



- **บริหารคน
ต้องเป็นธรรม**

- **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย
พ.ศ. 2549
(ฉบับชั่วคราว)**

- **ทิศทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำภาครัฐ**

- **ความขัดแย้งกัน
ระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน
และผลประโยชน์ส่วนรวม**



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 51 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2549 www.ocsc.go.th

วารสารข้าราชการ
เจ้าของ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา
นายปรีชา วัชรากัย
นางสาววนิดา นวลบุญเรือง
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุนนาค
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ

บรรณาธิการ
นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ
นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ
นางมณฑนา บรรจงแถม
นายเอกศักดิ์ ตริกรณาสวัสดิ์
นางชลิดา ไชยติกุล
นายชาอวิทย์ ไกรฤกษ์
นายธงชัย เจษฎาชีวิน
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย
นางวรางค์รัตน์ ไชตริรัตน์
นางวิจิตร มโนทัย
นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี

ผู้จัดการสวัสดิการ
นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปก
นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง

พิมพ์ที่
บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด
โทรศัพท์ 0-2276-6545
0-2276-6713, 0-2276-6721
โทรสาร 0-2277-8177
Email : santik7@hotmail.com

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ติดต่อกองบรรณาธิการ
วารสารข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ งามปัญหา
ระเบียบราชการ ส่งบทความ หรือ
แสดงความคิดเห็นโปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก
เขตดุสิต กท. 10300

ในโอกาสที่มีการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารประเทศเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2549 กองบรรณาธิการจึงได้นำเจตนารมณ์ของการเปลี่ยนแปลงการปกครอง แนวทางการบริหารงานของรัฐบาลใหม่ที่ยึดหลักสำคัญด้านคุณธรรม จริยธรรม และกรอบการทำงาน 4 ป ได้แก่ โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด ประสิทธิภาพ และได้รวบรวมพระบรมราชโองการแต่งตั้งคณะรัฐบาล รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย(ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2549 รวมทั้งคำแถลงนโยบายรัฐบาลลงพิมพ์ในวารสารข้าราชการฉบับนี้

เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ผู้นำเป็นปัจจัยและตัวแปรที่มีความสำคัญที่สุดต่อความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จขององค์กรในทุกยุคทุกสมัย หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้แสวงหาแนวทางและวิธีการในการพัฒนาผู้นำหลายรูปแบบเพื่อประสิทธิภาพขององค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาประเทศและการให้บริการประชาชน ซึ่งในวารสารฉบับนี้ ได้เสนอสาระที่น่าสนใจในบทความเรื่อง **ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21** โดยกล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นสำหรับสังคมโลกาภิวัตน์และข่าวสารข้อมูลในยุคใหม่ พร้อมกับทราวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในสังคมประชาธิปไตยที่สิทธิมนุษยชนได้รับการรับรองตามกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาพึงต้องบริหารงานและปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตามหลักการของระบบคุณธรรม การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ อาจมีความผิดตามกฎหมาย ดังอุทาหรณ์จากคดีตัวอย่างคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด ในบทความเรื่อง **บริหารคนต้องเป็นธรรม** สำหรับเรื่อง **ดัชนีวัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ประจำปี พ.ศ. 2549** ได้เสนอผลการสำรวจการจัดอันดับปัญหาคอร์รัปชันของประเทศต่างๆ โดยองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ เสนอผลสำรวจประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชียรวมถึงประเทศไทย สาเหตุที่นำไปสู่การทุจริตที่หลายคนอาจยังไม่รู้หรือมองข้ามไป ก็จะได้ทราบคำตอบในบทความที่เป็นผลงานของการศึกษาวิจัยโดยสำนักงาน ก.พ. เรื่อง **ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests)** ส่วนเรื่อง **แนวโน้มการจ้างงานตลอดชีวิต** เป็นการวิเคราะห์ระบบการจ้างงานระยะยาวเพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานในประเทศไทยและประเทศญี่ปุ่น นอกจากนั้น ยังมีบทความ คอลัมน์ประจำฉบับ ครั้น เช่นเดิม

ขอเชิญชวนท่านผู้อ่านส่งบทความที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คำคม คุณภาพชีวิต ฯลฯ โดยกรุณาติดต่อกองบรรณาธิการ เพื่อนำมาเผยแพร่ต่อไป

บรรณาธิการ

สารบัญ

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 51 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2549

บทความ



1

คำแถลงนโยบายของรัฐบาล

กรอบการทำงานในเวลา 1 ปีของรัฐบาล 4 ประเด็น คือ 1 ทำงานด้วยความโปร่งใส 2 ทำงานด้วยความเป็นธรรม 3 การประหยัด 4 ประสิทธิภาพแก้ไขวิกฤติของประเทศทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่างประเทศและความมั่นคง ยึดหลักคุณธรรมกำกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง



13

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2549

รัฐธรรมนูญใหม่ ฉบับชั่วคราว มีวัตถุประสงค์ในการยึดอำนาจการปกครองแผ่นดิน เพื่อแก้ไขปัญหาวิกฤติการณ์ร้ายแรงทางการเมืองการปกครองทางสังคม เพื่อฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจและความสงบเรียบร้อยของประเทศ ส่งเสริมระบบคุณธรรม และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน

23

บิกแอ็ด พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์

ทำความเข้าใจกับผู้นำคนใหม่ นายกรัฐมนตรี คนที่ 24 ของประเทศไทย อดีตนักการทหารอาชีพ ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพกองทัพให้ทัดเทียมอารยะประเทศ



26

บริหารคนต้องเป็นธรรม

สุชาติ เวโรจน์

หลักการบริหารงานบุคคลในระบบคุณธรรมที่ผู้บังคับบัญชาควรพิจารณาในการปฏิบัติ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ อาจมีความผิดตามกฎหมาย



31

แนวโน้มการจ้างงานตลอดชีวิต (Lifetime Employment Trend)

ดร.มาฆะ ภู่อินดา

ระบบการจ้างงานระยะยาว เพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร เปรียบเทียบรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานในประเทศญี่ปุ่นและประเทศไทย



บทความ

38

ทิศทางกาพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21
จันทกานต์ ตันเจริญพานิช

การกำหนดลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21
และวิเคราะห์โปรแกรมเพื่อการพัฒนา



48

London On Sale

อังคณา อัสวสุภาโส

บทเรียนจากการดูงานระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในยุโรป
ตอนที่ 1 กรณีศึกษาประเทศอังกฤษ



52

“ดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันประจำปี พ.ศ. 2549
Corruption Perceptions Index 2006”

ดร.จุรี วิจิตรวาทการ

ผลสำรวจการจัดอันดับปัญหาคอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ โดยองค์การเพื่อ
ความโปร่งใสในนานาชาติ ในบทความนี้เสนอข้อมูลเฉพาะประเทศในภูมิภาค
เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



54

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์
ส่วนรวม (Conflict of Interests)

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตอนที่ 1 ความหมายและปัจจัยความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์
ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

คอร์รัปชันเชิงนโยบาย ระดับของความทุจริตเปรียบเทียบระหว่างคอร์รัปชัน
และความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม



คอลัมน์ประจำ

59



มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ
เรื่อง การสร้างเกณฑ์เทียบวัดความรับผิดชอบ
(Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน

ภัณฑนา บสรองแต่ม

หลักเกณฑ์วิธีการและกลยุทธิ์ การสร้างความสมดุลในการบริหารทรัพยากรบุคคลและการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการทำงานของบุคลากรภาครัฐ โดยการยอมรับวัฒนธรรมความพร้อมรับผิดชอบ เพื่อความโปร่งใสตรวจสอบได้และผลสัมฤทธิ์ของงาน

66



เพื่อนบุคลากร
มารู้จักกับบทบาทของ Strategic Partner กันเถอะ

ส.ต.ป.

บทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลในการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรและผู้บริหารระดับสูงเพื่อประสิทธิภาพในองค์กรยุคใหม่ โดยการมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงานและกำหนดระบบค่าตอบแทนตามผลงาน

70

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไทรวิทย์

การใช้ตำแหน่งทางวิชาการเป็นค่านำหน้านาม

71

อุกาทรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีภรณาสวัสดิ์

กรณีการกระทำผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวัง รักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่งและวรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535



76

กฎ ระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

ธงชัย เจษญาชีวิน

- แนวทางปฏิบัติในการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ
- การออกหนังสือรับรองการเป็นผู้ไม่มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกา เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล
- การใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับโครงการ "ท้าวสุทนต์"

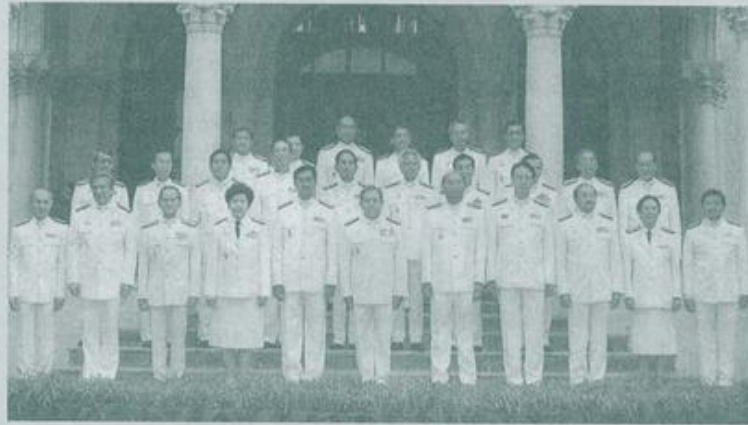
82

สื่อสารเรื่องการสอบ

เทมวดี บัสสิมา

โครงการพัฒนาระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

นโยบายรัฐบาล



นโยบายของรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ที่แถลงต่อที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางที่ได้ประกาศต่อที่ประชุมคณะรัฐมนตรีในการประชุมครั้งแรก ถึงกรอบการทำงาน 4 ประเด็น ในช่วงเวลา 1 ปี คือ 1 ทำงานด้วยความโปร่งใส 2 ทำงานด้วยความเป็นธรรม 3 การประหยัด 4 เรื่องของประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่า นโยบาย 4 ป

นโยบายรัฐบาล มีเจตนารมณ์สำคัญในการธำรง พิทักษ์ รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์มุ่งแก้ไขวิกฤติของประเทศทั้งการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่างประเทศและความมั่นคง แก้ไขความเสื่อมศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ความไร้ประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดิน และการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ จนเกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบอย่างกว้างขวางโดยไม่อาจหาตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษได้

นโยบายหลักอย่างหนึ่ง ได้แก่ การสนับสนุนการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับถาวรเพื่อปฏิรูปทางการเมือง ที่เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำทุกระดับ เสริมสร้างมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ ทั้งภาคการเมือง ราชการ ระดับท้องถิ่น และระดับชาติ ส่งเสริมองค์กรอิสระและประชาชนในการตรวจสอบการทุจริต ทำแผนแม่บทพัฒนาการเมืองที่เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมทางการเมือง วัฒนธรรมและการเรียนรู้ใหม่ทางการเมือง โดยตั้งสถาบันพัฒนาการเมืองเป็นองค์กรหลัก เน้นการส่งเสริมภาคเอกชนให้มีบทบาท การสนับสนุนชุมชน องค์กรประชาชน ตลอดจนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม นโยบายการเจรจาการค้าระหว่างประเทศ อาศัยการมีส่วนร่วมของภาคประชาสังคม

มีนโยบายเศรษฐกิจแนวทางชัดเจนในการยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ใช้คุณธรรมกำกับการพัฒนาระบบตลาดเสรี เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยให้ภาคเศรษฐกิจฐานรากเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาเศรษฐกิจไทย ให้ความสำคัญกับการออมทุกระดับ และส่งเสริมจิตสำนึกการประหยัดเพื่อลดหนี้สิน แนวนโยบายต่างๆ เหล่านี้ เป็นการปรับเปลี่ยนเพื่อปูทางวางรากฐานใหม่แก่สังคมไทย

เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ทราบวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงการปกครอง แนวทางการบริหารงานของคณะรัฐบาลใหม่ และเจตนารมณ์และหลักการในรัฐธรรมนูญใหม่ กองบรรณาธิการ จึงได้รวบรวมพระบรมราชโองการแต่งตั้งนายกรัฐมนตรีและคณะรัฐมนตรี คำแถลงนโยบายของรัฐบาล และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2549 ลงพิมพ์ในวารสารข้าราชการฉบับนี้



ประกาศ แต่งตั้งนายกรัฐมนตรี

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า

ตามที่ได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549 เพื่อให้เหมาะสมแก่สถานการณ์ปัจจุบันไปพลางก่อนจนกว่าจะได้ประกาศใช้รัฐธรรมนูญ ซึ่งสภาร่างรัฐธรรมนูญจะได้จัดทำร่างรัฐธรรมนูญขึ้นทูลเกล้าฯ ถวายต่อไป นั้น

บัดนี้ ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติได้นำความกราบบังคมทูลพระกรุณาว่า พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ สมควรได้รับความไว้วางพระราชหฤทัยให้ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 14 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี บริหารราชการแผ่นดิน ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 1 ตุลาคม พุทธศักราช 2549 เป็นปีที่ 61 ในรัชกาลปัจจุบัน

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ
พลเอกสนธิ บุญยรัตกลิน
ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ



ประกาศ แต่งตั้งรัฐมนตรี

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร.

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า ตามที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ เป็นนายกรัฐมนตรี ตามประกาศลงวันที่ 1 ตุลาคม พุทธศักราช 2549 แล้ว นั้น

บัดนี้ พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี ได้เลือกสรรผู้ที่เหมาะสมดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีเพื่อบริหารราชการแผ่นดินแล้ว จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งรัฐมนตรี ตามความในมาตรา 14 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549 ดังต่อไปนี้

หม่อมราชวงศ์ ปรีดิยาธร เทวกุล

เป็น รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง
นายไฉลิต ปันเปี่ยมราษฎร์

เป็น รองนายกรัฐมนตรี และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม
คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์

เป็น รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
นายธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์

เป็น รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี
พลเอกบุญรอด สมทัศน์

เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม
นายนิത്യ พิบูลสงคราม

เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
นายสวานิต คงสิริ

เป็น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงการต่างประเทศ
นายสุวิทย์ ยอดมณี

เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา
นายไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม

เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์
นายธีระ สูตะบุตร

เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นายรุ่งเรือง อิศรางกูร ณ อยุธยา
เป็น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
พลเรือเอก วีระ ห้าวเจริญ
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม
นายสรรเสริญ วงศ์ชะอุ่ม
เป็น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม
นายเกษม สนิทวงศ์ ณ อยุธยา
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
นายสิทธิชัย โกโคยอุดม
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
นายเกริกไกร จีระแพทย์
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์
นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน
นายอารีย์ วงศ์อารยะ
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย
นายบัญญัติ จันทน์เสนะ
เป็น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย
นายชาญชัย ลิขิตจิตถะ
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงยุติธรรม
นายอภัย จันทนจุลกะ
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงาน
คุณหญิงไขศรี ศรีอรุณ
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม
นายยงยุทธ ยุทธวงศ์
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
นายวิจิตร ศรีสอ้าน
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
นายมงคล ณ สงขลา
เป็น รัฐมนตรีว่าการกระทรวงสาธารณสุข
นายปิยะบุตร ชลวิจารณ์
เป็น รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงอุตสาหกรรม

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป
ประกาศ ณ วันที่ 8 ตุลาคม พุทธศักราช 2549 เป็นปีที่ 61 ในรัชกาลปัจจุบัน

ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ
พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์
นายกรัฐมนตรี

คำแถลงนโยบาย

ของคณะรัฐมนตรี

แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

โดย พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี

ณ อาคารรัฐสภา

วันที่ 3 พฤศจิกายน 2549

ท่านประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
และท่านสมาชิกผู้มีความเกี่ยวข้อง

ตามที่ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้กระผมเป็นนายกรัฐมนตรี ตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ 1 ตุลาคม พุทธศักราช 2549 และแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีตามประกาศพระบรมราชโองการ ลงวันที่ 8 ตุลาคม พุทธศักราช 2549 นั้น ตามประเพณีการปกครองประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข คณะรัฐมนตรีจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อนำเรียนท่านสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติผู้ทรงเกียรติได้รับทราบถึงเจตนารมณ์และนโยบายของรัฐบาล ในประการสำคัญในอันที่จะธำรงพิทักษ์รักษาและเทิดทูนสถาบันพระมหากษัตริย์ มิให้ผู้ใดล่วงละเมิดได้ และมุ่งประสงค์จะแก้ไขปัญหาวิกฤติของประเทศทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม การต่างประเทศ และความมั่นคงของชาติ เพื่อนำไปสู่เสถียรภาพและประโยชน์สุขของประชาชนชาวไทยทั้งมวล

ท่านประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
และท่านสมาชิกผู้มีความเกี่ยวข้อง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2549 ได้ระบุถึงสาเหตุของการยึดอำนาจการปกครองแผ่นดิน เมื่อวันที่ 19 กันยายน พุทธศักราช 2549 โดยปรารถนาที่จะแก้ไขความเสื่อมศรัทธาในการบริหารราชการแผ่นดิน ความไร้ประสิทธิภาพในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ ทำให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยไม่อาจหาตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้ อันเป็นวิกฤติการณ์ร้ายแรงทางการเมืองการปกครอง และปัญหาความขัดแย้งในมวลหมู่ประชาชนที่ถูกปลุกปั่นให้แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่ายจนเสื่อมสลายความ "รู้ รัก สามัคคี" ของชนในชาติ อันเป็นวิกฤติการณ์รุนแรงทางสังคม วิกฤติการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทวีความรุนแรงมากขึ้น ซึ่งนับเป็นภัยอันตรายใหญ่หลวงต่อระบอบการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ และความสงบเรียบร้อยของประเทศ จึงมีความจำเป็นรีบด่วนที่จะต้องฟื้นฟูความ "รู้ รัก สามัคคี" ระบบเศรษฐกิจและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง การเสริมสร้างระบบการตรวจสอบการทุจริตที่เข้มแข็ง และระบบคุณธรรมที่ดั่งงาม การส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน และการคุ้มครองสิทธิมนุษยชนอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติตามกฎบัตรสหประชาชาติ พันธกรณีตามสนธิสัญญาหรือความตกลงระหว่างประเทศ การส่งเสริมสัมพันธไมตรีกับนานาประเทศและการขับเคลื่อนเศรษฐกิจตามปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียง ขณะเดียวกันก็เร่งดำเนินการให้มีการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญขึ้นใหม่ ด้วยการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากประชาชน

ฉะนั้น เมื่อพิจารณาจากเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญและสถานการณ์บ้านเมือง ตลอดจนวัตถุประสงค์ที่จะเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 คณะรัฐมนตรีขอนำนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินเรียนให้ท่านประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และท่านสมาชิกผู้มิเกียรติได้ทราบว่ารัฐบาลจะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

1 **นโยบายการปฏิรูปการเมือง การปกครอง และการบริหาร**

การเมืองเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปโดยราบรื่น สะท้อนความต้องการของประชาชน แต่สถานการณ์ทางการเมือง และการบริหารในช่วงเวลาที่ผ่านมา เกิดวิกฤติในศรัทธาของประชาชน ดังนั้น เพื่อแก้ไขวิกฤติทางการเมืองและการบริหาร รัฐบาลจึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

1.1 สนับสนุนการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับถาวร เพื่อการปฏิรูปการเมือง โดยเน้นความสำคัญที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำรัฐธรรมนูญในทุกระดับ

1.2 เสริมสร้างมาตรการในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ประพฤติมิชอบ ทั้งในภาคการเมืองและภาคราชการ ทั้งในระดับท้องถิ่น และระดับชาติ ส่งเสริมองค์กรอิสระและประชาชนในการตรวจสอบการทุจริต ประพฤติมิชอบ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งการป้องกันการกระทำที่เข้าข่ายผลประโยชน์ทับซ้อนโดยการจัดทำพระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนบุคคลและประโยชน์ส่วนรวมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

1.3 จัดทำแผนแม่บทพัฒนาการเมือง ที่เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรมทางการเมือง วัฒนธรรม และการเรียนรู้ใหม่ทางการเมือง โดยการจัดตั้ง "สภาพัฒนาการเมือง" ให้เป็นองค์กรหลักในการจัดทำและดำเนินการให้แผนแม่บทพัฒนาการเมือง ประสบความสำเร็จ รวมทั้งทำหน้าที่ประสาน ติดตาม กำกับการดำเนินการตามแผนแม่บทพัฒนาการเมืองให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสนองตอบเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

1.4 จัดทำแผนแม่บทการใช้ทรัพยากรสื่อสารของชาติ การใช้เครื่องมือสื่อสารของรัฐ เพื่อประโยชน์สาธารณะ และประโยชน์ต่อการศึกษาทางการเมืองแก่ประชาชน รวมทั้งการปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งการเน้นการทำความเข้าใจในเนื้อหาสาระของการปฏิรูปการเมือง

1.5 ส่งเสริมเสรีภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสื่อมวลชน ควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม และผลักดันให้มีกฎหมายว่าด้วยการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงและวิทยุโทรทัศน์ เพื่อจัดระบบสื่อภาครัฐ สื่อภาคเอกชนและสื่อชุมชนให้เป็นสื่อสาธารณะอย่างแท้จริง

1.6 ส่งเสริมบทบาทขององค์กรภาคเอกชนและภาคประชาชน ให้มีบทบาทควบคู่กับองค์กรภาคราชการ ในการพัฒนาศักยภาพของประชาสังคมและชุมชนท้องถิ่น เพื่อก่อให้เกิดการรวมกลุ่มที่มีความเข้มแข็งสามารถพิทักษ์ปกป้องสิทธิและผลประโยชน์ของตนและสังคมไทย

1.7 มุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลและการจัดองค์การภาครัฐ ให้สอดคล้องกับทิศทางการนำพาประเทศไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน สังคมมีความเข้มแข็ง และประชาชนมีความสุขด้วยการดำรงชีพตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้การรับราชการมีความเป็นมืออาชีพ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐสามารถดำรงชีพอย่างพอเพียง มีมโนสุจริต ตลอดจนมีสมรรถนะขีดความสามารถในการให้บริการประชาชน ตามแนวทางพระราชทาน "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา"

1.8 สนับสนุนการกระจายอำนาจอย่างต่อเนื่อง ตามครรลองระบอบประชาธิปไตย เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถพึ่งตนเองและปกครองตนเองได้ ตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น

2 นโยบายเศรษฐกิจ

นโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือการใช้หลักคุณธรรมกำกับการพัฒนาเศรษฐกิจในระบบตลาดเสรี เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานรากซึ่งเปรียบเสมือนรากแก้วของประเทศ เศรษฐกิจระบบตลาดและเศรษฐกิจส่วนรวมให้มีส่วนร่วมในการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภายใต้กรอบความยั่งยืนและความพอดี โดยเน้นให้ภาคเอกชนมีบทบาทนำและผนึกกำลังร่วมกับภาครัฐ และภาคประชาสังคม เพื่อความเข้มแข็งให้แก่เศรษฐกิจทั้งสามภาคดังกล่าว โดยมีนโยบายหลัก ดังนี้

2.1 ภาคเศรษฐกิจฐานราก เป็นพื้นฐานที่สำคัญของระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งจะต้องเสริมสร้างให้เกิดความเข้มแข็งตามแนวทางดังนี้

2.1.1 การเกษตรกรรม สนับสนุนให้การพัฒนาการเกษตรตามแนวทางทฤษฎีใหม่เป็นทางเลือกสำคัญสำหรับเกษตรกรรายย่อย ในขณะที่ขยายโอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และยกระดับคุณภาพของผลผลิตโดยอาศัยเทคโนโลยี การจัดการ และการเชื่อมโยงกับระบบตลาด

2.1.2 ผลิตภัณฑ์ชุมชนและท้องถิ่น จะได้รับการสนับสนุนให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค ตามศักยภาพทางการตลาดในระดับต่างๆ คือ ระดับภูมิภาค ระดับชาติ และระดับการส่งออก โดยจัดระบบการบริหารจัดการโครงการแบบบูรณาการเพื่อเสริมสร้างเทคโนโลยีและการจัดการ ควบคู่ไปกับการสนับสนุนด้านการตลาด

2.1.3 แรงงาน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญอีกส่วนหนึ่งของภาคเศรษฐกิจฐานราก จะเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างภาคแรงงาน ภาคเอกชน และภาครัฐให้ครอบคลุมถึงการพัฒนาคุณภาพและฝีมือของแรงงานในระดับต่างๆ เพื่อให้สามารถมีผลผลิตและรายได้สูงขึ้น ตามมาตรฐานฝีมือแรงงาน ตลอดจนส่งเสริมให้แรงงานทุกกลุ่มมีงานทำ มีอาชีพเสริม ได้รับการคุ้มครองและดูแลด้านสุขอนามัย ความปลอดภัยในการทำงาน ตลอดจนมีหลักประกันความมั่นคง รวมทั้งสวัสดิการแรงงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

2.1.4 การขยายตัวทางเศรษฐกิจของภาคเศรษฐกิจฐานราก ตามแนวทางข้างต้น จะดำเนินการควบคู่ไปกับการดูแลผู้ที่ไม่พร้อมหรือยังไม่สามารถจะปรับตัวได้ โดยการจัดสวัสดิการสงเคราะห์และบริการทางสังคมที่จำเป็นอย่างทั่วถึง และโดยการดูแลโอกาสในการเรียนรู้ การศึกษา ตลอดจนการฝึกอาชีพสำหรับคนเหล่านี้และลูกหลาน นอกจากนี้ การเติบโตทางเศรษฐกิจจะต้องได้รับการดูแลมิให้เกิดผลกระทบทางลบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอีกด้วย

เพื่อการนี้ จะปรับปรุงบทบาทของผู้ว่าราชการจังหวัดและหน่วยงานภูมิภาค โดยปรับปรุงระบบความสัมพันธ์ระหว่างภูมิภาค ท้องถิ่น ชุมชน และภาคประชาสังคมอย่างเหมาะสม เพื่อร่วมกันรับผิดชอบดูแลผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนรักษาและดูแลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และมีประสิทธิภาพ

2.2 ภาคเศรษฐกิจระบบตลาด รัฐบาลถือเป็นนโยบายที่จะให้กลไกการตลาดสามารถดำเนินการได้อย่างเต็มที่ ภายใต้หลักคุณธรรมและการสร้างความเป็นธรรมในภาคเศรษฐกิจการจัดการดำเนินการที่มีผลประโยชน์ทับซ้อน และการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนบุคคล และจะอาศัยกลไกการตลาดเสรีเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขันด้วยความเป็นธรรม ดังนี้

2.2.1 การพัฒนาอุตสาหกรรม ส่งเสริมให้มีการลงทุนทั้งจากในและนอกประเทศในอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพในการแข่งขันสูงตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 และให้ความสำคัญกับการลงทุนเพื่อเสริมสร้างความสามารถด้านเทคโนโลยีและการสร้างทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศเป็นส่วนรวม

2.2.2 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จะอาศัยความเป็นพันธมิตรระหว่างเอกชนและรัฐนักกำลังเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องโดยใช้วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนการบริหารจัดการในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทุกประเภท นอกจากนั้นจะให้ความสำคัญเป็นพิเศษแก่วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ใช้ทรัพย์สินทางปัญญา

2.2.3 การส่งออก ส่งเสริมและผลักดันการส่งออกสินค้าและบริการ โดยมีภาคเอกชนเป็นกลไกขับเคลื่อน ตลอดจนสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจการค้าภายในประเทศ รวมทั้งสร้างเสถียรภาพของราคาสินค้าที่มีความเป็นธรรมทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค

2.2.4 การท่องเที่ยว พัฒนาประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวคุณภาพ มีมาตรฐานความปลอดภัยและบริการระดับสากล เน้นเอกลักษณ์และวัฒนธรรมไทยควบคู่กับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ส่งเสริมการตลาดท่องเที่ยวเชิงรุกทั้งในและต่างประเทศเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยวคุณภาพ

2.2.5 พลังงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพและประหยัดการใช้พลังงาน การพัฒนาและใช้ประโยชน์พลังงานทดแทน การสำรวจและพัฒนาแหล่งพลังงานทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ รวมถึงเขตพัฒนาร่วมกันกับประเทศเพื่อนบ้าน การส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดการกำหนดโครงสร้างราคาพลังงานที่เหมาะสม และการปรับโครงสร้างการบริหารกิจการพลังงานให้เหมาะสม โดยแยกงานนโยบายและการกำกับดูแลให้มีความชัดเจน รวมทั้งส่งเสริมการแข่งขันในธุรกิจพลังงานในระยะยาว และการศึกษาวิจัยพลังงานทางเลือก

2.2.6 โครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และวางรากฐานการทำงานอย่างเป็นระบบที่ดี สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพ ยึดมั่นความซื่อสัตย์ สุจริต คุณธรรม จริยธรรม เพื่อสร้างมาตรฐานการบริหารจัดการโครงการที่ดี และสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่การวางแผนจนถึงการดำเนินโครงการ โดยขับเคลื่อนโครงการลงทุนขนาดใหญ่ที่อยู่ในแผนแม่บท และมีความพร้อมทุกด้าน เน้นการลงทุนประเภทที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ

ภาพระบบเครือข่ายการจัดส่งสินค้าและพัสดุ การประหยัดพลังงาน และลดต้นทุนการขนส่งและปัญหามลพิษ รวมทั้งโครงการลงทุนตลอดจนการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ เพื่อลดความสูญเสียที่จะเกิดจากอุทกภัยและภัยแล้งในพื้นที่เศรษฐกิจสำคัญ ทั้งนี้ จะจัดให้มีการจัดลำดับความสำคัญของการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ที่ชัดเจนขึ้นโดยเร็ว

2.2.7 โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา โดยที่ประเทศไทยได้มีการลงทุนจำนวนมากพอสมควรในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ แต่โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญายังอยู่ในฐานะด้อยกว่าประเทศคู่แข่งหลายประเทศ ดังนั้น รัฐบาลจะจัดทำแผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม เพื่อสนับสนุนเศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อสร้างความสามารถของประเทศอย่างยั่งยืน ตลอดจนสนับสนุนให้ภาครัฐและภาคเอกชนร่วมกันสร้างนวัตกรรม

2.2.8 การจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม สร้างความสมดุลระหว่างการอนุรักษ์และการใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนจากทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรชีวภาพ เพื่อสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดีที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจของประเทศ โดยใช้มาตรการทางเศรษฐกิจที่ผสมผสานกับหลักการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2.2.9 เศรษฐกิจระหว่างประเทศ จะดำเนินนโยบายความร่วมมือทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศและการเจรจาการค้าระหว่างประเทศทั้งกรอบทวิภาคีและพหุภาคีที่เป็นประโยชน์กับประเทศชาติและประชาชน โดยอาศัยการมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสมของภาคประชาสังคมและให้เป็นไปตามขั้นตอนและกระบวนการที่ถูกต้อง

2.2.10 การปรับปรุงกฎระเบียบด้านธุรกิจการค้า ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและกฎระเบียบการค้าให้มีความทันสมัย เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า สร้างความเป็นธรรมและยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน

2.3 ภาคเศรษฐกิจส่วนรวม

2.3.1 การสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพเป็นรากฐานการเติบโตของผลิตภัณฑ์ประชาชาติที่ยั่งยืน ดังนั้น รัฐบาลจึงให้ความสำคัญแก่เป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพควบคู่ไปกับการวัดความเจริญเติบโตของผลิตภัณฑ์ประชาชาติ เพื่อการนี้ จะจัดทำแผนแม่บทการสร้างเสริมประสิทธิภาพแห่งชาติ โดยเป็นแผนร่วมกับเอกชนสำหรับภาคเศรษฐกิจที่สำคัญให้เสร็จสิ้นภายใน 6 เดือน

2.3.2 การออม มุ่งสนับสนุนการออมในทุกระดับโดยใช้นโยบายการออมที่เหมาะสม และส่งเสริมจิตสำนึกในการประหยัด เพื่อลดหนี้สินระดับครัวเรือนและเพื่อการดำรงชีพที่ดีในวัยสูงอายุ

