้นตอนการเจรจาขายประเด็น (Issues) .....	27
รูปภาพที่ 2 ขั้นตอนการเจรจาความตกลงการค้ารายกรอบ .....	28
รูปภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการภายใต้กลไกระงับข้อพิพาท .....	29
รูปภาพที่ 4 ระบบ E-service ของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ .....	31
รูปภาพที่ 5 Histogram แสดงการกระจายตัวของข้อมูล .....	36
รูปภาพที่ 6 กราฟแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง .....	36



## บทที่ 1 บทนำ

### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

เมื่อปี 2564 ได้เกิดปรากฏการณ์ The Great Resignation หรือกระแสการพร้อมใจลาออกจากงานของพนักงานจำนวนมากโดยมีสาเหตุหลักจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทั่วโลก ซึ่งมีสถิติที่น่าสนใจเมื่อช่วงเดือนเมษายน-กรกฎาคม 2564 พบว่ามีพนักงานกว่า 4 ล้านคนในสหรัฐอเมริกาสมัครใจลาออก เป็นอีกหนึ่งสาเหตุที่ทำให้ห้องค์การต่างๆ ทั่วโลกเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของรักษาพนักงานและการดึงดูดพนักงานที่มีสมรรถนะสูงหรือ Talent เข้ามาร่วมองค์การเพื่อทดแทนพนักงานที่ลาออกไป ซึ่งจากผลสำรวจ Resetting Normal: Defining the New Era Of Work 2021 ของบริษัท Adecco<sup>1</sup> ที่สำรวจพนักงานกว่าหนึ่งหมื่นคนทั่วโลกพบว่าพนักงานมากถึง 41% พร้อมทั้งจะเปลี่ยนงานหากองค์กรใหม่สามารถมอบชีวิตการทำงานที่ยืดหยุ่นให้กับพวกเขาได้ ประกอบกับบทความของ Harvard Business Review ที่กล่าวถึงปัจจัยของเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้ที่มีสมรรถนะสูงสามารถทำงานที่พวกเขาเลือกและทำงานในที่ที่ต้องการ เพราะพวกเขาไม่ทักษะตามความต้องการ (in-demand skills) เช่นเดียวกับผู้ว่าจ้างที่ตระหนักดีว่าสามารถจัดหาผู้มีความสามารถที่ดีที่สุดจากที่ใดก็ได้ในโลก トラาบใดที่พวกเขามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต<sup>2</sup>

หน่วยงานภาครัฐของไทยได้เริ่มใช้นโยบายปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หรือ Work from Home (WFH) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ปี 2563 ต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 ที่นับเป็นการระบาดระลอกที่ 5 รัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าว ซึ่งการขอความร่วมมือภาครัฐและเอกชนอนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้าน (WFH) เพื่อลดการเคลื่อนย้ายของประชาชน หากไม่กระทบกับการทำงานและสามารถทำงานแบบออนไลน์ได้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2565) ถูกกำหนดเป็นหนึ่งในมาตรการที่ใช้รับมือกับการแพร่ระบาดของ COVID-19 ซึ่งกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ได้ปรับใช้นโยบาย WFH ตามคำสั่งของ ศบค. โดยกรมฯ มีระบบปฏิบัติการที่รองรับ WFH อาทิ การทำงานผ่านระบบ VPN เพื่อเข้าถึงคลังข้อมูลของกรมฯ ระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรมหรือ DPIS (Departmental Personnel Information System) ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (DTN Services) ซึ่งนับเป็นระยะเวลาประมาณเกือบ 3 ปี ที่กรมฯ ได้ใช้ระบบการทำงานออนไลน์สลับกับออนไซต์ (Onsite) ตามระดับความรุนแรงของการแพร่ระบาดของ COVID-19

<sup>1</sup> บริษัทชั้นนำด้านการให้คำปรึกษาทรัพยากรบุคคล (human resources solutions) ระดับโลก

<sup>2</sup> Becky Frankiewicz, T. C.-P. (2020, October 13). *The Post-Pandemic Rules of Talent Management*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/10/the-post-pandemic-rules-of-talent-management>

การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หรือ Work from Anywhere (WFA) นับว่าเป็นหนึ่งในรูปแบบการทำงานที่บรรเทาปัญหาการแพร่ระบาดฯ และมองว่าเป็นความท้าทายของหน่วยงานราชการที่สามารถพลิกโฉมการทำงานจากการเกิด Digital Disruption ได้เช่นกัน ซึ่งทุกหน่วยงานจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะไม่ใช่เพียงการเปลี่ยนแปลงเพื่อแก้ปัญหาชั่วคราว ดังนั้น การปรับใช้นโยบาย WFA ในหน่วยงานภาครัฐอาจพิจารณาเป็นหนึ่งในเครื่องมือที่สามารถพลิกโฉมองค์การภาครัฐให้เป็นองค์การแบบดิจิทัล (Digital Organization) และดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้เข้าร่วมองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี พ.ศ. 2563 – 2566<sup>3</sup> ของกรมฯ ที่ระบุประเด็นสำคัญเรื่องการเตรียมกำลังคนเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในมิติของโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจกรมฯ และการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงไว้ในองค์การ ซึ่งที่ผ่านมา กรมฯ ได้คัดสรรและคัดเลือกข้าราชการด้วยวิธีการสอบ การรับโอนจากหน่วยงานต่างๆ และรับโอนจากโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) โดยจากการสืบค้นพบว่า กรมฯ มีสัดส่วนการรับโอน นปร. รุ่นที่ 1-13<sup>4</sup> จำนวน 32 คน จากทั้งหมด 450 คน คิดเป็นร้อยละ 7 เท่านั้น

จากความสำคัญข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาถึงอิทธิพลของการปรับใช้นโยบายการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หรือ Work from Anywhere (WFA) เพื่อดึงดูดข้าราชการที่มีสมรรถนะสูง หรือ Talent ให้เข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการปรับใช้นโยบาย WFA เป็นเครื่องมือในการวางแผนบุคลากรและการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามาทำงานในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศต่อไป

## 1.2 คำถามในการวิจัย

การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูงหรือไม่

## 1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง

<sup>3</sup> กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (ตุลาคม 2564). แผนปฏิบัติการด้านบุคลากร ปี 2565-2567. เข้าถึงได้จาก กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ: <https://api.dtn.go.th/files/v3/626667a1ef41401d7b0e3ea6/download>

<sup>4</sup> สำนักงาน ก.พ.ร. (31 ธันวาคม 2564). สังกัด นปร. เข้าถึงได้จาก สำนักงาน ก.พ.ร.: <https://www.psedthai.com/psed-network>

- 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการวางแผนบุคลากรเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้มีสมรรถนะสูงเข้ารับราชการของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

#### 1.4 สมมติฐานในการวิจัย

การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง

#### 1.5 ระเบียบวิธีวิจัย

การใช้รูปแบบวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) การวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interviews)

#### 1.6 ขอบเขตของการศึกษา

- 1) ประชากร ได้แก่ ผู้ที่มีสมรรถนะสูง (โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่)
- 2) ระยะเวลาการศึกษาและรวบรวมข้อมูล ตลอดจนวิเคราะห์และสรุปผล ตั้งแต่เดือนสิงหาคม-พฤศจิกายน 2565
- 3) เนื้อหาที่ศึกษา ได้แก่ อิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere เพื่อดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ารับราชการของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

#### 1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

- 1) การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from anywhere) หมายถึง การทำงานที่ไม่จำกัดสถานที่และรูปแบบการทำงาน ที่ก่อให้เกิดงาน ผลงาน ผลลัพธ์ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม เพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ปัจจุบัน
- 2) ผู้ที่มีสมรรถนะสูง (Talent) หมายถึง บุคคลที่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่โดดเด่นในองค์กร และสามารถปฏิบัติงานหรือมีผลงานที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) ทราบถึงอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการ
- 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย โดยใช้นโยบาย Work from Anywhere เป็นเครื่องมือในการวางแผนบุคลากรเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้มีสมรรถนะสูงเข้ารับราชการของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

## บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม

### 2.1 ความหมายของการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง (Work from Anywhere)

#### 2.1.1 ที่มาและนิยามของการทำงานทางไกล

“Telecommuting” หรือการทำงานทางไกล เริ่มมีชื่อเสียงในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 จากการถือกำเนิดของคอมพิวเตอร์ที่บ้านและเทคโนโลยีเกี่ยวกับการโทรคมนาคม และการวิจัยเฉพาะเกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางปฏิบัติได้เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1970 โดย Jack Nilles ซึ่งในขณะนั้นได้บัญญัติคำว่า “Telecommuting” และ “Teleworking” และได้กำหนดทิศทางของต้นแบบการทำงานทางไกลโครงการแรกด้วยเงินทุนบางส่วนจาก National Science Foundation (NSF) จากนั้นในปี ค.ศ. 1980 สหรัฐอเมริกาได้เริ่มนำร่องโปรแกรมการทำงานทางไกลมาปรับใช้ ต่อมาหลายๆ รัฐ รัฐบาลท้องถิ่น และบริษัทเอกชนได้นำโปรแกรมการทำงานทางไกลมาใช้ในองค์กรในปี ค.ศ. 1990 และในปี ค.ศ. 1996 รัฐบาลกลางของสหรัฐฯ ได้แนะนำโครงการริเริ่มการสื่อสารโทรคมนาคมระดับชาติโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มทั้งจำนวนผู้ปฏิบัติงานทางไกลของรัฐบาลกลางและจำนวนพนักงานที่ทำงานทางไกลในภาคส่วนอื่นๆ<sup>5</sup>

องค์การแรงงานระหว่างประเทศ หรือ ILO ได้อธิบายการทำงานนอกสถานที่ทำงานออกเป็น 4 คำ ได้แก่ Remote work, Telework, Work at home และ Home-based work โดยแต่ละคำมีความแตกต่างกัน ดังนี้ “remote work” หรือ การทำงานทางไกลว่าเป็นสถานการณ์ที่มีการทำงานทั้งหมดหรือบางส่วนในสถานที่ทำงานอื่นที่ไม่ใช่สถานที่ทำงาน ซึ่งคาดว่าจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ไม่จำกัดสถานที่ โดยคำนึงถึงอาชีพและสถานะในการจ้างงาน และมีคำอธิบายที่คล้ายกันกับ “Telework” แต่แตกต่างที่ telework จะไม่มีมาตรฐานทางสถิติระหว่างประเทศ และการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ส่วนบุคคล เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือโทรศัพท์ (มือถือหรือโทรศัพท์บ้าน) เพื่อทำงาน “Work at home” หมายถึง การทำงานที่บ้านคืองานใดๆ ที่เกิดขึ้นภายในอาคารที่พักอาศัยหรือที่อยู่อาศัยประเภทอื่นๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานอาศัยอยู่ตามปกติ โดยงานที่เกิดขึ้นทั้งหมดหรือบางส่วนภายในที่อยู่อาศัยของผู้ที่ทำงาน ซึ่ง Work at home นับเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการแก้ปัญหาความสัมพันธ์ในการทำงาน (ILO 2018) "ประเภทของสถานที่ทำงาน" อีกด้วย และ 4) Home-based work หมายถึง คนงานที่ทำงานที่บ้าน โดยกำหนดความหมายในการทำงานว่า “workers whose main place of work is their own home” (ILO 2018, para. 110). กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ผู้ที่

---

<sup>5</sup>Hamilton, E. (2002). Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting. Center for Work & Family.

มักจะทำงานที่บ้านโดยไม่คำนึงว่าบ้านของตัวเองจะถือเป็นสถานที่ทำงานที่ตั้งต้นหรือไม่ อนึ่ง Home-based work เป็นส่วน 1 ในประเภทของ “Work at home”<sup>6</sup>

ดังนั้น การปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง หรือ Work from Anywhere ที่กำลังเป็นกระแสอยู่ในปัจจุบัน คือการทำงานที่ไม่จำกัดสถานที่และรูปแบบการทำงาน ที่ก่อให้เกิดงาน ผลงาน ผลลัพธ์ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตาม เพื่อให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว คล่องตัว ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการเผชิญหน้ากับโรคอุบัติใหม่ สภาพอากาศ หรือภัยพิบัติที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ซึ่งประเทศไทย ได้มีการปรับใช้นโยบาย Work from Home ในหน่วยงานภาครัฐ มีจุดเริ่มต้นมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ตั้งแต่ปี 2563 ต่อเนื่องมาจนถึงปี 2565 ที่นับเป็นการระบาดระลอกที่ 5 รัฐบาลจำเป็นต้องกำหนดนโยบายและมาตรการต่าง ๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ดังกล่าว โดยหนึ่งในมาตรการ ได้แก่ การขอความร่วมมือภาครัฐและเอกชนอนุญาตให้พนักงานทำงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อลดการเคลื่อนย้ายของประชาชน หากไม่กระทบกับการทำงานและสามารถทำงานแบบออนไลน์ได้ (กระทรวงสาธารณสุข, 2565)

## 2.2 ความหมายของสมรรถนะ

David C. McClelland (1970) (อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ศิริมัย 2554) เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึงคุณลักษณะ ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็น ตัวผลักดันให้บุคคลสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานในงานที่ตนรับผิดชอบให้สูงกว่าหรือเหนือกว่า เกณฑ์/เป้าหมายที่กำหนดไว้

Spencer and Spencer (1993) (อ้างถึงใน ขจรศักดิ์ ศิริมัย 2554) กล่าวว่า “สมรรถนะ” หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) อัตตมโนทัศน์ (Self-Concept) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skill) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันหรือมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Causal - Relationship) ให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ/หรือสูงกว่าเกณฑ์อ้างอิง (Criterion - Reference) หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้มีหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร. 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ

<sup>6</sup> Organization, I. L. (2563). Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. *International Labour Organization (ILO)*, 5. Retrieved June 5, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf)



ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ โดยระบุถึงความหมายของสมรรถนะในระบบบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์การ โดยในภาคราชการพลเรือนได้กำหนดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภทได้แก่ สมรรถนะหลักทางการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยสมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2. บริการที่ดี (Service Mind) 3. การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) 4. การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม (Integrity) 5. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน, 2552)

ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า สมรรถนะ คือ ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่ส่งผลให้งานและเป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ (Knowledge) ที่บุคคลนั้นๆ ผ่านการเรียนรู้มาทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นจากการเรียนการศึกษามากจากมหาวิทยาลัย หรือการเรียนในระหว่างที่ทำงาน (on the job training) ทักษะ (Skill) สิ่งที่คุณคนได้เรียนรู้และได้ฝึกฝนอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชี่ยวชาญและส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ และคุณลักษณะ (Attribute) ที่รวมเป็น Bundle set ของสิ่งที่ทำให้บุคคลนั้นเติบโตมาตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการถูกเลี้ยงดูของครอบครัวที่ปลูกฝังความคิด/แนวคิด สภาพแวดล้อมต่างๆ การศึกษา เพื่อน สิ่งต่างๆ รอบตัว ให้ออกมามีชุดความคิด มีทัศนคติ มีนิสัยไปจนถึงรูปแบบการใช้ชีวิตหรือแม้กระทั่งการวางเป้าหมายในชีวิต ซึ่งเมื่อรวมทั้ง 3 คำข้างต้นแล้ว สรุปได้ว่า “บุคคลที่มีสมรรถนะสูง” หมายถึง บุคคลที่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะพฤติกรรมของบุคคลที่โดดเด่นในองค์การ และสามารถปฏิบัติงานหรือมีผลงานที่ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

### 2.3.1 ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

#### (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor)

ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement)

#### (2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor)

เงินเดือน (Salary) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation

Superior, subordinate, Peers) สถานะของอาชีพ (Status) นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration) สภาพการทำงาน (Work Conditions) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา (Supervision)

### 2.3.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

แรงจูงใจเป็นผลลัพธ์ของปัจจัย 3 ประการ ได้แก่ ความคาดหวัง การมีส่วนร่วมต่อผลงาน และความสำคัญของสิ่งตอบแทน ทฤษฎีความคาดหวังของ วิคเตอร์วรูม นั้นเป็นรากฐานสำคัญของการจ่าย ค่าตอบแทนและจ่ายเงินโบนัส ซึ่งหลักการมีอยู่ว่าเมื่อทำงานเต็มที่แล้วคุณจะได้รับสิ่งตอบแทนนั้น

### 2.3.3 ทฤษฎีการจูงใจของ McClelland (โมลี สุทธิโมลีโพธ, 2563)

McClelland (1985) ได้ให้ความหมายผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ผู้ที่ตระหนักรู้ถึงเป้าหมายในระดับสูง ความต้องการประสบความสำเร็จในการแข่งขันและความสามารถในการจูงใจตนเองในการทำสิ่งที่เหนือกว่า ซึ่งผลดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความหมายต่อตนเองซึ่งการจูงใจผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อองค์การเนื่องจากคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะเป็นห่วงเรื่องความปลอดภัย และสถานภาพมากกว่า จะเต็มเต็มความต้องการให้แก่ตนเอง โดยจะยึดติดกับความคิดและความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก และจะกังวลกับการแสดงออกของตนเองมากกว่าเรื่องของผลการดำเนินงาน

- แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motive) ซึ่งก็คือความปรารถนาที่จะกระทำการหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งกับมาตรฐานอันดีเลิศ ความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และจะมีความวิตกกังวลเมื่อพบกับความล้มเหลว
- แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliation Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับจากคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอกของคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดง พฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น
- แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power Motive) หมายถึง ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคมทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะเกิดความรู้สึกว่าหากทำอะไรได้เหนือคนอื่นเป็นความภาคภูมิใจ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุตามความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

