

อนาคตการเกษียณ อายุราชการ



คนเด่นประเด็นดัง
Ready for ASEAN?
โดยรองเลขาธิการ ก.พ.
สุชาติ รังสินันท์

4



กระแสดน กระแสโลก
มุมมองการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ
ของเซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์ดูกสัน

7



สภานีนา
5 Basic Questions
for Succession
Planning

21



ทบรณการ



ก.พ. ขอล่า

กลุ่มงานการสื่อสารองค์กร

“งานของแผ่นดินนั้น เป็นงานส่วนรวม มีผลที่กว้างขวาง เกี่ยวข้องกับบ้านเมืองและบุคคลทุกคนทุกฝ่าย. เมื่อเป็นงานส่วนรวมและมีผลเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ อันเนื่องมาจากความคิดเห็นไม่ตรงกัน ก็ย่อมเกิดมีขึ้นบ้างเป็นปรกติธรรมดา. ข้าราชการผู้ปฏิบัติ บริหารงานของแผ่นดิน ตลอดจนทุกคนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงต้องมีใจที่หนักแน่นและเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็น ที่แตกต่างแม้กระทั่งคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างมีสติ ใช้ปัญญา และเหตุผลเป็นเครื่องปฏิบัติวินิจฉัย โดยถือว่าความคิดเห็น และคำวิจารณ์นั้น คือการระดมสติปัญญาและประสบการณ์ อันหลากหลายจากทุกคนทุกฝ่าย เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติ บริหารงานและการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้งานทุกส่วนทุกด้าน ของแผ่นดินสำเร็จผลเป็นความเจริญมั่นคงแก่ประเทศชาติ และประชาชนอย่างแท้จริง.”

วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอเริ่มด้วยการอัญเชิญ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานเนื่องในงานวันข้าราชการพลเรือนปีพุทธศักราช 2556 เพื่อความเป็นสิริมงคลเย็นอกเย็นใจแก่พ้องเพื่อน ข้าราชการผู้อ่านวารสารฉบับฉลองสกรณต์ ปี 2556 ได้น้อมนำไปเป็นแนวทางในการทำงานราชการเพื่อสร้าง แผ่นดินไทยให้ร่มเย็นตลอดไป

เรื่องในฉบับที่ขอแนะนำให้อ่าน อาทิ 5 คำถาม ในงานด้าน HR เพื่อตอบปัญหาคาใจเรื่องการเตรียมรับมือ เรื่องขาดกำลังคนในอนาคตอันใกล้ คนเด่น ประเด็นดัง สกูปพิเศษ มองต่างอย่างสร้างสรรค์ พร้อมด้วยคอลัมน์ ประจำหลายหลากเช่นเคย ท่านอ่านแล้วอยากให้มีการปรับโฉมวารสารข้าราชการให้เกิดประโยชน์แก่งาน ในความรับผิดชอบ หรือการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ ประการใด อย่ารีรอ ขอได้ส่งผ่านความคิดเห็นนั้นมาที่ กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี เรายินดีรับฟังทุกความคิดเห็น แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

กองบรรณาธิการ
มิถุนายน 2556

กองบรรณาธิการ

- | | |
|----------------------------------|---------------|
| 1. หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล | ที่ปรึกษา |
| 2. นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช | บรรณาธิการ |
| 3. นางสาววัชรพร รัตนยานนท์ | กองบรรณาธิการ |
| 4. นายสุรพงษ์ มาลี | กองบรรณาธิการ |
| 5. นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล | กองบรรณาธิการ |
| 6. นายภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ | กองบรรณาธิการ |
| 7. นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง | กองบรรณาธิการ |
| 8. นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์ | กองบรรณาธิการ |
| 9. นางวนิชฐา จินตวรรณ | กองบรรณาธิการ |
| 10. นายคณศ ศิรินภากุล | กองบรรณาธิการ |
| 11. นางสาวจุฑาพิชญ์ สลธิวิศาลกิจ | กองบรรณาธิการ |

ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ ขอประเดิมเริ่มเล่าเรื่องแรกด้วยเรื่อง ที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการโดยตรง ได้แก่ การจัดงานวันข้าราชการ พลเรือน ซึ่งจัดขึ้นเป็นประจำทุกปี ทุกวันที่ 1 เมษายน ซึ่งในปี นี้ ได้มีการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี พ.ศ. 2556 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โดยเริ่มจากการจัดพิธีสงฆ์ จากนั้นเป็นการปาฐกถาพิเศษ เรื่อง “การเป็นข้าราชการที่ดี ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว” โดย ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.วิษณุ เครืองาม และรับฟังโอวาทจากนายกรัฐมนตรี (นางสาว ยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) ต่อด้วยพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่นทั่วประเทศ จำนวน 618 คน ก่อนจะ ปิดท้ายด้วยพิธีมอบตราสัญลักษณ์วันข้าราชการพลเรือนแก่ ปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงการคลัง กระทรวงการต่างประเทศ และกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ซึ่งเป็นเจ้าภาพจัดงาน วันข้าราชการพลเรือน ประจำปี พ.ศ. 2557 ต่อไป



ต่อด้วยกิจกรรมการเสวนาในหัวข้อ “การสร้างผู้นำไทย สู่อนาคต” ภายใต้โครงการพัฒนาประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ แก่ผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ “รู้-คิด-ดู-ทำ” โดยศูนย์นักบริหาร ระดับสูง สำนักงาน ก.พ. ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันศุกร์ที่ 19 เมษายน 2556 ณ โรงแรมพลาซ่า แอทธินี รอยัล เมอริเดียน ซึ่งงานนี้เป็นกิจกรรมแรก สำหรับหัวข้อ “คิด” ที่สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับบริษัทที่ปรึกษา เอพีเอ็ม กรุ๊ป ได้จัดขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง โดยท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้เป็นผู้เปิดงานและกล่าวต้อนรับผู้เข้าร่วมงานในวันนั้น ซึ่งประกอบด้วย คณะผู้บริหารระดับสูง (ปลัดกระทรวง อธิบดี

และผู้ว่าราชการจังหวัด) จากนั้นเป็นการเสวนากลุ่มในหัวข้อ “การสร้างผู้นำไทยสู่อนาคต” โดย ดร.ทง พิทยะ และคุณก่อศักดิ์ ไชยรัศมี ดำเนินรายการโดยนางอริยญา เถลิงศรี จากบริษัท เอพีเอ็ม กรุ๊ป และปิดท้ายด้วยการปาฐกถาในหัวข้อ “การสร้างผู้นำไทยสู่อนาคต : มุมมองของนายกรัฐมนตรี” โดย นายกิตติรัตน์ ณ ระนอง รองนายกรัฐมนตรี ซึ่งงานนี้ได้รับความสนใจจากผู้บริหารระดับสูง และสื่อมวลชนต่างๆ จำนวนมาก



ปิดท้ายฉบับนี้ด้วยกิจกรรมการจัดงานแสดงผลงานวิจัยของนักเรียนทุนรัฐบาลภายใต้หัวข้อ “ผลงานที่ฝากไว้กับก้าวต่อไปที่ยั่งยืน” โดย ศูนย์จัดการศึกษาในต่างประเทศและบริหารความรู้ สำนักงาน ก.พ. ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 16 พฤษภาคม 2556 ณ Golden Tulip Sovereign Hotel Bangkok ภายในงานเป็นการจัดแสดงนิทรรศการแสดงผลงานของนักเรียนทุนรัฐบาล พร้อมทั้งกิจกรรมต่างๆ มากมาย โดยช่วงเช้าของงาน รองเลขาธิการ ก.พ. นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ได้เป็นประธานกล่าวเปิดงาน จากนั้น เป็นการอภิปรายเรื่อง “การวิจัยกับการพัฒนาประเทศ” โดย ศาสตราจารย์นายแพทย์ สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ เลขาธิการคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ดร.วิไลพร เจตน์จันทร์ บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และ ดร.ศรชล โยริยะ ศูนย์เทคโนโลยีโลหะและวัสดุแห่งชาติ ดำเนินการอภิปรายโดย นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง นักเรียนทุนรัฐบาล สำนักงาน ก.พ. และในช่วงบ่าย เป็นการนำเสนอผลงานวิจัยของนักเรียนทุนรัฐบาล จำนวน 10 ท่าน โดยแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ ตามความสนใจ ได้แก่ งานวิจัยทางการแพทย์ งานวิจัยทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และ งานวิจัยและสร้างสรรค์ ซึ่งงานนี้นับเป็นประโยชน์สำหรับการต่อยอดทางความคิดและสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาประเทศให้แก่ักเรียนทุนรัฐบาลที่เข้าร่วมงานในวันนั้น ได้คิดและพัฒนาประเทศต่อไป □



MYANMAR



THAILAND



COMBODIA



SINGAPORE



INDONESIA



LAOS



VIETNAM



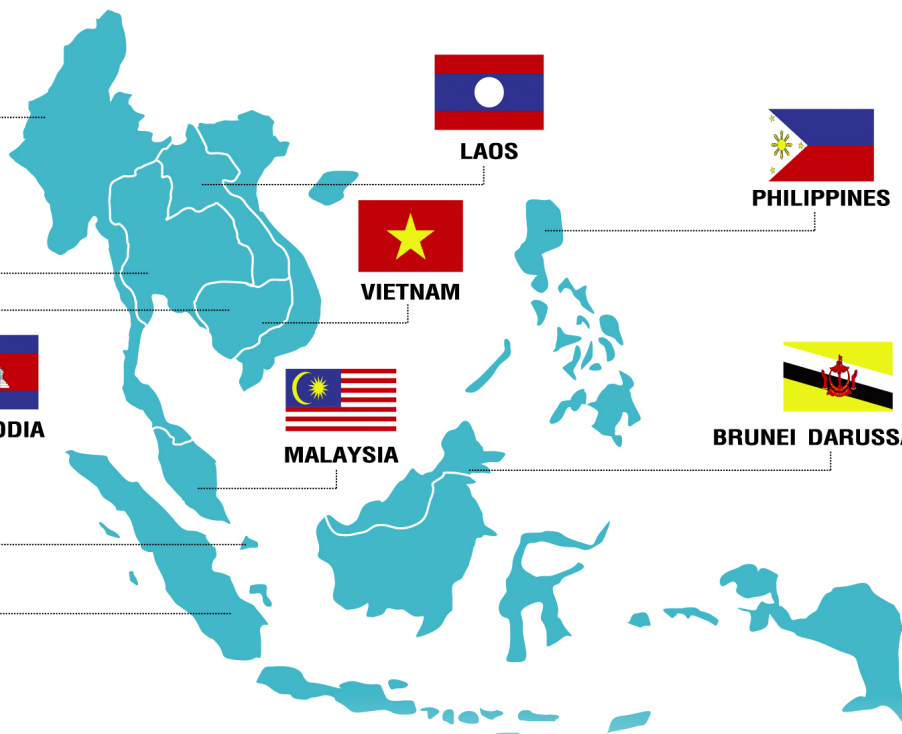
PHILIPPINES



MALAYSIA



BRUNEI DARUSSALAM



READY FOR ASEAN?

“

คอลัมน์ Ready for ASEAN ฉบับนี้ ได้รับเกียรติ
จากรองเลขาธิการ ก.พ. ซึ่งเป็นผู้หญิงเพียงคนเดียว
ในบรรดาผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน ก.พ. ได้แก่
รองเลขาธิการ ก.พ. สุชาดา รังสินันท์ ผู้ซึ่งมีบทบาท
ในการวางแผนอัตรากำลังคนภาครัฐ ซึ่งในครั้งนี
ท่านได้ให้การสัมภาษณ์ในประเด็นที่กำลังเป็นที่จับตามอง
ในสังคมไทยทุกภาคส่วน

”





Q : ท่านคิดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญ มีบทบาทและหน้าที่อย่างไรในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

A : หากใช้คำว่าข้าราชการพลเรือน จะเป็นการเฉพาะกลุ่มที่เล็กไปหน่อย น่าจะเรียกว่า “เจ้าหน้าที่ของรัฐ” หรือ “กำลังคนภาครัฐ” เพราะโดยบทบาทหน้าที่พื้นฐานของคนกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับการรักษาความสงบ ความมั่นคงการจัดระเบียบสังคม และวางกฎกติกาเพื่อให้คนในประเทศอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ดูแลให้มีการใช้และแบ่งปันทรัพยากรกันอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญอยู่แล้ว ยิ่งเมื่อเกิดการรวมตัวของประเทศในกลุ่มอาเซียน 2 ปีข้างหน้า ประเทศ 10 ประเทศในภูมิภาคเดียวกัน ทำข้อตกลงที่จะอยู่ร่วมกัน ร่วมมือและแบ่งปันผลประโยชน์กัน ทำให้ประชาชนที่มีอยู่ร่วมกัน 500 กว่าล้านคนมีปฏิสัมพันธ์ไปมาหาสู่กันมากขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนสัมพันธ์กันทั้งทางด้าน

เศรษฐกิจ วัฒนธรรม สังคม การค้าขาย ซึ่งจะมีผลทั้งในแง่บวกและแง่ลบ โดยเฉพาะแง่ลบในเรื่องปัญหาแรงงาน ปัญหาอาชญากรรม อาชญากร ยาเสพติด การฟอกเงิน ก็เป็นปัญหาที่แต่ละประเทศไม่อยากจะเกิดขึ้น สภาพการไหลไปไหลมาของทรัพยากรคน เงิน รวมทั้งวัฒนธรรมและปัญหาต่างๆ ในภูมิภาคนี้ทำให้เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมของประเทศในทุกด้านเพื่อป้องกันผลในทางลบและเปิดรับผลกระทบในเชิงบวกอย่างเต็มที่ในหลายประการ

ประการแรก ต้องให้ความรู้ ข้อมูล กับประชาชน เตรียมสร้างทัศนคติให้คนในประเทศในเชิงบวกให้รู้ว่าการรวมตัว เป้าหมายเพื่ออะไร เราได้ประโยชน์อะไร เพื่อให้ทุกคนร่วมมือกันที่จะช่วยให้ประเทศได้ประโยชน์จากการรวมตัว และปรับตัวได้อย่างเหมาะสมตลอดจนการสร้างความร่วมมือในหมู่ประเทศอาเซียนด้วยกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาคธุรกิจที่จะมีบทบาทอย่างมากในด้านเศรษฐกิจของประเทศ คือเตรียมประชาชนให้มีความรู้ความเข้าใจ รู้เจตนา รู้วัตถุประสงค์เป็นลำดับแรก



ประการที่สอง โครงสร้างพื้นฐาน ภาครัฐต้องเตรียมการสนับสนุนและส่งเสริมโครงการสำคัญต่างๆ เช่นการสร้างถนนสร้างทาง สร้างรถไฟ และระบบสาธารณูปโภคอื่นๆ เพื่อสนับสนุน และอำนวยความสะดวกในการติดต่อกันระหว่างประชาชน ภาครัฐ ภาคธุรกิจ ของแต่ละประเทศ

ประการที่สาม การปรับปรุง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจ ในสภาพแวดล้อมที่หลากหลายเชื้อชาติ โดยคำนึงถึงคนในประเทศและคนนอกประเทศที่จะต้องเข้ามาใช้ทรัพยากรของประเทศเราและคนของเราจะออกไปยังไปให้เกิดความคล่องตัว โดยเฉพาะภาคเอกชนที่คาดหวังให้ภาครัฐช่วยเอื้ออำนวยในเรื่องกฎเกณฑ์ ระเบียบปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ

Q : ผลกระทบในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐมีเรื่องใดบ้าง

A : ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องมีความรู้ที่ถูกต้องเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนและมีทัศนคติที่ถูกต้องว่าการรวมตัวมีประโยชน์ ทำให้เกิดความร่วมมือ และต้องเปลี่ยนมุมมองของการดำรงคงอยู่ให้กว้างกว่าการมองแค่ประเทศของตัวเอง แค่บ้านของเราเอง ต้องมองไปถึงภูมิภาค มองผลประโยชน์ร่วมกันกับประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ต้องปรับทักษะหลายๆ อย่าง เช่น ภาษา นอกจากภาษาอังกฤษที่เป็นภาษากลางแล้วก็ภาษาเพื่อนบ้านด้วย ต้องปรับวิธีคิด และวิธีทำงาน ปรับวิธีทำงานให้เปิดกว้างมากขึ้น มองถึงผลลัพธ์ ประโยชน์ของผู้รับบริการให้มากขึ้น ลดขั้นตอนการทำงานต่างๆ ให้สะดวก รวดเร็ว เอื้อต่อการใช้ชีวิตของประชาชน และการทำงานของภาคธุรกิจ ต้องสนับสนุนให้ภาคธุรกิจมีความสามารถในการทำมาค้าขายมากขึ้น

Q : ท่านคิดว่าหน่วยงานภาครัฐมีความพร้อมมากน้อยเพียงใดสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

A : ตลอดเวลาที่ผ่านมา รัฐบาลมีนโยบายชัดเจนว่าอยากให้หน่วยงานของรัฐเตรียมตัวเรื่องเหล่านี้ ท่านนายกรัฐมนตรีเรียกประชุมหัวหน้าส่วนราชการหลายครั้ง ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ท่านปลัดกระทรวง และผู้ว่าฯ ต้องเข้าหลักสูตรอบรม และสัมมนาพร้อมกันอย่างเข้มข้นในเรื่องนี้ ท่านนายกฯ ได้วางแนวทางและให้นโยบายทุกหน่วยต้องทำงานเชิงรุก และบูรณาการร่วมกัน ทุกหน่วยต้องมีแผนการเตรียมพร้อมกำลังคน แผนการปรับบทบาท ภารกิจ แผนการเตรียมการทำงานที่จะรองรับการเปิดประเทศใน 2 ปี ข้างหน้า ขณะนี้ทุกหน่วยก็ระดมกันเต็มที่



ภาพประกอบจาก

<http://www.embeeo.com>

<http://www.jedaisoft.com>

<http://ojjysh0.lokusnik.info>

<http://www.thepuketnews.com>

<http://almightyhrdconsultants.com>

<http://thesoutheastasiaweekly.com>

<http://aseanfoodsecurity.asean.org>

http://dc439.4shared.com/preview_html_1e52fb27



การวัดว่าพร้อมไม่พร้อมต้องกลับไปดูเป้าหมาย เป้าหมายแรก คือ เจ้าหน้าที่ภาครัฐมีความรู้ความเข้าใจว่าประชาคมอาเซียนคืออะไร ผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นทั้งในแง่บวก แลลบคืออะไร ผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานตนเองมีมากน้อยแค่ไหน และเตรียมแผนรองรับไว้อย่างไร นอกจากนี้ทุกคน ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง และวางแผนปรับเปลี่ยนแผนการทำงานให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมใหม่ที่จะเกิดขึ้นหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ถ้าทุกหน่วยงานร่วมมือดำเนินการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคก็คิดว่าในสองปีข้างหน้า หน่วยงานภาครัฐก็น่าจะมีความพร้อม

