

ที่คน ที่ตำแหน่ง ที่บาท



ตัวเลขมหัศจรรย์สำหรับ งานทรัพยากรบุคคล



มองต่าง
อย่างสร้างสรรค์
คุณกรรณิการ์ สุทรพจนารักษ์



Special Scoop
ปรับบทบาทการบริการ
ทรัพยากรบุคคล...
เริ่มต้นที่ผู้นำ
ขับเคลื่อนโดย HR



HR Showcase
PM ประสมการณ
ภาคปฏิบัติใน
สำนักงานประมาณ



ทบรณนการ

วารสารข่าวการฉบับต้อนรับปีใหม่ ฉบับเดือนมกราคม-มีนาคม 2556 กองบรรณาธิการ วารสารข่าวการ ขออาราธนาคุณพระศรีรัตนตรัย พระบารมีในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ ตลอดจนสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ที่ท่านเคารพนับถือ อำนาจพรให้ท่านผู้อ่านทุกท่าน และครอบครัว ประสบแต่ความสุขกายสบายใจ คิดหวังสิ่งใดที่ดั่งใจเป็นไปเพื่อประโยชน์ตนและ ประเทศชาติโดยรวม ขอให้ได้สมตามความปรารถนา ทุกประการตลอดปี 2556 และตลอดไป

สำหรับวารสารข่าวการฉบับต้อนรับปีใหม่นี้ สารที่พลาดไม่ได้ คือ “สัปดาห์พิเศษ” นำเสนอประเด็น ทำหายเรื่องการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคล เชิงกลยุทธ์ให้สำเร็จว่าใครมีบทบาทอย่างไร และต่อเนื่อง เรื่องการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอีกครั้ง กับบทสัมภาษณ์คนเด่น ประเด็นดัง รองเลขาธิการ ก.พ. ได้มาเล่าให้รู้ในเรื่องความร่วมมือด้านคนภาครัฐ มองต่าง อย่างสร้างสรรค์ เสนอมุมมองของข้าราชการรุ่นใหม่ไฟแรง ของสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ คับคั่งด้วยคอลัมน์มุมมอง ใหม่ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ในกระแสคน กระแสโลก ตามติด ด้วยคอลัมน์ประจำ อาทิ คลุกวงใน ก้าวทันอาเซียน ก.พ. ขอเล่า ค่ายเพื่อเรื่องกฎหมาย สถานีนานา อาสาเคลียร์ HR Showcase และใต้ผืนน้ำ เต็มเปี่ยมด้วยสาระเช่นเคย

ท่านผู้อ่านได้ติดตามเรื่องราวและเรื่องเล่า ในวารสารข่าวการยุคใหม่มา 2 เล่มแล้ว มีข้อติชมหรือ ข้อเสนอแนะประการใด อย่ารีรอที่จะแจ้งกองบรรณาธิการ เพื่อช่วยกันคิด ช่วยกันทำให้วารสารนี้เกิดประโยชน์แก่ ราชการและเพื่อนข้าราชการอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นความ หวังของชาว สำนักงาน ก.พ. ทุกคน โปรดอย่าลืมติดตาม วารสารฉบับหน้า ร่วมฉลองสงกรานต์ร้อนๆ ในฉบับ เดือนเมษายน-มิถุนายน 2556 สวัสดิ์ค่ะ

กองบรรณาธิการ
มีนาคม 2556

กองบรรณาธิการ

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| 1. หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล | ที่ปรึกษา |
| 2. นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช | บรรณาธิการ |
| 3. นางสาววิชาวพร รัตนยานนท์ | กองบรรณาธิการ |
| 4. นายสุรพงษ์ มาลี | กองบรรณาธิการ |
| 5. นางสาววรารณม์ ตั้งตระกูล | กองบรรณาธิการ |
| 6. นายภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต | กองบรรณาธิการ |
| 7. นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง | กองบรรณาธิการ |
| 8. นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์ | กองบรรณาธิการ |
| 9. นางวณิชฐา จินตวรรณ | กองบรรณาธิการ |
| 10. นายคณศ ศิริณากุล | กองบรรณาธิการ |
| 11. นางสาวจุฑาพิชญ์ สลธิวิศาลกิจ | กองบรรณาธิการ |

ก.พ. ขอเล่า

กลุ่มงานการสื่อสารองค์กร



สวัสดิ์ปีใหม่เพื่อนข้าราชการทุกท่าน ขอให้ทุกท่านมีความสุข กับการทำงานตลอดทั้งปี มีแรงกายและแรงใจที่สมบูรณ์พร้อม สามารถ ปฏิบัติงานรับใช้ประเทศชาติและประชาชนเหมือนเช่นเคยนะคะ



สำหรับ ก.พ. ขอเล่าฉบับแรกของปีนี้ ขอประเดิมเริ่มเล่าเรื่องแรก ด้วยเรื่อง “โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ (รู้ คิด ดู ทำ)” ซึ่ง สำนักงาน ก.พ. ได้รับ มอบนโยบายจาก นายกรัฐมนตรี (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) ให้ดำเนินการจัดหลักสูตรเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ แก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ (ปลัดกระทรวง อธิบดี และ ผู้ว่าราชการจังหวัด) ขึ้น เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ เพิ่มทักษะ ชัดความ สามารถด้านการบริหารจัดการแก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐในการ บริหารราชการแบบบูรณาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการฝึกอบรม ประกอบไปด้วย กิจกรรมการพัฒนาที่หลากหลายมีมาตรฐานเป็นสากล ทัดเทียมกับการพัฒนาในต่างประเทศ แต่มุ่งเน้นบริบทที่ตรงกับ บทบาทภารกิจของผู้บริหารระดับสูงในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ประเทศไทย เรียกโดยย่อว่า รู้ คิด ดู ทำ (“รู้” ได้แก่ หลักสูตรอบรม ระยะสั้น (Short Courses)/ “คิด” ได้แก่ การเสวนาและการบรรยาย พิเศษ (Talk & Lecture)/ “ดู” ได้แก่ การศึกษาดูงาน (Study Trips)/ “ทำ” ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop ร่วมกับกระทรวง มหาดไทย) ซึ่ง กระทรวงมหาดไทย ได้ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม ผู้ว่าราชการจังหวัดและอธิบดีด้วยหลักสูตรดังกล่าว จึงได้ลงนามใน ข้อตกลงร่วมกันระหว่างสำนักงาน ก.พ. และกระทรวงมหาดไทย โดยมีการจัดงานแถลงข่าว เมื่อวันอังคารที่ 29 มกราคม 2556 ณ กระทรวงมหาดไทย

เรื่องเล่าที่ 2 ได้แก่ “การประชุมคณะหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือเทียบเท่า” ครั้งที่ 2/2556 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2556 ณ สำนักงาน ก.พ. โดยมี นายกรัฐมนตรี (นางสาว ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) เป็นประธานการประชุม วาระการประชุมเริ่มต้นด้วยการรายงานผลการดำเนินงานที่สำคัญตามนโยบายรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 และความก้าวหน้าการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ซึ่งนายกรัฐมนตรีได้มอบหมายนโยบายเพิ่มเติมเพื่อให้สำนักงาน ก.พ. ใช้เป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ด้วย ต่อจากนั้น นายกรัฐมนตรีได้ติดตามความก้าวหน้าการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ประเทศของคณะทำงานบูรณาการ (8 คณะ) ซึ่งคณะหัวหน้าส่วนราชการที่เป็นเจ้าภาพหลักคณะทำงานต่างๆ ได้รายงานความก้าวหน้าของกรอบยุทธศาสตร์ พร้อมรับฟังความเห็นจากที่ประชุม เพื่อนำไปปรับกรอบยุทธศาสตร์ทั้งหมดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศต่อไป



ปิดท้ายฉบับนี้ด้วยเรื่องเล่างานวันมูลนิธิปณิธิเอกจินดา ณ สงขลา ประจำปี พ.ศ. 2556 นี้ จัดขึ้นเมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2556 มีกิจกรรมที่สำคัญ คือ การประกาศเกียรติคุณมอบโล่เกียรตินิยมให้แก่หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น และมอบเข็ม จณส. เกียรตินิยม ให้แก่ นักบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2556 ซึ่งส่วนราชการที่ได้รับการมอบโล่เกียรตินิยม หน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2556 ได้แก่ กรมสุขภาพจิต (กระทรวงสาธารณสุข) และสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (กระทรวงการคลัง) สำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล

ดีเด่น ประจำปี พ.ศ. 2556 ได้แก่ นายสรเสรีญ นามพรหม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข และ นางสุนีย์ บัวใหญ่ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย จากนั้น มีการเปิดเวทีอภิปราย “ดีใจไทย: HR ภาครัฐจะรับมือ ASEAN อย่างไร” โดยเลขาธิการ ก.พ. (นายพนนทิกกร กาญจนะจิตตรา) และ เลขาธิการ สคช. (นายอาคม เต็มพิทยาไพสิฐ) ดำเนินรายการโดยรองเลขาธิการ ก.พ. (นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์) □



READY FOR ASEAN?

“

การเตรียมความพร้อมเพื่อการเข้าสู่ประชาคม
อาเซียนเป็นเรื่องที่ตื้นตัวกันทั่วทุกภาคส่วนของสังคมไทย
วารสารข้าราชการฉบับนี้ได้ขอเข้าสัมภาษณ์ท่าน
รองเลขาธิการ ก.พ. นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ซึ่งท่านเป็น
ผู้ที่ได้รับมอบหมายในเรื่องการเตรียมความพร้อม
ข้าราชการเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี 2558

”





Q : ท่านคิดว่าการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีความสำคัญหรือจำเป็นเพียงใดสำหรับภาครัฐ บ้างคะ

A : การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หมายถึงว่า ทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมือง ความมั่นคง ด้านสังคม และวัฒนธรรม และด้านเศรษฐกิจ ต้องไปพร้อมๆ กัน มีเป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น นอกจากภาครัฐแล้ว ทุกภาคส่วน ภาคประชาชน ภาคเอกชน ภาคการเมือง ภาคสื่อมวลชน จะต้องไปพร้อมกัน เพราะคำว่าประชาคม ไม่ใช่เพียงแค่เป็น สมาคมอาเซียนเหมือนเมื่อก่อน ประชาคมอาเซียน หมายถึง ทุกภาคส่วนในแต่ละประเทศสมาชิกต้องไปพร้อมกัน ซึ่งผู้บริหาร ของแต่ละประเทศพร้อมใจกันให้ทั้ง 10 ประเทศสมาชิกอาเซียน ขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยเฉพาะภาครัฐจะมีบทบาท สำคัญมาก เพราะเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนภารกิจรัฐบาล และ นำพาทุกภาคส่วนให้ไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

Q : อยากให้ท่านช่วยเปรียบเทียบ 10 ประเทศสมาชิก อาเซียนว่าประเทศใดที่มีความพร้อมที่สุดในการเข้าสู่ประชาคม อาเซียนมากกว่ากันคะ

A : คำถามนี้ตอบได้ยาก เพราะการเข้าสู่ประชาคม อาเซียน มีแผนงานการจัดตั้งประชาคมอาเซียน หรือ Road Map ที่ทุกประเทศต้องปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน Road Map นี้ เหมือนทิศทาง หรือมาตรการ เป็นแผนงานการจัดตั้งของแต่ละเสา เพราะประชาคม อาเซียนจะประกอบด้วย การขับเคลื่อนทั้ง 3 ประภาคมย่อ (3 เสา) ได้แก่ เสาประชาคมการเมืองและความมั่นคง เสาประชาคมสังคมและ วัฒนธรรม และเสาประชาคมเศรษฐกิจ และในแต่ละประภาคมย่อ ต่างก็มีการกำหนดมาตรการที่ต้องปฏิบัติ เช่น ด้านสังคมและ วัฒนธรรมบอกว่าระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกอาเซียน ต้องได้มาตรฐานเดียวกัน หรือราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะที่ เข้มแข็ง มาตรการเหล่านี้ ทุกประเทศต้องปฏิบัติ ฉะนั้น เมื่อถึงปี 2558 ทุกประเทศควรจะพร้อม และควรจะมีความพร้อมใกล้เคียงกัน โดยเขาจะมีการวัดความสำเร็จในเรื่องนั้นๆ

Q : สำนักงาน ก.พ. ได้มีโครงการสำคัญที่เตรียม ความพร้อมในเรื่องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ท่านคิดว่าโครงการ เหล่านี้ได้ตอบโจทย์การเตรียมความพร้อมเพื่อเข้าสู่ประชาคม อาเซียนมากน้อยเพียงใดคะ

A : สำนักงาน ก.พ. เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารบุคคล มีบทบาทหน้าที่ในการเตรียมความพร้อมข้าราชการเพื่อเข้าสู่ประชาคม อาเซียน และได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2554 ตามนโยบาย ของท่านเลขาธิการ ก.พ. ปัจจุบัน (นายณนทกร กาญจนะจิตร) โดยในเบื้องต้น สำนักงาน ก.พ. ก็ได้มีการศึกษาวิจัยร่วมกับ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พร้อมทั้งหารือกับกระทรวงการต่างประเทศ แล้วพบว่าข้าราชการต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการ สำหรับการ เข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่

1. มีความเป็นนานาชาติ หมายถึง ต้องตระหนักรู้เรื่อง ประชาคมอาเซียน ต้องสามารถใช้ภาษากลางที่สื่อสารในประชาคม อาเซียน ได้แก่ ภาษาอังกฤษ รู้ กฎกติกา มารยาทสากล มีทักษะ การเจรจาต่อรอง รู้จักประวัติศาสตร์และวัฒนธรรม รวมถึง เศรษฐกิจของประเทศสมาชิกอาเซียนและอื่นๆ

2. ความเป็นมืออาชีพ หมายถึง ต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในภารกิจของตนอย่างแท้จริง ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ถึงจะไปมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับคู่เจรจาอีก 9 ประเทศได้ รวมทั้งการพัฒนา ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ วิธีการ ทำงาน กฎระเบียบ ให้พร้อมทำงานร่วมกับประเทศสมาชิกได้





3. ต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงทุกภาคส่วนในสังคมให้ไปพร้อมกันได้ เช่น กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ทำงานร่วมกับเกษตรกร จะต้องพัฒนาเกษตรกรให้มีความรู้สามารถสร้างผลผลิตการเกษตรที่จะไปค้าขายกับอีก 9 ประเทศได้

ในการนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำหลักสูตรการพัฒนาข้าราชการทุกระดับ โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์และกระทรวงการต่างประเทศ เช่น ได้จัดหลักสูตรการสร้างความรู้ ตระหนักรู้ ตั้งแต่ปี 2554 – 2555 ณ ปัจจุบันนี้ มีข้าราชการเข้าร่วมแล้วประมาณ 1 หมื่นคน ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และในปี 2556 – 2558 ก็จะดำเนินการอย่างต่อเนื่อง แต่จะเน้นความเข้มข้นมากขึ้น เน้นหลักสูตรพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ ด้านเจรจาต่อรอง และหลักสูตรพัฒนาข้าราชการที่อยู่ตะเข็บชายแดนร่วมกับกระทรวงมหาดไทย และมีหลักสูตรที่สำคัญคือหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง โดยสร้างเวทีให้ผู้บริหารภาคเอกชนเข้าร่วมด้วย ในปี 2556 นี้

Q : ขณะนี้ได้มีการเตรียมข้าราชการไทยเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในหลายด้าน ท่านคิดว่าจะมีช่องว่างในการเตรียมความพร้อมระหว่างข้าราชการรุ่นใหม่และข้าราชการรุ่นอาวุโสหรือไม่ อย่างไรคะ

A : ช่องว่างไม่น่าจะมี เพราะข้าราชการทุกคน ทุกระดับ มีพันธกรณีที่ต้องมีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน จะปฏิเสธไม่ได้ แต่ความรับผิดชอบอาจต่างกันได้ ความพร้อมเป็นเรื่องนโยบายและพันธกรณี การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน



เรามีเครื่องมือพร้อม มีหลักสูตรการพัฒนาให้ข้าราชการระดับต่างๆ นอกจากนี้ ในแต่ละกระทรวงก็มีหลักสูตรการพัฒนาของตนเอง ที่อาจเน้นเฉพาะด้านที่จะต้องนำไปใช้ในความสัมพันธ์กับอาเซียน ดังนั้น ช่องว่างน่าจะเป็นเรื่องของทัศนคติ และความสนใจของแต่ละบุคคลมากกว่า