### 2.3.4 ทฤษฎีการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determined motivation) ของ Edward Deci and Richard Ryan

การศึกษาที่เกี่ยวกับแรงจูงใจภายใน โดยมีการศึกษาถึงความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา (basic psychological need) และสถานการณ์ที่ส่งเสริมกระบวนการเหล่านี้โดยระบุว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานทางจิตใจ 3 ประการคือ ความต้องการมีความสามารถ (Need for competence) ความต้องการมีอิสระกำหนดได้ด้วยตนเอง (Need for autonomy) และความต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Need for relatedness) เมื่อความต้องการพื้นฐานเหล่านี้ถูกทำให้พึงพอใจ จะเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลให้ได้ดีที่สุดในชีวิตของเขา ซึ่งช่วยให้บุคคลมีความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิต รวมทั้งช่วยพัฒนาสังคมอย่างสร้างสรรค์ (Deci & Ryan, 2000)

## 2.4 บทความที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้ง

2.4.1 บทความของ Harvard Business Review เรื่อง The Post-Pandemic Rules of Talent Management<sup>7</sup> โดย Becky Frankiewicz and Tomas Chamorro-Premuzic กล่าวถึงกฎการบริหารจัดการ Talent หลังการแพร่ระบาดของ COVID-19 โดยอ้างอิงจาก The Economist<sup>8</sup> ปี 2560 ที่ประมาณการเกี่ยวกับการเปิดพรมแดน (opening borders) ให้ Talent สามารถทำงานที่พวกเขาเลือกและทำงานในที่ที่ต้องการ เป็นอิสระจากการย้ายที่อยู่ตามงานและข้อจำกัดต่างๆ เพราะ Talent มีทักษะตามความต้องการ (in-demand skills) เช่นเดียวกับผู้ว่าจ้างที่ตระหนักดีว่าสามารถจัดหาผู้มีความสามารถที่ดีที่สุดจากที่ใดก็ได้ในโลก トラบใดที่พวกเขามีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ซึ่งหาก Talent Geographically Unleashed จะส่งผลให้ GDP โลกเพิ่มขึ้น 78 ล้านล้านดอลลาร์ เพราะแรงงานเป็นสินค้าที่มีค่ามากที่สุดในโลกแต่ด้วยกฎระเบียบการเข้าเมืองที่เข้มงวดทำให้แรงงานส่วนใหญ่ต้องสูญเปล่า แต่เมื่อทั่วโลกเผชิญกับการแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้สถานที่ทำงานและแรงงานถูกแยกจากกัน แต่การทำงานที่บ้านและโรงเรียนถูกนำมารวมกันด้วยเทคโนโลยี และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในอนาคตที่ควรจะใช้วิธีการทำงานรูปแบบใหม่ มุ่งเน้นความอยู่ดีมีสุข (well-being) ความเท่าเทียม (equality) และประสิทธิภาพการทำงาน (productivity) ที่ให้ประโยชน์กับทั้งนายจ้างและลูกจ้าง

<sup>7</sup> Becky Frankiewicz, T. C.-P. (2020, October 13). *The Post-Pandemic Rules of Talent Management*. Retrieved from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/10/the-post-pandemic-rules-of-talent-management>

<sup>8</sup> Newspaper, T. E. (2560, 6 กรกฎาคม). *IF BORDERS WERE OPEN*

*THE \$78 TRILLION FREE LUNCH*. <https://worldif.economist.com/article/13532/78-trillion-free-lunch>

2.4.2 บทความของ Forbes เรื่อง Why Offering Remote Work Isn't Enough To Attract Talent In 2022 ของ Larry English ได้กล่าวว่า “ทัศนคติต่อการทำงานทางไกลได้ผ่านการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ เมื่อเทียบกับช่วงปี ค.ศ. 1990 บริษัท Centric Consulting ยังไม่มีการใช้ระบบทำงานทางไกลโดยสมบูรณ์และแทบไม่เคยได้ยินมาก่อน เมื่อเวลาผ่านไป บริษัทเริ่มใช้การทำงานทางไกลเป็นบริษัทแรก ทำให้การทำงานทางไกลกลายเป็นจุดที่สร้างความแตกต่างที่ยิ่งใหญ่ และสามารถดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ (talent) ไว้ได้ แต่ในปี ค.ศ. 2022 ข้อเสนอให้ทำงานทางไกล (Remote work) ไม่ใช่ผลประโยชน์เพิ่มในตลาดแรงงาน แต่เป็นเรื่องพื้นฐานขององค์กร<sup>9</sup> และไม่เพียงพอที่จะดึงดูดผู้ที่มีความสามารถ (Talent) มาร่วมทำงานในองค์กร โดยเห็นว่าสิ่งที่จะช่วยให้รักษา talent ให้อยู่กับองค์กรได้ ได้แก่ การลงทุนของใน Mental Health ของพนักงาน การปรับปรุงรูปแบบและสภาพแวดล้อมการทำงานทางไกล การออกแบบเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ การทำงานเพื่อสร้างคุณประโยชน์ให้สังคม

2.4.3 บทความเรื่อง Attracting & Keeping Talent: Why Remote Work, Works<sup>10</sup> ของ Kim Bowie ได้กล่าวถึงมุมมองของบริษัท Microsoft เกี่ยวกับการทำงานทางไกลนั้นมีประสิทธิภาพ โดยยกตัวอย่าง การขาดแคลนผู้ที่มีความสามารถ (talent) ในบางอุตสาหกรรม เช่น เทคโนโลยี กรณีเมืองแวนคูเวอร์ที่เต็มไปด้วย Talent ที่บริษัทต่างๆ ถูกบังคับให้ประเมินใหม่ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลจะสร้างของที่มีอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องพยายามดึงดูดผู้มีความสามารถระดับสูงให้เข้ามาทำงานและยังคงอยู่ในบริษัทเพื่อรักษาการเติบโตขององค์กร และหากเกิดกรณีที่พนักงานติดเชื้อโควิด-19 แต่ยังสามารถทำงาน ณ ที่แห่งใดก็ได้ トラบไคที่งานสำเร็จ และจากการศึกษาของบริษัท Microsoft พบว่า 81% ของคนทำงานที่บ้านพบว่าตัวเองทำงานจากที่บ้านมีประสิทธิภาพมากกว่าที่ทำงาน ทำให้จำเป็นพิจารณาแล้วว่าพนักงานจำเป็นต้องใช้ "โต๊ะทำงาน" มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้บริษัท Microsoft ยังให้เหตุผลสำหรับการทำงานทางไกลว่า การทำงานที่บริษัทไม่จำเป็นและทำให้เกิด greater pool of diverse tech talent เพราะเกิดการประชุมได้ทุกเมื่อผ่านการประชุมแบบ Video call ที่มีทั้งความปลอดภัยและความสะดวกสบาย, เกิดความยืดหยุ่นที่มากขึ้น และเปลี่ยน

---

<sup>9</sup>Larry English. (2022, February 22). *Why Offering Remote Work Isn't Enough To Attract Talent In 2022*. Retrieved from forbes: <https://www.forbes.com/sites/larryenglish/2022/02/22/why-offering-remote-work-isnt-enough-to-attract-talent-in-2022/?sh=14850d4ea7f9>

<sup>10</sup> BOWIE, K. (2022, February 1). *Attracting & Keeping Talent: Why Remote Work, Works*. Retrieved from <https://techtalent.ca/attracting-keeping-talent-why-remote-work-works/>

ความคิดเป็น “Results-based over location-based is an attraction and an asset” หรือการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากกว่ายึดติดกับสถานที่ทำงาน เป็นสิ่งที่น่าสนใจและเป็นการหาวิธีที่สร้างสรรค์เพื่อดึงดูดผู้มีความสามารถเพราะยังพนักงานมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเท่าใด ก็ยังมีโอกาสดึงดูดกลุ่มคนที่มีความสามารถมากขึ้นเท่านั้น

2.4.4 บทความเรื่อง Work From Home วิธีการทำงานยุคนี้ ที่ยังต้องหาจุดสมดุล ของศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่กล่าวถึงผลการสำรวจของศูนย์วิจัยกสิกรไทยที่สำรวจกลุ่มตัวอย่างพนักงานในกรุงเทพฯ และปริมณฑลที่มีการทำงาน WFH สลับกับการทำงานที่ออฟฟิศ พบว่า ข้อดีของการทำงาน WFH ช่วยให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น สามารถบริหารเวลาระหว่างชีวิตประจำวันกับการทำงาน (Work Life Balance) ได้ การทำงานมีประสิทธิภาพเนื่องจากไม่ต้องประชุมตลอดเวลา สุขภาพดีขึ้น และมีความยืดหยุ่นด้านเวลาทำงาน แต่ 59% ของผู้ตอบแบบสอบถาม ระบุว่า ข้อเสียของการทำงาน WFH คือ ไม้มีความคล่องตัวเหมือนกับการทำงานที่ออฟฟิศ ทั้งปัญหาด้านอุปกรณ์การทำงานและระบบไอที ปัญหาการสื่อสาร ปัญหาในเรื่องของความไว้วางใจระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน รวมไปถึง ค่าใช้จ่ายด้านสาธารณูปโภคเพิ่มขึ้น (58.4% ของผู้ตอบแบบสอบถาม) และสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัยไม่เหมาะกับการทำงาน และประเด็นที่น่าสนใจคือ กลุ่มตัวอย่างมองว่า การ WFH หรือ Work from Anywhere ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดลง (60.0%) มีความเสี่ยงต่อการลดลงของเงินเดือนและสวัสดิการ (57.6%) มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานลดลง (18.3%) และมองว่างานไม่มีความท้าทาย (14.7%) ซึ่งยังคงเป็นสิ่งท้าทายขององค์กรที่จะต้องหาจุดสมดุลระหว่างการบริหารจัดการรูปแบบการทำงานแบบ New normal กับคุณภาพชีวิตของพนักงาน เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถเก็บพนักงานที่มีคุณค่าไว้กับองค์กรต่อไป (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564)

2.4.5 บทความเรื่อง การทำงานแบบไหนตอบโจทย์ ตรงใจ ในยุค NEXT NORMAL ของ BOT Magazine ที่กล่าวถึงการก้าวผ่านจาก new normal ไปสู่ next normal หลังโควิด 19 คลี่คลายกลายเป็นโรคประจำถิ่น ที่กล่าวถึงรูปแบบขององค์กรที่เหมาะสมกับแต่ละองค์กร ดังนี้ (1) การทำงานแบบ Work at Office หรือ WAO จะเหมาะกับรูปแบบขององค์กรที่ต้องใช้การสื่อสารระหว่างกันในการทำงานเพื่อให้เกิดการระดมสมอง ถกปัญหา ได้ง่ายกว่าการ WFH อาทิ บริษัท Netflix ที่มุ่งเน้นการทำงานแบบ WAO และบริษัท Goldman Sachs บริษัทด้านการเงินการลงทุนระดับโลก ที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเรื่องนวัตกรรมและการร่วมมือประสานงาน และเห็นว่าการกลับมาเจอหน้ากันที่ทำงานจะเป็นวิธีที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Gibbs et al. (2021) ที่พบว่า WFH ทำให้เกิดต้นทุนในการติดต่อประสานงาน การสื่อสารมากขึ้น และงานศึกษาของ Yang et al. (2021) ซึ่งให้เห็นว่าการทำงานนอกออฟฟิศทำให้เกิดปัญหา silo มากขึ้น รวมถึงความสัมพันธ์ข้ามทีมลดน้อยลง (2) การทำงานนอกสถานที่ หรือ Work from Anywhere (WFA) จะเหมาะกับองค์กร

แบบ Tech Company อาทิ Spotify<sup>11</sup> KBTG<sup>12</sup> และ Deloitte<sup>13</sup> ที่ให้อิสระกับพนักงานในการเลือกรูปแบบการทำงานจากที่ไหนก็ได้ ถึงแม้ว่าจะมีความท้าทายจาก WFA แต่บริษัทเหล่านั้นเชื่อว่ารูปแบบการทำงาน WFA จะช่วยทำให้ผู้บริหารและพนักงานปรับตัว จนสามารถยกระดับวิธีการทำงานในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานศึกษาของ Chaudhury et al. (2021) ที่พบว่า การเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจาก WFH เป็น WFA สามารถเพิ่ม productivity ได้มากกว่า 4% ซึ่ง Tech Company ได้อาศัยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลมาช่วยสร้างความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงเพื่อดึงดูดพนักงานรุ่นใหม่อีกด้วย (3) การทำงานแบบไฮบริด หรือการทำงานที่นำจุดเด่นของทั้งการทำงาน WAO กับ WFA มาประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กร อาทิ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ที่มีความกังวลว่า WFA 100% จะกระทบกับความสัมพันธ์ของคน การสืบสานค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรในระยะยาว จึงกำหนดเป็นเกณฑ์กลางให้พนักงานต้องเข้าสำนักงาน 60% และสามารถ WFA 40% โดยให้ทุกคนในฝ่ายต้องปฏิบัติเหมือนกัน ซึ่งปรับเปลี่ยนได้ทุกเดือนโดยจะทดลองใช้รูปแบบนี้ไปก่อนระยะหนึ่ง (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2565) ซึ่งจะเห็นได้ว่า จากทั้ง 3 รูปแบบ ยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัดที่สามารถจะตอบโจทย์องค์กรทุกรูปแบบ เพราะทุกองค์กรไม่สามารถใช้วิธี One-sized-fit-all ได้ เนื่องจากบริบท หน้าที่ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน

2.4.6 บทความเรื่อง Work from Home คืออนาคตของการทำงานต่อจากนี้ จาก Plearn เพลิน By Krungsri Guru ได้กล่าวถึงประโยชน์ 4 ข้อที่เกิดขึ้นจาก WFH ได้แก่ (1) ผลิตภาพ หรือ Productivity ของคนทำงานเพิ่มขึ้น โดยอ้างอิงผลสำรวจของ Airtasker ปี 2562 พบว่าคนที่ทำงานทางไกลสามารถทำงานมากกว่า คนที่ทำงานอยู่ออฟฟิศเป็นหลัก อยู่ที่ 1.4 วัน ต่อเดือน หรือ 16.8 วัน ต่อปี สอดคล้องกับงานวิจัยจากมหาวิทยาลัย Stanford เมื่อปี 2558 ที่ศึกษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน call center 16,000 คน ในบริษัทตัวแทนท่องเที่ยวจีน พบว่ากลุ่มพนักงานที่ทำงานแบบ Work from Home สามารถเพิ่ม Productivity ในการทำงานได้มากถึง 13% (2) ผู้ที่ WFH มีความพึงพอใจในงานมากขึ้น อ้างอิงจากรายงานการสำรวจของ Morar Consulting's เมื่อปี 2560 เผยว่า 38% ของแรงงานในสหรัฐฯ ที่ได้ WFH อย่างน้อยสัปดาห์ละหนึ่งวันจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่า คนทำงานที่ไม่ได้รับสิทธิ์ให้ WFH (3) WFH ทำให้อัตราการ Turnover ลดลงของพนักงานลดลงโดยอ้างอิงจากงานวิจัยของ UK Government's Department for Business Innovation & Skills ที่

<sup>11</sup> บริษัทสตาร์ทอัพที่ให้บริการเกี่ยวกับมิวสิกสตรีมมิ่งหรือการฟังเพลงรูปแบบออนไลน์

<sup>12</sup> บริษัทด้านเทคโนโลยีในเครือธนาคารกสิกรไทย

<sup>13</sup> หนึ่งในบริษัท Big Four ของวงการบัญชีและที่ปรึกษาาระดับโลก

รายงานว่าการยืดหยุ่นในการทำงานมีผลทำให้อัตราการลาออกของพนักงานนั้นลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ประกอบกับการศึกษาของมหาวิทยาลัย Stanford ที่ทำร่วมกับ Ctrip นั้นก็ยังแสดงให้เห็นว่าการทำงานที่ยืดหยุ่น หรือการทำงานที่พนักงานได้รับสิทธิ์ให้ WFH สามารถช่วยลดความอยากลาออกของพนักงานได้ถึง 50% เมื่อเทียบกับกลุ่มที่ทำงานในออฟฟิศเป็นหลัก และ (4) ลดต้นทุนของ Office หรือสำนักงาน ในทางกลับกัน ยังมีสิ่งที่ต้องระวังจากการ WFH ดังนี้ (1) การทำงานที่มากเกินไป อาจก่อให้เกิดความเหนื่อยล้าสะสมโดยไม่รู้ตัว และ (2) ความเครียดที่ต่อจากการทำงานที่มากเกินไป และไม่ได้พูดคุยกับเพื่อนร่วมงานหรือพบปะกับผู้คน ซึ่งในบทความได้เสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้น ได้แก่ การกำหนดบทบาทของงานที่สามารถทำงานแบบ WFH การฝึกสอนพนักงานใหม่ควรทำแบบออฟไลน์เพื่อเรียนรู้เนื้อหา และ การให้อิสระในการทำงาน ที่ผู้บริหารไม่ควร Micromanagement มากเกินไป หรือไว้วางใจพนักงานนั่นเอง (รวีศ หาญอุตสาหะ, 2565)

## 2.5 บทความหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง (Talent) เข้ามาทำงานในองค์กร

2.5.1 บทความเรื่อง 6 Elements to Attract and Win Top Talent<sup>14</sup> ของ Jen Dewar ที่กล่าวถึง 6 องค์ประกอบที่สามารถดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง หรือ Talent ดังนี้

1) วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นและแบรนด์องค์กร (A standout company culture and employer brand) องค์กรจะต้องเป็นสถานที่ที่ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน โดยหล่อเลี้ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นสอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและการโปรโมตผ่านแบรนด์ขององค์กรจะสามารถช่วยดึงดูดและรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงไว้ได้

2) ความหลากหลาย ความเสมอภาค การไม่แบ่งแยก และการเป็นเจ้าของ (Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging : DEI&B) การสร้างทีมงานที่มีความหลากหลาย อาทิ กลุ่มคนผิวสี กลุ่มความหลากหลายทางเพศ (LGBTQ+) ผู้ที่มีอายุเกิน 55 ปี และวัฒนธรรมองค์กรที่มีส่วนร่วม จะช่วยให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยไม่คำนึงถึงลักษณะหรือความแตกต่างของกลุ่มคนในองค์กร โดยมีผลสำรวจพนักงานและผู้ทำงานในสหรัฐอเมริกาโดย Glassdoor<sup>15</sup> ยืนยันว่า 76% ของพนักงานและผู้ที่กำลังหางาน คิดว่า DEI&B ช่วยให้องค์กรดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงและปัจจัย

<sup>14</sup> Dewar, J. (2565). *6 Elements to Attract and Win Top Talent*. <https://www.workramp.com/blog/attract-and-win-top-talent/>

<sup>15</sup> Glassdoor. (2563). *Diversity & Inclusion Workplace Survey*. [https://b2b-assets.glassdoor.com/glassdoor-diversity-inclusion-workplace-survey.pdf?\\_gl=1\\*1mrvnyi\\*\\_ga\\*MTUwOTM4MTY2MC4xNjUxMDM1NjQ2\\*\\_ga\\_RC95PMVB3H\\*MTY1MTM1Nzg0NC4yLjEuMTY1MTM1Nzg0NC4yM](https://b2b-assets.glassdoor.com/glassdoor-diversity-inclusion-workplace-survey.pdf?_gl=1*1mrvnyi*_ga*MTUwOTM4MTY2MC4xNjUxMDM1NjQ2*_ga_RC95PMVB3H*MTY1MTM1Nzg0NC4yLjEuMTY1MTM1Nzg0NC4yM)  
A..