Q : สำนักงาน ก.พ. เป็นกลไกขับเคลื่อนภาครัฐ ในประเด็นใดบ้าง

A : โดยหน้าที่ ก.พ. ดูแลกำลังคนภาครัฐ ใจทย์ของเรา คือทำอย่างไรจึงจะดึงดูด รักษา พัฒนาคนในภาครัฐให้มีคุณภาพ สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประกอบกับ ท่านนายกรัฐมนตรีมอบให้ ก.พ. เป็นแกนกลางในการทำ



แผนพัฒนาข้าราชการ และเตรียมกำลังคนเพื่อรองรับการเปิดประเทศครั้งนี้ โดยเริ่มจากระดับบนคือ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ปลัดกระทรวง ผู้ว่าราชการจังหวัด จนถึงข้าราชการที่ทำงานในจังหวัดเขตพื้นที่ติดชายแดน สำนักงาน ก.พ. ได้เตรียมแผนพัฒนา ในทุกระดับ โดยเฉพาะเรื่องการให้ความรู้ความเข้าใจแก่ข้าราชการ การสร้างทักษะทางภาษาอยู่ในหลักสูตรการฝึกอบรมต่างๆ เช่น หลักสูตรพัฒนาผู้บริหาร หลักสูตร นบส. หลักสูตรอบรม e-Learning และข้อสอบการสอบแข่งขันเข้ารับราชการ เป็นต้น

Q : ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารที่เป็นสตรี ท่านคิดว่า บทบาทข้าราชการสตรีในเวทีอาเซียนเป็นอย่างไร

A : การรวมกันของกลุ่มประเทศอาเซียนครั้งนี้ เป็นโอกาสของผู้หญิง เพราะประเทศในอาเซียนเป็นกลุ่มประเทศที่เปิดโอกาสให้ผู้หญิงมากพอสมควร หลายประเทศมีผู้หญิงเป็นผู้นำทางการเมืองให้เห็นอยู่แล้วไม่ว่า พม่า ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย รวมถึงประเทศไทยด้วย แต่ในภาคราชการเท่าที่เห็นจากประสบการณ์ ที่ได้จากการไปร่วมสัมมนาในกลุ่มผู้บริหารภาครัฐประเทศอาเซียน มีผู้บริหารสตรีมากพอสมควรแต่ผู้บริหารระดับสูงสุดที่เป็นผู้หญิง ยังมีไม่มากนัก การเปิดประเทศน่าจะถือเป็นโอกาสของข้าราชการหญิงที่จะใช้โอกาสนี้ สร้างความแข็งแกร่ง สร้างสมรรถนะ สร้างความสามารถตัวเองให้ขึ้นมามีโอกาสเป็นผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทในการตัดสินใจและบริหารส่วนราชการ และมีส่วนกำหนดนโยบาย แนวทางการทำงานในทุกภาคส่วนมากยิ่งขึ้น

Q : ท่านอยากฝากเรื่องใดให้กับข้าราชการไทยในเรื่อง การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบ้าง

A : ขอฝากถึงข้าราชการไทยว่าทุกคนน่าจะตระหนักแล้วว่าในอีก 2 ปี สภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมจะถูกปรับเปลี่ยน ประเทศเราไม่ใช่มีแค่คนไทยแต่จะมีคนจากประเทศเพื่อนบ้านที่หน้าตาเหมือนเราเดินทางเข้าออก และทำงานร่วมกับเรามากขึ้น จึงควรเตรียมความพร้อมปรับตัวเองโดยไม่ต้องรอการพัฒนาฝึกอบรม เนื่องจากรากฐานความพร้อมขึ้นอยู่กับคน ความเข้มแข็ง ความสามารถในการแข่งขันของประเทศขึ้นอยู่กับคนในประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วทุกคนสามารถพัฒนาตัวเองทันทีตลอดเวลาโดยขอให้ประชาชนและเทศชาติอยู่ในหัวใจ อยู่ในเป้าหมายของการทำงาน ของทุกคนในทุกเรื่อง และทำงานด้วยจิตใจที่สะอาด เที่ยงธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต โดยทำหน้าที่ของตัวเองให้ดีที่สุด และคำนึงถึงผลลัพธ์ทุกครั้งว่าประชาชนและผู้รับบริการได้ประโยชน์อะไร เท่านั้นถือว่าเป็นรากฐานของความพร้อมที่ดีที่สุดแล้ว □



มุมมอง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ :

เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน
กับ สโมสรฟุตบอล แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด
(ตอนที่ 1)



ใครที่เป็นแฟนติดตามการแข่งขันฟุตบอล พรีเมียร์ลีก ของอังกฤษ ซึ่งเริ่มต้นฤดูกาลแข่งขันประจำปี 2012/13 มาตั้งแต่ช่วงเดือนสิงหาคมปีที่แล้ว คงต้องตื่นเต้น ประหลาดใจ กับข่าวที่ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ผู้จัดการทีมฟุตบอล แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด วัย 71 ปี ประกาศลาออกจากตำแหน่ง เกษียณอายุตัวเอง เมื่อสิ้นสุดฤดูกาลแข่งขันในกลางเดือนพฤษภาคมของปีนี้ พร้อมกับจบสถิติในการควบคุมทีม แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ครบ 1,500 เกมการแข่งขัน ในช่วงเวลากว่า 26 ปี ที่เขาเข้ามารับตำแหน่ง ด้วยการเก็บกวาดถ้วยรางวัลชนะเลิศ นับตั้งแต่ถ้วยพรีเมียร์ลีก ถ้วยเอฟเอคัพ ถ้วยยูฟ่าแชมเปียนส์ลีก จนถึงถ้วยรางวัลสโมสรโลก รวมทั้งสิ้น 38 รางวัล



คงไม่มีใครปฏิเสธว่า นอกเหนือไปจากรากฐานทางประวัติศาสตร์ กับฝีมือทางการจัดการทางการตลาดที่แข็งแกร่งของสโมสร ความสำเร็จของ แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ตลอดเวลานับ 3 ทศวรรษ ที่ผ่านมา ล้วนเกิดขึ้นจากผลงานของเขา ที่นำทีมประสบความสำเร็จอย่างนับครั้งไม่ถ้วน อันก่อให้เกิดความหมายและคุณค่าของตราสโมสร (Brand Value) จากการชื่นชม ศรัทธา ยอมรับในความสำเร็จ และเชื่อมั่นในตัวของทีมนักฟุตบอลที่แม้

จะมีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปรุ่นสู่รุ่น แต่เฟอร์กูสัน ก็ยังยืนยันคงเป็นหลักในการบริหารจัดการทีมสโมสรมาจวบจนปัจจุบัน คุณค่าของตราสโมสร ที่ฟังดูนามธรรม ส่งผลต่อความสำเร็จทางการเงินให้แก่สโมสรอย่างล้นเหลือ ด้วยตัวเลขมูลค่าสโมสรที่สำรวจโดยนิตยสารฟอร์บส์ ที่สูงกว่า 3 พันล้านเหรียญสหรัฐ (เทียบแสนล้านบาท) และรายได้ต่อปี กว่า 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (กว่า 15,000 ล้านบาท)



ความมั่นคงและกำลังใจ เขาขอบคุณนักฟุตบอลและเจ้าหน้าที่ของทีมตั้งแต่อดีต จวบจนปัจจุบัน ในการทำงานอย่างมืออาชีพ การทุ่มเท เสียสละ และอุทิศตนให้แก่สโมสร เขาขอบคุณคณะกรรมการ สโมสร เจ้าหน้าที่บริหาร และเจ้าของสโมสร ที่สนับสนุน มอบเวที พื้นที่และเวลา เพื่อให้เขาสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการ ในเรื่องต่างๆ ได้อย่างมั่นใจ และทำที่สุด เขากล่าวขอบคุณ แฟนฟุตบอลกับการสนับสนุนและแรงใจอันยิ่งใหญ่ ที่เขาไม่อาจลืม

การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management)

แน่นอนเหลือเกินที่ว่านักเตะ ถือเป็นทรัพยากรอันมีค่า สูงสุดในวงการฟุตบอล พวกเขาถือเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการฟุตบอลเป็นพิเศษเหนือคนปกติธรรมดา ที่มีแหล่งที่มาจากการ คัดกรองและพัฒนาจากภายใน นั่นคือเด็กสร้างในระดับเยาวชน หรือทีมชุดเล็กของสโมสร ผสมผสานกับกระบวนการสรรหาก ล้นกรอง และคัดเลือก จากแหล่งภายนอก นั่นคือเหล่านักเตะ ที่มากด้วยพรสวรรค์ จากสโมสรต่างๆ และเมื่อเฟอร์กูสัน ตัดสินใจ รับพวกเขาให้เข้ามาอยู่ในสังกัด ในทีมใหญ่ ด้วยค่าเหนื่อยของ นักฟุตบอลแต่ละคน ในแต่ละสัปดาห์ ซึ่งอยู่ในอัตราที่สูงลิ่ว สิ่งท้าทายทางการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายใต้ความ รับผิดชอบของเฟอร์กูสันก็คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถพัฒนา รักษาไว้ จูงใจ และใช้ประโยชน์จากพวกเขาอย่างเต็มที่

ธุรกิจฟุตบอล ถือเป็นตัวแบบของโครงสร้างการจ่าย ค่าตอบแทนและแรงจูงใจ ตามระดับความสามารถเฉพาะ (Competency Based) ตามระดับความสำเร็จและผลงานที่ทำได้ (Performance Based) และตามระดับความสามารถในการ ประสานงาน การทำงานเป็นทีม และการมีส่วนร่วมในผลงานร่วมกัน (Collaboration Based) ที่ชีวิตได้จากจำนวนเกมที่พวกเขาได้รับการ คัดเลือกให้ลงเล่น จำนวนครั้งของการมีส่วนร่วมในการส่งผ่าน บอล ป้องกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมในการทำประตู ซึ่งการกำหนดรูปแบบ ค่าตอบแทนดังกล่าว ทำให้การบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนมีความ ยืดหยุ่นอย่างมาก และถือเป็นภัยต้นทุนความเสี่ยง (Economic Risk) จากสโมสรหรือฝ่ายบริหารไปอยู่ที่ตัวนักฟุตบอลเอง

แต่กระนั้น เงินก็ไม่ใช่สิ่งจูงใจแต่เพียงอย่างเดียว ที่ จะสามารถ “ดึงดูด” และ “รักษา” คนเก่งในระดับโลก ให้เข้ามาอยู่ กับระบบของสโมสร คริสเตียโน โรนัลโด นักเตะพรสวรรค์ของ

เฟอร์กูสัน ไม่ได้เป็นเพียงผู้จัดการทีมฟุตบอลในอังกฤษ แต่เขาคือผู้นำของสถาบันที่เป็นสากลแห่งหนึ่งของโลกซึ่งไร้พรมแดน ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมต่อกันด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารและ โทรคมนาคม เขาเป็นทั้งเบื้องหน้าและเบื้องหลังความสำเร็จของ ผลิตภัณฑ์ชั้นนำภายใต้เครื่องหมายการค้าตราสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ที่สื่อสารกับคนทั่วโลกให้เข้าใจอย่างง่ายดายด้วยภาษา ของ “ฟุตบอล” ที่แม้แต่คนที่ไม่รู้ภาษาอังกฤษ ก็เข้าใจมันได้ โดยไม่ยาก ซึ่งหากจะมีคำถามว่า ในปัจจุบัน สโมสร แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ยิ่งใหญ่สักเพียงใดในโลก ก็ให้ดูได้จากจำนวนแฟนฟุตบอล ผู้ติดตามข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวของสโมสรมากกว่า 659 ล้านคน ทั่วโลก ซึ่งหากคิดจากจำนวนประชากรโลก ก็แทบจะ เห็นว่า ทุก 10 คน ที่เดินไปเดินมาอยู่ถ้วนทั่วในทวมุมของโลกใบนี้ จะมีอย่างน้อย 1 คน ที่เป็นสาวกของทีม “ปีศาจแดง” แห่งนี้

ชีวิตไม่ได้สิ้นสุดลง เพียงแต่เขาไม่ต้องอยู่ต่อไป เพื่อพิสูจน์สิ่งใดอีก

นั่นคือข้อความที่นักข่าวกีฬาต่างประเทศผู้หนึ่งเขียน สรุปลงไว้เพื่อแสดงความรู้สึกชื่นชมต่อตัวเขาในวันที่เขาประกาศ ลาออกจากตำแหน่ง และให้ความเห็นเกี่ยวกับถ้อยแถลงในวันที่ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ประกาศลาออกจากตำแหน่ง ว่ามันได้ สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญา แนวคิด และแนวทางการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ของเขา กับทีมฟุตบอลสโมสร แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด อย่างแทบไม่ต้องอธิบายเพิ่มเติม

“การตัดสินใจในการเกษียณตัวเองออกจากตำแหน่ง เป็นสิ่งหนึ่งที่ผมขบคิดอย่างจริงจังเสมอมา มันไม่ใช่เรื่องง่าย แต่มันเป็น เวลาที่เหมาะสม การลาออกในช่วงที่สโมสรกำลังอยู่ในสภาพ ที่พร้อมและแข็งแกร่งที่สุดในทุกด้าน มีความสำคัญมาก และ ผมเชื่อว่าผมได้ทำมันให้เกิดขึ้นแล้ว ความพร้อมและทันสมัย ทางด้านอุปกรณ์ สถานที่ เทคโนโลยีด้านการกีฬา คุณภาพของ นักเตะที่น่าชัยชนะในปัจจุบัน ที่ผสมผสานช่วงอายุของเด็กที่มี พรสวรรค์ในรุ่นใหม่นักเตะมีประสบการณ์ที่มีอายุอย่างสมดุล เป็นหลักประกันความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับโครงสร้าง อัตราของนักเตะรุ่นใหม่ ก็ได้สร้างความมั่นใจอย่างแน่นอนว่า อนาคตของสโมสรจะยังคงแจ่มใสต่อไปอีกเป็นเวลายาวนาน”

เฟอร์กูสัน นึกถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเขา และสโมสรทุกกลุ่ม เขากล่าวขอบคุณครอบครัว ผู้ซึ่งเป็นกุญแจ สำคัญพื้นฐานของความสำเร็จในอาชีพการงาน ช่วยสร้างหลักฐาน





ทีม รีล มาดริด ในปัจจุบัน เคยกล่าวในขณะที่ยังเป็นดาวรุ่งประจำสโมสรว่า トラบเท่าที่เขายังไม่สามารถบรรลุความสำเร็จร่วมกับสโมสร ทั้งในระดับประเทศ และระดับภูมิภาค เขายังจะไม่วันย้ายตัวเองไปไหน โรบิน ฟาน เพอซี ก็เป็นอีกตัวอย่างหนึ่งที่ปฏิเสธการต่อสัญญากับทีมเดิมและค่าจ้างที่สโมสรเดิมยอมทุ่มหมื่นห้าตกเพื่อขอให้คงอยู่กับสโมสร เพื่อมาร่วมหัวจมท้ายกับ แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด ด้วยเหตุผลของโอกาสในความสำเร็จ และสิ่งท้าทายความสามารถใหม่ๆ และการตัดสินใจของเขาก็ไม่ผิดพลาด เพราะเพียงฤดูกาลแรกที่เขาเข้ามาเล่น เขาก็ได้สัมผัสกับถ้วยรางวัลชนะเลิศ พรีเมียร์ลีก ประจำฤดูกาลนี้ ตามความฝันของเขาในทันที พร้อมกับตอบแทนแก่สโมสรด้วยตำแหน่งดาวยิงสูงสุดประจำฤดูกาล

ค่านิยมและทัศนคติของคนรุ่นใหม่ ไม่ปฏิเสธในการทำงานร่วมกันเป็นทีม แม้แต่แต่ละคนในทีมจะมีความแตกต่างหลากหลาย เพราะด้วยความเชื่อมั่น และความคิดเชิงบวกที่ว่า จะ “ให้ทำอะไร เราทำได้ทั้งนั้น” トラบที่มีผู้มาช่วยแนะนำ ชี้แนะ วิจารณ์การทำงานในทางบวก กับระบบสนับสนุนการทำงานที่เป็นระบบทันสมัย เพื่อช่วยพัฒนาการทำงานของพวกเขา คนรุ่นใหม่ ชอบที่จะได้รับมอบงานในหลายลักษณะ แต่พวกเขาก็ต้องการความชัดเจนในการทำงาน ว่าสิ่งที่ได้รับมอบหมายให้ทำ จะส่งผลและให้คุณค่าต่อทั้งตนเอง และต่อองค์กรในภาพรวมอย่างไร แล้วครั้งเมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ พวกเขา ก็พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับสิ่งท้าทายใหม่ตามที่ตนเองคาดหวังในระดับต่อไป ในลักษณะที่ว่า เมื่ออยู่ก็มีความผูกพัน แต่ก็มีพร้อมที่จะเปลี่ยนผ่านจากไป (Commit, But Mobile) ได้อยู่เสมอ



จริงหรือ กับความเชื่อที่ว่า “คบเด็กสร้างบ้าน” (You can't win anything with kids)

ช่วงต้นฤดูกาล ปี 1995/96 เมื่อเฟอร์กูสันตัดสินใจขายนักเตะดาวดัง ที่กำลังอยู่ในฟอร์มที่ร้อนแรงในขณะนั้นออกไปอย่าง พอลอินซ์ มาร์กฮิวส์ และ อังเดรคันเชสกี และตัดสินใจปรับโครงสร้างทีมใหม่ โดยใช้เด็กปั้นจากทีมเยาวชน ที่รวมถึง พอล

โคลส์ เดวิดเบคแฮม นิกกีบัตต์ และ ฟิลและ แกรี่เนวิลล์ พวกเขา เริ่มต้นฤดูกาลด้วยการพ่ายแพ้ต่อทีม แอสตัน วิลล่า อย่างยับเยิน ไปถึง 3 - 1 อลัน แชนซัน สื่อมวลชน นักวิจารณ์ฟุตบอลอังกฤษ ชื่อดังประจำสถานี บีบีซี ได้กล่าววิพากษ์การทำงานของเฟอร์กูสัน ด้วยประโยคคมตะที่โลกฟุตบอลไม่มีวันลืมว่า “คุณไม่มีวันจะเอาชนะได้ด้วยการนำเอาพวกเด็กๆ มาเล่น” เพราะเมื่อถึงวันสิ้นสุดฤดูกาลในปีเดียวกัน เฟอร์กูสัน นำ ทีม “เด็กๆ” ผงาดขึ้นรับถ้วยรางวัลสองใบซ้อน จากการชนะเลิศฟุตบอลลีก และ รางวัล เอฟเอคัพ

