

ISSN 01250906

วารสารข้าราชการ

ปีที่ 53 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2551 www.ocsc.go.th

ทิพยประกันภัย

กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

DHIPAYA INSURANCE

WORLD STANDARD IN PERFORMANCE

World Standard In Performance

บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้ ISO 9001 : 2000 ทุกระบบขององค์กร



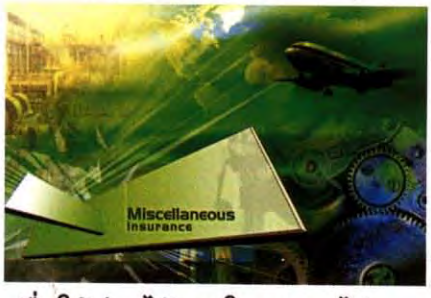
สู่ความภาคภูมิใจในบริษัทของคนไทย



ผลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ที่ก้าวไกลมั่นคง มาตรฐานระดับโลก



เพื่อให้ท่านไว้วางใจตลอดไป

ตอบสนองความพึงพอใจด้วย 4 บริการหลัก

- ประกันภัยรถยนต์
- ประกันอัคคีภัย
- ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง
- ประกันภัยเบ็ดเตล็ด

www.dhipaya.co.th

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

โทร. 0-2239-2200
ศูนย์ทิพยบริการ ต่อ 1120-1127

อาเศียรวาทสักการะ
สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา
กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

สิ้นแล้วพระดวงแก้วแห่งปวงไทย
พิราลัยเสด็จไกลสู่แดนสรวง
พระกรุณายังประทับจับในทรวง
ข้าแห่งราชทั้งปวงสุดอาดูร

ขอน้อมเกิดพระเกียรติถวายด้วยใจภักดิ์
อาลัยรักสรรเสริญองค์สู่ไอศูรย์
สถิตย์ยังวิมานฟ้าบริบูรณ์
องค์ราชกุมารเฉลิงสุขพูนทวี

แม้วาระเวียนผ่านให้จำจาก
ก็มิอาจพลัดพรากสุริย์ศรี
จากดวงใจแห่งไทยทั่วธานี
ด้วยพระมหากรุณีย์ทรงบำเพ็ญ

ควรฉลองธรรมที่องค์ทรงกอปกิจ
เป็นแบบอย่างนำความคิดปรับความเข็ญ
ให้ข้าราชการปฏิบัติแม้นยากเย็น
ก็เพื่อไทยเป็นสุขพ้นทุกข์ภัย

ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ สำนักงาน ก.พ.
(เหมวดี บรรเทา ประพันธ์)



การประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551 เป็นอีกก้าวหนึ่งของการปฏิรูประบบบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐสู่มิติใหม่ ด้วยการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือน ที่เน้นความสามารถและสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและคุณธรรม โดยกำหนดให้การปฏิบัติราชการนั้นต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า มีการปรับระบบบริหารจัดการเป็นกลไกยุทธศาสตร์ที่ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเกิดความทันสมัย สอดคล้องกับการพัฒนาด้านการบริหารระบบราชการและมีความเป็นสากลมากขึ้น

เพื่อให้ท่านผู้อ่านได้ทราบหลักการ แนวคิด ปรัชญา วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ในการจัดทำและแนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติดังกล่าว วารสารข้าราชการฉบับนี้ จึงขอเสนอสาระสำคัญเกี่ยวกับการจัดทำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับปรับปรุง ใน **บทปาฐกถาพิเศษ เรื่องพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ประชาชนได้อะไร ข้าราชการได้อะไร** และ**การสนทนากับนายปรีชา วัชราภัย เลขาธิการ ก.พ. เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2551** และ **เรื่อง HR Culture : วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่**

การปรับตัวเป็นเงื่อนไขของความอยู่รอดของสิ่งที่มีชีวิต โดยองค์กรที่มีชีวิตก็ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด เติบโตและแข่งขันได้ ในบทความ**เรื่องวิวัฒนาการทางด้านทฤษฎีการจัดองค์กรเพื่อการบริหารจัดการ** และ **เรื่องการจัดการการเปลี่ยนแปลง : ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21** ศึกษาวิเคราะห์แนวคิดและกลยุทธ์การปรับกระบวนทัศน์การบริหารจัดการขององค์กรเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนั้น ในฉบับนี้ยังมีบทความและคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจ ซึ่งได้คัดสรรเพื่อท่านผู้อ่าน และขอเชิญชวนท่านเสนอข้อคิดเห็นหรือส่งบทความลงในวารสารข้าราชการ โดยส่งมาที่บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

บรรณาธิการ

วัตถุประสงค์
1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ



เจ้าของ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา
นายปรีชา วัชราภัย
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุนนาค
นางทวีลาภ จันทนะเสวี
นางเบญจวรรณ สร่างนิทร

บรรณาธิการ
นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ
นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ
นายเอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์
นางมัณฑนา บรรจงแต้ม
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิดา โชติยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย
นางวรางค์รัตน์ โชติรัตน์
นางสาวรพีพร มณีพงษ์
นางวิจิตร มโนทัย
นายธนวรรธ สินอ้วน
นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธพร เค้าชาติชาย

ผู้จัดการสวัสดิการ
นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปกและจัดทำอาร์ตเวิร์ค
นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง
บจก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ

พิมพ์ที่
หจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 0-2893-0270-1

ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ
ต้องการให้ข้อเสนอแนะ
ถามปัญหาระเบียบราชการ
ส่งบทความ หรือ แสดงความคิดเห็น
โปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1855



ภาพจากปก

พระสาทิสลักษณ์

สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

จากหนังสือ เฉลิม 84 พรรษา สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

ศิลปิน จักรพันธุ์ โปษยกฤต

สารบัญ

วารสารข้าราชการ ปีที่ 53 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2551

บทความ

บทปาฐกถาพิเศษ

1 เรื่อง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ ประชาชนได้อะไร ข้าราชการได้อะไร

โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

■ กองบรรณาธิการ

แนวคิด ปรัชญา วิธีการการปรับปรุงระบบข้าราชการ เสริมสร้างข้าราชการมืออาชีพ ตามกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนใหม่





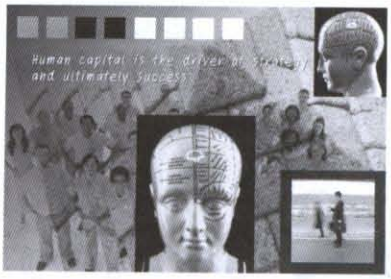
12 สนทนากับนายปรีชา วัชราภัย เลขาธิการ ก.พ.

ในการประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2550

เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2551

■ กองบรรณาธิการ

ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
และแนวทางปฏิบัติในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



34 HR Culture : วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล กับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
ด้วยแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

สารบัญ

วารสารข้าราชการ ปีที่ 53 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม - กุมภาพันธ์ 2551



41 **วิวัฒนาการด้านทฤษฎีการจัดองค์กรเพื่อการบริหารจัดการ**
อดีต - ปัจจุบัน - อนาคต

■ ธรรมรักษ์ การพิศิษฏ์

การปรับกระบวนทัศน์การจัดองค์กร
เพื่อการบริหารจัดการยุคใหม่

สรุปสาระสำคัญการสัมมนา
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง **61**



■ กองบรรณาธิการ

ข้อเสนอแนวทางการประสานความเข้าใจระหว่างข้าราชการ
2 ฝ่าย เพื่อความร่วมมือในการบริหารราชการ
และการผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ



75 **ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ**
Public Trust

■ อังคณา อัศวสกุลไกร

แนวทางการเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจต่อสาธารณะ
กรณีศึกษาประเทศออสเตรเลีย

การจัดการการเปลี่ยนแปลง : **84**
ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21



■ ดร.กุลเชษฐ์ มงคล

แนวความคิดและกลยุทธ์การบริหารจัดการแนวใหม่
เพื่อการปรับกระบวนทัศน์การดำเนินงานขององค์กร
ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก



88 **เทคนิคง่าย ๆ**
สำหรับการสร้างความโดดเด่น
ให้กับนักบริหารทรัพยากรบุคคล

■ ดร.มาฆะ ภู่จินดา

แนวทางการเตรียมความพร้อมเพื่อการเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

Conflict in the Workplace **93**



■ พัสมน จารุรัตน์

การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการอยู่ร่วมกัน
เพื่อการขจัดความขัดแย้งในที่ทำงาน

คอลัมน์ประจำ

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้ **97**

- แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการ และการสอบสวนเรื่องราวร้องเรียนกล่าวโทษว่าข้าราชการกระทำผิดวินัย
- มาตรการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อราชการ
- พ.ร.บ. ล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550

ธนวรรธ สินอ้วน





102 **สื่อสารเรื่องการสอบ**
เทคนิคการสัมภาษณ์

เหมวดี บรรเทา

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ **104**
การดำเนินการทุนรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ 2550 รอบที่ 2

มัณฑนา บรรจงแต้ม





108 **รู้ศัพท์ใกล้ตัว**
หลักเกณฑ์การเขียนคำย่อ

ชาญวิทย์ ไกรฤกษ์



สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ทรงเป็นพระธิดาพระองค์แรก ในสมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก และสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ประสูติ เมื่อวันอาทิตย์ที่ 6 พฤษภาคม พ.ศ. 2466 ณ กรุงลอนดอน ประเทศอังกฤษ

สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ทรงมีพระอนุชา 2 พระองค์ คือ พระบาทสมเด็จพระปรเมนทรมหาอานันทมหิดล พระอัฐมรามาธิบดินทร์ และพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช

เมื่อทรงประสูติพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทานนามว่า หม่อมเจ้ากัลยาณิวัฒนา

ต่อมาเมื่อพ.ศ.2470 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงสถาปนาเป็นพระวรวงศ์เธอ พระองค์เจ้ากัลยาณิวัฒนา

และในพ.ศ. 2478 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ทรงเฉลิมพระเกียรติเป็น สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา

ครั้นเมื่อพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชทรงเจริญพระชนมายุครบ 6 รอบ ใน พ.ศ. 2538 ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ สถาปนาพระอิสริยศักดิ์เป็นเจ้าฟ้าต่างกรมฝ่ายในตามธรรมเนียมราชประเพณี เป็นพระองค์แรกในรัชกาล ทรงพระนามว่า สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ ทรงศึกษาระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนราชินี และศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ณ เมืองโลซานน์ และเจนีวา ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ หลังจากที่ทรงสำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยโลซานน์ สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอฯ ได้เสด็จกลับประเทศไทย และทรงปฏิบัติพระกรณียกิจด้านต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติพระราชกิจแทนพระองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การปฏิบัติพระราชกิจแทนและสืบสานงานในสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี การสร้างโรงเรียนและทุนการศึกษา การส่งเสริมการศึกษาวิทยาศาสตร์และคณิตศาสตร์ การสอนภาษาฝรั่งเศส รวมทั้งด้านการแพทย์และการสาธารณสุข ด้านศิลปวัฒนธรรม โบราณคดี ประวัติศาสตร์ และมรดกของโลก ทุนการกุศลสมเด็จย่า มูลนิธิเด็กโรคหัวใจ มูลนิธิขาเทียมในสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี มูลนิธิหม่อมเจ้าหญิงบุญจิราธร(ชุมพล)จุฑาธุช มูลนิธิช่วยการสาธารณสุขชุมชน มูลนิธิถันยรักษ์ในพระราชูปถัมภ์ สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี มูลนิธิแพทย์อาสาสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี (มูลนิธิ พอ.สว.)

สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ทรงบำเพ็ญพระกรณียกิจอันทรงคุณประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นอเนกประการ ทรงมีน้ำพระทัยเสียสละสูงส่งต่อปวงพสกนิกร ทรงเกื้อกูลอุปถัมภ์งานในหลายด้านอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ทั้งงานที่ทรงรับสืบทอดจากสมเด็จพระบรมราชชนนี และงานที่ทรงสนพระทัยด้วยพระองค์เอง

ดังจะเห็นจากหน่วยงานจำนวนมากไม่ว่าจะเป็น มูลนิธิ กองทุน หรือโครงการต่างๆ ที่ทรงรับเป็นองค์อุปถัมภ์

จึงนับได้ว่าทรงเป็นพระบรมวงศ์ที่พสกนิกรชาวไทยเทิดทูนไว้เหนือเกล้าเหนือกระหม่อม

การสิ้นพระชนม์ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ จึงนับเป็นความสูญเสียครั้งสำคัญของปวงชนชาวไทย

สรุปสาระสำคัญ

การสัมมนาระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2550 เรื่อง ก้าวสู่ยุคใหม่การบริหารคน (Next Step for HRM)



การสัมมนาประจำปี ระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เป็นกิจกรรมที่สำนักงาน ก.พ. จัดต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เพื่อส่งเสริมความเข้าใจและเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกระทรวงทบวงกรมกับสำนักงาน ก.พ. และรับทราบผลการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในปีที่ผ่านมา รวมทั้งนโยบายและแนวทางในการบริหารทรัพยากรบุคคลในปีต่อไป

การสัมมนาประจำปี พ.ศ.2550 กำหนดในหัวข้อเรื่อง
ก้าวสู่ยุคใหม่การบริหารคน (Next Step for HRM)
ณ หอประชุมสุขุมนัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี
ในวันที่ 26 ธันวาคม 2550

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ รวมทั้งองค์ความรู้ แนวทาง และเครื่องมือการบริหารทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นแก่ส่วนราชการ เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานของส่วนราชการในปีงบประมาณ 2551 เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวทางปฏิบัติที่ดีในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ส่วนราชการได้ดำเนินงานมาในปีงบประมาณ 2550 ตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ. ส่งเสริม และเพื่อประกาศเกียรติคุณส่วนราชการดีเด่นด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2550 ซึ่งจะช่วยกระตุ้นจูงใจให้ส่วนราชการมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อไป

ผู้เข้าร่วมการสัมมนาประกอบด้วย กรรมการ ก.พ. และกรรมการ อ.ก.พ. ผู้บริหารข้าราชการ ผู้แทนจากรัฐวิสาหกิจ สถาบันการศึกษา พนักงานหน่วยงานเอกชน จำนวนประมาณ 1,000 คน

กิจกรรมการสัมมนาประกอบด้วย การแสดงปาฐกถาพิเศษ การอภิปรายทางวิชาการ การประกาศเกียรติคุณส่วนราชการดีเด่น ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปี 2550

วารสารข้าราชการขอสรุปการสัมมนาเสนอท่านผู้อ่านใน 2 เรื่อง คือ

1. ปาฐกถาพิเศษ
   เรื่อง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่
   ประชาชนได้อะไร ..... ข้าราชการได้อะไร
   โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

2. สนทนากับนายปรีชา วัชราภัย เลขาธิการ ก.พ.
   เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในปี พ.ศ. 2551



ปาฐกถาพิเศษ

เรื่อง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่

ประชาชนได้อะไร ข้าราชการได้อะไร

โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์

รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

เนื่องในพิธีเปิดการประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ประจำปี 2550
เรื่อง ก้าวสู่ยุคใหม่แห่งการบริหารคน (Next Step for HRM)
วันพุธที่ 26 ธันวาคม 2550
ณ สำนักงาน ก.พ. นนทบุรี



ท่านเลขาธิการ ก.พ.
ท่านอธิบดี ท่านหัวหน้าส่วนราชการ
ท่านรองหัวหน้าส่วนราชการและเพื่อนข้าราชการทุกท่าน

วันนี้เป็นวันที่เราได้มีการพบกัน ในหัวข้อเรื่อง ก้าวต่อไปของราชการ ประเด็นที่จะคุยกันคือ จะปรับปรุงระบบราชการ ทำให้ข้าราชการเป็นผู้ที่มีคุณภาพ มีความรู้ และมีคุณธรรม เพื่อจะได้ยึดหยัดเป็นเสาหลักสำคัญของสังคมได้อย่างไร

เมื่อครู่เราได้เห็นจากวีดิทัศน์แล้วว่า ประวัติศาสตร์อันยาวนานของระบบข้าราชการได้มีการวางหลักการมาตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2471

หัวใจของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 นั้น คือสิ่งที่พระมหากษัตริย์ทรงมอบให้กับประชาชน โดยทรงวางรากฐานให้การรับราชการเป็นอาชีพและเปิดกว้างให้กับประชาชนทุกคนที่มีความรู้ ความสามารถ

เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกที่ให้โอกาสประชาชนทุกคนอย่างเสมอภาค โดยมีเงื่อนไขคือต้องมีความสามารถที่แข่งกันเข้ามารับราชการ ดังนั้นระบบเส้นสายได้ถูกรื้อทิ้งไปตั้งแต่ปี พ.ศ. 2471

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 จึงเป็นพระราชบัญญัติพื้นฐานของระบบคุณธรรมในการรับราชการ ให้ประชาชนสามารถรับราชการเป็นอาชีพได้

พระราชบัญญัติอีกฉบับหนึ่งที่มีความสำคัญมาก และถือว่าเป็นการปฏิวัติระบบราชการก้าวที่ 2 คือพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518

คือได้มีการปรับปรุงระบบราชการ โดยเน้นการจำแนกตำแหน่ง จัดให้ตำแหน่งต่างๆ (Job) มีความชัดเจน สร้างเป็นสายงาน ทำให้ข้าราชการในแต่ละกลุ่มงานมองเห็นทางก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง

ก้าวที่ 2 ครึ่ง คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

ในช่วงนั้น เราได้เปิดแสงสว่างเข้าไปในคณะกรรมการ ก.พ. เป็นการทดลอง ใช้ระบบการเลือกกรรมการ ก.พ. จากหัวหน้าส่วนราชการด้วยกันเอง โดยคาดหวังว่า ถ้าให้มาโดยระบบการเลือกตั้งบ้าง จะทำให้กระบวนการที่เป็นองค์อำนาจใหญ่ของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนสามารถสะท้อนความรู้สึกนึกคิด และความต้องการของข้าราชการ และได้ปรับปรุงระบบ เช่น การกระจายอำนาจต่างๆ

แต่ถือเป็นเพียงก้าวที่ 2 ครึ่งเท่านั้น เพราะว่ามีหลายอย่างที่เมื่อใช้แล้วยังมีปัญหา แม้แต่ระบบในการเลือก ซึ่งในเวลายกร่างนั้นมีความไม่แน่ใจว่าระบบเลือกกรรมการ ก.พ. ผลสุดท้ายจะเป็นการผลัดเปลี่ยนกันชมหรือไม่ แล้วก็เป็นอย่างที่คาด







ก้าวที่ 3 ซึ่งเป็นก้าวใหญ่มาก เป็นก้าวที่กำลังจะประกาศ คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

เมื่อตอนที่มีการปฏิรูป ปรับโครงสร้างครั้งใหญ่ ในพ.ศ.2545 ดิฉันเป็นเลขาธิการ ก.พ. ก็มีส่วนในการยกร่างปรับปรุง อยากจะเห็นสำนักงาน ก.พ. หรือว่า ก.พ. ดูแลทั้งระบบราชการคือระบบการบริหารจัดการ (Management) และระบบคนไปด้วยกัน มีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนสภาพ ก.พ. ไปเป็น ก.พ.ร. โดยรวมงานปฏิรูปโครงสร้าง ซึ่งสมัยก่อนนี้เป็นคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการกับงานของระบบข้าราชการด้วยกัน แต่ยังใช้ชื่อเดิมเปลี่ยนเฉพาะที่อยู่ ก็คือเป็น ก.พ.ร. มีบทเฉพาะกาล

แต่ไม่ได้เป็นไปตามที่คิด พอเข้าสภาผู้แทนราษฎร ในพ.ศ. 2545 ในชั้นกรรมาธิการก็ไม่เห็นด้วยที่จะให้สำนักงาน ก.พ. กลายไปเป็นสำนักงาน ก.พ.ร. ต้องการให้มีสำนักงาน ก.พ.ร. แยกออกจากกัน พิจารณาเรื่องของระบบบริหารจัดการ และเรื่องโครงสร้าง และยังคงให้มีสำนักงาน ก.พ. ดำเนินการเรื่องระบบข้าราชการ

ทำไมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่จึงเป็นก้าวที่มีความสำคัญ

เพราะว่าฉบับแรก เน้นเรื่องการให้ราษฎร ประชาชนทั้งหลายมีโอกาสรับราชการเป็นอาชีพ หรือเป็นการสร้างอาชีพข้าราชการเป็นครั้งแรก

มาถึงปี พ.ศ. 2518 เป็นการจัดระบบ คือ จำแนกตำแหน่งทั้งหมด หัวใจของระบบจำแนกตำแหน่งคือ การจัดตำแหน่งทุกตำแหน่ง ให้เป็นระบบ และมีการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง (job description) สร้างสายงานต่างๆ ให้มีความชัดเจน กำหนดเป็นกลุ่มอาชีพ กำหนดเงินเดือนให้สอดคล้องกับความยากง่ายของตำแหน่ง ใช้ตำแหน่ง เป็นตัวตั้งแล้วบรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถตามความต้องการของตำแหน่งเข้าไป

พอถึงยุคใหม่ ในปัจจุบัน ระบบทุกอย่างเรียบร้อยแล้ว ด้วยความทันสมัยของความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ เพียงคลิกเข้าไป ในอินเทอร์เน็ต ก็สามารถได้ข้อมูลเกือบทั้งหมด โอกาสแห่งการเรียนรู้ทุกคนมีเท่ากัน ในยุคนี้เป็นยุคที่บุคคลมีความรู้อย่างกว้างขวาง มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ



หัวใจสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ จึงเน้นที่ความสามารถและสมรรถนะของบุคคล ซึ่งเป็นก้าวสำคัญ เพราะว่ามีการวางกลุ่มอาชีพ (career) ให้แล้ว มีระบบสายงาน (job) ชัดเจนแล้ว มีการซ้อมมอบอำนาจให้กับผู้บังคับบัญชา บุคลากรทั้งหลายรู้จักการประเมินตำแหน่ง จุดใหม่ตรงนี้ จึงเป็นย่างก้าวที่สำคัญมาก คือ เน้นที่ความสามารถของบุคคล

และอีกก้าวหนึ่งที่เป็นจุดสำคัญที่สุด ที่อยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้ คือการทำให้ข้าราชการเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง มีศักดิ์ศรี มีเกียรติในตำแหน่ง

เพราะว่ามีการจัดกลุ่มตำแหน่งเป็นอย่างน้อย 4 กลุ่มใหญ่ ไม่ใช่แท่ง แต่เป็นกลุ่มตำแหน่ง และจาก 4 กลุ่มนั้น ภายในกลุ่มมีกลุ่มย่อย เป็นสายงานต่างๆ

เงินเดือนและค่าตอบแทนที่จะกำหนด หรือการหมุนเวียนกันอยู่ในตำแหน่งจะอยู่ในตำแหน่ง 4 กลุ่มหลัก

ทุกคนจะมีโอกาสข้ามกลุ่มเข้ามาเป็นหัวหน้างานและผู้บริหาร

การจัดกลุ่มเป็นการสะท้อนถึงลักษณะของงาน แล้วท่านจะได้เตรียมตัวเมื่อจะข้ามกลุ่ม มาเป็นกลุ่มบริหาร

ยุคนี้เป็นยุคที่บุคคลมีความรู้กว้างขวาง โดยมีเทคโนโลยีช่วย หัวใจสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ จึงเน้นที่ความสามารถและสมรรถนะของบุคคล

การจัดเงินเดือนค่าตอบแทน และระบบเกื้อกูลต่างๆ จะสอดคล้องกับลักษณะงานของแต่ละกลุ่ม เพื่อที่จะสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับข้าราชการ

หัวใจสำคัญของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่จึงมีหลักประกันในเรื่องของระบบคุณธรรม เน้นการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม

งานราชการเป็นงานที่จะต้องมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม คือของประชาชนโดยทั่วไป และการพัฒนาถาวรของประเทศ

ดังนั้นเป้าหมายในการทำงานของข้าราชการจึงเป็นเป้าหมายที่ชัดเจน แต่เป็นเป้าหมายกว้าง ข้าราชการไม่ได้เป็นลูกน้องของคนใดคนหนึ่ง เป็นเพียงสมมุติเท่านั้นเองที่มาเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าฝ่าย ถึงกาลเวลาก็ต้องเปลี่ยนไป

ข้าราชการทุกคนจึงมีศักดิ์ศรีในหน้าที่ของตนเอง เราทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ถึงแม้ว่าโดยหลักการแล้วจะบอกว่าเป็นผู้รับใช้ประชาชน แต่จริงๆแล้วเรารับใช้ชาติโดยส่วนรวม ไม่มีใครเป็นนายข้าราชการอย่างแท้จริง นอกจากเป็นนายแบบรวมๆ

ตรงนี้คือจุดสำคัญของพระราชบัญญัติฉบับนี้ จึงมีการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการ และมี คณะกรรมการ ก.พ.ค. ขึ้นมา

สำหรับราชการแล้วมี ก.พ. เป็นแม่ มีลูกคนโตเป็น ก.พ.ร. และมีลูกใหม่มาอีกคนหนึ่ง คือ ก.พ.ค. เป็นคณะกรรมการใหม่เอี่ยมที่จะดูแลในเรื่องการปกป้องคุ้มครองข้าราชการในหลักคุณธรรม

ทำอย่างไรที่จะทำให้ ก.พ.ค. เป็นองค์กรที่ศักดิ์สิทธิ์ เป็นองค์กรที่สำคัญ และปฏิบัติหน้าที่ใน 2 แบบ คือ ระบบคุณธรรมทั่วไป ไม่ต้องรอให้ข้าราชการแต่ละคนมาร้องเรียน

โดย ก.พ.ค. จะมีระบบกลไกที่เชื่อมโยงกับการทำงานของ ก.พ. ในการตรวจประเมินการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป เพื่อจะดูว่า กฎเกณฑ์ มาตรฐานและพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่างๆ เป็นไปอย่างเป็นธรรม ตามกติกา ดูแลให้ข้าราชการทั้งหมดได้รับการปฏิบัติอย่างถูกต้อง เป็นธรรม นี่เป็นการดูแลอย่างกว้าง

ในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญจริงๆ จึงจะรับคำร้อง เช่น เรื่องกรณีวินัย เรื่องอุทธรณ์หรือร้องทุกข์ที่สำคัญ นี้คือ งานหลักของ ก.พ.ค.

นอกจากนี้หัวใจของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้จะอยู่ในเรื่องของการทำให้ระบบการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไปมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถแก้ปัญหาในการบริหารงานได้เร็ว

จึงได้มีการกระจายอำนาจ การกำหนดตำแหน่ง การบริหารตำแหน่ง ไปที่ส่วนราชการ

เป็นการย้ายองค์อำนาจจาก ก.พ. ใหญ่ ไปที่กระทรวง และกรมถือว่าได้มีการกระจายอำนาจการกำหนดตำแหน่ง การบริหารตำแหน่งที่สำคัญ ไปที่ส่วนราชการโดยตรง

ตรงนี้ถือว่าเป็นก้าวที่สำคัญจริงๆ ที่ท่านผู้บริหารจะสามารถบริหารทั้งงาน เงินและคน ครบองค์

ผู้บริหารส่วนราชการจะเป็นผู้บริหารทั้งหมด ท่านจะรับผิดชอบในเนื้องาน รับผิดชอบในเรื่องเงิน ที่ได้รับงบประมาณ และรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการตำแหน่ง ระดับตำแหน่ง เปลี่ยนสายงาน กำหนดคุณสมบัติ การแต่งตั้ง

ตรงนี้มองมุมหนึ่งจะทำให้เกิดความคล่องตัว ความยืดหยุ่น แต่พร้อมๆกันก็คาดหวังอย่างยิ่งว่ากระบวนการในการบริหารจัดการในส่วนราชการจะต้องเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

ในช่วงเปลี่ยนผ่านคงต้องมีปัญหาอยู่บ้าง แต่เชื่อว่าด้วยความสามารถของสำนักงาน ก.พ. ร่วมกันกับส่วนราชการต่างๆ จะช่วยกันก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆนี้ไปได้

เพราะเมื่อดูว่าหัวใจของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้ เจตนารมณ์คือเพื่อที่จะทำให้การบริหารงานบุคคลมีความคล่องตัว และสามารถแก้ปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์ เพราะในยุคปัจจุบันนี้ความเร็วคือเงื่อนไข

ด้วยเหตุนี้ พระราชบัญญัตินี้จึงเอื้อประโยชน์ในเรื่องของการบริหารจัดการในส่วนราชการต่างๆ ให้เร็วที่สุด

สำนักงาน ก.พ. จะเน้นในเรื่องของการตรวจสอบ (audit) ซึ่งในส่วนนี้ก็คาดหวังว่าสำนักงาน ก.พ. จะประสานการทำงานร่วมกันกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพราะเรื่องของการตรวจสอบนั้นยากที่จะดูเรื่องกลไกการบริหารและการบริหารงานบุคคลแยกจากกัน

หากสามารถร่วมมือในความตกลง(MOU) ส่วนราชการจะไม่ต้องเหนื่อยเวลามีหลายๆ ทีมเข้าไป

ถามว่าในเรื่องของการแก้ไขพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้ ข้าราชการและประชาชนได้อะไร

ข้าราชการและประชาชนจะได้รับประโยชน์มาก ซึ่งต้องรอการพิสูจน์ ข้าราชการจะได้ประโยชน์จากการจัดระบบงาน ที่มีความเป็นธรรมกับความรู้ ความสามารถ

พระราชบัญญัติฉบับนี้ เน้นที่คุณภาพและคุณธรรมของข้าราชการ ความก้าวหน้าของข้าราชการ จะอยู่ที่ความเป็นมืออาชีพของตน

เมื่อเลิกระบบซีแล้ว การจำแนกตำแหน่งที่ทำมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2518 อยู่ตัวแล้ว คือจำแนกเสร็จ มีสายงานต่างๆ ชัดเจน ยกเลิกระบบเงินเดือนเดียว คือ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งกลางระดับ 1-11 ตรงนี้ที่เลิก ไม่ต้องเรียกแล้ว ตัวเลขไม่มีความสำคัญแล้ว สำคัญตรงงานที่ทำ

การกำหนดเงินเดือนค่าตอบแทน และระบบอื่นๆ จะอยู่ที่เงื่อนไขของการทำงาน และสมรรถนะของบุคคล

ดังที่กล่าวในตอนแรกว่า **พระราชบัญญัติฉบับนี้เน้นที่คุณภาพ คุณธรรมของตัวข้าราชการ** ก็ขอฝากประเด็นนี้ไว้ว่า **ข้าราชการจะก้าวหน้ามากน้อยแค่ไหน จะอยู่ที่ความเป็นมืออาชีพของท่านเอง**

การปฏิบัติในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่บางประการจะใช้คู่ไปกันกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินฉบับที่ 7 ซึ่งประกาศใช้ไปแล้วเมื่อวันที่ 16 กันยายน 2550

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 7 พ.ศ. 2550 มีบทบัญญัติในเรื่องของการกระจายอำนาจ คือการมอบอำนาจลงไปในทุกๆ ตำแหน่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 5 ที่แก้ไขเมื่อปี พ.ศ. 2545 มีการมอบอำนาจ ที่ยังมอบอำนาจไปอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา

เมื่อใช้พระราชบัญญัติ 2 ฉบับ คู่กัน ทุกๆตำแหน่งจะมีทั้งหน้าที่ ความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจ ดังนั้น เวลาท่านมอบอำนาจ เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้รับมอบอำนาจจะไม่ยอมรับมอบอำนาจนั้นไม่ได้

ข้าราชการจะได้ศักดิ์ศรีกลับคืนมากับตัวเอง เพราะทุกคนเมื่อทำงานแล้ว ทุกตำแหน่งมีค่าและมีความสำคัญทั้งสิ้น

ดังนั้นเวลาเขียนรายละเอียดของตำแหน่ง (job description) จะสามารถเขียนได้ว่าตำแหน่งเลขที่นี้ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือสั่งการอย่างไร

ตรงนี้ที่ว่าข้าราชการได้อะไร

ข้าราชการจะได้ศักดิ์ศรีกลับคืนมากับตัวเอง เพราะทุกคนเมื่อทำงานแล้ว ทุกๆตำแหน่งมีค่าและมีความสำคัญทั้งสิ้น

เสมือนนั่งในห้องนี้ ทุกคนมีเก้าอี้นั่ง ท่านมีบทบาทของท่านอยู่ ทุก ๆ ตำแหน่งของราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีองค์อำนาจอยู่ในตัวเอง

ตรงนี้คือสิ่งที่พระราชบัญญัติฯ ทั้ง 2 ฉบับ ให้แก่ข้าราชการ

เมื่อข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ มีการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถ มีสมรรถนะที่แน่นในงาน ความเป็นมืออาชีพจะเกิดขึ้น

เมื่อเป็นมืออาชีพแล้ว ความกังวลใจในความก้าวหน้าของอาชีพจะต้องลดลงไป เพราะเมื่อเก่งแล้ว รู้งาน ทำงานได้ จะมีความก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งที่ตนครองอยู่ เช่น ที่เป็น ว. ทั้งหลาย ก็ปรับตนเองได้ เพราะว่ามีความสามารถสูงในงาน ทีนี้ความเป็นมืออาชีพจะทำให้ไม่ต้องถูกกดขี่ ถูกควบคุม โดยผู้มีอำนาจ

ไม่ว่าจะเป็นอำนาจของข้าราชการด้วยกันเอง หรืออำนาจทางการเมือง กดลงมาไม่ได้ เพราะว่าแต่ละคนมีความสามารถ

ผู้บังคับบัญชาถ้าจะแกล้ง จะแกล้งอย่างไร เช่นในเรื่องการสั่งย้าย คือแกล้งได้ โดยย้ายไปในตำแหน่งที่เราอาจจะไม่พึงปรารถนา แต่ไม่เป็นไร หากเรามีความสามารถ จะย้ายไปตำแหน่งไหน ย้ายไปจังหวัดไหน ด้วยอุดมการณ์ของอาชีพ เราก็ย่อมที่จะปฏิบัติตรงนั้นได้

แล้วหากไม่พึงพอใจนักก็มี ก.พ.ค. ไว้ร้องเรียน ร้องทุกข์ได้ และสุดท้าย ไม้ตายของมืออาชีพทั้งหลาย ก็คือเปลี่ยนงานได้ งานของราชการตอนนี้ก็มีตั้งหลายรูปแบบ มีทั้งงานราชการพลเรือน องค์กรอิสระต่างๆ องค์กรปกครองท้องถิ่น

ดังนั้น ข้าราชการทั้งหลายจึงมีทางเลือกมาก นี่คือสิ่งที่ข้าราชการจะได้ แล้วเรื่องเงินเดือน บัญชีเงินเดือนก็จะมีระบบเทียบเคียงกับอาชีพที่ใกล้เคียงกันในภาคเอกชน คือทั้งระบบของประเทศ ทุกสายงาน ทุกอาชีพจะต้องปรับให้มีเงินเดือนใกล้เคียงกัน ตรงนี้จะเป็นประโยชน์ในระยะยาว

ส่วนที่ประชาชนจะได้ เมื่อข้าราชการเป็นมืออาชีพ มีความรู้ ความสามารถ มีอุดมการณ์ในอาชีพแล้ว ผลงานต่างๆ ที่ข้าราชการทำออกมา ย่อมต้องดีมีคุณภาพ แล้วเราเน้นในเรื่องของคุณธรรม และจรรยาบรรณมาก เมื่อข้าราชการมีทั้งความรู้ และคุณธรรม มีอุดมการณ์ งานต่างๆที่ออกมาย่อมเป็นงานที่มีคุณภาพ มีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทันการณ์ ดังนั้นประชาชนได้เต็มๆเลย ประชาชนผู้รับบริการทั้งโดยตรง โดยอ้อม จะได้ผลพวงจากการทำงานของข้าราชการทุกตำแหน่ง จึงมองว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใหม่ได้สร้างเงื่อนไขและกลไกต่างๆ ที่เอื้อทั้งประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติเอง คือข้าราชการ และประชาชน และสังคมโดยรวม

ดังนั้น จึงอยากฝากความหวังไว้กับท่านข้าราชการทั้งหลายว่า พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ เมื่อประกาศใช้แล้ว ขอความกรุณาท่านจงอ่านทุกมาตรา คู่กับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชกฤษฎีกามอบอำนาจและ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องต่างๆ ให้เป็นคู่มือในการทำงาน โดยอ่านประกอบกัน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใหม่ ได้สร้างเงื่อนไขและกลไกต่างๆที่เอื้อประโยชน์ ต่อข้าราชการ ประชาชน และสังคมโดยรวม

ผู้บังคับบัญชาทุกตำแหน่งซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดิน ก็ต้องอ่านคู่มือนี้ ในการทำงานเราต้องมีคู่มือ จะซื้อของอะไรมาเราต้องอ่านคู่มือ ก่อนจะรับประทานยาก็ต้องอ่านรายละเอียดของยา ที่เขียนเอาไว้

ในการบริหารราชการแผ่นดินก็ต้องอ่านตัวกฎหมายแม่บท 2 ฉบับ เมื่ออ่านแล้วก็ตั้งคำถาม



ก้าวต่อไปของระบบราชการจะเป็นก้าวอย่างมีศักดิ์ศรี
ของความเป็นข้าราชการมืออาชีพ
เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
ปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต
โดยมีประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นเป้าหมาย

คำถามแรกคือเราจะใช้มาตราต่างๆนั้นเอื้อในการทำงานของเราอย่างไร
ทุกๆคนมีสิทธิที่จะใช้มาตราต่างๆเอื้อในการทำงานทั้งสิ้น
คำถามต่อไปถามว่า ก.พ. ก.พ.ร. ก.พ.ค. และผู้บังคับบัญชาของเรา
ใช้เงื่อนไขต่างๆ ตามพระราชบัญญัตินี้เต็มที่หรือยัง

ขอตั้งความหวังไว้ว่า ก้าวต่อไปของระบบราชการ เป็นก้าวอย่างมีศักดิ์ศรี ก้าวของความเป็นข้าราชการมืออาชีพ เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทำงานเพื่อที่จะรับใช้ประเทศชาติ ประชาชน และไม่ต้องเป็นเบี้ยล่างของใคร ไม่ต้องกังวลใจในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ของท่านอย่างตรงไปตรงมา อย่างซื่อสัตย์สุจริตที่สุด โดยมีประโยชน์ของประเทศชาติ ประชาชน เป็นเป้าหมาย และเดินหน้าไปตามนั้น และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าทุกท่านจะได้ประโยชน์จากพระราชบัญญัติฉบับนี้

สนทนากับ

นายปรีชา วัชราภัย

เลขาธิการ ก.พ.

เรื่อง แนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคล

ในปี พ.ศ. 2551

จากเวทีการประชุมระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ.