2.3.3 การเงินและการคลัง ดำเนินนโยบายงบประมาณขาดดุลเพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของเศรษฐกิจอย่างเพียงพอ และมีการลงทุนทางด้านโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและเสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจ ในขณะที่จะเสริมสร้างวินัยทางการเงินการคลังภาครัฐ โดยการใช้จ่ายอย่างมีเหตุผลและประหยัด

3 นโยบายสังคม

รัฐบาลมุ่งมั่นที่จะสร้างสังคมเข้มแข็งที่คนในชาติอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันอย่างสมานฉันท์บนพื้นฐานของคุณธรรมโดยมีนโยบาย ดังนี้

3.1 ส่งเสริมความรัก ความสามัคคี ความสมานฉันท์ของคนในชาติ ให้เกิดความร่วมมือกันในการกอบกู้และฟื้นฟูประเทศชาติในทุกด้าน โดยการสรุปทเรียนจากปัญหาความแตกแยก ร้าวฉาน และความล้มเหลวในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างกล่าวในอดีต แล้วนำมาปรับความเข้าใจของประชาชน สร้างกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เน้นความสมานฉันท์ของคนในชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมการเผยแพร่ตัวอย่างของความร่วมมือที่ดีและมีความสุขของทุกชุมชนอย่างต่อเนื่อง

3.2 จัดทำแผนปฏิรูปสังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกันอย่างสมานฉันท์ บนพื้นฐานคุณธรรมร่วมกับภาคประชาชน ภาคธุรกิจ ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ ภาคสื่อมวลชน และสถาบันศาสนา เพื่อสร้างสังคมไทยที่ไม่ทอดทิ้งกัน สังคมที่ชุมชนท้องถิ่นและประชาสังคมเข้มแข็ง สังคมคุณธรรม และสังคมประชาธิปไตย

3.3 เร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดยยึดคุณธรรมนำความรู้ มุ่งมั่นที่จะขยายโอกาสทางการศึกษาของประชาชนให้กว้างขวางและทั่วถึง โดยคำนึงถึงการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เสริมสร้างความตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิตประชาธิปไตย พัฒนาคนโดยใช้คุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงความร่วมมือของสถาบันครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา และสถาบันการศึกษา การจัดการศึกษาจะเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่ สถานศึกษา และท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคเอกชน เพื่อให้การศึกษาสร้างคนและสร้างความรู้สู่สังคมคุณธรรม คุณภาพ สมรรถภาพ และประสิทธิภาพ

3.4 พัฒนาสุขภาพของประชาชนให้ครอบคลุมทั้งมิติทางกาย จิต สังคม และปัญญา โดยการปฏิรูประบบสุขภาพเพื่อลดปัจจัยเสี่ยงจากพฤติกรรมและสภาพแวดล้อมที่เน้นการมีส่วนร่วม และพัฒนาระบบบริการสุขภาพทั้งยามปกติและฉุกเฉินที่สมดุลทั้งการเสริมสร้างสุขภาพ การป้องกันโรค การบริการรักษาพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพอย่างมีคุณภาพทั่วถึง และเป็นธรรม และจะเสนอให้มีการออกพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ

3.5 ส่งเสริมกีฬาพื้นฐานและกีฬามวลชน เพื่อให้ประชาชนทุกระดับมีโอกาสได้เล่นกีฬา และออกกำลังกายเพื่อสร้างเสริมสุขภาพและสมรรถภาพที่ดี มุ่งเน้นการปลูกฝังความมีน้ำใจนักกีฬาให้เป็นค่านิยมเกิดความสมานฉันท์ของคนในชาติ สนับสนุนกีฬาเพื่อความเป็นเลิศและอาชีพไปสู่มาตรฐานในระดับสากล

3.6 สร้างความเข้มแข็งของทุกชุมชนท้องถิ่นและประชาสังคม ให้สามารถจัดการตนเองเกี่ยวกับความเป็นอยู่ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การปกครอง และการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ตลอดจนสิทธิชุมชน โดยส่งเสริมบทบาทของครอบครัว ชุมชน องค์กรอาสาสมัคร ภาคธุรกิจ สถาบันศาสนา สถาบันการศึกษา รวมทั้งการป้องกันและแก้ไขปัญหาสังคม ปัญหายาเสพติดอย่างจริงจังและต่อเนื่อง การดูแลเด็กและเยาวชน คนพิการ คนสูงอายุ และผู้ด้อยโอกาส การสนับสนุนสิทธิสตรี ตลอดจนความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

3.7 ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีสันติสุขอย่างยั่งยืน บนฐานของวัฒนธรรมไทย และใช้สื่อทุกรูปแบบในการสร้างสรรค์สังคม รักษาสิทธิพลเมือง วัฒนธรรมของชาติ และความหลากหลายของวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อเชิดชูคุณค่าและจิตวิญญาณของความเป็นไทย ตลอดจนสร้างความสามัคคี เอื้ออาทรสมานฉันท์ของสังคมและประเทศชาติ

3.8 ปฏิรูประบบกระบวนการยุติธรรมโดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมปรับปรุงระบบการสืบสวน สอบสวน การกลั่นกรองคดีและการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดคดี การควบคุมและฟื้นฟูผู้กระทำผิด คุ่มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน เพื่อสร้างความเป็นธรรมในสังคม และให้ประชาชนเข้าถึงกระบวนการยุติธรรมได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีการสร้างทางเลือกในกระบวนการยุติธรรมเชิงสมานฉันท์ รวมทั้งให้ชุมชนมีบทบาทในการประนีประนอมข้อพิพาท และป้องกัน เฝ้าระวังอาชญากรรมเพื่อลดปริมาณคดี ความสูญเสียจากอาชญากรรมและความขัดแย้งของสังคม

3.9 ส่งเสริมและพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานและบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม โดยนำระบบงานด้านนิติวิทยาศาสตร์ที่มีมาตรฐานและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานและบุคลากรในกระบวนการยุติธรรม

4 นโยบายการต่างประเทศ

รัฐบาลมุ่งมั่นในการส่งเสริมผลประโยชน์ของชาติ เสริมสร้างความเข้าใจและความเชื่อมั่นของประชาคมระหว่างประเทศ โดยการดำเนินนโยบายที่เป็นมิตรกับนานาประเทศ และสานต่อความร่วมมือระหว่างประเทศบนพื้นฐานของคุณธรรม ความโปร่งใส ค่านิยมประชาธิปไตย และการเคารพกฎหมายระหว่างประเทศ โดยเฉพาะกฎบัตรสหประชาชาติ และปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน รัฐบาลจึงกำหนดนโยบาย ดังนี้

4.1 ดำเนินบทบาทเชิงรุกในกรอบทวีปเอเชียและพหุภาคี เพื่อสนับสนุนความปรองดองและความมั่นคงในชาติ โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ในภาคใต้

4.2 ส่งเสริมให้เกิดมิตรภาพและความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน และในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และระหว่างภูมิภาค เพื่อให้เกิดเสถียรภาพ ความมั่นคงและความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน

4.3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งของอาเซียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเร่งจัดตั้งประชาคมอาเซียน

4.4 ดำเนินบทบาทสร้างสรรค์ในกรอบสหประชาชาติและกรอบพหุภาคีอื่นๆ เพื่อส่งเสริมสันติภาพ ประชาธิปไตย สิทธิมนุษยชน มนุษยธรรม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาอย่างยั่งยืน การแก้ไขปัญหามข้ามชาติ และการสาธารณสุข

4.5 คุ่มครองสิทธิและผลประโยชน์ของคนไทยในต่างประเทศ และเสริมสร้างบทบาทของชุมชนไทยในต่างประเทศ

5 นโยบายการรักษาความมั่นคงของรัฐ

สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้การรักษาความมั่นคงของรัฐเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัญหาวิกฤตการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้น สามารถแพร่กระจายความรุนแรงได้อย่างรวดเร็ว จนอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของรัฐและความสงบสุขของประชาชนโดยรวม รัฐบาลจึงมีนโยบาย ดังนี้

5.1 ส่งเสริมการผนึกกำลังระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาควิชาการ เพื่อการป้องกันประเทศอย่างต่อเนื่องในยามปกติ และนำไปสู่การระดมสรรพกำลังเพื่อยกระดับขีดความสามารถของกองทัพให้เพียงพอและทันเวลาในยามไม่ปกติ ทั้งนี้ ในยามปกติรัฐบาลจะเสริมสร้างและใช้ศักยภาพของกองทัพสนับสนุนการพัฒนาพลังอำนาจของชาติทุกด้าน เพื่อให้ประเทศมีความมั่นคงและมั่นคงภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความสมานฉันท์ สามารถป้องกัน บรรเทา และแก้ไขปัญหาที่สำคัญของชาติ ได้แก่ ปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยน้อมนำแนวทางพระราชทาน "เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา" และปัญหาภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดลอม ผู้ประสมภัยพิบัติ การก่อการร้าย รวมทั้งอาชญากรรมภายในประเทศและที่มีลักษณะข้ามชาติประเภทต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงยาเสพติด ผู้หลบหนีเข้าเมือง แรงงานต่างด้าว ผิดกฎหมาย การค้าสิ่งของผิดกฎหมาย การค้ามนุษย์ และการกระทำอันเป็นโจรสลัด

5.2 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านความมั่นคง มีขีดความสามารถในการป้องกัน ป้อมปราม และรักษาผลประโยชน์ของชาติ สามารถยุติความขัดแย้งได้รวดเร็ว มีระบบการข่าวที่มีประสิทธิภาพ มีขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางทหาร รวมทั้งอุตสาหกรรมป้องกันประเทศ เพื่อการพึ่งตนเองทางทหาร และนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถเพื่อความต่อเนื่องในการรบ มีระบบกำลังสำรอง ระบบการระดมสรรพกำลัง และระบบส่งกำลังบำรุงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ภัยคุกคาม นอกจากนี้ จะสนับสนุนการสร้างความร่วมมือด้านต่างประเทศ และด้านความมั่นคงกับประเทศเพื่อนบ้าน ประเทศในกลุ่มอาเซียนและมิตรประเทศ เพื่อลดความหวาดระแวง สร้างความไว้วางใจ สร้างสันติภาพและความสงบสุข รวมทั้งสนับสนุนภารกิจ เพื่อสันติภาพและปฏิบัติการเพื่อมนุษยธรรมภายใต้กรอบของสหประชาชาติและผลประโยชน์ของประเทศเป็นหลักทำนุปรธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และทำนุปรธานสมาชิกผู้มีเกียรติที่เคารพการกำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีตามที่ได้กล่าวมานี้ กระผมขอให้ความเชื่อมั่นว่า รัฐบาลจะบริหารราชการแผ่นดินอย่างเต็มกำลังความสามารถ ให้ลุล่วงภายในเวลาอันจำกัด โดยยึดมั่นและรักษาคำสัตย์ปฏิญาณที่ได้ถวายต่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในโอกาสที่เข้ารับหน้าที่ด้วยความสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณ และด้วยความตั้งใจอย่างแน่วแน่แท้จริง

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พ.ศ. 2549



สมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช
สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร
ให้ไว้ ณ วันที่ 1 ตุลาคม พุทธศักราช 2549
เป็นปีที่ 61 ในรัชกาลปัจจุบัน

พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มหาจักรีบรมราชูปถัมภ์ จักรีนฤพดินทร์ สยามมินทราธิราช บรมนาถบพิตร มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม ให้ประกาศว่า

โดยที่หัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งได้กระทำการยึดอำนาจการปกครองแผ่นดิน

เป็นผลสำเร็จ เมื่อวันที่ 19 กันยายน พุทธศักราช 2549 ได้นำความกราบบังคมทูลว่า เหตุที่ทำการยึดอำนาจ และประกาศให้ยกเลิกรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยเสียนั้น ก็โดยปรารถนาจะแก้ไขความเสื่อมศรัทธา ในการบริหารราชการแผ่นดิน ความไร้ประสิทธิภาพ ในการควบคุมการบริหารราชการแผ่นดินและการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ

ทำให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยไม่อาจหาตัวผู้กระทำความผิดมาลงโทษได้ อันเป็นวิกฤตการณ์ร้ายแรงทางการเมือง การปกครอง และปัญหาความขัดแย้งในมวลหมู่ประชาชนที่ถูกปลุกปั่นให้แบ่งแยกเป็นฝักเป็นฝ่าย จนเสื่อมสลายความรู้รักสามัคคีของชนในชาติอันเป็นวิกฤตการณ์ความรุนแรงทางสังคม

แม้หลายภาคส่วนจะได้ใช้ความพยายามในการแก้ไขวิกฤตการณ์ดังกล่าวแล้วแต่ก็ไม่เป็นผล กลับมีแนวโน้มว่าจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นจนถึงขั้นใช้กำลังเข้าปะทะกันซึ่งอาจมีการสูญเสียแก่ชีวิตและเลือดเนื้อได้ นับว่าเป็นภัยอันตรายใหญ่หลวงต่อระบบการปกครอง ระบบเศรษฐกิจ และความสงบเรียบร้อยของประเทศ จำเป็นต้องกำหนดกลไกทางปกครองที่เหมาะสมแก่สถานการณ์เพื่อใช้ไปพลางก่อน

โดยคำนึงถึงหลักนิติธรรมตามประเพณีการปกครองของประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การฟื้นฟูความรัก ความสามัคคี ระบบเศรษฐกิจ และความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง การเสริมสร้างระบบการตรวจสอบ ทุจริตที่เข้มแข็ง และระบบจริยธรรมที่ดีงาม การส่งเสริม และคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของประชาชน การปฏิบัติตามกฎบัตรสหประชาชาติ พันธกรณีตามสนธิสัญญาหรือความตกลงระหว่างประเทศ การส่งเสริมสัมพันธไมตรีกับนานาประเทศ การดำรงชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ขณะเดียวกันก็เร่งดำเนินการให้มีการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญขึ้นใหม่ด้วยการมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางจากประชาชนในทุกชั้นตอน เพื่อให้การเป็นไปตามที่คณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ได้นำความกราบบังคมทูล จึงมีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าโปรดกระหม่อมให้ใช้บทบัญญัติต่อไปนี้ เป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) จนกว่าจะได้

ประกาศใช้รัฐธรรมนูญที่จะได้จัดทำร่างขึ้น และนำขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวาย

มาตรา 1 ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรอันหนึ่งอันเดียวจะแบ่งแยกไม่ได้

พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและทรงดำรงตำแหน่งจอมทัพไทย

องค์พระมหากษัตริย์ทรงดำรงอยู่ในฐานะอันเป็นที่เคารพสักการะ ผู้ใดจะละเมิดมิได้ และจะกล่าวหาหรือฟ้องร้องในทางใด ๆ มิได้

มาตรา 2 อำนาจอธิปไตย เป็นของปวงชนชาวไทย พระมหากษัตริย์ผู้ทรงเป็นประมุข ทรงใช้อำนาจนั้นทางสถาปนาติบัตินิติแห่งชาติ คณะรัฐมนตรี และศาล ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญนี้

มาตรา 3 ภายใต้บังคับบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญนี้ ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพ และความเสมอภาคบรรดาที่ชนชาวไทยเคยได้รับความคุ้มครองตามประเพณีการปกครองประเทศไทยในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และตามพันธกรณีแห่งประเทศที่ประเทศไทยมีอยู่แล้ว ย่อมได้รับการคุ้มครองตามรัฐธรรมนูญนี้

มาตรา 4 พระมหากษัตริย์ทรงเลือกและแต่งตั้งประธานองคมนตรีคนหนึ่ง และองคมนตรีอื่นอีกไม่เกิน 18 คน ประกอบเป็นคณะองคมนตรี

การเลือกตั้ง การแต่งตั้ง และการพ้นจากตำแหน่งองคมนตรี และองคมนตรีอื่น ให้เป็นไปตามพระอภัยมัย ให้ประธานสถาปนาติบัตินิติแห่งชาติเป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้งประธานองคมนตรี และให้ประธานองคมนตรีเป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้งองคมนตรีอื่น

มาตรา 5 ให้มีสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนไม่เกิน 250 คน ซึ่งพระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งจากผู้มีสัญชาติไทยโดยกำเนิด และมีอายุไม่ต่ำกว่า 35 ปี ให้สภานิติบัญญัติแห่งชาติทำหน้าที่สภาผู้แทนราษฎร วุฒิสภา และรัฐสภา

ในการสรรหาบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ให้คำนึงถึงบุคคลจากกลุ่มต่างๆ ในภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคม และภาควิชาการ จากภูมิภาคต่างๆ อย่างเหมาะสม

ในกรณีที่มิกฎหมายห้ามมิให้บุคคลดำรงตำแหน่งทางการเมือง มิให้นำกฎหมายนั้นมาใช้บังคับแก่การได้รับตำแหน่งแต่งตั้งเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

มาตรา 6 สมาชิกภาพของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติสิ้นสุดลงเมื่อ

1. ตาย
2. ลาออก
3. ขาดคุณสมบัติที่กำหนดไว้ในมาตรา 5
4. ดำรงตำแหน่งรัฐมนตรี
5. สภานิติบัญญัติแห่งชาติมีมติให้พ้นจากสมาชิกภาพตามมาตรา 8

มาตรา 7 พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติเป็นประธานสภาคนหนึ่ง และเป็นรองประธานสภาคนหนึ่งหรือหลายคน ตามมติของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ให้นำความในมาตรา 6 มาใช้บังคับแก่การพ้นจากตำแหน่งประธานสภาคนหนึ่ง และเป็นรองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติด้วยโดยอนุโลม

ให้ประธานองคมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ เป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และการแต่งตั้งประธานสภาและรองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

มาตรา 8 ในกรณีที่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติผู้ใดกระทำการอันเป็นการเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของการเป็นสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือมีพฤติการณ์อันเป็นการขัดขวางต่อการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติจำนวนไม่น้อยกว่า 20 คน มีสิทธิ์เข้าชื่อร้องขอต่อประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติเพื่อให้ผู้นั้นพ้นจากสมาชิกภาพ

มติของสภานิติบัญญัติแห่งชาติให้สมาชิกพ้นจากสมาชิกภาพตามวรรค 1 ต้องมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 2 ใน 3 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ในวันลงคะแนน

มาตรา 9 การประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม

สภานิติบัญญัติแห่งชาติมีอำนาจตราข้อบังคับเกี่ยวกับการเลือกและการปฏิบัติหน้าที่ของประธานสภา รองประธานสภา และกรรมการ วิธีการประชุม การเสนอและพิจารณาร่างพระราชบัญญัติ การเสนอญัตติ การอภิปราย การลงมติ การตั้งกระทู้ถาม การรักษาระเบียบและความเรียบร้อย และกิจการอื่น เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่

มาตรา 10 พระมหากษัตริย์ทรงตราพระราชบัญญัติโดยคำแนะนำและยินยอมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ภายใต้บังคับมาตรา 30 วรรคหนึ่ง ร่างพระราชบัญญัติจะเสนอได้ก็แต่โดยสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติร่วมกัน จำนวนไม่น้อยกว่า 25 คน หรือคณะรัฐมนตรี แต่ร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงินจะเสนอได้ก็แต่โดยคณะรัฐมนตรี

ร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการเงินตามวรรคสอง หมายความว่าร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยข้อความดังต่อไปนี้ ทั้งหมดหรือแต่อย่างหนึ่งอย่างใด กล่าวคือ

การตั้งขึ้น ยกเลิก ลด เปลี่ยนแปลง แก้ไข ผ่อน หรือวางระเบียบ การบังคับอันเกี่ยวกับภาษีหรืออากร การจัดสรร รับ รักษา จ่าย โอน หรือก่อภาระผูกพัน แผ่นดิน การลดรายได้แผ่นดิน การกู้เงิน การค้าประกัน หรือการใช้เงินกู้ หรือร่างพระราชบัญญัติว่าด้วยเงินตรา

ในกรณีเป็นที่สงสัยว่าร่างพระราชบัญญัติซึ่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติเป็นผู้เสนอ จะเป็นร่างพระราชบัญญัติเกี่ยวเนื่องการเงินหรือไม่ ให้เป็นอำนาจของประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติที่จะวินิจฉัย

มาตรา 11 ในที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาชิกทุกคนมีสิทธิ์ตั้งกระทู้ถามรัฐมนตรีในเรื่องใดอันเกี่ยวกับงานในหน้าที่ใด แต่รัฐมนตรีย่อมมีสิทธิ์ที่จะไม่ตอบเมื่อเห็นว่าเรื่องนั้นยังไม่ควรเปิดเผยเพราะเกี่ยวกับความปลอดภัย หรือประโยชน์สำคัญของแผ่นดิน หรือเมื่อเห็นว่าเป็นกระทู้ที่ต้องห้ามตามข้อบังคับ

ในกรณีมีปัญหาสำคัญ สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ จำนวนไม่น้อยกว่า 100 คน จะเข้าชื่อเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายเพื่อซักถามข้อเท็จจริงจากคณะรัฐมนตรีก็ได้ แต่จะลงมติไว้วางใจหรือไม่ไว้วางใจไม่ได้

มาตรา 12 ในกรณีที่มีปัญหาสำคัญเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดินที่คณะรัฐมนตรีเห็นสมควรจะรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ นายกรัฐมนตรีจะแจ้งไปยังประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติขอให้มีการเปิดอภิปรายทั่วไปในที่ประชุมของสภานิติบัญญัติแห่งชาติก็ได้ ในกรณีเช่นว่านี้สภานิติบัญญัติแห่งชาติจะลงมติในปัญหาที่อภิปรายมิได้

มาตรา 13 ในการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ผู้ใดจะกล่าวถ้อยคำใดๆ ในทางแถลงข้อเท็จ

จริง หรือแสดงความคิดเห็น หรือออกเสียงลงคะแนน ย่อมเป็นเอกสิทธิ์โดยเด็ดขาด จะนำไปเป็นเหตุฟ้องร้องว่ากล่าวผู้นั้นทางใดมิได้

เอกสิทธิ์ที่บัญญัติไว้ในวรรคหนึ่ง ให้คุ้มครองถึงกรรมการของสภา ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณารายงานการประชุม โดยคำสั่งของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ หรือคณะกรรมการ บุคคลซึ่งประธานในที่ประชุมอนุญาตให้แถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ตลอดจนผู้ดำเนินการถ่ายทอดการประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติทางสถานีวิทยุกระจายเสียง หรือวิทยุโทรทัศน์ที่ได้รับอนุญาตจากประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติด้วย แต่ไม่คุ้มครองสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติผู้กล่าวถ้อยคำในการประชุมที่มีการถ่ายทอดทางวิทยุกระจายเสียงหรือวิทยุโทรทัศน์ หากถ้อยคำที่กล่าวในที่ประชุมไปปรากฏนอกบริเวณสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และการกล่าวถ้อยคำนั้นมีลักษณะเป็นความผิดอาญา หรือละเมิดสิทธิในทางแพ่งต่อบุคคลอื่นซึ่งมิใช่รัฐมนตรีหรือสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ในกรณีที่สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติถูกควบคุมหรือขัง ให้ปล่อยในเมื่อประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติร้องขอ หรือในกรณีถูกฟ้องในคดีอาญาให้ศาลพิจารณาคดีต่อไปได้เว้นแต่ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติร้องขอให้งดการพิจารณาคดี

มาตรา 14 พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งนายกรัฐมนตรีคนหนึ่ง และรัฐมนตรีอื่นอีกจำนวนไม่เกิน 35 คน ตามที่นายกรัฐมนตรีถวายคำแนะนำ ประกอบเป็นคณะรัฐมนตรีมีหน้าที่บริหารราชการแผ่นดิน

พระมหากษัตริย์ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจในการให้นายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่งตามที่ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติถวายคำแนะนำ และให้รัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่งตามที่นายกรัฐมนตรีถวายคำแนะนำ การแต่งตั้งนายกรัฐมนตรี และการให้นายก

รัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่งให้ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติเป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการ

นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีจะดำรงตำแหน่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ หรือกรรมาธิการยกร่างรัฐธรรมนูญในขณะเดียวกันมิได้

นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีมีสิทธิเข้าร่วมประชุมชี้แจงแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติแต่ไม่มีสิทธิ์ออกเสียงลงคะแนน

มาตรา 15 ในกรณีเพื่อประโยชน์ในอันที่จะรักษาความมั่นคงแห่งราชอาณาจักร ความปลอดภัยของประเทศ ความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ หรือป้องปัดภัยพิบัติสาธารณะ หรือเมื่อมีความจำเป็นต้องมีกฎหมายเกี่ยวกับการภาษีอากร หรือเงินตราที่ต้องพิจารณาโดยด่วนและลับ พระมหากษัตริย์ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจในการตราพระราชกำหนดให้ใช้บังคับดังเช่นพระราชบัญญัติ

เมื่อได้ประกาศใช้พระราชกำหนดแล้ว ให้คณะรัฐมนตรีเสนอพระราชกำหนดต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ โดยไม่ชักช้า ถ้าสภานิติบัญญัติแห่งชาติอนุมัติแล้ว ให้พระราชกำหนดนั้นมีผลใช้บังคับเป็นพระราชบัญญัติต่อไป ถ้าสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ไม่อนุมัติให้พระราชกำหนดนั้นตกไป แต่ทั้งนี้ไม่กระทบกระเทือนกิจการที่ได้เป็นไปในระหว่างที่ใช้พระราชกำหนดนั้น เว้นแต่พระราชกำหนดนั้น มีผลเป็นการแก้ไขเพิ่มเติม หรือยกเลิกบทบัญญัติแห่งกฎหมายใด ให้บทบัญญัติแห่งกฎหมายที่มีอยู่ก่อน การแก้ไขเพิ่มเติมหรือยกเลิก มีผลใช้บังคับต่อไป ตั้งแต่วันที่การไม่อนุมัติพระราชกำหนดนั้นมีผลบังคับ

การอนุมัติหรือไม่อนุมัติพระราชกำหนดให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในกรณีไม่อนุมัติให้มีผลตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษา

มาตรา 16 พระมหากษัตริย์ทรงไว้ซึ่งพระราชอำนาจในการตราพระราชกฤษฎีกาโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย

มาตรา 17 บรรดาบทกฎหมาย พระราชหัตถเลขา และพระบรมราชโองการใดๆ อันเกี่ยวกับราชการแผ่นดิน ต้องมีนายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีเป็นผู้ลงนาม รับสนองพระบรมราชโองการ เว้นแต่รัฐธรรมนูญนี้ จะบัญญัติไว้เป็นอย่างอื่น

มาตรา 18 ผู้พิพากษาและตุลาการมีอิสระในการพิจารณาพิพากษาอรรถคดีในพระปรมาภิไธยพระมหากษัตริย์ให้เป็นไปโดยเที่ยงธรรมตามกฎหมายและรัฐธรรมนูญนี้

มาตรา 19 ให้มีสภาร่างรัฐธรรมนูญ เพื่อจัดทำร่างรัฐธรรมนูญประกอบด้วยสมาชิก ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม แต่งตั้งตามวิธีการที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญนี้ มีจำนวน 100 คน

พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ เป็นประธานสภาร่างรัฐธรรมนูญคนหนึ่ง และรองสภาร่างรัฐธรรมนูญ อีกไม่เกิน 2 คน ตามมติของสภาร่างรัฐธรรมนูญ

ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ เป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการ แต่งตั้งประธานสภาและรองประธานสภาร่างรัฐธรรมนูญ

สมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญต้องไม่เป็นหรือเคยเป็นสมาชิกพรรคการเมือง หรือดำรงตำแหน่งใดในพรรคการเมือง ภายในเวลา 2 ปี ก่อนวันได้รับการคัดเลือกให้เป็นสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ และต้องไม่ดำรงตำแหน่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติในขณะเดียวกัน

ให้สมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ กรรมาธิการของสภา ผู้พิมพ์ ผู้โฆษณารายงานการประชุม โดยคำสั่ง

ของสภาาร่างรัฐธรรมนูญ หรือคณะกรรมการวิชาการ บุคคล ซึ่งประธานในที่ประชุมอนุญาตให้แถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ และผู้ดำเนินการถ่ายทอดการประชุมสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ ทางวิทยุกระจายเสียง หรือวิทยุ โทรทัศน์ ที่ได้รับอนุญาตจากประธานสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ ได้รับเอกสิทธิ์ และความคุ้มกันตามที่บัญญัติ ไว้ในมาตราที่ 13 เช่นเดียวกับสภานิติบัญญัติแห่งชาติ

ให้นำมาตรา 9 วรรคหนึ่ง มาใช้บังคับแก่องค์ ประชุมของสภาาร่างรัฐธรรมนูญ และให้นำข้อบังคับ ของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ มาใช้บังคับแก่การประชุม สภาาร่างรัฐธรรมนูญด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 20 ให้มีสมาชิกแห่งชาติ ประกอบด้วย สมาชิก ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าโปรดกระหม่อม แต่งตั้งจากผู้มีสัญชาติไทยโดยกำเนิด อายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี มีจำนวนไม่เกิน 2,000 คน

ให้ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ เป็นผู้ ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้ง สมาชิก ชาติแห่งชาติ ตามวรรค 1

ให้นำความในมาตรา 5 วรรค 3 และวรรค 4 มาใช้บังคับแก่การสรรหาบุคคล และการได้รับการ แต่งตั้งเป็นสมาชิกสมาชิกแห่งชาติด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 21 ในการประชุมสมาชิกแห่งชาติ ให้ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ทำหน้าที่ประธาน สมาชิกแห่งชาติ และรองประธานสภานิติบัญญัติ แห่งชาติ ทำหน้าที่รองประธานสมาชิกแห่งชาติ

การประชุมสมาชิกแห่งชาติ และวิธีการคัดเลือก สมาชิกสภาาร่างรัฐธรรมนูญ ให้เป็นไปตามที่ผู้ทำ หน้าที่ประธานสมาชิกแห่งชาติกำหนด

มาตรา 22 ให้สมาชิกแห่งชาติ มีหน้าที่คัดเลือก สมาชิกด้วยตนเอง เพื่อจัดทำบัญชีรายชื่อ ผู้สมควร ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ มีจำนวน 200 คน ให้แล้วเสร็จภายใน 7 วัน นับแต่วันเปิดประชุมสมาชิกแห่งชาติครั้งแรก และเมื่อได้คัดเลือกสมาชิกสภาาร่างรัฐธรรมนูญแล้ว หรือเมื่อครบกำหนดเวลาแล้ว ยังไม่อาจคัดเลือกได้ ครบถ้วน ให้สมาชิกแห่งชาติเป็นอันสิ้นสุดลง

การคัดเลือกตามวรรค 1 ให้สมาชิกสมาชิกแห่งชาติ มีสิทธิเลือกได้คนละไม่เกิน 3 รายชื่อ และให้ผู้ได้คะแนน เสียงสูงสุด เรียงไปตามลำดับจนครบ 200 คน เป็นผู้ ได้รับเลือก ในกรณีที่มิได้คะแนนเสียงเท่ากันในลำดับใด อันจะทำให้มีผู้ได้รับเลือกเกิน 200 คน ให้ใช้วิธีจับสลาก

มาตรา 23 เมื่อได้รับบัญชีรายชื่อที่ได้รับการ คัดเลือกจากสมาชิกแห่งชาติแล้วให้คณะมนตรีความ มั่นคงแห่งชาติคัดเลือกบุคคลตามบัญชีรายชื่อดังกล่าว ให้เหลือ 100 คน และนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ

ในกรณีที่สมาชิกแห่งชาติปฏิบัติหน้าที่ไม่แล้วเสร็จ ภายในกำหนดเวลา ตามมาตรา 22 วรรค 1 ให้ คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติเลือกสมาชิกสมาชิก ชาติ จำนวน 100 คน เป็นสมาชิกสภาาร่าง รัฐธรรมนูญ เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งต่อไป

ให้ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติเป็น ผู้ลงนามรับสนองพระบรมราชโองการแต่งตั้งสมาชิก สภาาร่างรัฐธรรมนูญ