สำคัญในการประเมินองค์กร/บริษัท และข้อเสนองาน และ 38% จะปฏิเสธการเสนองานหากองค์กร/บริษัทขาดความหลากหลายในกลุ่มพนักงาน หรือไม่มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุงความหลากหลาย หรือ DEI&B

3) ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ (Competitive compensation package) อ้างอิงจากผลสำรวจกลุ่มคนวัยทำงานของสหรัฐอเมริกา โดย Pew Research Center ระบุว่าค่าตอบแทนเป็นสาเหตุอันดับต้นๆของการลาออกของพนักงาน<sup>16</sup> โดย 37% ระบุว่าค่าจ้างต่ำเป็นสาเหตุหลักในการลาออก และอีก 26% ระบุว่าเหตุผลรอง และ 23% กล่าวว่าสวัสดิการที่ไม่ดีเป็นเหตุผลหลักในการลาออก ในขณะที่ 20% กล่าวว่าเหตุผลเล็กน้อย ซึ่งข้อมูลดังกล่าวสอดคล้องกับรายงานของ Job Seeker Nation Report ประจำปี 2565<sup>17</sup> ที่สำรวจผู้ที่หางานในสหรัฐฯ กว่า 1,500 คน เพื่อทำความเข้าใจความชอบและประสบการณ์ของผู้หางานในปี 2565 พบว่า 53% ของผู้หางานกล่าวว่า “ค่าตอบแทน” มีอิทธิพลสูงสุดในการยอมรับหรือปฏิเสธข้อเสนองาน และ 23% กล่าวว่า “การดูแลสุขภาพและผลประโยชน์อื่นๆ” มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 พบว่า 1 ใน 3 ของผู้ที่ลาออกจากงานเพื่อรับตำแหน่งใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้นกว่า 30% และมีความเกี่ยวข้องกับผู้ที่มีความสามารถสูงที่สามารถต่อรองเงินเดือนที่สูงขึ้นได้ ทั้งนี้ มีข้อมูลเรื่องผลประโยชน์ที่สามารถดึงดูดผู้สมัครมากที่สุด ได้แก่

66% ของพนักงาน คาดหวังความคุ้มครองด้านสุขภาพ

49% คาดหวังแผน 401k ที่ตรงกับความต้องการ (การวางแผนการสะสมเงินในระยะยาวจนกระทั่งเกษียณอายุ)

40% คาดหวังโบนัสและค่าจ้าง

39% คาดหวังการลาพักร้อนของครอบครัว

38% คาดหวังการแต่งกายที่ล้าลอง

32% คาดหวังการทำงานระยะไกล

30% คาดหวังทรัพยากรด้านสุขภาพจิต

4) การพัฒนาในเส้นทางอาชีพและโอกาสความก้าวหน้า (Career development and advancement opportunities) การขาดความก้าวหน้าในอาชีพเป็นสาเหตุสำคัญอีกประการหนึ่งของการลาออกของพนักงาน โดย 30%ของพนักงานอ้างว่าเป็นเหตุผลที่พวกเขาวางแผนที่จะหางาน

<sup>16</sup> Parker, K., & HOROWITZ, J. M. (2565). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>

<sup>17</sup> JOBVITE. (2565). The 2022 Job Seeker Nation Report. <https://www.jobvite.com/lp/2022-job-seeker-nation-report/>



ใหม่ สำหรับผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะต้องการงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เติบโต และก้าวหน้าในอาชีพการงาน ดังนั้น การเสนอโอกาสสำหรับการพัฒนาทางวิชาชีพและการเพิ่มค่าจ้าง จะสามารถช่วยให้องค์กรดึงดูดผู้สมัครที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่สุดต่อองค์กรได้

5) การทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexible work) อ้างอิงจาก Job Seeker Nation Report ประจำปี 2565 ระบุว่านอกเหนือจากการค่าตอบแทนและการพัฒนาอาชีพและโอกาสความก้าวหน้าแล้ว การทำงานที่ยืดหยุ่นหรือการทำงานจากที่บ้าน และความต้องการสมดุลในชีวิต (work life balance) เป็นเหตุผลหลักที่พนักงานเริ่มมองหาตำแหน่งใหม่ และ 30% กล่าวว่าความสมดุลระหว่างงาน/ชีวิต เวลาทำงานที่ยืดหยุ่น เวลาพักร้อน หรือสัดส่วนของงานต่อเวลาพัก เป็นปัจจัยสำคัญเมื่อพิจารณาข้อเสนอ งาน รูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น อาทิ การทำงานทางไกล การทำงานแบบยืดหยุ่น เวลาทำงานที่ปรับเปลี่ยนได้ และงานนอกเวลา เป็นวิธีที่ยืดหยุ่นในการปรับปรุงสมดุลระหว่างการทำงาน/ชีวิต และเป็นจุดที่ดึงดูดพนักงานได้ ซึ่งในความเป็นจริง 80% ของพนักงานที่ให้ความสำคัญกับโอกาสในการทำงานทางไกล กล่าวว่าพวกเขาให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่นในการทำงานจากระยะไกลและโอกาสในการบูรณาการชีวิตการทำงาน

6) ประสบการณ์ ความประทับใจของผู้สมัครที่ผ่านมา (An exceptional candidate experience) ประสบการณ์ผู้สมัครที่ผ่านมา มีผลต่อการกำหนดความประทับใจครั้งแรกของผู้ที่สมัครงาน และสามารถบ่งบอกถึงประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งประสบการณ์เชิงบวกของผู้สมัครสามารถส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กรและช่วยให้องค์กรดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงได้ โดยพบว่า 56% ของพนักงานจะแบ่งปันประสบการณ์เชิงบวกแก่ผู้สมัครต่อสาธารณะหรือกับเครือข่ายส่วนตัวหรือผ่านทางอาชีพของตน และในทางกลับกัน ผู้สมัครที่มีประสบการณ์ไม่ดีอาจแบ่งปันความคิดเห็นเชิงลบขององค์กร ซึ่งมีผลทางลบในการดึงดูดผู้สมัครได้

2.5.2 บทความเรื่อง How to attract and recruit talented employees<sup>18</sup> ของ The Access ที่คัดย่อจากรายงาน The Talent Balance - the talent and skills landscape in the UK พบว่ามี 5 ปัจจัยที่สามารถดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง ดังนี้

1) การให้ความสำคัญกับความคาดหวังของแต่ละรุ่น และความท้าทายในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง (Consider the generational expectations and challenges when attracting talent) องค์กรบางแห่งที่ไม่สามารถทำความเข้าใจกับความคาดหวังของคนแต่ละรุ่น ไม่ว่าจะเป็น Gen Z,

<sup>18</sup> group, t. a. (2565). *How to attract and recruit talented employees.* <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/hr/resources/employee-talent-skills-development/attract-recruit-talented-employees/>

Millennials (Gen Y) หรือ Gen X<sup>19</sup> จะส่งผลต่อกลยุทธ์ในการดึงดูดและสรรหาบุคลากรที่ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ซึ่งปัจจุบันมีพนักงานรุ่น Millennials ราว 13.8 ล้านคนในสหราชอาณาจักร และเมื่อคนรุ่น Baby boomers<sup>20</sup> เกษียณอายุมากขึ้น คาดการณ์ว่าพนักงานรุ่น Millennials จะมีสัดส่วนเป็น 75% ของประชากรวัยทำงานในปี 2568 ซึ่งคนรุ่น Millennials และ Gen Z ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับ Work-life balance และมองว่าความยืดหยุ่นของเทรนด์ของแรงงานระยะสั้น (Gig Economy) กับความมั่นคงของการทำงานในเชิงบวก ดังนั้นองค์การที่มีหัวใจในแง่มนูนี้ อาจจะสามารถดึงดูดและรักษา Talent ไว้ในองค์การได้

2) สร้างความยืดหยุ่นให้ผู้มีสมรรถนะสูงและกลยุทธ์การสรรหาบุคลากรของคุณ (Build greater flexibility into your talent and recruitment strategies) การทำงานที่ยืดหยุ่น ปัจจุบันนี้ถือเป็น 'สิ่งที่มี' (Must have) สำหรับผู้สมัครงานส่วนใหญ่และน่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจว่าจะสมัครเข้าทำงาน ซึ่งหากองค์การสามารถเสนอให้พนักงานมีความยืดหยุ่นแบบถาวรมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลต่อการรักษาพนักงานและในขณะเดียวกันก็สร้างความได้เปรียบในการดึงดูด Talent ให้เข้าร่วมองค์การ อ้างอิงจากรายงานของบริษัท McKinsey เรื่อง Future of Work พบว่า ถึงแม้ว่าจะไม่ใช่ทุกอุตสาหกรรมที่จะสามารถการทำงานทางไกล (Remote working) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid working) แต่องค์การควรพิจารณาวิธีที่ทำให้พนักงานเกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้น เพื่อดึงดูดและรักษา Talent ไว้ นอกจากนี้ หากสถานที่ทำงานที่มีความยืดหยุ่นและส่งผลเกิด Work-life balance น่าจะ Deal-breaker สำหรับ Talent โดยเฉพาะด้าน Digital

3) การใช้ดิจิทัลเพื่อคัดเลือกผู้สมัครและการรักษาบุคลากร (A digital-first approach to recruitment and retention) ปัจจุบัน ผู้สมัครโดยเฉพาะคนรุ่นมิลเลนเนียลและ Gen Z มักคุ้นเคยกับการเข้าถึงข้อมูลทุกที่ตลอดเวลาผ่านอินเทอร์เน็ต ดังนั้นองค์การควรจะใช้ประโยชน์จาก digital-first approach ตั้งแต่การสรรหาไปจนถึงการพัฒนาพนักงาน เช่น การใช้ Social networks เพื่อเป็นอาวุธในการดึงดูด talent, การแนะนำองค์การผ่านพนักงานแบบออนไลน์อาจเป็นอาวุธลับในการดึงดูด talent ตามที่ Raymond Carvery จาก Harvard Business Publishing ชี้ให้เห็นว่า การใช้ความสามารถของพนักงานในการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การอาจเป็นการลงทุนด้านการสรรหาบุคลากรที่ดีที่สุด เป็นต้น

4) บทบาทของวัฒนธรรมองค์การและการสร้างแบรนด์องค์การในการดึงดูดและรักษาผู้มีความสามารถ (The role of company culture and employer branding in attracting and

<sup>19</sup> Gen X เกิดปี ค.ศ. 1965-1980, Millennial หรือ Gen Y เกิดปี ค.ศ. [1981-1996], Gen Z เกิดปี ค.ศ. [1997-2012]

<sup>20</sup> Baby Boomer เกิดปี ค.ศ. 1946-1964

retaining talent) 'ชื่อเสียงในฐานะนายจ้าง (the reputation as employers)' คือการสร้างแบรนด์ขององค์กร ซึ่ง Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) ให้คำจำกัดความว่า “ชุดของคุณลักษณะและคุณภาพ มักจับต้องไม่ได้ ซึ่งทำให้องค์กรมีความโดดเด่น แสดงให้เห็นถึงประสบการณ์ของนายจ้าง และดึงดูดใจผู้ที่จะเจริญเติบโตและทำงานได้ดีที่สุดในวัฒนธรรมองค์กร' โดยอาจจะพิจารณาดังนี้

- คุณค่าที่สอดคล้องกับตนเอง (Aligned Values) จากผลสำรวจของ Deloitte Millennial Survey กล่าวถึง Aligned Values “โดยทั่วไปแล้วคนรุ่นมิลเลนเนียล และ Gen Z จะสนับสนุนองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมของพวกเขา สร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคม และจะไม่ลังเลใจที่จะลดหรือยุติการสนับสนุนเมื่อไม่เห็นด้วยกับแนวปฏิบัติทางธุรกิจ ค่านิยม หรือความโน้มเอียงทางการเมืองขององค์กร”
- ความโปร่งใสและความถูกต้อง (Transparency and authenticity) ผู้ที่มีสมรรถนะสูงมักจะเห็นคุณค่าของความโปร่งใสและความถูกต้อง ดังนั้น องค์กรควรนำเสนอวัฒนธรรมองค์กรผ่านช่องทางโซเชียล ตั้งแต่ภาพเบื้องหลังสถานที่ทำงานของคุณ สภาพแวดล้อมการทำงานและกิจกรรมของบริษัทบน Facebook ไปจนถึงคำพูดของพนักงานและการสัมภาษณ์พนักงานที่มีอยู่บน LinkedIn เป็นต้น
- จุดมุ่งหมาย (Sense of purpose) การสำรวจของ Gallup ระบุว่าคนรุ่นมิลเลนเนียล “มองหางานที่สามารถเติมพลังให้กับจุดมุ่งหมายและทำให้พวกเขาารู้สึกสำคัญ” ซึ่งผู้สมัครและพนักงานส่วนใหญ่ต้องการทราบตำแหน่งที่เหมาะสมกับงาน ทีม และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้้องค์กรแตกต่างจากองค์กรคู่แข่ง

5) ความก้าวหน้าในอาชีพและโอกาสในการพัฒนาความสามารถ (Career progression and talent development opportunities) อ้างอิงจากรายงานของบริษัท PWC พบว่า คนรุ่นมิลเลนเนียลค่อนข้างจะเลือกทำงานให้กับบริษัทที่สามารถเสนอเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้ดีกว่าบริษัทที่จ่ายค่าจ้างที่น่าดึงดูดใจในช่วงแรกๆ ซึ่งการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนความสามารถของพนักงานภายในองค์กรของคุณ เช่น การ Rotate งานควบคู่ไปกับการใช้ดิจิทัล เช่น ซอฟต์แวร์พัฒนาอาชีพและโปรแกรมพัฒนาความสามารถ จะช่วยส่งเสริมและการรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงไว้ในองค์กรได้

2.5.3 บทความเรื่อง Tips for Attracting and Retaining Talent<sup>21</sup> โดย Purna Veer จาก Forbes Councils Member ได้กล่าวถึงสิ่งที่จะดึงดูดและรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงไว้ในองค์กรได้ 4 ข้อ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำ เพราะ “คนตามคน (people follow people)” องค์กรต้องแน่ใจว่าผู้นำองค์กรในทุกระดับเป็นคนที่เหมาะสมกับงาน เพราะไม่มีอะไรที่จะทำให้พนักงานลาออกได้เร็วกว่าการที่มีผู้นำไม่ดี จึงเป็นส่วนหนึ่งในการรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้อยู่ต่อในองค์กร

2) เพื่อนร่วมงานที่ดี เป็นสิ่งสำคัญใกล้เคียงกับการมีผู้นำที่ดี เพราะเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กร เช่น การไม่อดทนอดกลั้นต่อการกลั่นแกล้ง การล่วงละเมิด และการเลือกปฏิบัติ

3) การจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงาน ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการลาออก คือ ภาวะหมดไฟในการทำงาน ซึ่งองค์กรไม่สามารถหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบนี้ได้ ผู้นำจะต้องจัดการกับภาวะหมดไฟในการทำงานของพนักงานโดยตรง ซึ่งอาจจะใช้กลยุทธ์ อาทิ การทำงานและสถานที่ที่ยืดหยุ่น สนับสนุนการใช้ Paid time off (PTO) เพื่อรักษาสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และสร้างโอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้มากขึ้น

4) ความหลากหลาย เพราะผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้ความสนใจและคุณค่ากับความหลากหลาย ชนกลุ่มน้อย ความเสมอภาค และการรวมเป็นหนึ่ง ซึ่งองค์กรควรจะมีจุดยืนขององค์กรเกี่ยวกับความหลากหลาย เพื่อดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงและการรักษาพนักงานไว้ในองค์กร