Q : เมื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนแล้ว ระบบสำหรับข้าราชการที่มีศักยภาพสูง เช่น HiPPS, New Wave และผู้ที่ได้รับทุนรัฐบาลเพื่อติดตามผู้มีความรู้สูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ (UIS) ซึ่งเป็นระบบสำหรับผู้ที่มีศักยภาพสูง ซึ่งเป็นคนดี คนเก่ง ท่านคิดว่าจะรักษาคดี คนเก่งเหล่านี้ไว้ในระบบราชการไทยได้หรือไม่

A : ในทางปฏิบัติและโดยข้อเท็จจริง รวมทั้งจากที่ได้ไปคุยกับนักวิชาการหลายคน พบว่าการสูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพเป็นไปไม่ได้ง่ายนัก เนื่องจากข้อจำกัดทางด้านกฎหมายในการเข้าไปทำงานของแต่ละประเทศ ไม่ใช่หมายความว่า Free Flow แล้วจะไปได้อย่างง่าย อีกประการหนึ่ง ระบบราชการพลเรือนของเราก็เป็นระบบที่ยังมีสิ่งดึงดูดดี ๆ อีกมาก เราจึงยังมีคนดีคนเก่งอยู่มากทุกวันนี้

Q : ท่านอยากฝากเรื่องใดให้กับข้าราชการไทยในเรื่องการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบ้างคะ

A : 1. ทุกคนต้องให้ความสนใจในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เพราะเรื่องนี้เป็นพื้นฐานและเป็นเรื่องรับผิดชอบของทุกภาคส่วน เป็นเรื่องของข้าราชการทุกคนที่จะต้องสนใจ ศึกษา และตามให้ทันตามความเปลี่ยนแปลงความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องกับประชาคมอาเซียน ข้าราชการทุกคนต้องพัฒนาความพร้อมให้กับตนเอง ไม่ต้องรอคนอื่น อย่างภาษาอังกฤษต้องเริ่มฝึกจากตนเองก่อน 2. ข้าราชการที่อยู่ในภารกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง ยิ่งจำเป็นต้องให้ความสนใจและพัฒนาตัวเองให้มากขึ้น ในแต่ละด้านที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและภารกิจของตน 3. ข้าราชการต้องหารือพูดคุยกับภาคเอกชนและภาคส่วนอื่นๆ มากขึ้น เพื่อพร้อมที่จะไปด้วยกัน 4. สุดท้าย อยากให้ข้าราชการทุกคนสร้างความตระหนักรู้ ชักชวนทุกภาคส่วน ให้ความรู้แก่คนรุ่นต่อไปให้เกิดการซึมซับและเข้าใจเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างพร้อมเพรียงกัน □



ภาพประกอบจาก
<http://ic03.deviantart.net>
<http://www.travelspro.com>
<http://adairang.blogspot.com>

<http://ptherealsingapore.com>
<http://www.globaleducation.edu.au>
<http://www.mydestinationunknown.com>

<http://cyclinedutchgirl.files.wordpress.com>
<http://historicalislimosques.blogspot.com>





“

ระหว่างคน “รุ่นเก่า” กับ คน “รุ่นใหม่” คงต้องยอมรับว่าจะมีความแตกต่างกันทางความคิดและพฤติกรรม โดยเฉพาะยุคปัจจุบันนี้ คนรุ่นใหม่ มักใช้เครือข่ายเป็นพลังก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับหน่วยงานจนถึงระดับสังคมโลก

”



Malcolm Gladwell (มัลคอล์ม แกลดเวลล์) เป็นนักเขียนหนังสือที่ขายดีที่สุดหลายเล่ม เป็นทั้งนักพูด นักคิด และนักเขียนที่มีชื่อเสียง จนได้รับเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ปรีญญาภิตติมศักดิ์หลายใบในประเทศแคนาดา เป็นบุคคลที่ Time Magazine ยกย่องให้เป็น 1 ใน 100 ของบุคคลผู้ทรงอิทธิพลทางความคิด และ Newsweek จัดเขาอยู่ในบัญชีรายชื่อของ 1 ใน 10 ผู้นำทางความคิดแห่งทศวรรษ นอกจากนี้ นิตยสาร Forbes ก็ได้ระบุให้เขาเป็น 1 ใน 50 ของนักคิดด้านการบริหารจัดการแห่งโลกธุรกิจตลอดหลายปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน

มัลคอล์ม แกลดเวลล์ ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างคนทำงานสองรุ่น ที่เรียกว่าเป็น “คนรุ่นเก่า” กับ “คนรุ่นใหม่” ที่ดูเหมือนจะมีความขัดแย้งทั้งทางความคิดและพฤติกรรม และเป็นความท้าทายของผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นต้องรู้เท่าทันและหาหนทางประสานจุดแข็งจุดอ่อนจากคนทั้งสองรุ่นในองค์การให้ได้เพื่อความสำเร็จขององค์การ เขาได้กล่าวเปรียบเทียบ ระหว่างกลุ่มคนในยุค Millennials ที่ลืมตาเกิดมาบนโลกตั้งแต่ปี 1981 เป็นต้นมา ที่คุ้นเคยและมีทักษะกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขั้นสูง มีความเป็น



ตัวของตัวเองสูง ไม่ชอบอยู่ในกรอบความคิดและความเชื่อเดิมๆ ไม่ชอบการรับฟังคำสั่ง ชอบทำงานท้าทาย มั่นใจในตัวเอง ชอบคิดนอกกรอบ ชอบแสดงออก ไม่ชอบการทำงานในแนวตั้งแต่ชอบการทำงานเป็นทีม พุ่มเททำงานตามเวลา หมดเวลาทำงานคือหยุดงานทุกอย่าง รักงาน แต่ก็พร้อมที่จะไปเมื่อไม่ถูกใจ ชอบแสวงหาความหมายของความสุข ความสนุก ใช้ชีวิตเต็มที่ ชอบรางวัล ค่าตอบแทนในปัจจุบันมากกว่าที่จะรอรางวัลเมื่อวันเกษียณอายุ และชอบการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย กับกลุ่มคนยุค Baby Boomer ที่เกิดในช่วงปี 1946 ถึง 1963 ที่มีกระแสความเป็นกฎระเบียบ ทำงานหนัก รักองค์กร ทำทุกอย่างเพื่อชื่อเสียงเกียรติภูมิของหน่วยงาน พุ่มเทอดทนในการทำงาน ยากที่จะเปลี่ยนงานด้วยกลัวถูกตราหน้าว่า ล้มเหลว ไม่สู้คนไม่สู้งาน ดังนั้น ไม่ว่าจะต้องทนต่อแรงกดดันหรือเสียต๋านใดก็ยังคงยืนหยัดทำงานที่เดิม ชอบสถานะความมั่นคงทางชีวิตและอาชีพการงาน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ทำงานหนักอย่างยอมลำบากในวันนี้ เพื่อรอรับความสบายจากการรับบำเหน็จบำนาญเมื่อวันเกษียณอายุ

ผู้คนในยุค Millennials มีความแตกต่างกับคนยุคก่อน และเป็นหน้าที่ของผู้ทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องเข้าใจให้ลึกถึงไปถึงหัวใจ เพื่อเข้าไปสู่การวางกลไกการบริหารจัดการที่สามารถดึงดูด และรักษาพวกเขาไว้ เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จได้จากการใช้จุดแข็งและลดจุดอ่อนของรูปแบบวิธีคิดวิธีการทำงานของพวกเขา ซึ่งมัลคอล์มนั้นชื่นชอบและยอมรับกับวิธีคิดของคนรุ่นใหม่ แต่กระนั้น เขาก็คงเห็นว่าการเชื่อในขั้นตอนแนวดิ่ง หรือที่อาจเปรียบได้กับคำว่า การอยู่ในระบบราชการ เมื่อเปรียบเทียบกับ การเชื่อในสังคมเครือข่าย แนวขวานั้น ทั้งสองสิ่ง ไม่มีอะไรด้อยกว่า หรือเหนือไปกว่ากัน ทั้งสองรุ่นมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่าง และองค์การจำเป็นต้องผสมผสานจุดอ่อนจุดแข็ง เพื่อความสำเร็จขององค์การ

สำหรับมัลคอล์มแล้ว ในสถานการณ์บางอย่าง ระบบระเบียบ และขั้นตอนการบังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่ทำให้้องค์การ

ประสบความสำเร็จ แต่ในบางสถานการณ์เช่นกัน รูปแบบการคิดการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นคล่องตัว และอิงเครือข่าย ก็อาจเป็นรูปแบบการทำงานที่ก่อให้เกิดความสำเร็จได้มากที่สุด และในหลายสถานการณ์ ทั้งสองความคิด ต้องผสมผสานกัน

“มันเกินกว่าจินตนาการที่พวกเราจะไปไกลถึง” เป็นคำที่มัลคอล์ม แกลดเวลล์ ใช้เพื่ออธิบายลักษณะการคิดและการใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่ในยุค Millennials ในปัจจุบัน ที่ “เรียน” แต่ก็ไม่ได้ “รู้” จากครูผู้สอนที่หน้าห้องเรียน แต่พวกเขาเรียนและรู้จักเครือข่ายสังคม จากกูเกิ้ล และวิกิพีเดีย พวกเขาเชื่อมั่นในเครือข่ายของพวกเขา มากกว่าที่จะยอมรับเชื่อฟังตามขั้นตอนการบังคับบัญชาในแนวดิ่งจากด้านบน และการที่ต้องดำรงตนให้อยู่ในระบบ ระเบียบการเชื่อฟังการบังคับบัญชาจากเบื้องบน เป็นเรื่องที่ขัดแย้งกับกระบวนทัศน์ รูปแบบการคิด การใช้ชีวิตของคนรุ่นใหม่อย่างมาก

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางสังคม การเมือง หรือเรื่องใดๆ เกิดขึ้นได้รวดเร็ว เนื่องจากบทบาทและอิทธิพลของสังคมเครือข่ายที่ไม่ต้องใช้เวลาในการจัดตั้ง รวมตัว กำหนดโครงสร้างหรือระบบ ระเบียบ มัลคอล์ม ยกตัวอย่างกรณี ARAP SPRING กับ OCCUPY MOVEMENT ที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับสิ่งที่มาร์ติน ลูเธอร์ คิง ใช้ระเบียบวินัยบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงสังคมจนประสบความสำเร็จเมื่อหลายสิบปีก่อน

“คนรุ่นใหม่ ใช้เครือข่าย เป็นพลังที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับหน่วยงานจนถึงระดับสังคมโลก พวกเราทุกคนที่เป็นคนรุ่นก่อน สามารถเรียนรู้เรื่องการใช้เครือข่ายสังคมให้เป็นประโยชน์กับการทำงานได้ และแม้ว่า “เครือข่าย” อาจเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิบัติ แต่หลายกรณีก็ได้มีการพิสูจน์แล้วว่า ไม่อาจใช้มันให้จบงานลงได้อย่างประสบผลสำเร็จด้วยตัวของมันเอง และนั่นเป็นหน้าที่ของคนรุ่นก่อนที่จะต้องทำให้พวกเขาตระหนักและยอมรับว่า ระบบ ระเบียบ ขั้นตอน ก็มีความสำคัญในการสานทุกสิ่งที่เราคิดฝัน ให้เกิดเป็นความสำเร็จที่เป็นจริงได้ไม่แพ้กัน”

จึงไม่น่าจะเป็นเรื่องแปลกที่หลายองค์กรจะประสบกับปัญหาความขัดแย้งด้านความคิดสำหรับคนทั้ง 2 รุ่นดังกล่าว การปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเข้าใจและเลือกนำข้อดีของคุณลักษณะของทั้ง “คนรุ่นเก่า” และ “คนรุ่นใหม่” มาปรับใช้จึงน่าจะเป็นทางออกเหมาะสมและน่าองค์กรและประเทศชาติไปสู่ความสำเร็จดังที่หวังไว้ □



ภาพประกอบจาก

<http://cdn-3.lifehack.org>

<http://www.aarpworksearch.org>

<http://www.human-challenge.com>

<http://www.gladwell.com/media/index.html>



ASEAN



ASEAN Conference on Promoting Social Accountability in Public Service
14-15 November 2012
Makati City, Philippines



เหลียวหน้าแลหลังกับการศึกษา

CSR ในเวทีราชการ ASEAN

“

เมื่อกล่าวถึงการก้าวเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 หลาย ๆ คน มักกล่าวถึงคำว่า AEC (ASEAN Economic Community) หรือที่เข้าใจว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เนื่องจากมีความใกล้เคียงมากที่สุด โดยลืมนึกไปว่าแท้จริงแล้ว ประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ไม่ได้ประกอบด้วยประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเพียงประชาคมเดียว แต่ประกอบด้วยประชาคม 3 ประชาคม ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคง (ASEAN Political and Security Community) ประชาคมเศรษฐกิจ (ASEAN Economic Community) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรม (ASEAN Socio and Cultural Community)

”



ภาพประกอบจาก
<http://www.montfort.ac.th>

สำหรับประเด็นเรื่องทรัพยากรบุคคลมีความเชื่อมโยงในแง่ของการพัฒนาบุคคลให้มีความพร้อมในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม (Social Accountability) ในทั้ง 3 ประชาคมที่ได้กล่าวมาแล้ว

ในช่วงสิ้นปี พ.ศ. 2555 ที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. ได้เข้าร่วมประชุม ASEAN Conference on Promoting Social Accountability in Public Service หรือ “การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในภาคราชการ” ซึ่งจัดขึ้นที่ประเทศฟิลิปปินส์ โดยการประชุมดังกล่าวอยู่ภายใต้แผนการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio – Cultural Community Blueprint) ซึ่งเนื้อหาที่ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอเป็นประเด็นของการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน (Civil Society) ในการบริหารราชการ ความสำคัญอยู่ที่ความแตกต่างของแนวคิดและแนวทางปฏิบัติ (Best Practice) ของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียนในการให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหารราชการ สาระสำคัญสามารถสรุปได้ 4 มิติ ได้แก่



1. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารราชการ

การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการบริหารราชการเป็นประเด็นที่ประเทศกัมพูชาและประเทศอินโดนีเซียให้ความสำคัญ โดยประเทศกัมพูชาให้ความสำคัญกับรูปแบบต่าง ๆ ในการตรวจสอบการบริหารราชการ เช่น การจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารภาคราชการ การจัดตั้งศูนย์แก้ไขปัญหาการปฏิบัติราชการ ในขณะที่ประเทศอินโดนีเซียให้ความสำคัญกับการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการในทุกระดับ เช่น การให้องค์กรที่ไม่ใช่องค์กรภาครัฐ (NGO) ร่วมประเมินผลการบริหารราชการ

2. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดทำบริการสาธารณะ

การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการจัดทำบริการสาธารณะเป็นประเด็นที่ประเทศสมาชิกอาเซียนให้ความสำคัญมากที่สุด ดังนี้

(1) ประเทศอินโดนีเซียให้ความสำคัญกับการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสาธารณะ รวมทั้งการสร้างมาตรวัดความพึงพอใจสำหรับภาคประชาชน

(2) ประเทศลาวให้ความสำคัญกับการให้องค์กรภาคเอกชนแขนงต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

(3) ประเทศมาเลเซียให้ความสำคัญกับการให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ โดยเห็นว่าการมีส่วนร่วมดังกล่าวไม่ควรเป็นเพียงแต่เป็นการเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความเห็น แต่ควรเป็นการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณ การจัดระบบการศึกษา และการกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนในภาคราชการ

(4) ประเทศบรูไนให้ความสำคัญกับการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะโดยเห็นว่า จะทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของนโยบายที่มีส่วนในการดำรงชีวิตของตนเอง

(5) ประเทศฟิลิปปินส์ให้ความสำคัญกับการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นหุ้นส่วนกับภาคราชการในการกำหนดทิศทางการจัดทำนโยบายสาธารณะ ซึ่งเป็นการส่งเสริมภาคหลักของระบบราชการ

(6) ประเทศสิงคโปร์ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนต่อการยกร่างนโยบายสาธารณะ โดยการดำเนินการดังกล่าวเป็นการดำเนินการตามความต้องการของประชาชน ซึ่งถือเป็นจุดแข็งของการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

