

ความหวัง และ ความท้าทาย ของการจัดการคนภาครัฐ



คนเด่นประเด็นดัง
Ready for ASEAN?
โดยอดีตเลขาธิการ ก.พ.
สิมา สิมานันท์



ก้าวทันอาเซียน
ราชการพลเรือน
อินโดนีเซีย



Special Scoop
Talent Mobility :
ประเด็นท้าทายในการ
จัดการกำลังคนภาครัฐ
ในอนาคต



หลากหลายประเด็นท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในโลกยุคไร้พรมแดนที่สังคมไทยปัจจุบันต้องเผชิญในอันดับต้น ๆ คือ การทยอยหายไปของคนทำงานรุ่น **Baby Boomers** ความแตกต่างของคนทำงานที่เพิ่มขึ้นทั้งในเรื่องอายุ เพศ สายงาน ระดับตำแหน่ง และต่อไปจะมีเรื่องเชื้อชาติเพิ่มขึ้นจากผลของการเปิดประตูอาเซียนในอีกสองปีข้างหน้า ทำให้วันนี้ประเด็นใหญ่ของการบริหารคนขึ้นไปคือ **“วิธีการทำงานและถ่ายทอดประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างราบรื่นสมานฉันท์ โดยไม่แบ่งอายุและเชื้อชาติ จะต้องทำกันอย่างไร?”**

วารสารข้าราชการฉบับนี้พยายามชี้ประเด็นทางออกด้วย **“Special Scoop”** ซึ่งเน้นเรื่องการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพหรือ **Talent Mobility** เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกันเองหรือกับภาคส่วนอื่นๆ

ในมุมมองหมาย เสนอประเด็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ให้มีรูปแบบเหมาะสมสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งนับวันจะมีความแตกต่างหลากหลายใน **“คุยเฟื่องเรื่องกฎหมาย”** ส่วน **“สถานีนานา”** พาสำรวจไปร่วมประชุม 2013 Joint IPMA-HR/IPMA-Canada International Training Conference and Expo ณ สหรัฐอเมริกา ผลประชุมชี้ว่า แม้ในยุคที่มีแนวคิดใหม่ ๆ ผุดขึ้นไม่ขาดสายเช่นทุกวันนี้ **HR** ในฐานะสถาปนิกด้านคนขององค์กร (Human Architect) ก็ยังคงต้องแน่นในความรู้พื้นฐาน เช่น หลักการวิเคราะห์โครงสร้าง/วิเคราะห์งาน เรียกว่าสูงสุดสู่สามัญ ก็คงจะใช้ **“ก้าวทันอาเซียน”** พาไปรู้จักระบบราชการในยุคปฏิรูปและเตรียมความพร้อมสู่อาเซียนของอินโดนีเซีย ประเทศมุสลิมที่ใหญ่ที่สุดในโลก **“คนเด่นประเด็นดัง”** กับการเตรียมความพร้อมสู่อาเซียนของอดีตเลขาธิการ ก.พ. นายสีมา สิมานันท์ **“มองตัวอย่างสร้างสรรค์”** แต่งแต้มโลกให้สดใสด้วยมุมมองท้าทายของข้าราชการรุ่นใหม่กับ ดร.ชาวุธสิทธิ์ ตรีเดช และคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจอีกมากมาย อาทิ **“กระแสน กระแสโลก” “คลุกวงใน” “ก.พ. ขอเล่า” “อาสาเคลียร์” “HR Showcase”** และ **“ใต้ผืนน้ำ”**

สุดท้าย ขอส่งข่าวสำหรับท่านสมาชิกที่ติดตามอ่านวารสารข้าราชการยุคปรับปรุงใหม่แล้วเห็นประโยชน์ ประสงค์จะเผยแพร่ให้ทั่วถึง ก็สามารถดาวน์โหลดได้ที่เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th แล้วพบกันฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

บรรณาธิการ

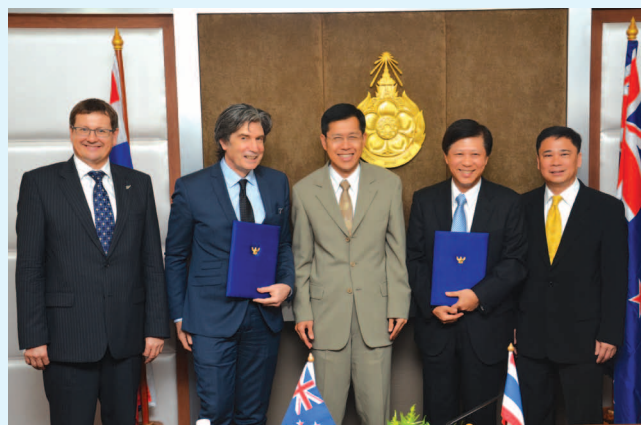
ตุลาคม 2556

ก.พ. ขอเล่า ฉบับแรกของปีงบประมาณ

พ.ศ. 2557 มีเรื่องราวดี ๆ มากมายที่อยากจะเล่าสู่กันฟัง ทั้งเรื่องที่มีผลผูกพันกับการปฏิบัติงานในประเทศและระหว่างประเทศ สำนักงาน ก.พ. เดินหน้าภารกิจทั้งหลายเหล่านี้ด้วยวัตถุประสงค์หลักคือ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

• ไทย-นิวซีแลนด์ กับความร่วมมือทางการศึกษา

นายพงศ์เทพ เทพกาญจนา รองนายกรัฐมนตรี พร้อมด้วยเอกอัครราชทูตนิวซีแลนด์ประจำประเทศไทย (H.E. Mr. Tony Lynch) และเอกอัครราชทูตวิสามัญผู้ชำนาญการ (นายณภดล เทพพิทักษ์) ร่วมเป็นสักขีพยานในพิธีลงนามในบันทึกความเข้าใจ (MOU) ว่าด้วยความร่วมมือทางการศึกษา ระหว่างสำนักงาน ก.พ. โดยนายณนทิตกร กาญจนะจิตรา เลขาธิการ ก.พ. และ Auckland University of Technology (AUT) โดย Mr. Derek McCormack, Vice Chancellor เพื่อให้ความร่วมมือในการดูแลนักศึกษาไทยที่ไปศึกษาต่อ ณ สถาบันการศึกษาดังกล่าว | 11 กันยายน 2556 ณ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี



กองบรรณาธิการ

ที่ปรึกษา : หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล บรรณาธิการ : นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช

กองบรรณาธิการ : นางศิริวรรณ เมณะโพธิ นายสุรพงษ์ มาลี นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล นายภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์ นางวณิษฐา จินตวรรณ นายณยศ ศิริณากุล นางสาวจุฑาพิชญ์ สติริสวัสดิกิจ

• Year End Conference 2013

สำนักงาน ก.พ. จัดการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. ภายใต้หัวข้อ “ความท้าทายทางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทุกภาคส่วนได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดเห็น เกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และแนวทางการบริหารจัดการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ตลอดจนหลักแนวคิดและแนวโน้มใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาวิชาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น | 11-12 กันยายน 2556 ณ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี



• เอกอัครราชทูตฟิลิปปินส์เยี่ยมคารวะ

นายณนทกร กาญจนะจิตรา เลขาธิการ ก.พ. ให้การต้อนรับ Mrs. Jocelyn S. Batoon-Garcia เอกอัครราชทูตวิสามัญผู้มีอำนาจเต็มแห่งสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ ประจำประเทศไทย ซึ่งเข้าเยี่ยมคารวะในโอกาสที่เข้ารับตำแหน่ง | 31 ตุลาคม 2556 ณ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี



• มหกรรมการศึกษาเพื่ออนาคต

สำนักงาน ก.พ. จัดมหกรรมการศึกษาเพื่ออนาคต หรือ OCSC International Education Expo 2013 โดยเชิญสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศจำนวนกว่า 300 แห่ง มาให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้สนใจที่จะไปศึกษาต่อต่างประเทศ ซึ่งได้รับความสนใจจากนักเรียน นิสิต นักศึกษา และผู้ปกครองอย่างล้นหลามเช่นเคย | 2-3 พฤศจิกายน 2556 ณ รอยัลพารากอนฮอลล์ สยามพารากอน

Ready for ASEAN?

คนเด่น ประเด็นดังฉบับนี้ได้รับเกียรติจาก **สีมา สีมานนท์** อดีตเลขาธิการ ก.พ. ที่แม้จะเกษียณจากราชการไปหลายปีแล้ว ท่านก็ยังคงทำงานอย่างต่อเนื่อง ในหลายฐานะ หลายตำแหน่ง ให้กับทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงการดำรงตำแหน่งกรรมการ ก.พ. ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นคณะกรรมการสำคัญของประเทศในการขับเคลื่อนนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาคราชการ

ล่าสุดท่านเพิ่งได้รับการยกย่องจากสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (Personnel Management Association of Thailand หรือ PMAT) ให้เป็นนักบริหารงานบุคคลผู้ทรงคุณค่า ประจำปี 2556 หรือ PMAT HR Awards 2013

วันนี้ กอง บ.ก. ได้มีโอกาสนั่งสนทนากับท่านในประเด็นความท้าทายทางนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล ในแง่มุมของการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

Q : หากต้องเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ท่านคิดว่าภาครัฐควรจะต้องเตรียมตัวอย่างไร และบทบาทของภาครัฐจะเปลี่ยนไปหรือไม่ อย่างไร?

A : การเตรียมตัวเพื่อเข้าสู่ประชาคมนั้น ผมมองว่าทุกภาคส่วนต้องร่วมมือกัน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน บางเรื่องอาจจะต้องทำคู่ขนานกันไปและบางประเด็นก็ต้องร่วมมือกัน เราต้องเข้าใจอย่างชัดเจนว่าเราต้องเตรียมอะไรและจะต้องเตรียมอย่างไรในวันที่ประชาคมอาเซียนรวมตัวกันเป็นหนึ่งเดียว และต้องเข้าใจด้วยว่า ในแต่ละประเศนั้นมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรบ้าง



ในอนาคต เราจะเห็นภาครัฐและเอกชนร่วมมือกันทำงานเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ภาครัฐจึงไม่อาจที่จะคิดวางแผนหรือคิดวิเคราะห์เฉพาะเรื่องของตนแต่เพียงฝ่ายเดียวได้อีกต่อไป ภาครัฐจะต้องทำความเข้าใจในประเด็นการทำงานต่าง ๆ ที่มองเข้าไปถึงภาคเอกชนด้วย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการค้า การตลาด การลงทุน การเปิดเสรีแรงงาน หรือการสาธารณสุข เป็นต้น

นับถึงวันนี้ภาครัฐควรจะต้องให้ความสำคัญและเตรียมความพร้อมไว้ให้มากกับประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

- การมีนโยบายที่ชัดเจนและรัดกุมเกี่ยวกับการเปิดเสรีทางการค้า
- ความยืดหยุ่นและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน กฎ ระเบียบ

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อตกลงในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะทางด้านศุลกากร หรือความร่วมมือที่จะเปิดตลาดซึ่งกันและกันมากยิ่งขึ้น

อาเซียนเป็น “โอกาส” ในการพัฒนาระบบราชการเข้าสู่ความเป็นสากล

- การรู้จัก outsource ในงานที่มีลักษณะบริหารจัดการ เพื่อให้เอกชนที่เขามีความสามารถมากกว่าเป็นผู้ทำงานนั้นแทนเรา ในขณะเดียวกัน ราชการก็ต้องแม่นยำในงานเชิงยุทธศาสตร์ งานด้าน ความมั่นคง และต้องทำงานเหล่านั้นด้วยตนเอง

- การให้การสนับสนุน ส่งเสริม สร้างบรรยากาศ และเอื้อให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นในภูมิภาค (Regionalism)

- การพัฒนาบุคลากรให้ตามทันเทคโนโลยี และพัฒนาระบบเทคโนโลยีให้เอื้อประโยชน์ต่อการทำงานมากที่สุด ต้องทำให้คนและ เทคโนโลยีสามารถทำงานเชื่อมโยงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น การเชื่อมโยงระบบบุคลากร ระบบภาษี เป็นต้น

Q : หากจะให้จัดอันดับความท้าทาย 10 อันดับแรกในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ท่านมองว่ามีเรื่องอะไรบ้างคะ?

A : ผมเชื่อว่าเอกชนเขาก็มีเป้าหมายหรือมีความท้าทายที่จะต้องเอาชนะอยู่เหมือนกัน แต่ที่จะพูดต่อไปนี้ ขอเน้นเฉพาะภาครัฐเป็นสำคัญ

1. เราต้องเข้าใจว่า การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนจะเป็นตัวเร่งให้เกิด “โอกาสในการพัฒนาระบบราชการให้มีความเป็นสากล” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่ประเทศไทยเป็น 1 ใน 5 ผู้ก่อตั้งสมาคมอาเซียนตั้งแต่ปี 2510 นั้นเป็นโจทย์ที่สำคัญ การที่เราจะตั้งเป้าว่าคนของเราต้องมีความสามารถทัดเทียมประเทศอื่น ๆ นั้น อาจจะน้อยเกินไป เพราะหากบทบาทของเราคือ 1 ใน 5 ผู้ก่อตั้งสมาคม เราจึงต้องพัฒนาคนให้มีความสามารถที่เหนือกว่า และสามารถทำหน้าที่ในเวทีนานาชาติได้อย่างสง่าและน่าภาคภูมิใจ

2. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนยังเป็นโอกาสท้าทายที่จะปรับแก้ สิ่งนี้อาจเป็นอุปสรรคขัดขวางการรวมตัวกันเป็นประชาคมเพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งรวมถึงเรื่องของระบบ กฎหมาย กลไก เครื่องไม้เครื่องมือ และขีดความสามารถของบุคลากร

3. เป็นโอกาสในการนำหลักบริหารบนความหลากหลายมาใช้ ทั้งในแง่ของการบริหารตามภารกิจ (Functional-based Management) หรือตามพื้นที่ (Area-based Management) ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการให้เหมาะสม หน่วยงานต้องวิเคราะห์ ให้แตกต่างภารกิจใดเป็นหน้าที่หลักหรือรอง ต้องวิเคราะห์ให้ได้และบริหารจัดการให้เหมาะสมตามนั้น

4. ความท้าทายของประเทศเราที่ถูกจัดอยู่ในอันดับต้น ๆ หนีไม่พ้นเรื่องภาษา แม้จะมีภาษาอังกฤษเป็นภาษากลางของอาเซียน แต่การเรียนรู้ภาษาอื่นในภูมิภาคก็เป็นเรื่องจำเป็น ผมอยากให้ รวมถึงการเรียนรู้วัฒนธรรม ประเพณี และกฎหมายของแต่ละสังคม ควบคู่กันไปด้วย เราจำเป็นต้องรู้สิ่งที่ควรกระทำและสิ่งต้องห้าม (Do and Don't) ของกันและกัน และสิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การเตรียมตัว ซักซ้อม และเรียนรู้ถึง “ความขัดแย้ง” ที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการรักษาผลประโยชน์ของประเทศและผลประโยชน์ของภูมิภาค

5. การยอมรับในกติกากลางของประชาคม ซึ่งเป็นไปทั้งที่ อาจจะขัดแย้งหรือสอดคล้องกับกติกาหรือหลักกฎหมายของบ้านเรา เราต้องเตรียมตัวให้พร้อมว่าเราจะวางบทบาทของประเทศอย่างไร รับมืออย่างไร เมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นขึ้น

6. ข้าราชการต้องพร้อมที่จะรับมือกับผลกระทบของโลกาภิวัตน์ หรือความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ทั้งผลกระทบที่เป็น “โอกาส”



และ “ภัยคุกคาม” เพราะเมื่อหลายประเทศมารวมตัวกัน แต่ละประเทศต่างก็มีผลประโยชน์ส่วนตนที่ต้องยึดมั่นรักษา และต้องกระทบถึงประเทศอื่นที่อยู่ในประชาคมเดียวกัน ลองถามตัวเองว่าเราพร้อมที่จะรับมือเรื่องนี้หรือยัง

7. การทบทวนบทบาทภารกิจที่ได้เตรียมการแล้วว่าทำได้ครอบคลุม และมีระบบ KM สำหรับคนในองค์กรที่เพียงพอหรือไม่ บุคลากรได้รับการพัฒนาที่ถูกต้องเหมาะสมแล้วหรือ และมีการจัดให้ไปศึกษาดูงานเปิดหูเปิดตาเพื่อเรียนรู้จากประเทศสมาชิกของประชาคมบ้างหรือยัง ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องสำคัญ

8. การทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในแต่ละประเด็นต้องประเมินผลด้วยทุกครั้ง คือทำไปประเมินผลไป เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้องเหมาะสม และเกิดประโยชน์สูงสุด

9. ต้องเข้าใจบทบาทของประเทศไทยว่าเราเป็นผู้ริเริ่มก่อตั้งประชาคมอาเซียน ประเทศเราจึงควรเป็นผู้ที่มีบทบาทในการเป็น “ผู้นำ” ประเทศสมาชิกอื่น ๆ เช่น เป็นผู้นำในการทำมาตรฐานกรอบจรรยาบรรณของประชาคมอาเซียน เป็นต้น

10. ต้องจัดทำ Key to Success ออกมาให้ได้ว่าอะไรคือกุญแจแห่งความสำเร็จของประเทศไทยในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ต้องกำหนดให้ชัดเจนทุกลำดับขั้นและครอบคลุมทุกแง่มุมว่าใครจะต้องทำอะไร อย่างไร และด้วยความเข้มข้นขนาดไหน และหากมีความเสี่ยงก็ต้องรู้ด้วยว่ามันจะเกิดขึ้น ณ จุดไหนได้บ้าง ที่สำคัญคือต้องรู้จักทำการตลาดหรือ Marketing ออกไปนอกประเทศ เรามีดีอะไรต้องขายให้เป็น ทำให้ประเทศอื่นหันมายอมรับในจุดแข็งที่เรามีและยอมรับบทบาทของการเป็น “ผู้นำ” ในประชาคมอาเซียนให้ได้

Q : ท่านอยากฝากอะไรทิ้งท้ายบ้างไหมคะ?