5) โอกาสในการเติบโตทางอาชีพ องค์กรจำเป็นต้องมีแผนการเติบโตในองค์กร เนื่องจากปัจจุบันตลาดมีการแข่งขันสูง ทำให้ Talent สามารถที่จะก้าวไปสู่บทบาทเดียวกันในบริษัทอื่นและได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นได้

6) ค่านิยม ชุมชน วัตถุประสงค์ ผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรอย่างจริงจัง ทำให้องค์กรสมัยใหม่จะต้องมี Shared purpose ร่วมกับพนักงาน เน้นการสร้างคุณประโยชน์ให้กับโลก

7) การคิดนอกกรอบ องค์กรควรเปิดโอกาสให้กับพนักงานที่เคยลาออกไปให้กลับมาร่วมงาน หรือแบ่งปันประสบการณ์, ใช้ Social media ในการประชาสัมพันธ์องค์กรเพื่อดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง

2.5.4 บทความเรื่อง How to Attract Top Talent in 2022<sup>22</sup> โดย Michelle Mahony จาก Harvard Business review กล่าวถึงปรากฏการณ์ The Great Resignation ในปี 2565 พนักงาน

<sup>21</sup> Veer, P. (2565). *Tips For Attracting And Retaining Talent*. <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/03/22/tips-for-attracting-and-retaining-talent/?sh=5caacf2cdf7e>

<sup>22</sup> Mahony, M. (2565). *How to Attract Top Talent in 2022*. <https://hbr.org/sponsored/2022/01/how-to-attract-top-talent-in-2022>

กว่า 41% ของพนักงานทั่วโลกกำลังพิจารณาออกจากตำแหน่ง และ 36% ของพนักงานที่ออกจากตำแหน่งทำเช่นนั้นโดยยังไม่มียางใหม่รองรับ เพราะพนักงานต้องการความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร, รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน, มองเห็นโอกาสในความก้าวหน้าของอาชีพ และมีความยืดหยุ่นในการทำงานที่เหมาะสมกับชีวิตของตน ดังนั้น บทความนี้จะนำเสนอให้ทุกองค์กรต้องปรับปรุงกลยุทธ์ด้านบุคลากร โดยเริ่มจากการปรับปรุงข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากร (Employee Value Propositions: EVPs) ที่เป็นรากฐานสำคัญในการดึงดูดและรักษาผู้ที่มีสมรรถนะสูงไว้ ดังนี้

1) ข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากรต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้คนต่างมองหาการเข้าร่วมองค์กรที่มีจุดประสงค์มากกว่าแค่การทำกำไร และวัตถุประสงค์จะต้องเชื่อมโยงกับบทบาทของพนักงาน เพื่อให้พนักงานช่วยให้องค์กรบรรลุผลที่ดียิ่งขึ้น

2) ส่งเสริมวัฒนธรรมของการเป็นเจ้าของ ความยืดหยุ่น และการเติบโต องค์กรต้องอำนวยความสะดวกในการเชื่อมต่อและความเป็นหนึ่งเดียวของพนักงาน ก่อให้เกิดการเรียนรู้และเติบโตในเส้นทางอาชีพ

3) องค์กรต้องขับเคลื่อนจากภายใน โดยการมีส่วนร่วมของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานทำหน้าที่สื่อสารสัมพันธ์ถึงตัวตนและ EVPs ขององค์กร

4) ข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากรขององค์กรต้องเป็นตัวตนที่แท้จริงและจับต้องได้ เน้นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญผ่านการบอกเล่าเรื่องราวว่าองค์กรเป็นใครและยืนหยัดเพื่ออะไร การเชื่อมโยงสาเหตุทางสังคม ความหลากหลาย การันยรวม และความยั่งยืนเข้ากับ EVPs ขององค์กร

5) คำพูดและการกระทำขององค์กรต้องตรงกับประสบการณ์ของพนักงาน ความทะเยอทะยาน และความตั้งใจเพื่อไปสู่จุดหมายขององค์กร จำเป็นต้องตรงกับประสบการณ์ของพนักงาน เพราะหากสภาพแวดล้อมภายในและพนักงานในองค์กรไม่สนับสนุน ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ดังนั้นบทความนี้ แสดงให้เห็นว่า การปรับปรุงข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากรขององค์กรจะเป็นก้าวแรกในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง

2.5.5 บทความเรื่อง Attracting and retaining the right talent<sup>23</sup> ของบริษัท Mckinsey ปี 2560 กล่าวว่า อาวุธลับในสงครามเพื่อผู้มีความสามารถคือการสร้าง “ข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากร” 4 ข้อ ประกอบด้วย (1) ผู้นำองค์กรที่ดีที่เป็นแรงบันดาลใจ สามารถช่วยเหลือพนักงานและมุ่งมั่นพัฒนาองค์กร (2) องค์กรที่ดีมีชื่อเสียง มีคุณค่า และสร้างประโยชน์ให้แก่สังคม (3) งานที่

<sup>23</sup> Keller, S. (2560). *Attracting and retaining the right talent*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

ดีและน่าสนใจ โอกาสในการเจริญก้าวหน้าและเต็มไปด้วยคุณค่า และ (4) รางวัลที่นอกเหนือจากเงิน และการใช้เทคโนโลยีเป็นจุดเปลี่ยน (Game changers) ระบบซอฟต์แวร์ HR จาก Oracle, SuccessFactors ของ SAP และ Workday ได้รวบรวมข้อมูลผ่านแหล่งต่างๆ เช่น LinkedIn เพื่อแจ้งเตือนเมื่อผู้ที่มีสมรรถนะสูงอาจกำลังต้องการจะเปลี่ยนงานหรือลงสมัครงาน และเพื่อดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงองค์การจะต้องพิจารณาดังนี้

- 1) ผู้นำที่ทะเยอทะยานสามารถพนักงานให้ทำในสิ่งที่องค์การต้องการได้
- 2) การพัฒนาพนักงานเชิงลึก โอกาสการทำงานสำหรับโครงการพิเศษ สภาพแวดล้อมที่ผ่อนคลาย และไม่เป็นทางการมากขึ้น และความเป็นอิสระจากงานธุรการ
- 3) การออกแบบเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม รวมถึงการเป็นที่ปรึกษามากกว่าการประสานงาน
- 4) ผู้นำจะต้องทำให้ข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากรที่ต้องการเกิดขึ้นจริง ซึ่งรวมถึงความโปร่งใส ที่ผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้ความสำคัญ
- 5) องค์การที่คิดล่วงหน้าและวางแผนเพื่อจัดการกับการลาออกของพนักงานในท้ายที่สุด สิ่งเหล่านั้นจะสามารถสร้างแบรนด์ขององค์การและจะทำให้เข้าถึงผู้ที่มีสมรรถนะสูงได้ง่ายขึ้น

2.5.6 บทความเรื่อง Attracting Top Talent to Your Company<sup>24</sup> เขียนโดย Energage จาก TopWorkPlaces กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ดึงดูด Talent 8 ข้อ ดังนี้

- 1) สร้างเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Create a talent pipeline) ว่าผู้ที่มีสมรรถนะสูงจะเติบโตในองค์การได้อย่างไร และสร้างการสื่อสารที่สม่ำเสมอจะช่วยให้เกิดการมีส่วนร่วมกับองค์การ และใช้แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น LinkedIn และ Indeed เพื่อเพิ่มความพยายามในการสรรหาบุคลากรขององค์การ
- 2) องค์การต้องแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง (Advertise what sets you apart) ซึ่งแนวทางที่น่าเชื่อถือที่สุดวิธีหนึ่งคือการนำเสนอพนักงานในองค์การ นอกจากนี้พนักงานบางคนให้ความสำคัญกับการจ่ายเงินและผลประโยชน์ โอกาสในการเรียนรู้ work/life balance หรือความรู้สึกถูกทำร้ายจากงาน ซึ่งหากองค์การส่งเสริมจุดแข็งข้างต้นจะทำให้ดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงได้ง่ายขึ้น
- 3) การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Leverage your internal team) เป็นเครื่องบ่งชี้ว่าพนักงานของคุณมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทอย่างเต็มที่ในทุกวัน ตลอดจนการแนะนำพนักงานและการเพิ่มขีดความสามารถให้กับแอมบาสเดอร์ขององค์การ นับเป็นวิธีการในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง

<sup>24</sup> places, t. w. (2564). *Attracting Top Talent to Your Company*. <https://topworkplaces.com/attracting-top-talent/>

4) พนักงานต้องการทำงานและทำธุรกิจกับบริษัทที่มีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีที่สุด (Stand out as an employer of choice) และได้รับการยอมรับหรือรางวัลจากบุคคลภายนอก ซึ่งการได้รับรางวัลยังเป็นวิธีการันตีแบรนด์ขององค์กรที่จะช่วยดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง

5) การยกระดับแบรนด์ขององค์กรผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Create brand awareness through social media) เพื่อสร้างความตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง และสร้างความน่าเชื่อถือ และช่วยให้เข้าถึงผู้ที่มีสมรรถนะสูง

6) แสดงค่านิยมหลักขององค์กรและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายผ่านการสร้างเครือข่ายกับโครงการหรือโรงเรียนในชุมชนท้องถิ่น (Education and community outreach) ซึ่งจะดึงดูดผู้สมัครที่สนใจจะเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กร ค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร

7) เปิดโอกาสให้ผู้สมัครได้สัมผัสกับองค์กรอย่างใกล้ชิด (Host an open house or job fair) ผ่านการจัดงาน open house หรือ job fair และอาจจะพิจารณาจัดแบบ Virtual เพื่อเพื่อให้ผู้สมัครมีโอกาสติดต่อกับองค์กรและทำความรู้จักกับองค์กรมากขึ้น

8) องค์กรสามารถขยายผลจากกระบวนการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงให้เป็นมากกว่าการสัมภาษณ์ (Create a great experience for candidates) ซึ่งจะใช้มุมมองเชิงบวกของผู้ที่เข้ารับการสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการเลือกสรร การว่าจ้าง และการเริ่มทำงาน เป็นต้น

จากการสืบค้นและศึกษาบทความเกี่ยวกับปัจจัยในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง หรือ Talent จำนวน 6 บทความ สามารถสรุปปัจจัยที่สอดคล้องกัน ได้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลสรุปปัจจัยที่ดึงดูด Talent

บทความ  ปัจจัย	Mckinsey	Top Work Places	Forbes	The Access	Work Ramp	Harvard Business review
	Attracting and retaining the right talent	Attracting Top Talent to Your Company	Tips For Attracting And Retaining Talent	How to attract and recruit talented employees	6 Elements to Attract and win Top Talent	How to Attract Top Talent in 2022
	2017	2021	2022	2022	2022	2022
1. องค์กร						
วัฒนธรรมองค์กรที่โดดเด่นและแบรนด์องค์กร	/	/	/		/	/
บทบาทองค์กร	/	/		/		/
ข้อเสนอที่มีคุณค่าต่อบุคลากร (EVPs)	/	/	/		/	/
เป้าหมาย การให้คุณค่า ชุมชน สังคม	/	/	/			/
2. เส้นทางอาชีพ						
การพัฒนาในเส้นทางอาชีพและโอกาสความก้าวหน้า	/		/	/	/	/
การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร	/	/	/	/		
3. การเข้าถึงโดยใช้ดิจิทัล						



บทความ  ปัจจัย	Mckinsey	Top Work Places	Forbes	The Access	Work Ramp	Harvard Business review
	Attracting and retaining the right talent	Attracting Top Talent to Your Company	Tips For Attracting And Retaining Talent	How to attract and recruit talented employees	6 Elements to Attract and win Top Talent	How to Attract Top Talent in 2022
	2017	2021	2022	2022	2022	2022
การใช้สื่อสังคมออนไลน์ประชาสัมพันธ์แบรนด์องค์กร	/	/	/	/	/	/
การใช้ดิจิทัลเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	/	/	/	/	/	/
4. การทำงานที่ยืดหยุ่น						
การทำงานทางไกล/ไม่จำกัดสถานที่			/	/	/	/
การทำงานแบบผสมผสาน				/		/
ชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่น		/	/		/	/
5. ความเป็นผู้นำ	/		/			
6. ค่าตอบแทนที่แข่งขันได้	/				/	
7. เพื่อนร่วมงาน						

บทความ  ปัจจัย	Mckinsey	Top Work Places	Forbes	The Access	Work Ramp	Harvard Business review
	Attracting and retaining the right talent	Attracting Top Talent to Your Company	Tips For Attracting And Retaining Talent	How to attract and recruit talented employees	6 Elements to Attract and win Top Talent	How to Attract Top Talent in 2022
	2017	2021	2022	2022	2022	2022
ที่ดี						
ความหลากหลาย ความเสมอภาค การ ไม่แบ่งแยก และการ เป็นเจ้าของ		/	/		/	/
8. ระบบ การ จัดการบุคลากร						
การจัดการกับ ภาวะหมดไฟในการ ทำงาน	/		/			
การให้ ความสำคัญกับความ คาดหวังของแต่ละรุ่น				/		
การแบ่งปัน ประสบการณ์จาก พนักงานที่เคย ลาออกไปหรือให้ กลับมาร่วมงาน			/		/	

บทความ  ปัจจัย	Mckinsey	Top Work Places	Forbes	The Access	Work Ramp	Harvard Business review
	Attracting and retaining the right talent	Attracting Top Talent to Your Company	Tips For Attracting And Retaining Talent	How to attract and recruit talented employees	6 Elements to Attract and win Top Talent	How to Attract Top Talent in 2022
	2017	2021	2022	2022	2022	2022
เส้นทางอาชีพ โดยเฉพาะ ผู้ที่มีสมรรถนะสูง		/	/	/		

## 2.6 ข้อมูลทั่วไปของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

หลายทศวรรษที่ผ่านมาการค้าระหว่างประเทศเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยไทยพึ่งพาการค้าระหว่างประเทศ และสัดส่วนที่สูงกว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของคนในประเทศ (GDP) หน่วยงานหนึ่งที่ทำหน้าที่เป็นตัวจักรสำคัญทำให้การค้าระหว่างประเทศของไทยขยายตัวคือ กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ ในอดีตการเจรจาการค้าระหว่างประเทศยังไม่มี ความสำคัญมากนัก กรมฯ จึงมีบทบาทและหน้าที่การจัดเก็บราคาสินค้า ข้าราชการเกี่ยวกับการพาณิชย์ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาเผยแพร่ให้กับผู้ประกอบการธุรกิจต่างๆ ภายใต้ชื่อ “กรมการสนเทศ” ต่อมาทิศทางการค้าเริ่มให้ความสำคัญกับความร่วมมือทางเศรษฐกิจกับประเทศต่างๆ มากขึ้น จึงได้ปรับเปลี่ยนบทบาทและใช้ชื่อ “กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์” ตั้งแต่ พ.ศ. 2518 โดยร่วมมือภารกิจด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ และการวิจัยสถานการณ์เศรษฐกิจการค้า เมื่อการค้าโลกปรับรูปแบบการค้าเป็นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจมากขึ้น บทบาทด้านการเจรจาการค้าระหว่างประเทศจึงกลายเป็นภารกิจที่สำคัญ และได้ถูกเปลี่ยนชื่อเป็น “กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ” ให้สอดคล้องกับภารกิจที่เพิ่มขึ้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 จนถึงปัจจุบัน

วิสัยทัศน์กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

“ขับเคลื่อนการเจรจาการค้าเชิงรุก เพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ ครอบคลุม 80% ของการค้าไทยกับโลก ภายในปี 2570” และมีพันธกิจ 3 ประการดังนี้ ประการแรก เจริญขยายโอกาสทาง

เศรษฐกิจและการค้าอย่างเป็นรูปธรรมและปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมของชาติ ประการที่สอง สร้างพันธมิตรและการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และประการที่สาม มุ่งประสิทธิผลในการบริหารจัดการองค์การโดยให้สอดคล้องกับวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในเจรจาขยายโอกาสทางเศรษฐกิจและการค้าฯ

#### บทบาทหน้าที่

งานหลักที่สำคัญของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศคือ การเจรจาการค้า เป็นบทบาทสำคัญของการค้าระหว่างประเทศ และเล็งเห็นถึงเป้าประสงค์ที่สำคัญดังนี้ 1) ขยายโอกาส ปกป้อง และรักษาผลประโยชน์ทางการค้า การลงทุนของประเทศ 2) หาโอกาสในการสร้างมูลค่าทางการค้า สร้างความสามารถในการลงทุน ทั้งในมิติของเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมสินค้าและบริการ รวมทั้งเป็นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมพร้อมในการสร้างพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ 3) สร้างการรับรู้ การมีส่วนร่วม และการเผยแพร่ข้อมูล รวมทั้งการพัฒนากระบวนการสนทนาระหว่างประเทศ เพื่อใช้ประโยชน์ และ 4) เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการมีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล

#### ค่านิยมหลัก (Core Values)

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศกำหนดค่านิยมหลักขององค์การเพื่อต้องการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่มีสมรรถนะในการทำงาน ทักษะที่จำเป็นพื้นฐานที่จะนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ ค่านิยมขององค์การที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยตัวอักษรภาษาอังกฤษจำนวน 3 ตัวอักษร ได้แก่ H A และ T มีค่านิยมหลัก (Value) ดังนี้ H: Honor หมายถึง ภาคภูมิใจในการทำงาน A: Accountability หมายถึง รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และ T: Teamwork หมายถึง ทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความสำเร็จและการบริการที่เป็นเลิศ อาจอธิบายได้ว่า ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้าทีมรวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกภายในทีม ภายใต้วัฒนธรรมองค์การ (Organization's Philosophies) ของกรมฯ มีหลักคิด DTN I3 ได้แก่ *Innovation* การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน *Involve* การเสริมสร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน และ *Integrity* การยึดหลักคุณธรรมและความโปร่งใส<sup>25</sup>