(7) ประเทศไทยให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบและกลไกต่าง ๆ ของภาคราชการในการพัฒนาการให้บริการประชาชน เพื่อให้การจัดทำบริการสาธารณะมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อภาคประชาชน

3. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในรูปแบบคณะกรรมการ

การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในรูปแบบคณะกรรมการเป็นประเด็นที่ประเทศกัมพูชาและประเทศลาวให้ความสำคัญ โดยประเทศกัมพูชาให้ความสำคัญกับการจัดให้มีการประชุมคณะกรรมการการมีส่วนร่วมบริหารราชการ และประเทศลาวให้ความสำคัญกับภาคประชาชนโดยเชิญให้เข้ามามีส่วนร่วมในคณะกรรมการบริหารราชการของจังหวัด

4. การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคราชการ

การสร้างกลไกการมีส่วนร่วมของภาคราชการเป็นประเด็นที่ประเทศบรูไน ประเทศพม่า และประเทศไทยให้ความสำคัญ โดยประเทศบรูไนเสนอให้มีกลไกต่าง ๆ เพื่อให้ข้าราชการรุ่นใหม่มีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อการบริหารราชการ ประเทศพม่าเสนอประเด็นการปฏิรูประบบราชการโดยให้ความสำคัญกับการปฏิรูประบบราชการที่ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลาง สำหรับประเทศไทยเสนอการสร้างกลไกให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการรักษาผลประโยชน์ของภาคราชการ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดิน

จากที่ได้กล่าวมาแล้ว เป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน หัวใจสำคัญอยู่ที่ว่า เราจะสามารถนำแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียนมาศึกษาเปรียบเทียบ เพื่อหาความเหมาะสมและทดลองนำมาใช้ในภาคราชการ หรือจะลองศึกษาในเชิงลึกหาข้อดีข้อด้อยและประยุกต์ให้เข้ากับวัฒนธรรมการบริหารราชการต่อไป อย่างไรก็ดี แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมถือเป็นประโยชน์สูงสุด เนื่องจากการส่งเสริมให้ประชาชนเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของประเทศนั่นเอง □



คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” วันนี้ เชิญท่านผู้อ่านพบกับ **คุณกรรณิการ์ สุทธพานารักษ์** ข้าราชการรุ่นใหม่ไฟแรง แห่งสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ กระทรวงยุติธรรม ที่จะมาแบ่งปันแง่คิดดี ๆ ที่สร้างสรรค์และน่าสนใจ ขอเชิญติดตามได้เลยครับ

“

...คุณค่าของดิฉันจึงอยู่ที่
การได้มีส่วนร่วมสร้าง
ความเป็นธรรมให้เกิดขึ้น
ในสังคม...

”

Q : สวัสดีครับคุณกรรณิการ์ ขอความกรุณาแนะนำตัวเองสักนิดครับ

A : ดิฉันนางสาวกรรณิการ์ สุทธิพจนารักษ์ พื้นเพเป็นคนนครราชสีมา จบมัธยม ร.ร. มารีย์วิทยา โคราซ ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์เคมี จาก ม. รามคำแหง และปริญญาโทนิติวิทยาศาสตร์จาก ม. มหิดล ปัจจุบันเป็นนักนิติวิทยาศาสตร์รับผิดชอบงานตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุค่ะ (ยิ้ม)

Q : อะไรเป็นแรงผลักดันให้ตัดสินใจมารับราชการครับ

A : มีเพื่อนที่เรียนปริญญาตรีด้วยกันเป็นตำรวจพิสูจน์หลักฐาน พยายามชวนให้มาทำงานด้านนี้เพราะเห็นแววของเรา เพียรฝืนอยู่นานหลายปีมาก สุดท้ายแม่บอกว่าจะไปลองสอบดู เพื่อตอบแทนความตั้งใจจริงของเพื่อน ดิฉันจึงตัดสินใจมาสอบ ตอนนั้นมีคนสอบ 400 กว่าคน รับแค่ 19 คน แต่ก็สอบผ่าน ได้บรรจุเมื่อ 25 ธันวาคม 2546 ตรงกับวันคริสต์มาสพอดี ...คิดย้อนกลับไปน้ำตาฉันพาลจะไหล เหมือนเป็นโชคความที่ได้ของขวัญที่มีค่าที่สุด (ทำตาแดง ๆ) ...ถึงตอนนี้ก็รับราชการมาครบ 9 ปีแล้วค่ะ

Q : อยากทราบความสำเร็จที่น่าภูมิใจในงานที่ผ่านมา

A : การปฏิบัติงานหลังเหตุการณ์สึนามิ ปี 2547 ที่มีคนตายกว่า 5,000 ศพ... ตอนนั้นดิฉันกำลังลงพื้นที่อยู่ปัตตานี พอเหตุการณ์เกิดขึ้นคุณหญิงพรทิพย์ท่านก็สั่งทีมงานเราให้รีบวิ่งไปพังงาทันที (ทำเสียงตื่นตื่น) ก่อนนั้นไม่เคยมีประสบการณ์พิสูจน์เอกลักษณ์บุคคลมาก่อน เพราะได้รับมอบหมายให้ทำแต่งงานตรวจสอบสถานที่เกิดเหตุ แต่เมื่อธรรมชาติสั่งให้เราต้องทำสิ่งนี้ งานถูกจัดสรรมาอยู่ตรงหน้าเราแล้ว เราก็ต้องทำทุกอย่าง

“...กำลังใจนั้น คนอื่นให้เราได้ แต่คนที่จายสิบคือตัวเรา...”



ให้ได้ที่สุด ดิฉันก็ทำทุกอย่างตั้งแต่ช่วยแพทย์ชันสูตรพลิกศพจนถึงการเก็บหลักฐานจากศพเน่า ทุกฝ่ายร่วมกันทำงานอย่างหนักเข้าอนตี่ 2 ตันตี่ 5 ทุกวัน เป็นเวลา 41 วัน เราต้องกันอยู่ในใจว่าต้องพาพวกเขากลับบ้านให้ได้

Q : คิดว่าตัวเองมีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร

A : ดิฉันว่าคุณค่าของคนมาจากผลงานที่ได้ทำ ในกรณีของดิฉัน หัวใจคือการนำกระบวนการนิติวิทยาศาสตร์ไปสร้างความเชื่อมั่นในการพิจารณาคดี ทำให้เกิดความเป็นธรรมมากขึ้น โดยเฉพาะในกรณีที่ประชาชนถูกละเมิด ถูกกล่าวโทษ โดยที่จริงแล้วเขาไม่ได้กระทำผิด (สุมเสียงจริงจัง) ซึ่งมันคือการเรียกร้องความเป็นธรรมบนข้อเท็จจริงให้กับประชาชนโดยผ่านกระบวนการตรวจพิสูจน์เพื่อทำให้ความจริงปรากฏ

Q : ขอทราบความเห็น/ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาประเทศ/สังคมไทยอย่างสร้างสรรค์ครับ

A : ดิฉันคิดว่าความสำเร็จในการทำงานอะไรก็ตามไม่ว่าจะเกิดขึ้นจากคน ๆ เดียว เพราะทุกคนในฐานะผู้ปฏิบัติเปรียบได้กับแต่ละชิ้นส่วนของจิ๊กซอว์ภาพต่อความสำเร็จ ทุกคนต้องมองเห็นคุณค่าของกันและกัน และให้ความร่วมมือต่อกันด้วยดี ผู้ที่ทำงานอยู่ต้นน้ำของงานก็ต้องเข้าใจว่างานของตนมีผลต่อการทำงานของคนที่อยู่ปลายน้ำอย่างไร ส่วนคนปลายน้ำก็ต้องเข้าใจคนต้นน้ำด้วยเช่นกัน

Q : มีหลักในการใช้ชีวิตอย่างไรครับ

A : คิดจะทำอะไร ให้ลงมือทำเลย เราไม่รู้หรอกว่าเราจะมีพรุ่งนี้หรือเปล่า อย่าไปคิดรอว่าค่อยทำพรุ่งนี้ อาทิตย์หน้า หรือปีหน้า ให้เดินหน้าลุยทำไปเลย ถ้าเหนื่อยนักก็พักหากำลังใจบ้าง กำลังใจนั้นคนอื่นให้เราได้ แต่คนที่เดินคือตัวเราเอง ถ้าเราหยุดทุกอย่างก็จบ หากเจออุปสรรคแล้วท้อ หยุดเดิน ก็ไปไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดิฉันภูมิใจที่ได้เกิดมาในประเทศไทยนี้เป็นข้าแผ่นดินของพระเจ้าอยู่หัว ดิฉันถือตนว่าเป็นข้าพระราชอาในการบริหารราชการแผ่นดินตามกระบวนการยุติธรรมในบทบาทหน้าที่ที่ดิฉันมี ทำให้มีกำลังใจทำงานเสมอ ขนาดพระชนมายุท่านกว่า 85 พรรษาแล้วท่านยังไม่เคยหยุดเลย (เสียงเครือ) แล้วเราเป็นใคร เราถึงไม่ทำมัน ทำหน้าที่ในฐานะส่วนหนึ่งของแผ่นดินที่ท่านทรงปกป้องดูแลรักษา มาตลอด ถ้าเราช่วยกัน เราก็จะไปได้ต่อไป ...

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ฉบับนี้ หมดเนื้อที่สัมภาษณ์ลงพร้อมแรงบันดาลใจเล็กๆ ที่เกิดจากแอดที่คุณกรรณิการ์ข้าราชการน้ำดีแห่งสถาบันนิติวิทยาศาสตร์ได้กรุณาแบ่งปันกับเรา ...ฉบับหน้า เราจะพาไปพบกับใคร ขอเชิญผู้อ่านที่รักทุกท่านติดตามต่อไป สำหรับวันนี้ สวัสดีครับ □



ปรับบทบาทการบริหาร ทรัพยากรบุคคล... เริ่มต้นที่ผู้นำ

ขับเคลื่อนโดย **HR**



“

การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่สร้างคุณค่ามากกว่าการบริหารคนแบบงานประจำ และรูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานใดๆ ก็สะท้อนภาวะผู้นำและทัศนคติในการดูแลจัดการคนของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ

”

เพื่อนๆ น้องๆ ในวงการบริหารทรัพยากรบุคคล มักจะเปรยกับผมในฐานะที่ปรึกษาด้านทรัพยากรบุคคล ว่าอยากจะทำหลายๆ เรื่อง ซึ่งเป็นการพัฒนาการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน แต่ติดที่ “ผู้บริหารไม่เข้าใจ” “ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ” “ผู้บริหารไม่เอาด้วยและไม่สนับสนุน” หรือแม้แต่ “ผู้บริหารจะเอาแบบนั้น แบบนี้” เป็นต้น นอกจากนี้ ผมยังเคยได้ยินคำพูดที่ประชดประชันด้วยว่า “จะให้ทำอะไรกันนักหนา มีคนอยู่แค่นี้ แะงานประจำก็ยังไม่เอา ตัวไม่รอดอยู่แล้ว” ถ้าฟังความเพียงข้างเดียวก็อาจสรุปเหมารวมว่า ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลที่หลายหน่วยงานประสบอยู่ อาจมีต้นตอหรือสาเหตุหลักมาจากผู้บริหาร

ในขณะเดียวกัน ผมก็ได้ยินได้ฟังจากผู้บริหารหลายท่าน ที่มักจะบ่นว่า อยากทำโน่นอยากทำนี่หลายอย่าง อันเป็นการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่ทำไม่ได้เพราะหน่วยงานและ/หรือเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล “มือไม่ถึง” “คิดแบบเดิมๆ”

“ยึดแต่กฎระเบียบเป็นหลัก” หรือ “ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการดำเนินการ” เป็นต้น นอกจากนี้ ทั้งผู้บริหารและมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลยังระบุด้วยว่าองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นต้นเหตุของปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายประการ

การแก้ปัญหาหรือการปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน จึงต้องอาศัยความร่วมมือของหลายฝ่าย ทั้งผู้บริหารซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทางและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และมีมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นผู้ดูแลระบบและกระบวนการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การแก้ไขปัญหาก็ต้องพัฒนาระบบการบริหารและพัฒนาบุคลากรจะมีความยั่งยืนได้ในระยะยาว หน่วยงานต้องปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งในการดำเนินการอาจจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎหมาย กฎระเบียบ โครงสร้าง ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นการ



ภาพประกอบจาก
<http://santiago.olx.cl>
<http://www.vbeehive.com>
<http://www.ansnuclearcafe.org>
<http://www.uniquebusinessstips.com>
<http://taskordermanagementsystem.com>

เปลี่ยนแปลงจากภายนอก แต่บทความนี้จะเน้นการปรับบทบาทจากภายใน โดยเริ่มจากการปรับความคิดและมุมมองของผู้บริหารและมืออาชีพด้านการบริหารคนใน 3 เรื่องหลัก ได้แก่ มุมมองต่อเป้าหมาย การบริหารและการพัฒนาคน มุมมองต่อวิธีการบริหารและการพัฒนาคน และมุมมองต่อการติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ของการบริหารและการพัฒนาคน

บริการตนเองในหน่วยงาน หรือบริการประชาชน?

คำถาม : การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีเป้าหมายเพื่อการบริการตนเองในหน่วยงาน หรือเพื่อการบริการประชาชน?

เห็นได้ชัดว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ มีหน้าที่ความรับผิดชอบหลากหลายครอบคลุมแทบทุกกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างที่พูดกันติดปากว่า “สรรหา พัฒนา รักษาไว้ ใช้ประโยชน์” ทำให้นักทรัพยากรบุคคลจำนวนมากง่วนอยู่กับงานประจำซึ่งมักเป็นงานธุรการบุคคล (Personnel Administration) งานบริการด้านบุคคล เช่น การขาด การลา การขออนุญาตรับรอง การเบิกสวัสดิการ การจัดฝึกอบรม (Personnel Service) หรืองานที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ หนังสือเวียน หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ เช่น การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง หรือวินัย อุทธรณ์และการลงโทษ (Personnel Compliance) เป็นต้น

ถามว่างานเหล่านี้สำคัญไหม? ก็ต้องตอบว่าสำคัญ แต่ถ้าถามต่อว่า ทำงานตามกระบวนการ (ที่กล่าวถึงข้างต้น) แล้ว จะช่วยสนับสนุนให้ภารกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด? คำตอบอาจจะไม่ชัดเจนสักเท่าไร เพราะการบริหารทรัพยากรบุคคลในลักษณะนี้ “เน้นการให้บริการตนเองภายในหน่วยงาน” มากกว่าจะมีเป้าหมายเพื่อ “ใช้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการประชาชน”

ตัวอย่างของการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการให้บริการตนเองภายในหน่วยงาน เห็นได้ชัดจากการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) แม้ว่าทุกส่วนราชการถูกกำหนดให้ต้องมีและต้องใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน แต่จากการติดตามและวิเคราะห์ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการกับผลสัมฤทธิ์ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า ไม่ได้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ส่วนราชการหลายแห่งมีข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลงานอยู่ใน “ระดับดีเด่น” ในสัดส่วนที่สูง แต่คะแนนผลการบริหารราชการกลับไม่สูงตาม เพราะสิ่งที่อยู่ในใจของผู้ประเมินและผู้ถูกประเมิน คือ เรื่องการเลื่อนเงินเดือน ซึ่งเป็นเรื่องภายในหน่วยงาน และมักไม่ได้มุ่งเน้นให้นำผลการประเมินไปพัฒนาขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน



อีกตัวอย่างหนึ่ง คือ การจัดอบรมให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ซึ่งมักจัดตามความต้องการหรือความอยาก (Training Wants) ไม่ได้เกิดจากการวิเคราะห์และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) จากช่องว่างการพัฒนา (Competency Gap) และหลายหน่วยงานอาจไม่เคยประเมินเลยว่าการพัฒนาดังกล่าวได้ผลอย่างที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ กล่าวคือ ยังไม่ได้เชื่อมโยงผลการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะของข้าราชการ กับผลงานของหน่วยงาน หรือแม้แต่ตัวอย่างของการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่หลายคนบอกว่าต้องเร่งเรียนภาษาอังกฤษ และพัฒนาโน่น พัฒนานี้สารพัด แต่คำถาม 3 ข้อที่ขาดหายไปก็คือ “AEC กระทบต่องานของหน่วยงานตรงไหนและกระทบอย่างไร?” “งานหรือภารกิจที่ได้รับผลกระทบจะส่งผลต่อกำลังคนในปัจจุบันหรือไม่ อย่างไร?” และ “ถ้ากระทบจะมีวิธีการบริหารและการพัฒนากำลังคนเหล่านั้นอย่างไร?” หากได้มีการตอบคำถามเหล่านี้ให้ชัดเจนก่อน ส่วนราชการก็จะสามารถบริหารและพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกจุด โดยไม่คาดหวังว่าข้าราชการไทยจะพูดหรือสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษได้ในช่วงข้ามคืน

หากจะให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยส่งเสริมหรือเป็นตัวขับเคลื่อน (Driver/Enabler) ไม่ใช่ตัวเหนี่ยวรั้ง (Constraint) ทั้งผู้บริหารและมีอาชีพด้านทรัพยากรบุคคลต้องตระหนักถึงผลกระทบของการดำเนินการด้านบุคคลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร และต้องไม่ตอบคำถามแต่เพียงว่า “มีแล้ว ทำแล้ว” เท่านั้น แต่ต้องตอบให้ได้ว่า “ทำไมถึงต้องทำ” และ “ทำแล้ว ได้อะไร” ด้วย

เน้นการสร้างคุณค่า หรือควบคุมกระบวนการ?