ให้นำความในมาตรา 5 วรรค 4 มาใช้บังคับแก่ การได้รับแต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาาร่างรัฐธรรมนูญและ กรรมการวิชาการ ตามมาตรา 25 ด้วยโดยอนุโลม

มาตรา 24 ในระหว่างที่สภาร่างรัฐธรรมนูญ ยังปฏิบัติหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญนี้ไม่แล้วเสร็จ หากมีสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญพ้นจากตำแหน่งไม่ว่าด้วยเหตุใดๆ ให้ประธานคณะกรรมการความมั่นคงแห่งชาติ คัดเลือกบุคคลจากบัญชีรายชื่อตามมาตรา 22 ที่เหลืออยู่ หรือจากบุคคลที่เคยเป็นสมาชิกสมัชชาแห่งชาติ แล้วแต่กรณี เพื่อนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรง พระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเป็นสมาชิกสภาร่าง รัฐธรรมนูญแทนตำแหน่งที่ว่าง ทั้งนี้ ภายใน 30 วัน นับแต่วันที่มีตำแหน่งว่าง

ในระหว่างที่ยังมิได้แต่งตั้งสมาชิกสภาร่าง รัฐธรรมนูญแทนตำแหน่งที่ว่าง ให้สภาร่างรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วยสมาชิกเท่าที่เหลืออยู่

มาตรา 25 ในการจัดทำร่างรัฐธรรมนูญ ให้สภา ร่างรัฐธรรมนูญแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่าง รัฐธรรมนูญขึ้นคณะหนึ่ง ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญที่ได้ รับการคัดเลือกตามมติของสภาจำนวน 25 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกสภาร่าง รัฐธรรมนูญ จำนวน 10 คน ตามคำแนะนำของ ประธานคณะกรรมการความมั่นคงแห่งชาติ ทั้งนี้ ตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 26 เมื่อคณะกรรมการยกร่าง รัฐธรรมนูญจัดทำร่างรัฐธรรมนูญเสร็จแล้วให้จัดทำ คำชี้แจงว่า ร่างรัฐธรรมนูญที่จัดทำขึ้นใหม่นั้นมีความ แตกต่างกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในเรื่องใด พร้อมด้วยเหตุผลในการ แก้ไข ไปยังสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ องค์กร และ บุคคลดังต่อไปนี้เพื่อพิจารณาและเสนอความคิดเห็น

1. คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ
2. สภานิติบัญญัติแห่งชาติ
3. คณะรัฐมนตรี

4. ศาลฎีกา
5. ศาลปกครองสูงสุด
6. คณะกรรมการการเลือกตั้ง
7. คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการ ททุจริตแห่งชาติ
8. ผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดิน
9. ผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา
10. คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
11. สภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
12. สถาบันอุดมศึกษา

ให้คณะกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญเผยแพร่ ร่างรัฐธรรมนูญและเอกสารชี้แจงตามวรรค 1 ให้ประชาชนทั่วไปทราบ ตลอดจนส่งเสริมและจัดให้ มีการรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนประกอบด้วย

มาตรา 27 เมื่อสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญได้ รับร่างรัฐธรรมนูญและเอกสารตามมาตรา 26 แล้ว หากประสงค์จะแปรญัตติแก้ไขเพิ่มเติมให้กระทำ ได้ เมื่อมีสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญลงชื่อรับรองไม่น้อย กว่า 1 ใน 10 ของจำนวนสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ ที่มีอยู่ และต้องยื่นคำขอแปรญัตติพร้อมทั้งเหตุผล ก่อนวันนัดประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญตามมาตรา 28

สมาชิกที่ยื่นคำขอแปรญัตติ หรือที่ให้คำรับรอง คำแปรญัตติของสมาชิกอื่นแล้วจะยื่นคำขอแปรญัตติ หรือรับรองคำแปรญัตติของสมาชิกอื่นอีกไม่ได้

มาตรา 28 เมื่อพ้นกำหนด 30 วันนับแต่วัน ที่ส่งเอกสารตามมาตรา 26 ให้คณะกรรมการยกร่าง รัฐธรรมนูญพิจารณาความเห็นที่ได้รับมาตามมาตรา 26 และคำแปรญัตติตามมาตรา 27 พร้อมทั้งจัดทำ รายงานการแก้ไขเพิ่มเติม หรือไม่แก้ไขเพิ่มเติม พร้อม ทั้งเหตุผล เผยแพร่ให้ทราบเป็นการทั่วไป แล้วนำเสนอ ร่างรัฐธรรมนูญต่อสภาร่างรัฐธรรมนูญเพื่อพิจารณา

การพิจารณาของสภาร่างรัฐธรรมนูญตามวรรค 1 เป็นการพิจารณาเพื่อให้ความเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญทั้งฉบับ และเฉพาะมาตราที่สมาชิกยื่นคำขอแปรญัตติตามมาตรา 27 หรือที่คณะกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญเสนอ โดยสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญจะแปรญัตติแก้ไขเพิ่มเติมนอกจากที่บัญญัติไว้ในมาตรา 27 มิได้ เว้นแต่คณะกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญจะเห็นชอบด้วย หรือสมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญมีจำนวนไม่น้อยกว่า 3 ใน 5 เห็นชอบด้วยกับการแก้ไขเพิ่มเติมนั้น

มาตรา 29 ให้สภาร่างรัฐธรรมนูญจัดทำร่างรัฐธรรมนูญและพิจารณาแล้วเสร็จตามมาตรา 28 ภายใน 180 วัน นับแต่วันเปิดประชุมสภาร่างรัฐธรรมนูญครั้งแรก

เมื่อจัดทำร่างรัฐธรรมนูญเสร็จแล้วให้เผยแพร่ให้ประชาชนทราบ และจัดให้มีการออกเสียงประชามติว่าจะให้ความเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญทั้งฉบับ ซึ่งต้องจัดทำไม่เร็วกว่า 15 วัน และไม่ช้ากว่า 30 วัน นับแต่วันที่เผยแพร่ร่างรัฐธรรมนูญดังกล่าว ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สภาร่างรัฐธรรมนูญประกาศกำหนด การออกเสียงประชามติต้องกระทำภายในวันเดียวกันทั่วราชอาณาจักร

มาตรา 30 เมื่อจัดทำร่างรัฐธรรมนูญแล้วเสร็จตามมาตรา 29 วรรค 1 ให้คณะกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญดำเนินการยกร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญเฉพาะที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการจัดให้มีการเลือกตั้งให้แล้วเสร็จภายใน 45 วัน นับจากวันที่จัดทำร่างรัฐธรรมนูญแล้วเสร็จ เพื่อเสนอต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติดำเนินการต่อไป ซึ่งสภานิติบัญญัติแห่งชาติต้องพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 45 วัน นับแต่วันที่ได้รับร่างจากคณะกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญ

เพื่อประโยชน์ในการจัดส่วนได้ส่วนเสีย ห้ามมิให้กรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือดำรงตำแหน่งสมาชิกวุฒิสภา ภายใน 2 ปี นับแต่วันที่พ้นจากตำแหน่งกรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญ

มาตรา 31 ในการออกเสียงประชามติ ถ้าประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งโดยเสียงข้างมากของผู้มาออกเสียงประชามติเห็นชอบให้นำร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่มาใช้บังคับแล้วให้ประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาตินำร่างรัฐธรรมนูญขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวาย และเมื่อทรงลงพระปรมาภิไธยแล้วให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและบังคับใช้ได้

เมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญและสภาร่างรัฐธรรมนูญได้จัดทำร่างพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญมาตรา 30 แล้วเสร็จ หรือเมื่อครบกำหนดระยะเวลาตามมาตรา 30 สุดแต่เวลาใดจะถึงก่อน ให้สภาร่างรัฐธรรมนูญเป็นอันสิ้นสุดลง

มาตรา 32 ในกรณีที่สภาร่างรัฐธรรมนูญจัดทำร่างรัฐธรรมนูญไม่แล้วเสร็จภายในกำหนดเวลาตามมาตรา 29 วรรค 1 ก็ดี สภาร่างรัฐธรรมนูญไม่ให้ความเห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญตามมาตรา 28 วรรค 2 ก็ดี หรือการออกเสียงประชามติตามมาตรา 31 ประชาชนโดยเสียงข้างมากของผู้มาออกเสียงประชามติไม่เห็นชอบให้ใช้ร่างรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ก็ดี ให้สภาร่างรัฐธรรมนูญสิ้นสุดลงและให้คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติประชุมร่วมกับคณะรัฐมนตรีเพื่อพิจารณารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ที่ได้เคยประกาศใช้บังคับมาแล้วฉบับใดฉบับหนึ่งมาปรับปรุงให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน นับแต่วันออกเสียงประชามติไม่เห็นชอบ และนำขึ้นทูลเกล้าทูลกระหม่อมถวายเพื่อทรงลงพระปรมาภิไธยประกาศใช้เป็นรัฐธรรมนูญต่อไป

ในการประชุมร่วมกันตามวรรค 1 ให้ประธาน คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ ทำหน้าที่ประธาน ในที่ประชุม การประกาศใช้รัฐธรรมนูญตามมาตรา นี้ ให้นายกรัฐมนตรีเป็นผู้ลงนามรับสนองพระบรมราช โองการ

มาตรา 33 เงินประจำตำแหน่งและประโยชน์ตอบแทนอื่นของประธานสภาและรองประธานสภานิติบัญญัติแห่งชาติ และสภาร่างรัฐธรรมนูญ ผู้ดำรงตำแหน่งในคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ สมาชิก สภานิติบัญญัติแห่งชาติ สมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ กรรมการยกร่างรัฐธรรมนูญ และผู้ดำรงตำแหน่ง ในคณะตุลาการรัฐธรรมนูญ ให้เป็นไปตามที่กำหนด ในพระราชกฤษฎีกา

มาตรา 34 เพื่อประโยชน์ในการรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคงแห่งชาติ ให้มีคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ ประกอบด้วยบุคคลตามประกาศของคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ฉบับที่ 24 ลงวันที่ 29 กันยายน พุทธศักราช 2549

ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ อาจแต่งตั้ง สมาชิกคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติเพิ่มขึ้นได้อีก ไม่เกิน 15 คน

ให้หัวหน้า รองหัวหน้า สมาชิก เลขาธิการ และ ผู้ช่วยเลขาธิการคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบ ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นประธาน รองประธาน สมาชิก เลขาธิการ และ ผู้ช่วยเลขาธิการ คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ ตามลำดับ

ในกรณีที่ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ ไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้รองประธานและ คณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ กำหนดทำหน้าที่ ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ และในกรณี

ที่ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ และรอง ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติไม่อยู่ หรือ ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้สมาชิกคณะมนตรีความ มั่นคงแห่งชาติ เลือกสมาชิกคณะมนตรีความ มั่นคงแห่งชาติคนหนึ่ง ทำหน้าที่ประธานคณะมนตรี ความมั่นคงแห่งชาติ

ในกรณีที่เห็นสมควร ประธานคณะมนตรีความ มั่นคงแห่งชาติ หรือนายกรัฐมนตรี อาจขอให้มีการ ประชุมร่วมกัน ของคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรี เพื่อร่วมพิจารณาและแก้ไขปัญหา ใดๆ อันเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย และ ความมั่นคงแห่งชาติ รวมตลอดทั้งการปรึกษาหารือ เป็นครั้งคราวในเรื่องอื่นใดก็ได้

มาตรา 35 บรรดาการใดที่มีกฎหมายกำหนด ให้เป็นอำนาจของศาลรัฐธรรมนูญ หรือเมื่อมีปัญหาว่า กฎหมายใดขัดต่อรัฐธรรมนูญหรือไม่ ให้เป็นอำนาจของ คณะตุลาการรัฐธรรมนูญ ซึ่งประกอบด้วย ประธาน ศาลฎีกาเป็นประธาน ประธานศาลปกครองสูงสุด เป็นรองประธาน ผู้พิพากษาในศาลฎีกาซึ่งดำรง ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลฎีกา ซึ่งได้รับเลือก โดยที่ประชุมใหญ่ของศาลฎีกา โดยวิธีลงคะแนนลับ จำนวน 5 คน เป็นตุลาการรัฐธรรมนูญ และตุลาการ ในศาลปกครองสูงสุด ซึ่งได้รับเลือกโดยที่ประชุมใหญ่ ศาลปกครองสูงสุด โดยวิธีลงคะแนนลับจำนวน 2 คน เป็นตุลาการรัฐธรรมนูญ

ให้สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญตามกฎหมาย ว่าด้วย สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญทำหน้าที่ธุรการ และการ อื่นใดตามที่ประธานคณะตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ มอบหมาย

องค์คณะในการพิจารณาพิพากษา วิธีพิจารณา และการทำคำวินิจฉัย ให้เป็นไปตามที่คณะตุลาการ รัฐธรรมนูญกำหนด โดยประกาศในราชกิจจานุเบกษา บรรดาอรรถคดี หรือการใด ที่อยู่ในระหว่างการดำเนิน



"บิ๊กแฉัด"

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี คนที่ 24 ของประเทศไทย

พ ลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ เกิดเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2486 ท่านเป็นบุตรชายคนเดียวของ พ.ท.ไพยม จุลานนท์ (หรือในอีกชื่อหนึ่งคือ "สหายคำตัน" แกนนำคนสำคัญของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทย) และนางอัมโกษณ์ ท่าราบ พลเอกสุรยุทธ์ฯ เป็นหลานปู่ของ พันเอกพระยาวิเศษสิงหนาท (ยี่ง จุลานนท์) ซึ่งเป็นหนึ่งในเสรีไทย และเป็นหลานตาของพระยาศรีสิทธิสงคราม (ตั้ง ท่าราบ) ท่านได้สมรสกับ พ.อ.หญิง คุณหญิง จิตรวดี จุลานนท์ (สกุลเดิม "สันศักดิ์เวช")

พลเอกสุรยุทธ์ฯ เป็นศิษย์เก่าของโรงเรียนเซนต์ฟรังซิสซาเวียร์คอนแวนต์ โรงเรียนเซนต์คาเบรียล และโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ท่านมีความใฝ่ฝันและตั้งใจอยากรับใช้ชาติมาตั้งแต่เด็ก ดังนั้น หลังจากเรียนจบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ในปี พ.ศ.2500 จึงได้สอบเข้าเป็นนักเรียนโรงเรียนเตรียมทหาร (รุ่น 1) หลังแยกเหล่า ก็เข้ามาสู่รั้วโรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า (รุ่น 12) กระทั่งจบการศึกษา ได้รับพระราชทานยศ ว่าที่ร้อยตรี พร้อมปริญญาตรี วิทยาศาสตร์ บัณฑิต (ทบ.) ในเหล่าทหารราบ

ที่มา

1. WWW.THAIGOV.GO.TH
2. หนังสือพิมพ์ไทยรัฐ ฉบับวันพุธที่ 4 ตุลาคม 2549 และ วันพฤหัสบดีที่ 5 ตุลาคม 2549 คอลัมน์ สกู๊ป หน้า 1
3. WWW.CABINET.THAIGOV.GO.TH
4. WWW.TH.WIKIPEDIA.ORG

จากนั้น ท่านได้เข้าศึกษาในโรงเรียนศูนย์การทหารราบ
หลักสูตรนายร้อยเหล่า ร. โดยสำเร็จการศึกษาในปี
พ.ศ. 2509 และได้รับการบรรจุในตำแหน่งผู้บังคับ
หมวดปืนเล็ก กองร้อยอาวุธเบา กองพันทหารราบ
ที่ 1 กรมผสมที่ 31 จังหวัดลพบุรี

ไม่นาน ร้อยโทสุรยุทธ์ฯ (ยศในขณะนั้น) ก็มีโอกา
สไปศึกษาหลักสูตรรบในป่า ที่ประเทศสิงคโปร์ ตามด้วย
หลักสูตรชั้นนายพันเหล่า ร. และในปีเดียวกัน ก็เข้ารับ
การศึกษาหลักสูตรชั้นนายพันที่โรงเรียนเสนาธิการ
ทหารบก สหรัฐอเมริกา ในช่วง พ.ศ. 2513 ท่านได้
ปรับย้ายไปเป็นผู้บังคับชุดปฏิบัติการ กองร้อยพิเศษ
กองรบพิเศษ (พลร่ม) ที่ 2

ในปี พ.ศ. 2515 ท่านได้เข้ารับการศึกษหลักสูตร
เสนาธิการทหารบก (ชุดที่ 52) แล้วไปประจำที่กรม
ยุทธศึกษาทหารบก เป็นครูโรงเรียนสงครามพิเศษ
ศูนย์สงครามพิเศษ จากนั้น ในปี พ.ศ. 2521 เป็นผู้
บังคับกองพันทหารราบที่ 4 กรมผสมที่ 23 ต่อมาใน
พ.ศ. 2526 ท่านเป็นผู้บังคับการกรมรบพิเศษที่ 1
กองพลรบพิเศษที่ 1

จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญ ในปี พ.ศ. 2529 พ.อ. สุรยุทธ์
(ยศในขณะนั้น) ได้รับความไว้วางใจให้ไปทำหน้าที่ ทส.
พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี และในปีน
ี้เอง ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้เป็นพลตรี

ประวัติการทำงานที่สำคัญของท่านในห้วงเวลาต่อมา
มีดังนี้

พ.ศ. 2532 ผู้บัญชาการกองรบพิเศษที่ 1

พ.ศ. 2535 ผู้บัญชาการหน่วยบัญชาการ
สงครามพิเศษ (ยศพลโท)

พ.ศ. 2537 แม่ทัพภาคที่ 2

พ.ศ. 2540 ที่ปรึกษาพิเศษ กองทัพบก

พ.ศ. 2540 ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ กองทัพบก

ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2541 ได้มีพระบรมราชโองการ
โปรดเกล้าฯ ให้พลเอกสุรยุทธ์ฯ ดำรงตำแหน่ง
ผู้บัญชาการทหารบก จากนั้น ในวันที่ 2 สิงหาคม พ.ศ.
2545 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ท่าน
ดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุด

กล่าวกันว่า พลเอกสุรยุทธ์ฯ ผู้นี้ ถูกขนานนามว่า เป็น
ทหารอาชีพที่ควรยกย่องสรรเสริญ ท่านเป็นจอมทัพ
ที่ทำหน้าที่เหมาะสมกับยุคสมัย โดยเฉพาะเป็นทหาร
ที่ไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง ท่านมุ่งพัฒนาบุคลากรให้มี
ขีดความสามารถเทียบเท่านานาชาติ

นิตยสารไทม์เคยตีพิมพ์เกี่ยวกับการสร้างกองทัพของ
ท่านว่า มีประสิทธิภาพเพียงพอต่อการเป็นกองกำลัง
รักษาสันติภาพของสหประชาชาติในติมอร์ตะวันออก
อัฟกานิสถาน และอาเจห์

แม้ว่าจะไม่ประสบความสำเร็จในการขึ้นเงินเดือนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ภายใต้การทำงานของนายพลเอกผู้นี้ กองทัพอไทยก็ได้รับการปันส่วนที่ดีขึ้น มีที่อยู่ที่พักดีกว่าเดิม มีอาวุธยุทโธปกรณ์ดีกว่าเดิมอย่างเห็นได้ชัด

"มีไม่มากนักที่นายทหารผู้หนึ่งจะได้รับคำยกย่องชมเชยจากทั้งเพื่อนทหารด้วยกัน กลุ่มต่อสู้เพื่อสิทธิมนุษยชน ผู้สื่อข่าว และนักวิเคราะห์กิจการด้านการทหารเหมือนนายทหารผู้นี้"

นอกจากการรับใช้ประเทศชาติด้วยการเป็นทหารแล้ว พลเอกสุรยุทธ์ฯยังเคยเป็นสมาชิกวุฒิสภา 2 ครั้ง ในปี พ.ศ. 2535 และ พ.ศ. 2539

หลังจากเกษียณอายุราชการในตำแหน่งผู้บัญชาการทหารสูงสุดเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 พลเอกสุรยุทธ์ฯได้วางเป้าหมายไว้ว่า จะอุปสมบทและออก

ธุดงค์ไปในภาคอีสาน และด้วยเหตุที่ท่านเป็นผู้นิยมการเดินทางชมธรรมชาติ ท่านจึงยอมรับเป็นประธานมูลนิธิพิทักษ์อุทยานแห่งชาติเขาใหญ่ และเป็นที่ปรึกษาของเยาวชนกลุ่ม "รักษเขาใหญ่" ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2535

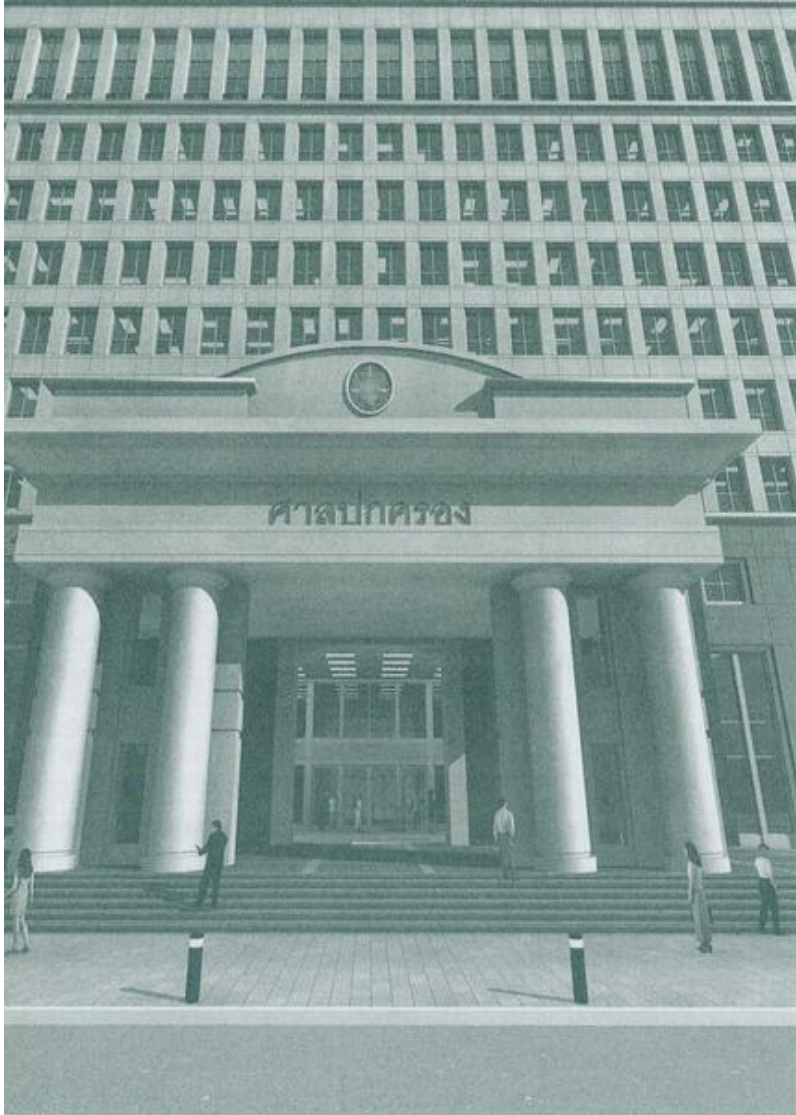
ในวันที่ 14 พฤศจิกายน พ.ศ. 2546 ได้มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯแต่งตั้งให้พลเอกสุรยุทธ์ฯ ดำรงตำแหน่งองคมนตรี นอกจากนี้ ท่านยังเป็นที่ปรึกษากรรมการบริหารมูลนิธิอานันทมหิดลด้วย

พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ ได้ก้าวเข้ามารับตำแหน่งนายกรัฐมนตรีคนที่ 24 ของประเทศไทย ในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2549 โดยมี พลเอก สนธิ บุญยรัตกลิน ประธานคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติ เป็นผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

เครื่องราชอิสริยาภรณ์และเหรียญกล้าหาญ ที่พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ เคยได้รับ

พ.ศ. 2517	เหรียญพิทักษ์เสรีชน ชั้นที่ 1
พ.ศ. 2533	เหรียญกล้าหาญ รามาธิบดี (รามมาลา)
พ.ศ. 2535	มหาวชิรมงกุฏ
พ.ศ. 2538	มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
พ.ศ. 2539	ตติยจุลจอมเกล้าวิเศษ
พ.ศ. 2544	ทุติยจุลจอมเกล้าวิเศษ





บริหารคนต้อง

"เป็นธรรม"!

■ สุชาติ เวโรจน์ *

นั้ตริยน์ไปเสียนมหาราช เคยดริสไว้ว่า "ไม่มีคำว่า ทหารเลว มีแต่ แม่ทัพเลว" ซึ่งหมายความว่า ถ้างานการรบของกองทัพล้มเหลว อย่าโทษทหาร ให้โทษแม่ทัพผู้เป็นหัวหน้า เนื่องจากถ้าหัวหน้าดีเสียอย่าง ไม่ว่าจะอะไรในกองทัพ หรือในองค์กร ก็จะได้ตาม เพราะท่ามกลางสงครามที่มีชีวิตของทหารเป็นเดิมพัน หากแม่ทัพเอาใจใส่ต่อทหารผู้ได้บັงคับบัญชาทุกคนเป็นอย่างดีด้วยการ ให้ความยุติธรรม ให้ความช่วยเหลือ และร่วมรบเคียงบ่าเคียงไหล่กับลูกน้องอย่างไม่ทอดทิ้ง โฉนเลยที่ลูกน้องจะไม่จงรักภักดี หรือจะไม่ทุ่มเททำงานให้อย่างจริงจัง ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อเกิดสภาวะการณืเช่นนี้งานการรบต้องได้รับชัยชนะ หรืองานในองค์กรทุกอย่างย่อมเดินหน้าอย่างไม่ติดขัดและผลงานส่วนใหญ่ก็ต้องออกมาดี ฉะนั้นหัวหน้าที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานจึงล้วนแล้วแต่ต้องมีพื้นฐานบารมีที่เกิดจากความสำเร็จในการบริหารคนก่อนเป็นลำดับแรก

* รองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง

ปัจจัยในการสร้างความจงรักภักดีและการยอมรับนับถือนายให้เกิดขึ้นในหมู่ลูกน้อง ในความเห็นของ ผมคิดว่ามีหลายปัจจัย แต่ผมคิดว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุด ซึ่งผมจะพูดให้พี่น้องข้าราชการทั่วประเทศฟังในวันนี้ ก็คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับ**ความยุติธรรมในการบริหารงานบุคคล**ที่จะมีให้แก่ลูกน้อง

พูดได้เลยว่าความยุติธรรมในการบริหารงานบุคคล เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดชนิดที่ไม่มี หัวหน้าหน่วยงานใดจะสามารถละเลยได้ ลูกน้อง จะยอมรับนายหรือไม่อยู่ที่ปัจจัยนี้เป็นตัวชี้ขาด เพราะ การถูกกระทำอย่างไม่เป็นธรรมมีผลกระทบต่อจิตใจ มนุษย์มากที่สุด

ถ้าย้อนหลังไปดูประวัติศาสตร์ของประเทศสหรัฐอเมริกา จะเห็นว่าแม้แต่ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกาเองยังถูกลอบยิงจนตาย เพราะเหตุความ คับข้องใจของคนร้ายที่คิดว่าตัวเองไม่ได้รับความ ยุติธรรมจากการบริหารงานบุคคลของรัฐ

เหตุการณ์นี้เกิดเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม ค.ศ.1881 เวลา 9.30 น. ขณะที่ประธานาธิบดี James A. Garfield กำลังเดินอยู่บนถนนในกรุงวอชิงตัน มีชายหนุ่มคนหนึ่ง วิ่งเข้ามาใช้ปืนยิงใส่ 2 นัด จนได้รับบาดเจ็บสาหัสและ เสียชีวิตในเวลาต่อมา ชายคนร้ายชื่อ Charles J. Guiteau ถูกตำรวจจับตัวโดยทันที และจากการ สอบสวนเหตุที่ลอบยิงพบว่า Guiteau ผิดหวังอย่าง

รุนแรงกับการไม่มีโอกาสได้รับการคัดเลือกเข้ารับราชการในตำแหน่งกงสุลของสหรัฐอเมริกาที่จะ ถูกส่งไปประจำที่กรุงปารีส Guiteau จึงเคียดแค้น ระบบการบริหารงานบุคคลของรัฐที่ไร้คุณธรรม เน้นการเล่นพรรคเล่นพวก ซึ่งแพร่หลายอยู่ในสหรัฐ อเมริกาขณะนั้น

ผลของการลอบสังหารประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ในครั้งนั้น เป็นสาเหตุสำคัญให้ สหรัฐอเมริกาต้อง หันกลับมาปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลใหม่อย่าง รีบเร่ง จึงได้มีการออกกฎหมายปฏิรูประบบราชการ พลเรือนในปี ค.ศ.1883 ที่เรียกว่า Pendleton Civil Service Reform Act ซึ่งส่งผลให้มีการออกกฎระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ยึดหลักคุณธรรมและ จัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ขึ้นมาเป็น "หน่วยเฝ้าระวังรักษาระบบคุณธรรม ในราชการ" (Watchdog of Merit System) ในเวลา ต่อมา อาจจะกล่าวได้ว่า**หลักนิติธรรม (Rule of Law)** ทางด้านการบริหารงานบุคคลได้เกิดขึ้นอย่างจริงจังใน สหรัฐอเมริกานับแต่นั้นมา

ความสำคัญของความยุติธรรมในการบริหารงานบุคคล ทำให้ได้ข้อสรุปว่า **เมื่อเป็นเจ้านายก็ต้องให้ความเป็น ธรรมกับลูกน้อง** ท่านประธานศาลปกครองสูงสุด (ศาสตราจารย์ ดร.อักษราทร จุฬารัตน) เคยกล่าว ไว้ว่า **"นอกจากปัจจัย 4 แล้ว ความยุติธรรมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อมนุษย์มากที่สุด"**

หลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลภาครัฐที่เหมาะสม และเป็นธรรมมีหลายประการ เช่น **หลักใช้คนให้ตรงกับงาน (Put the right man in the right job)** หรือ **หลักงานเท่ากัน เงินเดือนเท่ากัน (Equal pay for equal work)** หรือ**หลักให้บำเหน็จความชอบตามผลการ ทำงาน หรือหลักคุณธรรม (Merit System)** ซึ่งมี 4 ประการคือ **หลักความสามารถ** ได้แก่การยึดความสามารถของคนเป็นหลักในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายข้าราชการ **หลักความเสมอภาค** ได้แก่การ





ให้โอกาสข้าราชการทุกคนแข่งขันกันอย่างเสมอภาค ไม่มีการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมต่อข้าราชการ **หลักความมั่นคง** ได้แก่ความมั่นคงในอาชีพรับราชการ ไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือได้รับการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และ**หลักความเป็นกลาง**ในทางการเมือง ได้แก่ การไม่ฝักใฝ่การเมืองของฝ่ายข้าราชการที่ทำงานประจำ หลักเกณฑ์เหล่านี้ได้ถูกนำมาบัญญัติไว้เป็นเนื้อหาสาระของกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลภาครัฐในทุกประเทศที่พัฒนาแล้วทั่วโลก ทั้งนี้เพื่อให้คนในสังคมตีความคำว่า **เป็นธรรม** ในการบริหารงานบุคคลเหมือนกัน รวมทั้งเพื่อให้เกิด**สภาพบังคับ**และการ**ลงโทษ**ในกรณีที่มีการละเมิดหลักการบริหารงานบุคคลที่ดีเหล่านี้

ฉะนั้น วิธีให้ความเป็นธรรมแก่ลูกน้องซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาในโลกยุคปัจจุบันก็คือ คนเป็นนายต้องบริหารงานบุคคลโดยนำหลักคุณธรรมเหล่านี้มาใช้ด้วยการไม่พยายามกระทำผิดกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล รวมทั้งต้องบังคับใช้กฎหมายและระเบียบเหล่านี้ด้วยใจเป็นกลางปราศจากอคติ มีความสุจริตใจเป็นที่ตั้ง