A : การไม่ประสบความสำเร็จในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ส่วนหนึ่งอยู่ที่เราด้อยเรื่องภาษาอังกฤษ ซึ่งหากสามารถก้าวข้ามจุดอ่อนนี้ไปได้ ด้วยการส่งเสริมให้มีหลักสูตรการเรียนการสอนหรือการอบรมพัฒนาที่ดี รวมทั้งสนับสนุนให้มีบรรยากาศการทำงานบนความร่วมมือระหว่างประเทศ คือต้องรู้จักเปิดโอกาสให้ตัวเองได้ทำงานระดับนานาชาติประเทศมากขึ้น สร้างแรงกระตุ้น แรงจูงใจ บวกกับความมุ่งมั่นและตั้งใจ เราก็จะประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป



“ต้องรู้จักทำการตลาด
ออกไปนอกประเทศ ทำให้
ประเทศอื่นหันมายอมรับ
ในจุดแข็งที่เรามีและยอมรับ
ในบทบาทของการเป็น “ผู้นำ”
ในประชาคมอาเซียนให้ได้”

ข้าราชการรุ่นใหม่ : ความหวัง และ ความท้าทาย

ของการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในภาคราชการสำหรับวันพรุ่งนี้



ย้อนไป เมื่อช่วงกลางเดือนกันยายนที่ผ่านมา เมื่อสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับ สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย ได้จัดการประชุมสัมมนา หัวข้อ “ความท้าทายทางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งมีผู้ให้ความสนใจเข้าร่วมจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน รวม 2 วัน กว่า 2,000 คน

ประเด็นความท้าทายประการหนึ่ง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาจากเวทีด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการบริหาร ด้านการพัฒนาบุคคล ตลอดจนในเรื่องของเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ล้วนมองเห็นเป็นปัญหาและ “ความท้าทาย” ร่วมกันในทิศทางเดียวกัน ก็คือเรื่องที่ว่า **ทำอย่างไรเราจึงจะสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์กับ “คนรุ่นใหม่” ให้ได้ดีอย่างมีคุณภาพ**

แม้ว่าผลจากการประชุมสัมมนารั้้้นั้น จะได้เปิดมุมมองความคิดที่หลากหลาย แต่ข้อท้าทายดังกล่าว ก็ยังคงเป็นโจทย์ใหญ่ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับภาคราชการที่หลายคนยังตั้งข้อสงสัยเกี่ยวกับความสามารถในการดึงดูด จูงใจ ให้คนรุ่นใหม่ได้เห็นคุณค่า ความสำคัญ ในการเข้ามารับราชการอย่างแท้จริง

คำถามดังกล่าว ทำให้นึกถึงสิ่งที่เพื่อนของผมคนหนึ่ง ผู้เป็นหนึ่งในกลุ่ม “ข้าราชการพันธุ์ใหม่” ที่ผมนักย่องและเคารพในความคิดความอ่านของเขาตลอดมาได้เคยพูดไว้ ในโอกาสที่สำนักงาน ก.พ. จัดกิจกรรมด้านการสรรหา “คนรุ่นใหม่” ให้เข้ามารับราชการ เมื่อช่วงกลางปีที่ผ่านมา

นฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์ ที่ปรึกษาด้านการลงทุน (นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับเชี่ยวชาญ) จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เพื่อนของผมคนนี้ได้ตอบรับคำเชิญของสำนักงาน ก.พ. ให้มาพูดในหัวข้อ “Talent for Tomorrow - ก้าวต่อไปเพื่อระบบราชการไทย” เพื่อให้นักเรียน นิสิต นักศึกษา ที่เป็นคนรุ่นใหม่ได้หันมามอง “งานราชการ” เป็นทางเลือกทางความคิดต่อการใช้ชีวิตและประกอบอาชีพภายหลังที่สำเร็จการศึกษา

คุณนฤตม์ กล่าวถึง บริบทการทำงานในราชการไทย ที่ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ไม่ว่าเรื่องบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ ที่ทำให้ก่อการเค้นดองค์กรอิสระเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงาน (Check and Balance) ในภาคราชการเรื่อยไปจนถึงนโยบายรัฐบาล ในการปรับโครงสร้างการบริหารจัดการภาครัฐ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ รูปแบบวิธีคิด วิธีการทำงาน ในภาคราชการที่เริ่มจะมีการบูรณาการ เชื่อมโยงการทำงาน มีการสื่อสาร ประสานงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มาร่วมพูดคุยหารือ แลกเปลี่ยนความเห็นกัน เพื่อกำหนดเป้าหมายวิธีการทำงาน วางระบบความรับผิดชอบ แบ่งภาระหน้าที่ในการเป็นเจ้าภาพการทำงาน มีการจัดทำตัวชี้วัดผลการทำงาน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบควบคุมคุณภาพการทำงาน และโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในบริบทการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ในเรื่องของการบริหารจัดการ



และการพัฒนาคณกรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูง (Talent Management) ที่ในภาพรวม ได้มีสัญญาณที่ชี้ได้ถึงการที่ภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้อย่างจริงจัง มีระบบการบริหารจัดการและพัฒนากลุ่มคณกรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพ เพื่อให้พวกเขาได้รับการดูแลอย่างดีและต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเข้มข้น จากกิจกรรมโครงการผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย (New Wave Leader Program) จากระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง (High Performance and Potential System-HiPPS) ของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจน โครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (Public Service Executive Development Program: PSED) ของสำนักงาน ก.พ.ร. รวมทั้งการปรับโครงสร้างเงินเดือนค่าตอบแทนเพื่อให้คนทำงานรุ่นใหม่มีค่าตอบแทนที่ทัดเทียมกับการทำงานในภาคเอกชน อันเป็นการดึงดูดให้ผู้มีศักยภาพเข้ามาสู่การทำงานในระบบราชการ ซึ่งบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปเหล่านี้ เป็นไปในทิศทางที่ดี เพราะระบบราชการมีประสิทธิภาพ ทันสมัย จะเป็นหนึ่งในสิ่งที่ดึงดูดใจให้คนรุ่นใหม่มองงานราชการเป็นทางเลือกในการประกอบอาชีพ

คุณณฤตม์ บอกกับน้อง ๆ นักเรียน นักศึกษา ในครั้งนั้นว่า การเลือกเส้นทางอาชีพราชการ จะทำให้เกิดผลตอบแทนการทำงานที่ไม่เพียงแค่อตอบคำถามสำคัญว่า ราชการจะได้อะไร หรือคนทำงานจะได้อะไร แต่ประเทศไทย ประชาชน จะได้ประโยชน์คุณค่ามากมายเพียงใด ในการทำงานของพวกเขา และสิ่งสำคัญที่พวกเขาจะได้รับตลอดเส้นทางอาชีพราชการ ก็คือ “โอกาส” ที่หลากหลาย

โอกาสที่ 1 คือ โอกาสที่พวกเขาจะสามารถสร้างงานที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อส่วนรวม ต่อประเทศชาติ ประชาชน อย่างมากมาย

โอกาสที่ 2 คือ โอกาสที่พวกเขาเรียนรู้ เสริมสร้างประสบการณ์ของตน จากการทำงานภายใต้ข้อจำกัด จากการเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา จากผู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการทำงาน

โอกาสที่ 3 คือ โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ศักยภาพการทำงานผ่านทุนการศึกษาต่อทุนพัฒนาข้าราชการ และกิจกรรมการศึกษาดูงานที่จะทำให้ได้สัมผัสโลกกว้าง ทั้งในท้องถิ่นและประเทศที่ห่างไกล อันจะทำให้ได้เรียนรู้จากสังคมวัฒนธรรมที่แตกต่างหลากหลาย มีเครือข่ายการทำงานที่กว้างขวาง

โอกาสที่ 4 คือ โอกาสทำงานที่หลากหลายและท้าทายความสามารถ และ

โอกาสที่ 5 คือ โอกาสในการสร้างความภูมิใจให้แก่ตนเองและครอบครัว เพราะข้าราชการในความหมายหนึ่งคือ ผู้ที่รับใช้งานทำงานแทนองค์พระมหากษัตริย์ ดังนั้น งานราชการจึงมีความสำคัญและคุณค่าในความหมายนี้ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่ข้าราชการได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อันถือเป็นเกียรติและความภาคภูมิใจสูงสุดประการหนึ่งของข้าราชการ

หากสิ่งที่กล่าวข้างต้น เปรียบเสมือน เงื่อนไข ปัจจัยความสำเร็จภายนอก ที่จะเป็นโอกาสและความหวังของราชการไทยในอนาคตที่จะได้มี “คนรุ่นใหม่” เข้ามาสร้างคุณค่า สร้างประโยชน์ ให้แก่ราชการไทยแล้ว สิ่งนี้อาจเป็นเงื่อนไข ปัจจัย ความสำเร็จ ภายในตัว



สิ่งที่ถูกต้อง คือ ถูกต้อง

...แม้ไม่มีใครทำสิ่งนั้น

สิ่งที่ผิด คือ ผิด

...แม้ทุกคนทำสิ่งนั้น

“คนรุ่นใหม่” เองที่ฝากไว้ เพื่อให้พวกเขาได้เป็นความหวังของราชการไทย ในวันพรุ่งนี้ ก็คือเรื่องของ...

1. การตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่ อย่าเกี่ยงหรือปฏิเสธงานที่จะสร้างประโยชน์คุณค่าในวงกว้าง อย่าสร้างกำแพงความคิดกับตัวเอง ให้เปิดรับ “โอกาส” ในการทำงานที่เข้ามา

2. การหมั่นกระตุ้นตัวเอง ให้ทำงานได้อย่างมีความสุข มีความสนุก อยู่ตลอดเวลา หลีกเลี่ยงการตกอยู่ในพื้นที่สบาย (Comfort Zone) เพราะความสบาย ไม่ได้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และก้าวหน้า แต่หากจะทำให้เกิดความชินชา กับสิ่งที่เป็นอยู่

3. การมองโลกในแง่ดีและมีทัศนคติว่า ฉันสามารถ (Positive & Can-do Attitude) เพราะทุกปัญหาอุปสรรคย่อมมีทางออก สามารถปรับปรุงแก้ไขได้

4. การรู้จักบริหารความคาดหวัง เมื่อพบปัญหาหรือข้ออุปสรรค อย่าทำให้ตนเองท้อแท้ เสียความตั้งใจ ควรรู้จักหาจังหวะเวลาที่เหมาะสม ตั้งเป้าหมาย ตามโลกแห่งความจริง ตามผลของสิ่งที่สามารถควบคุมได้เอง

5. การรู้จักใช้ศาสตร์และศิลป์ในการทำงาน ประกอบกันในการทำงาน ในการสื่อสารประสานงาน เพราะการทำงานต้องเกี่ยวข้องกับเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ลูกค้ายูรับบริการ ที่ต่างมีมุมมอง ความคิด ความต้องการ ความคาดหวัง ที่แตกต่างกันไป

คุณนฤตม์ เลือกที่จะฝากทิ้งท้ายที่ไม่ใช่เพียงแค่ “คนรุ่นใหม่” ที่จะใช้ยึดเป็นหลักการทำงานราชการ แต่สำหรับเรา ท่าน ที่จะต้องใช้มันสำหรับเผชิญหน้า กับปัญหาและสิ่งท้าทายในการทำงาน ทั้งวันนี้และในวันข้างหน้าว่า การรักษาไว้ซึ่งความดี ความถูกต้อง จะเป็นเกราะป้องกันการ ทำงาน เราต้องรู้จักใช้ความกล้า



และความกล้า ในการทำงานราชการ คือ “กล้า” ที่จะทำ ความดี และ “กลัว” ที่จะทำในสิ่งที่ไม่ดี

“สิ่งที่ถูกต้อง คือ ถูกต้อง แม้ไม่มีใครทำสิ่งนั้น สิ่งผิด คือ ผิด แม้ทุกคนทำสิ่งนั้น” คุณนฤตม์ จบการ สนทนาของเขอย่างประทับใจ ด้วยการยกถ้อยคำของ ศาสตราจารย์สังเวียน อินทรวิชัย ปรมาจารย์แห่งวงการ ศึกษาและบิดาแห่งตลาดทุนไทย ฝากไว้กับน้องนักเรียน นักศึกษาที่ได้เข้าร่วมวงสนทนากับเขาในวันนั้น



ราชการพลเรือน อินโดนีเซีย



ผู้เขียนมีโอกาสเดินทางไป **สาธารณรัฐอินโดนีเซีย** เมื่อเดือนกรกฎาคม 2556 และได้เข้าพบกับ Mr. Bima Haria Wibisana รองประธาน National Civil Service Agency ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารจัดการข้าราชการพลเรือนของประเทศ ซึ่งก็คล้ายกับสำนักงาน ก.พ. ของไทย

อันที่จริงวัตถุประสงค์หลักในการเดินทาง คือ การศึกษาความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามอนุสัญญาหลวงพระบาง หรือ Luang Prabang Joint Declaration ซึ่งสาธารณรัฐอินโดนีเซียได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพด้าน Competency Based Assessment แต่การเดินทางครั้งนี้ เราได้นำหลักสูตรผู้บริหารระดับสูงอาเซียน (ASEAN Executive Management Program) ไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์ พร้อมทั้งถือโอกาสพูดคุยเรื่องการเตรียมความพร้อมของภาคราชการของประเทศอินโดนีเซียในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเรื่องการบริหารราชการพลเรือนไปด้วยในคราวเดียวกัน

National Civil Service Agency หรือ **NCSA** มีชื่อเรียกตามชื่อภาษาท้องถิ่นว่า **Badan Kepegawaian Negara** เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อประธานาธิบดีโดยทำหน้าที่กำหนด



กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์ รวมทั้งกำกับดูแลการดำเนินการของ ส่วนราชการให้เป็นไปตามที่ NCSA กำหนด นอกจากสำนักงานใหญ่ ที่กรุงจาการ์แล้ว NCSA ยังมีสำนักงานย่อยกระจายอยู่ตามภูมิภาค ต่าง ๆ อีก 12 แห่ง มีจำนวนข้าราชการในสังกัดเกือบ 3,000 คน

การพบปะกันในครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพการบริหารราชการพลเรือน ของประเทศมุสลิมที่ใหญ่ที่สุดในโลกประเทศนี้ได้อย่างชัดเจนขึ้น ข้อมูล ณ เดือนกรกฎาคม 2556 ระบุว่า ข้าราชการพลเรือนของ สาธารณรัฐอินโดนีเซียมีประมาณ 4.5 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วน 1:45 ของจำนวนประชากร

Mr. Bima Haris Wibisana เล่าว่า ขณะนี้สาธารณรัฐอินโดนีเซีย อยู่ระหว่างการปฏิรูประบบราชการตามประกาศประธานาธิบดีในปี ค.ศ. 2010 (The President Regulation Number 81 of 2010) เพื่อมุ่งสู่การเป็นรัฐบาลที่มีมาตรฐานระดับโลกภายในปี ค.ศ. 2025 ซึ่งจาก นโยบายนี้เองที่ทำให้หน่วยงานราชการทั้งหลายต้องเร่งปรับยุทธศาสตร์ ในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพของระบบราชการและข้าราชการ เพื่อให้นโยบายของรัฐบาลบังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

แต่จากการที่สาธารณรัฐอินโดนีเซียเป็นประเทศที่มีพื้นที่ ขนาดใหญ่ กระจายเป็นเกาะเล็กเกาะน้อยมากมาย และมีจำนวน พลเมืองมากถึง 240 ล้านคน จึงทำให้การบริหารจัดการประสบกับ ความท้าทายมากมายหลายประการ เป็นต้นว่า...