ประจำปี 2550 วันพุธที่ 26 ธันวาคม 2550

ณ สำนักงาน ก.พ. นนทบุรี



นายอดิศักดิ์ ศรีสม
ผู้ดำเนินรายการ :
สวัสดีท่านผู้มีเกียรติทุกท่าน

ขอต้อนรับเข้าสู่การเสวนาเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกท่าน คือการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ แทนฉบับเก่าที่ใช้อยู่ และมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างสำคัญภายในมากพอสมควร

ในเวลา1ชั่วโมงนับจากนี้เป็นต้นไปก็จะได้เห็นภาพทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ โดยท่านเลขาธิการ ก.พ. จะได้เล่าให้เราฟังว่า หลักการและเหตุผลที่มีการปรับเปลี่ยนคืออะไร ในส่วนที่มีการเปลี่ยนสำคัญๆ มีอะไรบ้าง

และจะส่งผลกระทบในเชิงบวกและเชิงลบอย่างไร

ขอความกรุณาท่านเลขาธิการ ก.พ. ช่วยอธิบายว่า ทำไมจะต้องทำการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้

นายปรีชา วัชราภัย
เลขาธิการ ก.พ. :

การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามวัฏจักร ในเรื่องของการบริหารงานบุคคลก็มีวัฏจักรของความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นทั่วไป อยู่ที่ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงช้าหรือเร็วเท่านั้น

เรามีกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลตั้งแต่ พ.ศ.2471 จนถึงปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ซึ่งเป็นฉบับที่ 10 และนับถึงปีนี้เป็นเวลา 80 ปีมาแล้ว เฉลี่ยแล้วกฎหมายฉบับหนึ่งจะใช้อยู่ประมาณ 8 ปี

โดยกฎหมายฉบับแรกๆ จากปี พ.ศ.2471 จนถึงปี พ.ศ.2497 มีการเปลี่ยนแปลงมาก

อาจมีคำถามว่า เหตุใดกฎหมายการบริหารงานบุคคลฉบับแรกๆ จึงมีการเปลี่ยนแปลงมาก ต่อมาในระยะหลังจึงได้เปลี่ยนช้าลง ทั้งที่มีการกล่าวกันว่า

โลกในยุคปัจจุบันหมุนเร็วขึ้นกว่าโลกในยุคอดีต

เหตุที่ในระยะแรกมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว

เนื่องจากเพิ่งเริ่มใช้ใหม่ๆ ยังไม่เป็นระบบ ยังไม่ลงตัว

นับตั้งแต่ พ.ศ.2497 เป็นต้นมาที่มีการใช้กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมาแล้วเป็นเวลา 19 ปี การเปลี่ยนแปลงจึงเริ่มช้าลง

และเปลี่ยนมาใช้เป็นระบบจำแนกตำแหน่ง ตั้งแต่ พ.ศ.2518 เป็นต้นมา

ต่อมามีการปรับปรุงกฎหมายอีกครั้งหนึ่งในปี พ.ศ.2535

หลังจากที่ได้ใช้มาแล้วเป็นเวลากว่า 17 ปี

นับจากการปรับปรุงกฎหมายครั้งหลังสุดในปี พ.ศ.2535

จนถึงปัจจุบันเป็นเวลา 15 ปี มาแล้ว

ระยะหลังมิได้มีการแก้กฎหมายบ่อยนัก

เนื่องจากเริ่มจัดระบบวิธีการต่างๆ อย่างลงตัวมากแล้ว

ประมาณปี พ.ศ.2542 เราเริ่มได้ยินคำว่าโลกาภิวัตน์ ซึ่งทุกอย่างเปลี่ยนแปลงเร็วมาก เราก็ต้องคิดที่จะเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคลด้วยโดยเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงด้วยการร่างกฎหมายในปี พ.ศ.2546 ซึ่งใช้เวลาดำเนินการอยู่ประมาณ 5 ปี

ถามว่า ทำไมต้องเปลี่ยน

ตอบว่า ต้องเปลี่ยนเพื่อให้ทันยุคสมัย

ทันกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในประเทศ และในโลก

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม ในความเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ง่ายที่สุดคือ

การบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน ซึ่งมีระบบเหมือนภาคราชการ

เมื่อมองย้อนกลับไปในอดีต ประมาณปี พ.ศ.2510 ยังไม่มีโรงพยาบาลเอกชน มหาวิทยาลัยเอกชน สำนักงานทางกฎหมาย บริษัททางด้านบริหารจัดการในภาคเอกชน

ประมาณปี พ.ศ.2525 จึงเริ่มปรากฏมีหน่วยงานธุรกิจของภาคเอกชน
ซึ่งในปัจจุบันเกิดขึ้นมาเป็นจำนวนมาก
จะเห็นว่า ภาคเอกชนเกิดขึ้นทีหลังแต่มีพัฒนาการเร็วมาก
ในขณะที่ภาคราชการที่เปรียบเสมือนเป็นมวยหลัก ยังคงเคลื่อนไปช้า
ซึ่งจากสภาพเหตุการณ์ของโลกในปัจจุบัน
ภาคราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
มิใช่เฉพาะให้ทันภาคเอกชน แต่ต้องให้ทันกับทุกอย่างที่เกิดขึ้น

ผู้ดำเนินรายการ :

ระบบบริหารบุคคลภาครัฐแบบเดิมไม่ทันกับความเปลี่ยนแปลง
เนื่องจากมีอุปสรรค สิ่งใดที่เหนี่ยวรั้งทำให้ระบบราชการไม่สามารถก้าวทันกับโลกาภิวัตน์

เลขาธิการ ก.พ. :

ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ภาคราชการไม่สามารถก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งในอดีตถือเป็นเสาหลัก (Benchmark)
โดยในระยะแรกมีระบบตำแหน่งเป็นระบบชั้นยศ
ต่อมาเปลี่ยนเป็นระบบจำแนกตำแหน่งที่กำหนดเป็นแกนไว้
ในอดีต การบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน และภาคอื่นๆ จะใช้ระบบของราชการเป็นหลัก เช่น ระบบค่าตอบแทนในการจ้างงาน เป็นต้น
ในระยะตั้งแต่ประมาณปี พ.ศ.2546 เป็นต้นมา ภาคเอกชนเริ่มมีความเข้มแข็ง การบริหารงานบุคคลในภาคเอกชน มิได้ใช้ของภาคราชการเป็นหลักอีกต่อไป
แต่จะมีระบบของตนเอง

จากสภาพเหตุการณ์ของโลกในปัจจุบัน
ภาคราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
มิใช่เฉพาะให้ทันภาคเอกชน
แต่ต้องให้ทันกับทุกอย่างที่เกิดขึ้น



หน่วยงานเอกชนทั้งธุรกิจโรงพยาบาล และธุรกิจทางกฎหมาย

เริ่มมีการแข่งขันกันเองในตลาดแรงงาน

อยากได้คนดีคนเก่งมาทำงาน ต้องมีค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่จูงใจ

หากภาคราชการไม่ปรับตัวก็จะล้าหลังไปเรื่อยๆ

นี่คือ เหตุผลที่ต้องมีการปรับปรุง

กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ

เรื่องของตำแหน่ง จะมีความเกี่ยวพันกับเรื่องค่าตอบแทน ระบบค่าตอบแทนของภาครัฐจะต้องทันกับภาคอื่นและแข่งขันได้ในตลาดการจ้างงานด้วย

โดยระบบค่าตอบแทนในภาคอื่น มิได้กำหนดเป็นขั้นเงินเดือนมานานแล้ว

ระบบค่าตอบแทนของภาครัฐที่กำหนดเป็นขั้นเงินเดือนมีผลกระทบอย่างไร

กระทบต่อผลการปฏิบัติงานและประสิทธิภาพของงาน การกำหนดขั้นเงินเดือนเป็น 0.5 ขั้น 1 ขั้น 1.5 ขั้น และ 2 ขั้น แต่ละขั้นเงินเดือนต่างกันประมาณ 2 เปอร์เซ็นต์

การให้ขึ้นเงินเดือนกำหนดเป็นระบบโควตาเป็นเปอร์เซ็นต์ เช่น กำหนดว่าผู้ที่ได้รับการเลื่อนเงินเดือน 2 ขั้น มี 15 เปอร์เซ็นต์ หมายความว่าข้าราชการ 100 คน มีคนที่จะได้ขึ้นเงินเดือน 2 ขั้น ประมาณ 15 คน ที่เหลืออีก 85 คน จะได้ขึ้นเงินเดือน 1.5 ขั้น ประมาณ 80 คน และ 0.5 ขั้น ประมาณ 5 คน

จะเห็นได้ว่า ระบบการให้ค่าตอบแทนลักษณะนี้ไม่จูงใจให้ส่งเสริมเรื่องประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงต้องมีการปรับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานให้มีความเป็นสากลเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ

ผู้ดำเนินรายการ :

ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่
มีการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญประการใดบ้าง

เลขาธิการ ก.พ. :

เปลี่ยนหลายอย่าง เปลี่ยน 4 อย่างที่สำคัญ เช่น

ประการแรก คือ ปรับเรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ได้งาน

ด้วยการเปลี่ยนโครงสร้างของการกระจายอำนาจ เปลี่ยนระบบตำแหน่ง เปลี่ยนระบบค่าตอบแทน เปลี่ยนระเบียบ กฎเกณฑ์บางประการ เช่น

เมื่อก่อนทุกคนเกษียณอายุ 60 ปีหมด เดี๋ยวนี้เริ่มมีไม่เท่ากัน กฎหมายฉบับนี้บอกว่าบางสาขาวิชาชีพ บางประเภทของตำแหน่ง ถ้ายังมีความจำเป็นอาจจะต่ออายุราชการได้จาก 60 ปีที่เกษียณไปอีก 10 ปีได้

แสดงว่าเราเริ่มมองเห็นว่า ไม่ต้องทำเหมือนกันหมดด้วยระบบอย่างเดียวกัน มีที่ไม่ต้องเหมือนกันก็ได้

หากภาคราชการไม่ปรับตัวก็จะล้าหลังไปเรื่อยๆ
นี่คือ เหตุผลที่ต้องมีการปรับปรุง
กฎหมายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ

สิ่งเหล่านี้ต้องเกิดขึ้นเพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ในโลกอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นถ้าบอกว่าทุกคน 60 ปีแล้วต้องไปหมด

ในขณะที่ความเป็นจริง แพทย์อายุ 60 ปี ไม่ไปบริหารอะไร ก็ทำหน้าที่รักษาท่านยังทำได้ อาจจะต้องขยายให้ท่านไปมากกว่าปกติก็ได้ นี้คือการให้ได้งานดีขึ้น

ประการที่ 2 ในการปรับกฎหมายนี้ ทำให้ต้องให้ได้ใจของคน ให้ความเป็นธรรม

ระบบราชการเป็นปัญหาที่ใหญ่ ที่มีคน 400,000 คน ก็จะมีบางคนไม่ได้รับความเป็นธรรม ถึงจะไม่มากนัก ประมาณ 10 เปอร์เซ็นต์ของ 400,000 คน คือ 40,000 คน

สมมุติมีคนไม่ค่อยพึงพอใจ 40,000 คน นับว่าเป็นจำนวนมาก หรือ 1 เปอร์เซ็นต์เท่ากับ 4,000 คน ถือว่ามากเหมือนกัน ลองนั่งอยู่ในห้องนี้สัก 1,000 คน ถือว่ามากทีเดียว

ดังนั้น จึงต้องทำอะไรที่จะเป็นเครื่องมือ เป็นระบบที่ทำให้เกิดความรู้สึกว่าเขาได้รับความเป็นธรรม

กฎหมายฉบับนี้เป็นครั้งแรกที่เราทำหน้าที่ในการสร้างรูปแบบขององค์กร คือ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมขึ้นมา

โดยได้ปรับปรุง ทำให้องค์กรนี้เป็นองค์กรที่อิสระเป็นกึ่งตุลาการ

เมื่อก่อนนี้เวลาข้าราชการได้รับความทุกข์ หรือได้รับการลงโทษทางวินัย ก็ไปฟ้องผู้บังคับบัญชา ไปฟ้อง อ.ก.พ.ในกรม ในกระทรวงนั้น เสร็จแล้วก็มาที่ ก.พ. เป็นงานของฝ่ายบริหารทั้งหมด

โดยถ้าจะให้เกิดความเป็นธรรมจริงๆ ต้องมีองค์กรที่เป็นอิสระ เป็นกึ่งอิสระขึ้นมาทำหน้าที่เสมือนศาลในการที่จะให้ความเป็นธรรม คนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม สามารถที่จะใช้เครื่องมือนี้ให้เขาทราบว่าต้องไปที่นี่ แล้วที่นี่เป็นคนที่ไม่ได้เป็นคนของใคร

การที่จะให้ได้มาซึ่งกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม มาจากบุคคลที่ฝ่ายบริหารไม่เกี่ยวข้อง แยกออกไปเลย ผู้ที่จะมาเป็นผู้คัดเลือกกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ซึ่งมีอยู่ 7 ท่าน

กฎหมายฉบับนี้เป็นครั้งแรกที่เราทำหน้าที่
ในการสร้างรูปแบบขององค์กรคือ
คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมขึ้นมา
โดยได้ปรับปรุง ทำให้ องค์กรนี้
เป็นองค์กรที่อิสระ เป็นกึ่งตุลาการ

จะมีกรรมการคัดเลือกสรรหาขึ้นมาคือ ประธานศาลปกครองสูงสุด รองประธานศาลฎีกาที่ได้รับมอบจากประธานศาลฎีกา และกรรมการ ก.พ. ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน ที่ ก.พ. เลือกกันเอง 3 คนเลือกกันมานั่ง แล้วมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการบริหารจัดการทำให้ท่านไปเลือกคนขึ้นมา 7 คน คนที่มาเป็นกรรมการทั้งหมด ฝ่ายบริหารไม่สามารถจะไปก้าวก่ายได้



กรรมการ 7 คนที่ได้มา ไม่ได้เป็นข้าราชการ เป็นกรรมการอิสระที่ไปทำงานอย่างอื่นไม่ได้ และมีค่าค่าตอบแทนพอที่จะทำให้อยู่ในตรงนี้ได้ แล้วอยู่วาระเดียว 6 ปี เพราะฉะนั้นเขาไม่ต้องไปหวังว่าจะก้าวหน้า จะเลื่อนไปเป็นอะไร เขาทำหน้าที่ตรงนี้ให้ดีที่สุด เป็นหลักประกันความเป็นธรรมที่เพื่อนข้าราชการจะได้รับ

ระบบการให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการ จะดีขึ้นกว่าสิ่งที่เคยเป็นอยู่ แต่ถามว่าจะดีที่สุดไหม ก็เป็นเรื่องที่พวกเราต้องดู แต่เชื่อมั่นว่าดีขึ้นแน่นอน

ผู้ดำเนินรายการ :

ขอทราบสาระสำคัญประการอื่นในพระราชบัญญัติฉบับนี้

เลขาธิการ ก.พ. :

ในกฎหมายฉบับนี้มีสิ่งหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ ไม่เคยมีกฎหมายฉบับอื่นๆ ทำไว้

สิ่งที่ทำในประการแรก คือการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน ทุกมาตราจะบอกวิธีการดำเนินการในทุกเรื่องทั้งการกำหนดตำแหน่ง การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การพัฒนา การดำเนินการทางวินัย เรื่องวินัยถ้าถูกลงโทษทางวินัย จะอุทธรณ์อย่างไร จะออกจากราชการอย่างไร นี้เป็นกระบวนวิธีปฏิบัติในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับนี้ ซึ่งเป็นฉบับแรกที่บอกว่าหลักของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไร

โดยบัญญัติในมาตรา 34 ว่างานของราชการมีขึ้นเพื่ออะไร ซึ่งเขียนไว้ในกฎหมายเลยว่า เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ต่อความมีประสิทธิภาพ ต่อความคุ้มค่า ต่อการที่จะทำให้ข้าราชการนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการใส่ปรัชญานี้ไว้ในกฎหมาย

เพราะฉะนั้น เพื่อนข้าราชการทุกคนไม่ต้องไปถามใครว่า ตกลงเราจะต้องทำงานไปเพื่อใคร มีระบุในกฎหมายนี้แล้ว

ในอดีตนั้นไม่เคยเขียนสิ่งเหล่านี้ หากไปถามแต่ละคน ถ้าถาม 100 คน อาจจะได้คำตอบไม่ถึง 100 อย่าง แต่ถ้าได้คำตอบสัก 20 อย่าง ก็ชักงง ถ้าเผื่อถาม 300,000 - 400,000 คน ได้คำตอบสัก 1,000 อย่าง ก็ไม่รู้จะเอาอะไร การเขียนสิ่งเหล่านี้ไว้ว่า ตกลงพวกเราที่เป็นข้าราชการ กฎหมายบริหารบุคคลจะมีคนทำงานในราชการเพื่ออะไร เขียนไว้ชัดเจนอย่างนี้

ประการที่ 2 เขียนไว้ชัดเจนว่าบริหารราชการอยู่ด้วยหลักที่จะครองคนอย่างไร ราชการนั้นบริหารทรัพยากรบุคคลด้วยหลักของคุณธรรม คำว่า คุณธรรมก็ต้องไปแปลอีกว่า คือ อะไร

แทนที่จะไปถามกัน ก็ระบุในมาตรา 42 ไว้ว่า คุณธรรมนั้นคือการบรรจุและแต่งตั้งต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการ ต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งต่างๆ ต้องเป็นธรรม การดำเนินการทางวินัยต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรมและข้าราชการต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง ก็ใส่ไว้ในหลักนี้

ประการสุดท้าย คือ ความหมายในการครองตน ก็ระบุไว้ในมาตรา 78 ว่า ข้าราชการต้องรักษาจรรยาของข้าราชการตามที่กำหนดไว้ที่จะทำให้ข้าราชการนั้นมีเกียรติมีศักดิ์ศรี ใครที่ทำไม่ดีเป็นหน้าที่ผู้บังคับบัญชาต้องไปปรับปรุง ตักเตือน ใครที่ทำดี ผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัล มีการระบุสิ่งเหล่านี้ซึ่งเป็นปรัชญาใส่มาในกฎหมายเลย

ในกฎหมายฉบับนี้มีสิ่งหนึ่งที่เป็นสิ่งสำคัญ ไม่เคยมีกฎหมายฉบับอื่นๆ ทำไว้

โดยบัญญัติในมาตรา 34 ว่างานของราชการมีขึ้นเพื่ออะไร ซึ่งเขียนไว้ในกฎหมายเลยว่า เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อการกิจของรัฐ ต่อความมีประสิทธิภาพ ต่อความคุ้มค่า ต่อการที่จะทำให้ข้าราชการนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการใส่ปรัชญานี้ไว้ในกฎหมาย

และในมาตรา 42 ระบุไว้ว่า คุณธรรมนั้นคือการบรรจุและแต่งตั้งต้องคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความเป็นธรรม และประโยชน์ของทางราชการต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่งต่างๆ ต้องเป็นธรรม การดำเนินการทางวินัยต้องดำเนินการด้วยความยุติธรรมและข้าราชการต้องมีความเป็นกลางทางการเมือง ก็ใส่ไว้ในหลักนี้ ประการสุดท้าย คือ ความหมายในการครองตน ก็ระบุไว้ในมาตรา 78 ว่าข้าราชการต้องรักษาจรรยาของข้าราชการตามที่กำหนดไว้ที่จะทำให้ข้าราชการนั้นมีเกียรติมีศักดิ์ศรี

ผู้ดำเนินรายการ :

นี่คือหลักการพื้นฐานที่ข้าราชการสามารถเปิดกฎหมายอ่านได้ แล้วรู้ว่าตัวเองจะต้องทำงานบนหลักการพื้นฐานอะไร คำถามที่เป็นข้อกังวลของข้าราชการเกี่ยวกับกฎหมายฉบับนี้ คือ การปรับโครงสร้างเรื่องของการกำหนดตำแหน่ง ซึ่งเป็นระบบการกำหนดตำแหน่งใหม่ เปลี่ยนแปลงอะไร ที่บอกว่ายกเลิกระบบซีทั้งหมด แล้วไปสู่การจัดกลุ่มประเภททั้งหมด 4 ประเภท ตรงนี้จัดอย่างไร ใครไปลงตรงไหน ซีเดิมที่บอกยกเลิกไป จะไปสู่การกำหนดตำแหน่งใหม่ รูปแบบตรงนี้ข้าราชการหลายท่านยังสับสนอยู่

เลขาธิการ ก.พ. :

เนื่องจากเดิมข้าราชการมีบัญชีเงินเดือนเดียว โดยภาคราชการเป็นแกนหลักที่ภาคอื่นต้องมาเทียบในอดีต แต่ในความเป็นจริงของสิ่งที่เกิดขึ้นอยู่ในโลกของการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่ได้มีแกนเดียว แต่มีได้หลายแกน

นี้คือเหตุผลของการเปลี่ยนวิธีการกำหนดตำแหน่งคือ จำแนกตำแหน่งใหม่จาก 1 แกน เป็นหลายแกน หลายประเภท เป็นสิ่งที่เปลี่ยนให้ตรงกับความเป็นจริง เพราะว่าสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ในภาคทั่วไป ในหลายประเทศทั่วไป ก็จัดเป็นหลายแกนอย่างนี้

ตำแหน่งที่เป็นประเภทผู้บริหารระดับสูง (executive) ก็จัดไว้ประเภทหนึ่ง จะได้นำไปเทียบกับผู้บริหารระดับสูงของที่อื่นๆ ว่าเป็นอย่างไร เวลาที่จะแข่งขันกัน หรือจะจัดการในเรื่องอื่น ให้นำคนกลุ่มนี้มาเทียบ ถ้าเปรียบกับมวยก็คือ นำรุ่นเดียวกันไปชก

อีกประเภทหนึ่งคือ ประเภทอำนวยการ ประเภทนี้ก็คือ ถ้าจะไปดูในที่อื่นอาจจะเป็นประเภทผู้จัดการของหน่วยต่างๆ ในองค์กร พวกนี้ในตลาดการจ้างงานก็ซื้อหาตัวแข่งแย่งชิงกันอยู่ในประเภทของเขา การที่จะจัดเรื่องของค่าตอบแทน เรื่องของสิทธิประโยชน์ก็จะจัดให้คนในกลุ่มประเภทอย่างนี้เป็นประเภทเดียวกัน

กลุ่มใหญ่ที่สุดของภาคราชการคือ กลุ่มวิชาการ ซึ่งจากการสำรวจข้าราชการ 400,000 คน มีคนกลุ่มนี้ประมาณ 200,000 คน กลุ่มประเภทวิชาการ คือคนที่ทำงานด้วยวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป วิธีการบริหารจัดการก็ต้องจัดให้รับกับคนที่อยู่ในส่วนอื่น

สุดท้ายเป็นประเภททั่วไป ในทุกองค์กรต้องมีอยู่กลุ่มหนึ่งที่ทำงานเป็นฝ่ายสนับสนุน ก็ต้องมาจัดเข้า แล้วตรงนี้ในตลาดเขาแข่งขันกันอย่างไร เราก็ต้องจัด 4 กลุ่มนี้ ให้มาแข่งขันกันในตลาดให้ได้ นี้คือกรอบ

ที่นี้พอวิธีปฏิบัติถามว่า จะทำอย่างไร ถ้าเราวางระบบอย่างนี้ใหม่ แล้วประเทศไทยไม่เคยมีข้าราชการเลย ง่าย แต่ที่จริงเรามีคนอยู่ในระบบเดิม จากการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 มีการเปลี่ยนชั้นยศ จัตวา ตรี โท เอก พิเศษ มาเป็น ซี 1 ถึงซี 11 เปลี่ยนมาทีหนึ่งแล้ว ตอนนั้นจาก 5 ชั้นมาเป็น 11 ระดับ ทุกคนก็ขยายกันไป นั้นก็เป็นแบบหนึ่ง

ตอนนี้ขณะนี้เรากำลังมี 11 ระดับ จะมาเปลี่ยนเป็นประเภท ประเภทหนึ่งก็จะมีอยู่ประมาณ 4-5 ระดับ ก็จะต้องจัดคนที่เคยมี 11 ระดับ กลับลงไปให้อยู่ใน 5 ระดับ ให้ได้ เช่น ในประเภทวิชาการ เมื่อก่อนนี้เริ่มต้นจากระดับ 3 และสามารถเลื่อนขั้นถึงระดับ 11 มี 9 ระดับ ซึ่งจะต้องจัดลงมาให้เหลือ 5 ระดับนี้ก็จะต้องบีบของที่เคยมีให้เล็กลง ก็จะมีบางระดับที่อาจจะต้องเอาระดับเก่ามาสอดกันเข้าไป ซึ่งต้องพยายามทำให้ดี

ผู้ดำเนินรายการ :

ประเภทตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ตามกฎหมายจะแบ่งเป็นตำแหน่งประเภทบริหาร ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ตำแหน่งประเภททั่วไป และในแต่ละประเภทตำแหน่งก็จะมีระดับของตนเอง นี่คือสิ่งที่จะเปลี่ยนไป

เลขาธิการ ก.พ. :

เมื่อเราเคยมี 9 ระดับ ในประเภทวิชาการ ลดลงมาเหลือ 5 ระดับ ก็จะมีตำแหน่งบางระดับที่ต้องนำมารวมกัน แต่ขณะนี้ระดับปฏิบัติการของประเภทวิชาการเริ่มที่ 3-5 ยังเหมือนเดิมอยู่ เพราะว่าเป็นระดับเริ่มต้น หรือระดับฝึกงาน (journey man level) ระดับชำนาญการ เป็นระดับ 6 กับระดับ 7 ระดับชำนาญการพิเศษ เป็นระดับ 8 ระดับเชี่ยวชาญเป็นระดับ 9 จะคงเดิม ระดับทรงคุณวุฒิซึ่งเคยมีระดับ 10 กับระดับ 11 จะรวมมาเป็นระดับทรงคุณวุฒิอยู่ในระดับเดียวกัน นี้คือภาพที่จะทำให้ท่านเห็นว่า จะต้องมีการขยับอย่างนี้

ในกลุ่มประเภททั่วไปก็เหมือนกัน ระดับปฏิบัติงานคือ ระดับ 1 ถึงระดับ 4 ยังเหมือนเดิม เพราะระดับ 1 ที่เข้ามารับราชการขณะนี้สามารถควบขึ้นไปถึงระดับ 4

สำหรับระดับ 5-6 ซึ่งเคยเป็นระดับ 6 กับระดับ 5 จะรวมกันเป็นระดับชำนาญงาน และระดับ 7 กับระดับ 8 จะรวมเป็นระดับอาวุโส ระดับ 9 เราสร้างไว้สำหรับทักษะพิเศษของกลุ่มตำแหน่งประเภทนี้

ตรงนี้ก็จะมีการขยับ บางคนเคยเป็นระดับ 7 กับระดับ 8 อาจจะต้องมาอยู่ที่นี่ อาวุโสเหมือนกันในประเภทปฏิบัติการ หรือเป็นระดับ 6 กับ ระดับ 7 อาจจะต้องมาอยู่ที่ระดับชำนาญการด้วยกัน

ตรงนี้เป็นความจำเป็นที่ต้องจัด เพราะไม่อย่างนั้นก็จัดไม่ลง แต่จะต้องมีวิธีการที่ว่า เมื่อจัดแล้วจะไม่ให้เกิดสิทธิ เสียสิทธิ หรือได้สิทธิ จนกระทั่งเป็นที่ผิดพลาด เช่น ตำแหน่งประเภทวิชาการ ที่เป็นระดับ 7 กับระดับ 6 จะไปลงระดับชำนาญการเหมือนกัน คนที่เป็นระดับ 7 อยู่เดิม จะต้องสามารถใช้เวลาในการเลื่อนเป็นระดับชำนาญการพิเศษสั้นกว่าคนที่เป็นระดับ 6 แล้วมาอยู่ในระดับชำนาญการ

ตัวอย่างเช่น นาย ก. เป็นข้าราชการระดับ 7 ระดับชำนาญการ อาจจะใช้เวลา 2 ปี หรือ 3 ปีที่จะเลื่อนเป็นระดับชำนาญการพิเศษ ในขณะที่นาย ข. ซึ่งเป็นระดับ 6 มาลงระดับชำนาญการเหมือนกัน อาจจะต้องใช้เวลายาวกว่านาย ก. เพื่อที่จะรักษาตรงนี้ให้อยู่ในระยะแรก สิ่งนี้ก็เป็นข้อที่เราเตรียมหาวิธีการในการทำให้ไม่เกิดความไม่เป็นธรรม

ผู้ดำเนินรายการ :

การจำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท ตามลักษณะงาน ผู้ใดจะได้รับการจัดลงในประเภทใดถูกกำหนดโดยการปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งอธิบดี ก็ต้องเป็นประเภทบริหาร ใช่หรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. :

ตำแหน่งประเภทบริหารก็จะมีอธิบดี ผู้ว่าราชการจังหวัด เอกอัครราชทูต ผู้ตรวจราชการกระทรวง เป็นต้น ซึ่งขณะนี้ท่านก็เป็นบริหารอยู่

ส่วนตำแหน่งประเภทบริหารระดับต้นก็จะเป็นรองอธิบดี

ตำแหน่งที่เป็นประเภทอำนวยการ คือผู้อำนวยการสำนัก อำนวยการกอง ใครที่จะมาเป็นหน่วยงานที่ต่ำกว่ากรม 1 ระดับ ก็จะจัดลงที่อำนวยการทั้งหมด ในขั้นแรกก็ต้องจัดให้ท่านที่เป็นระดับ 9 มาลงอำนวยการระดับสูง และระดับ 8 ลงอำนวยการระดับต้น เพื่อที่จะทำให้เขาลงตรงนั้นได้ ส่วนการจัดอีกทีหนึ่งนั้นก็เป็นการไปประเมินค่างานกัน แต่การจัดครั้งแรกต้องจัดไม่ให้เสียสิทธิ

ผู้ดำเนินรายการ :

ถ้าเป็นระดับ 8 มาลงในประเภททั่วไปก็จะมาลงในระดับอาวุโส ถ้าลงในประเภทวิชาการก็เป็นระดับชำนาญพิเศษ โดยต้องดูลักษณะงานในปัจจุบันว่า เขาจะไปเป็นประเภทใด เมื่อจัดคนลงในแต่ละประเภทตำแหน่งเรียบร้อยแล้ว จะมีการย้ายประเภทตำแหน่งได้หรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. :

การย้ายในระบบที่เราออกแบบไว้ สามารถที่จะย้ายเคลื่อนไปได้ ไม่ต่างจากระบบเดิม ระบบเมื่อไปได้แล้วเคลื่อนไปในประเภทต่างๆ ได้ ตราบใดที่บุคคลนั้นมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของประเภทตำแหน่งที่จะไป



ผู้ดำเนินรายการ :

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ มีระดับสูง ระดับต้น
จะสามารถเลื่อนขึ้นเป็นตำแหน่งประเภทบริหารได้หรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. :

ตำแหน่งประเภทบริหารเปิดอยู่แล้ว บริหารจะเป็นพื้นที่เปิดทั้งหมด แต่ตำแหน่งประเภทอำนวยการ ถามว่าจะไปตำแหน่งประเภทวิชาการระดับเชี่ยวชาญ หรือจะไประดับทรงคุณวุฒิได้ไหม ได้ ตราบใดที่เขามีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตัวอย่าง เช่น ผู้ที่เป็นตำแหน่งประเภทอำนวยการ เป็นเลขานุการกรม ถามว่าจะไปเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกีฏวิทยาที่กรมวิชาการเกษตรได้ไหม ตอบว่าได้ หากมีคุณวุฒิตรงตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของนักกีฏวิทยาเชี่ยวชาญ คือจะต้องได้รับปริญญาตรีทางด้านโรคพืช หรือทางด้านสัตว์ แต่ถ้าได้รับวุฒิรัฐศาสตรบัณฑิต ก็ขาดคุณสมบัติที่จะไปเป็นนักกีฏวิทยาที่เชี่ยวชาญ

หรือว่าผู้ที่เป็นผู้อำนวยการกองกฎหมาย ถามว่าจะไปเป็นนายแพทย์ผู้ทรงคุณวุฒิได้ไหม ตอบว่า ได้เหมือนกัน ถ้ามีวุฒินิติศาสตรบัณฑิตและแพทยศาสตรบัณฑิต และมีคุณสมบัติรายละเอียด เคยปฏิบัติงานทางด้านนี้ แต่ถ้ามีเฉพาะวุฒินิติศาสตรบัณฑิต จะไปเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านแพทย์ไม่ได้ ไม่ได้ปิดกั้น แต่ก็ไม่ได้เปิดแบบว่าทุกคนได้หมด

ผู้ดำเนินรายการ :

การปรับโครงสร้างตำแหน่งใหม่เป็น 4 ประเภท
ดีกว่าระบบการกำหนดตำแหน่งแบบเดิมอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

ดีกว่าแน่นอน อย่างที่เรียนว่า ในตลาดในโลกไม่ได้ใช้ระบบรวมๆ กันอย่างนี้แล้ว เพราะเวลาแข่งขันในการหาคนมาทำงาน ไม่ใช่รับเฉพาะผู้ที่มีวุฒิปริญญาตรี แล้วกำหนดเงินเดือนให้เท่านั้น เช่น ถ้าเป็นสำนักงานกฎหมาย ต้องการนักกฎหมายที่อยากจะได้ จะไปหาแข่งขันกันในตลาดนักกฎหมาย ไม่ใช่รับเฉพาะปริญญาตรีทางกฎหมาย แล้วให้เงินเดือน 7,940 บาท เท่ากันหมด โดยเฉพาะถ้าสอบเนติบัณฑิต มีวุฒิอย่างอื่นอีก อาจจะให้เงินเดือนถึง 20,000 บาท

แต่ถ้าเป็นโรงพยาบาล ต้องการนักกฎหมาย อาจจะไม่สู้ที่ 20,000 บาท เพราะไม่ได้ต้องการนักกฎหมายที่ดีที่สุด ต้องการให้มาช่วยงานด้านกฎหมายเท่านั้น อาจจะขอจ้างแค่ 8,000 - 10,000 บาท เพราะไม่ได้ต้องการแข่งในตลาด

แต่โรงพยาบาลจะแข่งขันให้ได้แพทย์หรือพยาบาลมาทำงาน ถ้ามีอยู่ประเภทเดียวก็ไม่สามารถจัดการแข่งขันในตลาดการจ้างงานอย่างนี้ได้ ถ้าจัดด้วยวิธีนี้ จะทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันกันได้

หลายคนบอกว่าถ้าอย่างนั้นก็ปรับเงินเดือนเดี๋ยวนี้ บอกว่าไม่จำเป็น แต่การจัดอย่างนี้ การปรับเงินเดือนค่อยเป็น ค่อยไป ต่อไปก็สามารถบริหารจัดการเงินเดือนของสายวิชาชีพที่มีการแข่งขันในตลาดได้ตรงกับความเป็นจริงมากขึ้น

ผู้ดำเนินรายการ :

การกำหนดตำแหน่งแบบเดิม มีความสัมพันธ์กับเรื่องของเงินเดือนด้วย เมื่อมีการปรับโครงสร้างตำแหน่งเช่นนี้ เรื่องของค่าตอบแทนจะมีการปรับอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

เรื่องของค่าตอบแทน จะแบ่งออกเป็นหลายบัญชี และไม่ได้ขึ้นไปเท่ากันหมด โดยระบบของค่าตอบแทน ขณะนี้จัดได้เป็น 4 บัญชี ตามประเภทตำแหน่ง ซึ่งในระบบค่าตอบแทนต่อไป เช่น ในตำแหน่งประเภทวิชาการ ซึ่งจะมีนักวิชาการตั้งแต่นักกฎหมาย แพทย์ พยาบาล นักวิทยาศาสตร์ อาจจะแบ่งเป็นบัญชีย่อยที่ไม่เท่ากันอีกในอนาคต เป็นทางที่จะทำให้เกิดความอ่อนตัวของระบบมากขึ้น และตรงกับความเป็นจริงของสภาพการจ้างงาน เพราะว่าถ้าบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วไม่พูดถึงสภาพการจ้างงานก็เหมือนกับว่าไม่ได้บริหารทรัพยากรบุคคล

เนื่องจากระบบค่าตอบแทนเดิมมีบัญชีเดียว อยากจะทำให้ตำแหน่งในสายงานต่างๆ ได้เงินเดือนไม่เหมือนกัน อย่างไรก็ทำไม่ได้ เพราะไม่รู้จะทำบัญชีอย่างไร เนื่องจากว่ามีบัญชีเดียว มีแกนเดียว แต่ของใหม่อาจจะทำได้เพราะว่ามีหลายบัญชี แล้วของเดิมนั้นเป็นขั้นและมีการกำหนดบัญชีเงินเดือนแบบเป็นขั้นไว้ อยากจะทำอย่างไรที่จะทำให้ผู้ซึ่งทำงานอย่างอุทิศทุ่มเทให้ราชการเหลือเกิน กติกาก็คือขึ้นได้ไม่เกิน 2 ขั้น ทำให้สูงกว่าคนอีก 80 เปอร์เซ็นต์นั้น ซึ่งได้ 1 ขั้นครึ่ง อย่างไรก็ได้มากกว่า 2 เปอร์เซ็นต์ แต่จะได้มากกว่านั้นจริงๆ คือต้องเสียชีวิตในการปฏิบัติราชการ ซึ่งจะได้เลื่อนขั้นเงินเดือน 7 ขั้น แต่ไม่คิดว่าใครควรจะทำอย่างนั้น

ผู้ดำเนินรายการ :

การแยกบัญชีออกไปเป็นบัญชีที่จะมีความยืดหยุ่นในแต่ละประเภทตำแหน่ง ในส่วนของการปรับขึ้นเงินเดือนของเดิมขึ้นอยู่กับซีด้วย แต่ว่าของใหม่ไม่มีซี การปรับขึ้นเงินเดือนมีวิธีการอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

คำว่าซี คือ มาตรฐานกลาง (common level) เมื่อตอนปี พ.ศ.2518 เราเป็นแกนของการบริหารทั้งประเทศ เพราะฉะนั้นก็สามารถจะมีมาตรฐานกลางได้ แต่ ณ วันนี้ไม่ต้องแล้ว เพราะต่างคนต่างว่ากันไป ในจุดที่ต่างคนต่างสนใจ มีหลายคนห่วงว่า เมื่อไม่มีซีแล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าใครบังคับบัญชาใคร

คำตอบคือ ก็บังคับบัญชากันโดยตำแหน่ง ปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชา อธิบดี อธิบดีเป็นหัวหน้าของรองอธิบดีและผู้อำนวยการสำนักไม่ต้องบอกซี ไม่ต้องบอกมาตรฐานกลาง แต่บอกว่าถ้าอธิบดีสั่งผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการกองต้องปฏิบัติ หมายถึงสั่งในสิ่งที่ถูกต้องตามกฎหมาย เป็นผู้บังคับบัญชาท่านต้องปฏิบัติ เพราะฉะนั้นอำนาจในการบริหารปกครองบังคับบัญชา การดำเนินการยังคงอยู่

ตัวเลขไม่ได้เป็นเครื่องชี้ ตำแหน่งต่างหากเป็นเครื่องชี้ เช่น กระทรวง ก. มีกรมอยู่ 10 กรม ปลัดกระทรวงเป็นผู้บังคับบัญชาของอธิบดีทั้ง 10 กรม จะมีซีหรือไม่ ปลัดกระทรวงก็เป็นผู้บังคับบัญชาอยู่ดี



ในกฎหมายบริหารราชการแผ่นดิน เรื่องของการมอบอำนาจก็กำหนดไว้ว่าใครบังคับบัญชาใคร ในกฎหมายฉบับนี้ก็กำหนดว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการแต่งตั้งใคร เพราะฉะนั้นตัวผู้บังคับบัญชามีอยู่แน่นอน ไม่ใช่ พอซีไม่มีแล้วจะบังคับบัญชากันไม่ได้

ผู้ดำเนินรายการ :

การขึ้นเงินเดือนในระบบเดิมที่กำหนดไว้ 4 ขั้น และมีโควตาเป็นเปอร์เซ็นต์ กับการขึ้นเงินเดือนในระบบการแยกบัญชีตามประเภทตำแหน่ง จะมีวิธีการอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

ระบบเงินเดือนแบบบัญชีเดียวหรือแยกบัญชีไม่สำคัญ เพราะหลักในการขึ้นเงินเดือนปกติแล้วจะมีข้อกำหนด โดยรัฐบาลกำหนดไว้สำหรับจะขึ้นเงินเดือนทุกปีในการตั้งงบประมาณ จะเตรียมไว้ประมาณ 6 เปอร์เซ็นต์ ของงบประมาณหมวดเงินเดือน

สมมุติว่างบประมาณหมวดเงินเดือน 100 บาท จะเตรียมไว้ 6 บาทให้นำมาขึ้นเงินดือนอยู่แล้ว จะขึ้นเป็นขั้นหรือไม่เป็นขั้น ก็คือมีเงินอยู่ 6 บาท ที่จะมาขึ้นเงินเดือน

เมื่อได้เงินมาแล้วจะนำมาจัดสรรและมีวิธีการอย่างไร

วิธีการในขณะนี้ คือ แบ่งเป็นระบบเปอร์เซ็นต์ โดยกำหนดให้คนขึ้น 2 ขั้นได้ 15 เปอร์เซ็นต์ สมมุติ ใน 6 บาท นั้น มีคน 100 คน จะมีประมาณ 15 คนที่ได้ 2 ขั้น ที่เหลือได้ 1.5 ขั้น หรือ 1 ขั้น หรือ 0.5 ขั้น นี้คือหลัก

วิธีการยังคงเหมือนเดิม คือ เงินจำนวนที่จัดสรรมาสำหรับขึ้นเงินเดือนที่จัดลงไปตามกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เหมือนเดิม

แต่สิ่งที่จะทำให้ดีขึ้นเป็นอย่างนี้ โดยจากงบประมาณที่ได้มา 6 เปอร์เซ็นต์ใน 100 บาท ได้มา 6 บาท ซึ่งเดิมจะไปเฉลี่ยกัน อาจจะได้ไปคนละ 1 บาท จำนวน 6 คน

ต่อไปนี้เมื่อขึ้นเป็นเปอร์เซ็นต์แล้ว ในการจัดการนั้นคนที่ทำงานดีมากอาจจะได้ถึง 12 เปอร์เซ็นต์ คนที่ทำงานไม่ดี อาจได้แค่ 2-3 เปอร์เซ็นต์ เท่ากับค่าครองชีพที่สูงขึ้น คนที่ไม่ทำงาน อาจจะได้ 0 เปอร์เซ็นต์ คือเมื่อไม่มีผลงานก็ไม่ควรจะได้รับอะไร เพราะฉะนั้นสิ่งที่เป็นระบบการจูงใจจะดีขึ้น ทำให้คนทำงานอย่างตั้งใจมีผลงานดี

ปัจจุบันแม้ผู้บังคับบัญชาอยากจะให้มากกว่า 2 ขั้นก็ให้ไม่ได้ เพราะมีการกำหนดขั้นไว้แล้ว แต่ในระบบเงินเดือนใหม่อาจจะสามารถจัดสรรให้ขึ้นเงินเดือนได้มากกว่า 6-12 เปอร์เซ็นต์ และ 7-15 เปอร์เซ็นต์ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม อาจจะได้ 14 เปอร์เซ็นต์ ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีมาก จะได้ 12 เปอร์เซ็นต์ ผู้ที่ผลการปฏิบัติงานดี อาจจะได้ 9 เปอร์เซ็นต์

คนที่ทำงานดีจะได้รับรางวัลตอบแทนผลจากการทำงานอย่างเห็นได้ชัดพอสมควร

ผู้ดำเนินรายการ :

ในระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงานมีการเลื่อนเงินเดือนที่แบ่งย่อยมากกว่า บางคนได้ 9 เปอร์เซ็นต์ บางคนได้ 10 เปอร์เซ็นต์ บางคนได้ 15 เปอร์เซ็นต์ อาจจะมีเพดานไว้ เพราะเงินก้อนยังเท่าเดิม แต่ถ้าเป็นระบบเดิมครึ่งขั้น ขั้นหนึ่ง หนึ่งขั้นครึ่ง สองขั้น ขอยไม่ได้

เลขาธิการ ก.พ. :

บางครั้งอยากจะให้ใคร 5 ขั้นก็ไม่ได้ ต้องปล่อยให้เป็นไปตามระบบ โดยในระบบแรกอยากทำก็ทำไม่ได้ แต่ระบบใหม่นี้ที่เป็นเปอร์เซ็นต์ สามารถที่จะทำในสิ่งเหล่านี้ได้ ซึ่งจะสอดรับกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะวัดให้เห็นว่าใครมีผลการปฏิบัติงานดีสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องเอื้อที่จะเข้าสู่ระบบการจัดการที่ทันสมัยที่ถูกต้องกับความเป็นจริง

ผู้ดำเนินรายการ :

พอจะมีความเข้าใจโครงสร้างและระบบที่จะเปลี่ยนแปลงไปในเรื่องที่มีความสำคัญ คือเรื่องของการจำแนกตำแหน่ง เรื่องของเงินเดือนผลตอบแทน แต่ถึงที่ว่าเราไม่ได้สร้างระบบนี้ แล้วรับข้าราชการใหม่เข้ามาทั้งหมด แต่เป็นข้าราชการเก่าที่จะต้องจัดคนลงในระบบ จะทำให้เกิดความโกลาหลไหม หรือจะมีปัญหาการดำเนินการอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

การทำงานกับบุคคลที่อยู่ในข่าย 400,000 คน ไม่ง่าย เพราะมีคนมาก
แต่ว่าสิ่งที่จะดำเนินการไม่เชื่อว่าจะโกลาหล เพราะอะไร
เพราะว่ามีการเปิดศูนย์ประสานงานเตรียมการกันไว้แล้ว
โดยจะเริ่มในเดือนมกราคม 2551 ในกระทรวงพลเรือน 19 กระทรวง

ขณะนี้สำนักงาน ก.พ. กำลังทำงานร่วมกันกับปลัดกระทรวง และรองปลัดกระทรวงที่ได้รับมอบหมาย และผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ โดยจะตั้งศูนย์นี้ในทุกกระทรวง

สำนักงาน ก.พ. จะมีเจ้าหน้าที่ลงไปทำงานร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ของกระทรวงในการจัดดำเนินการทุกเรื่อง จะจัดคนลงอย่างไร สายงานจะเปลี่ยนอย่างไร

โดยก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงานจะไปที่ศูนย์นี้กันก่อน อภิปรายกันว่า ทำอย่างนี้จะเกิดอะไร รับได้ รับไม่ได้ จะแก้ปัญหา ทำให้มีความชัดเจน โดยจะใช้ศูนย์นี้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง เรื่องใดที่ไม่มีปัญหาก็เคลื่อนตัวต่อไป เรื่องที่มีปัญหาจะต้องทำงานร่วมกันกับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่พิจารณาว่าจะจัดอย่างไร

การดำเนินการผ่านศูนย์บริหารการเปลี่ยนแปลงเช่นนี้ เชื่อว่า ความโกลาหลไม่น่าจะเกิด แต่ว่าความเห็นไม่ตรงกันในเบื้องต้น อาจจะมี และจะมีศูนย์นี้อยู่ทุกกระทรวง กระทรวงใหญ่อาจจะต้องส่งทีมใหญ่ กระทรวงเล็กส่งทีมเล็กลงไป ช่วยกันอธิบายและแก้ไขสิ่งที่คิดว่าไม่ตรงกันให้ตรงกันก่อนที่จะใช้

ผู้ดำเนินรายการ :

ปัญหาในวงราชการที่ทำให้ข้าราชการเสียกำลังใจคือเรื่องความเป็นธรรม โดยหลักการของกฎหมายฉบับนี้เป็นเรื่องการกระจายอำนาจในเรื่องของบุคลากรลงไประดับอธิบดี เช่นนี้จะมีหลักประกันให้ข้าราชการมั่นใจว่าได้รับความเป็นธรรมอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

ในพระราชบัญญัติฯ ร่างแรกกำหนดให้กระจายอำนาจลงไปถึงอธิบดี คือหัวหน้าส่วนราชการซึ่งเป็นไปตามหลักการของการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ให้ผู้จัดการเป็นผู้จัดการ (let the manager manage) จึงได้ร่างกฎหมายออกมาอย่างนั้น

แต่ว่าในชั้นกรรมาธิการฯ เห็นว่าการพิจารณาในเรื่องของการบริหารบุคคลซึ่งแต่ละคนมีชีวิตจิตใจ จึงไม่ควรเป็นการตัดสินใจที่ขึ้นกับบุคคลคนเดียว แม้จะเป็นผู้จัดการก็ตาม

จึงได้มีการแก้ไข

โดยกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลไปที่ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการ จำนวน 13 ท่าน เป็นองค์คณะบุคคลประกอบด้วย รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง และผู้ที่ได้รับเลือก มีผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่างๆ

มีอำนาจในการกำหนดตำแหน่ง และการแต่งตั้ง

แต่ระบบข้างในต้องมีการกลั่นกรอง โดยมีคณะกรรมการ หรือคณะทำงานที่ตั้งโดย อ.ก.พ.กรม กลไกนี้จะยังอยู่ โดยจะออกมาเป็นกฎหมายลูกบท

คือ พยายามทำให้การบริหารงานบุคคลนั้นไม่อยู่บนการวินิจฉัยของบุคคลคนเดียว

การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลบางระดับไปที่ อ.ก.พ.กรม บางระดับบางที่ไป อ.ก.พ.กระทรวง เช่น การกำหนดตำแหน่งไปที่ อ.ก.พ.กระทรวง เรื่องวินัยเดิมร่างไว้ให้อธิบดีสามารถสั่งดำเนินการทางวินัยตามความเห็นของกรรมการสอบสวนได้เลย

แต่มีการแก้ไขในชั้นกรรมาธิการ โดยหากเป็นกรณีวินัยข้าราชการทั่วไปให้ อ.ก.พ.กรม และหากเป็นข้าราชการระดับสูงให้ไปที่ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งกรรมวิธีการมองเห็นสภาพ พยายามทำให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุด

และกรณีที่ยังไม่ได้รับความเป็นธรรม ก็มีกลไกอีกขั้นหนึ่ง คือคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมที่ไม่ได้อยู่ภายใต้อาณัติของใคร เพราะการมาของท่านมาโดยอิสระ และอยู่ในวาระ 6 ปี เพราะฉะนั้นท่านคงไม่หวังที่จะไปช่วยใครเพื่อที่จะได้เลื่อนตำแหน่ง

และคนที่จะเข้ามาเป็นกรรมการต้องมีคุณสมบัติ คือ ต้องเคยดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริหารบุคคลขององค์กรต่างๆ หากเป็นนักกฎหมายต้องเคยเป็นกรรมการคณะกรรมการกฤษฎีกา หรือเป็นอาจารย์ตำแหน่งไม่ต่ำกว่าศาสตราจารย์ หรือรองศาสตราจารย์มาไม่น้อยกว่า 5 ปี คือไม่ใช่เป็นใครก็ได้ แต่ต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความเชื่อถือทางสังคม

ผู้ดำเนินรายการ :

หมายถึงว่าต่อไปข้าราชการถ้าไม่ได้รับความเป็นธรรม ต้องไปที่คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

เลขาธิการ ก.พ. :

ระบบการให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการมี 3 กลไก

1. ข้าราชการที่ถูกลงโทษทางวินัยให้อุทธรณ์ต่อ ก.พ.ค.

2. ถ้าผู้บังคับบัญชากระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องให้ร้องทุกข์ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป ยกเว้นกรณีผู้กระทำผิดเป็นปลัดกระทรวง หรือฝ่ายการเมือง ให้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค.

3. คือการคุ้มครองระบบคุณธรรม กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ ที่ส่วนราชการกำหนดเพื่อใช้บังคับ หากข้าราชการเห็นว่าไม่เป็นธรรม ให้ร้องเรียนต่อ ก.พ.ค. ถ้า ก.พ.ค. เห็นว่ากฎระเบียบนั้นไม่ถูกกฎหมายให้อำนาจในการบอกให้ดำเนินการแก้ไข ข้าราชการจะได้รับการดูแลในเรื่องสิทธิต่างๆ ดีขึ้น

นอกจากนั้นในกฎหมายนี้มีส่วนที่สอดรับกับรัฐธรรมนูญ โดยบัญญัติว่าข้าราชการสามารถรวมกลุ่มเป็นสมาคมที่มิใช่เรื่องของการเมือง และไม่ได้ทำให้เกิดความไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น การนัดหยุดงาน แต่เป็นอีกองค์กรหนึ่งที่จะทำให้ข้าราชการสามารถมีสิทธิมีเสียงมากขึ้น



ผู้ดำเนินรายการ :

ในระบบการเกษียณอายุราชการต่อไป ข้าราชการจะเกษียณอายุ 70 ปี หรือมีการต่ออายุราชการ รูปแบบจะเป็นลักษณะใด

เลขาธิการ ก.พ. :

ตามกฎหมายข้าราชการจะเกษียณอายุ 60 ปีเหมือนเดิม

แต่ข้าราชการบางประเภทในบางระดับ ขณะนี้คือประเภทวิชาการในระดับทรงคุณวุฒิ และระดับเชี่ยวชาญ กับประเภททั่วไปในระดับทักษะพิเศษ เมื่ออายุครบ 60 ปีแล้ว และส่วนราชการยังต้องการใช้เขา และบุคคลผู้นั้นสามารถแสดงให้เห็นว่ามีความสามารถทำงานในฐานะประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ หรือเชี่ยวชาญ หรือประเภททั่วไปในระดับทักษะพิเศษได้ สามารถที่จะต่ออายุราชการไปได้อีกไม่เกิน 10 ปี โดยรายละเอียดจะกำหนดเป็นหลักเกณฑ์วิธีการและเงื่อนไขเพื่อให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ



ผู้ดำเนินรายการ :

การขอขยายระยะเวลาการเกษียณอายุราชการ
ส่วนราชการมีสิทธิจะเลือกหรือไม่
หรือ ก.พ. ต้องกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ในทางปฏิบัติอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. :

ก.พ. จะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ในรายละเอียดว่า ตำแหน่งประเภทวิชาการระดับทรงคุณวุฒิ เมื่อข้าราชการครบอายุ 60 ปีแล้ว ความจำเป็นของส่วนราชการมีประการใดและบุคคลนั้นต้องมีคุณสมบัติอย่างไร เช่น ต้องผ่านการตรวจสุขภาพจากแพทย์ว่า ยังแข็งแรงทำงานได้ เมื่อมีกติกาออกมาเป็นกฎหมายอนุบัญญัติ หากส่วนราชการมีความจำเป็น

เช่น กระทรวงสาธารณสุข มีตำแหน่งแพทย์อยู่มาก เห็นว่าคุณหมอ ก. ซึ่งอายุ 60 ปี จะเกษียณเสียแล้ว แต่ยังมีความสามารถในการทำงาน และในกระทรวงสาธารณสุขยังหาคนที่จะมาทำตำแหน่งตรงนี้ไม่ได้ โดยท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านสูตินรีเวช ก็สามารถให้ท่านดำรงตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิทำงานต่อไปได้ และมีการขยายเวลาออกไปเป็นระยะ เช่น ทุก 3 ปีต้องมีการประเมิน เป็นต้น

หลักการคือ

ข้าราชการมีสิทธิ์เลือกที่จะอยู่ปฏิบัติงานต่อไป หากอยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการเมื่อราชการมีความต้องการ และข้าราชการสามารถทำประโยชน์ต่อราชการได้

เป็นผลประโยชน์ร่วมกัน

ผู้ดำเนินรายการ :

การดำเนินการในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่นี้
ไม่ได้เปลี่ยนทันที
เพราะมีกฎหมายลูกบทเป็นอนุบัญญัติที่จะต้องทำให้มีความสอดรับกัน
อีกจำนวนเท่าใด

เลขาธิการ ก.พ. :

ในกฎหมายนี้มีกำหนดบทเฉพาะกาลคือ ต้องมีการจัดตั้ง ก.พ.ใหม่ ภายใน 120 วัน ต้องสรรหากรรมการ ก.พ.ค. ภายใน 180 วัน และต้องจัดทำรายละเอียดการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนให้แล้วเสร็จภายใน 1 ปี ซึ่งขณะนี้กำลังวางแผนการปฏิบัติงานอยู่ว่าน่าจะทำเสร็จก่อน 1 ปี คือประมาณเดือนตุลาคม 2551 หรืออาจจะเสร็จเร็วกว่านั้น



ผู้ดำเนินรายการ :

ปี พ.ศ. 2551 จะเป็นปีของการเตรียมดำเนินการในเรื่องนี้ ?

เลขาธิการ ก.พ. :

ขอเรียนว่า สำนักงาน ก.พ. ได้เตรียมการสำหรับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ไว้แล้ว โดยกำหนดจะให้แล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม 2551 โดยต้องจัดทำกฎหมายอนุบัญญัติประมาณกว่า 60 ฉบับ ที่ได้เตรียมร่างไว้แล้ว

เนื่องจากตัวกฎหมายมีการปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ที่ร่างไว้นี้ทำให้ต้องทบทวนปรับแก้อนุบัญญัติตามไปด้วย ไม่ใช่ว่ายังไม่ได้คิดทำอะไร แต่เตรียมไว้แล้วพอสมควร โดยประมาณการไว้ว่าจะใช้เวลา 5 เดือน ในการจัดทำกฎหมายอนุบัญญัติให้แล้วเสร็จ รวมทั้งเรื่องของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมที่มีอยู่ 13 ฉบับ ก็เตรียมไว้แล้วเหมือนกันคงจะใช้เมื่อตั้ง ก.พ.ค. เสร็จ ภายใน 6 เดือน คือ ประมาณเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2551

ผู้ดำเนินรายการ :

ส่วนราชการจะต้องเตรียมการดำเนินงานในเรื่องนี้อย่างไรในระยะเวลาต่อไปนี้

เลขาธิการ ก.พ. :

เรียนเพื่อน ๆ ข้าราชการว่า สิ่งที่ท่านสามารถกระทำได้ในขณะนี้ คือ ทำความเข้าใจกับกฎหมายนี้ หลายคนบอกว่าไม่เคยเห็นมาก่อน ก็เป็นความจริง

อาจมีคำถามว่า ทำไมไม่บอกให้ทราบล่วงหน้า

ในความเป็นจริง สำนักงาน ก.พ. ได้พยายามชี้แจงการดำเนินงานในเรื่องนี้ทั้งในส่วนกลาง คือ กระทรวง ทบวง กรม และจังหวัด

โดยหลายท่านอาจจะเกิดความรู้สึกว่าการชี้แจงในแต่ละครั้งไม่เหมือนกัน

ที่ไม่เหมือน เพราะว่า ร่างกฎหมายนี้เมื่อไปในชั้นกรรมการ ก.พ. เราก็เริ่มชี้แจง มีการทำกึ่งประชาพิจารณ์ ท่านรับฟังเสร็จเรียบร้อย เมื่อไปที่คณะรัฐมนตรีก็มีการปรับเปลี่ยนในหลายประการ หรือไปคณะกรรมการกฤษฎีกา ไปถึงสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ก็มีการปรับแก้ไขตลอดเวลา

ดังนั้น เราจึงเล่าให้ท่านฟังไม่ได้จนกระทั่งวันนี้ ที่จะไม่มีการแก้ไขอีก เนื่องจากสภานิติบัญญัติแห่งชาติผ่านกฎหมายฉบับนี้แล้ว สิ่งที่ท่านต้องเตรียมคือกลับไปทบทวนสิ่งที่เคยรับฟังมากับข้อมูลในปัจจุบัน มีรายละเอียดที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

นอกจากนั้น ท่านต้องไม่วิตกกังวลไปกับสิ่งที่มีการวิจารณ์ แต่ต้องใช้วิจารณญาณในการพิจารณา โดยในการดำเนินการตามพระราชบัญญัติใหม่นี้ ต้องพยายามไม่ให้เกิดการได้สิทธิหรือเสียสิทธิ นี้เป็นความตั้งใจของสำนักงาน ก.พ.

ผู้ดำเนินรายการ :

สำนักงาน ก.พ.เคยสำรวจความเห็นของข้าราชการ ก่อนทำการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนนี้หรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. :

เราจ้าง ABAC Poll ทำการสำรวจความเห็นของข้าราชการ 2 ครั้ง ปรากฏผลตอบรับออกมาดี คือ ครั้งที่ 1 ประมาณ 60 เปอร์เซ็นต์ของเพื่อนข้าราชการรู้และเข้าใจหลักการในเรื่องนี้ โดยข้าราชการ 80 เปอร์เซ็นต์ เห็นด้วยว่าควรปรับให้มีความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น เมื่อปรับแล้วจะมีระบบกลไกหลายอย่างที่ทำให้ดีกว่าเดิม

ประการสำคัญที่ข้าราชการห่วงเป็นลำดับแรกคือ ห่วงทางก้าวหน้าของตนเอง โดยที่จะต้องไปรวมกันอยู่ในตำแหน่งประเภทเดียว เพื่อรอเป็นตำแหน่งอำนวยการ ซึ่งไม่ใช่

โดยในสายวิชาการ ก็ขึ้นไปได้ เมื่อมีผลงาน

ความกังวลของข้าราชการอีกประการหนึ่งคือ ข้าราชการห่วงการไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้คนเกิดความรู้สึกว่าองค์กรนี้จะเป็นที่พึ่งได้

และอีกประการหนึ่งที่มีความสำคัญคือ ระบบวินัย โดยต่อไปการดำเนินการทางวินัยจะทำให้สั้นและกระชับ สามารถทำได้เร็วยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์กับเพื่อนข้าราชการมากยิ่งขึ้น

ผู้ดำเนินรายการ :

ข้อคิดเห็นที่อยากฝากเพื่อนข้าราชการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใหม่นี้จะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

เลขาธิการ ก.พ. :

กฎหมายนี้เป็นประโยชน์กับข้าราชการโดยส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ และตัวกฎหมายก็พยายามส่งเสริมข้าราชการให้มีทั้งประสิทธิภาพและจริยธรรม

โดยมีการแยกหมวดจรรยาบรรณออกมาจากหมวดวินัย เพื่อที่จะให้เห็นว่าเรื่องของจริยธรรม และจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่ต้องทำ และเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริม และผู้บังคับบัญชาต้องให้รางวัลความชอบกับผู้ที่มีจรรยาบรรณ ทำให้เป็นระบบที่จะทำให้เกิดประโยชน์กับข้าราชการโดยส่วนรวม



กฎหมายนี้เป็นประโยชน์กับข้าราชการโดยส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการที่มีประสิทธิภาพ และตัวกฎหมายก็พยายามส่งเสริมข้าราชการให้มีทั้งประสิทธิภาพและจริยธรรม โดยมีการแยกหมวดจรรยาบรรณออกมาจากหมวดวินัย เพื่อที่จะให้เห็นว่าเรื่องของจริยธรรม และจรรยาบรรณเป็นเรื่องที่ต้องทำ และเป็นเรื่องที่ผู้บังคับบัญชาต้องส่งเสริม และผู้บังคับบัญชาต้องให้รางวัลความชอบกับผู้ที่มีจรรยาบรรณ ทำให้เป็นระบบที่จะทำให้เกิดประโยชน์กับข้าราชการโดยส่วนรวม

แต่อาจจะมีสิ่งที่เป็นข้อตะขิดตะขวงใจ ขอให้ท่านช่วยพิจารณาตัวบทกฎหมายทั้ง 139 มาตรา หากมีโอกาสขอให้ช่วยกันพิจารณาร่วมกับเพื่อนๆ ข้าราชการเพราะเป็นประโยชน์ของท่านเอง เราอยู่ในระบบนี้ต้องรู้ว่ากติกาที่เขาจะมาบริหารจัดการเรา เป็นอย่างไร

หลายท่านเป็นผู้ที่ทำงานในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นบุคลากรของส่วนราชการ ท่านจะเป็นแกนนำในการปฏิบัติงานร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ที่จะสร้างความเข้าใจให้กับเพื่อนข้าราชการในกระทรวงและในการแก้ไขประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น

หากมีปัญหาในเรื่องของความไม่เข้าใจ หรือความไม่ชัดเจนต่างๆ ขอความกรุณามีข้อมูลย้อนกลับไปยังศูนย์บริหารการเปลี่ยนแปลงที่ตั้งอยู่ใน 19 กระทรวง หรือที่สำนักงาน ก.พ. เพื่อจะได้รับทราบปัญหาและพร้อมที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาให้เกิดความถูกต้องเป็นประโยชน์กับเพื่อนข้าราชการต่อไป

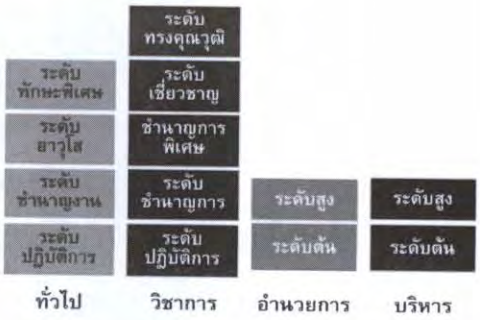
เปรียบเทียบโครงสร้างระดับตำแหน่งและประเภทตำแหน่ง

เดิม



- จำแนกเป็น 11 ระดับ
- มีบัญชีเงินเดือนเดียว

ใหม่

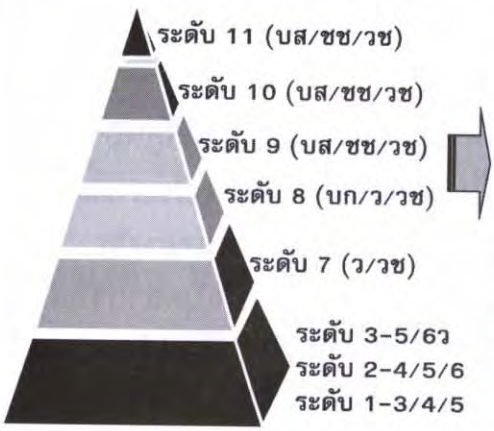


- จำแนกกลุ่มตำแหน่งเป็น 4 ประเภท อิสระจากกัน
- แต่ละกลุ่มมี 2-5 ระดับ แตกต่างกันตามค่างาน และโครงสร้างการทำงานในองค์กร
- มีบัญชีเงินเดือนพื้นฐานแยกแต่ละกลุ่ม
- กำหนดชื่อเรียกระดับตำแหน่งแทนตัวเลข

เอกสารสรุปแนวความคิดเพื่อเสนอในการประชุมรับฟังความคิดเห็น ยังไม่สมควรนำไปอ้างอิง

ระบบการกำหนดตำแหน่ง : เปรียบเทียบโครงสร้างตำแหน่ง (ต่อ)

ปัจจุบัน



ใหม่



ของขวัญของสะสมอันเป็นมหามงคลยิ่ง

ชุดหนังสือ
ประมวลพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พุทธศักราช ๒๔๙๓ - ๒๕๔๘

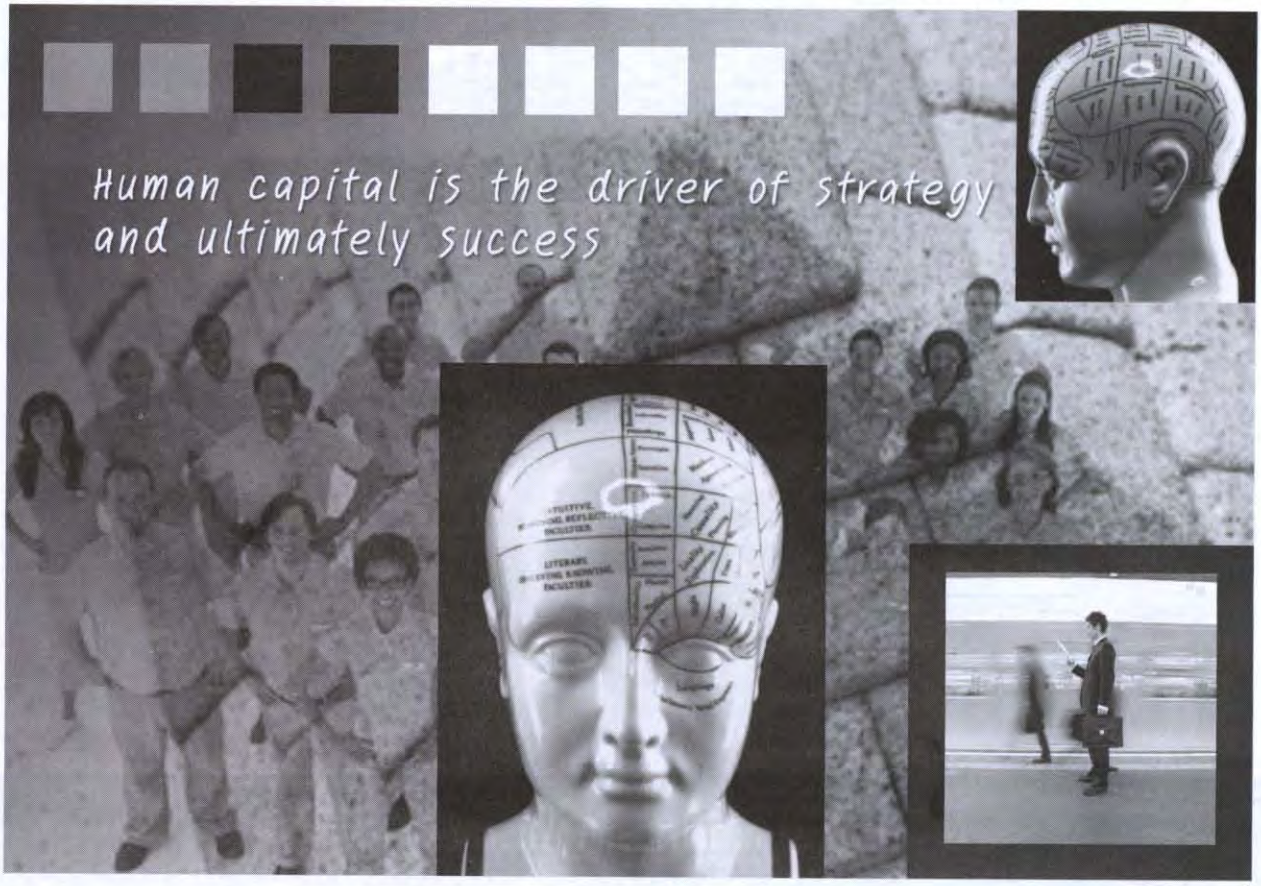


ครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ที่ต้องจารึกไว้
เมื่อพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างสมบูรณ์แบบตลอดระยะเวลา ๕๕ ปี
จำนวนมากที่สุดถึง ๒.๑๔๒ องค์ ในรูปแบบชุดหนังสือ พร้อมดีวีดี
เหมาะอย่างยิ่งสำหรับเป็นของขวัญของสะสมอันเป็นมงคลยิ่ง
ภูมิใจทั้งผู้ให้ สุขใจทั้งผู้รับ

สนใจสั่งจองติดต่อได้ที่
ร้านซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์ ทุกสาขาทั่วประเทศ
องทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ โทรศัพท์ ๐-๒๖๙๕-๔๑๙๕-๖ โทรสาร ๐-๒๖๓๖-๐๖๐๔
www.gpf.or.th
สำนักงานคลังจังหวัดทุกแห่งทั่วประเทศ

รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายทูลเกล้าถวาย ฯ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
โดยเสด็จพระราชกุศลตามพระราชอัธยาศัย

HR Culture:
วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
กับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่



ดร.สุรพงษ์ มาลี*

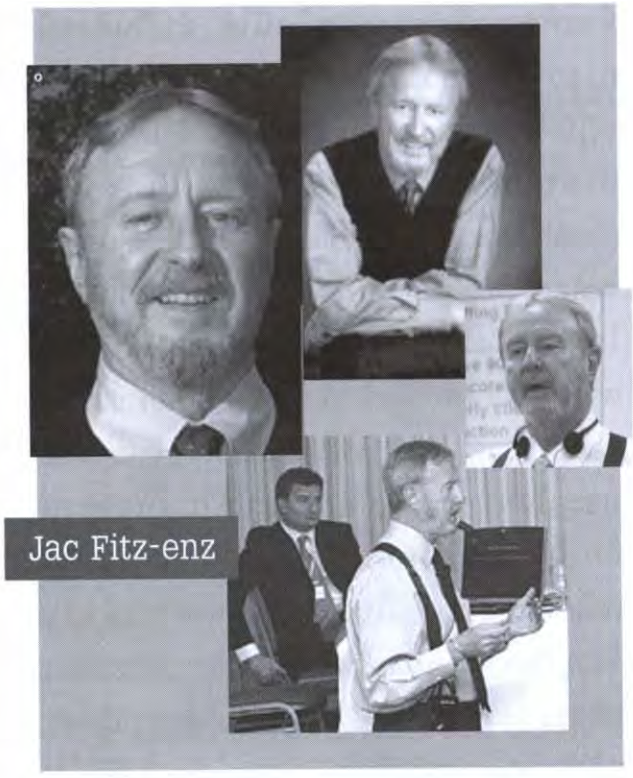
บทนำ

ว่ากันว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงของปรัชญา หลักการและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือนหลายประการ โดยหากดูในมาตรา 34 ของกฎหมายฉบับนี้ ก็จะเห็นว่าการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนจะต้องเป็นไปเพื่อ **"ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า"** โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการ **"อย่างมีคุณภาพ คุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี"** แม้มาตรานี้จะบัญญัติไว้เพียงสั้นๆ แต่มีความหมายลึกซึ้ง เพราะถือเป็นการเปลี่ยนแปลง **"วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล"** เลยทีเดียว วารสารข้าราชการฉบับนี้จึงนำแนวคิดเกี่ยวกับ **"วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล"** มานำเสนอ เพราะการนำเครื่องไม้เครื่องมือและเทคนิคใหม่ๆมาใช้ในการบริหาร จำเป็นต้องดูด้วยว่าเหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรหรือไม่

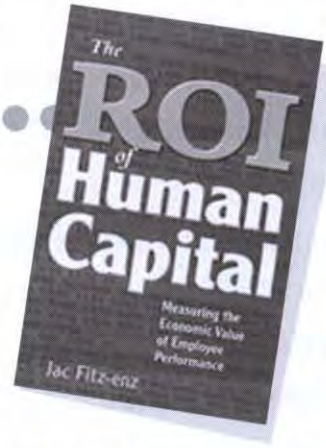
* หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนทางยุทธศาสตร์ และหัวหน้าโครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

วัฒนธรรมที่เน้นการวัดและประเมินทุนมนุษย์

วัฒนธรรมที่สำคัญซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต้องการวางรากฐานไว้ในราชการ ก็คือ "วัฒนธรรมที่เน้นผลงาน" หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า Performance Based Culture กล่าวคือ กระบวนการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จะต้องยึดถือผลงานเป็นหลัก ซึ่งก็หมายความว่า องค์กรจะต้องวัดและประเมินคุณค่าที่บุคลากรทุ่มเทให้กับหน่วยงานได้อย่างเป็นรูปธรรม และแนวคิดอย่างนี้เองที่เป็นแรงกดดันให้องค์กรต้องปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล ไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ หรือ HR Strategic Partner


Jac Fitz-enz

Jac Fitz-enz ประธานผู้ก่อตั้งสถาบัน Saratoga Institute ผู้เขียนหนังสือ "The ROI of Human Capital" และรับการยกย่องให้เป็น **"บิดาของการเทียบเคียงการจัดการทุนมนุษย์และการประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคล"** เห็นว่าการจะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ได้ **"มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องไม่จมอยู่กับกระดาษ แต่ต้องใส่ใจในยุทธศาสตร์ของธุรกิจมากขึ้น"** (HR Professional must get their heads out of the paper and their minds in the business) ซึ่งก็คือจะต้องรู้และเข้าใจในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล Jac Fitz-enz เชื่อว่าหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นมืออาชีพและสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพคือหน่วยงานที่แสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าทุนมนุษย์ก่อให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมได้อย่างไร และระบุได้ชัดเจนว่าผลตอบแทนด้านทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่เพียงไร การมีข้อมูลดังกล่าวจะช่วยให้มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถกำหนดและวิเคราะห์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจได้



การพูดถึงผลตอบแทนด้านทุนมนุษย์ขององค์กรนั้นไม่ใช่แค่การนั่งคิดถึงกำไรขาดทุนแบบนักบัญชี หรือกำหนดเพดานสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรต่องบประมาณรายจ่าย อย่างที่หลายคนคุ้นเคยกันเท่านั้น รวมทั้งไม่ใช่แค่การรายงานว่าหน่วยงานลดค่าใช้จ่ายใน

กระบวนการบริหารงานบุคคลได้มากน้อยแค่ไหน เพราะนั่นเป็นเพียงการลดต้นทุน (Reduce the costs of the HR Processes) ซึ่งอาจไม่ใช่การเพิ่มผลงานหรือผลลัพธ์ (focusing on results) Jac Fitz-enz เสนอว่า มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมองหน่วยงานของตนเองว่าเป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่ง (Business Unit/Function) เหมือนงานอื่นๆ และต้องมีระเบียบวิธีในการวัดผลงานอย่างแท้จริง ดังนั้นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีความเข้าใจในเรื่องการลงทุนในการสร้างความรู้และทักษะที่มีความจำเป็น (Investment in Talent) การจัดการและการพัฒนาความรู้ (Knowledge Management and Development) หรือความเข้าใจในเรื่องผลตอบแทนการลงทุนจากการพัฒนาบุคลากร

Jac Fitz-enz เสนอว่า การที่จะวัดว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้หรือไม่ ต้องประเมินกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การสรรหา-จัดหาทุนมนุษย์ การพัฒนา การรักษาไว้ โดยใช้คำถาม 5 ข้อ คือ

1. ใช้งบประมาณหรือค่าใช้จ่ายเท่าไหร่
2. ใช้เวลาปฏิบัติงานนานแค่ไหน
3. บรรลุผลแค่ไหน
4. มีข้อผิดพลาดในกระบวนการบ้างหรือไม่
5. พนักงานรู้สึกอย่างไร

สำหรับเครื่องมือการจัดการที่ Jac Fitz-enz เห็นว่าน่าจะช่วยให้มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตระหนักถึงบทบาทของตนในการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร ก็คือการวัดประเมินด้วย Balanced Scorecard ซึ่งจะเป็นเครื่องมือสำหรับเชื่อมโยงการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับเป้าหมายยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ที่เน้น



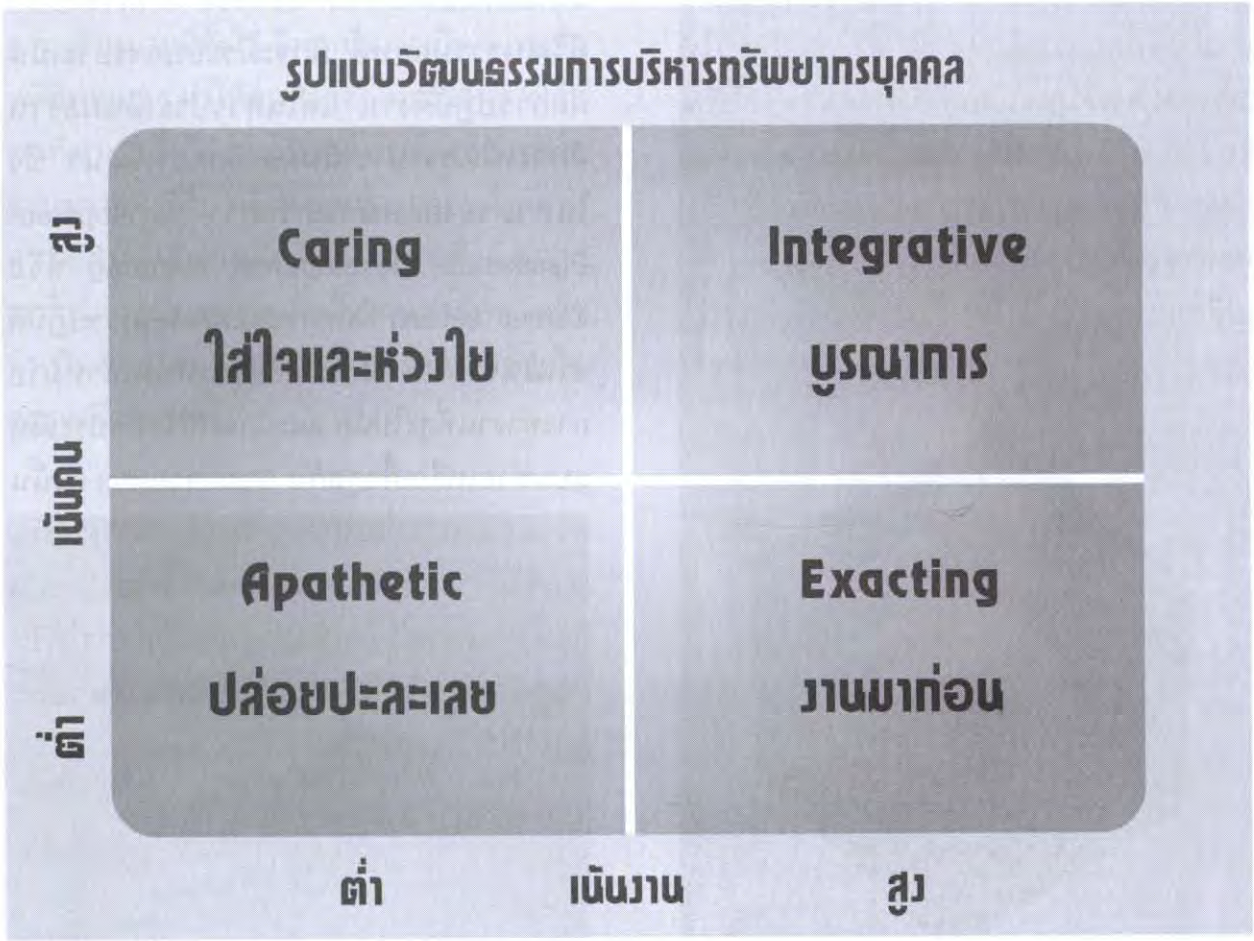
ความสำคัญของทุนมนุษย์ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จ (Human capital is the driver of strategy and ultimately success)

คนกับงาน คือพื้นฐานของวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

การสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงาน (Performance Based Culture) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาระบบราชการในปัจจุบัน และแนวทางที่จะพัฒนาวัฒนธรรมชนิดนี้ได้ จำเป็นต้องมีการวางระบบการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้ปฏิบัติงานทำอะไรให้เกิดมรรคผลต่อองค์กรบ้าง (Employee Contribution) และระบบดังกล่าวจะต้องสามารถแยกคนที่มีผลงานดีออกจากคนที่ไม่มีผลงานได้ด้วย เพื่อจะได้จ่ายค่าตอบแทนตามผลงานอย่างเป็นธรรม (Performance Based Pay) แต่การนำระบบการบริหารและประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในหน่วยงานถือเป็นเรื่องยากและต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จจึงอยู่ที่ความสามารถในการบูรณาการระบบการบริหารผลงาน เข้ากับวัฒนธรรมในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอยู่ในองค์กร ดังนั้นส่วนที่เหลือของบทความนี้ จึงเน้นการอธิบายความสำคัญของวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ต่อการวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในองค์กร

(HR Culture) ไม่ใช่เรื่องใหม่ถอดด้ามแต่อย่างใด แต่เป็นการนำแนวคิดการจัดการคนที่ผู้บริหารทราบดีอยู่แล้ว มากำหนดให้ชัดเจน และปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น กล่าวคือ จะบริหารอย่างไร ให้ได้ **"ทั้งงานและได้ทั้งคน"** ไม่ใช่ **"ได้งานแต่เสียคน"** หรือ **"ได้คนแต่เสียงาน"** ดังนั้น **"งาน"** กับ **"คน"** จึงเป็นพื้นฐานของการสร้างและปรับวัฒนธรรมในทุกองค์กร

สองนักวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ Sethia และ Von Glinow ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Culture) โดยพิจารณาจาก 2 มิติ คือ การให้ความสำคัญกับคน (Concern for people) และการให้ความสำคัญกับงาน (Concern for performance) การให้ความสำคัญหรือการ **"เน้นคน"** หมายถึง การที่องค์กรให้เกียรติและให้การยอมรับนับถือในเกียรติและศักดิ์ศรีของผู้ปฏิบัติงาน จึงเอาใจใส่สวัสดิการ สวัสดิภาพและความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี (Well-being) ส่วนการให้ความสำคัญต่อผลงานหรือการ **"เน้นงาน"** นั้นหมายถึง การที่องค์กรคาดหวังว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ พูดกันง่ายๆก็คือ หน่วยงานไหนจะมีวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบไหน ก็ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานนั้นเน้นงานมากหรือเน้นคนมาก เน้นทั้งสองด้าน หรือว่าไม่เน้นอะไรเลย สำหรับรูปแบบของวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจแสดงได้ตามภาพข้างล่างนี้



การบริหารผลงานในองค์กรต่างวัฒนธรรม

ผู้บริหารและมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่กำลังพัฒนาระบบการบริหารและการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับหน่วยงานตนเอง อาจต้องหันกลับไปสนใจวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นอยู่ในองค์กรอย่างจริงจัง ก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการลงมือปฏิบัติ หากใช้แนวความคิดของ Sethia และ Von Glinow ซึ่งกล่าวถึงข้างต้นมาวิเคราะห์ก็จะพบว่า ระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารผลงาน ขึ้นอยู่กับประเภทของวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนี้



วัฒนธรรมแบบปล่อยปะละเลย

คือ วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ไม่ใส่ใจทั้งคนและผลงาน องค์กรหรือหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จึงไม่มีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือถ้ามีก็ทำให้เสร็จๆไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ หรือให้ได้ชื่อว่ามีเท่านั้น การที่หวังจะเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรด้วยการนำระบบการบริหารผลงานเข้าไปใช้ อาจจะต้องออกแรงมากหน่อย จึงจะเห็นการเปลี่ยนแปลง



วัฒนธรรมแห่งความใส่ใจ

คือ วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ให้ความสำคัญทั้งคนและงาน และมีกลไกรองรับอันเป็นที่ยอมรับด้วย องค์กรหรือหน่วยงานที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ มักจะมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่ในการประเมินผลงานมักจะเน้นการประเมินผลเพื่อการพัฒนา ซึ่งในภาษาอังกฤษมักจะเรียกว่า Development Discussion, Development Planning หรือ Career Review ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในระบบนี้ มักไม่มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สูงไปนัก และมักจะเน้นการประเมินแบบช่วยเหลือเกื้อกูลกัน (Paternalistic) ดังนั้นความพยายามที่จะนำระบบการบริหารผลงานซึ่งเน้น “ความสำเร็จของงาน” หรือ “ระบบตัวชี้วัดผลงาน” มาใช้อย่างรวดเร็ว อาจได้รับการต่อต้านได้จากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ถูกประเมิน

วัฒนธรรมที่ผลงานต้องมาก่อน

คือ วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่ยึดการสร้างผลงานและการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง โดยไม่ค่อยคำนึงถึงสภาพหรือเงื่อนไขของบุคคล องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะมีระบบการบริหารและประเมินผลงานที่ชัดเจนและเอาจริงเอาจัง เช่น มีระบบการประเมินโดยยึดวัตถุประสงค์หรือการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เน้นบทบาทของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมกำกับดูแลและติดตามให้พนักงานทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่ได้ใส่ใจว่าการบรรลุเป้าหมายจะยากง่ายเพียงใด มักมีการตั้งเป้าหมายที่รัดกุมและท้าทาย ทำให้ผู้ถูกประเมินเกิดความรู้สึกกังวลในการที่จะปรับเปลี่ยนเป้าหมายต่างๆ นี่เป็นวัฒนธรรมที่ตรงกันข้ามโดยสิ้นเชิงกับวัฒนธรรมที่เน้นความเอาใจใส่ จึงไม่น่าแปลกใจว่ากระบวนการประเมินผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงถูกมองว่าเป็นกับระเบิดพลีชีพตนเอง ทำให้คนหากทำไม่บรรลุผล ทำให้คนที่ทำงานไม่ได้ตามเป้าต้องหาทางขยับขยายขวนขวายหาที่ไป หรือหางานใหม่ อย่างไรก็ตาม การปรับเปลี่ยนจากวัฒนธรรมที่เน้นการเอาใจใส่ สู่วัฒนธรรมที่เน้นงานมาก่อน อาจจำเป็นถ้าองค์กรอยู่ในภาวะที่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง



วัฒนธรรมที่เน้นการบูรณาการ

คือ วัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นทั้งผลงานและบุคคล เป็นวัฒนธรรมที่ให้เกียรติคนตามผลของงาน และใส่ใจต่อขีดความสามารถของคนในการพัฒนาการเรียนรู้ (Learn) การเติบโต (Grow) และการให้ (Contribute) ผลงานที่สำคัญมักจะเกิดจากการที่องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดและลูกค้า ตลอดจนสภาพแวดล้อมการแข่งขัน กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานมักจะมีเรื่องการอบรมและพัฒนาอยู่ด้วย เป็นการถักทอคนกับงานเข้ากับการดำเนินการประจำวันของบุคคล



บทสรุป

แม้มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีขีดความสามารถที่จะแสดงให้เห็นว่าทุนมนุษย์ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม แต่การปรับบทบาทสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นความพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลงานให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้น ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรทั้งในหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเอง และภายในองค์กรโดยรวม ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงเป็นตัวกำหนดทิศทางและอัตราเร่งของการนำแนวคิดการบริหารผลงานและการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กร ผู้บริหารและมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงจำเป็นต้องเข้าใจวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์กรให้ถ่องแท้เสียก่อน จากนั้นจึง **พิจารณาตัดสินใจว่าจะปรับแนวคิด เทคนิค หรือวิธีการให้เข้ากับวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือถึงเวลาที่จะปรับวัฒนธรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เอื้อต่อการบรรลุพันธกิจในปัจจุบัน และเอาชนะสิ่งท้าทายในอนาคตได้อย่างยั่งยืน** ....เส้นทางการตัดสินใจที่ไม่เคยโรยด้วยดอกกุหลาบ

หนังสืออ้างอิง

Fitz-enz, Jac (2000)
The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York

Norton, David P (2001)
'Measuring the Contribution of Human Capital' BSR
July-August 2001

Sethai, N K and Von Glinow, M A (1985)
'Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System' in Gaining Control of the Corporate Culture, R H Kilmann et al, Jossey-Bass, a division of John Wiley & Sons Inc., New York

วิวัฒนาการด้านทฤษฎีการจัดองค์กร เพื่อการบริหารจัดการ อดีต - ปัจจุบัน - อนาคต



*ธรรมรักษ์ การพิศิษฏ์**

It's not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent;
it is the one that most adaptable to change.