ในปัจจุบัน ด้วยเหตุที่มีการจัดตั้งศาลปกครองขึ้นมาเป็นกลไกสำคัญในการพิทักษ์ระบบบริหารงานบุคคลแบบคุณธรรมตามกฎหมาย ทำให้บรรดาผู้บังคับบัญชาทั้งหลายต้องมีความระมัดระวังที่จะไม่ละเมิดกฎระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมากขึ้น เพราะเจ้านายที่ปฏิบัติต่อลูกน้องอย่างไม่เป็นธรรมจะถูกศาลพิพากษาเพิกถอนคำสั่ง หรือยกเลิกกฎที่ไม่เป็นธรรม รวมทั้งให้ยุติการกระทำที่ไม่เหมาะสม ซึ่งผลที่ตามมาก็คือเจ้านายนั้น อาจต้องรับโทษจากผลของการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรม โดยอาจถูกลงโทษทางวินัย อาจต้องชดใช้ค่าเสียหาย หากเป็นกรณีละเมิด หรืออาจต้องรับผิดชอบทางอาญาได้

ตัวอย่างคำพิพากษาศาลปกครองที่บ่งบอกถึงบทบาทของศาลในการพิทักษ์ ปกป้องหลักคุณธรรมต่างๆ ในการบริหารงานบุคคลมีให้เห็นมากพอควร ขอสรุปคำพิพากษาพอให้เห็นภาพอย่างสั้นๆ ดังนี้

- คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.9/2547 สรุปได้ว่า ในการสอบคัดเลือกนายตำรวจเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้กำกับการ มีผู้เข้าสอบบางคนรู้ข้อสอบเพราะข้อสอบรั่ว หลังประกาศผลสอบผู้ฟ้องคดีซึ่งสอบไม่ผ่านได้ยื่นร้องทุกข์ต่อประธานคณะกรรมการสอบ ทำให้มีการสอบสวนและพบว่ามิมูลทุจริตจริง ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติผู้ถูกฟ้องคดี จึงตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย โดยไม่ได้ยกเลิกประกาศผลสอบเพื่อให้สอบใหม่ แต่ผู้ถูกฟ้องคดีกลับประกาศให้ผู้ที่ยังสอบไม่ผ่านทุกคน รวมทั้งผู้ฟ้องคดีได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้กำกับการต่อไป ซึ่งเป็นการใช้ดุลพินิจรับรองความถูกต้องของการสอบคัดเลือกโดยทุจริต รวมทั้งใช้ดุลพินิจไม่ชอบด้วยกฎหมายและไม่มีเหตุผล ศาลจึงพิพากษาให้

เพิกถอนประกาศผลการสอบคัดเลือกดังกล่าว (คำพิพากษานี้บ่งชี้ว่าศาลปกป้องหลักความเสมอภาค)

■ คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.12/2547 สรุปได้ว่า แม้ผู้ฟ้องคดีจะถูกสั่งพักราชการนานกว่า 4 เดือน แต่ระยะเวลาในการสั่งพักราชการดังกล่าวซึ่งผู้ถูกฟ้องคดีอ้างเป็นเหตุให้ผู้ฟ้องคดีไม่สมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะปฏิบัติงานไม่ถึง 8 เดือนใน 1 ปีนั้น มีสาเหตุมาจากผู้ถูกฟ้องคดีเอง ที่ไม่พยายามทำให้การพิจารณาสั่งการลงโทษทางวินัยเสร็จสิ้นโดยเร็ว และไม่รายงานให้ ก.ค.ทราบถึงความล่าช้าในการดำเนินการ ศาลจึงเพิกถอนคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน และให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนแก่ผู้ฟ้องคดี (คำพิพากษานี้บ่งชี้ว่าศาลปกป้องหลักความเสมอภาค)

■ คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.77/2547 สรุปได้ว่า แม้กระบวนการออกคำสั่งย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งอื่นจะดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมาย แต่คำสั่งย้ายดังกล่าวเป็นคำสั่งที่ใช้ดุลพินิจโดยมิชอบ เนื่องจากข้อเท็จจริงไม่เป็นไปตามหลักการของผู้ถูกฟ้อง ที่ได้อ้างว่าเป็นการแต่งตั้งให้ข้าราชการไปดำรงตำแหน่งตามหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจริง ศาลจึงเพิกถอนคำสั่งย้ายข้าราชการดังกล่าว (คำพิพากษานี้บ่งชี้ว่าศาลปกป้องหลักความมั่นคงในอาชีพ)

■ คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.106/2547 สรุปได้ว่า ศาลเพิกถอนคำสั่งไม่เลื่อนขั้นเงินเดือน เพราะผู้ฟ้องคดีมีผลงานสมควรได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและไม่มีเหตุที่จะสั่งไม่เลื่อนเงินเดือนได้ เนื่องจากผู้ฟ้องคดีไม่ได้ประพฤติตนที่ไม่เหมาะสม (ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา) ตามที่ผู้บังคับ

บัญชากล่าวอ้าง(คำพิพากษานี้บ่งชี้ว่าศาลปกป้องหลักความเสมอภาคและหลักให้บำเหน็จความชอบตามผลการทำงาน)

■ คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ อ.142/2547 สรุปได้ว่า ผู้ฟ้องคดีแม้จะมีรูปกายพิการ แต่ก็ไม่ถึงขนาดไม่อาจปฏิบัติหน้าที่การงานโดยปกติได้ ผู้ฟ้องคดีเคยเป็นนายความทำนองเดียวกับอัยการ จึงน่าเชื่อถือว่าความพิการไม่ถึงขั้นที่จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติหน้าที่ ให้เพิกถอนมติของคณะกรรมการอัยการในส่วนที่ไม่รับสมัครผู้ฟ้องคดี (คำพิพากษานี้บ่งชี้ว่าศาลปกป้องหลักความสามารถและหลักรับคนให้ตรงกับงาน)

ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในตอนต้นว่า หลักการบริหารงานบุคคลที่ถูกบัญญัติลงไปเป็นกฎหมายและระเบียบเหล่านี้ หากผู้บังคับบัญชาผู้ใดสนใจจะเลยไม่สนใจที่จะปฏิบัติตาม ผู้บังคับบัญชานั้นนั้นอาจต้องรับผิดชอบในการบริหารราชการแผ่นดินได้ เช่น อาจต้องรับผิดชอบใช้ค่าเสียหายเป็นเงินหากเป็นกรณีละเมิด หรือที่ร้ายแรงที่สุดอาจต้องรับผิดชอบทางอาญาได้



ตัวอย่างที่จะขอยกเป็นอุทธรณ์สำหรับกรณีความ
รับผิดชอบทางอาญา กรณีที่ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติอย่าง
ไม่เป็นธรรม หรือละเลยไม่ให้ความเป็นธรรมในการ
บริหารงานบุคคลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนผิดกฎหมาย
อาญาก็คือ

- คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 7663/2543 เป็นเรื่องการ
แต่งตั้งข้าราชการอัยการให้ดำรงตำแหน่ง
ต่างๆ ที่ต้องมีการพิจารณาอาวุโสเป็นองค์
ประกอบสำคัญ การที่อธิบดีกรมอัยการใช้อำนาจ
เสนอตารางประวัติปฏิบัติราชการแก่ประธาน
ก.อ. เพื่อแต่งตั้งอัยการพิเศษฝ่าย โดยเสนอชื่อ
บุคคลที่มีอาวุโสต่ำกว่าโจทก์ไว้เป็นลำดับที่สูงกว่า
โจทก์ถึงสามครั้ง เพราะถือเอาเหตุที่จำเลย
มีสาเหตุส่วนตัวกับโจทก์ จึงเป็นการปฏิบัติ
หรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ เพื่อให้เกิด
ความเสียหายแก่โจทก์ จำเลยจึงมีความผิดตาม
ประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157.91
- คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 2105/2544 เป็นเรื่อง
การละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ คือการที่
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์ซึ่งถูกฟ้อง
เป็นจำเลย ไม่ยอมปฏิบัติตามคำสั่งของนาย
กรัฐมนตรี ในฐานะหัวหน้ารัฐบาลที่สั่งให้รับโจทก์
ซึ่งเป็นปลัดกระทรวงพาณิชย์กลับเข้ารับราชการ

ในตำแหน่งเดิม ทั้งๆ ที่จำเลยทราบดีว่าเป็นคำสั่ง
ให้ปฏิบัติงาน อันเป็นงานประจำตามหน้าที่
รัฐมนตรี มีใ้งานที่เป็นนโยบาย จำเลยจึงมีหน้าที่
ต้องปฏิบัติตาม เมื่อจำเลยละเว้น ไม่ยอมมีคำสั่ง
ให้โจทก์กลับเข้ารับราชการจนเหลือเวลาเพียง
15 วันจะครบเกษียณอายุราชการของโจทก์
แสดงว่าจำเลยมีเจตนาละเว้นการปฏิบัติหน้าที่
โดยมิชอบ เพื่อให้เกิดความเสียหายแก่โจทก์
จำเลยมีความผิดตามประมวลกฎหมายอาญา
มาตรา157

ตัวอย่างข้างต้นนี้น่าจะพอเป็นอุทธรณ์สำหรับคน
เป็นนายที่คิดว่าความเป็นธรรมในการบริหารคนไม่ใช่
เรื่องสำคัญ ผมรับรองได้ว่าต่อให้นายมีบารมีเดิมมาก
มายแค่ไหน แต่หากนายไม่มีความเป็นธรรมในการ
บริหารงานบุคคลกับลูกน้องเพียงอย่างเดียวแล้วละก็
บารมีมากมีที่สร้างมาเป็นปี รับรองว่า นาทีเดียว...พัง
รวมทั้งงานจะไม่ขับเคลื่อน ด้วยเหตุที่ ลูกน้องขวัญ
สลายเพราะนาย...ลำเอียง และที่สำคัญที่สุด นายอาจ
ต้องรับผิดชอบถึงติดคุกได้นะครับ

ฉะนั้นขอย้ำกับพี่น้องข้าราชการที่ทำหน้าที่ผู้บังคับ
บัญชาทุกคนว่า การบริหารคนต้อง "เป็นธรรม" !

หมายเหตุ บทความนี้เป็น การเสนอข้อเท็จจริงและความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน หาได้เกี่ยวข้องกับ
ศาลปกครอง หรือสำนักงานศาลปกครอง แต่ประการใด

แนวโน้ม การจ้างงานตลอดชีวิต (Lifetime Employment Trend):

ประเด็นส่งเสริมพนักงาน/ข้าราชการ
ให้มีความสามารถ

ดร.มาฆะ ภูจินตา *



นารจ้างงานตลอดชีวิตเป็นการทำสัญญาการจ้างงานระหว่างองค์กรกับข้าราชการ/พนักงานระยะยาว (LONG-TERM CONTACT) ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นการจ้างงานจนกว่าข้าราชการ/พนักงาน พ้นจากราชการ/องค์กรเมื่อมีอายุครบหกสิบปี โดยเฉพาะการเป็นข้าราชการนั้นจะระบุไว้ในพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2494 มาตรา 19¹ ว่า "ข้าราชการซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์แล้วเป็นอันพ้นจากราชการ เมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ข้าราชการนั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์" สำหรับองค์กรเอกชน โดยปกติแล้วองค์กรที่มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ จะมีการจ้างพนักงานจนถึงอายุ 60 ปี และหากพนักงานผู้นั้นเกษียณอายุในตำแหน่งผู้บริหาร ก็อาจจะได้รับการจ้างให้เป็นที่ปรึกษาบริษัทต่อไปอีก โดยอาจจะเป็นการทำสัญญาจ้างงานปีต่อปี (A YEAR-BY-YEAR CONTACT)

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

¹ มิได้รวมถึงข้าราชการพลเรือนในพระองค์ สมุหราชองครักษ์ และ รองสมุหราชองครักษ์ (ดูพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญ พ.ศ. 2494 มาตรา 19 ประกอบ)

นารจ้างงานตลอดชีวิตนั้นมิได้เป็นที่นิยมเฉพาะในประเทศไทย แต่เป็นที่นิยมกันมากในหลายประเทศ โดยเฉพาะในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งถือเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) ระบบการจ้างงานแบบสัญญาจ้างตลอดชีพเป็นที่นิยมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ช่วง ค.ศ. 1955 ซึ่งเป็นช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นมีความเจริญเติบโตถึงขีดสุด องค์กรญี่ปุ่นเชื่อว่าการจ้างงานตลอดชีวิตจะทำให้พนักงานเกิดความรักและซื่อสัตย์ต่อองค์กร (Organisational loyalty) ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานทุ่มเทความสามารถในการทำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องการถูกเลิกจ้าง (Layoff worker) ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างระบบการผลิตและผลผลิตที่มีคุณภาพได้เป็นจำนวนมาก (Mass Production) ระบบที่เห็นได้ชัดเจนสำหรับการทุ่มเททำงานของพนักงานญี่ปุ่นคือระบบ Quality Circle (QC) ซึ่งเป็นระบบที่ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการผลิต โดยการส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างระบบการผลิตที่มีคุณภาพ นอกจากนั้น บางองค์กรที่มีการจ้างงานแบบตลอดชีวิต ดังเช่น บริษัทโตโยต้า ยังมีการสร้างสวัสดิการต่างๆ ไว้ในองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความสะดวกสบายเสมือนองค์กรเป็นบ้านของตนเอง ดังนั้น การจ้างงานตลอดชีวิตจึงเป็นสิ่งที่อยู่ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงและมีความสุขกับการทำงาน (Quality of Working Life: QWL) ในองค์กร



1 ความหมายและระบบการจ้างงานตลอดชีวิต (The Definition and the cycle of lifetime employment)



ระบบการจ้างงานตลอดชีวิต หมายถึงระบบที่แสดงถึงความเป็นธรรมระหว่างนายจ้างและพนักงาน หรือที่เรียกว่า "Gentleman agreement" กล่าวคือเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการเป็นสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร ผู้ว่าจ้างจะไม่ให้พนักงานออกจากงาน แม้ว่าพนักงานผู้นั้นจะไม่สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของผู้ว่าจ้างได้ในทางตรงกันข้าม พนักงานก็จะไม่ลาออกจากงาน และจะอยู่ทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ

การจ้างงานตลอดชีวิตมาจากสมมติฐานต่างๆ เช่น การประท้วงของสหภาพแรงงานเพื่อไม่ให้นายจ้างไล่พนักงานออกจากงานเป็นจำนวนมาก เนื่องจากจะทำให้เสียกำลังส่วนใหญ่ในการผลิต นอกจากนั้น ยังมีแนวคิดต่างๆ ที่ต้องการรักษาสีทธิและผลประโยชน์ของพนักงาน โดยที่ไม่ยอมให้นายจ้างไล่พนักงานออกจากงานในช่วงที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนั้น หากวิเคราะห์ก็จะเห็นได้ 3 ประการ คือ

1). การจ้างงานตลอดชีวิตเป็นการคำนึงถึงจำนวนพนักงานที่อาจมีผลกระทบต่อการผลิตและการดำเนินธุรกิจขององค์กร นายจ้างจึงไม่สามารถไล่พนักงานออกจากงานได้ตามอำเภอใจ 2). ความชำนาญงานของพนักงานมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร กล่าวคือนายจ้างไม่ต้องการฝึกพนักงานใหม่เพื่อแทนที่พนักงานเก่าจึงทำสัญญาจ้างตลอดชีวิตเพื่อรักษาพนักงานที่มีความชำนาญให้อยู่กับองค์กรจนกว่าจะเกษียณอายุ และ 3). การจ้างงานตลอดชีวิตเป็นการช่วยเหลือพนักงานให้มีความรู้สึกมั่นคงต่อความผันผวนของสภาวะเศรษฐกิจที่อาจมีผลต่อการเลิกจ้างงาน ซึ่งอาจสรุปได้ว่า ทั้ง 3 มุมมองเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กรและพนักงานนั่นเอง สำหรับระบบการจ้างงานตลอดชีวิตนั้นมีอยู่มากมาย แต่อาจยกตัวอย่างให้เห็นง่ายๆได้เป็น 3 ระบบ²

1). The stationary Model

The stationary Model เป็นระบบที่ถือเป็นการเริ่มต้นของระบบการจ้างงานตลอดชีวิต เป็นระบบที่มีการควบคุมการจ้างงานให้อยู่ในจำนวนที่คงที่ นอกจากนั้นยังเป็นระบบที่จำกัดในเรื่องของการจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนระดับตำแหน่ง และจำนวนพนักงานที่ควรมีในแต่ละปีให้มีปริมาณที่คงที่ เช่น องค์กรอาจมีจำนวนพนักงานด้วยกัน 10 คน และมีสัญญาจ้างงานสูงสุด 10 ปี มีการจ่ายค่าตอบแทนสูงขึ้นในแต่ละปีที่พนักงานได้รับการแต่งตั้งให้เลื่อนระดับ ในปีที่ 1 อาจมีพนักงาน 10 คนและในปีสุดท้ายอาจจะมีจำนวนพนักงานเหลือเพียงคนเดียว เมื่อพนักงานจบการศึกษาก็จะเข้าสู่องค์กรในระดับที่ 1 และจะได้รับการแต่งตั้งให้ไปสู่อันดับที่ 2 ในปีต่อไป จนถึงปีสุดท้ายคือปีที่ 10 โดยที่องค์กรจะเน้นถึงความเก่งความชำนาญของพนักงาน กล่าวคือ บริษัทจะมีการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความสามารถ และเพื่อเป็นกลไกให้เกิดการแข่งขัน

กันเองระหว่างพนักงานด้วยกัน เมื่อใครที่ไม่สามารถพัฒนาตนเองได้ ก็จะไม่สามารถเลื่อนขั้นสู่ระดับต่อไปได้และสุดท้ายต้องออกไปจากองค์กร เนื่องจากองค์กรได้จำกัดจำนวนพนักงานไว้ในแต่ละระดับ ทำให้จำนวนพนักงานจะลดลงไปเรื่อยๆจาก 10 ในปีที่ 1 จนเหลือ 1 ในปีสุดท้าย พนักงานที่มีความชำนาญงานมากที่สุดจะได้รับการทำสัญญาจ้างจนถึงปีสุดท้าย

2). The Growth Model

The Growth Model เป็นระบบที่พัฒนามาจาก The stationary Model และเป็นระบบที่การจ้างงานตลอดชีวิตมีความสมบูรณ์และสมดุลที่สุด กล่าวคือ The Growth Model เป็นระบบที่คำนึงถึงการเจริญเติบโตของระบบเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการเจริญเติบโตขององค์กร การเจริญเติบโตขององค์กรทำให้องค์กรต้องมีการจ้างงานและมีการขึ้นเงินเดือนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาการขยายตัวของธุรกิจขององค์กร ส่งผลให้พนักงานได้รับการจ้างงานในระยะยาว รวมถึงได้รับการเลื่อนตำแหน่งและเงินเดือนไปเรื่อยๆตามความเติบโตขององค์กร อันถือเป็นลักษณะสำคัญของ



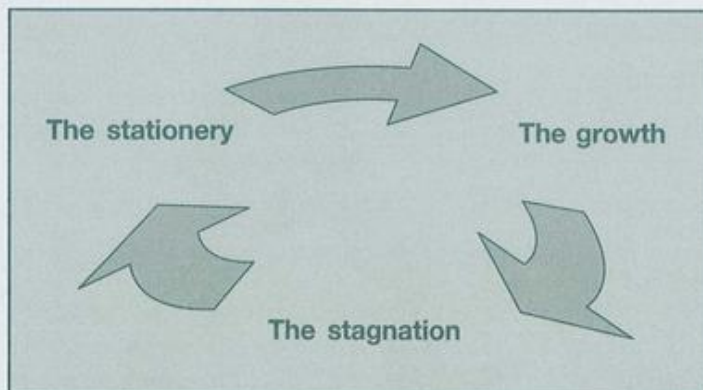
² Kazutoshi Koshiro, "Personnel Training, Technological Change, and Outsourcing in the Japanese Automobile Industry.

The Growth Model ซึ่งหากองค์กรมีการเจริญเติบโตก็ส่งผลให้มีการจ้างงาน มีทางก้าวหน้า และมีสวัสดิการที่ดี ดังนั้น พนักงานจึงต้องทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้ธุรกิจขององค์กรมีการขยายตัว ซึ่งระบบนี้นับเป็นระบบที่มีการถ่วงดุลกันระหว่างองค์กรกับพนักงาน คือ องค์กรจะต้องพึ่งพาความสามารถของพนักงานเพื่อให้ธุรกิจเติบโต และในขณะเดียวกันพนักงานก็ต้องพยายามให้องค์กรเกิดการขยายเพื่อให้เกิดการจ้างงานระยะยาว

3). The stagnation model

The stagnation model เป็นระบบสุดท้ายของวงจรการจ้างงาน เป็นระบบที่เกิดขึ้นเมื่อสภาวะเศรษฐกิจเกิดการตกต่ำ ทำให้องค์กรไม่สามารถขยายตัวต่อไปได้ ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถจ้างงานได้อย่างต่อเนื่อง และจำเป็นต้องลดกำลังคนในองค์กร (Manpower Downsizing) ด้วยวิธีต่างๆ เช่นการปลดพนักงานชั่วคราวออกจากงาน (Laying off temporary worker) การลดการทำงานล่วงเวลา (Cutting the overtime) การหยุดการจ้างงาน (Stopping Recruitment) การพ่วงถ่ายคนงานไปยังสาขาต่างๆ ขององค์กร (Transferring Employee)

วัฏจักรการจ้างงาน



2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจ้างงานตลอดชีวิตได้รับความนิยมในสังคมไทย



แม้ว่าระบบการจ้างงานตลอดชีวิตจะเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในประเทศญี่ปุ่น และดูเหมือนว่าจะเป็นระบบที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดี และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถแล้ว แต่เมื่อเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลง เช่นในปี 1973-1974 ซึ่งเป็นปีที่เศรษฐกิจในประเทศญี่ปุ่นเริ่มตกต่ำ ทำให้องค์กรต่างๆ เริ่มเปลี่ยนระบบการจ้างงานไปเป็นระบบสัญญาการจ้างงานระยะสั้น (Short - Term contact) โดยจะดูจากผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญในการต่อสัญญา จึงอาจสรุปได้ว่าระบบการจ้างงาน

จะเป็นระบบที่ควบคู่ไปกับสภาวะเศรษฐกิจนั่นเอง แต่สำหรับประเทศไทยแล้ว ไม่ว่าสภาวะเศรษฐกิจจะเป็นเช่นไร การจ้างงานตลอดชีวิตก็ยังเป็นที่นิยมเสมอ ซึ่งผลการวิจัย³ แสดงให้เห็นว่าคนไทยคำนึงถึงความมั่นคงในงานเป็นอันดับต้นๆ รองจากการจ่ายค่าตอบแทนและการเลื่อนตำแหน่ง สาเหตุที่ทำให้คนไทยคำนึงถึงความสำคัญของการจ้างงานตลอดชีวิต อาจมาจาก ปัจจัยต่างๆ เช่น

³ The results of the American rankings of 1000 employees are from K.A. Kovach, "What motivates Employees?" Business Horizon, Sep-Oct, 1987:61

2.1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรม

ผลงานวิจัยจากศาสตราจารย์ Hofstede (1991) ได้จำแนกวัฒนธรรมออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การจัดสรรอำนาจทางสังคม ปัจเจกนิยม/ครอบครัวนิยม ลักษณะความเป็นชาย/หญิง และการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน โดยสังคมไทยมีวัฒนธรรมที่สำคัญ อยู่ 2 ประการที่เหมือนกับสังคมญี่ปุ่น คือ ความเป็นครอบครัวนิยม และ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ซึ่งอาจวิเคราะห์วัฒนธรรมทั้ง 2 วัฒนธรรมได้ ดังนี้

1).ความเป็นครอบครัวนั้น หมายถึงการคำนึงถึงครอบครัวเป็นสิ่งสำคัญซึ่งหมายถึงความสัมพันธ์ของครอบครัวใหญ่ จึงทำให้คนไทยคำนึงถึงการ



ทำงานในองค์กรที่มีความมั่นคง และมีสวัสดิการต่างๆที่ครอบคลุมไปถึงครอบครัว ไม่ว่าจะเป็นการศึกษานูต/ธิดาหรือการรักษาพยาบาล คนในครอบครัว หากองค์กร

มีการจ้างงานระยะยาวย่อมหมายถึงสวัสดิการที่คุ้มครองสมาชิกในครอบครัวระยะยาว เช่นกัน 2). การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน หมายถึงความรู้สึกถึงความต้องการความมั่นคงในชีวิต ซึ่งความมั่นคงในงานถือเป็นความสำคัญที่สุดของชีวิตก็ว่าได้ ดังนั้น หากได้ทำงานในองค์กรที่ให้ความมั่นคงในชีวิต จึงถือว่าเป็นความสำเร็จส่วนหนึ่งในชีวิตเช่นกัน (Lifetime Employment - Long Life Achievement) ด้วยสมมติฐาน 2 ประการ จึงมีส่วนทำให้คนไทยนิยมการทำงานในองค์กรที่มีการจ้างงานระยะยาวหรือตลอดชีวิตเป็นอย่างมาก เช่น แม้ว่าภาวะเศรษฐกิจจะเป็นเช่นไร การรับราชการยังเป็นที่ยอมรับอย่างมากของคนไทย

3 การสร้างความสมดุลกับระบบการจ้างงานตลอดชีวิต



แม้ว่าสังคมไทยจะมีลักษณะคล้ายสังคมญี่ปุ่น แต่ระบบในองค์กรนั้นมีความต่างกัน ระบบองค์กรญี่ปุ่น (ทฤษฎี J) นั้นเป็นระบบที่มีการจ้างงานตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญ แต่สิ่งที่อาจสังเกตเห็นได้ คือ ถึงแม้ว่าพนักงานในองค์กรจะรู้สึกถึงความมั่นคงในงาน แต่พนักงานก็ไม่ได้นั่งนอนใจ กลับมีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอย่างมาก เหมือนกลัวว่าจะถูกปลดออกจากงาน อาจเป็นเพราะระบบการจ้างงานในประเทศญี่ปุ่นมีความเชื่อมโยงกับระบบเศรษฐกิจ คือเมื่อสภาวะทางเศรษฐกิจเติบโต การจ้างงานก็จะเติบโตตามไปด้วย จึงเป็นเหตุให้พนักงานต้องทำให้องค์กรมีการขยายตัวและเจริญเติบโตอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดการจ้างงานระยะยาว การจะทำให้้องค์กรมีการขยายตัวและเจริญเติบโตเพื่อส่งผลให้มีการจ้างงานระยะยาวได้นั้น ้องค์การจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาคูณการในองค์กรควบคู่กันไปด้วย ดังนั้น อาจพอสรุปได้ว่า การจ้างงานตลอดชีวิตนั้นเป็นผลมาจากการขยายตัวขององค์กร ้องค์การจะขยายตัวได้จะต้องมีการพัฒนาคูณการในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคำถามที่สำคัญคือ ้องค์การจะอย่างไรเพื่อให้พนักงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและส่งผลให้องค์กรเกิดการขยายตัว ผู้เขียนขอสรุปดังนี้

3.1 องค์การควรคำนึงถึงความสำคัญของ การทำงาน (Quality of Working Life)

โดยส่วนมากองค์การที่มีการจ้างงานแบบตลอดชีวิต จะคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยอาจไม่คำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเกิดความเฉื่อยชา ไม่คำนึงถึงการพัฒนาตนเอง เนื่องจากมีความรู้สึกมั่นคงในการจ้างงานขององค์การ ทำให้องค์การไม่สามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างที่ควรจะเป็น อีกทั้งต้องสูญเสียงบประมาณรายจ่ายด้านบุคลากรเป็นจำนวนมาก ซึ่งหากสภาวะเศรษฐกิจเกิดปัญหา องค์การก็อาจต้องเลิกจ้างพนักงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์การควรมีมาตรการรองรับเพื่อให้องค์การมีการขยายงาน และเกิดผลผลิตที่คุ้มค่า มาตรการที่ว่านี้คือการส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขกับการทำงาน เช่น การสร้างกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ได้พบปะกัน การออกแบบงานให้มีความท้าทายเหมาะสมกับประสบการณ์การทำงาน การออกแบบทางก้าวหน้าในอาชีพให้สอดคล้องกับอายุและประสบการณ์การทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานที่ทำงานดี ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์การมีผลการผลิตที่สูงขึ้นเท่านั้นแต่ยังจะทำให้พนักงานมีความรักในองค์การมากขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า "องค์การไม่ควรทำให้คนอยู่กับองค์การเพียงอย่างเดียว แต่ควรทำให้องค์การอยู่กับคนด้วย" นั่นเอง

3.2 องค์การกับการดึงศักยภาพคน

องค์การควรเห็นความสำคัญของคน และเชื่อว่าคนทุกคนมีศักยภาพที่เท่าเทียมกัน หากคนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามศักยภาพที่มี มิได้หมายความว่าคนๆ นั้นไม่เก่ง แต่อาจหมายความว่าองค์การนั้นไม่มีความสามารถในการดึงศักยภาพของคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้นั่นเอง ผู้เขียนขอสรุปประเด็นที่องค์การควรคำนึงถึงในการดึงศักยภาพของคนออกมาดังนี้

1). การมอบหมายแบบงาน

การมอบหมายงานถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งงานที่พนักงานแต่ละคนควรได้รับมอบหมายควรเป็นงานที่มีลักษณะ 3 ประการ ดังนี้ 1. ควรเป็นงานที่มีความหลากหลาย กล่าวคือ ไม่ควรให้พนักงานทำงานชิ้นเดียว (Routine task) อยู่ตลอดเวลา เพราะจะทำให้พนักงานไม่รู้สึกถึงความท้าทาย 2. ควรเป็นงานที่มีคุณภาพสูง (Quality Task) และมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหน่วยงาน เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้หน่วยงานของตนเองประสบความสำเร็จ และ 3. ควรเป็นงานที่ต้องทำร่วมกับพนักงานจากหน่วยงานอื่น (Cross functional work) เพราะจะทำให้พนักงานได้แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถและมีความรู้ในระบบงานโดยรวมขององค์การ



2) มุมมองขององค์การต่อพนักงาน

มุมมองขององค์การต่อพนักงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการจ้างงานเป็นอย่างมาก องค์การอาจมีมุมมองต่อพนักงานได้ 3 มุมมอง ดังนี้ 1. การมองพนักงานเป็นเพียงลูกจ้าง องค์การที่มองพนักงานเช่นนี้ จะคำนึงถึงแต่เพียงผลการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ โดยไม่ได้คำนึงถึงการออกแบบงาน และการพัฒนาพนักงานให้มีความ

สามารถ การจ้างงานจะกลายเป็นการจ้างงานระยะสั้นตามไปด้วย 2. การมองพนักงานเป็นทรัพยากร การมองเช่นนี้ คือการมองเพียงแต่ด้านหนึ่งของพนักงาน กล่าวคือการมองแต่พนักงานที่มีความสามารถหรือทรัพยากรที่มีค่านั้นเอง ดังนั้น องค์กรจึงเลือกงานที่เหมาะสมกับพนักงานที่มีความสามารถเท่านั้น (Put the right man to the right job) การขยายตัวของธุรกิจที่จะส่งผลต่อการจ้างงานจึงขึ้นอยู่กับพนักงานที่องค์กรมองว่ามีความสามารถเพียงกลุ่มเดียว

3. การมองคนเป็นทุน คือความคิดที่ว่าพนักงานทุกคนเป็นทุนขององค์กร ดังนั้น พนักงานทุกคนจึงมีศักยภาพเหมือนกัน สิ่งที่ทำหายนคือองค์กรจะทำอย่างไรให้เกิดการพัฒนาคนให้มีศักยภาพที่เท่าเทียมกัน เช่น การออกแบบงานให้มีความท้าทาย การทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร หากองค์กรสามารถทำได้จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร

การมอบหมายงาน	มุมมองขององค์กรต่อพนักงาน
1. งานที่มีความหลากหลาย	1. พนักงานเป็นเพียงลูกจ้าง
2. งานที่มีคุณภาพ	2. พนักงานเป็นทรัพยากร
3. งานที่ต้องทำร่วมกับพนักงานคนอื่น ๆ	3. พนักงานเป็นทุนขององค์กร