คำถาม: การบริหารทรัพยากรบุคคลเน้นการสร้างคุณค่าหรือเน้นการควบคุมกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล?

มีความพยายามที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลนำไปสู่การสร้างคุณค่าหรือ “ตอบโจทย์” การบริหารงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง มาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติว่า “การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญ ต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ” ซึ่งก็คือ การบริหารงานบุคคลต้องเป็นการบริหารในเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลต้องยึดหลักผลงานและหลักสมรรถนะ ซึ่งเป็นการ

ให้ความสำคัญต่อ “ค่าของคน” และ “ผลของงาน” ตามระบบคุณธรรม นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคลมีความเป็น “มืออาชีพในการบริหารทรัพยากรบุคคล” โดยพยายามสร้างมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะ เพื่อให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมุ่งสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) และมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลหนีกับดักของงานธุรการบุคคล ไปสู่การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เน้นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรมากขึ้น

คำว่า “ปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคล” อาจฟังดูง่าย แต่ทำยาก วิธีการตรวจสอบว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมีส่วนในการ “สร้างคุณค่า” ให้กับหน่วยงาน (Value Creation) หรือเน้นการ “ควบคุมกระบวนการและค่าใช้จ่าย” (Cost Control) ต้องเริ่มจากการทำความเข้าใจสภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน

Cost and Value Creation of HR Roles



ถ้าแบ่งการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลออกเป็น 3 ระดับ คือ งานธุรการบุคคลและการทำตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานบุคคล (Personnel Administration and Compliance) การให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล (Operational and Service delivery) และการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic HR) ผู้บริหารและมีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล อาจต้องถามตัวเองว่าหน่วยงานได้ใช้เวลากับงานใด หรือจัดสรรทรัพยากรให้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในระดับใดมากกว่ากัน ถ้าคำตอบสอดคล้องกับสัดส่วนที่กำหนด (ด้านซ้ายมือของภาพ) แสดงว่ายังเน้นการควบคุมกระบวนการเป็นหลัก แต่หากคำตอบมีสัดส่วนเป็นไปในแนวทางด้านขวามือของภาพ ก็ต้องถือว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่การสร้างคุณค่าให้กับหน่วยงานมากขึ้น แต่การจะปรับเปลี่ยนไปในทิศทางใดและด้วยอัตราเร่งเท่าใด ขึ้นอยู่กับสภาพและความพร้อมขององค์กร แต่ที่สำคัญต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่สร้างคุณค่ามากกว่าการบริหารคนแบบงานประจำ

ผู้นำกับความพร้อมรับผิดด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล?

คำถาม : ผู้บริหารมีความพร้อมรับผิดชอบและรับผิดชอบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานมากเพียงใด?

ถ้าผู้บริหารองค์กรตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นความรับผิดชอบของตนอย่างเต็มตัว ดังคำกล่าวที่ว่า “Line manager is real HR manager” หรือ “ผู้บริหารทรัพยากรบุคคลตัวจริงเสียงจริง คือ ผู้บริหารของสายงานหลัก” ก็จะทำให้แนวคิดรูปแบบและวิธีการบริหารและการพัฒนาคนของหน่วยงานเปลี่ยนไปอย่างมาก ว่ากันว่า “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงานใดๆ ก็สะท้อนภาวะผู้นำและทัศนคติในการดูแลจัดการคนของผู้บริหารในหน่วยงานนั้นๆ” (ไม่มากก็น้อย) และยังเป็นการแสดงออกซึ่งความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) อีกด้วย

ผมได้อ่านบทความเรื่อง Capitalizing your capabilities ซึ่งตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review ฉบับเดือนมิถุนายน ค.ศ. 2004 ได้พูดถึงแนวทางในการตรวจสอบและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ซึ่งผู้บริหารสามารถนำมาตรวจสอบขีดความสามารถในการบริหารจัดการคนได้ด้วย ซึ่งจะช่วยให้แสดงบทบาทของการเป็น HR Champion ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสะท้อนว่าหน่วยงานได้ใช้การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นเครื่องมือสำหรับการสร้างขีดความสามารถขององค์กรในระยะยาว องค์กรที่ผู้นำมีความพร้อมรับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคลมีลักษณะดังต่อไปนี้

ความรู้ความเชี่ยวชาญ (Talent) คือ ความสามารถของหน่วยงานในการได้มาซึ่งเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความสามารถ มีความมุ่งมั่นทุ่มเท และได้ใช้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานและในเวลาที่เหมาะสม

ความรวดเร็ว (Speed) คือ ความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ตอบรับกับ

สภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขของตลาดได้อย่างทันท่วงที โดยสามารถกำหนดหรือนำโครงการใหม่ๆ มาใช้ได้อย่างเหมาะสม

ค่านิยมและวัฒนธรรมร่วม (Culture and Shared mindset) คือ ความสามารถในการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์หรือภาพลักษณ์ขององค์กร

การเรียนรู้ (Learning) คือ ความสามารถในการสร้างความคิดและพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งมีความสำคัญหรือส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน/องค์กร

การร่วมแรงร่วมใจ (Collaboration) คือ ความสามารถในการสร้างพลังร่วม ทำงานอย่างเป็นหุ้นส่วนและบูรณาการอย่างแท้จริง ไม่ใช่แค่การทำงานร่วมกันแบบเฉพาะกิจ

นวัตกรรม (Innovation) คือ ความสามารถในการทดลองหาหรือทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ สร้างผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการ หรือการปรับปรุงกระบวนการทำงานหรือกระบวนการบริหาร

ความพร้อมรับผิดชอบต่อผลงาน (Accountability) คือ ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและมีความมุ่งมั่นทุ่มเทที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ภายในกรอบระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถในการสร้างผู้นำในทุกระดับให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี มีคุณลักษณะที่เหมาะสม และเป็นผู้ที่สร้างผลงานได้ตามที่คาดหวัง

ความชัดเจนในทิศทางของหน่วยงาน (Strategic clarity) คือ ความสามารถในการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อความเติบโตของหน่วยงาน และมีการสื่อสารยุทธศาสตร์ตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ความสามารถในการลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

การบริการลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ (Customer Service) คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน มีต้นตอจากหลายสาเหตุ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคล คงจะต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการปรับบทบาทการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างจริงจัง โดยการทบทวนเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และวิธีการบริหารและการพัฒนาคน กันอีกครั้ง ว่าเป็นไปเพื่อการพัฒนาคุณภาพการให้บริการสาธารณะ การสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้รับบริการ และการเพิ่มขีดความสามารถให้กับหน่วยงานในระยะยาวหรือไม่ แต่กระบวนการในการดำเนินการคงหนีไม่พ้นที่จะต้องชี้ไปที่ผู้บริหารขององค์กรว่าจะต้องแสดงบทบาทในการนำการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ดังที่พูดกันว่า “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” □





“สร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารคนกับหลักสูตร HR Professionals”

(ตอนจบ)

“

ต่อเนื่องจากฉบับที่แล้ว ซึ่งว่าด้วยจุดเริ่มต้นในการสร้างความเป็นมืออาชีพ สำหรับนักทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการผ่านหลักสูตร HR Professionals ซึ่งสำนักงาน ก.พ. จะเริ่มดำเนินการอย่างเต็มรูปแบบในปีงบประมาณ 2556 นี้ ฉบับนี้จึงขอลงรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรดังกล่าว ประกอบด้วย ระดับผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรม หมวดวิชา เนื้อหา กิจกรรม และระยะเวลาการฝึกอบรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการ และเพื่อน ๆ นักทรัพยากรบุคคลที่สนใจพัฒนาความรู้และฝึกฝนฝีมือในการเป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ สรุปได้ดังนี้

”



ระดับผู้เข้ารับการศึกษา	หมวดวิชา	เนื้อหา	กิจกรรม	ระยะเวลา
ปฏิบัติการ	หมวดวิชาความรู้หลัก	เน้นการให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการทรัพยากรบุคคล โดยเน้นให้ผู้เข้าอบรมได้ฝึกการคิดวิเคราะห์ เช่น วิชาการบรรจุและแต่งตั้ง การวิเคราะห์งาน การกำหนดตำแหน่ง การบริหารผลงาน และการบริหารค่าตอบแทน	เน้นให้มีการคิดวิเคราะห์เกี่ยวกับประเด็นท้าทายของปัญหาการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ผู้เข้าอบรมประสบในการทำงาน	ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมง
ชำนาญการ	- หมวดวิชาความรู้หลัก - หมวดวิชาความรู้เสริม หรือ - หมวดวิชาพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ตามที่ส่วนราชการกำหนด ไม่น้อยกว่า 2 หมวดวิชา ต่อปี	เน้นให้ผู้เข้าอบรมสามารถพัฒนางานในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยใช้การกำหนดประเด็นท้าทาย (Issue based) เป็นแนวทางในการสร้างการเรียนรู้ เช่น “ทำการตลาดอย่างไร ให้คนรุ่นใหม่สนใจรับราชการ” ซึ่งเป็นประเด็นท้าทายของหมวดวิชาสรรหาและเลือกสรร เป็นต้น	เน้นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาในการทำงาน รวมทั้งแนวทางการแก้ปัญหาในบริบทต่างๆ	ไม่น้อยกว่า 18 ชั่วโมง
ชำนาญการพิเศษ	- หมวดวิชาความรู้หลัก - หมวดวิชาความรู้เสริม หรือ - หมวดวิชาพัฒนาทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับทักษะและสมรรถนะที่ส่วนราชการกำหนด ไม่น้อยกว่า 3 หมวดวิชา ต่อปี	เน้นการพัฒนาความสามารถของผู้เข้าอบรมในการจูงใจผู้บริหารให้ปรับนโยบายในการดำเนินการ หรือกลยุทธ์ในการทำงานในส่วนราชการได้ สามารถวิเคราะห์ กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาพรวมของส่วนราชการ ตลอดจนสามารถนำเสนอปัญหาและแนวทางในการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาได้	ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ 1. การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการสนทนากับผู้บริหาร และการจัดสัมมนา เป็นต้น 2. การจัดให้มีที่ปรึกษา (Coach) ในการพัฒนาข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3. การนำเสนอข้อเสนอต่อคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารจากส่วนราชการ ผู้บริหารจากสำนักงาน ก.พ.และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง

หลักสูตร HR Professionals ในปีงบประมาณ 2556 นี้ จะเป็นการฝึกอบรมตลอดทั้งปี เริ่มตั้งแต่เดือน พฤศจิกายน 2555 ไปจนถึงเดือนกรกฎาคม 2556 จัดขึ้นที่สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. และสถานที่ภายนอก โดยรายละเอียดการฝึกอบรม จะประกอบด้วยหมวดวิชาความรู้หลัก จำนวน 20 หมวดวิชา (1-20) และหมวดวิชาความรู้เสริม จำนวน 3 หมวดวิชา (21-23) สำหรับส่วนราชการและผู้ปฏิบัติงาน HR ในทุก ส่วนราชการที่สนใจ ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือแจ้ง กำหนดการฝึกอบรมหลักสูตร HR Professionals ไปยัง ส่วนราชการแล้วตั้งแต่วันที่ต้นเดือนพฤศจิกายน และธันวาคม ที่ผ่านมา และส่วนราชการก็ได้แจ้งรายชื่อบุคคลที่ประสงค์ จะให้เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละหมวดวิชามายัง สำนักงาน ก.พ. ด้วยแล้ว

สำหรับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม หลักสูตรนี้ เนื่องจากการพัฒนาข้าราชการผู้ปฏิบัติงาน HR

ของส่วนราชการถือเป็นการพัฒนาทั้งส่วนบุคคล และต้องคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนราชการด้วย ดังนั้น การพิจารณาบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละ หลักสูตรจึงเป็นการพิจารณาร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และส่วนราชการก่อนเสนอชื่อมายังสำนักงาน ก.พ. และ เมื่อสำนักงาน ก.พ. ได้รับรายชื่อผู้สมัครแล้ว ก็ จะ พิจารณาคัดเลือกจากสองปัจจัยหลักได้แก่ลำดับก่อนหลัง ในการสมัคร และคุณสมบัติของผู้สมัคร

หลังจากนั้น สำนักงาน ก.พ. จะแจ้งผลผู้ได้รับ การคัดเลือกให้เข้ารับการฝึกอบรมไปยังส่วนราชการ และยังสามารถติดตามได้ทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th ในหัวข้อ “การพัฒนาข้าราชการ” ได้อีกช่องทางหนึ่ง รวมทั้งรายละเอียดหมวดวิชา และ ตารางการฝึกอบรม ก็สามารถติดตามได้เช่นกัน □



ภาพประกอบจาก

<http://blog.ivyexec.com>
<http://www.genaubiz.com>
<http://cdn.benefitnews.com>
<http://www.talentbranch.net>
<http://www.knaebe-consulting.de>
<http://www.changingmindset.com.au>



ที่คน ที่ตำแหน่ง ที่บาท

ตัวเลขมหัสึรยสำหรับงาน ทรัพยากรบุคคล

“ ผู้เขียนมักถูกถามอยู่บ่อยครั้งว่า “ในองค์กรหรือหน่วยงานหนึ่งๆ ควรจะมีเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลสักกี่คนหรือที่ตำแหน่งใด?” หรือ “ค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล ควรจะอยู่ที่เท่าไร?” อย่างน้อยๆ คำถามเหล่านี้สะท้อนข้อเท็จจริงและความรู้สึกหลายประการ กล่าวคือ คำถามแรกสะท้อนว่า ผู้ถามรู้สึกว่เจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล อาจจะมีมากไปจน “คนล้นงาน” หรือมีน้อยไปจน “ขาดคนทำงาน” ส่วนคำถามที่สอง ชี้ว่าผู้ถามมีความห่วงใยว่ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของหน่วยงาน อาจเพิ่มสูงจนอยู่ในภาวะที่น่าวิตก อย่างไรก็ตาม ทั้งสองคำถามเกี่ยวข้องกับ “ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล – Human Resource Management Efficiency” ซึ่งหลายหน่วยงาน ยังไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก ”

ในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลมีบทบาทหลายอย่าง ตั้งแต่การทำงานธุรการ การให้บริการ การให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารงานบุคคล ไปจนถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทของสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล

ถูกเรียกร้องให้ปรับบทบาทไปสู่การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner) แต่การดำเนินการปรับบทบาทอย่างเป็นรูปธรรมและผลลัพธ์ที่จับต้องได้ในการปรับบทบาทดังกล่าว ยังมีให้เห็นไม่มากนัก คนส่วนใหญ่เชื่อว่างานด้านทรัพยากรบุคคลเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ละเอียดอ่อนในการสนับสนุนการดำเนิน



ธุรกิจ (Soft side of the Business) วัดผลได้ยาก ผลลัพธ์ไม่ชัดเจน และเห็นผลช้า ซึ่งแตกต่างจากงานของฝ่ายอื่น เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายขาย หรือฝ่ายการเงิน ที่ถือเป็นงานหลักในธุรกิจ (Hard side of the Business) วัดผลได้ มีผลลัพธ์ชัดเจนและเห็นผลได้เร็วกว่า