1. ร้อยละ 64 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศ เป็นผู้ ที่สำเร็จการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญา (หมายถึงเข้ารับราชการด้วย วุฒิการศึกษาระดับมัธยมต้นและปลาย) ซึ่งมีสมรรถนะและคุณสมบัติ ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตำแหน่ง ทำให้เกิดสภาพปัญหา Non-Skilled Workforce นับเป็นความท้าทายใหญ่ในการบริหาร ทรัพยากรบุคคลภาครัฐของสาธารณรัฐอินโดนีเซียในปัจจุบัน รัฐบาล





จึงแก้ปัญหาด้วยการกำหนดมาตรการไม่สรรหาผู้ที่จบการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีเข้ารับราชการ ซึ่งก็สามารถเพิ่มจำนวนข้าราชการที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาได้มากขึ้น จากเดิมที่มีจำนวนร้อยละ 25 เป็นร้อยละ 34 ในปัจจุบัน

2. การบริหารกำลังคนภาครัฐในพื้นที่ห่างไกล ยังดำเนินการไม่เป็นระบบและมักถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ เป็นผลให้ราชการได้กำลังคนที่มีความสามารถไม่ตรงกับตำแหน่งหรือได้กำลังคนที่ไม่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาทำงาน

3. การบริหารราชการในภูมิภาคมีประเด็นปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณที่ไม่เหมาะสมเป็นเรื่องสำคัญ กล่าวคือ งบประมาณร้อยละ 70 ที่ส่วนราชการในภูมิภาคได้รับ จะถูกนำไปใช้เพื่อจ่ายเป็นเงินเดือนค่าตอบแทนให้กับบุคลากรแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาหรือการฝึกอบรม ทำให้ส่วนราชการในภูมิภาคประสบกับปัญหาเรื่องคุณภาพกำลังคนรุนแรงยิ่งขึ้น

4. ราชการพลเรือนของสาธารณรัฐอินโดนีเซียกำลังประสบความท้าทายในการเข้าสู่สังคมสูงอายุ กล่าวคือ อายุเฉลี่ยของข้าราชการสาธารณรัฐอินโดนีเซียอยู่ที่ 45 ปี ข้าราชการถูกกำหนดให้เกษียณอายุที่ 56 ปี แต่สามารถขยายอายุเกษียณราชการต่อได้จนถึงอายุ 62 ปี หากข้าราชการผู้นั้นมีความสามารถโดดเด่นเป็นที่ต้องการของส่วนราชการ ทั้งนี้ อายุเกษียณที่มีสิทธิได้รับบำนาญ (Pension age) ถูกกำหนดไว้ที่ 65 ปี

5. เนื่องจากมีความจำเป็นที่จะต้องคงจำนวนข้าราชการพลเรือนไว้ที่ประมาณ 4.5 ล้านคน ทำให้สาธารณรัฐอินโดนีเซียประสบปัญหาการขาดแคลนกำลังคนคุณภาพในบางสายงานและบางช่วงเวลา ซึ่ง NCSA แก้ไขปัญหาด้วยการจ้างเหมาเอกชนให้มาทำงาน (Outsourcing) ตามความเหมาะสมและจำเป็น

6. การบริหารข้าราชการผู้มีศักยภาพ (Talented Official) ยังไม่มีระบบการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรม ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบอย่างเร่งด่วน

7. การพัฒนาผู้นำก็เป็นอีกหนึ่งประเด็นท้าทายในการบริหารราชการพลเรือนของสาธารณรัฐอินโดนีเซีย เพราะปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการนำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เรื่องนี้มีประเด็นให้คุยอีกยาวหลังจากที่เราไปพบกับประธานของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสาธารณรัฐอินโดนีเซียค่ะ)

แอบถามเรื่องโครงสร้างประชากรของข้าราชการพลเรือนได้รับคำตอบว่าเมื่อประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา จำนวนข้าราชการชายมีมากกว่าข้าราชการหญิงอย่างมีนัยสำคัญ ปัจจุบัน NCSA พยายามลดช่องว่างดังกล่าว ซึ่งทำให้จำนวนข้าราชการเพศชายและเพศหญิงมีความสมดุลกันมากขึ้น

เมื่อหันมาเปรียบเทียบกับการปฏิรูประบบราชการในบ้านเราที่เกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2545 ทั้งที่จำนวนข้าราชการไม่มากนัก จำนวนประชากรก็ไม่เยอะเท่าเขา พื้นที่ของประเทศก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการเดินทาง การสื่อสารในบ้านเราก็ก้าวขึ้น Super Fast แต่กระนั้นก็ทำเอาข้าราชการที่มีหน้าที่หลักในการปฏิรูปต้องทำงานแบบขำวัน ขำคืนจนแทบคลานกลับบ้าน สำนักงาน ก.พ. ถึงกับเปิดโรงแรมใกล้ที่ทำงานให้ข้าราชการได้พักอาศัยเป็นการชั่วคราวนานเป็นเดือน

การปฏิรูประบบราชการของสาธารณรัฐอินโดนีเซียก็คงจะมีสภาพที่ไม่แตกต่างกันนัก และด้วยขนาดที่ใหญ่กว่าบ้านเราในทุกด้านเดาว่า เขาก็คงจะต้องเจอกับความท้าทายที่มากกว่าเราแน่นอน

ยิ่งคุยก็ยิ่งเพลิน จากกำหนดการเดิมที่แจ้งว่า Mr. Bima Haris Wibisana จะมากล่าวต้อนรับคณะของเราโดยใช้เวลาประมาณ 15 นาที จึงกลายเป็นท่านอยู่กับเราจนเสร็จสิ้นการดูงาน 3 ชั่วโมงเต็ม Terima Kasih (แปลว่า ขอบคุณค่ะ)



ภาพ : http://www.all4ushop.com/phoenixaroundtheworld/myfile/tour/ID_101_main.jpg
<http://www.asean thai.net/images/selamat-sore-jakarta.jpg>
<http://travel.mthai.com/world-travel/66893.html>



ดร.ชาญวิทย์ ตรีเดช

ข้าราชการรุ่นใหม่หน้าใสกิ๊ง
แหม่กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ฉบับนี้ ขอชวนท่านผู้อ่านร่วมสนทนากับ **ดร.ชาญวิทย์ ตรีเดช** ข้าราชการรุ่นใหม่หน้าใสกิ๊ง แห่งกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่จะมาแบ่งปันเรื่องราวความรู้และแง่คิดดี ๆ เกี่ยวกับความท้าทายด้านการพัฒนาวิทยาศาสตร์ ของชาติไทย...ขอเชิญติดตามกันได้เลยครับ

ก่อนอื่นคงต้องขอให้ **ดร.ชาญวิทย์** ช่วยแนะนำตัวเองกับท่านผู้อ่านของเราด้วยครับ?

(ยกมือไหว้) สวัสดีครับ...ผมชื่อ ชาญวิทย์ ตรีเดช หลายท่าน ฟังนามสกุลแล้วอาจว่าคุ้น ๆ หู (ยิ้ม) ครับ...ผมเป็นลูกชายคนโตของ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช อดีตปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ส่วนคุณแม่ คือ รศ.ดร.ปิยธิดา ตรีเดช เป็นอาจารย์ประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล ผมมีน้องอีกคน คือ ดร.ศักดา ตรีเดช รับราชการอยู่กรมควบคุมมลพิษ ตอนนี้อยู่แต่งงานแล้ว ภรรยาชื่อ พนมพร ธิติปัญญา ทำธุรกิจส่วนตัวครับ

ด้านการศึกษา ผมจบมัธยมจากโรงเรียนสามเสนวิทยาลัย ป.ตรี วิศวกรรมเคมี จุฬาฯ เกียรตินิยมอันดับ 2 จากนั้นก็ได้ทุนกระทรวงวิทย์ฯ ไปเรียนต่อ ป.โท-เอก วิศวกรรมเคมี (Chemical Engineering) เน้นด้านวัสดุศาสตร์ (Material Science) ที่ Imperial College ใน London ประเทศอังกฤษ จบปริญญาเอกกลับมาเมื่อเดือน มกราคม ปี 2554 ครับ

ส่วนการทำงาน ผมเริ่มรับราชการที่สำนักส่งเสริมและถ่ายทอด เทคโนโลยี กระทรวงวิทย์ฯ ตั้งแต่จบปริญญาตรี เมื่อปี 2547 พอปี 2548 ก็ได้รับทุนกระทรวงไปเรียน ป.โท-เอก ปัจจุบันเป็นนักวิเคราะห์ นโยบายและแผนชำนาญการ ปฏิบัติงานในสำนักงานเลขานุการ

คณะกรรมการส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ (สอว.) กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีภารกิจหลักด้านการส่งเสริมการจัดตั้งและดำเนินการอุทยานวิทยาศาสตร์ในส่วนภูมิภาคของไทยครับ

“อุทยานวิทยาศาสตร์” ที่เรานึกได้ยืนกันบ่อย ๆ ที่จริงแล้วคืออะไรครับ?

เวลาพูดถึงอุทยานวิทยาศาสตร์ หรือ Science Park อยากให้นึกเทียบเคียงกับนิคมอุตสาหกรรม (Industrial Park/Estate) ซึ่งเป็นอาณาบริเวณที่จัดสรรไว้ให้โรงงานอุตสาหกรรมหลาย ๆ แห่งเข้าไปตั้งโรงงานผลิตสินค้า มีการจัดแบ่งพื้นที่เป็นสัดส่วน มีพื้นที่โรงงาน สิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค และสาธารณูปการ ส่วนอุทยานวิทยาศาสตร์ก็เช่นเดียวกัน เป็นเหมือนนิคมเพื่อให้บริษัทเอกชนเข้ามาเช่าพื้นที่เพื่อทำการวิจัยในเชิงพาณิชย์ มีบริการให้คำปรึกษาทางเทคโนโลยี การวางแผนธุรกิจ เครื่องมือและห้องปฏิบัติการทางวิทยาศาสตร์ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ความแตกต่างสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ในขณะที่เป้าหมายหลักของนิคมอุตสาหกรรม คือ การผลิตสินค้าอุตสาหกรรมในเชิงพาณิชย์ แต่เป้าหมายของอุทยานวิทยาศาสตร์กลับเป็นการนำผลงานวิจัยและพัฒนา (Research and Development หรือ R&D) ที่ประสบความสำเร็จในเบื้องต้น แล้วมาต่อยอดในเชิงพาณิชย์ การวิจัยในอุทยานวิทยาศาสตร์จะไม่เน้นการผลิตผลงานเอกสารทางวิชาการ แต่จะให้ความสำคัญกับการวิจัยที่นำไปใช้ผลิตสินค้าได้จริงในเชิงพาณิชย์ เป็นหลัก

รับทราบมาไม่นานเท่าไร แต่ก็มีผลงานบางชิ้นที่รู้สึกภูมิใจเป็นพิเศษไหมครับ?

ก่อนปี 2554 ยังไม่เคยมีกฎระเบียบใดที่สนับสนุนการดำเนินการด้านอุทยานวิทยาศาสตร์โดยตรง ผมเองได้รับโอกาสให้มีส่วนช่วยกันกับทีมงานจัดทำระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2554 ซึ่งในระเบียบดังกล่าว มีการนิยาม **“อุทยานวิทยาศาสตร์”** ไว้อย่างชัดเจนและรัดกุม

“...อุทยานวิทยาศาสตร์ ให้ความสำคัญกับการวิจัยที่นำไปใช้ได้จริงในเชิงพาณิชย์ และตอบความต้องการของตลาด...”

มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ มี รว.กระทรวงวิทย์ฯ เป็นประธาน และมี สอว. ที่ผมทำงานอยู่นี้เป็นฝ่ายเลขานุการ การได้มีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีดังกล่าว เป็นงานที่ผมภูมิใจมาก...(ยิ้ม)

อีกงานที่รู้สึกภูมิใจก็คือ การมีส่วนร่วมจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุทยานวิทยาศาสตร์ของประเทศ (พ.ศ. 2556-2560) ที่เป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ และมาตรการสนับสนุนและส่งเสริมกิจการอุทยานวิทยาศาสตร์ ในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) รวมถึงกำหนดสาขาของเทคโนโลยีที่ควรมุ่งเน้นเพื่อประกอบการพิจารณาในการจัดตั้งอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคแต่ละแห่งโดย สอว. จะเป็นผู้ออกกรอบนโยบาย แล้วประสานความร่วมมือโดยมีมหาวิทยาลัยเครือข่ายของเราเป็นหน่วยงานปฏิบัติ ปัจจุบันเราได้ดำเนินงานอุทยานวิทยาศาสตร์ภูมิภาคร่วมกับมหาวิทยาลัยในท้องถิ่น 13 แห่งใน 3 ภาค คือ อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือร่วมกับ ม.เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเครือข่ายอีก 6 แห่ง ภาคอีสานร่วมกับ ม.ขอนแก่น และมหาวิทยาลัยเครือข่าย 3 แห่ง และภาคใต้กับ ม.สงขลานครินทร์ และ ม.วลัยลักษณ์ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า อุทยานวิทยาศาสตร์ภาคเหนือควรเน้นเรื่องข้าวและสมุนไพรในท้องถิ่น ทางภาคอีสานควรเน้นเรื่องเทคโนโลยีเกี่ยวกับปศุสัตว์ พริก มันสำปะหลัง รวมทั้งอ้อย ส่วน R&D ในอุทยานวิทยาศาสตร์ของภาคใต้ก็มุ่งเรื่องยางพารา ปาล์มน้ำมันและเทคโนโลยีทางการแพทย์ นอกจากนี้ยังมีงาน R&D ด้าน IT ที่เมื่อพัฒนามาแล้ว ก็สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทุกภูมิภาค เนื่องจากเป็นเทคโนโลยีที่ไม่ขึ้นกับภูมิศาสตร์





คิดอย่างไรเกี่ยวกับความท้าทายในการนำวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาประเทศของเรา?

อันที่จริง กระทรวงวิทย์ฯ ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาประเทศบนพื้นฐานความรู้จาก R&D โดยทั่วไป อาจพูดได้ว่าผลงานวิจัยของกระทรวงวิทย์ฯ เป็นผลงานวิจัยต้นแบบ (Prototype) คือ วิจัยแล้วพิสูจน์ได้ว่าเกิดผลสำเร็จในระดับห้องปฏิบัติการ ซึ่งขั้นตอนต่อมา ก็ต้องพิสูจน์กันว่าเทคโนโลยีเหล่านั้น เมื่อนำไปใช้ผลิตสินค้าจำนวนมาก ๆ ในระดับอุตสาหกรรมแล้ว จะประสบความสำเร็จได้จริง ตรงนี้ ดูเหมือนว่าความเสี่ยงจะตกอยู่กับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมที่รับเอาเทคโนโลยีดังกล่าวไปใช้อยู่เหมือนกัน ดังนั้น เพื่อเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการ กระทรวงวิทย์ฯ จึงมีโรงงานต้นแบบ (Pilot Plant) เพื่อวิจัยต่อในระดับ (Scale) ที่ใหญ่ขึ้น ถึงแม้จะไม่ใหญ่เท่าการผลิตจริงในระดับอุตสาหกรรม แต่ก็ใหญ่กว่าการทดลองในระดับห้องปฏิบัติการมาก ซึ่งหากพิสูจน์ได้ว่าการใช้เทคโนโลยีประสบความสำเร็จในระดับโรงงานต้นแบบ ผู้ประกอบการก็จะมี ความมั่นใจมากขึ้นว่า หากรับเทคโนโลยีดังกล่าวไปใช้ ก็มีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จในการผลิตสินค้าจำนวนมาก เพื่อจำหน่ายในเชิงพาณิชย์

ความท้าทายของวิทยาศาสตร์ไทยอีกอย่างหนึ่ง คือ เราต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ เรายังมีช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอที่จะทำให้ประชาชนรู้ความก้าวหน้าพัฒนาการด้านวิทยาศาสตร์ของไทย คนทั่วไปก็เลยเห็นภาพไม่ชัดว่ากระทรวงวิทย์ฯ มีผลงานอะไรที่จับต้องได้ และเป็นประโยชน์ในชีวิตอย่างแท้จริงต่อคนเดินดินธรรมดา ยกตัวอย่าง ถ้าเกิดมีเอกชนรับเทคโนโลยีของกระทรวงวิทย์ฯ ไปผลิตสินค้าวางขายตาม 7-11 ทั่วประเทศ แล้วขายดีจนติดตลาด อย่างนี้ถือว่าผลงานของเรามีประโยชน์จริงแก่คนทั่วไป ถ้ายังแถม แสตมป์เยอะ ๆ ก็จะยิ่งดี (หัวเราะชอบใจ) ผลงานของกระทรวงวิทย์ฯ ที่จริงแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง น่าจะได้รับโอกาสจากสื่อมากกว่านี้

ผลงานของกระทรวงวิทย์ฯ ที่จริงแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง น่าจะได้รับโอกาสจากสื่อมากกว่านี้

แล้วประเด็นเกี่ยวกับงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนล่ะครับ?