สรุป

ระบบการจ้างงานเป็นระบบที่มีความเชื่อมโยงกับสภาวะเศรษฐกิจขององค์กร กล่าวคือ เมื่อสภาวะเศรษฐกิจดี และองค์กรมีการขยายตัว ก็มีความจำเป็นต้องจ้างพนักงานให้มาพัฒนาองค์กรให้มีการเจริญเติบโตต่อไป ซึ่งองค์กรจะต้องคำนึงถึงการพัฒนาคนควบคู่ไปด้วย หากคนไม่ได้รับการพัฒนา องค์กรก็จะไม่สามารถขยายตัวได้ ส่งผลให้การจ้างงานมีปัญหาตามไปด้วยเช่นกัน แนวโน้มการจ้างงานตลอดชีวิตเป็นที่นิยมกันอย่างมากในสังคมไทย แม้ว่าองค์กรจะไม่มี การขยายตัวทางธุรกิจแต่ก็มีแนวโน้มที่จะรักษาระบบการจ้างงานเช่นนี้เอาไว้ เพราะองค์กรเชื่อว่าการจ้างงานตลอดชีวิตนั้นเป็นระบบที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย อีกทั้งทำให้คนมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งการรักษาระบบการจ้างงานตลอดชีวิต คือการมองเห็นความสำคัญของ คน รวมทั้งศักยภาพที่คนๆ หนึ่งมีและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร เพราะหากคนสามารถพัฒนาองค์กร ให้มีการเติบโตและขยายตัวได้ ก็จะทำให้องค์กรสามารถรักษาระบบการจ้างงานตลอดชีวิตได้เช่นกัน



ทิศทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำภาครัฐของไทย ในศตวรรษที่ 21



■ จันทกานต์ ดันเจริญพาณิชย์ *

บทนำ

Uกความเรื่อง ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21 เป็นงานวิจัยเชิงเอกสาร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำคนรุ่นใหม่ในภาคราชการไทย : โมเดลที่พึงประสงค์ มีวัตถุประสงค์สำคัญ เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวม และวิเคราะห์โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย สาระสำคัญของบทความประกอบไปด้วย 1) ภาวะผู้นำ : มีมาแต่กำเนิด หรือพัฒนาขึ้นมา 2) ลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 3) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 4) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ (กรณีศึกษาประเทศสิงคโปร์) 5) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย และ 6) บทสรุป

ทิศทางการพัฒนา

ภาวะผู้นำภาครัฐ ในศตวรรษที่ 21

กระแสโลกาภิวัตน์ และความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้โลกมีลักษณะเป็นโลกที่ไร้พรมแดน มีการกระจายของข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีผลต่อองค์การต่างๆ ต้องปรับตัวเข้าสู่สภาพแวดล้อมใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันในโลกได้ ทั้งนี้ องค์การต่างๆ ได้มุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ที่เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การจนองค์การประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ หรือภาคเอกชน ย่อมขึ้นอยู่กับผู้นำ (Leader) ผู้นำมีส่วนสำคัญ

⁴ นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 5 วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน



ในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร โดยมีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งความสำเร็จขององค์กร มิได้ขึ้นอยู่กับกระบวนการ วัฒนธรรม เทคโนโลยี เทคนิค และการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ แต่เป็นบทบาทของบรรดาผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีพลังที่จะกำหนดอนาคตของตนเองได้¹

ในทศวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาภาวะผู้นำกลายเป็นประเด็นที่องค์กรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ ดังจะเห็นได้จากหลักฐานมากมายที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรต่างๆ ได้มีการลงทุนในเรื่องของการพัฒนาภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ในรูปของการประชุมวารสารทางวิชาการ หลักสูตรการเรียนการสอน และการประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการประมาณการค่าใช้จ่ายประจำปีของบริษัทในสหรัฐอเมริกาสำหรับกิจกรรมนี้ พบว่า มีมูลค่าถึง 45,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ในปี 1997 เพิ่มขึ้นจาก 10,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เมื่อ 10 ปีที่ผ่านมา และจากการประเมินในภาพรวมยังพบว่า ขณะนี้ มีหลักสูตรเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากถึง

900 หลักสูตร ในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา ตลอดจนเป็นสาขาวิชาเอก หรือเฉพาะทางมากกว่า 100 สาขา²

การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น กำลังเป็นที่สนใจของทุกภาคส่วน โดยเฉพาะองค์กรในภาครัฐ และภาคเอกชน เนื่องจากองค์กรใดที่มีผู้นำที่มีศักยภาพ จะเป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรที่ได้ตั้งไว้

สำหรับภาวะผู้นำภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ในภาพรวมกำลังมีการเปลี่ยนแปลงไปเป็นเชิงธุรกิจมากขึ้น มีการแสดงบทบาทเหมือนเป็นผู้ประกอบการ นักคิด นวัตกรรม และผู้อำนวยกลุ่ม/ทีม ซึ่งบทบาทใหม่ของผู้นำภาครัฐที่ต้องการ ไม่ใช่แค่เพียงการเข้าใจอย่างถ่องแท้ ในเรื่องของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองตามระบอบประชาธิปไตย และเรื่องของกฎหมาย และกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงทักษะในการติดต่อสื่อสาร และการสร้างประสิทธิผลให้กับองค์กร³

¹ N. M. Tichy and E. Cohen, *The Leadership Engine : How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: HarperCollins Publishers Inc., 1997).

² John Storey, "Signs of Change: 'Damned Rascals' and Beyond," in John Storey (ed.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (London: Routledge, 2004) p. 4.

³ A. Carol Rusaw, *Leading Public Organizations : An Interactive Approach* (Orlando: Harcourt, Inc., 2001).

ภาวะผู้นำ : มีบทบาทเปิด หรือพัฒนาขึ้นมา

นักวิชาการส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้าง สอน เรียนรู้ และพัฒนาได้ในบุคคลทุกคน เพียงแต่ต้องมีความตั้งใจจริง ถ้าต้องการจะให้ได้ผลดี ควรเริ่มสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นตั้งแต่ยังเยาว์วัย สิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำ คือ ความเชื่อมั่นและความศรัทธาในตนเอง ความกล้าที่จะลองทำในสิ่งใหม่ๆ และความสามารถในการสื่อความ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของคนอื่นให้เชื่อถือ และคล้อยตาม ซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่ใช่เกิดจากการอบรมระยะสั้น หรือการศึกษาอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่การสอนให้รู้ และเข้าใจกฎระเบียบ และทักษะการบริหารคนอื่น แต่ควรเริ่มจากครอบครัว และการมีตัวแบบที่ดี การสามารถควบคุมตนจากภายใน การใช้ความคิดของตนเองโดยจำแนกตามหลักเหตุผล และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต⁴

งานวิจัยหลายชิ้นยืนยันว่า ภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งที่ฟ้าประทานหรือมีมาตั้งแต่เกิด หากเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้เพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก เนื่องจากไม่ใช่แค่เป็นการเรียนรู้ทักษะที่จะสามารถสอนให้ทำกันได้ทุกคน โดยหลักสูตรใดหลักสูตรหนึ่ง หรือหนังสือคู่มือเล่มใดเล่มหนึ่ง แต่เป็นเรื่อง



ของการเรียนรู้ที่จะเข้าใจความหมาย และแนวทางการเป็นผู้นำที่ดีอย่างเป็นระบบองค์รวม การเปลี่ยนกรอบแนวคิดและเปลี่ยนอุปนิสัย การพัฒนา และฝึกฝนตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ให้เป็นคนที่มีความฉลาด ทั้งทางสติปัญญา ทางอารมณ์ (EQ) และทางด้านจิตสำนึก (SQ) มีความคิดสร้างสรรค์ มีจินตภาพมองเห็นการณ์ไกล มองโลกในแง่บวก และมีการจัดการกับปัญหาได้ดี⁵

ลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21

โลกแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคของโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ทำให้ลักษณะของผู้นำในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยวิทยากร เชียงกูล ได้ให้นิยามของคำว่า "ผู้นำในโลกสมัยใหม่"⁶ ไว้ว่า มีความหมายในเชิงพลวัตของการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีต่อชุมชนและสังคม ซึ่งจะมี ความสอดคล้องกับการพิจารณาถึงการนำวิธีการ เทคนิค และกระบวนการฝึกอบรมมาใช้ เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความเหมาะสมกับความท้าทายใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์การ เช่น วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่สั้นลง การเป็นอิสระจากกฎระเบียบความไม่แน่นอนที่เพิ่มขึ้น การแข่งขันกันภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ความโกลาหลในตลาดและเทคโนโลยี และความคาดหวังต่อภาคราชการที่เพิ่มสูงขึ้น⁷ รวมทั้งการลดระดับชั้นภายในองค์การ ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว การทำงานกันในลักษณะเป็นทีม และการมอบอำนาจให้พนักงานมากขึ้น⁸

⁴ ทิพาวดี เมฆสวรรค์, กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน (กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท, 2544), หน้า 83-84.

⁵ วิทยากร เชียงกูล, คู่มือพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ (กรุงเทพฯ: สายธาร, 2547), หน้า 6-7.

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 5.

⁷ John Storey, "Changing Theories of Leadership and Leadership Development," in John Storey (ed.) *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends* (London: Routledge, 2004) p. 11.

⁸ Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio, "Introduction to the Future of Leadership Development," in Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (eds.) *The Future of Leadership Development* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003) p. 1.



เป็นนักคิดสร้างสรรค์ มีมุมมอง
ในเรื่องนวัตกรรม เพื่อเป็น
เครื่องช่วยพัฒนา และปรับปรุง
องค์การให้ทันสมัยอยู่เสมอ¹⁰

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
สารสนเทศ ซึ่งเกิดขึ้นจากกระ
แสโลกาภิวัตน์ ยังได้นำมาซึ่ง
ภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เรียกว่า
*E-Leadership*¹¹ หรือภาวะผู้
นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ โดยมี

สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรกในการพัฒนาภาวะ
ผู้นำในศตวรรษที่ 21 คือ ผู้นำในช่วงเวลานี้ ควรมี
คุณลักษณะอย่างไร และสมรรถนะแบบไหนที่องค์การ
ต้องการ เพื่อสามารถบริหารองค์การให้สามารถอยู่รอด
และเติบโตได้อย่างยั่งยืน ซึ่งคำตอบน่าจะเป็นผู้นำที่
เน้นการปฏิรูป เป็นเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง
ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญที่สุด คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัย
ทัศน์ โดยทิวาดีได้เสนอประเด็นนี้ไว้ว่า ในโลกปัจจุบัน
ผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีความคิดในเชิงกลยุทธ์อย่างเป็น
ระบบ หรือที่เรียกสั้นๆ ว่า *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*⁹
โดยลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ คือ ดี เก่ง กล้า ระวัง
และแข็งแกร่ง คิดเป็น และทำชอบ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง
ประกอบด้วยลักษณะของผู้นำที่มีกลยุทธ์ 7 ประการ
ได้แก่ 1)สามารถสร้างศรัทธา 2) พานอกทศ 3) พิชิต
โอกาส 4) มาดควบคุม 5) สร้างขุมกำลัง 6) ปลุกฝัง
ให้ใฝ่ดี และ 7) มีวัฒนธรรมที่เหมาะสม ซึ่งผู้นำเชิง
กลยุทธ์นี้ จะต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะเร่งเร้าให้เกิดการ
เปลี่ยนแปลงขององค์การไปในทางที่ดี โดยคำนึงถึงเรื่อง
ของค่านิยมหลักและวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสำคัญ
นอกจากนี้ ผู้นำที่เหมาะสมสำหรับศตวรรษที่ 21 ยังควร

คำจำกัดความว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทาง สังคม
ผ่านทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
ในเรื่องของทัศนคติ อารมณ์ การคิด พฤติกรรม
และ/หรือผลงานของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ/หรือ
องค์การ กล่าวคือ ปัจจุบัน เทคโนโลยีสารสนเทศชั้น
สูงได้เข้ามามีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินชีวิตของ
ประชาชน โดยเฉพาะผู้ที่มิงานทำ เนื่องจากเมื่อมีการ
นำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ มาใช้ ผู้นำที่มีสไตล์ หรือพฤติกรรม
ด้านภาวะผู้นำแบบเดิมๆ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตัว
เอง เพื่อให้สามารถดำรง อยู่ได้ในสังคมอิเล็กทรอนิกส์
โดยผู้นำสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาเป็นตัวช่วยใน
การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา และกับสาธารณ
ชนได้ อาทิ การสร้างภาพลักษณ์ขององค์การต่อ
สาธารณะ การรับรู้การตอบสนองของผู้ที่เกี่ยวข้อง การ
สร้างเครือข่ายและการประสานงาน และการค้นหา
ข้อมูลที่ต้องการ เป็นต้น และการติดต่อสื่อสารนี้
ก็สามารถกระทำได้ไม่จำกัดเวลา

กล่าวโดยสรุป ก็คือ กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นในโลก
ศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อ

⁹ ทิวาดี เมฆสวรรค์, *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*, หน้า 63.

¹⁰ Dick Grote, "Public Sector Organizations : Today's Innovative Leaders in Performance Management," *Public Personnel Management* Vol.29 No.1 (Spring 2000): 1-18.

¹¹ Bruce J. Avolio and Surinder Kahai, "Placing the "E" in E-Leadership: Minor Tweak or Fundamental Change," in Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (eds.) *The Future of Leadership Development* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003) p. 54.

ลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ ทั้งในภาคราชการ และภาคเอกชน โดยผู้นำที่ดี และเหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ควรมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับการปฏิรูป และสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือสิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์การ ตลอดจนมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21

ในส่วนของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ในองค์การหนึ่งๆ ควรมีการนำโปรแกรมการพัฒนาที่มุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพความเป็นผู้นำรายบุคคลมาใช้ควบคู่กับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่กลุ่มที่เน้นการมองภาพทั้งองค์การเป็นองค์รวม ลักษณะร่วมของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การต่างๆ ได้แก่

- 1) การเริ่มต้นด้วยการประเมินความต้องการขององค์การ เพื่อจะได้กำหนดชุดสมรรถนะเรื่องภาวะผู้นำได้ถูกต้อง
- 2) การปูพื้นความรู้ในเรื่องของหลักการ และทฤษฎีการเรียนรู้
- 3) การนำเครื่องมือการพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูงมาใช้ และ
- 4) การตระหนักถึงประโยชน์ที่จะได้รับ และความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นจากการใช้เครื่องมือที่ไม่เหมาะสม¹²

ในอดีต การพัฒนาภาวะผู้นำ นิยมใช้วิธีการพัฒนาผ่านการเรียนการสอน และฝึกอบรมในห้องเรียน แต่ปัจจุบันพบว่า พลังสำคัญที่สุดที่ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน แต่เป็นการทำงานอย่างต่อเนื่อง¹³ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดผลคุ้มค่ากับเงินที่องค์การ



ต่างๆ ลงทุนไป จำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับเรื่องของโปรแกรมการพัฒนาเป็นพิเศษ ซึ่งโดยทั่วไปบริษัทขนาดใหญ่ และสถาบันการศึกษาด้านธุรกิจส่วนใหญ่ มีโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารของตนเองอยู่แล้ว โดยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของสถาบันการศึกษาดังกล่าว จะให้ความสนใจกับเรื่องของทฤษฎีการเรียนรู้มากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำ และมีการนำวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาที่หลากหลายมาใช้ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย วิธีการทางวิชาการแบบดั้งเดิม เช่น การสัมมนาและการบรรยาย ซึ่งจะใช้ควบคู่ไปกับวิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การบริการชุมชน การฝึกงาน และการเป็นพี่เลี้ยง กล่าวคือ เป็นการถ่ายโอนความรู้ และหลักการเรื่องภาวะผู้นำไปสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์มีดังนี้¹⁴

- 1 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential learning) ซึ่งได้รับจากการมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และ การมีส่วนร่วมทำงานโครงการ หรือ คณะกรรมการเฉพาะกิจ
- 2 การบริหารการปฏิบัติงาน (Performance management) เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของผู้นำผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับ

¹² Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio, "Introduction to the Future of Leadership Development," in Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (eds.) *The Future of Leadership Development*, pp. 2-4.

¹³ David V. Day and Patricia M. G. O'Connor, "Leadership Development: Understanding the Process," in Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (eds.) *The Future of Leadership Development* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003) p. 12.

¹⁴ A. K. Yeung and D. A. Ready, "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations," *Human Resource Management* 34/4: 541

ผลการปฏิบัติงาน และการมีพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

3 การเรียนรู้จากห้องเรียน (Classroom learning) ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก

4 การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อเปรียบเทียบ ซึ่งได้จากการไปเรียนรู้ หรือ เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กรที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหา มาตรฐาน และแนวทางมาปรับปรุงการทำงาน ของตน อีกทั้ง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วย ในการวางแผนกลยุทธ์

อนึ่ง ในบริบทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูป ของการฝึกอบรมนั้น ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวน ทศน์ (Paradigm) จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้¹⁵

รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นยังมีอีกหลาย รูปแบบ เช่น การฝึกอบรมแบบเป็นทางการ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การประเมินแบบ 360 องศา การ เป็นพี่เลี้ยง และการสอนงาน แต่รูปแบบที่ได้รับความนิยมสูงที่สุด 2 อันดับแรก¹⁶ ได้แก่ การประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์ภาพของผู้นำว่า มีจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร และการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ ซึ่งเป็นตัวผลักดันให้ผู้ที่มีส่วนร่วมได้พัฒนา ทักษะ และมุมมองของตน เพื่อเตรียมมารับบทบาท ผู้นำเมื่อกลับมาทำงานที่เดิม ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้จะมี ความเกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสะท้อนกลับของข้อมูล และการสร้างสัมพันธ์ภาพ ที่ดีภายในกลุ่มพนักงานที่ทำงานร่วมกัน อย่างไรก็ตาม

แม้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ 2 แบบนี้ จะเป็น เครื่องมือสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำที่ได้รับความนิยมสูง สุด แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า เครื่องมือดังกล่าวจะมี ศักยภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำภายในองค์การเต็มที่ อาจจะมีรูปแบบ และ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอื่น ที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การของเรามากกว่าก็เป็นได้



สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่สำคัญ และน่าจะเป็น ประโยชน์กับองค์การในอนาคต¹⁷ ควรประกอบด้วย

1 เทคนิคการคิด เน้นการใช้สมองส่วนต่างๆ ให้ สมดุลกัน เช่น การฝึกคิดเป็นภาพ การต่อเลโก้ การเล่นเกมกล่อม การใช้ Mind mapping และ การฝึกคิดแบบพหุนิยม คือ คิดให้แตกต่าง หลาก หลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้

2 การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร ให้ผู้ บริหารต้นแบบมาเป็นผู้เล่าและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ในลักษณะของการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติ โดยให้ผู้นำได้พัฒนาผู้นำ หรือผ่านการอ่าน ชีวิตประวัติของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

¹⁵ E. E. Kossek and R. N. Block, *Managing Human Resource in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice* (United States of America: South-Western College Publishing, 2000).

¹⁶ Jay A. Conger and Ginka Toegel, "Action Learning and Multilater Feedback: Pathways to Leadership Development?," in Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (eds.) *The Future of Leadership Development* (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates., 2003) p. 107

¹⁷ ทิพาวดี เมฆสวรรค์, *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน*, หน้า 63-65.

3 การคิดใคร่ครวญ และเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตน โดยฝึกคิดคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การในแต่ละระดับให้ชัดเจน เพื่อจะได้สามารถปรับแนวความคิด ความเข้าใจ และการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ตอบรับ และเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะเรื่องคุณค่า และปรัชญาร่วมกันขององค์การ

4 การรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง อันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติการ ซึ่งอาจมีการระดมความคิดเห็นในลักษณะต่างๆ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเสวนา เป็นต้น

5 การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรม และหลักของการบริหารปกครองที่ดี เน้นกำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐ (กรณีศึกษาประเทศสิงคโปร์)¹⁸

การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของประเทศสิงคโปร์อยู่ภายใต้การดูแลของวิทยาลัยข้าราชการพลเรือน หรือ Civil Service College (CSC) โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ คือ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาผู้นำภาครัฐในอนาคต



และข้าราชการที่มีศักยภาพสูงในทุกระดับ จะมีการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรมไว้ให้กลุ่มคนเหล่านี้โดยเฉพาะ เพื่อพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถในเรื่องของภาวะผู้นำ ซึ่งในการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จะยึดแนวทางเรื่องสมรรถนะเป็นฐาน (Competency-based)

สำหรับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะตามหน่วยงานที่ทำหน้าที่พัฒนา โดยลักษณะที่ 1 จะเน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักการสำคัญของภาวะผู้นำ ควบคู่ไปกับการปฏิบัติ รวมทั้งการสนทนากับผู้นำที่เป็นตัวแบบที่ดีทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน ลักษณะที่ 2 เป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยมีช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน อยู่ระหว่าง 2 - 11 สัปดาห์ เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับ การดำรงตำแหน่งผู้นำขององค์กร เช่น การปูพื้นความเข้าใจเกี่ยวกับประเทศสิงคโปร์และอาเซียน การจัดทำนโยบาย การดำเนินการตามนโยบาย และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้ยังรวมถึงการสัมมนา และการจัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านนโยบายในทุกระดับ ทั้งระดับโลก ภูมิภาค และประเทศ ซึ่งนอกจากการฝึกอบรมในห้องเรียนแล้ว ภาครัฐของประเทศสิงคโปร์ยังได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่ไม่ใช่การฝึกอบรม อาทิ การสอนงาน และการเป็นที่เลี้ยง ด้วย

โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย

โดยทั่วไป การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐของไทย อยู่ภายใต้การดำเนินการของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางที่ดูแลรับผิดชอบ

¹⁸ Myra Lee and Aileen Wong, Paper for Presenting on ASEAN New-Wave Leadership Development Training Program (Singapore: CSC, 2006).

เรื่องของการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ภาครัฐ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผู้นำที่มี คุณภาพ และสอดคล้องกับบริบทในภาครัฐ ซึ่งการ พัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐนั้นได้มีการแบ่งออกเป็น หลายระดับ ได้แก่ การพัฒนานักบริหารระดับต้น หรือ ที่เรียกว่าคลื่นลูกใหม่ การพัฒนานักบริหารระดับกลาง และการพัฒนานักบริหารระดับสูง

ในปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ได้มีการพัฒนาโปรแกรม การพัฒนาภาวะผู้นำในภาครัฐไว้หลายโปรแกรม อาทิ การฝึกอบรมหลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (นบส.) เพื่อเตรียมความพร้อมของนักบริหาร ระดับสูงในการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร 9 โดยเนื้อหา และวิธีดำเนินการจะเน้นหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบการทำกิจกรรม และสรุปผลการเรียนรู้ด้วยการศึกษาส่วนบุคคล การ ศึกษาเป็นกลุ่ม และการศึกษา ดูงานต่างประเทศ การ ฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับกลาง เพื่อเตรียมความพร้อมของนักบริหาร 7 อาวุโส และ นักบริหาร 8 เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหารกลางที่มี ประสิทธิภาพ ซึ่งการฝึกอบรมจะเน้นการบูรณาการใน รูปแบบ Hollywood Model โดยเป็นการทำกิจกรรม กลุ่มควบคู่ไปกับการฟังบรรยายจากวิทยากรผู้ทรง คุณวุฒิ และการพัฒนาผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาความเป็นผู้นำของข้าราชการรุ่นใหม่ ที่มีศักยภาพสูง เพื่อสร้างสรรคองค์กรของรัฐให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อพัฒนาความพร้อมของ ผู้นำรุ่นใหม่ของภาคราชการไทยในการเป็นกลไกขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการตามสภาวะ การณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีวิธีดำเนินการ เช่น การ บรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การดูงานนอกสถานที่ การ เล่าเรื่อง/ประสบการณ์ การคุยกับผู้นำ การสำรวจ

และ ประเมินตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ใน การปฏิบัติงานจริง และการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เป็นต้น

จากข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐ ของไทยโดยรวม ยังเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียนเป็น ส่วนใหญ่ แม้ว่าจะมีการศึกษาดูงานนอกสถานที่ มีการ ฝึกปฏิบัติ และการทำงานกลุ่ม รวมทั้งมีการทำรายงาน ส่งเพื่อเป็นการประเมินผลการฝึกอบรมในช่วงสุดท้าย เมื่อเปรียบเทียบกับโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่ เป็นสากล และโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของการ เรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การสอนงาน การเป็น พี่เลี้ยง การหมุนเวียนงาน และการฝึกงาน พบว่า ภาค รัฐของไทยยังให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อย และเช่น เดียวกัน เมื่อเทคโนโลยีการสื่อสารในโลกศตวรรษที่ 21 ได้มีการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว วิธี การพัฒนาภาวะผู้นำอีกวิธีที่ควรนำมาพิจารณา คือ การฝึกอบรมผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) ซึ่ง เหมาะสำหรับผู้บริหาร และข้าราชการทั่วไปที่ต้องการ การฝึกอบรม และพัฒนาที่มีความยืดหยุ่นสูง รวมทั้ง สะดวกต่อการพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องเข้าห้องเรียน



บทสรุป

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถสร้าง และพัฒนาขึ้นได้ ซึ่งภาวะผู้นำนั้นควรสั่งสมมาตั้งแต่เยาว์วัย โดยผ่านการขัดเกลาและปลูกฝังในวัยเด็กเรื่อยมาจนถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองทั้งจากในห้องเรียน และการปฏิบัติงานจริง เนื่องจากศตวรรษที่ 21 เป็นยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ลักษณะที่สำคัญของผู้นำในยุคนี้จึงควรเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เน้นการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรม รวมทั้ง เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการบริหารองค์การให้ดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา โดยการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะภาครัฐ ควรมีรูปแบบที่เป็นการผสมผสานวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมที่ใช้การฝึกอบรมในห้องเรียนควบคู่ไปกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการปฏิบัติงานจริง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากแต่ละองค์การมีลักษณะการบริหารจัดการภายในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่าง ดังนั้น แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับองค์การของตน โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ขององค์การเป็นสำคัญ เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

บรรณานุกรม

- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์, *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลง* (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544).
- วิทยากร เชียงกูล, *คู่มือพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ* (กรุงเทพฯ: สายธาร, 2547).
- A. Carol Rusaw, *Leading Public Organizations : An Interactive Approach* (Orlando: Harcourt, Inc., 2001).
- A. K. Yeung and D. A. Ready, "Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations," *Human Resource Management* 34/4: 529-547.
- Bruce J. Avolio and Surinder Kahai, "Placing the "E" in E-Leadership: Minor Tweak or Fundamental Change," in *The Future of Leadership Development*, eds. Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), pp. 49-70.
- David V. Day and Patricia M. G. O'Connor, "Leadership Development: Understanding the Process," in *Future of Leadership Development*, eds. Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), pp. 11-28.
- Dick Grote, "Public Sector Organizations: Today's Innovative Leaders in Performance Management," *Public Personnel Management* Vol.29 No.1 (Spring 2000): 1-18.

- E. E. Kossek and R. N. Block, *Managing Human Resource in the 21st Century: From Core Concepts to Strategic Choice* (United States of America: South-Western College Publishing, 2000).
- Elena P. Antonacopoulou and Regina F. Bento, "Methods of 'Learning Leadership': Taught and Experiential," in *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, ed. John Storey (London: Routledge, 2004), pp. 81-102.
- Jay A. Conger and Ginka Toegel, "Action Learning and Multirater Feedback: Pathways to Leadership Development?," in *Future of Leadership Development*, eds. Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2003), pp. 107-125.
- Jo-Ann C. Byrne and Richard T. Rees, *The Successful Leadership Development Program: How to Build It and How to Keep It Going* (San Francisco: Pfeiffer, 2006).
- John Storey, "Changing Theories of Leadership and Leadership Development," in *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, ed. John Storey (London: Routledge, 2004), pp. 11-37.
- _____. "Signs of Change: 'Damned Rascals' and Beyond," in *Leadership in Organizations: Current Issues and Key Trends*, ed. John Storey (London: Routledge, 2004), pp. 3-10.
- Louis Carter, David Ulrich and Marshall Goldsmith, *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership* (San Francisco: Pfeiffer, 2005).
- Myra Lee and Aileen Wong, *Paper for Presenting on ASEAN New-Wave Leadership Development Training Program* (Singapore: CSC, 2006).
- N. M. Tichy and E. Cohen, *The Leadership Engine : How Winning Companies Build Leaders at Every Level* (New York: HarperCollins Publishers Inc., 1997).
- Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio, "Introduction to the Future of Leadership Development," in *The Future of Leadership Development*, eds. Susan E. Murphy and Ronald E. Riggio (New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003), pp. 1-7.

London On Sale

■ อิงคนา อิศวสกุลโท *

■ ข้าวันอาทิตย์ที่อากาศสดใส อุณหภูมิกำลังพอเหมาะ ทีมข้าราชการทั้ง 14 ชีวิตจากหน่วยงานกลาง ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เดินทางถึงกรุงลอนดอนกันอย่างอารมณ์แจ่มใส ถึงแม้ว่าจะมีอาการอ่อนเพลียจากการเดินทางกันบ้าง แต่ทุกคนก็มีแววตาที่ตื่นเต้นพร้อมที่จะเรียนรู้แง่มุมต่างๆของประเทศที่เก่าแก่ที่สุดประเทศหนึ่งของโลก และถึงแม้ว่าหลายท่านได้มีโอกาสมาเยี่ยมชมกรุงลอนดอนกันหลายต่อหลายครั้งแล้ว แต่การมาครั้งนี้ รับรองได้ว่าจะไม่เหมือนกับครั้งอื่นอย่างแน่นอน

กรุงลอนดอนในช่วงเดือนกรกฎาคมในปีนี้มีอากาศร้อนกว่าปกติ โปรแกรมของเราคืออยู่ที่ลอนดอน 3 วันครึ่งและเดินทางต่อไปยังกรุงปารีสอีก 2 วันครึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสร้างความเข้าใจแนวทางการบริหารงานบุคคลในภาครัฐในระดับนานาชาติ และ เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องสำหรับการเตรียมตัวในการจัดการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ ถึงแม้ว่าเวลาและโปรแกรมอาจดูแน่นไปนิด แต่เราก็ได้ความรู้ความเข้าใจกันมากทีเดียว (และก็มีเวลาแอบไปทัศนศึกษากันได้อีกด้วย)



* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ระบบราชการพลเรือนของประเท สหราชอาณาจักร



สหราชอาณาจักรมีข้าราชการพลเรือนจำนวน 563,000 คน โดยคิดเป็นประมาณร้อยละ 2 ของประชากรวัยทำงานในประเทศ ซึ่งจุดเด่นที่สำคัญที่เราค้นพบในระบบราชการก็คือ ความหลากหลายทางการบริหารงานบุคคลในเกือบทุกมิติ อันเนื่องมาจากลักษณะการปกครองที่ซับซ้อนแตกต่างจากประเทศอื่นๆ ตั้งแต่ระดับประเทศ (ที่ประกอบไปด้วยอังกฤษ สกอตแลนด์ เวลส์ และ ไอร์แลนด์เหนือ ที่มีรัฐบาลเป็นของตนเองและปฏิบัติงานอย่างอิสระ) จนมาถึงระดับหน่วยงานย่อยท้องถิ่นหรือองค์กรย่อยอิสระ หลากหลายประเภทที่ไม่มีที่ไหนในโลก อาทิเช่น องค์กรประเภท Non-Departmental Public Bodies (NDPB) ซึ่งมีอยู่กว่า 1,000 องค์กรทั่วประเทศ

ปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ปี 1987

ความหลากหลายของประเทศสหราชอาณาจักรนี้เอง ที่ส่งผลให้เกิดการกระจายอำนาจทางการบริหารงานบุคคลอย่างสมบูรณ์เมื่อปี 1987 เมื่อมีการปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ จากนั้นเป็นต้นมา ส่วนราชการมีอำนาจในการบริหารคน สรรหาและเลือกสรรผู้ที่จะเข้าทำงานเอง โดยที่รัฐจะจัดสรรงบประมาณประจำปีให้ และให้แต่ละหน่วยราชการดำเนินการ

บริหารงบประมาณเองว่าจะนำงบที่ได้ไปใช้อย่างไร ซึ่งรวมถึงเงินในส่วนของการบริหารคนและการจ่าย

ค่าตอบแทนต่างๆ ด้วย

ข้อดีที่ได้จากการกระจายอำนาจทางการบริหารงานบุคคลคือความคล่องตัวมากขึ้น ในการบริหารงานบุคคล นอกจากนี้การกระจายอำนาจยังนำมาสู่นวัตกรรมการบริหารงานบุคคลใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นที่ส่วนราชการได้พัฒนาและนำมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการใช้ระบบสรรหาคนภายนอก โดยการโฆษณาแบบภาคเอกชน การใช้ระบบคุณธรรมในการสรรหาและเลื่อนขั้นมากขึ้น และการเชื่อมโยงการจ่ายค่าตอบแทนเข้ากับ

ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งทั้งหมดนี้ส่งผลให้มาตรฐานและคุณภาพของคนและผลการปฏิบัติงานของข้าราชการสูงขึ้น อย่างไรก็ดี เมื่อมีด้านดี ปัญหาและความท้าทายต่างๆย่อมมีตามมาให้เห็นเสมอ

บายจังกบเดียวกับ กำบจ่ายเงินเดือน ไม่เหมือนกัน?