Charles Darwin

ความนำ

1. บทความนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญในอันที่จะทำการศึกษาถึงอิทธิพลของการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดองค์กรตั้งแต่ในอดีตมาจนถึงปัจจุบันและต่อไปในอนาคต คำว่า กระบวนทัศน์ (Paradigm) มาจากคำว่า Para - digm ซึ่งพัฒนามาจากแนวคิดของ Thomas S. Khun ในงานเขียนเรื่อง The Structure of Scientific Revolutions หมายความถึง กรอบความคิด หรือวิธีที่เรามองโลก กล่าวคือ เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไประบบความคิดพื้นฐานในการอธิบายโลกอย่างเป็นระบบก็เปลี่ยนไปด้วย

2. Stephen R. Covey ในหนังสือที่เขาแต่งเรื่อง 7 Habits of Effective People[1] ได้เน้นให้ความสำคัญของอำนาจแห่ง กระบวนทัศน์ (Power of Paradigm) ว่า เปรียบเสมือนกับ "แผนที่" ซึ่งคำว่า แผนที่ ในที่นี้เป็นกรอบอ้างอิง (Reference) มิใช่พื้นที่หรือดินแดน (Territory) แผนที่จะช่วยชี้ให้เห็นถึงจุดสำคัญในดินแดน นำเราไปสู่สถานที่ ที่ว่าเราต้องการจะเดินทางไป "กระบวนทัศน์" ก็เช่นเดียวกัน เป็นแผนที่ที่เราใช้เป็นกรอบอ้างอิง ในการชี้นำให้เกิด ทัศนคติ พฤติกรรม และวิธีการที่จะสานสัมพันธ์กับผู้อื่นได้สำเร็จ และหากกรอบความคิดหรือแผนที่ของเรายิ่งใกล้เคียงกับหลักการหรือกฎธรรมชาติเท่าใด แผนที่ก็จะยิ่งช่วยให้เกิดความเที่ยงแท้ แม่นยำและใช้งานได้เป็นประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น ซึ่งจะส่งผลสำเร็จหรือล้มเหลวของการทำงานหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

*กรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

[1] Covey Stephen, 7 Habits of Effective People. Melbourne: The Business Book Club 1990, page 1-44.





3. โลกของเรามีอายุประมาณ 4.5 พันล้านปี แต่มนุษย์สมัยใหม่ เพิ่งจะมีวิวัฒนาการมาเพียงประมาณ 35,000 - 50,000 ปีเท่านั้น และใช้เวลาส่วนใหญ่อยู่ในยุคเกษตร ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงของสภาพการดำรงชีวิตอย่างช้าๆ จนแทบจะไม่สามารถเชื่อได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสัจจธรรม นอกจาก การเกิด แก่ เจ็บ ตาย โลกเริ่มเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้นทุกที เพียงเมื่อประมาณ 250 ปีก่อน หลังจากที่ James Watt นักวิทยาศาสตร์ ชาวอังกฤษ ประดิษฐ์เครื่องจักรไอน้ำเครื่องแรก และนำโลกยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution)

4. กระบวนทัศน์การรับรู้โลกในยุคก้าวผ่านจากยุคเกษตรมาสู่ยุคอุตสาหกรรม ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่มององค์กร (Organization) ในลักษณะของสิ่งไม่มีชีวิต ฟริต จ๊อฟ คาปร่า ในหนังสือเรื่อง จุดเปลี่ยนผ่านแห่งศตวรรษ ได้ให้ทัศนะว่าโลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงจากเกษตรกรรมเข้าสู่อุตสาหกรรม จนมาถึงศตวรรษที่ 20 ตกอยู่ภายใต้กระบวนทัศน์การรับรู้โลกเป็นเครื่องจักรแบบกลไก แยกส่วน หลังจากที่ได้มีการปฏิวัติความคิดทางวิทยาศาสตร์ เริ่มต้นจาก โคเปอนิคัส กาลิเลโอ ฟรานซิส เบคอน เรอเน เดส์คาตร์ มาจนถึง นิวตัน

5. กระบวนทัศน์การรับรู้โลกแบบกลไก ลดทอนแยกส่วน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้[2]

5.1 ธรรมชาติดำเนินไปหรือเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องเหมือนเครื่องจักร ที่ถูกควบคุมด้วยกฎคงที่ และทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ในโลกของวัตถุ สามารถอธิบายได้ในรูปของการจัดลำดับอย่างเป็นระเบียบ สรรพสิ่งต่างๆ ไม่ว่ามนุษย์ วัตถุธรรมชาติ ฯลฯ สามารถที่จะวัดและคำนวณค่าออกมาเป็นตัวเลขหรือผลทางคณิตศาสตร์ได้ และวิธีดังกล่าวมีความแม่นยำ น่าเชื่อถือ เพราะคณิตศาสตร์ไม่มีความลำเอียงหรืออคติ แนวคิดพื้นฐานในการศึกษาเฉพาะสิ่งที่สามารถวัดหาปริมาณได้อย่างเป็นรูปธรรม คุณสมบัติอื่น เช่น สี เสียง รส หรือกลิ่น เป็นเพียงปรากฏการณ์ของความนึกคิดแบบ อัตวิสัย (Subjective) ซึ่งจะถูกแยกออกไปจากอาณาเขตของวิทยาศาสตร์ ความเป็นเหตุเป็นผลทั้งหลาย จึงถูกกำหนดไว้อย่างตายตัว สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นจึงมีเหตุอันแน่นอนและนำไปสู่ผลที่เที่ยงแท้แน่นอน เราจึงสามารถคำนวณและคาดการณ์สิ่งต่างๆ ออกมาได้อย่างเที่ยงตรงแน่นอน หากเราสามารถรู้ซึ้งถึงรายละเอียดของสภาวะส่วนนั้นๆ ในเวลานั้นได้

[2] พระประชา ปสนฺนธมฺโม พระไพศาล วิสาโล สันติสุข โสภณศิริ รสนา โตสิตระกูล แปล จุดเปลี่ยนแปลงศตวรรษ. จาก Turning Point ของ ฟริตจ๊อฟ คาปร่า. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มูลนิธิ โกมลคีมทอง, 2549.

5.2 วัตถุ (Matter) เป็นพื้นฐานของสภาพปรากฏการณ์ โลกเป็นเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ประกอบขึ้นจากชิ้นส่วนจำนวนมากมายที่ไม่สามารถแยกจากกันได้ เชื่อว่ากลไกของเอกภพก็เป็นเหมือนเครื่องจักรที่มนุษย์สร้างขึ้น คือ ประกอบด้วยหน่วยย่อยพื้นฐานต่างๆ ดังนั้น ปรากฏการณ์อันสลับซับซ้อนต่างๆ สามารถทำความเข้าใจได้โดยการลดส่วนแยกซอยลงมา ศึกษาหน่วยย่อยพื้นฐานของมัน และมองหากลไกการทำงานของหน่วยย่อยทั้งหมดเหล่านี้แล้ว ส่วนย่อยสามารถจะกำหนดความเป็นไปของส่วนทั้งหมดได้ (The whole = Sum of Parts)

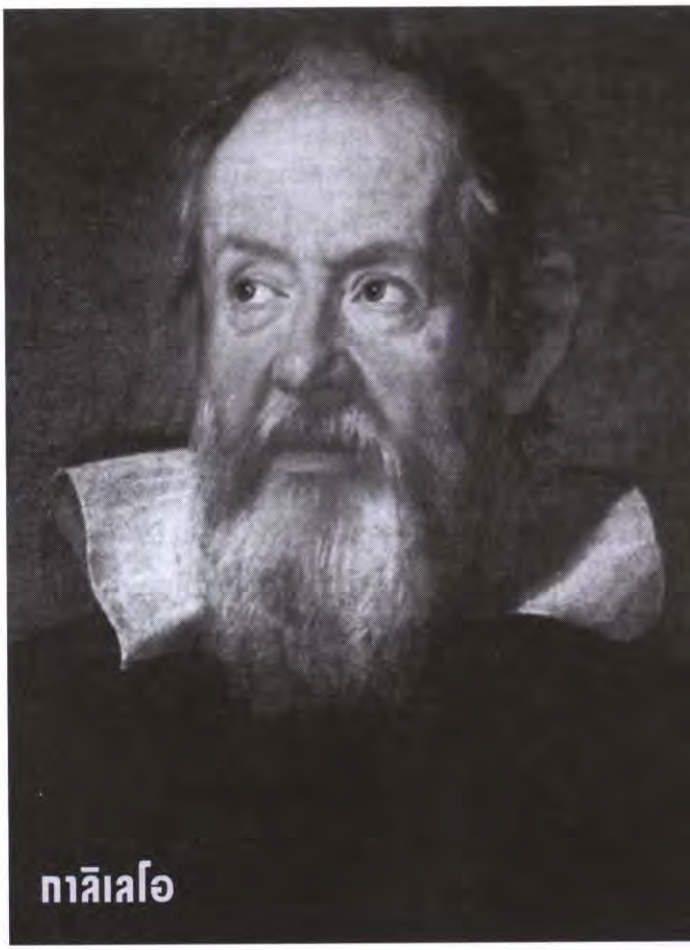
5.3 ความลึกลับต่างๆของธรรมชาติเป็นสิ่งที่มนุษย์สามารถเอาชนะและพิชิตได้ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อนำธรรมชาติมารับใช้มนุษย์

5.4 มนุษย์มีร่างกายและจิตใจที่แยกออกจากกันเป็นคนละส่วน และสามารถแยกศึกษาและจัดการได้แบบเครื่องกล เรื่องของร่างกายไม่มีจิตมาปนอยู่ และความคิดเกี่ยวกับจิตใจไม่มีเรื่องของร่างกายมาเกี่ยวข้อง

5.5 การสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี จะทำให้สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าทางวัตถุได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด

5.6 สังคมที่มีชายอยู่เหนือผู้หญิง เป็นกฎเรื่องของกฎธรรมชาติ

6. กระบวนทัศน์การมองโลกแบบแยกส่วน ในเชิงกลไกเครื่องจักรดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโลก และความคิดทางด้านวิทยาศาสตร์ ในยุคก่อนศตวรรษที่ 20 ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงจากยุคเกษตรเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมนี้ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อแนวคิดทฤษฎีการจัดองค์กรแบบราชการ ในลักษณะการมององค์กรเป็นเครื่องจักรขนาดใหญ่ ไม่มีชีวิต มีรูปลักษณ์เหมือนพีรามิด ยิ่งเป็นองค์กรใหญ่มาก พีรามิดก็ดูสูงใหญ่มากตามไปด้วย ผู้ที่ยืนอยู่บนยอดพีรามิดแทบจะไม่มีโอกาสรู้จักกับผู้ที่อยู่บริเวณฐานพีรามิดเลย แม้จะทำงานในองค์กรเดียวกันไปตลอดชีวิตก็ตาม


กาลิเลโอ

7. เดิมคำว่า Bureaucracy มาจากภาษาฝรั่งเศส แปลว่า **"กฎของสำนักงาน"** พอเวลาผ่านไป ความหมายของคำนี้ก็เปลี่ยนเป็น **"ราชการ"** และมักจะหมายถึง หน่วยราชการที่ต่างปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาล โดยมีข้าราชการเป็นบุคลากรที่สำคัญ แต่คำว่า Bureaucracy ทุกวันนี้มิได้จำกัดความแต่เฉพาะวงการข้าราชการเท่านั้น ใช้หลายวาระและโอกาส คำนี้ยังกินความไปถึงองค์กรทุกประเภท ซึ่งมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการ ล้วนเรียกว่าเป็นโครงสร้างแบบ Bureaucracy ได้ทั้งสิ้น หากจัดโครงสร้างการบริหารเข้าข่าย 6 ประการนี้ คือ

7.1 **สายการบังคับบัญชา** อำนาจการบังคับบัญชาและการตัดสินใจรวมศูนย์อยู่เฉพาะระดับบน และลดลงมาตามลำดับจากบนลงล่าง

พนักงานแต่ละระดับชั้น จะถูกควบคุมและกำกับดูแลโดยผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปหนึ่งระดับ ส่วนผู้มีอำนาจสูงสุดจะอยู่ในตำแหน่งจุดยอดของพีรามิด บริเวณฐานของพีรามิดจะมีจำนวนพนักงานมากที่สุดและจำนวนลดลงเมื่อเลื่อนขั้นขึ้นสู่ระดับบน

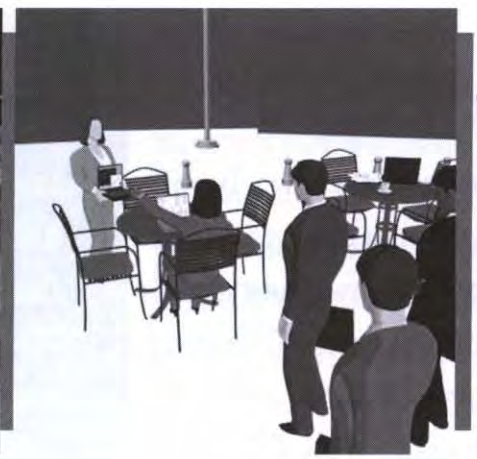
7.2 **อำนาจสั่งการ** ผู้บังคับบัญชาในแต่ละขั้นจะได้รับมอบหมายหน้าที่และรับมอบอำนาจจากองค์กรให้มีอำนาจสั่งพนักงานในฝ่ายของตนให้ปฏิบัติตามหน้าที่ตรงตามภารกิจของแต่ละคน

7.3 **แบ่งหน้าที่ตามความชำนาญ** พนักงานจะต้องประจำในส่วนหรือฝ่ายที่มีหน้าที่ตรงกับความชำนาญงานของตน (Division of work according to specialization) เพราะเชื่อว่าพนักงานจะสร้างหรือผลิตผลงานได้ดีที่สุด เมื่อได้ทำงานเฉพาะที่ตนถนัดเท่านั้น

7.4 **ความเสมอภาค** องค์กรจะต้องปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกันในทุกด้าน เช่น การรับสมัครงาน หรือการเลื่อนลดตำแหน่ง ต้องยึดหลักความเสมอภาค คือ ไม่เลือกปฏิบัติ อันเนื่องมาจากเพศ วัย ผิวพรรณ ศาสนา

7.5 **กฎระเบียบ** ทุกคนอยู่ภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์เดียวกัน และตามประกาศกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร ระเบียบกฎเกณฑ์จะครอบคลุมทั้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ของแต่ละตำแหน่ง ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ข้อห้าม วินัย และบทลงโทษ

7.6 **สายงานหลักและสนับสนุน** แบ่งหน่วยงานออกเป็นสองกลุ่มสายงาน คือ สายงานหลักปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวัตถุประสงค์ของการก่อตั้งองค์กรนั้น เช่น งานรับฝากเงิน และปล่อยสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ อีกกลุ่มสายงานหรือฝ่ายสนับสนุนสายงานหลัก เช่น ฝ่ายการพนักงาน หรือฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น


8. การจัดองค์กรแบบราชการ (Bureaucracy) ตามลักษณะที่ได้กล่าวมาข้างต้น มีความเหมาะสมอย่างมาก ภายในสภาพแวดล้อมที่มีความมั่นคง โดยเฉพาะในโลกยุคอุตสาหกรรม ตามคำกล่าวของ Tom Bowens & G.M. Stalker ในบทความเรื่อง Mechanistic Organic System ที่ว่า

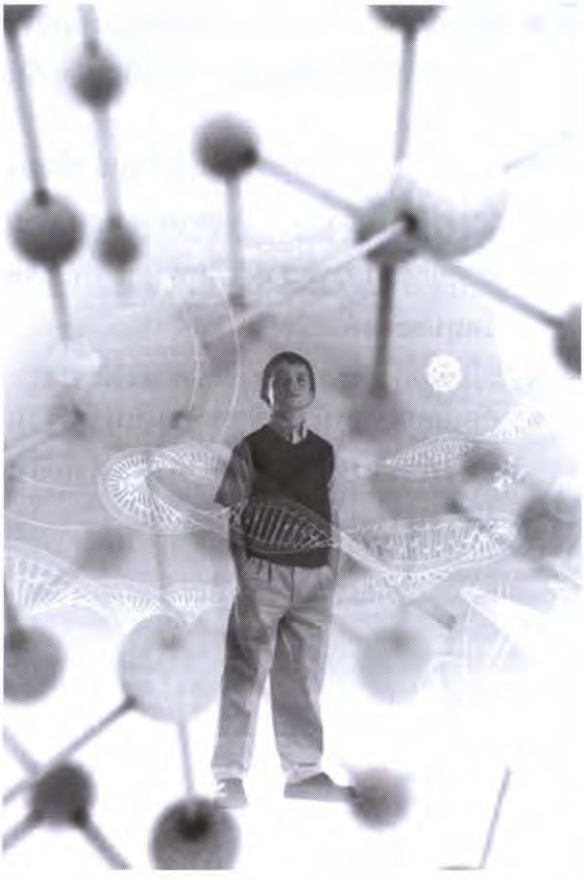
"A mechanistic management system is appropriate to Stable conditions"[3]

9. การบริหารจัดการแบบระบบราชการ มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโลกในยุคอุตสาหกรรมของศตวรรษที่ 19 มาจนถึงศตวรรษที่ 20 Max Weber นักสังคมวิทยาผู้ยิ่งใหญ่ชาวเยอรมัน ได้สรุปหลักการสำคัญของโครงสร้างองค์กรแบบราชการไว้ดังนี้-

- เป็นระบบโครงสร้างรวมศูนย์อำนาจควบคุมสั่งการตามลำดับบังคับบัญชา (Hierarchical)
- ควบคุมกำกับด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง สร้างความเป็นระเบียบวินัย
- มีมาตรฐานเดียวกัน ทุกคนในองค์กรได้รับการปฏิบัติ ได้รับบริการเหมือน ๆ กัน
- มีกระบวนการบริหาร ซึ่งใช้เจ้าหน้าที่ของตนเองแทนการว่าจ้างจากภายนอก หรืออาศัยกลไกการตลาด เพื่อทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
- คัดเลือกเจ้าหน้าที่เข้าทำงานบนพื้นฐานของการสอบ ไม่ใช้กฎเกณฑ์ที่เป็นอัตวิสัย (Subjective)

[3] Shafritz Jay, M. and Ott Steven Jr. Classic of Organization Theory. U.S.A. Earl McPeek, page 201.

10. การจัดโครงสร้างองค์กรแบบราชการ ในยุคที่โลกเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมอย่างเต็มที่ในปลายศตวรรษที่ 19 มาจนถึงศตวรรษที่ 20 มีความสอดคล้องกับกระบวนทัศน์ การมองโลกแบบกลไกแยกส่วนไม่มีชีวิต ตามหลักความเชื่อทางวิทยาศาสตร์แบบ นิวตัน ฟิสิกส์ที่แพร่หลายอยู่ในขณะนั้น และมีความสอดคล้องกับบริบทความเป็นจริงของโลกในขณะนั้นเป็นอย่างดี การจัดองค์กรในลักษณะนี้ทำให้เกิดการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะในเรื่องของการผลิตสินค้าและบริการ การก่อสร้างโครงการขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการจัดบริการด้านสังคมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สาธารณสุข การจัดสวัสดิการต่าง ๆ



จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ

11. Albert Einstein เคยกล่าวไว้ว่า ***"มนุษย์ชาติหากต้องการที่จะดำรงอยู่ต่อไป จำเป็นต้องมีแนวคิดใหม่ ที่แตกต่างจากเก่าอย่างถอนราก"*** เมื่อโลกย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ 20 นักวิทยาศาสตร์และนักสังคมศาสตร์ นักปรัชญา ที่มีชื่อเสียงมากมายในโลก ได้เริ่มนำเสนอเรื่อง กระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) กันมากมาย ตัวอย่าง เช่น งานของ Frijof Capra เรื่อง The Turning Point ของ Ervin Laszlo เรื่อง The Age of Bifurcation ของ Hazel Anderson เรื่อง Creative Alternative Futures งานของ Richard B. Norgard เรื่อง The Development และงานของ Andrew Dobson เรื่อง Green Political Thought งานของ Christopher Meyer & Stan Davis เรื่อง It's Alive เป็นต้น

12. กระบวนทัศน์ใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ เป็นการมองโลกแบบใหม่ในเชิงนิเวศ มองโลก มององค์กรในลักษณะที่เป็นสิ่งที่มีชีวิต (Living Organization) มิใช่เครื่องจักร ตามหลักการของกระบวนทัศน์เก่า การเปลี่ยนย้ายกระบวนทัศน์ใหม่นี้แตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับกระบวนทัศน์ของฟิสิกส์แบบนิวตัน และปรัชญาเดสคาตส์ ซึ่งมีหัวใจของการค้นพบคือ การดำรงอยู่ของสรรพสิ่งในจักรวาลโลก และวัตถุ (Matters) ทั้งหลาย รวมทั้งอะตอมมิได้ดำรงอยู่อย่างตายตัว แยกส่วน สามารถคำนวณได้แม่นยำ หากดำรงอยู่ในลักษณะผสมผสานกลมกลืน ในขณะเดียวกันก็ผกผันขัดแย้งกัน (Paradox) ไม่มีความเที่ยงแท้แน่นอน

13. ทฤษฎีของฟิสิกส์ใหม่ เกิดขึ้นจากการศึกษาและทดลองเกี่ยวกับอะตอม ซึ่งเคยเชื่อว่าเป็นหน่วยเล็กที่สุดของวัตถุที่มีความแข็งแกร่งไม่สามารถทำลายหรือเปลี่ยนแปลงได้ มีความคงที่ตายตัว แต่ฟิสิกส์ใหม่ในศตวรรษที่ 20 พบว่าแท้ที่จริงยังมีอนุภาคที่เล็กกว่าอะตอม ภายในมีนิวตรอน อิเลคตรอน โปรตรอน อนุภาคเหล่านี้มิใช่เป็นวัตถุแข็งตามความคิด ฟิสิกส์แบบนิวตัน หากแต่อนุภาคเหล่านี้มีการแปรเปลี่ยนตลอดเวลาอย่างมีความสัมพันธ์กัน และแปรเปลี่ยนไปในลักษณะต่างๆ บางครั้งเป็นคลื่น บางครั้งเป็นแสง ขึ้นอยู่กับทดลองจัดบริบทที่ต่างกัน แสดงว่าการดำรงอยู่เปลี่ยนแปลงอนุภาคเหล่านี้ไม่ตายตัว คงที่ หากขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างอนุภาคด้วยกันเอง หรือระหว่างอนุภาคกับสิ่งแวดล้อมที่ไม่อาจอธิบายได้อย่างแจ่มแจ้งเสมอไป นักทฤษฎีทางฟิสิกส์ ควอนตั้ม (Quantum) พบว่าไม่สามารถกำหนดการเปลี่ยนแปลงอย่างตายตัวทางอิเล็กตรอนได้เสมอไป เนื่องจากการแปรเปลี่ยนบางครั้งมิได้เกิดจากสาเหตุที่อยู่ใกล้ชิดกัน แต่ถูกกำหนดจากความสัมพันธ์ที่อยู่ห่างไกลออกไป ซึ่งอาจทราบหรือไม่ทราบ ทำให้นักฟิสิกส์ใหม่พบว่าสัมพันธภาพของสรรพสิ่งดำรงอยู่อย่างเป็นองค์รวม ดังเช่น การเปลี่ยนแปลงของอีเล็คตรอนที่คาดเดาไม่ได้ เกิดจากการเคลื่อนไหวของระบบทั้งหมด กระบวนทัศน์ของฟิสิกส์ใหม่ จึงเป็นองค์รวม และเห็นว่าองค์รวมกำหนดการเปลี่ยนแปลงของส่วนย่อย มิใช่ส่วนย่อยกำหนดความเป็นไปของส่วนทั้งหมด ดังเช่น กระบวนทัศน์ แบบกลไก ลดส่วน แยกส่วน เพื่อเช่นนั้น

14. กล่าวได้ว่า วิชาฟิสิกส์ในศตวรรษที่ 20 ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงข้อจำกัดต่างๆ ของกระบวนทัศน์แบบกลไก และก้าวไปสู่การมองโลกแบบสัมพันธ์เชื่อมโยง และแบบนิเวศวิทยา Fritjof Capra ในหนังสือเรื่อง The Web of Life ได้นำเสนอทฤษฎีข่ายใยชีวิต (The Web of Life Theory) ที่สอดคล้องกับการมองโลกแบบฟิสิกส์ใหม่ หัวใจคือความคิดหลักที่ Capra นำเสนอคือ ชีวิตทั้งหลายในระดับต่างๆ ล้วนดำรงอยู่อย่างเป็นองค์รวม ในหลักการของระบบชีวิตที่โยงใยอยู่ด้วยกัน อย่างเป็นเครือข่าย โดยที่ระบบนิเวศเป็นระบบใหญ่ที่สำคัญมากที่สุด คาปร่า เชื่อว่าการเข้าถึงความจริงในระบบนิเวศ จะทำให้เข้าใจระบบชีวิตทั้งหลายด้วย การจัดระบบองค์กรของระบบนิเวศคือ หลักการจัดองค์กรของระบบชีวิตทุกระบบ มนุษย์ในฐานะระบบชีวิตหนึ่งของระบบใหญ่ จึงต้องจัดแบบแผนชีวิต ระเบียบสังคมให้สอดคล้องกับแบบแผนของระบบนิเวศ

15. ในทัศนะของ Capra การพูดถึงระบบนิเวศ คือ การพูดถึง ชุมชน (Community) วิกฤตการณ์ทั้งหลายในสังคมมนุษย์เกิดจากกระบวนทัศน์การจัดการที่ขัดแย้งกับระบบใหญ่ที่ตนเองเชื่อมโยงอยู่ ชุมชนทั้งหลายจึงไม่อาจแก้ไข หรือคลี่คลายปัญหาอย่างยั่งยืนได้ หากมนุษย์ไม่ทำความเข้าใจและจัดแบบแผนของระบบมนุษย์ทุกระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบชีวิตของปัจเจกบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร สังคม โดยรวมให้สอดคล้องโยงใย เป็นองค์รวมกับระบบใหญ่หรือระบบนิเวศ ดังความตอนหนึ่งว่า

"The view of living systems as networks provides a novel perspective on the socall hierarchies of nature. Since living systems at all levels are networks, we must visualize the web of life as living system (Networks) interacting in network fashion with other systems (network)

In other words, the web of life consists of networks within networks. At each scale, under closer scrutiny, the nodes of the network reveal themselves as smaller networks. We tend to arrange these systems, all in hierarchical scheme by placing the larger system above the smaller one in pyramid fashion. But this is a human projection. In nature there is no "above" or "below" and there are no hierarchies. There are only networks nesting within other networks.[4]

16. ด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ จากทฤษฎีข่ายใยชีวิตนี้ Capra เชื่อว่า การสร้างความหมายใหม่แก่ชีวิตในมิติวิทยาศาสตร์ เป็นการเปลี่ยนวิทยาศาสตร์แบบกลจักร (Mechanical) มาเป็นวิทยาศาสตร์แบบชีวิต (Life & Science) ฟิสิกส์ วัตถุ และชีวิตเป็นหนึ่งเดียวกัน เขาเชื่อว่ากระบวนทัศน์ที่เปลี่ยนนี้จะก่อให้เกิดสิ่งที่เขาเรียกว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นระบบคิดวิธีคิดใหม่ของมนุษย์ที่มีต่อสรรพสิ่ง และจะเปลี่ยนวิถีที่มนุษย์สัมพันธ์กันทั้งหมด และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม



17. ในทัศนะของ Capra การคิดเชิงระบบ หมายถึง การเปลี่ยนย้ายมุมมองจากองค์ประกอบ (Components) สู่องค์รวม (Holistic) และสิ่งที่องค์รวมมีมากกว่าองค์ประกอบต่างๆมารวมกัน ก็คือ **"สัมพันธภาพ"** เป็นการย้ายจุดเน้นจากตัววัตถุมาอยู่ที่สัมพันธภาพ (Relation) การคิดในเชิงระบบ จึงเป็นการเปลี่ยนมุมมองจากตัวเนื้อหาสาระ (Contents) มาสู่การให้ความสำคัญแก่ระบบความคิด วิธีการคิด และกฎนิเวศ ทำให้เห็นว่า แบบแผนทั้งหมดสัมพันธ์อยู่กับบริบทและสิ่งแวดล้อม หรือระบบที่ใหญ่กว่า เขาจึงเลือกการคิดเชิงระบบว่า เป็นความคิดเชิงบริบท (Contextual Thinking) และเป็นความคิดกระบวนการ (Process Thinking) ด้วยเพราะในตัวระบบบริบทมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลานั่นเอง อีกทั้งเห็นว่า ความคิดเชิงระบบเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสรรพสิ่งทั้งหลายดำรงอยู่เป็นระบบ ความคิดของมนุษย์จึงต้องเป็นระบบด้วย คือ คิดแบบเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน มีสัมพันธภาพและบริบท (Interconnection Relationships and Context)

[4] Capra Fritjof, The Web of Life. London: Flamingo 1997, page 35.



18. กล่าวได้ว่าในระยะที่ผ่านมา วิชาฟิสิกส์ได้ผ่านการปฏิวัติทางความคิดหลายประการ และได้เห็นอย่างชัดเจนถึงข้อจำกัดต่างๆของโลกทัศน์แบบกลไก และได้ก้าวไปสู่โลกทัศน์แบบสัมพันธ์เชื่อมโยงแบบนิเวศวิทยา เกิดความเชื่อว่า จักรวาลมิใช่เปรียบเสมือนเครื่องจักรขนาดมหึมาที่ประกอบด้วยส่วนประกอบต่างๆ ที่แยกจากกันได้อีกต่อไป หากมีลักษณะเป็นองค์รวมอันกลมกลืนไม่อาจแบ่งแยกได้ เป็นตาข่ายของความสัมพันธ์แบบไม่หยุดนิ่ง ซึ่งรวมเอามนุษย์ในฐานะผู้รับรู้โลก รวมทั้งจิตสำนึกของมนุษย์เข้าไว้เป็นส่วนประกอบสำคัญด้วย นักฟิสิกส์สามารถแสดงให้สาขาอื่นๆ เห็นได้ว่า ความคิดที่เป็นวิทยาศาสตร์ ไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบลดส่วน และเป็นกลไกเสมอไป ทัศนะแบบนิเวศวิทยาและแบบองค์รวมก็มีความเป็นวิทยาศาสตร์เช่นเดียวกัน

19. ตามหลักในทฤษฎีข่ายใยชีวิตของ Capra เชื่อว่า ความคิดเชิงระบบของมนุษย์ มิใช่เป็นเพียง **"ความคิด"** ล้วนๆ แต่รวมค่านิยม (Values) เข้าไว้ด้วย ดังนั้นระบบคิดจะประกอบด้วยความคิดและค่านิยมตามแบบกระบวนทัศน์แต่ละแบบที่แสดงเปรียบเทียบได้ดังนี้[5]

กระบวนทัศน์แบบกลไก แยกส่วน	กระบวนทัศน์แบบนิเวศ / องค์รวม
วิธีคิด	
ระบบคิดแบบตนเองเป็นสำคัญ (Self-Assertive)	ระบบคิดแบบบูรณาการ (Integrative)
ใช้เหตุผลอธิบาย (Rational)	หยั่งรู้ด้วยปัญญา (Intuitive)
เป็นเส้นตรง (Linear)	ไม่เป็นเส้นตรง (Non Linear)
การวิเคราะห์ (Analysis)	การสังเคราะห์ (Synthesis)
ลดส่วนแยกย่อย (Reduction)	มองเป็นองค์รวม (Holistic)
ค่านิยม	
การแข่งขัน (Competition)	ความร่วมมือกัน (Cooperation)
การแพร่ขยาย (Expansion)	การอนุรักษ์ (Conservation)
การครอบครอง (Domination)	ความเป็นภาคี (Partnership)
ปริมาณ (Quantity)	คุณภาพ (Quality)

[5] Capra, Ibid., หน้า 10.

20. ฟริต จ๊อฟ คาปร่า ให้ข้อสรุปไว้อย่างน่าสนใจในหนังสือ จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษไว้ว่า

> "ในบรรดาศาสตร์ต่างๆที่ได้รับอิทธิพลจากโลกทัศน์แบบเดสคาตส์ และฟิสิกส์แบบนิวตันและจำเป็นจะต้องดัดแปลงทัศนะพื้นฐานให้สอดคล้องกับฟิสิกส์สมัยใหม่นั้น ข้าพเจ้าจะมุ่งความสำเร็จสู่ศาสตร์ที่เกี่ยวกับสุขภาพในความหมายกว้างที่สุด ทางนิเวศวิทยา เริ่มจากชีววิทยา และแพทยศาสตร์มาสู่จิตวิทยาและจิตเวชแล้วก้าวมาสู่สังคมวิทยา เศรษฐศาสตร์ และการเมืองในสาขาต่างๆ ทั้งหมดนี้ข้อจำกัดของทัศนะแบบเดสคาตส์ ได้ปรากฏให้เห็นเด่นชัดแล้ว การที่จะไปให้พ้นจากแบบจำลองแบบดั้งเดิมได้ นักวิทยาศาสตร์จำเป็นจะต้องก้าวไปไกลกว่าวิธีการแบบกลไก และแบบลดส่วน ดังที่ได้เป็นมาแล้วในวิชาฟิสิกส์ใหม่ และต้องพัฒนาทัศนะแบบองค์รวม และแบบนิเวศวิทยาจะมาแทน[6]

21. คริสโตเฟอ ไมเย่อ และ สแตน เดวิส ในหนังสือเรื่อง It's Alive ได้นำเสนอแนวคิดการปรับตัวขององค์กร ซึ่งเป็นไปตามบริบท (Context) ของการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ประเด็นสำคัญที่ได้รับการนำเสนอก็คือ ในระยะเวลาที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ถึงระดับที่เป็นโมเลกุลขนาดเล็ก (Molecular) เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ทางด้านวัสดุ (Material Science) จะทำให้เกิดความก้าวหน้าไปในทิศทางที่เร่งให้เกิดการพัฒนารวดเร็วขึ้น การวิวัฒนาการของการที่จะต้องกลายเป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) ซึ่งจะต้องสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะเหตุว่า ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสมัยใหม่ ทำให้ธุรกิจสามารถผสมผสานศาสตร์ต่างๆเข้ามาในการบริหารจัดการ การมีเทคโนโลยีในขนาดเล็กลงจะทำให้วงจรทางเศรษฐกิจ (Economic Cycle) มีการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็วขึ้น การนำหลักวิทยาการด้านชีววิทยาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการ[7]

22. Thomas S Khun ในงานเขียนเรื่อง The Structure of Scientific Revolutions[8] อธิบายการพัฒนาทางด้านกระบวนทัศน์อย่างเป็นระบบว่า เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ระบบคิดพื้นฐานในการอธิบายโลกอย่างเป็นระบบก็เปลี่ยนแปลงไปด้วย ในช่วงระยะเวลา สอง สามทศวรรษที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้เป็นปัจจัยผลักดันที่สำคัญ ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ สามารถเชื่อมโยงอย่างเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน ทำให้โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว อย่างเป็นพลวัต และเต็มไปด้วยปัญหาความสลับซับซ้อน ยากแก่การแก้ไข ด้วยวิธีคิด วิธีการจัดการ ภายใต้โครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพในการจัดการกับปัญหาสภาพแวดล้อมของโลกยุคอุตสาหกรรมที่การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างช้าๆ มีปัญหาต่างๆค่อนข้างจะไม่สลับซับซ้อนมากนัก

---

[6] พระประชา ปสนฺนธมฺโม พระไพศาล วิลาโล สันติสุข โสภณสิริ รสนา โตสิตระกูล แปล จุดเปลี่ยนแห่งศตวรรษ จาก Turning Point ของฟริตจ๊อฟคาปร่า, op.cit, หน้า 49.

[7] Meyer Christopher, Stan Davis. It's Alive.

[8] ประเวศ วะสี ยุคศรีอารยะ เจตนา นาควัชระ **วิถีสังคมไทย.** Op. cit. หน้า 41.

23. วันนี้โลกกำลังก้าวไปสู่ยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเข้าสู่สังคมใหม่ ในยุคของการพัฒนาทางด้านไมโครชิพ หรือ ออฟติคไฟเบอร์ ซึ่งมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ระบบธุรกิจสังคมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงจากการใช้ทุนทางกายภาพมาสู่การใช้ทุนทางปัญญา (Knowledge) ซึ่งเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ แต่ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้ทุนทางปัญญา ซึ่งรวมถึงความคิดที่สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งไม่สามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากองค์กรแบบราชการ ซึ่งเป็นการกำหนดกฎเกณฑ์ กติกา ในการควบคุมดูแลตามขั้นตอนการบริหารงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ที่วางไว้



แนวคิดการจัดองค์กรในศตวรรษที่ 21

24. วิธีคิดในด้านการจัดองค์กรในปัจจุบัน และอนาคต จึงได้เปลี่ยนแปลงไปจากวิธีคิดที่พิจารณาองค์กรเป็นกลไก หรือสิ่งไม่มีชีวิตมาเป็นวิธีคิดที่มองเห็น องค์กรเป็นสิ่งเปรียบเสมือนกับสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นจะต้องเรียนรู้ และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในบริบทใหม่ทางโลกศตวรรษที่ 21

25. Christopher Meyer Stan Davis ในหนังสือ It's Alive เปรียบองค์กรสมัยใหม่เหมือนสิ่งมีชีวิตที่จำเป็นจะต้องนำหลักวิทยาการด้านชีววิทยา พร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีหลักการสำคัญสรุปได้คือ

25.1 **หลักการจัดระเบียบตนเอง** (Self Organize) จัดองค์กรในลักษณะจากข้างล่างขึ้นมาข้างบน สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการกำหนดทางเลือกของปัจเจกบุคคลแทนการกำหนดพฤติกรรมขององค์กรโดยรวม

25.2 **หลักรวมเข้าไปด้วยกันใหม่** (Recombine) การแพร่ตัวของความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย ทำให้เกิดการเรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ และค่านิยมที่หลากหลาย

25.3 **หลักการรับรู้และตอบสนอง** (Sense and Respond) การเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่ายทำให้ข้อมูลแพร่ขยายออกไปอย่างรวดเร็วและตอบสนองได้รวดเร็ว

25.4 **หลักการเรียนรู้และปรับตัว** (Learn and adapt) เมื่อเกิดการรับรู้และตอบสนองแล้ว ก็เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติและปรับตัวไปได้เรื่อยๆ

25.5 **หลักเพาะพันธุ์** (Seed) **คัดพันธุ์** (Select) และ**ขยายพันธุ์** (Amplify) ทดลองปฏิบัติในทางเลือกต่างๆ เสริมสร้างความเข้มแข็งจากผลความสำเร็จ **ทดลองเรียนรู้ไปเรื่อยๆ โดยไม่วางแผน**

25.6 **หลักการสูญเสียเสถียรภาพ** (Destabilize) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทำให้เกิดสภาวะไร้เสถียรภาพ การดำรงอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องขจัดองค์ประกอบต่างๆที่แข็งตัวภายในองค์กรให้หมดไป

26. Peter Drucker ปรมาจารย์ทางด้านการบริหารจัดการ ประกาศว่า ยุคสมัยของทุนนิยมสิ้นสุดไปแล้ว และขณะนี้สังคมมนุษย์ก้าวเข้าสู่ยุคสมัยที่ท่านเรียกว่า **"สังคมความรู้"** (Knowledge Society) และความรู้ไม่เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการผลิตเหมือนอดีต แต่ความรู้เป็นปัจจัยเดียวของการผลิตเลยทีเดียว (The sole factor in production not just a factor)[9] องค์กรแห่งความรู้ตามคำนิยามของ Drucker เป็นองค์กรในแนวราบที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ไม่มีลักษณะเจ้านายปกครองลูกน้อง มุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกัน

27. คนที่ออกแบบองค์กรประเภทนี้จะต้องวางรูปแบบให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ไม่มีการยึดมั่นว่าเมื่อจัดองค์กรแล้วจะเปลี่ยนแปลงไม่ได้ นักวิชาการอีกสองท่าน คือ Tom Peter และ Charles Handy เห็นด้วยกับ Drucker ในประเด็นสังคมความรู้ย่อมนำให้เกิดองค์กรแห่งความรู้ นอกจากจะต้องมีการจัดองค์กรในลักษณะของการกระจายอำนาจแล้ว ยังจำเป็นจะต้องจัดตั้งองค์กรที่มีลักษณะแบบสหพันธ์ (Federal Organization) ตามหลักการพื้นฐานดังนี้[10]







[9] Drucker Peter, Post Capitalist Society.

[10] มานิจ วราภาคย์. Bureaucracy is Dead **องค์กรแบบราชการตายแล้ว**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มติชน, 2545, หน้า 89-95.

27.1 **องค์กรซึ่งมีส่วนกลางขนาดเล็ก** องค์กรแบบสหพันธ์ไม่มีนายเหนือหัว มีแต่ส่วนกลาง ซึ่งมีขนาดเล็ก มิใช่แบบหัวโตตัวเล็ก เช่น บริษัท ABB เป็นองค์กรที่มีกำลังคนถึง 200,000 คน แต่อยู่ในส่วนกลางเพียง 150 คน มีหน้าที่วางยุทธศาสตร์ในวงกว้าง เพื่อเชื่อมประสานหน่วยงานทุกแห่งของตนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

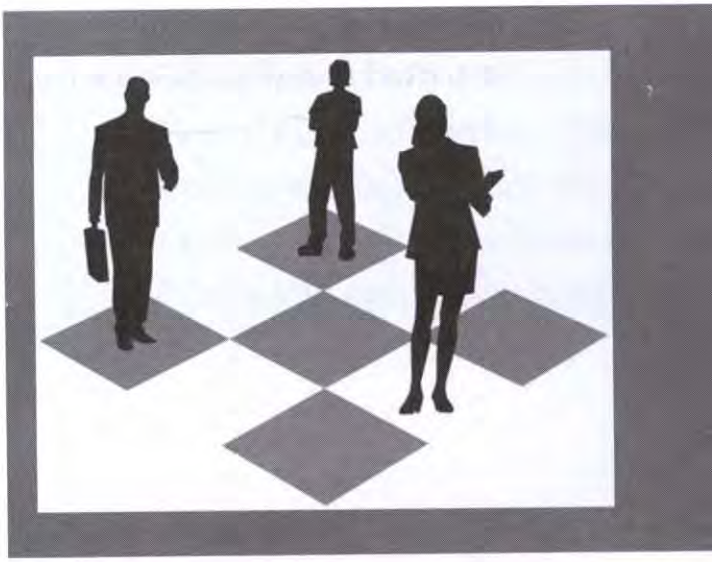
27.2 **องค์กรที่เชื่อมั่นในหน่วยสาขาของตน** อำนาจที่แท้จริงอยู่ที่หน่วยสาขา มิใช่อยู่ที่ส่วนกลาง สาขาเพียงแต่แบ่งอำนาจไปไว้ที่ส่วนกลางบ้างเท่าที่จำเป็น ไม่ใช่ส่วนกลางกระจายอำนาจไปให้สาขาเช่นที่ผ่านมา

27.3 **องค์กรสองขนาด** มีดุลยภาพของความใหญ่และความเล็กของขนาดองค์กร สามารถเก็บเกี่ยวข้อได้เปรียบของทั้งสองขนาดไปด้วยในตัว คือข้อดีขององค์กรขนาดใหญ่ ได้แก่ มีความมั่นคงในการทำงาน หรือให้สวัสดิการที่ดีกว่า สามารถลงทุนในการฝึกอบรมวิจัยได้มากกว่า ในขณะที่องค์กรขนาดเล็กมักจะทำอะไรได้รวดเร็ว ยืดหยุ่นใกล้ชิดลูกค้าได้มากกว่า

27.4 **องค์กรที่มีการจัดการทำงานเป็นทีมที่ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่** มีการจัดการทำงานเข้าหน่วยย่อยที่ทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทุกคนจึงเต็มใจทำงานเพื่อตัวเขาเอง และทีมงานของเขาเอง

27.5 **องค์กรที่คิดเองทำเอง** จัดองค์กรเปลี่ยนจากการควบคุมวิธีการทำงานไปเป็นการเพ่งเล็งที่ผลสัมฤทธิ์ (Result) ของงาน โดยเชื่อว่าถ้าหากสร้างโอกาสและสภาพแวดล้อมให้คนทำงาน รู้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานแล้ว พวกเขาจะทำงานร่วมกันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้คำแนะนำหรือให้คำปรึกษาในบางโอกาสเท่านั้น โดยมีการปลูกฝังความคิดว่าการทำงานเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมิใช่เรื่องที่อภัยให้กันไม่ได้ แต่ถือว่าเป็นการเรียนรู้ที่ดีในลักษณะที่ผิดเป็นครู

27.6 **องค์กรของผู้ประกอบการ** ลักษณะเด่นสุดท้ายขององค์กรแบบสหพันธ์ ก็คือถือว่าพนักงานทุกคนในองค์กร คือผู้ประกอบการมิใช่เป็นเพียงแค่มนุษย์เงินเดือน (Salary Man) คนในองค์กรจะต้องเปลี่ยนตัวเอง ให้มีทางเลือกประกอบการ คิดว่าตนเองเป็นเจ้าของกิจการ มีอิสระที่จะคิด และทำงานอย่างเต็มที่ เสมือนเป็นเจ้าของกิจการ



28. การจัดรูปลักษณะองค์กรแบบสหพันธ์ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น นับว่าเป็นการรื้อองค์กรแบบราชการ จากโครงสร้างแบบพีระมิดใหญ่โตให้แตกสลายลงไปเป็นหน่วยธุรกิจเล็กๆ ซึ่งเชื่อมโยงกันด้วยความสัมพันธ์ในแนวราบ Charles Handy แบ่งกลุ่มคนทำงานในลักษณะองค์กรใหม่ออกเป็นสามกลุ่ม แล้วตั้งชื่อว่า Shamrock Organization คำว่า Shamrock มาจากชื่อต้นไม้ประจำชาติของประเทศไอร์แลนด์ ซึ่งมีลักษณะ 3 แฉก Handy เลยจับมาเป็นสัญลักษณ์ขององค์กรที่มีคน 3 กลุ่ม ได้แก่[11]

28.1 **กลุ่มมืออาชีพ** เป็นบุคลากรที่เป็นแกนกลางและมีความสำคัญที่สุดขององค์กร เพราะเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน

28.2 **กลุ่มคู่สัญญาจากภายนอก (outsourcers)** คนกลุ่มนี้อาจเป็นบริษัทที่ปรึกษา บริษัทรับเหมา หรือผู้ชำนาญการด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งได้รับการว่าจ้างจากภายนอกองค์กรให้เข้ามารับผิดชอบโครงการ หรือภารกิจบางอย่างที่องค์กรไม่มีความชำนาญหรือไม่ประสงค์ที่จะทำเอง

28.3 **พนักงานชั่วคราว** เป็นแรงงานที่องค์กรสามารถสร้างและเลิกจ้างได้ตามความจำเป็น

29. องค์กร 3 ใบเถาลักษณะนี้ อาจเรียกว่าเป็น Hollywood Model เพราะการถ่ายทำภาพยนตร์ของฮอลลีวู้ด เป็นตัวอย่างขององค์กรแบบสามใบเถาที่ชัดเจน เพราะแต่ละคนแต่ละกลุ่มที่มาร่วมงานล้วนแล้วแต่เป็นที่แปลกหน้าซึ่งกันและกัน ทุกคนมีภารกิจที่ชัดเจนและมีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้งานสำเร็จ โลกของคนที่ทำงานในองค์กรแบบสามใบเถาจึงเป็นโลกที่แตกต่างจากพนักงานออฟฟิศ หรือผู้ฝังตัวในองค์กรแบบราชการที่เราเคยชิน

30. ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบราชการ ให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงและกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะเวลาของปี พ.ศ. 2546-2550 ไว้โดยมีเป้าประสงค์หลักเพื่อพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม ยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่าเกณฑ์สากล รวมทั้งตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยประกอบด้วยยุทธศาสตร์หลักรวม 7 ยุทธศาสตร์ ซึ่งรวมถึงยุทธศาสตร์การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ที่ประกอบด้วยมาตรการสำคัญรวม 4 ประการ คือ[12]

[11] มานิจ วราภาคย์, Ibid., หน้า 96-102.

[12] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546– พ.ศ. 2550).** กรุงเทพฯ: บริษัท กราฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด, 2546, หน้า 20-24.

30.1 มุ่งเน้นการจัดระเบียบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินในเชิงบูรณาการ โดยให้มีลักษณะแบบเมตริกซ์ ครอบคลุมทั้งในส่วนของการวางยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยจัดให้มีกลไกประสานการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงการทำงานในแนวดิ่งและแนวนอนได้อย่างมีประสิทธิผล โดย

- บูรณาการระหว่างกระทรวง ทบวง กรม ให้มีการจัดตั้งองค์กรขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี เช่น สำนักงานบริหารและประสานงานราชการในต่างประเทศ และสำนักงานบริหารและประสานงานราชการในประเทศ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการเข้าด้วยกัน รวมถึงการประสานสรรพกำลังและจัดสรรทรัพยากรข้ามหน่วยงานลงในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่า

- บูรณาการภายในกระทรวงเดียวกัน ให้มีการปรับปรุงขีดสมรรถนะการทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงให้มีความเข้มแข็งและสามารถรองรับการโอนถ่ายอำนาจการควบคุมของหน่วยงานกลางได้ รวมถึงการพัฒนาระบบการบริหารงานในลักษณะของกลุ่มภารกิจโดยเร่งด่วน



30.2 ให้มีการทบทวนการจัดโครงสร้างองค์การของกระทรวง ทบวง กรม ต่างๆ ให้มีความเหมาะสมมากขึ้น เพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน รวมถึงพยายามปรับรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัว โดย

- ดำเนินการปรับเปลี่ยนให้หน่วยงานในส่วนกลางมีขนาดที่เล็กลงและมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจงานวิเคราะห์ในเชิงยุทธศาสตร์ การวางนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงาน การติดตามและประเมินผล การวิจัยและพัฒนา การสนับสนุนในเชิงวิชาการโดยจัดให้มีการโอนถ่ายภารกิจงานในเชิงปฏิบัติการออกไปยังหน่วยงานในระดับภูมิภาค และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ทบทวนความจำเป็นในการมอบหมายให้แต่ละส่วนราชการเป็นผู้ดำเนินงานเอง และยุบเลิกส่วนงานและแผนงาน/โครงการที่ไม่มีความจำเป็นลง โดยอาศัยวิธีการสอบทานการใช้จ่ายเงินงบประมาณแบบรวบยอด (Comprehensive Spending Review) และการตรวจสอบความคุ้มค่าของเงิน เพื่อนำทรัพยากรไปจัดสรรให้ในส่วนที่มีความจำเป็นมากกว่า และ/หรือเปิดให้ผู้ให้บริการอื่นๆ เช่น ธุรกิจเอกชน องค์กรพัฒนาไม่แสวงหากำไรเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน

- แปรสภาพกิจการหรือการดำเนินงานบางอย่างให้มีลักษณะเป็นศูนย์รับผิดชอบอยู่ในสังกัดของกระทรวง ทบวง กรมเดิม ทั้งนี้ อาจทดลองนำร่องในส่วนที่เกี่ยวกับงานให้บริการสาธารณะบางประเภท เช่น การวิเคราะห์และทดสอบ การส่งเสริมและให้คำแนะนำปรึกษา เป็นต้น ซึ่งสามารถวัดผลผลิตได้อย่างชัดเจนและเรียกเก็บค่าบริการได้โดยตรงจากลูกค้าผู้รับบริการ หรือขอรับค่าบริการ/เงินอุดหนุนชดเชย จากทางรัฐบาลตามที่ตกลงกันไว้ล่วงหน้า โดยอนุญาตให้ศูนย์ดังกล่าวสามารถเก็บรายได้ของตนไว้บางส่วนหรือทั้งหมด ไม่จำเป็นต้องนำส่งกระทรวงการคลัง และยังอาจให้มีการยืมตัวข้าราชการไปสังกัดในศูนย์ดังกล่าวเป็นการชั่วคราวหรือโอนข้าราชการไปเป็นพนักงานของศูนย์ดังกล่าวอย่างถาวรก็ได้

- ส่งเสริมให้กระทรวง ทบวง กรม พยายามแปรสภาพกิจการ กิจกรรม หรือการดำเนินงานบางอย่าง ให้มีสภาพเป็นองค์การมหาชน

- พัฒนารูปแบบการจัดโครงสร้างภายในส่วนราชการให้มีความยืดหยุ่น และมอบอำนาจให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถจัดโครงสร้างภายใน กรณีรูปแบบไม่ถาวรเองได้ ทั้งนี้ให้ยึดหลักการแบ่งโครงสร้างตามภารกิจโดยหน่วยงานกลางจะเป็นผู้ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน

30.3 ทบทวนปรับปรุงโครงสร้าง และพัฒนาระบบและรูปแบบการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูง สามารถนำวาระแห่งชาติ และนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล แก้ไขปัญหาและพัฒนาในระดับพื้นที่อย่างมีบูรณาการควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการอำเภอ เพื่อให้เป็นจุดรวม (Out-let) ให้บริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางดำเนินการหลัก อาทิเช่น

ก. ปรับปรุงการจัดโครงสร้างภายในจังหวัด/อำเภอใหม่ให้มีรูปแบบที่หลากหลาย เพื่อให้แต่ละจังหวัดมีการจัดโครงสร้างหน่วยงานภายในจังหวัด/อำเภอที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่พันธกิจ สภาพปัญหาและสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนและประชาชนในท้องถิ่น

ข. ปรับปรุงการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งสู่อนาคต ครบวงจร และฉับไวต่อปัญหาและการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวคิดยึดพื้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเป็นหลัก รวมทั้งปรับปรุงระบบการบริหารแบบบูรณาการที่มีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นวิธีการบริหารหลักและขยายให้การบริหารแบบบูรณาการให้ครบทุกจังหวัดทั่วประเทศ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการดังนี้

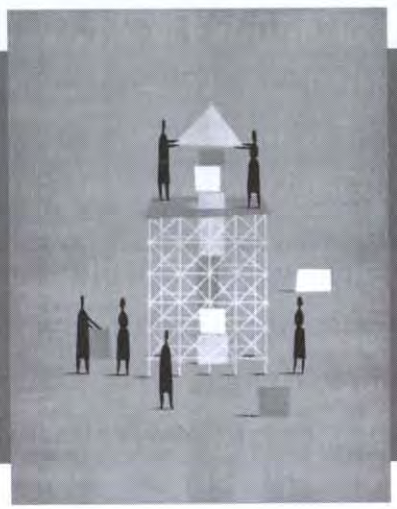
- ให้มีการทบทวนภารกิจในการให้บริการประชาชน โดยส่วนภูมิภาคจะจัดทำภารกิจเฉพาะในส่วนที่ท้องถิ่นยังไม่ได้ดำเนินการ และให้มีการทบทวนประเภทบริการ และวิธีการให้บริการที่รัฐยังต้องรับผิดชอบดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หากไม่ประหยัดหรือไม่ได้มาตรฐาน คุณภาพหรือไม่รวดเร็วทันกับความเดือดร้อนของประชาชน รัฐอาจจ้างหน่วยการปกครองท้องถิ่นเอกชนหรือประชาชนดำเนินการให้บริการแทน โดยรัฐจะทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานและตรวจสอบประเมินคุณภาพบริการเท่านั้น

- จัดให้มีระบบการประเมินสมรรถนะและการประเมินผลการปฏิบัติงาน การจัดอันดับคุณภาพและขีดความสามารถในการให้บริการ รวมทั้งการประเมินความพึงพอใจของประชาชนในฐานะลูกค้าในระดับจังหวัดและอำเภอ เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาการเปรียบเทียบอ้างอิง (Benchmarking) การให้เงินรางวัลตอบแทน และการประเมินผลงานของผู้บริการในส่วนภูมิภาค

- สนับสนุนให้มีการปรับปรุงสมรรถนะของอำเภอ ให้สามารถรองรับและตอบสนองต่อการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการของรัฐ ณ ที่ว่าการอำเภอ และสำนักงานให้บริการของส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ประชาชนได้รับบริการอย่างสะดวก ถูกต้อง และรวดเร็ว

- สนับสนุนให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ประสานกำหนดมาตรฐานเพื่อให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารระบบสารสนเทศการบริหารเศรษฐกิจ และระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ระดับจังหวัด

ค. ทบทวนการจัดตั้งหน่วยงานของส่วนกลางในระดับจังหวัดให้มีเท่าที่จำเป็นและตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อให้จังหวัดเป็นองค์การตัวแทนของรัฐบาลที่เป็นศูนย์รวม กิจกรรมที่หลากหลายของกระทรวงต่างๆเข้าไว้ด้วยกัน และจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างจังหวัดกับหน่วยงานของส่วนกลาง และรัฐวิสาหกิจและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะตอบสนองต่อการบริหารแบบบูรณาการ





ง. พิจารณาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ ตามเขตการตรวจราชการ อนุภูมิภาค หรือภาค รองรับการทำงาน ในลักษณะยึดพื้นที่ เพื่อบูรณาการและประสานการตรวจราชการให้เข้ากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ภายในกลุ่มจังหวัดสำนักงานภาค/เขตพื้นที่ โดยจะต้องมีบทบาทในการวางยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งจะเป็นเครื่องมือจัดสรรทรัพยากรในลักษณะอิงพื้นที่ การประสานการปฏิบัติงานให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันของจังหวัด/อำเภอ หน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งสำนักงานในภูมิภาคและรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาการชุมนุมเรียกร้องที่คาบเกี่ยวหลายจังหวัด

30.4 ทบทวนระบบการบริหารบุคคลในราชการบริหารส่วนภูมิภาค เพื่อให้สอดคล้องกับความหลากหลายในการจัดรูปแบบใหม่ของภูมิภาค และหลักการบริหารจัดการระดับจังหวัดแนวใหม่ รวมตลอดถึงสร้างความสำนึกให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในระดับพื้นที่มีมโนธรรม สุจริต มีจิตใจพร้อมบริการประชาชน (Citizen-focused) และสามารถทำงานในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การใหม่

สรุป

31. เท่าที่ได้กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่า เมื่อโลกย่างเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 สภาพการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านวิทยาศาสตร์ใหม่ทางฟิสิกส์ ความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งกระแสประชาธิปไตย สิทธิมนุษย์ และสิ่งแวดล้อม ทำให้โลกเชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน ทำให้โลกมีความอ่อนไหว (Volatile) ต่อการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เต็มไปด้วยความสลับซับซ้อน (Complex) และไม่เที่ยงแท้แน่นอน (Uncertain)

32. เพื่อให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของโลกที่เปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ในการจัดองค์กรเพื่อการบริหารจัดการ ในลักษณะการมององค์กรเป็นสิ่งไม่มีชีวิต (Thing Paradigm) ให้ความสำคัญต่อคนต่อพนักงาน เปรียบเสมือนเป็นสิ่งของ หรือปัจจัยในการผลิต เน้นการกำกับควบคุมบังคับบัญชา มีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจ ตามแบบของระบบราชการ (Bureaucracy) ซึ่งมีความเหมาะสม ต่อการบริหารงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในสังคมของโลกในยุคอุตสาหกรรม ซึ่งตกอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างจะคงที่ (Stable) และมีปัญหาไม่ค่อยจะสลับซับซ้อนมากนัก



33. กระบวนทัศน์ใหม่ ในการจัดองค์กรและบริหารจัดการที่จำเป็นต้องเรียนรู้ใหม่ ก็คือ การที่จะต้องพิจารณาองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Living Organization) ที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถปรับตัวให้ยืดหยุ่น สามารถเรียนรู้ได้อยู่ตลอดเวลา เป็นองค์กรยึดคนเป็นศูนย์กลาง เป็นสินทรัพย์ที่สำคัญที่สุดขององค์กร

34. องค์กรสมัยใหม่จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับองค์กรแบบราชการที่เราเคยชินมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะในโลกที่พัฒนาเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรม องค์กรสมัยใหม่ที่มีคุณภาพจะต้องเป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เรียนรู้ เพื่อแสวงหาความคิดใหม่ตลอดเวลา มีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อการมีส่วนร่วมในแนวราบ (empowerment) การทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกัน มีการบูรณาการ การทำงานเข้าด้วยกันเพื่อมุ่งไปสู่ภารกิจเดียวกัน มีการเรียนรู้ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา (Adaptive Imperative)

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Charles Darwin ที่ว่า **ผู้ที่อยู่รอดในโลก มิใช่ผู้ที่มีอำนาจมากที่สุด หรือแข็งแรงมากที่สุด แต่คือผู้ที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีที่สุด**

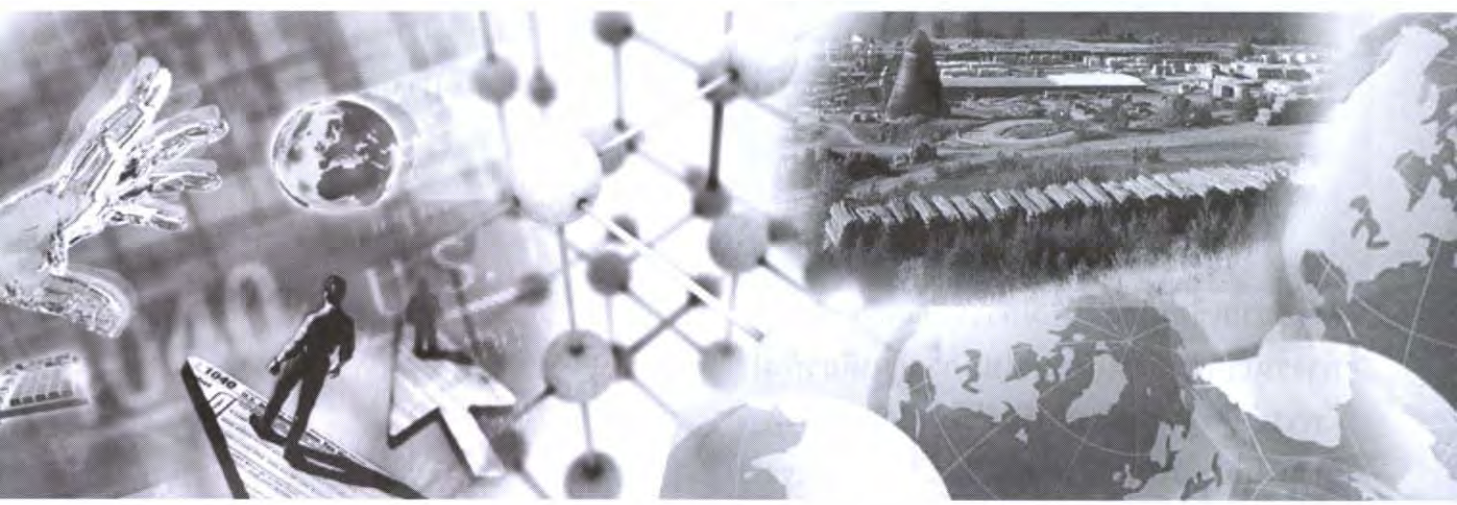
"It's not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent; it is the one that most adaptable to change"

Charles Robert Darwin
(1809 - 82)

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การจัดโครงสร้างองค์กร อดีต - ปัจจุบัน - อนาคต

ปรับเปลี่ยนจาก ⟶ **มาสู่**

• องค์กร คือ กลไกไม่มีชีวิต (Mechanistic) • มุ่งการจัดการและแยกส่วนไม่เชื่อมโยงกัน		• องค์กร คือ สิ่งมีชีวิต (Organic) • มุ่งการจัดการแบบองค์รวม	
บริบทโลก ศตวรรษที่ 17 – 18 – 19 – 20	**รูปแบบ การจัดองค์กร**	**บริบทโลก ศตวรรษที่ 20 – 21**	**รูปแบบการจัดองค์กร**
• ปรับตัวจากยุคเกษตรเข้าสู่อุตสาหกรรม • โลกเปลี่ยนช้า ไม่สลับซับซ้อนมากนัก • ทฤษฎีวิทยาศาสตร์บนรากฐานของฟิสิกส์นิวตัน ใช้อธิบายทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำในโลกอุตสาหกรรม	• รวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ • ควบคุมบังคับบัญชาตามลำดับจากบนสู่ล่าง • แบ่งงานตามหน้าที่ • เน้นกฎระเบียบมาตรฐานเดียวกัน • เน้นการวางแผนแบบพิมพ์เขียวสร้างการเปลี่ยนแปลง • มองคนเป็นปัจจัยการผลิต	• ปรับตัวจากยุคอุตสาหกรรมเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีชีวภาพ นาโนเทคโนโลยี • โลกเปลี่ยนไว ไม่แน่นอน ปัญหาสลับซับซ้อน • ทฤษฎีวิทยาศาสตร์ก้าวไปสู่ฟิสิกส์ ควอนตัม ที่ใช้อธิบายความไม่แน่นอน • ทฤษฎีฟิสิกส์ นิวตัน มีข้อจำกัดในการใช้อธิบายทำนายการเปลี่ยนแปลง	• ทำงานเป็นเครือข่าย • ทำงานอย่างหลากหลาย คล่องตัว มุ่งภารกิจ • มองคนเป็นสินทรัพย์ • เรียนรู้ตลอดเวลา ยืดหยุ่น คล่องตัว • วางแผนกลยุทธ์ • Adaptive Imperative



ความสัมพันธ์ระหว่าง ข้าราชการประจำ กับ ข้าราชการการเมือง

จัดโดยมูลนิธิพัฒนาข้าราชการ ร่วมกับ สมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทย
ณ ห้องภาณุรังษี โรงแรมรอยัลริเวอร์ วันที่ 27 มิถุนายน 2550



มูลนิธิ พัฒนาข้าราชการร่วมกับสมาคมข้าราชการพลเรือนแห่งประเทศไทยได้จัดการสัมมนาในหัวข้อเรื่อง **ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง** ณ ห้องภาณุรังษี โรงแรมรอยัลริเวอร์ ในวันที่ 27 มิถุนายน 2550

การ สัมมนาดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อประสานความร่วมมือระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองในการผลักดันยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศให้เป็นไปตามครรลองที่สอดคล้องกับระบอบการเมืองการปกครองและการบริหารราชการในปัจจุบัน รวมทั้งเป็นการประสานความเข้าใจอันดีระหว่างกัน

ผู้ เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย ผู้บริหารและข้าราชการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและข้าราชการสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชน ผู้บริหารส่วนราชการระดับกระทรวงและกรม และข้าราชการในสังกัด ผู้แทนรัฐวิสาหกิจ ข้าราชการการเมืองและพรรคการเมือง และสื่อมวลชน จำนวนประมาณ 300 คน

กิจกรรม การสัมมนาประกอบด้วย

- การแสดงปาฐกถาพิเศษ โดยศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ เครืองาม
- การอภิปรายเป็นคณะ โดย
  - นายนพดล เฮงเจริญ
  - ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร
  - นายขจัดภัย บุรุษพัฒน์

ดำเนินรายการโดย ดร.เชาวนะ ไตรมาศ เลขาธิการมูลนิธิพัฒนาข้าราชการ

วารสาร ข้าราชการได้สรุปการสัมมนา โดยนำบทปาฐกถาพิเศษลงพิมพ์ในฉบับที่แล้ว และขอสรุปการอภิปรายลงพิมพ์ในฉบับนี้

สรุปการอภิปราย
เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่าง ข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง

ผู้อภิปราย
ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร
นายนพดล เฮงเจริญ
นายขจัดภัย บุรุษพัฒน์
ผู้ดำเนินรายการ
ดร.เชาวน: ไตรมาศ

ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช จันทรศร



หลักการและเป้าหมายการบริหารราชการ

ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำเป็นเรื่องของการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวนมาก โดยมีหลักการและผลลัพธ์ร่วมตามที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระปฐมบรมราชโองการว่า **"เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม"** เป็นหลักการร่วม **"เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม"** เป็นผลลัพธ์ร่วม

โดยเป้าหมายของรัฐในทุกประเทศต้องการจะให้การปกครองบ้านเมืองและการบริหารราชการแผ่นดินเกิดประโยชน์สุขกับประชาชน

คือ รัฐที่ดีจะต้องทำให้เกิดความมั่นคง ทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีความสุขได้รับความยุติธรรมและได้รับสิทธิเสรีภาพ เป็นภาพรวม การกล่าวถึงข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง โดยตัดส่วนประกอบอื่นออกไปนั้น เป็นการกล่าวที่ไม่ครบถ้วน

เพราะการบริหารราชการแผ่นดิน มิใช่เพียงมีฝ่ายการเมือง กำหนดนโยบายและฝ่ายข้าราชการประจำนำนโยบายไปปฏิบัติ

เพราะยังมีกลไกในสังคมที่มีบทบาทอื่น โดยมีภาคเอกชน องค์กรสาธารณะ และภาคประชาชน นอกจากนั้นข้าราชการประจำก็ไม่ได้หมายความเฉพาะข้าราชการพลเรือนเท่านั้น

แต่หมายความรวมถึงข้าราชการประเภทอื่น องค์กรอิสระและองค์กรตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐต่างๆ

ความเป็นมาของการบริหารราชการแผ่นดิน

บริบทความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำควรพิจารณาใน 2 สมมุติฐาน คือ

สมมุติฐานที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการทั้ง 2 ประเภทในประเทศไทยจะเหมือนกับในต่างประเทศหรือไม่

สมมุติฐานที่ 2 หากไม่เหมือนกัน รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการทั้ง 2 ประเภท จะเป็นลักษณะใด มีความสัมพันธ์เชิงลึกหรือไม่อย่างไร

กลไกอื่นๆที่มาประกอบ ถ้าจะดูให้ครอบคลุมในรูปแบบของการบริหารราชการแผ่นดินควรจะมองอย่างไร ซึ่งจะเป็นการกำหนดทิศทางของการบริหารราชการแผ่นดินด้วย เพราะการบริหารราชการแผ่นดินก็อยู่ภายใต้ระบบการเมือง

การพิจารณาในสมมุติฐานที่ 1 คือ กรณีของประเทศไทยไม่เหมือนกับต่างประเทศ

โดยเราน่าจะได้ตัวอย่างจากต่างประเทศในช่วงหนึ่ง แต่มีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม

สมมุติฐานที่ 2 คือ ต้นแบบการบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทย

กรณีของสหรัฐอเมริกา เมื่อประมาณ 200 ปี ที่ผ่านมา

ในรัฐบาลของประธานาธิบดีคนที่ 7 ของสหรัฐอเมริกา คือ นายแอนดรูว์ แจ็คสัน

ที่เมื่อเข้ามาบริหารราชการได้ทำการปลดย้ายประจำการ ข้าราชการประจำประมาณ 1,200 ตำแหน่ง

และกลายเป็นประเพณีการปฏิบัติ ต่อมาในหลายยุคสมัย

ที่เมื่อมีการเปลี่ยนอำนาจการบริหารจะมีการนำบุคคลภายนอก ทั้งจากภาคธุรกิจเอกชน และบุคคลที่ไว้วางใจมาบริหารราชการแผ่นดินในตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการและตำแหน่งที่สำคัญต่างๆ

จนมีการกล่าวกันว่า สหรัฐอเมริกาถึงแม้เป็นประเทศประชาธิปไตย แต่ระบบข้าราชการประจำผูกพันกับการเมือง

เนื่องจากข้าราชการประจำต้องการความมั่นคง จึงต้องกลายเป็นพวกของฝ่ายการเมือง

โดยที่พรรคการเมืองที่ชนะการเลือกตั้งนั้น มาจากการสนับสนุนของภาคเอกชน เมื่อภาคเอกชนเรียกร้องผลประโยชน์ก็จำเป็นต้องทำให้

เกิดสภาพปัญหาธุรกิจการเมือง เป็นความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ คือ ภาคเอกชน ภาคราชการและฝ่ายการเมือง เกิดระบบอุปถัมภ์ที่สร้างความเสียหายต่อประโยชน์สาธารณะ

กระทั่งปีค.ศ. 1887 ศาสตราจารย์วู๊ดโร วิลสัน ได้ทำการปฏิรูปการบริหารจัดการ โดยแยกการเมืองจากข้าราชการประจำ



Andrew Jackson
(March 15, 1767 - June 8, 1845)
was the 7th President of the United States
(1829 - 1837).



Thomas Woodrow Wilson
(December 28, 1856 - February 3, 1924)
was the twenty-eighth President
of the United States.

และต่อมาในปี ค.ศ. 1905 รัฐสภาอเมริกันได้บัญญัติกฎหมายว่าด้วยการจำแนกตำแหน่ง มีการกำหนดคุณสมบัติประจำตำแหน่ง กำหนดกลไกทางการบริหาร

ห้ามการเมืองเข้ามาแทรกแซงฝ่ายประจำ ทำให้ข้าราชการประจำนั้น ทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์เต็มที่ ไม่มีธุรกิจการเมืองเข้ามาแทรกแซงข้าราชการประจำ

มีกลไกทางการบริหารด้วยระบบคุณธรรม ทำให้ข้าราชการประจำมีความมั่นคงในอาชีพ

ซึ่งต่อมา วู๊ดโร วิลสัน ได้รับเลือกตั้งเป็นประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาคนที่ 28 ติดต่อกัน 2 สมัย และท่านได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการบริหารราชการแผ่นดินของสหรัฐอเมริกา

นี้เป็นกรณีการบริหารราชการแผ่นดินในต่างประเทศ

การบริหารราชการแผ่นดินในประเทศไทย

ประเทศไทยได้มีการนำระบบของต่างประเทศมาใช้ โดยแยกฝ่ายการเมืองจากฝ่ายประจำ มีองค์กรกลางของฝ่ายข้าราชการประจำในการบริหารจัดการวางระบบเรื่องที่มีความสำคัญต่างๆ

แต่ระบบของประเทศไทยก็ไม่เหมือนกับของต่างประเทศ

เพราะการบริหารงานราชการในประเทศไทยนั้น ฝ่ายนิติบัญญัติสามารถดุลและคานอำนาจฝ่ายบริหารหรือฝ่ายตุลาการก็มีการดุลและคานอำนาจฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร

โดยศาสตราจารย์เฟคเดอริค นักวิชาการชาวอเมริกันที่ได้เข้ามาทำการศึกษาระบบของประเทศไทยในช่วงปี ค.ศ. 1960 กล่าวว่า

ระบบบริหารราชการแผ่นดินและระบบการเมืองของประเทศไทย เป็นระบบอำมาตยาธิปไตย (Bureaucratic politic)

โดยข้าราชการประจำมีบทบาทสำคัญในการบริหารราชการแผ่นดินมีอำนาจทั้งการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติและเป็นฝ่ายการเมืองเป็นจำนวนมาก

หนังสือของท่านที่ตีพิมพ์ในปี 1966 ได้คาดการณ์พยากรณ์ประเทศไทยไว้ล่วงหน้า 40 ปี ซึ่งมีส่วนที่ตรงกับความเป็นจริงอยู่มาก

เพราะว่าในระบบของการเมืองไทย จากการที่ฝ่ายข้าราชการประจำเข้ามาและมีบทบาทที่อิงระหว่างฝ่ายการเมือง ราชการประจำและธุรกิจเอกชน

ทำให้เกิดกระบวนการของปัญหามากมาย ทั้งปัญหาการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ ปัญหาฝ่ายภาคเอกชนเข้ามาครอบงำ โดยร่วมมือกับภาคการเมือง ปัญหาที่ฝ่ายข้าราชการประจำบางส่วนได้เข้าไปมีบทบาท

เหล่านี้เป็นเหตุการณ์เชิงประจักษ์ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินในรูปแบบต่างๆเรื่อยมา

เพื่อให้สามารถกำหนดสมดุลแห่งอำนาจระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ

พลวัตการบริหารราชการในปัจจุบัน

รัฐธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักรไทย ปี พ.ศ. 2540 ได้บัญญัติให้มีกลไกในการตรวจสอบอำนาจรัฐไว้มาก

เป็นบทบาทใหม่ของฝ่ายข้าราชการประจำและฝ่ายอื่นๆ มีความเป็นพลวัต เป็นความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับฝ่ายการเมืองในลักษณะพิเศษ

เพราะว่าเป็นตัวแทนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับภาคเอกชนและประชาชน ข้าราชการเป็นตัวแทนของหลายฝ่าย

ฝ่ายการเมืองบางส่วนเป็นตัวแทนของภาคธุรกิจเอกชน ข้าราชการประจำบางส่วนเป็นตัวแทนของฝ่ายการเมือง บางส่วนเป็นตัวแทนของภาคประชาชน ซึ่งเข้ามาในระบบการเมือง

ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมืองของประเทศไทย จึงมีความสลับซับซ้อน เป็นดุลแห่งอำนาจที่เห็นได้ว่ามีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมากกว่าสองฝ่ายอย่างแน่นอน

คือ ไม่เฉพาะข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง ซึ่งในแต่ละฝ่ายก็มีการเปลี่ยนบทบาท

บางครั้งข้าราชการประจำที่เกษียณอายุราชการก็มาเป็นฝ่ายการเมือง บางครั้งภาคธุรกิจเอกชนก็เข้ามามีบทบาท

เกิดระบบของกลไกในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ มีองค์กรต่างๆ ซึ่งเป็นองค์กรอิสระที่สรรหามาจากภาคประชาชนและภาคราชการ เป็นบทบาทของข้าราชการประจำ

มิติย่อยที่ว่าฝ่ายการเมืองอาจจะมีการรังแกข้าราชการประจำในส่วนของการแต่งตั้ง โยกย้าย หรือการใช้อำนาจหน้าที่อย่างไม่เหมาะสม

แต่ก็มีมิติที่เป็นกลไกที่ฝ่ายข้าราชการประจำได้สร้างขึ้นมาในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐของฝ่ายการเมือง

โดยมีการออกแบบกลไกหลายอย่าง เช่น ศาลปกครอง ก็เป็นกลไกที่ฝ่ายข้าราชการประจำผลักดันให้เกิดขึ้น เพื่อหวังให้ตรวจสอบฝ่ายการเมือง

แต่ว่าสถานการณ์ไม่คงที่ โดยบางครั้งฝ่ายการเมืองก็ได้อำนาจจากประชาชน มีการกล่าวหาว่าข้าราชการประจำใช้อำนาจไปในทางรวบอำนาจหรือเป็นเผด็จการทางรัฐสภา ตามแต่มุมมองของแต่ละฝ่าย

ทำให้กลไกของระบบการเมืองเปลี่ยนไป เป็นการต่อสู้โดยภาคประชาชนที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ทั้งหมดนี้ เพื่อประโยชน์สาธารณะ เพื่อที่จะรักษาประโยชน์ของแผ่นดินเอาไว้ทั้งสิ้น

การปรับเปลี่ยนของสถานการณ์เกิดระบบที่ฝ่ายการเมืองส่วนหนึ่งถูกยุติบทบาททางการเมือง ถูกยุบพรรค ฝ่ายท้องถิ่นบางส่วนถูกกำหนดไม่ให้ดำเนินกิจกรรมทางการเมือง เป็นสถานการณ์ที่ไม่ได้หยุดนิ่ง

เพราะว่าปัจจุบันฝ่ายการเมืองส่วนหนึ่งมาจากฝ่ายประจำ และฝ่ายการเมืองในอดีตหรือฝ่ายการเมืองอาชีพ ส่วนหนึ่งเป็นฝ่ายประจำที่ไม่ใช่ฝ่ายข้าราชการประจำ แต่ต้องถูกโยกย้ายให้อยู่ประจำ

ปรากฏการณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดิน ที่ขึ้นกับความเปลี่ยนแปลงของระบบการเมือง

เป็นระบบซึ่งหากสร้างความสัมพันธ์ไม่ดี จะทำให้เกิดความร้าวฉาน เกิดความไม่สมานฉันท์

นี้เป็นมิติในการมองความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำ ในมหภาคที่ทุกฝ่ายกำลังมีส่วนเกี่ยวข้องและไม่ได้หยุดนิ่ง

ซึ่งต่อไปการตรวจสอบของฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำจะไม่ได้อยู่ที่การแต่งตั้ง โยกย้าย แต่อยู่ที่ว่าฝ่ายประจำนั้น ทำประโยชน์สาธารณะให้เกิดกับพี่น้องประชาชนได้มากน้อยเพียงใดมากกว่า

ความสัมพันธ์ที่พึงประสงค์ในอนาคต

ต่อไปกลไกในการสร้างความสัมพันธ์ไม่ใช่มีเฉพาะระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง

แต่เป็นกลไกความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนผู้รับบริการในแต่ละพื้นที่กับตัวข้าราชการประจำ ทั้งในระดับปฏิบัติและในระดับนโยบาย

เป็นความสัมพันธ์ซึ่งถ้ากล่าวในเชิงวิชาการ อยากจะให้เกิดขึ้น

โดยอยากเห็นความสัมพันธ์ในเชิงลูกค้าผู้รับบริการ อยากเห็นความสัมพันธ์ในเชิงติดตามตรวจสอบ ประเมินผล และการให้รางวัล

มิฉะนั้น ระบบราชการไทยก็อาจจะย่ำเท้าอยู่กับที่



ความพยายามในการจัดระบบในระดับจุลภาคเป็นส่วนข้างใน ไม่ได้มองที่ส่วนข้างนอก ไม่ได้มองที่ความเสมอภาค ความเป็นธรรม ประโยชน์ของข้าราชการที่ทำงาน เป็นความสัมพันธ์ในวงกว้าง

ซึ่งการปฏิรูประบบราชการไทยขาดการมองในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ในระบบที่ให้ประโยชน์กับพี่น้องประชาชนมาเป็นเวลานาน

ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการการเมืองกับข้าราชการประจำ ในระยะต่อไปจะเป็นเรื่องการเมืองท้องถิ่นด้วย



เพราะว่าปัจจุบันฝ่ายการเมืองท้องถิ่นมีข้าราชการที่เกี่ยวข้องถึงจำนวนกว่าหนึ่งแสนคน มีความสัมพันธ์กับพี่น้องประชาชนทุกพื้นที่ โดยมิติการมองในระยะต่อไปจะเปลี่ยนจากการมองเฉพาะที่ข้าราชการระดับสูงสุดของฝ่ายประจำกับฝ่ายการเมืองเป็นการไล่ระดับลงมาทุกระดับจนถึงระดับล่าง

จากการปรับปรุงพัฒนาระบบการบริหารราชการในอนาคต ประโยชน์สาธารณะจะได้รับการดูแลมากขึ้น มีการเพิ่มระดับความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำ ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นและมีภาคประชาชนในแต่ละพื้นที่ที่สามารถเข้ามาตรวจสอบกลไกการบริหารงาน

เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้มีการพัฒนาระบบการเมืองและระบบธรรมาภิบาล ซึ่งแตกต่างไปจากกลไกในการมองเฉพาะกระบวนการ

การมองความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำนั้น อยากให้มองเหมือนในต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว โดยจะมีลักษณะเป็นเส้นตรงที่สูงขึ้นเป็นลำดับ

ระบบของประเทศไทยที่นำรูปแบบมาจากต่างประเทศนั้น ไม่มีเสถียรภาพทางการพัฒนา โดยบางช่วงเส้นกราฟขึ้นและลง

ดังนั้น การปรับปรุงประสิทธิภาพภาคราชการในอนาคตโดยมองมิติความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ อาจมีปัจจัยอื่นเพิ่มขึ้น มีภาคธุรกิจเอกชน มีธุรกิจข้ามชาติ กลไกของโลกาภิวัตน์

แต่กลไกของความสัมพันธ์ระหว่างพี่น้องประชาชนในพื้นที่ที่จะเข้ามามีความสัมพันธ์และตรวจสอบข้าราชการประจำและข้าราชการการเมืองถูกละเลย

รัฐธรรมนูญฉบับที่ผ่านมาถึงจะมีกลไกในการตรวจสอบอำนาจรัฐ แต่ก็ได้รับการยอมรับว่าขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้

ดังนั้น ภาพที่อยากจะเห็นในอนาคต คือ การตรวจสอบของพี่น้องประชาชนที่มีต่อกลไกในการทำงานของข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง

ทั้งในระดับท้องถิ่นจนถึงในระดับชาติ เป็นความสัมพันธ์ซึ่งส่งเสริมประโยชน์สาธารณะ และอำนวยประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับความก้าวหน้าของประเทศได้มากยิ่งขึ้น



หลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการประจำในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ข้าราชการประจำย่อมได้รับผลกระทบอยู่บ้างที่สามารถยืนหยัดทำหน้าที่ได้อย่างต่อเนื่องด้วยความมั่นคงในฐานะที่เป็นข้าราชการประจำที่ดีนั้น

เนื่องจาก

มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

ประการที่ 1 การพูดจามีหลักฐาน สามารถสร้างความเชื่อถือกับฝ่ายการเมือง รู้จักหลบหลีกหาหลักที่พึ่ง แต่ต้องกระทำอย่างมีเหตุผล

ประการสำคัญคือ ข้าราชการประจำต้องไม่เล่นการเมือง การประสานงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับฝ่ายการเมือง ต้องดำเนินการตามหลักการและเหตุผล

ประการที่ 2 ต้องไม่กลวง มีหลักการที่แน่น มีความเชี่ยวชาญในงานเป็นที่เชื่อถือ

ประการที่ 3 ต้องไม่กลัว มีความจริงใจ ไม่ลังเล กล้าที่จะพูด กล้าที่จะชี้แจง แต่ต้องกระทำด้วยความนุ่มนวลและแนบเนียน

ประการที่ 4 ไม่เกเร ประพฤติปฏิบัติในกรอบที่เหมาะสม ไม่กระทำการข้ามผู้บังคับบัญชา

การยึดถือในหลักปฏิบัติเช่นนี้ ทำให้สามารถประคับประคองในการทำหน้าที่ร่วมกับฝ่ายการเมือง ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดนั้น เป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง

จุดอ่อนของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำที่ผ่านมานั้น เป็นปัญหาที่เกิดจากทั้งสองฝ่าย

ปัญหาทางความสัมพันธ์ที่มาจากฝ่ายการเมือง คือ

ประการที่ 1 ความไม่เชื่อถือไว้วางใจข้าราชการประจำ

การที่ฝ่ายการเมืองไม่เชื่อมั่นไว้วางใจข้าราชการประจำระดับผู้บังคับบัญชา ทั้งหัวหน้า

ส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงและอธิบดี

อาจมีสาเหตุจากประสบการณ์ที่ไม่ได้รับความสำคัญ หรือไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

จึงพยายามหาข้าราชการระดับรองลงมาหรือตำแหน่งอื่นที่ตัวเองเชื่อถือและไว้ใจ เพื่อที่จะทำให้งานที่ต้องการผลักดันเกิดผลสำเร็จ

ในส่วนนี้เองประกอบกับจะมีข้าราชการประจำบางคนวิ่งแตกแถวไปเสนอข้อมูลรับบัญชาจากฝ่ายการเมืองมาปฏิบัติ ทำให้การบังคับบัญชาและการบริหารงานนั้นเกิดปัญหาขึ้น

ประการที่ 2 การล้วงลูกจากฝ่ายการเมือง

การล้วงลูกจากฝ่ายการเมืองเป็นลักษณะของการลงไปก้าวก่ายแทรกแซงด้วยสองสาเหตุ เหตุหนึ่งคือข้าราชการอาจจะปฏิบัติงานล่าช้า ไม่ทันใจ ต้องทำการเร่งรัดเพื่อที่จะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ประสงค์ ซึ่งเป็นไปในทางที่ชอบ

หรือเป็นไปในทางที่ไม่ชอบ โดยอาจมีผลประโยชน์ต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

อีกเหตุหนึ่งคือ ฝ่ายการเมืองเกรงว่าถ้าฝ่ายการเมืองรับผิดชอบแต่ในการบริหารนโยบายอย่างเดียว อาจจะทำให้มีผลงานปรากฏต่อสาธารณะ พบปะกับสื่อมวลชนน้อย

จึงมักจะมีการแย่งงานของฝ่ายประจำ เช่น การให้สัมภาษณ์ในงานประจำ และบางกรณีก็เรียกประชุมในเรื่องงานประจำ สร้างความเบื่อหน่ายแก่ฝ่ายประจำ

ประการที่ 3 การก้าวก่ายการปฏิบัติงาน

บรรดาผู้ใกล้ชิดของฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะที่ปรึกษาเข้าไปก้าวก่ายการปฏิบัติงานของฝ่ายประจำ

บางรายมีพฤติการณ์ที่แสวงหาผลประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการของฝ่ายประจำที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรธุรกิจของภาคเอกชน ทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายประจำกับฝ่ายการเมือง

ประการที่ 4 การแสวงผลประโยชน์

ฝ่ายการเมืองบางส่วนมีพฤติการณ์ที่ทำให้ฝ่ายข้าราชการประจำเบี่ยงเบนจากหลักคุณธรรม

โดยมุ่งที่จะใช้บารมีและอำนาจหน้าที่ของข้าราชการประจำ รวมตลอดทั้งทรัพย์สินและงบประมาณของฝ่ายประจำเพื่อผลประโยชน์ทางการเมือง

ประการที่ 5 การไม่เข้าใจนโยบาย

ฝ่ายการเมืองเข้าใจคลาดเคลื่อนที่มักคิดว่าทุกเรื่องที่สั่งการไปนั้นเป็นนโยบาย ซึ่งบางกรณีนั้นเป็นเพียงแนวคิดนโยบาย ที่ต้องมีการศึกษาความสอดคล้องกับนโยบายตามหลักการพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา รวมตลอดทั้งมติของคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนั้น แนวคิดนโยบายนั้นต้องศึกษาความชอบด้วยกฎหมายตามรัฐธรรมนูญ ความเป็นไปได้ทางงบประมาณ ทางเทคนิค ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม คุณภาพชีวิตของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นจากประชาชน

ข้าราชการประจำ บางฝ่ายเมื่อเห็นว่าฝ่ายการเมืองสั่งการมา แม้จะเป็นเพียงแนวคิดนโยบายก็รีบสนองอย่างเต็มที่ ก่อให้เกิดผลกระทบและความเสียหายแก่ราชการ

ปัญหาความสัมพันธ์ที่มาจากฝ่ายข้าราชการประจำ คือ

ประการที่ 1 การขาดความเชื่อถือศรัทธาข้าราชการการเมือง

ข้าราชการประจำระดับผู้บังคับบัญชาบางส่วน อาจไม่เชื่อถือศรัทธาข้าราชการการเมืองในบางตำแหน่ง ทำให้ขาดความจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนอง

ประการที่ 2 การต้องการตำแหน่ง

ข้าราชการบางคนพยายามที่จะแสวงหาตำแหน่งหน้าที่ ด้วยการแตกแถววิ่งไปเสนอข้อมูลภายใน เป็นช่องทางให้ฝ่ายการเมืองรับทราบ

ทำให้มีโอกาสที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากประเทศและประชาชน ข้าราชการระดับรองหัวหน้าส่วนราชการบางคนก็ไปรับบัญชาจากฝ่ายการเมืองข้ามผู้บังคับบัญชา

ประการที่ 3 ความไม่เข้าใจนโยบาย

ข้าราชการประจำบางคนมีความเข้าใจในนโยบายที่คลาดเคลื่อนไม่ตระหนักในบทบาทของการเป็นฝ่ายประจำ

นอกจากไปสนองคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยระเบียบกฎหมายแล้ว ข้าราชการระดับผู้บังคับบัญชาส่วนราชการบางคนกลับไปวิพากษ์วิจารณ์นโยบายที่ชอบด้วยกฎหมาย

และบางกรณีก็อาจจะละเลยเพิกเฉย เนื่องจากไม่เห็นด้วยกับนโยบายดังกล่าว

ฝ่ายประจำที่ดี แม้ไม่เห็นด้วยกับนโยบาย แต่เมื่อต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติ ก็ต้องพยายามผลักดัน ประเด็นที่อาจจะเกิดปัญหา จะต้องเสนอแนะเพื่อป้องกันผลกระทบ ประคับประคองนโยบายของฝ่ายการเมืองที่ชอบด้วยกฎหมายให้บรรลุผลสัมฤทธิ์

ข้าราชการประจำบางคนก็พยายามที่จะปฏิบัติโดยไม่ยึดถือตามกฎหมายและระเบียบ ทำให้เกิดผลกระทบรุนแรงตามมา

ข้าราชการประจำและข้าราชการการเมืองจะต้องประสานสัมพันธ์กัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ มีเสถียรภาพที่ยั่งยืน ไม่แปรเปลี่ยนไปตามปรากฏการณ์ของระบบการเมือง



การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่มาจากฝ่ายข้าราชการประจำ อาจมีทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ข้าราชการประจำระดับผู้บังคับบัญชาส่วนราชการ จะต้องให้ความเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของฝ่ายการเมือง ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมาย

มีความจริงใจที่จะสนับสนุนนโยบายของฝ่ายการเมืองให้ปรากฏผลสัมฤทธิ์อย่างสมบูรณ์

2. ผู้บังคับบัญชาของฝ่ายข้าราชการประจำต้องให้ความเป็นธรรม ดำรงตนเป็นหลักและที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

ต้องให้การดูแลเอาใจใส่ทั้งในการปฏิบัติงาน การบำรุงขวัญและกำลังใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ต้องขจัดการเลือกปฏิบัติการเล่นพรรคเล่นพวกที่ไม่เป็นธรรม

เพราะเมื่อใดที่ข้าราชการประจำกันเองเล่นพรรคเล่นพวกปฏิบัติต่อกันอย่างไม่เป็นธรรม จะเปิดช่องให้ฝ่ายการเมืองได้โอกาสที่จะเข้ามาแทรกแซง การแต่งตั้ง โยกย้าย โดยอ้างว่าเพื่อให้เป็นไปด้วยความชอบธรรม

3. ข้าราชการประจำพึงละเว้นที่จะวิ่งเต้นไปรับบัญชา หรือไปเสนอข้อมูลที่เป็นช่องทางแสวงหาผลประโยชน์ หรือเสนอผลประโยชน์ให้แก่ฝ่ายการเมือง เพื่อหวังตำแหน่งหน้าที่ตอบแทน

โดยพึงตระหนักในสัจธรรมที่ว่า เมื่อได้ตำแหน่งมาเพราะการเมือง ก็ย่อมต้องไปเพราะการเมืองเป็นแน่แท้

4. ข้าราชการประจำต้องตระหนักว่าฝ่ายการเมืองนั้นมีเวลาน้อย จึงต้องมุ่งให้นโยบายของตนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ข้าราชการประจำที่ดีจึงต้องสนับสนุนนโยบายที่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่พึงวิพากษ์วิจารณ์ แสดงความคิดเห็นหรือท่าทีที่ต่อต้านคัดค้านไม่เห็นด้วย

สิ่งใดที่เห็นว่ามีปัญหาข้อบกพร่อง ต้องทำความเข้าใจชี้แจง และเสนอแนวทางในทางปฏิบัติที่จะทำให้นโยบายบรรลุผล

5. ข้าราชการประจำต้องไม่ปิดบัง หรือบิดเบือนข้อมูลข่าวสารของราชการอันอาจทำให้การตัดสินใจของฝ่ายการเมืองเกิดความผิดพลาดบกพร่อง

6. ข้าราชการประจำต้องรักษาเกียรติและศักดิ์ศรี ดำรงตนในความเป็นกลางทางการเมือง ไม่ใช้ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการเมืองแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง

7. ข้าราชการประจำต้องเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบรรดาทีมงานของฝ่ายการเมืองหรือบุคลากรที่ใกล้ชิดของฝ่ายการเมือง

ต้องให้เกียรติและต้องปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาด้วยความสุภาพ มีน้ำใจที่เอื้ออาทรต่อกัน

8. เมื่อพบเห็นสิ่งใดที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารราชการของกระทรวง ต้องรายงานต่อผู้บังคับบัญชาฝ่ายการเมืองโดยพลัน มีการปรึกษาหารือ ขอรับการวินิจฉัย

9. ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในกระทรวง ควรปรึกษาหารือกันกับเจ้ากระทรวงเป็นการภายใน ไม่พึงที่จะแพร่งพรายออกไปสู่ภายนอกจนเป็นข่าวในสังคม

การเสริมสร้างความสัมพันธ์โดยฝ่ายการเมือง อาจมีแนวทางการปฏิบัติ ดังนี้

จุดเริ่มต้นในการเมืองต่อไป พรรคการเมืองต้องเข้มงวดในการคัดสรรบุคคลที่จะเข้าสู่ระบบการเมือง โดยต้องเป็นบุคคลที่มีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อประเทศชาติและรับใช้ประชาชนด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ และยุติธรรม ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน มีผลงานเป็นที่ยอมรับเชื่อถือ

การแต่งตั้งบุคคลเข้ามาในระบบการเมือง ในบางกรณีเป็นเหมือนการดูถูกข้าราชการประจำซึ่งมีความรู้และประสบการณ์สูง แต่มีบุคคลที่ไม่เป็นที่รู้จักมาเป็นผู้ปกครองบังคับบัญชา

นอกจากนั้น ต้องระมัดระวังที่จะไม่แต่งตั้งบุคคลที่มีความประพฤติหรือมีชื่อเสียงในทางที่เสื่อมเสีย เช่น ผู้ที่ชอบเล่นการพนัน เคยเป็นเจ้าของบ่อนการพนัน หรือเกี่ยวข้องกับปัญหายาเสพติด หรือประกอบธุรกิจ ที่อาจจะเกิดปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน

โดยในการปฏิบัติงานของฝ่ายการเมืองนั้น จะต้องปฏิบัติตามหลักของคุณธรรมและจริยธรรมอย่างเคร่งครัด

เป็นที่น่ายินดีว่าภายใต้รัฐธรรมนูญใหม่นี้ มีการเน้นในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมาก

กรณีที่ข้าราชการประจำประพฤติละเมิดคุณธรรมและจริยธรรม ถือเป็นความผิดวินัย มีองค์กรผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภาควบคุมดูแล หากเป็นฝ่ายการเมืองกระทำการละเมิดรุนแรง จะนำไปสู่การถอดถอน หลักการนี้นับว่าเป็นสิ่งที่ดี

การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำ จะทำให้สามารถประสานการปฏิบัติงานมีความราบรื่นมีเสถียรภาพและเกิดประสิทธิภาพ

โดยต้องยึดถือผลประโยชน์ของประเทศชาติและประชาชนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสูงสุด



นายขจัดภัย บุรุษพัฒน์



ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์

ข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง ต้องทำงานเคียงคู่กันในทุกยุคทุกสมัย โดยเฉพาะในยุคที่มีการเร่งรัดปฏิบัติตามนโยบายพัฒนาประสิทธิภาพ ยิ่งต้องทำงานใกล้ชิดกันมาก

หากข้าราชการโชคดี ได้นักการเมืองที่เป็นคนดี มีคุณธรรม ยึดหลักพรหมวิหาร 4 ก็ถือว่าโชคดี ไม่มีปัญหา แต่ถ้าโชคไม่ดี ก็อาจเจอนักการเมืองที่บ้าอำนาจ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ฉ้อราษฎร์บังหลวง หลอกลวงลูกน้อง ยกย่องคนชั่ว

แต่ข้าราชการประจำ ก็ไม่ใช่ว่าจะมีแต่คนดี มีคุณธรรมทุกคน ดังนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำกับข้าราชการการเมือง จะราบรื่นหรือยุ่งยากเพียงใดนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความเข้าใจในบทบาทอำนาจหน้าที่ อุปนิสัย พฤติกรรมส่วนตัว

และที่สำคัญคือ จิตสำนึกในคุณธรรมของแต่ละบุคคล

รูปแบบความสัมพันธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการ 2 ฝ่าย อาจจำแนกเป็น 2 รูปแบบ คือ

รูปแบบที่ 1 ความสัมพันธ์ตามรูปแบบ

เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นไปตามกรอบของกฎหมาย นักการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย และคอยควบคุมดูแลให้เกิดการปฏิบัติตามนโยบายที่ได้แถลงต่อรัฐสภา ส่วนข้าราชการประจำก็ต้องปฏิบัติงานตามนโยบาย โดยอาศัยกฎหมายและระเบียบ

เมื่อต่างฝ่ายต่างปฏิบัติหน้าที่และเข้าใจในบทบาทของตนอย่างแท้จริง ก็ไม่เกิดปัญหา โดยปัญหาส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการปฏิบัติผิดบทบาท

รูปแบบที่ 2 ความสัมพันธ์นอกรูปแบบ

ความสัมพันธ์นอกรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่ 1 ความสัมพันธ์แบบถ้อยทีถ้อยปฏิบัติ

โดยข้าราชการก็ให้ความเคารพนับถือนักการเมือง นักการเมืองก็ให้เกียรติข้าราชการ

ลักษณะที่ 2 ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาอาศัยกัน

ในกรณีนี้ มีทั้งนักการเมืองพึ่งข้าราชการประจำ และข้าราชการประจำพึ่งนักการเมือง โดยนักการเมืองหวังได้รับการช่วยเหลือในเรื่องคะแนนเสียง ส่วนข้าราชการก็หวังในเรื่องตำแหน่งหน้าที่

ลักษณะที่ 3 ความสัมพันธ์แบบครูกับนักเรียน

ในสมัยรัฐบาลที่มาจากพรรคใหญ่ หัวหน้ารัฐบาลมีอำนาจมาก สามารถสั่งการได้ทุกกระทรวง มองไปเปรียบเหมือนครูใหญ่ รัฐมนตรีเปรียบเหมือนครูน้อย ที่ต้องคอยปฏิบัติตามนโยบายครูใหญ่ ข้าราชการนั้นเปรียบเหมือนนักเรียน ที่ต้องอยู่ในกำกับของครูน้อย

ในบรรยากาศเช่นนี้ ศักดิ์ศรีของข้าราชการจะถูกทำลายมากที่สุด โดยข้าราชการจะต้องมีความระลึก ตระหนักถึงเกียรติและศักดิ์ศรีที่ได้มาด้วยการประกอบคุณงามความดี ในฐานะข้าราชการในพระบามสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ปัจจัยแห่งความขัดแย้ง

สาเหตุความขัดแย้งระหว่างนักการเมืองกับข้าราชการประจำ

ประการที่ 1 รูปแบบการทำงาน

นักการเมืองบางคนใจร้อน หวังสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อหัวหน้ารัฐบาล และประชาชน เพื่อหวังผลจากการเลือกตั้งที่จะกลับเข้ามารับใช้บ้านเมืองอีก จึงเร่งรัดให้ข้าราชการทำงานเต็มที่ โดยลืมคิดไปว่าข้าราชการนั้นต้องปฏิบัติงานตามระเบียบ หลักเกณฑ์จำนวนมาก

เมื่อไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามใจก็ถูกแสดงอำนาจว่าไม่สนองนโยบายของรัฐบาล ในขณะเดียวกัน ข้าราชการประจำบางคนก็มีทัศนะที่คับแคบ บางคนก็ไม่สนใจปฏิบัติงานตามสั่งการ

ประการที่ 2 การไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน

บางครั้งนักการเมืองอ่อนอาวุโส ด้อยประสบการณ์มาเป็นรัฐมนตรีเจ้ากระทรวง ในขณะที่หัวหน้าที่ส่วนราชการฝ่ายราชการประจำ มีทั้งวัยวุฒิและคุณวุฒิ ทำให้ทำใจรับกันยากเหมือนกัน



ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ Public Trust

*อังคณา อัศวสกุลไกร**

หลังจากที่ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างและฟื้นฟูความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กรภาครัฐ (Public Trust) แล้วเราก็ได้หายหน้าหายตากันไปพักใหญ่ แต่มิได้หายไปไหนไกล ยังคงก้มหน้าก้มตาศึกษาหาข้อมูลการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้แก่ชาวข้าราชการพลเรือนกันต่อไป และสำหรับในฉบับนี้ จะได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ในมุมมองที่แตกต่างจากวัฒนธรรมการทำงานแบบไทยๆ ที่เราคุ้นเคยกัน

เรื่องความไว้วางใจในภาครัฐจัดได้ว่าเป็นเรื่องใหม่พอสมควรในประเทศไทย ถึงแม้ว่าจะมีนักวิจัยและนักวิชาการได้ทำการศึกษาและเก็บข้อมูลเรื่องนี้ แต่การศึกษาวิจัยมักจะอยู่ในรูปแบบของการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนมากกว่า แล้วจึงนำผลสำรวจที่ได้มาวิเคราะห์และสรุปเชื่อมโยงเข้ากับความน่าเชื่อถือของรัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผลความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐที่ได้มักเป็นการคาดคะเนตามสมมติฐานที่ตั้งขึ้น โดยขาดหลักฐานที่บ่งชี้อย่างแน่ชัดว่าประชาชนมีความไว้วางใจภาครัฐมากน้อยแค่ไหน เนื่องจากความพึงพอใจย่อมมิได้หมายถึงความเชื่อถือไว้วางใจเสมอไป นอกจากนี้ ภาวะวิกฤตของการเสื่อมคลายความไว้เนื้อเชื่อใจต่อภาครัฐเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกในทศวรรษที่ผ่านมาดังที่ได้กล่าวถึงรายละเอียดกันไปแล้ว ด้วยเหตุผลเหล่านี้เอง สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นความจำเป็นในการขยายกรอบและมุมมองการศึกษาให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น การศึกษาในเชิงเปรียบเทียบจึงสะท้อนให้เห็นประเด็นความเหมือนและความแตกต่าง ความล้มเหลวและความสำเร็จได้ดี



*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน กพ.



Best Practice ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ

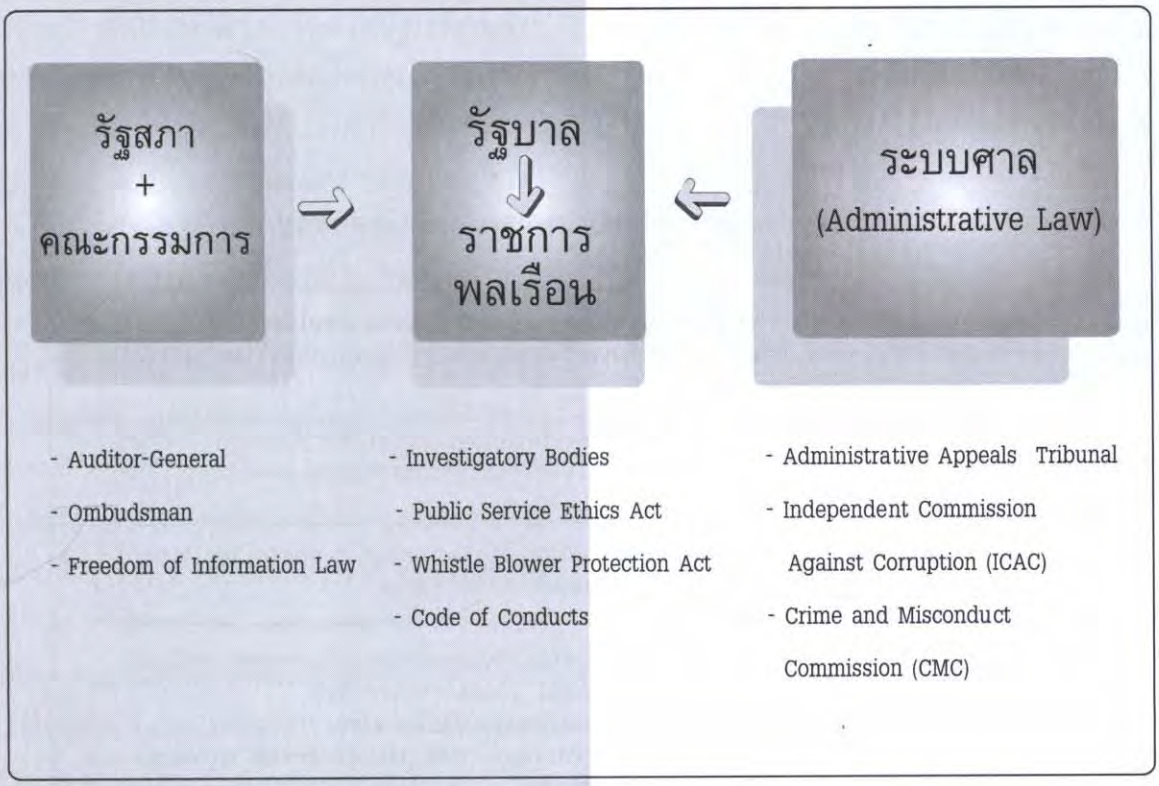
ว่าแล้ว เราจึงได้มองหาหน่วยงานภาครัฐที่จัดว่าเป็น Best Practice ในเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจและความโปร่งใส รวมทั้งโครงสร้างระบบจริยธรรมคุณธรรม เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นในหลากหลายมุมมอง ทั้งจากตัวคนทำงานโดยตรง ซึ่งก็คือข้าราชการจากหน่วยงานภาครัฐ จากคนภายนอก ได้แก่ ผู้บริหารภาคเอกชน และจากอาจารย์มหาวิทยาลัยชั้นนำ ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างมองต่างมุมกันได้อย่างน่าสนใจ และสามารถนำเสนอการวิพากษ์วิจารณ์การทำงานภาครัฐและภาวะความเชื่อถือไว้วางใจได้อย่างเข้มข้น

ในที่สุด ประเทศเป้าหมายของเราก็คือประเทศออสเตรเลีย เนื่องจากเป็นประเทศที่ได้รับการจัดอันดับความโปร่งใส (Transparency Index) ลำดับที่ 9 ของโลก โดย Transparency International ซึ่งเป็นองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก หลายคนอาจมีข้อสงสัยว่าทำไมเราไม่เลือกประเทศที่ได้อันดับ 1 ไปซะเลย เหตุผลที่เราเลือกออสเตรเลียก็เพราะออสเตรเลียเป็นประเทศที่มีโครงสร้างระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐที่มีคุณภาพสูง ได้รับการยอมรับจากนานาชาติ และยังมีความใกล้เคียงกับบ้านเราค่อนข้างมาก ประเทศอื่นๆ ที่ได้รับตำแหน่งต้นๆ ใน Top Ten จะมีความเป็นตะวันตกจ๋ามากไปนิด (อาทิ Sweden, Denmark, Finland, Switzerland) ซึ่งราชอาณาจักรสยามของเราคงไม่สามารถไปลอกเลียนแบบความสำเร็จเขาได้

จุดเปลี่ยนการปรับโครงสร้างการตรวจสอบการทำงานรัฐบาล Queensland, Australia เพื่อฟื้นฟูความเชื่อถือไว้วางใจ

การเปิดโปงการประพฤติมิชอบในภาครัฐในยุค 1980s ส่งผลให้รัฐบาล Queensland มีความตื่นตัวมากขึ้นในการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐและข้าราชการ ซึ่งช่วงนี้เองที่มีการก่อตั้ง Crime and Misconduct Commission และหน่วยงานหลายหน่วยที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการตรวจสอบ ดูแลและประเมินการทำงานของหน่วยงานราชการและข้าราชการ นอกจากนี้ ยังเกิด พ.ร.บ. ด้านจริยธรรมที่เรียกว่า Public Service Ethics Act ซึ่งครอบคลุมระบบคุณธรรมและค่านิยมต่างๆภาครัฐ

โครงสร้างการดูแลตรวจการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ



แนวทางการตรวจสอบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐถูกกำหนดทั้งภายในและภายนอก สำหรับการตรวจสอบจากภายในนั้น ส่วนราชการมีมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมหรือแนวทางการปฏิบัติแก่ข้าราชการที่ชัดเจน (Code of Conducts/Ethics) ซึ่งถือได้ว่าประสบความสำเร็จอย่างสูง โดยเฉพาะในช่วงแรกที่ได้นำมาใช้กับข้าราชการรายบุคคล เนื่องจากเป็นการป้องกันการแทรกแซงจากผู้มีอำนาจฝ่ายการเมือง นอกจากนี้ ส่วนราชการมีกลุ่มงานที่คอยสอดส่องดูแลการประพฤติมิชอบ (Anti-corruption Unit) หรือมี Specialist Team ที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและพิจารณาสอบสวนสถานการณ์และพฤติกรรมด้านจริยธรรมของข้าราชการในหน่วยงาน และภาคราชการยังใช้หลักการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ที่สนับสนุนการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจนและการประเมินที่โปร่งใสอีกด้วย

สำหรับการตรวจสอบภายนอกนั้น มีการพัฒนาระบบในหลายระดับและหลากหลายรูปแบบ อาทิ กฎหมายการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐ (Freedom of Information Law) ระเบียบการปกป้องผู้ให้ข้อมูลการประพฤติมิชอบ (Whistle Blower Protection Act) คณะกรรมการตรวจสอบความพร้อมรับผิด (Public Accountability Commission) การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Performance Auditing) การสร้างระบบร้องเรียน (Appealing Systems) และระบบที่สำคัญและมีประสิทธิผลสูงในประเทศออสเตรเลีย คือ หน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนจากประชาชนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (Ombudsman)

รัฐบาล Queensland ได้นำองค์ประกอบการตรวจสอบดูแลเหล่านี้เข้ารวมเป็น***กรอบศักดิ์ศรีแห่งความดี (Integrity Framework)*** โดยมี

1 Crime and Misconduct Commission

2 the Ombudsman

3 the Queensland Audit Office

4 the Integrity Commissioner

5 Office of the Public Service Commissioner และมีหน้าที่โดยสรุป คือ

Crime and Misconduct Commission	ป้องกันการประพฤติมิชอบและพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในภาครัฐ และส่งเสริมจริยธรรมในภาครัฐโดยการศึกษาวิจัยและการสร้างความสามารถแก่ข้าราชการ
Ombudsman	สอบสวนและพิจารณาข้อร้องเรียนของประชาชนเกี่ยวกับการทำงานและการตัดสินใจของหน่วยงานภาครัฐและข้าราชการ
Queensland Audit Office	ตรวจสอบการทำงานและกิจกรรมต่างๆ ทางการเงินของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อรายงานสภากลางเพื่อส่งเสริมความโปร่งใส
Integrity Commissioner	ให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมในราชการพลเรือน ภายใต้ พ.ร.บ. ราชการพลเรือน (Public Service Act) พ.ร.บ. ระบบจริยธรรม (Public Sector Ethics Act) พ.ร.บ. คุ้มครองผู้รายงานการประพฤติมิชอบ (Whistleblowers Protection Act) และกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
Office of the Public Service Commissioner	การควบคุมดูแลการทำตามกฎระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ และตั้งมาตรฐานพฤติกรรมทางจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland เป็นหน่วยงานที่มีความรับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานบุคคลของภาครัฐ Queensland นโยบายด้านกำลังคนภาครัฐ และเสริมสร้างคุณภาพการทำงานของข้าราชการ รวมถึงมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการด้วย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland เป็นหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาแนะนำแก่รัฐบาลและหน่วยงานราชการทางด้านพฤติกรรมที่มีจริยธรรมของข้าราชการ ซึ่งทำงานร่วมกับ The Office of Merit Protection and Integrity ในการสร้างเครือข่ายทางจริยธรรม (Public Sector Ethics Network) อันประกอบไปด้วยผู้เชี่ยวชาญและนักวิชาการทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์ในการยกระดับมาตรฐานจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน และให้ความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการในเรื่องที่เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

ในช่วงปี 2005-2006 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland มีการดำเนินการทบทวน พ.ร.บ. คุ้มครองผู้รายงานการประพฤติมิชอบ (Whistleblowers Protection Act) และปัจจุบัน ได้ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและสหภาพแรงงานในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนในหน่วยงานราชการ (Complaints Management Systems)



คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือน โดยมีกรอบ Code of Conduct และ Guidelines ต่างๆ แก่ข้าราชการในการจัดการกับประเด็นปัญหาด้านจริยธรรม ซึ่งประกอบด้วย การจ้างงานที่เท่าเทียมกันและหลากหลาย การป้องกันการแบ่งแยก การล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคล การพัฒนาสมดุลในการทำงาน การบริหารวัฒนธรรมที่หลากหลาย ทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาข้อร้องเรียน การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร และการบริหารงานบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ ยังมีการใช้ พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสาร (Freedom of Information Act) การเปิดเผยข้อมูลการทำงานภาครัฐและการเงิน (Public Interest and Financial Disclosures)ระบบการบริหารจัดการข้อร้องเรียนของข้าราชการและประชาชน คือ Appeals Tribunal หรือ คณะกรรมการข้อร้องเรียนอีกด้วย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland ควบคุมดูแลการทำตามกฎระเบียบ ดังนี้

1 พ.ร.บ. ราชการพลเรือน (Public Service Act) - หลักการบริหารงานภาครัฐและหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการพลเรือน

2 พ.ร.บ. จริยธรรม (Public Service Ethics Act) - กรอบพฤติกรรมทางจริยธรรม กระตุ้นให้หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งมี Code of Conduct อยู่บนกรอบ 5 ประการ คือ ความเคารพต่อกฎหมายและระบบภาครัฐ ความเคารพต่อบุคคล ศักดิ์ศรีแห่งความดี ความตั้งใจมุ่งมั่น และประสิทธิภาพ

3 Criminal Code ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการประพฤติมิชอบและการใช้อำนาจทางภาครัฐในทางที่ผิด

4 พ.ร.บ. คุ้มครองผู้รายงานการประพฤติมิชอบ (Whistleblowers Protection Act) ทั้งประชาชนทั่วไปและข้าราชการ ซึ่งมีผลให้ผู้ที่ถูกรายงานไม่สามารถกระทำการใดๆ ต่อผู้รายงานได้ โดยคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland ทำงานร่วมกับ Crime and Misconduct Commission, Integrity Commissioner และ the Ombudsman อย่างใกล้ชิดเพื่อชี้แจงหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน



การตรวจสอบและควบคุมอาจมิใช่คำตอบเสมอไป

จะว่าไปแล้ว ภาคราชการไทยเองก็มีโครงสร้างหน่วยงานการควบคุมตรวจสอบการทำงานภาครัฐไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าประเทศอื่น แต่ประสิทธิภาพการทำงานภาครัฐก็ยังไม่เป็นที่พอใจของประชาชนอยู่นั่นเอง ในประเทศออสเตรเลียก็เช่นเดียวกัน การจัดตั้งหน่วยงานตรวจสอบดังกล่าว อาจก่อให้เกิดผลเสียได้เช่นกัน หากมีการนำไปใช้ในทางที่(ผิดซึ่งย่อมมีอยู่แล้วธรรมดา) เช่น หน่วยงานอาจถูกใช้เป็นเครื่องมือทางการเมืองหรือเป็นเครื่องควบคุมการทำงานของภาครัฐที่ขาดความยืดหยุ่นได้ หรือ รัฐบาลอาจใช้ระบบเหล่านี้ในการสร้างภาพพจน์ ความโปร่งใสมากกว่าการปฏิบัติตามอย่างจริงจัง ดังนั้น ระบบจึงต้องได้รับการสนับสนุน

> Whistle Blower Protection Act หรือ พ.ร.บ. คุ้มครองผู้ให้ข้อมูลการประพฤติมิชอบ ที่ภาคราชการออสเตรเลียได้ประกาศใช้นั้น นักวิชาการเห็นว่ากลไกดังกล่าวยังคงไม่ได้ประสิทธิผลตามที่ต้องการ ปัญหาเรื่องความเป็นธรรมและกระบวนการสอบสวนข้อเท็จจริงยังไม่สามารถเชื่อถือได้อย่างสมบูรณ์

สำหรับการฝึกอบรมข้าราชการนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมระบบคุณธรรมและ

> หลักสูตรการยึดมั่นในค่านิยมและหลักการของการทำงานภาครัฐ (Uphold the values and principles of public service) เป็นหนึ่งในหลักสูตรหลักที่ครอบคลุมการใช้มาตรฐานทางจริยธรรมและการจัดการกับปัญหาหรือข้อขัดแย้งที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานจริยธรรมของการทำงานภาครัฐ

ค่านิยมที่ดีในการทำงานภาครัฐให้แก่ข้าราชการ โดย Queensland มีหลักสูตรบังคับที่สอดคล้องกับหลัก 5 ประการของ Public Service Ethics Act ซึ่งในหลักสูตรบังคับนี้ประกอบไปด้วยเรื่องจริยธรรม กฎระเบียบกระบวนการทำงานและการสื่อสารในภาครัฐ การบริการ และสุขภาพและความปลอดภัยในจากทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายบริหาร มีการฝึกอบรมแก่ข้าราชการโดยเฉพาะข้าราชการใหม่ และการสนับสนุนให้ประชาชนมีหน้าที่ในการสอดส่องดูแลพฤติกรรมของข้าราชการ นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัยอิทธิพลทางประวัติศาสตร์วิถีชีวิตและวัฒนธรรมด้วย

สำหรับหลักสูตรเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมนั้น โดยมากการฝึกอบรมจะใช้กรณีศึกษาและให้แก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น หรือให้แบ่งกลุ่มอภิปราย โดยเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตระหนักว่าประเด็นหรือความขัดแย้งทางด้านจริยธรรมมักไม่มีคำตอบที่ถูกหรือผิด แต่เป็นการแก้ปัญหาให้ได้ประสิทธิผลและโปร่งใสมากที่สุดตามแนวทางพฤติกรรมที่กำหนดไว้

การจัดการฝึกอบรมหรือการพัฒนาข้าราชการจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ต้องได้รับความสนับสนุนจากองค์กรและผู้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง โดยเฉพาะการฝึกอบรมด้านคุณธรรมจริยธรรมนั้นจะต้องเริ่มจากผู้บังคับบัญชาที่เน้นเรื่องภาวะผู้นำที่มีจริยธรรม

จริยธรรมสูง-สู่-ความเชื่อถือไว้วางใจ

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนของรัฐ Queensland ให้ความหมายของความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐว่า หมายถึง องค์ประกอบทางผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ ที่รวมถึงการทำงานของภาครัฐ ทัศนคติของประชาชนต่อภาครัฐ ภาพลักษณ์ของภาครัฐต่อประชาชน และความเชื่อของประชาชนต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจากผลการสำรวจในปี2004 แนวโน้มความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนในประเทศออสเตรเลียอยู่ในระดับร้อยละ 50

การเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐในประเทศออสเตรเลีย มุ่งเน้นการกำจัดระบบอุปถัมภ์และพัฒนาระบบคุณธรรม การเสริมสร้างความเป็นกลางทางการเมือง การปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม การมุ่งเน้นความโปร่งใสและความพร้อมรับผิด การให้คำแนะนำแก่รัฐบาลอย่างตรงไปตรงมา และการปฏิบัติงานโดยมีผลประโยชน์ของประชาชนเป็นที่ตั้ง



ภายใต้ พ.ร.บ. ราชการพลเรือน (Public Service Act) ปี 1996 ในมิติที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและพฤติกรรมต้องมีลักษณะ ดังนี้

1 มุ่งผลสัมฤทธิ์สูงสุดในการให้บริการ
2 ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเหมาะสม
3 ยึดมั่นในนโยบายรัฐและลำดับความสำคัญ
4 ให้คำแนะนำที่ชัดเจนและยุติธรรมแก่รัฐบาล
5 ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนในทุกด้าน
6 ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมและมีจริยธรรม
7 ตรวจสอบความถูกต้องตามกฎหมายการจ้างงานและการทำงาน
8 พฤติกรรมส่วนบุคคลต้องไม่มีผลในเชิงลบกับภาพลักษณ์และชื่อเสียงของภาครัฐ

บทเรียนสำหรับราชการพลเรือนไทย.....ของเรา



ประเทศออสเตรเลียมีการนำกลไกการตรวจสอบมากมายมาใช้กับหน่วยงานภาครัฐและตัวข้าราชการ ซึ่งกลไกเหล่านี้ถึงแม้จะมีประโยชน์ก็จริงอยู่ แต่หลายครั้งก่อให้เกิดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนและแทรกแซงกัน ดังนั้น จุดนี้จึงเป็นบทเรียนที่สำคัญในการนำระบบการตรวจสอบต่างๆมาใช้ในประเทศไทย ซึ่งเราควรคำนึงถึงการบูรณาการและการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบแบบแผนของเครื่องมือการตรวจสอบและควบคุมต่างๆ การสนับสนุนนวัตกรรมในการทำงานของหน่วยงานภาครัฐ และการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งผลงาน โดยมีพื้นฐานทางวัฒนธรรมเป็นที่ตั้ง ทั้งนี้ การสร้างภาครัฐให้เป็นหน่วยงานที่มีความเชื่อถือไว้วางใจนั้น หัวใจก็คือเรื่องภาวะความเป็นผู้นำของทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการเพื่อสร้างตัวแบบที่ดี

สิ่งที่เราได้เรียนรู้อีกอย่างก็คือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน คือ มิติทางประวัติศาสตร์ วิถีชีวิต และวัฒนธรรม ซึ่งเหตุผลทางประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นี้เองที่เป็นสาเหตุหลักของระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อข้าราชการ เนื่องจากหลักฐานทางวิถีชีวิต ค่านิยม และวัฒนธรรมต่างๆ ตั้งแต่ในอดีตเป็นต้นกำเนิดของความเชื่อที่ว่าภาครัฐเป็นภาคที่ด้อยประสิทธิภาพ มีแต่การโกงกินประพฤติมิชอบ โดยที่ประชาชนมองว่านักการเมืองและข้าราชการหรือหน่วยงานภาครัฐก็คือกลุ่มเดียวกัน เช่นเดียวกันกับเรื่องของคุณธรรมจริยธรรม เนื่องจากความเชื่อหรือค่านิยมต่างๆ เป็นสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังทางประเพณีและวัฒนธรรมของชนชาตินั้นๆ ดังนั้น การศึกษาเรื่องความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐดังกล่าว จึงต้องศึกษาเป็นกรณีและคำนึงถึงสถาบันทางสังคม (Issue-based or Institutional-based) และสาเหตุทางประเพณีวัฒนธรรมเป็นหลักดังนั้น จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าแนวทางการเสริมสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและระดับคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการที่ยั่งยืน ก็คือการเปลี่ยนแปลงความคิดจากการใช้กฎระเบียบบังคับความประพฤติ (Rule-based System) มาเป็นการเสริมสร้างค่านิยมในสังคม (Value-based System)

โดยเราต้องมุ่งเน้นการบริหารจัดการด้านจริยธรรม เช่น การตั้งมาตรฐานจริยธรรมในการจ้างงาน การเลือกสรรคน การใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ความยุติธรรม และการเสริมสร้างคุณธรรมให้แก่ข้าราชการ โดยการประพฤติตนตามแนวทางและความคาดหวัง (Ethical Alignment and Expectations) การสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนในการแสดงความเป็นกลาง ในการทำงาน ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน มีช่องทางให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นต่อการบริการหรือสิ่งที่ควรปรับปรุง ทั้งนี้ การเสริมสร้างให้ประชาชนมีความเชื่อถือไว้วางใจข้าราชการต้องเริ่มจากระดับบริหารลงสู่ระดับปฏิบัติงาน เพราะหากประชาชนไม่เชื่อถือไว้วางใจในผู้นำองค์กรแล้ว ประชาชนย่อมไม่ไว้วางใจข้าราชการเช่นเดียวกัน

ผู้เขียนขอขอบพระคุณ.....

อทศ. ภาณุ สังขะวร และเจ้าหน้าที่สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนในประเทศออสเตรเลีย

- เอกอัครราชทูตไทยประจำกรุง Canberra ประเทศออสเตรเลีย
- Kathryn Bryce, Kathy Bannister, John Breit, Sharon Beilby, Maree Thorne, Brisbane North Institute of TAFE, Queensland Government
- Kenneth Wiltshire PhD, Bill De Maria PhD, UQ Business School, The University of Queensland
- David Douglas, Office of Public Service Merit and Equity, Queensland Government
- Ross Martin, Kay Ganley, VET Export Office, Queensland Government
- Michael Hall, Australian Council For Private Education and Training
- Carol Kirby, Nicky Buttery, Carolyn McIntyre, Pauline Taylor, Christine Cox, University of New South Wales
- Michael O'Donnell, Peter O'Keefe, Prof. John Wanna, Olivia Wenholz, Billie Headon, Exmond Decruz, the Australian National University

การจัดการการเปลี่ยนแปลง: ทางรอดขององค์กรในศตวรรษที่ 21



ดร. กุลเชษฐ์ มงคล *

องค์กรที่รอด คือองค์กรที่เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจและองค์กรภาครัฐในศตวรรษที่ 21 ต่างพยายามคาดเดาและรอคอยอย่างใจจดใจจ่อ ว่ามีสถานการณ์อะไรรอคอยพวกเขาอยู่ข้างหน้า

สภาพแวดล้อมต่างๆทั้งภายในและภายนอกขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีอัตราเร่งเร็วขึ้นเรื่อยๆ

กลยุทธ์ทางการบริหารจัดการที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเคยทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จมาตลอด

อาจกำลังเป็นกลยุทธ์ที่นำพาองค์กรไปสู่ความพ่ายแพ้และเสียหายในอนาคต

* อาจารย์คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ และมีความสนใจเป็นพิเศษเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ บทความนี้เขียนขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเครือข่ายสัมพันธ์ ในโครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์ ของสำนักงาน ก.พ. ความเห็นในบทความนี้เป็นของผู้เขียน และไม่ได้สะท้อนมุมมองของสำนักงาน ก.พ.แต่อย่างใด
ติดต่อ kulachet.mo@spu.ac.th

Philip Kotler ศาสตราจารย์ และผู้เชี่ยวชาญด้านการตลาดจาก Northwestern University ตั้งข้อสังเกตว่า

ในโลกของการแข่งขันที่รุนแรงนี้ มีบริษัทอยู่เพียงสองประเภท คือ บริษัทที่มีการเปลี่ยนแปลง และบริษัทที่ล้มละลาย หรือหายสาปสูญไปจากวงการธุรกิจ

ในอดีตบริษัทอาจจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร โดยใช้ผลงานของตัวเองเป็นเกณฑ์ แต่ในปัจจุบันบริษัทจำเป็นต้องปรับปรุงโดยใช้บริษัทคู่แข่งเป็นตัวเปรียบเทียบ

จุดเน้นของการบริหารในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องเริ่มปรับทิศทาง

จากบริษัทหรือองค์กรที่เคยสนใจเฉพาะเรื่องการจัดการในประเทศ ก็จำเป็นต้องให้ความสนใจกับการจัดการในระดับโลก (Global Management) และสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆเพิ่มมากขึ้น

จากบริษัทที่เน้นการจัดการองค์กรแบบจากบนลงสู่ล่าง (Top Down) และรวมอำนาจ (Centralization) ก็อาจจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเป็นแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงในองค์กรภาครัฐ

ความจำเป็นในการจัดการการเปลี่ยนแปลงนั้นครอบคลุมและแผ่ขยายไปถึงองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร (Non Profit Organization) และองค์กรภาครัฐ (Public Sector) ด้วย

องค์กรทั้งสองประเภทนี้ ต่างมีความจำเป็นต้องปฏิรูประบบการบริหารจัดการ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมในปัจจุบันเช่นเดียวกัน



องค์กรธุรกิจ แบบจำลอง (Model) กระบวนทัศน์ (Paradigm) ด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ถูกคิดค้นขึ้นจากนักวิชาการต่างๆทั้งในกลุ่มประเทศแองโกลเซลติก รวมถึงประเทศอังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และจากประเทศมหาอำนาจอย่างสหรัฐอเมริกา

แนวความคิดด้านการบริหารจัดการสมัยใหม่

เช่น การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management)

การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing)

ระบบข้อตกลงเกี่ยวกับสมรรถนะและความสามารถในการทำงาน (Performance Agreement System)

รวมถึงระบบบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร (Balanced Scorecard)

ถูกนำมาปรับใช้กับองค์กรภาครัฐ

ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการจัดการของภาครัฐ ให้มีการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในประเทศได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

คนจำนวนมากมีความเชื่อว่า 'การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก'

ซึ่งในความเป็นจริง การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่ยากทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติ

โดยสาเหตุเบื้องต้นของความยากนั้น ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆที่จะเข้ามาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับคน หรือปัญหาเกี่ยวกับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ความเป็นจริงอีกประการหนึ่งคือ องค์กรทุกแห่งมีการเปลี่ยนแปลงไม่มากก็น้อยมาตลอดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

เพียงแต่ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากขึ้นกว่าในอดีต ทำให้เราสามารถมองเห็นถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ได้ชัดเจนมากขึ้น

คำถามใหม่ก็คือ แล้วจะมีวิธีการลดแรงต้านจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร

ถ้าคนในองค์กรมีความเข้าใจถึงคำถามพื้นฐานคือ

1. อะไรเป็นตัวแปรสำคัญที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร
2. ทำอย่างไรจึงจะนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร
3. ใครเป็นบุคคลที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ก็จะช่วยให้มีแนวทางจัดการกับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงให้ลดลงหรือหมดไปได้

นอกเหนือจากการพยายามขจัดการต่อต้านที่เกิดขึ้นแล้ว ความเข้าใจของคนในองค์กรที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ความร่วมมือของคนในองค์กร รวมถึงกระบวนการในการออกแบบและจัดระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพก็เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงด้วย

Robert Jacobs ผู้แต่งหนังสือ Real Time Strategic Change ได้อธิบายถึงลำดับถึงกระบวนการในการจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างเครื่องมือในการวัดผลที่มีประสิทธิภาพในการวัดความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง
2. การคิดค้นวิธีการหรือแผนการการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่มีความหลากหลายและเหมาะสมต่อองค์กร
3. การรับผิดชอบต่อแผนปฏิบัติการที่วางไว้อย่างเคร่งครัด



การเปลี่ยนแปลงที่ควบคุมไม่ได้

องค์กรแต่ละองค์กรมีระดับในความสำเร็จและความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงไม่เท่ากัน

บางบริษัทอาจจะประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างรวดเร็ว ในขณะที่บางบริษัทอาจจะประสบความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง

ระดับความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงนอกจากจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ยังขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมต่างๆที่ไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors)

เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ทำให้การเปลี่ยนแปลงขององค์กรไม่ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนในองค์กรภาครัฐของประเทศไทยที่พยายามจะปฏิรูประบบราชการโดยนำเอาแบบจำลองการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่กล่าวข้างต้นมาเป็นต้นแบบในการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์การภาครัฐประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆมากมาย เช่น ความไม่ร่วมมือของข้าราชการ การขาดเครื่องมือวัดผลที่มีประสิทธิภาพ ความไม่มั่นคงทางการเมือง เป็นต้น

ซึ่งปัญหาเหล่านี้ ทำให้แผนการต่างๆที่ได้ศึกษาและวางไว้ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและชัดเจน ทำให้การปฏิรูประบบราชการของประเทศไทย ยังดูคลุมเครือ และไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้

จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์กรที่ต้องการความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีจากผู้บริหาร

โดยผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงรวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในองค์กร

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รวมทั้งมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้







เทคนิคง่าย ๆ

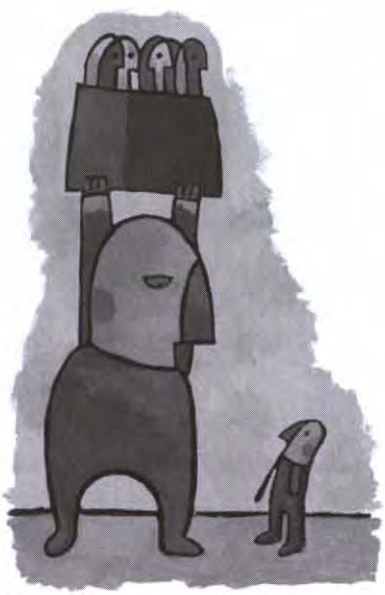
สำหรับการสร้างความโดดเด่นให้กับนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ดร.มาฆะ ภู่จินดา*

การบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลาย ๆ องค์กรกล่าวถึง คือ การสร้างกลไกการจัดการที่เกี่ยวกับคน การพัฒนาคน การบริหารผลการปฏิบัติงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างคน และการวางแผนทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลมาจากรากฐาน 2 มิติ ได้แก่ หาก

1. พิจารณาจากเศรษฐศาสตร์การเมือง (Political Economy) คนถูกมองเป็นแรงงานและเป็นปัจจัยหนึ่งในการผลิต แต่

2. หากพิจารณาจากมุมมองในแง่ของการบริหารแล้ว คนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่จะต้องมีการออกแบบงานให้ปฏิบัติ การจ้างงาน การฝึกงาน การให้ออกจากงานโดยยึดโยงกับกลไกและกฎเกณฑ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรเป็นสำคัญ



เมื่อพิจารณาวิวัฒนาการของอุตสาหกรรมและศาสตร์ด้านบริหารแล้ว มุมมองที่ได้รับความนิยมมากที่สุดคือมุมมองที่ (2) ที่มองคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ต้องมีการบริหารตามกฎเกณฑ์และกลไกการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ในช่วงวิวัฒนาการการบริหารงานบุคคล

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

ที่ผ่านมานักบริหารทรัพยากรบุคคลถูกมองเป็นเพียงแค่ผู้สนับสนุนองค์กร บางครั้งถูกมองเป็นเพียงแค่เจ้าหน้าที่ที่คอยสนองตอบความต้องการของผู้บริหารมากกว่าความต้องการของพนักงาน ดังนั้น การสร้างความโดดเด่น เป็นที่ยอมรับและน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่คนในองค์กรจึงมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเรื่อยๆควบคู่กับวิวัฒนาการการบริหารที่มีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวง่ายๆคือนักบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องสร้างภาพลักษณ์ตัวเองให้โดดเด่นในสาขาวิชาชีพ เพื่อเป็นที่ปรึกษาที่มีความรอบรู้ด้านบุคคลและเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร

สำหรับบทความนี้เป็นการนำเสนอเทคนิคและวิธีการง่ายๆในการปรับเปลี่ยนบทบาทและสร้างความโดดเด่นของนักบริหารทรัพยากรบุคคลรวมไปถึงฝ่ายทรัพยากรบุคคล ให้เป็นที่น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของทั้งนักบริหาร เพื่อนร่วมงานและคนในองค์กร ดังนี้

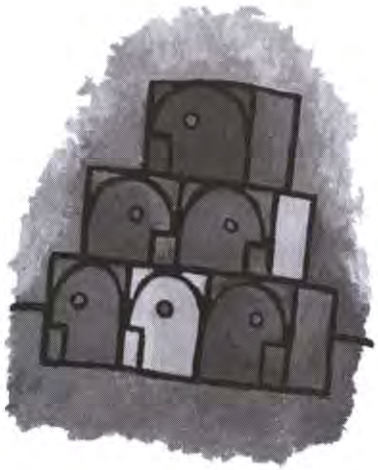
1.สร้างความโดดเด่นในสายวิชาชีพการสร้างความน่าเชื่อถือในองค์กรนับเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งที่จะต้องสร้างเพื่อจะทำให้เกิดความชัดเจนในสายวิชาชีพว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลคืออะไร และอะไรคืองานที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล วิธีการสร้างความชัดเจนในงานด้านนี้ไม่ใช่เรื่องยากหากพิจารณาจากคำถามต่างๆเหล่านี้

- อะไรคือสิ่งที่ทำและอะไรที่จะสามารถให้บริการ/คำปรึกษาแก่คนในองค์กรได้

- ประโยชน์ที่ได้จากการให้บริการ/คำปรึกษาสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลแก่องค์กรและคนในองค์กรคืออะไร

- อะไรคือผลเสียต่อองค์กรหากไม่สามารถให้บริการหรือให้บริการ/คำปรึกษาด้านบุคคลแก่องค์กรได้

- อะไรที่กำลังทำอยู่และผลลัพธ์ในสิ่งที่ทำคืออะไร



2.ตรวจสอบว่าคนอื่นๆในองค์กรคิดอย่างไร

การตรวจสอบที่ดีคือการรับฟังความคิดของคนในองค์กรที่มีต่อการบริการ/การให้คำปรึกษาด้านการบริหารงานบุคคลของนักบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การตั้งคำถามต่อคนในองค์กรว่า “ท่านได้อะไรจากนักบริหารทรัพยากรบุคคลในการให้บริการและให้คำปรึกษา” “อะไรที่ท่านชอบมากที่สุดเกี่ยวกับการบริการด้านทรัพยากรบุคคล” “ท่านอยากได้อะไรที่แตกต่างไปจากการบริการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ท่านได้รับในองค์กร” การรับทราบความคิดเห็นของคนในองค์กรที่มีต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะเป็นกระจกสะท้อนที่ชัดเจนที่สุดที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะนำไปแก้ไขเพื่อให้ตอบสนองตรงต่อความต้องการของคนในองค์กรมากที่สุด

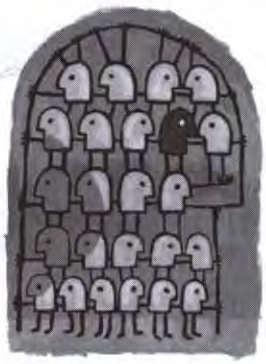
3.สร้างความมั่นใจให้กับตนเองว่าสามารถทำได้ตามสัญญา

เมื่อนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้รับฟังและได้สรุปความคิดเห็นของคนในองค์กรแล้ว นักบริหารทรัพยากรบุคคลก็ควรตัดสินใจว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ควรจะเริ่มต้นปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง

* *Cheal .J., (2006) ..raise the profile of HR, People Management, 9 Nov 2006*

ประเด็นที่สำคัญคือหากนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้ความเชื่อมั่นกับคนในองค์กรว่าจะมีการปรับเปลี่ยน/เปลี่ยนแปลง/ปรับปรุง การให้บริการที่ดีแล้วก็จำเป็นต้องทำให้สำเร็จมิฉะนั้นความน่าเชื่อถือของนักบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะลดลงตามไปด้วย ดังนั้น การสร้างความเชื่อมั่นให้กับตนเองจึงเป็นเรื่องที่ค่อนข้างสำคัญ เพราะจะทำให้นักบริหารทรัพยากรบุคคล





สามารถเอาชนะใจคนในองค์กรได้ อย่าลืมว่าการเริ่มต้นเป็นนักบริหารทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นคือการเริ่มต้นจากการยอมรับและความน่าเชื่อถือที่มีของคนในองค์กร

4. สร้างภาพลักษณ์ในการให้บริการ/คำปรึกษา

การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของนักบริหารทรัพยากรบุคคลคือการสร้างภาพลักษณ์ของตนเองให้เป็นที่ประจักษ์ต่อสายตาของคนในองค์กร ดังนั้น สิ่งที่จำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลควรคำนึงถึงคือจะสร้างภาพลักษณ์ที่ดีอย่างไร จะสร้างให้ประจักษ์ในสายตาคนในองค์กรอย่างไรและจะทำอย่างไรให้ภาพลักษณ์ที่ดีนั้นติดตาคนในองค์กรตลอดไป

การสร้างคำขวัญ/วัฒนธรรมเป็นเทคนิคหนึ่งที่จะสามารถสร้างยี่ห้อสินค้าให้คนได้รับรู้ การทำงานก็เช่นเดียวกันที่จะต้องมีการสร้างคำขวัญ/วัฒนธรรมให้คนได้รับรู้และสัมผัสถึงงานของตนเอง การบริหารงานบุคคลก็อาจกำหนดคำขวัญประจำฝ่าย/แผนกได้เช่นกัน เช่น "การบริหารงานบุคคลเพื่อทุกคนในองค์กร" หรือ "การไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาด้านบุคคล" เมื่อสร้างคำขวัญ/วัฒนธรรมให้เป็นที่จดจำของคนในองค์กรแล้วก็จะทำให้คนในองค์กรรู้ว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างไรและความมุ่งมั่นคืออะไร การสร้าง intranet สำหรับงานการบริหารบุคคลภายในองค์กรก็เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้คนในองค์กรจดจำภาพลักษณ์และ การบริการ/ให้คำปรึกษาของนักบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นอย่างดี

5. การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับฝ่ายบริหาร

การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับฝ่ายบริหารก็ถือเป็นความสำคัญไม่น้อยกว่าการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับคนในองค์กร เพราะบทบาทที่แท้จริงของนักบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือเป็นคนกลางระหว่างผู้บริหารกับคนในองค์กร หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเอาชนะใจคนในองค์กรได้แต่ไม่สามารถเอาชนะใจฝ่ายบริหารได้ก็ไม่มีประโยชน์เพราะจะไม่สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหารได้ ดังนั้น นักบริหารทรัพยากรบุคคลที่โดดเด่นจะต้องสามารถเข้าไปนั่งอยู่ในใจของทั้งคนในองค์กรและฝ่ายบริหารควบคู่กันได้

การสร้างความน่าเชื่อถือให้กับฝ่ายบริหารเริ่มต้นจากการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับตนเอง การรู้รอบและรู้ลึกในงานการบริหารทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลจะสามารถทำได้ในเบื้องต้นเพราะจะสามารถสร้างความมั่นใจในการให้คำปรึกษาด้านงานบุคคลแก่ผู้บริหารได้

นอกจากนั้นการพัฒนาให้มีความรู้ในด้านจิตวิทยาองค์กร (Organisation Psychology) ถือเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารอีกทางหนึ่งเพราะอย่าลืมว่าบางครั้งการบริหารทรัพยากรบุคคลมิได้ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่องค์กรได้วางเอาไว้เสมอไป แต่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกของคนในองค์กรที่มีต่อกฎเกณฑ์ต่างๆด้วย ดังนั้น ศาสตร์ด้านการบริหารงานบุคคลจึงเป็นการผนวกกันระหว่างความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลกับความรู้ในด้านจิตวิทยาองค์กร

6.สร้างความคุ้นเคยแก่คนในองค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้วในข้อ 5 จิตวิทยาองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่นักบริหารทรัพยากรบุคคลในหลากหลายองค์กรยังขาดอยู่ ดังนั้น การเพิ่มเติมความรู้ในด้านจิตวิทยาองค์กรก็คือการสร้างความคุ้นเคยกับคนในองค์กรซึ่งมีประโยชน์ทั้งต่อตัวนักบริหารทรัพยากรบุคคลและคนในองค์กร เช่น จะทำให้คนรู้จักว่าเราเป็นใคร เราจะทำอะไรให้คนในองค์กรได้ เราให้ความสนใจแก่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับคนในองค์กร ในขณะเดียวกันคนในองค์กรก็จะรับรู้ได้ว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลมีตัวตนและพร้อมที่จะให้คำปรึกษารวมทั้งแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน การสร้างความคุ้นเคยให้แก่คนในองค์กรมีหลายวิธี เช่น การขอเข้าประชุมร่วมกับฝ่ายอื่นเพื่อให้คำปรึกษาด้านบุคคล การสร้างเอกสารที่เกี่ยวกับงานบุคคลเผยแพร่ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การร่วมรับประทานอาหาร/การสังสรรค์ร่วมกับคนในฝ่ายอื่น

7.สร้างความโดดเด่นให้เกิดขึ้นอยู่อย่างต่อเนื่องการสร้างความคุ้นเคยแก่คนในองค์กรถือเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะตรวจสอบมุมมองของคนอื่นที่มีต่อตนเองแต่การสร้างความคุ้นเคยแก่คนในองค์กรไม่ใช่เป็นสิ่งเดียวที่จะทำให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลรู้ได้ว่าคนในองค์กรคิดอย่างไรต่อตนเอง หากแต่การตรวจสอบ/สอบถามเป็นประจำทุกปีอย่างเป็นทางการ จะช่วยให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถตรวจสอบความต้องการของทั้งคนในองค์กรและองค์กรเองได้ สิ่งที่ท้าทายที่สุดสำหรับการสร้างความโดดเด่นให้กับนักบริหารทรัพยากรบุคคลคือการตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรให้ได้มากที่สุด โดยไม่ขัดต่อกฎระเบียบและข้อปฏิบัติขององค์กรรวมถึงความซื่อสัตย์ในสายวิชาชีพของตนเอง หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถทำได้เช่นนี้แล้วก็จะทำให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ที่มีความโดดเด่นได้เป็นอย่างดีในองค์กร

สรุป



การสร้างความโดดเด่นของการบริหารทรัพยากรบุคคลถือเป็นความสำคัญของนักบริหารทรัพยากรบุคคล หากนักบริหารทรัพยากรบุคคลไม่สามารถสร้างความโดดเด่นได้ก็จะไม่สามารถพัฒนาตนเองเป็นหุ้นส่วนทางธุรกิจของผู้บริหารได้ การสร้างความโดดเด่นให้กับตนเองไม่ใช่เรื่องยากโดยสามารถสรุปสั้นๆได้ ดังนี้ สร้างความชัดเจนในสาขาอาชีพ แสดงความเป็นที่ปรึกษาที่ดีและที่รู้รอบ รู้ลึก พยายามสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้ติดตาคนในองค์กร สร้างความคุ้นเคยกับคนในองค์กร(ยิ่งทุกระดับได้ยิ่งเป็นการดี) พยากรณ์แนวโน้มที่มีต่อคนในองค์กรและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้บริหารในด้านบุคคล และสุดท้าย ทำในสิ่งที่ได้ให้คำสัญญากับคนในองค์กรและฝ่ายบริหารอย่างจริงจัง



วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. Bualuang Phone 1333

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด

ธนาคารกรุงเทพ
เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

Conflict in the Workplace

พัสมน จารุรัตน์*



ความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน เกิดขึ้นเมื่อใดและที่ระดับใดก็ได้ ถ้ายังมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องสำคัญ ๆของสังคมหรือตราบใดที่ยังมีอารมณ์เกลียด ไม่ชอบหน้ากันอยู่ ก็อาจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือกลุ่มในที่ทำงานได้

ความขัดแย้งในสถานที่ทำงาน มีหลากหลายที่เห็นกันอยู่ทั่วไป มีอยู่ 2 กรณี

1.ความขัดแย้งที่เกิดจากความเห็นไม่ตรงกันในเรื่องที่สำคัญขององค์กร อาทิ การที่ลูกน้องไม่เห็นด้วยกับแผนกลยุทธ์ในการขายสินค้าตัวใหม่ เป็นต้น

2.ความขัดแย้งทางด้านอารมณ์ เป็นความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากปัญหาระหว่างบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นจากความรู้สึกโกรธ ไม่เข้าใจ ไม่ชอบหรือความขมขื่น นำไปสู่การไม่ชอบหน้าของคนในที่ทำงานเดียวกันหรือที่เราเข้าใจกันทั่วๆ ไปว่า **ความแตกต่างของบุคลิกภาพ**สิ่งที่จะขอกล่าวถึงในบทความนี้ คือ ความขัดแย้งทางอารมณ์หรือความรู้สึก เนื่องมาจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพ เราคงไม่ปฏิเสธว่าคนที่มี**กระบวนการขัดเกลาทางสังคม** ต่างกัน ย่อมทำให้เกิดบุคลิกภาพและพฤติกรรมที่ต่างกัน แต่ในบทความนี้ผู้เขียนจะเน้นเฉพาะพฤติกรรมที่เป็นเรื่องของ**มารยาท**

กระบวนการขัดเกลาทางสังคม ที่ต่างกันหรือคนที่อยู่ในวัฒนธรรมหรือสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน อาจทำให้คนมีความเข้าใจในเรื่อง**มารยาทที่ต่างกัน** แต่เมื่ออยู่ร่วมกันในองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีมารยาทที่เป็นบรรทัดฐานเป็นที่ยอมรับกันในองค์กรนั้นๆ เพื่อมิให้เกิดความขัดแย้งขึ้น

*นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7ว ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.



ในบทความนี้ ก็จะขอยกตัวอย่างบางพฤติกรรมที่เกี่ยวกับมารยาทในสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่ทำงานได้โดยไม่ตั้งใจ อาทิ

•การใช้โทรศัพท์ การหมุนโทรศัพท์โดยไม่ยกหูระหว่างรอสาย ทำให้เกิดเสียงดังออกมานอกสาย ซึ่งรบกวนเพื่อนร่วมงาน

•การใช้ของบนโต๊ะผู้อื่น เป็นหลักการที่รับทราบกันทั่วไปว่าถ้าเป็นของส่วนกลางต้องวางไว้ที่ส่วนกลางทุกคนเข้าถึงได้โดยสะดวก ถ้าวางบนโต๊ะคนใดคนหนึ่ง



แปลว่า เป็นของส่วนตัว ดังนั้น คงไม่มีใครปฏิเสธว่า การที่จะไปหยิบของบนโต๊ะผู้อื่นใช้ **การขออนุญาตก่อน** คือ มารยาทที่ควรกระทำ

นอกจากนี้ ไม่ควรไปค้นโต๊ะเปิดลิ้นชักหรือไปแอบอ่านเอกสารบนโต๊ะ เวลาที่เจ้าของโต๊ะไม่อยู่

•การแจกเอกสารในที่ประชุมหรือในกลุ่ม (กรณีที่ทุกคนควรจะได้รับรู้) จำเป็นต้องให้ทุกคน เพราะอาจทำให้คนที่ไม่ได้รับ รู้สึกว่าคนแจก มีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อตน หรือ เป็นการไม่ให้เกียรติกัน

•การทานอาหารในห้องทำงาน การทานอาหารที่ส่งกลิ่น และทิ้งถุงอาหารไว้ในถังขยะ (ของเพื่อนร่วมงาน) ในห้องทำงาน กลิ่นก็คงจะรบกวนเพื่อนร่วมงานแน่นอน และเป็นที่มาของหนูและแมลงสาบ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ในห้องทำงานอีกด้วย

•การปิด–เปิดแอร์ เคยสังเกตหรือไม่ว่าทำไมพนักงานในสถานที่ทำงานทั่วไปจะมีเสื้อแจ๊คเก็ต พาดเก้าอี้ไว้ เพราะเวลาอากาศหนาว แอร์เย็น ก็หยิบมาใส่ได้ นั่นคือ มารยาทที่ถูกต้อง แต่ถ้าคนหนาวก็ไปปรับอุณหภูมิหรือปิดเครื่องปรับอากาศโดยที่ไม่ถามความเห็นเพื่อนร่วมห้อง คนที่ไม่หนาวก็เดือดร้อนและอาจอึดอัด เนื่องจาก การปิดเครื่องปรับอากาศเพียงบางตัวทำให้ไม่สามารถเปิดหน้าต่างได้

●การเดินผ่าน/สวนผู้อาวุโส เวลาที่เราเดินสวนทางผู้ที่อาวุโสกว่าตามทางเดินหรือเวลาขึ้นบันได เด็ก/ผู้ที่อาวุโสน้อยกว่า ก็ควรจะหยุดหรือแอบข้างทาง หรือก้มตัวเวลาเดินผ่านที่กล่าวมาข้างต้นนั้น เป็นเพียงมารยาทในด้านกิริยา แต่แท้จริงแล้ว มารยาทไทยครอบคลุมถึง วาจา ด้วย อาทิ

●การพูดคุย(ตะโกน)เสียงดัง ในการทำงานสามารถส่งเสียงดัง หรือตะโกน ได้บ้างในบางสถานการณ์ที่จำเป็น แต่ไม่ใช่ทุกครั้ง และที่สำคัญต้องระวัง**ไม่พูดคุยตะโกนข้ามหัว**ผู้อื่น เพราะในสถานที่ทำงานโดยเฉพาะราชการมักจะนั่งเป็นแถวยาว เรียงตามอาวุโส กรณีที่คนนั่งข้างหน้าไม่อยากลุก ก็ตะโกนคุยกับคนนั่ง



ข้างหลัง คนนั่งข้างหลังก็ตะโกนคุยกับคนนั่งข้างหน้า ซึ่งเป็นการข้ามหัวคนนั่งตรงกลาง การพูดคุยตะโกนข้ามหัวคนอื่น ตามมารยาทไทย ถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่เหมาะสม

●การนัดหมาย ไม่ว่าจะเป็นการนัดหมายในเรื่องการทำงานหรือเรื่องใดๆก็ตาม ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงหรือยกเลิก จำเป็นต้องรีบแจ้งให้ผู้ที่เรานัดไปแล้วทราบ ไม่ควรนิ่งเฉย หรือแจ้งเมื่อผู้นั้นยืนยันการนัด เพราะจะทำให้ผู้ที่ถูกนัดหมาย รู้สึกว่าเป็นการไม่ให้เกียรติกัน

การรับปากใครไว้ ก็ต้องทำตามนั้น ถ้าทำไม่ได้หรือผิดเวลา ต้องขอโทษ และบอกกล่าวล่วงหน้า

●การเม้าท์ เป็นธรรมดาที่ในที่ทำงาน มักจะต้องมีการเม้าท์ แต่มีข้อสังเกตว่าแม้เรื่องที่เม้าท์เป็นเรื่องจริง ก็อาจไม่เหมาะสมที่จะนำมาพูด แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ไม่เป็นความจริงและทำให้เพื่อนร่วมงานเสียหาย ยิ่งเป็นการไม่สมควร

เรื่องเล็กๆ น้อยๆเหล่านี้ เราไม่ควรมองข้าม เพราะเป็นบ่อเกิดแห่งความขัดแย้งทางอารมณ์ในที่ทำงาน ซึ่งอาจกลายเป็นต้นเหตุให้เกิดความขัดแย้งในการทำงานได้

ประสบการณ์ตรงที่พบ คือ มีน้องคนหนึ่งมาขอยืมใช้ปากกาและคอมพิวเตอร์ที่ฝ่ายหนึ่งแล้วก็เอ่ยปาก ขออนุญาต เจ้าของถามว่า ทำไมต้องขออนุญาต ตัวอย่างนี้แสดงชัดเจนว่าแต่ละคนย่อมรับรู้เรื่องมารยาทต่างกัน เพราะ**กระบวนการขัดเกลาทางสังคมต่างกัน**

จึงมีความเห็นว่าองค์กรต่างๆ น่าจะมีหลักสูตรจัดอบรมเรื่องมารยาทในสังคมหรือจะให้แคบลงมา ก็คือ มารยาท ในที่ทำงาน เพราะคนที่ได้รับการอบรมต่างกันหรือมีพื้นฐานทางสังคมที่ต่างกันเมื่อมาอยู่ร่วมกัน ในองค์กรเดียวกันควรจะได้รับรู้มารยาทที่ควรปฏิบัติร่วมกัน เพื่อลดความขัดแย้งในที่ทำงาน ซึ่งจะส่งผลในทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และควรสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไป

บรรณานุกรม Wood...[et al]. Organizational Behaviour: A Global Perspective. 3 RD Edition. John Wiley &Sons Australia, Ltd.

ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ



■ หมายเลขสมาชิก.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

( ) ขอสมัครสมาชิกใหม่ ( ) ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ.....

รหัสสมาชิกเก่า.....

■ ประเภทสมาชิก

( ) 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 220 บาท

( ) 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 400 บาท

■ ตั้งแต่ฉบับเดือน.....

ถึงเดือน.....

พร้อมนี้ได้แนบ ( ) เงินสด ( ) ธนาณัติ ( ) ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

ปจท/ปทฝ/..... ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

หมายเลข.....

■ โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล.....

ที่อยู่.....

.....

.....

.....

.....

รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....

โปรดสั่งจ่ายเงินในนาม

"ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 02-547-1400



กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการ และการสอบสวนเรื่องราวร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการว่ากระทำผิดวินัย

■ มาตรการให้ความคุ้มครองข้าราชการ ผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

■ พ.ร.บ.ล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ.2550

ธนวรรธ สินอ้วน *

ฉบับนี้มีเรื่องที่น่าสนใจ 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการและการสอบสวนเรื่องราวร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการว่ากระทำผิดวินัย

มีหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1.1 เมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับเรื่องราวกล่าวโทษข้าราชการแล้ว ในเบื้องต้นให้ถือเป็นความลับของทางราชการ

หากเป็นบัตรสนเท่ห์ให้พิจารณาเฉพาะรายที่ระบุหลักฐาน กรณีแวดล้อมปรากฏชัดแจ้งตลอดจนชี้พยานบุคคลแน่นอนเท่านั้น

1.2 ส่งสำเนาเรื่องราวกล่าวโทษข้าราชการโดยปิดชื่อผู้ร้องหรือสำเนาบัตรสนเท่ห์ให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกกล่าวโทษทำการสืบสวนทางลับว่ามีมูลความจริงเพียงใด หรือไม่ ถ้าเห็นว่ากรณีไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย จึงจะยุติเรื่องได้ ทั้งนี้ ให้รีบดำเนินการให้แล้วเสร็จโดยเร็ว แล้วรายงานให้ผู้บังคับบัญชาที่ได้รับเรื่องราวทราบ

1.3 ให้ผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ได้รับเรื่องราวฯ แจ้งให้ผู้ร้องเรียนทราบในทางลับ หลังจากที่ได้รับเรื่องราวร้องทุกข์ และภายหลังการสืบสวนในเวลาอันสมควร

1.4 ถ้าปรากฏว่า มีความจริงอันเป็นกรณีความผิดทางกฎหมายบ้านเมือง ให้ดำเนินคดีทางอาญา ถ้าปรากฏมีมูลความจริงเป็นกรณีความผิดทางวินัย ให้ดำเนินการสอบสวน หรือตั้งกรรมการสอบสวนไปตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน

1.5 ให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลพินิจสั่งการที่สมควรเพื่อคุ้มครองผู้ร้อง พยาน และ บุคคลที่

* นิติกร 6 ว สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.

ให้ข้อมูลในการสืบสวนสอบสวน อย่าให้ต้องรับภัยหรือความไม่ชอบธรรม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการร้องเรียน การเป็นพยาน หรือการให้ข้อมูลนั้น

1.6 ในการดำเนินการตามขั้นตอนสืบสวนในทางลับเพื่อหาข้อเท็จจริง หากเจ้าหน้าที่ผู้สืบสวนในทางลับได้กระทำละเมิดต่อข้าราชการผู้ถูกกล่าวโทษหรือบุคคลภายนอก และความเสียหายดังกล่าวเกิดขึ้นจากการกระทำในหน้าที่ แม้มิได้กระทำโดยจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง หน่วยงานต้องรับผิดชดใช้ค่าสินไหมทดแทนแก่ผู้เสียหายตามหลักเกณฑ์ในพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. 2539 (แจ้งเวียนตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0206/ว 218 ลงวันที่ 25 ธันวาคม 2541 และสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 26 ลงวันที่ 17 กันยายน 2547)

2. มติคณะรัฐมนตรีเกี่ยวกับมาตรการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ

มีหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ให้ถือว่าการให้ข้อมูล หรือการเป็นพยาน หรือการส่งเอกสารหลักฐานเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

2.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่กลั่นแกล้งในทางใดๆ ต่อข้าราชการผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความคุ้มครองแก่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน โดยมิให้ถูกกลั่นแกล้งหรือข่มขู่จากผู้ถูกร้องเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และขอความร่วมมือ หรือประสานกับสำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเป็นทนายแก้ต่างในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งหรืออาญา

2.4 ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการได้

2.5 คณะกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ดุลพินิจ เพื่อกันบุคคลผู้มีส่วนร่วมกระทำผิดไว้เป็นพยาน หรือลดหย่อนผ่อนโทษได้ตามเหตุและผลของเรื่อง

2.6 ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานสามารถร้องขอความเป็นธรรมต่อ ก.พ. ได้ เมื่อถูกกลั่นแกล้งอันเป็นผลจากการให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน

2.7 ให้ข้าราชการทุกประเภทถือปฏิบัติตามมาตรการนี้ และองค์การกลางบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการแต่ละประเภทอาจกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้กระบวนการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเกิดความเป็นธรรมและเหมาะสมตามควรแก่กรณีต่อไป (แจ้งเวียนตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร 0205/ว 31 ลงวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2542)

3. พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550

มีหลักเกณฑ์ดังนี้

3.1

ก. ให้ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ต้องโทษในกรณีความผิดต่างๆ ซึ่งได้กระทำก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และได้พ้นโทษไปแล้วก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษในกรณีความผิดนั้นๆ (มาตรา 4)

"ผู้ต้องโทษ" หมายความว่า ผู้ต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ลงโทษหรือให้กักกัน และให้หมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษโดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีผลเช่นเดียวกับการถูกลงโทษ โดยคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาล (มาตรา 3)



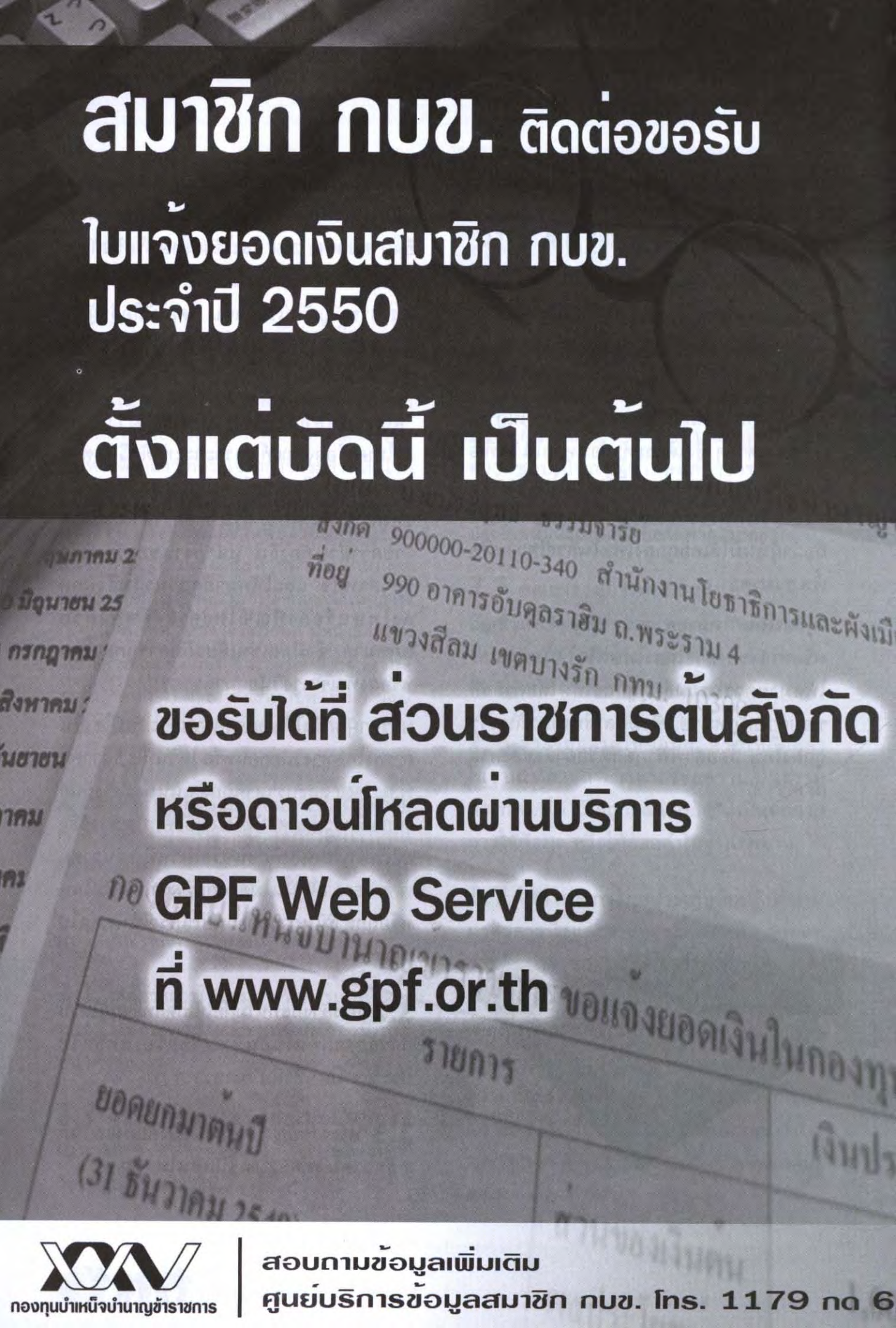
ข. ให้ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้นๆ (มาตรา 5)

"ผู้ถูกลงโทษทางวินัย" หมายความว่า ผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ เพราะกระทำผิดวินัยตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และให้หมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์โดยคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งมีผลเช่นเดียวกับการถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัย (มาตรา 3)

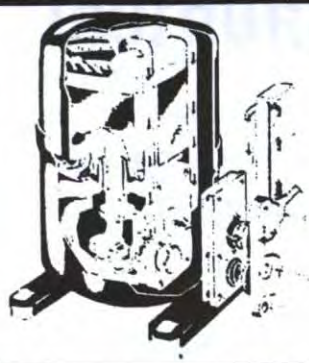
บรรดาผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อนหรือ ในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และบรรดาผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณาเพิ่มโทษหรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้นๆต่อไป (มาตรา 6)

3.2 การล้างมลทินไม่ก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับการล้างมลทินในอันที่จะเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใดๆทั้งสิ้น (มาตรา 7)

3.3 พระราชบัญญัตินี้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นไป


สมาชิก กบข. ติดต่อขอรับ
ใบแจ้งยอดเงินสมาชิก กบข.
ประจำปี 2550
ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป
ขอรับได้ที่ ส่วนราชการต้นสังกัด
หรือดาวน์โหลดผ่านบริการ
GPF Web Service
ที่ www.gpf.or.th
กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม
ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร. 1179 กด 6

ตัวแทนจำหน่ายและผู้นำเข้าสินค้าคุณภาพสูง ในอุตสาหกรรม
เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำความเย็น พร้อมให้คำปรึกษาโดยทีมวิศวกรมืออาชีพ



Bristol
คอมเพรสเซอร์ระบบลูกสูบ
ประสิทธิภาพสูงสุด
มาตราฐาน ISO 9002
ที่คุณมั่นใจได้เต็มที่ในคุณภาพ
สินค้านำเข้าจาก USA



BRISTOL INFINITY SCROLL

Scroll Compressor
คอมเพรสเซอร์ระบบ
สโครลทำงานเงียบ
และประสิทธิภาพสูงด้วย
เทคโนโลยีล้ำสุดของโลก



Genetron
สารทำความเย็นทุกชนิด
นำเข้าโดยตรงจาก **USA**
มั่นใจได้ในคุณภาพ
R22, R12, R502, 134a,
R-401A, R401B,
R-409A, R-123, R410A,
R407C, R507 (AZ-50),
R404A, R402A.



SAGInoMIYA
อุปกรณ์ควบคุมในระบบ
เครื่องทำความเย็นทุกประเภท



Unit Coolers คุณภาพสูง
จากเยอรมัน สำหรับห้องเย็น,
รถ, เรือ, ตู้แช่
มีทุกขนาดให้เลือก



คอมเพรสเซอร์
สำหรับแอร์,
ตู้เย็น

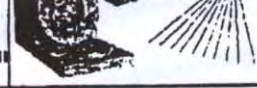
Copeland

Bitzer



TOPTECH
LICENSED BY MITSUBISHI ELECTRIC

Furukawa



HALSTEAD

Furnas



NIBCO

JOHNSON CONTROLS



IMPERIAL EASTMAN



AEROFLEX



HARRIS · AeroM · Castel · ALCO CONTROLS · ROBINAIR · eliwell electronic control instrumentation

Honeywell · MUELLER · SPORLAN · Degussa

REFRIGO EQUIPMENT TOOL LTD.

สินค้าเยี่ยม บริการยอด ราคาย่อมเยา

บริษัท รีฟริโก อีควิปเม้นท์ จำกัด

76 ถ.รามบุตรี บางด่านภู กทม. 10200 ☎ (02) 282-6131 (อัตโนมัติ 8 สาย), 282-7301-3, 282-7291-3
Fax : (02) 280-1796 (แผนกขาย : Tel. (02) 282-5261)
สาขาลาดพร้าว 99/24-27 หมู่ 9 ถ.ลาดพร้าว แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม. 10230
☎ (02) 931-6933-40 Fax : 931-6929 (แผนกขาย : Fax (02) 931-7280)

สื่อสารเรื่องการสอบ เทคนิคการสัมภาษณ์

*เหมวดี บรรเทา**



เมื่อเดือนพฤศจิกายน ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ.ได้จัดให้มีการสอบภาคความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.)

เพื่อคัดเลือกผู้ที่สอบผ่านในภาคความรู้ความสามารถทั่วไป และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง



บรรจุเข้ารับราชการ สำหรับตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ 2 และตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2

การดำเนินการสอบสัมภาษณ์ในครั้งนี้เป็นการดำเนินการสัมภาษณ์ครั้งใหญ่ครั้งหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้ดำเนินการเองโดยขอความร่วมมือผู้แทนจากส่วนราชการมาร่วมเป็นกรรมการสัมภาษณ์

ซึ่งก่อนการดำเนินการสัมภาษณ์ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดอบรมเพื่อทบทวนความรู้เกี่ยวกับการสัมภาษณ์ และสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับแนวทางการสัมภาษณ์ ให้แก่กรรมการสัมภาษณ์ทุกท่าน



สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ จึงขอหยิบเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยเกี่ยวกับเทคนิคการสัมภาษณ์จากการจัดอบรมครั้งนี้มานำเสนอเพื่อแบ่งปันประสบการณ์ให้แก่ผู้สนใจที่มิได้มีโอกาสมาร่วมงานกับสำนักงาน ก.พ. ในครั้งนี้

ใครเหมาะสมที่จะเป็นกรรมการสัมภาษณ์

ผู้ที่จะเป็นกรรมการสัมภาษณ์ ก็คือ บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานของตำแหน่งที่สัมภาษณ์เป็นอย่างดี

* *นักวิชาสอบ 6 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน กพ.*

มีความรู้ความเข้าใจคุณลักษณะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของตำแหน่งนั้นๆ

รวมทั้งต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสัมภาษณ์และมีทักษะในการสัมภาษณ์

อาทิ การซักถาม การฟัง การสังเกตและการจดบันทึกเป็นอย่างดีด้วย

ที่สำคัญกรรมการสัมภาษณ์ควรต้องเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหรือมีประสบการณ์ในเรื่องเทคนิค วิธีการสัมภาษณ์ที่ถูกต้อง

และควรสัมภาษณ์ในรูปของคณะกรรมการที่ประกอบด้วยกรรมการไม่น้อยกว่า 2 คน

เริ่มสัมภาษณ์อย่างไรดี

หลังจากที่กรรมการสัมภาษณ์พิจารณาข้อมูลใบสมัครของผู้ที่จะเข้ารับการสัมภาษณ์ศึกษาข้อคำถามสำหรับการสอบสัมภาษณ์แล้ว

ในการเริ่มการสัมภาษณ์ กรรมการควรสร้างความคุ้นเคยและความพร้อมให้แก่ผู้รับการสัมภาษณ์

โดยกล่าวทักทายต้อนรับ แล้วถามคำถามทั่วไปที่ง่ายๆ ก่อน แล้วจึงถามคำถามที่ยากขึ้นเรื่อยๆ

ถามอย่างไรให้ได้ข้อมูล

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ต้องเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับงาน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สั้น กระชับ เหมาะกับกลุ่มผู้รับการสัมภาษณ์ ใช้รูปแบบคำถามแบบปลายเปิดเป็นหลัก

เพราะเป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้รับการสัมภาษณ์อธิบายหรือบอกเล่ารายละเอียด

ซึ่งจะทำให้กรรมการได้ข้อมูลข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็น และสามารถประเมินทักษะในการสื่อสารของผู้รับการสัมภาษณ์ได้เป็นอย่างดีด้วย

นอกจากนี้ควรใช้คำถามประเภทสืบค้นสมรรถนะต่างๆ ของผู้รับการสัมภาษณ์

โดยกรรมการสัมภาษณ์ต้องถามคำถามให้ได้ข้อมูลเชิงพฤติกรรมครบทั้งสามประการ คือ

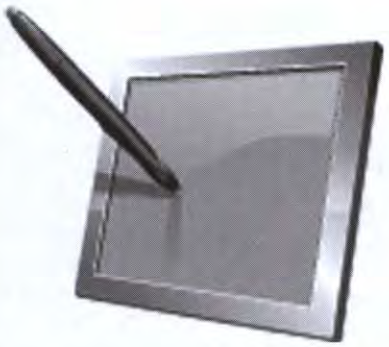
1 ถามถึงสถานการณ์/เหตุการณ์ ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้เคยปฏิบัติจริงในการปฏิบัติงาน

2 ถามถึงการกระทำ ที่ผู้รับการสัมภาษณ์ได้แสดงออกหรือตอบสนองต่อสถานการณ์/เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

3 ต้องถามถึงผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของผู้รับการสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำของผู้รับการสัมภาษณ์ว่าได้ก่อให้เกิดผลอย่างไร จึงจะถือว่าเป็นการใช้คำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเชิงพฤติกรรมที่มีความสมบูรณ์

เทคนิคการสัมภาษณ์ยังมีข้อมูลที่น่าสนใจอีกมาก ถ้าสนใจต้องคอยติดตามต่อในสื่อสารการสอบฉบับต่อไปนะคะ





เรื่อง การดำเนินการทุนรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ 2550 รอบที่ 2

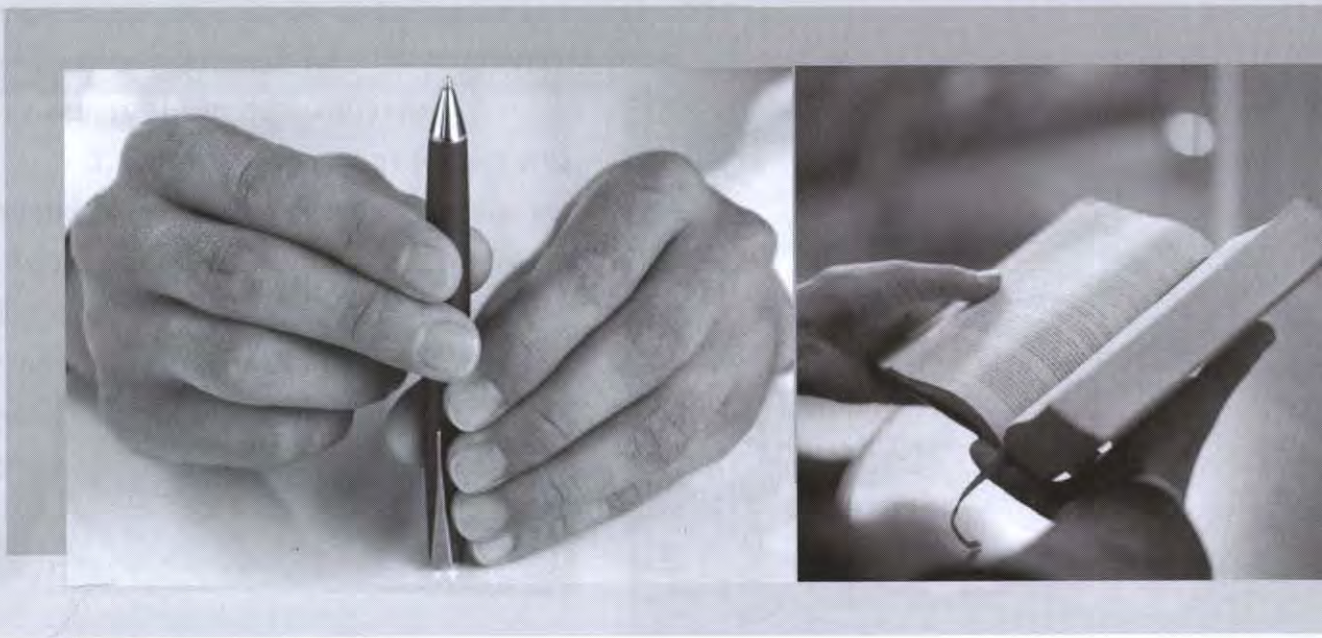
มัณฑนา บรรจงแต้ม*

ในการประชุมครั้งที่ 12/2550 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2550 ก.พ.ได้พิจารณาเรื่อง **การดำเนินการทุนรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ในรอบที่ 2** แล้วมีมติเห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ. นำทุนรัฐบาลที่จัดสรรในปีงบประมาณ 2550 ที่ยังไม่มีผู้ใดรับทุนจำนวน 83 ทุน มาดำเนินการสรรหาผู้รับทุนเป็นรอบที่ 2 ได้ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ กล่าวคือ

1. ให้ดำเนินการจัดสรรเป็นทุนพัฒนาข้าราชการตามความต้องการของส่วนราชการ 30 ทุน โดยใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามแนวทางเดิม แต่ยกเว้นให้บางทุนในกรณีที่ส่วนราชการขอปรับเปลี่ยน ตามความจำเป็นของส่วนราชการ

2. จัดสรรทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ) จำนวน 53 ทุน เพื่อเป็นการเตรียมกำลังคนให้กับประเทศ โดยปรับวิธีดำเนินการให้เป็นทุนที่เปิดกว้างให้กับข้าราชการ และบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มส่วนราชการที่กำหนด แล้วให้กลับมาปฏิบัติงานชดใช้ทุนที่สังกัดเดิม โดย ก.พ.มีข้อสังเกตให้สำนักงาน ก.พ. ไปดำเนินการว่า การจัดสรรทุนสำหรับการพัฒนาข้าราชการ อาจดำเนินการจัดสรรเป็นโควตาทุนให้กับส่วนราชการในลักษณะเปิดกว้างในเรื่องสาขาวิชา โดยให้ส่วนราชการรับผิดชอบในการกำหนดสาขาวิชาให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการนั้น ๆ และควรมีการจัดสรรเป็นทุนกลางไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นช่องทางให้ข้าราชการที่มีความตั้งใจจะพัฒนาตนเองมีโอกาสในการรับทุนนอกเหนือจากที่ส่วนราชการกำหนด ทั้งนี้ควรดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น กำหนดรายละเอียดทุนที่ค่อนข้างเฉพาะ ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษของข้าราชการ การประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ทั่วถึง เป็นต้น ควบคู่กับการจัดสรรทุนครั้งนี้ไปด้วย สำหรับรายละเอียดของเรื่องนี้มีดังนี้

*ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.



1. ที่มา

1.1 อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับการสร้างและพัฒนาคุณภาพกำลังคนภาครัฐ คณะที่ 1 ด้านการสรรหาและการเตรียมกำลังคนในภาคราชการพลเรือน ได้มีมติในการประชุมครั้งที่ 11/2549 วันที่ 14 ธันวาคม 2549 และครั้งที่ 4/2550 วันที่ 17 พฤษภาคม 2550 เห็นชอบรายละเอียดการจัดสรรทุนและแนวทางดำเนินการทุนรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ 2550 จำนวน 490 ทุน และขณะนี้สามารถดำเนินการสรรหาและเลือกสรรได้ผู้รับทุนแล้ว จำนวน 292 คน โดยทุนสำหรับบุคคลทั่วไปสรรหาผู้รับทุนได้ประมาณร้อยละ 81 ของจำนวนทุน ทุนฝึกอบรมประมาณร้อยละ 64 ส่วนทุนพัฒนาข้าราชการ (ศึกษา) ตามความต้องการของส่วนราชการและทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ) ซึ่งเป็นทุนเพื่อพัฒนาผู้ที่อยู่ในระบบราชการอยู่แล้ว ได้ผู้รับทุนประมาณร้อยละ 40 ทั้งนี้ ส่วนราชการแจ้งขอยกเลิกความประสงค์ในการขอรับทุนพัฒนาข้าราชการ จำนวน 2 ทุน และยังมีทุนที่อยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน 16 ทุน

1.2 จำนวนทุนว่างของทุนพัฒนาข้าราชการ (ศึกษา) ตามความต้องการของส่วนราชการ จำนวน 30 ทุน และทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ) จำนวน 53 ทุน

1.3 อ.ก.พ.ฯ ในการประชุมครั้งที่ 6/2550 วันที่ 12 กรกฎาคม 2550 ได้มีมติอนุมัติการจัดสรรทุนรัฐบาล ประจำปีงบประมาณ 2550 (เพิ่มเติม) เพื่อทดแทนทุนฝึกอบรม ที่ไม่มีผู้ได้รับทุน จำนวน 40 ทุนแล้ว ซึ่งคาดว่าจะส่งผลให้อัตราการสรรหาผู้รับทุนฝึกอบรมปรับเพิ่มเป็นประมาณร้อยละ 84

2. ข้อเท็จจริง

2.1 การจัดสรรทุนรัฐบาลสำหรับการพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเตรียมและพัฒนาศักยภาพของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐให้เอื้อต่อการ





พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต รวมทั้งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่อยู่ในระบบราชการ โดยมีทั้งทุนที่จัดสรรแบบระบุสังกัดที่ได้รับการจัดสรรทุนไว้ชัดเจนและเมื่อข้าราชการที่ได้รับทุนสำเร็จการศึกษาก็จะต้องกลับมาปฏิบัติราชการชดใช้ทุนที่สังกัดเดิมนั้น และทุนที่จัดสรรโดยไม่ระบุสังกัด ซึ่งเป็นทุนที่เปิดโอกาสให้กับข้าราชการทั่วไปได้มีโอกาสรับทุน แต่เมื่อสำเร็จการศึกษาให้กลับมาปฏิบัติราชการชดใช้ทุนที่สังกัดเดิม

2.2 ก.พ. เคยมีมติเกี่ยวกับหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้รับทุนพัฒนาข้าราชการดังนี้

2.2.1 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกทุนพัฒนาข้าราชการ–ระบุสังกัด ก.พ. มอบหมายให้ส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรทุนเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือก และส่งรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกที่มีผลคะแนนภาษาอังกฤษตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด (TOEFL ไม่ต่ำกว่า 213 หรือ IELTS ไม่ต่ำกว่า 6.0 หรือผลการสอบอื่นๆที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่านี้) ให้ ก.พ. ให้ความเห็นชอบ

2.2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกทุนพัฒนาข้าราชการ–ไม่ระบุสังกัด จะเปิดกว้างให้ข้าราชการทั่วไปที่มีคุณสมบัติตามที่ทุนกำหนดมีสิทธิสมัครได้โดยให้มีการทดสอบภาษาอังกฤษและประเมินความเหมาะสมในการรับทุนตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

อย่างไรก็ดี ในการจัดสรรทุนพัฒนาข้าราชการ (ศึกษา) ตามความต้องการของ ส่วนราชการ และทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ) ประจำปีงบประมาณ 2550 นั้น อ.ก.พ.ฯ มีมติให้จัดสรรเป็นทุนในรูปแบบการระบุสังกัดตามข้อ 2.2.1

3. ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.

เนื่องจากทุนพัฒนาข้าราชการและบุคลากรภาครัฐมีอัตราทุนว่างในระดับที่สูงซึ่งจะส่งผลให้หลายส่วนราชการและสถาบันการศึกษาเสียโอกาสในการเตรียมความพร้อมให้กับ

บุคลากรของตนอย่างทันการณ์เพื่อมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ. จึงเห็นควรที่จะนำทุนที่ยังว่างอยู่ทั้ง 2 ประเภท ดังกล่าวข้างต้นมาดำเนินการสรรหาและเลือกสรรผู้รับทุนเป็นรอบที่ 2 โดยเสนอให้มีการดำเนินการดังนี้

3.1 ทุนพัฒนาข้าราชการ (ศึกษา) ตามความต้องการของส่วนราชการ จำนวน 30 ทุน ให้ดำเนินการเหมือนเดิมคือ เป็นทุนพัฒนาข้าราชการระบุสังกัด โดยมีรายละเอียดทุนต่างๆ รวมถึงหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้รับทุนคงเดิมทุกประการ ยกเว้นในส่วนของคุณสมบัติของผู้มีสิทธิสมัครสอบบางทุนที่ส่วนราชการประสานขอปรับเปลี่ยนมา โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกทุนพัฒนาข้าราชการ (ศึกษา) ตามความต้องการของส่วนราชการ

3.2 ทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ) จำนวน 53 ทุน

โดยที่ทุนดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเตรียมกำลังคนให้กับประเทศเห็นควรปรับการดำเนินการจากเดิมที่มีการระบุส่วนราชการที่ได้รับการจัดสรรทุนไว้ชัดเจน เปลี่ยนเป็นทุนที่เปิดกว้างให้กับข้าราชการและบุคลากรภาครัฐที่ปฏิบัติงานอยู่ในกลุ่มส่วนราชการที่กำหนดและเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วให้กลับมาปฏิบัติงานชดใช้ทุนที่สังกัดเดิม โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้รับทุนสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (ทุนพัฒนาบุคลากรภาครัฐ)

ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จะได้ประสานส่วนราชการที่ดำเนินการคัดเลือกให้เพิ่มความสำคัญกับการตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครรับทุนและดำเนินการคัดเลือกให้เสร็จสิ้นภายในระยะเวลาที่กำหนดด้วย



4. การพิจารณาของ ก.พ.

มติ ก.พ.พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ.นำทุนรัฐบาลที่จัดสรรในปีงบประมาณ 2550 ที่ยังไม่มีผู้ได้รับทุนจำนวน 83 ทุนมาดำเนินการสรรหาผู้รับทุนเป็นรอบที่ 2 ได้ตามที่ขอ โดยมีข้อสังเกตดังนี้

1. การดำเนินการรอบที่ 2 ควรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการดำเนินการรอบแรกควบคู่ไปด้วย

2. ในการจัดสรรทุนสำหรับการพัฒนาข้าราชการ อาจดำเนินการดังนี้

2.1 จัดสรรเป็นโควตาทุนให้กับส่วนราชการหรือกระทรวงในลักษณะเปิดกว้างในเรื่องสาขาวิชา และให้ส่วนราชการหรือกระทรวงรับผิดชอบในการกำหนดสาขาวิชาให้เหมาะสมกับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการหรือกระทรวงนั้นๆ

2.2 จัดสรรเป็นทุนกลางๆ ไว้จำนวนหนึ่ง เพื่อเป็นช่องทางให้ข้าราชการที่มีความตั้งใจจะพัฒนาตนเองได้มีโอกาสในการรับทุนนอกเหนือจากที่ส่วนราชการหรือกระทรวงกำหนดได้

3. ทุนที่ไม่มีผู้ได้รับทุน นอกจากการกำหนดรายละเอียดทุนที่ค่อนข้างเฉพาะแล้วยังอาจมีสาเหตุอื่นๆ อีก เช่น สาขาวิชาที่ส่วนราชการกำหนดไม่มีการจัดการเรียนการสอนในต่างประเทศ ความพร้อมด้านภาษาอังกฤษของข้าราชการ การประชาสัมพันธ์ที่ยังไม่ทั่วถึง การดำเนินการของส่วนราชการเอง เป็นต้น จึงควรประสานกับส่วนราชการให้มีการดูแลและเตรียมการรองรับไว้ด้วย

ทั้งนี้ ให้รับข้อสังเกตของ ก.พ.ไปประกอบการพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย



รู้ศัพท์ ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

รู้ศัพท์ใกล้ตัวฉบับนี้ ได้พยายามหาถ้อยคำหรือสำนวนหรือการเขียนลักษณะต่างๆ ที่ใช้กันบ่อยๆ ทั้งในการทำงานและชีวิตส่วนตัว แต่มักใช้กันอย่างไม่ค่อยถูกต้องนักมาเล่าสู่กันฟังครับ.....

หลักเกณฑ์การเขียนคำย่อ

1 ใช้พยัญชนะต้นของพยางค์แรกของคำเป็นตัวย่อ

(1) ถ้าเป็นคำคำเดียวให้ใช้ตัวย่อตัวเดียว แม้ว่าคำนั้นจะมีหลายพยางค์ก็ตาม

ตัวอย่าง

(ก) จังหวัด = จ.

(ข) 3.00 นาฬิกา = 3.00 น.

(ค) ศาสตราจารย์ = ศ.

(2) ถ้าใช้ตัวย่อเพียงตัวเดียวแล้วทำให้เกิดความสับสน อาจใช้พยัญชนะต้นของคำถัดไปเป็นตัวย่อด้วยก็ได้

ตัวอย่าง

(ก) ทหารบก = ทบ.

(ข) ตำรวจ = ตร.

(ค) อัยการ = อก.

2 ถ้าเป็นคำสมาสให้ถือเป็นคำคำเดียว และใช้พยัญชนะต้นของพยางค์แรกเพียงตัวเดียว

ตัวอย่าง

(ก) มหาวิทยาลัย = ม.

(ข) วิทยาลัย = ว.

3 **ถ้าเป็นคำประสม ใช้พยัญชนะต้นของแต่ละคำ**

ตัวอย่าง

(ก) ชั่วโมง = ชม.

(ข) โรงเรียน = รร.

4 **ถ้าคำประสมประกอบด้วยคำหลายคำ มีความยาวมาก อาจเลือกเฉพาะพยัญชนะต้นของคำที่เป็นใจความสำคัญ ทั้งนี้ไม่ควรเกิน 4 ตัว**

ตัวอย่าง

(ก) คณะกรรมการประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ = กปร.

(ข) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ = สปช.

5 **ถ้าใช้พยัญชนะต้นของแต่ละคำแล้วทำให้เกิดความสับสน ให้ใช้พยัญชนะต้นของพยางค์ติดไปแทน**

ตัวอย่าง

(ก) พระราชกำหนด = พ.ร.ก.

(ข) พระราชกฤษฎีกา = พ.ร.ฎ.

6 **ถ้าพยางค์ที่มี ห เป็นอักษรนำ เช่น หญ หล ให้ใช้พยัญชนะตัวที่ออกเสียงเป็นตัวย่อ**

ตัวอย่าง

(ก) สารวัตรใหญ่ = สวญ.

(ข) ทางหลวง = ทล.

7 **คำที่พยัญชนะต้นเป็นอักษรควบกล้ำหรืออักษรนำ ให้ใช้อักษรตัวหน้าตัวเดียว**

ตัวอย่าง

(ก) ประกาศนียบัตร = ป.

(ข) ถนน = ถ.

(ค) เปรียญ = ป.

8 **ตัวย่อต้องมีจุดกำกับเสมอ ตัวย่อตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป ให้จุดที่ตัวสุดท้ายเพียงจุดเดียว ยกเว้นตัวที่ใช้กันมาก่อนแล้ว**

ตัวอย่าง

(ก) ตำบล = ต.

(ข) รองศาสตราจารย์ = รศ.

(ค) พุทธศักราช = พ.ศ.

9 **ให้เว้นวรรคเล็กหน้าตัวย่อทุกแบบ**

ตัวอย่าง

(ก) ประวัติของ อ.พระนครศรีอยุธยา

(ข) มีข่าวจาก กทม.ว่า

10 **ให้เว้นวรรคระหว่างกลุ่มอักษรย่อ**

ตัวอย่าง

(ก) ศ. นพ.

(ข) รศ. ดร.

11 **การอ่านคำย่อ ต้องอ่านเต็ม**

ตัวอย่าง

(ก) 05.00 น. อ่านว่า ห้า-นา-ลิ-กา

(ข) อ.พระนครศรีอยุธยา อ่านว่า อำ-เพอ-พระ-นะ-คอน-สี-อะ-ยุด-ทะ-ยา

ยกเว้นกรณีที่คำเต็มนั้นยาวมากและคำย่อนั้นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปแล้ว อาจอ่านตัวย่อเรียงตัวไปก็ได้

ตัวอย่าง

ก.พ. อ่านว่า กอ-พอ

ที่มา : หนังสือหลักเกณฑ์การใช้เครื่องหมายวรรคตอนและเครื่องหมายอื่นๆ หลักเกณฑ์การเว้นวรรค หลักเกณฑ์การเขียนคำย่อ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 6 หน้า 67-70



PRAXIS Insight

เพราะ Competency และ Performance Management จะกลายเป็นระบบพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในเวลาอันใกล้นี้ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องเตรียมความพร้อมของทั้งตัวระบบ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้เท่าทันต่อบทบาทการอำนวยกระบวนการประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

เพราะเราเข้าใจในลักษณะเฉพาะขององค์กรภาครัฐ ทีมที่ปรึกษา **แพร็กซิส อินไซท์** จึงพร้อมให้บริการที่ตอบรับต่อลักษณะเฉพาะ ขององค์กรท่านอย่างเป็นรูปธรรม เน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ไม่เป็นทฤษฎีซับซ้อน เกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร และยังเน้นการลงมือปฏิบัติจนสำเร็จเป็นผลในระดับบุคคล ตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการให้คำปรึกษา ผ่านกระบวนการถ่ายทอด Know-how ให้นักทรัพยากรบุคคลของท่าน สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองหลังจบโครงการ

บริการวางระบบ

Competency และ Performance Management

- จัดทำโมเดลสมรรถนะขององค์กร และติดตั้งกระบวนการประเมินสรรถนะ (Competency Assessment Process) จนได้ผลเป็นแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP)
- ติดตั้งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานลงถึงระดับรายบุคคล ตลอดจนการบันทึก จัดเก็บ และสั่งพิมพ์รายงานบนระบบออนไลน์ จนได้ผลเป็นแบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- ใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วมระหว่างที่ปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Workshop/Coaching Sessions) ไม่ใช่จัดฝึกอบรม แล้วให้ปฏิบัติกันเอง

บริการฝึกอบรม

เพิ่มขีดความสามารถของนักทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารในสายงานหลัก

- ทักษะการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Performance Consulting Skills)
- ทักษะการอำนวยกระบวนการเรียนรู้ (Knowledge Facilitation Skills) เพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ
- ทักษะการสัมภาษณ์ และสังเคราะห์เพื่อเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ในพจนานุกรมสมรรถนะ
- ทักษะการประเมินสมรรถนะด้วยการสัมภาษณ์ (Behavioral Interview) เพื่อการสรรหาและบรรจุตำแหน่งงาน
- ทักษะการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) และตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (KPI) เพื่อกำหนดเป็น Performance Goal
- ทักษะการออกแบบและพัฒนากระบวนการด้านสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PM Process Design & Improvement)

"การฝึกอบรมทุกหลักสูตรเน้นการฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่มขนาดเล็ก การทดสอบทักษะ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง"

บริษัท แพร็กซิส อินไซท์ จำกัด (บริษัทที่ปรึกษาไทย ประเภท A หมายเลข 1403)
41 ชั้นที่ 17 อาคารเลิศบัญญา ถนนศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กทม. 10400
โทรศัพท์ 0 2642 6684 โทรสาร 0 2642 6685

Praxis Insight

ติดตามเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมบนเวบไซท์ www.praxisinsight.com

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



รายการ	ราคา/ค่าจัดส่ง (บาท)
1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ	70 / 12
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50 / 12
3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ	60 / 12
4. พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน	90 / 12
5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง	90 / 12
6. ระเบียบสำนักนายกว่าด้วยพนักงานราชการ	90 / 12
7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก	65 / 12
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	80 / 12
9. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ 2517	75 / 12
10. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539	55 / 12
11. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60 / 12
12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	120 / 12
13. ควรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90 / 15
14. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข	120 / 15
15. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	100 / 15

รายการ	ราคา/ค่าจัดส่ง (บาท)
16. การทำบันทึกเสนอ การจดรายงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในพิธี	80 / 15
17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	70 / 15
18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100 / 15
19. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ	185 / 15
20. พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	260 / 15
21. คู่มือการพัสดุ	200 / 25
22. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150 / 25
23. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการ	150 / 25
24. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200 / 25
25. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ	150 / 25
26. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150 / 25
27. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่น	150 / 25
28. รวมมติ ครม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	300 / 45
29. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590 / 45
30. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280 / 45

❖ **มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือ** จุฬาฯ / ธรรมศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

สั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. http://www.ocsc.go.th
พร้อมส่งธนาณัติสั่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ปณ. ถุสิต 10300 หรือ ปณ. ทำเนียบรัฐบาล กท. 10302

❖ **โอนเงินบัญชีฝากสะสมทรัพย์** ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095
ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 FAX 02-2800382

สมัครสมาชิก!! สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 150 บาท
(ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



เรารวมทุกศักยภาพ เพื่อความมั่นคงของประเทศบนเวทีโลก

กลุ่ม ปตท. เชื่อมโยงศักยภาพธุรกิจด้านสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ก๊าซธรรมชาติ น้ำมัน การกลั่นและปิโตรเคมี เข้าด้วยกันอย่างครบวงจร เพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ วันนี้ เราเป็น 1 ใน 500 บริษัทดีเด่นของโลก จากนิตยสาร Forbes และ Fortune พร้อมนำพาประเทศไปเติบโตบนเวทีโลก

ptt Group

กลุ่ม ปตท. รวมพลังขับเคลื่อนประเทศ เพื่อไทย