ตอนนี้งบประมาณด้าน R&D ของไทยอยู่ที่ประมาณ 0.25% ของผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross Domestic Product หรือ GDP) จะว่าไปก็ยังน้อยกว่าอีกหลายประเทศที่ให้ความสำคัญด้านนี้มาก อย่างสิงคโปร์มีมุมมองว่า R&D เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาและการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลเขาจึงจัดสรรงบประมาณด้านวิจัยให้ 5 ปีต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติจึงวางแผนระยะยาวได้ ประเด็นที่น่าสนใจอีกอย่างของสิงคโปร์ก็คือ 15% ของงบ R&D ทั้งก้อนั้น เขากันไว้เพื่อการวิจัยสิ่งที่เรียกว่า White Technology คือ เทคโนโลยีที่ไฮเทคมาก ล้ำยุค โดยรัฐบาลสิงคโปร์จะยอมรับได้ว่าถ้าการวิจัย White Technology ที่ลงทุนไปนั้น สุดท้ายจะไม่มีผลผลิตผลลัพธ์อะไรออกมาเลย หมายถึง เขายอมที่จะนำเม็ดเงินลงไปเสี่ยงลงทุนสร้างโอกาสความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีให้กับประเทศของเขา แม้เขายังมองไม่เห็นโอกาสที่จะสำเร็จเลย

“...ผมจะไม่ตำหนิใคร โดยไม่เสนอหนทางแก้ไข...”

ดร.ชาญวิทย์ มีหลักการอะไรในการดำเนินชีวิตหรือไม่ครับ?

ทำวันนี้ให้ดีที่สุด ทำทุกอย่างเต็มที่ ถ้าได้ตัดสินใจไปแล้วจะไม่เสียใจในวันหลัง เพราะ ณ สภาพการณ์ตอนนั้น เราเลือกสิ่งที่ดีที่สุดไปแล้ว ต่อมาถ้าสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนไป จะไม่ย้อนกลับไปเสียใจ พอจบแต่ละวันก็จะพยายามคิดประเมินว่ามีอะไรบกพร่องอะไรบกพร่อง แล้วก็ทำวันรุ่งขึ้นให้ดีขึ้นไป อีกอย่างคือ ผมจะไม่ตำหนิใครโดยไม่เสนอหนทางแก้ไข การติคนอื่นมันง่าย แต่ไม่มีประโยชน์ มันน่าจะต้องช่วยแนะแนวทางสักนิดหนึ่งเพื่อการแก้ไขปรับปรุงต่อไป ในทางกลับกัน สิ่งที่เราทำมันก็คงไม่สมบูรณ์แบบทุกครั้งไป ดังนั้น เราจึงจำเป็นต้องรับฟังความเห็นรอบด้าน สิ่งแวดล้อมในการทำงานหลายอย่างมันบีบเราได้ แต่เราต้องมีหลักการ ยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก

สุดท้าย คอถัมน์ “มองตัวอย่างสร้างสรรค์” และ ดร.ชาญวิทย์ ตรีเดช ลูกไม้ใต้ต้นของ ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช ขอให้ผู้อ่านไปก่อน จนกว่าจะพบกันใหม่ในวารสารข้าราชการฉบับหน้า...สวัสดีครับ

Talent Mobility : ประเด็นท้าทายในการจัดการกำลังคนภาครัฐในอนาคต

ปัจจุบัน ประเทศไทยกำลังเผชิญหน้ากับความท้าทายในหลากหลายรูปแบบ ทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนผู้สูงอายุเพิ่มมากขึ้น ประชากรในวัยแรงงานลดลง และความหลากหลายของบุคลากรในทุกช่วงวัย (Generation Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z) ซึ่งพบได้ในแทบทุกองค์กรและถือว่าเป็นเรื่องปกติที่บุคลากรจะทำงานร่วมกันภายใต้วัฒนธรรมและแนวคิดที่แตกต่างกัน หากพิจารณาเฉพาะในส่วนของภาครัฐจะพบว่า สภาพโครงสร้างอายุของข้าราชการมีอายุเฉลี่ยสูงขึ้น การเกษียณอายุราชการของข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers ก่อให้เกิดสภาวะการขาดแคลนกำลังคนในบางสายงานในปัจจุบัน และอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการบริหารองค์กรและการส่งมอบผลผลิตในการปฏิบัติภารกิจของภาครัฐทั้งระบบในอนาคต

จากรายงานการศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2553-2555 ซึ่งจัดทำโดยสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. พบว่า ในปัจจุบันสัดส่วนระหว่างข้าราชการพลเรือนสามัญใน Generation Baby Boomers (ปัจจุบันคือข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 49-59 ปี) : Generation X (ปัจจุบันคือข้าราชการที่มีอายุระหว่าง 33-48 ปี) : Generation Y (ปัจจุบันคือข้าราชการที่มีอายุน้อยกว่า 33 ปี) คือ 2:7:1 และในอีก 10 ปีข้างหน้า ข้าราชการกลุ่ม Generation Baby Boomers จะเกษียณอายุทั้งหมด โดยมีสัดส่วนร้อยละของข้าราชการพลเรือนที่เกษียณอายุ อันดับแรก คือ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ร้อยละ¹ 54.67 รองลงมาอันดับสอง คือ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป ร้อยละ 37.50 และอันดับสุดท้าย คือ ผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและบริหาร ร้อยละ 7.83

แผนภูมิแสดงอายุเฉลี่ยของข้าราชการพลเรือนสามัญ จำแนกตามเพศและปีงบประมาณ



ที่มา : สำนักงาน ก.พ. 2556. รายงานการศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2553-2555. หน้า 27.

¹ร้อยละของการเกษียณอายุราชการ คำนวณจากผลรวมการเกษียณอายุราชการสะสม 10 ปี โดยใช้ข้อมูลปี พ.ศ. 2555 เป็นปีฐานในการคำนวณ คำนวณว่าข้อมูลเพิ่มเติมด้านโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญในปัจจุบันได้ที่ : สำนักงาน ก.พ. 2556. รายงานการศึกษาโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2553-2555. กรุงเทพฯ.



การเตรียมการรับมือกับปัญหาท้าทายดังกล่าว เมื่อพิจารณาจากบทบาทภารกิจ ถึงแม้ผู้ดำรงตำแหน่งทั้ง 2 ประเภทแรกจะมีสัดส่วนการเกษียณอายุ รวมกันแล้วถึงร้อยละ 92.17 ของข้าราชการที่จะเกษียณอายุทั้งหมดในปี 2565 แต่ไม่น่าจะเป็นปัญหามากนัก เนื่องจากข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภททั่วไปและวิชาการเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้จะเกษียณอายุออกไปเป็นจำนวนมาก ก็ยังสามารถที่จะสรรหาบุคลากรมาทดแทนได้

แต่ที่เป็นปัญหาขั้นวิกฤติ คือ การเกษียณอายุของข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหารที่ถึงแม้จะมีสัดส่วนการเกษียณอายุเพียงร้อยละ 7.83 แต่เนื่องจากเป็นตำแหน่งที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงาน เงิน และคนในองค์กร อีกทั้งเป็นตำแหน่งที่ต้องอาศัยประสบการณ์ ความรู้ความสามารถและความเข้าใจในบทบาทภารกิจของส่วนราชการเป็นอย่างดี ที่สำคัญคือ พร้อมใจกันหายไปจากระบบราชการในอีก 10 ปีข้างหน้าทั้งหมดที่ว่าวิกฤตินั้น เนื่องจากการจะสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ทัดเทียมกัน เพื่อมาทดแทนนั้น ทำได้ยาก โดยเฉพาะเมื่อผ่านยุคข้าราชการ Generation X ไปแล้ว ซึ่งความยากประการแรกคือ จำนวนข้าราชการ Generation Y ในปัจจุบันมีเพียงร้อยละ 10 ซึ่งไม่เพียงพอที่จะนำมาทดแทนข้าราชการที่เกษียณอายุในอนาคตได้ และความยากประการที่สองคือ หากจะเลือกใช้วิธีเดินหน้าบรรจุข้าราชการใหม่ทดแทนให้เพียงพอ ก็อาจจะมีคำถามในประเด็นความเชี่ยวชาญ การสั่งสมประสบการณ์ และความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานในบางสายงานที่ต้องอาศัยระยะเวลาในการสั่งสมความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติภารกิจเฉพาะด้าน

ดังนั้น ในขณะนี้ภาครัฐจึงไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากต้องเร่งรัดพัฒนาและบริหารกำลังคนภาครัฐให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจที่

มีอยู่ในปัจจุบันและเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับปัญหาผลกระทบต่อไปในอนาคต ตลอดจนส่งเสริมให้มีการจัดเตรียมแผนกำลังคนเพื่อดำรงตำแหน่งทดแทนข้าราชการในกลุ่มที่จะเกษียณอายุราชการออกไป อีกทั้งยังต้องมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะและศักยภาพของกำลังคนภาครัฐเพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรภาครัฐเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 พร้อมกันไปด้วย

สำนักงาน ก.พ. ได้เล็งเห็นความสำคัญและความท้าทายในประเด็นดังกล่าว จึงได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ มาตรการ และแนวทางการดำเนินงาน โดยบูรณาการมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเข้ากับยุทธศาสตร์ประเทศ (Country Strategy) โดยหนึ่งในแผนรับมือครั้งนี้คือ **“การพัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในภาครัฐหรือระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น-Talent Mobility”**

ก่อนอื่นขออธิบายความหมายของศัพท์เล็กน้อย เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ได้แก่คำว่า **“การเคลื่อนย้ายกำลังคน”** ในที่นี้หมายถึง การที่บุคคลสามารถเคลื่อนย้ายระหว่างงาน หน่วยงาน และพื้นที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และคำว่า **“กำลังคนคุณภาพ”** ในที่นี้หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเต็มใจที่จะอุทิศแรงกายแรงใจ สร้างสรรค์ผลงานและเป็นที่ต้องการขององค์กร ซึ่งอาจเป็น 1) บุคคลที่อยู่ในหน่วยงานของรัฐในปัจจุบัน เช่น นักเรียนทุนรัฐบาล ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ข้าราชการผู้นำคนรุ่นใหม่ ข้าราชการตามโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ ข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สูง และพนักงานราชการ หรือ 2) บุคคลภายนอกที่ยังไม่เคยรับราชการมาก่อน ได้แก่ ผู้ที่กำลัง/เพิ่งจะสำเร็จการศึกษา ผู้ที่ทำงานในภาคเอกชน หรือ 3) บุคคลที่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งเคลื่อนย้ายไปอยู่ในภาคเอกชน และได้สั่งสมประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์และเป็นที่ต้องการของราชการ

รู้ความหมายกันแล้ว เราลองมาดูรูปแบบและวิธีการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในภาครัฐหรือระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ กันบ้าง ดังต่อไปนี้²

ประเภทการเคลื่อนย้าย	รูปแบบ	วิธีการ
1. การเคลื่อนย้ายภายในภาคราชการ (Intra Mobility) ซึ่งหมายรวมถึง การเคลื่อนย้าย • ตำแหน่งประเภทบริหาร • ตำแหน่งประเภทอำนวยการ • ตำแหน่งประเภทวิชาการและประเภททั่วไป	1.1 ภายในกรม	ย้าย/เลื่อน/สับเปลี่ยน
	1.2 ระหว่างกรม/กระทรวง	โอน/ยืมตัว/ช่วยราชการ
	1.3 ระหว่างส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ	
2) การเคลื่อนย้ายจากภายนอกเข้าสู่ระบบราชการ (Inward Mobility)	2.1 บุคคลที่ยังไม่เคยรับราชการ	1) บรรจุเป็นข้าราชการ (Career Employment) • ระดับแรกบรรจุ (Entry Level) • สูงกว่าระดับแรกบรรจุ (Lateral Entry) 2) ไม่บรรจุเป็นข้าราชการ (Non Career Employment) • จ้างเป็นผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ • พนักงานราชการ
	2.2 บุคคลที่เคยเป็นข้าราชการ	บรรจุกลับ
3) การเคลื่อนย้ายจากภายในออกนอกระบบราชการ (Outward Mobility)	3.1 ชั่วคราว	• Secondment ³ • ตามมติคณะรัฐมนตรี
	3.2 ถาวร	ลาออก

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่ารูปแบบและวิธีการของการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพหรือ Talent Mobility นั้น เปิดกว้างและยืดหยุ่น ไม่เฉพาะเพียงแต่ประเภทของการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพเท่านั้น แต่ยังเปิดกว้างสำหรับส่วนราชการให้สามารถบริหารจัดการได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อให้มีกำลังคนคุณภาพที่สอดคล้องตรงตามบทบาทภารกิจและความต้องการของแต่ละส่วนราชการนั่นเอง

อย่างไรก็ตาม หากมองไกลไปถึงอนาคต การพัฒนาเรื่อง Talent Mobility ควรทำให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น โดยมีการติดตามการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพภาครัฐโดยรวม เพื่อให้เกิดการใช้กำลังคนคุณภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งพัฒนาเครือข่าย ปรับปรุงหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ปรับปรุงระบบฐานข้อมูลกำลังคนคุณภาพให้เป็นปัจจุบัน เพื่อให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในภาครัฐร่วมกัน เช่น ฐานข้อมูลด้านความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา เป็นต้น และเพื่อให้การส่งเสริมให้การดำเนินการในเรื่องดังกล่าวเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง สำนักงาน ก.พ. ต้องทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจัดการในเรื่องนี้ โดยเป็นศูนย์กลางในการประสานการดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน

ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ดำเนินการอย่างจริงจัง ซึ่งอาจทำเป็นโครงการนำร่อง เช่น จัดหาหน่วยงานที่ต้องการผู้ไปปฏิบัติงาน รับผู้ที่สนใจไปปฏิบัติงาน จัดตั้งงบประมาณดำเนินการในเรื่องนี้สำหรับทุกส่วนราชการ เป็นต้น

การมีกลไกในการบริหารจัดการที่คล่องตัว มีรูปแบบที่หลากหลายและพัฒนาอย่างเป็นระบบเช่นนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือความท้าทายหลากหลายรูปแบบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นปัญหาโครงสร้างอายุของข้าราชการพลเรือนสามัญที่สูงขึ้น ปัญหาการขาดความต่อเนื่องในการบริหารราชการและส่งมอบภารกิจ หรือแม้การเตรียมข้าราชการไทยให้พร้อมที่จะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 นอกจากนั้นยังเป็นการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ อีกทั้งยังช่วยส่งเสริมให้ระบบราชการสามารถดึงดูด “กำลังคนคุณภาพ” ให้เข้าสู่หรืออยู่ในระบบราชการได้อีกทางหนึ่งด้วย เรียกว่ายิงกระสุนนัดเดียวโดยหวังว่าจะได้นกหลายตัว ซึ่งผลของการพัฒนาระบบนี้จะเป็นไปดังที่หวังไว้หรือไม่ ก็จะเป็นอีกหนึ่งประเด็นท้าทายที่วาระการข้าราชการจะได้นำเสนอในโอกาสต่อไป

²ข้อมูลจากกลุ่มงานพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

³Secondment หมายถึง การที่ข้าราชการพลเรือนสามัญสามารถไปปฏิบัติงานชั่วคราวในหน่วยงานของรัฐ องค์การระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชนได้ ตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น ในประเทศ พ.ศ. 2554 (Secondment) ซึ่งเป็นทางเลือกหนึ่งของการพัฒนาข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานจริงภายนอกหน่วยงานได้

คณะกรรมการระดับชาติ เพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสม ของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากร ในหน่วยงานภาครัฐ ในภาพรวมทั้งหมด (ตอนแรก)



เริ่มปีใหม่ทั้งที

จึงอยากชวนท่านผู้อ่านมาร่วมรับรู้ และทำความเข้าใจกับเรื่องราวใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการกันบ้างครับ ฉบับนี้ **“คลังวงใน”** จึงขอนำเกร็ดความรู้จากการประชุมคณะกรรมการระดับชาติเพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสมของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมทั้งหมดมาถ่ายทอดให้กับท่านผู้อ่านได้รับฟังกันครับ