เฟอร์กูสัน อธิบายว่า มันเป็นเรื่องสำคัญกับการจัดโครงสร้างขององค์กรที่คุณรับผิดชอบให้สมดุล และมันไม่ใช่แค่เป็นเพียงจัดตัวนักฟุตบอลที่ดีที่สุดลงเล่นในแต่ละครั้ง แต่ในระดับโครงสร้าง คุณต้องสร้างสมดุลระหว่างนักเตะรุ่นใหม่ที่ยาวน้อยที่เปี่ยมด้วยพลังกำลัง กับนักเตะอายุมากที่แก่ประสบการณ์ และเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของคุณในฐานะผู้จัดการ ที่จะต้องการสร้างทีมเวิร์กให้แก่พวกเขา

หน้าที่พื้นฐานของคุณในการเป็นผู้จัดการ คือการฝึกนักเตะรุ่นใหม่ และทำให้พวกเขาสามารถสร้างผลงานในระดับที่คนรุ่นเก่าสร้างไว้ และมันจะเป็นความภาคภูมิใจที่ได้เห็นพวกเขา ก้าวขึ้นมาเป็นตัวหลัก ในทีมหลัก เล่นเคียงคู่กับคนรุ่นเก่า ในมาตรฐานการเล่นแบบมืออาชีพ

“แน่นอน สิ่งที่ทำให้ใจยากสำหรับผม คือการที่จะต้องยอมปล่อยตัวนักเตะมืออาชีพที่มีอายุ แต่ประสบการณ์สูงออกไปจากทีม แต่นั่นเมื่อคุณเห็นว่า มันจะทำให้ภาพรวมของโครงสร้างองค์กรเปลี่ยนแปลง ถดถอยลงไป สิ่งที่คุณจะต้องคิดก็คือมันไม่ใช่ “ปัจจุบัน” แล้ว ที่คุณต้องอยู่กับมัน แต่คุณต้องหาคำตอบให้แก่ตัวเองว่า มันจะเกิดสภาพการณ์อย่างไร ใน 2 ปีข้างหน้า แล้วเริ่มเตรียมตัวให้พร้อมเสียแต่วันนี้”



ภาพประกอบจาก
<http://hdwallsize.com>
<http://www.mirror.co.uk>
<http://www.fanpop.com>
<http://www.manutd.com>
<http://www.dailyrecord.co.uk>
<http://agedball.blogspot.com>
<http://uniquehdwallpapers.com>
<http://footballersweekly.blogspot.com>
<http://bwall.es.com> sir-alex-ferguson-0
<http://www.telegraaf.nl> Ferguson+Persie
<http://watmii.com> Manchester-United-Logo-Full-HD-Wallpaper

KINGS OF EUROPE
OFFICIAL MANUTD.COM WALLPAPER
© All Rights Reserved © 2008

มันไม่ใช่แค่เพียงการ “บริหารคน” แต่มันคือการ “สร้างสรรค์คน”

สำหรับนักฟุตบอลรุ่นใหม่ที่เป็นเด็กมีพรสวรรค์ด้านฟุตบอลหลายคนกลับติดเยื่อหยิ่ง หลงตัว ด้วยวัยที่ห่างกันราวปู่กับหลาน เขากลับสื่อสารความคิดเพื่อขัดเกลาพวกเด็กรุ่นใหม่ด้วยข้อความที่ง่ายต่อการเข้าใจ แม้จะเป็นในสำเนียงแปร่งๆ ของชาวสก็อต “ผมพยายามบอกพวกเขาว่า การลงทุนฝึกฝนตนเองอย่างหนักก็นับเป็น “พรสวรรค์” ประการหนึ่งเช่นกัน และมากกว่านั้นผู้ที่ได้ชื่อว่า มีพรสวรรค์อยู่แล้ว ก็จำเป็นที่สุดที่ยังจะต้องทุ่มเทกับการฝึกให้หนักกว่าผู้อื่นที่ไม่ได้มีพรสวรรค์อีกหลายเท่า และถ้าพวกเขาเหล่านั้น ไม่สามารถสร้างวินัยให้แก่ตัวเอง อันเป็นสิ่งที่สโมสรร้องขอเมื่อพวกเขามาอยู่กับเราที่นี่ พวกเขาจำเป็นที่ต้องออกไป”

มีผู้ให้ความเห็นว่า เฟอร์กูสัน เป็นมากกว่าผู้จัดการ มีคนเปรียบเขาเหมือนกับผู้อำนวยการวงดนตรีออร์เคสตรา เจ้าของโรงละครคนแห่งความฝัน ไปจนถึงหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทยักษ์ใหญ่ข้ามชาติ ความสำเร็จของเขามีมาได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน ด้วยเพราะเหตุผลเดียวคือ

เขาเข้าใจใน “คน” และเขารู้ว่า ควรจะต้องกระตุ้น จูงใจคน สร้างและรักษาวินัยในการทำงาน และสร้างให้เกิดกำลังใจได้อย่างไร

“ผมเคยได้ยินผู้ฝึกสอนรายหนึ่งเริ่มต้นการพูดคุยกับนักเตะว่า นี่คงเป็นพันครั้งแล้วกระมังที่ผมต้องมายืนพูดกับพวกคุณอย่างนี้ แล้วในทันใดนั้นนักเตะคนหนึ่งก็สวนเขาขึ้นมาว่า ไช้ครับ แล้วกว่าครึ่งหนึ่งที่คุณพูดนั้น ผมหลับตลอด”

เขาบอกว่า เทคนิควิธีการสื่อสารกับ “คน” เป็นสิ่งสำคัญ และมันจำเป็นที่ต้องใช้จินตนาการ เพื่อสร้างให้เกิดเป็นแรงกระตุ้นบันดาลใจ

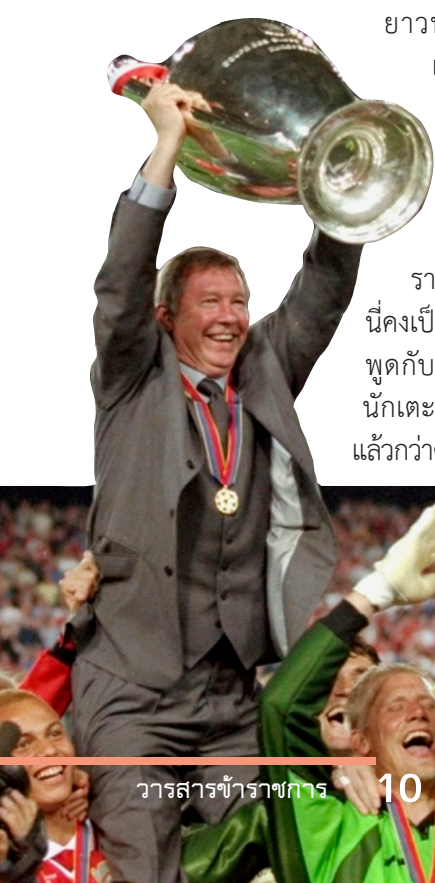
“ดังนั้นผมจึงชอบที่จะสื่อสารกับนักฟุตบอล โดยใช้เรื่องราวที่ไม่ซ้ำกัน เปลี่ยนรูปแบบไป แต่โดยทั่วไป ก็ยังคงความหมายที่เกี่ยวกับ ความคาดหวัง การทำให้พวกเขาเชื่อมั่นในตัวเอง และเชื่อมั่นเพื่อนร่วมทีม”

“ผมไม่เคยเข้าไปฟังการแสดงสดเพลงคลาสสิกมาก่อน แต่ครั้งหนึ่ง ผมได้ไปฟัง อันเดร โบเชลลี นักร้องโอเปร่า ร้องกับวงออร์เคสตรา ผมนั่งฟัง และพยายามคิดตามถึงเรื่องของการเล่นประสานท่วงทำนองของเครื่องดนตรีแต่ละชิ้น การขับร้องบรรเลงร่วมกันให้เป็นทีม คนหนึ่งเริ่ม อีกคนหนึ่งหยุด อีกคนหนึ่งสอดประสาน คิดแล้วมันตื่นใจ ผมนำความคิดเหล่านี้ไปพูดคุยกับนักเตะในทีม เกี่ยวกับการบรรเลงเพลงในวงดนตรีออร์เคสตรา และการเป็นทีมงานที่สมบูรณ์แบบ”

ที่ข้างสนาม เฟอร์กูสัน ได้รับสมญาว่าเป็นจอมข่มขู่กรรมการในห้องแต่งตัวนักกีฬา เขาเป็นพ่อปากไต่ไรเป่าผม จอมขว้างรองเท้า แต่ในอีกด้านหนึ่ง ผู้จัดการที่โลกยอมรับว่าประสบความสำเร็จที่สุดคนหนึ่งในประวัติศาสตร์วงการฟุตบอลของโลกคนนี้ แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้ที่มีจิตใจอ่อนไหวต่อคน และต่อสถานการณ์ มิได้มีเพียงแค่มุขกึ่งกึ่งขมขื่นที่ดูเป็นคนอารมณ์ร้ายตามฉายาที่ถูกตั้งในประการหนึ่ง เขาเป็นคนที่มีความคิด ความรู้สึก ที่เรียกได้ว่า “ติดดิน” เป็นที่สุด

“สำหรับนักฟุตบอลหนึ่งคน และสำหรับมนุษย์ธรรมดาๆ ทั่วไปเช่นกัน มันไม่มีอะไรดีไปกว่าการที่ได้ยินคำพูดชมเชยว่า “คุณทำได้ดีมาก (well done) และผมว่า คำพูดดังกล่าวเป็นเครื่องมือจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีที่สุด เท่าที่มีการถูกคิดค้นขึ้นมาในวงการกีฬา” เฟอร์กูสัน กล่าว。 □

(ยังมีต่อ)





การประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 17 ณ เมืองพุกาม ประเทศสาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า

“Promotion of Good Governance: Towards Fulfilling People’s Aspiration and Welfare”

ASEAN Conference on Civil Service Matters (ACCSM) 17th Bagan Myanmar



“

การประชุม ASEAN Conference on Civil Service Matters (ACCSM) หรือ การประชุม ก.พ. อาเซียน ถือเป็นภารกิจหลักภารกิจหนึ่งของสำนักงาน ก.พ. ที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับภาครัฐของประเทศสมาชิกอาเซียนหรือที่เรียกว่า ก.พ. อาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมความร่วมมืออันดีเกี่ยวกับกิจการราชการระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียน โดยเจ้าภาพจัดการประชุมจะหมุนเวียนกันเรียงตามตัวอักษร และเจ้าภาพการประชุมจะแบ่งการประชุมออกเป็น 3 ช่วง ใน 2 ปี ได้แก่ 1. การประชุม Preparatory Meeting (จัดในปีที่ 1) 2. การประชุม Senior Official Meeting (จัดในปีที่ 1) และ 3. การประชุม Head of Civil Service Meeting (จัดในปีที่ 2)

”

ปัจจุบันการประชุม ACCSM ได้ดำเนินการมาถึงเป็นครั้งที่ 17 แล้ว โดยเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา คณะผู้แทนสำนักงาน ก.พ. ได้แก่ นายชาวุฒิวินัย ไกรฤกษ์ (รองเลขาธิการ ก.พ.) ดร.มาฆะ ภูจินดา นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ และนางสาวศิริกัญญา ขำสืบสุข นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ได้เข้าร่วมประชุมในระดับ The Preparatory Meeting of The 17th ASEAN Conference on Civil Service Matters (ACCSM) ภายใต้หัวข้อ “Promotion of Good Governance: Towards Fulfilling People’s Aspiration and Welfare” ณ เมือง Bagan สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่า จึงนำสาระสำคัญของการประชุมมาเล่าสู่กันฟัง

1. การรับทราบความคืบหน้าการดำเนินการตาม ACCSM Work Plan 2008 - 2015
ที่ประชุม ก.พ. อาเซียนได้ทราบถึงการดำเนินการตามแผนการดำเนินการของ ACCSM Work Plan 2008 - 2015 ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้รายงานการดำเนินการโครงการต่างๆ ที่จัดให้แก่ข้าราชการกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน จำนวน 3 โครงการ ได้แก่ (1) Workshop on Training the Trainers (2) Workshop on Presentation Skill และ (3) ASEAN New Wave Leadership Development



ภาพประกอบจาก
<http://ooo-shans.ru>
<http://septenk.blogspot.com>
<http://press18.wordpress.com>
<http://www.asia-trip.info> Bagan-Myanmar-Ruins

2. สำนักงาน ก.พ. ได้รับการเลือกให้เป็น ASEAN Resource Centre (ARC)

สำนักงาน ก.พ. ได้รับมอบหมายให้เป็นศูนย์เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน Leadership Development ของราชการอาเซียน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดโครงการ ASEAN New Wave Leadership Development ให้แก่ข้าราชการกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

3. การเสนอหัวข้อและเค้าโครง Country และ Technical Paper

ในการประชุม Senior Official Meeting ในเดือนกันยายน 2556 ที่จะถึงนี้ สำนักงาน ก.พ. จะได้นำเสนอบทความที่เป็น Country Paper เรื่อง “Enhancing the Efficiency of Public Service: The Experiences of Civil Service Aging Era” และ บทความที่เป็น Technical Paper เรื่อง “Transforming Technical Tools to Cope with Uncertainty of Civil Service Manpower Scale”

4. การประชาสัมพันธ์โครงการ “Forum on Effectiveness of Public Service Web”

ตามแผนการดำเนินการของ ACCSM+3 Work Plan 2012 - 2015 ได้กำหนดให้สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบโครงการ “Forum on Effectiveness of Public Service Web” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับการออกแบบ Web-Site เพื่อให้มีความเหมาะสมกับการให้บริการประชาชน โดยที่โครงการดังกล่าวเป็น 1 ใน 9



โครงการ (9 Pilot Projects) ซึ่งจะจัดขึ้น ระหว่างวันที่ 11 - 15 มีนาคม 2556 ณ จังหวัดเชียงใหม่

5. เรื่องอื่น ๆ

5.1 ผู้แทนจาก ASEAN Secretary ได้ชี้แจงต่อที่ประชุมเกี่ยวกับการขอเข้าร่วมเป็นสมาชิก ASEAN State Members ของประเทศ Timor Leste ซึ่งได้มีการยกประเด็นนี้ขึ้นมาจากการประชุม Head of Civil Service of the ASEAN Member States ครั้งที่ 16 ที่เมืองปุตราจายา ประเทศมาเลเซีย โดยเห็นว่าควรมีการพิจารณาเพื่อให้เห็นแก่ ASEAN Socio-Cultural Community ต่อไป

5.2 การรายงานการดำเนินการของ ACCSM ที่สอดคล้องกับ ASEAN Socio-Cultural Blueprint ใน 2 ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกอาเซียนรณรงค์ให้ใช้ภาษาอังกฤษเป็นภาษาในการทำงาน และ (2) การส่งเสริมบทบาทของภาคประชาสังคมเกี่ยวกับจริยธรรมและธรรมาภิบาล

5.3 การรับทราบคะแนนจากตัวชี้วัดด้านการส่งเสริมประสิทธิภาพกิจการพลเรือนของแต่ละประเทศซึ่งเป็นตัวชี้วัดของ A.7 Building Civil Service Capability ใน ASEAN Socio-Cultural Community ซึ่งเป็นคะแนนตัวชี้วัดที่ได้จากเกณฑ์การประเมิน Worldwide Governance Indicator (WGI) □





“...การทำต่อให้มีคุณค่า...
ไม่จำเป็นต้องทำอะไรร
ที่ยิ่งใหญ่ ทำได้ยาก...”

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ฉบับนี้ ขอชวนท่านผู้อ่านไปรู้จัก **คุณพงศ์ปณต คงดี** ข้าราชการรุ่นใหม่ แห่งสำนักงานปลัดกระทรวง **ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม** ที่จะมาร่วมแบ่งปันเรื่องราวและ **แง่คิดดีๆ** ที่สร้างสรรค์น่าสนใจ ขอเชิญติดตามได้เลยครับ

ภาพประกอบจาก
<http://the-day-x.ru>
<http://sec.europa.eu>
<http://wallpaperswide.com>
<http://www.wallpaperup.com>



“ ...ผลงานที่ออกมาคือ ผมไปต้องเป็น The Best... ”

Q : สวัสดีครับคุณพงศ์ปณต ขอความกรุณาแนะนำตัว สักนิดครับ

A : ผมชื่อ พงศ์ปณต คงดี นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักบริหารกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พื้นเพเป็นคนนครสวรรค์ เรียนมัธยมที่โรงเรียน นวมินทราชูทิศ มัชฌิม จบปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ สาขาวิชารัฐศาสตร์ ตอนนี้นำกำลังรอรับปริญญาโท 2 ใบพร้อมกันอยู่ คือ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต และบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต หลักสูตรทวีปริญญาโท มหาวิทยาลัยรามคำแหง ครับ (ยิ้ม)

Q : รับราชการที่กระทรวงทรัพยากรฯ มานานหรือยังครับ

A : เมื่อก่อนเคยอยู่กระทรวงศึกษาธิการ ทำงานอยู่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 ปทุมธานี ได้ 3 ปี แล้วโอนมาที่นี่ เมื่อวันที่ 2 ต.ค. 2555 ก็ยังถือเป็นน้องใหม่ของกระทรวงทรัพยากรฯ ได้อยู่มั้งครับ (หัวเราะ)

Q : ที่ผ่านมาได้ทำงานชิ้นไหนสำเร็จ แล้วทำให้เราภูมิใจเป็นพิเศษบ้างครับ

A : ถึงเพิ่งมาทำงานที่นี่ได้ไม่นานนัก แต่ก็มีโอกาส สัมผัสงานด้านตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงฯ โดยทำหน้าที่ ฝ่ายเลขานุการ ทั้งคณะกรรมการกลั่นกรองฯ และคณะกรรมการ กำหนดตำแหน่งระดับสูงชุดใหญ่ของกระทรวงฯ ดำเนินการ ปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งระดับสูงของกระทรวงฯ มาได้ 15 ตำแหน่งแล้ว ตอนนี้นำกำลังทำตำแหน่งผู้ช่วยปลัดกระทรวงฯ อยู่ครับ

Q : คิดว่าตัวเองมีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร

A : เราเป็นคนตัวเล็กๆ ในสังคม ซึ่งการใช้ชีวิตประจำวัน การได้ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความสุข ได้หัวเราะ ยิ้มแย้ม มีกำลังใจ ปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ก็ถือเป็นการทำตัวให้มีคุณค่า ต่อสังคมได้แล้ว ไม่จำเป็นต้องทำอะไรที่ยิ่งใหญ่ ทำได้ยาก แล้วถึงจะเป็นประโยชน์

Q : มีแนวคิดอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศและสังคม

A : เมืองไทยยังขาดอยู่หลายเรื่อง โดยเฉพาะการพัฒนาคุณภาพของคนตั้งแต่ยังเล็กๆ ผมมองว่า การพัฒนาคน (ทำเสียง และหน้าตาจริงจัง) เราอาจไม่จำเป็นต้องพยายามทำให้ทุกคนเก่ง ไปเสียทุกอย่าง ซึ่งมันอาจจะเป็นไปได้ แต่เราควรมุ่งเน้นไปที่ การพัฒนาจุดเด่นหรือความถนัดเฉพาะด้านของคน ถ้าคนได้อยู่กับสิ่งที่ตัวเองรัก ก็จะเรียนรู้และทำสิ่งนั้นได้ดี และหากได้รับการส่งเสริมอย่างต่อเนื่องเขาก็จะเก่งทางนั้นอย่างแท้จริง ส่วนถ้าจะมองในแง่ของการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ มันก็จะช่วยให้เรารู้ว่าใครเก่งอะไร ทางด้านไหน ควรใช้ให้ใคร ไปทำงานอะไร ในหน่วยงานไหน โดยไม่ต้องคอยลองผิดลองถูกจนกว่าจะหาพบความถนัดที่แท้จริงของคนๆ หนึ่ง

Q : มีหลักในการใช้ชีวิตในแต่ละวันให้มีความสุขอย่างไร

A : มองโลกสดใส ให้ทุกวันมีความสุขกับงานและสิ่งๆ ที่ทำ ถ้าเราทำตัวมีความสุข คนรอบข้างจะรับรู้และพลอยมีความสุขตามไปกับเรา หากทุกคนมีความสุข ความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันดี ผลงานก็จะออกมาดี การมองโลกในแง่ดี สำคัญมากต่อการทำงานเป็นทีม ... ส่วนในแง่การทำงานส่วนตัวแล้ว ผมจะมุ่งทำงานให้ดีที่สุด ผลงานที่ออกมาจากมือผมไปต้องเป็น The Best คือ ดีที่สุดแล้วเท่าที่ทำได้ อย่างน้อยก็ในขณะนั้น

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ฉบับนี้ ขอลาไปพร้อม คำถามสะกิดใจที่ได้มาจากแง่คิดดีๆ ของคุณพงศ์ปณต คงดี แห่งสำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ที่ว่า.....