วัดในสิ่งที่เชื่อกันว่าวัดไม่ได้

แม้ว่าการวัดผลงานด้านทรัพยากรบุคคล (HR Measurement) ซึ่งเป็น “สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้” นั้นวัดได้ยาก แต่ถือว่ามีความสำคัญประหนึ่งว่าเป็น “ปิศาจที่มีความจำเป็นและจะขับไล่ให้หนีไปก็ลำบาก” เพราะการวัดประเมินเป็นวิธีการเดียวที่จะบอกว่าการลงทุนในแผนงาน/โครงการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้นมีความคุ้มค่าเพียงใด (Return on Investment on People Programs)

ในภาคราชการพลเรือนสามัญ ได้พูดถึงเรื่องประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ในกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Standard for Success) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับการพัฒนาสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนราชการ (Human Resource Scorecard) แต่อาจจะยังไม่ได้กำหนดเครื่องมือ วิธีการและตัวบ่งชี้สำหรับการวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างชัดเจน

สถานการณ์ปัจจุบันนี้ จึงขอนำตัวอย่างสัดส่วนตัวเลขที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลสัก 2 – 3 เรื่องมาเล่าให้ฟัง เป็นการขิมกลาง เพื่อให้มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลมีแนวทางในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของข้อเท็จจริงและสารสนเทศ (Evidence based) มากกว่าจะใช้ความรู้สึกและดุลพินิจ (Judgmental) โดยพยายามจะตอบคำถามข้างต้นว่า เจ้าหน้าที่ในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานควรจะมีกี่คน และสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านทรัพยากรบุคคล ควรเป็นอย่างไรจึงจะเหมาะสม

สัดส่วนประสิทธิภาพในการบริหารกำลังคน

เมื่อพูดถึงประสิทธิภาพของกำลังคนมักเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจำนวนคนที่ใช้ในการทำงานและผลงานที่เกิดขึ้น โดยแสดงความสัมพันธ์ในรูปอัตราส่วน เช่น น้ำมันที่กลั่น 10,000 บาร์เรล ต่อวิศวกรปิโตรเลียม 1 คน เป็นต้น ซึ่งเรียกว่าเป็นอัตราส่วนโดยตรง (Direct Ratio) ในขณะที่อัตราส่วนโดยอ้อม (Indirect Ratio) จะไม่ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกำลังคนที่ใช้กับการะงานหรือผลผลิตโดยตรง เช่น ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 10 คน ซึ่งไม่ได้บอกว่าผลงาน/ผลผลิตจะเป็นเท่าใด นอกจากนี้ยังสามารถเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต่อผลผลิตที่เกิดขึ้น เพื่อใช้เป็นดัชนีบ่งชี้ประสิทธิภาพกำลังคนได้ด้วย เช่น ต้นทุนค่าแรงหรือค่าใช้จ่ายด้านบุคคลต่อผลผลิตหรือต่อยอดขาย เป็นต้น ทั้งนี้ แม้ว่าการใช้สัดส่วนดังกล่าวจะเป็นวิธีการที่หยาบ แต่ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ที่จะทำให้มีอาชีพด้านทรัพยากรบุคคลได้ถูกคิดและตระหนักถึงการใช้งากำลังคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลควรมีกี่คน?

สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ต่อเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร (HR Staff as Percentage of Total Staff) ถือเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญ ว่ากันว่าค่าตอบตายตัวคงจะไม่มี อาจจะแปรผันไปตามอุตสาหกรรมหรือลักษณะของธุรกิจ แต่ส่วนใหญ่จะอยู่ที่ประมาณร้อยละ 1 ของจำนวนเจ้าหน้าที่ทั้งหมดในองค์กร หรือแม้แต่ในองค์กรหรือหน่วยงานประเภทเดียวกันก็อาจจะแตกต่างกัน โดยแปรผันอยู่ที่ประมาณร้อยละ 0.8 ถึงร้อยละ 1.2 เพราะตามปกติอุตสาหกรรมต่างๆ ก็อาจมีการปรับจำนวนพนักงานเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามความจำเป็นและเงื่อนไขของธุรกิจ หรือองค์กรขนาดเล็กที่พยายามลดอัตรากำลังก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องมีเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลไว้บางส่วนเพื่อปฏิบัติงานบุคคลหลักๆ ที่ยังคงจำเป็นต้องทำอยู่ต่อไป

ผลการสำรวจในต่างประเทศหลายครั้งบ่งชี้ว่า สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลแปรผันตามประเภทของธุรกิจ อุตสาหกรรมหรือลักษณะขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลในภาคที่ไม่แสวงหากำไร เช่น ภาคราชการให้บริการด้านสาธารณสุขและโรงพยาบาล สัดส่วนมักจะไม่สูงนัก คืออยู่ที่ประมาณร้อยละ 0.8 แต่ในภาคอุตสาหกรรมบริการ สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลมักจะสูง เป็นต้น และยังพบอีกด้วยว่า ยิ่งองค์กรขยายตัวใหญ่ขึ้น สัดส่วนของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลมักจะลดลง ซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากเรื่อง Economy of Scale

อย่างไรก็ตามคงไม่มีตัวเลขสัดส่วนในอุดมคติหรือสัดส่วนที่ดีที่สุด เพราะมีปัจจัยอื่นๆ อีกหลายอย่างที่มีผลต่อสัดส่วน

ดังกล่าว เช่น ขีดความสามารถของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล ในปัจจุบัน Economy of Scale และการใช้การจ้างเหมาบริการ เป็นต้น แต่ปัจจัยที่อาจทำให้ต้องมีการเพิ่มสัดส่วนของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล มักประกอบด้วย (ก) องค์กรนั้นเห็นความจำเป็นและให้ความสำคัญต่อการพัฒนามืออาชีพและการพัฒนาผู้บริหาร (ข) มีความจำเป็นต้องรับมือหรือบริหารความสัมพันธ์กับสภาพแรงงาน (ค) ความซับซ้อนและความหลากหลายของธุรกิจ (ง) นโยบายของหน่วยงานที่ให้ความสำคัญกับงานด้านทรัพยากรบุคคล (จ) แนวโน้มที่จะไม่ใช้ที่ปรึกษาหรือจ้างเหมาบริการจากภายนอก และ (ฉ) การไม่นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เท่าที่ควร



นอกจากนี้ ความคาดหวังของฝ่ายบริหาร บริบทและสภาพแวดล้อมของการวางแผนยุทธศาสตร์/แผนธุรกิจ รวมทั้งการเห็นความสำคัญของเรื่องผลิตภาพ/ประสิทธิภาพ ก็เป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดขนาด/จำนวนเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลของหน่วยงาน ขณะที่ในปัจจุบันหลายองค์กรมีแนวโน้มจะใช้บริการจากภายนอก เช่น การประเมินค่างาน การสรรหาคัดเลือกบุคลากรขั้นต้น (Short List) และการอบรมพัฒนา เป็นต้น ซึ่งส่งผลต่อจำนวนเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลในหน่วยงาน

งบประมาณด้านทรัพยากรบุคคล ควรมากน้อยเพียงใด?

ในที่นี้จะขอยกตัวอย่างงบประมาณด้านทรัพยากรบุคคลต่อยอดขาย หรือต่อค่าใช้จ่ายดำเนินงานขององค์กร (HR Budget as a Percentage of Sales or Operating Costs) แต่ต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ไม่มีตัวเลขสัดส่วนใดที่จะพอดีหรือเหมาะสมกับทุกองค์กร ขึ้นอยู่กับบริบทและการบริหารจัดการของหน่วยงานนั้นๆ กระแสการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เช่น

กระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลต่อการจัดสรรงบประมาณให้ต้องจัดลำดับความสำคัญของธุรกิจ เป็นต้น

ในทางธุรกิจ งบประมาณของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมักจะประกอบด้วย (ก) ค่าจ้างแรงงาน หรือเงินเดือนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลอื่นๆ ของเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลรวมกัน (ข) งบประมาณสำหรับการสรรหาและการจ้างเหมาหน่วยงานภายนอก และ (ค) งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมและพัฒนา

สัดส่วนค่าใช้จ่ายของฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่สูง อาจมีนัยสำคัญหลายอย่าง แต่ที่แน่ๆ สะท้อนว่างานด้านทรัพยากรบุคคลมีความซับซ้อนและต้องมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบและจริงจัง รวมทั้งอาจหมายถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการทบทวนกระบวนการทำงานหรือหาทางนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ ตลอดจนการจ้างเหมาบริการจากภายนอก หรืออาจเป็นตัวบ่งชี้ว่าหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลมีอัตรากำลังมากเกินไปจน “คนล้นงาน” ขณะที่สัดส่วนที่ต่ำ มักจะถูกมองว่าเป็นเพราะองค์กรบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผลมาจากการปรับกระบวนการและก็นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ดังนั้นจึงไม่ต้องใช้คนมาก

การปรับปรุงงานด้านทรัพยากรบุคคล

การใช้สารสนเทศและข้อเท็จจริงในการปรับปรุงงานด้านทรัพยากรบุคคล จะช่วยให้การตัดสินใจกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การใช้อัตราเฉลี่ยของอุตสาหกรรมมาเป็นตัวจับ จะทำให้องค์กรระบุได้ว่านโยบายด้านทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ใช้ส่งผลต่อผลงานขององค์กรมากน้อยเพียงใด จึงจำเป็นต้องหาจุดเปรียบเทียบกับเหมาะสมในอุตสาหกรรมเดียวกันและพยายามบริหารจัดการต้นทุนค่าใช้จ่ายให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของอุตสาหกรรม

ผู้อ่านได้ทราบแนวคิดเกี่ยวกับการวัดประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลแล้ว ก็ฝากให้ลองสำรวจกันดูสักหน่อยว่า สัดส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคล และสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของหน่วยงานของท่านเป็นอย่างไร? มีความเหมาะสมกับการขับเคลื่อนหน่วยงานให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์มากน้อยเพียงใด? จากคำถามเล็กๆ ว่า ก็คน? ก็ตำแหน่ง? ก็บาท? ก็อาจนำไปสู่การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกำลังคนอย่างเป็นระบบและเต็มรูปแบบได้ในอนาคต □

ภาพประกอบจาก

<http://wkxsj.com>
<http://melissagalt.com>
<http://www.neddine.be>
<http://www.worldpropertychannel.com>

ภาพประกอบปกหน้าและปกหลังจาก

<http://mihaelaivan.com>
<http://www.9channel.com>
<http://www.stockfreeimages.com>
<http://grodland.files.wordpress.com>
<http://www.prlnternetmarketing.com>



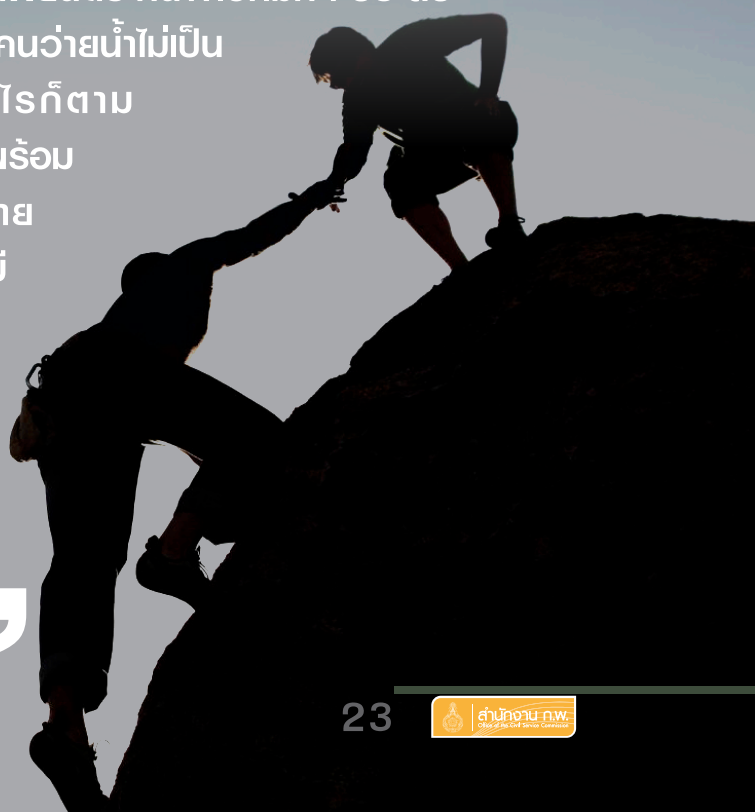
เพราะเหตุใด

คนจึงมัก**มุ่งดู**เหตุการณ์**มากกว่า**
จะ**เข้าไป**ให้ความช่วยเหลือ

“

เคยพบเห็นเหตุการณ์ฉุกเฉินที่มีคนต้องการความช่วยเหลือหรือไม่รับ
ไม่จำเป็นต้องดูยิ่งใหญ่เหมือนในละครหรือภาพยนตร์ ที่นางเอกมักจะประสบ
เคราะห์ร้ายต่างๆ เช่น ตกน้ำ แต่บังเอิญเป็นคนว่ายน้ำไม่เป็น
หรือโดนตัวร้ายชิงรางวัลกระเป๋าสตางค์ อย่างไรก็ตาม
โดยส่วนใหญ่แล้ว ในความโชคร้ายนั้นก็มักมาพร้อม
ความโชคดี นั่นคือ แม้จะประสบเคราะห์ร้าย
แต่ก็มีตัวช่วยให้ปลอดภัยได้เสมอ เพราะจะมี
ใครบางคนที่อยู่ได้ถูกที่ถูกละเวลาเสมอ คนนั้น
ก็คือ พระเอกของเรื่องนั่นเอง ที่มักจะมา
ช่วยเหลือได้ทันเวลา อาจจะมีจังหวะให้ตื่นเต้น
บ้างเล็กน้อย แต่ก็มักไม่พลาด ต่อจากนั้น
นางเอกก็จะเห็นถึงความดีของพระเอก
สุดท้ายแล้วก็ตกหลุมรักกันซะอย่างนั้น ”

”



ท่านที่อ่านถึงบรรทัดนี้แล้ว อย่าเพิ่งคิดว่าผู้เขียนจะเปลี่ยนแนวมาเขียนเกี่ยวกับบทละครหรือภาพยนตร์ครับ แต่ที่ยกตัวอย่างขึ้นมา นั้น เพียงอยากให้ท่านลองจินตนาการถึงเหตุการณ์ที่มีคนต้องการความช่วยเหลือเท่านั้น อาจจะเป็นเหตุการณ์ง่ายๆ เช่น คนเป็นลม

ลองนึกถึงการเดินซื้อของที่ตลาดนัดสวนจตุจักร คนเยอะๆ อากาศร้อนๆ ทันใดนั้น ก็มีคนเป็นลมล้มลงในบริเวณที่ท่านกำลังเดินอยู่ ซึ่งมีคนเห็นเหตุการณ์เช่นเดียวกับท่านอยู่เป็นจำนวนมาก ในสถานการณ์เช่นนี้ ท่านคิดว่าแต่ละคน หรือตัวท่านจะทำเช่นไร

ผู้เขียนเชื่อว่าแต่ละท่านคงมีคำตอบที่หลากหลาย รวมถึงมีเหตุผลสนับสนุนคำตอบนั้นด้วย ยกตัวอย่างเช่น บางท่านอาจจะรีบเข้าไปให้ความช่วยเหลือในทันที หรือบางท่านอาจจะตัดสินใจรอดูสถานการณ์ก่อน

หลังจากที่ทุกท่านมีคำตอบในใจแล้ว ถึงตรงนี้ ผู้เขียนมีเหตุการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นจริง จะขออนุญาตเล่าสู่กันฟังครับ และขอแจ้งไว้ล่วงหน้าว่าเหตุการณ์ที่จะเล่าต่อไปนี้ เป็นเหตุการณ์ที่น่าสะเทือนใจเป็นอย่างยิ่ง