หากเอ่ยถึงเรื่องคำตอบแทนในภาครัฐ ผู้อ่านหลายท่านคงมีความรู้สึกเช่นเดียวกับผู้เขียนว่า เป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและยากที่จะทำความเข้าใจสำหรับคนทั่วไป เนื่องจากเป็นเรื่องเชิงเทคนิคที่มีความหลากหลายตามรูปแบบและลักษณะที่มาขององค์กรที่แตกต่างกัน

อีกทั้งอำนาจหน้าที่ในการกำหนดคำตอบแทนก็มีความหลากหลาย มีหลายองค์กรและคณะกรรมการมีบทบาทเข้ามาเกี่ยวข้องกับการกำหนดคำตอบแทนของบุคลากรภาครัฐ ดังนั้น จึงไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะสร้างความเข้าใจในเรื่องนี้ให้กับผู้คนในวงกว้าง และยิ่งยากขึ้นไปอีก หากจะให้ทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดคำตอบแทนในภาครัฐ ซึ่งมีหลายส่วนที่อาจจะแตกต่างกับการจ่ายคำตอบแทนของภาคเอกชน

เมื่อวันที่ 12 มีนาคม 2556 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้แต่งตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสมของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมทั้งหมด (ขอเรียกชื่อย่อว่า “คณะกรรมการระดับชาติฯ”) ขึ้นมา

เพื่อพิจารณาเรื่องความเหมาะสมในการกำหนดค่าตอบแทนในภาพรวมของบุคลากรภาครัฐ ถือได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นในความพยายามที่จะนำประเด็นเรื่องการกำหนดค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐขึ้นมาสู่ความสนใจของสังคมในวงกว้าง เพื่อให้เกิดการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้เกิดการพิจารณาความเหมาะสมในเรื่องนี้อย่างจริงจัง

ตามมติคณะรัฐมนตรีข้างต้น “คณะกรรมการระดับชาติฯ” มีองค์ประกอบที่มาจากทั้งภาคราชการที่เกี่ยวข้องและภาคเอกชนที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร ซึ่งจากคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 107/2556 ลงวันที่ 9 พฤษภาคม 2556 นายกรัฐมนตรีได้ลงนามแต่งตั้งคณะกรรมการทั้งสิ้นรวม 16 คน ได้แก่ รองนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธาน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และรัฐมนตรีสำนักนายกรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นรองประธาน ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ประกอบด้วย นายพูนศักดิ์ ชาติสุทธิผล นายภัทรศักดิ์ อุตตะมะโยธิน นายวรพล โสคติยานุรักษ์ นายอิสระ ว่องกุศลกิจ นายวิษณุ เครืองาม นายสถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์

และผู้แทนจากหน่วยงานกลาง จำนวน 5 คน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงการคลัง ผู้อำนวยการสำนักงบประมาณ เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เลขาธิการ ก.พ.ร. และเลขาธิการคณะกรรมการกฤษฎีกา โดยมี เลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ และอธิบดีกรมบัญชีกลาง เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ โดยให้ “คณะกรรมการระดับชาติฯ” มีอำนาจหน้าที่สำคัญในการศึกษาและวิเคราะห์เปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนของหน่วยงานภาครัฐในภาพรวม เพื่อให้มีความเสมอภาค เป็นธรรม และเหมาะสม ให้สอดคล้องกับการบริหารงานภาครัฐสมัยใหม่ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากรของรัฐในภาพรวมต่อคณะรัฐมนตรี

ผลสืบเนื่องจากการเกิดขึ้นของคณะกรรมการชุดนี้ในการประชุมครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 17 กรกฎาคม 2556 “คณะกรรมการระดับชาติฯ” ได้มีมติรับทราบการนำเสนอภาพรวมหน่วยงานของรัฐและรูปแบบค่าตอบแทนในภาครัฐ ซึ่งเสนอโดยฝ่ายเลขานุการ สรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานของรัฐ ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2552 แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

- **ส่วนราชการ** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะทางการปกครองซึ่งเป็นภารกิจพื้นฐานของรัฐ มีหน้าที่ในการออกระเบียบ อนุมัติ อนุญาตตามกฎหมาย รวมทั้งงานนโยบายด้านต่าง ๆ และให้บริการทั่วไปโดยไม่มุ่งแสวงหากำไร เป็นหน่วยงานในสังกัดกระทรวงและไม่สังกัดกระทรวง หมายรวมถึงหน่วยงานในกำกับของฝ่ายบริหาร เช่น กระทรวง กรมต่าง ๆ และหน่วยงานในสังกัดของฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา หน่วยงานในสังกัดฝ่ายตุลาการ เช่น สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ และหน่วยงานขององค์กรตามรัฐธรรมนูญ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นต้น

- **รัฐวิสาหกิจ** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ซึ่งผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะเป็นการให้บริการสาธารณะ และงานสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ โดยแสวงหารายได้แต่ไม่มุ่งผลกำไรสูงสุด ต้องสามารถเลี้ยงตัวเองจากการดำเนินการเชิงพาณิชย์ได้

- **หน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่** ประกอบด้วย 3 ลักษณะย่อย ได้แก่ 1) หน่วยธุรการขององค์การของรัฐที่เป็นอิสระซึ่งจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมายเฉพาะ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ 2) กองทุนที่เป็นนิติบุคคล เช่น กองทุนประกันสังคม และ 3) หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ เป็นหน่วยงานให้บริการภายในของระบบราชการ เช่น สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษาสังกัดสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- **องค์การมหาชน** เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบบริการสาธารณะทางสังคมและวัฒนธรรม มีภารกิจเฉพาะเจาะจง เช่น การศึกษาวิจัยด้านใดด้านหนึ่ง หรือการดำเนินการอันเป็นสาธารณประโยชน์อื่นใด ซึ่งไม่เหมาะที่จะใช้วิธีการของราชการในการบริหาร แต่ต้องไม่ใช่เพื่อการแสวงหากำไร

2. ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ มีชื่อเรียกและสถานที่หลากหลาย ดังนี้

- **ข้าราชการ** เป็นบุคลากรในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหาร แบ่งเป็น 1) ข้าราชการพลเรือนสามัญ สังกัดในกระทรวง กรม 2) ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ 3) ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา 5) ข้าราชการทหาร และ 6) ข้าราชการตำรวจ

- **เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานภาครัฐ** ครอบคลุมถึงผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐอื่น มีชื่อเรียกหลากหลายตามสถานะ ได้แก่ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว

- **ข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น** เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา



3. ค่าตอบแทน มีความหลากหลายตามแต่ละหน่วยงานของรัฐ โดยมีประเภทหลัก ๆ อยู่ 2 ประเภท ด้วยกัน ได้แก่ เงินเดือน และเงินประจำตำแหน่ง

- สำหรับการกำหนดอัตราค่าตอบแทนก็มีความเหมือนและต่างกันไปตามลักษณะของหน่วยงาน เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง ในสังกัดฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายตุลาการ กำหนดไว้ให้ได้รับในระดับเดียวกัน คือ เงินเดือน 75,590 บาท และเงินประจำตำแหน่ง 50,000 บาท แต่ก็ใช่ว่าอัตราที่แตกต่างจากตำแหน่งสูงสุดขององค์การตามรัฐธรรมนูญ เช่น ประธานคณะกรรมการการเลือกตั้ง คือ เงินเดือน 74,420 บาท และเงินประจำตำแหน่ง 45,500 บาท เป็นต้น

- สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการ แม้ว่าจะมีการกำหนดอัตรารายละเอียดที่ต่างกันสำหรับข้าราชการแต่ละประเภท อาทิ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา แต่ก็ยังยึดโยงกันไว้ที่ตำแหน่งระดับสูงสุดของข้าราชการแต่ละประเภท ได้แก่ ตำแหน่งปลัดกระทรวงหรือเทียบเท่า มีอัตราเงินเดือน 69,810 บาท และเงินประจำตำแหน่ง 21,000 บาท และตำแหน่งอธิบดีหรือเทียบเท่า 69,810 บาท และเงินประจำตำแหน่ง 14,500 บาท และสำหรับข้าราชการระดับอื่น ๆ กำหนดอัตราลดหลั่นลงตามระดับตำแหน่ง ซึ่งอาจมีความแตกต่างกันในข้าราชการแต่ละประเภท



4. เงื่อนไขการกำหนดค่าตอบแทน

มีการกำหนดเงื่อนไขการกำหนดค่าตอบแทนไว้หลากหลายรูปแบบ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของฝ่ายบริหารกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติฝ่ายนิติบัญญัติกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา และฝ่ายตุลาการกำหนดแยกไว้ในพระราชบัญญัติของแต่ละหน่วยงาน เป็นต้น หรือในกรณีข้าราชการประเภทต่าง ๆ ก็กำหนดเงื่อนไขการกำหนดค่าตอบแทนไว้ท้ายกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภทนั้น ๆ ทำให้ในทางปฏิบัติ

ก็ทำให้เกิดความเหมือนหรือต่างในแง่ของการกำหนดอัตราและการปรับเปลี่ยนในส่วนต่าง ๆ ได้อิสระจากกัน

นับเป็นความก้าวหน้า ในการเริ่มพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนของบุคลากรภาครัฐ ซึ่งหากมีความคืบหน้าต่อไปอย่างนั้น **“คลุกวงใน”** จะได้นำเสนอให้ท่านผู้อ่านได้ติดตามกันอย่างต่อเนื่องในฉบับหน้าครับ



ความเคลื่อนไหวในแวดวง HR ภาครัฐ : คืบสู่สามัญ การประชุม 2013

Joint IPMA-HR/IPMA-Canada International Training Conference and Expo

สถานีนานาฉบับแรกนี้ ขอเสนอความเคลื่อนไหวในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐระดับนานาชาติ จากการที่ผู้เขียนมีโอกาสได้ไปร่วมประชุมวิชาการของสมาคมการจัดการภาครัฐ-สาขาทรัพยากรบุคคล (International Public Management Association-Human Resources) ประจำปี ค.ศ. 2013 ระหว่างวันที่ 21-25 กันยายน 2556 ณ เมืองลาสเวกัส ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยในปีนี้เป็นการจัดประชุมร่วมกันระหว่าง IPMA-HR และ IPMA-Canada

IPMA-HR เป็นองค์กรที่เป็นตัวแทนผลประโยชน์ของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในภาครัฐทุกระดับ ซึ่งมีสมาชิกมากกว่าหนึ่งแสนคน ปฏิบัติงานอยู่องค์กรของรัฐบาลกลาง รัฐบาลมลรัฐ และรัฐบาลท้องถิ่นในสหรัฐอเมริกา มีเป้าหมายเพื่อเผยแพร่ข้อมูลและให้ความช่วยเหลือแก่นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพให้พัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น IPMA-HR มีวิสัยทัศน์เพื่อเพิ่มผลงานของภาครัฐ ด้วยการเป็นผู้นำด้านทรัพยากรบุคคล ให้การสนับสนุน พัฒนาความเป็นมืออาชีพ และ

สร้างชุมชนของนักทรัพยากรบุคคลให้มีช่องทางแบ่งปันทรัพยากรและความคิดระหว่างกัน

สำหรับปีนี้ IPMA-HR ได้กำหนดหัวข้อการประชุมว่า “Staying on Target with HR” ซึ่งสะท้อนให้เห็นปรากฏการณ์และความเป็นจริงที่ว่า **ในปัจจุบันฝ่ายทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่อาจไม่ได้ยึดเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นหลัก** อย่างที่ผมพูดเสมอว่ายังขาด Strategic HR Alignment เลยทำให้ต้องมาเน้นย้ำกันอีกครั้งหนึ่งในการประชุมนานาชาติแบบนี้การประชุมของ IPMA-HR มีกิจกรรมทางวิชาการและการสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติหลายอย่าง ประกอบด้วย (1) การประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการประชุมสัมมนา (Pre-Conference Workshops) (2) Educational Sessions เป็นการปาฐกถา บรรยาย เสวนากลุ่มย่อย

และการนำเสนอกรณีศึกษา เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในหัวข้อต่าง ๆ (3) การจัดนิทรรศการและการออกร้านขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้คำปรึกษา การให้บริการของที่ปรึกษาและผลิตภัณฑ์ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ (4) การจัดการพบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของนักทรัพยากรบุคคลจากหน่วยงานภาครัฐ ทั้งในระดับประเทศ มลรัฐ และท้องถิ่น

บทความนี้จะได้นำประเด็นสำคัญบางประการที่ได้เรียนรู้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการสัมมนาและบทเรียนที่ได้รับฟังจากบรรดาผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นองค์ปาฐกและวิทยากรในการบรรยายหัวข้อต่าง ๆ มาเล่าสู่กันฟัง พร้อมกับข้อสังเกตที่อาจจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐของไทย

HR Fundamentals ยังเป็นสิ่งที่จำเป็น...

การประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการสัมมนามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะซึ่งมีความจำเป็นสำหรับนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (Core/Fundamental Knowledge and skills) สะท้อนว่าส่วนราชการในสหรัฐอเมริกายังคงให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะขั้นพื้นฐาน โดยเฉพาะเรื่องการจัดระบบงาน ตำแหน่งงานและค่าตอบแทน ซึ่งถือเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับกระบวนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Infrastructure) โดยหลายหน่วยงานอยู่ระหว่างการปรับเปลี่ยนจากระบบตำแหน่งแบบเดิม (Grading System) และไปสู่ระบบกรอบตำแหน่ง (Broad Bands) เช่นเดียวกับระบบราชการพลเรือนสามัญของไทย ดังนั้น ในการประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเน้นการพัฒนาผู้รับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิคพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในประเด็นดังกล่าว

Back To Basic : ความรู้และทักษะพื้นฐานของมืออาชีพด้าน “คน”

แม้ว่าจะมีเรื่องราวและเทคนิคใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย ซึ่งทำให้คนในแวดวงการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตื่นตันทันเป็นระยะ ๆ แต่หากปราศจากความรู้ความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานที่จำเป็นบางอย่าง ก็อาจทำให้การนำเทคนิคใหม่ ๆ ไปสู่การปฏิบัติไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในการประชุม IPMA-HR ประจำปี มีประเด็นสำคัญที่ถือเป็นการย้อนมองดูตนเอง ซึ่งผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความสนใจมาก ได้แก่...

• การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) •

การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) ตามแนวทางของ IPMA เป็นการวิเคราะห์งานบนพื้นฐานของสมรรถนะ (Competency based Job Analysis) มีคุณ Michael Willihnganz ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารของการประปา Placer County Water Authority เป็นวิทยากร การวิเคราะห์งานเป็นการศึกษาว่าผู้ดำรงตำแหน่งได้ทำอะไรบ้าง ต้องรู้อะไรบ้างจึงจะทำงานนั้นได้ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรใดในการดำเนินงาน และเงื่อนไขในการทำงานดังกล่าวประกอบด้วยเรื่องใดบ้าง (A study of what jobholder does on the job, what must be known in order to do it, what resources are used in doing it, and the conditions under which it is done) ดังนั้น จึงเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษางาน (Studying jobs) เพื่อที่จะรวบรวม(Gather)วิเคราะห์(Analyze)สังเคราะห์(Synthesize)

และรายงาน (Report) ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นในการทำงานและการให้รางวัล ทั้งนี้ ผลของการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การสรรหาและเลือกสรร การจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน การประเมินผลงาน การอบรม และการพัฒนา การพัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ และการวางแผนกำลังคน เป็นต้น นอกจากนี้ ในบริบทของการบริหารราชการของสหรัฐอเมริกา การวิเคราะห์งานยังเป็นการดำเนินการตามข้อกำหนดของกฎหมายมาตรฐานวิชาชีพและคำพิพากษาของศาลด้วย กล่าวคือ ในการสรรหาหรือแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่ง จะต้องพิสูจน์ว่าการกำหนดคุณสมบัติต่าง ๆ (Requirements) ถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสม ด้วยกระบวนการวิเคราะห์งานซึ่งมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือหรือไม่ กล่าวโดยสรุป กระบวนการวิเคราะห์งานเริ่มตั้งแต่การระบุหน้าที่ความรับผิดชอบและงาน (Duties and Tasks) จากนั้นจึง



กำหนดความรู้ ทักษะความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ (หรือ KSAO) โดยหน้าที่ความรับผิดชอบของงานกับ KSAO จะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เพราะเป็นประเด็นที่มีผลผูกพันตามกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากนำไปเป็นกรอบสำหรับการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีตัวอย่างของคดีที่มีการฟ้องร้องกรมราชทัณฑ์ของสหรัฐอเมริกา เกี่ยวกับเนื้อหาของข้อสอบที่ใช้ในการคัดเลือกหรือสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งว่าไม่สอดคล้องกับหน้าที่งานหรือ Job Content ซึ่งรัฐ (กรม) เป็นฝ่ายแพ้คดี ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะรับประกันความโปร่งใสและเป็นธรรมในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังคำพูดที่ว่า “เราจะมีแต่รูปแบบที่ดูเหมือนว่ายุติธรรมไม่ได้ แต่ต้องเป็นธรรมในทางปฏิบัติด้วย” (Fair in form but discriminate in practice)

• สมรรถนะและการจ่ายค่าตอบแทนตามสมรรถนะ •

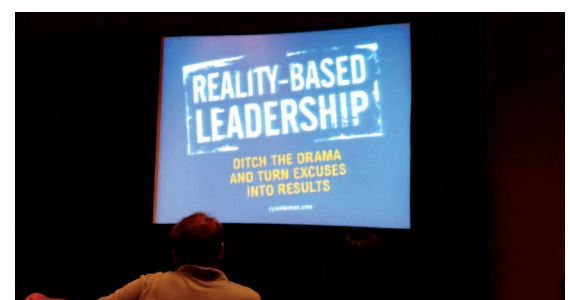
อีกเรื่องหนึ่งซึ่งเป็นประเด็นที่ส่วนราชการในสหรัฐอเมริกาตื่นตัวและให้ความสำคัญ คือ สมรรถนะและการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและสมรรถนะ โดยคุณ Bruce Lawson จากบริษัทที่ปรึกษา Fox Lawson and Associate เป็นวิทยากร การประชุมเชิงปฏิบัติการเน้นเรื่องปรัชญาการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งต้องมีความชัดเจนว่า “จ่ายเพื่อผลงาน” “จ่ายเพื่อทักษะและการเรียนรู้” หรือ “จ่ายเพื่อตอบแทนที่อยู่งาน” ซึ่งเป็นประเด็นทางเลือกนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรอาจใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้ด้วย เพราะหลักการในการจ่ายค่าตอบแทนนั้น ต้องเสริมแรงให้เกิดการสร้างผลงานและแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสม (Pay to what you want people to do) มีประเด็นที่น่าขบคิด เช่น ถ้าหน่วยงานมีงบประมาณจำกัด จะนำไปแจกจ่ายให้ทุกคนอย่างทั่วถึง หรือจะนำไปจ่ายให้กับ “คนที่สร้างมูลค่าหรือคุณค่าเพิ่มให้กับองค์กร?”

สรุปบทเรียน : สร้างบ้าน ฐานต้องมั่นคง

ท่ามกลางเทคนิคใหม่ ๆ ที่พรุ้งฟูเข้าสู่การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผมมักได้ยินบรรดาผู้มีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐพูดเสมอว่า “ทักษะบางอย่างที่นักวิเคราะห์งานบุคคล (Personnel Analyst) หรือบุคลากร (Personnel Officer) สมัยก่อนเคยมีหรือทำเป็น” เช่น การวิเคราะห์หัตถ์วินิจฉัยองค์กร (Organizational Analysis and Diagnosis) การวิเคราะห์โครงสร้างและระบบงาน (Organization and management) การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) และการวิเคราะห์อัตรากำลัง (Workforce and Staffing Analysis) นักทรัพยากรบุคคล (มืออาชีพ) สมัยนี้ (Human Resource Professional) อาจจะไม่ค่อยมีหรือทำไม่ค่อยเป็นกันแล้ว ทั้ง ๆ ที่ความรู้และทักษะเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐาน (Primer) หรือต้นน้ำของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมด ดังนั้นอาจถึงเวลาแล้วที่จะต้องมีการปูพื้นฐานความรู้และพัฒนาทักษะพื้นฐานเหล่านี้ให้กับนักทรัพยากรบุคคล “หน้าใหม่” ทบทุนหรือฟื้นความรู้และทักษะสำหรับมืออาชีพด้านทรัพยากรบุคคล “หน้าเก่า” เพราะการขาดทักษะเหล่านี้ อาจทำให้ยากที่จะบรรลุเป้าหมายในการสร้างความเข้มแข็งและความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Professionals)

ผมเชื่อว่า หลักสูตรที่คุ้นหูสามัญ อย่างเช่น HR Fundamentals คงเกิดขึ้นในไม่ช้า เพราะมืออาชีพที่ประสบความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องมีความรู้ความเข้าใจในองค์การ โครงสร้างระบบและกระบวนการต่าง ๆ คือ มีทักษะที่หลากหลาย ในฐานะที่ได้ชื่อว่าเป็นสถาปนิกด้านคนขององค์กร (Human Architect)

อย่าลืมนะครับว่า...ถ้าจะเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (HR Strategic Partner) ให้ได้ตั้งใจหัว ฐานไม่แน่น...ไปไม่ถึงแน่!



หากเธอปฏิเสธ... จะทำแบบนั้นตามที่เราขอ เพราะยากไป... หรือ เธอจะยืนยันตีทำแบบนั้น ที่ง่ายกว่าให้เราไหม?



เคยเดินซื้อของตามตลาดนัดกันหรือไม่ครับ เชื่อได้ว่า
ที่ทำงานของหลายท่านคงมีตลาดนัดมาเปิดอยู่ใกล้ ๆ ในละแวก
ใกล้เคียงกับที่ทำงานของผู้เขียนก็มีตลาดนัดมาเปิดเช่นเดียวกัน...

“การเดินซื้อของในตลาดนัด...อาจเรียกได้ว่า เป็นความสุขหรือ
กิจกรรมผ่อนคลายรูปแบบหนึ่งของคนทำงานออฟฟิศก็ได้ ความสนุก
ของการเดินซื้อของในตลาดนัดสำหรับผู้เขียน คือ มีสินค้าหลากหลาย
ให้เลือกซื้อ และอาหารการกินก็เยอะด้วยครับ ซึ่งสินค้าที่ขายกัน
ในตลาดนัดนั้น มักมีราคาที่ไม่แพงหากเทียบกับสินค้าชนิดเดียวกัน
ที่ขายในห้างสรรพสินค้า”

แต่สินค้าที่ขายในตลาดนัดนั้น มักไม่มีป้ายบอกราคาที่แน่นอน
หากมีโอกาสได้เดินเปรียบเทียบราคาสินค้าที่ขายในตลาดนัด
แต่ละแห่งแล้ว อาจพบว่าสินค้าอย่างเดียวกันอาจมีราคาที่ต่างกัน
กันได้ เนื่องจากการตั้งราคาสินค้าอาจขึ้นอยู่กับสถานที่ตั้งของ
ตลาดนัดและกลุ่มเป้าหมายก็เป็นได้

ในการตั้งราคาสินค้า บางครั้งก็เป็นราคาที่สูงมาก จนทำให้
ผู้สนใจซื้อสินค้าปฏิเสธที่จะซื้อสินค้าในราคาดังนั้น หากมีความ
ต้องการซื้อสินค้านั้น สิ่งที่เรามักจะทำกันก็คือการขอให้ผู้ขายลด
ราคาลงมา หรือก็คือการต่อรองราคาสินค้านั่นเอง

การได้ต่อรองราคาสินค้าก็ถือได้ว่าเป็นความสนุกหรือสีสัน
อย่างหนึ่งของการเดินตลาดนัดเลยครับ...

หากผู้ขายสินค้ายอมลดราคาสินค้าลงมาเป็นอย่างมากแล้ว
แม้ในบางครั้งอาจจะยังไม่ใช่ราคาที่ผู้ซื้อสินค้าต้องการ แต่การที่
ผู้ขายสินค้ายอมลดราคาสินค้าลงมาเป็นอย่างมากแล้ว ก็อาจ
ทำให้ผู้ซื้อสินค้ายอมซื้อสินค้าในราคาที่ลดลง อาจเป็นเพราะ
ความเกรงใจต่อผู้ขายที่ยอมลดราคาลงอย่างมากก็ได้ ยิ่งถ้าบอก
ว่าลดให้เราเป็นพิเศษด้วยแล้ว ยิ่งทำให้เราปฏิเสธได้ยากด้วย ซึ่ง
เชื่อได้ว่าหลายท่านก็คงเคยรู้สึกเช่นนี้

ขอยกตัวอย่างอีกสักเรื่องครับ...

เคยอ่านข่าวคราวที่เกี่ยวข้องกับการประท้วงเรียกร้องอะไรสักอย่างหรือไม่ครับ ยกตัวอย่างเช่น กลุ่มลูกจ้างแรงงานนัดรวมตัวกันหยุดงานเพื่อยื่นข้อเสนอเรียกร้องขอขึ้นค่าตอบแทนจากองค์กรหรือบริษัท หากเราลองสังเกตข้อเสนอของกลุ่มผู้เรียกร้องแล้วจะพบว่า โดยส่วนใหญ่ ข้อเสนอที่กลุ่มผู้เรียกร้องได้ยื่นไปให้ผู้บริหารขององค์กรพิจารณาในครั้งแรกนั้น มักเป็นข้อเรียกร้องที่เป็นไปได้น้อย หากจะเรียกให้เข้ากับยุคสมัยก็คงประมาณได้ว่า ทะลุชอย

เช่นเดียวกับการซื้อของในตลาดนัดครับ โดยส่วนใหญ่ ผู้บริหารองค์กรก็คงปฏิเสธข้อเรียกร้องที่เป็นไปไม่ได้ ขั้นตอนต่อไป ก็คงเข้าสู่ขั้นตอนของการเจรจาระหว่างกลุ่มผู้เรียกร้องกับผู้บริหาร ฝ่ายผู้บริหารก็คงขอให้กลุ่มผู้เรียกร้องลดข้อเสนอลง และคงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทำอะไรได้บ้าง ฝ่ายกลุ่มผู้เรียกร้องก็อาจยื่นข้อเสนอใหม่

ในท้ายที่สุด ผู้บริหารองค์กรกับกลุ่มผู้เรียกร้องก็จะตกลงกันได้ ซึ่งข้อเสนอที่ตกลงร่วมกันได้นั้น คงมีขนาดที่เล็กกว่าข้อเสนอในครั้งแรก หรือเป็นไปได้มากขึ้น และก็อาจเป็นข้อเรียกร้องที่เป็นเป้าหมายจริง ๆ ก็เป็นไปได้

ทั้งสองกรณีข้างต้นนี้ เป็นการใช้เทคนิคหนึ่งทางจิตวิทยาในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ซึ่งเรียกว่า เทคนิค Door-in-the-face เรียกให้ง่ายก็คงประมาณว่าเป็นเทคนิคปิดประตูใส่หน้า

คงเป็นการเปรียบเทียบกับกรณีที่มีคนร้องขอในเรื่องที่มากเกินไป จนกระทั่งผู้ที่ถูกร้องขอจำเป็นต้องปิดประตูใส่หน้า หรือก็คือการปฏิเสธ นั่นเอง

- ก่อนจะอธิบายกันถึงเทคนิคนี้ ผู้เขียนขออนุญาตย้อนกลับไปกล่าวถึงเรื่องราวในบทความครั้งที่แล้วสักเล็กน้อยครับ

เรื่องราวในครั้งที่แล้ว เราได้เรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิคในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตามที่เรียกว่า เทคนิค Foot-in-the-door โดยเป็นเทคนิคในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ด้วยการขอให้ผู้อื่นทำตามคำขอในเรื่องเล็ก ๆ ก่อน หลังจากนั้น จึงค่อยร้องขอให้ทำในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งผู้ที่ยอมทำตามในเรื่องเล็ก ๆ ก่อนแล้ว ก็มีแนวโน้มที่จะยอมทำตามคำขอในเรื่องที่ใหญ่ขึ้นในภายหลังด้วย ในทางกลับกัน เทคนิคในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ที่เรียกว่า เทคนิค Door-in-the-face นี้ เป็นเทคนิคในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม ด้วยการร้องขอในเรื่องที่ใหญ่มาก่อนจนถูกผู้ที่ถูกร้องขอต้องปฏิเสธ แล้วจึงค่อยร้องขอในเรื่องที่เล็กลง

เหตุใด เมื่อใช้เทคนิคนี้แล้วจึงทำให้มีแนวโน้มที่ผู้อื่นจะยอมทำตามมากขึ้น นักจิตวิทยาให้คำอธิบายเช่นนี้ครับ

เหตุที่เทคนิคนี้ใช้ได้ผล เป็นเพราะเทคนิคนี้ได้ใช้ประโยชน์จากหลักการในเรื่องของการต่างตอบแทน (Reciprocity) กล่าวคือ เมื่อใครช่วยเหลือเรา เราก็ควรช่วยเหลือเขาเป็นการตอบแทน ซึ่งเป็นบรรทัดฐานที่มีการยึดถือกันทั่วไป





ในกรณีของการใช้เทคนิคนี้ เมื่อผู้ร้องขอยอมลดข้อเสนอที่มากลงมา จะทำให้ผู้ที่ถูกร้องขอรู้สึกว่าจะต้องลดทอนที่ลงด้วยเช่นกัน เปรียบประมาณว่า ฉันทอมให้เธอบ้างแล้ว เธอก็น่าจะยอมฉันทบ้าง หากผู้ที่ถูกร้องขอไม่ยอมลดทอนที่ลง อาจจะทำให้ผู้ที่ถูกร้องขอนั้น เกิดความรู้สึกผิด (Guilt) ขึ้นได้ ซึ่งความรู้สึกผิดที่เกิดขึ้นนี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ที่ถูกร้องขอยอมทำตามข้อเสนอที่เล็กลง

นอกเหนือจากความรู้สึกผิดแล้ว ยังมีอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งทำให้ผู้ที่ถูกร้องขอยอมทำตาม นั่นคือ ความกังวลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตนเอง (Concern for Self-Image) ของผู้ที่ถูกร้องขอด้วย กล่าวคือ การปฏิเสธจะทำให้ภาพลักษณ์ของผู้ที่ถูกร้องขอเป็นไปในทางลบ ดังนั้น ผู้ร้องขอยื่นข้อเสนออีกครั้ง ผู้ที่ถูกร้องขอมีแนวโน้มที่จะตอบรับมากขึ้น เนื่องจากต้องการให้ภาพลักษณ์ของตนเองกลับมาเป็นเชิงบวกอีกครั้ง

กล่าวโดยสรุป ขั้นตอนของการใช้เทคนิคนี้ จะเป็นเช่นนี้ครับ

ในครั้งแรก ผู้ร้องขอจะขอให้ผู้ที่ถูกร้องขอกระทำการบางสิ่งบางอย่าง หรือร้องขอบางสิ่งบางอย่าง ในสิ่งที่ใหญ่มาก สิ่งที่เป็นไปได้ยาก หรือมีความยากลำบากที่จะทำให้ได้ตามที่ร้องขอ ดังนั้น ผู้ที่ถูกร้องขอจึงมีแนวโน้มที่จะปฏิเสธมากกว่าจะยอมรับ ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกผิดขึ้น นอกจากนี้ การปฏิเสธผู้อื่นจะทำให้ผู้ที่ถูกร้องขอเกิดความกังวลว่า ผู้อื่นจะมองภาพลักษณ์ของตนเองไปในทางที่ไม่ดี ดังนั้น เมื่อผู้ร้องขอยื่นข้อเสนอในครั้งที่สอง ซึ่งเป็นเรื่องเล็กน้อยและอาจเป็นไปได้ตามความต้องการที่แท้จริง หรือสมเหตุสมผล แนวโน้มที่ผู้ที่ถูกร้องขอจะยอมรับหรือทำตามข้อเสนอในครั้งที่สอง จะเพิ่มมากขึ้น

ในปี 1975 Robert Cialdini และคณะ ได้ทำการทดลองหนึ่งขึ้น โดยการขอให้นักศึกษาในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่เป็นเพื่อนพาเด็กที่มีนิสัยเกรงไปเที่ยวสวนสัตว์ ปรากฏว่ามีนักศึกษาเพียง 32 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่ตอบรับจะทำหน้าที่นี้ เมื่อเปรียบเทียบกับนักศึกษาอีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งได้รับการร้องขอในเรื่องที่ใหญ่มาก ๆ ก่อน นั่นคือผู้วิจัยได้ขอให้นักศึกษากลุ่มนี้รับหน้าที่เป็นอาสาสมัครสำหรับให้คำปรึกษาแก่เด็กที่มีนิสัยเกรง เป็นระยะเวลา 2 ปี แน่นอนว่า นักศึกษาทุกคนในกลุ่มนี้ตอบปฏิเสธทั้งหมด (ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนี้ คงไม่เกินความคาดหมายของเรา) ผู้วิจัยจึงได้ร้องขออีกครั้ง โดยขอให้นักศึกษากลุ่มนี้ทำหน้าที่เป็นเพื่อนพาเด็กที่มีนิสัยเกรงไปเที่ยวสวนสัตว์ ปรากฏว่า นักศึกษาจำนวนถึง 56 เปอร์เซ็นต์ ตอบรับให้ความช่วยเหลือ

ในการใช้เทคนิคนี้ได้ผลนั้น ควรพิจารณาให้ได้ว่า ข้อเรียกร้องนั้นไม่ควรสูงเกินไป ซึ่งจะทำให้ไม่มีใครสนใจ เนื่องจากเป็นไปได้ยาก ในทางตรงกันข้าม ข้อเรียกร้องที่เล็กเกินไปตั้งแต่แรก ก็คงไม่ทำให้เกิดความรู้สึกผิดได้มากนัก เวลาปฏิเสธ แนวโน้มที่จะยอมทำตามข้อเรียกร้องหรือคำขอก็ลดลง

หากเป็นไปได้ผู้ร้องขอในครั้งแรกและครั้งที่สองก็ควรเป็นคนเดียวกันด้วย หากผู้ร้องขอในครั้งแรกและครั้งที่สองเป็นคนละคนกันแล้ว ความรู้สึกที่จะต้องตอบแทน เนื่องจากเขาอมลดทอนที่ลงให้ ก็คงเกิดขึ้นได้น้อย ซึ่งจะทำให้แนวโน้มที่จะยอมทำตามก็ลดลง

นอกจากนี้ การร้องขอในครั้งที่สองนั้น ควรทำให้อยู่เนื่องกับการร้องขอในครั้งแรก หากทำได้ในทันทีทันใดก็จะช่วยเพิ่มแนวโน้มที่การใช้เทคนิคนี้จะประสบผล ซึ่งแตกต่างจากการใช้เทคนิค Foot-in-the-door ที่มีการทอดเวลาออกไปสักระยะก่อนทำการร้องขอในครั้งที่สอง



เทคนิค Door-in-the-face นี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน เพื่อให้ผู้อื่นยอมทำตามได้ในหลากหลายสถานการณ์ เช่น...