...วันนี้คุณได้ทำอย่างเต็มที่ ดีที่สุดแล้วหรือยัง?



อนาคตการเกษียณ อายุราชการ¹

ตอนที่ 1



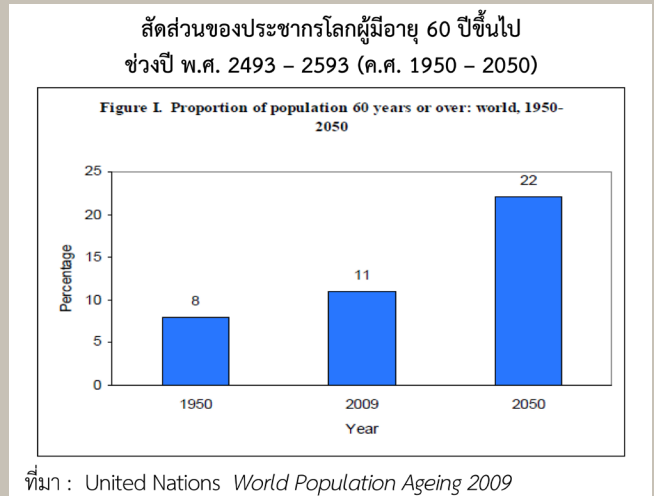
“

การเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ (Demographic Changes) ไม่ว่าจะเป็นการย้ายถิ่นฐาน กลุ่มชาติพันธุ์จำนวนมากหลากหลาย การขยายตัวของจำนวนคนชั้นกลาง แนวโน้มการที่คนในยุคปัจจุบันครองตัวเป็นโสดกันมากขึ้นหรือชะลอการแต่งงานให้ช้าลง การที่ครอบครัวจำนวนมากนิยมมีบุตรน้อยคน การศึกษาในสถานศึกษาในระบบนานขึ้น ล้วนอาจส่งผลกระทบต่อสังคมเศรษฐกิจของประเทศได้อย่างกว้างขวางทั้งทางตรงและทางอ้อม อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่ได้รับความสนใจมากที่สุดในปัจจุบัน เห็นจะหนีไม่พ้น “การก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ”

”

โลกอนาคต โลกแห่งผู้สูงอายุ

ก้าวย่างเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Ageing Society) ของประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้ถูกจับตามองอย่างใกล้ชิดจากผู้คนในทุกแวดวงมานานหลายสิบปี ข้อมูลสถิติที่มีอยู่อาจยืนยันได้อย่างชัดเจนแล้วว่า โลกของเรานอกจากจะได้เปลี่ยนผ่านเข้าสู่ยุคสังคมผู้สูงอายุอย่างเต็มตัวแล้ว (มีสัดส่วนจำนวนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป มากกว่า 10 % ของประชากรทั้งหมด) “ความสูงอายุ” ของสังคมโลก ก็มีแนวโน้มเพิ่มความเข้มข้นขึ้นทุกขณะด้วย กล่าวคือ สัดส่วนผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปจะยังคงมีเปอร์เซ็นต์เพิ่มสูงขึ้นๆ และมนุษย์ก็จะมีอายุยืนทอดยาวมากขึ้นเรื่อยๆ



**ในปี 2020
หนึ่งในสี่ของคนญี่ปุ่น
จะเป็นผู้มีอายุเกิน 65 ปี**

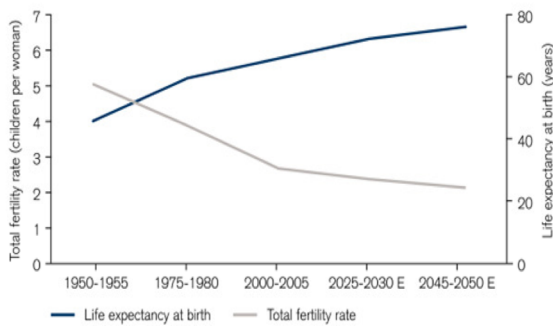
ในทางหนึ่ง ความรุดหน้าของพัฒนาการทางการแพทย์/สาธารณสุข เป็นสาเหตุสำคัญของการเพิ่มอายุขัยมนุษย์ จนประชากรโลกมีสัดส่วนผู้สูงอายุพุ่งสูงขึ้นอย่างรวดเร็วตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมา นอกจากนี้ในอีกทางหนึ่ง เมื่อสังคมโลกได้พัฒนาจนก้าวพ้นการเป็นสังคมเกษตรกรรมที่ต้องอาศัยแรงงานคนในฐานะปัจจัยการผลิตหลัก (Labour Intensive) จึงส่งผลให้ครอบครัวยุคใหม่ต่างเลือกที่จะมีบุตรน้อยลง เนื่องจาก

¹ ผู้เขียนเรียบเรียงบทความนี้ขึ้นโดยอาศัยข้อมูลส่วนหนึ่งจาก สำนักวิจัยและระบบพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณ คุณพรสิริ สุปัญญา ที่เอื้อเฟื้อข้อมูล



ความต้องการใช้กำลังแรงงานบุตรหลานเพื่อการเกษตรกรรม ได้ลดลงหรือหมดไปแล้วโดยสิ้นเชิง หากแต่การตัดสินใจมีบุตร กลับต้องคำนึงถึงข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ยกตัวอย่าง ในประเทศไทยเอง สมัยเมื่อเริ่มการรณรงค์การวางแผนครอบครัว ก็มีการชูค่าขวัญที่คุ้นหูอยู่ในยุคหนึ่ง เช่น “มีลูกมากยากจน” หรือ “หญิงก็ได้ ชายก็ได้ มีแค่สอง” ซึ่งผลทั้งจากการที่ประชากร มีอายุยืนมากขึ้น ประกอบกับการมีอัตราการเกิดลดลง ต่างช่วยกัน เสริมแรงเร่งผลักดันให้สภาวะสังคมสูงอายุเกิดขึ้นได้เร็วและ รุนแรงมากยิ่งขึ้น

อายุคาดเฉลี่ย และอัตราการเจริญพันธุ์ของประชากรโลก ช่วงปี พ.ศ. 2493 – 2593 (ค.ศ. 1950 – 2050)



ที่มา : Credit Suisse A Credit Suisse Megatrend: Demographics

**จำนวนคนไทยที่อายุเกิน 65 ปี
จะเพิ่มขึ้นสองเท่า ภายในแค่ 20 ปี
ในขณะที่สวีเดนต้องใช้เวลาถึง
85 ปี และฝรั่งเศสต้องใช้ถึง 115 ปี**

Rika Fujioka
องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ
เมษายน 2009

พลของการเป็นสังคมผู้สูงอายุ

สังคมใดที่มีสัดส่วนจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มสูงขึ้นมาก อาจได้รับผลกระทบต่างๆ ได้อย่างหลากหลายและกว้างขวาง ตัวอย่างที่สำคัญ คือ

1) เพิ่มอัตราการพึ่งพิง (Dependency Ratio²) คือ การที่ผู้สูงอายุที่รับสวัสดิการจากรัฐ (เช่น บำเหน็จบำนาญ และค่ารักษาพยาบาล) เพิ่มจำนวนขึ้นมาก แต่ผู้ที่สร้างรายได้แก่รัฐ (คนวัยทำงานที่ต้องจ่ายภาษีเงินได้ให้รัฐ) กลับมีน้อยลงโดยเปรียบเทียบ ผลก็คือ คนทำงานต้องรับภาระพึ่งพิงสูงขึ้นในการเลี้ยงดูผู้สูงอายุ นอกตลาดแรงงาน

2) เพิ่มภาระงบประมาณด้านสุขภาพและบำเหน็จบำนาญ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า เมื่ออายุมากขึ้น ร่างกายคนย่อมเสื่อมถอยไปตามวัย ดังนั้น ผู้สูงอายุจึงมักต้องการบริการสุขภาพเพิ่มมากขึ้น กว่าวัยเยาว์ สังคมผู้สูงอายุก็ต้องการรับสวัสดิการด้านสุขภาพจากรัฐเพิ่มขึ้นมาก นอกจากนี้เมื่อจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้นและมีอายุขัยสูงขึ้นก็ยิ่งเป็นการเพิ่มภาระงบประมาณของรัฐบาลด้านการจ่ายบำเหน็จบำนาญมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย ปรากฏการณ์เหล่านี้กำลังเป็นปัญหาใหญ่ทางการเงินคลังของรัฐบาลในหลายประเทศ

3) ขยายกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับผู้สูงอายุ (Silver Market) ให้เติบโตขึ้นอย่างมหาศาล อาทิ บริการสุขภาพ บ้านพัก อุตสาหกรรมการท่องเที่ยว สินค้าอุปโภคบริโภค สำหรับผู้สูงอายุ รวมถึงบุคลากรทางด้านสาธารณสุขที่เชี่ยวชาญการดูแลสุขภาพและโรคภัยผู้สูงอายุ

สังคมไทยเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้ว

ในช่วงปี พ.ศ. 2547 – 2548 ประเทศไทยเริ่มมีสัดส่วนประชากรอายุเกิน 60 ปีสูงขึ้นจนแตะระดับ 10 % เป็นครั้งแรก และหลังจากนั้นเป็นต้นมา สัดส่วนดังกล่าวก็ไต่ระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนในปี พ.ศ. 2554 ไทยมีประชากรอายุมากกว่า 60 ปี สูงถึง 13 % จึงกล่าวได้อย่างเต็มปากว่า ประเทศของเราได้ก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุมาแล้วเกือบหนึ่งทศวรรษ และสถานการณ์เป็นผู้สูงอายุของเราก็ยิ่งเด่นชัดขึ้นเรื่อยๆ อีกด้วย

ข้าราชการไทยเกษียณอายุกันมาก บางตำแหน่งอาจหาคนแทนได้ยาก ?

ในราชการไทย โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือนสามัญ มีสถิติข้อมูลหลายอย่างที่ส่งสัญญาณว่ากำลังก้าวเข้าสู่การเป็นกำลังแรงงานสูงอายุ (Ageing Workforce) และที่สำคัญ

² อัตราการพึ่งพิง (Dependency Ratio) ในนัยหนึ่ง หมายถึง สัดส่วนจำนวนประชากรนอกรายงาน (เด็ก และผู้เกษียณอายุจากงาน) ต่อจำนวนประชากรในวัยแรงงาน (คนทำงาน) โดยหาก Dependency Ratio ในสังคมใดมีค่าสูง ก็หมายความว่าประชากรวัยแรงงานในสังคมนั้นต้องรับภาระเลี้ยงดูประชากรนอกรายงานจำนวนมาก แต่สังคมใดมี Dependency Ratio ต่ำ ประชากรในวัยแรงงานก็รับภาระดังกล่าวน้อย



ภาพประกอบจาก
<http://somosnapa.org>
<http://www.olderpa.org>
<http://www.divapor.com>
<http://www.sodahead.com>
<http://www.umtri.umich.edu>
<http://eggheadconsultants.com>
 ภาพประกอบปกหน้าจาก
<http://www.bolvv.net/>

**คาดว่าในปี พ.ศ. 2578 การกระจาย
 เงินบำนาญแก่ข้าราชการจะเพิ่มขึ้น
 สูงสุดเป็นเกือบแปดแสนบาทต่อปี**

**กระทรวงการคลัง
 กุมภาพันธ์ 2556**



ภาคราชการไทยอาจต้องประสบปัญหาการทดแทนกำลังแรงงาน
 ที่อาจไม่ทันการ ไม่ว่าจะเป็นในแง่จำนวนและคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน

โดยหากพิจารณาถึงกลุ่มสายงานที่มีคุณวุฒิเฉพาะ
 ทาง กลุ่มสายงานที่ผู้ปฏิบัติต้องมีความเชี่ยวชาญในงาน ต้องอาศัย
 ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญทาง
 วิชาการเป็นอย่างสูงที่อาจมีปัญหาความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน
 เนื่องจากขาดแคลนข้าราชการรุ่นหลังที่มีประสบการณ์ ความรู้
 รวมทั้งอาวุโสที่จะทดแทนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะมีพบว่ามี
 ตำแหน่งในหลายสายงานที่อยู่ในกลุ่มนี้ เช่น นักวิทยาศาสตร์
 นิเวศวิทยา นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ นักจิตวิทยา ภูมิสถาปนิก
 นักวิชาการอาหารและยา วิศวกรโลหการ วิศวกรสำรวจ และ
 นักวิชาการคลัง

การให้ข้าราชการรับราชการต่อหลังเกษียณ

มาตรา 19 ของ พ.ร.บ. บำเหน็จบำนาญข้าราชการ
 พ.ศ. 2494 บัญญัติว่า ข้าราชการซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์
 แล้วเป็นอันพ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบ
 หกสิบปีบริบูรณ์ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม เพื่อช่วยให้มีผู้ปฏิบัติงานอย่าง
 ต่อเนื่องในสายงานที่ขาดแคลนผู้ปฏิบัติ จึงได้มีการกำหนด
 แนวทางให้ข้าราชการที่ครบเกษียณอายุราชการสามารถ
 รับราชการต่อไปได้ โดยในส่วนข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น ได้มี
 การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานในบางสายงาน³ รับราชการต่อไป
 หลังเกษียณอายุราชการ

นอกจากนี้ข้าราชการตุลาการศาลยุติธรรม ศาลปกครอง
 อัยการ และข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา ก็มีกฎหมาย
 กำหนดให้รับราชการต่อไปหลังอายุ 60 ปี ได้ด้วยเช่นกัน เนื่องจากการ
 ปฏิบัติงานของข้าราชการทั้ง 4 ประเภทข้างต้น ต้องอาศัย
 การสั่งสมความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานของผู้ปฏิบัติเป็น
 อย่างมาก ดังนั้น การกำหนดให้ข้าราชการกลุ่มนี้รับราชการต่อไป
 ได้หลังเกษียณ จึงอาจเป็นประโยชน์ต่อราชการมากกว่าที่จะให้
 เกษียณอายุที่ 60 ปี ตามปกติ

แม้การให้ข้าราชการรับราชการต่อไปได้หลังเกษียณ
 (เฉพาะบางกรณี) อาจเป็นแนวทางช่วยบรรเทาปัญหาการขาดแคลน
 ผู้ปฏิบัติในบางสายงานได้ในระดับหนึ่ง แต่ไม่อาจช่วยแก้ปัญหา
 จากการที่สังคมไทยเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุ
 ได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนา
 มาตรการหรือเครื่องมือบริหารจัดการอย่างอื่นควบคู่กันไปด้วย
 ซึ่งที่ผ่านมาก็ได้มีการศึกษาในเรื่องนี้อยู่หลายครั้ง

ติดตามบทความ “การเกษียณอายุราชการในอนาคต
 (ตอนที่ 2)” ตอนจบ ในคอลัมน์ Special Scoop นี้ จากวารสาร
 ข้าราชการฉบับหน้า □

³ ได้แก่ สายงานกฎหมายกฤษฎีกา แพทย์ ทันตแพทย์ นายสัตวแพทย์ ปฏิบัติงานช่างศิลปกรรม คีตศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และนาฏศิลป์ (รายละเอียดตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ
 ซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์รับราชการต่อไป พ.ศ. 2552)



เตรียมความพร้อมผู้บริหาร สู่ประชาคมอาเซียน (ตอนแรก)

“ คลุกวงในฉบับนี้ ขอเปลี่ยนบรรยากาศจากเรื่องราวความเคลื่อนไหวในการประชุม ก.พ. มาเป็นให้ท่านผู้อ่านได้ร่วมติดตามกิจกรรมการเตรียมความพร้อมของผู้บริหารระดับสูงของทั้งภาคราชการและเอกชนในการก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 กัน ครับ ”





ทุกท่านคงทราบดีว่าสิ้นปี 2558 ที่กำลังจะมาถึงนี้ ประเทศไทยจะก้าวสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างเป็นทางการ ทุกภาคส่วนในสังคมไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ หรือเอกชนต่างก็มีความเคลื่อนไหวในการเตรียมความพร้อมในส่วนของตนเองมาอย่างต่อเนื่อง สำหรับภาครัฐก็ได้มีความตื่นตัวในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก โดยเฉพาะกระทรวง กรม ที่มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการรวมตัวของประชาคมเศรษฐกิจต่างก็มีการเตรียมตัวในหลายรูปแบบ และสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเตรียมให้มีความพร้อมก็คือ “คน” นั่นเอง

สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงประเด็นนี้ ในปี 2556 จึงได้มุ่งเป้าไปที่การเตรียมความพร้อมท่านผู้บริหารระดับปลัดกระทรวง โดยร่วมมือกับอีก 4 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการต่างประเทศ และ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดทำหลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูงอาเซียน หรือ ASEAN Executive