เรื่องราวเป็นเช่นนี้ครับ

เช้ามีดของวันศุกร์ที่ 13 มีนาคม 1964 ในเมืองควีนมหานครนิวยอร์ก ขณะที่ คิตตี้ จีโนวีส์ (Kitty Genovese) กลับบ้านหลังจากการทำงาน เธอขับรถไปจอดบริเวณที่จอดรถ ห่างจากอพาร์ตเมนต์ที่เธอพักอาศัยประมาณ 30 เมตร ขณะที่เธอกำลังเดินไปยังประตูหน้าของอาคาร ก็พบว่า มีชายคนหนึ่ง ทราบชื่อภายหลังว่า วินสตัน มอสลีย์ (Winston Moseley) มีท่าทางที่พร้อมจะทำร้ายเธอได้ทุกเมื่อ ด้วยความตกใจกลัว เธอจึงวิ่งข้ามลานจอดรถหวังจะไปให้ถึงถนนใหญ่ ชายคนดังกล่าววิ่งตามไป และทำร้ายเธอด้วยการใช้มีดแทง 2 ครั้งเกิดเป็นแผลฉกรรจ์ เธอกรีดร้องขอความช่วยเหลือ เสียงกรีดร้องได้ยินไปถึงคนที่พักอาศัยแถวนั้น แต่ด้วยความที่เป็นคืนอันหนาวเหน็บ ทุกบ้านปิดหน้าต่างไว้ป้องกันลมหนาว ไม่มีใครสนใจเธอ

มีเพียงไฟที่เปิดขึ้น พร้อมกับที่ชายคนหนึ่งตะโกนลงมาจากหน้าต่างใจตกใจ และได้ขับรถหนีออกไป ไม่มีใครตระหนักว่า มีคนต้องการความช่วยเหลือ เธอพยายามพาร่างที่บาดเจ็บสาหัสของตัวเองมายังอาคารที่พัก เหตุการณ์ไม่ได้จบลงแค่นี้ สิบนาทีกผ่านไป ชายคนดังกล่าวได้ย้อนกลับมาตามหาเธอ และเมื่อเขาพบเธอนอน

เกือบหมดสติอยู่ด้านหลังของอาคาร เขาก็ลงมือทำร้ายเธออีกครั้ง จากร่องรอยบาดแผลที่พบ

ทำให้คาดเดาเหตุการณ์ได้ว่า เธอพยายามต่อสู้ดิ้นรนเต็มที่ นอกจากทำร้ายเธอแล้ว เขายังได้ข่มขืนเธอ และขโมยเงินจำนวนหนึ่งไปด้วย สุดท้ายแล้วเธอก็เสียชีวิตลง



จากการสอบสวน พบว่า ขณะเกิดเหตุมีพยานรู้เห็นเหตุการณ์นี้รวมทั้งหมด 38 คน ในการพิพากษาคดี คณะลูกขุนตัดสินว่าเขามีความผิดจริงในข้อหาฆาตกรรม ผู้พิพากษาศักดิ์สินให้รับโทษประหารชีวิต แต่ในเวลาต่อมา แพทย์วินิจฉัยว่าเขาเป็นผู้มีอาการทางจิต จึงได้รับการลดโทษเหลือจำคุกตลอดชีวิต (อ้างอิงจาก http://en.wikipedia.org/wiki/Murder_of_Kitty_Genovese)

เหตุฆาตกรรมที่เกิดขึ้นนี้ ได้สร้างความสงสัยต่อผู้คนที่ได้รับรู้ ถึงความมีน้ำใจหรือการให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่นขึ้น

คำถามที่เกิดขึ้น คือ ในสถานการณ์เช่นนี้ ที่มีผู้อยู่ในเหตุการณ์จำนวนมาก เมื่อมีคนต้องการความช่วยเหลือ ทำไมจึงไม่มีใครออกมาให้ความช่วยเหลือ แล้วปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการให้หรือไม่ให้ความช่วยเหลือ

ท่ามกลางผู้คนจำนวนมาก หากเกิดเหตุการณ์ที่มีคนต้องการความช่วยเหลือขึ้น ด้วยสามัญสำนึกของเรา มักจะคิดไปว่า ในหมู่ผู้คนที่ยืนมองหรือรายล้อมอยู่นั้นน่าจะมีใครสักคนที่เข้าไปให้ความช่วยเหลือ ใช่หรือไม่

นักจิตวิทยา 2 คน คือ Latane' และ Darley มีสมมติฐานหนึ่งที่ที่น่าสนใจ ซึ่งต่อมาถูกนำมาใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี ทั้งสองคนเห็นว่า ในสถานการณ์ฉุกเฉินการที่มีผู้อื่นเห็นเหตุการณ์อยู่ด้วยอีกหลายคน ทำให้ผู้เคราะห์ร้ายมีโอกาสดูแลได้รับความช่วยเหลือลดลง (The bystander effect) เช่นนี้แล้ว ก็เป็นไปได้ว่า หากมีผู้เห็นเหตุการณ์เพียงคนเดียว โอกาสที่ผู้เคราะห์ร้ายจะได้รับความช่วยเหลือน่าจะมีมากขึ้น เพื่อทดสอบสมมติฐาน ทั้งสองคนจึงได้ทำการทดลองหนึ่งขึ้น

การทดลองเป็นเช่นนี้

ผู้วิจัยจัดให้ผู้ร่วมการทดลองอยู่ในห้องเพียงคนเดียว และแจ้งว่าเขาจะต้องอภิปรายกับผู้ร่วมการทดลองคนอื่นในหัวข้อที่ผู้วิจัยกำหนดผ่านทางเครื่องอินเตอร์คอม ซึ่งผู้ร่วมการทดลองแต่ละคนจะได้รับการแจ้งจำนวนผู้ร่วมการอภิปรายที่แตกต่างกัน แต่ที่จริงแล้ว ผู้ร่วมการอภิปรายที่แจ้งให้ผู้ร่วมการทดลองทราบนั้น เป็นเพียงแค่เสียงที่ได้บันทึกไว้ล่วงหน้า

เมื่อเริ่มการทดลอง ผู้ร่วมการอภิปรายคนหนึ่ง ซึ่งก็คือเสียงที่บันทึกไว้ บอกว่าเขาต้องการความช่วยเหลือ เนื่องจากโรคลมชักของเขากำลังกำเริบขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะรอสังเกตการณ์ว่าผู้ร่วมการทดลองจะออกมาจากห้องหรือไม่ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้ร่วมการทดลองที่รับรู้ว่าเป็นคนเดียวเป็นคนเดียวที่อภิปรายกับผู้ร่วมการอภิปรายที่เป็นโรคลมชัก มีแนวโน้มที่จะให้ความช่วยเหลือมากกว่า





ผู้ร่วมการทดลองที่รับรู้ว่าการอภิปรายนี้มีผู้ร่วมการอภิปรายหลายคน ยิ่งผู้ร่วมการทดลองเข้าใจว่ามีผู้ร่วมการอภิปรายมากขึ้นเท่าไร ก็มีแนวโน้มที่จะให้ความช่วยเหลือลดลง

“การกระจายความรับผิดชอบ” (Diffusion of responsibility) เป็นคำอธิบายที่นำมาใช้อธิบายผลจากการที่มีผู้เห็นเหตุการณ์จำนวนมาก กล่าวคือ ในเหตุการณ์ฉุกเฉินที่มีผู้ต้องการความช่วยเหลือและมีผู้เห็นเหตุการณ์จำนวนมาก ผู้ที่เห็นเหตุการณ์แต่ละคนจะพากันคิดไปว่า เมื่อตนเองไม่ใช่เพียงคนเดียวที่เห็นเหตุการณ์นี้ ยังมีผู้เห็นเหตุการณ์คนอื่นๆ อยู่อีก จึงไม่ใช่ความรับผิดชอบของตนเองเพียงคนเดียวที่จะให้ความช่วยเหลือ ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีผู้เห็นเหตุการณ์จำนวนมาก โอกาสที่ผู้ขอความช่วยเหลือจะได้รับความช่วยเหลือก็จะลดลงหรือได้รับความช่วยเหลือช้าลง

การที่เราไม่รู้ว่าตัวเองจะต้องทำอะไรเพื่อให้ความช่วยเหลือ ก็เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้เรามักจะลังเลที่จะให้ความช่วยเหลือ

นอกจากนี้ การที่มีผู้พบเห็นเหตุการณ์จำนวนมาก อาจจะทำให้ ผู้ที่จะให้ความช่วยเหลือไม่กล้าให้ความช่วยเหลือ เนื่องจากกังวลว่าหากให้ความช่วยเหลือแล้วเกิดความผิดพลาดขึ้น ตัวเองจะถูกวิพากษ์ให้เกิดความอับอาย

หากเราพิจารณาที่ปัจจัยจากตัวสถานการณ์เอง สถานการณ์ที่มีความกำกวมมากหรือไม่ชัดเจนว่ามีผู้ต้องการความช่วยเหลือหรือไม่ โอกาสที่จะมีผู้ให้ความช่วยเหลือจะน้อยกว่าสถานการณ์ที่มีความกำกวมน้อยหรือชัดเจนว่ามีคนต้องการความช่วยเหลือ เช่น ผู้ชายกำลังใช้ความรุนแรงทำร้ายร่างกายผู้หญิง อาจจะมองได้ว่าสามีภรรยาทะเลาะกัน หลายคนก็อาจจะไม่ให้ความช่วยเหลือ (ถึงแม้ว่าจะจะเป็นสามีภรรยาด้วยกัน การทำร้ายร่างกายก็ไม่ใช่สิ่งที่พึงกระทำอยู่ดี) ในทางกลับกันหาก ผู้หญิงคนดังกล่าวร้องตะโกนอย่างชัดเจนว่า “ช่วยด้วย” โอกาสที่ผู้เห็นเหตุการณ์จะเข้าไปให้ความช่วยเหลือก็อาจจะเพิ่มขึ้นได้ เนื่องจาก ผู้เห็นเหตุการณ์มีความมั่นใจแล้วว่า มีผู้ต้องการความช่วยเหลือจริง

นอกจากเหตุการณ์ขอความช่วยเหลือแล้ว คำอธิบายเกี่ยวกับการกระจายความรับผิดชอบนี้ ยังสามารถนำไปใช้อธิบาย เหตุการณ์อื่นๆ ได้อีก ตัวอย่างหนึ่งที่ผู้เขียนนึกได้ คือ เรื่องของการแบ่งงานครับ

ท่านลองนึกถึง งานหรือโครงการที่มีผู้รับผิดชอบร่วมกันหลายคน หรือนึกถึงการทำงานกลุ่มส่งอาจารย์ตอนเรียนก็ได้ครับ ในขั้นตอนต้นๆ ของการทำงาน คิดว่าทุกท่านคงทำเหมือนกัน นั่นคือ เรามักกำหนด หรือมอบหมายความรับผิดชอบให้แต่ละคน ใครรับผิดชอบงานประเภทไหน ก็มักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานลักษณะนั้น

แต่ในการแบ่งความรับผิดชอบบางครั้ง เราอาจจะพบได้ว่า งานบางอย่างนั้น เป็นงานที่ไม่สามารถแบ่งความรับผิดชอบได้ชัดเจน หรือเมื่อแบ่งงานกันแล้ว ยังคงมีงานบางอย่างซึ่งไม่ได้มีการแบ่งความรับผิดชอบที่ชัดเจน หรือมีงานอื่นแทรกเข้ามา สิ่งหนึ่งที่เรอาจจะเจอในกรณีที่เช่นนี้ คือ งานใดที่ไม่มีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน หรือมีผู้รับผิดชอบในส่วนนั้นหลายคน หลายครั้งมักจะเป็นชิ้นงานที่ทุกคนรับรู้ว่ามีส่วนรับผิดชอบในงานชิ้นนี้น้อย อาจจะเพราะคิดว่ายังมีคนอื่นๆ อีกหลายคนในกลุ่ม ซึ่งน่าจะมีใครสักคนที่จะรับผิดชอบงานในส่วนนี้ ตนเองคงไม่จำเป็นต้องทำงานในส่วนนั้น

อย่างไรก็ตาม ใช่ว่า ในเหตุการณ์ที่มีผู้พบเห็นจำนวนมาก จะทำให้โอกาสที่ผู้ขอความช่วยเหลือได้รับความช่วยเหลือลดลงเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ ผู้ขอความช่วยเหลือในเหตุการณ์เช่นนี้ มีโอกาสได้รับความช่วยเหลือมากขึ้น หาก

ผู้พบเห็นเหตุการณ์นั้นเป็นเพื่อนกัน ทำให้ผู้พบเห็นเหตุการณ์ปรึกษาหารือกันได้

ผู้พบเห็นเหตุการณ์คนอื่นไม่สามารถให้ความช่วยเหลือได้เหมือนเรา เช่น เป็นเด็ก คนชรา

ผู้พบเห็นเหตุการณ์มีความสามารถพิเศษ ที่สามารถให้ความช่วยเหลือผู้ประสบเหตุได้ เช่น เป็นแพทย์ พยาบาล

ผู้พบเห็นเหตุการณ์คนอื่นให้ความเห็นว่า เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ มีผู้ต้องการความช่วยเหลือ

เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นนี้ ผู้พบเห็นเหตุการณ์ไม่สามารถตีความเป็นอย่างอื่นไปได้ นอกจากตีความว่ามีผู้ต้องการความช่วยเหลือ

มาถึงตรงนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าท่านคงเข้าใจได้มากขึ้นแล้วว่า เพราะอะไร ในเหตุการณ์ที่มีผู้ต้องการความช่วยเหลือ และมีผู้พบเห็นหลายคน หรือที่เราเรียกว่ามีคนมุงนั้น ทำไม บางครั้งจึงมีผู้ให้ความช่วยเหลือช้า หรือย่นดูเหตุการณ์เฉยๆ อาจไม่ใช่เพราะเขาไม่อยากช่วย แต่เพราะว่า เขาคิดว่าคนอื่นอาจจะให้ความช่วยเหลือได้ดีกว่าก็เป็นไปได้

ผู้เขียนเชื่อว่า เราทุกคนหากสามารถให้ความช่วยเหลืออะไรใครได้แล้วละก็ มักจะไม่หลีกเลี่ยงที่จะให้ความช่วยเหลือนั้น

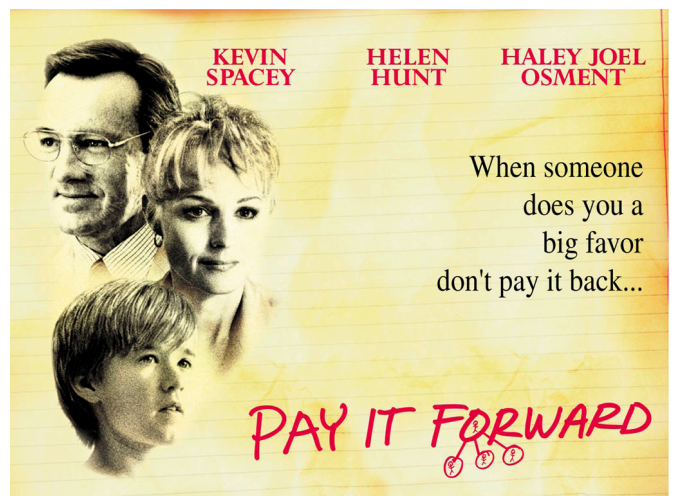
เคยชมภาพยนตร์เรื่อง **Pay It Forward** กันหรือไม่ครับ ภาพยนตร์บอกเล่าเรื่องราวของ เด็กชายชื่อ Trevor McKinney ซึ่งได้รับมอบหมายงานในชั้นเรียนจากคุณครูของเขา ให้วางแผน และทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อโลกนี้ที่ดีขึ้น แนวคิดที่ Trevor คิดไว้เรียกว่า Pay It Forward กล่าวโดยสรุป คือ เขาวางแผนที่จะ



ช่วยเหลือคน 3 คน และ 3 คนที่ได้รับความเชื่อเหลือจากเขา
จะไปช่วยเหลือคนอื่นต่ออีก 3 คน เป็นอย่างนี้ไปเรื่อยๆ เป็น
แนวคิดที่น่าสนใจและท้าทายอย่างยิ่ง อยากจะชวนทุกท่านให้ลอง
หามาชมกันดูครับ ว่าสุดท้ายแล้ว Trevor จะทำได้สำเร็จตามที่
วางแผนไว้หรือไม่

เชื่อว่าใครหลายคนคงเคยได้รับแรงบันดาลใจจาก
ภาพยนตร์เรื่องนี้เช่นเดียวกับผู้เขียน

ภาพยนตร์เรื่องนี้มีแง่มุมดีๆ สำหรับผู้ชมไม่น้อยทีเดียว
เป็นตัวอย่างที่ดีของการให้ความช่วยเหลือ หรือทำสิ่งดีๆ ให้แก่กัน
เลยครับ ไม่จำเป็นว่าความช่วยเหลือนั้นต้องทำในสิ่งที่ดูเหมือน



ยิ่งใหญ่ แต่ความช่วยเหลือหรือความดีเล็กๆ ที่มีให้กันต่อไปเรื่อยๆ
ก็ทำให้สังคมน่าอยู่ขึ้นได้

การกระทำเล็กๆ หรือความช่วยเหลือเล็กน้อยที่เราหยิบ
ยื่นให้ผู้อื่น อาจจะธรรมดาในสายตาเรา แต่ใครจะรู้ว่า สิ่งนั้นจะ
ไม่ยิ่งใหญ่ในความรู้สึกของผู้ได้รับ

สุดท้าย ก็วกเข้ามาเขียนเกี่ยวกับภาพยนตร์จนได้ ☐



PM

ประสบการณ์ภาคปฏิบัติ

ในสำนักงบประมาณ

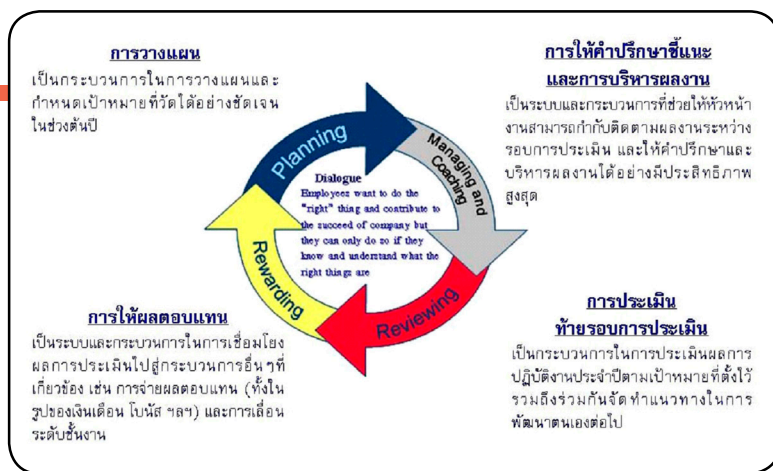
“

จาก HR Showcase ในฉบับที่แล้วที่ได้นำเสนอส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการส่วนราชการแรกไปแล้ว คือ กรมชลประทาน ในฉบับนี้จะขอนำเสนออีกหนึ่งส่วนราชการที่ได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ได้แก่ สำนักงบประมาณ ซึ่งบริบทของกรมชลประทานจะมีความแตกต่างจากสำนักงบประมาณตรงที่เป็นส่วนราชการขนาดใหญ่ มีข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคที่ต้องกำกับดูแล ในขณะที่สำนักงบประมาณเป็นส่วนราชการขนาดกลาง โดยมีอัตรากำลังข้าราชการเฉพาะในส่วนกลาง จำนวนรวมทั้งสิ้น 832 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหญิงร้อยละ 70 และข้าราชการชายร้อยละ 30 (จากฐานข้อมูลระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลระดับกรม - DPIS รอบการประเมินที่ 1 ปีงบประมาณ 2555 ; สำนักงาน ก.พ.) โดยเป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่จัดทำงบประมาณแผ่นดินเพื่อเสนอนายกรัฐมนตรี คณะรัฐมนตรี พิจารณานุมัติ ก่อนที่รัฐบาลจะนำเสนอรัฐสภา เพื่อพิจารณานุมัติให้ประกาศใช้เป็นพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไป

”

สำนักงบประมาณเป็นอีกหนึ่งส่วนราชการที่สามารถนำระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. มาปรับใช้ในการบริหารงาน บริหารคนในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยก่อนเริ่มใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการในปี 2552 สำนักงบประมาณได้รับความร่วมมือจากสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ ในการวางระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการของสำนักงบประมาณ ดังแผนภาพที่ 1

จากการที่ผู้บริหารของสำนักงบประมาณมีการเตรียมความพร้อมก่อนเริ่มใช้ระบบ และเล็งเห็นความสำคัญว่าระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการนี้จะเป็นเครื่องมือของฝ่ายบริหารในการกำกับติดตามเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สำนักงบประมาณมีเทคนิค วิธีการ ที่น่าสนใจที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่เพื่อนข้าราชการ ดังนี้

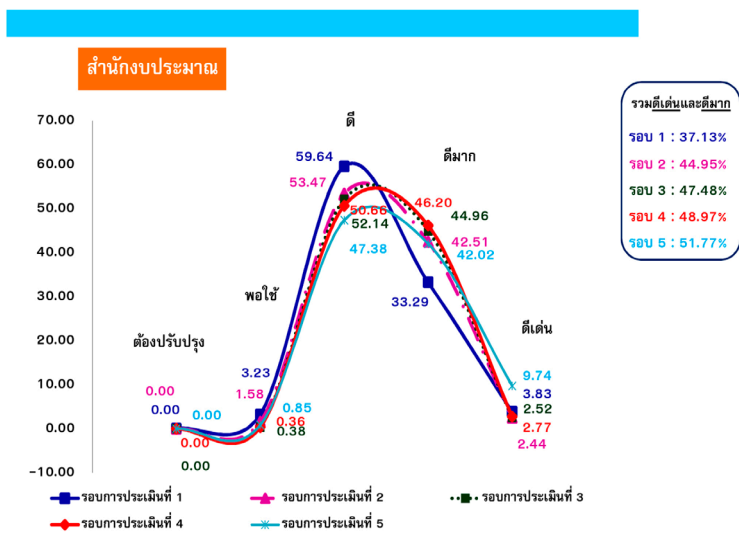


แผนภาพที่ 1 แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติราชการของสำนักงบประมาณ

การประเมินผลการปฏิบัติราชการของข้าราชการในสำนักงานงบประมาณ กำหนดให้ประเมิน 2 องค์ประกอบ คือ ผลสัมฤทธิ์ของงานและพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ เช่นเดียวกับอีกหลายๆ ส่วนราชการ โดยกำหนดสัดส่วนร้อยละ 70 ต่อ 30 แต่สิ่งที่แตกต่างและถือเป็นจุดเด่นที่สำคัญของสำนักงบประมาณ คือ การกระจายตัวของผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ดี เป็นการแจกแจงแบบปกติ (Normal Distribution) ตั้งแต่รอบการประเมินแรก คือ รอบการประเมินที่ 1/2553 จนถึงปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารของกรมเห็นความสำคัญและได้นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาใช้อย่างจริงจัง ดังแผนภาพที่ 2

จากการที่สำนักงาน ก.พ. ได้ติดตามผลการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปใช้ในส่วนราชการ 5 รอบการประเมินที่ผ่านมา พบว่าผลรวมผลการประเมินในระดับดีเด่นและดีมากในภาพรวมของส่วนราชการสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (อยู่ระหว่างร้อยละ 62 ในรอบการประเมินที่ 1 ถึง ร้อยละ 87 ในรอบการประเมินที่ 5) ซึ่งยังไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการที่มุ่งหวังให้ผลการประเมินสามารถจำแนกความแตกต่างของผลการปฏิบัติงานของข้าราชการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีการแจกแจงแบบปกติ โดยสำนักงบประมาณเป็นเพียงส่วนราชการไม่กี่แห่งที่มีการแจกแจงแบบปกติตั้งแต่เริ่มแรกของการใช้ระบบจนถึงปัจจุบัน โดยมีจำนวนผู้ที่ได้ผลการประเมินในระดับดีเด่นไม่ถึงร้อยละ 10 โดยผ่านกลไกที่สำคัญ 3 เครื่องมือ ดังนี้

1. การกำหนดมาตรฐานร้อยละของการเลื่อนเงินเดือน โดยกำหนดผู้ที่ได้ผลการประเมินในระดับดีเด่น จะได้ร้อยละการเลื่อนเงินเดือนที่ร้อยละ 4 – 6 ซึ่งเป็นตัวเลขที่ค่อนข้างสูง จากข้อมูลภาพรวม ผลการประเมิน 5 รอบการประเมินที่ผ่านมา จำนวนผู้ที่ได้ผลการประเมินในระดับดีเด่นของสำนักงบประมาณอยู่ระหว่างร้อยละ 2 – 10 ขณะที่ผู้ได้ผลการประเมินระดับดีมากอยู่ระหว่างร้อยละ 33 – 46 (ไม่ถึงร้อยละ 50) โดยมีผู้ที่ได้ผลการประเมินระดับดี มากที่สุด คือ ระหว่างร้อยละ 47 – 60 และมีผู้ที่ได้ผลการประเมินระดับพอใช้อยู่ที่ร้อยละ 0.4 – 3



แผนภาพที่ 2 การกระจายตัวของผลการประเมินเป็น Normal Curve

ระดับผลการประเมิน	ร้อยละการเลื่อนเงินเดือน
ดีเด่น	4.00 – 6.00
ดีมาก	3.00 – 3.99
ดี	2.00 – 2.99
พอใช้	0.10 – 1.50
ต้องปรับปรุง	0

ตารางที่ 1 : การกำหนดมาตรฐานร้อยละของการเลื่อนเงินเดือน



2. การกำหนดช่วงคะแนนแนะนำ โดยผู้ที่ได้ผลการประเมินในระดับดีเด่น คะแนนควรอยู่ตั้งแต่ 95 คะแนนขึ้นไป ผู้ที่ได้ผลการประเมินในระดับดีมาก คะแนนควรอยู่ที่ 85.00 – 94.99 คะแนน เพื่อแก้ปัญหาว่าผู้ที่ได้คะแนนประเมินต่ำกว่า แต่ได้ร้อยละการเลื่อนเงินเดือนสูงกว่า ซึ่งเครื่องมือทั้งสองตัวนี้เป็นตัวหลักที่ทำให้กราฟผลการประเมินของสำนักงานงบประมาณเป็น Normal Curve

3. การบริหารวงเงิน สำนักงานงบประมาณจะแบ่งวงเงินร้อยละ 3 ของฐานเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ 1 มีนาคม หรือ 1 กันยายน ออกเป็น 2 ส่วน คือ วงเงินพื้นฐานและวงเงินสำรอง กำหนดสัดส่วนที่ร้อยละ 2.75 และ 0.25 โดยวงเงินพื้นฐานร้อยละ 2.75 ผู้บริหารจะจัดสรรให้กับสำนัก/กองตามผลการประเมินของข้าราชการในสำนัก/กอง นั้นๆ สำหรับวงเงินสำรองร้อยละ 0.25 จะพิจารณาตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 ข้อ 9 ในเรื่องข้อมูลการลา พฤติกรรมการมาทำงาน การรักษาวินัย และความทุ่มเทในการทำงาน โดยคณะกรรมการบริหารวงเงินของหน่วยงาน ซึ่งมีผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณ และรองผู้อำนวยการสำนักงานงบประมาณเป็นคณะกรรมการ จะเป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์ของวงเงินสำรองร้อยละ 0.25 ที่จะพิจารณาจัดสรรให้กับกลุ่มงานหรือข้าราชการเพิ่มเติมนอกเหนือจากการเลื่อนเงินเดือนปกติ ซึ่งวงเงินสำรองนี้จะช่วยในเรื่องความเป็นธรรมในการเลื่อนเงินเดือนด้วย

การใช้มาตรวัดสมรรถนะแบบ Hybrid สำนักงานงบประมาณเริ่มใช้มาตั้งแต่รอบการประเมินที่ 1/2553 ถือเป็นจุดเด่นอีกข้อหนึ่งของกรม ซึ่งได้พัฒนามาตรวัดสมรรถนะแบบ Hybrid ขึ้นเอง โดยมีการกำหนดนิยามของมาตรวัดสมรรถนะแบบ BARs scale และตัวอย่างพฤติกรรมในแต่ละระดับและวัดสมรรถนะที่ทำได้ รวมทั้งพิจารณาความถี่ในการแสดงพฤติกรรมของข้าราชการหรือ

ระดับผลการประเมิน	ช่วงคะแนนแนะนำ
ดีเด่น	95.00 - 100.00
ดีมาก	85.00 - 94.99
ดี	75.00 - 84.99
พอใช้	60.00 - 74.99
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60

ตารางที่ 2 : การกำหนดช่วงคะแนนแนะนำ

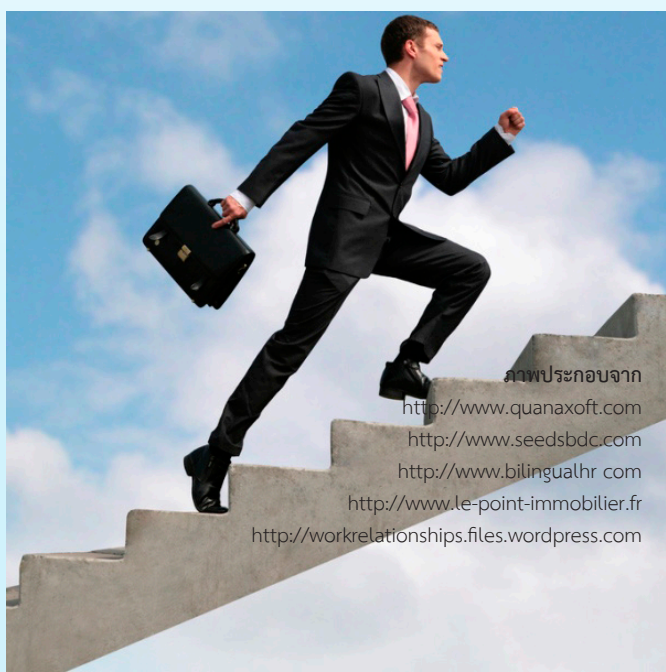
มาตรวัดสมรรถนะแบบ Rating Scale ร่วมด้วย โดยก่อนที่จะเริ่มใช้ได้มีการรับฟังความคิดเห็นข้าราชการ และเมื่อจะนำไปใช้จริงก็ได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจให้ข้าราชการทุกคนทราบว่าจะเลือกวิธีการประเมินสมรรถนะแบบ Hybrid โดยมีการอบรมข้าราชการทุกระดับเกี่ยวกับวิธีการประเมิน รวมถึงมีคู่มือแนะนำ เพื่อให้เกิดการยอมรับและทำความเข้าใจให้ตรงกัน

สำหรับจุดเด่นด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น ส่งผลให้สำนักงานงบประมาณเป็นส่วนราชการที่เป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งผอ.ภาณุ จันท์เจริญใช้ ผู้อำนวยการสำนักผู้อำนวยการ ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในสำนักงานงบประมาณ ดังนี้

- ผู้บริหารเห็นความสำคัญของระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ และให้การสนับสนุนตั้งแต่ก่อนเริ่มใช้ระบบจริง
- การสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในกรม รวมถึงการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ประเมินกับผู้รับการประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับร่วมกัน
- ผู้ใช้ระบบต้องมีเจตคติและเชื่อมั่นว่ารูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการแบบใหม่ต้องดีกว่ารูปแบบเดิม

อย่างไรก็ดี ผอ.ภาณุ ได้เน้นย้ำในตอนสุดท้ายว่าการที่จะทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีความสำคัญ ซึ่งก็คือ การทำความเข้าใจในตัวระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการและเชื่อมั่นว่าระบบนี้จะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กรได้ รวมทั้งการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมือในการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการของข้าราชการ

สำหรับฉบับหน้าจะนำเรื่องราวดี ๆ เกี่ยวกับการบริหารผลการปฏิบัติราชการ จากแนวทางสู่การประยุกต์ใช้ในกรมสุขภาพจิต มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่เพื่อนข้าราชการในโอกาสต่อไป □



ภาพประกอบจาก

<http://www.quanaxoft.com>

<http://www.seedsbdc.com>

<http://www.bilingualhr.com>

<http://www.le-point-immobilier.fr>

<http://workrelationships.files.wordpress.com>



ข้าราชการกับการวางตัว เป็นกลางทางการเมือง

“ สถานการณ์ความเคลื่อนไหวทางการเมืองช่วงที่ผ่านมาในประเทศไทยนั้น ร้อนแรงและเริ่มมีบทบาทมากขึ้นเมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 เปิดโอกาสให้สิทธิเสรีภาพแก่ประชาชนชาวไทยได้มีส่วนร่วมทางการเมืองได้หลายช่องทาง อาทิเช่น เสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น สิทธิเสรีภาพในการมีส่วนร่วมทางการเมือง เสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและ ปราศจากอาวุธ เป็นต้น ทำให้ปัจจุบันเราสามารถเห็นการใช้สิทธิเสรีภาพเหล่านี้ ในลักษณะที่เป็นรูปธรรมตามหน้าจอโทรทัศน์หรือสื่อสิ่งพิมพ์ได้บ่อยครั้ง เช่น การชุมนุมเรียกร้องทางการเมือง การนำดอกไม้หรือสิ่งของไปให้กำลังใจ แก่พรรคการเมืองหรือนักการเมืองบางกลุ่ม การแสดงความคิดเห็น/วิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องทางการเมือง ”

”

ในฐานะที่เป็นข้าราชการ จึงมีข้อคิดว่า ข้าราชการจะสามารถใช้สิทธิเสรีภาพดังกล่าวข้างต้นเช่นเดียวกับประชาชนชาวไทยคนอื่น ๆ ได้หรือไม่เพียงใด และจะถือเป็นความผิดวินัยหรือไม่

ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มีบทบัญญัติที่ให้สิทธิเสรีภาพและกำหนดขอบเขตแนวทางการปฏิบัติตัวแก่ข้าราชการพลเรือนในเรื่องทางการเมืองไว้เช่นเดียวกัน กล่าวคือ

มาตรา 43 กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญมีเสรีภาพในการรวมกลุ่ม แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทบประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดินและความต่อเนื่องในการจัดทำบริการสาธารณะ และต้องไม่มีวัตถุประสงค์ทางการเมือง

มาตรา 81 กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ

บทบัญญัติข้างต้นมีแนวคิดมาจากการที่ประเทศไทยปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยตามรัฐธรรมนูญ ข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานของประเทศ จึงจำเป็นที่จะต้องเป็นผู้เลื่อมใสและสนับสนุนการปกครองในระบบดังกล่าว เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างเรียบร้อย และจะส่งผลให้ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งการสนับสนุนในความหมายนี้ คือการส่งเสริม เสริมสร้าง หรือไม่คัดค้านการกระทำที่จะเป็นความผิดฐานไม่สนับสนุนการปกครองระบอบดังกล่าว ได้แก่ การกระทำในทางคัดค้าน ต่อต้านหรือเป็นปรปักษ์

มาตรา 82 (9) กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมือง¹

มาตรานี้เป็นข้อกำหนดวินัยที่บัญญัติขึ้นมาโดยมีเจตนารมณ์ให้ข้าราชการประจำมีความเป็นกลางทางการเมือง โดยเฉพาะในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการปฏิบัติกรอื่น ๆ



ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับประชาชน แต่ทั้งนี้ไม่ตัดสิทธิข้าราชการประจำในการที่จะเข้าเป็นสมาชิกพรรคการเมือง

นอกจากนี้ข้าราชการยังต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักคณะรัฐมนตรีว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการพลเรือน ลงวันที่ 16 มีนาคม พ.ศ.2499 ที่กำหนดไว้ว่าข้าราชการพลเรือนจะนิยมหรือเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดๆ ที่ตั้งโดยชอบด้วยกฎหมาย และจะไปในการประชุมของพรรคการเมืองนั้นเป็นการส่วนตัวก็ได้ แต่ในทางที่เกี่ยวกับประชาชนและในหน้าที่ราชการจะต้องกระทำตัวเป็นกลาง ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลโดยไม่คำนึงถึงพรรคการเมือง และต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนข้อห้าม ดังต่อไปนี้

- (1) ไม่ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมืองใดๆ เว้นแต่เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ประเภท 2 หรือข้าราชการการเมือง
- (2) ไม่ใช้สถานที่ราชการในกิจการทางการเมือง
- (3) ไม่วิพากษ์วิจารณ์การกระทำของรัฐบาลให้ปรากฏแก่ประชาชน
- (4) ไม่แต่งเครื่องแบบราชการไปร่วมประชุมพรรคการเมือง หรือไปร่วมประชุมในที่สาธารณะสถานใดๆ อันเป็นการประชุมที่มีลักษณะทางการเมือง
- (5) ไม่ประดับเครื่องหมายพรรคการเมืองในเวลาสวมเครื่องแบบราชการหรือในเวลาราชการหรือในสถานที่ราชการ
- (6) ไม่แต่งเครื่องแบบของพรรคการเมืองเข้าไปในสถานที่ราชการ
- (7) ไม่บังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดและไม่กระทำการในทางให้ผู้อื่นให้โทษ เพราะเหตุที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนนิยมหรือเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดที่ตั้งขึ้นโดยชอบด้วยกฎหมาย
- (8) ไม่ทำการขอร้องให้บุคคลใดอุทิศเงินหรือทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง
- (9) ไม่โฆษณาหาเสียงเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง หรือแสดงการสนับสนุนพรรคการเมืองใดๆ ให้เป็นการเปิดเผยในที่ประชุมพรรคการเมือง และในที่ที่ปรากฏแก่ประชาชน หรือเขียนจดหมายหรือบทความไปลงหนังสือพิมพ์ หรือพิมพ์หนังสือหรือใบปลิวซึ่งจะจำหน่ายแจกจ่ายไปยังประชาชน อันเป็นข้อความที่มีลักษณะทางการเมือง



¹ มาตรา 82 (9) “ต้องวางตัวเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและการปฏิบัติกรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย”



(10) ไม่ปฏิบัติหน้าที่แทรกแซงในทางการเมือง หรือใช้การเมืองเป็นเครื่องมือเพื่อกระทำการต่างๆ อาทิเช่น วิ่งเต้นติดต่อกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือพรรคการเมืองเพื่อให้นำร่างพระราชบัญญัติหรือญัตติเสนอสภาฯ หรือตั้งกระทู้ถามรัฐบาล

(11) ในระยะเวลาที่มีการสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ไม่แสดงออกโดยตรงหรือโดยปริยาย ที่จะเป็นการช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนผู้สมัครรับเลือกตั้ง และในทางกลับกัน ไม่กีดกัน ต่ำหนีดเตียน ทับถม หรือให้ร้ายผู้สมัครรับเลือกตั้ง

ข้าราชการผู้ใดกระทำการฝ่าฝืนระเบียบนี้ ถือว่ากระทำความผิดวินัยฐานไม่ถือและปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ

จากข้างต้นแสดงให้เห็นว่าในเรื่องทางการเมืองนั้น ข้าราชการ ก็เหมือนสวมหมวกสองใบ ใบหนึ่งก็คือในฐานะเป็นประชาชนคนไทยคนหนึ่ง มีสิทธิเสรีภาพในการเลือกที่จะทำสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเมือง ภายใต้บทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญที่ให้ไว้ ส่วนหมวกอีกใบหนึ่งที่สวมนั้น ก็คือในฐานะของข้าราชการ ซึ่งจะถูกจำกัดบทบาทหน้าที่ไว้บางประการ ทั้งนี้เพื่อให้เหมาะสมกับฐานะความเป็นข้าราชการ ดังนั้นในเรื่องนี้ผู้เขียนจึงเห็นว่าข้าราชการยังคงสามารถใช้สิทธิเสรีภาพตามที่



รัฐธรรมนูญให้ไว้ได้เฉกเช่นเดียวกับประชาชนคนไทยทั่วไป เพียงแต่พฤติกรรมหรือการกระทำบางอย่างก็อาจต้องใคร่ครวญดูเสียหน่อยก่อนว่าเหมาะสมหรือไม่ โดยเฉพาะในกรณีเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือในการปฏิบัติการอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ก็จะต้องใช้ความระมัดระวังเป็นพิเศษ

ดังนั้นหากถามว่า ข้าราชการที่กระทำการต่างๆ เกี่ยวกับเรื่องทางการเมือง จะมีความผิดวินัยหรือไม่ ก็จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าพฤติกรรมหรือการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือในการปฏิบัติการอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ของข้าราชการผู้นั้น เป็นการกระทำในฐานะใด ประชาชนหรือข้าราชการและลักษณะการกระทำนั้นเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการหรือไม่ เพราะไม่เช่นนั้นแล้วนอกจากจะถือเป็นความผิดวินัย ฐานไม่วางตัวเป็นกลางทางการเมืองตามมาตรา 82(9) แล้ว อาจเป็นความผิดวินัยฐานไม่รักษาชื่อเสียงและเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย ตามมาตรา 82(10) ได้ด้วยเช่นกัน ☐



ภาพประกอบจาก

<http://phaethon.ru>

<http://plaw.kku.ac.th>

<http://pupload.wikimedia.org>

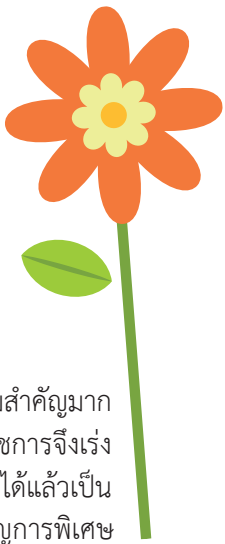
<http://ajf-art.deviantart.com>

<http://sunisara.files.wordpress.com>

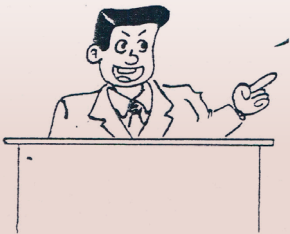
<http://caucasuselections.files.wordpress.com>



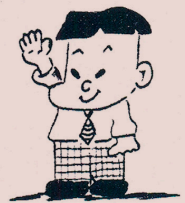
ว่าด้วยเรื่อง... การรักษาการในตำแหน่ง



ณ ส่วนราชการแห่งหนึ่งมีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ ว่าง ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก จำเป็นต้องมีผู้มาปฏิบัติงาน เพราะงานของตำแหน่งนี้กำลังดำเนินการอยู่และต้องการความต่อเนื่อง ดังนั้น ส่วนราชการจึงเร่งดำเนินการสรรหาและคัดเลือกข้าราชการมาดำรงตำแหน่งดังกล่าว ซึ่งขณะนี้คัดเลือกข้าราชการที่จะมาดำรงตำแหน่งได้แล้วเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในกรมตนเอง คือ นางพองใจ ซึ่งดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับชำนาญการพิเศษ และอยู่ระหว่างการประเมินผลงาน แต่เพื่อมิให้งานของตำแหน่งนี้ขาดความต่อเนื่อง อธิบดีจึงให้กองการเจ้าหน้าที่ไปจัดทำคำสั่งให้นางพองใจ มารักษาการไปพลางก่อนเจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายซึ่งเพิ่งบรรจุไม่นาน (ยังไม่พ้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ) ก็เกิดข้อสงสัย

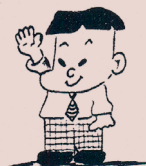


ถาม : สงสัยว่า แล้วจะเป็นคำสั่งอะไรระหว่างคำสั่งรักษา
ราชการแทน กับคำสั่งรักษาการในตำแหน่ง เพราะท่านอธิบดีบอก
มาแบบย่อ ๆ ??

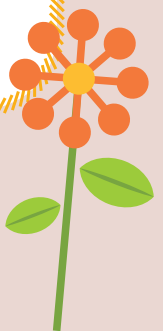


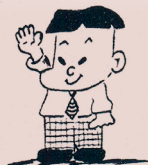
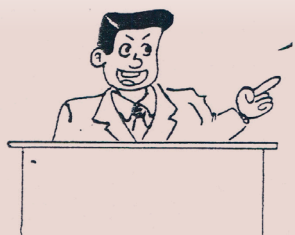
ตอบ : จริง ๆ แล้วการสั่งรักษาการราชการแทน กับ การสั่งรักษาการในตำแหน่ง มีความหมายอย่างเดียวกัน คือ เป็นการให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งหนึ่ง มีอำนาจหน้าที่และรับผิดชอบงานในตำแหน่งอื่นอีกตำแหน่งหนึ่ง เป็นการชั่วคราวในกรณีที่ไม่ได้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นหรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ **แต่ใช้ต่างกัน** โดยการสั่งรักษาการราชการแทน เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 (มาตรา 44-49 มาตรา 56 และมาตรา 64) และที่แก้ไขเพิ่มเติม ส่วนการสั่งรักษาการในตำแหน่ง เป็นการดำเนินการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (มาตรา 68) กล่าวคือ เมื่อปรากฏว่า ไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ก็ให้พิจารณาว่า ตำแหน่งนั้นเป็นตำแหน่งที่ตาม พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กำหนดไว้หรือไม่ ถ้าหากกำหนดไว้แล้วก็ให้ดำเนินการสั่งให้ข้าราชการรักษาราชการแทน แต่ถ้าไม่ได้กำหนดไว้ ก็ต้องสั่งให้รักษาการในตำแหน่งตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ดังนั้น กรณีนี้ตำแหน่งที่ว่าง คือ “นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ” เป็นตำแหน่งที่ พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ไม่ได้กำหนดไว้ จึงต้องใช้การสั่งรักษาการในตำแหน่ง ตามมาตรา 68 แห่ง พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



เข้าใจแล้ว





ถาม : ถามต่ออีกหน่อยว่า.... แล้วถ้ากรมไปทำคำสั่งโดยให้อธิบดี เป็นผู้สั่งให้ข้าราชการรักษากรรณในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ นี่ไปแล้ว จะทำอย่างไร เพราะถ้าจำไม่ผิดต้องให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้สั่ง ??

ตอบ : หากข้อเท็จจริงปรากฏว่า ข้าราชการที่ได้รับคำสั่งให้ไปรักษากรรณในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ นั้น ได้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่รักษากรรณจริงตามคำสั่งกรม แล้ว และเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหามิให้การใด ๆ ที่ผู้รักษากรรณในตำแหน่งตามคำสั่งเดิมได้กระทำไว้ต้องเสียไป

กระทรวง...โดยปลัดกระทรวง ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสั่งให้รักษากรรณในตำแหน่ง ตามมาตรา 68 ก็อาจพิจารณาให้คำสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นรักษากรรณในตำแหน่งดังกล่าวโดยให้มีผลย้อนหลังไปถึงวันที่อธิบดีมีคำสั่งไว้ ได้ ทั้งนี้ เพื่อให้ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง

รักษากรรณในตำแหน่ง

รักษา..?



รักษากรรณ
ในตำแหน่ง

พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

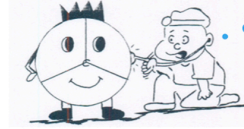
มาตรา 68

ตำแหน่งประเภทบริหาร : ผู้ตรวจราชการกระทรวง / รองผู้ว่าราชการจังหวัด
ตำแหน่งประเภทอำนวยการ : ผู้ตรวจราชการกรม
ตำแหน่งประเภทวิชาการ } ทุกตำแหน่ง
ตำแหน่งประเภททั่วไป }



การรักษาราชการแทน

รักษา..?



**รักษา
ราชการแทน**

พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน

ม.44 – 49 ม. 56 และ ม.64

ว 33/52
(สำนักงาน
ก.พ.ร.)

ตำแหน่งประเภทบริหาร : ปลัดกระทรวง / รองปลัดกระทรวง/ อธิบดี /

ผู้ว่าราชการจังหวัด/ เอกอัครราชทูต / รองอธิบดี

ตำแหน่งประเภทอำนวยการ : ผอ.สำนัก / ผอ.กอง

สำนักงาน ก.พ.
Office of the Civil Service Commission

คำเฉลยข้อคำถามฉบับก่อน

ทวนข้อคำถามกันก่อน ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2551 ถือว่า ไม่ได้เป็นข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ถ้าจะขอกลับเข้ารับราชการต้องเป็นการบรรจุกลับเข้ารับราชการในฐานะข้าราชการตามกฎหมายอื่น (มาตรา 65) ใช่หรือไม่ ?

เฉลย.....ไม่ใช่ เพราะข้าราชการตามคำถามนี้ มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้ว ดังนั้น จึงต้องบรรจุกลับตามมาตรา 63 วรรคสี่ □





สำนักงาน ก.พ.
47/111 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1846 โทรสาร 0 2547 1868