ปัญหาหลักที่สำคัญในปัจจุบัน ได้แก่ ปัญหาความแตกต่างกันของการจ่ายค่าตอบแทน (Pay Anomalies) เนื่องจากการกระจายอำนาจทางการบริหารงานบุคคลตามความหลากหลายของประเภทองค์กรในสหราชอาณาจักร ซึ่งให้อำนาจแก่หน่วยงานในการกำหนดได้เองว่าโครงสร้างเงินเดือนและอัตราการปรับขึ้นเงินเดือนจะเป็นอย่างไร

ปัญหาโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันนี้ก่อให้เกิดหลากหลายคำถามและปัญหาตามมา อาทิ หากข้าราชการมีนายจ้างคนเดียวกันซึ่งก็คือรัฐบาลแล้ว ทำไมจึงมีโครงสร้างอัตราเงินเดือนไม่เหมือนกัน หรือ ปัญหาการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนในบางหน่วยงานเกิดขึ้นจากการรวมตัวของ 2 องค์กรที่มีโครงสร้างเงินเดือนแตกต่างกัน หรือ ปัญหาการโอนย้ายของข้าราชการจากหน่วยงานที่มีโครงสร้างอัตราเงินเดือน

อย่างหนึ่งไปยังองค์กรที่มีโครงสร้างเงินเดือนแตกต่างกันไป ปัญหาชนวนปวดหัวมากมายเหล่านี้ส่งผลให้สหภาพข้าราชการพลเรือนออกมาเรียกร้องต่างๆ นานาให้รัฐพัฒนาระบบที่มีความยุติธรรม โดยที่ข้าราชการพลเรือนทุกคนต้องอยู่ในระบบบัญชีเงินเดือนเดียวกัน ซึ่งกว่าครึ่งของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมดต่างเห็นด้วยกับแนวคิดนี้

แนวทางแก้ไขของรัฐ

จากปัญหาที่ตามมา รัฐบาลกลางสหราชอาณาจักรได้ศึกษาหาแนวทางการแก้ไขมาโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นการเสนอให้มีการย้ายตำแหน่งงานออกนอกกรุงลอนดอนเพื่อแก้ปัญหาค่าครองชีพที่สูง และให้มีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมและสะท้อนสภาพความเป็นจริงมากขึ้น หรือเสนอให้มีการปรับโครงสร้างอัตราเงินเดือนให้เป็นแบบท้องถิ่น (Local Pay) สนับสนุนให้เกิดความร่วมมือระหว่างส่วนกลางและท้องถิ่นมากขึ้น เพื่อลดปัญหาความขัดแย้งต่างๆ รวมไปถึงการพัฒนาความสัมพันธ์อันดีระหว่างรัฐและสหภาพราชการพลเรือน

ในปัจจุบัน รัฐมีการออกคู่มือการปรับอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนประจำปีที่เรียกว่า *Civil Service Pay Guidance* เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการปรับเพิ่มอัตราเงินเดือนในหน่วยงานของตน โดยในแต่ละปีจะมีการศึกษาวิจัยและเก็บข้อมูลสถิติทางเศรษฐศาสตร์จากภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อนำมาปรับการกำหนดอัตราเงินเดือนที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ และหน่วยงานจะต้องส่งแบบฟอร์มการปรับควบคู่กับรายงานความจำเป็นในการปรับโดยละเอียด (ในกรณีที่ปรับสูงกว่าอัตราที่กำหนด) และรวมถึงหลักฐานที่แสดงว่าหน่วยงานสามารถบริหารและรับผิดชอบทางการเงินได้ (มิใช่การของบประมาณเพิ่ม)

แนวทางนี้มีผลบังคับใช้กับหน่วยงานกลาง 14 หน่วยงานเท่านั้น สำหรับหน่วยงานอิสระอื่นๆ หรือหน่วย

งานท้องถิ่น รัฐไม่สามารถบังคับให้ใช้ได้ แต่รัฐก็สนับสนุนให้ดำเนินการตามคำแนะนำ ดังนั้น แนวทางที่ออกมานี้เป็นกลไกที่สำคัญที่แสดงให้เห็นว่ารัฐบาลกลางมีเจตนาแน่วแน่ในการควบคุมดูแลระบบโครงสร้างอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันของแต่ละหน่วยงานและสร้างความเป็นเอกภาพทางการบริหารงานบุคคลมากขึ้น (กระจายอำนาจกันอย่างสมบูรณ์ไปแล้ว แต่มีปัญหาหลากหลายตามมา จึงขอรวมอำนาจกลับมาที่ส่วนกลางอีกครั้ง)

นวัตกรรมทางการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ที่ถูกนำปมาใช้

ในปัจจุบัน รัฐเริ่มนำหลัก *Total Reward* และ *Performance Related Pay (PRP)* เข้ามาใช้อย่างจริงจัง สำหรับ *Total Reward* รัฐมีวัตถุประสงค์ในการบูรณาการทุกแง่มุมของการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็น การดึงดูดคนเข้ารับราชการ การเก็บรักษา การกระตุ้นใจ และ การสร้างความมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งรัฐให้คำนิยาม *Total Reward* ว่าหมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญในการเข้ารับราชการ โดย *Total Reward* นี้ประกอบด้วย 2 ส่วนได้แก่ ส่วนที่เป็นค่าตอบแทนทางการเงิน เช่น เงินเดือน เงินโบนัส และผลประโยชน์ทางการเงินอื่นๆ และ ส่วนที่เป็นสิ่งตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปแบบทางการเงิน เช่น หน้าที่ที่น่าสนใจ ทำหาย สภาวะในการทำงานที่ดี การยอมรับในความสามารถ งานที่ประสบความสำเร็จ ได้รับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สำคัญ มีอิทธิพล ได้พัฒนาตนเองทั้งส่วนตัวและตามหน้าที่การงาน และ ประเด็นทางด้านสังคมอื่นๆ

ในส่วนของ *Performance Related-Pay (PRP)* หรือการเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับค่าตอบแทน รัฐมีเจตนาแน่วแน่ในการส่งเสริมความยุติธรรมที่คนทำงานดีมีประสิทธิภาพประสิทธิผล ก็ควรได้รับค่าตอบแทนให้เหมาะสมตามผลงาน ดังนั้น การเชื่อม



บทเรียนสำคัญสำหรับราชการพลเรือน ของไทย

ประเทศสหราชอาณาจักรก้าวหน้าเราเกือบ 20 ปีในด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ทั้งการกระจายอำนาจและการนำนวัตกรรมทางการบริหารงานบุคคลใหม่ ๆ มาใช้ ซึ่งประเด็นที่รัฐเห็นความสำคัญมากที่สุดก็คือ การดึงดูดและเก็บรักษาคนโดยใช้ทั้ง Financial และ Non-financial incentives ประเด็นนี้เป็นประเด็นสำคัญที่เราต้องดูเป็นแบบอย่างทั้งที่ดีและไม่ดี และพัฒนาระบบที่มีประสิทธิผลและมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในราชการพลเรือนของไทย เพื่อสรรหาคนที่มีความสามารถเข้ามาทำงานในภาครัฐ

ตัวอย่าง บทเรียน และประสบการณ์เหล่านี้มีคุณค่าอย่างมากแก่ภาคราชการของไทยที่กำลังจะเดินก้าวตามทางที่เขาได้ลองเดินไปแล้ว เราได้เห็นได้เรียนรู้ว่าเขาประสบความสำเร็จ หรือ ทกล้มเหลวคลานอย่างไรในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลง บทเรียนต่างๆ ที่หน่วยงานกลางของไทยได้รับในครั้ง นี้ จะเป็นแนวทางสำคัญให้เรา รู้จักเลือกทางเดินที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และเลือกที่จะไม่ก้าวไปในเส้นทางที่ผิดซ้ำที่เขาได้ประสบมาแล้ว และที่สำคัญ วางแผนเตรียมป้องกันและรับมือกับสถานการณ์และปัญหาต่างๆ ไว้ล่วงหน้าพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

การเดินทางไปศึกษาระบบการบริหารงานบุคคลและเยี่ยมชมหน่วยงานในประเทศสหราชอาณาจักรและประเทศฝรั่งเศสในครั้งนี้ เราได้เรียนรู้และได้รับบทเรียนที่สำคัญต่างๆ อีกมากมาย ถือได้ว่า London On Sale จริงๆ เรากวาดเอาความรู้และบทเรียนต่างๆ กลับบ้านกันเพียบ (พร้อมข้อประทศหน้า ซัมเมอร์เซลล์กันอีก) ฉบับหน้าพลาดไม่ได้กับระบบราชการเมื่อน้ำหอมที่เขาว่ากันว่าคุณภาพชีวิตของข้าราชการดีมาก จะจริงเท็จแค่ไหน อย่างไรก็ตาม โปรดติดตามต่อไป ฉบับหน้าค่ะ **พิศพัทธ์**

โยงผลงานกับค่าตอบแทนจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่ระบบราชการให้สามารถแข่งขันกับภาคเอกชนและช่วยลดค่าใช้จ่ายจากการที่ไม่ต้องจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้ที่ไม่มีผลงาน นอกจากนี้ ยังเป็นแรงกระตุ้นจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้และทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย **รัฐจึงสนับสนุนให้ส่วนราชการใช้หลักการนี้และช่วยปูพื้นฐานระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่มั่นคงและยุติธรรมให้แก่ส่วนราชการ** แต่เรื่องยังไม่จบแค่นั้น.....

ถึงแม้ว่าการเชื่อมโยงผลงานเข้ากับค่าตอบแทนจะเป็นหลักการที่ดี สามารถแยกคนดีมีผลงานได้ และสนับสนุนให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้น แต่หลักการนี้ก็กลับสร้างความไม่พอใจให้กับสหภาพข้าราชการพลเรือนที่ต้องการให้มีการเพิ่มเงินเดือนตามปกติตามโครงสร้างอัตรา การเพิ่มทุกปี ซึ่งประเด็นนี้เป็นที่ถกเถียงกันมาตลอด นอกจากนี้ บางหน่วยงานที่ได้นำไปใช้ก็ประสบกับความล้มเหลว เช่น สำนักงานตำรวจแห่งชาติ เนื่องจากข้าราชการตำรวจต่างเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ยุติธรรมเพราะตำรวจแต่ละนายได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถไม่เท่ากัน ดังนั้น รัฐจึงได้พัฒนาวิธีการบริหารผลการปฏิบัติงานและการให้ค่าตอบแทนอีกแบบหนึ่งขึ้น เรียกว่า **Contribution Pay** ซึ่งใช้หลักเดียวกับ PRP แต่มีความเข้มข้นน้อยกว่า โดยมีการนำองค์ประกอบทางด้านสมรรถนะเข้ามาใช้ นั่นคือการกำหนดร้อยละอัตราส่วนในการบริหารและประเมินเป็น 2 ส่วน คือ ผลงาน และ สมรรถนะ

ดร.ชวีวัฒน์

ภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ประจำปี พ.ศ. 2549 (Corruption Perceptions Index 2006)



■ ดร.สุริ วิจิตรวาทการ
องค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย

องค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย (Transparency Thailand) เปิดเผยผลสำรวจการจัดอันดับดัชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชันประจำปี พ.ศ. 2549 พบว่า ประเทศไทยได้ 3.6 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน อยู่อันดับที่ 63 จากทั้งหมด 163 ประเทศทั่วโลก และอยู่อันดับที่ 9 จาก 21 ประเทศในภูมิภาคเอเชีย*

CPI (Corruption Perceptions Index) คือ ดรรชนีชี้วัดภาพลักษณ์ปัญหาคอร์รัปชันของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก แล้วนำมาจัดอันดับประเทศ โดยเรียงลำดับจากประเทศที่มีค่าดรรชนีสูงที่สุด (ภาพลักษณ์คอร์รัปชันน้อยที่สุด) จนถึงประเทศที่มีค่าดรรชนีต่ำที่สุด (ภาพลักษณ์คอร์รัปชันมากที่สุด) เป็นการ จัดอันดับโดยองค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่ก่อตั้งขึ้นเพื่อต่อต้านปัญหาคอร์รัปชัน โดยมีเครือข่ายใน 120 ประเทศทั่วโลก ซึ่งได้ดำเนินการเป็นประจำทุกปีมาตั้งแต่ พ.ศ. 2538

ข้อมูลที่ใช้เป็นข้อมูลจากการสำรวจของสำนักโพลล์ต่าง ๆ เป็นการสำรวจระดับความรู้สึก/การรับรู้ของกลุ่มตัวอย่าง ต่อปัญหาคอร์รัปชันในประเทศนั้นๆ ซึ่งการจัดอันดับภาพลักษณ์คอร์รัปชันในปี พ.ศ. 2549 นี้ได้จัดอันดับจากประเทศต่างๆ จำนวน 163 ประเทศทั่วโลก ใช้ผลการสำรวจจากแหล่งข้อมูล 12 แห่งที่ได้ดำเนินการสำรวจในปี พ.ศ. 2548 และ 2549

ผลการจัดอันดับประจำปี 2549 พบว่า ประเทศไทยตกจากอันดับที่ 59 (3.8 คะแนน) เมื่อปีที่แล้ว เป็นอันดับที่ 63 (3.6 คะแนน) อยู่ในอันดับเดียวกับเลบานอนและซีเชลล์ ขณะที่ฟินแลนด์ ไอร์แลนด์ และนิวซีแลนด์ เป็นกลุ่มประเทศที่ครองอันดับที่หนึ่ง (9.6 คะแนน) ส่วนโหดเป็นประเทศที่อยู่อันดับสุดท้าย (1.8 คะแนน) โดยมีประเทศกินี อีรัก และพม่า อยู่ในอันดับรองสุดท้าย (1.9 คะแนน)

* พิจารณาเฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ไม่รวมเอเชียกลางและเอเชียตะวันออกเฉียงกลาง)

เมื่อพิจารณาเฉพาะการจัดอันดับของกลุ่มประเทศในภูมิภาคเอเชีย* พบว่าประเทศที่มีคะแนนเป็นอันดับที่ 1 คือ สิงคโปร์ (9.4 คะแนน) ส่วนประเทศที่มีคะแนนต่ำที่สุด คือ พม่า (1.9 คะแนน) ทั้งนี้ประเทศที่มีคะแนนดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด คือ ญี่ปุ่น อินเดีย และ

บังคลาเทศ ส่วนประเทศที่มีคะแนนต่ำลง ได้แก่ มาเลเซีย ไทย ลาว และกัมพูชา ขณะที่ภูฏานซึ่งเป็นประเทศที่ได้รับการจัดอันดับในปีนี้เป็นปีแรกอยู่ในอันดับที่ 32

ดรชนีชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน ประจำปี พ.ศ. 2549 ของประเทศในภูมิภาคเอเชีย*

อันดับในเอเชีย	อันดับจากประเทศทั้งหมด	ประเทศ	คะแนน	จำนวนแหล่งข้อมูล	ค่าความเชื่อมั่น	คะแนนเทียบกับปี พ.ศ. 2548	อันดับในเอเชียเทียบกับปี พ.ศ. 2548
1	5	สิงคโปร์	9.4	9	9.2-9.5	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
2	15	ฮ่องกง	8.3	9	7.7-8.8	ไม่เปลี่ยนแปลง	ไม่เปลี่ยนแปลง
3	21	ญี่ปุ่น	7.6	9	6.7-7.8	สูงขึ้น (7.3)	ไม่เปลี่ยนแปลง
4	26	มาเก๊า	6.6	3	5.4-7.1	ปีแรก	ปีแรก
5	32	ภูฏาน	6.0	3	4.1-7.3	ปีแรก	ปีแรก
6	34	ไต้หวัน	5.9	9	5.6-6.2	ไม่เปลี่ยนแปลง	ต่ำลง (32)
7	42	เกาหลีใต้	5.1	9	4.7-5.5	สูงขึ้น (5.0)	ต่ำลง (40)
8	44	มาเลเซีย	5.0	9	4.5-5.5	ต่ำลง (5.1)	ต่ำลง (39)
9	63	ไทย	3.6	9	3.2-3.9	ต่ำลง (3.8)	ต่ำลง (59)
10	70	จีน	3.3	9	3.0-3.6	สูงขึ้น (3.2)	สูงขึ้น (78)
		อินเดีย	3.3	10	3.1-3.6	สูงขึ้น (2.9)	สูงขึ้น (88)
12	84	ศรีลังกา	3.1	6	2.7-3.5	สูงขึ้น (3.2)	ต่ำลง (78)
13	111	ลาว	2.6	4	2.0-3.1	ต่ำลง (3.3)	ต่ำลง (77)
		ติมอร์	2.6	2.6	2.3-3.0	ปีแรก	ปีแรก
15	121	เนปาล	2.5	5	2.3-2.9	ไม่เปลี่ยนแปลง	ต่ำลง (117)
		ฟิลิปปินส์	2.5	9	2.3-2.8	ไม่เปลี่ยนแปลง	ต่ำลง (117)
17	130	อินโดนีเซีย	2.4	10	2.2-2.6	สูงขึ้น (2.2)	สูงขึ้น (137)
18	142	ปากีสถาน	2.2	6	2.0-2.4	สูงขึ้น (2.1)	สูงขึ้น (144)
19	151	กัมพูชา	2.1	6	1.9-2.4	ต่ำลง (2.3)	ต่ำลง (130)
20	156	บังคลาเทศ	2.0	6	1.7-2.2	สูงขึ้น (1.7)	สูงขึ้น (158)
21	160	พม่า	1.9	3	1.8-2.3	สูงขึ้น (1.8)	ต่ำลง (155)

ที่มา : วิเคราะห์ข้อมูลจาก <http://www.transparency.org/>

* เฉพาะประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก เอเชียใต้ และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ไม่รวมเอเชียกลางและตะวันออกกลาง)

ความขัดแย้งกันระหว่าง

ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests)

ตอนที่ 1

ความหมายและปัจจัยความขัดแย้งกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

■ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม
สำนักงาน ก.พ.



ป จาจุบันประเทศไทยกำลังอยู่ระหว่างการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งจะต้องเร่งพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารประเทศ สร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการทำงานของภาครัฐ เพื่อก่อให้เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติเป็นสำคัญ งานราชการเป็นงานเพื่อบำบัดทุกข์และบำรุงสุขให้กับประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อมองดูสภาพความเป็นจริงของสังคมไทย จะเห็นว่าเป็นสังคมที่เน้นความสัมพันธ์ เป็นสังคมอุปถัมภ์ มีค่านิยมที่ "นับญาติ" และให้ความสนิทสนมกันในกลุ่มพวกพ้อง เพื่อนฝูง สภาพสังคมดังกล่าว จึงทำให้ข้าราชการไทยตกอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น อุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่งคือการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ ซึ่งนับว่าเป็นโรคภัยของระบบราชการที่เรื้อรังมาเป็นเวลานาน กล่าวคือ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐบางคน บางกลุ่มขาดจิตสำนึกในหน้าที่ที่จะปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศชาติ โดยการใช้อำนาจและตำแหน่งทางราชการเพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งเหนือผลประโยชน์ส่วนรวม จึงมีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่ต้องสร้างจิตสำนึกของเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อการทำงานเพื่อส่วนรวม และให้ตระหนักถึงปัญหาของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งเป็นต้นเหตุและนำไปสู่การทุจริตคอร์รัปชันได้

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำคู่มือการเรียนรู้และการป้องกันความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้อ่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุ่งจะให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเกิดความตระหนักว่าความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เป็นปัญหาด้านจริยธรรมที่พึงหลีกเลี่ยงและร่วมกันป้องกันแก้ไขไม่ให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติ และร่วมกันรณรงค์สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมที่สุจริต โปร่งใส เพื่อพัฒนาให้ประเทศไทยใสสะอาด เป็นที่ศรัทธาของประชาชนชาวไทยและสังคมโลกต่อไป

วารสารข้าราชการ ขอนำเสนอท่านผู้อ่านในรูปแบบมินิซีรีส์ โดยตอนที่ 1 เป็นเรื่องความหมายและปัจจัยความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

ความหมาย

"ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม" หรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า "Conflict of Interests" (COI) หมายถึงสถานการณ์หรือการกระทำที่บุคคลไม่ว่าจะเป็นนักการเมือง

ข้าราชการ พนักงานบริษัท หรือ ผู้บริหาร มีผลประโยชน์ส่วนตัวมากจนมีผลต่อการตัดสินใจ หรือ การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลนั้นรับผิดชอบอยู่ และส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวม กล่าวคือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐ ตัดสินใจหรือปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งของตนอันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองหรือพวกพ้องมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งการกระทำนั้นอาจจะเกิดขึ้นอย่างรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว ทั้งเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งมีรูปแบบที่หลากหลาย จนกระทั่งกลายเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันทั่วไปโดยไม่เห็นว่าเป็นความผิด เช่น การรับสินบน การจ่ายเงินใต้โต๊ะ การจ่ายเงินตอบแทนเพื่อให้ตนเองได้เลื่อนตำแหน่ง ตัวอย่างที่พบเห็นได้มากในสังคม ส่งผลให้บุคคลนั้นขาดการตัดสินใจที่เที่ยงธรรม เนื่องจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ผลเสียจึงเกิดขึ้นกับประเทศชาติแบบนี้เป็นการกระทำผิดทางจริยธรรมและจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องคำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ แต่กลับตัดสินใจหรือปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้องเป็นหลัก

นอกจากนี้ คำที่มักจะได้ยินบ่อย ๆ ของกรณีความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม คือ "การคอร์รัปชันเชิงนโยบาย" ซึ่งหมายถึง การกำหนดระเบียบหรือนโยบายต่าง ๆ โดยเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งดูเหมือนว่าถูกต้องตามกฎหมาย แต่แท้จริงแล้วนโยบายเหล่านั้นเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง ส่งผลให้เกิดการผูกขาด และทำให้ประชาชนไม่ได้รับประโยชน์สูงสุดหรืออีกนัยหนึ่ง คือ "กรณีที่บุคคลที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐมีประโยชน์ได้เสียอย่างใดอย่างหนึ่ง อาจเป็นประโยชน์ในแง่ของทรัพย์สินเงินทองอำนาจบารมีของตนเอง หรืออาจรวมถึงประโยชน์อื่นที่นอกเหนือไปกว่าทรัพย์สินเงินทอง ทำให้การตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อประโยชน์สาธารณะไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นกลางหรือยุติธรรม"

จุดดูย และสมเดขคุดยกันเก็ยวกับพฤตกรรมที่เป็นควมขดัแยง ระหว่งผลประโยชนัส่วนตนและผลประโยชนัส่วนรวม



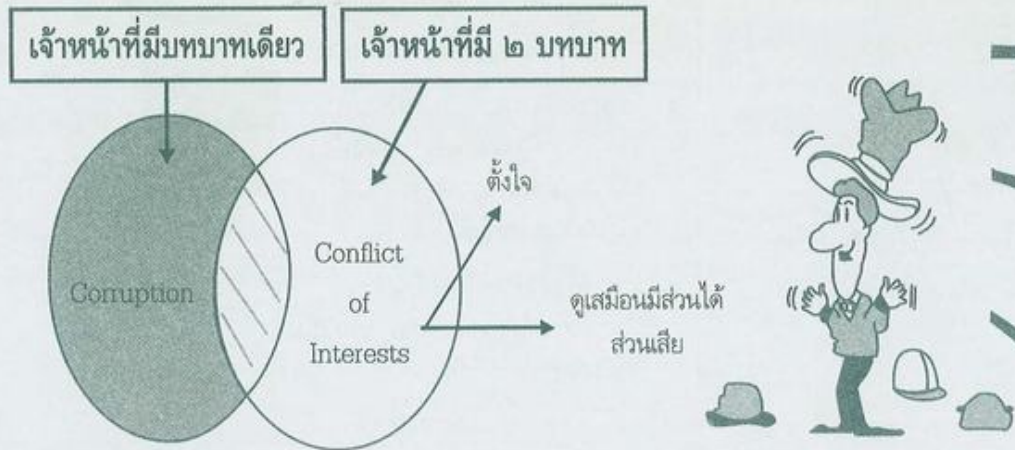
การมีพฤตกรรมควมขดัแยงกันระหว่งผลประโยชนัส่วนตนและผลประโยชนัส่วนรวม เป็นการกระทำ
ที่ละเลยประโยชนัส่วนรวม ก่อให้เกิดควมดิคเชิงจริยธรรม ขาดจิตสำนึก ขดักับจรรยาบรรณวิชาชีฟ
เป็นควมดิคขั้นแรกที่จะนำไปสู่การทจธิตในภายหลัง

ปิจจย 3 ประการที่ก่อให้เกิดควมขดัแยงกันระหว่งผลประโยชนัส่วนตนและ ผลประโยชนัส่วนรวม

- 1 บุคคลดำรงตำแหน่งของรัฐที่ต้องรับดิคชอบต่อประโยชนัสาธารณะ
- 2 เกิดภาวะผลประโยชนัส่วนตนเข้ามาแทรกแซงการตัดสินใจหรือการใช้ดุลยพินิจ
- 3 เกิดการตัดสินใจเพื่อประโยชนัส่วนตนมากกว่าส่วนรวม

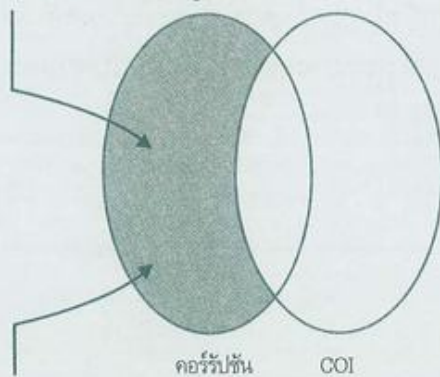
การเปรียบเทียบระหว่างความขัดแย้งกับระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม (COI) กับคอร์รัปชัน

เพื่อให้เราเข้าใจและสามารถแยกแยะประเภท รวมถึงวิธีการป้องกันไม่ให้ตัวเองและบุคคลใกล้ชิดเข้าไปเกี่ยวข้อง จึงขอทำความเข้าใจเชิงเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างระหว่าง "คอร์รัปชัน" หรือการทุจริตประพฤตินิยมชอบกับ "ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม" ดังแสดงด้วยภาพต่อไปนี้



ตัวอย่างคอร์รัปชัน

เจ้าหน้าที่เรียกสินบนจากนักธุรกิจ/ประชาชน
ที่ทำผิดกฎหมายเพื่อไม่ให้ถูกปรับ

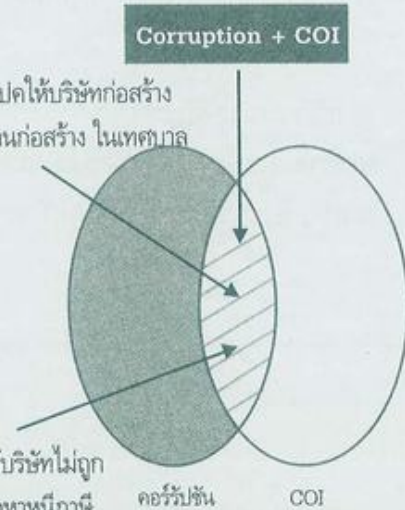


เจ้าหน้าที่เรียกสินบนจากการกำหนดสเปค
เพื่อให้บริษัทแห่งหนึ่งชนะประมูล

ตัวอย่างคอร์รัปชันที่เกิดจาก COI

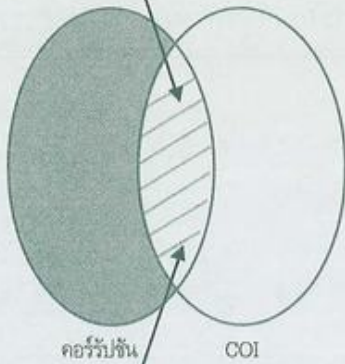
นายเทศมนตรีกำหนดสเปคให้บริษัทก่อสร้าง
ของตนเองการประกวดงานก่อสร้าง ในเทศบาล
ที่ตนบริหารงานอยู่

ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ช่วยให้บริษัทไม่ถูก
ลงโทษจากความผิดในข้อหาหนีภาษี
เนื่องจากเป็นบริษัทของภรรยา



ตัวอย่าง COI ที่เกิดจากนโยบาย

คอร์รัปชันเชิงนโยบาย (Corruption + COI) :
 นักการเมืองใช้อิทธิพลกำหนดกฎหมายเพื่อให้
 พรรคพวกที่ทำผิดกฎหมายไม่ถูกลงโทษ

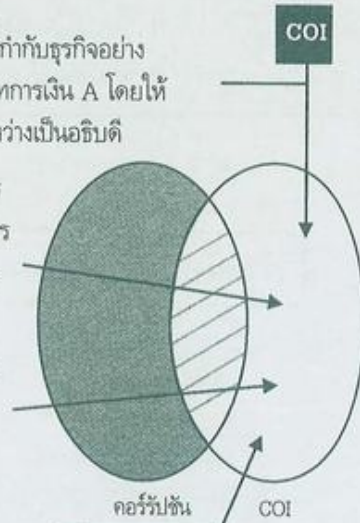


รัฐมนตรีกำหนดนโยบายที่เอื้อประโยชน์
 ต่อธุรกิจของครอบครัวและพรรคพวก

ตัวอย่าง COI แบบแท้จริง

บริษัทก่อสร้างของนายกเทศมนตรีชนะการประมูลงานในเทศบาล
 ที่นายกฯ บริหารแต่การประมูลเป็นไปอย่างเที่ยงธรรมและโปร่งใส

- อธิบดีกรมกำกับธุรกิจการเงินทำหน้าที่กำกับธุรกิจอย่าง
 ซื่อสัตย์ หลังเกษียณไปทำงานกับบริษัทการเงิน A โดยให้
 ข้อมูลสำคัญทางราชการที่ตนทราบระหว่างเป็นอธิบดี
- ผู้บริหารบริษัทยักษ์ใหญ่เป็นกรรมการ
 ควบคุมธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกรรมการ
 ที่ให้สิทธิพิเศษแก่ธุรกิจที่ตนเกี่ยวข้อง
- กรรมการพิจารณาตัดสิน "โครงการ"
 หรือ "ความผิดของบุคคล" ตามใบสั่ง
 ของการเมืองเพราะเกรงถูกโยกย้าย/
 หวังได้ตำแหน่งหน้าที่
- นักการเมืองพรรครัฐบาลเป็นเจ้าของ
 กิจการ X ขอให้กรรมการตั้งค่าธรรมเนียม
 กีดกันสินค้านำเข้าที่เป็นคู่แข่ง



มาถึงตรงนี้ เราคงพอจะเห็นภาพว่า การทุจริตมีหลาย
 ระดับ ในระดับที่สูงสุด คือ "คอร์รัปชัน" ส่วน "ความ
 ขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
 ผลประโยชน์ส่วนรวม" ถือว่าเป็นความผิดระดับต้น
 เมื่อพิจารณาให้ดีจะเห็นว่า การคอร์รัปชันอาจไม่ใช่