Management Programme” ขึ้น จำนวน 2 รุ่น ในช่วงเดือน เมษายน-พฤษภาคม และเดือนกรกฎาคมถึงสิงหาคม ตามลำดับ โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการเตรียมความพร้อมให้กับท่านผู้บริหารระดับปลัดกระทรวงให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมิติการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ จากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในช่วงปลายปี 2558 รวมทั้งเพิ่มโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการเตรียมการของไทยระหว่างผู้บริหารที่เข้าอบรมด้วยกัน ซึ่งหลักสูตรนี้นอกจากจะเป็นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานหลักด้านนโยบายของภาครัฐแล้ว ยังมีความพิเศษตรงที่ได้เชิญผู้บริหารระดับสูงจากภาครัฐวิสาหกิจและเอกชน รวมทั้งผู้นำทางความคิดจากภาคส่วนอื่นเข้าร่วมหลักสูตรด้วย ด้วยเหตุผลที่ว่าทุกภาคส่วนในสังคมล้วนมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศไทยทั้งสิ้น จึงควรได้มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงจาก รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนขนาดใหญ่ที่ชื่อเสียง รวมทั้งผู้แทนจาก ภาคประชาสังคม และภาควิชาการ รวมทั้งสิ้น 60 ท่าน



จุดเด่นประการหนึ่งของหลักสูตรนี้คือการออกแบบหลักสูตร (Course Design) โดยได้ออกแบบภายใต้เจตนารมณ์ที่ต้องการให้ผู้บริหารระดับสูงในทุกภาคส่วนได้มีความเข้าใจร่วมกันถึงบริบทของอาเซียนที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน และพร้อมที่จะคิดเตรียมการเพื่อตั้งรับการอนาคตที่ยังมีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนยากที่จะคาดเดา จึงเป็นที่มาของการกำหนดหัวข้อการฝึกอบรมเป็น 5 หัวข้อ (Modules) ได้แก่

1. แรงขับเคลื่อนและแนวโน้มทิศทางของโลก (Global Forces and Trends) มุ่งเน้นในการสร้างความเข้าใจและรู้เท่าทันบริบทความเปลี่ยนแปลงในโลก เพื่อให้ผู้บริหารได้วิเคราะห์หาโอกาสและอุปสรรค (New Set of Threats and Opportunities) อันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการกำหนดทิศทางเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้งในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

2. ภูมิทัศน์ของภูมิภาคอาเซียน (ASEAN Regional Landscape) เพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึง การเปลี่ยนแปลงของภูมิภาคอาเซียน ทั้งจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ที่มีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐ เพื่อให้สามารถระบุประเด็นเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ (Set of Critical Issues) ที่นำไปสู่การกำหนดทิศทางเชิงนโยบายและการพัฒนาของประเทศไทย เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

3. วาระแห่งชาติ (National Agenda) เนื่องจากผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงการรักษาและปกป้องผลประโยชน์ของประเทศเป็นสำคัญด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถวิเคราะห์และกำหนดยุทธศาสตร์ของประเทศได้ (National Strategy) พร้อมทั้งขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Set of Action Agenda) ร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งองคาพยพ

4. ทักษะการสร้างความร่วมมือและการรวมกลุ่ม (Cooperation and Integration Skills) ในการรวมกลุ่มและพัฒนาความร่วมมือในกรอบประชาคมอาเซียนนั้น ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นที่จะต้องได้รับการเสริมสร้างทักษะ และสมรรถนะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานร่วมกันและการผสมผสานความร่วมมือ ซึ่งถือเป็นปัจจัยเสริมที่สำคัญที่จะทำให้การขับเคลื่อนการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ อาทิ Leadership skills, Partnership and Networking, Negotiating and Influencing และ Diplomacy and Intercultural Communication เป็นต้น

5. การศึกษาดูงาน (Study Visit) เพื่อสร้างโอกาสให้ผู้บริหารฝ่ายไทยได้พบปะและทำความรู้จักกับบรรดาผู้บริหารระดับสูงของอาเซียนทั้งภาครัฐและเอกชน ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการเดินทางไปศึกษาดูงานในประเทศอาเซียนจะเป็นการเสริมสร้างความไว้วางใจและความร่วมมือที่ติระหว่างกันในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน

นอกจากนี้รูปแบบการฝึกอบรมและการเรียนรู้ (Learning Method) ได้ออกแบบเป็นให้มีความหลากหลาย เหมาะสมกับระดับของคุณวุฒิและวัยวุฒิของผู้บริหารที่เข้าอบรม เพราะนอกจากจะมีการบรรยายในชั้นเรียนตามรูปแบบปกติของการอบรมทั่วไปแล้ว ยังมีการอภิปรายกลุ่ม นำโดยผู้ทรงคุณวุฒิสาขาต่างๆ รวมทั้งการนำเสนอผลงานกลุ่มร่วมกันของผู้เข้าอบรม ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงความคิดรวบยอดที่เกิดจากการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจ และมุมมองของท่านผู้บริหารทุกภาคส่วนได้เป็นอย่างดี

ฉบับนี้ ขอเกริ่นนำไว้เพียงเท่านี้ก่อน และฉบับหน้าจะได้นำเรื่องราวที่น่าสนใจในการฝึกอบรมหลักสูตรนี้มาเล่าให้ทุกท่านฟังอีก ตามสไตล์ “คลุกวงใน” ครับ □

ภาพประกอบจาก

<http://audioboo.fm>
<http://deviantart.com>
<http://sun-surfer.com>
<http://www.experto.de>
<http://wallpaperswiki.org>
<http://www.fotopedia.com>
<http://www.cosianatour.com>
<http://hinmanfoundation.org>

<http://ndw.datawallpaper.com>
<http://www.bezoekindochina.nl>
<http://palpicpal0.blogspot.com>
<http://discover-indo.tierranet.com>
<http://www.transoceanservice.com>
<http://www.siemreap-cambodia.net>
<http://www.xn--c3cxhf1bd0b2byax8a1je.com>



5 Basic Questions for Succession Planning

ห้าคำถามพื้นฐาน ที่ควรรู้ เกี่ยวกับการสืบทอดตำแหน่ง

“ หลายปีมานี้มีเสียงเรียกร้องจากผู้บริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้หาตัวผู้สืบทอดตำแหน่ง “Successors” และวางระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) ในหน่วยงาน

”

ดูเหมือนว่าเสียงเรียกร้องดังกล่าวจะดังขึ้นเรื่อยๆ เมื่อหลายหน่วยงานประสบปัญหาผู้บริหารที่มีความสามารถและเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ได้ทยอยออกจากองค์กร ทั้งจากการเกษียณ การลาออก หรือมีการแย่งชิงตัว “คนเก่ง” ในตลาดแรงงาน รวมทั้งเริ่มตระหนักว่าการจากไปของคนกลุ่มนี้ จะทำให้ประวัติศาสตร์และความทรงจำ (Institutional Memory) รวมทั้งขีดความสามารถขององค์กร (Capabilities) สูญหายไปด้วย

แต่ถ้าถามว่า ผู้บริหารเข้าใจเรื่องการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมากนักน้อยเพียงใด ก็คงต้องบอกว่าไม่มากเท่าไร แถมหลายคนในราชการ (ทั้งผู้บริหารและนักทรัพยากรบุคคล) อาจหวั่นไหวหรือตื่นตระหนกเมื่อได้ยินเรื่องนี้ ไม่ใช่แค่ไม่รู้ว่าจะทำอย่างไร แต่หลายคนคิดว่าคงจะทำได้ไม่ได้ หรือทำได้ยาก หรือแม้แต่คิดไปล่วงหน้าว่าระบบการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง อาจไม่เหมาะกับระบบราชการ เพราะตำแหน่งราชการเป็น “ของหลวง” การเข้าสู่ตำแหน่งต้องตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม จะวางแผน

ยกให้ใครไม่ได้ หรืออยากจะทำให้ใครได้สืบทอดตำแหน่งก็คงทำได้ยาก เพราะมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามามีผลกระทบมากมาย เช่น อิทธิพลทางการเมือง เป็นต้น

ขณะนี้หลายส่วนราชการได้พยายามวางแผนทดแทนตำแหน่งเพื่อแก้ปัญหาการบริหารกำลังคนในหน่วยงาน หลายหน่วยงานถูกกำหนดให้ทำเรื่องนี้ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหมวด “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล” ในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2556 – 2561) ก็ระบุว่า Succession Plan เป็นกลยุทธ์หนึ่งสำหรับการพัฒนาระบบการบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ

สถานีนาฉบับนี้ จึงขอชี้แจงแฉลงไขให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ว่าจริงๆ แล้วการวางแผนสืบทอดตำแหน่งคืออะไร และจะทำได้หรือไม่ภายใต้เงื่อนไขของการบริหารราชการในปัจจุบัน โดยมุ่งตอบคำถามพื้นฐาน ที่ควรรู้ดังต่อไปนี้



คำถามที่ 1

Succession Plan คืออะไรกันแน่?

คำว่า “แผนสืบทอดตำแหน่ง” ในภาษาไทยอาจสื่อความหมายในทางลบ คนฟังอาจรู้สึกกลัวส่อไปในทางเล่นพรรคเล่นพวก ดังนั้น ในมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) สำนักงาน ก.พ. จึงเลี่ยงไปใช้คำว่า “แผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ/ปฏิบัติราชการ” ซึ่งมาจากแนวคิด “Management Continuity Plan” ที่หลายองค์กรในภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งสำนักงานบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐบาลกลางสหรัฐอเมริกา ก็ถือว่า Succession Plan คือ แผนสร้างความต่อเนื่องในการบริหารงาน

หากเราเข้าใจว่า “แผนสืบทอดตำแหน่ง” มีเป้าหมายเพื่อสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ/ปฏิบัติราชการ ก็คงไม่ต้องตกอกตกใจ แต่หลายคนอาจเถียงว่า “ปัญหาการขาดคนขึ้นดำรงตำแหน่งที่ว่างลง คงไม่เกิดขึ้นในระบบราชการ” “เก่าไปใหม่ก็มา” ทำนองว่า “ไม่มีไก่โต้งตัวสุดท้ายในโลกนี้ ทุกๆ เข้าก็จะมีไก่โต้งขึ้นมาขึ้นเรียกดวงตะวันอยู่นั่นเอง” แล้วทำไมเราจะต้องใส่ใจในเรื่องการสืบทอดตำแหน่ง?

คิดง่ายๆ ถ้าหน่วยงานของท่านเจอปัญหา “ขาดคนที่มีคุณสมบัติที่จะดำรงตำแหน่ง” หรือ “มีตัวเลือกไม่มากพอ” หรือ “มีคนเยอะแต่ขาดคนที่เหมาะสมหรือมีความพร้อมในเชิงความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และทัศนคติ” ก็เป็นเหตุผลเพียงพอแล้วที่จะต้องทำ Succession Plan

ถ้าจะให้สรุปก็คงพอจะพูดได้ว่า Succession Plan หมายถึง กระบวนการวางแผน เพื่อให้งานในตำแหน่งหลัก (Key Positions) ของหน่วยงานมีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำและความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งสำคัญดังกล่าว

William J. Rothwell เขียนไว้ในหนังสือ *Effective Succession Planning* ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2001 ระบุว่า “Succession planning is a means of identifying critical management positions starting at manager and supervisor levels and extending up to the highest position in the organization.”

คำถามที่ 2

แผนสืบทอดตำแหน่ง กับแผนทดแทนบุคลากรต่างกันอย่างไร?

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการเตรียมกำลังคนให้มีความพร้อม (ทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะและคุณลักษณะอื่นๆ สำหรับการดำรงตำแหน่งสำคัญ) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปยังทิศทางที่ต้องการ จุดเน้นคือ “มีการวางแผนในระยะยาว” ไม่ใช่แค่ “มีตำแหน่งว่างก็แต่งตั้งให้เต็ม” ถ้าเป็นอย่างหลังก็ไม่ต้องพูดถึงแผนสืบทอดตำแหน่ง

โดยสรุป การวางแผนทดแทน (Replacement Plan) ซึ่งหลายคนเข้าใจผิดคิดว่าเป็น Succession Plan เป็นการตั้งรับ (Reactive) เพื่อจัดการกับความเสี่ยงในการบริหารกำลังคนในระยะสั้น (HR Risk Management) เน้นการหาคนมาทดแทนตำแหน่งที่ว่าง (Substituting) ดำเนินการเป็นครั้งเป็นคราวและขาดความยืดหยุ่น (Narrow Approach and Restricted)

ส่วนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เป็นการดำเนินการเชิงรุกและต่อเนื่อง (Proactive and continuous process) เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Plan future development talent portfolio) จึงไม่ใช่แค่การหาคนมาแทนตำแหน่งที่ว่างเฉพาะครั้งคราว แต่มองกว้างถึงการปรับเปลี่ยนขีดสมรรถนะของกำลังคน (Renewing) และต้องสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร (Organized alignment strategic needs integrated system) รวมทั้งมีความยืดหยุ่น (Flexible)

คำถามที่ 3

Succession Plan ต่างจาก Career Plan อย่างไร?

ทั้งสองเรื่องมีความแตกต่างกัน แต่มีส่วนที่เกี่ยวข้องกัน แผนสร้างความก้าวหน้า (Career Plan) เป็นการวางแผนเส้นทางในอาชีพของผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร ทั้งในแบบแนวตั้ง (Vertical Career Path) คือเส้นทางที่นำไปสู่ตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และแนวราบ (Horizontal Career path) คือเส้นทางที่นำไปสู่การสั่งสมประสบการณ์ให้มีความหลากหลาย หรือแบบผสมผสาน (Mixed or Spiral Career Path) กล่าวคือ องค์กรได้วางแผนเส้นทางให้กับทุกคนได้มีทางไป แต่การจะเดินตามเส้นทางเพื่อไปสู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งได้ อาจมีการกำหนดเงื่อนไขว่าคนเดินจะต้องมีคุณลักษณะอย่างไร มีความพร้อมและความพิถีพิถันอย่างไร และเมื่อเดินตามเส้นทางแล้วจะไปได้ไกลหรือใกล้เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของงานและของตัวบุคคล องค์กรและหน่วยงานจึงมีหน้าที่พัฒนาให้คนในองค์กรพร้อมที่จะเดิน นั่นก็คือมีการพัฒนาเพื่อสร้างโอกาสในทางก้าวหน้า หรือ Career Development





ภาพประกอบจาก
<http://blogs.cisco.com>
<http://www.rmsearch.co.uk>
<http://www.leanconsulting.com>
<http://anvgraphics.blogspot.com>
<http://keepontraveling.blogspot.com>

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) อย่างเป็นระบบ จะทำได้ง่ายถ้ามีการวางแผนความก้าวหน้า (Career Plan) ไว้แล้ว แต่ถ้าไม่มีก็ไม่ใช่เรื่องใหญ่โต ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เน้นเฉพาะตำแหน่งที่มีความสำคัญ ที่ถือว่าเป็น Key/Strategic Positions ไม่ใช่ตำแหน่งทั่วไป คือเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีลักษณะเฉพาะและยากที่จะหาในตลาด ตำแหน่งสำคัญของหน่วยงานหนึ่ง อาจแตกต่างจากอีกหน่วยงานหนึ่งได้ นอกจากนี้ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจะเน้นการประเมินความพร้อมของบุคคล (Personal Profile) ว่าสอดคล้องกับข้อกำหนดของตำแหน่งมากน้อยเพียงใด (Position/Job Profile) และหากมีช่องว่าง จะมีการเตรียมความพร้อมเพื่อเตรียมความพร้อมอย่างไร รวมทั้งมีการเตรียมความพร้อมด้วยการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังนั้น จึงมักเกี่ยวข้องกับการสร้างคลังหรือบัญชีรายชื่อผู้ที่มีคุณสมบัติในการสืบทอดตำแหน่ง (Successor Pool) และระบบการบริหารคนเก่งหรือผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (Talent Management) จึงมักจะเป็นส่วนหนึ่งของ Succession Plan

คำถามที่ 4 ตำแหน่งระดับใดที่ต้องทำ Succession Plan?

ถ้าเป็นไปได้ งานทุกงาน ตำแหน่งทุกตำแหน่งควรต้องมีการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการทำงาน และคุณภาพของงานเป็นไปตามที่คาดหวัง ไม่ว่าใครจะอยู่หรือไป ตามปกติแล้ว หน่วยงานมักดำเนินการวางแผนสืบทอดตำแหน่งในสองลักษณะ คือ การวางแผนสร้างความต่อเนื่องในระดับบริหาร (Management Succession Plan) และการวางแผนสร้างความต่อเนื่องสำหรับตำแหน่งอื่นที่องค์กรเห็นว่ามีมีความสำคัญ (Professional Succession Plan)

ในทางปฏิบัติ หลายองค์กรมีข้อจำกัดในเชิงทรัพยากร อาจเน้นการวางแผนสืบทอดตำแหน่งเฉพาะตำแหน่งที่ถือว่ามีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positions) ซึ่งอาจหมายถึง ตำแหน่งตามโครงสร้างการบริหาร ตำแหน่งที่จำเป็นสำหรับขับเคลื่อนยุทธศาสตร์หรือสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร หรือตำแหน่งที่ยากแก่การสรรหาและรักษาไว้ เป็นต้น

คำถามที่ 5 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทำได้จริงหรือไม่ ในระบบราชการ?

ขอให้นิ่งงายๆ เคยคุยกันในโต๊ะอาหารในทำนองนี้มั๊ยครับ? ถ้าท่านอธิบดีเกษียณแล้ว ใครจะแทน? ผู้อำนวยการสำนักคนใหม่จะเป็นใครกันบ้าง? ฯลฯ หลายคนมีคำตอบและตอบได้ถูกก่อนที่จะมีการออกคำสั่งเสียอีก ก็แสดงว่ามีการวางแผนสืบทอดตำแหน่งไว้แล้ว แต่อาจจะไม่เป็นทางการหรือเป็นแผนที่อยู่ในใจของบางคน ใช่หรือไม่? ปฏิเสธหรือไม่ว่านี่ก็คือ Succession Plan ที่เป็นอยู่!!!

เรามักจะเห็นปรากฏการณ์ที่มีคนหรือกลุ่มคน ซึ่งวันๆ หนึ่งเอาแต่นั่งวิเคราะห์ว่าใครบ้างที่อยู่ในคิวที่จะได้ขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น! บางคนนั่งเรียงลำดับ (อาวุโส) วิเคราะห์อายุตัวและอายุราชการ เพื่อจะรู้ว่าเมื่อไหร่จะถึงคิวกับเขาบ้าง บางคนนั่งเรียงลำดับเพื่อจะรู้ว่าพวกไหน สายไหนจะได้ขึ้น จะได้ดูทิศทางหรือเกาะได้ถูก และเมื่อเห็นเงาแสงๆ ของคนที่อยู่ในคิวแล้ว ก็เริ่มเรียกคนนั้น คนนี้ว่า เป็น “ผู้บริหารคนต่อไป.....The Next...” หลายครั้งก็วิเคราะห์คาดเดาได้ถูกเป๊ะ! แสดงว่ามีใครบางคนได้วางแผนไว้แล้ว

ในภาคเอกชน เวลาพูดถึงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งมักเป็นแผนระยะสั้น เน้นการทำแผนผังทดแทนหรือ Replacement Chart ที่ระบุว่าถ้าคนนี้ไปแล้ว ใครจะขึ้นมาแทน โดยบางหน่วยงานถึงกับมีการติดรูปและประวัติผู้ที่จะสืบทอดตำแหน่งไว้บนผนังห้องผู้บริหาร หรือไม่มีก็มีแฟ้มเฉพาะไว้ที่ฝ่ายบุคคล บางหน่วยงานในราชการก็ตีขลุมเองง่าย ๆ ว่าถ้าจะทำ Succession Plan ก็ไปดูจากประวัติตาม ก.พ.7!!!