เคยขอค่าขนมจากคุณพ่อคุณแม่เพิ่มกันหรือไม่ครับ?

ลองนึกถึงช่วงเวลาที่เรายังเป็นเด็กกันสักนิด ในโอกาสพิเศษ เช่น โรงเรียนจัดให้มีการไปทัศนศึกษานอกสถานที่ ซึ่งมักจะต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปกติ บ่อยครั้งที่ค่าขนมที่มีอยู่ มักจะไม่พอ กับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น แล้วเราจะทำอย่างไรกัน เชื่อว่า วิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุดสำหรับคุณลูกทั้งหลาย ก็คือการขอค่าขนมเพิ่มจากคุณพ่อคุณแม่นั่นเอง ซึ่งการขอค่าขนมเพิ่มนั้น ก็สามารถนำเทคนิค Door-in-the-face มาประยุกต์ใช้ได้ครับ

นั่นคือ ในครั้งแรก คุณลูกจะขอค่าขนมเป็นจำนวนเงินที่มากกว่าค่าขนมที่ต้องการจริง เช่น ค่าขนมที่ต้องการจริงแล้วเท่ากับ 500 บาท แต่ค่าขนมที่บอกคุณพ่อคุณแม่คือ 1,000 บาท หากท่านตกลงกันได้ว่าเป็นโชคดี แต่หากท่านเห็นว่า ค่าขนม 1,000 บาท นั้นสูงเกินไป ก็คงปฏิเสธ คุณลูกก็จะลดทอนที่ลงในการขอครั้งที่สอง เป็นการขอค่าขนม 500 บาท แทน หรือก็คือเป้าหมายที่แท้จริง ซึ่งคุณลูกมีโอกาสได้รับค่าขนมจำนวน 500 บาท มากกว่าการที่คุณลูกจะขอค่าขนม 500 บาท ในครั้งเดียวเลย

การใช้เทคนิคในการทำให้ผู้อื่นยอมทำตาม อาจประสบความสำเร็จได้ในหลายกรณี แต่ในบางกรณีไม่ว่าเราจะใช้เทคนิคใดก็ตาม โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้น เรียกได้ว่าน้อยมาก หรืออาจจะไม่มีทางเป็นไปได้เลย ยกตัวอย่างเช่น คุณผู้ชายจะขอคุณแฟนมีกิ๊ก และคุณแฟนจะยอมให้คุณผู้ชายมีกิ๊กได้

ผู้เขียนคิดว่า ไม่ว่าใช้เทคนิคอย่างไร จะขอมากก่อน หรือขอน้อยก่อน จะอาศัยเทคนิค Foot-in-the-door หรือเทคนิค Door-in-the-face ก็ตามโอกาสประสบผลสำเร็จก็คงยาก นอกจากนี้ หากคุณผู้ชายทั้งหลายไม่ทันระวังตัวแล้ว ก็อาจจะโดนคุณแฟนใช้เทคนิค Foot-in-the-face เข้าแทนก็เป็นได้ครับ



ภาพ : <http://www.pixpros.net/forums/attachment.php?attachmentid=364573&d=1311082313>
http://gis.pattaya.go.th/travelimage/PO0000010303/1024x768/PO0000010303_201.jpg
http://4.bp.blogspot.com/-G1V4BndMXL0/UDJ553_kF9I/AAAAAAAAAF8w/h4aQ_8iLZJc/s640/IMG_0021.JPG
<http://phongzahrn.wordpress.com/2012/01/13/ข้อความต้องการที่แท้/foot-in-door-door-in-face/>
<http://www.cm77.com/uploads/pics/aa16.jpg>
http://www.bam.co.th/bam/corporate/images/stories/knowledge/economic/pic_0012556.jpg

ความท้าทายในการพัฒนาบุคลากร : SECONDMENT



ว่ากันว่า ความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ของโลกของเราทุกวันนี้ ต่างทวีความซับซ้อนมากขึ้นทุกที เห็นได้จากเมื่อเราเปรียบเทียบข้อมูลในอดีตที่ผ่านมากับปัจจุบันจะเห็นได้ถึงเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน เช่น ใครจะนึกบ้างว่าระบบโทรคมนาคมอย่างระบบโทรเลขที่เคยเปิดให้บริการแก่ประชาชนครั้งแรกเมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม 2426 เป็นอันต้องยกเลิกการให้บริการไปในปี พ.ศ. 2551 เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีระบบการสื่อสารในรูปแบบใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่ เช่น ระบบการสื่อสารไร้สายซึ่งปัจจุบันไปไกลถึงระบบ 4G (Real-Digital) สามารถรองรับการสื่อสารแบบมัลติมีเดียแบบเคลื่อนที่ได้ด้วยขีดความสามารถในการส่งข้อมูลที่เร็วกว่า 10 Mbps ยิ่งไปกว่านั้นปัจจุบันยังมีแอปพลิเคชันที่สามารถรองรับการสื่อสารรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การโทรและส่งข้อความฟรีของ LINE Application ที่ปัจจุบันมีผู้ใช้งานกว่า 300 ล้านคนทั่วโลก ซึ่งหลายท่านคงเคยได้ใช้บริการกันมาบ้างแล้ว ทีนี้ลองมองย้อนกลับมาที่ระบบราชการซึ่งเป็นระบบการให้บริการสาธารณะขนาดใหญ่

ว่าจะมีวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันในระดับสากลได้อย่างไร

การเตรียมการรองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่ว่านี้สำหรับภาคราชการไทย เห็นได้จากบทบัญญัติในมาตรา 11 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งสรุปความว่า ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ โดยต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เป็นไปตามผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ กล่าวคือ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอต่อการนำไปปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ประกอบกับพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ก็ได้กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจให้แก่ข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ



ที่ผ่านมา ส่วนราชการต่าง ๆ ได้มีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ให้แก่ข้าราชการภายในองค์กรหลากหลายรูปแบบ ทั้งการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On the Job Training) การพัฒนาตามสมรรถนะ (Competency Based Development) ด้วยการส่งเข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ การสอนงาน (Coaching) การหมุนเวียนงาน (Rotation Practice) เป็นต้น แต่รูปแบบการพัฒนาดังกล่าวยังมีข้อจำกัด เนื่องจากเป็นการพัฒนาหรือเรียนรู้บนพื้นฐานการปฏิบัติงานที่ยังคงยึดถือแบบแผนการปฏิบัติแบบเดิม ๆ เป็นหลัก ส่งผลให้กรอบแนวคิดและรูปแบบการทำงานยังไม่สามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

จากปัญหาความท้าทายดังกล่าว สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาหาวิธีการใหม่ ๆ ในการพัฒนาข้าราชการให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน โดยให้ข้าราชการขององค์กรได้มีโอกาสเปลี่ยนการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่ปฏิบัติงานประจำไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (อาจจะเป็นหน่วยงานภายในประเทศหรือต่างประเทศ) เป็นการชั่วคราว หรือที่เรียกว่า “SECONDMENT” ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ศึกษาและนำแนวคิดมาจากต่างประเทศแล้วมาพัฒนาต่อยอดและปรับให้เหมาะสมกับบริบทของราชการไทย โดยในช่วงแรก ได้เริ่มดำเนินการเฉพาะหน่วยงานในประเทศก่อน โดยออกเป็นระเบียบ ก.พ. ฉบับแรก ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 ต่อมาได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จึงอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว ปรับปรุงระเบียบ ก.พ. ฉบับนี้ให้มีความคล่องตัวยิ่งขึ้น โดยออกเป็นระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการโดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2554 ซึ่งได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการทราบและถือปฏิบัติแล้ว

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1012/ว 10 ลงวันที่ 12 พฤษภาคม 2554 (รายละเอียดสืบค้นเพิ่มเติมได้ที่ www.ocsc.go.th) ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการมีมุมมองใหม่ ๆ เกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการพัฒนาคน โดยที่องค์กรแทบไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายอะไรเพิ่มเติมสำหรับสาระสำคัญของระเบียบ ก.พ.ฯ ดังกล่าว สรุปได้ดังนี้

:: คุณสมบัติของข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว

สำหรับข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ เป็นการชั่วคราวตามระเบียบ ก.พ. ฉบับนี้ต้องมีคุณสมบัติ คือ (1) มีอายุไม่เกินสี่สิบปีบริบูรณ์ ในวันที่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานอื่นในประเทศ (2) รับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่าห้าปี (3) มีสมรรถนะสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะไปปฏิบัติ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา (4) ผู้บังคับบัญชารับรองว่ามีความสามารถสูง มีความกระตือรือร้น สามารถเรียนรู้ได้เร็วในสภาพแวดล้อมใหม่ มีความประพฤติดีและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ เป็นต้น

:: หน่วยงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว

หน่วยงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานในประเทศเป็นการชั่วคราว (หน่วยงานอื่นภายนอก) ได้แก่ (1) ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐหรือรัฐวิสาหกิจ องค์การระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย (2) หน่วยงานภาคเอกชนที่ลงทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และได้รับการจัดให้มีดัชนีราคาในตลาดหลักทรัพย์ขนาดใหญ่สุดหนึ่งร้อยอันดับแรก หรือได้รับการจัดอันดับว่ามีธรรมาภิบาลในระดับดีมาก หรือดีเลิศ (3) หน่วยงานภาคเอกชนที่ไม่แสวงหาผลกำไร และมีองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อภารกิจของส่วนราชการต้นสังกัดตามที่ ก.พ. กรมให้ความเห็นชอบ (4) หน่วยงานอื่นตามที่ ก.พ. กำหนด (5) บุคคลซึ่งมีองค์ความรู้ในเชิงลึกที่เป็น

ประโยชน์กับการกิจของส่วนราชการ และเป็นผู้ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติให้เป็นศิลปินแห่งชาติ หรือได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติ หรือระดับนานาชาติด้วย

:: การดำเนินการของส่วนราชการ

บทบาทของส่วนราชการต้นสังกัดที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเป็นการชั่วคราวต้องดำเนินการ ดังนี้ (1) จัดทำข้อตกลงความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในประเทศที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน (2) กำหนดแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับผู้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศให้สอดคล้องกับการกิจของส่วนราชการทั้งในปัจจุบันและในอนาคต (3) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะมอบหมายให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติเมื่อกลับจากการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (4) จัดให้ข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเผยแพร่องค์ความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการไปปฏิบัติงานดังกล่าว

:: สิทธิประโยชน์ที่ข้าราชการจะได้รับ

ข้าราชการผู้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศเป็นการชั่วคราว จะได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ดังนี้ (1) ยังคงได้รับเงินเดือนจากส่วนราชการต้นสังกัด และอาจได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ จากทางราชการตามกฎหมาย หรือระเบียบว่าด้วยเรื่องนั้น ๆ (2) มีสิทธิได้รับค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นใดจากหน่วยงานอื่นที่ไปปฏิบัติงานตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต้นสังกัดและหน่วยงานอื่นนั้น (ถ้ามี) (3) ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือเลื่อนระดับตำแหน่งหากเป็นผู้มีคุณสมบัติตรงตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

:: ภาพรวมผลการดำเนินงานของส่วนราชการกับ SECONDMENT

ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของข้าราชการ โดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2554 ได้มีผลใช้บังคับมาตั้งแต่วันที่ 22 เมษายน 2554 ซึ่งปัจจุบันมีข้าราชการที่ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศตามระเบียบนี้แล้วจำนวน 3 คน จาก 2 ส่วนราชการ คือ สำนักงานเศรษฐกิจการคลังส่งข้าราชการไปปฏิบัติงาน ณ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จำนวน 2 คน และกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ส่งข้าราชการไปปฏิบัติงาน ณ บริษัท K Research บริษัทศูนย์วิจัยกสิกรไทย จำนวน 1 คน

นอกจากนี้ จากการสำรวจยังพบว่ามีส่วนราชการบางแห่ง เช่น สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (สบน.) ที่มีการดำเนินการพัฒนาข้าราชการในรูปแบบ Secondment ซึ่งมีใช้การดำเนินการตามระเบียบ ก.พ. ดังกล่าว แต่ควรนำมาเป็นกรณีศึกษาในการพัฒนารูปแบบ Secondment ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันตามระเบียบ ก.พ. ซึ่งมีขอบเขต

เฉพาะหน่วยงานในประเทศ ให้สามารถขยายไปสู่การส่งข้าราชการไปปฏิบัติงานในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนและประเทศอื่น ๆ ต่อไป โดยการดำเนินการของ สบน. นั้น เป็นการดำเนินการกับ “หน่วยงานอื่นในต่างประเทศ” เช่น ธนาคารพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะของประเทศต่าง ๆ (Debt Management Office : DMO) เป็นต้น เพราะด้วยองค์ความรู้ทักษะเกี่ยวกับการบริหารจัดการหนี้สาธารณะ เป็นความรู้เฉพาะด้าน ไม่มีหน่วยงานหรือองค์กรใดภายในประเทศที่จะสามารถให้ความรู้เหล่านี้ได้ สบน. จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาในรูปแบบนี้มากกว่าวิธีการอื่น ๆ ซึ่งกว่า 4 ปีมาแล้วที่ สบน. ได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในรูปแบบนี้

จากการติดตามการพัฒนาข้าราชการด้วยรูปแบบ Secondment ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังกล่าว พบว่า การให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นเป็นการชั่วคราว ทำให้ข้าราชการเหล่านั้นต่างได้รับความรู้ ประสบการณ์ที่หลากหลายและเป็นสากล ได้เห็นมุมมองการทำงานที่แตกต่างจากภาคราชการ ซึ่งเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการพัฒนางานของส่วนราชการต้นสังกัด เนื่องจากได้มีโอกาสเรียนรู้งานผ่านการลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการดำเนินการเช่นนี้ จะช่วยขยายกรอบความคิด องค์กรความรู้ ประสบการณ์ และสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานให้แก่ข้าราชการได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการทำงานได้อย่างทันทั่วถึงที่สอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกที่ปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าการพัฒนาข้าราชการตามระเบียบนี้เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในระบบราชการไทย ทำให้ที่ผ่านมา ส่วนราชการยังคงให้ความสนใจในเรื่องนี้น้อยมาก ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายสำหรับสำนักงาน ก.พ. ที่จะส่งเสริมให้ส่วนราชการเห็นประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการตามระเบียบนี้ ตลอดจนปรับปรุงพัฒนารูปแบบของ “Secondment” ให้สามารถนำพาระบบราชการไทยไปสู่รูปแบบการทำงานใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพ เช่น อาจพัฒนาและขยายขอบเขตการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในต่างประเทศ หรือเปิดโอกาสให้บุคลากรจากหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ และภาคเอกชน เข้ามาร่วมปฏิบัติงานในส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกภาคส่วนให้สามารถแข่งขันได้กับนานาชาติประเทศ อีกทั้งเป็นการเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบราชการไทยเมื่อก้าวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนและ เป็นเครื่องมือให้การพัฒนาระบบการเคลื่อนย้ายกำลังคนคุณภาพในภาครัฐหรือระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น หรือที่เรียกว่า “Talent Mobility” สมฤทธิ์ผลได้ในอนาคต