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
 ผลประโยชน์ส่วนรวม แต่ความขัดแย้งกันระหว่าง
 ผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นต้น
 เหตุพื้นฐานของการคอร์รัปชัน

หากพิจารณาให้ดีจะพบว่า การคอร์รัปชันอาจไม่ได้เป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
 ผลประโยชน์ส่วนรวม แต่เมื่อมีพฤติกรรมของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
 ผลประโยชน์ส่วนรวมเกิดขึ้น ก็จะนำไปสู่การคอร์รัปชันได้ **!!!!!!**

เรื่อง การสร้างเกณฑ์เทียบวัด ความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน

■ มัทนา บรรจงเต็ม *



ก. พ. ในการประชุมครั้งที่ 8/2549 เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2549 ได้พิจารณาเรื่องการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (ACCOUNTABILITY BENCHMARK) ตามลักษณะงานแล้ว มีมติเห็นชอบกับเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดและเครื่องมือวัดความพร้อมรับผิดของผู้ประกอบการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำนักงาน ก.พ.เสนอ โดยให้สำนักงาน ก.พ.ไปดำเนินการทดลองใช้กับผู้ประกอบการด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ดีเด่น หรือหน่วยงานที่มีการลงนามในบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร เป็นต้น แล้วให้มีการประเมินผลการดำเนินการนำร่องดังกล่าวก่อน หากเกิดผลสำเร็จจึงจะพิจารณากำหนดเป็นนโยบายใช้กับส่วนราชการและจังหวัด เพื่อสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัด และเกณฑ์เทียบวัดต่อไป รายละเอียดเรื่องนี้มีดังนี้

* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

1 ทิศ

1.1 แนวคิดในการทำงานของบุคลากรภาครัฐในปัจจุบัน มุ่งเน้นการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และการให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเป้าหมายที่สำคัญสูงสุด โดยใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณเจ้าหน้าที่ของรัฐ 5 ประการ ประกอบด้วย กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ โปร่งใสตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นกลไกผลักดันให้ข้าราชการมีความรับผิดชอบในหน้าที่สร้างสรรค์ ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งมอบผลงานที่ดีและมีคุณภาพแก่ประชาชนผู้รับบริการ

1.2 เมื่อปี พ.ศ. 2543 - 2545 สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างระบบความพร้อมรับผิดในระบบราชการ (Accountability System in Thai Public Service) ผลการวิจัยทำให้ได้แนวความคิดที่เป็นสากลของคำ "ความพร้อมรับผิด (Accountability)" การใช้ระบบความพร้อมรับผิดในต่างประเทศ และกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้างระบบความพร้อมรับผิดที่เหมาะสมกับระบบราชการไทย ตลอดจน กลยุทธ์ในการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดระบบนี้

1.3 สำนักงาน ก.พ.ได้นำผลการวิจัยไปศึกษาสร้างเกณฑ์เทียบวัด ความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน เพื่อเป็นเครื่องมือให้ส่วนราชการและจังหวัดนำไปประเมินความพร้อมรับผิดของบุคลากร เพื่อพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมาย ชัดเจน มีการสร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการติดตาม ประเมินผล มีการจัดการกับผู้ไม่มีผลงาน และการมีแผนสำรอง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) รวมทั้งเป็นกลยุทธ์ในการส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดความพร้อมรับผิดในระบบราชการ เพื่อให้มีการสร้างความสมดุลระหว่างการควบคุมกับการบริหารจัดการ ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานโดยยอมรับวัฒนธรรมความพร้อมรับผิด (Accountability Culture) ตลอดจนนำไปพัฒนาและปรับใช้ในการบริหารจัดการและการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการและจังหวัดต่อไป



2 การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.ได้ดำเนินการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ศึกษาระบบความพร้อมรับผิดของประเทศต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด

ตามลักษณะงานที่เหมาะสมกับระบบบริหาร
ทรัพยากรบุคคลของราชการไทย ซึ่งผลการศึกษ
สรุปได้ ดังนี้

(1) หลักการหรือพื้นฐานความคิด

- สหราชอาณาจักร พัฒนาขึ้นบนฐานความ
คิดทางปรัชญาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของ
บุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการ
ปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตยของ
สหราชอาณาจักร โดยแก่นสาระของระบบ
อังกฤษจะต้องสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม และ
ประเด็นปัญหาทางสังคมและจริยธรรมที่
เป็นที่สนใจของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย
- ประเทศออสเตรเลีย จะมีส่วนคล้ายคลึงกับ
สหราชอาณาจักรที่เน้นการสร้างระบบ
ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
ในกระบวนการให้บริการประชาชน โดยชี้
ให้เห็นถึงค่านิยมที่ข้าราชการควรยึดถือ
ปฏิบัติเป็นหัวใจในการทำงานราชการ



- ประเทศแคนาดา ใช้หลักการบริหารจัดการ
สมัยใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงาน
ที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นฐานในการกำหนด
กรอบ การพัฒนาระบบความพร้อมรับผิดของ
มลรัฐต่างๆ ทั้งนี้ เป้าหมายหลักของการ
ทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เพื่อประโยชน์ของ
ประชาชนที่รับบริการเป็นสำคัญ
- สหรัฐอเมริกา วางรากฐานระบบความพร้อม
รับผิดที่เน้นการปฏิบัติผสมผสานกับ
แนวความคิดการบริหารงานตามหลักการ
บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public
Management : NPM) และหลักการบริหาร
งานของภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งมีความ
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น
ในระบบราชการไทยเป็นอย่างมาก

(2) กรอบความพร้อมรับผิด

- สหราชอาณาจักร กำหนดกรอบที่ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ หลักการหรือมาตรฐาน
พื้นฐาน แนวทางปฏิบัติ และคุณสมบัติทาง
วิชาชีพ โดยมีรายละเอียดขั้นตอนการพัฒนา
ระบบ บทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใน
กระบวนการต่าง ๆ
- ประเทศออสเตรเลีย ออกพระราชบัญญัติ
ข้าราชการพลเรือน 1999 (PSA 1999)
ซึ่งเน้นหลักค่านิยมที่สำคัญ 15 ประการเพื่อ
เป็นรากฐานในการทำงานของข้าราชการให้มี
มาตรฐานทางจริยธรรมมากที่สุด และกำหนด
ความสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคลใน
สังคมที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการทำงาน
สาธารณะ นับตั้งแต่ประชาชนผู้รับบริการ
จนถึงผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายของ
ประเทศ การดำเนินงานต่าง ๆ ของส่วน
ราชการต้องอิงกับหลักค่านิยม 15 ประการ
ซึ่งเป็นหัวใจของพระราชบัญญัตินี้

- ประเทศแคนาดา กำหนดกรอบความพร้อมรับผิดที่เรียกว่า Management Accountability Framework (MAF) ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 10 ประการ ที่จำเป็นต่อการทำงานสาธารณะเพื่อให้สนองตอบต่อค่านิยมสาธารณะ เสริมสร้างการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ในองค์กร ในแต่ละองค์ประกอบได้กำหนดตัวชี้วัดและมาตรวัดไว้อย่างชัดเจนซึ่งมลรัฐต่างๆ ต้องนำไปปรับใช้เอง

- สหรัฐอเมริกา กำหนดกรอบความพร้อมรับผิดเฉพาะของกลุ่มบุคคลที่ทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ (HRM Accountability) เพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาระบบความพร้อมรับผิด พร้อมกันนี้ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติ และเครื่องมือช่วยส่วนราชการอื่นๆ ในการประเมินองค์การของตนเอง โดยสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (OPM) จะทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงให้คำปรึกษา แนะนำ และติดตามความก้าวหน้าของส่วนราชการต่างๆ เป็นระยะ ๆ ซึ่ง ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถปรับกรอบที่ OPM เสนอได้ตามความเหมาะสม

(3) กระบวนการหรือขั้นตอนในการสร้างระบบความพร้อมรับผิด

ประเทศที่กำหนดกรอบความพร้อมรับผิดและขั้นตอนการดำเนินการอย่างชัดเจน ได้แก่ สหราชอาณาจักรและสหรัฐอเมริกา ในขณะที่ออสเตรเลียและแคนาดาจะเปิดโอกาสให้ส่วนราชการคิดค้นวิธีดำเนินการด้วยตนเอง

(4) เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างระบบความพร้อมรับผิด

เครื่องมือที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาระบบความพร้อมรับผิดได้แก่ แนวทางปฏิบัติ

(Guideline) เครื่องมือในการประเมินองค์การ (Self-Assessment) รวมทั้งข้อกำหนดทางกฎหมายที่ใช้และช่วยส่วนราชการในการค้นหาแนวทางในการปฏิบัติของตนเองได้ โดยสหราชอาณาจักร แคนาดาและสหรัฐอเมริกา มีเครื่องมือช่วยส่วนราชการต่าง ๆ ในการพัฒนาระบบความพร้อมรับผิด ในขณะที่ออสเตรเลียจะให้ส่วนราชการกำหนดกรอบและรายละเอียดของตนเองได้อย่างอิสระ ซึ่งทั้งสามประเทศจะมีส่วนราชการที่รับผิดชอบในการสร้างกรอบกลางขึ้นมา กล่าวคือ สหราชอาณาจักรมีสถาบันที่รับผิดชอบเรื่องความพร้อมรับผิดทางสังคมและจริยธรรม (The Institute of Social and Ethical Accountability) สหรัฐอเมริกามีสำนักบริหารทรัพยากรบุคคล (OPM) และประเทศแคนาดามี Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) ทำหน้าที่กำกับดูแล แนะนำและให้ความช่วยเหลือ

2.1.2 ศึกษารูปแบบความพร้อมรับผิดของ Melvin J. Dubnick and Barbara S. Romzek พบว่า ต้องพิจารณา 2 มิติประกอบกัน ได้แก่ มิติด้านแหล่งของการควบคุมจากภายใน ระบบราชการหรือตามสายการบังคับบัญชา (Bureaucratic) และภายนอก (กฎหมายและการเมือง) และมิติด้านอัตราการควบคุม (สูง



หรือต่ำ) ซึ่งสามารถจำแนกประเภทของความพร้อมรับผิดได้ 4 ระบบ คือ

- ระบบราชการหรือตามสายการบังคับบัญชา ตรวจสอบโดย ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องการดูแลตรวจตรา
- กฎหมาย ตรวจสอบโดยผู้ออกกฎหมายหรือผู้บังคับใช้กฎหมาย ในเรื่องปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไข
- วิชาชีพ ตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รับบริการในเรื่องการปฏิบัติตามวิชาชีพ
- การเมือง ตรวจสอบโดยนักการเมืองหรือประชาชนในเรื่องการตอบสนองความคาดหวัง

2.1.3 ศึกษาลักษณะงานของราชการพลเรือนไทย บทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของข้าราชการในแต่ละระดับ พบว่าควรดำเนินการสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัดและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ เนื่องจากเป็นลักษณะงานที่มีอยู่ในทุกส่วนราชการ และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบโดยตรงต่อผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานหรือลักษณะงานอื่น ๆ ขององค์การ

2.2 นำผลการศึกษาระบบความพร้อมรับผิดของ 4 ประเทศดังกล่าว และรูปแบบความพร้อมรับผิดของ Melvin J. Dubnick and Barbara S. Romzek ผสมกับ แนวคิดของหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รวมทั้งบทบาทภารกิจของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่และผู้ปฏิบัติงานด้าน

บริหารงานบุคคลมาผสมผสานเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัดและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้



2.2.1 กำหนดองค์ประกอบและสร้างตัวชี้วัดความพร้อมรับผิดให้ครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกระดับตามอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา

2.2.2 ปรับปรุงองค์ประกอบและตัวชี้วัดเพื่อให้สามารถวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ (Validity) มีความสมบูรณ์ครบถ้วน โดยเชิญผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลจากส่วนราชการต่าง ๆ มาร่วมประชุม (Focus Group) พิจารณาให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ

2.2.3 สร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งเสนอแนวทางการพัฒนาเพื่อให้มีการพัฒนาให้ถึงมาตรฐานความพร้อมรับผิดที่พึงประสงค์

2.3 จัดทำเอกสารแนวทางการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน ที่อธิบายขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัดและเกณฑ์เทียบวัด

ความพร้อมรับผิดตามกลุ่มลักษณะงาน และมีตัวอย่าง พร้อมทั้งพัฒนาโปรแกรมประมวลผลคะแนนความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และบันทึกลงในแผ่นซีดี เพื่อให้ผู้ใช้สามารถคัดลอกโปรแกรมไปใช้งานได้สะดวกและรวดเร็ว

2.4 จัดประชุมผู้แทนส่วนราชการต่างๆ เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เรื่องแนวคิดหรือทฤษฎีเกี่ยวกับระบบความพร้อมรับผิด การสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล การใช้โปรแกรมประมวลผลความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดของลักษณะงานอื่น ๆ รวมทั้งสำรวจ ความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับโอกาสหรือความจำเป็นในการใช้เครื่องมือวัดความพร้อมรับผิด เกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแนวทางการสร้างเกณฑ์เทียบวัดฯ ดังกล่าว

3 ผลการดำเนินงาน

3.1 จากการศึกษาหลักการหรือพื้นฐานความคิด กรอบความพร้อมรับผิดของประเทศต่างๆ โครงสร้างและสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่างๆ จึงกำหนดสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัดและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูง (ผู้อำนวยการสำนักหรือกองที่รับผิดชอบงานการเจ้าหน้าที่) ระดับกลาง (ผู้อำนวยการกลุ่มงาน หัวหน้ากลุ่มงาน หรือหัวหน้าฝ่าย) และ

ระดับปฏิบัติ (ระดับเจ้าหน้าที่) โดยทุกระดับมีองค์ประกอบและตัวชี้วัดความพร้อมรับผิดเพื่อใช้ในการประเมิน ดังนี้

- (1) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
- (2) ประสิทธิผล (Effectiveness)
- (3) การปฏิบัติตามข้อบังคับของกฎหมาย (Legal Compliance)
- (4) การตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (Customer-Oriented)
- (5) จริยธรรม (ค่านิยมสร้างสรรค์)
- (6) คุณภาพของกำลังคน

3.2 แบบประเมินความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล 3 ระดับ ซึ่งกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป 1 ระดับ เป็นผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมินประเมินตนเอง โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 1, 2, 3, 4 และ 5 ถ้าแสดงพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดได้ 20%, 40%, 60%, 80% และ 100% ตามลำดับ ทั้งนี้ให้มีการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน ในกรณีได้คะแนนองค์ประกอบและตัวชี้วัดแตกต่างกัน

3.3 เกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดของผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคล 3 ระดับ ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมค่าเกณฑ์เทียบวัดโดยเฉลี่ย (คะแนนเฉลี่ย) ของทั้ง 3 ระดับ อยู่ในช่วงคะแนน 3.00 - 4.00

3.4 เอกสารแนวทางการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิด (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน พร้อมแผ่นซีดี ซึ่งอธิบายขั้นตอนการสร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัด และเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดตามกลุ่มลักษณะงาน รวมทั้งแนวทางการพัฒนาระดับความพร้อมรับผิดให้ถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์ และตัวอย่าง

3.5 โปรแกรมการประมวลผลคะแนนความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 3 ระดับ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถคัดลอกโปรแกรมไปใช้งานได้สะดวก รวดเร็วและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยได้จัดพิมพ์ขั้นตอนการใช้โปรแกรมลงในเอกสารแนวทางการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) ตามลักษณะงาน

3.6 ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้แทนส่วนราชการต่างๆ เกี่ยวกับโอกาสหรือความจำเป็นในการใช้เครื่องมือวัดความพร้อมรับผิดชอบและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จำนวน 204 ราย พบว่า

- ร้อยละ 94.1 เห็นด้วยกับการมีเครื่องมือวัดความพร้อมรับผิดชอบและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ร้อยละ 90.7 เห็นว่ามีโอกาสหรือความจำเป็นในการใช้เครื่องมือวัดความพร้อมรับผิดชอบและเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
- ร้อยละ 94.1 มีความเห็นว่าสามารถนำแนวทางการสร้างเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) ของผู้

ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไปปรับใช้กับลักษณะงานอื่น ๆ

บท ก.พ.เห็นชอบกับเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability Benchmark) และเครื่องมือวัดความพร้อมรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเห็นควรให้ สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการดังต่อไปนี้

1 นำไปทดลองใช้ (นำร่อง) กับผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ดีเด่น หรือหน่วยงานที่มีการลงนามบันทึกข้อตกลงในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น สำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร กรมราชทัณฑ์ กรมศุลกากร สำนักงาน ก.พ. ฯลฯ

2 ประเมินผลการนำร่อง หากประสบผลสำเร็จให้นำเสนอ ก.พ. เพื่อเสนอดำเนินการต่อไปดังนี้

2.1 กำหนดเป็นนโยบายให้ส่วนราชการและจังหวัดนำแนวทางการวัดความพร้อมรับผิดชอบตามลักษณะงานไปใช้ประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

2.2 สนับสนุนและเผยแพร่ให้ส่วนราชการและจังหวัด สร้างตัวชี้วัด เครื่องมือวัด และเกณฑ์เทียบวัดความพร้อมรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน โดยขยายผลไปถึงงานที่รองรับยุทธศาสตร์หลักของหน่วยงาน **๕๓๑๕๗**

เพื่อนบุคลากร

มารู้จักกับบทบาทของ Strategic partner กันเถอะ



■ สอป *

S = ระบบการบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กรภาครัฐกำลังเผชิญกับแรงท้าทายใหม่ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับการใช้เครื่องมือหรือวิธีการบริหารสมัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) ของผู้บริหารระดับสูง ส่งผลกระทบบำทำให้บุคลากรต้องทำงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงาน (PERFORMANCE) มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การบริหารและพัฒนาศักยภาพบุคคลจึงต้องเร่งปรับตัวตามอย่างรวดเร็ว ด้วยการปรับพื้นฐาน (PLATFORM) ของการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ ให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยมุ่งที่ผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และใช้เครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ทันสมัย มาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องไปกับกลยุทธ์หลักขององค์กร ปรับบทบาทของงานทรัพยากรบุคคล จากเน้นธุรการไปสู่บทบาทความเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC PARTNER) ขององค์กรและผู้บริหารระดับสูง

* สำนักตรวจสอบและบริหารกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

บ่อยครั้งที่ผู้บริหารองค์กรไม่เข้าใจบทบาทของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะตั้งคำถามว่าระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง และการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรหนึ่ง ๆ นั้น สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพหรือผลงานขององค์กรได้จริงหรือ

หากลองนึกย้อนหลังไปนับตั้งแต่จุดเริ่มต้นในการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่าง ๆ นั้น เป็นที่ทราบกันอยู่โดยทั่วไปแล้วว่า ในระยะแรกของการดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ โดยเฉพาะที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ฝ่ายที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากคงหนีไม่พ้นฝ่ายผลิต ที่มีหน้าที่ในการสร้างผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามที่องค์กรกำหนดไว้ หลังจากนั้นแล้ว ความสำคัญจะปรับเปลี่ยนมาอยู่ที่ฝ่ายวิศวกรรม ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพมาตรฐานสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัทให้ดีขึ้น และนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ให้กับบริษัท หลังจากประสิทธิภาพของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการผลิตอยู่ในระดับมาตรฐาน



และคุณภาพที่บริษัทสามารถรับได้แล้ว บทบาทก็จะเริ่มปรับเปลี่ยนความสำคัญมาอยู่ที่ฝ่ายขายและการตลาดในการขายสินค้าเพื่อสร้างรายได้ให้กับบริษัท ซึ่งจากการทำงานในปัจจุบันที่ผู้บริหารของบริษัทบางแห่ง เมื่อต้องการจะให้ความสำคัญกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งในช่วงระยะเวลาใด ก็มักจะมุ่งเน้นความสำคัญไปที่ฝ่ายงานนั้น ๆ โดยขาดการคำนึงถึงระบบการบริหารงานขององค์กรในภาพรวม ซึ่งมักจะส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานโดยในภาพรวมขององค์กร

จนกระทั่งเมื่อเจ้าของกิจการหรือผู้บริหารได้พิจารณาการดำเนินงานของฝ่ายงานต่าง ๆ และมักจะพบว่า ปัญหาต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรนั้นยังคงมีอยู่ และหมุนเวียนกันส่งผลกระทบต่อบริษัทและองค์กร เพราะต้นตอที่แท้จริงของปัญหาในองค์กรยังไม่ได้ถูกปรับปรุงแก้ไข นั่นก็คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรนั่นเอง ดังนั้น จึงเป็นที่มาของความสำคัญของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือว่าเป็นการคำนึงถึงองค์กรโดยภาพรวม และต้นตอของปัญหาอย่างแท้จริง

ดังนั้น ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องทำหน้าที่เป็น strategic partner ขององค์กร เป็นดังคู่หูของผู้บริหารที่จะแบ่งความรับผิดชอบกับหัวหน้างานในการสร้างผลงานขององค์กร ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลจึงจำเป็นต้องมีบทบาทในเชิงรุกและมองภาพในแนวกว้าง และปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กร โดยอาศัยคนเป็นปัจจัยหลักในการบรรลุความสำเร็จขององค์กรนั้น มากกว่าที่จะทำหน้าที่เป็นผู้คอยตรวจสอบ และลงโทษเจ้าหน้าที่ที่กระทำความผิดเท่านั้น

บทบาทในฐานะ strategic partner ด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถจำแนกออกเป็นประเด็นต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางในการบริหารได้ ดังนี้

1 เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ตลอดจนเป้าหมายที่องค์กรต้องการเพื่อบรรลุสู่ความสำเร็จ และสามารถสร้างความชัดเจนในแง่ของความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินการในกิจกรรมทรัพยากรบุคคล และความสำเร็จของพันธกิจ ซึ่งผู้ที่รับผิดชอบงานด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องศึกษา ทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร อำนาจตามที่กฎหมายกำหนด และมาตรการเพื่อสร้างประสิทธิภาพของพันธกิจ รวมถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรด้วย จะได้ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจขององค์กรลงไปสู่ระดับบริหาร ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร แนวทางในการบริหารงาน และกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์กร โดยภาพรวม ตลอดจนการกำหนดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรได้อย่างชัดเจน

2 ส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ องค์กรต่าง ๆ จำเป็นที่จะต้องปรับตัวเองให้ทันกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน เรามักจะเห็นว่าหลาย ๆ องค์กรพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมในการทำงานขึ้นมาใหม่ที่มักจะเรียกว่า วัฒนธรรมของการมุ่งเน้นที่ผลการทำงาน กล่าวคือ พยายามที่จะสร้างหรือหล่อหลอมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญของผลงานมากกว่าการทำงานแบบสบาย ๆ เหมือนในอดีต รู้จักคิดนอกกรอบ สร้างแนวความคิดใหม่ที่

นอกเหนือจากบริบทที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ หากความคิดนั้นสนองตอบต่อหลักการขององค์กร กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จะต้องสร้างระบบด้านการบริหารขึ้นมาสนับสนุนวัฒนธรรมดังกล่าว เช่น



- การกำหนดมาตรฐานในการวัดผลการปฏิบัติงานของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อให้สามารถวัดผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนมากกว่าการใช้ความรู้สึกเป็นแนวทางในการวัดผลการปฏิบัติงาน หรือการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวในการประเมินผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
- การกำหนดระบบค่าตอบแทนบนพื้นฐานของความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถดึงดูดบุคลากรที่มีคุณภาพเข้ามาทำงานกับองค์กร และกระตุ้นให้บุคลากรแสดงศักยภาพที่ตนเองมีอยู่ ตลอดจนรักษาบุคลากรที่มีความสามารถให้ทำงานกับองค์กรต่อไปได้ในระยะยาว รวมถึงสนับสนุนโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้กับบุคลากร เป็นต้น ดังนั้น ระบบค่าตอบแทนควรที่จะขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรมากกว่าอายุงาน หรือความสัมพันธ์ส่วนตัว อันเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีศักยภาพและความสามารถ

การกำหนดทิศทางในการพัฒนาบุคลากร
อย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากร
ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถในการ
ปฏิบัติงานอันส่งผลต่อการสร้างผลงาน
ที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงการกำหนด
ยุทธศาสตร์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภายใน
องค์กรให้กว้างขวางมากขึ้น เป็นต้น

3 การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร
ซึ่งจะเป็นการมององค์กรโดยภาพรวมว่า องค์กร
จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างไร
ยกตัวอย่างเช่น ประเด็นที่เกี่ยวกับสภาพ
บรรยากาศการทำงานในองค์กร ซึ่งโดยปกติแล้ว
ผู้บริหารของฝ่ายงานต่าง ๆ มักจะมุ่งเน้นที่การ
เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเองเป็นหลัก
พยายามจะแสวงหาวิธีในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ
แต่ท้ายที่สุดแล้วประสิทธิภาพในการทำงานของ
บุคลากรอาจจะมาจากสภาพบรรยากาศการ
ทำงานขององค์กรโดยภาพรวมที่เอื้อประโยชน์ต่อ
ประสิทธิภาพในการทำงานก็เป็นได้ ดังนั้น ผู้ที่รับ
ผิดชอบระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้อง
ทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการปรับ
ปรุง แก้ไข และเสนอแนะสภาพบรรยากาศการ
ทำงานในองค์กร โดยพิจารณาในแง่มุมต่าง ๆ
ดังนี้

- ความชัดเจนของงานที่ปฏิบัติ
- มาตรฐานในการทำงานของงานแต่ละประเภท
- ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
- หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง
- การทำงานเป็นทีม
- ระบบค่าตอบแทน

ซึ่งนับว่าเป็นประเด็นที่ระบบการบริหารทรัพยากร
บุคคลในปัจจุบัน จำเป็นต้องสร้างความชัดเจน และ
หาแนวทางในการพัฒนาประเด็นดังกล่าว อันถือว่าเป็น
ภาระหน้าที่หลักที่ส่งผลกระทบต่อบรรยากาศการทำงาน
ภายในองค์กร และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน
ขององค์กรโดยภาพรวม

จากบทบาทของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล
ที่ทำหน้าที่เป็น strategic partner ให้กับองค์กร
ในประเด็นที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นโดยคร่าว ๆ นั้น
จะสังเกตเห็นได้ว่า สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง
ในองค์กรในเชิงของประสิทธิภาพได้ค่อนข้างมาก
ผู้บริหารขององค์กรท่านใดที่ให้ความสำคัญกับระบบ
การบริหารทรัพยากรบุคคล องค์กรเหล่านั้น
มักจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในระยะ
ยาว ดังนั้น เป้าหมายสูงสุดของฝ่ายบริหารทรัพยากร
บุคคล (HR) คือ บทบาทของการเป็น Strategic
Partner นั่นเอง **พิภพ**



; บางส่วนคัดลอกมาจากหนังสือพิมพ์ประชาชาติธุรกิจ คอลัมน์ Human Capital

อุกาทรณ์ก่อนทำผิด

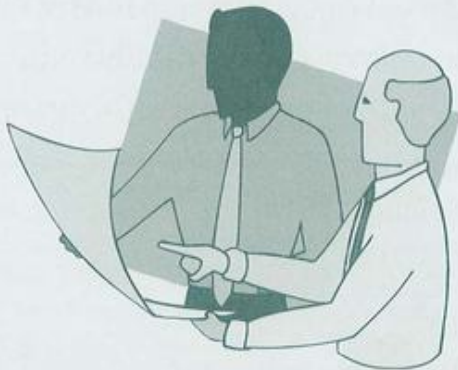
■ เอกศักดิ์ ตรีภุมลสวัสดิ์ *



ฝนตก น้ำท่วม กระจายไปทั่วประเทศ ก่อให้เกิดความเดือดร้อนทุกหย่อม
หญ้า มากบ้าง น้อยบ้าง ช้ำชาก เหมือนทุกปีที่ผ่านมา และนับวัน
นับปี มีแต่ทวีขึ้นตลอดเวลา โดยไม่มีทีท่าว่าจะลดน้อยลงเลย ก็ควรจะตั้งขอให้
ชาวเราช่วยกันปลุกป่า คนละไม้คนละมือ อย่าคิดว่าเป็นหน้าที่ของทางราชการ
ฝ่ายเดียวเลยครับ...

ครั้งนี้ ก็นำชีวิตเพื่อนข้าราชการที่ทำงานอย่างซื่อสัตย์ ไม่ละเอียดยุบคอบก่อให้เกิด
เกิดปัญหาการให้บริการประชาชนและภาพพจน์ของราชการโดยรวมด้วย
มาฝากสัก 7 - 8 เรื่อง เชิญติดตามเลยครับ....

รับสมัครคัดเลือกเป็นผู้ใหญ่บ้าน



1นการรับสมัครบุคคลเพื่อเข้าคัดเลือกเป็นผู้ใหญ่
บ้านครั้งหนึ่ง นายชัช ปลัดอำเภอ และนายเชย
เป็นเจ้าหน้าที่ปกครองได้รับแต่งตั้งให้เป็นเจ้าหน้าที่รับ
ใบสมัคร ปรากฏว่ามีนายลงได้มายื่นใบสมัครพร้อม
เอกสารประกอบเป็นภาพถ่ายสำเนาทะเบียนบ้าน
โดยไม่มีเอกสารตัวจริงมาแสดง นายเชยรับใบสมัคร

พร้อมเอกสารดังกล่าวไว้ แล้วนำเสนอต่อนายชัชเพื่อ
พิจารณา ทั้งนายชัชและนายเชยไม่ได้ตรวจสอบความ
ถูกต้องของเอกสาร โดยเฉพาะทะเบียนบ้านกับฉบับ
ของอำเภออีกครั้ง แต่ได้ออกเลขประจำตัวผู้สมัครไป
พร้อมลงชื่อรับรองว่านายลงเป็นผู้มีคุณสมบัติถูกต้อง
ทั้งที่นายลงได้ย้ายเข้ามาอยู่ในทะเบียนบ้านดังกล่าว
ยังไม่ครบกำหนด 2 ปี การกระทำของนายชัชและนาย
เชยเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย
ความเอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทาง
ราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง แห่ง พระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ ...ทำงานเลือกตั้ง พลาดไม่ได้
ซื่อสัตย์ไม่ได้ เพราะผู้มีส่วนได้เสียจับตาดูอยู่เนรมัน
...รายการนี้มีแต่เสมอตัวกับขาดทุน ก็ขอบอกกล่าว
กันครับ

* นิติกร 9 ชช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

ใช้ชื่อผิดทำบัตรประชาชน



Uนที่ว่าการอำเภอแห่งหนึ่ง นายครั้นปลัดอำเภอ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานทะเบียนบัตรประจำตัวประชาชน ปรากฏว่า มีนายอิงมาแจ้งขอทำบัตรประจำตัวประชาชนเกินกำหนดเวลาโดยอ้างว่าชื่อ

นายอ่ำ ซึ่งถึงแก่กรรมแล้ว แต่นายครั้นมิได้ตรวจสอบรายละเอียดของเอกสาร โดยเฉพาะสำเนาทะเบียนบ้าน เป็นเหตุให้อนุมัติจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนให้กับนายอิงไป โดยสวมชื่อของนายอ่ำ แต่นายอิงยังไม่ได้รับบัตรประจำตัวประชาชนในชื่อของนายอ่ำไปใช้ประโยชน์ ก็มีการตรวจพบเสียก่อน การกระทำของนายครั้นเป็นการกระทำผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ ...นี่เพียงแค่นี้ถูกฝ้อเท่านั้น ยังถูกลงโทษเลย หากถึงขั้นมีผลออกหรือรู้เห็นด้วย ก็อาจถึงตายได้นะ

วัดส่งเดชเกิดเหตุได้



กางราชการได้จ้างงานก่อสร้างคลองส่งน้ำคาคคองกริตความยาว 2,205 เมตร ปรากฏว่านายโยธี นายโยธา และนายยกทัพได้รับแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจรับการจ้างก่อสร้างคลองสายนี้ และได้ร่วมกันตรวจรับงานโดย

บกพร่อง ไม่ละเอียด และตรวจรับงานไปว่าผลงานถูกต้อง แต่ภายหลังมีการตรวจสอบพบว่าความยาวของคลองส่งน้ำสายนี้ขาดหายไป ประมาณ 8 เมตรเศษ ซึ่งผู้รับจ้างก็ได้ดำเนินการก่อสร้างเพิ่มเติมครบถ้วนตามสัญญาแล้ว การกระทำของบุคคลทั้งสามเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอุตสาหะ เอาใจใส่ ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ ...วัดความยาวทั้งที่ต้องละเอียดนี้ขวนนี้ว จะได้ไม่เกิดความผิดพลาด เพราะเป็นของราชการมิใช่ของส่วนตัว นิดเดียวก็ไม่ได้ครับ...