จากตัวอย่างที่กล่าวถึงข้างต้น ก็แสดงว่าการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ทำกันอยู่แล้ว ไม่ใช่เรื่องยากเลย! แต่จะทำอย่างไรให้ดี ไม่ใช่การวางแผนในใจ ขอเก็บไว้ขยายความในโอกาสต่อไป

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

มาถึงบรรทัดนี้ ก็คงจะทำให้ผู้อ่านเข้าใจได้ไม่ยากว่า Succession Plan เป็นเรื่องใกล้ตัว และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร กับมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคล ที่ต้องร่วมมือกันในการดำเนินการ ความจริงใจและความตั้งใจจริงของฝ่ายบริหารของหน่วยงานต้องมาก่อน ตามด้วยขีดความสามารถในการดำเนินการและการสนับสนุนของหน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ถ้าขาดสองสิ่งนี้ ก็คงต้องทำใจว่าเราจะอยู่กับระบบ “ทายาทอสูร” หรือแล้วแต่บุญแต่กรรมต่อไป สงสารแต่ประชาชนผู้รับบริการ ที่เลือกไม่ได้ ว่าใครจะมาดูแลการจัดบริการสาธารณะสำหรับพวกเขา □



เมื่อทุกคนบอกว่า ก้อนหินคือต้นไม้ แล้วเราจะบอกว่าคือ ต้นไม้หรือก้อนหิน



ใต้ชมภาพยนตร์เรื่อง “พี่มาก...พระโขนง” กันแล้วหรือยังครับ เท่าที่ทราบตอนนี้ขึ้นแท่นเป็นภาพยนตร์ที่ทำรายได้มากที่สุดเป็นอันดับหนึ่งของบ้านเราไปแล้ว เชื่อว่า หลายท่านคงได้ชมภาพยนตร์เรื่องนี้กันแล้ว คิดเห็นเกี่ยวกับภาพยนตร์เรื่องนี้อย่างไรกันบ้างครับ





ลองนึกถึงช่วงเวลาหลังจากที่ภาพยนตร์ฉายจบแล้ว กิจกรรมหนึ่งที่หลายท่านคงทำ หากไปชมภาพยนตร์กับกลุ่มเพื่อน รวมถึงตัวผู้เขียนเองด้วย คือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือพูดคุยเกี่ยวกับเรื่องราวในภาพยนตร์ที่ชมจบไปเมื่อเดินออกจากโรงภาพยนตร์

หากเพื่อนส่วนใหญ่ของท่านแสดงออกว่าชื่นชอบและชื่นชมภาพยนตร์เรื่องนี้มาก เนื่องจากมีทั้งความสนุกสนาน อารมณ์ขัน และประทับใจ แต่ในความคิดของท่าน กลับไม่ชอบภาพยนตร์เรื่องนี้เสียเลย เมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ท่านจะพูดแสดงความคิดเห็นที่แท้จริงของท่านให้เพื่อนฟังว่าท่านไม่ชอบภาพยนตร์เรื่องนี้ หรือท่านจะพูดเออออคล้อยตามเพื่อนของท่านว่าท่านชื่นชอบภาพยนตร์เรื่องนี้เช่นกัน ลองคิดคำตอบของท่านไว้ในใจดูครับ แต่ถ้าคิดนอกใจโดนจับได้เมื่อไร คงต้องแก้ตัวกันยาว

เคยชมภาพยนตร์ เรื่อง “Mean Girls” หรือไม่ครับ ภาพยนตร์เรื่องนี้เข้าฉายมานานมากแล้ว ตั้งแต่ปี 2004 บอกเล่าเรื่องราวของเด็กสาวคนหนึ่งชื่อว่า Cady Heron ซึ่งตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาตั้งแต่เด็กจนถึงอายุ 16 ปี เธออาศัยอยู่กับพ่อแม่มาโดยตลอด พ่อแม่เป็นคนสอนหนังสือ เป็นหนังสือรุ่นดูสนุกๆ ครับ แต่ประเด็นหนึ่งที่ภาพยนตร์เรื่องนี้นำเสนอ ซึ่งมีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่งก็คือ เมื่อ Cady เข้าเรียนในโรงเรียน สังคมของเธอจะไม่ได้มีแค่พ่อแม่แล้ว แต่จะมีเพื่อน ครู อาจารย์ ซึ่งเธอจำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับบุคคลอื่น แล้วชีวิตในโรงเรียนของเธอจะเป็นอย่างไร ลองหามาชมกันดูครับ

ในช่วงแรกของภาพยนตร์ เธอเข้าร่วมกลุ่มเพื่อนในโรงเรียนที่มีชื่อกลุ่มว่า “the plastics” ซึ่งกลุ่มนี้สามารถเป็นตัวแทนในสิ่งที่หลายคนอยากจะเป็น ทั้งการมีชื่อเสียง ร่ำรวย แฝมยังหน้าตาดี อีกต่างหาก ในการเข้าร่วมกลุ่มของ Cady นั้น เธอเลือกที่จะทำตามสิ่งที่กลุ่มทำ ทั้งการแสดงออก การแต่งกาย

เพื่อให้ทุกท่านรู้สึกร่วมไปกับ Cady ผู้เขียนขอชวนทุกท่าน ย้อนวัยกันสักเล็กน้อย ลองนึกถึง หรือย้อนอดีตถ้าเรียกให้ดูดีขึ้นสักเล็กน้อย คงต้องบอกว่า flashback กลับไปในช่วงเข้าเรียนมหาวิทยาลัยปี 1 หรือตอนเข้าทำงานในที่ทำงานใหม่กัน ประสบการณ์ที่ผู้เขียนมี และเชื่อว่าทุกท่านน่าจะ

มีไม่แตกต่างกันนัก คือ ความตื่นเต้น ความวิตกกังวลว่า จะต้องทำตัวอย่างไร วางตัวอย่างไร ถึงจะเหมาะสมหรือสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ เนื่องจากการเข้าสู่สังคมใหม่ กลุ่มใหม่ เพื่อนใหม่ สถานที่ใหม่ วัฒนธรรมใหม่ ที่ไม่คุ้นเคย ไม่รู้จัก แตกต่างไปจากสังคมเดิมที่คุ้นเคย

เริ่มแรก เราคงจำเป็นต้องเรียนรู้ว่าค่านิยมหรือบรรทัดฐานที่กลุ่มนั้นให้การยอมรับคืออะไร เมื่อรู้ค่าานิยมหรือบรรทัดฐานของกลุ่มคืออะไรแล้ว ขั้นตอนต่อมา เราคงค่อยเลือกว่าจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือบรรทัดฐานนั้นหรือไม่ กรณีที่เราเลือกจะแสดงพฤติกรรมตามแรงกดดันของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นจริงหรือคิดไปเองก็ตาม เช่นเดียวกับที่ Cady เลือกจะแสดงเหมือนเพื่อนในกลุ่มของเธอ หรือว่าท่านเลือกที่จะบอกเพื่อนของท่านว่าท่านชื่นชอบภาพยนตร์เรื่อง “พี่มาก...พระโขนง” แทนการบอกเพื่อนของท่านตามความคิดเห็นที่แท้จริงนักจิตวิทยาเรียกการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมลักษณะนี้ว่า การคล้อยตาม (Conformity) ครับ

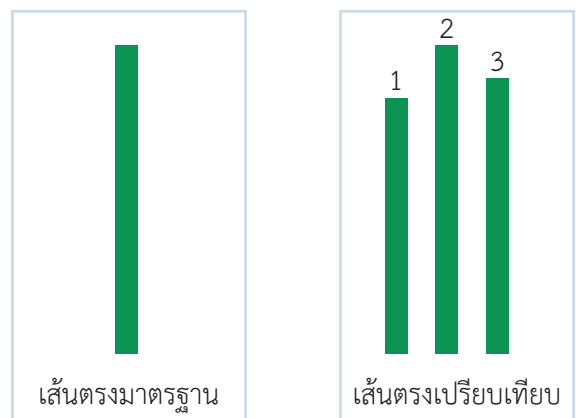
การคล้อยตามนั้นมีได้ในหลายรูปแบบด้วยกัน ได้แก่ การยอมตาม (Compliance) และการยอมรับ (Acceptance) ซึ่งประเด็นเกี่ยวกับการยอมตามนี้ เป็นหัวข้อที่นักจิตวิทยาให้ความสนใจไม่น้อยเช่นกัน ซึ่งในโอกาสต่อไป ผู้เขียนจะขออนุญาตนำมาเล่าสู่กันฟังครับ

ในสังคมตะวันตก การระบุว่าใครก็ตามมีพฤติกรรมการคล้อยตาม คนๆ นั้น คงรู้สึกเสียหน้ามิใช่น้อย เนื่องจากมุมมองต่อพฤติกรรมดังกล่าวในสังคมตะวันตกเป็นไปในเชิงลบ ซึ่งเป็นมุมมองที่แตกต่างจากสังคมตะวันออก ในมุมมองกลับกัน สังคมตะวันออกมีแนวโน้มที่จะให้คุณค่าของพฤติกรรมการคล้อยตามไปในเชิงบวกมากกว่า

ถึงตรงนี้ เรามาลองทำความเข้าใจพฤติกรรมที่เรียกว่า การคล้อยตามกันครับ

ในปี 1955 นักจิตวิทยา ชื่อ Solomon Asch ได้ทำการทดลองหนึ่งขึ้น ซึ่งผลจากการทดลองแสดงให้เห็นว่า แรงกดดันของกลุ่มนั้นส่งผลให้เราแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามได้

การทดลองเป็นอย่างนี้ครับ



ผู้ทดลองแจ้งให้ผู้รับการทดลองทราบว่า การทดลองครั้งนี้เป็นการทดลองเรื่องการรับรู้ โดยจัดให้ผู้เข้าร่วมการทดลองตัวจริงนั่งเป็นลำดับที่ 6 ร่วมกับผู้ร่วมการทดลองคนอื่นซึ่งเป็นหน้าม้าของผู้ทดลอง รวมแล้วมีผู้ร่วมการทดลองทั้งหมด 7 คน

การทดลองเริ่มต้นด้วยการให้ผู้ร่วมการทดลองตอบว่าเส้นตรงเปรียบเทียบเส้นไหนจากเส้นตรงเปรียบเทียบ 3 เส้น มีความยาวเท่ากับเส้นตรงมาตรฐาน จากรูปคงเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเส้นตรงเปรียบเทียบเส้นที่ 2 เป็นเส้นตรงที่มีความยาวเท่ากับเส้นตรงมาตรฐาน แน่ใจว่า ผู้ทดลองทุกคนย่อมตอบได้ถูกต้องด้วยความมั่นใจ แต่ในการทดลองครั้งที่สาม ท่านคิดว่าคำตอบของผู้ร่วมการทดลองจะเป็นอย่างไร จะยังคงตอบได้ถูกต้องเหมือนเดิมหรือไม่ หากผู้ร่วมการทดลอง (หน้าม้า) คนที่ 1 ตอบผิด คนที่ 2 ตอบผิด คนที่ 3 คนที่ 4 จนกระทั่งคนที่ 5 ก็ยังคงตอบผิดเหมือนกันหมด

จากการทดลอง พบว่า ผู้เข้าร่วมการทดลองจำนวน 1 ใน 3 ตอบผิดตามผู้ร่วมการทดลองคนก่อนหน้า และผู้ร่วมการทดลองที่เหลืออีก 2 ใน 3 ตอบได้ถูกต้องตามความเป็นจริง น่าสนใจว่าทั้งที่เราเห็นได้อย่างชัดเจนแล้วว่า เส้นตรงเส้นไหนที่มีความยาวเท่ากับเส้นตรงมาตรฐาน แต่เพราะเหตุใดผู้ร่วมการทดลองจำนวนหนึ่งถึงยอมตอบผิด หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เกิดพฤติกรรมการคล้อยตามกลุ่มนั่นเอง

แล้วเป็นเพราะอะไร หรือเป็นเพราะสถานการณ์ของการทดลอง หรือเป็นเพราะปัจจัยอื่นใด ที่ทำให้เกิดการคล้อยตาม ในปี 1969 นักจิตวิทยา 3 คน ได้แก่ Milgram, Bickman, และ Berkowitz ได้ร่วมกันทำการทดลองหนึ่งชิ้นในมหานครนิวยอร์ก ซึ่งขึ้นชื่อเรื่องความคับคั่ง วุ่นวายของผู้คน ทั้งนี้ ผู้ทำการทดลองให้หน้าม้าจำนวนตั้งแต่ 1 คน 2 คน 3 คน 5 คน 10 คน หรือ 15 คน หุดยืนบนทางเท้า และแหงนหน้ามองขึ้น โดยผู้ทำการทดลองจะสังเกตว่าผู้ที่เดินผ่านไปผ่านมาจะแหงนหน้ามองตามหรือไม่ ผลปรากฏว่า จำนวนของผู้ที่เดินผ่านไปผ่านมาแหงนหน้ามองตามนั้นเพิ่มขึ้นเมื่อจำนวนหน้าม้าที่แหงนหน้ามองเพิ่มขึ้นตั้งแต่ 1 คนจนถึง 5 คน กรณีที่หน้าม้ามีจำนวนมากกว่า 5 คน คือ มีหน้าม้าจำนวน 10 คน หรือ 15 คน นั้น จำนวนผู้ที่เดินผ่านไปผ่านมาแหงนหน้ามองตาม ไม่ได้แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากกรณีหน้าม้ามีจำนวน 5 คน

กล่าวได้ว่า ปัจจัยหนึ่งที่เกิดพฤติกรรมการคล้อยตามคือ ขนาดของกลุ่ม หรือ จำนวนคนในกลุ่ม นั่นเอง

เพื่อให้เรารู้ถึงปัจจัยอื่น ทุกท่านยังคงจำการทดลองของ Asch ได้ใช่ไหมครับ จะเป็นอย่างไร หากในการทดลองดังกล่าวผู้ทดลองกำหนดให้ผู้ร่วมการทดลองหรือหน้าม้าคนก่อนหน้าตอบคำตอบที่ถูกต้องออกมา แนวโน้มที่ผู้ร่วมการทดลองจะตอบ

คำตอบที่แท้จริง จะมากขึ้นหรือไม่แตกต่างจากเดิม จากการทดลองพบว่า เมื่อมีผู้ร่วมการทดลองคนก่อนหน้าตอบคำตอบที่ถูกต้องออกมา แนวโน้มที่ผู้ร่วมการทดลองจะตอบคำตอบที่ถูกต้องจะมีสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่า หากมีใครสักคนที่กล้าท้าทายกลุ่มแล้ว ในกรณีนี้คือการตอบคำตอบที่ถูกต้อง ก็จะทำให้มีคนกล้าตอบคำตอบที่ถูกต้องมากขึ้น นักจิตวิทยาเห็นว่าการลดความเป็นเอกฉันท์ (Unanimity) ของกลุ่มลง จะทำให้พฤติกรรมการคล้อยตาม มีแนวโน้มลดลงได้

หากเป็นในสถานการณ์ชีวิตจริง เช่น ในการประชุม คงต้องใช้ความกล้าอยู่ไม่น้อย ที่ใครจะแสดงความไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็นของคนกลุ่มใหญ่ แต่ใครจะรู้ได้ บางครั้งการที่มีใครสักคนกล้าที่จะแสดงความเห็นที่แตกต่าง ขอย้ำว่าแตกต่างในทางที่ถูกและดี (ที่ไม่ใช่ชื่อร้านอาหาร) ก็อาจจะกลายเป็น idol ในสายตาของใครหลายคนก็เป็นได้ครับ

อีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการคล้อยตาม คือ ความเหนียวแน่นของกลุ่ม (Cohesion) ขอย้อนกลับไปตอนต้นของบทความสักเล็กน้อย เกี่ยวกับการแสดงความคิดเห็นกับกลุ่มเพื่อนภายหลังการชมภาพยนตร์ หากกลุ่มเพื่อนที่ท่านชมภาพยนตร์ด้วย เป็นกลุ่มเพื่อนที่มีความสนิทสนมกันสูง แนวโน้มที่ท่านจะแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากกลุ่มเพื่อน มีมากหรือน้อยกว่ากัน

นักจิตวิทยาพบว่า กลุ่มที่มีความเหนียวแน่นสูง หรือสมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มแล้ว แนวโน้มการแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามจะมีเพิ่มขึ้น สาเหตุหนึ่งที่เป็นไปได้คือ ความรู้สึกกลัวการถูกปฏิเสธจากกลุ่มของตัวเอง

นอกจากนี้ ยังพบอีกว่า แนวโน้มที่สมาชิกในกลุ่มซึ่งมีสถานะ (Status) ต่ำกว่า จะแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามมากกว่าสมาชิกในกลุ่มซึ่งมีสถานะเหนือกว่าด้วย

การตอบสนองหรือการแสดงออกต่อหน้าผู้อื่นก็เป็นปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้ผู้คนมีแนวโน้มจะแสดงพฤติกรรมการคล้อยตามมากขึ้น

ถึงตรงนี้แล้ว บางท่านคงคิดว่า การคล้อยตาม จะเป็นพฤติกรรมเชิงลบเสียมากกว่า อย่างไรก็ตาม ทุกอย่างย่อมมีด้านดีและด้านเสีย ขึ้นอยู่กับมุมมองหรือว่าการเลือกใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสม การคล้อยตามก็เช่นเดียวกัน มีได้ทั้งข้อดีและข้อเสีย ขึ้นอยู่กับเราว่าจะเลือกคล้อยตาม หรือ เลือกเป็นตัวของตัวเองในสถานการณ์ใดเมื่อไร และจะสมดุลความเป็น “ตัวเรา” หรือ “พวกเขา” ไว้อย่างไร

ในบางกรณี การคล้อยตาม ก็เป็นพฤติกรรมที่พึงกระทำหรือมีข้อดีเป็นอย่างมาก เช่น การเข้าคิว ซึ่งมีตัวอย่างที่ดีให้เราได้เห็นกันแล้ว จากชาวญี่ปุ่น เมื่อเกิดเหตุการณ์สึนามิในปี 2011



The Stepford Wives (2004)



แต่เรื่องบางเรื่อง การมีคิวอาจไม่ใช่เรื่องจำเป็นก็เป็นได้ อย่างที่คุณอ้อม สุนิสา เคยร้องไว้ว่า ไม่อยากต่อคิวหัวใจกับเธอ ไม่รู้จะได้เบอร์อะไร ถ้าท่านไหนรู้จักเพลงนี้ เป็นไปได้ว่าเรา จะเกิดยุคเดียวกันครับ

นอกจากเรื่องการเข้าคิวแล้ว ท่านใดที่เคยชมการแข่งขันกีฬารักบี้ของทีมชาตินิวซีแลนด์ หรือที่เรียกกันว่า All Blacks คงจะเห็นว่า ก่อนเริ่มการแข่งขัน นักกีฬาในทีมจะทำการแสดง Haka ซึ่งเป็นการแสดงแบบชาวพื้นเมืองเมารี เป็นการแสดงที่เรียกความฮึกเหิมก่อนการแข่งขันได้เป็นอย่างดี การที่ทุกคนร่วมกันแสดง Haka นี้ คงจะช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันให้กับทีมได้ดีเลย

สำหรับท่านที่อยากพักผ่อนด้วยการชมภาพยนตร์ ผู้เขียนขออนุญาตแนะนำภาพยนตร์ที่แสดงตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่อง Conformity เช่น The Stepford Wives (1975) และ (2004), Remember the Titans (2000), Equilibrium (2002)

อย่างไรก็ตาม สำหรับช่วงเวลานี้ ผู้เขียนก็ คงต้องเลือกการพักผ่อนด้วยการคล้อยตามเสียงส่วนใหญ่ของบ้านไปก่อน เพราะว่าการแสร้งของสุขภาพบุรุษทั้ง 5 นั้นมาแรงเหลือเกินครับ □

เอกสารอ้างอิง

Myers, D.G. (2013). Social Psychology, (11st ed.). McGraw-Hill.