การรักษาวินัยข้าราชการของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา : ความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลของผู้บังคับบัญชา

“**การดำเนินการทางวินัย**” ในบริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การถูกกล่าวหาหรือร้องเรียน การสืบสวน สอบสวน การพิจารณาความผิด การกำหนดโทษ ตลอดจนถึงการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งกรณี รวมทั้งระหว่างการสอบสวน อาจมีการสั่งพักราชการหรือการสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนเพื่อรอฟังผลการสอบสวนหรือพิจารณาได้ โดยให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 หรือหัวหน้าส่วนราชการ สั่งการ โดยอาศัยอำนาจตามกฎหมาย ก.พ. แต่อาจไม่ใช่ทุกท่านที่จะทราบว่าในการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องเกี่ยวกับวินัยนั้น ยังมีเรื่อง “**การรักษาวินัย**” ด้วย ซึ่งที่มาของคำว่า “**การรักษาวินัย**” ปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่บัญญัติเกี่ยวกับกระบวนการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ในมาตรา 80¹ มาตรา 73² มาตรา 87³ มาตรา 90⁴ แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยเห็นได้ว่าการรักษาวินัยของข้าราชการจะเกิดขึ้นได้ “**ผู้บังคับบัญชา**” ถือว่ามีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้เสริมสร้างพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีวินัย และป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย

อย่างไรก็ตามจากงานวิจัยการศึกษาสาเหตุของการกระทำความผิดวินัย และป้องกันการกระทำความผิดวินัยและจริยธรรมของข้าราชการพลเรือน

โดยร่วมกับสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (NIDA) พบว่า ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญกับการรักษาวินัยของข้าราชการ ละเลยการตรวจสอบ ควบคุม และกำกับดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ส่งผลให้เกิดการกระทำผิด และจากการจัดการสัมมนารับฟังความคิดเห็นในการปฏิบัติตามกฎ ก.พ. ระเบียบ และหลักเกณฑ์วิธีการของ ว 43/2553 (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ ว 43 ลงวันที่ 30 กันยายน 2553 เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย) พบว่าผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่มีการดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และไม่ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัยตามหน้าที่ที่บัญญัติไว้ในมาตรา 87 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เนื่องจากไม่ทราบเรื่อง ไม่เข้าใจแนวทางการปฏิบัติ จึงไม่ได้กำหนดแนวทางหรือนโยบาย หรือมอบหมายการดำเนินงานให้แก่ผู้ใดหรือหน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมถึงขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว นอกจากนี้มีมติคณะรัฐมนตรีที่เคยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาร่วมรับผิดชอบในความเสียหาย และให้ลงโทษทางวินัยแก่ผู้บังคับบัญชา หากเกิดกรณีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความทุจริต หรือ

¹มาตรา 80 ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาวินัย โดยกระทำการหรือไม่กระทำการตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้โดยเคร่งครัดอยู่เสมอ

²มาตรา 73 ผู้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตนต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรมและเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี

³มาตรา 87 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด

⁴มาตรา 90 เมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีที่เป็นที่สงสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญได้กระทำความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ทราทราบโดยเร็ว และให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้โดยเร็ว ด้วยความยุติธรรมและปราศจากอคติ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคหนึ่ง หรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย



ปฏิบัติราชการไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎ หรือระเบียบของทางราชการ อันเนื่องมาจากการปล่อยปละละเลยไม่ตรวจสอบ ควบคุมการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้ถูกยกเลิกไปแล้ว และแม้ภายหลังจะมีการตรากฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงขึ้นมาบังคับใช้ ก็ไม่มีการกำหนดเรื่องความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาอยู่ในกฎหมายดังกล่าวอย่างชัดเจน ด้วยเหตุดังกล่าวข้างต้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้เสนอเรื่องนี้ต่อคณะกรรมการ ก.พ. เพื่อให้เห็นชอบที่จะนำเสนอคณะรัฐมนตรี และเพื่อให้มีมติในการกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ปัจจุบัน มีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2556 เรื่องการกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยกำหนดให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมายในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยต้องเสริมสร้าง พัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และการที่ผู้บังคับบัญชาละเลยการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว มิได้ทำให้การรักษาวินัยข้าราชการดีขึ้น ให้ถือว่าการที่การรักษาวินัยของข้าราชการมิได้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนรับผิดชอบ เพราะมิได้เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และมีได้ป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ซึ่งผู้บังคับบัญชาอาจต้องรับผิดชอบวินัยด้วย และต่อมาสำนักงาน ก.พ. ได้ออกเป็นหนังสือเวียน ที่ นร 1011/ว12 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2556 ในเรื่องเดียวกัน เพื่อแจ้งให้กระทรวง กรม และจังหวัดทราบและถือปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีแล้ว

Q : ผู้บังคับบัญชาจะสามารถรักษาวินัยข้าราชการที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา ได้อย่างไร?

A : ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการรักษาวินัยข้าราชการ ตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้⁵

1. ต้องรักษาวินัยของตนเอง (มาตรา 80) เช่นเดียวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเป็นแบบอย่างให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
 2. ต้องปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและเที่ยงธรรม และเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี (มาตรา 73) เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธา เชื่อถือ และปฏิบัติตาม และไม่ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาค้ำข้องใจ เสียขวัญ และหมดกำลังใจ และต้องเสริมสร้างแรงจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี เพื่อให้ปฏิบัติงานดีและมีวินัย
 3. ต้องเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยและป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย (มาตรา 87)
 4. ต้องกำกับดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดวินัย (มาตรา 90) หากผู้บังคับบัญชานั้นไม่มีอำนาจดำเนินการทางวินัย ก็ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปทราบเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่
- ข้างต้นเป็นเพียงกรอบของการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ยังไม่ได้เป็นการเจาะจงรายละเอียดแนวทางปฏิบัติ หรือวิธีการแต่อย่างใด ดังนั้นการเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัย และป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย จึงนับเป็นเรื่องท้าทายใหม่ของผู้บังคับบัญชาให้ต้องพิจารณาแล้วว่า นโยบายขององค์กรในเรื่องการรักษาวินัยควรจะออกมาในรูปแบบใดจึงจะเหมาะสมและสอดคล้องกับค่านิยม วัฒนธรรม และพฤติกรรมของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่มีความแตกต่างกันตั้งแต่เพศ อายุ สายงาน และระดับตำแหน่ง ให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการรักษาวินัยของข้าราชการและบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของมติคณะรัฐมนตรีได้อย่างแท้จริง

⁵ประวีณ ญ นคร, “ร่างหนังสือคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา”, สำนักงาน ก.พ. , 2556, หน้า 8-9.



ว่าด้วยเรื่อง...

ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง

วราสารข้าราชการฉบับก่อนได้เคลียร์เรื่องระยะเวลาไปแล้วอันหนึ่ง คือ “ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิ ตามที่กำหนดไว้ใน ว 34/2547 และ ว 10/2548 และ ว 16/2538”

มาฉบับนี้ ขอเคลียร์เรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม Spec อีกสักหน่อย เพราะใครก็ตามที่จะเลื่อนระดับสูงขึ้น จะต้องมียุทธศาสตร์ตัวนี้ และที่สำคัญยังมีข้อคำถามตามมาเป็นระยะ ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับระยะเวลาตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง (Spec) ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และเกี่ยวพันกับ ว 19/2551 อีกด้วย โดยเฉพาะเกี่ยวข้องกับข้าราชการที่เพิกย้ายจากตำแหน่งประเภททั่วไปมาตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ

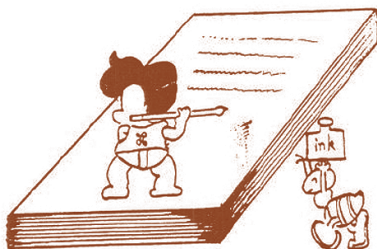
ถาม : ว่าแต่ ว 19/2551 คือ อะไร?

ตอบ : ว 19/2551 เป็นหนังสือเวียนที่ ก.พ. กำหนดขึ้นมา ก็เนื่องจากเมื่อ พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลใช้บังคับแล้ว Spec ได้กำหนดระยะเวลาไว้ประการหนึ่งว่า ต้องเป็นผู้ที่ได้ดำรงตำแหน่งประเภทนั้น...มาแล้วเป็นระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งดำรงตำแหน่งตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 อยู่ก่อนวันที่ 11 ธันวาคม 2551 มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม Spec ใหม่ไม่ครบ ดังนั้น ตาม ว 19/2551 ก.พ. จึงอนุมัติให้แต่งตั้งผู้ที่มีคุณสมบัติเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งต่างไปจาก Spec ไว้ 2 กรณี คือ

1. สำหรับกรณีการเลื่อนระดับสูงขึ้นครั้งแรก (เป็นการเลื่อนระดับในตำแหน่งประเภทเดียวกันนะ)
2. สำหรับกรณีการย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภทตำแหน่งที่ใช้หลักเกณฑ์และวิธีการเลื่อน เช่น นักวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ จะแต่งตั้งให้เป็น ผอ.สำนัก (อำนวยการระดับสูง) ซึ่งใช้หลักเกณฑ์ตาม ว 22/2540

โดยการใช้ต้องนำระยะเวลาตาม Spec เดิมมาใช้ประกอบกับการดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ซึ่งถ้าจะใช้กันจริง ๆ แล้ว นับจากวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ถึงปัจจุบัน จะพบว่าหลาย ๆ ท่านอาจจะไม่จำเป็นต้องใช้ ว 19/2551 แล้วก็ได้ เพราะระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม Spec ใหม่ครบแล้ว

คราวนี้ก็มาถึงคำถามที่ได้รับมา...



ณ กรมแห่งหนึ่ง นาย ช. ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ระดับชำนาญงาน โดยมีประวัติการรับราชการ ดังนี้

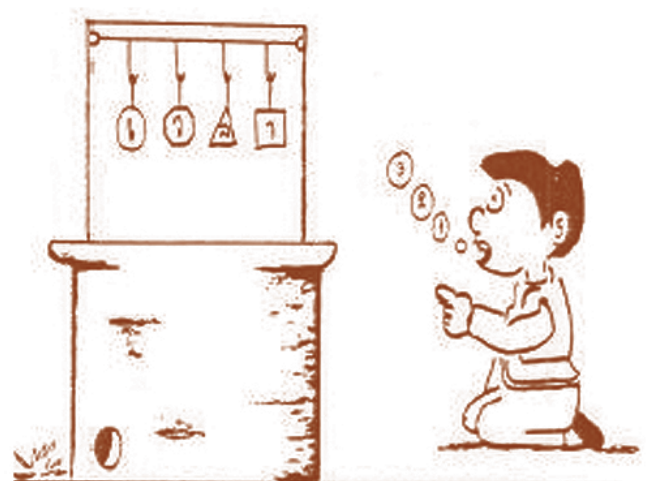
แรกเริ่มเดิมทีได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ในตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2 ตามผลการสอบแข่งขันโดยวุฒิ ปวส.การบัญชี ตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2542 ต่อมาก็ได้เลื่อนระดับสูงขึ้นเป็นเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 3-4 พร้อมทั้งได้ศึกษาจนจบวุฒิปริญญาตรี เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2548 และได้เลื่อนระดับเป็นเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 5 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2551

จนถึงกระทั่งวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตาม พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หรือที่เราเรียกกันว่า “จัดคนลง” ในตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ระดับชำนาญงาน และแล้วเมื่อวันที่ 1 กันยายน 2554 ข้าราชการผู้นี้ได้รับคำสั่งย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งนักวิชาการการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติการ โดยอาศัยผลการสอบแข่งขันซึ่งนาย ช. เป็นผู้สอบขึ้นบัญชีได้ในตำแหน่งดังกล่าวของกรม และบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นก็ยังไม่หมดอายุหรือยังไม่ถูกยกเลิก



ถาม : นาย ช. จะมีคุณสมบัติเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม Spec ที่จะเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งนักวิชาการเงินและบัญชีระดับชำนาญการ ได้เมื่อไร?

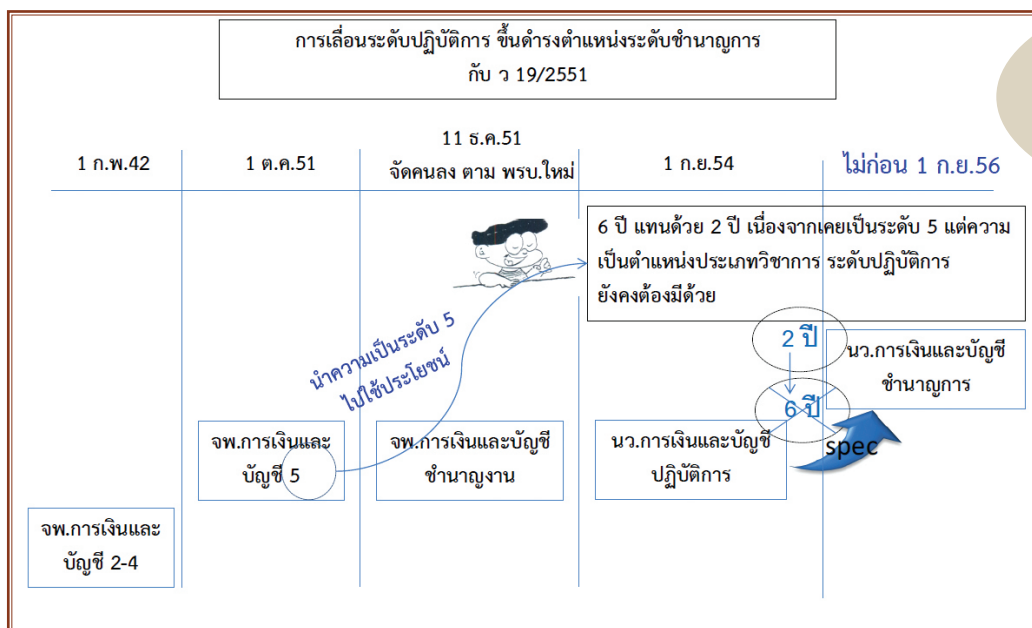
ตอบ : เนื่องจาก Spec ได้กำหนดระยะเวลาในการเลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ ไว้ประการหนึ่งว่า “ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการมาแล้วไม่น้อยกว่า 6 ปีสำหรับวุฒิปริญญาตรี” ดังนั้นจากการดำรงตำแหน่งของนาย ช. จะพบว่า...



(ข้อมูลประกอบเรื่องนี้ : การเลื่อนระดับ 5 เป็นระดับ 6 ตาม Spec เดิม กำหนดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี)

1. มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการมาแล้วเพียง 2 ปีเศษ (นับตั้งแต่ 1 กันยายน 2554 ถึงปัจจุบัน) จึงเป็นผู้มีคุณสมบัติเรื่องระยะเวลาการดำรงตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ ไม่ตรงตามที่ Spec กำหนด
2. จากประวัติการรับราชการ ตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 เป็นต้นมา นาย ช. ไม่เคยได้รับการเลื่อนระดับสูงขึ้น โดยยังคงดำรงตำแหน่งระดับชำนาญานมาตลอด
3. ก่อน 11 ธันวาคม 2551 นาย ช. ดำรงตำแหน่งระดับ 5 มาก่อน

กรณีนี้จึงเห็นได้ว่า ส่วนราชการสามารถพิจารณานำ ว 19/2551 มาใช้ประกอบการพิจารณาคุณสมบัติในส่วนของระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม Spec ได้ โดยต้องใช้ประกอบกับการดำรงตำแหน่งประเภทต่าง ๆ ตามที่ Spec ใหม่กำหนดด้วย กล่าวคือ นาย ช. จะต้องดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ให้ได้ระยะเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี จึงจะถือว่าเป็นผู้มีคุณสมบัติที่จะได้รับการเลื่อนระดับชำนาญการ หรือจะดูกันง่ายอีกที ตามแผนภาพ



แต่...อย่าลืมต้องดูระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตาม ว 10/2548 ด้วยนะ เพราะต้องมีระยะเวลาทั้ง 2 อย่าง...





สำนักงาน ก.พ.
47/111 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0-2547-1291 โทรสาร 0-2547-1792