#### บทบาทและโครงสร้างภายในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ จะมีบทบาทหน้าที่หลัก (Core business) เกี่ยวกับการเจรจาการค้าระหว่างประเทศเพื่อเพิ่มจำนวนประเทศคู่ค้าและจำนวนความตกลงการค้าเสรี โดยสามารถ

<sup>25</sup> กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (16 กุมภาพันธ์ 2565). ยุทธศาสตร์กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ พ.ศ. 2565 - 2570. เข้าถึงได้จาก กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ: <https://www.dtn.go.th/th/aboutus/1111?cate=5ef1920def414074153c5bfb>

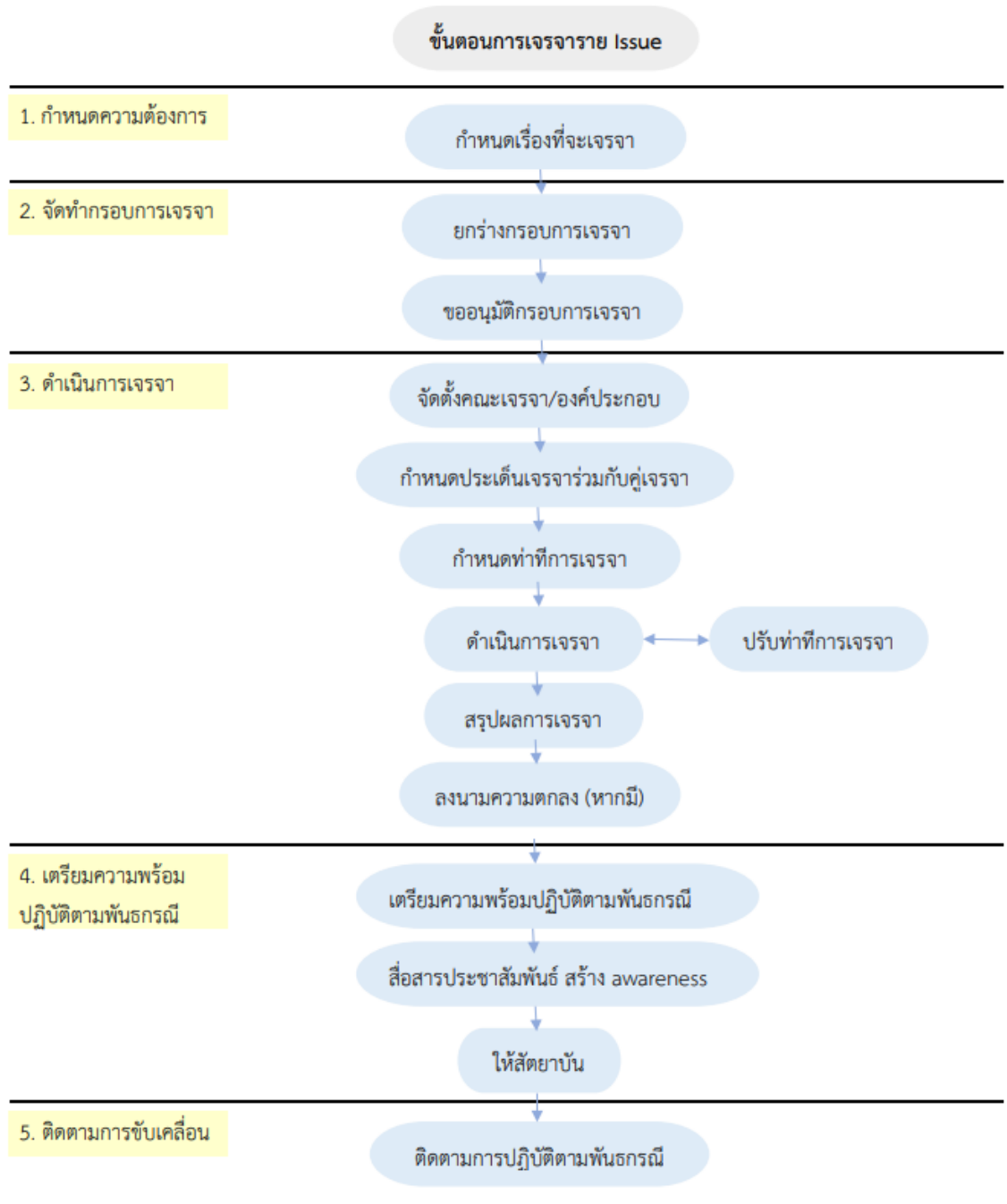
แบ่งบทบาทหน้าที่ของ Core business ได้ 2 หน้าที่ ได้แก่ 1) สำนักที่มีหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูล และเจรจากับประเทศคู่ค้าทั้งในรูปแบบพหุภาคี ทวิภาคี 2) สำนักที่มีหน้าที่ในการจัดทำสารัตถะเชิงลึกเพื่อประกอบเป็นข้อมูลในการเจรจา นอกจากนี้ ยังมีสำนักที่เป็นหน่วยสนับสนุน (Support Unit) ที่มีหน้าที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจ และประชาสัมพันธ์การทำงานของกรมฯ โดยได้จำแนกโครงสร้างภายในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศตามบทบาทหน้าที่ ตามตารางที่ 2

ตารางที่ 2 โครงสร้างภายในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศตามบทบาท

โครงสร้างภายในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ	บทบาท
1. สำนักบริหารกลาง	Support Unit
2. ศูนย์สารสนเทศการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ	
3. สำนักพัฒนาความพร้อมทางการค้า	
4. สำนักการค้าสินค้า	Core business 2
5. สำนักเจรจาการค้าบริการและการลงทุน	
6. สำนักประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน	Core business 1
7. สำนักเอเชีย แอฟริกาและตะวันออกกลาง	
8. สำนักอเมริกา แปซิฟิกและองค์การระหว่างประเทศ	
9. สำนักยุโรป	

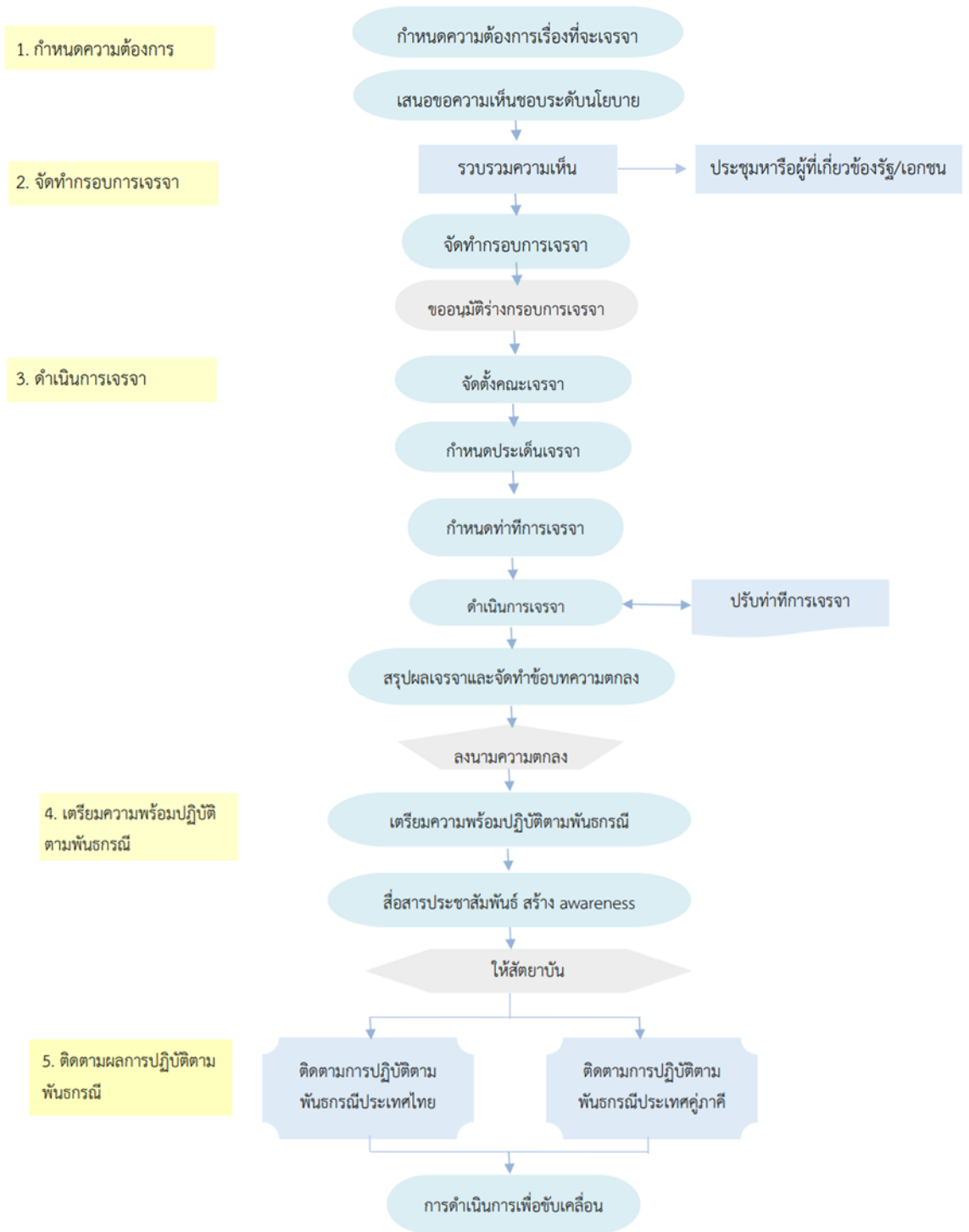
ตัวอย่างขั้นตอนการทำงานของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

1. ขั้นตอนการเจรจากรายประเด็น (Issues)



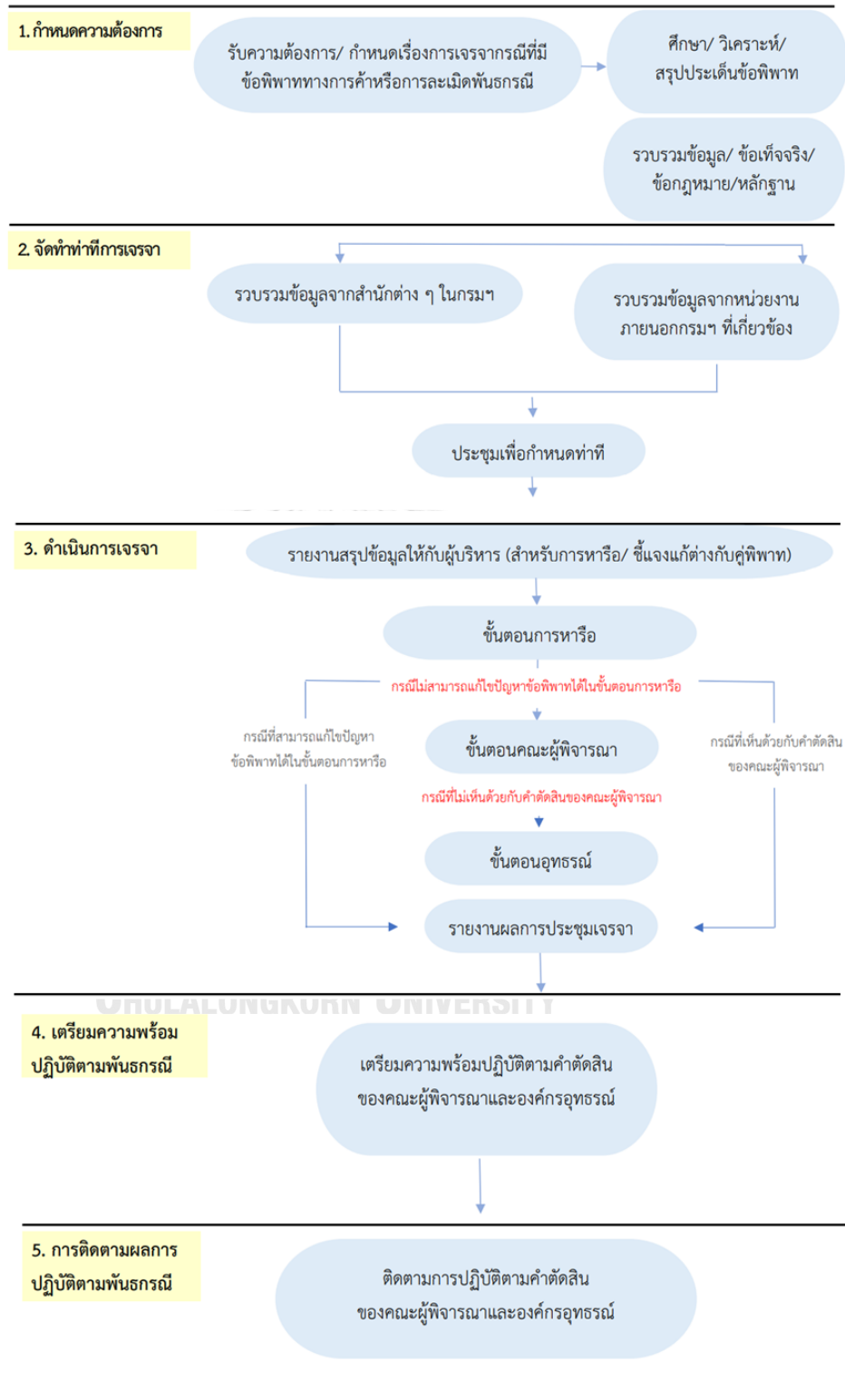
รูปภาพที่ 1 ขั้นตอนการเจรจากรายประเด็น (Issues)

2. ขั้นตอนการเจรจาความตกลงการค้ารายกรอบ



รูปภาพที่ 2 ขั้นตอนการเจรจาความตกลงการค้ารายกรอบ

### 3. ขั้นตอนการดำเนินการภายใต้กลไกระงับข้อพิพาท

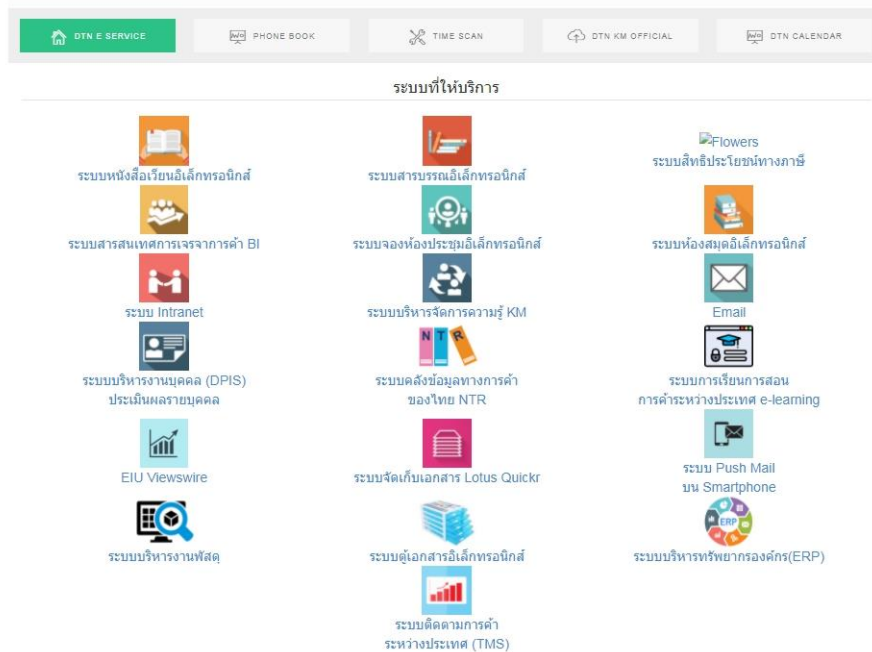


รูปภาพที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินการภายใต้กลไกระงับข้อพิพาท



### แนวทางการปฏิบัติงานที่บ้านของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศที่ผ่านมา

กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศได้มีนโยบายการทำงานที่บ้าน หรือ Work From Home โดยกรมฯ ตั้งเป้าจะเป็นองค์กรแบบดิจิทัล (Digital Organization) ผ่านการพัฒนาระบบที่แก้ปัญหาสำคัญของการก้าวเป็น Smart Organization ซึ่งก็คือ "ระบบสารบรรณและหนังสือราชการ" กรมฯ ได้สร้างระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานที่บ้านและลดการใช้กระดาษ (Paperless) ปรับกระบวนการสารบรรณของกรมฯ ให้เป็น Digitized Operations มากขึ้น ลดขั้นตอนกระบวนการได้บางส่วนแม้จะยังไม่ได้ดำเนินการได้ทั้งหมด 100% แต่อย่างน้อยหน่วยงานรัฐฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการใช้ Technology เข้ามาแก้ไขปัญหาและพยายามสร้างระบบฐานข้อมูล นอกจากนี้ ยังมีระบบ DPIS (Departmental Personnel Information System) เป็นโปรแกรมระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม ที่พัฒนาขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ. 2531 เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการเกี่ยวกับข้าราชการและลูกจ้างประจำระดับกรม ภายใต้โครงการ Government Manpower Planning and Information System มีการพัฒนาและปรับปรุงหลายครั้ง จนปี 2554 ได้ปรับปรุงโปรแกรม Version 5.0 ให้สามารถจัดเก็บข้อมูลของลูกจ้างชั่วคราว ปรับปรุงการเก็บข้อมูลบุคคลได้ถึงระดับต่ำกว่าสำนัก/กอง 5 ระดับ เพื่อให้สามารถใช้งานในการบริหารงานบุคคลให้แก่ส่วนราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) โดยระบบ DIPS จะรองรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (KPI รายบุคคล) ของคนในหน่วยงานได้อีกด้วย และยังมีบริการออนไลน์ (E-service) ในหลายๆ ด้าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานของบุคลากร อาทิ ระบบการจองห้องประชุม อีเล็กทรอนิกส์, DTN webmail, รายชื่อบุคลากรและเจ้าหน้าที่ของกรมฯ ทั้งหมดผ่าน Phone book ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ฯลฯ