เรียกรับเงินมัดจำซ้ำ



นายสี เจ้าของที่ดินตามหลักฐานน.ส.3ก จำนวน 2 แปลง ไปยื่นเรื่องขอรังวัดออกโฉนดที่ดินกับนายสบาย หัวหน้าฝ่ายรังวัดของสำนักงานที่ดินแห่งหนึ่ง นายสบายได้เรียกและรับเงินมัดจำรังวัดไว้แปลงละ 3,000 บาท พร้อมกับ

ให้ช่างรังวัดออกไปรังวัดครั้งแรกแล้วปรากฏว่าไม่สามารถรังวัดที่ดินได้ เพราะต้นไม้ขึ้นรกมาก จึงเลื่อนออกไป พร้อมกับนัดรังวัดใหม่และนายสบายก็ได้เรียกเงินมัดจำรังวัดที่ดินทั้งสองแปลงอีกเป็นครั้งที่สอง โดยมีได้ตรวจสอบใบนัดรังวัดครั้งแรก ทำให้ผิดพลาด เกิดการเรียกเก็บเงินมัดจำเป็นครั้งที่สองโดยไม่สมควร การกระทำของนายสบายเป็นความผิดวินัยฐานไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวัง รักษาประโยชน์ของทางราชการตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์... พลิกดูอีกนิด ตรวจสอบดูอีกหน่อย คงจะไม่ร่อยอย่างนี้หรอก... เสียตายๆ

ประหยัดมากเกินไป

ที่โรงเรียนแห่งหนึ่ง นางเหนียวเจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุขได้เดินทางไปทำหน้าที่ฉีดวัคซีนป้องกันให้แก่นักเรียน ปรากฏว่า นางเหนียวได้ใช้เข็มฉีดยาเพียงเล่มเดียว ฉีดวัคซีนป้องกันให้กับเด็กนักเรียนถึง 45 คน โดยไม่เปลี่ยนเข็มเลย เรียกว่าม้วนเดียวจบ ซึ่งอาจทำให้มีโอกาสดูดเชื้อจากเด็กคนหนึ่งไปยังเด็กคนอื่นๆ ได้ การกระทำของนางเหนียวเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวังและรักษาประโยชน์ของทางราชการตามมาตรา 84 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์จะว่าเป็นความซึ่เกียจหรือซึ่เหนียวก็เหลือที่จะคาดเดา ขอให้เป็นรายสุดท้ายก็แล้วกันครับ ไม่อยากเห็นอย่างนี้อีกเลยจริงๆ ให้ดินตายสิ



เจ็บโดยไม่จำเป็น

นายโชคชัยมีปัญหาไส้ติ่งอักเสบต้องเข้ารับการผ่าตัด ปรากฏว่าหมอได้จัดการให้อย่างเรียบร้อย สวยงามพร้อมติดท่อระบายน้ำเลือดน้ำเหลืองไว้ให้ แต่เมื่อมีการทำแผล นางสมใจ พยาบาลวิชาชีพ ได้จัดการให้เสร็จสิ้น แต่มิได้ใช้เข็มกลัดหรือที่ยึดท่อระบายดังกล่าวเพื่อกันท่อหลุดเข้าไปข้างในแผล เป็นเหตุให้ท่อระบายดังกล่าวหลุดเข้าไปภายใน และหมอดังกล่าวต้องวางยาสลบนายโชคชัยแล้วผ่าตัดเอาท่อระบายออกมาข้างนอกอีกครั้ง การกระทำของนางสมใจ เป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวังและประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 84 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โทษที่

ได้รับคือ ภาคทัณฑ์...เรื่องอย่างนี้มาตรฐานของงานก็มีวิชาชีพก็สอน แต่มิได้สั่งไว้ในหน้าที่ของตน ไม่สนใจชีวิตและสุขภาพของผู้อื่นตามหน้าที่ความชำนาญของตนเลย สงสารคนไข้ที่ต้องเจ็บตัวโดยไม่จำเป็นครับ



ดวงตราทนาย



นางราชการได้มอบให้นางสนอง เก็บรักษาดวงตราประจำตำแหน่งนายอำเภอของที่ว่าการอำเภอแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าเช้าวันหนึ่งนางสนองได้นำดวงตราประจำตำแหน่งนายอำเภอ

ออกมาใช้ประทับตราสำหรับหนังสือหรือเอกสารของทางราชการ จนกระทั่งถึงเวลาพักเที่ยงนางสนองจึงปิดล็อกประตูห้องทำงาน แต่บงกพร่องปิดบานเกล็ดหน้าต่างไม่สนิทและลืมเก็บดวงตราไว้ในกำปั้น เป็นเหตุให้มีคนร้ายถอดกระຈกบานเกร็ดหน้าต่างเข้าไปในห้องทำงานและหยิบเอาดวงตราประจำตำแหน่งดังกล่าวไป การกระทำของนางสนอง เป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความระมัดระวัง เอาใจใส่รักษาประโยชน์ราชการและประมาทเลินเล่อในการปฏิบัติหน้าที่ราชการตามมาตรา 84 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์เรื่องแค่นี้ก็มีปัญหาการศึกษาไม่ได้ แล้วจะรักษาสมบัติติดตัวของตนได้อย่างไรกัน

ปิดไม่มิดทรอกนะ



อนาคารแห่งประเทศไทย(แบงค์ชาติ
นั้นแหละ) ได้มอบธนบัตรตัวอย่างให้แก่
ส่วนราชการไว้ใช้ในการตรวจสอบ โดยนางสาว
สุดชวยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เก็บรักษาไว้

ปรากฏว่านางสาวสุดชวยไม่ได้ใช้ความระมัดระวัง
ในการเก็บรักษา เป็นเหตุให้ธนบัตรดังกล่าวสูญหาย
ไป 4-5 ฉบับ แต่กลับไม่รายงานให้ผู้บังคับบัญชา
ทราบ หรือดำเนินการตามระเบียบของทางราชการ
พร้อมกับนำธนบัตรตัวอย่างฉบับปลอมมาเคลือบ
พลาสติกแข็งและใส่กรอบไว้อย่างแน่นหนา
เพื่ออำพรางปกปิดมิให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้
การกระทำของนางสาวสุดชวยเป็นความผิดวินัย
อย่างร้ายแรงฐานประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ
เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงตาม
มาตรา 84 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ
ปลดออก...ข้างตายทั้งตัว โบว์บิติดมิดจริงหรือ...
คิดง่าย ๆ ไม่น่าตายอย่างไรราคาเลย....



แนวทางปฏิบัติ ในการดำเนินการทางวินัยข้าราชการ

■ อังชัย เรายญาชีวิน *



ด้วยเพื่อนๆ นิติกรจากส่วนราชการต่างๆ จำนวนไม่น้อยได้โทรศัพท์หาหรือปัญหาที่ยังคาใจ หรือยังติดใจสงสัยเรื่อง “แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยข้าราชการหรือปัญหาเกี่ยวกับการสอบสวนวินัยข้าราชการ” โดยประมวลสรุปความรวมเป็นข้อเท็จจริงเดียวกันว่า เมื่อมีเรื่องร้องเรียนกล่าวหาว่า ข้าราชการหลายคนในสังกัดกรม ก. หรือ อธิบดีกรม ก. กับข้าราชการผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ราชการในเรื่องใดแล้ว กรม ก. หรือกระทรวงเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณีได้แต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงในเรื่องที่ร้องเรียนนั้น ซึ่งผลการสืบสวนข้อเท็จจริงได้ข้อมูลความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแก่ข้าราชการดังกล่าว กรม ก. หรือ กระทรวงเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณีจึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการที่ถูกชี้มูลในเรื่องดังกล่าว

* นิติกร 8 สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

คือมาข้าราชการที่ถูกกล่าวหาว่าได้อุทธรณ์คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยอ้างว่าไม่ได้รับความเป็นธรรม เพราะไม่เคยมีโอกาสชี้แจงข้อเท็จจริง ในประเด็นที่ชี้มูลความผิด จึงขอโอกาสได้ชี้แจงข้อเท็จจริงต่อคณะกรรมการสอบสวนข้อเท็จจริง ที่กรม ก. หรือ กระทรวงเจ้าสังกัดแต่งตั้ง และขอให้ยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง

เพื่อนๆ นิดกรต่างได้พิจารณาแล้วเห็นว่า กรณีดังกล่าว ไม่มีกฎหมายหรือระเบียบใดกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ จึงมีปัญหาที่จะขอปรึกษาถึงแนวทางปฏิบัติในเรื่องนี้ ดังนี้

1 กรม ก. หรือ กระทรวงเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี จะส่งเรื่องให้คณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง หรือจะส่งเรื่องให้กรม ก. ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง โดยให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงเพิ่มเติม แล้วให้เสนอความเห็นกลับมายังกรม ก. หรือ กระทรวงเจ้าสังกัดอีกครั้งได้หรือไม่

2 หากคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง หรือ กรม ก. แล้วแต่กรณี รายงานความเห็นการตรวจสอบข้อเท็จจริงเพิ่มเติมตามข้อ 1 โดยมี



ความเห็นแตกต่างไปจากการชี้มูลความผิดในครั้งแรก กรม ก. หรือกระทรวงเจ้าสังกัดจะทำการยกเลิกหรือแก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง หรือระงับการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงดังกล่าวได้หรือไม่ เพียงใด

คอลัมน์กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้ในวารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอถือโอกาสเรียนชี้แจงข้อกฎหมาย เรื่องดังกล่าว เพื่อเผยแพร่ให้เพื่อนนิดกร และบุคลากรของส่วนราชการต่างๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินการทางวินัยข้าราชการทราบอีกทางหนึ่งด้วย กล่าวคือ

ปัญหาทั้งสองข้อดังกล่าวนี้ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 99 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาที่มีหน้าที่ดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย หากปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหา โดยมีพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันที แต่หากเป็นกรณีที่มีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้ถูกกล่าวหา หรือมีกรณีเป็นที่สงสัยโดยไม่มีพยานหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชาริบดีดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่า กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่.....ฯลฯ โดยวิธีการสืบสวนข้อเท็จจริง คือเพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง และพยานหลักฐานในการที่จะดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการที่ถูกกล่าวหาต่อไป และโดยที่ในการสืบสวนข้อเท็จจริงนี้ ไม่มีกฎหมายหรือระเบียบใดกำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ ผู้บังคับบัญชาจึงอาจจะดำเนินการโดยวิธีการอย่างใดก็ได้ โดยจะดำเนินการเอง หรือมอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ดำเนินการแทน หรือแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริงก็ได้

● ส่วนการสอบสวนทางวินัยนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 วรรคหนึ่ง และวรรคสอง ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการสอบสวน เพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรม โดยการสอบสวนกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดอย่างไม่ร้ายแรง ให้ดำเนินการตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร ส่วนกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่าง



● ร้ายแรงให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน เว้นแต่ในกรณีที่เป็นการผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. เท่านั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจะดำเนินการทางวินัยโดยไม่สอบสวนก็ได้

● **การสอบสวนทางวินัย** คือ การรวบรวมพยานหลักฐาน และการดำเนินการทั้งหลายอื่น เพื่อที่จะทราบข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ต่างๆ หรือพิสูจน์เกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหาให้ได้ความจริงและยุติธรรม และเพื่อจะพิจารณาว่าผู้ถูกกล่าวหาได้กระทำผิดวินัยจริงหรือไม่ ถ้ากระทำผิดจริงก็จะได้ลงโทษผู้กระทำผิดวินัยนั้น

● ในกรณีที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการพลเรือนที่มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไว้แล้ว ตามพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสอบสวนและวิธีพิจารณาดำเนินการตามลำดับ ทำให้เห็นเจตนารมณ์ของกฎหมายได้ว่าประสงค์จะให้คณะกรรมการสอบสวน ตลอดจนผู้บังคับบัญชาดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวนและพิจารณาไปตามลำดับจนเสร็จกระบวนการ และไม่ได้ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาที่จะสั่งยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการหรือระงับการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวน

แม้ในระหว่างการสอบสวน จะมีการสั่งให้ข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาผู้นั้นไปอยู่นอกบังคับบัญชาของผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ตาม ก็ยังให้คณะกรรมการสอบสวนทำการสอบสวนต่อไปจนเสร็จแล้วทำรายงานการสอบสวน และเสนอสำนวนการสอบสวนต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เพื่อตรวจสอบความถูกต้องในกระบวนการสอบสวน และให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาคนใหม่ของผู้ถูกกล่าวหาดำเนินการต่อไป ทั้งนี้ ไม่ได้ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาคนใหม่แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อทำการสอบสวนทางวินัยใหม่อีกครั้งแต่อย่างใด เว้นแต่กรณีตามข้อ 34 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา ซึ่งได้กำหนดว่า “ในกรณีที่ปรากฏว่าการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไม่ถูกต้องตามข้อ 3 ให้การสอบสวนทั้งหมดเสียไป ในกรณีเช่นนี้ให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 102 มาตรา 109 วรรคสาม หรือมาตรา 115 แล้วแต่กรณี แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนใหม่ให้ถูกต้อง”

สำหรับกรณีที่เพื่อนนิติกรโทรศัพท์ไปหาหรือทั้งสองข้อนี้ ข้อเท็จจริงได้ความว่า กรม ก. หรือกระทรวงเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนข้อเท็จจริง กรณีข้าราชการหลายคนในสังกัด

กรม ก. หรืออธิบดีกรม ก. กับข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชา ร่วมกันกระทำการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และผลการ สืบสวนข้อเท็จจริงได้ชี้มูลความผิดว่าข้าราชการ ดังกล่าวมีกรณีกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่าง ร้ายแรง กรม ก. หรือกระทรวงเจ้าสังกัดแล้วแต่กรณี จึงได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน ข้าราชการในสังกัดกรม ก. หรืออธิบดีกรม ก. กับ ข้าราชการผู้ได้บังคับบัญชาในกรณีดังกล่าว ตามนัย มาตรา 102 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2535 โดยถูกต้องตามกฎหมายแล้ว ดังนั้น กรม ก. หรือกระทรวงเจ้าสังกัดจึงไม่อาจที่จะส่ง คำร้องของข้าราชการดังกล่าวให้คณะกรรมการ สืบสวนข้อเท็จจริง หรือกรม ก. ดำเนินการสอบสวน ข้อเท็จจริงเพิ่มเติมแต่ประการใด เพราะการดำเนินการ สอบสวนในเรื่องนี้เป็นอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการสอบสวนที่จะต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และวิธีการเกี่ยวกับการสอบสวน ตามกฎ ก.พ. ฉบับ ที่ 18 (พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณาให้ เป็นการถูกต้องต่อไป



ปอเพิ่มเติมเรื่องของกรมบัญชีกลาง ที่สำคัญและ ควรรู้อีก 2 เรื่อง ดังนี้

ข้อความเข้าใจเกี่ยวกับการออกหนังสือ รับรองการเป็นผู้ไม่มีสิทธิติดาพระราช กฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษา พยาบาล

ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ด่วนที่สุด ที่ กค 0417/ว 229 ลงวันที่ 6 มิถุนายน 2549 กรมบัญชีกลางได้ ขอให้ส่วนราชการออกหนังสือรับรองการเป็นผู้ไม่มี สิทธิแก่บุคคลในครอบครัวของข้าราชการและลูกจ้าง ประจำ ที่มีได้มีความสัมพันธ์กับผู้มีสิทธิ (ข้าราชการ และลูกจ้างประจำ) ตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลตามพระราช กฤษฎีกาฯ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นนำไปยื่นต่อสำนักงาน หลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช) เพื่อขอรับบัตร ประกันสุขภาพถ้วนหน้าต่อไปนั้น

ปรากฏว่าผู้มีสิทธิ และส่วนราชการมีความเข้าใจคลาด เคลื่อนในการดำเนินการตามหนังสือเวียนดังกล่าวว่า หากผู้มีสิทธิทำการปรับปรุงข้อมูลบุคคลในครอบครัวไม่ ทันตามกำหนด (ภายในวันที่ 31 พฤษภาคม 2549) หรือเอกสารอ้างอิงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีสิทธิ กับบุคคลในครอบครัวไม่ครบถ้วน ทำให้นายทะเบียน ของส่วนราชการไม่สามารถยืนยันข้อมูลของบุคคล ดังกล่าว ผู้มีสิทธิจะต้องขอหนังสือรับรองการเป็นผู้ ไม่มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาฯ ให้กับบุคคลใน ครอบครัวดังกล่าวจากส่วนราชการนั้น

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ กรม บัญชีกลางจึงใคร่ขอเวียนข้อความเข้าใจเกี่ยวกับการ ออกหนังสือรับรองการเป็นผู้ไม่มีสิทธิตามพระราช กฤษฎีกาฯ เพื่อนำไปยื่นขอรับบัตรประกันสุขภาพ ถ้วนหน้าจาก สปสช. โดยแจ้งเวียนเพื่อทราบและถือ ปฏิบัติต่อไป ตามหนังสือกรมบัญชีกลาง ที่ กค 0417/ ว323 ลงวันที่ 15 สิงหาคม 2549 ดังนี้

1 “หนังสือรับรองการเป็นผู้ไม่ลืมหืมตามพระราชกฤษฎีกาฯ” ให้ใช้เฉพาะกรณีที่คุณคนในครอบครัวของผู้มีสิทธิ ไม่มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เนื่องจากไม่มีเอกสารอ้างอิงแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้มีสิทธิกับบุคคลในครอบครัว (และบุคคลในครอบครัวรายดังกล่าวไม่มีสิทธิขอรับสวัสดิการอื่นๆ อยู่ด้วย เช่น สิทธิประกันสังคม สิทธิรัฐวิสาหกิจ) ตัวอย่างเช่น

ตัวอย่างที่ 1

บิดาของข้าราชการ ที่มีได้จดทะเบียนสมรสกับมารดาของข้าราชการ และไม่ได้จดทะเบียนรับรองบุตรหรือมีคำสั่งศาลสั่งให้เป็นบิดาชอบด้วยกฎหมาย กรณีเช่นนี้ บิดาของข้าราชการรายดังกล่าวจึงเป็นผู้ไม่มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล

ตัวอย่างที่ 2

ข้าราชการ(ชาย) มีบุตรนอกสมรสและไม่ได้จดทะเบียนรับรองบุตรหรือมีคำสั่งศาลสั่งให้เป็นบุตรชอบด้วยกฎหมาย กรณีเช่นนี้ บุตรของข้าราชการรายดังกล่าวจึงเป็นผู้ไม่มีสิทธิตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล

2 จากกรณีในข้อ 1. หากต่อมาภายหลัง บุคคลในครอบครัวรายดังกล่าวมีเอกสารอ้างอิงแสดงความสัมพันธ์กับผู้ไม่ลืมหืมตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาฯ ผู้มีสิทธิก็สามารถนำเอกสารดังกล่าวมายื่นต่อนายทะเบียนของส่วนราชการเพื่อขอเพิ่มเติมบุคคลในครอบครัวดังกล่าวเข้าสู่ระบบฐานข้อมูลบุคลากรภาครัฐได้ และขอให้ผู้มีสิทธิแจ้งบุคคลในครอบครัวแจ้งของยกเลิกบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้าต่อสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติด้วย

3 เมื่อส่วนราชการออก “หนังสือรับรองการเป็นผู้ไม่ลืมหืมตามพระราชกฤษฎีกาฯ” แล้วให้บุคคลในครอบครัวของผู้มีสิทธินำไปยื่นขอรับบัตรประกันสุขภาพถ้วนหน้าจาก สปสช. โดยดำเนินการดังนี้

3.1 การยื่นขอรับบัตร

■ กรุงเทพมหานคร ศูนย์บริการสาธารณสุขหรือโรงพยาบาลของรัฐที่อยู่ใกล้บ้านหรือสถานที่ที่ สปสช.จะประกาศให้ทราบ (สอบถามได้ที่สายด่วน 1330)

■ ต่างจังหวัด สถานีนามัยหรือโรงพยาบาลของรัฐที่อยู่ใกล้บ้าน

3.2 เอกสารประกอบการยื่นขอรับบัตร

■ สำเนาบัตรประจำตัวประชาชน (เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี ให้ใช้สำเนาสูติบัตร/ใบเกิด)

■ สำเนาทะเบียนบ้านของผู้ยื่นขอรับบัตรมีชื่ออยู่

การใช้สิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลสำหรับ “โครงการทวิรสสุขภาพ”

ด้วยขณะนี้สถานพยาบาลของทางราชการหลายแห่งได้มีการจัดทำโครงการทวิรสสุขภาพ เมื่อข้าราชการและบุคคลในครอบครัวเข้ารับบริการจะได้รับการวินิจฉัยโรคว่า เป็นโรคกระดูกและข้อ โดยใบเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลจะประกอบด้วยรายการ ค่าชันสูตรโรค ค่าเอ็กซเรย์ ค่าตรวจวินิจฉัยโดยวิธีอื่น ๆ และค่ากายภาพบำบัด ขณะเดียวกันจะเป็นกรณีของผู้มีสิทธิในสังกัดเดียวกันเข้ารับการรักษาพยาบาลพร้อมกันในวันเดียวกัน มีรายการเกี่ยวกับการรักษาเหมือนกัน ต่างกันที่จำนวนเงินบ้าง ซึ่งเรื่องดังกล่าวทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลกับส่วนราชการต้นสังกัดและกรมบัญชีกลางอย่างมาก

กรมบัญชีกลางได้พิจารณาแล้ว จึงได้มีหนังสือ
ด่วนที่สุด ที่ กค.0417/ว329 ลงวันที่ 18 สิงหาคม
2549 แจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติต่อไป ดังนี้

1 ในหลักการคำรักษาพยาบาลที่จะนำมาเบิกจ่าย
จากทางราชการได้ต้องเป็นคำรักษาพยาบาลอัน
เกิดจากการที่แพทย์ได้ดำเนินการบำบัดรักษาโรค
หรืออาการผิดปกติของร่างกาย โดยใช้วิธีการตาม
ที่แพทย์เห็นว่าจำเป็นและสมควรเพื่อทำให้ผู้ป่วย
หายจากโรคหรืออาการผิดปกติดังกล่าว แต่ทั้งนี้
จะต้องไม่อยู่ในลักษณะเป็นค่าธรรมเนียมพิเศษ
และค่าบริการอื่นทำนองเดียวกันที่มีลักษณะเป็น
เงินตอบแทนพิเศษ

2 การเบิกจ่ายคำรักษาพยาบาลให้หมายความรวม
ถึงค่าตรวจสุขภาพประจำปี แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไป
ตามหลักเกณฑ์และอัตราที่กระทรวงการคลัง
กำหนดตามมาตรา11(3) และมาตรา 11 ทวิ
แห่งพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการ
รักษาพยาบาล พ.ศ. 2523 และที่แก้ไขเพิ่มเติม
กล่าวโดยสรุป คือ

2.1 ให้สิทธิเฉพาะข้าราชการและลูกจ้างประจำ
ผู้รับเบี้ยหวัด/บำนาญ โดยไม่รวมถึงบุคคลใน
ครอบครัว

2.2 เป็นกรณีที่เข้ารับการตรวจสุขภาพในสถาน
พยาบาลของทางราชการ

2.3 ต้องเป็นไปตามรายการและอัตราการเบิกจ่าย
ตามหนังสือกระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด
ที่ กค 0526.5/ว 166 ลงวันที่ 27 ธันวาคม 2539

3 กรณีการบำบัดรักษาด้วยวิธีการทางการแพทย์
แผนไทย จะต้องเป็นกรณีเพื่อการรักษาพยาบาล
หรือฟื้นฟูสมรรถภาพ มิใช่กรณีเพื่อการส่งเสริม
สุขภาพหรือการป้องกันโรค โดยให้มีข้อบ่งชี้ทาง
การแพทย์ว่าจำเป็นต้องรักษาหรือฟื้นฟูสมรรถภาพ
ด้วยการแพทย์แผนไทยเพื่อประกอบการเบิกจ่าย
สำหรับอัตราและเอกสารที่ใช้เป็นหลักฐาน
ประกอบการเบิกจ่ายให้เป็นไปตามหนังสือ
กระทรวงการคลัง ด่วนที่สุด ที่ กค 0417/ว 14
ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2547 และด่วนที่สุด
ที่ กค 0417/ว 7 ลงวันที่ 11 มกราคม 2548

4 จากการหารือไปยังแพทย์สภาเกี่ยวกับการรักษา
ตามโครงการส่งเสริมสุขภาพ ได้รับแจ้งว่า
โปรแกรมทัวร์สุขภาพ บางส่วนมีลักษณะ
เป็นการส่งเสริมและป้องกันสุขภาพ บางส่วน
เป็นการตรวจสุขภาพประจำปี บางส่วนไม่
เกี่ยวข้องกับการรักษาพยาบาล หากเป็นการ
บำบัดรักษาโรค แพทย์ต้องมีการตรวจและให้
การวินิจฉัยเป็นราย ๆ **ซึ่งจะมีข้อบ่งชี้ในการ
ส่งไปดำเนินการบำบัดรักษาโรคหรืออาการ
ผิดปกติของร่างกายในส่วนนั้น ส่วนประเด็น
เกี่ยวกับมาตรฐานการรักษาพยาบาลนี้ การ
บำบัดรักษาโรคส่วนใหญ่มิได้เป็นการรักษา
ตามแพทย์แผนปัจจุบัน แต่เป็นการรักษาแพทย์
แผนไทย**

ดังนั้น กรณีโครงการทัวร์สุขภาพ จึงเป็นลักษณะ
ของการตรวจสุขภาพประจำปี มิใช่การบำบัดรักษา
โรค จำต้องแยกคำรักษาพยาบาลออกเป็นรายการ
ค่าตรวจสุขภาพประจำปี ตามข้อ.2. และให้มีการ
เบิกจ่ายตามอัตราที่กำหนดไว้เท่านั้น **!!!!!!**

สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เทวดี บัรรมิ *

E-recruitment หรือการสรรหาและเลือกสรรบุคคลด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์นั้น มิได้เป็นสิ่งที่ยากจะเกิดขึ้นในภาคราชการอีกต่อไป เพราะในขณะนี้สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องพัฒนาระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และผู้รับบริการ ดังนั้นในปีงบประมาณ 2549 สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดทำโครงการพัฒนาระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ขึ้น หนึ่งในระบบการสรรหาฯ ที่พัฒนานั้น คือระบบการสรรหาและเลือกสรรผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทเพื่อเข้ารับราชการโดยดำเนินการ ให้เป็นระบบการสอบแบบ e-exam ที่ครบวงจร เนื่องจากการสอบฯ ที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วยเฉพาะในส่วนของการรับสมัครเท่านั้น ยังไม่ได้นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในขั้นตอนการสอบอื่นๆ แต่อย่างใด

ในปีงบประมาณ 2550 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดเป้าหมายที่จะใช้ระบบ e-recruitment ในการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโท ตั้งแต่ขั้นตอนการสมัครสอบ การสอบ การประมวลผลสอบและการรับรองผลการสอบ

ในขั้นตอนการสมัครสอบ ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทที่สนใจสมัครสอบเพื่อเข้ารับราชการ จะต้องสมัครสอบผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ทางเว็บไซต์ โดยสามารถสมัครสอบได้ตลอดเวลา และยังสามารถเลือกวันสอบได้ตามความต้องการ ไม่จำกัดว่าจะต้องสมัครเข้าระบบภายในวันที่ 1-10 ของเดือนแล้วจึงเข้าสอบในวันจันทร์ที่ 4 ของเดือนอย่างเช่นในระบบเดิม

ขั้นตอนการสอบ เนื่องจากการพัฒนาระบบการสอบด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สำนักงาน ก.พ. พัฒนาคขั้นนี้เป็นการพัฒนาที่เพิ่งเริ่มต้น การจัดการสอบจึงยังจำเป็นต้องให้ผู้สมัครเดินทางมาสอบ ณ สถานที่สอบที่สำนักงาน ก.พ. จัดไว้ให้ โดยในห้องสอบจะมีคอมพิวเตอร์ใช้รองรับระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์จำนวน 40 เครื่อง ซึ่งจะดำเนินการสอบได้สัปดาห์ละ 2 ครั้ง เท่ากับว่าภายใน 1 เดือนสามารถจัดสอบได้ถึง 8 ครั้ง

ขั้นตอนการประมวลผลสอบและการรับรองผลการสอบ เมื่อผู้สอบทำข้อสอบเสร็จ ผู้สอบจะทราบผลการสอบในครั้งนั้นๆ และได้รับหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) ได้ทันทีอีกด้วย

ส่วนข้อมูลของผู้ที่สอบผ่านนั้นจะถูกจัดเก็บไว้ในฐานข้อมูลโดยแยกเป็นรายวุฒิ เพื่อที่ส่วนราชการต่างๆ จะได้สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการคัดเลือกเพื่อบรรจุต่อไปได้อย่างสะดวกต่อไป

การสรรหาและเลือกสรรด้วย e-recruitment จะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ ในการสรรหาและเลือกสรรผู้สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทเป็นไปอย่างสะดวกและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และส่วนราชการได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ในอนาคตสำนักงาน ก.พ. ยังมีแผนที่จะนำระบบดังกล่าวมาใช้ในการสรรหาและเลือกสรรผู้สำเร็จการศึกษาในระดับอื่นๆ เพื่อพัฒนาการให้บริการและการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

* นักวิชาการสอบ 5 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

หมายเลขสมาชิก.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

() ขอสมัครสมาชิกใหม่

() ขอต่ออายุเป็นสมาชิก (หมดอายุ.....รหัสสมาชิกเก่า.....)

ประเภทสมาชิก () 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 150 บาท

() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท

() 3 ปี (18 ฉบับ) เป็นเงิน 450 บาท

ตั้งแต่ฉบับเดือน.....ถึงฉบับเดือน.....และโปรดส่งวารสาร

ข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อนามสกุล.....

.....

.....

.....

รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....พร้อมนี้ได้แนบ

() เงินสด

() ธนาณัติ (ปทจ/ปทผ/.....หมายเลข.....)

() ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

สั่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

โปรดสั่งจ่ายเงินในนาม “ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ.”

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

โทร. 02-5471400

สมาชิกวารสารค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

ไปเป็นอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์

ไปเป็นฟาร์มเจอร์

ไปเป็นช่างซ่อมรถ

ไปเป็นช่างเทคนิค

ไปเป็นช่างซ่อมรถ

ไปเป็นช่างเทคนิคช่างอาหาร

ไปเป็นช่างเทคนิค

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่างอาหาร

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิค

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่างอาหาร

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

วิชาชีพที่เราอยากทำ

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง

ไปเป็นช่างเทคนิคช่าง



ปตท. ริเริ่มและมุ่งมั่นพัฒนาวิชาชีพประชาชน ก่อเกิดเป็นปีโครงการ เป็นนวัตกรรมให้กับอีกหลากหลายอุตสาหกรรม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจไทยให้เติบโตบนเวทีโลก
เกิดการลงทุนต่อเนื่องกว่า 800,000 ล้านบาท เกิดการสร้างงานกว่า 100,000 อัตรา ประเทศมีรายได้จากการส่งออกกว่า 120,000 ล้านบาทในปี 2548

เราใช้วิชาชีพประชาชนได้อย่างคุ้มค่า เพื่อเศรษฐกิจไทยแข็งแกร่ง