ภาพประกอบจาก

<http://plus.ca>
<http://www.themaori.com>
<http://www.slideshare.net>
<http://www.consultinspire.co.uk>
<http://bambooandbegonias.wordpress.com>

ภาพจากภาพยนตร์เรื่อง

พี่มาก..พระโขนง พ.ศ. 2556
 ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์โดย Gmm Tai Hub Co., Ltd
 The Stepford Wives พ.ศ. 2547
 ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์โดย Paramount Pictures



P M



จากแนวทางสู่การประยุกต์

ใช้ในกรมสุขภาพจิต

“

HR Showcase ในฉบับนี้จะขอนำเสนอส่วนราชการแห่งที่ 3 ที่ได้นำระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการไปปฏิบัติแล้วประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกับกรมชลประทานและสำนักงานงบประมาณที่ได้นำเสนอไปแล้ว ในฉบับนี้จะนำเสนอ กรมสุขภาพจิต

”

กรมสุขภาพจิตเป็นกรมวิชาการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาสุขภาพจิตของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาวิชาการ การถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยี การส่งเสริมป้องกันปัญหาสุขภาพจิต บำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพด้านสุขภาพจิต รวมถึงการส่งเสริมและสนับสนุนวิชาการแก่หน่วยงานในระบบสาธารณสุข โดยมีอัตรากำลังข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนรวม 3,131 คน ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการหญิงร้อยละ 79 และข้าราชการชายร้อยละ 21 (จากฐานข้อมูลระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ระดับกรม - DPIS รอบการประเมินที่ 1 ปีงบประมาณ 2555 ; สำนักงาน ก.พ.)

กรมสุขภาพจิตประสบความสำเร็จในการนำระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการ (Performance Management - PM) ไปประยุกต์ใช้ภายในกรม เนื่องจากลักษณะงานของกรม

เป็นงานบริการสุขภาพ ซึ่งจะมีระบบการรับรองคุณภาพมาตรฐานโรงพยาบาล (Hospital Accreditation - HA) การที่จะได้รับการรับรองจะต้องมีมาตรฐานกระบวนการทำงาน มีการกำหนดค่าเป้าหมาย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ กรมยังมีองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการสร้างระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการให้เกิดขึ้นภายในกรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ ระบบการรับรองมาตรฐานจากองค์กรมาตรฐานสากล (International Organization for Standardization หรือ ISO) จำนวน 2 ระบบ คือ ISO 9001 version 2008 และ ISO 14001

กรมสุขภาพจิตเริ่มใช้ระบบ PM ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 และได้มีการติดตามประเมินผลระบบ PM หลังจากใช้ไป 3 - 4 ปี ว่าระบบนี้ส่งผลให้ผลงานของกรมดีขึ้นจริงหรือไม่ ผู้รับบริการพึงพอใจหรือไม่ และบุคลากรของกรมพร้อมที่จะผลักดันระบบอย่างต่อเนื่องหรือไม่ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจให้คนดี คนเก่ง

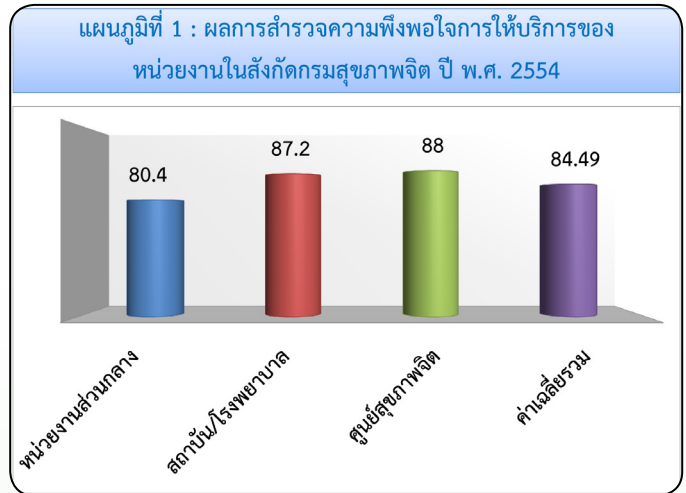


คนที่มีความรู้สูงอยู่กับองค์กรต่อไป ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ PM ในกรมสุขภาพจิต ซึ่งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของระบบ PM ที่ว่าเมื่อนำระบบไปใช้แล้ว หากผลการประเมินโดยรวมของข้าราชการภายในกรมสูงก็ย่อมจะส่งผลให้ผลการประเมินขององค์กรสูงตามไปด้วย เนื่องจากผลการประเมินรายบุคคลโดยรวมจะสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร ซึ่งกรมสุขภาพจิตมีเทคนิค วิธีการอย่างไร เป็นสิ่งที่ผู้เขียนจะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับเพื่อนข้าราชการได้เห็นถึงแนวทางการประยุกต์ใช้ระบบบริหารผลการปฏิบัติราชการภายในกรม ดังนี้

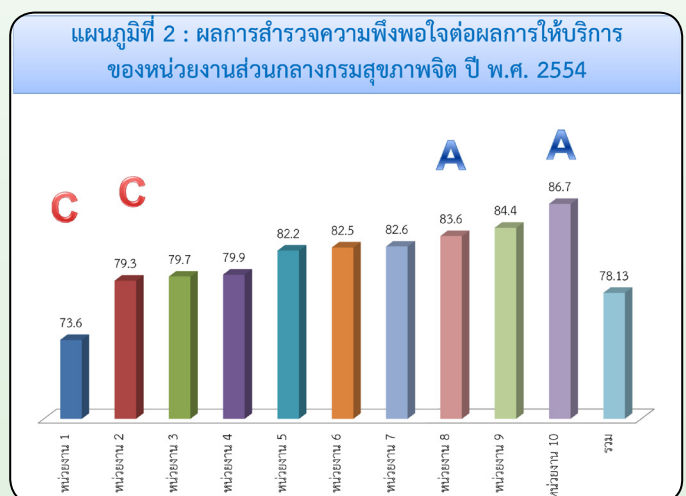
ประการแรก กรมได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการในภาพรวมของกรมมาเปรียบเทียบกับคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข ซึ่งมีทั้งหมด 9 กรม ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2551 - 2553 พบว่าคะแนนของกรมสุขภาพจิตอยู่ในอันดับที่ 1 หรือ 2 ซึ่งถือว่าผลการดำเนินงานของกรมในภาพรวมอยู่ในเกณฑ์ที่ดีมาก นอกจากนี้ กรมยังได้นำคะแนนตามคำรับรองการปฏิบัติราชการมาจัดอันดับหน่วยงานภายในกรม โดยแบ่งเป็นเกรด A B และ C จำแนกตามกลุ่มภารกิจ เพื่อเปรียบเทียบกันภายในกลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มกองส่วนกลาง 2) กลุ่มโรงพยาบาล/สถาบัน และ 3) กลุ่มศูนย์สุขภาพจิต โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้แต่ละหน่วยงานพยายามเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ เพื่อที่จะได้เป็นหน่วยงานเกรด A ซึ่งทุกปีกรมจะชี้แจงผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการให้กับหน่วยงานในสังกัด เป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ผู้อำนวยการสำนัก/ศูนย์ทราบ และจะได้พยายามผลักดันผลงานในหน่วยงานของตน สิ่งที่ได้พบจากการติดตามการใช้ระบบ PM พบว่าการจัดอันดับหน่วยงานและการสื่อสารให้ข้อมูลย้อนกลับประสบความสำเร็จมาก เนื่องจากมีบางหน่วยงานจัดอยู่ในเกรด A ตลอด บางหน่วยงานจากเกรด C ก็เลื่อนอันดับมาเป็น A ซึ่งการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีการพัฒนาผลงานในภาพรวมขององค์กร

ประการที่ 2 กรมได้วิเคราะห์ว่าเมื่อนำระบบ PM มาใช้แล้ว ผู้รับบริการพึงพอใจหรือไม่ ซึ่งจากผลการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการของหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิต ภาพรวมความพึงพอใจใน 3 กลุ่มภารกิจ ปี พ.ศ. 2554 พบว่าคะแนนความพึงพอใจเฉลี่ยของศูนย์สุขภาพจิตสูงที่สุด คือ

ร้อยละ 88 ซึ่งใกล้เคียงกับสถาบัน/โรงพยาบาล มีคะแนนความพึงพอใจร้อยละ 87.2 ดังแผนภูมิที่ 1 นอกจากนี้ในการประเมินความพึงพอใจกรมได้พัฒนาวิธีการแจกแบบสอบถามเพื่อให้ข้อมูลถูกต้องและมีความเป็นกลางมากที่สุด โดยให้ต่างหน่วยงานเป็นผู้แจกแบบสอบถามไปยังผู้รับบริการของกรม รวมทั้งเป็นผู้ประเมินคะแนนความพึงพอใจด้วย



นอกจากนี้ กรมยังได้นำผลสำรวจความพึงพอใจมาเปรียบเทียบกับผลการจัดอันดับหน่วยงาน เพื่อที่จะเปรียบเทียบว่าหน่วยงานที่ผลงานดี ผู้รับบริการพึงพอใจหรือไม่ ดังแผนภูมิที่ 2 ซึ่งพบว่าหน่วยงานที่ผลงานดี (หน่วยงานที่ 8 และ 10) ผลสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยงานก็สูงตามไปด้วย ในขณะที่หน่วยงานที่ผลงานอยู่ในอันดับ C (หน่วยงานที่ 1 และ 2) ผลสำรวจความพึงพอใจก็ต่ำด้วย



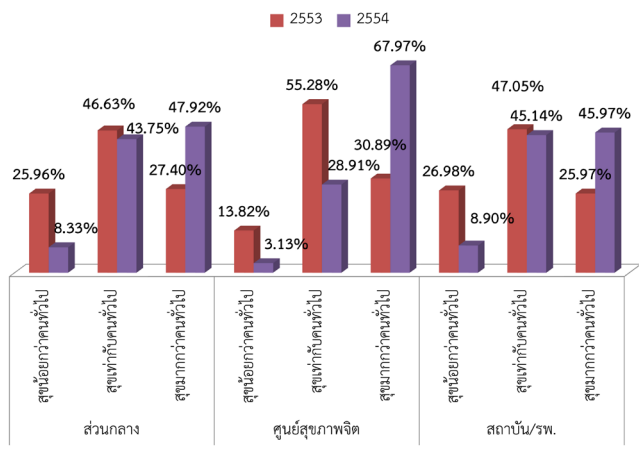
ประการที่ 3 กรมได้มีการวัดความยั่งยืนของการนำระบบ PM ไปปฏิบัติ โดยตั้งสมมุติฐานว่า “ผลงานของกรมดี ผู้รับบริการพึงพอใจ แล้วผู้ให้บริการ (Service Provider) จะสร้างสรรค์ผลงานได้อย่างยั่งยืนหรือไม่” โดยดำเนินการผ่าน



เครื่องมือ 2 ตัว คือ 1) ตัวชี้วัดเรื่องความสุข (Happy Index) และ 2) ตัวชี้วัดเรื่องความผูกพันต่อองค์กร (Engagement Index)

ตัวชี้วัดเรื่องความสุข กรมได้ทำการเปรียบเทียบดัชนีความสุขของบุคลากรกรมสุขภาพจิต 2 ปีต่อเนื่อง คือ ปี พ.ศ. 2553 และ 2554 พบว่าบุคลากรของกรมโดยรวมมีความสุขมากกว่าคนทั่วไป ทั้งนี้ กรมได้กำหนดตัวชี้วัดเรื่องความสุข เป็นตัวชี้วัดของผู้บริหารหน่วยงานด้วย ดังแผนภูมิที่ 3

แผนภูมิที่ 3 : เปรียบเทียบดัชนีความสุขของบุคลากรกรมสุขภาพจิต ในปี 2553 - 2554



ตัวชี้วัดเรื่องความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรมให้ความสำคัญกับการวัดความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพราะว่าตัววัดนี้เป็นสิ่งที่หลายๆ องค์กรโดยเฉพาะบริษัทเอกชน ชื่นนำพยายามศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กร เพราะเชื่อว่าถ้าองค์กรติดตามปัจจัยที่ทำให้คนผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเหล่านั้นจะโน้มนำให้บุคลากรทำงานโดยมุ่งประโยชน์ขององค์กร โดยกรมสุขภาพจิตได้นำตัวชี้วัดเรื่องนี้เป็นเกณฑ์ในการจัดสรรเงินให้หน่วยงานด้วย ทั้งนี้ ในการสำรวจความผูกพันต่อองค์กร กรมได้ใช้ระบบประเมินแบบออนไลน์ โดยใช้เลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก และให้บุคลากรเข้าไปตอบแบบสำรวจเอง ซึ่งผู้บังคับบัญชา ก็ไม่สามารถเข้าไปดูข้อมูลได้

นอกจากนี้ กรมได้เปรียบเทียบผลการประเมินความผูกพันระหว่างกลุ่มหน่วยงาน พบว่าหน่วยงานส่วนกลางซึ่งส่วนใหญ่เป็นสายงานสนับสนุนจะผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่ากลุ่มงานอื่นๆ เพราะเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร เนื่องจากไม่ใช่สายงานหลัก กรมจึงต้องให้ความสำคัญดูแลข้าราชการกลุ่มนี้เป็นพิเศษ

ประการที่ 4 กรมสุขภาพจิตได้นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการมาใช้ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารวงเงินร้อยละ 3 ของฐานเงินเดือนข้าราชการ กรมจะแบ่งวงเงินออกเป็น

2 ส่วน คือ **ส่วนที่ 1 วงเงินร้อยละ 2.65** จัดสรรให้สำนัก/กอง **ส่วนที่ 2 วงเงินร้อยละ 0.35** จะจัดสรรตามผลการจัดอันดับของหน่วยงาน ดังนั้น การจัดอันดับ A B และ C จะส่งผลต่อวงเงินที่จะใช้ในการเลื่อนเงินเดือนของข้าราชการ นอกจากนี้ กรมยังมีการกำหนดจำนวนผู้ที่ได้ดีเด่นต้องไม่เกินร้อยละ 25 โดยกำหนดเป็นนโยบายว่าผู้ที่ได้ดีเด่นจะได้เลื่อนเงินเดือนสูงสุดไม่เกินร้อยละ 5 ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มคนที่ผลการทำงานจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ 1) กลุ่มหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน 2) กลุ่มหัวหน้าทีผู้ป่วย 3) กลุ่มผู้ปฏิบัติงานศูนย์สุขภาพจิต และหน่วยงานส่วนกลาง และ 4) กลุ่มข้าราชการที่ผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์ในการพัฒนางานสุขภาพจิต ได้แก่ กลุ่ม HiPPs กลุ่ม Talent Management System กลุ่มข้าราชการที่ได้รับคัดเลือกให้เข้าสู่ระบบการวางแผนสร้างความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งสำคัญ (Succession Planning System) ทั้งนี้ เป้าหมายของการกำหนดโควตาร้อยละ 25 เพื่อจำแนกให้เห็นความแตกต่างของผลงานของบุคลากรภายในกรม เพราะหากไม่กำหนดจะได้อัตราการเลื่อนเงินเดือนที่ใกล้เคียงกัน

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้เป็นแนวทางการประยุกต์ใช้ PM ในกรมสุขภาพจิต จะเห็นได้ว่าการที่กรมสุขภาพจิตจะประสบความสำเร็จในการนำระบบ PM ไปปฏิบัติได้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงานที่ต้องทำงานสอดรับกันเป็นอย่างดี ได้แก่ **1) กองแผนงาน** ซึ่งดำเนินการในส่วนของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าหน่วยงานในสังกัดกรมสุขภาพจิตกับอธิบดี **2) กองการเจ้าหน้าที่** ดำเนินการในส่วนของการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าหน่วยงานกับหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน และหรืองาน และการจัดทำข้อตกลงผลการปฏิบัติงานระหว่างหัวหน้าฝ่าย/กลุ่มงาน และหรืองานกับผู้ปฏิบัติงานในสังกัด และ **3) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร** ดำเนินการในส่วนของการติดตามและประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและข้อตกลงผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี ผอ.สรรเสริญ นามพรหม ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมสุขภาพจิต ได้เน้นย้ำในตอนสุดท้ายว่าการที่จะทำให้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยการส่งเสริมประสบการณ์ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงความร่วมมือและการสื่อสารสร้างความเข้าใจระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในกรม ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนระบบการบริหารผลการปฏิบัติราชการไปสู่ความสำเร็จ

ภาพประกอบจาก
<http://www.score.org>
<http://www.hqbooi.com>
<http://www.activ-works.com.sg>
<http://www.heritageandnyork.com>
<http://ivikotsikhiselii.blogspot.com>



อย่างไรจึงเป็นการ ล่วงละเมิดหรือ คุกคามทางเพศ

“ การล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศเป็นการละเมิดสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ในการดำรงชีพและความเป็นอยู่ส่วนตัว ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาและมีผลกระทบอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นผลกระทบต่อผู้ถูกกระทำ ต่อหน่วยงาน หรือต่อสังคม แต่ประเทศไทยกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาในเรื่องนี้เท่าที่ควร และแม้ว่าในระยะหลัง ประเทศไทยจะหันมาให้ความสำคัญกับการคุ้มครองสิทธิ เสรีภาพ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์มากขึ้นก็ตาม แต่ปัญหาดังกล่าวก็ยังคงเกิดขึ้นและไม่ได้รับการแก้ไขเท่าที่ควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาเรื่องการล่วงละเมิดหรือการคุกคามทางเพศในหน่วยงานราชการที่นับวันจะมีแต่เพิ่มมากขึ้น

”

ในช่วงที่ผ่านมาสำนักงาน ก.พ. รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศเป็นจำนวนมาก และนอกจากจะเกิดผลกระทบต่อตัวผู้ถูกกระทำโดยตรง ไม่ว่าจะเป็นทางด้านร่างกายหรือจิตใจก็ตาม ยังอาจส่งผลกระทบต่อถึงการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลอีกด้วย ดังนั้น ภาครัฐจึงควรหามาตรการที่จะป้องกันการกระทำอันเป็นการล่วงละเมิดหรือ

คุกคามทางเพศมิให้เกิดขึ้นในส่วนราชการ โดยแต่ละส่วนราชการอาจกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการเพื่อไม่ให้นำไปสู่การกระทำผิดวินัย แต่หากไม่สามารถป้องกันการกระทำดังกล่าวมิให้เกิดขึ้นได้ การกระทำของบุคคลนั้นๆ ย่อมเข้าข่ายเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 83 (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

มาตรา 83 (8) แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว บัญญัติว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่กระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.” ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงต้องกำหนดรายละเอียดว่า การกระทำเช่นใดจะถือว่าเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ ซึ่งขณะนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้ออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ พ.ศ. 2553 และได้กำหนดรูปแบบการกระทำที่จะถือว่าเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศไว้ใน กฎ ก.พ. ดังกล่าวด้วยแล้ว

รูปแบบของการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศในหน่วยงานราชการนั้นเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการกระทำด้วยการสัมผัสทางกายที่มีลักษณะส่อไปในทางเพศ เช่น การจูบ การโอบกอด การจับอวัยวะส่วนใดส่วนหนึ่ง ฯลฯ การกระทำด้วยวาจาที่ส่อไปในทางเพศ เช่น การวิพากษ์วิจารณ์ร่างกาย การพูดหยอกล้อพูดหยาบคาย ฯลฯ การกระทำด้วยอาการปฏิกิริยาที่ส่อไปในทางเพศ เช่น การใช้สายตาลวนลาม การทำสัญญาณหรือสัญลักษณ์ใดๆ การแสดงหรือสื่อสารด้วยวิธีการใดๆ ที่ส่อไปในทางเพศ เช่น การแสดงรูปลามกอนาจาร ส่งจดหมาย ข้อความ หรือการสื่อสารรูปแบบอื่น ฯลฯ หรือการแสดงพฤติกรรมอื่นใดที่ส่อไปในทางเพศ ซึ่งผู้ถูกระทำไม่พึงประสงค์หรือเดือดร้อนรำคาญ

ทั้งนี้ การที่จะถือว่าเป็นความผิดฐานล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ ตามมาตรา 83 (8) นั้น ต้องเป็นการกระทำต่อข้าราชการด้วยกัน หรือผู้ร่วมปฏิบัติราชการ กล่าวคือ ผู้ถูกระทำจะเป็นข้าราชการที่อยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานกับผู้กระทำผิดก็ได้ หรือแม้ไม่ใช่ข้าราชการ แต่เป็นบุคคลผู้ร่วมปฏิบัติงานกับผู้กระทำความผิดเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ เช่น ลูกจ้าง พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

นอกจากนั้น การกระทำความผิดกรณีล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ ไม่เฉพาะว่าจะต้องเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานเท่านั้น หากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมเกิดขึ้นนอกสถานที่ทำงาน โดยผู้ถูกระทำมิได้ยินยอม หรือทำให้ผู้ถูกระทำเดือดร้อนรำคาญ ก็เข้าข่ายเป็นความผิดวินัยในกรณีนี้ได้

อย่างไรก็ตาม แม้จะกำหนดขอบเขตและรูปแบบของการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศไว้ใน กฎ ก.พ. ดังกล่าวแล้วก็ตามแต่ การจะพิสูจน์ว่าการกระทำใดๆ เป็นความผิดในรูปแบบต่างๆ หรือไม่นั้น ย่อมเป็นการยาก เนื่องจากความผิดเกี่ยวกับการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศส่วนใหญ่มักจะเกิดขึ้นโดยหาพยานหลักฐานอ้างอิงได้ยาก ดังนั้น การที่ส่วนราชการจะใช้มาตรการในการดำเนินการทางวินัยกับผู้กระทำผิดเพียงอย่างเดียว โดยที่ไม่มีมาตรการป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิด ย่อมไม่อาจทำให้ปัญหาการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศลดน้อยลงไปได้ ซึ่งหากหน่วยงานราชการปล่อยให้ปัญหาในเรื่องนี้เกิดขึ้นโดยไม่มีมาตรการในการป้องกันการกระทำผิด ก็ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการ เนื่องจากผู้ถูกล่วงละเมิดหรือคุกคาม

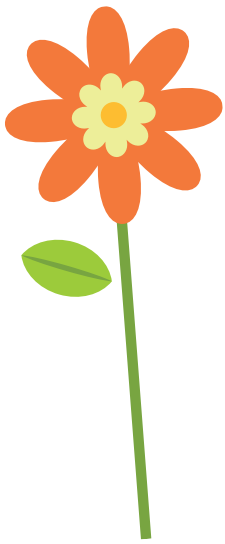


ภาพประกอบจาก
<http://debatepublico.es>
<http://www.mid-day.com>
<http://www.protothema.gr>

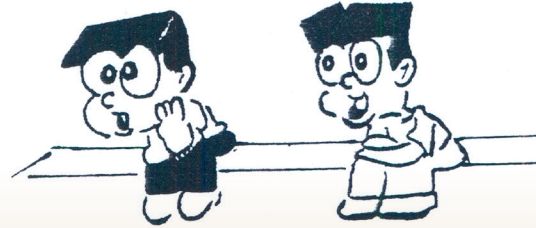
ต้องทนกับสภาพการถูกระทำทางเพศโดยที่ตนเองไม่ยินยอม ทำให้ความตั้งใจในการทำงานลดน้อยลง เพราะต้องคอยระวังตัวอยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะนำมาสู่การแก้ไขปัญหาในเรื่องการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศในหน่วยงานราชการได้คือ บทบัญญัติของกฎหมาย ซึ่งจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมหรือความประพฤติของบุคคลไม่ให้กระทำการอันเป็นความผิดได้ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้ แม้จะมีข้อกำหนดของกฎหมายเรื่องการห้ามข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำการอันเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และกฎ ก.พ. ว่าด้วยการกระทำความผิดเป็นการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ พ.ศ. 2553 ก็ตาม แต่บทบัญญัตินี้กำหนดเพียงแต่กำหนดฐานความผิดและรูปแบบของการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศเท่านั้น ซึ่งในทางปฏิบัติอาจเป็นการยากที่จะตีความหรือพิสูจน์เกี่ยวกับการกระทำผิดดังกล่าว ดังนั้น ถ้าพิจารณาปัญหาในเรื่องนี้ให้เป็นระบบ คือไม่ได้มุ่งที่จะแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆ ไป โดยลงโทษผู้ล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศเท่านั้น ส่วนราชการควรต้องเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยให้หน่วยงานกำหนดนโยบายหรือแนวทางปฏิบัติของแต่ละส่วนราชการ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับข้าราชการในสังกัดว่า หากข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำการอันเป็นความผิดฐานล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศ ข้าราชการผู้นั้นจะมีความผิดและถูกลงโทษทางวินัย และส่วนราชการควรกำหนดกรอบอย่างกว้างว่าการกระทำเช่นไรจึงจะถือว่าเป็นความผิดหรือลักษณะของการกระทำความผิดฐานนี้มีอะไรบ้าง เพื่อให้ข้าราชการตระหนักว่าส่วนราชการได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาในเรื่องนี้ และจะได้ระมัดระวังความประพฤติของตนเองเพื่อจะได้ไม่เป็นผู้กระทำผิดวินัยตามกฎหมายดังกล่าว

ปัญหาการล่วงละเมิดหรือคุกคามทางเพศในหน่วยงานราชการจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขและได้รับความร่วมมือร่วมใจจากข้าราชการในหน่วยงาน โดยเฉพาะหัวหน้าส่วนราชการและผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิดในเรื่องดังกล่าว และดำเนินการหากมีการกระทำผิดเกิดขึ้น ซึ่งหากผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ ปัญหาก็คงจะยังคงเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กรในที่สุด □



บทบาทใครกันแน่



ทำแทนไม่ได้



ถาม : นายตะวัน เป็นข้าราชการในราชการส่วนภูมิภาคที่ส่วนราชการประจำจังหวัดแห่งหนึ่ง และปฏิบัติงานด้วยความขยันตั้งใจ ต่อมาวันหนึ่งหน่วยงานที่นายตะวันสังกัดอยู่ได้ประกาศให้มีการคัดเลือกเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ (ตำแหน่งนักวิชาการ...ชำนาญการพิเศษ) นายตะวัน จึงได้สมัครเข้ารับการคัดเลือกตำแหน่งดังกล่าว แต่เกิดข้อสงสัย 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก คือ เหตุใดคณะกรรมการคัดเลือกจึงไม่ได้มีการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลเป็นหลายลักษณะอักษร จะมีก็แต่เพียงการชี้แจงให้ผู้สมัครทราบ และ

ประการที่สอง คือ การดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ว 10/2548 หรือไม่

ตอบ : ประเด็นของเรื่องนี้ ต้องดูกันว่าหนังสือสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวไว้อย่างไร และเรื่องนี้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการคัดเลือกหรือไม่ อย่างไร

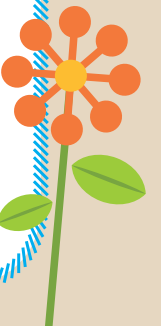
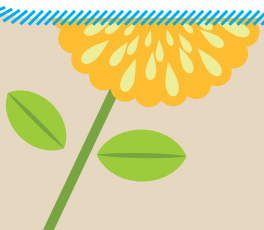
ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 ในสิ่งที่ส่งมาด้วย 1 ข้อ 1.4.1 - ข้อ 1.4.3 กำหนดให้ อ.ก.พ. กรม มีอำนาจหน้าที่กำหนดหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ารับการคัดเลือก และองค์ประกอบอื่นที่จะต้องเสนอในเบื้องต้น กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการพิจารณาคัดเลือกบุคคลและเกณฑ์การตัดสิน และประกาศรายชื่อผู้ได้รับการคัดเลือกและผลงาน และข้อ 1.4.4 ให้ อ.ก.พ. กรม ประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวข้างต้นให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน โดยไม่ได้ให้อำนาจ อ.ก.พ. กรม ในการมอบหมายให้คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลทำหน้าที่แทนในเรื่องดังกล่าว

อย่าลืมดูรายละเอียดหนังสือเวียน
ว 10/2548 ได้ในเว็บไซต์
สำนักงาน ก.พ.



ดังนั้น การประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลจึงมีให้อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการคัดเลือกแต่อย่างใด แต่เป็นอำนาจหน้าที่ของ อ.ก.พ. กรม ที่จะต้องดำเนินการ ส่วน อ.ก.พ. กรม จะดำเนินการประกาศหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกบุคคลดังกล่าวอย่างไร หรือช่องทางใดนั้น ก็ควรให้ข้าราชการในสังกัดทราบโดยทั่วกัน

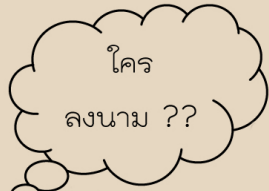
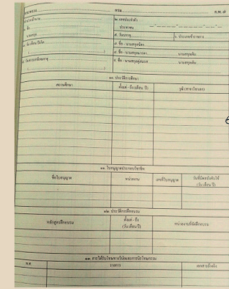
รู้อย่างนี้แล้ว นายตะวัน คงสบายใจว่าการคัดเลือกบุคคลครั้งนี้ คณะกรรมการคัดเลือกบุคคลได้ดำเนินการถูกต้องตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดแล้วนะ





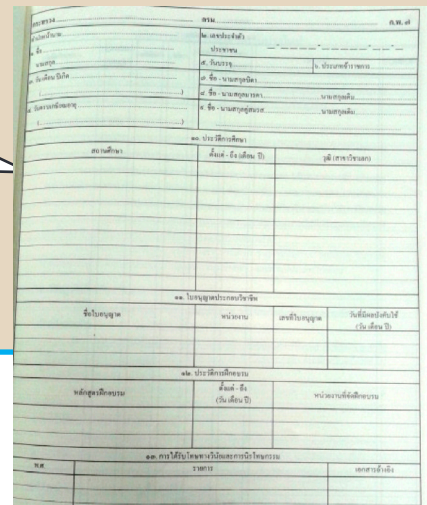
ใครงู้อ

บัณฑิตจบใหม่ นามว่า นางสาววาสนา ไปสอบแข่งขันได้ในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการใหม่ในสำนักงานรัฐมนตรีที่กระทรวงแห่งหนึ่ง เมื่อนางสาววาสนามารายงานตัวเพื่อเข้าปฏิบัติงาน หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีก็ได้มอบหมายให้นายสงกรานต์ ซึ่งโอนมาจากกรมอื่น (แต่เคยทำหน้าที่ในกลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ของกรมนั้น) รับผิดชอบจัดทำ ก.พ. 7 ของนางสาววาสนา



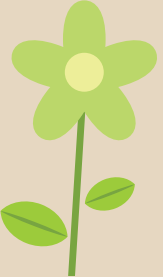
นายสงกรานต์จำได้ว่า หากเป็นกรณีของกรมที่ตนเคยสังกัดอยู่ ตนจะต้องส่ง ก.พ. 7 สำหรับข้าราชการบรรจุใหม่ซึ่งจัดทำเรียบร้อยแล้วให้ ผอ. สำนักบริหารกลาง ซึ่งเป็นผู้ที่อธิบมอบหมายเป็นผู้ลงชื่อรับรองความถูกต้องของรายการใน ก.พ. 7 ดังนั้น เมื่อนางสาววาสนากรอกข้อมูลของตนเรียบร้อยแล้ว นายสงกรานต์ก็ได้ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลดังกล่าว นายสงกรานต์ ก็นึกได้ว่าผู้บังคับบัญชาของสำนักงานรัฐมนตรีซึ่งก็คือ เลขานุการรัฐมนตรี เป็นข้าราชการการเมือง จึงได้ส่ง ก.พ. 7 ให้หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือน เป็นผู้ลงชื่อใน ก.พ. 7 แต่ปรากฏว่า... หัวหน้าสำนักงานรัฐมนตรีไม่ลงชื่อใน ก.พ. 7 แต่กลับส่งเรื่องดังกล่าวกลับมาที่นายสงกรานต์

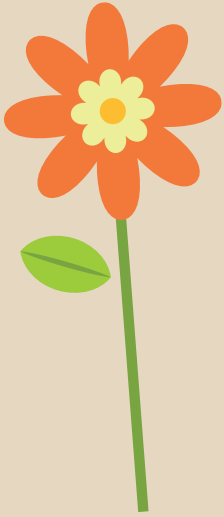
ถาม : นายสงกรานต์จึงสงสัยว่า ผู้มีอำนาจลงชื่อใน ก.พ. 7 ของกรม และสำนักงานรัฐมนตรี ต่างกันหรือไม่ แล้วใครหละคือ ผู้มีอำนาจลงชื่อใน ก.พ. 7 ของสำนักงานรัฐมนตรี ???



ตอบ : ก่อนอื่นขอทำความเข้าใจกันหน่อยว่า ก.พ. 7 คืออะไร ??? หลาย ๆ คนอาจจะรู้จักแล้ว แต่หลายคนอาจไม่รู้จักรว่กระดาดไขว่ซึ่งตนเคยกรอกข้อมูลวัน เดือน ปีเกิด ตลอดจนวุฒิการศึกษา ลงไปในวันที่มีารายงานตัวบรรจุใหม่นั้นก็คือ “**ก.พ. 7**” นั่นเอง หรือที่รู้จักกันในอีกชื่อหนึ่งว่า “**ทะเบียนประวัติข้าราชการ**”คราวนี้เราก้มาคุยกันต่อในข้อสงสัยของนายสงกรานต์ กันดีกว่า ซึ่งถ้าทุกท่านจำกันได้เมื่อปีก่อนนั้น (ปี 2554) สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือเวียน ว 23/2554 ลงวันที่ 31 สิงหาคม 2554 เรื่อง การใช้แบบ ก.พ. 7 ที่ปรับปรุงใหม่ โดยได้ส่งตัวอย่างแบบ ก.พ. 7 ที่ปรับปรุงใหม่ และคู่มือการจัดทำ ก.พ. 7 ไปให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติ ซึ่งในแบบ ก.พ. 7 ที่ปรับปรุงใหม่นี้ดังกล่าว กำหนดให้ **หัวหน้าส่วนราชการหรือผู้ที่หัวหน้าส่วนราชการมอบหมายเป็นผู้ลงชื่อรับรองความถูกต้องใน ก.พ. 7** ซึ่งเป็นแนวปฏิบัติสำหรับส่วนราชการระดับ **กระทรวงและกรม**

แล้วทำไมถึงเฉพาะกระทรวง กับกรม





ทั้งนี้ เนื่องจากมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติว่า “ส่วนราชการ” หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน และมีฐานะไม่ต่ำกว่ากรม)

อ้าว....แล้วสำนักงานรัฐมนตรี จะใช้อย่างไรนั่น ก็มาดูหนังสือฉบับนี้

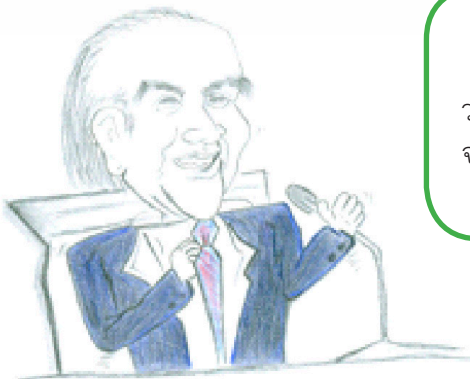


หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006.1.1/129 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2556

เรื่อง แนวปฏิบัติในการจัดทำ ก.พ. 7 ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติให้เลขานุการรัฐมนตรีเป็นผู้ลงชื่อรับรองความถูกต้องของรายการใน ก.พ. 7 ของข้าราชการในสังกัดสำนักงานรัฐมนตรี



ถาม (ต่อ) แล้วเลขานุการรัฐมนตรีจะสามารถมอบหมายให้ผู้อื่นเป็นผู้ลงชื่อรับรองความถูกต้องใน ก.พ. 7 แทน ได้หรือไม่ เพราะหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006.1.1/129 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2556 มิได้กำหนดไว้



ตอบ : ได้เนื่องจากเลขานุการรัฐมนตรีสามารถมอบอำนาจตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินได้อยู่แล้ว แต่ทั้งนี้ การมอบหมายดังกล่าวจะต้องมอบหมายเป็นหนังสือ





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