รูปภาพที่ 4 ระบบ E-service ของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

นอกจากนี้ กรมฯ ยังมีระบบการเรียนการสอนการค้าระหว่างประเทศระบบออนไลน์ เพื่อบูรณาการด้านการเรียนการสอน สร้างองค์ความรู้ในเรื่องการค้าระหว่างประเทศ โดยเฉพาะการเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่ไทยจะต้องเปิดเสรีการค้าสินค้า การค้าบริการ การลงทุน ตามลำดับ โดยเปิดให้บุคคลทั่วไป ภาคเอกชน ผู้ประกอบการเข้ามาลงทะเบียนเพื่อทำการเรียนตามหลักสูตรที่กรมฯ จัดทำไว้ (กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565)(กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ, 2565) ในส่วนนี้ กรมฯ นอกจากจะดำเนินการตามพันธกิจของหน่วยงานแล้ว ยังพยายามผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมดิจิทัลผ่านการใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้บุคลากรจนถึงประชาชนทั่วไปมีทักษะ Digital Skills ซึ่งอาจนับเป็นกลไกหนึ่งในการผลักดันหน่วยงานรัฐสู่การสร้าง Digital Economy<sup>26</sup> และ Thailand 4.0

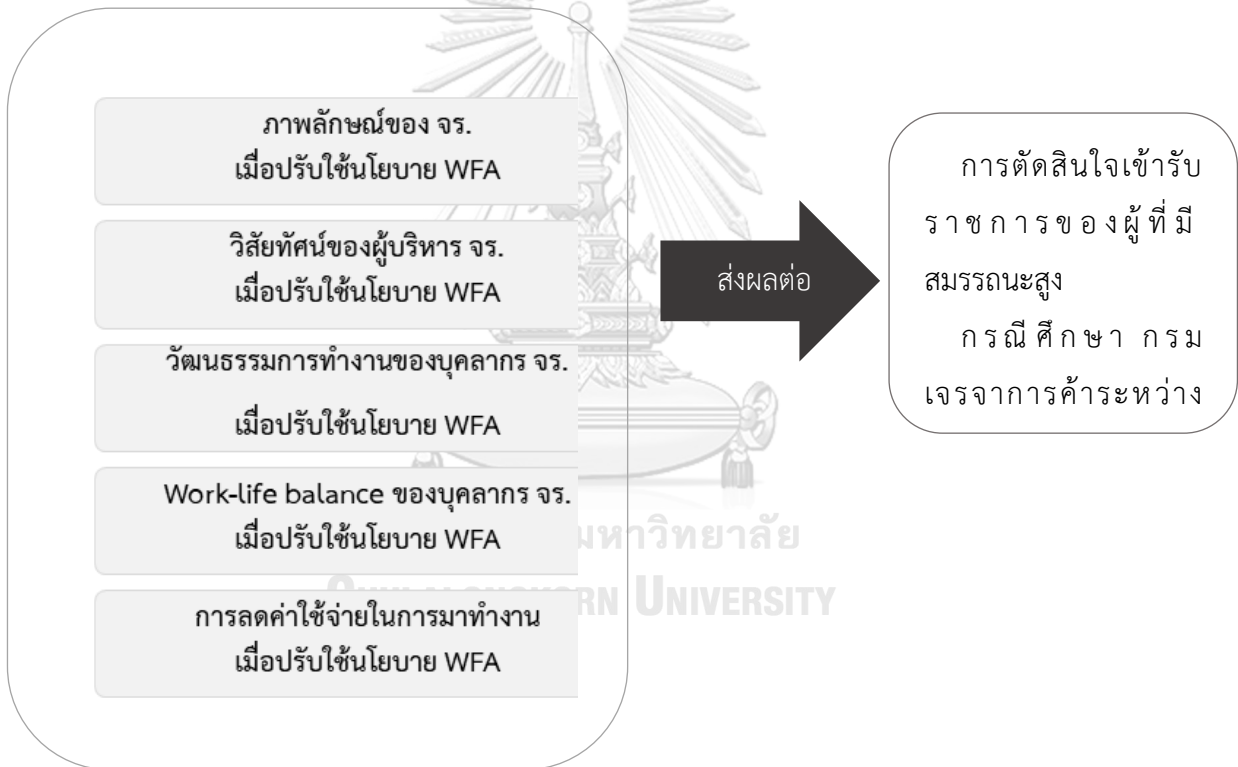
ประสบการณ์การทำงานที่บ้าน (WFH) ของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศที่ผ่านมาจะทำงานผ่านระบบ VPN เพื่อเข้าถึงคลังข้อมูลของสำนักเพื่อจัดทำข้อมูล และประชุมออนไลน์ผ่าน Zoom

<sup>26</sup> เศรษฐกิจที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศหรือไอที (ซึ่งมีอินเทอร์เน็ตเป็นหลัก) เป็นปัจจัยสำคัญ

meeting, Bluejeans, Webinar ฯลฯ เพื่อประชุมเตรียมการฝ่ายไทย และการประชุมกับประเทศคู่เจรจา ตลอดจนใช้การประชุมงานกับหน่วยงานต่างๆ ผ่านอีเมลกลางของสำนัก และประสานภายในผ่านแอปพลิเคชัน Line และ Whatsapp เป็นหลัก มากกว่าการใช้โทรศัพท์ และเมื่อมีการประชุมหรือจัดทำข้อมูลเพื่อเสนอคณะรัฐมนตรี ก็มีความจำเป็นต้องเข้าไปทำงานที่กรม (Work at Office) เพื่อจัดทำแฟ้มและให้ข้อมูลกับผู้บริหาร สลับกับการทำงานที่บ้านเพื่อลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโควิด-19

## 2.7 กรอบแนวคิด

การปรับใช้นโยบาย WFA ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษากรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ



### บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

#### 3.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร: ผู้ที่มีสมรรถนะสูง ได้แก่ โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสุ่ม รุ่นที่ 1-15 จำนวน 62 คน

#### 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

การใช้รูปแบบวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Research) คือ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้แก่ นปร. จำนวน 62 คน และการวิจัยแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) ผู้บริหารระดับสูงของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 1 คน (2) นปร. ที่เลือกบรรจุกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 2 คน (3) นปร. ที่ยังไม่เลือกบรรจุ จำนวน 2 คน

#### 3.3 สมมติฐานในการวิจัย

การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง

#### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interviews)

#### 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

Google form

#### 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรม SPSS ทดสอบสมมติฐานใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อทดสอบว่า การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูงหรือไม่

#### บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่เป็นอยู่ในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) จำนวน 62 คน และนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติในการหาค่าสถิติแล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย ลำดับรุ่นของ นปร. และ สังกัดที่ทำงานปัจจุบัน

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามลำดับรุ่นของ นปร.

นปร.	จำนวน (คน)	ร้อยละ
รุ่นที่ 1	1	1.6
3	1	1.6
5	3	4.8
6	3	4.8
7	3	4.8
8	4	6.5
9	3	4.8
10	2	3.2
11	12	19.4
12	3	4.8
13	9	14.5
14	10	16.1
15	8	12.9
รวมทั้งสิ้น	62	100.0

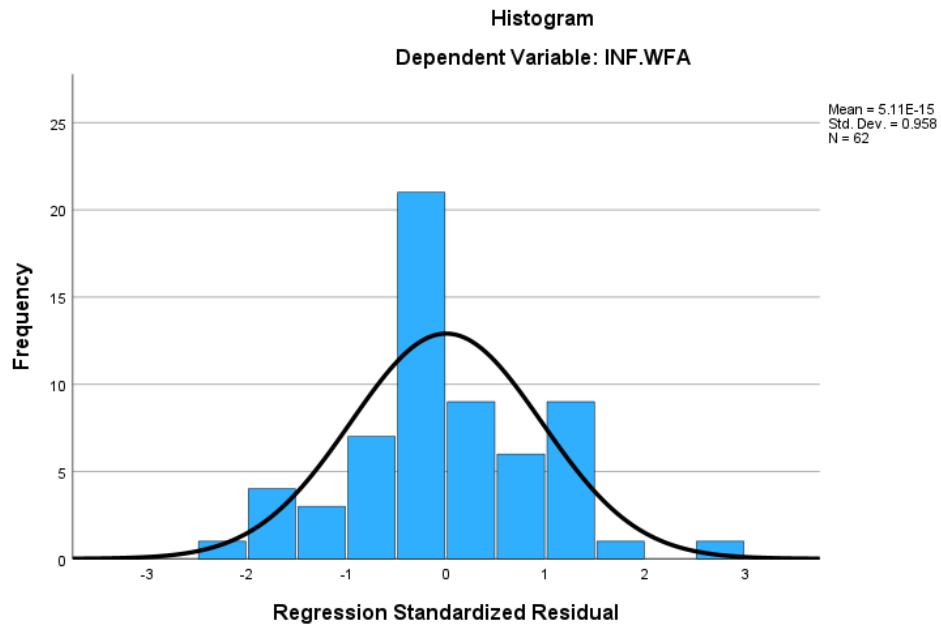
จากตารางที่ 3 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น นปร. รุ่นที่ 11 จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 19.4 รองลงมาเป็น นปร. รุ่นที่ 14 จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 และ นปร. รุ่นที่ 1 และ 3 มีจำนวนน้อยที่สุด จำนวนรุ่นละ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6

ตารางที่ 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างโดยจำแนกตามสังกัดของ นปร.

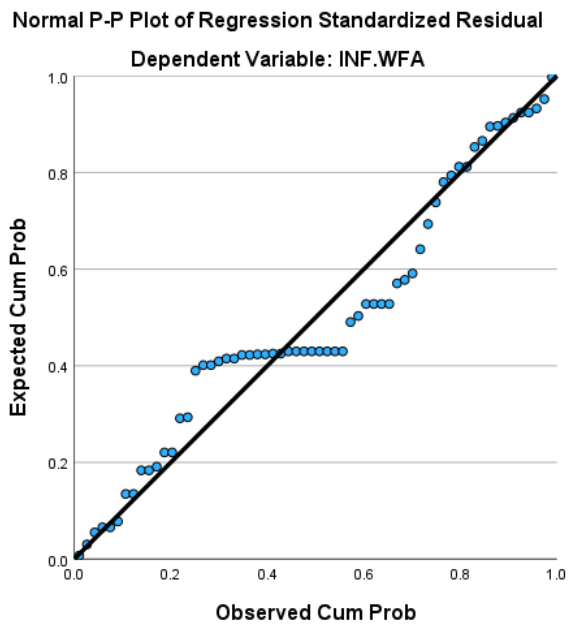
สังกัด	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. กระทรวงพาณิชย์	25	40.3
2. ยังไม่ได้เลือกบรรจุ	8	12.9
3. สำนักนายกรัฐมนตรี	7	11.3
4. กระทรวงมหาดไทย	5	8.1
5. กระทรวงพลังงาน	4	6.5
6. กระทรวงกลาโหม	3	4.8
7. กระทรวงศึกษาธิการ	2	3.2
8. กระทรวงวัฒนธรรม	1	1.6
9. กระทรวงอุตสาหกรรม	1	1.6
10. กระทรวงเกษตรและสหกรณ์	1	1.6
11. กระทรวงการคลัง	1	1.6
12. กระทรวงยุติธรรม	1	1.6
13. กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	1	1.6
14. กระทรวงคมนาคม	1	1.6
15. กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์	1	1.6
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>62</b>	<b>100.0</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดกระทรวงพาณิชย์ จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมา นปร. ยังไม่ได้เลือกบรรจุ จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 12.9 สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.3 สังกัดกระทรวงมหาดไทย จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 สังกัดกระทรวงพลังงาน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.5 สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.2 และ สังกัดกระทรวงอื่นๆ ร้อยละ 1.6

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการปรับใช้นโยบาย WFA ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการ ของผู้ที่มีสมรรถนะสูง



รูปภาพที่ 5 Histogram แสดงการกระจายตัวของข้อมูล



รูปภาพที่ 6 กราฟแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

ตารางที่ 5 สมมติฐานของการใช้สถิติ Multiple Regression Analysis

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.2842	4.0265	3.5226	.45615	62
Residual	-.36834	.42132	.00000	.14349	62
Std. Predicted Value	-2.715	1.105	.000	1.000	62
Std. Residual	-2.460	2.813	.000	.958	62

a. Dependent Variable: INF.WFA

ตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ANOVA<sup>a</sup>

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	12.692	5	2.538	113.186	<.001 <sup>b</sup>
Residual	1.256	56	.022		
Total	13.948	61			

a. Dependent Variable: INF.WFA

b. Predictors: (Constant), Cost, WLB, VIS, IMG, Cul

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยตัวแปรหลายตัวของสมมติฐาน

ปัจจัย	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	p-value	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
(Constant)	-.308	.178		-1.729	.089		
ภาพลักษณ์ของ จร.	.214	.053	.239	4.066	<.001	.466	2.144
วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร.	.166	.065	.166	2.553	.013	.380	2.628
วัฒนธรรมการทำงาน	.122	.045	.161	2.732	.008	.465	2.151
Work-Life balance	.384	.034	.528	11.141	<.001	.716	1.397
การลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน	.197	.026	.314	7.698	<.001	.965	1.036



ตารางที่ 8 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
				R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
.954 <sup>a</sup>	.910	.902	.14976	.910	113.186	5	56	<.001	1.853

### 4.3 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

จากตารางที่ 5 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยตัวแปรหลายตัว (Multiple Regression Analysis) ระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ประกอบด้วย ด้านภาพลักษณ์ของ จร. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. ด้าน Work-Life balance ของบุคลากร จร. และด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ พบว่า ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปรอิสระ พบว่ามีค่าต่ำกว่า 1 และมีค่าน้อยกว่า 10 ตามลำดับ แสดงว่าตัวแปรอิสระไม่เกิดปัญหาสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) และมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงนำ (รายละเอียดตามรูปภาพที่ 5) และจากการทดสอบด้วยสถิติ Multiple Regression Analysis พบว่ามีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัวที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามหรือปัจจัยต่างๆ มีผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากนั้นจึงหาตัวแปรและระดับความสัมพันธ์ พบว่าทั้ง 5 ตัวแปรมีอิทธิพล คือ ด้านภาพลักษณ์ของ จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ( $X_1$ ) มีค่า Beta=0.21,  $t= 4.1$ , p-value น้อยกว่า .001 ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. ( $X_2$ ) มีค่า Beta=0.16,  $t= 2.6$ , p-value=.013 ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. ( $X_3$ ) มีค่า Beta=0.12,  $t= 2.7$ , p-value=.008 ด้าน Work-Life balance ของบุคลากร จร. ( $X_4$ ) มีค่า Beta=0.38,  $t= 11.14$ , p-value น้อยกว่า .001 และด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน ( $X_5$ ) มีค่า Beta=0.19,  $t= 7.7$ , p-value น้อยกว่า .001 ซึ่งสามารถสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ทำนาย ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + B_5X_5$$

$$Y = -0.308 + 0.214 + 0.166 + 0.122 + 0.384 + 0.197$$

$$\text{ค่า } t = (4.066) (2.553) (2.732) (11.141) (7.698)$$

$$R^2 = 0.91, \text{ adj. } R^2 = 0.902, \text{ Durbin-Watson} = 1.853$$

จากสมการข้างต้น แปลความได้ว่า สมการนี้มีค่าความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน (No Autocorrelation) โดยมีค่า Durbin-Watson เท่ากัน 1.853 (อยู่ในช่วง 1.5 - 2.5) และมีความสามารถในการทำนายที่ค่อนข้างแม่นยำตรง สันเกตได้จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Multiple Correlation: R) เท่ากับ 0.952 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การกำหนด ( $R^2$ ) เท่ากับ 0.91 ซึ่งไม่ต่างกันมาก และตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัว สามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามได้ 90.2% โดยพิจารณาเรียงปัจจัยได้ดังนี้

1) ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของ จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.214 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านภาพลักษณ์ จร. เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 0.214 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

2) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.166 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 0.166 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.122 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงาน จร. เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 0.122 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

4) ปัจจัยด้าน Work-Life balance เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.384 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้าน Work-Life balance เพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 0.384 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

5) ปัจจัยด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ในทิศทางเดียวกันและขนาดตอบสนองเท่ากับ 0.197 กล่าวคือ เมื่อปัจจัยด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงานเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้การตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภูมิศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น 0.197 หน่วย โดยที่ตัวแปรอื่นในสมการคงที่

#### 4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และถอดบทสัมภาษณ์จากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 5 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ได้แก่ รองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ จำนวน 1 คน นปร. ที่เลือกบรรจุกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ รุ่นที่ 11 และ รุ่นที่ 12 จำนวน 2 คน และ นปร. ที่ยังไม่เลือกบรรจุ (รุ่นที่ 15) จำนวน 2 คน

โดยมีรายละเอียดบทสัมภาษณ์ ดังนี้

##### 1) รายละเอียดบทสัมภาษณ์ของรองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

คำถาม	คำตอบ
<b>1. ด้านภาพลักษณ์องค์กร</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะทำให้ จร. มีภาพลักษณ์องค์กรอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาพลักษณ์ที่ดี แต่ไม่ได้หมายถึงในรายละเอียดเชิงลึก จะต้องมาดูแลตอบรับเมื่อเทียบกับภาพลักษณ์ที่ได้ผลผลิต คุณภาพของงาน เมื่อเทียบกับภาพลักษณ์ที่ได้แล้วว่ามันคุ้มมั้ย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จะดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงให้เลือกบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่ามีผลให้มาบรรจุที่ จร. แต่อย่างน้อย นี่ตอบยาก เชื่อว่าเป็นปัจจัยหนึ่ง แต่ไม่ใช่ทั้งหมด แต่ต้องดูลักษณะงาน สภาพแวดล้อมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ด้วย</li> </ul>
<b>2. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร.</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะสะท้อนวิสัยทัศน์และการทำงานของ ผู้บริหาร จร. อย่างไร ทิศทางใด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ตอบสนองและมองไปข้างหน้า สิ่งสำคัญคือองค์กรมีกลไกรองรับเรื่องนี้หรือไม่</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวิสัยทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการ ดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าน่าจะมีผล เพราะเป็น New Culture ที่ตอบสนองความต้องการได้ดี กรณี ฝนตก น้ำท่วม มาทำงานไม่ได้</li> </ul>
<b>3. ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมวัฒนธรรมงาน จร. ในบางงาน เพราะงานของ</li> </ul>

คำถาม	คำตอบ
ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของคุณคลากร จร. อย่างไร	จร. ไม่มีความจำเป็นต้องเจอกันตลอด แต่บางงานก็ต้องเจอกันบ้าง ซึ่ง Gen ของกรมเราก็ตอบรับเรื่องนี้
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวัฒนธรรมการทำงานนี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้ามี WFA เสริมวัฒนธรรมการทำงาน จร. อาจจะดึงดูดให้เลือกบรรจุ เพราะยังเชื่อว่าสิ่งที่รุ่นก่อนๆ สะสมไว้ รวมถึงลักษณะงาน บุคลากร น่าจะส่งทางบวกในการเลือกบรรจุ</li> </ul>
<b>4. ด้านสมดุลชีวิตของคุณบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>จากวิธีการทำงานของ จร. ที่มีลักษณะการทำงานล่วงเวลา งานด่วน งานที่อาจจะก่อให้เกิดความเครียดสูงจากความกดดันซึ่งหน้าในที่ทำงานและอาจก่อให้เกิดภาวะ burnout ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะมีส่วนช่วยลดแรงเสียดทานเรื่องนี้หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สมดุลชีวิตกับเนื้องาน จร. อาจจะไปด้วยกันยาก เพราะ Nature ของงานมีความซับซ้อน แนะนำว่าให้หาสมดุลชีวิตด้วยตนเอง แต่คิดว่า เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA จะไปช่วยลดความเครียดจากการเดินทางมากกว่า ไม่ต้องตื่นเช้า</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ของ จร. ผสมผสานกับการทำงานที่กรมฯ จะส่งผลให้คุณบุคลากร จร. เกิดสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตมากขึ้นหรือไม่ และมีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าดึงดูด รวมถึงดึงดูดคนใน จร. ให้ไม่ลาออกด้วย</li> </ul>
<b>5. ด้านค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในการเดินทางในการทำงาน และการลดค่าใช้จ่ายนี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดแน่นอน แต่ต้องมาดูตัวเองด้วยว่าพร้อมที่จะใช้เครื่องมือนี้มั้ย</li> <li>มีอิทธิพลดึงดูด เพราะเงินเดือนข้าราชการเท่าเดิม การลดค่าใช้จ่ายยังไม่ต้องดึงดูด</li> </ul>

## 2) รายละเอียดบทสัมภาษณ์ของนปร. ที่เลือกบรรจุกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 11	คำตอบของ นปร. รุ่น 12
<b>1. ด้านภาพลักษณ์องค์กร</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะทำให้ จร. มีภาพลักษณ์องค์กรอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“นำสมัย” ในการปรับตัวเข้ากับ lifestyle ของบุคลากร และเนื้องานของ จร. ที่มี ความ Anywhere อยู่แล้ว</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ภาพลักษณ์ทันสมัยมากขึ้น เหมือนภาคเอกชน</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จะดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงให้เลือกรับงานที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าดึงดูด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถดึงดูด นปร. ได้ เพราะ นปร. เป็นเด็กรุ่นใหม่ ที่อยากทำงานเหมือนภาคเอกชน ต้องการมี WFA นำจะดึงดูดได้</li> <li>มุมมองตัว คิดว่าไม่ใช่แค่เรื่องนี้ ควรจะต้องมีเรื่องอื่นประกอบด้วย เช่น วิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ทั้งกรม กระทรวง ที่ต้องทำให้ได้ ที่เห็นความสำคัญของ WFA และยังขึ้นกับฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ต้องเป็นคนยุคใหม่ ที่จะเป็นชนนโยบายนี้ขึ้นไปให้ผู้บริหารรับทราบ</li> </ul>
<b>2. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะสะท้อนวิสัยทัศน์และการทำงานของผู้บริหาร จร. อย่างไร ทิศทางใด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สะท้อนว่า ผู้บริหารเป็นคนเปิดกว้าง ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง และก็คิดว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ตัว นปร. มีอยู่ เพราะ นปร. ได้รับการอบรมที่ว่า นักคิดที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สะท้อนวิสัยทัศน์คนรุ่นใหม่ สอดคล้องกับนโยบายที่ออกมา เพราะผู้บริหาร มองว่า WFA เป็นประโยชน์ มองว่าเป็นผู้บริหารยุคใหม่ ไม่ยึดติดกับกรอบการทำงานแบบเดิมที่ต้อง</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 11	คำตอบของ นปร. รุ่น 12
	Thinker) นักพัฒนาและวางแผน (Developer & Planner) นักปฏิบัติ (Operator) และนักบริหารการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะช่วยให้ผู้คนที่มีความสามารถช่วยกันเข้ามาทำงานด้วยกันได้	เข้ามาทำงาน
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวิสัยทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงที่สุดสนใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ถ้าผู้บริหารกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ สามารถ adopt นโยบายนี้มาใช้ในที่ทำงาน แน่แน่นอนว่า เป็นกรมที่ นปร. อยากเข้ามาพัฒนาตัวเอง เพราะเป็น กรมที่ ทำทลายความสามารถ บวกกับนโยบายนี้ มันก็จะเป็นตัวดึงดูดให้คนเข้ามาบรรจุกรม จร. แน่แน่นอน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่ามีอิทธิพล และดึงดูด นปร. เพราะเป็นคนอายุ 30 ไม่เกิน 35 ปี ซึ่งส่วนใหญ่เรียนจบจากต่างประเทศ ก็จะเห็นโลก เห็นมุมมองต่างประเทศเยอะ และมีแนวคิดใหม่ๆ ที่อยากปรับให้ทันสมัยมากขึ้น เหมือนแบบมีผู้บริหารทันสมัย นปร. ก็อาจจะทำงานด้วยได้ง่าย เข้าใจกันมากกว่า ก็อาจจะบรรจุที่ จร. เพิ่มขึ้น</li> </ul>
<b>3. ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ด้วยเนื้อหาของ จร. มันดึงดูดคนที่อยากเข้ามาพัฒนาทักษะของตัวเองอยู่แล้ว ซึ่งการมี WFA จะช่วยให้เรา Flexible และผ่อนคลายมากกว่า <u>บางครั้ง</u> การทำงานที่ทำงานไม่ได้ช่วยให้ <u>ไอเดียไหลล้นและไม่สามารถ Contribute งานในขณะที่นั่งอยู่กับที่ได้เลย</u> ซึ่งอยากให้วัดเป็นเนื้องานดีกว่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่ช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของ จร. เพราะ จร. ติดต่อกับงานผ่าน Line ผู้บริหารไม่ได้คิดถึงเวลา วันทำงานหรือไม่ เพราะต้องการก็ต้องส่ง แต่ถ้า WFA เข้ามา ก็อาจจะมองว่าเป็นดาบสองคมได้ เพราะทำให้เราต้องทำงานตลอดเวลา แต่ถ้ามาทำงานที่กรม ก็จะตัดเวลาทำงานเป็น</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 11	คำตอบของ นปร. รุ่น 12
		08.30-16.30 น. ได้ แต่ด้วยวัฒนธรรมการทำงาน จร. ก็คือทำงานตลอดเวลา ไม่มีอะไรช่วยผ่อนเรื่องนี้ได้
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวัฒนธรรมการทำงานนี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่ามีอิทธิพลในการดึงดูด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ไม่น่าจะดึงดูด</li> </ul>
<b>4. ด้านสมดุลชีวิตของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>จากวิถีการทำงานของ จร. ที่มีลักษณะการทำงานล่วงเวลา งานด่วน งานที่อาจจะก่อให้เกิดความเครียดสูงจากความกดดันซึ่งหน้าในที่ทำงาน และอาจก่อให้เกิดสภาวะ burnout ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะมีส่วนช่วยลดแรงเสียดทานเรื่องนี้หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาจจะเป็ผลเสียของ WFA ก็ได้ <u>เพราะ WFA ไม่มีลิมิตที่ชัดเจน</u> และขึ้นกับการบริหารจัดการส่วนบุคคล แต่ถ้ามีนโยบายนี้เพื่อรักษาสมดุลชีวิต เข้าออฟฟิตบ้างไม่เข้าบ้าง จะทำให้เกิดสมดุลมากกว่าการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพราะมีบางคนทีเอาเปรียบ แบบ take it for grant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยได้เยอะ ในเรื่องสมดุลชีวิต เช่น ที่ทำงานเมื่อต้นปีที่ WFH ก็ช่วยในเรื่องสุขภาพจิตดีขึ้น ไม่ต้องตื่นเช้า ไม่ต้องมากังวลเรื่องทีจอตรดด้วย</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ของ จร. ผสมผสานกับการทำงานที่กรมฯ จะส่งผลให้บุคลากร จร. เกิดสมดุลระหว่างการทำงานกับ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าไม่น่าจะมีอิทธิพลในการดึงดูด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่ามีผลต่อเรื่องบรรจุ เพราะ นปร. เป็นเด็กสมัยใหม่ตอนทำรายงานของ นปร. ก็จะเน้นแนวคิดทำน้อยได้มาก เช่นการทำงานแบบ Agile ซึ่งทุกคนบอกว่าดี แต่ไม่ได้เอาไปใช้ได้</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 11	คำตอบของ นปร. รุ่น 12
การใช้ชีวิตมากขึ้นหรือไม่ และมีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่		ง่าย ๆ
<b>5. ด้านค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในการเดินทางในการทำงาน และการลดค่าใช้จ่ายนี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีอิทธิพลในการเลือกบรรจุแน่นอน เพราะลดค่าใช้จ่ายน้ำมันแพง ขนส่งสาธารณะแพงขึ้น รวมถึงค่าอาหาร แทนที่จะทำอาหารที่บ้านและแบ่งทาน 3 มื้อ ทุกอย่าง Double ทั้งหมด เพราะฉะนั้น Cost of living ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้คนเลือกทำงานใกล้บ้าน ขึ้นอยู่กับเรื่องนี้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน 100% เพราะจะลดค่าเดินทาง ค่ารถ ค่าแท็กซี่ ค่าอาหาร สำหรับการเดินทางมาทำงาน และยังมีความสะดวกจากการจราจร การวนหาที่จอดรถ และการ scan ลายนิ้วมือเพื่อมาทำงาน</li> <li>มั่นใจว่า WFA จะดึงดูดส่วนนี้ได้แน่นอน เพราะเงินเดือนข้าราชการน้อย ถ้าสมมติสลับวันมาทำงานได้ หรือ WFA ก็จะมีบริหารจัดการเงินได้ดีขึ้น</li> </ul>

### 3) รายละเอียดบทสัมภาษณ์ของนปร. ที่ยังไม่เลือกบรรจุ

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
<b>1. ด้านภาพลักษณ์องค์กร</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะทำให้ จร. มีภาพลักษณ์องค์กรอย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นภาพลักษณ์ที่มีความทันสมัย เป็นองค์กรที่มีเหมือนสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับกับยุคสมัยได้ ผู้บริหารน่าจะมีวิสัยทัศน์งานก็ต้องวัดผลด้วยตัวผลงานได้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดูโมเดิร์นมากขึ้น ดึงดูดเด็กหัวนอกได้ให้มาทำงาน จร. เพราะคนปัจจุบันทำงานหลายจ๊อบ รับราชการด้วย และทำงานอย่างอื่นด้วย ที่ไม่กระทบกับ</li> </ul>



คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
	<p>ด้วย คิดว่าน่าจะเป็นหน่วยงานราชการที่มีประสิทธิภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>WFH เป็นข้อดีมากกว่า ที่ทำให้เรารู้สึกว่าเป็นองค์กรที่ทันสมัย อาจจะทำให้เรารู้สึกว่าอยากไปทำงาน</li> </ul>	<p>งานราชการ ทำให้ จร. ดึงดูดคนที่มีศักยภาพได้มากขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>เพราะการทำงานหลายงานก็อาจจะทำให้เขามีศักยภาพมากยิ่งขึ้นเพราะเอาประสบการณ์ที่เข้าไปได้มาจากงานอื่นที่มันดูท้าทายมาปรับใช้ระบบราชการให้มันดีขึ้นได้</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>จะดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงให้เลือกบรรจุ ที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ต้องใช้คำว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้เราตัดสินใจ แต่ต้องมีปัจจัยอื่นด้วยที่จะทำให้ตัดสินใจ</li> <li>ผมให้ 40 เปอร์เซ็นต์ และ 60 เปอร์เซ็นต์อื่นขึ้นอยู่กับว่างานมันเหมาะกับเราหรือเปล่า</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดึงดูด</li> </ul>
<p><b>2. ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร.</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะสะท้อนวิสัยทัศน์และการทำงานของผู้บริหาร จร. อย่างไร ทิศทางใด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ <u>มุ่งตัวงาน เน้นประสิทธิภาพ</u> ไม่มองว่าเป็นผู้บริหารที่อยากให้ลูกน้องมาเอาใจ <u>มีวิธีคิดที่ทันสมัย เปิดกว้าง</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่า เป็นผู้บริหารที่ทันสมัย โหมดเร็น เพราะเค้าเปิดกว้าง</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวิสัยทัศน์นี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มองว่าอิทธิพลในเรื่องบรรจุ น่าจะเป็นเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า เช่น หากผู้บริหารเค้ามีวิสัยทัศน์และเขาสามารถทำให้รู้สึกได้ว่ามันเป็นสิ่งที่จะเกิดขึ้นในองค์กรนี้ไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีผลต่อการเลือกบรรจุแน่นอน</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
	<p>เรื่อยๆ ในระยะยาว เราก็อาจจะตัดสินใจได้เลย แต่หากมันดูเป็นเหมือนแค่ชั่วคราวชั่วคราวของผู้บริหารคนนี้ก็ไม่มีอิทธิพลอะไร แต่หากว่าองค์กรเป็นแบบนี้มาก่อนแล้วเนี่ยก็อาจจะทำให้เราเห็นว่าองค์กรนี้เนี่ยมามีรากฐานของความยืดหยุ่น มีความเปิดกว้างให้เป็นพื้นที่ให้กับคนรุ่นใหม่ แนวคิดใหม่ๆ และก็มีวิธีการทำงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ</p>	
<p><b>3. ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. อย่างไร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่า WFA ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานได้ เพราะว่ามันไม่ได้มีข้อจำกัดในเรื่องที่เราต้องการการทำงานเป็นทีมหรือเวลา แต่ว่าต้องมีกติกาหรือกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนว่า วัตถุประสงค์อย่างไร คุณจะต้องตอบสนองภายในเวลาเท่าไร</li> <li>อีกปัจจัยหนึ่ง อาจจะต้องมีวันที่เข้าทำงานที่ออฟฟิศด้วย แต่ว่าก็ควรจะต้องทำให้เขารู้สึกว่ามันไม่ใช่การเข้ามาเพื่อที่จะมานั่งเฉยๆ ให้แยกกันเป็นวันในออฟฟิศอีกวันหนึ่งเป็นวันที่บ้าน แต่ว่าจะต้องทำให้ได้เห็นว่าวันที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงาน จร. ได้ เพราะการทำงานหลายด้าน มาปรับใช้กับการทำงานให้ดีขึ้น</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
	<p>เข้ามานี้เนียนคือมีเป้าหมายเพื่อมาทำความเข้าใจ มาคิดการประชุม หรือว่ามารับเอกสารที่จะไปทำในสัปดาห์ถัดไป คิดว่าวัฒนธรรมองค์กรน่าจะสนับสนุนได้ครับ</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ท่านมองว่าวัฒนธรรมการทำงานนี้มีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูง ตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คิดว่าหากมีการเปรียบเทียบหน่วยงานกัน และ จร. มี WFA จะเป็นเรื่องที่น่าหน้าในเรื่องของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และถ้าเทียบกันเฉพาะเรื่องบรรยากาศการทำงาน สภาพแวดล้อม คิดว่า จร. ดึงดูดและน่าสนใจขึ้นมากๆ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีอิทธิพลในการเลือกบรรจุสูงมาก</li> </ul>
<p><b>4. ด้านสมดุลชีวิตของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>จากวิธีการทำงานของ จร. ที่มีลักษณะการทำงานล่วงเวลา งานด่วนงานที่อาจจะก่อให้เกิดความเครียดสูงจากความกดดันซึ่งหน้าในที่ทำงาน และอาจก่อให้เกิดสภาวะ burnout ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะมีส่วนช่วยลดแรงเสียดทานเรื่องนี้หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยในเรื่อง burnout เพราะคุณไปทำงานที่อื่นได้ แต่ความเครียดอาจจะไม่ช่วยเพราะมีปัญหาที่ขอบเขตการทำงานที่ไม่มีวันสิ้นสุด โดยรวมคิดว่า บรรเทาได้</li> <li>สมดุลชีวิตไม่ได้มีผลจากการที่เราเข้าหรือไม่ได้เข้ากรม แต่คิดว่า การที่เราไม่เข้ากรม จะมีส่วนช่วยในเรื่องของการลดระยะเวลาในการเดินทาง ความเหนื่อยจากการเดินทาง การเสียเวลาจากการที่เราจะต้อง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ช่วยเรื่องสมดุลชีวิต เพราะการทำงานอยู่บ้าน หรือที่ไหนก็ได้ จะทำให้ลดความเครียด</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
	<p>แต่งตัวออกไปทำงานนอกบ้าน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• สมดุลชีวิตน่าจะเป็นเรื่องการสั่งงานผู้บริหารด้วยเพราะว่าถ้าสมมุติเราไปทำที่บ้านอยู่ก็จริงแต่ว่างานมันโหดขึ้นกว่าเดิมตลอดเวลา มันอาจจะไม่ใช่คำตอบในการแก้ปัญหา แต่ถามว่ามันช่วยได้มั๊ย ก็ช่วยทำให้เวลาในชีวิตเราถูกใช้เรื่องของการพักผ่อนได้มากขึ้น เพราะลดการเดินทาง</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ของ จร. ผสมผสานกับการทำงานที่กรมฯ จะส่งผลให้บุคลากร จร. เกิดสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตมากขึ้นหรือไม่ และมีอิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงตัดสินใจบรรจุที่ จร. หรือไม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คิดว่า WFA มีอิทธิพลดึงดูดแน่นอน มากน้อยแล้วแต่คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีอิทธิพลต่อการเลือกบรรจุ</li> </ul>
<p><b>5. ด้านค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ท่านคิดว่า การปรับใช้นโยบาย WFA ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันในการเดินทางในการทำงาน และ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน แต่ไม่ถึงจุดเพราะ WFA จะทำให้เราบริหารจัดการชีวิตดีขึ้น ไม่ต้องเดินทางไม่ต้องอยู่กับบรรยากาศเดิมๆ ตลอดเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยที่คนรุ่น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน และมีอิทธิพลในการดึงดูดแน่นอน</li> </ul>

คำถาม	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ก)	คำตอบของ นปร. รุ่น 15 (ข)
การลดค่าใช้จ่ายนี้มี อิทธิพลต่อการดึงดูดผู้มี สมรรถนะสูงตัดสินใจ บรรจุที่ จร. หรือไม่	ใหม่ให้ความสำคัญมากกว่า เพราะถ้าต่อให้เพิ่มค่าเดินทาง แล้วเราต้องไปทำงานที่กรม ก็ ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจครับ	



ตารางที่ 9 สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

คำถาม	ผู้บริหารกรมฯ	นปร. รุ่น 11 กรม จร.	นปร. รุ่น 12 กรม จร.	นปร. รุ่น 15 (ก)	นปร. รุ่น 15 (ข)
ด้านภาพลักษณ์องค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ภาพลักษณ์ดี</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• นำสมัย</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทันสมัย</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทันสมัย</li> <li>• มีอิทธิพล 40%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทันสมัย</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>
ด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ตอบสนอง</li> <li>• นำจะมีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คนเปิดกว้าง</li> <li>• ยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• ดึงดูด นปร.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารยุคใหม่</li> <li>• ไม่ยึดติด</li> <li>• ดึงดูด นปร.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทันสมัย/เปิดกว้าง</li> <li>• ไม่มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ทันสมัย/เปิดกว้าง</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>
ด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริม</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริม</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ช่วยส่งเสริม</li> <li>• ไม่น่าจะมีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริม</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริม</li> <li>• มีอิทธิพลในการดึงดูดสูง</li> </ul>
ด้านสมรรถนะชีวิตของบุคลากร จร. เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สมดุลชีวิตต้องค้นหาเอง</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ไม่ช่วยเพราะไม่มีสิทธิที่ชัดเจน</li> <li>• ไม่มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วยได้เยอะในเรื่องสมดุลชีวิต</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วยได้</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ช่วยได้</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>
ด้านค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เมื่อปรับใช้นโยบาย WFA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่าย</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่าย</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน 100%</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน</li> <li>• ไม่มีอิทธิพล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ลดค่าใช้จ่ายแน่นอน</li> <li>• มีอิทธิพล</li> </ul>

#### 4.5 ข้อเสนอแนะ

จากการที่ นปร. ได้ตอบแบบสอบถามในส่วนคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะสำหรับการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการของผู้ที่มีสมรรถนะสูง กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

##### 1) การวัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) และแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere จำเป็นต้องมีการวัดผลการปฏิบัติงานที่วัดผลงานได้จริงและมีความชัดเจน กรอบเวลาการทำงานต่อชิ้นหรือโครงการ ชั่วโมงการทำงาน และแนวปฏิบัติงานที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน รวมถึงการสลับวันเข้ามาปฏิบัติงานที่จำเป็นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์แบบ face to face ตลอดจนแนวทางปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร และบทบาทหน้าที่ขององค์กร

##### 2) การสนับสนุนอุปกรณ์ให้แก่บุคลากรสำหรับการ Work from anywhere

หน่วยงานราชการนอกจากจะต้องจัดทำระบบที่รองรับการทำงานออนไลน์แล้ว อาจพิจารณาจัดสรร Laptop เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของหน่วยงาน และยังคงส่งผลดีต่อการควบคุมข้อมูลลับต่างๆ ไม่ให้เกิดการรั่วไหลได้

## บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ เป็นการศึกษาวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง และ 2) เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการวางแผนบุคลากรเพื่อดึงดูดข้าราชการผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ผ่านรูปแบบออนไลน์ (Google Form) ให้แก่ นปร. จำนวน 62 คน และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 5 คน ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

### 5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษาอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจาก นปร. จำนวน 62 คน และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยตัวแปรหลายตัว (Multiple Regression Analysis) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 (p-Value น้อยกว่า .01) ซึ่งผลการวิจัยเชิงปริมาณ พบว่า การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และเมื่อวิเคราะห์ปัจจัยแต่ละด้าน พบว่า ปัจจัยด้าน Work-Life balance ของบุคลากร จร. ส่งผลต่อการตัดสินใจมากที่สุด (Beta=0.38, t= 11.14, p-value น้อยกว่า .001) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านภาพลักษณ์ของ จร. (Beta=0.21, t= 4.1, p-value น้อยกว่า .001) ปัจจัยด้านการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน (Beta=0.19, t= 7.7, p-value น้อยกว่า .001) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร จร. (Beta=0.16, t= 2.6, p-value=.013) และส่งผลน้อยที่สุดคือ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร จร. (Beta=0.12, t= 2.7, p-value=.008) ดังนั้น จึงตอบคำถามในการวิจัยได้ว่า การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการในกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง และตอบสนองมติฐานการวิจัยได้ว่าการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเข้ารับราชการกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศของผู้ที่มีสมรรถนะสูง หรือ ปฏิเสธ  $H_0$  ยอมรับ  $H_1$  ซึ่งผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ของผู้บริหารระดับสูงของกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับอิทธิพลของการปรับใช้นโยบาย WFA ในการดึงดูดผู้ที่มี



สมรรถนะสูง โดยคิดว่าปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง โดยเฉพาะด้าน วัฒนธรรมการทำงานของ จร. เพราะ WFA ค่อนข้างส่งเสริมวัฒนธรรมงาน จร. เพราะงานของ จร. ไม่มีความจำเป็นต้องทำงาน onsite และบุคลากรของ จร. สามารถ WFA ได้อย่างดี และด้าน ค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน เพราะเงินเดือนข้าราชการเท่าเดิมแต่สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายได้ รวมถึง ยังเห็นว่าการ WFA จะทำให้สมดุลชีวิตของบุคลากร จร. ดีขึ้น ซึ่งคิดว่าไม่ได้แค่ดึงดูดให้ นปร. เลือก บรรจุ แต่ยังดึงดูดให้ข้าราชการ จร. ปัจจุบันไม่ลาออก นอกจากนี้ การปรับใช้นโยบาย WFA จะส่งผล ให้ จร. มีภาพลักษณ์องค์กรที่ดีและสะท้อนวิสัยทัศน์ผู้บริหารที่ตอบสนองและมองไปข้างหน้า ซึ่ง ส่งผลต่อการเลือกบรรจุของ นปร. เพราะเป็น New Culture ที่ตอบสนองความต้องการของคนรุ่นใหม่ แต่ผลการสัมภาษณ์ของนปร. **ที่เลือกบรรจุกรมเจรจากรหว่างประเทศ (รุ่นที่ 11 และ 12)** ได้ให้ความเห็นตรงกันว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะส่งผลให้กรม จร. มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย วิสัยทัศน์ผู้บริหารที่เปิดกว้างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ นปร. ได้รับการอบรมที่ว่า ต้องเป็นนักคิดที่มี วิสัยทัศน์ (Visionary Thinker) นักพัฒนาและวางแผน (Developer & Planner) นักปฏิบัติ (Operator) และนักบริหารการเปลี่ยนแปลง และลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงาน ซึ่งมีอิทธิพลในการ ดึงดูดให้ นปร. เลือกบรรจุที่ กรม จร. อย่างไรก็ตามก็มีความเห็นแตกต่างกันว่า WFA อาจจะไม่ส่งเสริม วัฒนธรรมการทำงานบุคลากร จร. และไม่มีส่วนช่วยให้บุคลากรจร. เกิดสมดุลชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งไม่น่าจะ มีอิทธิพลในการดึงดูดให้ นปร. เลือกบรรจุ อย่างไรก็ตาม ผลการสัมภาษณ์ของนปร. **ที่ยังไม่เลือกบรรจุ (รุ่นที่ 15)** ให้ความเห็นตรงกันว่า การปรับใช้นโยบาย WFA จะส่งผลให้ จร. มีภาพลักษณ์ที่ทันสมัย ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานบุคลากร จร. และเกิดสมดุลชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งมีอิทธิพลในการดึงดูดให้บรรจุที่ จร. แต่เห็นต่างกันในด้านวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและการลดค่าใช้จ่ายในการมาทำงานที่ไม่มีอิทธิพลต่อการ ดึงดูดให้เลือกบรรจุที่ จร.

## 5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาอิทธิพลในการปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere ในการดึงดูดผู้ที่มี สมรรถนะสูงเข้ามารับราชการ กรณีศึกษา กรมเจรจากรหว่างประเทศ นั้น พบว่าการปรับใช้ นโยบาย Work from Anywhere มีผลในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามารับราชการในกรมเจรจากรหว่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับบทความที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูงเข้ามา ทำงานในองค์กร อาทิ บทความเรื่อง How to attract and recruit talented employees ของ The Access ที่คัดย่อจากรายงาน The Talent Balance - the talent and skills landscape in the UK และบทความเรื่อง How to Attract Top Talent in 2022 ของ Harvard Business review ที่ได้กล่าวถึงการใช้การทำงานที่ยืดหยุ่นไม่ว่าจะเป็นการทำงานทางไกล (Remote working) หรือการทำงานแบบผสมผสาน (Hybrid working) เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการดึงดูดผู้ที่มีสมรรถนะสูง ซึ่ง

การปรับใช้นโยบาย Work from Anywhere จะต้องถูกปรับใช้ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการ ต้องมีระบบการทำงานที่รองรับอย่างมีประสิทธิภาพ และสิ่งสำคัญในการ WFA คือ แนวทางการปฏิบัติงานจะต้องวัดผลงานได้จริง และสอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. 2565 (หนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร 0106/ว1596 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2565) ที่ได้ระบุแนวทางการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ เพื่อให้การดำเนินการของส่วนราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2565)

นอกจากนี้ การปรับใช้นโยบาย WFA ในส่วนราชการ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานแบบผสมผสานระหว่าง WFA กับ Work at office นอกจากจะมีผลเชิงบวกต่อภาพลักษณ์องค์กรแล้ว ยังมีผลดีในแง่ของการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน และการมีอิสระในการตัดสินใจ ไม่ว่าจะเป็นการเลือกสถานที่ทำงานด้วยตนเอง การบริหารการเดินทาง การบริหารค่าใช้จ่าย รวมถึงการบริหารจัดสรรเวลาในการทำงาน และอาจจะบรรเทาการเกิดสภาวะหมดไฟในการทำงานอีกด้วย

## บรรณานุกรม

- Dewar, J. (2015). 6 Elements to Attract and Win Top Talent. <https://www.workramp.com/blog/attract-and-win-top-talent/>
- Glassdoor. (2013). Diversity & Inclusion Workplace Survey. [https://b2b-assets.glassdoor.com/glassdoor-diversity-inclusion-workplace-survey.pdf?\\_gl=1\\*1rinvnyi\\*\\_ga\\*MTUwOTM4MTY2MC4xNjUxMDM1NjQ2\\*\\_ga\\_RC95PMVB3H\\*MTY1MTM1Nzg0NC4yLjEuMTY1MTM1Nzg0NC4yMA..](https://b2b-assets.glassdoor.com/glassdoor-diversity-inclusion-workplace-survey.pdf?_gl=1*1rinvnyi*_ga*MTUwOTM4MTY2MC4xNjUxMDM1NjQ2*_ga_RC95PMVB3H*MTY1MTM1Nzg0NC4yLjEuMTY1MTM1Nzg0NC4yMA..)
- group, t. a. (2015). How to attract and recruit talented employees. <https://www.theaccessgroup.com/en-gb/hr/resources/employee-talent-skills-development/attract-recruit-talented-employees/>
- JOBVITE. (2022). The 2022 Job Seeker Nation Report. <https://www.jobvite.com/lp/2022-job-seeker-nation-report/>
- Keller, S. (2020). Attracting and retaining the right talent. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- Mahony, M. (2022). How to Attract Top Talent in 2022. <https://hbr.org/sponsored/2022/01/how-to-attract-top-talent-in-2022>
- Newspaper, T. E. (2020, 6 กรกฎาคม). IF BORDERS WERE OPEN THE \$78 TRILLION FREE LUNCH. <https://worldif.economist.com/article/13532/78-trillion-free-lunch>
- Organization, I. L. (2013). Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. *International Labour Organization (ILO)*, 5. Retrieved June 5, from [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--stat/documents/publication/wcms\\_747075.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--dgreports/--stat/documents/publication/wcms_747075.pdf)
- Parker, K., & HOROWITZ, J. M. (2021). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>

- places, t. w. (2 5 6 4 ) . *Attracting Top Talent to Your Company*.  
<https://topworkplaces.com/attracting-top-talent/>
- Veer, P. (2 5 6 5 ) . *Tips For Attracting And Retaining Talent*.  
<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/03/22/tips-for-attracting-and-retaining-talent/?sh=5caacf2cdf7e>
- โมลี สุทธิโมลีโพธ. (2563). ลักษณะของบุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์. วารสารพุทธจิตวิทยา, 2, 3.  
<https://so03.tci-thaijo.org/index.php/jbp/article/view/246154>
- กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ. (2565). ความเป็นมาของโครงการศึกษาการเรียนการสอนแบบ E-Learning. <https://elearning.dtn.go.th/about>
- กระทรวงสาธารณสุข. (2565). ข้อมูลและแนวโน้มสถานการณ์การติดเชื้อ COVID-19 รายจังหวัด Retrieved from กระทรวงสาธารณสุข. <https://ddc.moph.go.th/covid19-dashboard>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2565). การทำงานแบบใหม่ตอบโจทย์ ตรงใจ ในยุค NEXT NORMAL. BOT MAGAZINE, 3, 4, 2 .  
<https://www.bot.or.th/Thai/BOTMagazine/Pages/25650395theknowledgeworknextnormal.aspx>
- รวีศ หาญอุตสาหะ. (2565, 14 กรกฎาคม 2565). *Work from Home* คืออนาคตของการทำงานต่อจากนี้? Krungsri Plearn Plearn. <https://www.krungsri.com/th/plearn-plearn/work-from-home-is-the-future>
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย. (2564). *Work From Home* วิธีการทำงานยุคนี้ ที่ยังต้องหาจุดสมดุล. Retrieved 4 สิงหาคม 2564 from <https://www.kasikomresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/WFH-FB-04-08-21.aspx>
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน . (2556). ที่มาของระบบ DPIS. <https://www.ocsc.go.th/dpis/history>
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติงานนอกสถานที่ตั้งของส่วนราชการ พ.ศ. 2565.
- สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน. (2552). คู่มือสมรรถนะหลัก คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักในราชการพลเรือน. คำอธิบายและตัวอย่างพฤติกรรมบ่งชี้สมรรถนะหลักในราชการพลเรือน . Retrieved 27 สิงหาคม 2565, from [https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/khuumuuesmrnthnalak\\_khamthibaayaelaphrtikrrmbngchii.pdf](https://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/khuumuuesmrnthnalak_khamthibaayaelaphrtikrrmbngchii.pdf)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ฐานิศาส์ สันตยานนท์
วัน เดือน ปี เกิด	11 พฤษภาคม 2535
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย
วุฒิการศึกษา	วิทยาศาสตรบัณฑิต
ที่อยู่ปัจจุบัน	95/217 มบ.เดอะทรีสต์ ราชพฤกษ์-รัตนาริเบศรี ต.อ้อมเกร็ด อ.ปากเกร็ด จ.นนทบุรี 11120



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY