



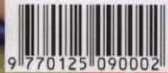
วารสารข้าราชการ

ปีที่ 54 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2552 www.ocsc.go.th

- วันข้าราชการพลเรือน
วันที่ 1 เมษายน 2552
- สัมภาษณ์พิเศษ
นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์



ISSN 01250906



9 770125 090002

ทิพยประกันภัย

กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

DHIPAYA INSURANCE

WORLD STANDARD IN PERFORMANCE



สู่ความภาคภูมิใจในบริษัทของคนไทย



พลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ที่ก้าวไกลมั่นคง มาตรฐานระดับโลก



เพื่อให้ท่านไว้วางใจตลอดไป

World Standard In Performance

บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้ ISO 9001 : 2000 ทุกระบบขององค์กร

ตอบสนองความพึงพอใจด้วย 4 บริการหลัก

- ประกันภัยรถยนต์
- ประกันอัคคีภัย
- ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง
- ประกันภัยเบ็ดเตล็ด

www.dhipaya.co.th

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

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



การปฏิบัติงานทุกอย่างของข้าราชการ มีผลเกี่ยวเนื่องถึงประโยชน์
ส่วนรวมของบ้านเมือง และประชาชนทุกคน. ข้าราชการทุกฝ่ายทุกระดับ
จึงต้องทำความเข้าใจในความสำคัญข้อนี้ให้ถ่องแท้ แล้วเพียรพยายามปฏิบัติงาน
ของตนด้วยความตั้งใจ จริ่งใจ และด้วยความรับผิดชอบอย่างสูง เพื่อให้งาน
ที่ทำบังเกิดผลเป็นประโยชน์เป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติและประชาชน
อย่างแท้จริง.

พระดำหนักจิตรลดารโหฐาน

วันที่ ๓๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๕๒



พระวชิรธรรมคณี

คจ. ๒๕๓๗/๑๒

(สมเด็จพระญาณสังวร)

สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๕๒

ในบรรดาวันทั้งหลาย มีวันหนึ่งที่ได้รับกำหนดยกให้เป็นวันสำคัญของชาติ คือวันข้าราชการพลเรือนที่กำหนดให้เป็นวันที่ ๑ เดือนเมษายน ของทุกปี ซึ่งเวียนมาถึงอีกครั้งหนึ่งแล้ว แม้ว่าบรรดาข้าราชการพลเรือนทั้งหลายจะไม่เคยคิดถึงความสำคัญแห่งความเป็นข้าราชการของตนมาก่อนเลยในแต่ละวัน เมื่อมาถึงวันนี้ วันที่ได้ชื่อว่าวันข้าราชการพลเรือน น่าจะมีหลายท่านนึกได้ถึงความสำคัญแห่งหน้าที่ความเป็นข้าราชการพลเรือนของตน ว่ามิได้เล็กน้อยหรือต่ำด้อยกว่าข้าราชการตำรวจทหารเพียงแต่ว่าเป็นหน้าที่คนละอย่าง หน้าที่คนละอย่างที่มีความสำคัญไปคนละทางเท่านั้น แต่จะขาดความสำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งหาได้ไม่ ดังเช่นประเทศไทยเรานี้จำเป็นอย่างที่สุดที่ต้องมีสถาบันศาสนาสถาบันพระมหากษัตริย์ และต้องมีข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร ข้าราชการพลเรือน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ โดยเด็ดขาดจริงๆ โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน แม้ไม่คิดให้ดียกย่องไม่เห็นความสำคัญอย่างยิ่งของข้าราชการพลเรือน ที่ดูเหมือนเป็นคนเดินไปเดินมาทั่วไป ซึ่งความจริงไม่ใช่เช่นนั้น ข้าราชการพลเรือนมีความสำคัญมากจริงๆ สำหรับบ้านเมือง เพราะเหตุใดหรือ ขอให้คิดให้ดีๆ เข้าใจ

ข้าราชการพลเรือนที่ดีเป็นแบบอย่างของความดี ความมีเมตตา ความมีน้ำใจ นั่นก็คือความมีธรรมตามที่สมเด็จพระบรมศาสดาทรงสอนไว้ด้วยพระมหากรุณาหาที่เปรียบมิได้ ข้าราชการพลเรือนที่อยู่ทั่วไป เป็นจำนวนมาก โอกาสที่จะสร้างความดี ความมีเมตตา ความมีน้ำใจ ความมีธัมมะในพระพุทธศาสนาจึงมีมากกว่าผู้ใดทั้งหลาย ของงูมีใจในความมีบุญที่ยิ่งใหญ่นี้ ที่เป็นเหตุให้เกิดมามีโอกาส ที่ยากจะมีได้ทั่วไป ขอฝาก ข้าราชการ พลเรือนทุกท่านไว้ อย่าลืมความสำคัญของตนเอง จงมีเมตตา จงมีน้ำใจ จงมีธัมมะ ให้ยิ่งขึ้นทุกเวลาในที่ และสร้างความสามัคคีขึ้นในชาติ จะเป็นบุญ เป็นกุศล พิทักษ์ให้ชีวิตรุ่งเรืองร่วมเย็นได้ แม้ในท่ามกลางความร้อนและวุ่นวายของโลก.

ขออนุโมทนาอำนวยพร



สาร

นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ นายกรัฐมนตรี

เนื่องในโอกาส “วันข้าราชการพลเรือน”

วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๒

.....

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๕๒ ผมขอส่งความปรารถนาดีมายังเพื่อนข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศด้วยความจริงใจ

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และได้ส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และอื่น ๆ เป็นอันมาก โดยเฉพาะขณะนี้ทั่วโลกได้เผชิญกับภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ ซึ่งทุกองค์กรต้องพร้อมที่จะปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว และต้องช่วยกันฉีกกำลังแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น เพื่อฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ให้ผ่านพ้นวิกฤติไปได้ด้วยดี ข้าราชการพลเรือนในฐานะผู้ดูแลและบริหารจัดการเกี่ยวกับการใช้งบประมาณของแผ่นดิน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน จึงต้องปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ ระมัดระวัง และนำความรู้ วิชาการต่าง ๆ มาปรับใช้ในการวางแผนและดำเนินการให้คุ้มค่า มีความสมดุลและมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันจะต้องมีจิตสำนึกที่ดีทั้งในด้านการมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติตนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเพื่อให้สมกับการเป็นข้าราชการในพระองค์ท่าน

เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ผมขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัยและสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ท่านเคารพนับถือ อีกทั้งพระบารมีแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้า ฯ พระบรมราชินีนาถ ได้โปรดดลบันดาลประทานพรให้เพื่อนข้าราชการทุกท่าน พร้อมทั้งครอบครัว จงประสบแต่ความสุข ความเจริญ เพียบพร้อมด้วยกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญา เพื่อจะได้เป็นพลังร่วมกันในการขับเคลื่อนระบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพ อำนวยความสะดวกแก่ประเทศชาติและสร้างความผาสุกแก่ประชาชนสืบไป



(นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ)

นายกรัฐมนตรี



วารสารข้าราชการฉบับนี้เป็นฉบับพิเศษ เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งตรงกับวันที่ 1 เมษายน ของทุกปี ในวารสารฉบับนี้ จึงได้ัญเชิญพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯพระราชทาน เพื่อเป็นแนวทางการทำงานแก่ข้าราชการ พระวรธรรมคติของสมเด็จพระญาณสังวร และสารจากนายกรัฐมนตรี นำลงเป็นหน้าพิเศษสำหรับเพื่อนข้าราชการทุกท่าน สำหรับการปาฐกถาพิเศษ การอภิปราย และการเสวนา เนื่องในงานดังกล่าว จะนำลงในฉบับต่อไป

ในฉบับนี้ ได้สรรหาเรื่องที่อยู่ในความสนใจของทุกท่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับปัจจุบัน การอภิปรายเรื่อง ร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใสในราชการ ซึ่งต่อจากฉบับที่แล้ว และกำลังเพิ่มความเข้มข้นเป็นลำดับ บทความเรื่อง ความคิด ก็เป็นการเปิดมิติใหม่ในเรื่องการบริหารความรู้ในหน่วยงาน บทความเรื่อง Good Governance กับ TQM ได้ให้แง่คิดในเรื่องของประโยชน์ในการนำเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในองค์กร การสรรหาแบบใหม่ที่เพิ่มคุณค่านักเรียนทุน โอดอส ก็กำลังอยู่ในความสนใจเนื่องจากใกล้เวลาที่จะเรียนจบและกลับมาทำงานแล้ว สำหรับคอลัมน์ประจำก็เป็นเรื่องที่น่าสนใจเช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นหนังสือเวียนฉบับต่างๆ การแต่งตั้งเงินเพิ่มนิติกร และคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาส่งบทความ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อนข้าราชการท่านใดมีข้อเสนอแนะ หรือมีบทความที่น่าสนใจ ขอให้ส่งมาได้ตามที่อยู่ด้านล่าง ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

▶ บรรณาธิการ ◀

วัตถุประสงค์

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

▶ วารสารข้าราชการ

▶ เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

▶ ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย
นางเบญจวรรณ สว่างนิต
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายณนทิกร กาญจนะจิตรา
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาคริยานุโยค

▶ บรรณาธิการ

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

▶ ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

▶ กองบรรณาธิการ

นายเอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์
นางมณฑนา บรรจงแต้ม
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิดา โชติยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาจ
นางสาววรางศรัตน์ โชติรัตน์
นางสาวพีพร มณีพงษ์
นางวิจิตร มโนทัย
นายธนวรรธ สีนอวน
นายเทพประสิทธิ์ อุดตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธรพร เค้าชาติชาย

▶ ผู้จัดการสวัสดิการ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

▶ ออกแบบปกและจัดกัอักษรตัวริค

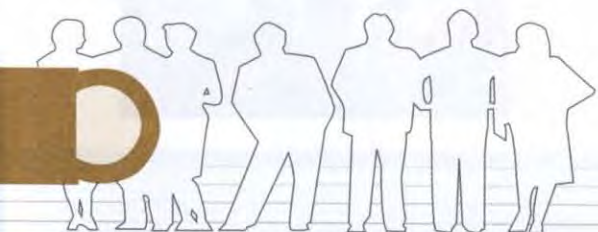
นางสาวพจณี ช่วยทอง
บจก. ไทยเอฟเฟคต์สตูดิโอ
โทร. 0-2895-3180-1

▶ พิมพ์ที่

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

▶ ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1842
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300
โทร. 0-2281-9454

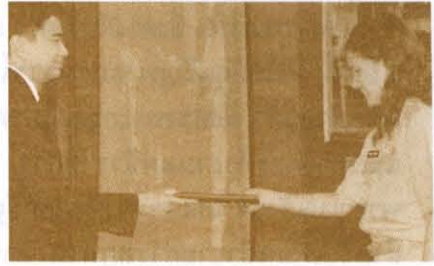


บทความ

วันข้าราชการพลเรือน 1

■ กองบรรณาธิการ

วันที่ 1 เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน โดยมีการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนเป็นประจำทุกปี เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนได้ตระหนักถึงเกียรติยศ ศักดิ์ศรี และภารกิจหน้าที่ของการเป็นข้าราชการพลเรือน



7 สัมภาษณ์พิเศษ

เรื่อง นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล ภายใต้

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

■ ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ และคณะ

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ ได้ให้สัมภาษณ์เรื่องนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ซึ่งได้แก่ เงื่อนไขการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

สรุปสาระสำคัญการสัมมนา 15

เรื่อง การส่งเสริมการสริมมาตรฐานความโปร่งใส

ในภาคราชการ

■ กองบรรณาธิการ

ฉบับนี้เป็นการอภิปรายเรื่อง ร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใสในราชการ ซึ่งต่อจากฉบับที่แล้ว และกำลังเพิ่มความเข้มข้นเป็นลำดับ



38 Good Governance กับ TQM

■ วิฑูรย์ สิมะโชติดี

ให้แง่คิดในเรื่องของประโยชน์ในการนำเรื่องการทำกับดูแลกิจการที่ดีมาใช้ในองค์กร รวมทั้งกล่าวถึงความเชื่อมโยงสอดคล้องกับ TQM ซึ่งเปรียบเทียบการยิงปืนนัดเดียวได้นกสองตัว

ความคิด Ideas are free 42

■ อังคณา อัสวสกุลไกร

เป็นการเปิดมิติใหม่ในเรื่องการบริหารความรู้นในหน่วยงาน





48 ชื่อเรียกวิชาชีพกรรพชากรบุคคล

■ ดร.มาพะ ภูจินดา

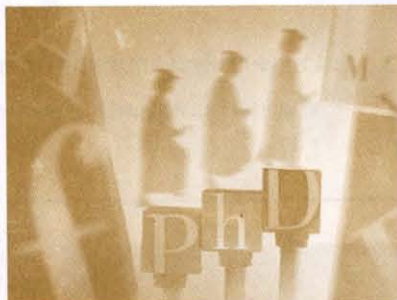
ชื่อที่เปลี่ยนไป หมายถึงบทบาท หน้าที่
ความรับผิดชอบ ที่เปลี่ยนไป

การสรรหาแบบใหม่ที่เพิ่มคุณค่า นักเรียนทุนไอตอส

■ สรรสร้าง

เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนทุนไอตอส
ได้ทำงานสรรสร้างประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

50



55 การพัฒนาผู้นำที่มหาวิทยาลัย แห่งรัฐเพนซิลเวเนีย

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี

เสนอแนะวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนทุนไอตอส
ได้ทำงานสรรสร้างประโยชน์แก่ตนเองและสังคม

คมวาทะ

63

■ นายธีรพจน์ วัชรากัย

“...ตั้งตัวเป็นคนกลาง ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใด...”



คอลัมน์ประจำ



64 เพื่อนบุคลากร

■ สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง



70 กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ ธนวรรธ สินอ้วน, สุภาพร อารยะนรากุล, จุฑาพิชญ์ สถิรวิศาลกิจ

คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

■ ศรัณย์ พรไพศาลดี

แนวทางการคัดเลือกบุคคลให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร (พ.ต.ก.)

75



83 สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เหมวดี บรรเทา

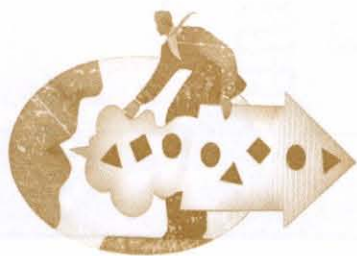
หนังสือเวียนเกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ฉบับใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์

กรณีความผิดวินัยตามมาตราต่างๆ

87



90 รู้ศัพท์ใกล้ตัว

■ ไกรวิทย์

สำนวนที่จะใช้เขียนในจดหมายภาษาอังกฤษในกรณีที่เชิญบุคคลมาร่วมกิจกรรมหรือการเชิญบุคคลมาในโอกาสต่างๆ

ความขัดแย้งกับระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

■ ศุภณัฏฐ์ จริยธรรม

การหาผลประโยชน์ให้ตนเอง และการรับผลประโยชน์จากการดำรงตำแหน่งหน้าที่

95



วันข้าราชการพลเรือน

วันที่ 1 เมษายน 2552

กองบรรณาธิการ



การจัดงานวันข้าราชการพลเรือนมีขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2522 อันเป็นวาระครบรอบ 50 ปี ของการประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก โดยในระยะแรกสำนักงาน ก.พ. รับหน้าที่เป็นเจ้าภาพการจัดงาน ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนขึ้น ประกอบด้วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวง ฝายพลเรือนทุกกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็น กรรมการและเลขานุการ เพื่อรับผิดชอบการจัดงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยกระทรวงต่าง ๆ ผลิตเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ ซึ่งในปี 2552 นี้ เป็นการจัดงานปีที่ 31 มีเจ้าภาพการจัดงาน ได้แก่ สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนได้รู้สึกตระหนักถึงเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและภารกิจหน้าที่ของการเป็นข้าราชการพลเรือน และเพื่อให้เป็นวันที่ข้าราชการพลเรือนได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงาน ซึ่งจะทำให้ประชาชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชน อันจะทำให้สาธารณชนมีภาพพจน์ที่ดีต่อข้าราชการพลเรือน รวมทั้งเพื่อเผยแพร่เกียรติคุณของข้าราชการดีเด่นให้ปรากฏ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการกระทำความดีตลอดไป โดยวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน คือ ให้วันนี้เป็นวันที่มีความหมายอยู่ในความทรงจำและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการพลเรือนและประชาชนทั่วไป

ในปี 2552 นี้มีแนวคิดในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน คือ “เพื่อชาติ เพื่อประชาชน ร่วมกันฟันฝ่าด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียง” ซึ่งในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนในแต่ละปีที่ผ่านมา กระทรวงต่างๆ จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดแสดงนิทรรศการวันข้าราชการพลเรือน และในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนแต่ละปี จะมีการกำหนดเป้าหมายของการจัดงานภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล เอกลักษณะของข้าราชการ การดำเนินการหรือปัญหาของระบบราชการที่กำลังเป็นที่สนใจของประชาชนในช่วงเวลานั้นๆ เช่น ในปี 2548 เป้าหมายการจัดงาน คือ “ข้าราชการพลเรือนกับการบริหารงานแบบบูรณาการเพื่อการสร้างชาติ” ปี 2550 เป้าหมายการจัดงาน คือ “80 พรรษา พระมหากษัตริย์คุณต่อข้าราชการ” และเมื่อปีที่แล้ว ปี 2551 เป้าหมายการจัดงาน คือ “ราชการไทย บริการรวดเร็ว ทันสมัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อม”



สำหรับการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2552 ระหว่างวันที่ 26 มีนาคม - 3 เมษายน 2552 มีกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

☛ วันที่ 26 มีนาคม 2552 และ วันที่ 3 เมษายน 2552 กิจกรรมการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการ

☛ วันที่ 27 มีนาคม 2552 ออกรายการรองสถานการณ์ ทางสถานีโทรทัศน์ NBT ช่อง 11 โดยมีปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ประธานคณะกรรมการจัดงาน เลขาธิการ ก.พ. รองปลัดกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา อธิบดีกรมการกงสุล และอธิบดีกรมประชาสัมพันธ์ ร่วมกันให้สัมภาษณ์ในรายการ

๑ วันที่ 29 มีนาคม 2552 รายการปาฐกถาธรรมเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน โดย พระมหาภูมิจัย วชิรเมธี วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และทางสถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย (NBT)

กิจกรรมการแสดงและดนตรี เป็นการแสดงรายการศรีสุขนาฏกรรมพิเศษ เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2552 “การแสดงโขนเรื่องรามเกียรติ์ ชุดพาลีสอนน้อง” ณ หอประชุมใหญ่ ศูนย์วัฒนธรรมแห่งประเทศไทย นำแสดงโดย ศิลปินสำนักการสังคีต กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม

๑ วันที่ 30 มีนาคม 2552 พิธีมอบประกาศเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติข้าราชการพลเรือนดีเด่น ณ หอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ โดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธานในพิธี ปีนี้มีข้าราชการระดับ 1-5 ระดับ 6-7 และลูกจ้างประจำ เข้ารับประกาศเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ 645 คน จากทั่วประเทศ โดยบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้ที่ครองตน ครองคน ครองงาน เป็นเลิศ และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ นอกจากนี้ ในปีนี้ยังเป็นปีแรกที่จัดให้มีพิธีมอบรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลประจำปี 2551 แก่ส่วนราชการและจังหวัดที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเป็นแบบอย่างความสำเร็จในการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งดำเนินการคัดเลือกโดยสำนักงาน ก.พ. จำนวนรวมทั้งสิ้น 5 หน่วยงาน ได้แก่ กรมการแพทย์และจังหวัดแพร่ ได้รับรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคลประเภทดีเด่น กรมการพัฒนาชุมชน กรมราชทัณฑ์ และกรมอุทยานแห่งชาติ สัตว์ป่าและพันธุ์พืช ได้รับรางวัลการบริหารทรัพยากรบุคคล ประเภทชมเชย

และในวันเดียวกันมีพิธีเปิดนิทรรศการ ณ อาคารนิมิตร์ สนามกีฬาแห่งชาติ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นประธานในพิธีเปิด สำหรับกิจกรรมพิเศษในพิธีเปิด คือ การร้องเพลงประสานเสียง เพลง “ความฝันอันสูงสุด” จากผู้แทนข้าราชการพลเรือนทุกกระทรวง เพื่อแสดงถึงพลังความรัก ความสามัคคี ที่ข้าราชการจากทุกกระทรวงจะร่วมกันฟันฝ่าด้วยหลักเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อชาติ และเพื่อประชาชน



สำหรับนิทรรศการ จัดระหว่างวันที่ 30 มีนาคม ถึงวันที่ 1 เมษายน 2552 โดยนิทรรศการจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1) ส่วนเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งประกอบด้วยพระบรมราโชวาทเนื่องในวันข้าราชการพลเรือนเริ่มแรกถึงปัจจุบัน

2) ส่วนแสดงผลงานและการให้บริการของกระทรวงต่างๆ เช่น

- การจองซื้อสกุลประทานจากสมเด็จพระสังฆราช
- การจัดทำหนังสือเดินทางบุคคลทั่วไป
- การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน
- การต่อทะเบียนรถยนต์
- การให้บริการด้านสุขภาพ เป็นต้น

3) ส่วนการจำหน่ายสินค้าผลิตภัณฑ์ OTOP

- วันที่ 1 เมษายน 2552 ซึ่งเป็นวันข้าราชการพลเรือน มีการอัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระวรวงศ์เธอของสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก การอ่านสารนายกรัฐมนตรีเนื่องในวันข้าราชการพลเรือนทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย และรายการปาฐกถาธรรมพิเศษ 5 นาที เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน โดยพระมหาวิมลชัย วชิรเมธี วัดเบญจมบพิตรดุสิตวนาราม หลังจากนั้นได้นำไปเผยแพร่ให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สำนักงาน ก.พ. ได้ประมวลไว้ทุกปีและจัดพิมพ์เป็นเล่ม เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการนำไปถือปฏิบัติตามรอยพระยุคลบาท และการจัดนิทรรศการในปีนี้ได้อัญเชิญพระบรมราโชวาททุกองค์มาเผยแพร่เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติด้วย

นอกจากนี้ ยังมีการจัดพิธีทำบุญตักบาตรพระสงฆ์ 189 รูป เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ณ บริเวณหน้าหอประชุมกรมประชาสัมพันธ์ โดยรองนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะรัฐมนตรีเข้าร่วมในพิธีด้วย นอกจากนี้ ข้าราชการพลเรือนทุกหมู่เหล่า ได้ร่วมกันบริจาคเงินเพื่อร่วมทำบุญเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน โดยเงินบริจาคนี้จะมอบให้แก่องค์กรสาธารณกุศลต่างๆ



- วันที่ 2 เมษายน 2552 สำนักงาน ก.พ. รับหน้าที่ในการจัดแสดงปาฐกถา อภิปรายเสวนา เรื่อง “ข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อชาติ และประชาชน” ณ หอประชุมสุมนัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

โดยในช่วงเช้า ได้รับเกียรติจาก นายอำพล เสนาณรงค์ องคมนตรี ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “ข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อชาติ และประชาชน” ซึ่งจะมีประเด็นในการปาฐกถา อาทิ

- หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว อันจะเป็นแบบอย่างและเป็นแนวทางปฏิบัติให้แก่ประชาชนในทุกสาขาอาชีพได้นำไปประยุกต์ใช้

- หลักปฏิบัติของข้าราชการเพื่อให้สมกับเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน

- การมีความสำนึกและความภาคภูมิใจในการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว



หลังจากนั้นเป็นการอภิปราย เรื่อง “จากแนวทางสู่การปฏิบัติ” โดยได้รับเกียรติจากผู้ทรงคุณวุฒิในหลายสาขา ได้แก่

- ศาสตราจารย์ ดร.ชัยอนันต์ สมุทวณิช นายกราชบัณฑิตยสถาน จะมาอภิปรายด้วยมุมมองของนักวิชาการ

- นายสีมา สีมานันท์ อดีตเลขาธิการ ก.พ. จะมาอภิปรายด้วยมุมมองของนักบริหาร

- คุณศันสนีย์ ศีตะบันย์ นักสื่อสารมวลชน ผู้คร่ำหวอดอยู่วงการสื่อจะมาอภิปราย ด้วยมุมมองของนักสื่อสารมวลชน และจะเป็นผู้ดำเนินรายการอภิปรายในครั้งนี้ด้วย

และภาคบ่ายเป็นการเสวนาเรื่อง “ประชาชนอุบ่า เพราะข้าราชการสไล้ประชาชน” ผู้ร่วมการเสวนาหลายท่านที่จะมาถกมุมมอง และแง่คิดต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงานของข้าราชการ ได้แก่

- คุณอำนาจ ศิริชัย นายกสมาคมองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย เป็นผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มาให้มุมมองในฐานะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการดำเนินการใกล้ชิดกับประชาชนมากขึ้น ว่ามีแนวทางในการดำเนินการเช่นไร ที่จะทำให้ประชาชนรู้สึกอุ่นใจเมื่อมาติดต่อราชการกับท้องถิ่น

- คุณประนอม เกตรา ผู้นำชุมชนสวนอ้อย ซึ่งได้รับรางวัลชุมชนดีเด่น ด้านการคุ้มครองและพิทักษ์สิทธิสตรี กรุงเทพมหานคร เนื่องในวันสตรีสากล ประจำปี 2552 จากกระทรวง

การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ได้มาให้มุมมองในสิ่งที่ชาวบ้านผู้ใช้บริการจากข้าราชการ มีความคาดหวังว่าบทบาทของข้าราชการจะเป็นเช่นไร ที่จะสนับสนุนให้ชุมชนรวมตัวกันเพื่อพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

- **ดร.กนกกาญจน์ อนุแก่นทระย ศูนย์สาธารณประโยชน์และประชาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์** ตัวแทนองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร ได้มาแสดงความคาดหวังที่ต้องการเห็นการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ทำให้ประชาชนรู้สึกอุ่นใจ

- **รองศาสตราจารย์สุจินต์ วิจิตรกาญจน์ เลขาธิการสภาการพยาบาล** ตัวแทนจากกลุ่มวิชาชีพ ได้มาให้แนวคิดในการให้บริการกับประชาชนอย่างไร หรือจะอย่างไรให้ประชาชนรู้สึกอุ่นใจ และมั่นใจในการทำงานของพยาบาล

- **คุณรอง เค้ามูลคดี นักแสดงอาวุโสและนักพากย์** ตัวแทนกลุ่มศิลปินและสื่อมวลชน ผู้ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติปุษนีบุคคลด้านภาษาไทย และผู้ใช้ภาษาไทยดีเด่น เนื่องในปรีณรงศ์การใช้ภาษาไทยเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในโอกาสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 80 พรรษา วันที่ 5 ธันวาคม จัดโดยคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงวัฒนธรรม ได้มาแสดงความคาดหวังและต้องการเห็นการปฏิบัติงานของข้าราชการที่จะทำให้ประชาชนเชื่อมั่นและรู้สึกอุ่นใจในมุมมองของศิลปิน

- **ผู้ดำเนินรายการ โดยคุณศิริบุรณ ญัฐพันธ์**

นอกจากผู้มาร่วมงานได้รับความรู้ จากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว ยังมีการจัดนิทรรศการในส่วนของสำนักงาน ก.พ. ที่นำเสนอในเรื่องของข้าราชการพลเรือนกับการนำแนวพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการปฏิบัติงาน นิทรรศการเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีสินค้า OTOP ของจังหวัดนนทบุรี มาจำหน่ายด้วย



การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน มิใช่เป็นการจัดกิจกรรมในรูปแบบของการสัมมนา อภิปราย และนิทรรศการเท่านั้น หากแต่ยังเป็นการย้ำเตือนให้ข้าราชการทุกท่าน ได้ตระหนักถึงการประพฤติปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนนี้ ยังเป็นการสร้างความเข้าใจอันดีและแสดงให้เห็นประชาชนทั่วไป ทราบและรับรู้ถึงผลงานและการทุ่มเททำงานของข้าราชการจากทุกส่วนราชการอีกด้วย

สัมภาษณ์พิเศษ

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

เรื่องนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล

ภายใต้ พ.ร.บ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



โดย ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ และ น.ส.บุญญารัตน์ กลัดทอง
กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

เนื่องมาจากการประกาศการจัดประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ทำให้พระราชบัญญัติฯ ดังกล่าวเริ่มมีผลใช้บังคับกับข้าราชการพลเรือนสามัญอย่างสมบูรณ์

เพื่อให้เพื่อนข้าราชการได้รับทราบเกี่ยวกับสิ่งใหม่ๆ ใน พ.ร.บ.นี้ กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ โดย ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ และนางสาวบุญญารัตน์ กลัดทอง จึงได้ขอโอกาสเข้าพบ นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ รักษาการในตำแหน่งที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 4 ธันวาคม 2551 เพื่อสัมภาษณ์เกี่ยวกับนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้พระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว

กอง บก.วารสารข้าราชการมั่นใจว่า บทสัมภาษณ์พิเศษนี้จะทำให้เพื่อนข้าราชการได้เข้าใจแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐใหม่ๆ ที่มากับ พ.ร.บ.นี้ เนื่องจากผู้ให้สัมภาษณ์เป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ของสำนักงาน ก.พ. ที่มีส่วนร่วมในการผลักดัน พ.ร.บ.ฉบับนี้ รวมทั้งกฎหมายระดับรองอีกหลายสิบฉบับให้สำเร็จลุล่วงออกมา

ดร. ภาณุภาคย์:

สวัสดีครับท่านที่ปรึกษาระบบราชการ ก่อนอื่นเราทั้งสองในนามตัวแทนกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างมากที่ให้โอกาสพวกเราในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการสนทนา จะขออนุญาตใช้สรรพนามเรียกท่านที่ปรึกษาว่าท่าน ปรร. วิสูตร นะครับ

ขอความกรุณาท่าน ปรร. วิสูตรเล่าถึงที่มาที่ไปของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่กำลังเป็นที่สนใจของเพื่อนข้าราชการไทยทั่วประเทศ รวมถึงความแปลกใหม่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐที่มาพร้อมกับ พ.ร.บ.ใหม่ฉบับนี้ด้วยครับ

ปss. วิสูตร:

พ.ร.บ.นี้มีหลายเรื่องที่เป็นนวัตกรรมที่บ่งชี้ว่าสำนักงาน ก.พ.ตระหนักถึงความเป็นไป ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรบุคคลในระบบราชการไทยตลอดช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา ดังนั้นใน พ.ร.บ.ฉบับใหม่นี้เราจึงได้พยายามอย่างยิ่งยวดที่จะแก้ไขปัญหารื้อรังต่างๆ ผ่านกลไกของกฎหมายฉบับนี้

เรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่ พ.ร.บ.นี้ให้ความสำคัญก็คือ การแก้ไขปัญหาข้าราชการยึดอยู่กับที่ติดอยู่กับกรม จากสถิติข้อมูล เราพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานอยู่ในส่วนราชการแค่แห่งเดียว ส่วนใหญ่ก็จะบรรจุ เลื่อน ย้ายภายในกรมของตัวเอง ใช้ชีวิตการทำงานตั้งแต่เริ่มบรรจุจนกระทั่งเกษียณอายุราชการภายในกรมเดียว มีเพียง 13 % เท่านั้นที่ผ่านประสบการณ์ทำงานมากกว่า 2 ส่วนราชการ ยิ่งไปกว่านั้น มีข้าราชการหลายท่านใช้ชีวิตราชการทั้งหมดทำงานอยู่ในสำนักสำนักเดียว หรือแม้แต่กองกองเดียว



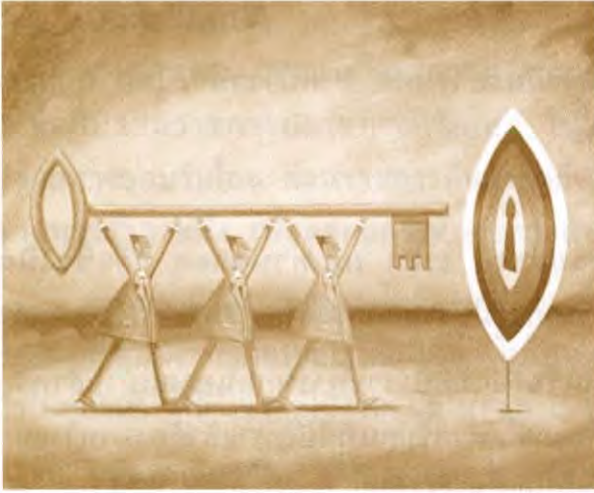
ดร. ภาณุภาคย์:

การที่ข้าราชการทำงานในส่วนราชการแห่งเดียวเป็นเวลานานหลายสิบปี ในแง่หนึ่งไม่ได้เป็นผลดีเพราะจะทำให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์ความเชี่ยวชาญในการทำงานดกหรือขอรับ

ปss. วิสูตร:

การที่คนมีประสบการณ์ทำงานในส่วนราชการเดียวเป็นเวลานาน ในแง่หนึ่งก็ย่อมจะทำให้เขามีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ แต่การฝังตัวทำงานเพียงอย่างเดียวอยู่นานเกินไปก็อาจทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงคือ การขาดความหลากหลายทางความคิด





ปัญหานี้กลายเป็นปัญหาสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่บริบทของการดำเนินการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นระดับประเทศ หรือระดับภาคการยังทวีความซับซ้อนขึ้น เราจึงต้องการคนที่สามารถคิดได้หลายแง่หลาหมุม แต่สิ่งที่เป็นอยู่กลับเป็นว่าทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ในภาคการประกอบด้วยคนที่จบการศึกษาจากสาขาใกล้เคียงกัน มีประสบการณ์คล้ายกันมาทำงานด้วยกัน ความคิดมันก็เลยไม่องงามหลากหลาย ไม่สามารถมองภาพรวมผลกระทบจากการตัดสินใจในการดำเนินการต่างๆ ได้อย่างปรุปร่ง หรือพูดง่าย ๆ ว่า “อ่านไม่ขาด”

นอกจากนี้ การที่ข้าราชการคนหนึ่งทำงานอยู่ที่ใดที่หนึ่งนานเกินไปก็ยิ่งทำให้เขาเกิดความรู้สึกยึดติดอยู่กับหน่วยงานที่สังกัด ซึ่งก็เป็นธรรมดาอยู่เองที่ใครก็ตามหากได้ใช้ชีวิตทั้งชีวิตอยู่ในกรมกรมหนึ่ง ก็ย่อมจะรู้สึกผูกพันเป็นพิเศษ แล้วก็ทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อประโยชน์ของกรม โดยบางครั้งก็มองข้ามผลกระทบที่มีต่อกระทรวง ต่อภาคการการโดยรวม หรือต่อประโยชน์ของประเทศหรือสังคม

ก.พ.เราก็เลยเห็นว่า น่าจะส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสทำงานที่มีลักษณะงานที่แตกต่าง เพื่อให้ข้าราชการได้มีประสบการณ์หลากหลาย โดยวิธีหนึ่งนี้อาจทำได้ก็คือการอาศัยกลไกการโยกย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน รวมทั้งการโอนข้ามส่วนราชการ

ตามความเป็นจริงที่เป็นอยู่ การหมุนเวียนเคลื่อนย้าย (Mobility) เกิดขึ้นบ่อยครั้งกับข้าราชการในระดับค่อนข้างสูง ส่วนใหญ่คือระดับ 9 คือ รองอธิบดี ซึ่งจะว่าไปแล้ว กว่าที่ใครสักคนจะก้าวไปถึงระดับนั้นก็คงจะเริ่มมีอายุกันแล้ว ทำให้ความสามารถในการปรับตัวและเรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ลดน้อยลงไป แต่ ภาพการเปลี่ยนแปลงที่เราอยากเห็น คือ ให้การเปลี่ยนแปลงสับเปลี่ยนหมุนเวียนนั้นเกิดขึ้นกับข้าราชการตั้งแต่ในช่วงยังหนุ่มยังสาว

เราเลยมาลองคิดดูว่าจะมีกลวิธีใด ที่สามารถนำมาใช้เพื่อผลักดันให้การหมุนเวียนที่ว่าเกิดขึ้นได้จริง เราเห็นว่าการสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการอยากที่จะมีประสบการณ์ทำงานในหลายหน่วยงาน น่าจะเป็นวิธีที่ดี จึงกำหนดเป็นเงื่อนไขไว้ว่า คนที่จะขึ้นเป็นผู้อำนวยการได้ต้องมีประสบการณ์หลากหลาย อย่างน้อยก็ต้องเคยผ่านงานมาไม่น้อยกว่า 3 หน่วยงาน หรือ 3 พื้นที่ หรือ 3 สายงาน ซึ่งโดยวิธีการนี้เราคาดหมายว่าจะจูงใจให้เกิดการหมุนเวียนในระดับล่างได้

บุญญาภินันท์:

หมายถึงว่าถ้าใครไม่ผ่านการทำงานที่แตกต่างกันอย่างน้อย 3 หน่วยงาน ก็ไม่ผ่านเกณฑ์คุณสมบัติที่จะก้าวขึ้นเป็น ผอ.ได้ อย่างนั้นใช่ไหมคะ

ปรร. วิสูตร:

จะยังขึ้นเป็น ผอ.ไม่ได้ ดังนั้นโดยวิธีการอย่างนี้ เวลา ผอ.ท่านต่างๆ ก้าวขึ้นเป็น รองอธิบดี อธิบดี รองปลัดกระทรวง ปลัดกระทรวง เขาก็จะมีประสบการณ์ที่หลากหลายมาก่อนแล้ว

การทำเช่นนั้นมันจะช่วยทำให้การโอนย้ายเป็นเรื่องปกติที่ข้าราชการทุกคนคาดหวังสำหรับการเจริญก้าวหน้าขึ้นไปในอาชีพของตน ไม่ใช่เป็นเพียงกลไกสำหรับคนที่มีความรู้แล้วต้องหาทางออกโดยการโอนย้ายออกไปจากหน่วยงานที่ตนอยู่ ดังที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

บุญญาภินันท์:

การกำหนดเงื่อนไขขึ้นใหม่อย่างปัจจุบันทันด่วน จะเป็นธรรมกับผู้ที่กำลังจะขึ้นเป็น ผอ. แต่ไม่มีคุณสมบัติตามเงื่อนไขหรือไม่คะ

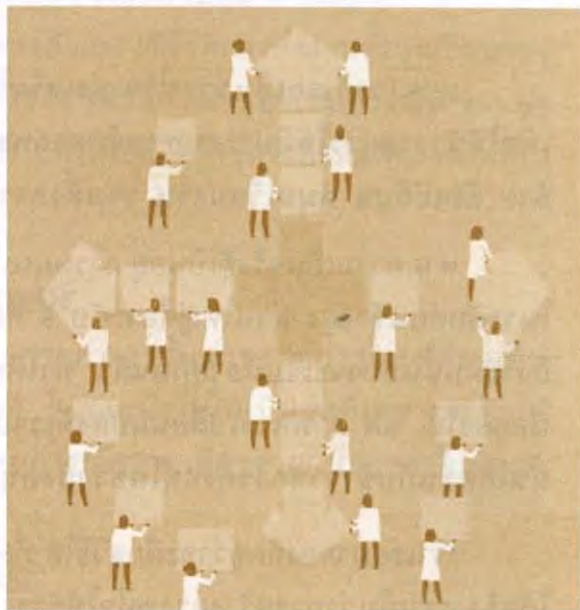
ปรร. วิสูตร:

ก็เพราะเราเกรงว่าจะไม่เป็นธรรมกับกลุ่มว่าที่ ผอ.เหล่านี้ ถ้าวันดีคืนดี เราไปกำหนดว่าเขาต้องผ่านงานมา 3 หน่วยงานก่อนจึงจะขึ้นเป็น ผอ.ได้ มันก็เหมือนเขากำลังจะก้าวขึ้นบันได แต่เรากลับชักบันไดหนี เขาก็เลยวิต ขึ้นไม่ได้

เราจึงให้มีบทเฉพาะกาลว่า ในช่วง 3 ปีแรกหลังจากประกาศหลักเกณฑ์นี้ จะยังไม่ให้มีผลบังคับใช้ ส่วนปีที่ 4 และ 5 เรากำหนดให้ผ่านแค่ 2 ลักษณะงาน (หรือ 2 สายงาน หรือ 2 หน่วยงาน) ลักษณะงานละ 1 ปี เพื่อให้เขามีเวลาเตรียมตัว

หลังจากปีที่ 5 ไปแล้วถึงจะให้ผลบังคับเต็มรูปแบบว่าต้องผ่าน 3 ลักษณะงาน ลักษณะงานละ 2 ปี การกำหนดเงื่อนไขชัดเจนอย่างนี้จะทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าจะสามารถวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพของตนได้

สิ่งที่จะต้องตามมาคือการปรับปรุงคุณสมบัติเฉพาะของตำแหน่งให้กว้างขึ้น เพื่อสนับสนุนการสับเปลี่ยน หมุนเวียนโยกย้าย ไม่ให้ติดเงื่อนไขข้อกำหนดของคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง



ดร. ภาณุภาคย์:

ได้ยินบ่อยๆ ว่าในกรณีคนเก่งต้องการขอโอนย้าย ส่วนราชการต้นสังกัดมักไม่ยอมปล่อยให้ไป เพราะกลัวเสียคนเก่งไป ทำให้คนที่สามารถขอย้ายได้มักเป็นคนที่ไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อต้นสังกัดสักเท่าใด ไม่ทราบว่ามีปัญหาเหล่านี้ถูกนำมาพิจารณาด้วยหรือไม่ขอรับ

Uss. วิสูตร:

แน่นอนครับ เพราะเราจะออกกฎว่าการตัดสินใจว่าข้าราชการคนไหนคนใดจะโอนได้หรือไม่ให้ขึ้นกับส่วนราชการปลายทางที่รับโอน ไม่ใช่ส่วนราชการต้นทาง นั่นคือ หากส่วนราชการปลายทางยอมรับโอน ส่วนราชการต้นสังกัดก็ปฏิเสธไม่ได้ แต่ก็ยังมีสิทธิที่จะยับยั้งการโอนได้เป็นช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินงานของส่วนราชการ

ต่อไปนี่ ถ้าส่วนราชการใดต้องการรักษาคนดีคนเก่งไว้ ก็จะต้องมีระบบจูงใจที่ได้ผล สามารถดึงดูดให้อยู่ ไม่ใช่ปิดกั้นโดยไม่ยอมให้ออนไปไหน ต้องหาวิธีการผูกหัวใจของเขาให้อยู่กับองค์กร เพราะถ้าไม่ดูแลเขาให้ดี เอาแต่ใช้งาน แต่ไม่ดูแล เขาก็ยอมจากไปไม่วันใดก็วันหนึ่ง

ในขณะเดียวกันเราก็คงต้องหาทางป้องกันไม่ให้ข้าราชการกลายเป็นคนจืดจาง ไม่พอใจอะไรนิดอะไรหน่อยก็โอนหนีไปเรื่อย โดยเราจะกำหนดเงื่อนไขว่า ข้าราชการต้องอยู่กับต้นสังกัดอย่างน้อย 2 ปี จึงสามารถโอนไปที่อื่นได้โดยไม่ต้องขออนุมัติจากต้นสังกัด และสำหรับการย้ายระหว่างสำนัก/กองภายในส่วนราชการเดียวกัน เราก็คาดไว้ว่าจะให้ดำเนินการในทำนองเดียวกัน

นี่ก็เป็นอีกกลไกหนึ่งของ พ.ร.บ.ใหม่ที่จะเอื้อให้เกิดการเคลื่อนย้าย สับเปลี่ยน หมุนเวียนของข้าราชการทั้งภายในและระหว่างส่วนราชการมากขึ้น เพราะ บนโลกไร้พรมแดนในปัจจุบัน กำแพงขวางกั้นการเคลื่อนย้ายกำลังพลในภาครัฐอย่างเสรีได้กลายเป็นเรื่องผิดฝาผิดตัว เป็นสิ่งล้าสมัยไปแล้ว



ดร. ภาณุภาคย์:

การดำเนินการอย่างนี้จะช่วยให้ข้าราชการสามารถวางแผนกำหนดเส้นทางอาชีพราชการของตนได้อย่างไรครับ

Uss. วิสูตร:

ข้าราชการจะกำหนดเส้นทางอาชีพของตนได้ตั้งแต่เริ่มทำงาน คล้ายกับที่สมัยก่อนเราเลือกได้ว่าจะเรียนสายวิทย์หรือสายศิลป์ ถ้าเลือกสายศิลป์ก็แปลว่าเราจะไม่ไปเป็นวิศวกรหรือหมอ ในทำนองเดียวกัน ต่อไปนี้หากใครมาเริ่มต้นชีวิตราชการก็สามารถเลือกได้ว่าจะเติบโตขึ้นไปเป็นอะไร เช่น เป็นนักบริหาร หรือเป็นนักวิชาการ

ถ้าต้องการเป็นนักบริหาร เขาก็จะรู้ว่าต้องเตรียมตัวอย่างไร เช่น ต้องหมั่นตัวเองไปทำงานหาประสบการณ์ที่ไหน นานเท่าไร เพื่อให้เกิดการสั่งสมประสบการณ์และมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ แต่ถ้าหากเลือกที่จะโตในสายวิชาการ ก็ไม่จำเป็นต้องหมั่นไปไหนมาก เพราะสามารถเติบโตในสายวิชาการนั่นเอง ดังนั้นเราจึงอยากเห็นทุกคนได้วางแผนเส้นทางอาชีพราชการของตนไว้แต่เนิ่นๆ

ที่กล่าวไปนั้น เป็นกลไกที่เอื้อให้ข้าราชการสามารถเลือกเส้นทางชีวิตของตน และสามารถสับเปลี่ยน หมุนเวียนตำแหน่งงานได้ นอกจากนี้ยังจะทำให้ส่วนราชการต้องเริ่มบริหารคนโดยการจูงใจให้บุคลากรอยากอยู่ มากกว่าใช้อำนาจบังคับว่าไม่ให้โอนไปไหน

อีกเรื่องหนึ่งที่เราให้ความสำคัญก็คือ การแต่งตั้งข้าราชการโดยเฉพาะตำแหน่งประเภท อำนวยการ ที่เราจะให้มีการเตรียมการเตรียมคนไว้ก่อน ที่ผ่านมาจะรอจนกระทั่งมีตำแหน่งว่างถึงจะเริ่มกระบวนการสรรหา แต่ต่อไปเรากำหนดไว้ว่าพอถึงราวๆ เดือนพฤษภาคม-กรกฎาคม ของทุกปีจะให้มีการเตรียมคน ทำบัญชีคนล่วงหน้า โดยแยกบัญชีเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวง และระดับกรม

เหตุผลที่ต้องแยกบัญชีเป็น 2 ระดับ ก็เพราะเราเห็นว่างานบางอย่างเป็นลักษณะเฉพาะ ของกรม ที่คนนอกกรมจะไม่รู้ไม่เข้าใจว่าควรมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานอย่างไร แต่ในขณะที่เดียวกันงานบางอย่างก็ควรจะมองภาพรวมในระดับกระทรวง ยกตัวอย่าง งานที่มีในแทบทุกส่วน ราชการอย่างงานนิติการ งานเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานเหล่านี้เป็นงานที่หมุนได้ง่ายเพราะทุกกรมในกระทรวงมีเหมือนกันหมด การจัดบัญชีตำแหน่ง งานเหล่านี้ในระดับกระทรวงจะส่งเสริมให้เกิดการหมุนเวียนได้

ยกตัวอย่างกรมที่ดิน หากการหมุนเวียนตามบัญชีระดับกระทรวงเกิดผลดังที่คาด จะทำให้ ความรู้ความเชี่ยวชาญด้านกฎหมายของนักกฎหมายกรมที่ดินจะไม่จำกัดอยู่แต่เฉพาะกฎหมาย ของกรมที่ดิน แต่การหมุนเวียนไปอยู่กรมอื่นๆ ภายในกระทรวงมหาดไทย จะช่วยให้เขามีความรู้ ด้านกฎหมายอื่นของกระทรวงด้วย

อีกตัวอย่างหนึ่งของการหมุนเวียนในระดับกระทรวง ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ซึ่งถือได้ว่าเป็นงานที่เป็นตัวแทนของกระทรวง ดังนั้นการพิจารณาหมุนเวียนจึงควรพิจารณาบัญชี ในภาพรวมระดับกระทรวง

บุญญาภรณ์:

ไม่ทราบว่ายก ก.พ.ได้วางแนวทางหรือวิธีการกำหนดบัญชีการหมุนเวียนดังกล่าว หรือไม่ว่า ทั้งในระดับกรม หรือระดับกระทรวงไว้หรือไม่/อย่างไรคะ

ปรร. วิสูตร:

ในทางปฏิบัติจะให้ส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองก่อน ซึ่งการกำหนด องค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรองนี้จะสะท้อนปรัชญาแนวคิดใหม่ คือ แต่ก่อนคนซื้อไม่ได้ ใช้ คนใช้ไม่ได้ซื้อ แต่ปรัชญาใหม่คนใช้ต้องเป็นคนซื้อ คนซื้อต้องเป็นคนใช้ แปลว่าคนที่ได้รับ ผลกระทบจากบุคคลที่ตัวเองตั้ง ต้องมีส่วนอย่างสำคัญในการเลือกด้วย อย่างเราจะทำงานร่วมกับ ใครก็อยากจะมีส่วนในการเลือกคนคนนั้นด้วย

เพราะฉะนั้นองค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรอง รวมไปถึงคณะกรรมการคัดเลือกทั้ง ของตำแหน่งประเภทอำนวยการ รวมไปถึงตำแหน่งประเภทบริหาร จะสะท้อนแนวคิดนี้ ยกตัวอย่าง คณะกรรมการกลั่นกรองระดับกระทรวง จะมีรองปลัดกระทรวงเป็นประธาน ส่วนกรรมการก็จะมี อ.ก.พ. ผู้ทรงคุณวุฒิใน อ.ก.พ. กระทรวงที่ อ.ก.พ.กระทรวงมอบหมาย 1 คน รองปลัดฯ ท่าน อื่นๆ และหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมทุกกรมในกระทรวงนั้น

จะเห็นได้ว่าการนำผู้เกี่ยวข้องของหลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการ ทั้งนี้เพราะ ผอ. สำนัก ผอ.กอง นี้แหละที่ต่อไปจะก้าวขึ้นเป็นรองอธิบดีในอนาคต ดังนั้นอธิบดีก็ควรจะได้อามีส่วนร่วมในการดูตัวคนที่จะมาทำงานกับเขาดูด้วยตั้งแต่ต้น

เราพยายามทำระบบให้มีการถ่วงดุลอำนาจ ที่เห็นชัดเจนก็คือ การให้รองปลัดกระทรวงเป็นประธาน แต่ให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจแต่งตั้ง เป็นคนเลือกจากบัญชีว่าจะให้ใครเป็นอธิบดี เป็นหัวหน้าส่วนราชการ ซึ่งลักษณะการคานกันอย่างนี้อาจพูดเล่นๆ ได้ว่าเป็นระบบแบบ “คนชงกับคนกินเป็นคนละคน”

ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการส่งเสริมให้ข้าราชการมีประสบการณ์หลากหลาย การสนับสนุนให้เกิดการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หรือเรื่ององค์ประกอบของคณะกรรมการกลั่นกรอง ล้วนเป็นส่วนหนึ่งของนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคลภายใต้ พ.ร.บ.ใหม่นี้

ดร. ภาณุภาคย์:

สำหรับเรื่องการโอนย้ายที่มีการกำหนดเป็นเงื่อนไขมาตั้งแต่สมัย พ.ร.บ. ปี 2471 แล้วว่า ข้าราชการจะย้ายได้ก็ต่อเมื่อได้รับความยินยอมจากต้นสังกัด แต่ใน พ.ร.บ.ใหม่ ปี 2551 นี้ได้ปลดล็อกตรงนี้ออกไป ไม่ทราบว่ามีแนวคิดเบื้องหลังอย่างไรสำหรับการเปลี่ยนแปลงนี้ครับ

ปส. วิสูตร:

สมัยก่อน ราชการมุ่งเน้นการสั่งสมเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Specialisation) คืออยากให้ข้าราชการแต่ละคนมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน



ดร. ภาณุภาคย์:

หมายความว่าจากนี้ไปการสั่งสมความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของข้าราชการกำลังหมดความสำคัญลงไปหรือครับ

ปส. วิสูตร:

ไม่ได้แปลว่าไม่สำคัญแล้วโดยสิ้นเชิงนะครับ อย่างที่บิดาแห่งเศรษฐศาสตร์ชาวสก็อต คือ Adam Smith เคยบอกไว้ว่า ถ้าสังคมมีการแบ่งงานกันทำตามความถนัด ตามความความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของแต่ละคน ในที่สุดสังคมก็จะดีขึ้น เขาเลยเน้นเรื่อง specialisation ต่อมาเราพบว่าในบางกรณี เช่น ผู้ที่ทำงานด้านการบริหารจะมีแต่ความเชี่ยวชาญในงานอย่างเดียวนั้นไม่พอ ต้องรอบจัดด้วย เราจึงคิดว่าน่าจะมีการทบทวนแนวคิดเรื่องนี้

นอกจากนี้ เมื่อก่อนเราก็กังวลเกี่ยวกับความไม่ต่อเนื่องของงานในกรณีข้าราชการโอน เพราะถ้าเขาโอนไป มันก็จะเกิดปัญหาต่องานที่เขา กำลังทำอยู่ สำหรับแนวทางตาม พ.ร.บ.ใหม่นี้ แม้เราจะส่งเสริมให้มีการเคลื่อนย้ายกำลังคนภายในราชการมากขึ้น แต่เราก็ไม่มองข้ามปัญหาความสะดุด

ของงาน จึงได้มีการกำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการต้นสังกัดสามารถยับยั้งการขอโอนย้ายของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ไม่เกิน 3 เดือน และให้แจ้งล่วงหน้า 1 เดือน เพื่อให้ผู้ที่ขอย้ายมีเวลาเคลียร์งานเก่าให้เสร็จเรียบร้อย ไม่ให้งานราชการต้องหยุดชะงัก

ดร. ภาณุภาคย์:

สุดท้ายนี้ อยากให้ท่านกรุณารูปให้เห็นว่า หากระบบส่งเสริมการสับเปลี่ยนหมุนเวียนข้าราชการดำเนินไปอย่างเต็มรูปแบบ จะเกิดประโยชน์อย่างไรกับราชการไทยของเราครับ

ปรร. วิสูตร:

ถ้าระบบสามารถเดินไปได้สักระยะ แล้วขยายขอบเขตให้กว้างออกไปเรื่อยๆ จะทำให้ในที่สุดการหมุนเวียนเคลื่อนย้ายงาน (Mobility) กลายเป็นเรื่องปกติ ข้าราชการก็จะคลายความรู้สึกยึดติดกับกรม การร่วมมือระหว่างกรมจะมีมากขึ้น

นอกจากนั้นจะทำให้ หัวหน้าส่วนราชการต้องหันมาให้ความสำคัญกับการใช้พระคุณมากกว่าพระเดช เพราะถ้าอยากรักษาคนไว้ในกรม ก็ต้องทำให้คนเก่งที่มีผลงานดีได้รับรางวัลหรือการตอบแทนอย่างเหมาะสม จึงจะรั้งเขาอยู่ ไม่อย่างนั้นเขาก็จะหนีไป

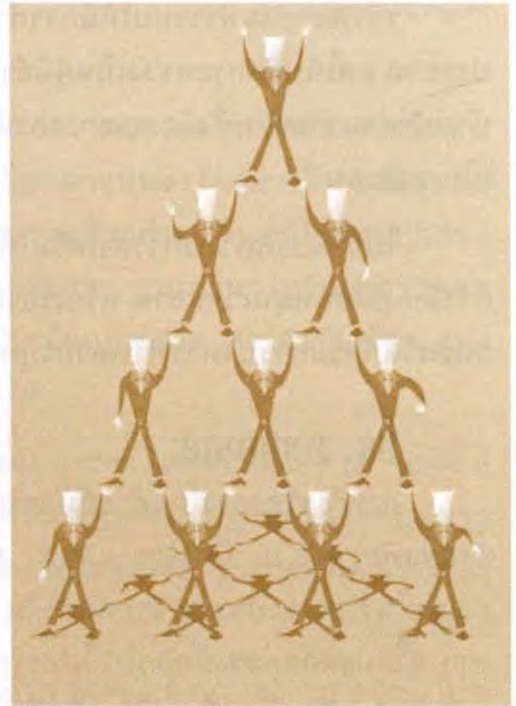
เมื่อข้าราชการมีอำนาจต่อรองในแง่การมีอิสระที่จะขอโอนย้ายไปที่อื่นได้ในระดับหนึ่ง ปัญหาหลายอย่างมันจะถูกสะท้อนออกมา เช่น การตั้งคนที่ลูกน้องรับไม่ได้หรือทำงานไม่เป็นมาเป็น ผอ. สำนัก ผอ.กอง จะทำให้ข้าราชการใต้บังคับบัญชาของคนเหล่านี้ขอย้ายออก ซึ่งถ้าเปรียบกับสิ่งที่เป็นอย่างปัจจุบัน ปัญหาเหล่านี้จะไม่ถูกสะท้อนออกมาให้เห็น เพราะคนย้ายไปไหนไม่ได้ ดังนั้นหัวใจของการแก้ปัญหอาจสรุปได้ดังบทกลอนสั้นๆ ต่อไปนี้

เตรียมคนไว้ก่อน ผ่านร้อนผ่านหนาว
เลือกทีมเพชรพราว เลือกทางก้าวเดิน

นั่นคือต้องมีการตระเตรียมคนที่จะขึ้นเป็นระดับอำนาจการให้มีความพร้อม (เตรียมคนไว้ก่อน) โดยให้พวกเขามีประสบการณ์อย่างหลากหลาย (ผ่านร้อนผ่านหนาว) ส่วนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งประเภทบริหารก็ต้องสามารถเลือกคนที่จะมาทำงานกับตัวเองได้ (เลือกทีมเพชรพราว) นอกจากนี้ข้าราชการก็สามารถเลือกเส้นทางชีวิตของตนได้มากขึ้นเนื่องจากมีอิสระในการโอนย้ายมากขึ้นนั่นเอง (เลือกทางก้าวเดิน)

ดร. ภาณุภาคย์ และบุญญาภรณ์ (กล่าวพร้อมกัน):

งดงามจริง ๆ ขอบพระคุณมากครับ (ค่ะ) 



การอภิปราย

เรื่อง ร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใส ในราชการ

กองบรรณาธิการ



พระมหากษัตริย์ วชิรเมธี

ประการที่ 3 เรื่องการศึกษานี้สำคัญที่สุด การศึกษานั้นความหมายอย่างแคบก็คือในระบบ แต่ความหมายอย่างกว้างที่สุดคือ สังคมทั้งสังคมจะต้องได้รับการบอกเล่า แก้อธิบ หรือกล่อมเกล่าผ่านกระบวนการทางสังคม ซึ่งให้เห็นว่าการทุจริต การคอร์รัปชัน การมีชีวิตที่ไร้จริยธรรมเป็นสิ่งที่ไม่ดี ไม่งาม ตัวอย่างที่อเมริกาปีที่แล้ว ปารีส ฮิลตัน ไฮโซโลกเลย เก่งมากและชื่อดังมาก ทุกคนก็จะรู้จัก แม้แต่พระอย่างอาตมาอยู่คนละวงการยังรู้จัก ปีที่แล้ว ปารีส ฮิลตัน ดื่มเหล้าแล้วมีปริมาณแอลกอฮอล์ในร่างกายมาก และพบสารเสพติดในเลือด ตำรวจก็จับไปนอนในคุก 1 วัน รุ่งขึ้นทนายประกันตัวออกมา แล้วก็บอกว่า ปารีส ฮิลตัน นั้นป่วยหนักต้องเข้ารับการรักษาด่วน ปรากฏว่าอเมริกาชนลูกฮือทั้งประเทศเลย โดยเฉพาะสื่อมวลชนไม่ยอมบอกว่าตำรวจมี 2 มาตรฐาน เย็นวันนั้น หลังจากออกมาพักที่บ้านได้วันเดียว ปารีส ฮิลตัน กลับไปนอนคุกครบ 45 วัน สะท้อนว่า ไฮโซแค่ไหนก็ตามถ้าประชาชนมีการศึกษาที่ใกล้เคียงกัน แล้วรู้เท่าทัน คุณไม่มีสิทธิอยู่เหนือกฎหมาย เห็นไหมว่าประชาชนเป็นพลังถ่วงดุลที่สำคัญที่สุดที่จะให้คุณธรรม จริยธรรมนั้นเกิดขึ้นในสังคม ฉะนั้นบ้านเมืองที่มี 2 มาตรฐานนั้นสะท้อนว่าในแง่หนึ่ง เพราะประชาชนเองก็ยังไม่รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่ควรทำ อะไรเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำ ถ้าประชาชนมีระดับการศึกษาที่ดีมาก ประชาชนนี่เองคือตัวที่จะถ่วงดุลให้สังคมมีคุณธรรม จริยธรรม

ประการที่ 4 กฎหมายนั้นต้องศักดิ์สิทธิ์ ถ้ากฎหมายไม่ศักดิ์สิทธิ์ คนทำผิดก็พอใจ ทำผิดแล้วก็จะทำต่อไปเรื่อยๆ และคนดีก็ไม่ได้รับการคุ้มครอง

ประการที่ 5 สื่อมวลชนจะต้องนำเสนอต้นแบบที่ดีให้กับสังคมได้เห็นว่า คนที่ซื่อสัตย์สุจริตนั้นมีชีวิตในสังคมอย่างสง่าผ่าเผยและมีศักดิ์ศรี ไม่ใช่คนที่เป็นคนดึกกลายเป็นคนส่วนน้อยในสังคม แล้วต้องดำเนินชีวิตอย่างหวาดผวา เพราะว่าคนส่วนใหญ่เป็นคนที่ทุจริตคอร์รัปชัน พอเป็นคนดีแล้วอยู่ลำบากมาก ลูกศิษย์อาตมาภาพคนหนึ่ง เป็นข้าราชการ ชี 10 วันหนึ่ง เมื่อข้ามห้วยมากินตำแหน่งในองค์กรแห่งหนึ่ง ก็มีคนซื้อของกำนันมาให้ เธอเห็นแล้วตัวสั่นเลย เพราะอะไร เพราะของกำนันชิ้นนั้น ซื่อรยนต์ให้เธอได้ 1 คัน เธอก็ยืนยันว่าไม่รับ พ่อแม่ฉันสอนมาอย่างนี้ อย่างไรก็ตามฉันก็ไม่รับของกำนันชิ้นนี้ ตัวแทนของบริษัทก็บอกว่า คุณรับไปเถอะ ฉันไม่รับ เสียเกียรติหมด ฉันไม่เอา ฉันต้องรักษาเกียรติภูมิ ตัวแทนของบริษัทก็บอกว่า คุณรับเถอะ เพราะที่นี่ผู้ใหญ่ทุกคนรับหมด เหลือคุณคนเดียววันหรือ พอเจออย่างนี้เข้าไปก็ทำใจลำบากเลยเห็นไหม ไม่รู้ว่าจะรับหรือไม่รับไปแล้วหรือยัง เพราะคนรอบข้างเขารับหมด เพราะฉะนั้นสื่อมวลชนจะต้องนำเสนอแบบอย่างที่ดี ถ้าไม่ดีปั๊บ คนดีเขาไม่มีพวก แล้วยืนหยัดเป็นคนดีได้อย่างไร ในท่ามกลางคนที่เลวทั้งหลาย กลายเป็นคนส่วนน้อย คนดึกกลายเป็นบุคคลที่มีชีวิตที่อันตราย เพราะคนส่วนใหญ่เขาเลวกัน เราจะต้องไม่ให้เกิดภาวะอย่างนี้ขึ้น ซึ่งตรงนี้จะต้องอาศัยสื่อมวลชนมาช่วยกัน

ประการที่ 6 สถาบันครอบครัวจะต้องร่วมมือกัน ถ้าคุณพ่อคุณแม่เลี้ยงลูกที่ดี 1 คน ส่งเขาออกไปใช้ชีวิตในสังคม คนดี 1 คน จะก่อเกิดคนดีนับแสนนับล้านคน แต่ถ้าคนเลว 1 คน หลุดไปจากสถาบันครอบครัว ก็จะก่อเกิดคนเลวนับแสนนับล้านคน ขึ้นมาได้ เพราะฉะนั้นคน 1 คน เป็นเมล็ดพันธุ์แห่งความดีก็ได้ แห่งความเลวก็ได้ เมล็ดพันธุ์นี้จะต้องรับการเพาะชำให้เป็นต้นกล้าที่แข็งแรง ก่อนที่จะถูกส่งต่อไปยังสังคมโดยสถาบันครอบครัว ฉะนั้นถ้าเราร่วมมือกันทุกองคาพยพของสังคมอย่างทีกล่าวมา อาตมาภาพคิดว่านี่แหละคือวิธีปลูกฝัง หรือสร้างสรรค์พัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสได้ยั่งยืน



ผู้ดำเนินการอภิปราย

ท่านพระมหาวชิรเมธีได้แนะนำหลายเรื่องที่สำคัญคือ

ถ้าจะทำให้เกิดความโปร่งใสในสังคมไทยจะต้องร่วมด้วยช่วยกันในทุกภาคส่วน

1. จะต้องมีการสร้างค่านิยมที่ถูกต้อง
2. จะต้องสร้างวัฒนธรรมอันดีงาม ทุกสิ่งทุกอย่างต้องทำให้เป็นนิสัย เป็นกิจวัตรที่ต้องทำทุกวัน
3. ประชาชนต้องมีการศึกษาที่ดี ที่จะต้องคอยสอดส่องดูแลให้เกิดความถูกต้องในสังคม
4. กฎหมายต้องมีความศักดิ์สิทธิ์
5. สื่อมวลชนต้องนำเสนอต้นแบบที่ดีต่อสังคม
6. สถาบันครอบครัวเป็นองค์กรที่สำคัญที่สุด ที่จะหล่อหลอมให้เกิดความโปร่งใสถูกต้อง

ต่อไปขอเรียนเชิญอาจารย์ดอกเตอร์จรี วิจิตรวาทการ ได้กรุณาให้ความเห็นและข้อคิดเกี่ยวกับในแง่ของสากลเขามองความโปร่งใสอย่างไรบ้าง และประเทศไทยซึ่งเป็นสมาชิกสังคมโลกควรจะต้องปรับบทบาทอย่างไร

รองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ

ฟังท่านให้ข้อคิดแล้วรู้สึกว่าคุณน่าจะเป็นทั้งนักวิชาการและ NGO ปลุกระดมสังคม ฟังดูแล้วรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่พวกเราได้คุยกันมานาน ความเห็นตรงกันในเรื่องที่ว่า การที่จะแก้ปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน ความโปร่งใส เป็นวิธีการ แต่ว่าลึกไปกว่านั้นความโปร่งใส นั่นคือเพียงวิธีการ สิ่งที่เป็นจริง ๆ คือ ทำอย่างไรจะปลูกฝังค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมของความซื่อสัตย์ ซื่อตรง การมีคุณธรรม จริยธรรมในตัวบุคคล แล้วสังคมก็จะดีขึ้น ในเวทีสากลนี้ มีความรู้ ความเข้าใจ และมีกลไกอะไรบางอย่างเกี่ยวกับเรื่องความโปร่งใส ในระดับเวทีสากลเรื่องความโปร่งใสกลายเป็นเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องไม่ธรรมดา เป็นเรื่องปกติวิสัยของพฤติกรรมของความเชื่อ ยกตัวอย่างเช่น ในระดับประเทศที่พัฒนาแล้ว ประเทศ OECD ให้ความสำคัญใส่ในเรื่องนี้มาก โดยมีอนุสัญญาของ OECD เรียกว่า อนุสัญญาว่าด้วยเรื่องต่อต้านการให้สินบน

แต่ก่อนนี้ประเทศใน OECD ที่ร่ำรวยพัฒนาแล้ว ก็มีบริษัทข้ามชาติมาก บริษัทข้ามชาติทั้งหลายมาลงทุนในโลกที่ 3 ในประเทศที่กำลังพัฒนา อย่างประเทศเรา เวลามาทำธุรกิจ มาลงทุนก็มักจะให้สินบนกับผู้มีอำนาจทางการเมือง ถ้าไม่ให้สินบนก็ไม่ได้ใบอนุญาตทำงาน ถ้าไม่ให้สินบนอาจจะไม่ได้โอกาสได้รับความสะดวกสบาย เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เขาทำกันเป็นปกติ โดยที่เงินที่ให้สินบนนั้นเรียกว่า facilitation money



เงินอำนวยความสะดวกในการทำธุรกิจ และบางประเทศอนุญาตให้ธุรกิจของเขา นำรายการนี้ไปขอยกเว้นภาษีด้วย ในลักษณะเป็นเงินที่ใช้จ่ายในการเอื้ออำนวยความสะดวกทางด้านธุรกิจ ต่อมาสิ่งเหล่านี้ก็เปิดโปงกัน ก็มีความรู้สึกว่ามันน่าจะโปรงใสและถูกต้อง เนื่องจาก

1. เป็นเงินสินบน ไม่ควรที่จะได้รับการยกเว้นภาษี
2. ประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่ควรจะเป็นตัวอย่างที่เลวร้ายของการให้สินบนกับคนอื่น ๆ ไปช่วยผู้ที่มีอำนาจในประเทศต่างๆ รับสินบนเพื่อได้รับความสะดวกในการทำธุรกิจ จึงมีการเจรจากัน โดยแรงกดดันจาก Transparency International แรงขับเคลื่อนกดดันมาจาก NGO ระหว่างประเทศที่ทำงานด้านเดียว คือ เรื่องต่อต้านคอร์รัปชัน สร้างความโปรงใส Transparency International ทำงานคุยเรื่องนี้นักมาก ในที่สุดประเทศต่างๆ ใน OECD จึงร่วมกันลงนาม ตกลงเป็นภาคีในอนุสัญญานี้ นั่นก็เป็นจุดเริ่มต้น

หลังจากนั้น OECD ก็มาทำงานร่วมกับ ADB (Asian Development Bank) ธนาคารเพื่อการพัฒนาในเอเชีย ซึ่งดูแลภูมิภาคเอเชียนี้ ก็มีการทำกันหลายอย่าง คุยกัน เจรจากัน จนในที่สุดก็มีคล้ายๆ ว่าเป็นเครื่องมือออกมารวมกันต่อต้านคอร์รัปชัน ซึ่งประเทศไทยเราก็ออมรับในเครื่องมือนี้ ธนาคารโลกก็มีก่อตั้ง government unit ฝ่ายที่ดูแลเรื่องธรรมาภิบาล โดยที่เขาก็เข้าใจว่าองค์กรอย่างธนาคารโลก ซึ่งไปให้ทุนนี้ยืมเงิน ให้เงินช่วยเหลือประเทศต่างๆ ในโครงการใหญ่ๆ ทั้งหลาย บางครั้งก็หล่อหลอมต่อการติดสินบนให้สินบน รับสินบน ตรงนี้ก็เป็นเรื่องหนึ่งที่ทำให้ต้องมีหน่วยภายในที่พยายามมานั่งในเรื่องของความโปรงใส เรื่องหลักธรรมาภิบาล จนขณะนี้เจ้าหน้าที่ธนาคารโลกที่ไม่ว่าไปทำงานที่ไหนทั่วโลก มีความจำเป็นที่จะต้องถือ code of conduct หลักปฏิบัติของเขาหลายอย่างที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม เช่น ห้ามรับของขวัญจากใครทั้งนั้นที่เกิน 25 เหรียญ ถ้าใครจะให้ของขวัญคุณ รับได้แต่ไม่ให้เกิน 25 เหรียญ ถ้าเกิน 25 เหรียญ ต้องคืนแล้วไม่รับ เช่นเดียวกัน เขาก็เป็นห่วงในเรื่องของ conflict of interest ความขัดแย้งของ

ผลประโยชน์ไม่โปร่งใสต่างๆ เช่น ถ้าสมมุติว่า เจ้าหน้าที่ธนาคารโลกมีญาติพี่น้องที่อยู่ในประเทศไหน มาขอทำงานให้กับโครงการของธนาคารโลกนั้นถือว่าไม่ได้ เพราะว่าคุณอาจจะเอาข้อมูลไปเปิดเผย อาจจะไม่โปร่งใสในการที่จะไปให้สิทธิพิเศษกับบริษัทที่อยู่ในเครือข่ายที่ญาติพี่น้องทำงานให้ธนาคารโลก เพราะฉะนั้น คนที่ไปรับงาน ทำงานให้ธนาคารโลกจะมีสัญญาให้เซ็น ในสัญญานั้นมีข้อหนึ่งระบุไว้ ว่าคุณจะต้องไม่มีญาติพี่น้องทำงานอยู่ในธนาคารโลกขณะนี้ เพื่อป้องกันไม่ให้มีเรื่องของความขัดแย้งทับซ้อนของผลประโยชน์ นี่ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่ง เพราะฉะนั้น ความโปร่งใสเป็นเรื่องที่ในระดับเวทีสากลให้ความสำคัญมาก ทุกอย่างต้องตรงไปตรงมา หลักจริยธรรม หลักธรรมาภิบาล เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันเป็นปกติวิสัย ไม่ใช่อะไรที่ต้องนำมาพูด เป็นสิ่งที่ต้องทำโดยสามัญสำนึก ปลุกฝังเข้าไปในจิตสำนึกของทุกคนที่อยู่ในองค์กรที่ทำงานระดับนี้

ต่อมาองค์การสหประชาชาติก็ได้มีอนุสัญญาขึ้นมาอีก หลังจากได้มีการรณรงค์ด้วยกัน เจริญกันมาหลาย ๆ ปี คืออนุสัญญาที่จะต้านคอร์รัปชัน ซึ่งประเทศไทยได้ลงนามไปในครั้งแรกแล้ว แต่เรายังไม่ได้ให้สัตยาบัน ขณะนี้กำลังรอดูกฎหมายต่างๆ จะแก้กฎหมายทั้งหมดให้เราสามารถที่จะให้สัตยาบันกับ UN Anti-corruption Convention เป็นอนุสัญญาที่ต้านคอร์รัปชัน ในนั้นก็จะมีเรื่องของความโปร่งใส เรื่องของจริยธรรม เรื่องของแนวปฏิบัติต่างๆ มากมาย

นอกจากนี้ APEC ที่เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ที่มีประเทศไทยเป็นสมาชิกด้วย อยู่ในเขตเอเชียแปซิฟิก ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา เริ่มให้ความสนใจเรื่องคอร์รัปชัน แต่ก่อนนี้ภารกิจของ APEC คือส่งเสริมการลงทุน ส่งเสริมธุรกิจ การค้า เปิดให้เศรษฐกิจพัฒนาไปได้ดี แต่ว่าพอจะทำธุรกิจ ก็มักจะเห็นว่าอุปสรรคที่สำคัญ คือความไม่โปร่งใสคอร์รัปชัน เพราะฉะนั้น เลยต้องมีการทบทวน การมาคุยกันและมีข้อตกลงกันเกี่ยวกับเรื่องว่าทำอย่างไรจะป้องกันคอร์รัปชัน แล้วจะทำอย่างไรที่จะให้สมาชิกทั้งหลายยอมรับให้สัตยาบันกับอนุสัญญาของสหประชาชาติ เรื่อง anti corruption ตรงนี้คือสิ่งที่ในระดับสากลที่มีเครื่องมือหลาย ๆ อย่าง และในภูมิภาคแต่ละภูมิภาค อย่างลาตินอเมริกาก็มีของเขา ของเรา เราไปตาม OECD กับ ADB ซึ่งเป็นธนาคารที่ดูแลในภูมิภาคนี้ ลาตินอเมริกาเขาก็มีของ Inter American Bank เขาก็มีอีกชุดหนึ่ง ที่ไหนๆ เขาก็มีกันทั้งนั้น

จะเห็นได้ว่าความไม่โปร่งใสและคอร์รัปชันนั้น เป็นเรื่องที่อยู่ในประชาคมโลกเขารังเกียจกันทั้งนั้น เป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความไม่เป็นอารยะของประเทศ และเป็นตัวบั่นทอนการพัฒนา บั่นทอนความน่าเชื่อถือในเวทีสากล ในสายตาของประชาคมโลก

อยากจะเล่าให้ฟังถึงบทบาทของ NGO ระหว่างประเทศเรียกว่า Transparency International (TI) ได้ทำงานมาประมาณ 11-12 ปี โดยมีวัตถุประสงค์อย่างเดียว คือ

ทำอะไรที่จะต่อต้านคอร์รัปชัน และสร้างกระแสร่วมในโลกนี้ให้ต่อต้านคอร์รัปชัน เพราะ
ว่าผู้ก่อตั้งนั้นมีประสบการณ์ทำงาน เป็นเจ้าหน้าที่ World Bank ระดับสูง ทำงานใน
แอฟริกาเป็นหลัก ที่นี้ในประสบการณ์ของการทำงานที่แอฟริกาของเขา เขาเห็นว่าเงิน
ช่วยเหลือ ไม่ว่าจะเป็นเงินช่วยเหลือจากประเทศต่างๆ เงินช่วยเหลือจาก Multi-lateral
agency คือองค์กรที่มาจากหลายๆ ประเทศ ทั้งจาก UN และองค์กรต่างๆ ลงไปช่วย
แอฟริกาเยอะเหลือเกิน จำนวนเงินที่ทุ่มเข้าไปในแอฟริกา ใน 30-40 ปีที่ผ่านมา มหาศาล
แต่สภาพแอฟริกาปัจจุบันนี้เป็นอย่างไร ไม่พัฒนาเท่าที่ควร เป็นทวีปที่มีปัญหามากที่
สุดในขณะนี้ ปัญหาเรื้อรังมากในเรื่องโรคเอดส์ที่มีมากมาย ความยากจน อุดอยาก คนที่
ยากจนที่สุด อุดอยากที่สุดอยู่ในแอฟริกา แล้วยังมีปัญหาความไม่สงบ ไม่มีสวัสดิภาพ
แต่ว่าเงินที่ไปทั้งหมดนี้หายไปไหน ความช่วยเหลือที่ไปทั้งหมด ถูกผู้มีอำนาจกอบโกย
ไป ไม่ว่าจะเป็นเงินหรือทุกอย่างเอาไปหมด จนกระทั่งในช่วงหลัง UN ไม่ต้องการที่จะให้เงินอีกแล้ว
เพราะรู้ว่าเงินไปแล้วจะถูกผู้มีอำนาจลิตรอนเอาไปหมด แต่ว่าให้เป็นอาหารไปช่วยเด็ก
คนที่ยากจน ส่งเป็นอาหารเพราะคิดว่าอาหารจะได้ไปถึงประชาชนโดยตรง แต่อาหารนั้น
บางส่วนยังถูกเอาไปขาย เพราะฉะนั้นเป็นทวีปที่มีปัญหามาก ตรงนี้ที่ทำให้คุณปีเตอร์
ไอเกอร์ ผู้ก่อตั้ง TI มองว่า การพัฒนาในโลกนี้จะไม่ประสบความสำเร็จ トラบใดที่
คอร์รัปชันยังมีมาก เพราะฉะนั้น เขาจึงมองว่า ถ้าก่อตั้ง NGO ควรจะระดับนานาชาติ
แล้วควรจะเป็น NGO ที่ผลักดันในเรื่องนโยบาย ผลักดันในเรื่องสร้างมาตรฐานของความ
โปร่งใส ทำอย่างไรที่จะทำให้ทั่วโลกตระหนักในเรื่องนี้ เรื่องการก่อตั้งของเขาก็มี
คนจำนวนมากที่เป็นเพื่อนฝูง แต่มาก่อตั้งในยุโรป เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นมาโดยที่สิ่งแรก
ที่ทำคือ เครื่องมือตัวหนึ่งที่ปัจจุบันนี้เรารู้จักกันดี คือ CPI Corruption Perception
Index เป็นเครื่องมือที่วัดคอร์รัปชันของประเทศต่างๆ แล้วเรียงลำดับลงมาจากประเทศ
คะแนนสูงสุด เท่ากับคอร์รัปชันน้อยที่สุด คะแนนเต็มคือ 10 คะแนน ประเทศที่ได้คะแนน
ใกล้ 10 ที่สุด คืออันดับที่ 1 คอร์รัปชันน้อย เรียงลงมาเรื่อยๆ เป็นการรับรู้ของประชาชน



เกี่ยวกับคอร์รัปชันของแต่ละประเทศ นำมาจัดลำดับ เนื่องจากว่าไม่มีใครทำ แล้ว TI ทำเป็นประจำสม่ำเสมอทุกปี และกลายเป็นสิ่งที่ทั่วโลกมองว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดความรู้ความเข้าใจของคนเกี่ยวกับตัวเรา ว่าประเทศเราเป็นอย่างไร แต่ละปีจะประกาศ 1 ครั้ง ประเทศไทยก็อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่เขาศึกษาจัดลำดับมาตั้งแต่ต้น เราก็ไม่ได้อยู่ในฐานะที่ดี คะแนนของเราที่ได้รับตั้งแต่ไหนแต่ไร คือระหว่าง 3.2-3.8 คือไม่เคยเกินนั้น ในปีที่ผ่านมา แปลว่าเรายู่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นตัวหนึ่งที่ทำให้เราเกิดความรู้สึกว่าเราจะต้องผลักดันตัวเอง ทำอย่างไรถึงจะให้เปลี่ยนภาพพจน์ของประเทศ โดยที่มากำกับปัญหาคอร์รัปชันภายใน

นอกจากนั้น เครื่องมืออื่นๆ ก็มีอีกมากมาย เช่น Bribe Payer Index คือการวัดดูว่าประเทศไหนให้สินบนมากกว่ากัน เวลาทำธุรกิจกับต่างชาติ ประเทศไหนต้องจ่ายสินบน ผู้รับสินบนอย่างไร ผู้ให้สินบนให้สินบนอย่างไร นั่นเป็นอีกเครื่องมือหนึ่ง มีเครื่องมือเกี่ยวกับทาง business practice ด้วยกับให้ภาคธุรกิจเอกชน และอีกวิธีการของเขาก็คือสร้าง National Chapter เพื่อให้เป็นกระบวนการสากล เขาต้องขอให้แต่ละประเทศหาคนที่สนใจเรื่องนี้ ตั้งเป็นเครือข่าย เป็น chapter สาขาของ TI ใหญ่ เพื่อทำงานร่วมกัน แต่ว่าไม่มีการบังคับว่าต้องทำงานเหมือนกัน เนื่องจากว่าแต่ละประเทศมีบริบทที่ไม่เหมือนกัน แต่ละประเทศก็ต้องดูว่าอะไรสำคัญที่สุดสำหรับประเทศนั้น จะขับเคลื่อนอย่างไร ใช้วิธีไหน นี่คือในระดับของสากลที่มีเรื่องเหล่านี้

ถ้ามองในระดับธุรกิจเอกชน ธุรกิจเอกชนเองก็มีปัญหา เป็นทั้งเหยื่อและตัวปัญหา เหยื่อในการที่ถูกขูดรีดเอารัดเอาเปรียบ แต่ในเวลาเดียวกัน บางทีก็เป็นผู้ให้และมักจะเป็นผู้ให้ ทั้งการให้ด้วยสมัครใจหรือไม่สมัครใจ โดยเป็นฝ่ายที่มีทรัพยากรไปให้กับผู้ที่มีอำนาจ นั่นก็คือทุจริต คอร์รัปชันที่เกิดขึ้นระหว่างเอกชนกับภาครัฐ กับผู้มีอำนาจทางการเมือง แต่ว่าในเวลาเดียวกันในธุรกิจเอกชนก็มีคอร์รัปชันภายในธุรกิจเอกชนกันเอง การเอาผลประโยชน์เอาตำแหน่งของตัวเองไปเรียกร่องผลประโยชน์ทำให้ต้นทุนของการผลิตเพิ่มขึ้น ก่อนวิกฤติเศรษฐกิจ ปัญหาของเศรษฐกิจตอนนั้นคือทุจริตภายในภาคธุรกิจเอกชนเป็นอย่างมากเลย ที่เราทราบกันว่าในที่สุดแล้วนี่เอกชนกลายเป็นหนี้สาธารณะ พวกเราก็แบกรับปัญหากันไป เพราะว่ามีความไม่โปร่งใส มีการจัดการไม่ดี

เพราะฉะนั้น หลังวิกฤติเศรษฐกิจ ภาคธุรกิจในภูมิภาคเอเชียถูกกระตุ้นอย่างแรง และถูกบังคับให้จะต้องมีความโปร่งใส มีจริยธรรม ให้มี best practice ให้การปฏิบัติ นั้นจะต้องเป็นไปตามหลักสากลมากขึ้น โดยหลังวิกฤติเศรษฐกิจเมื่อ 11 ปีก่อน กระบวนการต่างๆ ของสากลเข้ามาในประเทศไทยมาก เช่น ในเรื่องของ corporate governance ทำอย่างไรที่จะให้มีบรรษัทภิบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการที่ต้องการเปิดเผยข้อมูล (disclosure) แต่ก่อนนี้บริษัททำกันเองอย่างไรก็ได้ ผู้ถือหุ้นไม่ค่อยรู้ความจริง

การเปิดเผยข้อมูลอยู่ในวงแคบ เมื่อมีการบังคับเปิดเผยข้อมูล ความโปร่งใสจากการเปิดเผยข้อมูลจะสามารถช่วยให้ผู้ถือหุ้นรายเล็กหรือว่าประชาชน สังคม ผู้สื่อข่าว ใครก็ตามที่สนใจ สามารถจะไปตรวจดูว่า การบริหารจัดการของบริษัทนั้นมีธรรมาภิบาลไหม โดยเฉพาะบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ยังมีพันธะสัญญาต่อประชาชน เพราะว่าไประดมทุนจากสังคม พวกเราในฐานะประชาชนไปลงทุนในบริษัทของเขา เขามีความจำเป็นจะต้องเปิดเผยข้อมูลให้เราทราบ ให้เรารู้ว่าทำอะไร การเปิดเผยข้อมูลนี้เป็นเรื่องสำคัญ ในเวลาเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายเล็ก ๆ อย่างพวกเรา ได้รับการคุ้มครอง ถ้าสมมุติผู้ถือหุ้นรายใหญ่นั่งอยู่ในบอร์ด เป็นกรรมการหมด การตัดสินใจจะปันผล จะไปลงทุนต่ออย่างไร เป็นเรื่องของคนรายใหญ่ ผู้ถือหุ้นรายย่อยกลายเป็นเหยื่อ ไปลงทุนโดยไม่มีความรู้กำหนดอะไรเลย ดังนั้น ตามหลักสากล จึงมีการเคลื่อนไหวว่าบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องให้คนที่เป็นการกรรมการนั้นเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นรายย่อย (minority share holder) นี่เป็นหลักสากล



รวมทั้งมีอื่นๆ ที่ตามมา ประเทศไทยมีสถาบันของ institute of director เกิดขึ้น ที่มาสอนอบรมกับพวกที่เป็นกรรมการ ประธานของบริษัท สร้างธรรมาภิบาลให้กับบริษัทต่างๆ ปัจจุบันเขาไปได้ไกล โดย 10 ปีที่ผ่านมา ทางภาคธุรกิจเอกชนได้อบรมคนจำนวนมาก ทำให้ผู้ที่เป็นกรรมการ ปัจจุบันนี้เข้าใจว่าการเป็นกรรมการนั้นไม่ใช่ไปรับเบี้ยกรรมการอย่างเดียว การเป็นกรรมการของบริษัทนั้นมีหน้าที่ต้องทำงาน มีหน้าที่ในการกำกับบริษัทให้ทำงานอย่างซื่อสัตย์ ซื่อตรงต่อประชาชน ต่อผู้ถือหุ้น ในเวลาเดียวกัน บริษัททั้งหลายก็มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขกฎระเบียบ

ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกฎระเบียบของเรื่องของการจ่ายภาษี ระเบียบของ กสท. ถ้าเป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ หรือว่าการเปิดเผยข้อมูล เพราะฉะนั้นปัจจุบันนี้การเป็นกรรมการบริษัทใหญ่ๆ ไม่ใช่เข้าไปประชุมเดือนละครั้ง หรือ 2 เดือนครั้ง แล้วก็หมดหน้าที่ เขาจับให้ลงทำงาน เช่น คนที่รู้จักเรื่องการเงินบัญชีต้องไปดู เป็น audit committee ติดตามเรื่องการเงิน บางคนก็ต้องไปดูเรื่องของการให้กำกับในเรื่องของความโปร่งใสในการรับพนักงาน เรื่องค่าตอบแทน (compensation) และเรื่องอื่นๆ ที่เป็นการบริหารจัดการ ช่วยกำกับบริษัทอีกทีหนึ่ง โดยไม่ปล่อยให้ผู้บริหารบริษัททำไปตามอำเภอใจแบบในอดีต นี่เป็นเรื่องของบทบาทต่างๆ ของภาคเอกชนที่มีตามมา

แต่ถึงแม้กลไกเหล่านี้ยังมีอยู่ครบถ้วน ในสหรัฐอเมริกา องค์กรต่างๆ ที่ดูแลภาคธุรกิจเอกชนมีเข้าซ้อนหลายองค์กร เพราะว่าเขาต้องการให้บริษัทที่จดทะเบียนนั้นไม่เบียด ไม่เอาเปรียบประชาชน แต่ปรากฏว่ายังมีเรื่องอย่างเฮอร์อน เวิลด์ คอม ในที่สุดก็ยังกำกับกันไม่ได้ เพราะต้องกลับไปประเด็นที่พระคุณเจ้าพูดถึง คืออยู่ที่จริยธรรมของคนด้วย กลไกตรวจสอบติดตามมีหลายชั้นหลายชั้น รัศกุนผสมสมควร แต่ว่าคน ถ้าคุณอยากชกแซก อยากโกง ถ้าคนไม่มีจริยธรรม ไม่มีคุณธรรม อยากรักก็ยังแสวงหาวิธีจนได้ ประเด็นของเฮอร์อนที่ทำผิด การไร้จริยธรรมของเขานั้น เลวร้ายยิ่งกว่าทุจริตในประเทศไทยอีก เพราะเฮอร์อนนั้นเอาอนาคตของพนักงาน คือ ไปเอาเปรียบแม้กระทั่งเงินที่เป็นเงินของพนักงานในบริษัทที่ลงทุนในหุ้น เช่น เงินบำเหน็จบำนาญของพนักงาน ยุให้ลงทุนในหุ้นบริษัท แล้วมีข้อห้ามไม่ให้พนักงานบริษัทขายหุ้นในเวลาที่กำหนด พอบริษัทดิ่งเหวตกลงไป พนักงานแย่หมด แต่ผู้บริหารขายหุ้นตัวเอง นี่เป็นความน่ารังเกียจของการไร้จริยธรรมที่กระทำต่อคนที่เป็นพนักงานรับใช้บริษัทมายาวนาน ทั้งหมดก็กลับไปประเด็นที่ว่า การไร้คุณธรรม จริยธรรม ถ้าไม่มีความรู้ ความเข้าใจ ไม่มีจิตสำนึกในเรื่องจริยธรรม คุณธรรม ก็มีวิธีที่จะหลีกเลี่ยงชกแซกหาทางออก โกงกิน เอาเปรียบสังคมได้ ไม่ว่าจะภาครัฐ หรือภาคธุรกิจเอกชน ภาคของสังคม



ในภาคของข้าราชการน่าเห็นใจมาก เรามาพูดถึงเรื่องคุณธรรม จริยธรรม แต่ว่ารูปแบบทางสังคมไม่มีรูปแบบที่ดี ผู้นำทางการเมือง มีจริยธรรม คุณธรรม มากแค่ไหน คิดว่าตรงนี้เป็นประเด็นหนึ่งที่ต้องคุยกันหนักในสังคมไทย หวังว่า ท่านเลขาธิการ ก.พ. ในฐานะดูแลข้าราชการจะมีวิธีทำอย่างไร

ประการที่ 1 การฟื้นฟูสมรรถภาพข้าราชการพลเรือนให้เป็นที่พึงของข้าราชการได้

ประการที่ 2 ต้องปลูกฝังจิตสำนึกจริงๆ ให้ข้าราชการเข้าใจว่าเรามีศักดิ์ศรี การทำงานราชการนั้นมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เกียรติภูมิที่พระคุณเจ้าได้พูดถึงเกี่ยวกับข้าราชการ ท่านนั้นที่ไม่รับสินบน คือว่าทำอะไรที่จะให้มีอะไร ประกอบจากภายในออกมาด้วย แต่การประพฤติปฏิบัติเพียงเฉพาะแต่ละคนก็ไม่ได้ประโยชน์ ทำอย่างไรที่จะสร้าง เครือข่ายร่วม ทำอย่างไรที่จะให้มีพลังร่วมจากคนดี รวมกลุ่มกันที่จะมาทำงานใน เรื่องนี้ เรื่องการสร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน ในเรื่องของการสร้างจริยธรรม ให้มี คุณธรรมต่อสังคม การที่เราได้รับเงินภาษีอากรประเทศชาติมาใช้ มีพันธะผูกพันว่าเรา จะต้องรับใช้ประชาชน รับใช้สังคมให้ดีที่สุด แต่จิตสำนึกจางหายไปในการพัฒนาการของสังคม หลายสิบปีที่ผ่านมา เมื่อสังคมไปเน้นในเรื่องของความร่ำรวยมั่งคั่ง เน้นในเรื่องผลสัมฤทธิ์ (result base) อย่างเดียว การบริหารแบบนี้ คิดว่าต้องทบทวนกันใหม่เหมือนกัน ถ้ามุ่งสัมฤทธิ์ โดยไม่ดูวิธีการ ไปถึงผลเป็นอย่างไร ก็ไม่ใช่เรื่องที่น่าชื่นชมยกย่อง ถ้าสมมุติ ว่ากระบวนการไม่ถูกต้อง ถึงแม้ผลออกมาได้ตามที่มุ่งหวังนั้น ยังไม่พอ ต้องไปพิจารณา ใหม่ว่าเราจะต้องสร้างราชการที่มีเกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี เป็นที่พึ่งของสังคม เป็นที่พึ่งของ ประชาชน ต้องกลับไปบอกว่าเราจะต้องสร้างวัฒนธรรมของความโปร่งใส วัฒนธรรม ของความโปร่งใส นั้นหมายถึงวิถีชีวิตของความโปร่งใส วัฒนธรรมความโปร่งใส หมายถึงทุกๆ มิติของชีวิตเราจะอยู่ในความโปร่งใส การบริหารจัดการของข้าราชการ ภาครัฐ ไม่ใช่เราต้องโปร่งใสกับภายนอกอย่างเดียว กับประชาชน แต่ภายในเราต้อง โปร่งใสด้วย เพื่อสร้างศรัทธาให้กับผู้ทำงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนชั้น การให้ผลประโยชน์ การแต่งตั้งโยกย้าย เรื่องอื่นๆ ภายในของเราจะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อที่จะสร้างบรรยากาศ สู่การสร้างวัฒนธรรมของความโปร่งใสในทุกๆ มิติของการ บริหารราชการ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ท่านรองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ ได้ปูพื้นให้เห็นว่าโดยสรุปในสังคมโลก ทั้งองค์การสหประชาชาติ หรือธนาคารโลก ได้ให้ความสำคัญในเรื่องความโปร่งใสมาก และภาคธุรกิจเอกชนก็เช่นเดียวกัน ประเด็นที่เป็นปัญหาภาวะวิกฤติในปี 2540 เป็น บทเรียนที่ทำให้ภาคเอกชนไทย จะต้องมาให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และปรารถนาว่าใน

ภาคราชการ ซึ่งเป็นกลไกการพัฒนาประเทศ ควรจะต้องทำอะไร ขอความกรุณา
ท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้ให้ข้อคิดในเรื่องนี้ในมุมมองของทางราชการ

นายปรีชา วัชรากัย



ในฐานะที่สำนักงาน ก.พ. ปฏิบัติงานเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคล สิ่งทีละเลย
ไม่ได้ คือทำอะไรถึงจะทำให้มีคนดี และคนเก่งอยู่ในสังคม หากมองในวงแคบของ
ราชการ คือทำอะไรถึงจะทำให้มีคนดีและคนเก่งอยู่ในสังคมราชการ ซึ่งเป็นเรื่องของการ
จัดการคนอย่างหนึ่ง หลายคนคงมีคำถามว่า ทำไมปัจจุบันเรามีกฎหมายใหม่ มีกลไก
การสร้างคุณธรรมจริยธรรมในสังคมมากมาย เมื่อเช้านี้ท่านผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือนได้พูดเรื่องการสร้างมาตรฐานความโปร่งใส เรื่องประมวลจริยธรรม
ของข้าราชการ เรื่องยุทธศาสตร์การทำราชการใสสะอาด และยุทธศาสตร์การส่งเสริม
คุณธรรม จริยธรรม ทำไมเมื่อก่อนนี้ไม่มี บางคนอาจมีคำถามว่า ปัจจุบันนี้จริยธรรม
ของคนในสังคมเสื่อมลงถึงขนาดจะต้องออกเป็นกฎหมายไว้แล้วใช้ไหม คิดว่าไม่ใช่
แต่ว่าเมื่อก่อนนี้เราไม่ต้องพูดกันเรื่องนี้ และไม่มีสิ่งเหล่านี้อยู่ในที่ใดๆ เนื่องจาก
เมื่อก่อนนี้ สิ่งเหล่านี้อยู่ในใจของความเป็นคน เป็นความในใจของคนที่เป็นข้าราชการ
ในอดีตนั้น ไม่ใช่ว่าไม่มีเรื่องนี้ในราชการ และไม่ได้เขียนเรื่องนี้ไว้แปลว่าไม่เคยทำ
เมื่อก่อนนี้เป็นการปฏิบัติโดยที่ไม่ต้องเขียนหลายๆ เรื่องเกิดขึ้นมาจากการที่เรามาเขียน
กันเนื่องจากว่าเกิดคนหมุ่มาก เกิดการขยายสิ่งต่างๆ ขึ้นไป เกิดระบบราชการใหญ่ขึ้น

ระบบราชการยุคใหม่นั้นจะนับตั้งแต่สมัยที่มีกฎหมายระเบียบข้าราชการพลเรือนเมื่อ 80 ปีที่แล้ว กฎหมายระยะแรกนั้น ข้าราชการมีจำนวนไม่มาก โดยประมาณปี พ.ศ. 2517 ข้าราชการพลเรือนมีจำนวน 160,000 คน โดยปัจจุบันมีจำนวนประมาณ 400,000 คน จำนวนคนมากขึ้น มีระบบบริหารบุคคลใหม่ๆ และโลกาภิวัตน์ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเร็วขึ้น เห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มากมาย ที่เกิดขึ้นในชีวิตเรา สิ่งที่เราต้องมาพูดกันเรื่องของท่านที่ปรึกษาชาวนววิทย์ พูดเมื่อเช้านี้ว่า ปัจจุบันมีประมวลจริยธรรมตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดทั้งประมวลจริยธรรมข้าราชการ ประมวลจริยธรรมนักการเมือง เราก็ต้องมาสร้างสิ่งนี้ขึ้นมา เกิดยุทธศาสตร์ว่าจะทำอย่างไรถึงจะสร้างจริยธรรมอย่างนั้นได้ สำนักงาน ก.พ. คือแกนนำเรื่องนี้ เมื่อครู่พระคุณเจ้าบอกว่า ถ้ามีคนดีครบคร้วละคน ล้านครบคร้ว จะมีคนดีหลายล้านคน ถ้ามีคนไม่ดีครบคร้วละคนก็มีจำนวนเป็นหลายล้านคน และคนคือจุดของการที่จะทำในสิ่งต่างๆ สังคมราชการ เป็นสังคมที่ใหญ่มาก หน่วยหนึ่งของประเทศ เรามีข้าราชการพลเรือน 400,000 คนและข้าราชการทุกประเภทประมาณ 2 ล้านคน จากประชาชน 60 ล้านคน

สิ่งต่างๆ ที่เราเคยประพฤติปฏิบัติกันในอดีตเราได้รับการสั่งสอน การมาทำงาน การอยู่ในสังคม การเป็นข้าราชการนั้น ต้องเป็นข้าราชการที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเคารพต่อสิทธิของประชาชน เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อประชาชน การทำงานเพื่อประชาชน นั่นคือ ทำงานอย่างโปร่งใส และทำให้กับประชาชน เป็นที่รักของประชาชน ท่านปัญญานันทะ บอกว่าข้าราชการคือคนที่ทำให้ประชาชนชื่นใจ ที่นี้เราจะทำอย่างไร สิ่งที่เราจะทำได้ดีที่สุดคือ เป็นคนที่มีจริยธรรม และคุณสมบัติประการหนึ่งของการเป็นคนที่มีจริยธรรมนั่นคือ มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความโปร่งใสที่สามารถมองผ่านไปแล้ว เห็นเหมือนกับที่มีบางคนพูดว่าข้าราชการเหมือนปลาทองในตู้ คนเขาผ่านไปผ่านมา มองทะลุดูจะเห็นปลาที่อยู่ภายใน เราทำอะไร คนเขามองอยู่ ประชาชนเป็นผู้รับบริการ คือลูกค้าของเรา เขามองเห็นสิ่งที่อยู่ในราชการ เห็นพวกเราซึ่งอยู่ในตู้ปลา อะไรที่เราทำเขาจะเห็น ดังนั้นสิ่งที่เราควรจะต้องให้คนเขาเห็นคือ เห็นว่าข้าราชการนั้นทำดี ความโปร่งใสในราชการจึงเป็นเรื่องจำเป็น

หากมีคำถามว่า แล้วเมื่อก่อนนี้ไม่ได้มีสิ่งนี้หรือ เมื่อก่อนนี้มี แต่ไม่ได้เขียนไว้ เพราะการที่จะเขียนอะไรขึ้นมา แสดงว่าเริ่มมีคนไม่ประพฤติปฏิบัติ จึงต้องเขียนบอกกันไว้ว่า ที่ถูกต้องคืออะไร โดยกฎหมายทั้งหมดที่ออก คือทุกข้อเกิดมาจากว่าต้องมีคนหนึ่งไปกระทำ หรือไม่กระทำ พระพุทธเจ้าจึงทรงบัญญัติ กฎหมายก็เหมือนกัน ถ้าไม่มีใครไปกระทำสิ่งที่ไม่ดี กฎหมายจะไม่บัญญัติสิ่งนั้น ยกตัวอย่างง่ายๆ กฎหมายว่าด้วยเรื่องการคุ้มครองข้อมูลในเรื่องคอมพิวเตอร์ เมื่อก่อนไม่มี เพราะยังไม่มีการละเมิด แต่ปัจจุบันต้องออกกฎหมายนี้มา เพราะเริ่มมีการกระทำทุจริตต่างๆ เรื่องการสร้าง ความ

โปร่งใส สร้างจริยธรรมในราชการ เราเริ่มใส่สิ่งเหล่านี้เข้าไป ซึ่งอาจารย์จรีบอกว่า ภาคเอกชนดำเนินการก่อนเราก่อน แสดงว่าภาคเอกชนมีการประพฤติปฏิบัติไม่ดี ในเชิง อย่างนี้จะบอกว่าไม่ดีก็ได้ เมื่อก่อนอาจจะบอกว่าดี เพราะว่าการค้าขายทำอะไร ใช้ เทคนิคอย่างไร ให้มีผลกำไรมากที่สุด ถือว่าเป็นสิ่งที่ดี แต่ ณ เวลานั้นภาคเอกชนเริ่ม คิดว่าไม่ใช่แล้ว การได้กำไรสูงสุดโดยการทุจริต คดโกง แกงแย้ง ใช้กลอุบายในทาง มิชอบกับคู่แข่งหรือการเอาเปรียบพนักงาน อย่างนี้ไม่ใช่แล้ว จึงมี Corporate governance เป็นหลักการบริหารจัดการ ดังที่อาจารย์ยกตัวอย่างว่า กรรมการบริษัทไม่ใช่มา ทำอย่างนั้นอย่างนี้แต่เพียงอย่างเดียว สิ่งเหล่านี้เป็นเหตุที่ฟังจะต้องเอามาใส่

ในภาคราชการก็เช่นเดียวกัน เมื่อระบบใหญ่ขึ้น มีคนมากขึ้น ก็ต้องมีคนทำดี ทำไม่ดี มีคนพูดตลอดเวลาว่า ข้าราชการไม่ดี ผมเป็นผู้ที่ต่อสู้ คัดค้าน คิดว่าส่วนใหญ่ ข้าราชการยังเป็นคนดี เพราะหากข้าราชการส่วนใหญ่เป็นคนเลว ทุจริตคดโกง ประพฤติชั่ว ไม่มีศีลธรรม ใช้ไม่ได้ ราชการหรือประเทศชาติอยู่ไม่ได้ถึงขนาดนี้ แต่ว่าในจำนวนคน สองล้านคน เพียง 1 เปอร์เซ็นต์ ก็มากเป็นหมื่นคน เมื่อพูดถึงคนจำนวนหมื่นจาก ทั้งหมด 2 ล้าน ไม่มากเลย แต่เราไม่อยากจะให้มีจำนวนเท่านั้น มีน้อยเท่าไรก็ดี ถ้า ไม่มีเลยจะเป็นสิ่งที่ดีที่สุด เมื่อเป็นคนหมู่มาก ก็เริ่มต้องมีการเขียนกติกา ประมวล จริยธรรมที่ ผอ.ชาญวิทย์พูดกับท่านเมื่อเช้านี้คือ หากไม่อยากจะเห็นสิ่งนั้นจะเขียนว่าไม่ ฟังกระทำ หรืออยากเห็นสิ่งใดจะเขียนว่าพึงกระทำ

ประมวลจรรยาของข้าราชการ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ จริยธรรมกับจรรยา หลายท่านอาจมีคำถามว่า นั่นคือกระดาด เขียนไปแล้วจะได้อะไร ตอบว่า ไม่ได้อะไรเลย หากไม่มีการปฏิบัติ แต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เมื่อมีการประพฤติปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนด ซึ่งในคนหมู่มากที่เป็นข้าราชการ การจะประพฤติปฏิบัติอย่างไร โดยไม่เขียนไว้ก็ขึ้นอยู่กับปัจเจกชน แต่ละคน บางคนก็ประพฤติปฏิบัติแล้วก็ไม่ทราบว่าจะดีหรือไม่ ผู้ บังคับบัญชาบอกให้ทำ ก็คิดว่านายสั่ง นายเขาวา ก็น่าจะดีหรือคนที่เขาอยู่มาก่อน เขาว่าเป็นเรื่องที่ดีคิดว่าดี แต่ในความเป็นจริงอาจจะไม่ดี การมีประมวลจรรยาและ ข้อบังคับจรรยาเป็นสิ่งที่ช่วยสำหรับเพื่อนข้าราชการทั้งหลาย ที่มีความตั้งใจที่จะเป็น ข้าราชการที่ดี โดยไม่ต้องไปเสาะหาเพราะมีอยู่แล้วในประมวลจรรยานี้ หากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานบอกกับเราในสิ่งที่ตรงกันข้ามนั้น เราก็จะไม่เชื่อ เรื่องที่พระคุณเจ้า เล่าว่าที่นายกฤษณะไปฟัง หากมีสิ่งเหล่านี้อยู่ก็จะรู้ว่าอะไรดี เมื่อไม่มีจึงคิดไปตามสิ่งที่ เขาบอก ประมวลจรรยาของข้าราชการนี้เป็นประโยชน์สำหรับผู้ที่ใฝ่หาความสำเร็จ ทั้งหมด ความที่เราจะเป็นคนดี มีความโปร่งใส เป็นผู้มีจรรยาบรรณและจริยธรรม เกิดขึ้นมาได้ เมื่อทุกคนยึดถือปฏิบัติตาม หลายท่านบ่นว่ามีตั้ง 30 กว่าหน้า และหลาย สิบข้อ ในข้อใหญ่ยังมีข้อย่อยอีก ปฏิบัติกัน ไม่ไหว ขอเรียนว่า ปฏิบัติไม่ได้หมดไม่เป็นไร

ปฏิบัติได้บางข้อยังดีกว่าไม่ได้ปฏิบัติเลย หากปฏิบัติได้หมด ประเสริฐที่สุด หากข้าราชการ 2 ล้านคน ถือปฏิบัติกันในสิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่ได้ทุกข้อ ก็ช่วยทำให้ความโปร่งใส ทำให้จริยธรรมเกิด ทำให้เกิดความมีจรรยาของพวกเรา ถ้าพวกเราปฏิบัติสิ่งเหล่านี้ แล้วมีจรรยา เชื่อว่าประชาชนชาวไทยอีก 60 ล้านคนที่เป็นผู้รับบริการจะได้บริการที่ดีจากเรานี้คือเหตุที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการจัดทำประมวลจริยธรรมข้าราชการมีการตั้งหน่วยงานคุ้มครองจริยธรรม โดยให้ศูนย์ราชการใสสะอาด ซึ่งสร้างความมุ่งหวังว่าอยากให้เกิดราชการที่มีความใสสะอาด ให้ศูนย์นั้นมาทำงานเรื่องนี้ด้วย เป็นการขยายภารกิจออกไป

ท่านมาประชุมกันอยู่นี้ มีภาระหน้าที่ในการสร้างคุณธรรม จริยธรรม สร้างความโปร่งใสในราชการ แทนที่จะต่างคนต่างทำ ก็ขอให้มาช่วยกันส่งเสริมทำให้สิ่งนี้เกิดเป็นรูปธรรม แล้วชักชวนให้คนอื่นได้ทำ ช่วยให้คนอื่นที่เขาไม่เคยทำเลย ได้ทำสัก 5 ข้อ 10 ข้อ หรือ 20 ข้อจากในนี้ แล้วรวมตัวกันถึงจะเกิดพลัง ซึ่งพลังอย่างนี้ สร้างไม่ยาก หากช่วยกันทำในสิ่งที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยเรื่องนี้ไม่ใช่ของใหม่ เป็นสิ่งที่พวกเราถือปฏิบัติกันอยู่แล้ว แต่ว่าทำอย่างไรจะชักจูงกันให้มาปฏิบัติ สมมุติว่าข้าราชการพลเรือน 400,000 คน จำนวนครึ่งหนึ่งคือ 200,000 คน เป็นคนดี ไปช่วยกันชักจูงเพื่อนข้าราชการด้วยกัน อีกเพียงคนละหนึ่งคนเท่านั้น ก็จะได้ทั้งหมด จะประสบความสำเร็จได้ คนดีคือคนที่มีจรรยา จำนวนหนึ่ง ไม่ต้องหมดทุกข้อ แต่ขอให้เริ่มต้น ประพฤติปฏิบัติดี มีจิตใจที่บริสุทธิ์ จะเริ่มข้ออื่นๆ ต่อไปได้ ในฐานะที่ทำงานเกี่ยวกับการจัดการเรื่องคนเชื่อมั่นว่าไม่ใช่เรื่องยาก โดยได้ทดลองทำที่สำนักงาน ก.พ. และประเมินผล รู้สึกว่าทุกคนตื่นเต้น ให้เขาเสนอความเห็น ไปคิดกันเองว่า อยากจะทำอะไร มีทั้งการไปวัด ไปฟังเทศน์ ไปทำกิจกรรมที่ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ เกิดการคิดดี ทำดี คิดถึงประชาชนที่เป็นผู้รับบริการ หลายคนบอกว่าทำโครงการอย่างนี้อายากให้มีการทำต่อเนื่อง ยากให้มีคนที่เข้ามาร่วมกันอย่างนี้มากขึ้น จุดที่เริ่มต้นทำอย่างนี้ จะทำให้การขยายผลเกิดขึ้น โดยมีท่านเป็นแกนนำในส่วนราชการของท่าน ช่วยกันทำความดี สร้างความโปร่งใสให้กับราชการ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้ให้ข้อคิดและมุมมองที่สำคัญหลายประการ ประการแรกในอดีต ข้าราชการไม่ต้องมีการเขียนเรื่องจรรยา เพราะว่ามีพื้นฐาน รากฐานที่ดีอยู่แล้ว แต่โดยวิวัฒนาการ จำนวนข้าราชการมากขึ้น เหมือนสังคมที่ใหญ่ขึ้น ย่อมมีที่บกพร่องในบางจุด จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างจรรยา ทำประมวลจริยธรรม และยุทธศาสตร์ ซึ่งไม่ใช่เรื่องใหม่ เป็นสิ่งที่เราปฏิบัติอยู่แล้ว ประมวลจริยธรรม หรือยุทธศาสตร์ เปรียบเสมือนเครื่องเตือนใจว่า การเป็นข้าราชการที่ดี ที่เป็นคนทำงานเพื่อประชาชนนั้นจะต้องดำเนินการ

ไปในรูปแบบหรือทิศทางที่ถูกต้องตามยุทธศาสตร์หรือประมวลที่ได้ทำขึ้น และผ่านมติ ครม. เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2551 อีกประเด็นหนึ่งที่เรจะต้องนำไปคิด ท่านบอกว่าในอดีตนั้น ผู้บังคับบัญชาเคยบอกว่า ข้าราชการเหมือนปลาทองที่อยู่ในตู้ ท่านลองดูปลาทอง ถ้าใครเห็นก็รู้สึกสบายใจ สวยงาม มองเห็นทะเลปูโปร่ง ทำอย่างไรที่จะทำให้เรามีสภาพเหมือนปลาทองอย่างที่ท่านว่า ท้ายที่สุดท่านฝากว่า ทุกสิ่งทุกอย่างความดีงามจะเกิดขึ้นได้ คือทุกคนต้องเริ่ม ต้องฟังอยู่ในใจ และชักจูงกัน ร่วมกันทำกิจกรรมให้เกิดความต่อเนื่อง และขยายผลให้มากที่สุด แล้วสังคมราชการก็จะมีแต่ความโปร่งใสมีคุณธรรมและจริยธรรม

นายวิชัย ศรีขวัญ



จะพูดในการนำเรื่องนี้ไปสู่การปฏิบัติ เรื่องที่จะเล่านี้ ไม่เคยไปพูดที่ไหน เพราะว่า เป็นความภูมิใจส่วนตัวที่ได้ทำอะไรบ้างเพื่อราชการ และตัวอย่างนี้ไม่ใช่ว่าจังหวัดทั้ง 3 จังหวัดที่ผมปกครองนั้นไม่โปร่งใส แต่ในช่วงที่เริ่มดำเนินการนั้นมีข่าวอย่าง ที่รองศาสตราจารย์ ดร.จूरีกกล่าวว่า ทั่วโลกมีความตื่นตัวในเรื่องของความไม่โปร่งใส และ ทุกครั้งที่ได้ยินการวิจารณ์ข้าราชการก็รู้สึกไม่สบายใจ ระยะนั้นสำนักงาน ก.พ. กำลังหาจังหวัดนำร่อง ชัยนาทก็เป็นจังหวัดหนึ่งที่น่าร่อง แนวคิดเรื่องนี้เกิดจากการที่มีข่าว ของความไม่โปร่งใสในราชการ เกิดจากกฎหมายระเบียบ แต่ที่สำคัญคือ ทำอย่างไรให้ ประชาชนนั้นศรัทธา และเชื่อถือพวกเราที่เป็นข้าราชการ รวมทั้งทำอย่างไรให้เกิด ประโยชน์กับชาติและประชาชน เป็นสิ่งที่ได้พูดกับเพื่อนข้าราชการและประชาชน

ในคำว่า ราชการใสสะอาด จังหวัดใสสะอาดนั้นคงจะเพื่อหลีกเลี่ยงโดยตรง เกิดจากการต่อต้าน เพราะว่าการทำนั้นทำทั้งข้าราชการ เอกชนและประชาชนด้วยกัน ซึ่งมีมุมมองเป็น 2 มิติ มิติแรกนั้นต้องทำพื้นที่ให้สะอาด และบุคคลสะอาด พื้นที่สะอาด นั้นคือ ภูมิทัศน์ดี ปราศจากแหล่งอบายมุข บอกว่าจังหวัดเราสะอาดแล้ว แต่ยังมีสิ่งซึ่งชาวบ้านบอกว่าไม่สะอาดเยอะมาก ก็ควรต้องแก้ไขกัน อีกด้านหนึ่งคือ เรื่องบุคคลสะอาด หากคนดีไว้มากๆ นั้นเอง สำหรับกระบวนการ ทั้ง 3 จังหวัดนั้น คล้ายกัน

สิ่งแรกที่จะเริ่มเรื่องนี้ต้องประกาศเป็นวาระของพื้นที่ก่อน บอกเลยว่าจังหวัดเรา จะขอเป็นจังหวัดใสสะอาด ประกาศแล้วก็สื่อสาร สร้างหัวใจกันทั้ง 3 จังหวัดนั้น มีการประชุมสัมมนาคนดี ก็ตื่นเต้นดี การสัมมนาในครั้งนั้นมีการประกาศ เช่น ที่ชัยนาท ตั้งแต่วันที่ 17 มกราคม 2545 ที่ลพบุรีปี 2548 และที่เชียงใหม่ ปี 2550 ในวันสัมมนาเรานิยามกันก่อนว่าอะไรคือ ความไม่มีจริยธรรม ความไม่โปร่งใส ข้าราชการคนหนึ่ง หยิบกระดาษไปจากที่ทำงานแผ่นหนึ่งกลับบ้าน ไปให้ลูกเขียนหัดเลข หรือว่าข้าราชการผู้ใหญ่ คนหนึ่งคอร์รัปชันเงินตั้งหลายล้านบาท ผิดเท่ากันไหม อย่างไรก็ตาม มีการนิยามกัน สนุกดี

คนดีทั้งหลายที่เป็นข้าราชการและประชาชน มาร่วมกันสัมมนา หาแนวทางขจัด เหตุที่ไม่สุจริตเหล่านั้น ทั้งเรื่องของการจัดหาวัด การให้บริการประชาชนต่างๆ ซึ่งเป็นการสัมมนาร่วมกันระหว่างรัฐกับประชาชน ในวันสัมมนานั้นเองเราก็ส่งเสริมการมีส่วนร่วม ช่วงที่สัมมนานั้น ขอให้หมู่บ้านหนึ่งคัดคนดีมาคนหนึ่ง คนดีนั้นไม่จำกัด ใครก็ได้เป็นคนดีส่วนราชการส่วนละ 1 คน ก็ตื่นเต้นมาก มีเด็กนักเรียนอายุแค่ 12-13 ปี ถูกคัดมาจากหมู่บ้าน บอกดีมาก ไม่ทำอะไรผิดเลย บางหมู่บ้านคัดเจ้าอาวาสมา มาแล้วเราก็นิมนต์ท่าน มีคนแก่ แล้วแต่หมู่บ้านคัดมา เพื่อนข้าราชการก็เช่นกัน บางส่วนราชการนั้นหัวหน้าส่วนราชการมาเอง ซี 8 บางส่วนราชการก็ซี 3 มาบรรจุใหม่ บอกว่าไม่เคยคอร์รัปชันเลย ก็สนุกดี เป็นที่มาของการคัดกันเองในหมู่บ้านนั้น หรือว่าในที่นั้น ในการประชุมสัมมนาให้เล่าว่าเขาเห็นอะไรบ้างที่ไม่ดี ไม่มีจริยธรรม หรือว่าไม่โปร่งใส แล้วหาทางออกกัน 1 วันเสร็จ เสร็จแล้วก็ประกาศสัตยาบันร่วมกันว่าจะเป็นคนดีต่อไป เพราะเขาดีอยู่แล้ว จะดีต่อไป คือเป็นแบบอย่าง รวมทั้งเฝ้าระวังด้วย เฝ้าระวังว่าในหมู่บ้านมีอะไรที่ไม่ดี มีการซื้อเสียงไหม ใครทำผิดกฎหมาย ท้องถิ่นนั้นไม่โปร่งใสหรือไม่ ก็สร้างความลำบากใจให้ดูหน้าบ้านผู้ว่าราชการจังหวัดพอสมควร แรกๆ นั้น เต็มตู้เกือบทุกวัน ตัวอย่างที่ชัยนาทนั้น เดือนแรกที่สัมมนาเสร็จ มีสมาชิกถึง 1,246 คน ที่ลพบุรีนั้นเป็นประชาชนในวันแรก 1,126 คน เป็นข้าราชการ 247 คน ที่เชียงใหม่ ก็เช่นกัน เชียงใหม่แค่ 2 อำเภอเอง เพราะผมอยู่แค่ปีเดียว ก็ได้มาจากอำเภอเมือง สันป่าตอง 1,800 กว่าคน ทุกคนกลับไปเป็นตัวอย่างที่ดีและเฝ้าระวัง รวมทั้งหาเพื่อนด้วย

เพราะปีหน้า พอผมอยู่ปีที่ 2 เราก็ให้ท่านเหล่านี้กลับมาอีกครั้งหนึ่ง พร้อมกับเพื่อนอีก 10 คน มากกว่าที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. บอกว่ากลับไปหาเพื่อน กลับไปคราวนี้ก็ต้องหลายรุ่น อย่างลพบุรีนั้น กลายเป็นคน 11,260 คน นี่ปีที่ 2 พอก่อนผมย้ายนั้นก็ 100,000 กว่าคนแล้ว เพราะเราให้ 10 คนนั้นไปหาอีก 10 คน บางหน่วยราชการก็ลำบากนิดหนึ่ง เพราะหน่วยราชการของท่านมี 5-6 คนเอง ก็เอามาแล้วก็พอ นี่คือการสร้างเครือข่ายคนดี ซึ่งท่านอย่าตกใจ พอทำแล้วจดหมายร้องเรียนจะมากไหม ปรากฏว่าทำไปสัก 3 เดือน จดหมายร้องเรียนหมดไป เพราะว่าทุกคนระวังที่จะทำผิด คนดีเพิ่มขึ้น นี่คือนตัวอย่าง

นอกจากการสร้างเครือข่ายเหล่านั้นแล้ว เราก็สร้างช่องทางการแจ้งข้อมูล ตู้หน้าบ้าน ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือจดหมาย หรือเราไปเยี่ยมประชาชน พร้อมๆ กันนั้นก็มีการอบรมพัฒนาจิตสำนึก ค่านิยมต่างๆ รวมทั้งจรรยาบรรณ ซึ่งตามที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. กล่าวว่า มีการไปฟังเทศน์ในวันพระ ผู้ว่าราชการจังหวัด ก็ขอให้นายอำเภอทุกอำเภอ พาข้าราชการไปร่วมกับชาวบ้าน ฟังเทศน์ ฟังธรรมเสียบ้าง มีการอบรมกัน สร้างค่านิยมต่างๆ ขึ้นมา สุดท้ายที่ทำร่วมกันคือ เรื่องของการดำเนินคดีแพ่ง อาญา และวินัยต่อผู้กระทำผิด ที่สำคัญต้องทำ คือมาตรฐานทางสังคม ในการให้รางวัลแก่คนทำดี

ตัวอย่างหนึ่ง ซึ่งชอบมากระหว่างที่ทำเรื่องนี้อยู่ มีท่านทูตไทยประจำยุโรป ท่านบอกว่าชื่นชอบแนวคิดของพวกเรา ท่านก็มีอีกแนวทางหนึ่ง ให้รางวัลกับคนดี คนดีของท่านนั้นให้ให้นักเรียน 5 โรงเรียน เราเลือกโรงเรียนที่ดีมากของจังหวัดลพบุรี กับโรงเรียนที่เด็กชอบดีกัน ให้ทุกคนบันทึกความดีกัน ใครบันทึกได้มากกว่าก็จะมีครูพิจารณาได้ผลสูงมาก คนนี้ไปลุงคนแก่ข้ามถนนทุกเช้า คนนี้ไปช่วยจราจร คนนี้ช่วยพ่อแม่ วันหยุดทำอะไรบ้าง บันทึกกันมา นักเรียนโรงเรียนหนึ่ง ที่ชอบดีกัน เลิกเลย เพราะว่า



ทุกคนอยากบันทึกความดี เพราะรางวัลนั้นสูง ได้ไปยุโรป 2 สัปดาห์ คือ โรงเรียนหนึ่งก็คัดคนไป นี่คือตัวอย่างของการให้มาตรฐานทางสังคมในการให้รางวัล เป็นแนวทางที่ทำทั้ง 3 จังหวัด

ถามว่าเกิดผลอย่างไรบ้าง ช่วงประกาศนั้น นอกจากประกาศต่อหน้าพระบรมฉายาลักษณ์แล้ว ผมมองว่าทำอะไร คนไทยยังชอบมีความเชื่อถือ เช่น คนชัยนาทต้องนับถือหลวงพ่อศุข ก็มีรูปหลวงพ่อศุขมาต่อหน้าที่เราประกาศ ที่ลพบุรีมีสมเด็จพระนารายณ์ ที่เชียงใหม่มีอนุสาวรีย์สามกษัตริย์มา เพราะคนไทยชอบ บอกว่าถ้าหากจดหมายมาถึงผมแล้ว ผมไม่แก้ปัญหारेื่องการทุจริตให้ ท่านก็ไปเขียนส่งที่พระนารายณ์ก็แล้วกันถวายท่าน ไม่ทราบว่ามีใครจะส่งหรือเปล่า นี่ตัวอย่าง เราก็เริ่มมีคนเริ่มรวมมากขึ้น รับรองว่าเรื่องนี้อบอุ่น หน่วยงานท่านลองทำ คนดีเยอะมาก อย่างที่ท่านเลขาธิการ ก.พ. บอกเลย ข้าราชการเรา ที่เกรงไม่ก็คน แต่ผมบอกว่าต้องทำประชาชนด้วย เพราะว่าหากไม่มีประชาชนมาให้เงินข้าราชการแล้ว คงจะไม่มีคนคอร์รัปชัน ต้องทำไปพร้อมกัน

ผลของการสร้างเครือข่าย จะทำให้เกิดความศรัทธา เครือข่ายเหล่านี้เป็นคนดีแล้วก็ส่งเสริมงานของเราด้วย ผลต่อมาก็คือเรื่องงบประมาณ ประหยัดได้มากในการประกวดราคา สอบราคา ตอนหลังนี้กลายเป็น e-Auction แต่ในช่วงที่ทำด้วยมือ ความโปร่งใสเกิดขึ้นมาก เพราะว่าคนเฝ้าระวัง สิ่งสำคัญคือเรื่องของการให้บริการประชาชนนั้นดีมาก โดยให้มีหน่วยงานทำทนายด้วย ตัวอย่าง หน่วยงานที่เชียงใหม่ มี 12 หน่วยงานทำทนายว่าเขาจะเป็นหน่วยงานที่ซื่อสัตย์สุจริต เอาป้ายไปแปะเดียว กว้างขนาด 1 ตารางเมตร แต่บางหน่วย เช่น กองบิน 21 นั้นไปทำเป็น 40 แผ่น ติดทุกห้องเลย ว่าเขาภูมิใจมากและมีที่ไม่น่าเชื่อ ตำรวจหลายสถานีขอเป็นหน่วยงาน ทำทนายชาวบ้านมาบอกว่าเดี๋ยวนี้ไม่กล้าที่จะเรียกกะไรเลย เพราะว่าชาวบ้านจะซี้ป้าย มีป้ายอยู่ว่า เราขอทำทนายว่าเราจะเป็นหน่วยงานซื่อสัตย์สุจริต นี่คือกลยุทธ์ต่างๆ ที่ทำ ทราบว่าขณะนี้ทั้ง 3 จังหวัดนั้นยังมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่ไม่ทราบว่าคนดียังอยู่หรือไม่ ที่ตั้งไว้จำนวนมาก

สำหรับการส่งเสริมจริยธรรมที่กรมการปกครองมีโครงการคล้ายกับที่ทำอยู่ในทุกกรม สิ่งที่เพิ่มคือ มีการสร้างแกนนำคนดีขึ้นมาให้ชัดเจน ข้าราชการไปฟังธรรม มีพระวิทยากรมาช่วยกล่อมเกล่า ไปหาผู้นำศาสนาต่างๆ แล้วต้องเริ่มหาแกนนำหาตัวอย่าง และหารางวัลกัน สิ่งหนึ่ง ที่มีความภูมิใจ แต่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จมากนักในช่วงเลือกตั้ง วันที่ 3 ธันวาคม 2550 โดยมองว่า ข้าราชการดีแล้ว แต่พอมาอยู่ในส่วนกลางก็คิดว่า ลองทำดู เรื่องการซื้อเสียงขายเสียง โดยมีความรู้สึกที่ไม่ค่อยสบายใจ ตอนเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดอยู่ ทำอย่างไรว่า คนไทยจะไม่ซื้อขายเสียง โดยจัดทำป้ายประชาสัมพันธ์ จำนวนกว่าแสนป้าย ทั่วประเทศไทย เป็นสัปดาห์

ข้อ 1 เราจะไม่ซื้อสิทธิ โดยนักการเมืองเป็นผู้ลงนาม เราจะไม่ขายเสียง คือชาวบ้านลงนาม

ข้อ 2 เราจะไปเลือกตั้งทุกครั้ง

ข้อ 3 เราจะส่งเสริมวิถีประชาธิปไตย

และเป็นแนวคิดที่ผู้ว่าราชการจังหวัดได้ร่วมลงนามกับเขาหลายร้อยแห่ง ไปเยี่ยมทุกหมู่บ้าน จำนวน 80,000 กว่าหมู่บ้าน ก็มี 80,000 กว่าแผ่น แล้วยังมีหน่วยงานอีกไปบางส่วนราชการติดป้ายว่าเราจะไม่ขายเสียง อย่างน้อยเป็นการกระตุ้น มีคนพูดว่าสิ่งศักดิ์สิทธิ์คงลงโทษแน่เลย เพราะว่ายังมีคนขายเสียงอยู่ คือไปสอบถามว่าเราจะไม่ทำถ้าทำให้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ลงโทษ ก็เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ทำ ด้วยการประกาศว่าเราจะไม่ทำสิ่งเหล่านี้ซึ่งกรมคงต้องทำต่อไป เพราะว่าเราก็เป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมประชาธิปไตย ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง รวมทั้งประเมินผลการดำเนินงานความสำเร็จของทั้ง 3 จังหวัดที่ผ่านมา ผลการประเมิน

ประการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง ผู้ว่าราชการจังหวัดไปประกาศจังหวัดใสสะอาด แต่ผู้ว่าราชการจังหวัดคอร์รัปชันเสียเองคงจะไม่ได้ หัวหน้าส่วนราชการจังหวัดต่างๆ ต้องทำเป็นแบบอย่าง



ประการที่ 2 คือความมุ่งมั่น ประชาชนร้องเรียนแล้ว เก็บไว้ในโต๊ะ หรือว่าทำอย่างไร ต้องสอบสวน เขาจะได้มั่นใจ ประชาชนผู้ร้องเรียน ความมุ่งมั่นในด้านบริการประชาชน ประชาชนไว้วางใจข้าราชการไหม มีตู้หน้าบ้านผู้ว่าราชการจังหวัด พอเขาร้องเรียนมาแล้ว ไม่สอบหรือสอบแล้วไปบอกกับคนถูกร้องว่านายคนนี้ร้องนะ แปลว่าเขาไม่ไว้วางใจแล้ว ผมเองช่วงที่ชาวบ้านร้องเรียนมาบอกไม่ต้องใส่ชื่อหรือบอกแต่ข้อมูลมา เราไม่ถือเป็นบัตรสนเท่ห์ ภาคประชาชนนั้นต้องเห็นประโยชน์ร่วมกัน ท่านไปเชิญชวนประชาชน บอกชาวบ้านว่าท่านไปซื้อยาเสพติด ซื้อสุบู่ ก้อนละ 10 บาท 7 บาท

เป็นค่าของ อีก 3 บาท เป็นภาษี ภาษีนั้นข้าราชการได้ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ ข้าราชการใช้เงินภาษีท่านทั้งนั้น ท่านต้องช่วยกันรักษา อย่าบอกว่า ถนนสายนี้ อบต.มาทำให้แล้ว อย่าไปสนใจว่าใช้เงินเท่าไร ต้องกระตุ้นประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในสิ่งนี้ ข้อสำคัญคือทุกฝ่ายต้องร่วมกัน ซึ่งพระคุณเจ้าได้กล่าวแล้วว่า ภาครัฐและประชาชนร่วมกัน ที่สำคัญ คือ คุณธรรมของทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วมนั้น จะเป็นส่วนสำคัญ ทำให้งานนี้ประสบความสำเร็จ

ผู้ดำเนินการอภิปราย

ท่านได้กรุณาให้ประสบการณ์ตัวอย่าง เป็นเรื่องที่ร้อยเรียงต่อเนื่องมาจากวิทยากร 3 ท่าน ซึ่งได้ให้ข้อคิด มุมมองต่างๆ อธิบัตินกรรมการปกครองได้ให้กรณีที่เกิดขึ้นจริง และเราก็เห็นแล้วว่าสามารถทำได้จริงในสิ่งที่เราจะเชิดชูคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใส และท่านได้ให้แนวคิด 4 ประการ

1. ผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง
2. ถ้าจะทำอะไรต้องมีความมุ่งมั่น กล้ายืนหยัดที่จะทำในเรื่องนั้น
3. ต้องให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อที่จะได้เกิดพลังร่วม และมีการไว้วางใจซึ่งกันและกัน
4. ทุกภาคส่วนต้องร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง แล้วก็เห็นประโยชน์ร่วมกัน

ลำดับต่อไป ขอกราบเรียนเชิญท่านวิทยากร ได้กรุณาสรุปข้อคิดเห็นในการอภิปราย

พระมหาสุวณฺชิ วชิรเมธี

คำที่เป็นสัญญาณว่าคุณธรรม จริยธรรม เริ่มเสื่อม ถ้าไปได้ยืນที่ไหนก็ตาม แสดงว่าสังคมนั้น องค์การนั้นเริ่มจะไม่มีคุณธรรม จริยธรรม เรียกว่า 7 คำทำให้เสื่อม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า คำที่ไม่ควรนิยมนั้น 7 คำ มีดังต่อไปนี้

1. เงิน ชื้อได้ทุกอย่าง ถ้าได้ยืນที่ไหนอย่าไปเชื่อนะ เพราะว่าใครพูดประโยคนี้นี้แล้วเดือดร้อนทุกคน
2. ทำดีได้ดีมีที่ไหน ทำชั่วได้ดีมีถมไป คนพูดประโยคนี้นี้รู้ตัวที่หลังคนอื่นทุกครั้งเลย และรู้ตัวเมื่อไรก็เดือดร้อนกันเมื่อนั้น
3. ใครๆ เขาก็ทำกัน ถ้ามีใครสักคนหนึ่งมาชวนเราทำอะไร แล้วเราอดอดไม่ อยากทำ แล้วเขาโยนคำๆ นี้ใส่หน้าเรานะคุณ ใครๆ เขาก็ทำกัน ถ้าคุณเอาด้วย คุณเสื่อมทันทีนะ นั่นเป็นคำพูดของพญามารทีเดียว

4. ทำไปเถอะ เกิดอะไรขึ้น ผมรับผิดชอบเอง พังแล้วอุ่นใจ เกิดเรื่องเมื่อไร ปลาชีวิตปลาสร้อยเสร็จทุกที นี่ระวังให้ดี

5. จ้างให้ก็ไม่มีใครรู้ เห็นหรือยัง จ้างให้ก็ไม่มีใครรู้ ก็คุณจ้างได้ไม่กี่คน คนที่คุณไม่ได้จ้างเขาไม่รู้ทุกคน

6. คุณรู้ไหม ผมเป็นใคร แสดงว่าเขายังไม่รู้ตัวเขาเอง ถึงได้พาคนอื่นเสื่อมกันไปหมดเลย แสดงว่าเขาไปชวนเราทำอะไรในทางไม่ชอบแล้วเราไม่ยอมทำ เขาก็เลยอ้างอำนาจบาตรใหญ่ คุณรู้ไหม ผมเป็นใคร ผมเป็นนายคุณ ถ้าพูดอย่างนี้กับเราเมื่อไรหาทางหนีทีไล่เลย แสดงว่าเราจะไปเสื่อมกับเขา

7. โกงไม่เป็นไร ขอให้แบ่งกัน คำนี้สำคัญที่สุดเลย

7 คำทำให้เสื่อม หรือคำที่ไม่ควรนิยม 7 ประการนี้ อาตมาภาพอยากให้เราทุกคนทุกฝ่ายช่วยกันเผยแพร่ออกไปให้มากๆ เพราะคำเหล่านี้ช้อนนัยสำคัญที่ทำให้ระบบคุณธรรม จริยธรรมในสังคมไทยต่ำต้อยไปหมด ช่วยกันเผยแพร่ให้มาก เราจะได้สร้างสรรค์วัฒนธรรม ความโปร่งใสขึ้นในสังคมไทยได้สำเร็จ และหากเป็นไปได้ในอนาคต อาตมาก็ปรารถนาว่า จะสร้างเครือข่ายคนดี ยึดคอร์รัปชัน ใครจะเอาด้วยกับอาตมาเตรียมไว้เลยเร็วๆ นี่ กำลังอยู่ในระหว่างหารือ ในอนาคตเราอาจจะได้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มีความเป็นเนื้อหาสาระมากกว่าการอภิปรายกันอย่างเดียว

รองศาสตราจารย์ ดร.จุรี วิจิตรวาทการ



เห็นด้วยกับหลายท่านที่อภิปรายมาว่า การสร้างเครือข่ายคนดีเป็นเรื่องสำคัญ พระคุณเจ้าก็ได้เสนอแนะตรงนี้ เลขานุการ ก.พ. พูดว่าคนดีในระบบราชการมีมาก ก็เชื่ออย่างนั้นเช่นกัน เพียงแต่คนดีไม่ค่อยมีพื้นที่ให้ยื่น และคนดีแบบไทยๆ คือเราอยู่แบบตัวคนเดียว ทำแต่ความดีของเราเอง ไม่ได้รวมกลุ่ม ไม่มีแนวร่วม ไม่ได้ทำอะไรร่วมกัน ถึงเวลาที่จะต้องเปลี่ยนวิธีการให้คนดีมีพวก มีเครือข่าย ทำอย่างไรที่จะไม่ใช่ตามโบราณที่ว่า ฝนตกชั้หมูไหล ตอนนี้จะต้องทำอะไรให้คนดีมารวมกลุ่มกันมากๆ เพื่อที่จะมีพลังทางสังคม มีพลังที่จะต่อต้าน มีเกราะกำบัง ต้องขอชื่นชมสำนักงาน ก.พ. ที่มีกิจกรรมต่อเนื่องในเรื่องนี้ ไม่ใช่เฉพาะเรื่องสร้างประมวลจริยธรรมอย่างเดียว แต่ควรจะต้องก้าวต่อไปในส่วนที่หาอย่างไรที่จะปกป้องคนดี ให้มีพื้นที่ที่จะอยู่ได้ ถ้าคนดีเป็นผู้แฉเบาะแส คนดีเป็นคนเป่านกหวีดว่ามีอะไรไม่ถูกต้อง แล้วเขาจะไปอยู่ตรงไหน จะต้องมีการกลไกวิธีการที่จะช่วยเหลือเขาให้เป็นคนดีได้ตลอดไป สมาคมข้าราชการพลเรือนควรที่จะต้องมีการปฏิบัติการอย่างจริงจัง ให้สมาชิกที่เป็นข้าราชการพลเรือน 400,000 คน เป็นพลังทางสังคม สมมุติว่ามีสัก 300,000 คนที่เป็นสมาชิกที่เข้มแข็ง และต้องการความถูกต้อง แรงกดดันจากฝ่ายการเมือง จนเราสามารถจะทานไว้ได้ แทนที่จะเป็นเหมือนในปัจจุบันนี้ ที่ข้าราชการต้องวิ่งเข้าหาหน้าการเมืองเพื่อประโยชน์บางอย่าง เมื่อมีพลังร่วมแล้ว การที่จะวิ่งเข้าก็เป็นสิ่งที่คนดีในระบบจะร้องยี้กับคนที่ไปวิ่งเข้าหาการเมือง หรือว่าถูกกดดันโดยสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ถ้าเราไม่ทำอะไรที่ไม่ถูกต้อง มีความโปร่งใสแล้วคิดว่าประชาชนก็เป็นเพื่อนของเรา ถ้าสมมุติว่ามีเครือข่ายจากระบบราชการที่เข้มแข็ง ข้าราชการดี และเครือข่ายประชาชนสนับสนุน สื่อเป็นกระบอกเสียงให้ ยากมากที่เราจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอยู่ในขณะนี้ ที่โดนบิดเบือนเจตนาารมณ์การทำงาน จะต้องยอมโอนอ่อนผ่อนตามอยู่ตลอดเวลา หรือว่าต้องทำอะไรฝ่าฝืนความรู้สึกลึกๆ ในใจของเราว่ามันไม่ถูกต้อง

นายปรีชา วัชรากัย

กราบขอพระคุณท่านรองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ ทุกครั้งที่ได้มานั่งอยู่กับท่าน ได้พบท่าน ได้รับของดีๆ ที่ฝากไปทำต่อ ปัญหาที่ว่าหาอย่างไรถึงจะปกป้องทำให้คนดีมีพื้นที่ที่จะยื่นในสังคมหรือในราชการก็รับปากไปคิดต่อ และอีกประการหนึ่งจะรับฝากไปยังนายกสมาคมข้าราชการพลเรือน ซึ่งท่านมีความมุ่งมั่นมาก ที่กำลังจะสร้างสิ่งเหล่านี้ และขอฝากข้อคิดเห็น 4 ประการ

1. ต้องอย่าเบื่อก่อนที่จะทำความดี
2. อย่าคิดว่าให้คนอื่นเขาทำความดีก่อนแล้วเรค่อยทำ คุณยังไม่เห็นทำเลย ผมจึงยังไม่ทำ เอาไว้คุณทำก่อน แล้วผมค่อยทำ

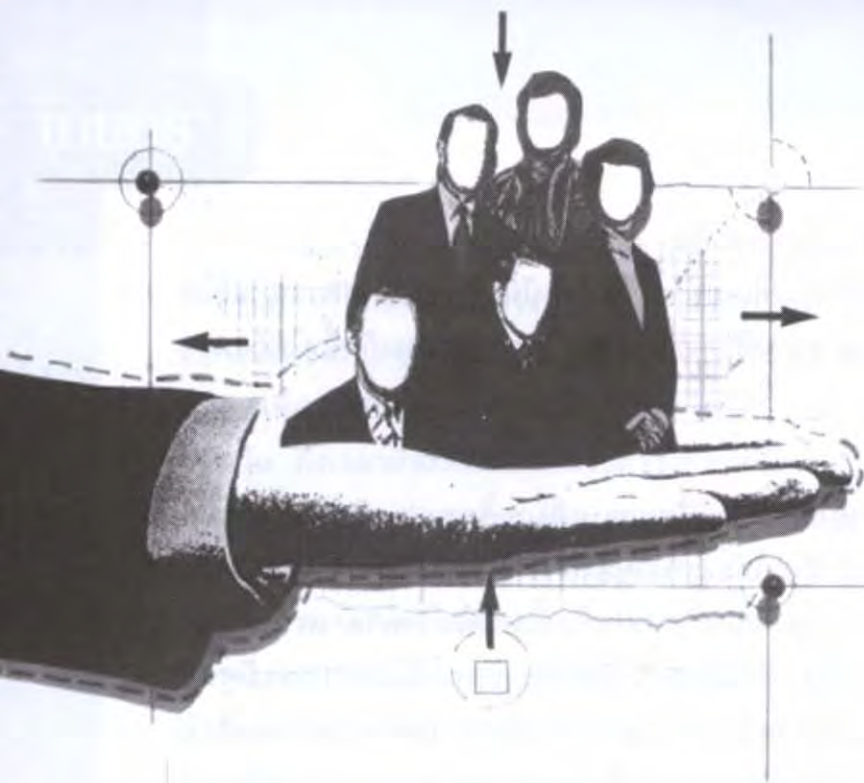
3. อย่าอายที่จะคิดทำความดีตามคนอื่น
4. อย่ากลัวที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่าที่เคยทำอยู่ในปัจจุบัน หากข้าราชการปฏิบัติได้
อย่างนี้เชื่อว่าคุณธรรม จริยธรรม ความดี ความโปร่งใสในราชการจะเกิดขึ้นได้อีกมาก

นายวิชัย ศรีขวัญ

ในสิ่งนี้ที่เกิดขึ้นในวงราชการ มองถึงความเป็นระบบ และความยั่งยืนในการดำเนินการ ซึ่งมอง 2 ส่วน คือ โครงสร้างของการทำงาน กับกระบวนการในการทำงาน ในโครงสร้างนั้น ผมไม่ได้ตั้งศูนย์ราชการใสสะอาดในจังหวัด เพราะถือว่าทุกส่วนราชการเป็นศูนย์หมด ในช่วงนั้นก็เลยรายงานมาอย่างนั้นเองว่าเรามีศูนย์แต่จริงๆ เราทำทุกส่วนราชการ มองโครงสร้าง มองตรงภาครัฐเอง เราต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินการ โดยมีสำนักงาน ก.พ. เป็นแกนนำ มีองค์กรต่างๆ มากมายที่ดำเนินการร่วมกัน แม้แต่องค์กรภาคประชาชน 84 องค์กรที่เคยช่วยพวกเราในการทำงานอยู่ส่วนกลาง ภาครัฐต้องพร้อมที่จะดำเนินการและสนับสนุนด้วย ทั้งจังหวัด อำเภอ และส่วนราชการต่างๆ อีกส่วนหนึ่งคือภาคประชาชน ซึ่งจะมีส่วนร่วมกับภาครัฐ ก็ต้องกระตุ้นให้มีความประสงค์ที่จะมีส่วนร่วมและร่วมมือ ที่จะดำเนินการร่วมกัน ในเรื่องของกระบวนการทำงานนั้น เราเริ่มมีจรรยาบรรณกันแล้ว กลยุทธ์ที่จะดำเนินการแต่ละเรื่องต้องชัดเจนว่าจะส่งเสริมส่วนกลาง จังหวัดอย่างไร และหลังจากนั้นต้องเป็นที่ยอมรับ เรื่องการวางยุทธศาสตร์นั้นต้องวางด้วยกัน ข้าราชการทุกคนในส่วนราชการ ตั้งแต่พนักงานภารโรงไปจนถึงอธิบดีต้องมีส่วนในการวางยุทธศาสตร์ วางกลยุทธ์เรื่องนี้อย่าทำกันเองอยู่ 4-5 คน ชัดเจนและยอมรับ ส่วนเรื่องของการนำไปสู่การปฏิบัติ อยากจะให้ทุกคนนั้นสามารถนำประสบการณ์ความรู้ต่างๆ เป็นการจัดการความรู้ที่ดี ที่สำคัญนั้นคือ ขอให้มีการบริหารเวลาที่ดี ทั้งขั้นตอนการปฏิบัติ รวมทั้งปฏิทิน เราจะรู้ได้ว่าใน 1 ปี จะทำอะไรบ้าง ใครบ้างเข้ามามีส่วนร่วม เป็นเรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบและยั่งยืน

ผู้ดำเนินการอภิปราย

แนวคิดหลัก 4 ประการ จากท่านวิทยากรคือ ประการแรก การทำความดี เราต้องมุ่งมั่นตั้งใจ เกิดจากใจก่อน ประการที่ 2 ทำดีได้เดี๋ยวนี้ไม่ต้องรอคนอื่น วิทยากรทั้ง 4 ท่านได้บอกเราว่า ทำได้เลย ไม่ต้องรอคนอื่น ประการที่ 3 ช่วยกันทำทุกคน ชักจูงกัน สร้างแกนนำ ซึ่งจะทำให้เกิดพลังร่วม แล้วท้ายที่สุดสังคมราชการก็จะมีแต่ความดีความโปร่งใส และประการที่ 4 เป็นข้อที่สำคัญ คือ อย่าท้อ อย่าเบื่อที่จะทำความดี แม้ว่าบางครั้งอาจจะรู้สึกเหนื่อย ไม่เห็นผล แต่ก็ทำไป ท้ายที่สุดก็จะทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างประสบความสำเร็จตามที่เรที่ตั้งใจไว้



Good Governance กับ TQM

วิฑูรย์ สิมะโชคดี*

Good Governance ก็คือ การกำกับดูแลที่ดี

คำว่า “การกำกับดูแลกิจการ” เป็นศัพท์ทางการบริหารจัดการที่มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Corporate Governance” ซึ่งมีชื่อเรียกในภาษาไทยมากมาย ไม่ว่าจะเป็น “ธรรมรัฐ” “ธรรมาภิบาล” หรือ “บรรษัทภิบาล”

แต่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้เลือกใช้คำแปลว่า “การกำกับดูแล กิจการ” เพราะเห็นว่าให้ความหมายที่ชัดเจนและตรงประเด็นมากที่สุด

ในเรื่องนี้ นักวิชาการหลายท่านได้ใช้คำว่า Good Governance และ Corporate Governance ในความหมายเดียวกันก็มี

ปัจจุบัน “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good Corporate Governance) กำลังเป็นเรื่องที่กล่าวขานและได้รับการปฏิบัติกันอย่างกว้างขวางในรัฐวิสาหกิจ บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และบริษัทชั้นนำของบ้านเรา

จากเอกสารในการสัมมนาเชิงวิชาการเพื่อกำหนดทิศทางและนโยบายการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจในช่วงแห่งการเปลี่ยนแปลงของ “ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย” ได้ทำการแปลและให้ความหมายศัพท์คำว่า “Corporate Governance” ที่น่าสนใจยิ่ง

ในความหมายอย่างแคบแล้ว คำว่า “การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง “ระบบ ซึ่งบริษัทใช้ชี้ทาง (direct) และควบคุม (control) กิจกรรมต่างๆ”

กระบวนการกำกับดูแลกิจการ อารวมถึง

► ความรับผิดชอบในการทำงาน (responsibility) ซึ่งหมายถึง การกำหนดว่าใครควรทำอะไร

* อธิบดีกรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่

► ความรับผิดชอบต่อผลปฏิบัติงานตามหน้าที่ (accountability) ซึ่งหมายถึง ผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงานนั้นต้องมีความรับผิดชอบตามหน้าที่ต่อใคร และอย่างไร

► การตรวจสอบและถ่วงดุล (checks and balances) ซึ่งหมายถึง ระบบการตรวจตราดูแล (supervision) และวิธีการควบคุม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ สร้างความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มมูลค่าแก่ผู้ถือหุ้น

ส่วนความหมายอย่างกว้างนั้น องค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและพัฒนา (OECD) ได้ให้ความหมาย “การกำกับดูแลกิจการ” ไว้ว่า “เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจของบริษัท ซึ่งเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ การกำกับดูแลกิจการยังช่วยให้มีโครงสร้างซึ่งเป็นกลไกในการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท และกำหนดวิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น รวมถึงวิธีสอดส่องดูแลผลปฏิบัติงานของบริษัทด้วย”

โดยสรุปแล้ว “การกำกับดูแลกิจการ” หมายถึง “ระบบที่จัดให้มีกระบวนการและโครงสร้างของภาวะผู้นำ และการควบคุมของกิจการ ให้มีความรับผิดชอบตามหน้าที่ด้วยความโปร่งใสและสร้างความสามารถในการแข่งขันเพื่อรักษาเงินลงทุนและเพิ่มคุณค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาวภายในกรอบการมีจริยธรรมที่ดี โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่นและสังคมโดยรวมประกอบ”

ตัวอย่างของ “ผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder) เช่น ของรัฐวิสาหกิจ ก็คือ บุคคล 6 ฝ่าย อันได้แก่ ประชาชน ผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับดูแล คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ

ส่วนคำว่า “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” (Good Corporate Governance) จะหมายถึง “การมีระบบการบริหารอย่างมีอาชีพและเป็นสากล การมีระบบการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่มีประสิทธิภาพ และการมีระบบการรายงานทางการเงินที่น่าเชื่อถือ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กร อันได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ อันจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นต่อการลงทุนด้วย”

ดังนั้น วิธปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” จะช่วยองค์กรต่างๆ ให้สามารถกำหนดกรอบงานที่ “คณะกรรมการบริษัท” (Board of Director) จะสนองตอบได้ทันการต่อสถานการณ์ซึ่งอาจกระทบกับมูลค่าเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น และให้ความมั่นใจว่าผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจของบริษัท จะได้รับการดูแลอย่างเต็มที่ตามที่ควรเป็น นอกจากนั้นยังป้องกันมิให้เกิดการประพฤติมิชอบและการทุจริตด้วย





แม้ว่าการมีโครงสร้างอย่างเป็นทางการจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง แต่บริษัทก็ไม่ควรมองข้ามปัจจัยด้านการบริหารของการกำกับดูแลกิจการด้วย เช่น คุณภาพของภาวะผู้นำ บุคลิก ลักษณะ และความมุ่งมั่นของกรรมการ เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้ได้รับความสนใจค่อนข้างน้อยจากนักวิชาการ และนักหนังสือพิมพ์ แต่มีความสำคัญยิ่งในโลกที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมและความสำเร็จหรือล้มเหลวของบริษัท

สำหรับวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” นั้น คณะอนุกรรมการเพื่อพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (ตั้งโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย) ได้เสนอแนะให้บริษัทจดทะเบียนและองค์กรธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับตลาดทุนในประเทศไทยจัดทำ “รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี”

“รายงานการกำกับดูแลกิจการที่ดี” มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กิจการต่างๆ ได้มีแนวทางในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพมากขึ้น ในขณะเดียวกันก็สามารถรักษา และเพิ่มคุณค่าของกิจการได้ในระยะยาวด้วย

อย่างไรก็ตาม การศึกษาวิจัยพบว่า จากรายงานการกำกับดูแลกิจการของประเทศต่างๆ เช่น สหรัฐอเมริกาหรือสหราชอาณาจักร ต่างสะท้อนให้เห็นถึงความต้องการและสภาพแวดล้อมของแต่ละประเทศตามช่วงเวลานั้นๆ และมีหลายครั้งที่ข้อเสนอต่างๆ สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะที่เป็นการสนองตอบต่อเหตุการณ์หรือสิ่งที่กำลังชวตเซหรือผิดปกติที่สร้างความสะท้อนใจให้กับสังคมนั้นๆ ด้วย

รายงานการกำกับดูแลทั้งหลาย จึงมีลักษณะที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของประเทศหนึ่งๆ ณ เวลาหนึ่งๆ โดยเฉพาะ แต่ละประเทศมีวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมและความสำคัญในการแก้ปัญหาาก่อนหลังของตนโดยเฉพาะ

บริษัทก็เช่นเดียวกัน เพราะแต่ละบริษัทย่อมมีประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม จุดมุ่งหมาย และขั้นความเติบโตในวงจรธุรกิจของตนเอง การกำกับดูแลกิจการที่ดีจึงอาจแตกต่างกันไป

หลักการสำคัญ 4 ประการ อันเป็นวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (โดยยึดถือภาวะผู้นำเป็นพื้นฐาน) ได้แก่ ความโปร่งใส (Transparency หรือ Openness) ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ (Accountability) และความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness)





องค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญยิ่งในวิธีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ก็คือ “ประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร” ซึ่งเป็นการวัดถึงระดับของการพัฒนาคุณภาพขององค์กรรวมอันประกอบด้วยคุณภาพของการบริการ (Service Quality) คุณภาพของแผนวิสาหกิจ (Business Plan Quality) และคุณภาพของการบริหาร (Management Quality)

เรื่อง Good Governance หรือ Corporate Governance นี้ จึงสอดคล้องกับระบบ TQM (Total Quality Management) เป็นอย่างยิ่ง

เพราะ TQM ก็คือ “วิธีการบริหารจัดการองค์กร ที่มุ่งเน้นในเรื่องของคุณภาพเป็นหลัก และมุ่งหมายในผลประโยชน์ (ผลกำไร) ระยะยาว โดยให้สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วม ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างผลประโยชน์ให้แก่สมาชิกขององค์กร และแก่สังคมด้วย (ตามคำจำกัดความของมาตรฐาน ISO/CD 8402-1)

TQM จึงเป็นระบบบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งสร้าง “คุณภาพ” ในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของสินค้าหรือบริการ คุณภาพของพนักงาน และคุณภาพอื่นๆ อันเป็นพื้นฐานของทุกองค์กรที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและสังคม

เมื่อจุดมุ่งหมายประการสำคัญของทุกบริษัท คือ การสร้างความเจริญเติบโตให้กับบริษัท การรักษา และการเพิ่มคุณค่าในระยะยาวให้กับเงินลงทุนของผู้ถือหุ้น และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียแล้ว

การสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร หรือการสร้าง “องค์กรแห่งคุณภาพ” (องค์กรที่มีคุณภาพ) จึงเป็นเรื่องที่ต้องรีบดำเนินการเป็นอย่างยิ่งในยุคสมัยนี้

เราจึงควรศึกษาเรียนรู้ทั้งวิธีการของ Good Governance และ TQM เพื่อการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลจริงจิ่ง เพื่อความเจริญก้าวหน้าของกิจการ พร้อมกับสามารถสร้างความเชื่อมั่น และศรัทธาให้แก่สังคมด้วย

แบบนี้ต้องเรียกว่า “ยิงปืนนัดเดียว ได้นกสองตัว” ครับผม !



Dean M. Schroede



Alan G. Robinson

Ideas Are Free:

How the Idea Revolution is Liberating People
and Transforming Organizations



อังคณา อัสวสกุลไกร

“ความคิด”

“ความคิด (Ideas) ที่เป็นอิสระ: การปฏิวัติทางความคิดสามารถปลดปล่อยคนทำงานและเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างไร” เล่มนี้พิมพ์ครั้งแรกในปี 2004 เขียนโดย Alan G. Robinson และ Dean M. Schroeder ซึ่งเป็นนักบริหารและที่ปรึกษาแก่บริษัทต่างๆ มากมาย รวมทั้งเป็นกรรมการ Board of Examiners of the Malcolm Baldrige National Quality Award ซึ่งเป็นสมาคมที่ประเมินคุณภาพและประสิทธิภาพของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา แต่ที่มาของหนังสือเล่มนี้ไม่ได้มาจากประเทศสหรัฐอเมริกาเท่านั้น แต่เป็นการศึกษาและเก็บข้อมูลตั้งแต่ปลายทศวรรษ 1980 จากกว่า 150 องค์กร 17 ประเทศทั่วโลกในหลากหลายธุรกิจ โดยมีบริษัทญี่ปุ่นยักษ์ใหญ่ 2 แห่งเป็นตัวอย่างประกายว่าทำไมทั้ง 2 บริษัทจึงก้าวล้ำนำหน้าคู่แข่งจากโลกตะวันตกในเกือบทุกด้าน สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือทั้ง 2 บริษัทต่างขอ “ความคิด” จากพนักงานทุกๆ ไปที่อยู่นำงานจริง อยู่ในโรงงาน ให้บริการลูกค้าจริง “ความคิด” เล็กๆ น้อยๆ เหล่านี้เองที่ทำให้บริษัทประหยัดเงินหรือเวลา ลดต้นทุน ทำให้งานง่ายขึ้น ปรับปรุงบริการลูกค้า และอื่นๆ อีกมากมาย ซึ่ง “ความคิด” เหล่านี้ไม่จำเป็นต้องเป็น “ความคิด” สร้างสรรค์หรือฉลาดสุดๆ อะไรมาก แต่เป็น “ความคิด” ทั่วไป ที่ใครๆ ก็นึกออกได้ “ความคิด” พวกนี้เองที่สะสมสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในระยะยาว

การปฏิวัติทางความคิด (Idea Revolution)

ในโลกยุคปัจจุบัน ทุกๆ องค์กรต่างได้รับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หัวหน้าและท่านผู้บริหารทั้งหลายต่างถูกกดดันด้วยคำว่าประสิทธิภาพ ต้องทำงานให้มากโดยใช้ทรัพยากรให้น้อย ต้องทำงานให้ได้ตามเป้า ประชุมเยอะประชุมเยะตลอดเวลา ไม่มีเวลามานั่งปรับปรุงผลงานของลูกน้องและขององค์กร ส่วนพนักงานที่เป็นคนที่ต้องปฏิบัติงานจริง อยู่หน้างานจริง รู้และเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าไม่เห็น พนักงานย่อมรู้ดีว่าจะปรับปรุงการทำงานอย่างไร หรือจะลดต้นทุน (โดยวิธีที่ฉลาดกว่าเจ้านาย) ได้อย่างไร แต่ปัญหาก็คือ พนักงานมักขาดโอกาสที่จะได้แสดง “ความคิด” ของตนเอง นั่นหมายความว่า ไม่มีใครถามพวกเขาเหล่านั้นเอง ยิ่งแย่ไปกว่านั้น คือ แทนที่จะสนับสนุนให้เกิด “ความคิด” ใหม่ๆ หลายบริษัทกลับต่อต้านและปิดกั้น “ความคิด” จากพนักงาน ส่งผลให้พนักงานไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน ไม่ชอบ ไม่ไว้วางใจผู้บริหาร และไม่ค่อยอยากจะทำใจทำงาน ผลสุดท้ายที่ได้ คือ ทั้ง ๒ ฝ่ายต่างเบื่อการทำงาน เช้ง แล้วก็ยอมรับในชะตากรรมของตนเอง



การปฏิวัติทาง “ความคิด”

คือ วิธีการ “ฟัง” พนักงาน และฟังอย่างเป็นระบบ และรู้จักนำไปใช้จริง หากพนักงานเห็นว่า “ความคิด” ของตนเองมีคนฟัง มีคนนำไปใช้ พวกเขาจะยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ สร้างผลกระทบให้แก่บริษัทได้ พวกเขา ก็จะมีกำลังใจในการทำงาน ดังนั้น การขอและฟัง “ความคิด” จากพนักงานจึงสามารถปลดปล่อยและ

เปลี่ยนแปลงความเป็นไปขององค์กรได้ “ความคิด” จะเป็นตัวเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง สรุปแล้วหัวหน้าไม่จำเป็นต้องทำอะไรมาก เพียงแค่รู้จักรับฟัง “ความคิด” ลูกน้องเท่านั้นเอง

“การรับฟังความคิดจากพนักงาน จะสอนให้หัวหน้าและผู้บริหารรู้จักเคารพลูกน้องของตนเองอย่างแท้จริง และการรับฟังความคิดนี้เองที่จะสอนให้รู้ว่าลูกน้องสามารถทำให้หัวหน้าดูดี เป็นผู้นำที่ดีได้อย่างไร” Ray Winter, อดีตประธานบริษัท BIC Corporation



“ความคิด” คืออะไร

“ความคิด” คือกลไกแห่งความก้าวหน้า “ความคิด” ปรับปรุงชีวิตมนุษย์ โดยการสร้างให้เกิดวิธีใหม่ที่ดีกว่าในการดำรงชีวิต “ความคิด” เริ่มต้นจากการที่คนคนหนึ่งมองเห็นถึงปัญหาหรือโอกาส

เช่น ที่ธนาคาร LaSalle ในประเทศสหรัฐอเมริกา พนักงานจะได้รับ Laser Printer รุ่นมาตรฐานที่ฝ่ายจัดซื้อจัดให้ วันหนึ่งพนักงานคนหนึ่งสังเกตว่าเครื่อง Printer นี้มี Internal Disk Drive ที่ไม่มีใครเคยใช้ประโยชน์ จึงเสนอ “ความคิด” ให้เลิกซื้อรุ่นนี้ ด้วย “ความคิด” ง่ายๆ นี้สามารถช่วยให้ธนาคารประหยัดงบประมาณในการซื้อวัสดุสำนักงานไปได้ก้อนใหญ่ทีเดียว

◆ “ความคิด” ก่อให้เกิดวัฒนธรรมแห่งผลงาน

ความสามารถในการสนับสนุนให้เกิด “ความคิด” ในองค์กรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับผลงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทสิ่งพิมพ์ Boardroom Inc. ในรัฐ Connecticut มีการแสดง “ความคิด” โดยเฉลี่ย 104 ความคิดต่อพนักงาน 1 คน ในปี 2002 และมีผลประกอบการขายโดยเฉลี่ยต่อพนักงานมากกว่าบริษัทสิ่งพิมพ์อื่นๆ ถึง 7 เท่าเลยทีเดียว อีกหนึ่งตัวอย่าง คือ Richer Sounds บริษัทค้าปลีกในประเทศอังกฤษ ได้รับการบันทึกลง Guinness Book of World Records ว่ามียอดการขายต่อพื้นที่ 1 ตารางฟุตมากที่สุดในโลกหลายครั้ง และบริษัทนี้เป็นอีกหนึ่งแห่งที่มีระบบการรับฟัง “ความคิด” ที่ดีที่สุดในประเทศ โดยมีอัตราเฉลี่ยอยู่ที่ 20 ความคิดต่อพนักงาน 1 คน

หลักการง่ายๆ ในการรับฟังติดตาม “ความคิด” ของพนักงานสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เปลี่ยนวิธีการดำเนินไปขององค์กร ส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลงานมากกว่าที่เคยเป็น และปลดปล่อยพนักงานทุกคนในองค์กรให้ทำงานอย่างมีอิสระและมีความสุข เมื่อพนักงานเห็นว่า “ความคิด” ของตนถูกนำไปใช้ พวกเขาจะยอมรับว่าตนเองมีค่า มีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติในการทำงาน และต่อผู้คนรอบข้าง ส่งผลให้ผลการทำงานดีขึ้น เมื่อผลงานดีขึ้น หัวหน้าย่อมพอใจ ใจดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดี มีการแบ่งปันข้อมูล ช่วยเหลือ ให้อำนาจการตัดสินใจ ซึ่งยิ่งสนับสนุนให้เกิด “ความคิด” ใหม่ๆ ต่อไปอีก จนก่อตัวเป็นวัฒนธรรมองค์กร



◆ ผู้บริหารต้องรู้จักถ่อมตัว (Managerial Humility)

ผู้บริหารหรือหัวหน้ามักคิดว่าตัวเองเก่งกว่า รู้มากกว่าลูกน้อง ในบางกรณีก็อาจจะจริง แต่หากต้องการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งผลงานแล้ว หัวหน้าต้องตระหนักว่าตนเองต้องพึ่งพาลูกน้อง (หากไม่มีลูกน้องแล้วจะเรียกว่าหัวหน้าได้หรือ) Friedrich Hayek ผู้ก่อตั้ง Austrian School of Economics แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้โดยรวม และความรู้เฉพาะสถานการณ์ หัวหน้ามักทำงานกับความรู้ประเภทแรกมากกว่า เช่น ยอดการขายลดลงร้อยละ 10 หรือต้นทุนสูงขึ้นร้อยละ 5 ซึ่งความรู้ประเภทภาพรวมนี้ย่อมมีความสำคัญต่อการทำงาน แต่เป็นความสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์กว้างๆ มิใช่เทคนิคการปรับปรุงการทำงานที่แท้จริง ในขณะที่ความรู้เฉพาะสถานการณ์เป็นความรู้ในรายละเอียดที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในขณะปฏิบัติงาน เกิดจากปัญหาและโอกาสในทุกๆ วัน ดังนั้น พนักงานที่เจอเหตุการณ์เหล่านี้จึงสามารถรับรู้และหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้ดีกว่าหัวหน้าหรือผู้บริหาร



"Our standards are very high. We even have high double standards."

มักนึกถึง “ความคิดใหญ่ๆ” เท่านั้นที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงปรับปรุงสถานการณ์ของบริษัทให้ดีขึ้น หรือ “ความคิดใหญ่ๆ” จะช่วยให้บริษัทได้เปรียบคู่แข่ง ในความเป็นจริงแล้วกลับพบว่า “ความคิดใหญ่ๆ” นี้แหละที่ใครๆ ก็คิดได้ ถึงแม้ว่า “ความคิดใหญ่ๆ” นี้จำเป็นในการตามการแข่งขันให้ทัน แต่ไม่เพียงพอที่จะส่งให้เป็นผู้นำได้

“ความคิดเล็กๆ น้อยๆ” ต่างหากที่คู่แข่งไม่รู้ เพราะ “ความคิดเล็กๆ” มักเกิดขึ้นภายใน เป็นการปรับปรุงวิธีการทำงานเล็กๆ น้อยๆ ที่สร้างความได้เปรียบ และเป็นฐานก่อให้เกิด “ความคิดใหญ่ๆ” ตัวอย่างเช่น หนังสือพิมพ์ Vidette Times ในรัฐ Indiana มักได้รับผลกระทบจากการประท้วงหยุดงานของตัวแทนจำหน่ายม้วนกระดาษจากประเทศแคนาดา พนักงานแท่นพิมพ์จึงขอยืมกระดาษพิมพ์ขนาด 47 นิ้วจากบริษัทลูกมาเผื่อไว้ ทั้งๆ ที่แท่นพิมพ์เป็นรุ่นสำหรับม้วนกระดาษขนาด 45 นิ้ว หากกระดาษไม่มาส่ง พนักงานจะตัดกระดาษส่วนที่เกินออกทิ้งเอง อาจเสียเวลาหน่อย แต่ก็ดีกว่าไม่ได้พิมพ์เลย วันหนึ่งม้วนกระดาษไม่มาส่งตามกำหนดเวลา พนักงานจึงตัดสินใจใช้กระดาษพิมพ์ขนาด 47 นิ้วที่ขอยืมมาแทน เมื่อลองใส่ลงในแท่นพิมพ์พบว่ากระดาษใส่ได้พอดี จึงค้นพบว่าแท่นพิมพ์นี้สามารถใส่กระดาษขนาดนี้ได้เช่นกัน ดังนั้น บริษัทจึงยกเลิกกระดาษขนาด 45 นิ้ว และเปลี่ยนเป็น 47 นิ้ว โดยไม่ต้องเปลี่ยนกระดาษบ่อยและไม่เสียเวลาทดลองพิมพ์เมื่อใส่กระดาษใหม่ ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถลดต้นทุนการผลิตได้มาก และเพิ่มผลกำไรได้

● การให้รางวัลสูงใจในการเสนอ “ความคิด”

ช่วงปลายทศวรรษ 1990 รัฐบาลของ Tony Blair ประเทศอังกฤษ เสนอโครงการ Modernizing Government โดยมีการให้รางวัลสูงใจให้ข้าราชการเสนอ “ความคิด” ในการปรับปรุงระบบราชการ และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ตัวอย่างหนึ่ง คือ บริษัทปลูกผลไม้แครนเบอร์รี่มีเนื้อที่มากกว่า 45,000 เอเคอร์ ในขณะที่เศรษฐกิจตกต่ำ ราคาผลไม้ตก ผู้บริหารต้องคิดหาวิธีลดต้นทุนที่ไม่ใช่การปลดพนักงานออก จึงขอรับฟัง “ความคิด” ของพนักงาน “ความคิด” ง่ายๆ ของพนักงานคนหนึ่งทำงานในไร่ เสนอว่าการปลูกแครนเบอร์รี่ต้องใช้น้ำมาก ที่ไร่จึงมีระบบการสูบน้ำอัตโนมัติทุกวัน ซึ่งต้องใช้ต้นทุนสูง ดังนั้น เขาจึงเสนอว่า “หากวันไหนฝนตก ก็ให้ปิดระบบรดน้ำซะ”

● ความสำคัญของ “ความคิดเล็กๆ น้อยๆ”

เมื่อแต่ละบริษัทมีปัญหา ไม่ว่าจะเป็นยอดขายตก ปัญหาทางการเงิน การบริการลูกค้า หรืออื่นๆ ผู้บริหาร

HERE IS A BIG PROBLEM.
YOUR JOB IS TO DIVIDE IT
INTO SMALLER PROBLEMS AND
BLAME IT ON OTHER PEOPLE.



ทำงาน โดยจะมีการคำนวณออกมาเป็นเชิงปริมาณ ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ การเสียทรัพยากรและเพิ่มภาระงานในการคิดคำนวณการให้รางวัล และการเปรียบเทียบให้รางวัลก็ไม่สามารถกระทำได้เป็นเชิงปริมาณเสมอไป นอกจากนี้ การให้รางวัลอาจเป็นตัวการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่เราไม่ต้องการ เช่น การเสื่อมถอยของการทำงานเป็นทีม เนื่องจากการให้รางวัล “ความคิด” เป็นรายบุคคล มีการแข่งขันกันมากเกินไปจน “ความคิด” อาจถูกปฏิเสธโดยง่าย ยิ่งไปกว่านั้นรางวัลล่อใจอาจนำไปสู่ปัญหาทางจริยธรรมและคอร์รัปชันก็เป็นได้หากระบบรางวัลไม่โปร่งใสจริง

ธรรมชาติของมนุษย์ต้องการเสนอ “ความคิด” เพื่อให้ “ความคิด” ของตนได้ถูกนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้ตนรู้สึกมีค่ามีความสำคัญต่อองค์กร มิใช่เพื่อเงินหรือรางวัลสูงใจ แต่นั่นมิได้หมายความว่าระบบการให้รางวัลไม่ดีเสมอไป หากระบบมีการสร้างที่ถูกต้อง เหมาะสมแล้ว ก็ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจได้เช่นกัน

◆ การสนับสนุนให้ “ความคิด” เป็นศูนย์กลางของการทำงาน

หลายองค์กรประสบกับปัญหาที่พนักงานมี “ความคิด” มากมาย และกล่าวว่าตนเองสนับสนุนให้พนักงานเสนอ “ความคิด” แต่ในความเป็นจริงแล้วหัวหน้าและผู้บริหารไม่ได้มีการนำ “ความคิด” ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ดังนั้น ผู้บริหารควรมีความรับผิดชอบในเรื่องนี้ และต้องสร้างบรรยากาศและสนับสนุนส่งเสริมให้การเสนอ “ความคิด” เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในทุกๆ วัน

วิธีการสร้างให้เกิดบรรยากาศการเสนอ “ความคิด” ควรทำอย่างประหยัดทั้งเงินและเวลา แต่ละองค์กรอาจมีวิธีที่แตกต่างกัน แต่หลักการทั่วไปย่อมไม่แตกต่างกัน ตัวอย่างเช่น ที่บริษัท Boardroom Inc. จะมีการประชุมเพื่อรับฟัง “ความคิด” เป็นประจำ โดยพนักงานแต่ละคนสามารถเสนอ “ความคิด” อะไรก็ได้ที่ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน ที่ประชุมจะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และตกลงเลือก “ความคิด” ที่จะดำเนินการจริง การดำเนินการง่ายๆ นี้เองที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอ “ความคิด” และช่วยกันปรับปรุง “ความคิด” และการทำงาน

นอกจากการเปิดโอกาสให้เสนอ “ความคิด” อย่างอิสระแล้ว ผู้บริหารสามารถขอ “ความคิด” และขอแนะนำเป็นกรณีได้เช่นกัน โดยชี้ให้พนักงานเห็นถึงปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ หรือประเด็นสำคัญที่ต้องการปรับปรุงหรือพัฒนา เช่น บริษัท Winnebago Industries เป็นบริษัทผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า เห็นโอกาสในการสร้างผลกำไรในสินค้าที่มีความต้องการของตลาดสูง ซึ่งได้แก่เตาอบไมโครเวฟ จึงลงมือลงสู่การหา “ความคิด” จากพนักงานในการทำให้เตาอบไมโครเวฟรุ่นดังกล่าวมีน้ำหนักเบาขึ้น เพื่อลดต้นทุนการขนส่ง และสามารถส่งได้จำนวนมากขึ้น ซึ่งหน้าที่



การพัฒนาเป็นความรับผิดชอบของวิศวกร แต่เมื่อมีการประกาศขอ “ความคิด” กลับมี “ความคิด” จากพนักงาน หน่วยงานมากมายที่เป็นประโยชน์ เช่น การถอดเหล็กที่ไม่จำเป็นออก (ที่ลูกค้าไม่เคยใช้) ซึ่ง “ความคิดเล็กๆ น้อยๆ” นี้สามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทได้เป็นอย่างดี

สิ่งที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือผู้บริหารและหัวหน้างานต้องส่งเสริมให้พนักงานคิดนอกกรอบ คิดนอกเหนือไปจากสิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ และต้องนำเอา “ความคิด” ไปใช้จริง มิใช่แค่เป็นคำพูดเท่านั้น หรือเป็นเพียงแค่การส่งพนักงานไปอบรมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ แต่ไม่เคยสนับสนุนให้เกิดการนำมาใช้อย่างจริงจัง



◆ การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง

หลายองค์กรมักมีการนำหลักการบริหารต่างๆ เข้ามาใช้อยู่เสมอๆ หากแต่การส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการกลับไม่สามารถเกิดขึ้นได้ตามที่ตั้งใจ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงย่อมต้องเกิดจากปลูกฝังวัฒนธรรมที่ต้องการ การส่งเสริมให้เกิดการเสนอ “ความคิด” ของพนักงานก็เช่นเดียวกัน การสร้างให้เกิด “ความคิด” มีรากฐานมาจากองค์ประกอบทางวัฒนธรรม ไม่ว่าจะเป็น ความไว้วางใจ ความเคารพซึ่งกันและกัน ขวัญและกำลังใจ การมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม หากพนักงานพบว่า “ความคิด” ของตนมีคุณค่าต่อองค์กร พวกเขาจะยอมเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน มีความไว้วางใจ มีกำลังใจในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ผลงานที่ดีขึ้น องค์กรที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดีของทุกคนในองค์กร

Don Wainwright (ประธานบริษัท Wainwright Industries, Inc. ผู้นำด้านระบบและนวัตกรรมการบริหาร) กล่าวว่า ผู้บริหารมักประเมินความสำเร็จขององค์กรด้วยเครื่องมือทางการเงิน ในทางตรงกันข้าม องค์กรยุคใหม่ควรประเมินความสำเร็จขององค์กรด้วยตัวเลขของ “ความคิด” ที่ได้รับการนำไปปฏิบัติต่อสัปดาห์ ตัวเลขนี้ที่จะเป็นตัวชี้วัดถึงความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ■

“ผมสามารถชนะ Pete Sampras หรือ Patrick Rafter (นักเทนนิสอันดับ 1 ของโลก) ได้ หากทั้ง 2 คน มัวแต่มองที่กระดานคะแนน ในขณะที่ผมมองที่ลูกบอล” Don Wainwright กล่าวเปรียบเทียบผู้บริหารที่มองที่ตัวเลขทางการเงินมากกว่าจำนวนตัวเลขทางความคิดของพนักงานในการพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ



ชื่อเรียกวิชาชีพระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล

ดร.มาฆะ ภูจินดา*

ชื่อตำแหน่งนั้นมีความสำคัญเนื่องจากจะบอกถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ รวมถึงสถานะของบุคคลที่ปฏิบัติงานในสายอาชีพนั้นๆ ทุกสายอาชีพจะมีวิวัฒนาการของชื่อเรียกหรือชื่อตำแหน่งแตกต่างกันไป ซึ่งชื่อเรียกนั้นจะบอกให้รู้ถึงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของวิชาชีพนั้นๆ ที่ผ่านมามีตั้งแต่อดีต จนถึงความคาดหวังในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในวิชาชีพนั้นๆ ในอนาคต

หากกล่าวถึงวิวัฒนาการของการบริหารทรัพยากรบุคคลจากอดีตมาจนถึงปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยจะสังเกตได้ว่ามีชื่อเรียกนักบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่มากมายหลายชื่อ เช่น Industrial relations, Employee relations, Personal management และ Human Resource Management สำหรับชื่อเรียกที่แตกต่างกันนั้นจะบอกถึงบริบท (HR Practices) ของการบริหารทรัพยากรบุคคล กล่าวคือในทุกยุคทุกสมัยการบริหารทรัพยากรบุคคลจะมีความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่เสมอ หากสภาพแวดล้อมมีความเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้บทบาทของนักบริหารงานบุคคลเปลี่ยนตามไปด้วย

ในปัจจุบันการที่หัวหน้างานบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถเข้าไปเป็นหนึ่งในกระบวนการเพื่อร่วมตัดสินใจในคณะกรรมการบริหารองค์กรเกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรนั้นมีใช่เป็นเรื่องแปลก หากพิจารณาจากชื่อเรียกแล้วจะเห็นว่าบทบาทของงานบริหารทรัพยากรบุคคลได้ครอบคลุมออกไปอย่างมากมาย จะสังเกตได้ว่างานด้านบุคคลในช่วงก่อนปฏิวัติอุตสาหกรรมมีเพียงงานสรรหาและไล่ออก (Hire and fire) จนมาถึงยุคสมัยของการปฏิวัติอุตสาหกรรมในช่วงปี ค.ศ. 1980 เป็นต้นมา ก็ได้มีการเพิ่มขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ ของงานด้านการบริหารทรัพยากรมากขึ้นเป็นลำดับ เช่น การเริ่มพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการประเมินผลการ

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

ปฏิบัติงาน ชื่อเรียกหัวหน้างานบุคคลก็เริ่มมีความชัดเจนขึ้น เช่น ผู้จัดการฝ่ายบุคคล ผู้จัดการงานด้านบุคคล ผู้จัดการทรัพยากรบุคคล ฯลฯ ความเป็นสากลที่เกิดขึ้น ณ วันนี้ชี้ให้เห็นว่าในประเทศที่พัฒนาแล้วได้มีการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของหัวหน้างานด้านบุคคลไปมากกว่าที่เรารู้จักกัน

ผู้เขียนได้มีโอกาสอ่านบทความตอนหนึ่งในหนังสือ People Management ซึ่งเนื้อหาสาระ รายละเอียดกล่าวถึงความแตกต่างและความสำคัญของชื่อเรียกผู้ที่เป็นหัวหน้างานด้านบุคคล โดยในบทความนี้ได้กล่าวว่าในปัจจุบันได้มีการรวมชื่อของงานใหญ่ๆ 2 งานเข้าไว้ด้วยกันและกำหนดเป็นชื่อของตำแหน่งหนึ่ง เช่น ในประเทศอังกฤษ มีการรวมของผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลกับผู้อำนวยการการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เข้าไว้ด้วยกัน โดยใช้ชื่อภาษาอังกฤษว่า Director of HR and Strategic change ซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการฝ่ายบุคคลและการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ นอกจากนั้นยังมีชื่อ Director of people and policy ซึ่งหมายถึงผู้อำนวยการบุคคลและนโยบาย (ด้านบุคคล) ซึ่งการรวมงานเข้าไว้ด้วยกันและกำหนดชื่อใหม่ก็ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งทั้งองค์กรที่เป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน โดยมีกุญแจสำคัญคือการนำงานอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับงานด้านบุคคลมาผูกติดกับงานด้านบุคคลเพื่อเป็นการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่ของคนทำงานด้านบุคคล นอกจากนั้นยังมีการปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานบุคคลในรูปแบบต่างๆ โดยได้มีการเน้นที่บทบาทการบริหารงานบุคคลเพื่อบริการลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer Centre) เน้นที่บทบาทการเป็นหุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์ (strategic partner) กับผู้จัดการฝ่ายอื่นๆ เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นผู้มีบทบาทสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงาน (employee advocate) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย แนวโน้มการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาท และอำนาจหน้าที่หรือแม้แต่ชื่อของนักบริหารทรัพยากรบุคคลมีเพิ่มขึ้นค่อนข้างมาก ซึ่งจะเป็นจุดสำคัญหรือจุดเปลี่ยนในการกำหนดบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานด้านบุคคลในอนาคตได้เป็นอย่างดี นั้นแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันองค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับวิชาชีพด้านการบริหารงานบุคคลมากยิ่งขึ้นและยังเป็นการแสดงให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมด้วยว่าหัวหน้างานบุคคลจะมีเก้าอี้ที่นั่งในบอร์ดผู้บริหารอย่างแน่นอน

การสรรหาแบบใหม่ที่เพิ่มคุณค่า นักเรียนทุนโอโดส



สรรสร้าง

นักเรียนทุนการศึกษาของประเทศไทยที่หน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐออกเงินค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายอื่นจำนวนมากเป็นล้านบาทหรือหลายล้านบาทเพื่อส่งไปศึกษาต่างประเทศ ส่วนมากจะมีเงื่อนไขให้กลับมาทำงานในหน่วยงานของรัฐที่เป็นเจ้าของทุนหรือหน่วยงานที่กำหนดเพื่อชดเชยทุน ซึ่งนักเรียนทุนดังกล่าวจะมีโอกาสได้สร้างคุณค่าให้กับสังคมตามเป้าหมายที่ทางราชการหรือหน่วยงานภาครัฐกำหนดไว้ ยกเว้นเพียงบางทุน เช่น ทุนโอโดส เป็นต้น ที่ให้ทุนนักเรียนไปศึกษาในต่างประเทศที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษหรือให้เลือกศึกษาต่อในประเทศไทย มีเงื่อนไขเพียงให้กลับมาทำงานที่ประเทศไทยเท่านั้น นักเรียนทุนโอโดสเมื่อจบการศึกษาแล้วจึงต้องหางานทำเองตามกำลังความสามารถของแต่ละคน หน่วยงานภาครัฐที่มีข้อมูลและความสามารถในการใช้ประโยชน์จากกำลังคนได้มากกว่านักเรียนทุนโอโดสยังไม่มีส่วนช่วยเหลือเพิ่มคุณค่านักเรียนทุนโอโดส โดยการช่วยหางานที่จะเหมาะสมและเปิดโอกาสให้

นักเรียนโอโดสได้ทำงานช่วยสร้างสรรประโยชน์ให้กับตนเองและสังคมให้สัมฤทธิ์ผลสูงสุด

นักเรียนทุนโอโดส (One District One Scholarship: ODOS) เป็นนักเรียนทุนในโครงการที่รัฐบาลให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนยากจนเรียนดี มีความประพฤติดี และกำลังศึกษาอยู่ในมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือเทียบเท่า โดยกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยร่วมมือในการคัดเลือกหนึ่งทุนหนึ่งอำเภอ เพื่อส่งให้ศึกษาต่อในระดับไม่สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่าเพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความมั่นคงทางอาชีพและช่วยพัฒนาประเทศต่อไป ทุนโอโดสจัดได้ 2 ปีแล้ว คือ ปี 2547 และปี 2549 และมีจำนวนมากถึงปีละประมาณ 921 คน

สำนักงาน ก.พ. ซึ่งทำหน้าที่ดูแลนักเรียนทุนโอโดสที่ศึกษาในต่างประเทศ ให้ข้อมูลในเว็บไซต์ ocsc.go.th ว่านักเรียนรุ่นที่ 1 ปีการศึกษา 2547 ที่เลือกศึกษาต่อในต่างประเทศ 709 คน (ที่เหลืเลือกศึกษาในประเทศไทย) กรอระยะเวลา

ศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรและเวลาการศึกษาด้านภาษาแต่ไม่เกิน 7 ปี มีนักเรียนเลือกศึกษาในประเทศฝรั่งเศสมากที่สุด 177 คน รองลงมาคือญี่ปุ่น 121 คน และสาธารณรัฐประชาชนจีน 96 คน นอกจากนั้นกระจายตามประเทศต่างๆ เช่น เนเธอร์แลนด์ เยอรมันนี อิตาลี สวิสเซอร์แลนด์ อินเดีย ออสเตรีย สเปน รัสเซีย มาเลเซีย เดนมาร์ก สวีเดน และอียิปต์ ปัจจุบันจบการศึกษาแล้วประมาณ 50 ราย (ข้อมูลเมื่อ 2 ก.พ.2552)

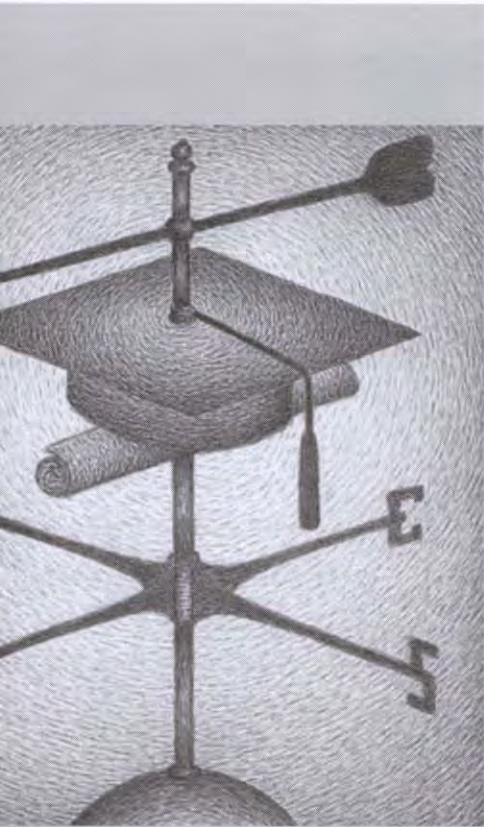
นักเรียนรุ่นที่ 2 ประจำปีการศึกษา 2549 มีเลือกศึกษาต่อในต่างประเทศ 707 คน (ที่เหลือเลือกศึกษาในประเทศไทย) ศึกษาในประเทศฝรั่งเศสมากที่สุด 173 คน รองลงมาคือญี่ปุ่น 150 คน และเยอรมันนี 89 คน นอกจากนั้นศึกษากระจายตามประเทศต่างๆ เช่นเดียวกับรุ่นที่ 1

สาขาที่นักเรียนโอโดสเลือกเรียนมีหลากหลายสาขา เช่น แพทย์ เกษตรศาสตร์ วิศวกรรม วิทยาศาสตร์ คอมพิวเตอร์ เกษตร ประมง การออกแบบ เศรษฐศาสตร์ บริหารธุรกิจ สังคมศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ (จีน ญี่ปุ่น สเปน) เป็นต้น

สภาพวิกฤตเศรษฐกิจในปัจจุบัน (ปี 2551-2552) นักเศรษฐศาสตร์ที่มีชื่อเสียงทั้งของโลกและประเทศไทยคาดว่า จะมีผลกระทบในวงกว้าง และอาจใช้เวลาในการฟื้นตัวของภาคเอกชนยาวนานกว่าวิกฤตเศรษฐกิจปี 2540 ดังนั้น ผู้ที่ได้รับทุนโอโดสเริ่มจบการศึกษาประมาณ ปี 2552 เป็นต้นไป อาจหางานทำได้ยาก หรือต้องทำงานไม่ตรงกับสาขาที่ศึกษามาแล้ว ทั้งๆ ที่สาขาการศึกษาที่นักเรียนโอโดสเลือกศึกษาจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการช่วยทำงานให้กับประเทศไทย และความรู้ด้านภาษาต่างประเทศที่ไม่ใช่ภาษาอังกฤษ วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ ของประเทศต่างๆ ที่ได้เรียนรู้มาประมาณ 5-7 ปี จะช่วยการทำงานของส่วนราชการต่างๆ เช่น กระทรวงต่างประเทศและกระทรวงพาณิชย์ในการแสวงหาช่องทางทางการค้ากับต่างประเทศ กระทรวงสาธารณสุขที่ขาดแคลนแพทย์ และกระทรวงศึกษาธิการในการถ่ายทอดความรู้สาขาต่างๆ ให้กับนักเรียนในระดับอุดมศึกษาและระดับอื่น เป็นต้น

สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่างๆ จึงควรร่วมมือกัน ดำเนินการสรรหาหรือคัดเลือกนักเรียนทุนโอโดสเหล่านี้เข้าทำงาน โดยใช้ตำแหน่งที่ว่างจากการเกษียณอายุราชการหรือว่างจากกรณีอื่นๆ มาบรรจุก่อน ซึ่งการคัดเลือกนักเรียนทุนโอโดสเข้ารับราชการเป็น





ข้าราชการพลเรือนสามัญจะสามารถดำเนินการได้สะดวกและรวดเร็วกว่ากรณีอื่น โดยดำเนินการตามหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. ว16/2551 ที่กำหนดให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการสามารถให้นักเรียนทุนรัฐบาลที่สำเร็จการศึกษาแล้ว เข้ารับราชการโดยวิธีการคัดเลือกเพื่อบรรจุ ไม่ต้องดำเนินการสอบแข่งขัน และในกรณีที่ส่วนราชการมีความต้องการและเหตุผลความจำเป็นที่จะให้นักเรียนทุนดังกล่าวได้ทำประโยชน์ให้กับส่วนราชการและภาครัฐอย่างยิ่งแต่ส่วนราชการไม่มีอัตราว่างเพื่อบรรจุ ส่วนราชการอาจขอให้ อ.ก.พ. กระทรวงหรือสำนักงาน ก.พ. ให้จัดสรรหรือเกลี้ยอัตราจากส่วนราชการอื่นมาบรรจุเป็นกรณีพิเศษ

รวมทั้งในกรณีที่นักเรียนโอดอสที่มีผลการเรียนโดดเด่นและประสงค์จะเรียนต่อในระดับปริญญาโทหรือปริญญาเอกในสาขาที่มีหน่วยงานของภาครัฐต้องการ สำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการต่างๆ ที่มีการจัดสรรทุนการศึกษาควรให้นักเรียนทุนเหล่านี้ได้รับโอกาสให้ศึกษาต่อโดยไม่ต้องสอบคัดเลือกด้านภาษา และเจ้าของทุนจะได้รับประโยชน์จากการประหยัดเวลาและเงินทุนที่จะต้องให้นักเรียนศึกษาด้านภาษาก่อนเข้าเรียนตามหลักสูตรการศึกษา นักเรียนโอดอสที่ผ่านการคัดเลือกก็น่าจะศึกษาต่อสำเร็จโดยเร็วด้วย

เนื่องจากนักเรียนทุนโอดอสที่จบการศึกษาทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศมีจำนวนมากถึงประมาณ 1800 กว่าคน ผู้เขียนเรื่องนี้จึงมิได้หวังว่าหน่วยงานภาครัฐจะรับนักเรียนทุนโอดอสทั้งหมดเข้าทำงาน แต่ถ้าจะคัดเลือกเพื่อรับเข้าทำงานสักประมาณร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 50 ก็อาจจะทำให้ได้ใช้ประโยชน์จากการลงทุนสูงมากในการส่งนักเรียนทุนโอดอสศึกษาและช่วยหางานให้นักเรียนด้วย ถือเป็น Win-Win Situation

ในกรณีที่นักเรียนทุนโอดอสที่จบมาแล้ว และไม่ได้เลือกทำงานกับภาครัฐ สำนักงาน ก.พ. ควรช่วยลงข่าวเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทางสื่อต่างๆ เพื่อให้หน่วยงานเอกชนได้รับรู้ถึงการจบการศึกษาในสาขาวิชาต่างๆ ของนักเรียนทุนโอดอส และมีโอกาสคัดเลือกนักเรียนทุนโอดอสเข้าทำงานในหน่วยงานของตน จะถือเป็นการสร้างสรรคุณค่าและประโยชน์ให้กับนักเรียนทุนโอดอสที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีส่วนร่วมดูแลและพุ่มพักรักษามาเป็นอย่างดีและเพิ่มคุณค่าให้การลงทุนของภาครัฐด้วย ■

กบข. มั่นใจ ลงทุนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

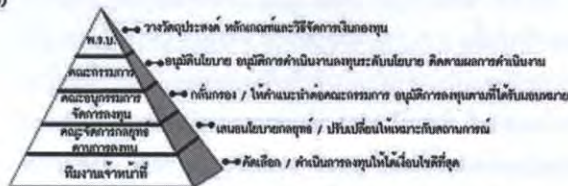
กบข. กองทุนเพื่อความมั่นคงในวัยเกษียณ

กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ หรือ กบข. เป็นนิติบุคคลจัดตั้งโดยพระราชบัญญัติ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 (พ.ร.บ. กบข.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญ สร้างผลประโยชน์ตอบแทนการรับราชการเมื่อออกจากราชการ ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก จัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้แก่สมาชิก

กบข. เป็นกองทุนเงินออมระยะยาวแบบกำหนดอัตราเงินสะสมของสมาชิกและเงินสมทบจากภาครัฐที่จ่ายเข้ากองทุน (Defined Contribution) โดยสมาชิกจะทำการจ่ายเงินสะสมทุกเดือนเป็นจำนวนร้อยละ 3 ของเงินเดือน และรัฐบาลจะจ่ายเงินสมทบเป็นจำนวนร้อยละ 3 ของเงินเดือนเช่นกัน

โครงสร้างการบริหารการกองทุน

การบริหารจัดการกองทุนของ กบข. มีการแบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดดุลยภาพในการดำเนินงาน โดย พ.ร.บ. กบข. ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการจัดการลงทุน และเลขาธิการคณะกรรมการ กบข. นอกจากนี้ ยังมีกฎระเบียบรองรับการกระจายอำนาจด้านการลงทุนเป็นการกระจายความความแก่กรณีเพื่อความชัดเจน รวมทั้งโครงสร้างและการแบ่งแยกหน้าที่ระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ในระดับสำนักงาน (Segregation of Duty) ไม่ให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจเบ็ดเสร็จ เพื่อให้เกิดดุลยภาพในการสอบทาน (Check & Balance)



พ.ร.บ./กฎกระทรวงด้านการลงทุน กำหนดข้อจำกัดในการลงทุนของ กบข. เพื่อให้การลงทุนมุ่งเน้นไปในสินทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูง (เงินฝาก พันธบัตรรัฐบาล พันธบัตรรัฐบาลกิจ และหุ้นกู้เอกชนที่มีอันดับความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับที่ลงทุน หรือ Investment Grade) โดยมีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

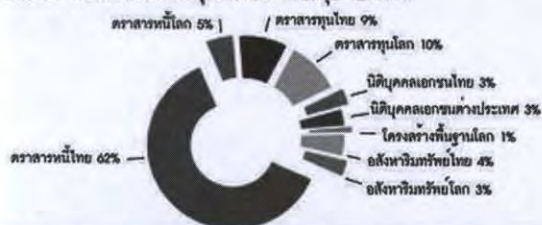
- ลงทุนในกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีอันดับความน่าเชื่อถือ 60 ของมูลค่าสินทรัพย์รวม
- ลงทุนในตราสารทุนไม่เกินกว่าร้อยละ 35 ของมูลค่าสินทรัพย์รวม
- ลงทุนในต่างประเทศไม่เกินกว่าร้อยละ 25 ของมูลค่าสินทรัพย์รวม
- ลงทุนในอสังหาริมทรัพย์ไม่เกินกว่าร้อยละ 8 ของมูลค่าสินทรัพย์รวม

ปรัชญาการลงทุน

จากวัตถุประสงค์ในการตั้ง กบข. ที่ต้องการให้สร้างหลักประกันการจ่ายบำเหน็จบำนาญ พร้อมทั้งสร้างผลประโยชน์ตอบแทน นำมาสู่การตั้งเป้าหมายการลงทุนของ กบข. ที่เน้นความปลอดภัยของเงินต้นรวมทั้งสร้างผลตอบแทนควบคู่ไปด้วย โดยมีเป้าหมายให้ผลตอบแทนการลงทุนระยะยาวสูงกว่าเงินเฟ้อ เพราะเงินเฟ้อเป็นความเสี่ยงที่หาอำนาจซื้อของเงินลดลง

● กบข. จึงวางกรอบการดำเนินงานตามหลักปฏิบัติสากลของกองทุนบำเหน็จบำนาญ ด้วยการกำหนดเป้าหมายของอัตราผลตอบแทนที่คาดหวังในระยะยาว และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของกองทุน

● เพื่อให้การลงทุนสร้างผลตอบแทนที่ดีที่สุดในความเสี่ยงที่ต่ำที่สุด กบข. ได้กำหนดแผนจัดสรรเงินลงทุนระยะยาว (Strategic Asset Allocation - SAA) ที่กำหนดสัดส่วนการลงทุนกระจายไปยังสินทรัพย์หลายประเภทเพื่อกระจายความเสี่ยงการลงทุนและสร้างผลตอบแทนตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้สัดส่วนการลงทุนระยะยาว ในปีปัจจุบันเป็นดังนี้



การกำกับดูแลการลงทุน

กบข. มีฝ่ายกำกับดูแลการลงทุนแยกออกจากผู้จัดการกองทุนและฝ่ายวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการทำงานและปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลการลงทุน ทั้งนี้ มีการกำกับดูแลการลงทุนของ กบข. ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติ/กฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง กรอบการลงทุน รวมทั้งจัดทำคู่มือการลงทุนและกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ ยังมีการจัดทำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในการกำกับการลงทุนที่เชื่อมโยงระบบการตั้งค่าน้ำหนักจากการจัดการลงทุน จนถึงปลายทางการบันทึกบัญชีกองทุน ซึ่งสามารถลดการเข้าแทรกแซงโดยบุคคล ทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุน และลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานของมนุษย์ (Human Error) ได้เป็นอย่างดี รวมถึงยังเป็นการแบ่งแยกหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน

ผลการดำเนินงานของ กบข.

ผลตอบแทนการลงทุนของ กบข. นับตั้งแต่ก่อตั้งเมื่อมีนาคม 2540 จนถึงสิ้นปี 2551 เฉลี่ยร้อยละ 7.04 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยร้อยละ 3.3 และอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.67 ต่อปี และผลตอบแทนสะสมย้อนหลัง 3 ปี (2549-2551) ได้เท่ากับร้อยละ 2.34 ในขณะที่ผลตอบแทนสะสมย้อนหลัง 5 ปี (2547-2551) เท่ากับร้อยละ 3.16

ปี	ผลตอบแทน กบข.	ปี	ผลตอบแทน กบข.
2540 (มี.ค. - ธ.ค.)	8.8%	2546	11.84%
2541	16.51%	2547	2.02%
2542	9.41%	2548	6.83%
2543	6.41%	2549	3.44%
2544	7.22%	2550	9.22%
2545	8.21%	2551	-5.12%

กบข. ขาดทุน 74,000 ล้านบาทหรือหรือ

● สินทรัพย์ของ กบข. ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

(1) เงินส่วนของสมาชิก ทั้งส่วนเงินรายบุคคลและเงินกองกลาง

(2) เงินสำรอง

● ในการแถลงข่าวผลประกอบการของ กบข. ทุกไตรมาส จะมีการแถลงมูลค่าสินทรัพย์รวมของ กบข. ไปพร้อมกัน โดยมูลค่าสินทรัพย์สุทธิที่ประกาศ จะเป็นมูลค่าในส่วนเงินของสมาชิก รวมทั้ง เงินสำรอง

ข้อมูล มูลค่าสินทรัพย์สุทธิ ณ สิ้นปี 2550 และ สิ้นปี 2551					
มูลค่าสินทรัพย์	สิ้นปี 2550	Q1/51	Q2/51	Q3/51	สิ้นปี 2551
ส่วนของสมาชิก	315,926	319,269	314,755	316,574	308,240
ส่วนของเงินสำรอง	59,624	61,569	61,597	74,577	83,640
รวมสินทรัพย์ของ กบข.	375,550	380,838	376,352	391,152	391,881

● เมื่อเปรียบเทียบมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของ กบข. ณ สิ้นปี 2551 เทียบกับ ณ สิ้นปี 2550 จะเห็นว่า มูลค่าสินทรัพย์ในรอบปี 2551 ของ กบข. เพิ่มขึ้น 16,331 ล้านบาท

ตัวเลขการขาดทุน 74,000 ล้านบาทตามที่ปรากฏ เป็นการนำมูลค่าสินทรัพย์สุทธิของ กบข. ณ สิ้นไตรมาสสาม มาเปรียบเทียบกับมูลค่าเฉพาะส่วนของสมาชิก จึงเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

กบข. ลงทุนในสินทรัพย์ที่มีความเสี่ยงสูงเกินไปหรือไม่

ด้วยโครงสร้างการลงทุนที่มีขั้นตอนชัดเจน กบข. จึงบริหารการลงทุนอย่างเคร่งครัด ตามมาตรา 70 แห่ง พ.ร.บ. กบข. ที่ระบุว่า เงินของกองทุนให้ลงทุนได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ในกฎกระทรวงซึ่งอย่างน้อยต้องกำหนดให้ลงทุนในหลักทรัพย์ที่มีความมั่นคงสูง ไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ ยกเว้นเงินสำรองตามมาตรา 72 คงนำไปลงทุนในตราสารแสดงสิทธิในหนี้ของรัฐหรือรัฐบาลท้องถิ่น

ณ สิ้นปี 2550 สัดส่วนการลงทุนในหลักทรัพย์มีอันดับความน่าเชื่อถือ 65.1 และ ณ สิ้นปี 2551 อยู่ที่ร้อยละ 77.9

ทำไมผลตอบแทน กบข. ในปี 2551 จึงติดลบ

เนื่องจากวิกฤตการณ์การเงินโลกซึ่งทำให้มูลค่าตราสารทุนไทย และตราสารทุนต่างประเทศลดลงมากเป็นประวัติการณ์ในรอบ 80 ปี ดังนั้น แม้ว่า กบข. จะพยายามลดผลกระทบโดยการปรับลดสัดส่วนการลงทุนอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม กบข. ก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงผลกระทบทั้งหมดได้ จึงจำเป็นต้องปรับสัดส่วนการขาดทุนในส่วนของสมาชิกร้อยละ -5.12 แต่นั่นเป็นเพียงผลกระทบระยะสั้นที่ กบข. กำลังพยายามอย่างเต็มที่ที่จะพลิกให้ผลตอบแทนกลับมาเป็นบวกในปี 2552

ผลตอบแทนหุ้นประเภทต่างๆ				
	1-Year (2008)	3-Year (05-08)	5-Year (04-08)	10-Year (99-08)
สหรัฐอเมริกา	-33.84%	-3.71%	-1.72%	1.19%
อังกฤษ	-31.33%	-5.61%	1.49%	-1.20%
ฝรั่งเศส	-42.68%	-7.95%	1.39%	1.79%
เยอรมัน	-40.37%	1.30%	7.66%	4.32%
ญี่ปุ่น	-42.12%	-15.45%	0.30%	-0.66%
ฮ่องกง	-48.27%	8.41%	8.59%	9.29%
เกาหลีใต้	-40.73%	-1.49%	12.00%	14.90%
จีน	-65.39%	53.90%	27.59%	18.10%
ไทย	-47.53%	-8.70%	-6.55%	10.54%
MSCI World DM	-40.71%	-3.87%	2.52%	2.08%
MSCI EM	-53.33%	6.08%	15.56%	16.05%
MSCI Asia ex Japan	-52.38%	7.02%	12.22%	11.89%

MSCI Asia ex Japan 10-Year is from 2001-2008 due to data limitation

กบข. ชี้แจงข้อเท็จจริง

มูลค่าเงินกองทุนไม่ได้ลดลง 58,093 ล้านบาท



ข้อเท็จจริงกรณีผลประโยชน์ลด

ตามที่ได้นำข้อมูลปรากฏทางสื่อมวลชนว่า “มูลค่าเงินลงทุนของกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) ในระหว่างปี 2550-2551 ลดลงจำนวน 58,093 ล้านบาทนั้น” กบข. ขอชี้แจงข้อเท็จจริงให้สมาชิกทราบว่า ตัวเลขดังกล่าวเป็นตัวเลขที่มีความเข้าใจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง โดยในข้อเท็จจริงนั้น อัตราผลตอบแทนส่วนของสมาชิกคิดลด 5.12% หรือคิดเป็นจำนวน 16,832 ล้านบาท สอดคล้องตามที่ กบข. ได้เผยแพร่ข้อมูลดังกล่าวผ่านสื่อมวลชน และ www.gpf.or.th รวมทั้งสื่อต่างๆ ของ กบข. ไปแล้วก่อนหน้านี้ อย่างไรก็ตาม เมื่อรวมถึงเงินลงทุนที่ กบข. บริหารทั้งหมดทั้งในส่วนเงินกองทุนสมาชิกและส่วนเงินสำรอง* ผลตอบแทนลดลง 4,216 ล้านบาท หรือคิดเป็นผลตอบแทนคิดลด 1.12%

(* เงินสำรอง ตาม พ.ร.บ. กบข. มาตรา 72 ให้รัฐจัดงบประมาณรายจ่ายเป็นรายปีเป็นจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละยี่สิบของงบประมาณรายจ่ายบำเหน็จบำนาญของข้าราชการประจำเข้าบัญชีเงินสำรองทุกปี...)

การเปลี่ยนแปลงมูลค่าสินทรัพย์กองทุนส่วนสมาชิก และผลประโยชน์สะสม

หากพิจารณาเปรียบเทียบผลการเจริญเติบโตของ กบข. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (49-51) จะพบว่าในปี 2549 กบข. มีสินทรัพย์สุทธิในส่วนสมาชิกทั้งสิ้น 275,315.89 ล้านบาท ในปี 2550 กบข. มีสินทรัพย์สุทธิในส่วนสมาชิกทั้งสิ้น 315,926.30 ล้านบาท และในปี 2551 มีสินทรัพย์สุทธิในส่วนสมาชิกทั้งสิ้น 308,240.94 ล้านบาท จะเห็นได้ว่าตัวเลขดังกล่าวมีการเปลี่ยนแปลงได้ทั้งในทางที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี และขึ้นอยู่กับค่าเงินบาทที่ผันผวนตามภาวะเศรษฐกิจในแต่ละปี ซึ่งในปี 2551 นอกจากการเกษียณอายุราชการตามเกณฑ์ปกติแล้ว ยังมีผู้เกษียณอายุก่อนกำหนดอีกด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลประโยชน์สะสมตั้งแต่ปี 2540 จนถึงปัจจุบัน กบข. ยังสามารถสร้างผลตอบแทนให้สมาชิกได้อย่างต่อเนื่องและแข็งแกร่ง เห็นได้จากตัวเลขอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสุทธีย้อนหลังสำหรับสมาชิกแต่ละคนตั้งแต่ตั้งกองทุนเท่ากับ 7.04% ต่อปี ซึ่งยังสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับอัตราเงินเฟ้อเฉลี่ยที่ 3.26% ต่อปี และอัตราดอกเบี้ยออมทรัพย์เฉลี่ยที่ 2.06% ต่อปี

สาเหตุที่มูลค่าเงินลงทุนมีการเปลี่ยนแปลง

สำหรับมูลค่าเงินลงทุนของ กบข. ที่มีการตั้งข้อสงสัยกล่าวลดลงเป็นจำนวนมากนั้น ขอชี้แจงว่าการลดลงดังกล่าวมีสาเหตุจากการขาย และได้ถอนตามกำหนดอายุของตราสารหนี้สถาบันการเงิน ตราสารหนี้บริษัทเอกชน และการขายหุ้น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงในช่วงที่เศรษฐกิจมีสภาวะชะลอตัว โดยนำเงินจำนวนดังกล่าวไปซื้อตราสารหนี้ภาครัฐเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังมีสาเหตุจากการที่ราคาหลักทรัพย์ที่ถือครองอยู่ปรับลดลงตามภาวะตลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งยังมิได้มีการขายออกแต่อย่างใด เนื่องจาก กบข. เห็นว่าหลักทรัพย์ดังกล่าวยังคงมีปัจจัยพื้นฐานที่ดี และมีแนวโน้มที่ราคาหลักทรัพย์นั้นๆ จะปรับตัวสูงขึ้น หากภาวะเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้นในอนาคต

ส่วนเรื่องการตัดสินใจซื้อขายหลักทรัพย์ตราสารหนี้ กบข. จะพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของหลักทรัพย์แต่ละตัวประกอบกับราคาหลักทรัพย์ในขณะนั้น โดยจะทำการขายหลักทรัพย์เมื่อเห็นว่าราคาหลักทรัพย์นั้นสูงกว่าราคาปัจจัยพื้นฐานที่ควรจะเป็น ในทางกลับกัน กบข. จะซื้อหลักทรัพย์เมื่อเห็นว่า ราคาหลักทรัพย์นั้นต่ำกว่าราคาพื้นฐาน ดังจะเห็นได้จากกรณีที่ กบข. ได้ทำการซื้อขายหุ้นธนาคารพาณิชย์ และหุ้นอสังหาริมทรัพย์ ในปี 2551 โดยมีราคาซื้อเฉลี่ยที่ต่ำกว่าราคาขายโดยเฉลี่ย

ทั้งนี้ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการมีเป้าหมายที่จะบริหารเงินลงทุนให้มีความมั่นคง และมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อสมาชิกในระยะยาว เพื่อให้สมาชิกมีเงินเพียงพอต่อการเกษียณอายุในอนาคต

ความคืบหน้าแก้ไขสูตรบำนาญ

การขอแก้ไขสูตรการคำนวณบำนาญตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 63 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณแผ่นดินและการแก้ไขกฎหมาย ดังนั้น กบข. จึงได้ประสานงานส่งข้อมูลเรื่องนี้ให้กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ทราบแล้วว่ามีสมาชิกจำนวนมากมีความประสงค์จะแก้ไขสูตรบำนาญ เพื่อให้สมาชิกได้รับเงินบำนาญที่เพิ่มขึ้น ขณะนี้กรมบัญชีกลางอยู่ระหว่างการพิจารณาและพิจารณาเรื่องดังกล่าว

ความคืบหน้าล่าสุดขณะนี้ สมาชิกแทนราษฎรได้มีมติรับหลักการของร่างพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ซึ่งประกอบด้วยร่างของรัฐบาลร่างของนายสมบุญ อุทัยเวียนกุล และร่างของนายสุทิน คลังแสง โดยให้ใช้ร่างของรัฐบาลเป็นหลัก ซึ่งขณะนี้ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวอยู่ระหว่างการพิจารณาของคณะกรรมการวิสามัญ พิจารณาร่างพระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ฉบับที่ ..) พ.ศ. ที่สภาผู้แทนราษฎรแต่งตั้ง ทั้งนี้ หากมีความคืบหน้าในประเด็นดังกล่าวนี้เพิ่มเติมประการใด กบข. จะได้ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้สมาชิกได้ทราบต่อไป

ทั้งนี้ เงินบำเหน็จบำนาญเป็นเงินที่จ่ายจากกระทรวงการคลัง ส่วนเงินที่จ่ายออกจาก กบข. ประกอบด้วยเงินสะสม สมทบชดเชย และประเดิม (หากมี) และผลประโยชน์จากเงินดังกล่าว ดังนั้นจะเห็นว่าเงินบำเหน็จบำนาญ และเงิน กบข. เป็นเงินคนละส่วนกัน ซึ่งสมาชิกแต่ละคนจะมีสิทธิได้รับตามเหตุและสิทธิของแต่ละคน

Strategy and Leadership:

การพัฒนาผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐเพนซิลเวเนีย

PENN STATE



SMEAL

College of Business



ดร.สุรพงษ์ มาลี*

ในช่วงฤดูใบไม้ร่วงระหว่างกลางเดือนกันยายนถึงต้นเดือนธันวาคม 2551 ที่ผ่านมา ผมได้มีโอกาสไปเข้ารับการอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำ: Strategy and Leadership ณ Smeal College of Business ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐเพนซิลเวเนีย ซึ่งถือเป็นวิทยาลัยบริหารธุรกิจที่ทรงเป็นอันดับสามของสหรัฐอเมริกา (ถ้านับจากจำนวนนักศึกษาปริญญาตรี โท และเอกรวมกัน) ในระหว่างที่เข้าอบรม ได้มีโอกาสรับฟังแนวความคิดและประสบการณ์ด้านการจัดการจากคณาจารย์ ซึ่งมีชื่อเสียง และได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ทั้งจากภาคเอกชนและภาครัฐของสหรัฐอเมริกา ซึ่งมีมุมมองเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการจัดการที่หลากหลาย จึงคิดว่าน่าจะนำมาถ่ายทอดเพื่อเป็นประโยชน์กับผู้อ่านวารสารข้าราชการ

ปรัชญาและแนวคิดของหลักสูตร

หลักสูตรการพัฒนาผู้นำที่ผมไปเข้ารับการอบรม เรียกชื่อเต็มๆว่า “หลักสูตร ยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำ” (Strategy & Leadership: Aligning People, Processes and Purpose) ซึ่งถ้าสังเกตจากชื่อหลักสูตร ก็จะเห็นว่าสะท้อนแนวคิดและปรัชญาเบื้องหลังซึ่งแตกต่างจากหลักสูตรการพัฒนาผู้นำที่จัดโดยสถาบันอื่น โดยส่วนมากมักจะเน้นการพัฒนากลยุทธ์การตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิต การตลาดและการเงิน เป็นหลัก แต่หลักสูตรนี้ให้ความสำคัญกับ “ทรัพยากรบุคคล” ในฐานะที่เป็นหัวใจขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ กล่าวคือ ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีขีดความสามารถในการสร้างความสอดคล้องระหว่างคน กระบวนการ และเป้าหมายขององค์กร หรือที่ศัพท์แสงทางการบริหารในปัจจุบันเรียกว่า Strategic Alignment นั่นเอง

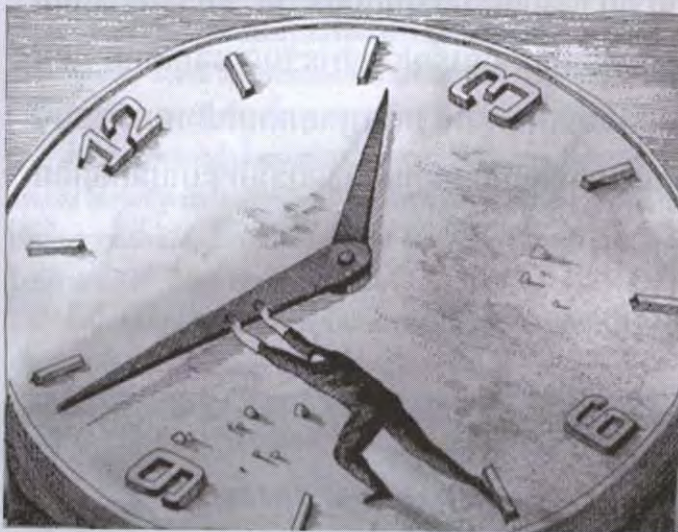
* (Ph.D. Management-LSE) หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล สำนักงาน ก.พ.
ผู้บุกเบิกนำแนวทางการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) มาใช้ในระบบราชการพลเรือน
และที่ปรึกษาด้านการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ของหลักสูตร

ก่อนที่จะเล่าให้ฟังว่าผู้นำซึ่งไปเข้าหลักสูตรนี้เขาเรียนอะไรกันบ้าง จะต้องทราบเสียก่อนว่าหลักสูตรนี้มีวัตถุประสงค์หลักๆ อยู่ 3 ประการ กล่าวคือ

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นการจัดการทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องและสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร (Aligning people and strategy for organizational excellence)
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้วิธีการประเมินสภาพขององค์กรว่าควรจะเน้นในเรื่องใด (Assessing Operational Focus) เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว และจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่งเสริมประสิทธิผลและผลประกอบการ (ด้านการเงินหรืองบประมาณ) ขององค์กร
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ว่าเป้าหมายทิศทางขององค์กร (Organizational Purpose) จะบรรลุผลได้ จะต้องมีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture)

อาจกล่าวโดยสรุปในชั้นนี้ได้ว่า หลักสูตรนี้พยายามพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแสดงบทบาทเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญต่อบุคคลและการเข้าใจอิทธิพลของปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร

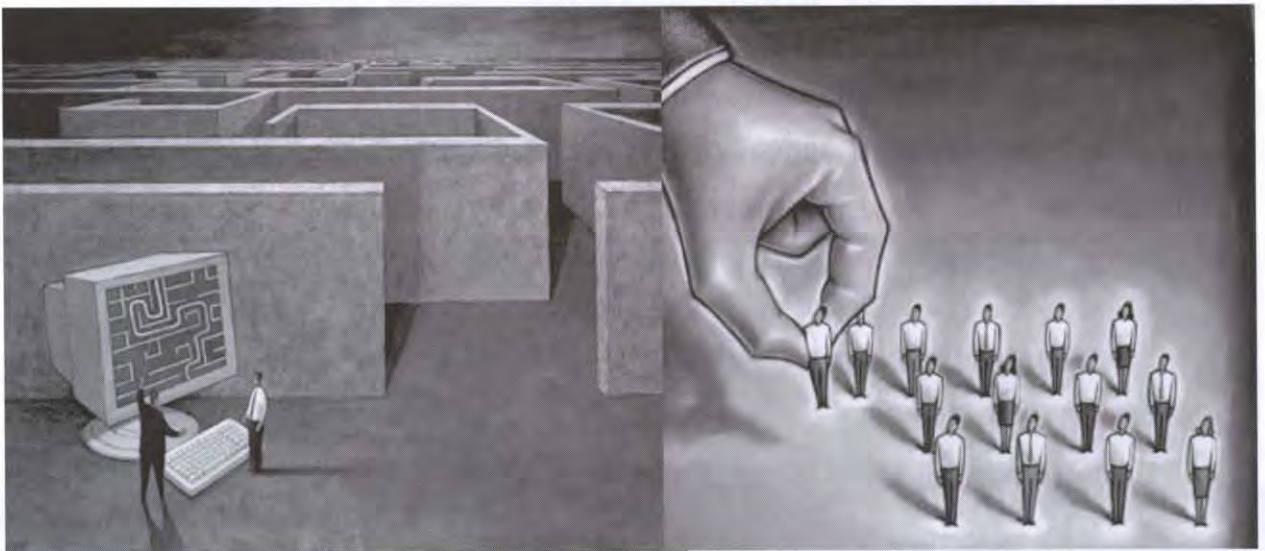


สิ่งที่มุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการอบรม (Program Deliverables)

ก่อนที่จะเรียนแต่ละวิชาในหลักสูตร Strategy & Leadership อาจารย์ผู้สอนจะสำรวจความต้องการของผู้เข้าอบรมทุกคนก่อนเสมอ ว่าคาดหวังจะได้อะไรจากหลักสูตร และพยายามที่จะออกแบบและนำเสนอเนื้อหาวิชาให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียนในลักษณะที่เป็นการตัดเสื้อให้พอดีตัวหรือ Tailor Made และหลังจากเรียนจบในแต่ละวิชา ก็จะมีการประเมินว่าผู้นำได้รับสิ่งที่พวกเขาคาดหวังหรือไม่ จึงกล่าวได้ว่าในการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาผู้นำของ Penn State นี้ มีการ

ระบุสิ่งที่มุ่งหมายให้ผู้ผู้นำได้รับการพัฒนาหรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Program Deliverables ไว้ชัดเจน ปานประหนึ่งเป็นคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้เข้ารับการอบรมว่าเมื่อจบหลักสูตรแล้วจะได้รับการพัฒนาในด้านใดบ้าง สิ่งที่หลักสูตร Strategy & Leadership ตั้งใจจะให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ ได้แก่

1. มีความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Capability) ซึ่งจะช่วยระบุได้ว่าอะไรคือจุดเน้นเชิงปฏิบัติการขององค์กร (Operational Focus) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง
2. ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการสร้างและแสวงหาโอกาสในการปรับปรุงองค์กร (When and how to capitalize on opportunities)
3. มีความเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้ผู้นำ โดยเฉพาะการนำแนวคิดและเทคนิคการจัดการด้านการเงินและงบประมาณเข้ามาใช้ประกอบการตัดสินใจและกำหนดทิศทางขององค์กร
4. ได้เรียนรู้เกี่ยวกับการประเมินวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาขีดสมรรถนะสำหรับการเปลี่ยนแปลง
5. มีความเข้าใจเกี่ยวกับทัศนคติและค่านิยมที่มีผลกระทบต่อผลงานและพฤติกรรมของผู้ผู้นำ
6. ได้เรียนรู้เกี่ยวกับกระบวนการในการนำการเปลี่ยนแปลง
7. มีความเข้าใจและทราบแนวทางในการสร้างทีมงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (High Performance Work Teams) เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการเป็นผู้ผู้นำ



ผู้นำเขาเรียนอะไรกันที่ Penn State: เนื้อหาสาระ

หลักสูตรนี้เน้นการถ่ายทอดและการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเน้นการมองภาพรวมทั้งเพิ่มทักษะในการวิเคราะห์เงื่อนไขขององค์กรในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ลึกลงไปจนถึงระดับปฏิบัติการ โดยมีหัวข้อวิชาดังนี้

1. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีเนื้อหาหลักประกอบด้วย
 - ▶ การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร
 - ▶ การกำหนดทิศทางขององค์กร

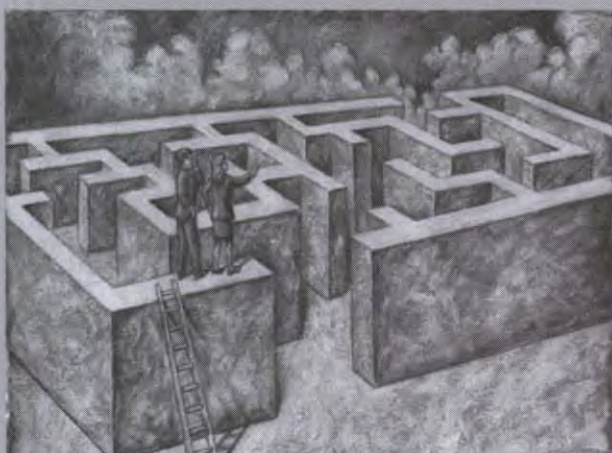
- » การบริหารวงจรการเปลี่ยนแปลง
 - » การเพิ่มประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ
 - » การสร้างความยืดหยุ่นและความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน
2. การกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารให้สอดคล้องกับความพร้อมรับผิดชอบต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร (Aligning Business Strategy with Corporate Accountability) มีเนื้อหาหลักประกอบด้วย
- » การประเมินผลงานและบทบาทของการบริหารการเงินและงบประมาณในองค์กร
 - » รูปแบบภาวะผู้นำและตัวแบบการจัดการด้านการเงิน
 - » การสร้างกำไรและการเติบโตของธุรกิจอย่างยั่งยืน
 - » เป้าหมายด้านการเงินและงบประมาณกับสิ่งท้าทายสำหรับผู้นำ
3. การเพิ่มขีดความสามารถของระบบการจัดการคน (Enhancing People System) มีเนื้อหาหลักประกอบด้วย
- » บทบาทและความรับผิดชอบของผู้นำ
 - » วิธีการและกระบวนการในการสร้างทีมงาน
 - » ระบบการให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจ
4. การจัดการเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ (Implementing Change) มีเนื้อหาหลักประกอบด้วย
- » รูปแบบขององค์กรท่ามกลางสิ่งแวดล้อมในโลกาภิวัตน์
 - » การประเมินวิสัยทัศน์ขององค์กร
 - » การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Translating Strategic Intent into Action)



วิธีการจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างไร

หลักสูตรนี้เป็นหลักสูตรสำหรับผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบหรือมีประสบการณ์ในการวางแผนและการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน (แต่ส่วนใหญ่เป็นภาคเอกชน) ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. ก่อนการอบรมมีการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้เข้ารับการอบรมเพื่อนำไปวางแผนการสอน เช่น มีการใช้เครื่องมือประเมินที่สำคัญ 2 ประเภท คือ (1) Strategy, Leadership, Culture Questionnaire - SLCQ สำหรับวิเคราะห์สภาพขององค์กรและภาวะแวดล้อมของการเป็นผู้นำ และ (2) แบบสำรวจภาวะผู้นำแบบ 360 องศา (360 Degree Leadership Assessment Survey) จากนั้นนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาให้กับกลุ่มอภิปรายและสะท้อนบทเรียนที่ได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าอบรมสามารถเชื่อมโยงสิ่งที่ได้เรียนรู้จากในชั้นเรียนกับประสบการณ์และการนำไปประยุกต์ใช้ในโลกแห่งความเป็นจริง และสภาพแวดล้อมของผู้เข้าอบรมแต่ละคน
2. ในกระบวนการเรียนการสอน จะไม่เน้นการบรรยายในชั้นเรียน แต่จะมุ่งพัฒนาทักษะโดยการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้จากประสบการณ์และกรณีศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน (Case / Experience Based Learning) ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังมีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบจำลองการตัดสินใจทางธุรกิจ (Computerized Business Simulation) มาใช้ประกอบการเรียนการสอนด้วย
3. หลังจากเรียนจบในแต่ละหัวข้อวิชา จะมีการติดตามประเมินผลว่าผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้ตามสิ่งที่มุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับการพัฒนา โดยใช้วิธีการสะท้อนบทเรียน (Reflection) และการให้จัดทำและนำเสนอแผนปฏิบัติการ (Executive Action Plan) ในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในที่ทำงาน รวมทั้งในบางวิชาอาจารย์ผู้สอนก็จะเปิด “คลินิก” เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เข้าไปปรึกษาหารือปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงานที่ได้พบเจอจากงานที่ทำจริง





บทเรียนจากหลักสูตร Strategy & Leadership

ตลอดระยะเวลาที่เข้ารับการอบรม มีข้อสังเกตทั้งในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาซึ่งเป็นที่สนใจของผู้เข้ารับการอบรม และข้อสังเกตที่เกี่ยวข้องกับวิธีการเรียนการสอน ซึ่งสามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้กับการบริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำในส่วนราชการของไทย สรุปได้ดังนี้

1. สมรรถนะใหม่ของผู้นำในศตวรรษที่ 21

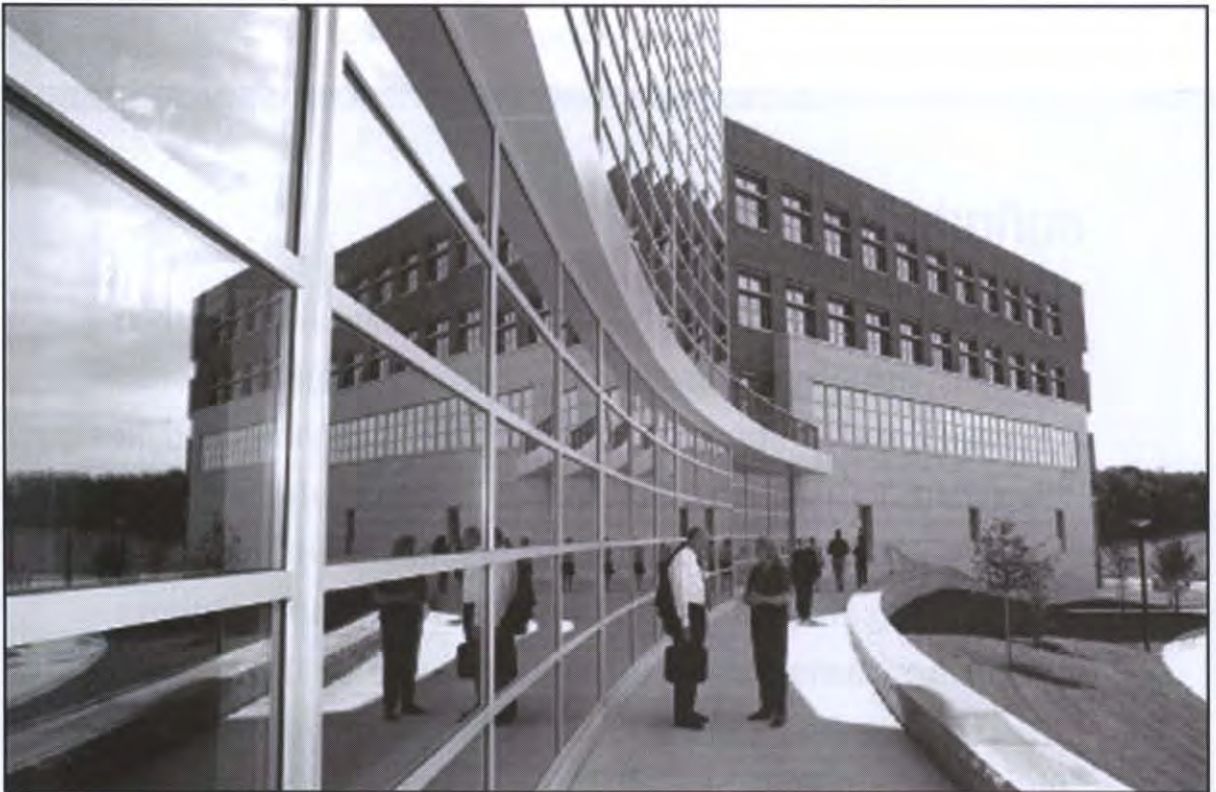
พบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาขีดสมรรถนะของผู้นำ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมตลอดจนคณาจารย์ผู้สอนให้ความสำคัญอย่างมาก ได้แก่

1.1 ผู้นำต้องพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กร

มีแนวโน้มว่าผู้บริหารในองค์กรยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Capability) ซึ่งมีความจำเป็นต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาทักษะในการสร้างความสอดคล้อง (Align) ระหว่างกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ขีดความสามารถหลักขององค์กร (Core Capability) และเป้าหมายความสำเร็จของส่วนราชการ (Goals and Achievement)

เมื่อมองย้อนกลับมายังส่วนราชการของไทย ผู้นำของหน่วยงานจะต้องทราบและสื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับทราบว่า ขีดความสามารถหลักของส่วนราชการของตนคืออะไร และการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในแผนบริหารราชการนั้น จะต้องพัฒนาสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงาน โครงสร้างและกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาขีดสมรรถนะขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ผู้นำต้องสามารถจัดการคนที่ช่วงอายุต่างกัน (Generation Management) องค์การส่วนใหญ่กำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของพนักงาน ซึ่งเริ่มส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานแล้วอย่างแท้จริง แต่ก็ไม่จำเป็นต้องมองว่าเรื่องนี้เป็นปัญหา ผู้นำองค์การต้องหามาตรการที่เป็นรูปธรรมสำหรับรองรับสถานการณ์ดังกล่าวนี้ให้เป็นรูปธรรม มิใช่สักแต่ว่าพูดถึงปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว แต่ไม่รู้จะแก้ไขอย่างไร ดังนั้นผู้บริหารของส่วนราชการของไทยซึ่งก็กำลังเผชิญกับปัญหาโครงสร้างอายุของข้าราชการและเจ้าหน้าที่อยู่เช่นเดียวกัน จึงต้องแสวงหามาตรการมารับมือกับปัญหานี้ เช่น (ก) วางระบบการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน (Succession Planning and Management) โดยเน้นการเตรียมผู้ที่จะขึ้นดำรงตำแหน่งให้มีความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่พร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน และ (ข) ส่งเสริมให้มีการนำเทคนิคการบริหารไปใช้เพื่อเตรียมการป้องกันหรือแก้ไขปัญหอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุ อย่างจริงจัง เช่น การจัดการความรู้และการสอนงาน เป็นต้น



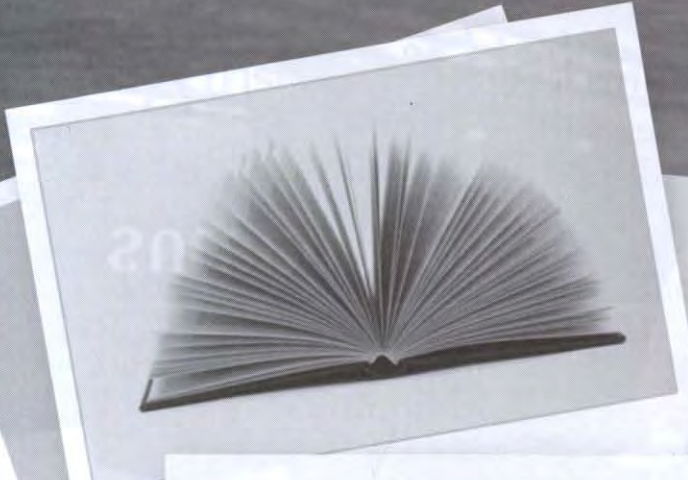
2. การปรับปรุงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ได้สังเกตเห็นว่าหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหาร (ทั้งระดับสูงและระดับกลาง) ของ Pennsylvania State University ได้ปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการพัฒนาทักษะด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และกรณีศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการและจุดประสงค์ของผู้เข้ารับการอบรม ดังนั้น จึงขอเสนอแนะวิธีการจัดการพัฒนาภาวะผู้นำในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารทั้งระดับสูงและระดับกลาง ดังนี้

- 2.1 ควรเน้นการพัฒนาทักษะด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และกรณีศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงาน (Case / Experience Based Learning) โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาภาวะผู้นำควรรวบรวมกรณีศึกษาและจัดทำเป็นคลังกรณีศึกษาทางการบริหารราชการ (Management Case Inventory) นอกจากนี้ อาจพิจารณานำโปรแกรมคอมพิวเตอร์แบบจำลองการตัดสินใจทางธุรกิจมาใช้ประกอบการพัฒนานักบริหาร โดยสร้างโปรแกรมให้สอดคล้องกับกรณีศึกษาการบริหารราชการของไทย
- 2.2 ควรพัฒนาทักษะนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการให้สามารถแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Knowledge and Learning Facilitator) ที่สามารถช่วยให้ผู้เข้าอบรมเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) อันจะนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำโดยลดบทบาทของการเป็นเจ้าหน้าที่ธุรการจัดฝึกอบรม (Training Administrator) ลง

ข้อคิดส่งท้าย

จุดเน้นที่สำคัญซึ่งเป็นประเด็นปิดท้ายสำหรับบทความนี้ ก็คือคำเตือนจากบรรดาคณาจารย์ในหลักสูตร Strategy & Leadership: Aligning People, Processes and Purpose ที่ย้ำว่า การพัฒนาภาวะผู้นำไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่ต้องเรียน และหลักสูตรนี้ไม่ได้พยายามที่จะบีบบังคับให้ผู้เข้าอบรมต้องเปลี่ยนแปลง แต่จะช่วยให้ผู้นำได้เข้าใจบริบทแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่กระทบต่อการแสดงภาวะผู้นำ และท้ายที่สุดต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง (Insight) และมีแรงบันดาลใจที่จะเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เทนีสฮิลล์ได้บอกไว้ว่า “คนที่จะบอกว่าท่านเป็นผู้นำหรือไม่ ไม่ใช่ชาย ไม่ใช่เพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ตัวท่านเอง แต่คือผู้ตาม เพราะถ้าไม่มีผู้ตามก็ไม่มีผู้นำ” จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเข้าใจผู้ตาม...แล้วท่านพร้อมที่จะเข้าใจและปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างที่เขาเป็นหรือยัง? ■



คมวาทะ

“.....ตั้งตัวเป็นคนกลาง
ไม่ฝักใฝ่ฝ่ายใดกับพนักงานทุกคน
ไม่ว่าจะฝ่ายไหน
ไม่เห็นว่าเป็นที่รักของคนบางคน
และเราก็ให้สิทธิพิเศษแก่คนบางคน
ต้องยี้ดว่าเราเป็นกลาง....”

(คมวาทะ...นายธีรพจน์ วัชรภักย์ 24 มิถุนายน 2545
จาก คมวาทะ...ธรรมาภิบาล (Good Governance) สำนักงาน ก.พ. 2551)





เพื่อนบุคลากร

สทป.*

สวัสดิ์เพื่อนข้าราชการทุกท่าน หลังประกาศใช้บัญชีตำแหน่งใหม่ เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2551 และมีการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไปเรียบร้อยแล้วนั้น ปรากฏว่าส่วนราชการหลายแห่งและข้าราชการจำนวนมากได้สอบถามเกี่ยวกับการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป และตำแหน่งประเภทวิชาการ ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการมีความเข้าใจมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง จะขอทบทวนพร้อมยกตัวอย่างประกอบเพื่อความชัดเจน อย่างไรก็ตามการจะแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งใด ส่วนราชการจะต้องมีตำแหน่งในระดับที่จะแต่งตั้ง และผู้ได้รับการแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐานกำหนดใหม่ ซึ่ง ก.พ. ได้จัดส่งบัญชีแสดงมาตรฐานกำหนดตำแหน่งแยกตามประเภท สายงาน และระดับตำแหน่งให้กับส่วนราชการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 10 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 แล้วจึงดำเนินการตามแนวทางหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 7 ลงวันที่ 6 มีนาคม 2552 ดังนี้

* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทเดียวกัน

1. กรณีการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป

(1.1) การเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 34 ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2547 (ว 34/2547)

ตัวอย่างเช่น นายช่างโยธาปฏิบัติงาน เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งนายช่างโยธา ชำนาญงาน ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกตาม ว 34/2547 ดังนี้

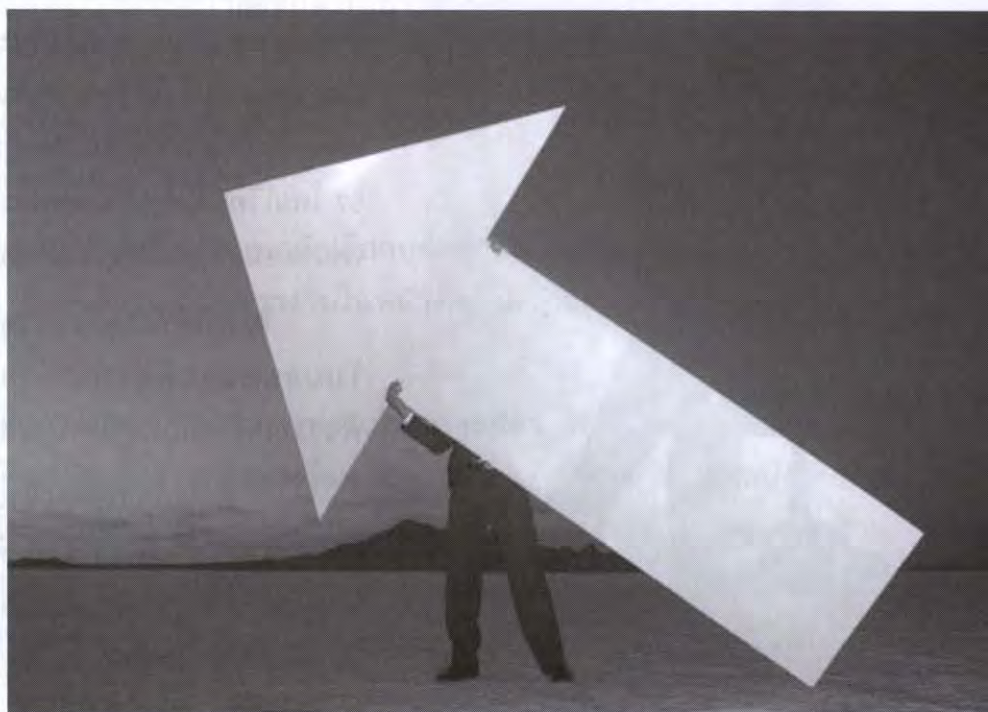
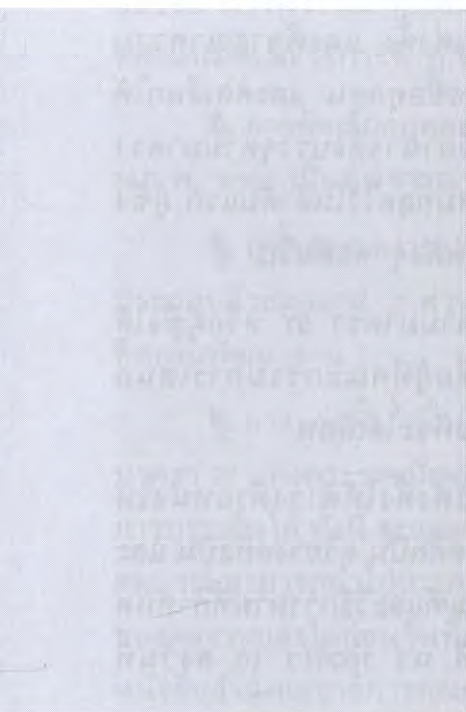
ให้ อ.ก.พ. กรม กำหนดวิธีการ วางมาตรฐาน ควบคุมคุณภาพ การคัดเลือกบุคคล ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและลักษณะงานที่รับผิดชอบ วินิจฉัยปัญหา ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการคัดเลือก ทั้งนี้ อ.ก.พ.กรมจะดำเนินการเองหรือแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการแทนก็ได้

การคัดเลือกเพื่อเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ให้ใช้วิธีการสอบ การประเมินผลงาน หรือการทดลองปฏิบัติงาน อย่างน้อย 1 วิธี

- * วิธีการสอบ โดยดำเนินการตาม ว 24/2535 โดยอนุโลม หรือ

- * การประเมินผลงาน โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานจริงหรือพิจารณาจากแฟ้มงาน ซึ่งบันทึกผลงานที่ทำจริงในช่วงระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี โดยผลงานนั้นแสดงให้เห็นถึงทักษะความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นที่ประจักษ์

- * การทดลองปฏิบัติงาน ในสถานการณ์จริง หรือการสาธิตการปฏิบัติงาน





 การแต่งตั้ง ให้แต่งตั้งได้ไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วน และไม่ก่อนวันที่ผ่านการคัดเลือก รวมทั้งต้องเป็นไปตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการ ที่ สร 0203/ว 255 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2524

(1.2) การเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับอาวุโส ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.1/ว 22 ลงวันที่ 30 กันยายน 2540 (ว 22/2540)

ตัวอย่างเช่น เจ้าพนักงานป่าไม้ชำนาญงาน เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานป่าไม้อาวุโส ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกตาม ว 22/2540 ดังนี้

 ให้ อ.ก.พ. กรมมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกและประเมินบุคคล

 การเจ้าหน้าที่เสนอรายชื่อผู้มีคุณสมบัติครบถ้วน และอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง พร้อมรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ ของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และของผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อต่อคณะกรรมการ

 คณะกรรมการกำหนดเกณฑ์การประเมินบุคคล ให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และพิจารณาความเหมาะสม ผู้ซึ่งได้รับการเสนอชื่อทุกคน และคัดเลือกให้เหลือผู้ที่เหมาะสมเสนอต่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 โดยเรียงลำดับผู้ซึ่งเหมาะสมที่สุดไว้ในลำดับแรก ผู้ซึ่งเหมาะสมรองลงไปไว้ในลำดับหลังๆ ต่อกันไป

 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายพิจารณารายชื่อผู้ที่คณะกรรมการเสนอพิจารณาคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมที่จะได้เลื่อน

ส่วนการเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานนายช่างศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และนาฏศิลป์ ให้ใช้หลัก หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 ดังนี้



☛ ให้ อ.ก.พ. กรม มีอำนาจหน้าที่แต่งตั้งคณะกรรมการคัดเลือกบุคคล คณะกรรมการประเมินผลงาน รวมทั้งพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการพิจารณาคัดเลือกบุคคล การประเมินผลงาน การพิจารณาคุณสมบัติเกี่ยวกับระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งและอื่นๆ เพิ่มเติมจากหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดได้

☛ การคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมินผลงาน ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 หรือ อ.ก.พ. กรม เป็นผู้พิจารณาคัดเลือก แล้วแต่กรณี

☛ ผู้ที่จะส่งผลงานประเมินได้จะต้องผ่านการคัดเลือกบุคคลก่อน และผลงานที่ส่งประเมินต้องประกอบด้วยผลงาน 2 ส่วน คือ ผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน

☛ การแต่งตั้ง เมื่อผู้รับการประเมินผ่านการประเมินบุคคลแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ขอรับการประเมินได้ ทั้งนี้ จะแต่งตั้งได้ไม่ก่อนวันที่กรมเจ้าสังกัดได้รับผลงานที่มีเอกสารหลักฐานครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปประกอบการพิจารณาได้ทันที โดยไม่ต้องแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นสาระสำคัญของผลงานและไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดรวมทั้งต้องเป็นไปตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร 0203/ว 255 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2524 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0711/ว 9 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2523



(1.3) การเลื่อนขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับทักษะพิเศษ ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว16 ลงวันที่ 29 กันยายน 2538 (ว 16/2538)

ตัวอย่างเช่น นายช่างศิลปกรรมอาวุโส เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งนายช่างศิลปกรรมทักษะพิเศษ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตาม ว16/2538 ดังนี้

🔧 ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ารับการประเมิน

🔧 ให้กรมเจ้าสังกัดดำเนินการประเมินคุณลักษณะของบุคคล ส่วนการพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลและประเมินผลงาน นั้น ก.พ. จะเป็นผู้ดำเนินการ

🔧 การพิจารณาคัดเลือก พิจารณาจากความรู้ความสามารถและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง การปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ผลงานหรือผลการปฏิบัติงาน เกณฑ์อื่นๆ ตามที่ส่วนราชการกำหนด

🔧 การขอประเมินบุคคล ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชาเสนอเรื่องให้ปลัดกระทรวงเพื่อพิจารณาและมีหนังสือขอประเมินพร้อมผลงานทางวิชาการส่งไปยังสำนักงาน ก.พ.

🔧 การแต่งตั้ง เมื่อผู้รับการประเมินผ่านการประเมินบุคคลแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ขอรับการประเมินได้ ทั้งนี้ จะแต่งตั้งได้ไม่ก่อนวันที่สำนักงาน ก.พ. ได้รับคำขอประเมินบุคคลที่มีเอกสารหลักฐานครบถ้วนสมบูรณ์ สามารถนำไปประกอบการพิจารณาได้ทันที โดยไม่ต้องแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนที่เป็นสาระสำคัญของผลงานและไม่ก่อนวันที่ผู้นั้นมีคุณสมบัติครบถ้วนตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด รวมทั้งต้องเป็นไปตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร 0203/ว 255 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน 2524 และที่ สร 0203/ว 38 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2526 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0711/ว 9 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2523



2. กรณีการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ

(2.1) การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 (ว 10/2548)

ตัวอย่างเช่น นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ เลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ เลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินบุคคลตาม ว 10/2548

สำหรับการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ในสายงานแพทย์ สายงานทันตแพทย์ และสายงานนายสัตวแพทย์ ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ก.พ. กำหนดเป็นสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 4 และเป็นระดับควบ (ระดับ 4-6) ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว 6 ลงวันที่ 13 พฤษภาคม 2536 โดยมีเงื่อนไขว่าผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ จะต้องได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำชั่วคราวของระดับชำนาญการ



(2.2) การเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ ให้ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กำหนดในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.4/ว 16 ลงวันที่ 29 กันยายน 2538 (ว16/2538)

ตัวอย่างเช่น นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการพิเศษ เลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีเชี่ยวชาญ

นักวิชาการคลังเชี่ยวชาญ เลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิชาการคลังทรงคุณวุฒิ ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการตาม ว16/2538

ทั้งนี้ รายละเอียด หลักเกณฑ์และวิธีการ ตามหนังสือเวียนที่อ้างถึง สามารถศึกษารายละเอียดได้จาก website สำนักงาน ก.พ. WWW.OCSC.GO.TH หัวข้อ กฎหมาย ระเบียบ หนังสือเวียน



กฎหมายและระเบียบที่นำรู้

คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.)

นางสาวสุภาพร อารยะนรากุล*

นางสาวจุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ*

นายธนวรรธ สินอ้วน*

ในฉบับนี้ทางผู้เขียนมีเรื่องใหม่ที่จะมาแนะนำแก่ท่านผู้อ่าน ซึ่งเรื่องใหม่ที่ว่านั้นเป็นเรื่องใหม่และกล่องจริง ๆ เพราะเพิ่งจะเกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551¹ เป็นครั้งแรก เรื่องใหม่ที่ว่านั้น คือ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.)

เหตุผลและความจำเป็น

เดิมทีเดียวนั้นตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 เป็นต้นมา จนถึงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หรือ ก.พ. ได้ถูกวางบทบาทหน้าที่ให้เป็นองค์กรที่ดูแลเรื่องการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือนให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม ทำหน้าที่เฝ้าดูการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานราชการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามระบบคุณธรรม หรือพิทักษ์ระบบคุณธรรม (Watchdog of Merit System) อันเป็นปรัชญาพื้นฐานในการดำเนินการของ ก.พ. ซึ่งสามารถใช้และดำเนินการอย่างได้ผลอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง ต่อมาเมื่อสภาพการบริหารงานบุคคลได้เปลี่ยนแปลงไป เกิดปัญหาอย่างมากมายในการบริหารงานบุคคลทั้งในแง่ของความเป็นธรรมด้านบรรจุแต่งตั้ง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และด้านการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น ทำให้ข้าราชการพลเรือนไม่ได้รับความเป็นธรรมอย่างแท้จริง ไม่สมตามปรัชญาการดำเนินการของ ก.พ. กับทั้งในปัจจุบันยังมีองค์กรตุลาการตรวจสอบการบริหารงานบุคคลจากภายนอก คือ ศาลปกครอง ดังนั้น เพื่อให้การพิทักษ์ระบบคุณธรรมในภาคข้าราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2547 ให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ขึ้น เพื่อทำหน้าที่หน้าที่พิทักษ์ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลภาคข้าราชการพลเรือน โดยให้สำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการ

หลังจากที่สำนักงาน ก.พ. เฝ้าเพียรพยายามศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนจากประเทศต่าง ๆ อาทิ สหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย และระดมความคิดเห็น (Brain Storm) จากผู้เชี่ยวชาญ บัดนี้ จึงได้ก่อกำเนิดคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ขึ้นเป็นครั้งแรกในระบบราชการไทย โดยได้ถูกบัญญัติรับรองไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

* ธนวรรธ สินอ้วน นิติกรชำนาญการ 6ว สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ., สุภาพร อารยะนรากุล นิติกรชำนาญการ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม, จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ นิติกรปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานวินัย

¹ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22 ก วันที่ 25 มกราคม 2551

ที่มาของ ก.พ.ค.

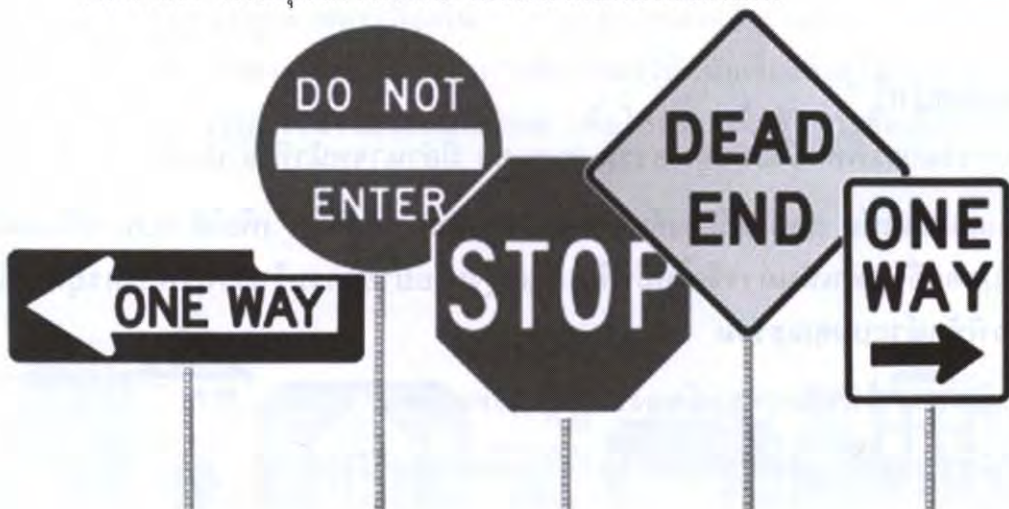
เมื่อคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) เป็นสาระสำคัญที่ก่อเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในระบบราชการไทย ดังนั้น ในการที่จะจินตนาการให้เห็นถึง “ภาพ” “ที่มา” “อำนาจหน้าที่” และ “เจตนารมณ์” ของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) เราจึงต้องศึกษาจากบทบัญญัติของกฎหมายในพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งสามารถสรุปได้พอสังเขป ดังนี้

คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ประกอบด้วยกรรมการจำนวน 7 คน ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นเลขานุการของ ก.พ.ค. แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นกรรมการ ก.พ.ค. ด้วย ต่างจากเดิมที่เลขาธิการ ก.พ. เป็นทั้งกรรมการและเลขานุการของ ก.พ. สำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งเป็นกรรมการ ก.พ.ค. นั้น กฎหมายได้กำหนดให้มีคณะกรรมการชุดหนึ่งเรียกว่า คณะกรรมการคัดเลือกคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม มีจำนวน 4 คน ประกอบด้วย

1. ประธานศาลปกครองสูงสุด เป็นประธาน
2. รองประธานศาลฎีกาที่ได้รับมอบหมายจากประธานศาลฎีกาหนึ่งคน เป็นกรรมการ
3. กรรมการ ก.พ. ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับเลือกจาก ก.พ. เป็นกรรมการ
4. เลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการคัดเลือกจะคัดเลือกบุคคลจำนวน 7 คน จากบุคคลที่มีคุณสมบัติ คือ

- (1) มีสัญชาติไทย
- (2) มีอายุไม่ต่ำกว่า 45 ปี
- (3) มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้
 - ก. เป็นหรือเคยเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการข้าราชการประเภทต่างๆ
 - ข. เป็นหรือเคยเป็นกรรมการกฤษฎีกา
 - ค. รับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าผู้พิพากษาศาลอุทธรณ์หรือเทียบเท่า หรือตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองชั้นต้น





- ง. รับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอัยการพิเศษประจำเขตหรือเทียบเท่า
- จ. รับราชการหรือเคยรับราชการในตำแหน่งประเภทผู้บริหารระดับสูงหรือเทียบเท่า
- ฉ. เป็นหรือเคยเป็นผู้สอนวิชานิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ หรือวิชาที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดินในสถาบันอุดมศึกษา และดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่ารองศาสตราจารย์มาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

เมื่อการคัดเลือกเสร็จสิ้น ผู้ได้รับคัดเลือกทั้ง 7 คน จะต้องประชุมและคัดเลือกกรรมการคนหนึ่งให้เป็นประธาน ก.พ.ค. จากนั้นจึงนำเรื่องเสนอให้นายกรัฐมนตรีนำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง เมื่อได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งแล้ว คณะกรรมการ ก.พ.ค. จะต้องทำงานเต็มเวลา มีวาระการดำรงตำแหน่ง 6 ปี หรืออายุครบเจ็ดสิบปีบริบูรณ์ หรือตาย หรือลาออก หรือขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม หรือต้องคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เว้นแต่ในความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท ลหุโทษ หรือความผิดฐานหมิ่นประมาท หรือไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มเวลาอย่างสม่ำเสมอ และกรรมการ ก.พ.ค. สามารถอยู่ในวาระได้เพียงวาระเดียว ซึ่งในกรณีที่กรรมการ ก.พ.ค. พ้นจากตำแหน่งไปด้วยเหตุใดก็ตามให้ถือว่า ก.พ.ค. ประกอบด้วยกรรมการที่เหลืออยู่ เว้นแต่จะมีกรรมการ ก.พ.ค. เหลืออยู่ไม่ถึง 5 คน ในกรณีเช่นนี้ให้คณะกรรมการคัดเลือกดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมให้ดำรงตำแหน่งแทนกรรมการ ก.พ.ค. ผู้ซึ่งพ้นจากตำแหน่งโดยเร็ว

อำนาจหน้าที่

คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) มีอำนาจหน้าที่ 6 ประการ ดังนี้

- ① เสนอแนะต่อ ก.พ. หรือองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่น เพื่อให้ ก.พ. หรือองค์กรกลางบริหารงานบุคคลอื่น ดำเนินการจัดให้มีหรือปรับปรุงนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพิทักษ์ระบบคุณธรรม
- ② พิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ของข้าราชการพลเรือน
- ③ พิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือน



๔ พิจารณาเรื่องการคุ้มครองระบบคุณธรรมของข้าราชการพลเรือน

๕ ออกกฎ ก.พ.ค. ระเบียบ หลักเกณฑ์ และวิธีการเพื่อปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

๖ แต่งตั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) กำหนด เพื่อเป็นกรรมการวินิจฉัยอุทธรณ์หรือเป็นกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์

จาก “ที่มา” และ “อำนาจหน้าที่” อันเป็นการสร้างรูปแบบของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ขึ้นเป็นครั้งแรกในระบบราชการนี้ จะเห็นได้ว่าการกำหนดคุณสมบัติ และลักษณะของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ดังกล่าว มีนัยสำคัญที่มุ่งให้ผู้ที่ได้รับการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ก.พ.ค. สามารถทำหน้าที่ในฐานะผู้พิทักษ์ระบบคุณธรรมได้อย่างสมบูรณ์ ไม่ตกอยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาของผู้ใด ทั้งนี้ เพื่อให้กรรมการ ก.พ.ค. มีความเป็นอิสระในการใช้ดุลพินิจได้อย่างเต็มที่ในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือน ซึ่งการทำหน้าที่ของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) มีลักษณะเป็นการใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในวิชาชีพ โดยนำมาเป็นเครื่องมือในการอำนวยให้เกิดความยุติธรรม เป็นธรรม และสร้างระบบคุณธรรมให้เกิดขึ้นในวงราชการ

การกำหนดให้กรรมการ ก.พ.ค. อยู่ในวาระได้หกปี และอยู่ได้เพียงวาระเดียวนั้น นอกจากจะไม่ทำให้เกิดการผูกขาดต่อเนื่องในการดำรงตำแหน่งแล้วยังทำให้คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) สามารถใช้ดุลพินิจในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ได้โดยไม่ถูกครหาว่าเป็นการพิจารณาวินิจฉัยโดยมุ่งต่อผล เพื่อให้ตนเองได้รับการคัดเลือกในวาระต่อไปอีกด้วย





นอกจากนี้ผู้เขียนยังเห็นว่าคณะกรรมการคัดเลือกคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ก็มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาคัดเลือกบุคคลผู้มีคุณสมบัติให้มาดำรงตำแหน่งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) กฎหมายจึงได้มีการกำหนดตัวบุคคลที่จะมาเป็นคณะกรรมการคัดเลือกไว้ โดยกำหนดให้เป็นผู้ที่ได้รับความน่าเชื่อถือคือ ประธานศาลปกครองสูงสุด เป็นประธาน รองประธานศาลฎีกาที่ได้รับมอบหมายจากประธานศาลฎีกาหนึ่งคน เป็นกรรมการ กรรมการ ก.พ. ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้รับเลือกจาก ก.พ. เป็นกรรมการ เลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งชื่อเสียงและเกียรติคุณของคณะกรรมการคัดเลือกน่าจะช่วยให้ข้าราชการพลเรือนเชื่อได้ว่าคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ชุดบุกเบิกที่จะทำหน้าที่กึ่งตุลาการนี้ จะเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทุกวงการ และจะสร้างเกียรติประวัติ บรรทัดฐาน ในการทำหน้าที่พิจารณาวินิจฉัยเรื่องอุทธรณ์และเรื่องร้องทุกข์ของข้าราชการพลเรือน เพื่อพิทักษ์ระบบคุณธรรม ให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ในระบบราชการได้อย่างแท้จริง สมตามเจตนารมณ์ของการจัดตั้งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.)

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความฉบับนี้จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่เพื่อนข้าราชการว่า การพิทักษ์ระบบคุณธรรมในภาคข้าราชการพลเรือนจะได้รับการดูแลแก้ไขอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตามเพื่อนๆ อย่าลืมว่า ข้าราชการ ก็คือ ข้าของราชการ และต้องปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต เพื่อประโยชน์แก่ราชการ



มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

เรื่องแนวทางการคัดเลือกบุคคลที่ได้รับเงินเพิ่ม สำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร (พ.ต.ก.)

ศรัณย์ พรไพศาลดี*

ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ 3/2552 เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2552 ก.พ.มีมติในเรื่องที่น่าสนใจและติดตามเรื่องหนึ่งสำหรับข้าราชการพลเรือน ก็คือการให้ความเห็นชอบเรื่องแนวทางการคัดเลือกบุคคลที่ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร (พ.ต.ก.) ตามที่ อ.ก.พ. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐเสนอ โดย มีรายละเอียดสรุป ดังนี้

เดิม ก.พ.ได้พิจารณามีมติอนุมัติให้ตำแหน่งนิติกรเป็นตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษและได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และมีมติให้ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐเพื่อทำหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์และพิจารณาคัดกรองคุณสมบัติและสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรที่จะได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกรให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และแนวทางที่ ก.พ. กำหนด

อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐได้พิจารณามีมติกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการคัดกรองคุณสมบัติ และสร้างมาตรฐานคุณภาพสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรที่จะได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร รวมทั้งจัดทำคู่มือสำหรับการดำเนินงาน ดังนี้

1. แนวทางการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ ให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร (พ.ต.ก.) ประกอบด้วย

1.1 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรให้ได้รับ พ.ต.ก. (การให้ได้รับ พ.ต.ก.ครั้งแรก)

* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

- (1) ผู้ขอรับการคัดเลือก ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ นิติกรชำนาญการ และนิติกรชำนาญการพิเศษ
- (2) ผู้รับผิดชอบการคัดเลือก ได้แก่ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ. ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม
- (3) องค์ประกอบการคัดเลือก พิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่

(3.1) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลใน 3 ด้าน คือ

- (ก) ได้รับประกาศนียบัตรการอบรมหลักสูตรการพัฒนาพนักงานกฎหมายภาครัฐหรือหลักสูตรอื่นที่เทียบเท่าซึ่ง ก.พ. กำหนดหรือรับรอง
- (ข) ระยะเวลาปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ให้พิจารณาจากระยะเวลาการดำรงตำแหน่งนิติกร และการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายในส่วนราชการหรือหน่วยงานที่กำหนดในร่างประกาศ ก.พ. เรื่องกำหนดตำแหน่งและเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. โดยผู้ขอรับการคัดเลือกจะต้องได้รับคำสั่งให้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายในส่วนราชการหรือหน่วยงานที่กำหนดในประกาศ ก.พ. ๙ ไม่น้อยกว่า 2 ปีย้อนหลังสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรชำนาญการและนิติกรชำนาญการพิเศษและผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้นและไม่น้อยกว่า 1 ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการซึ่งมีวุฒิปริญญาเอก หรือไม่น้อยกว่า 2 ปี สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรปฏิบัติการ ซึ่งมีวุฒิปริญญาโท หรือไม่น้อยกว่า 4 ปีสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง นิติกรปฏิบัติการ ซึ่งมีวุฒิปริญญาตรี
- (ค) สัดส่วนการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยงานที่จะนำมาคิดคำนวณนั้น ต้องเป็นงานหลักของตำแหน่งนิติกรตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและเป็นงานที่มีลักษณะงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างใน 14 ลักษณะงาน ดังนี้

ลักษณะงานที่ 1 : การตรวจและปรียกร่างกฎหมาย

ลักษณะงานที่ 2 : การพัฒนาและวิจัยกฎหมาย

ลักษณะงานที่ 3 : การให้คำปรึกษาและความเห็นทางกฎหมาย

ลักษณะงานที่ 4 : การร่างสัญญาและการบริหารสัญญา

ลักษณะงานที่ 5 : การดำเนินการทางด้านวินัย

ลักษณะงานที่ 6 : การรับเรื่องร้องเรียน การรับเรื่องร้องทุกข์ การตรวจสอบหรือไต่สวน การสืบสวน และการสอบสวน



- ลักษณะงานที่ 7 : การดำเนินคดีอาญา คดีแพ่ง หรือคดีปกครอง
- ลักษณะงานที่ 8 : การพิจารณาและตรวจสอบคำอุทธรณ์หรือคำโต้แย้ง
- ลักษณะงานที่ 9 : การเผยแพร่ให้ความรู้ทางด้านกฎหมาย
- ลักษณะงานที่ 10 : การบังคับคดีตามคำพิพากษาหรือคำสั่ง
- ลักษณะงานที่ 11 : การดำเนินมาตรการทางปกครอง (ยกเว้นการดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์)
- ลักษณะงานที่ 12 : การดำเนินการเกี่ยวกับการเปรียบเทียบคดี
- ลักษณะงานที่ 13 : การเตรียมการระงับข้อพิพาท
- ลักษณะงานที่ 14 : งานด้านกฎหมายอื่นที่ อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐรับรอง

(3.2) การประเมินความรู้ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรม

(ก) การประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ให้ประเมินจากผลงานหรือผลสำเร็จของงานด้านกฎหมายที่จัดทำขึ้นในระหว่างที่ดำรงตำแหน่งนิติกร หรือข้อเสนอการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบงานหรืองานด้านกฎหมายของส่วนราชการที่ได้จัดทำขึ้นหลังจากผ่านการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักกฎหมายภาครัฐ หรือหลักสูตรอื่นที่เทียบเท่า ซึ่ง ก.พ.กำหนดหรือรับรองและได้มีการนำไปปฏิบัติจริงและเกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยให้ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ.ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมแต่งตั้งคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิทางกฎหมายขึ้นมาคณะหนึ่ง ทำหน้าที่พิจารณาประเมินความรู้ความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรที่ขอรับเงินเพิ่มฯ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ อ.ก.พ.ฯ กำหนด จำนวนอย่างน้อย 3 ท่าน ประกอบด้วย

- ผู้แทน อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมที่ได้รับมอบหมาย
- ที่ปรึกษากฎหมายของกระทรวง หรือผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายของกรมที่ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมมอบหมาย ทั้งนี้ หากกระทรวง/กรมดังกล่าวไม่มีตำแหน่งที่ปรึกษากฎหมาย หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายให้รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรม ที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบภารกิจด้านกฎหมายของส่วนราชการทำหน้าที่แทน
- ผู้ทรงคุณวุฒิด้านกฎหมายจากภายนอก และ
- หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ เป็นเลขานุการ

(ข) การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลให้ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ.ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมกำหนดแนวทางและ



วิธีการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลผู้ขอรับการคัดเลือกให้ได้รับ พ.ต.ก. เช่น การสัมภาษณ์ การสังเกตพฤติกรรม การประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น พร้อมทั้งกำหนดคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังพร้อมตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงานด้านกฎหมายของผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรแต่ละตำแหน่งในหน่วยงานไว้ล่วงหน้า โดยระบุลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละระดับไว้เป็นมาตรฐาน และให้ผู้บังคับบัญชาที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้รับการประเมินโดยตรง และผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก 1 ระดับพิจารณาประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคลโดยเปรียบเทียบกับคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่คาดหวังซึ่งได้กำหนดไว้เป็นมาตรฐาน ผู้ผ่านการประเมินจะต้องได้คะแนนในระดับสูงกว่ามาตรฐานขึ้นไปหรือได้คะแนนไม่น้อยกว่าร้อยละ 70

(4) เกณฑ์การคัดเลือก

การตัดสินใจว่าผู้ขอรับการคัดเลือกผู้ใดผ่านการคัดเลือกและเป็นผู้มีสิทธิได้รับ พ.ต.ก. ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้ผ่านการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ตาม (3) (3.1) และจะต้องเป็นผู้ผ่านการประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล และการประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล ตาม (3) (3.2) ทั้งสองส่วน

1.2 หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรให้ได้รับ พ.ต.ก. ในอัตราที่สูงขึ้นตามระดับตำแหน่ง

- (1) ผู้ขอรับการคัดเลือกได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรซึ่งได้รับ พ.ต.ก. สำหรับตำแหน่งระดับปฏิบัติการหรือระดับชำนาญการ อยู่เดิมและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นแล้ว และจะขอรับ พ.ต.ก. ในอัตราที่สูงขึ้นตามระดับตำแหน่ง ดังกล่าว
- (2) ผู้รับผิดชอบการคัดเลือก ได้แก่ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ. ส่วน ราชการที่มีฐานะเป็นกรม
- (3) การพิจารณาคัดเลือก ให้พิจารณาใน 3 ด้าน คือ
 - (3.1) การได้รับประกาศนียบัตรการอบรมหลักสูตรนักกฎหมาย ภาครัฐหรือหลักสูตรอื่นที่เทียบเท่าซึ่ง ก.พ. กำหนด หรือรับรอง
 - (3.2) ระยะเวลาการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ให้พิจารณาจาก ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งนิติกรและได้รับมอบหมาย ให้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายในส่วนราชการหรือหน่วยงาน ที่กำหนดในประกาศ ก.พ.ฯ ไม่น้อยกว่า 2 ปีย้อนหลัง

(3.3) สัดส่วนการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ให้พิจารณาจากระยะเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานด้านกฎหมายระหว่างที่ผู้ขอรับการคัดเลือกดำรงตำแหน่งนิติกรไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ในระหว่างที่ได้รับ พ.ต.ก. ในอัตราเดิมก่อนเลื่อนระดับตำแหน่ง

ทั้งนี้ ให้นำแนวทาง เงื่อนไขและเกณฑ์การพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ให้ได้รับ พ.ต.ก.ตามกรณี 1.1 มาใช้โดยอนุโลม

(4) เกณฑ์การคัดเลือก

การตัดสินใจว่าผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรผู้ใดผ่านการคัดเลือกและมีสิทธิได้รับ พ.ต.ก. ในอัตราที่สูงขึ้นตามระดับตำแหน่ง ให้ถือเกณฑ์ว่าเป็นผู้ผ่านการพิจารณาคุณสมบัติตาม (3)



2. แนวทางการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้นให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ

2.1 ผู้ขอรับการคัดเลือก ได้แก่ ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น

2.2 ผู้รับผิดชอบการคัดเลือก ได้แก่ อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐ

2.3 องค์ประกอบการคัดเลือก พิจารณาจาก 2 ส่วน ได้แก่

(1) การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคล ใน 3 ด้าน คือ

(1.1) ได้รับประกาศนียบัตรการอบรมหลักสูตรการพัฒนานักกฎหมายภาครัฐระดับกลางหรือหลักสูตรอื่นที่เทียบเท่าซึ่ง ก.พ. กำหนดหรือรับรอง

(1.2) ระยะเวลาปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ให้พิจารณาจากประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งนิติกรชำนาญการ หรือตำแหน่งนิติกรชำนาญการพิเศษ หรือตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน(นิติการ) ระดับต้นซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านกฎหมายในส่วนราชการหรือหน่วยงานที่กำหนดในประกาศก.พ.ฯ ต่อเนื่องรวมกันเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปีย้อนหลัง



(1.3) สัดส่วนการปฏิบัติงานด้านกฎหมาย ต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยงานที่จะนำมา คัดค้านวนั้น ต้องเป็นงานหลักของตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น ตามที่กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและเป็นงานที่มีลักษณะงาน ด้านกฎหมายในราชการพลเรือนอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างใน 14 ลักษณะงาน ทั้งนี้ ให้นำแนวทางและเกณฑ์การพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลเพื่อคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่ง นิติกรให้ได้รับ พ.ต.ก. ตาม 2.1 มาใช้โดยอนุโลม

(2) การประเมินความรู้ความสามารถ คุณลักษณะและพฤติกรรม

(2.1) การประเมินความรู้ความสามารถของบุคคล ให้ อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการ รับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐประเมินจากผลงานหรือผลสำเร็จของ งานด้านกฎหมายที่ดีเด่นและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งได้จัดทำขึ้นในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น หรือ ข้อเสนอการปรับปรุงและ พัฒนางานด้านกฎหมายของส่วนราชการที่จัดทำขึ้นภายหลังจากผ่านการอบรม หลักสูตรการพัฒนานักกฎหมายภาครัฐซึ่งมีเนื้อหาหลักสอดคล้องกับหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและได้นำมาปฏิบัติจริงในขณะที่ยังดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น

(2.2) การประเมินคุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล ให้ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ. ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม กำหนดแนวทางและวิธีการประเมินคุณลักษณะ เชิงพฤติกรรมที่คาดหวังพร้อมตัวชี้วัดและเป้าหมายสำหรับการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมายของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น แต่ละตำแหน่งไว้ล่วงหน้า โดยระบุลักษณะของพฤติกรรมที่แสดงออกในแต่ละ ระดับไว้เป็นมาตรฐาน พร้อมทั้ง มีคำสั่งมอบหมายผู้ทำหน้าที่ประเมิน จำนวนไม่น้อยกว่า 3 ท่าน ประกอบด้วย

- หัวหน้าส่วนราชการระดับกรม
- รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ดูแลงานด้านกฎหมายของส่วนราชการ
- ที่ปรึกษาด้านกฎหมายหรือผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายซึ่งกำกับดูแล การปฏิบัติงานของผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้น ผู้ขอรับการคัดเลือก (ถ้ามี)
- หัวหน้าหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ระดับผู้อำนวยการกอง/สำนัก

(3) เกณฑ์การคัดเลือก

การตัดสินใจผู้ขอรับการคัดเลือกผู้ใดผ่านการคัดเลือกและเป็นผู้มีสิทธิได้รับ พ.ต.ก. ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้ผ่านการพิจารณาคุณสมบัติของผู้ดำรงตำแหน่งนิติกร ตามข้อ 1 และจะต้องเป็นผู้ผ่านการประเมินความรู้ความสามารถ คุณลักษณะและ พฤติกรรมตามเกณฑ์ที่กำหนดตามข้อ 2

- (4) เงื่อนไขอื่น ได้แก่ กรณีการคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรซึ่งได้รับ พ.ต.ก. อยู่เดิมและ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการเฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้นได้รับ พ.ต.ก. ให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดมีคำสั่งจ่าย พ.ต.ก. แก่ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ เฉพาะด้าน (นิติการ) ระดับต้นเมื่อบุคคลผู้นั้นผ่านกระบวนการคัดเลือกให้ได้รับ พ.ต.ก. โดย อ.ก.พ. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมาย ภาครัฐแล้ว และให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่สำนักงาน ก.พ. ได้รับคำขอซึ่งมี รายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์ตามที่กำหนด และไม่ก่อนวันที่ผู้ขอรับการคัดเลือก มีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดในประกาศ ก.พ.ฯ

กรณีที่ผู้ขอรับการคัดเลือก “ไม่ผ่าน” การคัดเลือกจาก อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจ เกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐเฉพาะในส่วนการประเมินความรู้ ความสามารถ อ.ก.พ.ฯ อาจมีมติให้ผู้ขอรับการประเมินปรับปรุงผลงานหรือจัดส่ง ผลงานใหม่โดยไม่ต้องขอพิจารณาคุณสมบัติและประเมินคุณสมบัติและพฤติกรรม อีกครั้งหนึ่ง และเมื่อผ่านการพิจารณาของ อ.ก.พ.ฯ แล้ว ให้มีผลย้อนหลังไปถึง วันที่สำนักงาน ก.พ. ได้รับผลงานที่ผู้ขอรับการคัดเลือกแก้ไขปรับปรุงหรือ เสนอผลงานใหม่ ทั้งนี้ ไม่ก่อนวันที่ผู้ขอรับการคัดเลือกมีคุณสมบัติครบถ้วนตาม ที่กำหนดในประกาศ ก.พ.ฯ



3. การตรวจสอบการให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่งนิติกร

อ.ก.พ. วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐจะพิจารณาตรวจสอบ การคัดเลือกผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรให้ได้รับ พ.ต.ก.เป็นระยะ โดยส่วนราชการจะต้องจัดส่งรายงาน ผลการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ได้รับ พ.ต.ก. ให้ อ.ก.พ. ตรวจสอบภายใน 30 วันนับแต่วันที่ หัวหน้าส่วนราชการมีคำสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรได้รับ พ.ต.ก.

หาก อ.ก.พ.พิจารณาแล้วพบว่าทำให้ได้รับเงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ตำแหน่ง
นิติกรตำแหน่งใดไม่ถูกต้อง ให้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

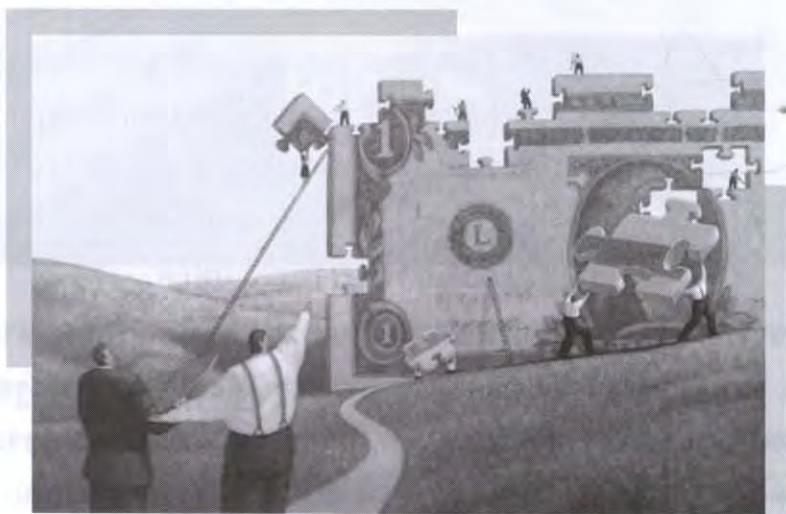
3.1 กรณีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลให้ได้รับ พ.ต.ก.ของส่วนราชการตามข้อ 2.1.1
หรือข้อ 2.1.2 ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดหรือผู้ดำรงตำแหน่ง
นิติกรที่ได้รับ พ.ต.ก. มีคุณสมบัติไม่ครบถ้วนหรือไม่เหมาะสม อ.ก.พ. จะมีมติให้หัวหน้า
ส่วนราชการยกเลิก คำสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรได้รับ พ.ต.ก.หรือมีมติระงับ
การจ่าย พ.ต.ก. ให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรแต่ละรายเพื่อรอการตรวจสอบต่อไป
แล้วแต่กรณี

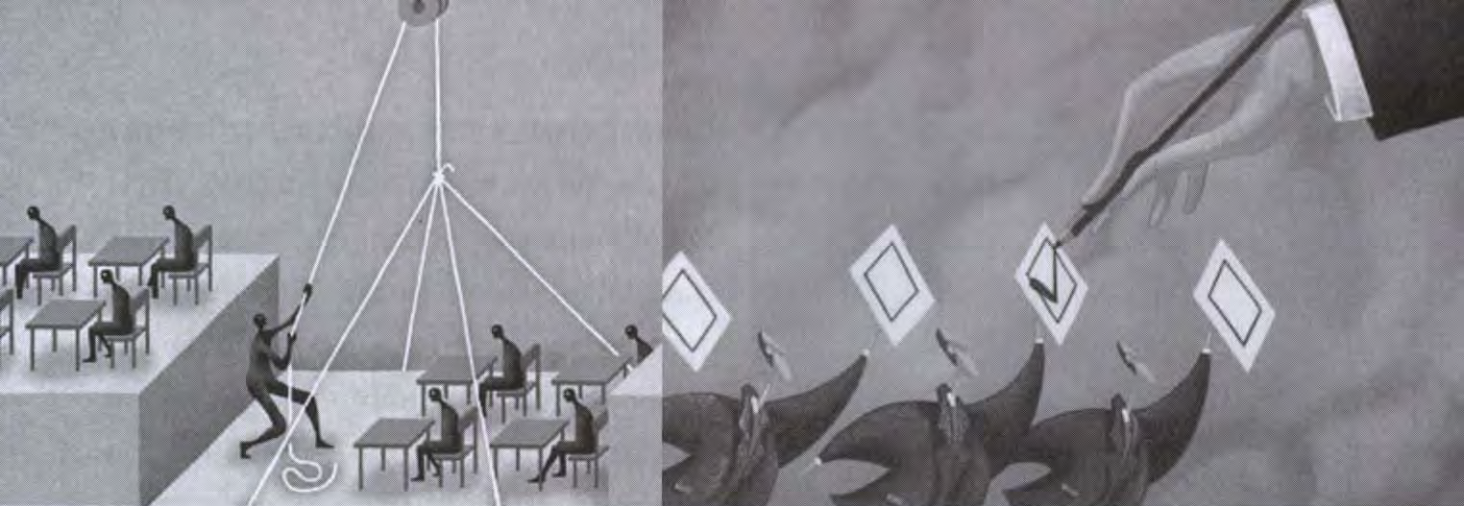
3.2 กรณีข้าราชการรายใดแจ้งข้อมูลที่เป็นเท็จหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงในการขอรับ
พ.ต.ก. หรือมีการนำผลงานของผู้อื่นมาใช้เป็นผลงานของตน หรือ มีการจ้างวาน
ผู้อื่นให้จัดทำผลงานให้โดยผลงานที่นำมาจัดทำนั้นไม่ใช่ผลงานที่แท้จริงของตน
อ.ก.พ.อาจมีมติให้หัวหน้าส่วนราชการระงับหรือเพิกถอนคำสั่งให้ข้าราชการได้รับ
พ.ต.ก.โดยให้ถือว่าบุคคลดังกล่าวเป็นผู้ทุจริตในการขอรับ พ.ต.ก. และให้ส่วน
ราชการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการดังกล่าวรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องตามควรแก่
กรณีต่อไป

ในกรณีที่ อ.ก.พ.เฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐมีมติยกเลิกหรือ
เพิกถอนคำสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรผู้ใดได้รับ พ.ต.ก. ให้ถือว่าคำสั่งดังกล่าวตกเป็นโมฆะและให้
ข้าราชการผู้นั้นส่ง พ.ต.ก. ที่ได้รับไปคืนภายใน 60 วันนับแต่วันที่ส่วนราชการได้รับมติยกเลิกหรือ
เพิกถอนคำสั่งให้ผู้ดำรงตำแหน่งนิติกรได้รับ พ.ต.ก.

ทั้งนี้ มติของ อ.ก.พ.วิสามัญเฉพาะกิจเกี่ยวกับการรับรองมาตรฐานนักกฎหมายภาครัฐ
ข้างต้นให้ถือเป็นที่สุด

มติ ก.พ.ดังกล่าว จะมีการนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ข้าราชการพลเรือนผู้ดำรงตำแหน่ง
นิติกรได้รับเงินเพิ่มต่อไป





สื่อสารเรื่องการสอบ

หนังสือเวียนเกี่ยวกับงานการสรรหา และเลือกสรรบุคคล เข้ารับราชการ ฉบับใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ

เหมวดี บรรเทา*

หลังจากที่กฎหมายลูกบทตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้อย่างเป็นทางการเมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ที่ผ่านมา เพื่อรองรับการปฏิบัติงานราชการให้สอดคล้องตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ.2551 อย่างถูกต้อง ส่งผลให้ปัจจุบันปรากฏหนังสือเวียน 12 ฉบับ ที่สำนักงาน ก.พ.จัดทำขึ้น หนังสือเวียนแต่ละฉบับล้วนมีความเกี่ยวเนื่องกับงานการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ไม่โดยทางตรงก็ทางอ้อม

ผู้เขียนจึงคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องนำความรู้เกี่ยวกับหนังสือเวียนแต่ละฉบับที่เกี่ยวข้องกับงานการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการมาประมวลไว้ในสื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ เพื่อให้ผู้อ่านได้รู้จักและเข้าใจถึงสาระสำคัญของหนังสือเวียนฉบับต่างๆ มากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ความเข้าใจในบริบทใหม่ๆ ของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในปัจจุบัน

เริ่มจากหนังสือเวียนที่มีความเกี่ยวข้องกับงานการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ โดยตรง 3 ฉบับกันก่อน ฉบับแรกก็คือ หนังสือเวียน ว 14/2551 มีสาระสำคัญที่กล่าวถึงการรับรองคุณวุฒิ มีรายละเอียดในเรื่องของการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการรับรองคุณวุฒิ และการกำหนดอัตราเงินเดือนตามคุณวุฒิ

ฉบับที่สองคือ หนังสือเวียน ว 15/2551 หนังสือเวียนฉบับนี้มีสาระที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับงานการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์ วิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ โดยเฉพาะ ในหลายประเด็นมีรายละเอียดแตกต่างไปจากหลักเกณฑ์ วิธีการสอบแข่งขันแบบเดิม และเมื่อมีเรื่องของการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการแล้ว ก็ต้องมีหนังสือเวียนอีกฉบับที่มีสาระสำคัญเรื่องการคัดเลือกบรรจุ นั่นก็คือ หนังสือเวียน ว 16/2551 หนังสือเวียนฉบับนี้กล่าวถึงสาระเรื่องการคัดเลือกเพื่อบรรจุ

* นักวิชาการสอบ 64 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



บุคคลเข้ารับราชการ โดยมีรายละเอียดของ มติ ก.พ. ที่กำหนดเหตุพิเศษ หลักเกณฑ์ วิธีการ ให้ส่วนราชการคัดเลือกบรรจุเข้ารับราชการ และ แต่งตั้งได้โดยไม่ต้องสอบแข่งขัน ผู้ที่ปฏิบัติงานด้าน การสรรหาและเลือกสรร หรืองานที่เกี่ยวข้องกับ การสอบแข่งขัน การคัดเลือก การบรรจุบุคคล เข้ารับราชการ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษา ทำความเข้าใจสาระในหนังสือเวียนสามฉบับข้างต้น

นอกจากหนังสือเวียน 3 ฉบับที่กล่าว มาแล้ว ก็ยังมีหนังสือเวียนอีก 9 ฉบับที่มีเนื้อหา สาระเกี่ยวเนื่องกับงานการสรรหาและเลือกสรร บุคคลเข้ารับราชการด้วย โดยเฉพาะหนังสือเวียน ว 10/2551 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับเรื่องมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง ซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจหลักของ งานการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งระบบ ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานการสรรหาและเลือกสรร บุคคลเข้ารับราชการ การบรรจุแต่งตั้ง การโอน การย้าย ก็ล้วนต้องดำเนินการโดยยึดตาม มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนี้เป็นกรอบในการ ดำเนินการทั้งสิ้น และหนังสือเวียน ว 13/2551 มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการตามบท เฉพาะกาลที่กล่าวถึงการนำกฎหมายตาม พ.ร.บ. 2535 ซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเลื่อนระดับ การย้าย การโอน การบรรจุกลับเข้ารับราชการ มาใช้บังคับเฉพาะคราว

ส่วนหนังสือเวียนฉบับอื่นๆ ก็มีส่วน เกี่ยวข้องกับงานการสรรหาและเลือกสรรบุคคล เข้ารับราชการ มากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่ประเด็น สาระสำคัญ ไม่ว่าจะเป็น หนังสือเวียน ว 9/2551 ที่มีสาระสำคัญเกี่ยวกับงานการสรรหาและ เลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในส่วนของกฎ ก.พ. การจัดประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง ระเบียบทุนเล่าเรียนหลวง และทุนรัฐบาล

หนังสือเวียน ว 11/51 มีสาระสำคัญเกี่ยว กับการบังคับใช้ พ.ร.บ. โดยจะกล่าวถึงอำนาจ หน้าที่ของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง



ตาม พ.ร.บ. ปี พ.ศ.2551 การจัดคนลงตามบัญชี
จัดข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าประเภท สายงาน
และระดับ

หนังสือเวียน ว 12/2551 กล่าวถึงสาระใน
เรื่องการเทียบการดำรงตำแหน่งเป็นข้าราชการ
พลเรือนสามัญระดับต่างๆ ตาม พ.ร.บ.ระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กับการดำรง
ตำแหน่งเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในประเภท
และระดับ ตามพ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2551 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการ
เทียบตำแหน่งระหว่างตำแหน่งเดิมกับตำแหน่ง
ใหม่ตาม พ.ร.บ. ฉบับใหม่ ปี พ.ศ. 2551 นั้นเอง

หนังสือเวียน ว 17/2551 มีสาระสำคัญ
เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการปรับเงินเดือนและเงิน
ประจำตำแหน่งเข้าตามบัญชีท้าย พระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน

หนังสือเวียน ว 18/2551 กล่าวถึงสาระ
เรื่องหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขการรับเงินประจำ
ตำแหน่ง

หนังสือเวียน ว 19/2551 กล่าวถึง การ
อนุมัติการแต่งตั้งในกรณีการเลื่อนระดับครั้งแรก
โดยมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการนำระยะเวลาการ
ดำรงตำแหน่งในระดับต่างๆ ตาม พ.ร.บ. 2535
มาใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งได้
เป็นการเฉพาะคราว ส่วนฉบับสุดท้ายอาจเกี่ยวข้องกับ
งานการสรรหาน้อยหน้อยก็คือ หนังสือเวียน
ว 20/2551 มีสาระสำคัญเรื่องหลักเกณฑ์ การ
ศึกษา วิจัยในต่างประเทศ โดยให้นำระเบียบสำนัก
นายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา
ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัยและดูงาน ณ ต่างประเทศ
พ.ศ. 2549 มาใช้บังคับ

สำหรับฉบับนี้ขอนำรายละเอียดของ
หนังสือเวียนแต่ละฉบับมาเล่าไว้เพียงสังเขปเท่านี้
ก่อน ส่วนในฉบับถัดไปจะนำสาระดีๆ ในหนังสือ
เวียนฉบับหลักๆ เกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรร
มานำเสนอต่อไป เพื่อจะได้เข้าใจถึงเนื้อหาสาระ
ความเกี่ยวข้องกับการสอบ และการเข้ารับราชการ
อย่างถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ■



เพื่อนเราๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย
เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า
โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลา
ผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

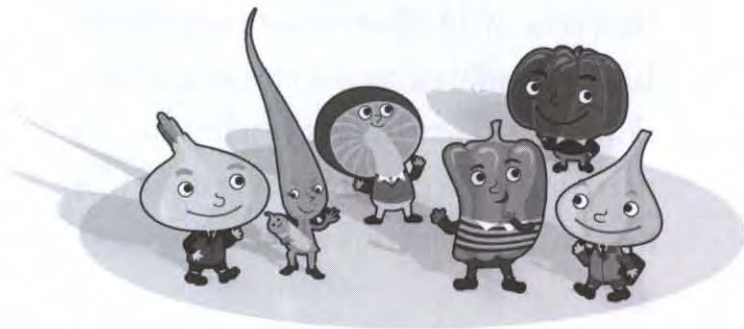
เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีกรุณาสวัสดิ์



รู้สึกว่าจะหายหน้าหายตาไปสักหน่อยนะ ก็ต้องขอโทษ ต้องติดตามข่าวบ้านเมืองและงานของตัวเองที่กำลังเร่ง ไม่ว่าจะเป็นงานหลวงและงานราษฎร์... เอาละครับ ก่อนอื่นเพื่อนข้าราชการท่านใด หากคิดว่าตัวเองเหนื่อยล้ามากต้องการพักผ่อน ก็เตรียมการได้แล้วสำรวจตนเองว่าอยู่ในกติกาที่จะสมัครเข้าโครงการเกษียณก่อนกำหนดหรือไม่ หากต้องการพักผ่อนก็เตรียมยื่นคำขอได้ประมาณเดือนมิถุนายน 2552 นั้นะครับ ค่อยติดตามได้....ครั้งนี้ก็ขอใช้ชีวิตเพื่อนข้าราชการที่ทำอะไรไปโดยไม่ค่อยคิด ไม่มีสตินอยู่กับตัวมาฝาก เป็นเครื่องเตือนตัวเองไว้สัก 3-4 เรื่องนะครับ..... เชิญติดตามได้แล้วครับ..... ขอขอบคุณ



ขอร่วมด้วยคนครับ

ณ จังหวัดแห่งหนึ่งมีการประท้วงเกี่ยวกับพืชผลการเกษตรที่หน้าสหกรณ์การเกษตรของจังหวัด โดยกลุ่มเกษตรกรและประชาชนที่มาร่วมชุมนุมถือป้ายผ้าที่มีข้อความโจมตีพรรคการเมืองพรรคหนึ่งและชื่อ ส.ส. ด้วย นายสนุกเป็นข้าราชการพลเรือนในสังกัดจังหวัดดังกล่าว ได้เข้าร่วมชุมนุมและประท้วงด้วย โดยกล่าวโจมตีพรรคการเมืองและ ส.ส. ด้วย เช่นเดียวกัน พร้อมกันนั้นผู้นี้ได้ละทิ้งหน้าที่ราชการไปร่วมชุมนุมประท้วงด้วย การกระทำของนายสนุกเป็นการละทิ้งหน้าที่ราชการและไม่วางตัวเป็นกลางในทางการเมือง เป็นความผิดตามมาตรา 92 และมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 85(2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (2/2545) ตรงนี้มีข้อสงสัยว่าการวางตัวเป็นกลางทางการเมืองต้องเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนนะครับ..... มีข้อมูลเชิงลึกว่ารายนี้เป็นข้าราชการด้านสาธารณสุข เข้าไปร่วมชุมนุมประท้วงโดยไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการแต่อย่างไรก็ยังคงมีความผิดอยู่ เพราะว่าละทิ้งหน้าที่ราชการไปร่วมชุมนุมประท้วง ไม่อยู่ปฏิบัติหน้าที่ราชการ.....

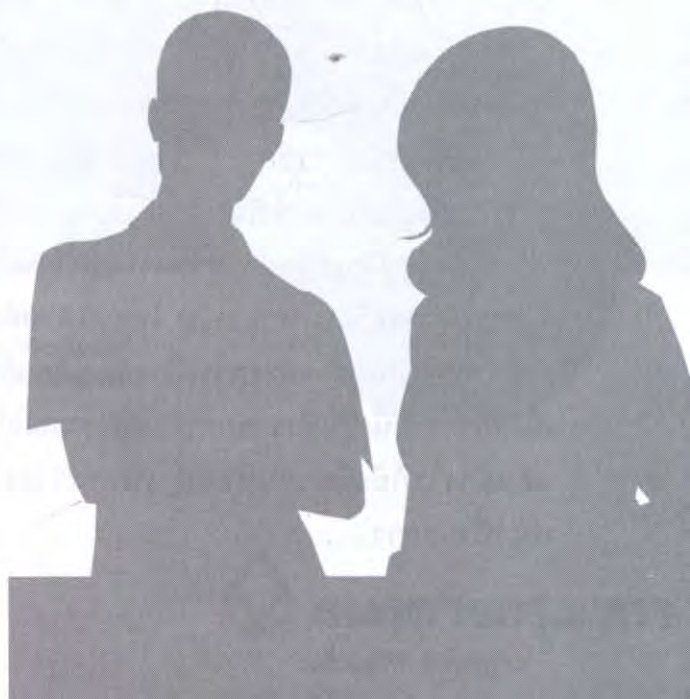


ไม่ตรงเป้าที่ต้องการ

ณ จังหวัดแห่งหนึ่งเช่นกัน นายสนธิ
ถูกร้องเรียนว่าทนายของคู่เสียชีวิตฝากเงิน
จำนวน 170,000 บาท ให้นำไปชำระหนี้กับ
สหกรณ์ออมทรัพย์ของหน่วยงาน แต่กลับไม่
ยอมนำไปชำระให้ตามที่รับฝากไว้ ปรากฏว่า
หัวหน้าส่วนราชการได้ทำหนังสือชี้แจง พร้อมทั้ง
ส่งหนังสือร้องขอความเป็นธรรมของนายสนธิ
แนบไปด้วย แต่นายสนธิกลับแอบนำหนังสือ
ดังกล่าวไปถ่ายสำเนา แล้วแก้ไขคำขึ้นต้นโดยลบ
คำว่า “อธิบดี” ออก แล้วเปลี่ยนเป็น
“ชื่อรองอธิบดี” จำนวน 2-3 คน โดยหัวหน้า
ส่วนราชการไม่มีส่วนรู้เห็น พร้อมกับนำไปยื่น
ให้รองอธิบดีด้วย การกระทำของนายสนธิ
เป็นการไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบ และแบบ
ธรรมเนียมของทางราชการ และกระทำการหา
ผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม
ตามมาตรา 91 และมาตรา 95 แห่งพระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการ 2535 (มาตรา 83(5)
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ 2551)
โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์..... ทำไมต้อง
ทำแบบนี้ ส่งต่างหากเลยก็ได้ หากเราบริสุทธิ์
จริง.... กรณีนี้ลึกๆแล้วอาจเป็นความผิด
ในคดีอาญา ฐานปลอมเอกสารราชการ
ได้อีกด้วยนะครับ.....

มีสามีแล้วก็ไม่เป็นไร

ณ ดึกสงฆ์อาพาธของโรงพยาบาล
แห่งหนึ่ง มีพระสงฆ์อาพาธมารับการรักษา
นอนพักอยู่ 7-8 รูป และมีนางสาวรวมญาติของ
พระรูปหนึ่งมานอนเฝ้าอยู่ นายสำรองเป็น
พยาบาลทำหน้าที่เวรตึกที่ตึกนี้ พบว่า มี
หญิงสาวนอนอยู่ จึงปลุกขึ้นมาและสอบถาม จึง
ทราบว่านางสาวรวมมาเฝ้าหลวงพ่อ ที่อาพาธอยู่
นายสำรองจึงชวนนางสาวรวมออกไปคุยกัน
ข้างนอกห้อง แต่นางสาวรวมไม่ยอมไปด้วย
นายสำรองก็ยังไม่ละความพยายามเดินเข้า-
ออก มาชวนให้ไปนอนห้องโน้น ยุงไม่กัด ซึ่ง
นางสาวรวมก็บอกว่ามีสามีแล้ว นายสำรองกลับ
บอกว่า มีสามีแล้วก็ไม่เป็นไร คุยกันได้ ถูกชะตา
หญิงสาวก็บอกไม่ไป ทำเช่นนั้น 4-5 ครั้ง แต่
ผู้หญิงก็ปฏิเสธทุกครั้ง จนนายสำรองกลับไปนั่ง
โต๊ะทำงาน ทำให้หญิงสาวเกิดความหวาดกลัว
ไม่กล้านอนหลับจนเวลาตีห้า (05.00 น.) จึงรีบ
เดินทางกลับ และทำหนังสือร้องเรียนขึ้น การ
กระทำของนายสำรองเป็นการประพฤติตนไม่
สมควรเป็นการประพฤติชั่ว ตามมาตรา 98



วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการ 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราช
บัญญัติระเบียบข้าราชการ 2551) โทษที่ได้รับ
คือ ภาคทัณฑ์ (10/2542) เจตนาที่แสดงออก
ไม่ได้ทำให้เข้าไปเป็นประการอื่นได้เลยว่า
เป็นการประสงค์ดี มิใช่ประสงค์ร้าย.....
มีความพยายามหลายครั้งหลายครา แสดงว่า
เจตนาไม่ดีมากกว่า.....



ข้อโกงค่าอาหาร

หลังจากเลิกงานนายจำ ได้ขับรถ
มอเตอร์ไซด์ไปนั่งร้านอาหารที่มีนักร้อง
ขับกล่อม โดยนายจำ สั่งสุราอาหารกับแกล้ม
มานั่งรับประทานอยู่คนเดียว พร้อมทั้งสั่ง
พวงมาลัยไปคล้องคอให้นักร้องด้วย ปรากฏว่า
นายจำมีเงินไม่พอชำระค่าอาหารและบริการ
รวม 750 บาท นายเสื่อเจ้าของร้านอาหารจึง
แจ้งเจ้าหน้าที่ตำรวจให้มาควบคุมตัวและ
ดำเนินคดีในข้อหา “ข้อโกงค่าอาหาร” ต่อมา
นายเจสียวเพื่อนร่วมงานทราบเรื่องจึงได้
นำเงินไปชำระให้เรียบร้อย นายเสื่อจึงไปถอน
คำร้องทุกข์และไม่ประสงค์จะดำเนินคดีต่อไป
นายจำจึงได้รับการปล่อยตัวออกจากห้องขัง
การกระทำของนายจำเป็นการไม่รักษา
เกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน
เป็นการประพฤติชั่วตามมาตรา 98 วรรคหนึ่ง
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน 2551) โทษที่ได้รับ
คือ ภาคทัณฑ์ (9/2544) เหนื่อยจากงาน
ต้องการพักผ่อน ดันไปคนเดียว โดยไม่ล้วง
กระเป๋าตุ้มกำลังทรัพย์เสียก่อน เลยไม่ได้พักผ่อน
ตามที่ต้องการและเป็นเหตุให้ถูกลงโทษทาง
วินัยอีก.....เรียกว่าปากพาไปหาเรื่องใส่ตัว
แท้ๆ



รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์



คอลัมน์รู้ศัพท์ใกล้ตัวฉบับนี้ ขอเสนอสำนวนที่จะใช้เขียนในจดหมายภาษาอังกฤษในกรณีที่เราจะเชิญบุคคลมาร่วมกิจกรรมหรือการเชิญบุคคลมาในโอกาสต่างๆ

A new executives club is now available to customers, and you are among the first invited to enroll.

สโมสรนักบริหารแห่งใหม่ขณะนี้พร้อมแล้วสำหรับลูกค้า (สมาชิก) และท่านก็เป็นหนึ่งในคนแรกๆ ที่จะได้รับเชิญให้สมัคร (เป็นสมาชิก)

Can you join us this year for Mary's birthday party?
ปีนี้คุณจะมาร่วมงานเลี้ยงวันเกิดของแมรี่ได้หรือไม่

I'm looking forward to seeing all of you again.

ฉันหวังว่าคงจะได้พบพวกคุณทุกคนอีก

I'm pleased to invite you to preside over the next meeting.

ฉันมีความยินดีที่จะขอเชิญท่านมาเป็นประธานในการประชุมครั้งหน้า

It will be so good to see you again.

จะเป็นการดีที่ได้พบคุณอีก



I urge you to look over the enclosed envelop and consider this special invitation.

ฉันขอให้ท่านได้ดูของที่แนบมาและพิจารณาการเรียนเชิญเป็นพิเศษครั้งนี้

Owing to the illness of Mr. John, we are obliged to recall our invitation for Thursday, the sixth of July.

เนื่องจากมีสเตอร์จอห์นป่วย เราจึงจำเป็นต้องแจ้ง (ใหม่) ถึงการเรียนเชิญของเราว่า (เลื่อน) เป็นวันพฤหัสบดีที่หกเดือนกรกฎาคมแทน

Please confirm by July 3 that you can attend.

โปรดยืนยันภายในวันที่ 3 กรกฎาคมว่า คุณจะสามารถเข้าร่วม (ได้หรือไม่)

We hope to see you there.
เราหวังว่าจะได้พบท่านที่นั่น

We hope you can join us.
เราหวังว่าท่านจะสามารถมาร่วมกับเราได้
You are invited to a special party.

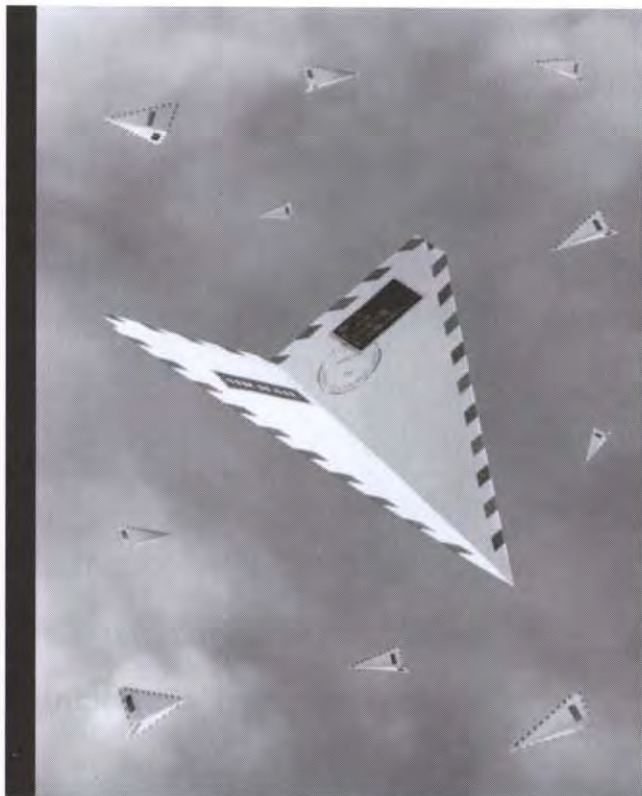
ท่านได้รับเชิญให้มาร่วมงานสังสรรค์
พิเศษงานหนึ่ง

.....

กรณีที่ผู้เชิญจำเป็นต้องเลื่อนหรือยกเลิก
หรือเปลี่ยนแปลงวันที่เชิญ ปกติต้องรีบแจ้งผู้ถูก
เชิญให้ทราบล่วงหน้าในโอกาสแรก และหาก
สามารถแจ้งด้วยจดหมายหรือด้วยสื่ออื่นใด เช่น
จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะเป็นการดีมาก
สำหรับสำนวนที่จะใช้เขียนในจดหมายเพื่อเลื่อน
หรือยกเลิก ให้ใช้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

“Mr. John regrets that it is necessary he is obliged to postpone)/cancel/recall their invitation to dinner on.....”

มีสเตอร์จอห์นเสียใจ (ที่จะแจ้งว่า) มี
ความจำเป็นที่ (เขา) จะต้องเลื่อน/ยกเลิก/แจ้ง
ใหม่ การเชิญมางานเลี้ยงอาหารเย็นเป็นวันที่.....



“We must unfortunately cancel the dinner party we had planned for.....”

(โชคไม่ดี/น่าเสียดาย) ที่เราจำเป็นต้องเลื่อนงานสังสรรค์รับประทานอาหารเย็นที่เราวางแผนไว้ในวันที่.....

ข้อแนะนำ

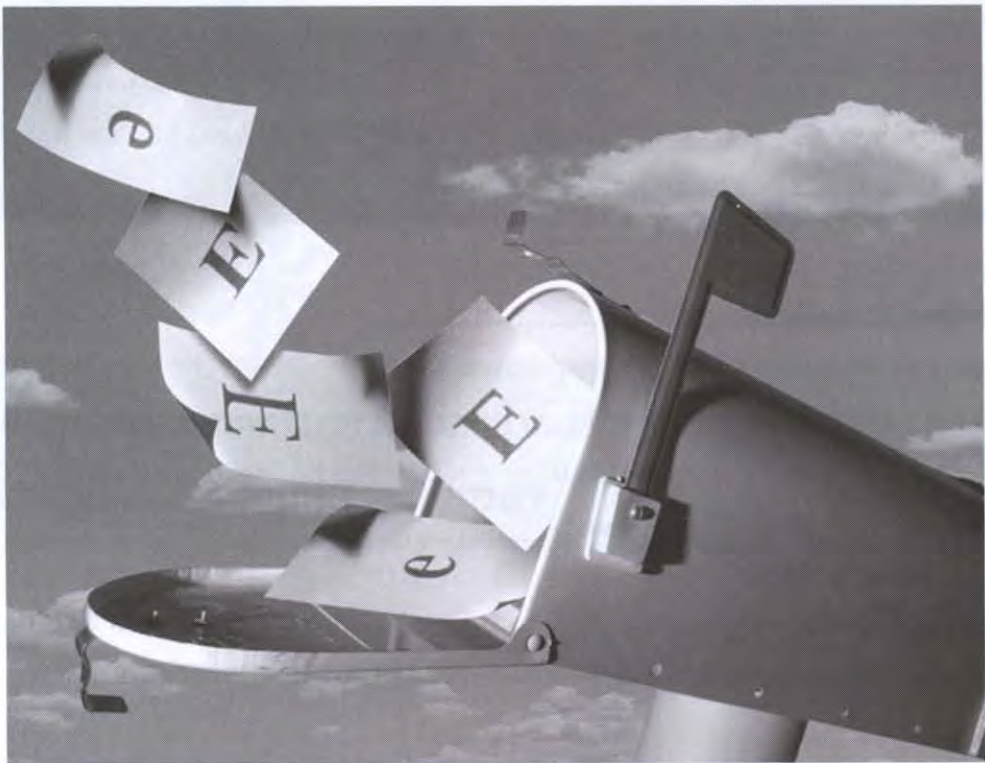
1. โดยมารยาททั่วไป หากได้รับเชิญไม่ว่าจะด้วยวาจาหรือด้วยจดหมาย หรือด้วยวิธีการใดก็ตาม ผู้ถูกเชิญต้องตอบให้ผู้เชิญทราบในโอกาสแรกก่อนที่จะถึงวันงานหรือวันที่เชิญให้เข้าร่วม นอกจากนี้ เจ้าภาพไม่สมควรเชิญผ่านบุคคลที่สาม กล่าวคือ ต้องไม่ขอให้บุคคลอื่นไปเชิญผู้ที่ได้รับเชิญแทน

2. สำหรับกรณีที่มีบัตรเชิญเป็นภาษาอังกฤษ ปกติ มุมด้านขวาล่างของบัตรเชิญจะเขียนว่า R.S.V.P. ซึ่งเป็นคำย่อมาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Répondez s’il Vous Plaît.” แปลว่าโปรดตอบด้วย (ว่าไปได้หรือไม่ได้) และตามด้วยหมายเลขโทรศัพท์ให้โทรศัพท์แจ้งตอบ ผู้ถูกเชิญต้องให้ความสำคัญในการแจ้งตอบว่าไปร่วมได้หรือไม่ได้ เพราะงานต่างๆ ที่ผู้เชิญจัด จำเป็นต้องทราบล่วงหน้าถึงจำนวนผู้รับเชิญเพื่อจะได้จัดเตรียมเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นให้เรียบร้อย ซึ่งมีหลายกรณีที่ผู้ถูกเชิญละเลยที่จะแจ้งตอบ และกรณีที่ไม่แจ้งตอบแต่ไปร่วมงาน ก็มักมีปัญหาตามมา เช่น เจ้าภาพไม่ได้จัดทำบัตรติดหน้าอกให้ ไม่ได้จัดที่นั่งให้ เป็นต้น



เป็นที่น่าสังเกตว่าในบัตรเชิญที่เป็นภาษาอังกฤษ และมีอักษรย่อ R.S.V.P. ดังกล่าวข้างต้น หลายคนอาจไม่ทราบว่าคำย่อนี้มาจากไหน ดังนั้น ผู้เชิญอาจใช้ถ้อยคำที่เป็นภาษาอังกฤษแทนก็ได้ เช่น “Please reply” “Please respond”

3. กรณีที่ผู้เชิญจำเป็นต้องเลื่อนหรือยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงวันที่เชิญ ปกติต้องรีบแจ้งผู้ถูกเชิญให้ทราบล่วงหน้าในโอกาสแรก ด้วยวิธีการใดที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น จดหมาย โทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์



ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ



ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล

ที่อยู่

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์



■ หมายเลขสมาชิก

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว

() ขอสมัครสมาชิกใหม่ () ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ

รหัสสมาชิกเก่า

■ ประเภทสมาชิก

() 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท

() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 550 บาท

■ ตั้งแต่วันที่

ถึงเดือน

พร้อมนี้ได้แนบ () เงินสด

() ธนาคาร

ปรก/ปรก/

หมายเลข

() ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

โปรดส่งจ่ายเงินในนาม

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

ความขัดแย้งกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนบุคคล และ ผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests)



ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

**ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคล
และผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ**

- ❗ การหาประโยชน์ให้ตนเอง
- ❗ การรับผลประโยชน์จากการที่ดำรงตำแหน่งหน้าที่

★ นายสุภูมิ ผู้อำนวยการกองการ ได้พบกับนายธวัชเจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีในบริษัท
ในเช้าวันหนึ่ง



⌚ การกระทำได้กล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
ผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะการเลือกคนสนิทหรือญาติมิตร ทำให้ปิดโอกาสคนอื่นซึ่งอาจจะมีความสามารถ
มากกว่า ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ และมุ่งจะให้ผู้ใกล้ชิดได้งานทำมากกว่าการคำนึง
ถึงผลประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้จากการรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ที่เป็น
ประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง

★ สามารถ ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลฯ ได้ยื่นตนหาพาทิ ชาวบ้าน
ในตำบลหลวงมาพบเพื่อหารือเตรียมการเลือกตั้ง



⌚ การกระต่าตั้งกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะนายพาทิในฐานะประชาชนซึ่งมีสิทธิหน้าที่ในการเลือกตั้ง ส่งเสริมระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยและสอดส่องพฤติกรรมการทุจริตในการเลือกตั้ง กลับมุ่งหวังประโยชน์จากการเป็นหัวหน้าและรับชื่อเสียง ทำให้การเลือกตั้งไม่เป็นอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาบริหารประเทศ ■

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2544 โดยจัดให้มีสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐได้ จำนวน 2 แห่งดังนี้

1. อาคารสำนักงาน ก.พ. ชั้น 1 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
2. อาคาร 1 ชั้น 1 สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

การดำเนินการ

เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามมาตรา 7 และ 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยจัดไว้ให้บริการ ณ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

1. อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. และหน้าที่ของ สำนัก กอง ต่างๆ
2. ประกาศผลการสอบแข่งขันการรับทุนต่างๆ
3. นโยบาย หรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
4. แผนงาน / โครงการและงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5. หนังสือเวียนและประกาศของสำนักงาน ก.พ.
6. คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนวิธีการดำเนินการ
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อง ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญต่างๆ
8. ประกวดราคา ประกาศสอบราคาและสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th>

การให้บริการ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. เปิดให้บริการทุกวันจันทร์ - วันศุกร์ ในเวลาราชการ 08.30 - 16.30 น. และโทร. สายด่วน 1786 เวลา 8.00 - 17.00 น.

ประชาชนมีสิทธิที่จะรับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ได้ตลอดเวลาจากเว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th> และให้บริการประชาชนเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ตามมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ.

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



รายการ	ราคา/บาท
1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ	70
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50
3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ	60
4. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	60
5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538	90
6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547	90
7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก	65
8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ 2517	90
9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539	55
10. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60
11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90
12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	120
13. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข	120
14. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	120
15. การทำบันทึกเสนอ การจดยางงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในที่	80
16. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา	140
17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	100
18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100
19. คู่มือนักฝึกอบรมมือ	185
20. คู่มือการพัสดุ	200
21. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150
22. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
23. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ	150
24. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150
25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150
26. รวม มติ ค.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	300
27. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
28. คู่มือปริญญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือผู้ฯ / ธรรมศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. โทร 02-281-9454 <http://www.ocsc.go.th>.

พร้อมส่งธนาคารสั่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." สั่งจ่าย บณ.ดุสิต กท. 10300 หรือ บณ. ทำเนียบรัฐบาล กท. 10300

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 2-2800382

โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือรายการที่ 1-10 ราคาเล่มละ 15 บาท รายการที่ 11-20 ราคาเล่มละ 20 บาท รายการที่ 21-25

ราคาเล่มละ 25 บาท รายการที่ 26-28 ราคาเล่มละ 45 บาท

สมัครสมาชิก!!

สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 220 บาท
(ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย