

คนดี...
คนเก่ง...



4

คนเด่นประเดิมดัง
คนเก่ง&คนดี
ใครคือคนที่ใช่...
ในระบบราชการ?
ประวิณ ณ นคร



7

ก้าวทันอาเซียน
มิติหญิงชาย
ในฟิลิปปินส์



24

ไต้ผิงน้ำ
ความสำเร็จครั้งนี้
เกิดขึ้นได้เพราะฉัน
หากแต่ความล้มเหลวนั้น
เป็นเพราะเธอ...



เราคงปฏิเสธไม่ได้ว่า ขณะนี้สถานการณ์บ้านเมืองของเราได้มาถึงจุดที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว และองคาพยพสำคัญที่จะผลักดันให้บ้านเมืองโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบราชการของเราพัฒนาไปสู่อนาคตที่ดีกว่าคงไม่พ้น “คน” ที่อยู่ในระบบ ดังนั้น โจทย์ที่จะเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของราชการไทยในขณะนี้ คือทำอะไรเราจึงจะสรรหา บ่มเพาะ และรักษาไว้ซึ่งข้าราชการที่เป็นคนดี คนเก่ง เพื่อทำหน้าที่สืบสานภารกิจแผ่นดิน ที่สร้างประโยชน์สุขให้ประชาชนได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

กลยุทธ์สำคัญในเรื่องนี้ คือต้องสร้างให้หัวใจทุกดวงของข้าราชการรักประชาชนและประเทศชาติ เป็นข้าราชการของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งต้องมีกระบวนการร่วมกัน ทั้งในระบบราชการเองก็ต้องหา **Role model** ปลุกฝังบ่มเพาะ และต่อยอดถ่ายทอด ในขณะที่ยังคงมีระบบการศึกษา ระบบครอบครัว สื่อมวลชน ก็ต้องช่วยกัน หล่อหลอมอีกทางหนึ่งด้วย ทั้งนี้ ต้องทำอย่างต่อเนื่องมีมาตรฐาน เปรียบเสมือนการขึ้น ครกขี้กฐา หากปล่อยมือ ครกก็จะกลิ้งลงมา ดังนั้นจึงต้องมีการตอกลิ้มหรือตั้งมาตรฐาน ของคนดีคนเก่งในราชการ เพื่อกันไม่ให้ไหลลงต่ำ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าว ทั้งแนวคิด แนวทาง รวมทั้งกรณีศึกษาทั้งในและต่างประเทศ..เริ่มด้วย **Special Scoop** ที่ตั้งปณิธานว่า พฤติกรรมที่พึงประสงค์..สร้างได้จริงหรือ? พร้อมเสนอแนวทางให้น่าไปทดลอง ต่อ ยอด..คอลัมน์ **คนเด่น ประเด็นดัง** สัมภาษณ์อดีตเลขาธิการ ก.พ. ท่านประวีณ ณ นคร ในประเด็นคนดีคนเก่ง..ใครคือคนที่ใช่? คอลัมน์ **สถานีนานา** มีแนวคิดแนวทางการส่งเสริมจริยธรรมระดับสากล เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร รวมถึงสิงคโปร์ ซึ่งมีธรรมาภิบาลที่เป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยอมรับในเรื่องความโปร่งใสในระดับโลก เขาทำกันอย่างไร? คอลัมน์ **HR Showcase** เสนอกิจกรรมใหม่ ๆ เสริมสร้างวัฒนธรรม เชิงจริยธรรมที่เรียกว่า E-DNA นอกจากนี้ ยังมีคอลัมน์ที่น่าสนใจอีกคับคั่งเช่นเคย ทั้ง **คุยเฟื่องเรื่องกฎหมาย** **ก้าวทันอาเซียน** **มองต่างอย่างสร้างสรรค์** **ก.พ. ขอเล่า** **อาสาสมัคร** **ใต้ผืนน้ำ** และคอลัมน์ **คลุกวงใน** โดยคุณชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง ซึ่งเขียนส่งท้าย ก่อนไปรับหน้าที่อัครราชทูตที่ปรึกษา (ฝ่ายการศึกษา) ณ สำนักงานผู้ดูแลนักเรียนใน สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี และฉบับหน้า เราคงมีนักเขียนหน้าใหม่ ๆ มาหมุนเวียนสู่ คอลัมน์นี้กันต่อไป

สุดท้ายฝากบอกต่อ สำหรับท่านที่สนใจวารสารข้าราชการยุคปรับปรุงใหม่ ท่านสามารถ เปิดอ่านหรือ Download ได้แล้วที่หน้าแรกของเว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th> แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ...

บรรณาธิการ

มกราคม 2557

ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ ขอเริ่มต้นด้วยเรื่องเกี่ยวกับการสร้างสัมพันธภาพทางการศึกษากับประเทศนิวซีแลนด์ ต่อด้วยโครงการที่ประสบความสำเร็จอย่างดียิ่งเมื่อปีที่ผ่านมา ได้แก่ โครงการ **“รู้-คิด-ดู-ทำ”** และโครงการสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดและท้องถิ่น



ไทย-นิวซีแลนด์ กับความร่วมมือทางการศึกษา

นายณนทกร กาญจนะจิตรา เลขาธิการ ก.พ. ลงนามร่วมกับ **Deputy Vice-Chancellor; Professor Alister Jones, University of Waikato** ในหนังสือแสดงเจตจำนง (Letter of Intent) ว่าด้วยความร่วมมือทางวิชาการด้านการศึกษา โดยมี H.E. John Key นายกรัฐมนตรีนิวซีแลนด์ และนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีของไทย ร่วมเป็นสักขีพยานเมื่อวันที่ 19 พฤศจิกายน 2556 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

วัตถุประสงค์ในการลงนามครั้งนี้ เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ทวิภาคีของประเทศทั้งสอง และเพิ่มโอกาสให้กับนักเรียนทุนรัฐบาลและบุคลากรภาครัฐของไทย ให้มีทางเลือกในการเข้าศึกษาในสถาบันชั้นนำของประเทศนิวซีแลนด์ เพื่อนำความรู้ทางวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยกลับมาพัฒนาประเทศไทยต่อไป

กองบรรณาธิการ

ที่ปรึกษา : หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล บรรณาธิการ : นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช

กองบรรณาธิการ : นางศิริวรรณ เมนะโพธิ นายสุรพงษ์ มาลี นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล นายภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง นางสาวกนกอร จิระนารถัน นางวณิชฐา จินตวรรณ นายณศ ศิริณากุล นางสาวจุฑาพิชญ์ สติริสวัสดิกิจ

“รู้-คิด-ดู-ทำ 2557”

สำนักงาน ก.พ. โดยศูนย์นักบริหารระดับสูง ได้ดำเนินโครงการเพื่อยกระดับขีดสมรรถนะด้านการบริหารจัดการแบบบูรณาการให้กับผู้บริหารระดับสูงมาตั้งแต่ปี 2555 และต่อเนื่องมาถึงปี 2557 ภายใต้ชื่อ “รู้-คิด-ดู-ทำ 2557” มีระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม-สิงหาคม 2557 โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ หัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง/กรม/จังหวัด เพื่อพัฒนาสมรรถนะหลักทางการบริหาร (ภาวะผู้นำ การคิด และการบริหารจัดการ) และเปิดเวทีให้ผู้บริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาคได้แลกเปลี่ยนแนวคิดและหาแนวทางขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ประเทศร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

กิจกรรม “รู้” เป็นกิจกรรมแรกที่ได้ดำเนินการ เมื่อวันที่ 14-17 มีนาคม 2557 ที่ผ่านมา ณ โรงแรมเซ็นทารา ดวงตะวัน จังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้ชื่อ “ค่ายยกระดับผู้บริหารระดับสูง : ปรับแนวคิด ปิดช่องว่าง ก้าวข้ามความท้าทาย” โดยมีผู้บริหารเข้าร่วมโครงการ จำนวนประมาณ 100 คน ประกอบด้วย ปลัดกระทรวงมหาดไทย ผู้ว่าราชการจังหวัดจากทั่วประเทศ อธิบดีและผู้บริหารระดับสูงจากส่วนราชการต่าง ๆ

สำหรับกิจกรรมในระยะต่อไปของโครงการที่จะจัดขึ้นในช่วงต้นเดือนพฤษภาคมนี้ ได้แก่ กิจกรรม “คิด” ซึ่งจะเป็นการเสวนาและการสร้างเครือข่ายนักบริหารในประเด็นที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ ท่านที่สนใจสามารถติดตามสรุปองค์ความรู้ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการนี้ได้ที่ <http://sesc.ocsc.go.th>



การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัด

ศูนย์สร้างความเข้มแข็งในการบริหารทรัพยากรบุคคลของจังหวัดและท้องถิ่น (ศท.) ในปีงบประมาณ 2557 (ไตรมาส 1-2) ได้ดำเนินโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง “การบริหารผลการปฏิบัติงาน” สำหรับหัวหน้าส่วนราชการในภูมิภาคและผู้ที่เกี่ยวข้องจำนวน 11 ครั้ง จัดดำเนินการหลักสูตรในลักษณะ 2 วัน ในภูมิภาคครอบคลุม 39 จังหวัดทั่วประเทศ ประกอบด้วย จังหวัดสุพรรณบุรี อุทัยธานี สิงห์บุรี น่าน แพร่ เลย หนองบัวลำภู มหาสารคาม อุบลราชธานี ยโสธร สุรินทร์ บึงกาฬ นครพนม สกลนคร ปัตตานี นราธิวาส สตูล พัทลุง พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง ลพบุรี สระบุรี ประจวบคีรีขันธ์ ชุมพร ระนอง จันทบุรี ตราด ฉะเชิงเทรา ปราจีนบุรี ระยอง สมุทรปราการ สมุทรสงคราม สมุทรสาคร เพชรบุรี พิจิตร พิษณุโลก สุโขทัย กำแพงเพชร และนครสวรรค์ ระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2556-มีนาคม 2557 รวมจำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนาทั้งสิ้น 1,464 คน

วัตถุประสงค์ของโครงการก็เพื่อสร้างองค์ความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างการขับเคลื่อนเป้าหมายและผลงานขององค์กร การวางแผนและการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลงาน การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล และการประเมินผลการปฏิบัติราชการที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมให้สามารถดำเนินการตามหลักเกณฑ์การบริหารผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ





คนเก่ง&คนดี ใครคือคนที่ใช่... ในระบบราชการ?



“คนเด่น ประเด็นดัง” ฉบับนี้ เป็นข้าราชการรุ่นใหญ่ วัยใกล้ร้อย แต่ยังคงความกระฉับกระเฉงทั้งความคิดและการกระทำ ท่านเป็นข้าราชการผู้มีคุณูปการต่อระบบราชการอย่างมากมาย อาทิ การผลักดันให้เกิดพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน การพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่ง (PC) การริเริ่มจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการ การพัฒนาการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่จนเกิดตำแหน่ง “บุคลากร” และเกิด “กองการเจ้าหน้าที่” ขึ้นในระบบราชการ รวมทั้ง ท่านยังเป็นบุคคลที่ริเริ่มให้มี “วันข้าราชการพลเรือน” ขึ้นเป็นครั้งแรก ในวันที่ 1 เมษายน 2522

บุคคลที่กอง บ.ก. จะได้พบและสนทนาคือ **ท่านประวิณ ณ นคร อดีตเลขาธิการ ก.พ.** ซึ่งแม้จะเกษียณอายุราชการมากกว่า 32 ปีแล้ว แต่ท่านยังคงทำงานเพื่อราชการและสำนักงาน ก.พ. อย่างต่อเนื่อง ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประธาน อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ กรรมการ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้าราชการ และล่าสุดเพิ่งได้รับปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา จากมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

หัวข้อของการสนทนาในวันนี้ กอง บ.ก. ได้กราบเรียนท่านไว้ล่วงหน้าแล้วว่า จะขอรับฟังทัศนคติและแง่มุมความคิดเกี่ยวกับเรื่องของ “คนดี&คนเก่ง ในระบบราชการ” ในฐานะที่ท่านได้ทุ่มเททำงานราชการเรื่องการบริหารบุคคลมาโดยตลอด เคยดำรงตำแหน่งสูงสุดขององค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ



รวมทั้งเป็นผู้ผ่านร้อนผ่านหนาวและเห็นความเปลี่ยนแปลงของระบบราชการและข้าราชการมากกว่าค่อนข้างศตวรรษ การสนทนาในวันนี้จึงถือเป็นโอกาสที่มีคุณค่าอย่างยิ่งทั้งกับกอง บ.ก. ในฐานะผู้เขียน และกับข้าราชการทั่วไปในฐานะผู้อ่าน ที่จะได้รับความรู้และความคิดจากบุคคลที่ได้รับการยกย่องให้เป็นบรมครูของการบริหารทรัพยากรบุคคลของรัฐท่านนี้

Q การเลือกสรรบุคคลให้เข้ามารับราชการ หากจำเป็นต้องเลือกระหว่าง “คนเก่งกับคนดี” ท่านคิดว่าอย่างไรหนสำคัญกว่ากัน และหากจำเป็นต้องเลือกเพียงคนเดียว ราชการไทยควรจะพิจารณาบุคคลประเภทใดก่อน และด้วยวิธีการอย่างไร?

A คำถามนี้ยากที่จะตอบให้ตรงประเด็นตามที่ถามได้ เพราะการรับคนเข้ามารับราชการนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไม่ได้บัญญัติให้รับ “คนเก่ง” และ “คนดี” เข้าเป็นข้าราชการ เพียงแต่บัญญัติไม่ให้รับคนที่ “ใช้ไม่ได้” และคนที่ “ไม่ดี” เข้ารับราชการเท่านั้น เช่น ไม่ให้รับคนที่อายุไม่ถึง 18 ปี และห้ามรับคนไร้ความสามารถ คนวิกลจริต คนบกพร่องในศีลธรรมอันดี และคนเคยทำผิดจนถูกลงโทษถึงออกจากราชการหรือถูกจำคุกให้เข้ามารับราชการ เป็นต้น

คำว่า “คนเก่ง” และ “คนดี” นั้น ถ้าจะเปรียบกับอุปมาของพระพุทธรองค์ที่ทรงเปรียบคนกับดอกบัว ก็จะตรงกับ “ดอกบัวเหนือน้ำ” ที่รู้ถึงธรรมเวลายกหัวข้อธรรม ซึ่งคุณลักษณะของคนในระดับนี้ ยังไม่ได้นำมาใช้ในการพิจารณาเพื่อรับคนเข้ารับราชการ การพิจารณาคุณลักษณะของคนเพื่อรับเข้าเป็นข้าราชการนั้น จะพิจารณาแต่เพียงว่า “พอใช้ได้” และ “ไม่เลว” เท่านั้น ซึ่งถ้าจะเปรียบกับอุปมาของพระพุทธรองค์ที่ทรงเปรียบคนกับดอกบัว ก็จะตรงกับ “ดอกบัวปรึมน้ำ” ซึ่งพอจะรู้ถึงธรรมได้เมื่อได้รับการแจ้วจรรต ส่วนคนที่ “ใช้ไม่ได้” และคนที่ “ไม่ดี” ซึ่งตรงกับ “ดอกบัวใต้น้ำ” ตามอุปมาของพระพุทธรองค์ คือเป็นคนที่ไม่รู้เท่าไร สอนเท่าไร ก็ไม่รู้ถึงธรรม ซึ่งคนประเภทนี้เป็นคนที่รับเข้าเป็นข้าราชการไม่ได้

“ความเก่ง” และ “ความดี” เป็นคุณลักษณะที่ควรอยู่ในบุคคลคนเดียวกัน เพราะมีความสำคัญเท่ากัน เปรียบเหมือนเหรียญที่ต้องมี 2 ข้าง ขาดข้างใดข้างหนึ่งไม่ได้ บกพร่องข้างใดข้างหนึ่งก็เป็นเหรียญที่ใช้ไม่ได้

ส่วนการพิจารณาคุณลักษณะของคน เพื่อจะให้เข้าเป็นข้าราชการนั้น พิจารณาแต่เพียงว่า “พอใช้ได้” และ “ไม่เลว” เท่านั้น ยังไม่ได้พิจารณาถึง “ความเก่ง” และ “ความดี”

การที่จะพิจารณาได้ว่าบุคคลนั้นเป็น “คนเก่ง” และ “คนดี” อาจจะต้องพิจารณากันหลังจากบรรจุเข้ารับราชการแล้ว ด้วยการให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ แล้วดำเนินการพัฒนาให้เก่งและดียิ่งขึ้นต่อไปอีก เฉกเช่น “บัวปรึมน้ำ” ที่สามารถเป่งบานเป็น “บัวเหนือน้ำ” ได้ฉันใด คนที่ผ่านการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการและผ่านการประเมินผลการปฏิบัติราชการแล้ว ก็สามารถพัฒนาให้เป็น “คนเก่ง” และ “คนดี” ได้ฉันนั้น

Q หากรับบุคคลเข้ามาในราชการแล้ว ในฐานะผู้บังคับบัญชา ท่านคิดว่าควรต้องทำอะไร? เพื่อให้บุคคลนั้นเป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้

A ความหมายของ “คนเก่ง” คือคนที่มีความรู้ความสามารถ สมรรถนะ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับงาน ส่วนความหมายของ “คนดี” คือ คนที่ประพฤติดี มีวินัย ส่วนการจะทำให้ข้าราชการเป็น “คนเก่ง” และ “คนดี” ได้นั้น ผู้บังคับบัญชาย่อมต้องมีบทบาทสำคัญ และมีหน้าที่ต้องทำ 4 ประการ¹ คือ

¹รายละเอียดดูได้จากหนังสือคู่มือผู้บังคับบัญชาในการรักษาวินัยของผู้ใต้บังคับบัญชา

1. เสริมสร้างและพัฒนา ได้แก่

- ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานและการรักษาวินัย เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา และยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตาม
- ผู้บังคับบัญชาควรมีการจัดฝึกอบรม เพื่อให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความรู้ มีทักษะทั้งทางด้านการงานและการปฏิบัติตนเป็นข้าราชการที่ดี มีวินัย
- ผู้บังคับบัญชาควรสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อเป็นพลังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทัศนคติด้านบวกและตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่และทุ่มเท

2. จูงใจ ผู้บังคับบัญชาควรสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี เช่น การจัดให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคง ได้รับความเป็นธรรม หรือการให้ค่าชมเชย เครื่องชูเกียรติ หรือรางวัลแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดี ประพฤติดี เป็นต้น ซึ่งเมื่อมีแรงจูงใจเพียงพอ ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะประพฤติดี มีวินัยและทำงานดี มีความสุขในการทำงาน

3. ป้องกัน ผู้บังคับบัญชาต้องคอยสังเกตการณ์ ตกเตือนหรือหาทางแก้ไข ขจัดเหตุที่อาจทำให้ข้าราชการผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือหย่อนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติราชการ

4. ควบคุม ผู้บังคับบัญชาต้องดูแลและติดตามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามการให้บรรลุลผลสัมฤทธิ์ และประเมินผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไปด้วย

Q หากรับบุคคลนั้นเข้ามาเป็นข้าราชการแล้ว ท่านคิดว่าจะทำอย่างไร? ให้บุคคลซึ่งเป็นทั้งคนเก่งและคนดี อยู่รับราชการต่อไปได้อย่างยาวนาน...

A การรักษาคคนเก่งและคนดีไว้ใช้ในราชการนาน ๆ จะต้องดำเนินการ ดังนี้²

1. เสริมสร้างคุณภาพชีวิต ให้ข้าราชการดำรงชีวิตได้เป็นอย่างดี เพื่อที่จะดึงดูดและเหนี่ยวนำให้ข้าราชการพอใจที่จะอยู่รับราชการนาน ๆ เช่น ให้ค่าตอบแทนการทำงานให้พอครองชีพ เสริมสร้างเกียรติภูมิ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจ คุ้มครองความปลอดภัย ให้สวัสดิการให้ประโยชน์เกื้อกูลและมีความสุขในการทำงาน เป็นต้น

2. ให้ความเป็นธรรมแก่ข้าราชการ เช่น การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการการบริหารงานบุคคลไว้ในกฎหมาย เพื่อความโปร่งใสและประกันความเป็นธรรม การให้สิทธิอุทธรณ์ ร้องทุกข์ เป็นต้น

3. ให้มีความมั่นคงในการรับราชการ ทั้งในด้านความมั่นคงในการดำรงชีวิต (Security of Living) โดยต้องให้ข้าราชการมีรายได้และค่าตอบแทนเพียงพอที่จะครองชีพตามฐานานุรูปตลอดชีวิต



เมื่อออกจากราชการแล้ว ก็มีบำเหน็จบำนาญให้พอครองชีพ รวมทั้งด้านความมั่นคงในการดำรงสถานภาพ (Security of Tenure) ซึ่งจะต้องออกจากราชการ นอกจากมีกรณีตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เช่น หย่อนความสามารถ หรือกระทำความผิดวินัยร้ายแรง ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออก เป็นต้น

4. จัดระบบข้าราชการให้มีทางก้าวหน้า ทั้งความก้าวหน้าในด้านค่าตอบแทน (Compensation Increase) ที่จะต้องกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนได้ตามความดีความชอบและตามอายุการทำงาน และความก้าวหน้าในฐานะทางราชการ (Promotion) ที่จะต้องกำหนดให้ตำแหน่งในแต่ละสายงานมีระดับต่าง ๆ เป็นบันไดให้เลื่อนขึ้นได้ (Career Ladder) กับจะต้องให้มีทางเลื่อนตำแหน่งโดยย้ายไปเลื่อนในสายงานอื่นได้ด้วย

Q ทำอย่างไรให้คนเก่งและคนดี สามารถที่จะใช้ศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่ ท่านคิดว่าจะมีวิธีการกระตุ้นได้อย่างไรบ้าง?

A การจะทำให้คนเก่งและคนดีสามารถใช้ศักยภาพในการปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่นั้น ส่วนสำคัญขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาซึ่งจำเป็นต้อง...

1. ใช้เขาให้เหมาะกับงาน คือใช้ให้ตรงกับความเก่งในทางนั้นและระดับนั้น
2. ให้บุคคลนั้นศรัทธาในงานที่ตนเองมีหน้าที่และได้รับมอบหมาย
3. ให้โอกาสอย่างเต็มที่ในการแสดงฝีมือ
4. เสริมสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้ข้าราชการตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และดำรงตนเป็นข้าราชการที่ดี
5. ปกป้องคุ้มครองให้ผู้นั้นปลอดภัยและได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติราชการ

²รายละเอียดดูได้จากหนังสือเสริมทักษะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



มิติหญิงชาย ใน ฟิลิปปินส์

ผู้เขียนไม่ได้มาเยือนประเทศฟิลิปปินส์ด้วยหน้าที่ราชการมาเป็นเวลากว่าสิบปีแล้ว นอกจากจะท่องเที่ยวเป็นการส่วนตัวเพื่อเยี่ยมเยียนพรรคพวกกัน ซึ่งก็มีการเดินทางไปมาหาสู่กันเป็นระยะ แต่เมื่อปลายปี 2556 ได้รับมอบหมายจากท่านเลขาธิการ ก.พ. ให้ไปเก็บข้อมูลเรื่อง “บทบาทหญิงชายในโลกของการทำงาน” หรือบางทีก็เรียกว่า “มิติหญิงชายในโลกของการทำงาน” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Gender Mainstreaming จึงทำให้ได้กลับไปเยือนประเทศนี้อีกครั้ง

พอเริ่มอารัมภบทเรื่องมาอย่างนี้ หลายท่าน (โดยเฉพาะคุณผู้ชาย) อาจจะเริ่มจินตนาการไกลไปถึงเรื่องที่คุณหญิงจะลุกขึ้นเรียกร้องความเสมอภาค หรือเรียกร้องในโอกาสของการเจริญเติบโตก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ...ยังกะ อย่าเพิ่งคิดไปไกลขนาดนั้น ลองอ่านและทำความเข้าใจเรื่องนี้สักนิด แล้วจะตระหนักว่า “มิติหญิงชาย” หรือ “Gender” ที่ทั้งโลกพูดถึงและให้ความสำคัญในการบริหารทรัพยากรบุคคลนั้น หมายความว่าอย่างไร?

แล้วทำไมต้องไปฟิลิปปินส์?

นั่นก็เพราะประเทศฟิลิปปินส์ได้รับมอบหมายให้เป็นเจ้าภาพในเรื่องนี้ จากการประชุมระหว่างประเทศสมาชิกในกลุ่มอาเซียนเมื่อปี 2553 พร้อมกับได้ลงนามเป็นอนุสัญญาไว้ร่วมกัน ซึ่งเรียกว่า อนุสัญญาหลวงพระบาง หรือ Laung Prabang Joint Declaration

คณะของเราโชคดีที่ได้คุยเรื่องนี้กับทั้งภาครัฐและเอกชน สำหรับภาคเอกชนนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแบบไม่ได้วางแผน ไม่ได้ตั้งตัว แต่ก็เป็นโอกาสที่ได้เรียนรู้การบริหารจัดการเรื่องมิติหญิงชายในภาคเอกชน

เราเดินทางถึงมะนิลาในเวลาเกือบเที่ยง เป็นเวลาที่แดดแรงและอากาศร้อนจัด เมื่อเข้าถึงที่พัก เพื่อนสนิทกว่า 24 ปีของผู้เขียนโทรมาหาที่โรงแรมพร้อมกับเชิญให้มาทานอาหารกลางวันด้วยกัน ทั้งคณะเลย เธอเล่าว่า ตอนนี้เธอทำหน้าที่เป็นผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่ง ซึ่งเป็นแฟรนไชส์ร้านอาหารขนาดใหญ่จากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นแฟรนไชส์ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ (และกำลังจะมาเปิดที่เมืองไทยด้วย) คณะเรารู้สึกเกรงใจแต่ทว่าลูกตื้อของเธอไม่ได้ จึงตอบตกลง

นับเป็นเรื่องดีที่เราตอบตกลง เพราะในระหว่างมื้ออาหารเราได้สนทนากับเธอในเรื่องของมิติหญิงชายในภาคเอกชน ที่โชคดีหนีไปก่อนหน้านี้ก็คือ Mr. Archie Rodriguez ผู้ที่เป็นทั้ง CEO และประธานของบริษัท Global Restaurant Concepts, Inc. เดินทางมาที่ร้าน เพื่อนเราแนะนำให้เจ้านายของเธอรู้จักว่าพวกเราเป็นใครมาที่นี่เพื่ออะไร เรายังแนะนำตัวไม่ครบทุกคน CEO หมุ่มมหล่ เลื่อนเก้าอี้ นั่งลงที่โต๊ะเดียวกับเรา พร้อมเปิดทางว่า “ผมมีเวลาประมาณหนึ่งชั่วโมง ยินดีคุยกับคุณทุกเรื่อง”



เรากล่าวขอบคุณและไม่ยอมให้เสียเวลา ชวน CEO หนุ่มคุยกันหลายประเด็นเกี่ยวกับมิติหญิงชายในการทำงานหรือมอบหมายงานของภาคเอกชน ซึ่งสรุปได้ว่า ฟิลิปปินส์เป็นสังคมที่ให้ความสำคัญกับผู้หญิงมาแต่ไหนแต่ไร ประชาชนส่วนใหญ่นับถือคริสต์ศาสนา นับถือพระแม่มารี และให้การยอมรับกับการที่มีผู้หญิงเป็นผู้นำ ฟิลิปปินส์เป็นประเทศแรกในเอเชีย ที่มีสตรีดำรงตำแหน่งประธานาธิบดี และมีมาแล้วถึงสองคน ดังนั้น การที่มีผู้หญิงขึ้นมาเป็นผู้นำในบริบทต่าง ๆ จึงไม่ถือว่าเป็นเรื่องแปลกประหลาดหรือเป็นเรื่องพิเศษที่ต้องทำให้เป็นประเด็นขึ้นมาในสังคม

ในสถานที่ทำงาน ชาวฟิลิปปินส์ยกย่องความเท่าเทียมกันทางเพศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ทุกคนจะได้รับการปฏิบัติที่เสมอเหมือนกัน อาทิ การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า การเลื่อนเงินเดือน โอกาสที่จะได้รับการพัฒนา สวัสดิการ โอกาสในการได้รับหุ้นของบริษัท หรือแม้แต่ประเด็นการล่วงละเมิดทางเพศที่คนกระทำได้ไม่ว่าชายหรือหญิงก็จะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน

ส่วนเรื่องการมอบหมายงาน บริษัทจะดูที่ความสามารถและความเหมาะสมกับภารกิจนั้น เช่น มอบหมายให้ผู้หญิงทำหน้าที่เป็นพนักงานเสิร์ฟ ก็ด้วยเหตุผลที่ว่า ผู้หญิงเป็นเพศที่ช่างสังเกตและให้ความสนใจกับรายละเอียดรอบข้างได้ดีกว่า ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะช่วยยกระดับคุณภาพของการให้บริการ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และส่งผลกำไรของบริษัทสูงขึ้น ส่วนผู้ชายมักจะมีความสามารถในการปรุงอาหาร ก็จะได้รับหน้าที่เป็นพ่อครัว แต่อย่างไรก็ตาม หากพบว่าพนักงานชายรายใดมีความสามารถในการให้บริการ หรือพนักงานหญิงมีความสามารถในการปรุงอาหาร พนักงานก็จะได้รับการพิจารณาให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถ ดังนั้น การพิจารณามอบหมายงานจึงมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าที่จะให้ความสำคัญกับเรื่องความเป็นชายหรือเป็นหญิง

สำหรับภาครัฐ เรามุ่งตรงไปที่ Civil Service Commission (CSC) ซึ่งทำหน้าที่เหมือนกับสำนักงาน ก.พ. ของไทย เป็นหน่วยงานที่กำหนดนโยบายเรื่องมิติหญิงชายในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ นับเป็นความโชคดีอีกครั้ง ที่คณะของเราได้รับอนุญาตให้เข้าคารวะประธาน ก.พ. และกรรมการ ก.พ. ของฟิลิปปินส์ ท่านกล่าวต้อนรับและสนทนากับเราประมาณครึ่งชั่วโมง ต่อจากนั้นก็มอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักที่รับผิดชอบเรื่องการกำกับการบังคับใช้กฎหมายเกี่ยวกับความเสมอภาคหญิงชายของประเทศ เป็นผู้ให้ข้อมูลและรายละเอียดตามที่เราต้องการ

จากการสนทนาประมาณ 3 ชั่วโมงกับ Ms. Noreen Boots Gocon Gragasim ทำให้เราทราบว่า ฟิลิปปินส์มีกฎหมายเกี่ยวกับความเสมอภาคหญิงชายที่เรียกว่า Women in Nation Building Act 1992 ซึ่งกำหนดให้มีการดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำหรือความไม่เสมอภาคระหว่างหญิงและชาย รวมทั้งการสนับสนุนการสร้างเสมอภาคหญิงและชายด้วย อาทิ เปิดโอกาสให้ผู้หญิงเข้าเรียนในโรงเรียนทหาร การให้ส่วนราชการทบทวนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างเสมอภาคหญิงชาย ทบทวนการใช้งบประมาณและต้องจัดสรรอย่างน้อยร้อยละ 5 สำหรับพัฒนาผู้หญิง





ทบทวนผลกระทบด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สนับสนุนการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนสำหรับผู้หญิง รวมทั้ง การออกกฎหมายเรื่องการล่วงละเมิดทางเพศในสถานที่ทำงาน เป็นต้น

สัดส่วนข้าราชการหญิงและชายของประเทศไทยนี้คล้ายกับประเทศไทย กล่าวคือ ในกลุ่มแรกบรรจุ สัดส่วนของข้าราชการหญิงจะมากกว่าข้าราชการชายประมาณ 70 ต่อ 30 แต่เมื่อก้าวเข้าสู่ระดับบริหาร สัดส่วนของข้าราชการหญิงจะลดลงอย่างเห็นได้ชัด ยิ่งขึ้นสู่ระดับสูงมากเท่าไร สัดส่วนของข้าราชการหญิงก็จะลดลงมากตามไปด้วย เมื่อเราถามถึงเหตุผลว่าทำไมสัดส่วนของผู้หญิงจึงลดน้อยลงในช่วงนี้ คำตอบที่ได้คือ เมื่อถึงวัยหนึ่งผู้หญิงที่มีครอบครัวและมีบุตรที่กำลังอยู่ในวัยเจริญเติบโตหรือวัยเรียน ซึ่งต้องการการเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดจากผู้ปกครอง ข้าราชการหญิงมักจะตัดสินใจ (หรือเป็นสัญชาตญาณ) ที่จะทำหน้าที่ผู้ดูแลบุตรหลานและสร้างครอบครัวคุณภาพมากกว่าการนึกถึงความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ข้าราชการสตรีจึงใช้เวลากับครอบครัวมากกว่าที่จะใช้เวลาในการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งระดับสูง

ข้อมูลดังกล่าว เชื่อมโยงตรงกันกับข้อมูลที่เราได้จาก **Philippine Commission on Women (PCW)** หรือคณะกรรมการสตรีฟิลิปปินส์ ซึ่งเป็นองค์กรที่ขึ้นตรงต่อประธานาธิบดี มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและสร้างความร่วมมือเพื่อให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงชายอย่างแท้จริง **PCW** กล่าวว่า การที่ผู้หญิงลาออก มีไม่เรื่องที่จะต้องถูกลดโทษด้วยการลดหรือตัดเงินเดือน เนื่องจากผู้หญิงกำลังทำหน้าที่สำคัญในการสืบเผ่าพันธุ์ให้มนุษยชาติ ดังนั้น จึงไม่น่าแปลกใจที่ภาคราชการจะให้สิทธิในการลาที่มีความหลากหลาย เช่น การลาคลอดของมารดา การให้บิดาลาเพื่อช่วยเลี้ยงบุตร การลาในกรณีที่ได้รับการเจ็บป่วยหรือคลอดบุตร รวมถึงการลาเนื่องจากการถูกทำร้ายในครอบครัว

ในกรณีที่ข้าราชการหญิงไม่สามารถสอบผ่านขึ้นสู่ตำแหน่งระดับสูงได้ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลอะไรก็ตาม **PCW** จะเข้ามามีบทบาท



และให้ความช่วยเหลือ ด้วยการวิเคราะห์หาสาเหตุและเสนอแนะหนทางแก้ไข อาทิ เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่าข้าราชการหญิงรายนั้น ยังไม่มีสมรรถนะเพียงพอในด้านการบริหารหรือการตัดสินใจ **PCW** ก็จะแนะนำให้ไปรับการพัฒนาเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว และกลับมาลงสนามสอบใหม่อีกครั้งเมื่อพร้อม ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว สามารถช่วยให้ข้าราชการหญิงสอบผ่านขึ้นไปในระดับสูงเพิ่มมากขึ้นทุกปี

อีกหนึ่งตัวอย่างของ **PCW** ที่มีต่อการส่งเสริมบทบาทสตรีคือ เรื่องของการติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างน้อยร้อยละ 5 ในการพัฒนาผู้หญิง หรือการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชาย ซึ่งอาจมีได้หลายรูปแบบ แต่การจัดสวัสดิการนั้น จำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการก่อน เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นได้อย่างเหมาะสม

PCW เน้นย้ำว่า กระบวนการตรวจสอบอย่างเข้มงวดของ **PCW** ที่มีต่อส่วนราชการเกี่ยวกับการส่งเสริมความเสมอภาคหญิงชายนั้น จะกระตุ้นให้ทุกส่วนราชการดำเนินการและทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม **PCW** เคยทำรายงานเสนอต่อประธานาธิบดี กรณีที่หน่วยงานไม่ได้ดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว ซึ่งก็ได้รับความสนใจจากประธานาธิบดีในการหยิบยกมาสั่งการ นับจากนั้นเป็นต้นมา ทุกหน่วยงานก็ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นบทบาทหญิงชายในระบอบราชการอย่างจริงจัง



มองต่าง... อย่างสร้างสรรค์



คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” วันนี้ ขวณท่านผู้อ่านร่วมดูมุมมองของ **อนุรักษ์ ศรีนรงค์** ข้าราชการรุ่นใหม่ ที่มีความพิเศษเฉพาะตัว ด้วยการเป็นนักกีฬาว่ายน้ำ หนุ่มหล่อมาดเข้ม พิตแอนด์เฟิร์ม ที่ได้สร้างชื่อเสียงและความภูมิใจให้คนไทย จากการกวาดเหรียญรางวัลในการแข่งขันกีฬาว่ายน้ำคนพิการระดับนานาชาติมาอย่างมากมาย...**ใช่ครับ!! กีฬาว่ายน้ำคนพิการ...**

กัมจนา : ก่อนอื่นขอให้คุณอนุรักษ์ แนะนำตัวเองต่อท่านผู้อ่านวารสารของเรา...

อนุรักษ์ : สวัสดีครับ (กระพุ่มมือไหว้) อนุรักษ์ ศรีนรงค์ นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ สำนักดัชนีและเศรษฐกิจการค้า สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์ครับ พื้นเพของผมเป็นคนนครสวรรค์ สมัยเรียนประถมได้รับโอกาสจากมูลนิธิอนุเคราะห์คนพิการในพระราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องจากผมเองเป็นโปลิโอที่ขาข้างขวา มาแต่กำเนิด ทางมูลนิธิฯ จึงได้ช่วยพาผมเข้ามารักษาที่กรุงเทพฯ พร้อมทั้งส่งเสียให้ได้เรียนหนังสือด้วย ตอนนั้นผมเรียนจบปริญญาตรี วิทยาการคอมพิวเตอร์ จากสถาบันราชภัฏสวนดุสิตครับ

ส่วนเรื่องกีฬานั้น ผมเริ่มเล่นตั้งแต่อยู่มัธยมที่ ร.ร.ศรีสังวาลย์ อันเป็น ร.ร.สอนหนังสือเด็กพิการของมูลนิธิฯ โดยทาง ร.ร.ได้จัดให้เด็กพิการได้เล่นกีฬาหลายประเภท เช่น วีลแชร์เทนนิส วีลแชร์

บาสเกตบอล วีลแชร์เรซซิ่ง (Wheelchair Racing) แล้วก็ว่ายน้ำ แต่ที่ผมเลือกเอาจริงเอาจังกับการว่ายน้ำก็ด้วยเหตุผลง่าย ๆ คือ ว่ายน้ำไม่ต้องใช้อุปกรณ์อะไรเลย (หัวเราะ) ผมได้เป็นนักกีฬา ร.ร. ตั้งแต่อายุ ๓.3 ได้ขึ้นขึ้นมาเรื่อย ๆ จนเป็นนักกีฬาทีมชาติไทยในที่สุดครับ

กัมจนา : แล้วเข้ามารับราชการได้อย่างไร?

อนุรักษ์ : ก่อนจะรับราชการที่กระทรวงพาณิชย์ ผมว่ายน้ำเป็นอาชีพหลัก นอกจากนั้น ก็มีรับงานเขียนโปรแกรม ประกอบเครื่อง ซ่อมเครื่องคอมพิวเตอร์บ้าง แต่การเป็นนักกีฬาอาชีพนั้นมันไม่ค่อยมั่นคง ช่วงไม่มีแข่งก็ไม่ค่อยมีกิจกรรมอะไร ไม่มีรายได้ พอติมีโค้ชท่านหนึ่งแนะนำให้ไปลองสอบภาค ก ของ ก.พ. ดูปรากฏว่าผมสอบผ่าน แต่ก็ยังเล่นกีฬาต่อไป ต่อมาเคยไปสอบตำแหน่งนักวิชาการคอมพิวเตอร์ ที่กระทรวงหนึ่งเขาเปิดรับทั่วไป แม้ไม่ผ่านแต่ผมก็ไม่ได้เลิกล้มความตั้งใจ คิดว่าจะสอบไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งกระทรวงพาณิชย์เปิดรับเฉพาะคนพิการ ก็เลยมาสอบ และได้บรรจุเมื่อ 14 พ.ค. 2556

...จนกระทั่งกระทรวงพาณิชย์เปิดรับ
เฉพาะคนพิการ ก็เลยมาสอบ...

กิมจวน : อยู่กระทรวงพาณิชย์มาได้หลายเพลลา ตอนนี้นับผิดชอบงานอะไรอยู่บ้าง?

อนุรัักษ์ : งานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ซึ่งเป็นงานสนับสนุน ผมมีหน้าที่หลัก คือการดูแลระบบให้สมบูรณ์ ช่วยให้คนอื่น ๆ ทำงานได้อย่างปกติราบรื่น ใครมีปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ ผมก็จะรีบเข้าไปให้การช่วยเหลือ ผมเชื่อว่างานที่ผมทำมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินต่อไปได้

กิมจวน : พอเข้ามาเป็นข้าราชการจริง ๆ แล้วดีไหม?

อนุรัักษ์ : ดีมากเลยครับ ที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ทางราชการเขาไม่ได้หวังผลกำไรจากเรา ถ้าผมอยู่เอกชนคงไม่มีโอกาสลาออกไปเล่นกีฬารับใช้ชาติได้เลย เพราะจะเสียประโยชน์เขา แต่การที่มารับราชการ ทำให้ผมยังมีโอกาสนั้นอยู่ เพราะผู้บังคับบัญชาเข้าใจและสนับสนุนให้เราไปสร้างชื่อเสียงแก่ประเทศไทย

กิมจวน : วัยหนุ่มแต่ได้งานได้แข่งระดับนานาชาติ เท่าที่เห็นเหรียญรางวัลบางส่วนที่เลือกนำมาให้ดู ก็ต้องยอมรับว่าเยอะมาก แต่มีเหรียญไหนที่ภูมิใจเป็นพิเศษไหม?

อนุรัักษ์ : เป็นสองเหรียญที่ได้จากการแข่งระดับเอเชียเป็นครั้งแรก คือ ตอนแข่งเฟสฟิกเกมส์ ปี 2542 ที่กรุงเทพฯ ผมคว้ามาทั้งเหรียญเงินและเหรียญทองแดง ผมรู้สึกดีใจมาก ตอนแข่งทางโรงเรียนก็จัดทีมไปเชียร์ผมกันเอิกเกริก ทำให้ผมภูมิใจมาก

กิมจวน : คุณภาพชีวิตของผู้มีความพิการในบ้านเราเป็นอย่างไร?

อนุรัักษ์ : คนพิการก็อยากใช้ชีวิตได้เหมือนคนปกติ จริง ๆ แล้วคนพิการใช้ชีวิตลำบากกว่า การส่งเสริมคุณภาพชีวิตคนพิการน่าจะเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงแรกของชีวิตเด็กพิการ เช่น การให้มีสถานศึกษาที่พวกเขาจะไปเรียนได้สะดวกตามอัธยาศัย ผมเชื่อว่าการเอื้อโอกาสดังกล่าว จะทำให้พวกเขาเติบโตขึ้นอย่างมีคุณภาพ เพราะจริง ๆ แล้วคนพิการไม่ได้มีความสามารถน้อยกว่าคนไม่พิการ แต่โอกาสที่ได้รับตลอดช่วงชีวิตต่างหาก ที่น้อยกว่าคนไม่พิการ

...คนพิการไม่ได้มีความสามารถน้อยกว่าคนไม่พิการ แต่โอกาสที่ได้รับตลอดช่วงชีวิตต่างหาก ที่น้อยกว่าคนไม่พิการ...

กิมจวน : ตอนนี้สภาพร่างกายเป็นอย่างไรบ้าง?

อนุรัักษ์ : ตัวผมเองที่ขาข้างขวาเป็นโพลิโอมาตั้งแต่เกิด ก็ต่างจากคนไม่พิการบ้างตรงที่อาจเดินได้ช้าหน่อย แต่ถือว่าดีกว่าคนอื่นมากแล้วครับ กีฬาช่วยผมไว้มาก โดยเฉพาะเรื่องความมั่นใจ จะว่าไปแล้ว

แวดวงกีฬาคนพิการนี้ มีผู้พิการน้อยคนนักที่จะเข้าถึง ในความเป็นจริงมีผู้พิการที่ไม่ได้มีโอกาสอย่างผมอีกมากมาย ที่ได้แต่หมกตัวอยู่กับบ้าน กลุ่มนั้นเขาจะลำบาก แต่ผมว่าชาวดีก็คือ ในบ้านเรา เดียวนี้มุมมองของคนปกติที่มีต่อคนพิการค่อนข้างเปลี่ยนไป คนในยุคปัจจุบันมองความพิการว่าเป็นเรื่องธรรมดา มองคนพิการเป็นส่วนหนึ่งตามปกติของสังคม ซึ่งตรงนี้ทำให้คนพิการอยู่ง่ายขึ้น ส่วนเรื่องอุปกรณ์อำนวยความสะดวกคนพิการ มันก็ค่อย ๆ ปรับพัฒนาไปเอง โดยรวมแล้วถือว่าสภาพชีวิตคนพิการของไทยดีขึ้นมากแล้วครับ (ยิ้ม)

กิมจวน : นักสู้อย่างอนุรัักษ์มีคติอะไรที่ใจคอยยึดถือไว้บ้างไหม?

อนุรัักษ์ : ทุกวิกฤติล้วนมีโอกาส มันจะมีช่องทางบางอย่างของมันเสมอ อย่างการสอบเข้ารับราชการของผมก็เหมือนกัน แม้จะเคยสอบไม่ติดหลายครั้ง ผมก็ไม่เคยล้มเลิกความพยายาม เพราะถ้าผมเลิกพยายาม ไม่เอาแล้ว ผมก็คงไม่ได้มานั่งเป็นข้าราชการกระทรวงพาณิชย์อย่างภาคภูมิใจ เหมือนในวันนี้ (อมยิ้ม)

สุดท้าย สำหรับทีมงานเองในฐานะตัวแทนคนธรรมดา (ที่ไม่เคยได้เหรียญรางวัลกีฬาอะไร...แม้แต่กีฬาสมัครเล่นอนุบาล!!) ขอน้อมคารวะคุณอนุรัักษ์สำหรับกำลังใจอันกร้าวแกร่ง ความมุ่งมั่นที่เข้มแข็ง ตลอดจนการเป็นตัวอย่างที่ดีในการครองชีวิตแก่ผู้พิการอื่น ๆ อีกมาก ให้มีแรงใจลุกขึ้นสู้เพื่อสร้างจุดยืนของตนในสังคมอย่างมีศักดิ์ศรีอย่างเต็มภาคภูมิ...แต่ที่สำคัญที่สุดที่เราไม่อาจมองข้ามได้ก็คือ พระกรุณาธิคุณของสมเด็จพระเจ้าที่ทรงมีต่อเด็กไทยผู้มีความพิการ โดยนอกจากจะทรงสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมคุณภาพชีวิตผู้มีความพิการจนเจริญก้าวหน้าเป็นปีกแผ่นมาจนทุกวันนี้แล้ว ยังทรงมีพระเมตตาสุดล้ำพรรณนา ถึงกับทรงพระราชทานพระนามเดิมของพระองค์ไว้เป็นชื่อโรงเรียนสอนหนังสือเด็กพิการของมูลนิธิธิดานุเคราะห์คนพิการในพระราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี นามว่า **“โรงเรียนศรีสังวาลย์”**



<http://www.dreamloveyou.com/index.php/gallery/image?view=image&format=raw&type=orig&id=1433>



พฤติกรรม ที่พึงประสงค์... สร้างได้จริงหรือ?

คำตอบ คือ ต้องดูกันไปนานๆ และที่สำคัญ
ในระหว่างที่บุคคลเหล่านั้นเข้ามาปฏิบัติงานแล้ว
อาจมีปัจจัยระหว่างทางที่เป็น **“เครื่องทดสอบ”**
ว่าบุคคลนั้นเก่งและดีจริง เช่น สถานการณ์การ
ทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป ระบบและกระบวนการ
ทำงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือแม้แต่
การปะทะทางวัฒนธรรมของคนเก่าและคนใหม่
ซึ่งมีประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ
และสมรรถนะ รวมทั้งการกลมกลืนทางสังคม
(Socialization) ที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจทำให้การ
ทำงานไม่ราบรื่น หรืออาจนำไปสู่การตัดสินใจออกจาก

หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนได้ลงทุนสรรหาและเลือกสรร
บุคลากร ด้วยการนำระบบ วิธีการและเครื่องมือสารพัดมาใช้ ไม่ว่าจะเป็นการคัดเลือกใบสมัคร (Application Screening) การทดสอบ
เชาว์ปัญญาและความสามารถเฉพาะด้าน (IQ & Functional Test)
การสอบสัมภาษณ์ (Interviews) หรือแม้แต่การใช้ศูนย์รวมการ
ประเมินเพื่อการคัดเลือก (Assessment Center) หลายแห่งถึงกับ
ลงทุนตรวจสอบประวัติ (Profile Check) ใช้บุคคลรับรอง (reference
Person) และอื่นๆ อีกมากมาย ก็เพื่อให้ได้ **“คนที่ใช่”** เข้ามาปฏิบัติงาน
เพราะถือว่า **“คนดีและเก่ง”** เป็นปัจจัยนำเข้า (Input) ที่ช่วยให้
สร้างสรรค์ **“ผลงาน”** ได้ตามที่คาดหวัง

แต่เราจะมั่นใจได้อย่างไรว่า คนที่ **“ดูเก่ง”** หรือ **“ดูดี”**
ตอนที่รับเข้ามา จะเป็นคนที่ใช่จริง ๆ สำหรับองค์กร
ในระยะยาว?

องค์กร ดังนั้น หลายองค์กรจึงพยายามวางระบบและพัฒนา
บุคลากรเพื่อให้มี **“พฤติกรรมที่พึงประสงค์”** สอดคล้องกับทิศทาง
ภารกิจและวัฒนธรรมองค์กร

สถานีนานาฉบับนี้เชื่อว่า **“พฤติกรรมที่พึงประสงค์อัน
บ่งชี้ความเป็นคนเก่งและดีนั้น...สร้างได้”** หากองค์กรมีการ
กำหนดมาตรฐานด้านพฤติกรรม (Behavioral Standard) สำหรับ
บุคลากรตั้งแต่ระดับแรกบรรจุจนถึงบริหารระดับสูง โดยผู้เขียน
ซึ่งมีประสบการณ์การทำงานจากภาครัฐและเอกชน¹ จะได้นำแนวทาง
ที่ใช้ในภาคเอกชนมาเปรียบเทียบกับความพยายามของภาครัฐใน
การสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ในการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ จากมุมมอง
ของการพัฒนาองค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประสบการณ์จากภาคเอกชน

จากประสบการณ์ในการทำงานกับธนาคารต่างชาติ (Foreign
Bank) แห่งหนึ่ง พบว่า องค์กรดังกล่าวมีการกำหนดมาตรฐาน

¹ผู้เขียนทั้งสองคนเคยมีประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจากภาคเอกชน ทั้งในธุรกิจการเงินการธนาคารและธุรกิจอุตสาหกรรมก่อสร้าง ก่อนที่จะ
บรรจุเข้ารับราชการ

พฤติกรรมที่พนักงานทุกคนควรมี เรียกว่า Behavioral Framework ซึ่งบุคลากรทั้งเก่าและใหม่จะต้องผ่านการทดสอบว่าตนเองมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานที่ธนาคารกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งต้องเข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาและการสัมมนาเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อท้ายที่สุดจะได้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับการปฏิบัติงานของธนาคาร มาตรฐานพฤติกรรมที่ธนาคารแห่งนี้กำหนดไว้มี 5 ประการ ประกอบด้วย

การคิดแบบเรียบง่าย (Simply Think) หมายถึง การคิดเชิงบวกและสร้างสรรค์ที่จะช่วยให้ทำงานประสบความสำเร็จได้ง่าย การคิดแบบเรียบง่ายจะช่วยให้สื่อสารกับผู้ที่เกี่ยวข้องได้ง่าย เข้าใจได้ง่าย และประสบความสำเร็จในงานได้ง่าย ยกตัวอย่าง หากต้องการจะพัฒนาคุณภาพการให้บริการหน้าเคาน์เตอร์ (Teller) ให้ดีขึ้น พนักงานสามารถคิดได้ทันทีเลยว่า ปัญหาของการทำงานในปัจจุบันคืออะไร และต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด โดยอาจเขียนเป็นแผนภาพง่าย ๆ หรือเขียนเป็นคอลัมน์ซ้าย-ขวา แล้วเสนอให้หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานช่วยกันอภิปราย (Group Discussion) เพื่อให้ได้แนวทางที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งกระบวนการคิด เขียน นำเสนอ อภิปรายและถ่ายทอดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจนั้น อาจใช้เวลาไม่เกิน 1 วัน ที่สำคัญ สิ่งที่น่าเสนอไม่จำเป็นต้องเน้นการใช้ทฤษฎีหรือระเบียบวิธี (Methodology) เพียงใช้ข้อเท็จจริง (Fact) เป็นฐานสำหรับการพัฒนา อันจะช่วยให้สามารถตอบโจทย์การพัฒนาได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

การมีจริยธรรม (Integrity) หมายถึง บรรทัดฐานระเบียบ กฎเกณฑ์ และคุณธรรมที่บุคลากรในองค์กรจะต้องมี

โดยในวันที่ผู้เขียนถูกสัมภาษณ์ จำได้ว่าผู้บริหารที่เป็นผู้สัมภาษณ์ได้พูดประโยคหนึ่งซึ่งสะท้อนพฤติกรรมการมีจริยธรรม : **“คุณรู้หรือไม่ ว่าอะไรควร หรือไม่ควร? ศีลธรรมความดีที่แต่ละศาสนาได้สอนเรา ถ้าคุณรู้และเข้าใจ นั่นเท่ากับว่าคุณมี Integrity แล้ว”** นอกจากนี้ องค์กรแห่งนี้ก็ยังมี การทดสอบและประเมินทัศนคติด้านจริยธรรมทุก ๆ ไตรมาส โดยทุกคนจะต้องเข้าทดสอบผ่านระบบ e-learning online และต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่า 80% โดยแบบทดสอบจะเน้นเรื่องจริยธรรม การป้องกันการทุจริต การป้องกันการฟอกเงิน และการสังเกตบุคคล เป็นต้น

การมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ (Achievement Drive) หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึก ที่ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และความพยายามที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายหรือทำให้เข้าใจเป้าหมายง่ายขึ้น ซึ่งหมายความว่า พนักงานจะต้องรู้จักตนเองว่าตนเองมีความถนัดหรือเด่นในด้านใด โดยจะมีการวางเป้าหมายระดับบุคคลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร (โดยใช้ Balance Scorecard) รวมถึงการมองโลกในแง่ดี ที่จะทำการให้สำเร็จ แม้ว่าอาจจะล้มเหลวหรือพบอุปสรรค ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนงานและองค์กรอย่างมีพลัง

การทำงานร่วมกับผู้อื่น (Teamwork) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรเห็นประโยชน์ร่วมกันในงานที่ทำ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่





ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจในการทำงานให้การยอมรับ
นับถือ มีความยินดีร่วมกัน รวมถึงการให้ออกาสใน
การทำงาน เหล่านี้สามารถสังเกตได้จากการ
ประสานงาน การร่วมมือในการทำงาน
และที่สำคัญ จะถือว่าผลงานที่เกิดขึ้น

“เป็นผลงานของทีม”

การเปิดใจรับฟัง (Open-Minded)

หมายถึง การแสดงการ
รับฟัง ความรู้สึกร่วม
เอาใจเขามาใส่ใจเรา
ทั้งเรื่องงานและคุณภาพ

ชีวิต โดยในสัปดาห์สุดท้ายของ
แต่ละไตรมาสจะมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์
และพูดคุยแบบเปิดใจระหว่าง “หัวหน้า” และ

“ลูกน้อง” เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ทบทวน

งานและสรุปจุดเด่น-จุดด้อย เหมือนพระสงฆ์ในช่วงที่ต้องพิจารณา
ตนต่อภิกษุรูปอื่น ๆ อันจะเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อกันและ
เป็นครอบครัวเดียวกัน เพราะยิ่งพนักงานเข้าใจกันมากเท่าไร ก็จะมี
รู้ใจและทำงานให้เกิดประสิทธิผลได้มากเท่านั้น

ความพยายามของภาคราชการ

อาจจะไม่ผิดนัก หากจะพูดว่าการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์
ในระบบราชการ วนเวียนอยู่กับ “วาทกรรมเรื่องคนเก่งและคนดี”
โดยในปัจจุบันมีหลายหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจเกี่ยวข้องกับการ
การควบคุมและพัฒนาพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
รวมทั้งมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ จรรยาบรรณและวิธีปฏิบัติเพื่อสร้าง
คนเก่งและดี เป็นจำนวนมาก จากการสำรวจคร่าว ๆ พบว่า มีการ
กำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือสิ่งที่ควรปฏิบัติ (Do's) ไว้มาก
ถึง 40 ประการ (ดูในภาคผนวก) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ข้าราชการ
ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ทำงานเต็มความรู้ความสามารถ
มุ่งประโยชน์สุขของประชาชนและประเทศชาติ โดยคาดหวังว่า
ข้าราชการจะแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับจรรยาบรรณของ
ข้าราชการ มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาวิชาชีพ รวมทั้ง
ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่รัฐ

ถ้าข้าราชการทำได้ตามที่กำหนดไว้ทั้งหมด ก็คง
จะเป็น “ซูเปอร์ข้าราชการ”

ปัญหาสำคัญอยู่ที่พฤติกรรมที่พึงประสงค์สำหรับการเป็นคน
เก่งคนดีสร้างไม่ได้ด้วยกลไกของกฎหมายหรือกฎระเบียบ เพราะถ้า

เป็นอย่างนั้น อาจมีการตีความ “คนเก่ง คนดี” ว่า คือคนที่ทำไม่ผิด
กฎหมาย กฎและระเบียบ ซึ่งในหลายองค์กรเข้าใจผิดเสียแล้ว ดังจะ
เห็นเนืองๆ ว่า “ข้าราชการดีเด่น คือ คนที่ทำอะไรไม่ผิดระเบียบ
แต่ก็ไม่มีผลงานใดๆ เลยเช่นกัน” ส่วนข้าราชการที่ผลิตผลงาน
สำคัญซึ่งมีผลกระทบสูงต่อส่วนราชการ อาจไม่เคยได้รับการเสนอ
ชื่อเป็นเจ้าหน้าที่ดีเด่นของหน่วยงานเลย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรม
ที่พึงประสงค์ สร้างไม่ได้ด้วยกฎหมาย

พฤติกรรมตามสมรรถนะหลัก คือ ทางออกที่เป็น รูปธรรม

การนำ “สมรรถนะ” (Competency) มาใช้ในการบริหาร
และการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นหนึ่งในความพยายามของ
ภาคราชการที่จะสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะโดยเนื้อแท้
แล้ว สมรรถนะ ก็คือ “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรม” “ที่ทำให้
ข้าราชการทำงานสำเร็จ” และ “มีความเป็นข้าราชการที่ดี”
โดยเฉพาะสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ ก.พ. กำหนดนั้น
มีเป้าหมายเพื่อหล่อหลอมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมที่มุ่งสู่การเป็น
“คนเก่ง คนดี” ประกอบด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

คือความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดีหรือให้เกินมาตรฐานที่มี
อยู่ รวมถึงการสร้างสรรคพัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน

บริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความ

พยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ
หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise)

คือ ความสนใจใฝ่รู้ สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติ
หน้าที่ราชการด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับ
การปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

การยึดมั่นในความถูกต้อง ชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้อง

เหมาะสมทั้งทางกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และ
จรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงาน
ร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดย
ผู้ปฏิบัติมีสถานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้ง
ความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

แม้ว่าการแสดงพฤติกรรมตามสมรรถนะหลักของข้าราชการ
พลเรือนสามัญจะมีความสำคัญ แต่ก็เป็นที่น่าเสียดายว่าส่วนราชการ

จำนวนมากยังไม่ให้ความสำคัญ ซึ่งอาจเกิดจากข้าราชการจำนวนมาก โดยเฉพาะผู้บริหารและมีอาชีพด้านทรัพยากรบุคคล ยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับสมรรถนะ ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นและประโยชน์ หรือหลงคิดติดยึดด้วยประสบการณ์เก่าๆ ว่าสมรรถนะเป็นเทคนิคทางจิตวิทยาที่วัดประเมินได้ยาก ทั้ง ๆ ที่สมรรถนะนั้นมีความเป็น “พฤติกรรมการทำงานที่จับต้องได้” (Tangible Working Behaviours) ยิ่งกว่า “ความดี” เสียอีก

แม้ว่าพฤติกรรมที่พึงประสงค์สร้างยาก ทำไมธนาคารที่เป็นกรณีศึกษา จึงทำได้สำเร็จ? ทำไมพฤติกรรมที่พึงประสงค์สร้างยากในภาครัฐ?

พัฒนา พัฒนา และพัฒนา

กรณีศึกษาข้างต้นชี้ชัดว่าองค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อพุ่มพักพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยอาจใช้การอบรมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีระบบการ “ให้คุณค่า” หรือ “ให้โทษ” กับการแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมการทำงานตามสมรรถนะที่องค์กรกำหนด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องมั่นใจว่าสมรรถนะที่กำหนดนั้นใช่แน่ และมีระบบในการบริหารจัดการที่ดี

Dave Ulrich กูรูด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางในการสร้างพฤติกรรมอันพึงประสงค์ของกำลังคนคุณภาพ ด้วยสมการ Competence x Commitment x Contribution โดยในส่วนของสมรรถนะ (Competence) นั้น ต้องทำให้ครบวงจร คือ การกำหนด (Define) การประเมิน (Assess) การลงทุนพัฒนา (Invest) และการติดตามผล (Follow Up) จากนั้นเสริมด้วยความมุ่งมั่นผูกพัน (Commitment) ซึ่งเกิดจากความเข้าใจความคาดหวังของพนักงาน (Employee value Proposition) รวมทั้งมีระบบในการจัดการผลงาน (Contribution) ที่ทำให้คนรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีค่าเพียงเท่านั้น องค์กรก็จะมีกำลังคนซึ่งมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์

พูดง่ายๆ ก็คือ แค่เพียงผู้บริหารใส่ใจกับการบริหารสมรรถนะ (Competency Management) อย่างจริงจัง องค์กรก็จะได้คนที่มีความประพฤติที่พึงประสงค์ในระยะยาว

ภาคผนวก

สิ่งที่ “ซูเปอร์ข้าราชการ” ต้องและควรปฏิบัติ 40 ประการ

1. ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
2. ควรติดตามเหตุการณ์ที่อาจเป็นภัยต่อประเทศและป้องกันภัยนั้นจนเต็มความสามารถ
3. ควรมีค่านิยมและความประพฤติถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ยึดหลักคำสอนทางศาสนาเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต รวมทั้งยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีไทย
4. ควรประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป รักษาไว้ซึ่งเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ
5. ควรมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบเต็มความสามารถ รอบคอบ ถูกต้อง มานะอดทน มุ่งมั่น กำหนดมาตรฐาน และเป้าหมายในการทำงาน
6. ควรมีความคิดสร้างสรรค์ แสดงและรับฟังความคิดเห็นที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาและส่งเสริมการทำงาน
7. ควรจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อและจัดสภาพแวดล้อมที่ขัดขวางการทำงาน
8. ควรทำงานประสานสัมพันธ์ ยึดผลลัพธ์ของงาน มุ่งให้เกิดผลดีและเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ติดตามผล ประเมินและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ
9. ควรช่วยเหลือกันในการบริหารราชการ ยึดมั่นในความสามัคคี มีน้ำใจ และเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ
10. ควรมีวิสัยทัศน์ พัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มทักษะ ปรับตัว และคิดค้นตามยุคตามสมัย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถ่ายทอดกระบวนการทำงานให้กัน



11. ควรเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นผู้มีวินัย จัดอบรมเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติให้เป็นผู้มีจิตสำนึกในงานบริการ

12. ควรเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจ สวัสดิการ ปกครองโดยใช้หลักการและเหตุผล

13. ควรยึดหลักความคุ้มค่าในการบริหาร จัดการทรัพยากรและงบประมาณของรัฐ

14. ควรใช้ทรัพยากรและงบประมาณของรัฐ อย่างประหยัด คุ้มค่า มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

15. ควรมีจิตสำนึกและทัศนคติที่ดี ในการบริการประชาชน ให้บริการรวดเร็วและถูกต้อง มีน้ำใจ วาจาสุภาพ อ้อมแอ้ม มีเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหา

16. ควรให้คำแนะนำเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ ขั้นตอนของกฎหมาย ให้ผู้รับบริการทราบ

17. ควรชี้แจงแจ้งเหตุที่ไม่สามารถให้บริการได้ และแจ้งการเข้าถึงแหล่งข้อมูลสำหรับผู้รับบริการต้องการ

18. ควรให้บริการด้วยความเสมอภาค ยุติธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

19. ควรเคารพในสิทธิเสรีภาพของผู้รับบริการด้วยความจริงใจ

20. ควรปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต เที่ยงตรงและเที่ยงธรรม ตามหลักกฎหมาย จริยธรรมและระเบียบวินัย

21. ควรซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพของตนเอง ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และแสดงความคิดเห็นตามหลักอย่างตรงไปตรงมา

22. ควรทำในสิ่งที่ถูกต้องตามหลักกฎหมาย หลักวิชาการและหลักคุณธรรม

23. ควรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส มีหลักการ มีขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจน จัดเก็บหลักฐานเพื่อการตรวจสอบ มีการตัดสินใจที่เหมาะสม โดยใช้ข้อมูลหลายแหล่ง และสามารถอธิบายได้อย่างชอบธรรม ในสิ่งที่ปฏิบัติ

24. ควรใช้ดุลยพินิจมาตรฐานที่คงเส้นคงวา เสมอภาคและเป็นธรรม สอดคล้องกับเจตนากฎข้อบังคับในกฎหมาย

25. ควรปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาและลำดับชั้นของการบังคับบัญชา

26. ควรเอาใจใส่ ป้องกัน สันเกตุการณ์ ขจัดเหตุที่ทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดวินัยและระเบียบทางราชการ ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถป้องกันได้

27. ควรรับดำเนินการสืบสวนหาข้อเท็จจริง เมื่อมีการกล่าวหาผู้ได้บังคับบัญชา แม้ว่าจะไม่มีพยานหลักฐานก็ตาม

28. ควรกล้าที่จะยืนหยัดที่จะทำในสิ่งที่ถูกต้องต่อไป แม้ว่าบุคคลรอบข้างจะกระทำผิดก็ตาม

29. ควรกล้าที่จะยืนหยัดปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง โดยไม่หวั่นเกรงอิทธิพลใด ๆ ทั้งจากหน่วยงานภายนอกและภายในหน่วยงาน

30. ควรปรึกษา ชี้แจงและขอคำแนะนำจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าหากมีคำสั่งให้ทำทุจริตจากผู้มีอำนาจ ซึ่งไม่สามารถปฏิเสธได้

31. ควรใช้อำนาจหน้าที่ทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม ไม่ลำเอียง

32. ควรมีความเป็นกลางทางการเมือง

33. ควรระมัดระวังในการใช้อำนาจหน้าที่ ที่อาจกระทบต่อสิทธิและหน้าที่ หรือความเจริญก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่ของบุคคลอื่น

34. ควรรับของกำนัลที่มั่นใจว่าจะไม่กระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน

35. ควรมอบของกำนัลให้เป็นของราชการส่วนรวม หากไม่สามารถปฏิเสธการรับของกำนัลที่มีมูลค่าสูงเกินกฎหมายกำหนดไว้ด้วยอาจทำให้ขุนหมองต่อกัน

36. ควรเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทั้งสื่อเอกสารและอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ ได้

37. ควรรักษาความลับของราชการ กรณีที่ไม่สามารถเปิดเผยได้

38. ควรชี้แจงและแจ้งต่อทางการ เพื่อแสดงความบริสุทธิ์จากการได้รับผลประโยชน์นั้น หากได้รับประโยชน์จากธุรกิจเอกชน

39. ควรขอคำปรึกษากับผู้บังคับบัญชาเมื่ออยู่ในสถานการณ์ความขัดแย้งด้านผลประโยชน์

40. ควรระมัดระวังเรื่องความขัดแย้ง เรื่องผลประโยชน์ เมื่อรับตำแหน่งในธุรกิจเอกชน ทั้งในขณะที่รับราชการและหลังจากออกจากราชการภายใน 2 ปี





คณะกรรมการระดับชาติ เพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสม ของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากร ในหน่วยงานภาครัฐ ในภาพรวมทั้งหมด (ตอนจบ)

สืบเนื่องฉบับที่แล้ว “คลังทองใบ” ได้นำเกร็ดความรู้และความคืบหน้าเกี่ยวกับการจัดตั้งคณะกรรมการระดับชาติเพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสมของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมทั้งหมด ให้ท่านผู้อ่านได้ทราบในเบื้องต้นแล้ว

ฉบับนี้ จึงขอนำเสนอภาคต่อของการประชุมคณะดังกล่าว โดยเมื่อวันที่ 9 ตุลาคม 2556 ที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการที่ประชุม ได้นำเสนอ “รายงานบริบทคำตอบแทนของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ” อันเกิดมาจากความร่วมมือด้านข้อมูลกับ กรมบัญชีกลาง สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ และสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยมีสาระสำคัญแบ่งเป็น 6 เรื่อง สรุปได้ดังนี้

1. หน่วยงานของรัฐ

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2552 ได้แบ่งหน่วยงานของรัฐออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน (โปรดดูรายละเอียดในคอลัมน์ “คลังทองใบ” วารสารข้าราชการ ฉบับเดือน ต.ค.-ธ.ค. 56)

2. ค่าตอบแทนของบุคลากรในหน่วยงานของรัฐ

“ค่าตอบแทน” หมายถึง ค่าตอบแทนรวม (Total Remuneration) ซึ่งหมายถึง สิ่งตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่องค์กรให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น ประกอบด้วย “ค่าตอบแทนหลัก” ได้แก่ 1) เงินเดือน และ 2) เงินประจำตำแหน่ง และ “ค่าตอบแทนอื่น” ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนตามลักษณะงานหรือสภาพการทำงาน 2) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ซึ่งอยู่ในรูปที่เป็นตัวเงิน เช่น ค่ารักษาพยาบาล และไม่เป็นตัวเงิน เช่น วันลา เป็นต้น และ 3) เงินรางวัลประจำปี

ในการกำหนดค่าตอบแทนในภาครัฐนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ค่าตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง และค่าตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ ซึ่งแต่ละกลุ่มก็จะได้รับค่าตอบแทนที่เทียบเคียงอยู่ในอัตราเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน แบ่งได้ดังนี้

- ค่าตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง แบ่งได้เป็น 8 กลุ่มย่อย โดยจัดตามลักษณะของหน่วยงาน และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละกลุ่มนี้จะได้รับค่าตอบแทนในระดับที่เทียบเคียงกันภายในกลุ่มตนเอง ได้แก่ 1) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงสุด 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร (นายกรัฐมนตรี) ฝ่ายนิติบัญญัติ (ประธานรัฐสภา) และฝ่ายตุลาการ (ประธานศาล) 2) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ เช่น ประธานกรรมการการเลือกตั้ง ประธานผู้ตรวจการแผ่นดิน อัยการสูงสุด เป็นต้น 3) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในส่วนราชการสังกัดฝ่ายบริหาร ได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี เป็นต้น 4) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในหน่วยงานสังกัดฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ได้แก่ เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เลขาธิการวุฒิสภา เลขาธิการศาลปกครอง เป็นต้น 5) กลุ่มผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปลัด อบจ. ปลัด อบต. เป็นต้น 6) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในรัฐวิสาหกิจ 7) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การมหาชน และ 8) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่ เช่น เลขาธิการ กสทช. เป็นต้น

- ค่าตอบแทนของผู้ดำรงตำแหน่งระดับเจ้าหน้าที่ แบ่งได้เป็น 6 กลุ่มย่อย ได้แก่ 1) กลุ่มข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้างในส่วนราชการ 2) กลุ่มเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานสังกัดฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ และหน่วยงานสังกัดองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ 3) กลุ่มข้าราชการหรือพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) กลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจ 5) กลุ่มพนักงานองค์การมหาชน และ 6) กลุ่มเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของรัฐรูปแบบใหม่

3. อำนาจการกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ

ในการกำหนดค่าตอบแทนบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐ มีความแตกต่างกันในเรื่องของอำนาจการกำหนดตามแต่ละประเภทของข้าราชการและระดับตำแหน่งของข้าราชการ อาทิ รัฐสภา มีอำนาจตราพระราชบัญญัติเกี่ยวกับเงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ของนายกรัฐมนตรี ประธานศาล ประธาน/กรรมการในองค์กรอิสระและองค์กรตามรัฐธรรมนูญ ปลัดกระทรวง/อธิบดีและข้าราชการในส่วนราชการ



สังกัดฝ่ายบริหาร เลขาธิการและข้าราชการในส่วนราชการสังกัดฝ่ายนิติบัญญัติ และเลขาธิการและข้าราชการในส่วนราชการสังกัดฝ่ายตุลาการ คณะรัฐมนตรี มีอำนาจออกพระราชกฤษฎีกาหรือระเบียบกระทรวงการคลัง เกี่ยวกับการปรับเงินเดือนไม่เกินร้อยละ 10 และค่าตอบแทนอื่น ๆ ได้แก่ การประกันสุขภาพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าเบี้ยประชุม และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง

4. ค่าตอบแทนในภาคเอกชน

ค่าตอบแทนในภาคเอกชนมีความแตกต่างหลากหลายตามแต่ละประเภทธุรกิจอุตสาหกรรม มีทั้งสิ่งที่เหมือนและต่างจากการกำหนดค่าตอบแทนของภาครัฐ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของค่าตอบแทนได้เป็น 2 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ค่าตอบแทนหลัก ซึ่งหมายถึงเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง (หากมี) และ ค่าตอบแทนอื่น ซึ่งหมายถึงเงินเพิ่ม โบนัส หุ้น เป็นต้น โดยแต่ละองค์กรก็จะกำหนดองค์ประกอบและรูปแบบการกำหนดค่าตอบแทนแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจ และเหตุผล



ความจำเป็นด้านต่าง ๆ ต่างจากราชการที่มีหลักการในการเปรียบเทียบเพื่อรักษาความเป็นธรรมาภิบาลในระบบ

5. สภาพปัญหาในการกำหนดคำตอบแทนในหน่วยงานภาครัฐ

ปัญหาสำคัญในการกำหนดคำตอบแทนในหน่วยงานภาครัฐ คือ คำตอบแทนของบุคลากรภาครัฐประเภทต่าง ๆ มีความแตกต่างกันสูง ขาดการกำหนดกรอบและเป้าหมายในการกำหนดคำตอบแทนในภาพรวมของนโยบายการจ่ายคำตอบแทนในภาครัฐ ส่งผลให้บ่อยครั้งคำตอบแทนไม่สอดคล้องกับค่างาน ภารกิจ ความเสมอภาคและเป็นธรรมระหว่างหน่วยงานภาครัฐด้วยกัน และหลายครั้งการกำหนดคำตอบแทนโดยขาดความระมัดระวัง การควบคุม และขาดทิศทางที่ชัดเจน ยังส่งผลให้เกิดการงบประมาณระยะยาวอีกด้วย

6. แนวทางจัดการปัญหาด้านคำตอบแทน

ฝ่ายเลขานุการ ได้นำเสนอแนวทางไว้ว่า เพื่อให้การกำหนดคำตอบแทนของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐมีความเหมาะสม สอดคล้องกับค่างาน อัตราตลาด เหมาะสมกับสถานะในการครองชีพของบุคลากรของรัฐ ควรต้อง



มีมาตรการจัดการปัญหาโดยการจัดทำข้อเสนอการกำหนดกรอบการพิจารณาคำตอบแทนให้ฝ่ายนโยบายพิจารณา และใช้คณะกรรมการระดับชาติเพื่อศึกษาทบทวนความเหมาะสมของคำตอบแทนของผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐในภาพรวมทั้งหมด เป็นกลไกในการวางกรอบเชิงนโยบายต่อไป

ในการประชุมดังกล่าว ที่ประชุมได้อภิปรายในประเด็นต่างๆ โดยมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. ประเด็นการกำหนดคำตอบแทนมีความสลับซับซ้อนเป็นอย่างมาก และเป็นประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนด้วยกัน สภาพปัญหาของเรื่องนี้มีหลายมิตินับตั้งแต่ ปรัชญาการจ่ายคำตอบแทนที่ขาดทิศทางที่ชัดเจนว่ามีเป้าหมายการจ่ายเพื่อมุ่งเน้นให้ระบบราชการเป็นไปในทิศทางใด รวมทั้งปัญหาเรื่องข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดคำตอบแทนในภาพรวมที่มีลำดับชั้นของกฎหมายที่แตกต่างกัน นำไปสู่ความเหลื่อมล้ำในการกำหนดรายละเอียด และขาดความเชื่อมโยงระหว่างกันในเชิงเปรียบเทียบ

2. คณะกรรมการฯ มีมติให้ฝ่ายเลขานุการฯ ศึกษารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระบบคำตอบแทนภาครัฐในต่างประเทศ มาประกอบการนำเสนอต่อไป พร้อมทั้งให้จัดทำข้อเสนอเกี่ยวกับข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับคำตอบแทนในภาพรวมเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงระบบคำตอบแทนของบุคลากรภาครัฐทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้มีความเหมาะสมต่อไป

นับเป็นการบ้านชิ้นสำคัญที่ฝ่ายเลขานุการฯ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องมาร่วมกันพิจารณาและศึกษาหาข้อมูล เพื่อนำไปสู่การกำหนดข้อเสนอการปรับปรุงระบบคำตอบแทนของบุคลากรในภาครัฐในภาพรวมต่อไป ภารกิจนี้ถือว่าเป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่และมีความยุ่งยากค่อนข้างมาก เพราะนอกจากจะมีความซับซ้อนในเชิงเทคนิคแล้ว ยังต้องเกี่ยวข้องและมีผลกระทบกับคนจำนวนมากในภาครัฐ ซึ่งอาจมีทั้งที่เห็นด้วยและเห็นต่าง จึงเป็นก้าวที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับภาครัฐในการเดินไปสู่ทิศทางแห่งการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ อันจะนำมาซึ่งความถูกต้องและเหมาะสมในการจ่ายคำตอบแทนให้กับบุคลากรทั้งหลายที่ปฏิบัติงานให้กับภาครัฐ ซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักในการพัฒนาประเทศชาติของเรา

การส่งเสริมจริยธรรมตามแนวทางสากล

ทุกวันนี้มีการกล่าวถึงเรื่องจริยธรรมกันมาก ผู้คนในสังคมต่างเรียกร้อง คาดหวังว่าคนทำงานในภาครัฐควรต้องเป็นผู้ที่ทำงาน โดยยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม มีจริยธรรม คนทำงานในภาครัฐนั้นหมายถึงทั้งข้าราชการการเมือง ข้าราชการประจำ และเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่ทำงานในหน่วยงานของรัฐทั้งหมด ซึ่งมีหน้าที่ที่จะต้องทำงานให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชนโดยรวม เกิดผลดีต่อสังคมและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ สหประชาชาติได้กำหนดหลักการพื้นฐาน 3 ประการ เรียกว่า **UN General Principles of the International Code for Public Officials** ซึ่งนับเป็นหลักจริยธรรมสากลของเจ้าหน้าที่รัฐ ไว้เป็นแนวทางปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ของรัฐในประเทศต่าง ๆ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นตำแหน่งที่ได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ของสาธารณะ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องมีความซื่อสัตย์ต่อประโยชน์ของสาธารณะ

2. เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ด้วยการยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) ภายใต้กฎหมายและนโยบายการบริหารราชการ และต้องใช้ทรัพยากรของรัฐ ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ

3. เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ยุติธรรม และปราศจากความชอบส่วนตัวหรืออคติ ไม่เอนเอียงหรือให้ประโยชน์แก่กลุ่มใดหรือบุคคลใดเป็นพิเศษ ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิดหรือเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

โดยที่ในการบริหารราชการนั้นมีความแตกต่างจากการบริหารในหน่วยงานของเอกชน

ตรงที่ต้นทุนและทรัพยากรที่ลงทุนของหน่วยงานเอกชนเป็นของบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งที่ เป็นเจ้าของกิจการ ก่อให้เกิดกักตุนอยู่ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งที่เท่านั้น แต่สำหรับในภาครัฐนั้น งบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นกำลังคน ที่ดิน อาคารสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการทำงานนั้น มิได้มาจากการลงทุนของคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มคนใดกลุ่มคนหนึ่งที่ ไม่มีใครเพียงคนเดียว หรือกลุ่มคนเพียงกลุ่มเดียวที่เป็นเจ้าของกิจการงานของรัฐนั้น ผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจการงานของรัฐ จึงต้องเป็นของประชาชนโดยรวม ต้องตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นความสะดวสบาย ความมั่นคงปลอดภัยในการดำเนินชีวิต ความเป็นธรรมทั่วถึง เท่าเทียมกันในการได้รับบริการสาธารณะ การดำรงอยู่ของ



จริยธรรม



สภาพแวดล้อมที่ดี ความยั่งยืน อุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ดังนั้น ผู้ทำงานราชการหรืองานของรัฐ จึงต้องมีคุณธรรมอย่างสูงในการปฏิบัติหน้าที่ในทุกที่ ทุกเวลา

ในการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ยึดมั่นปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมนั้น **องค์กรเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development - OECD)** ซึ่งเป็นองค์กรระหว่างประเทศของกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว และยอมรับระบอบประชาธิปไตยและเศรษฐกิจการค้าเสรีในการร่วมกันและพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาคยุโรปและโลก ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิกอยู่ถึง 34 ประเทศ ได้บัญญัติหลัก 12 ประการ เพื่อให้ประเทศสมาชิกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางการเมือง การบริหาร และวัฒนธรรม โดยหลัก 12 ประการนี้ประกอบด้วย¹ การกำหนดและนิยามจริยธรรม การส่งเสริมจริยธรรม การกำกับดูแลจริยธรรม และการบังคับใช้จริยธรรม ดังนี้

1. มาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีความชัดเจน เจ้าหน้าที่ของรัฐจำเป็นต้องรู้หลักการและมาตรฐานในการทำงาน และต้องรู้ว่าเส้นแบ่งระหว่างพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับกับที่ไม่เป็นที่ยอมรับนั้นอยู่ที่ใด

2. มาตรฐานทางจริยธรรมควรสะท้อนกรอบของกฎหมาย ซึ่งเป็นมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนต้องปฏิบัติตาม

3. ควรจัดให้มีกลไกการให้คำแนะนำปรึกษาเพื่อช่วยให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ตามมาตรฐานจริยธรรม

4. เจ้าหน้าที่ของรัฐควรจะต้องรู้ถึงสิทธิและหน้าที่ของตนในการเปิดเผยการกระทำผิดที่เกิดขึ้น รวมทั้งรู้ว่าตนจะได้รับการปกป้องคุ้มครองอย่างไร จากการเปิดเผยการกระทำผิด

5. ความมุ่งมั่นทางการเมืองควรเป็นสิ่งผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของรัฐปฏิบัติตนอย่างมีจริยธรรม ผู้นำทางการเมืองต้องรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีมาตรฐานสูง

6. กระบวนการตัดสินใจควรเป็นไปอย่างโปร่งใส เปิดเผยให้ประชาชนมีสิทธิรับรู้ว่ายหน่วยงานราชการมีการใช้อำนาจและทรัพยากรของรัฐอย่างน่าไว้วางใจ

7. ควรมีแนวทางปฏิบัติทางจริยธรรมที่ชัดเจนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐในการติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานเอกชน เช่น แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง การว่าจ้างหน่วยงานเอกชนมาดำเนินการหรือเอนไซ์การจ้างงาน

8. ผู้บริหารระดับอำนาจการควรแสดงออกให้เห็นพฤติกรรมจริยธรรมและควรส่งเสริม โดยการให้สิ่งจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้มีการประพฤติอย่างมีจริยธรรมเป็นประจำ และสร้างสภาพแวดล้อมที่นำไปสู่หน่วยงานที่มีมาตรฐานสูงทางจริยธรรม

9. นโยบายการบริหาร ระเบียบและแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมทางจริยธรรม นโยบายรัฐบาลไม่เพียงแต่จะระบุถึงมาตรฐานขั้นต่ำที่เจ้าหน้าที่ของรัฐพึงกระทำ แต่มาตรฐานนั้นควรมีความสอดคล้องเชื่อมโยงชัดเจนกับค่านิยมที่ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดแรงบันดาลใจปฏิบัติตาม

¹http://www.oecd.org/document/52/0,3746,en_2649_37405_48981556_1_1_1_37405,00.html

10. เงื่อนไขของการบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมจริยธรรม เช่น เงื่อนไขการจ้างงาน โอกาสก้าวหน้า การพัฒนา ค่าตอบแทนที่เพียงพอ

11. กลไกความพร้อมรับผิดชอบอย่างเพียงพอ โดยเน้นการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ หลักจริยธรรม และการบรรลุผลสัมฤทธิ์

12. มีบทลงโทษอย่างเหมาะสมกับการกระทำผิดมีกลไกการสืบสวนสอบสวนที่เป็นอิสระ โดยเป็นโครงสร้างพื้นฐานทางจริยธรรมที่จำเป็น

นอกจากนี้ OECD ยังได้แนะนำให้ประเทศต่าง ๆ วางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการควบคุมพฤติกรรมที่ไม่ต้องการและการมุ่งให้เกิดพฤติกรรมที่ดีงาม ซึ่งโครงสร้างพื้นฐานที่ได้นั้นประกอบด้วย² นักการเมืองที่เป็นตัวอย่างที่ดีงาม สนับสนุนการบริหารราชการอย่างมีจริยธรรม กฎหมายที่มีการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ กลไกความพร้อมรับผิดชอบมวลจริยธรรมที่ใช้ได้จริง และสังคมที่มีความตื่นตัวเรื่องจริยธรรม

สำหรับการกำหนดมาตรฐานจริยธรรมเพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐเป็นผู้ยึดมั่นปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งเป็นบัญญัติประการแรกในบัญญัติ 12 ประการของ OECD ดังกล่าวข้างต้นนั้น มีตัวอย่างการประยุกต์ใช้ของประเทศสมาชิก OECD ที่น่าศึกษา เช่น สหราชอาณาจักร มีคณะกรรมการเรียกว่า “The United Kingdom Committee on Standards in Public Life” หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า Nolan Committee ได้บัญญัติหลัก 7 ประการ เพื่อปลูกฝังประชาชน รวมทั้งนำไปเป็นหลักบัญญัติวินัยข้าราชการด้วย ดังนี้

1. ความไม่เห็นแก่ตัว (Selflessness) หมายถึง เจ้าหน้าที่ของรัฐ (Holders of Public Office) จะต้องตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะเท่านั้น จะต้องไม่ทำเพื่อผลประโยชน์ทางการเงินของตนเอง ครอบครัว และพวกพ้อง

2. การยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (Integrity) หมายถึง ในการปฏิบัติหน้าที่ ข้าราชการต้องไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลทางการเงินหรืออิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

3. การไม่นำเรื่องส่วนตัวเข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ (Objectivity) การแต่งตั้ง การทำสัญญา หรือการรับรองเพื่อให้บุคคลได้รางวัลหรือประโยชน์ จะต้องกระทำโดยใช้หลักคุณธรรม

4. ความพร้อมรับผิดชอบ (Accountability) คือการรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำที่มีผลต่อสาธารณะ รวมทั้งต้องพร้อมรับการตรวจสอบ

5. การเปิดเผย (Openness) ต้องเปิดเผยการตัดสินใจและการกระทำทุกอย่างให้มากที่สุด ควรมีการให้เหตุผลในการตัดสินใจและให้ข้อมูลเมื่อมีการร้องขอจากสาธารณะ

6. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ข้าราชการมีหน้าที่แสดงทรัพย์สินหรือผลประโยชน์ของตนซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และมีหน้าที่แก้ไขหากเกิดปัญหาการขัดกันระหว่างประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม เพื่อป้องกันประโยชน์ของส่วนรวม

7. ภาวะผู้นำ (Leadership) ข้าราชการจะต้องเป็นผู้นำและเป็นตัวอย่างในการสนับสนุนหลักการที่กล่าวมาในข้างต้น³

อีกประเทศที่น่าสนใจคือ **ประเทศสิงคโปร์** ซึ่งมีระบบธรรมาภิบาลของตัวเองที่มีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว กำหนดหลักธรรมาภิบาลไว้เพื่อเป็นหลักการพื้นฐานสำหรับบุคคลที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกับรัฐบาล และเพื่อปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต การให้บริการและความเป็นเลิศ หลักธรรมาภิบาลของประเทศสิงคโปร์ มี 4 ประการ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นหัวใจของความสำเร็จ (Leadership is Key) สิงคโปร์มองว่าการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การเลือกตั้งอย่างเสรีการแบ่งแยกอำนาจ ระบบบริหารระบบกฎหมาย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าจะทำให้การปกครองประเทศเป็นไปด้วยดี หากแต่ต้องอาศัยคุณภาพของความเป็นผู้นำที่อยู่ในทุกสถาบัน การมีธรรมาภิบาลเกิดจากการมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งประกอบด้วย 4 คุณลักษณะ คือ

- การหลีกเลี่ยงการทุจริต ต้องทำให้ประชาชนเชื่อถือ ไว้วางใจ
- การทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่ทำในสิ่งที่เป็นการนิยาม ผู้นำภาครัฐ

²Donald C. Menzel. Ethics Management Internationally

³Donald C. Menzel. Ethics Management Internationally. อ้างใน www.u4.no/document/toolkits.cfm Accessed January 3, 2006.

ต้องมีความกล้าที่จะทำในสิ่งที่มีความจำเป็นต่อประเทศ กล้าเผชิญกับสิ่งที่เป็อุปสรรค กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่ยาก กล้าเสี่ยง กล้าคิดสิ่งใหม่

- ความเป็นไปไดในทางปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะทางสังคมมีความหลากหลาย จึงต้องมีการตรวจสอบการทำงานของตัวเองตลอดเวลาว่าได้ผลหรือไม่ ผู้นำภาครัฐต้องมีความกล้าที่จะยอมรับในสิ่งที่ไม่ได้ผลและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นกว่าเดิม

- การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นอกจากจะมีมาตรฐานสูงในตัวเองและเป็นแบบอย่างที่ดีแล้วยังไม่เพียงพอ ราชการยังต้องการให้มีความเป็นผู้นำในทุกระดับ ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ แนวคิด และค่านิยม ผู้นำภาครัฐต้องสามารถโน้มน้าวด้วยเหตุผลที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

2. รางวัลที่ได้รับเกิดจากการทำงาน ดังนั้น ต้องทำงานจึงจะได้รับผลตอบแทน (Reward for Work ; Work for Reward) ไม่มีใครพึ่งใครได้ และต้องไม่มีใครได้ผลตอบแทนจากการทำงานของคนอื่น แต่ละคนต้องพึ่งตนเอง ถือเป็นหลักจริยธรรม ซึ่งมีหลักย่อย 2 ประการ ได้แก่

- การพึ่งตนเอง ไม่ต้องพึ่งพาสวัสดิการจากรัฐ เพราะรัฐมีทรัพยากรจำกัด รัฐจะช่วยเหลือเท่าที่จำเป็นเท่านั้น และรัฐให้ความสำคัญกับการศึกษาและการพัฒนาทักษะที่จะช่วยพัฒนาสังคมและให้ทุกคนมีงานทำ

- การใช้หลักความสามารถและผลงาน เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดมาทำงาน เพราะเชื่อว่าหากมีคนที่ดีที่สุดมาทำงานในตำแหน่งในภาคการเมือง ภาคเศรษฐกิจ และภาคสังคมแล้ว สิงคโปร์จะเป็นประเทศที่ประสบความสำเร็จเหนือกว่าประเทศอื่น และการใช้หลักการนี้จะช่วยให้ไม่เกิดการแบ่งแยกทางเชื้อชาติหรือชนชั้นทางสังคม รัฐจึงต้องเน้นลงทุนที่ภาคการศึกษาเพื่อสร้างโอกาสและเพิ่มส่วนแบ่งทางด้านเศรษฐกิจ และเพิ่มคุณภาพความเป็นคน

3. การให้โอกาสแก่ทุกคนที่จะทำให้สิงคโปร์มีอนาคตที่สวยงาม (A Stake For Everyone, Opportunities For All) มีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

- ทำสิงคโปร์ให้เป็นเมืองสำหรับคนทั่วโลก และเป็นบ้านสำหรับใครก็ได้ที่จะช่วยพัฒนาสิงคโปร์

- ส่งเสริมความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ต้องมีสมดุลระหว่างการพึ่งตนเองกับการรับผิดชอบต่อส่วนรวม ต้องไม่หวังพึ่งพจากรัฐบาลฝ่ายเดียว

- ชาวสิงคโปร์ทุกคนทั้งในประเทศและต่างประเทศต้องได้รับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของรัฐบาล

- รักษา ค่านิยมและอัตลักษณ์ของชาติ

4. มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น ปรับตัว (Anticipate Change, Stay Relevant) มีหลักการ คือ

- เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

- บริหารจัดการให้ดีกว่าคู่แข่ง มีความร่วมมือกัน บูรณาการกันทำงานกันเป็นทีม ศึกษาจากตัวอย่างที่ดีที่สุด มีกลยุทธ์ในการพัฒนาเทคโนโลยี

- รอบคอบ ระมัดระวัง ยืดหยุ่น ปรับตัว ช่วงชิงโอกาสจากคู่แข่ง ส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ๆ

- ใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์แม้จะอยู่ในสถานการณ์ที่ลำบาก นอกจากหลักธรรมาภิบาลที่กล่าวข้างต้นแล้ว สิงคโปร์ยังได้กำหนดค่านิยมหลักเพื่อปลูกฝังข้าราชการให้มีความซื่อสัตย์ ไม่ทุจริต คอร์รัปชั่น คาดหวังถึงการรักษามาตรฐานความซื่อสัตย์ในระดับสูง การให้บริการด้วยความเป็นกลาง เท่าเทียม เคารพ ด้วยจิตสำนึก รักษาผลประโยชน์ของชาติ และความเป็นเลิศ มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศที่สุดเท่าที่มนุษย์จะสามารถทำได้

เมื่อพิจารณาโดยรวมจะเห็นว่าจุดเด่นของทั้งสองประเทศดังกล่าวอยู่ที่การมีมาตรฐานจริยธรรมที่กำหนดไว้เป็นหลักสำหรับปลูกฝังผู้คนในชาติให้ปฏิบัติตนจนเป็นวิถีดำเนินชีวิต และมาตรฐานจริยธรรมที่กำหนดนี้ก็ได้นำมาใช้เป็นหลักจริยธรรมของเจ้าหน้าที่รัฐอีกด้วย การปลูกฝังจริยธรรมจึงจำเป็นต้องทำให้ผู้คนเข้าใจชัดเจนตรงกันและต่อยอดอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ก่อนวัยทำงานจนตลอดวัยทำงาน อย่างไรก็ตาม ยังมีแนวทางการส่งเสริมจริยธรรมอีกหลายประการตามแนวทางของ OECD ที่ประเทศต่าง ๆ ได้นำไปใช้ ซึ่งจะได้นำมาถ่ายทอดให้ทราบในโอกาสต่อไป

"It could not happen without me"



ความสำเร็จครั้งนี้เกิดขึ้นได้เพราะฉัน หากแต่ความล้มเหลวนั้นเป็นเพราะเธอ

เคยอ่าน
เรื่องราวที่แบ่งปัน
กันในอินเทอร์เน็ต
เกี่ยวกับสามีไปปรึกษากับ
นักจิตวิทยาเกี่ยวกับปัญหาชีวิตครอบครัวหรือไม่ครับ

โดยสามีบ่นให้นักจิตวิทยาฟังว่า เขาเหนื่อยและรู้สึกถึงความไม่ยุติธรรมที่ต้องทำงานหาเงินเลี้ยงครอบครัว (ภรรยาและลูก) เพียงคนเดียว เขาคิดว่าภรรยาเป็นคนเอาเปรียบที่ไม่ยอมทำงาน สามีคงคิดประมาณว่า เขาเหนื่อยยากเพื่อครอบครัว ซึ่งตรงกันข้ามกับภรรยาที่อยู่บ้านอย่างสบาย ๆ

หลังจากนั้น นักจิตวิทยาได้ถามกับสามีด้วยคำถามต่าง ๆ อาทิ คุณประกอบอาชีพอะไร ภรรยาคุณทำงานอะไร ใครเป็นคนทำอาหารเข้า

ใครพาลูก ๆ ไปโรงเรียน ระหว่างวันภรรยาทำอะไรบ้าง ตอนเย็น หลังกลับจากที่ทำงานคุณทำอะไร แล้วภรรยาทำอะไร ซึ่งคำตอบของสามีในเรื่องราวนี้จะบอกเล่าให้ทราบว่า นอกจากการที่เขาทำงานนอกบ้านแล้ว งานในบ้านทั้งหมด รวมถึงการดูแลลูก ภรรยาของเขาเป็นคนทำเพียงคนเดียว

จุดเริ่มต้นที่ทำให้สามีปรึกษากับนักจิตวิทยาเนื่องจากเขาคิดว่างานที่ตัวเองทำสำคัญและมีคุณค่ากับครอบครัวมากกว่างานที่ภรรยาเป็นคนทำ แต่จากคำตอบของเขาอาจสรุปได้ว่า ทั้งสามีและภรรยาต่างก็ทำหน้าที่ของตนเองซึ่งมีความสำคัญต่อการรักษาสถานภาพของครอบครัวเหมือนกัน เพียงแต่ต่างกันด้วยรูปแบบและหน้าที่เท่านั้น

ผู้เขียนขอสมมติเรื่องราวในทางกลับกัน หากภรรยาเป็นผู้ที่ไปปรึกษานักจิตวิทยาเกี่ยวกับปัญหาชีวิตครอบครัว เรื่องราวอาจเป็นได้ว่า

“...หากจะนึกภาพให้ง่ายขึ้น
 เราไม่ได้ โทษพี่โทษน้อง น่าจะเป็นลูกหลาน
 ที่ได้อำนาจและความได้อย่างใกล้เคียงที่สุด ซึ่งการ
 ก้าวทันตนเองเช่นนี้ อาจเป็นไปเพื่อการส่งเสริมความนับถือ
 ตนเอง (Self-esteem) อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเชื่อว่า การก้าว
 ตนเองม่อ่ง ๆ คงไม่ดีนัก เพราะเราอาจจะไม่เคยได้เรียนรู้
 จากความผิดพลาดของตนเองเลย จนที่คิดว่าความ
 ล้มเหลวมีสาเหตุจากผู้อื่น มักจะพัฒนาตนเองในแง่ที่
 ได้จาก ก้าวทำองน้ำเต็มแก้วครับ...”

ภรรยาบ่นถึงการทำงานบ้านอย่างเหนื่อยยากทุกวัน ไม่มีวันหยุด
 ต้องดูแลทั้งลูกและสามี ในขณะที่สามีได้พักผ่อนในวันเสาร์อาทิตย์
 เรากลับยังคงต้องทำงานบ้านต่อไป

เป็นเรื่องราวเดียวกัน เพียงแค่เป็นมุมมองของสามีหรือภรรยา
 แต่ก็เป็นมุมมองที่มักเห็นว่าปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากปัจจัย
 ภายนอกหรือเกิดจากผู้อื่น มากกว่าที่จะเห็นว่าตัวเองก็เป็นส่วนหนึ่ง
 ที่ทำให้เกิดปัญหาด้วย บางครั้งในการคิดหาวิธีการแก้ปัญหา
 อาจจำเป็นอย่างยิ่งที่เราควรพิจารณาว่า เราเองก็เป็นส่วนหนึ่ง
 ที่ทำให้เกิดปัญหานั้นขึ้นด้วยหรือไม่ ซึ่งอาจทำให้เราสามารถคิด
 วิธีแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดมากขึ้น

รู้จักผู้ชายชาวโปรตุเกสที่ชื่อ José Mário dos Santos Mourinho
 Félix หรือไม่ครับ เรียกชื่อเต็มแบบนี้ คงไม่คุ้นกันเท่าไร แต่หากเรียก
 เขาว่า José Mourinho เชื่อว่าผู้ที่ติดตามข่าวคราวเกี่ยวกับฟุตบอล
 ต่างประเทศคงรู้จักกันดี ปัจจุบันนี้ เขากลับมาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการ
 ทีมฟุตบอลเชลซีอีกครั้ง เขาได้รับการยอมรับว่าเป็นยอดผู้จัดการทีม
 คนหนึ่งในยุคนี้นี้ ผลงานที่ผ่านมาเคยพาทีมปอร์โต เชลซี อินเตอร์
 มิลาน เรอัล มาดริด เป็นแชมป์มาแล้ว ความน่าสนใจของชายคนนี้
 ไม่ได้อยู่เพียงจำนวนถ้วยรางวัลที่ได้รับ แต่อยู่ที่การให้สัมภาษณ์ด้วย
 เมื่อก่อนเขาเคยเรียกตัวเองว่าเป็น “Special One” แต่ตอนนี้
 ยกระดับตัวเองขึ้นอีกขั้นเป็น “Only One” แทนแล้วครับ เป็น
 ผู้จัดการทีมที่สร้างสีสันเวลาให้สัมภาษณ์มาก นักข่าวก็พาน่าจะชอบ
 เขาพอสมควรเพราะมีประเด็นให้เขียนถึงได้ตลอด เวลาให้สัมภาษณ์
 หลังเกมของทีมของเขาเป็นผู้ชนะ เหตุผลโดยส่วนใหญ่แล้วก็มักจะ

เป็นไปเพราะกลยุทธ์ที่เขาวางไว้หรือความสามารถของนักเตะ แต่หาก
 นัดไหนที่ทีมแพ้ขึ้นมา น้อยครั้งนักหรืออาจจะไม่เคยเกิดขึ้นเลย
 ที่เขาจะระบุเหตุผลว่า เพราะเขาวางกลยุทธ์มาผิดพลาด แต่มักจะ
 ให้เหตุผลว่า กรรมการตัดสินลำเอียง ฟันสนามไม่ดี คู่แข่งเล่นอุด
 โปรแกรมลงสนามถี่เกินไป อากาศไม่ดี

ทั้งสองเรื่องราวข้างต้น สังเกตเห็นความเหมือนกันหรือไม่ครับ
 นั่นคือ เมื่อประสบปัญหา หรือเกิดความผิดพลาดขึ้น บ่อยครั้งที่เรา
 มักจะระบุสาเหตุไปที่ปัจจัยภายนอก ผู้อื่น หรือโชคว่าเป็นต้นเหตุ
 แต่เมื่อไรที่ประสบความสำเร็จ มักจะระบุสาเหตุกลับกัน คือ เป็นเพราะ
 ความสามารถของตนเอง นักจิตวิทยาสังคมเรียกลักษณะการคิด
 เข้าข้างตนเองแบบนี้ว่า Self-serving bias หรือ อคติเข้าข้างตน
 คำอธิบายมีอยู่ว่า บุคคลมีแนวโน้มที่จะโทษผู้อื่นหรือปัจจัยภายนอก
 เมื่อประสบความล้มเหลว และรับความชอบเมื่อประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ยังเกิดคำถามขึ้นว่า มนุษย์จะมีพฤติกรรมอย่างไร
 เมื่อเกิดอคติเข้าข้างตน...

ข้อที่หนึ่ง มักจะระบุสาเหตุของความสำเร็จที่เกิดขึ้นไปที่ความ
 สามารถและความพยายามของตนเอง และระบุสาเหตุของความ
 ล้มเหลวไปที่โชคและปัจจัยภายนอกอื่น ๆ

หากจะนึกภาพให้ง่ายขึ้น เราไม่ได้ โทษพี่โทษน้อง น่าจะเป็น
 สุภาษิตที่ให้คำจำกัดความได้อย่างใกล้เคียงที่สุด ซึ่งการเข้าข้างตนเอง
 เช่นนี้ อาจเป็นไปเพื่อการส่งเสริมความนับถือตนเอง (Self-esteem)
 อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนเชื่อว่า การเข้าข้างตนเองบ่อย ๆ คงไม่ดีนัก
 เพราะเราอาจจะไม่เคยได้เรียนรู้จากความผิดพลาดของตนเองเลย
 คนที่คิดว่าความล้มเหลวมีสาเหตุจากผู้อื่น มักจะพัฒนาตนเองให้
 เก่งขึ้นได้ยาก เข้าทำนองน้ำเต็มแก้วครับ

การประกาศผลการสอบคือ ตัวอย่างที่เราเห็นได้ชัดเจนครับ

เวลาอาจารย์ประกาศผลสอบออกมาแล้ว ปรากฏว่า สอบได้ A
 หลายท่านอาจจะบอกกับเพื่อนว่า เตรียมตัวมาดี ตั้งใจเรียนหนังสือ
 อ่านหนังสือก่อนสอบอย่างหนัก เลยทำข้อสอบได้ดี น้อยคนนักที่จะ
 บอกว่าอาจารย์ออกข้อสอบง่าย เข้าใจว่าการบอกแบบนี้อาจทำให้
 อาจารย์เคืองได้ จนกระทั่งออกข้อสอบให้ยากขึ้นในคราวต่อไป
 (มิตรสหายท่านหนึ่งเคยกล่าวแนะนำผู้เขียนเกี่ยวกับเคล็ดลับในการ
 ทำข้อสอบให้ได้คะแนนสูง ๆ ซึ่งวิธีการนี้นั้นง่ายมาก แค่เราเลือกคำตอบ
 ให้ตรงกับคำตอบของอาจารย์ก็เท่านั้นเอง) ในทางกลับกัน หากผลสอบ
 ออกมาว่า สอบได้ D ถ้าเป็นภาษาไทยก็คงดี แต่พอเป็น D ใน
 ภาษาอังกฤษก็เลยเศร้ากันเล็กน้อย หลายคนมักจะบอกกับเพื่อนว่า
 ข้อสอบยาก อาจารย์ออกข้อสอบไม่ตรงกับที่สอน อากาศข้างนอกร้อน

เปิดแอร์ในห้องเย็นไป ต่างๆ นานา แล้วแต่จะว่ากันไป แต่คงมีน้อยคนที่จะยอมรับว่าเป็นเพราะเตรียมตัวมาไม่ดี อ่านหนังสือน้อยไม่ตั้งใจเรียน

ข้อที่สอง มักจะเปรียบเทียบตนเองในทางที่เหนือกว่าผู้อื่น โดยเฉพาะเรื่องที่เป็นเชิงนามธรรม (subjective) เรื่องที่เป็นความน่าปรารถนาทางสังคม (socially desirable) และแม้แต่เรื่องมิติทั่วไป ซึ่งบุคคลโดยส่วนใหญ่แล้วจะเห็นว่าตนเองดีกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย อาทิ มีจริยธรรมมากกว่า มีความพยายามในการทำงานมากกว่า มีความเป็นมิตรมากกว่า มีความฉลาดมากกว่า

หน่วยงาน/องค์กรของท่านมีการสอบเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือไม่ กรณีที่จำนวนผู้เข้าแข่งขันมีมากกว่าจำนวนตำแหน่งที่จะแต่งตั้งแล้ว ผู้เข้าแข่งขันโดยส่วนใหญ่ก็อาจเชื่อว่าตนเองมีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการแต่งตั้งมากกว่าผู้อื่น และเป็นหนึ่งในผู้สอบผ่าน อย่างไรก็ตาม หากองค์กรจะใช้ผลการสอบเพียงอย่างเดียวสำหรับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ก็อาจจะเป็นการให้ความสำคัญที่น้อยเกินไปสำหรับความสามารถหรือคุณสมบัติอื่น รวมไปถึงประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา เปรียบเสมือนการใช้เพียงผลทดสอบ IQ ในการระบุถึงความสามารถของคนเรา

มีงานวิจัยจำนวนมากที่สนับสนุนในประเด็นนี้ ยกตัวอย่างเช่น

ในปี 1968 Baumhart พบว่า นักธุรกิจโดยส่วนใหญ่เห็นว่าเขามีจริยธรรมมากกว่านักธุรกิจคนอื่นโดยเฉลี่ย

ในปี 1991 lerner และคณะ พบว่า ผู้ใหญ่โดยส่วนใหญ่เชื่อว่าเขาให้การดูแล สนับสนุนพ่อแม่ของเขามากกว่าพี่น้องคนอื่น

ในปี 1993 และ 1995 Hoorens พบว่า นักเรียนชั้น High School โดยส่วนใหญ่ (เทียบกับของประเทศเรา ก็คงประมาณชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย) ประเมินตนเองว่า มีความซื่อสัตย์ มีความพากเพียร มีความเป็นต้นแบบ (Original) มีความเป็นมิตร และมีความน่าเชื่อถือ เหนือกว่านักเรียนคนอื่นโดยเฉลี่ย

ในปี 1994 Guerin พบว่า ผู้ขับรถโดยส่วนใหญ่ แม้แต่ผู้ขับรถที่เคยเข้าโรงพยาบาลเนื่องจากประสบอุบัติเหตุมาแล้ว เชื่อว่าเขาขับรถได้อย่างปลอดภัยและมีทักษะการขับรถที่เหนือกว่าผู้ขับรถคนอื่นโดยเฉลี่ย

จากข้อค้นพบในงานวิจัยต่าง ๆ ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าคนโดยส่วนใหญ่ประเมินตนเองว่าอยู่เหนือกว่าผู้อื่นโดยเฉลี่ย แล้วจะเป็นไปได้หรือไม่ ที่คนโดยส่วนใหญ่จะอยู่เหนือกว่าค่าเฉลี่ย



ลองจินตนาการว่า ในสังคมหนึ่งซึ่งมีสมาชิกจำนวน 100 คน หากให้สมาชิกแต่ละคนประเมินคุณลักษณะของตนเอง (คุณลักษณะเชิงนามธรรมที่เป็นเรื่องทางบวก อาทิ ความมีคุณธรรม ความซื่อสัตย์เปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่น โดยให้ระบุลำดับของตนเองแล้ว สมาชิกโดยส่วนใหญ่คงประเมินว่าตนเองอยู่ในลำดับที่สูงกว่าลำดับที่ 50 ขึ้นไป อย่างไรก็ตาม คงจะเป็นเรื่องแปลก ถ้าสมาชิกจำนวน 80 คน จะอยู่เหนือกว่าลำดับที่ 50 ทั้งหมด ซึ่งมีจำนวนลำดับอยู่เพียงแค่ 50 ตำแหน่งเท่านั้น

ข้อที่สาม มักจะมองอนาคตของตนเองในแง่ดี เกินกว่าความเป็นจริง (Unrealistic Optimism) โดยธรรมชาติของคนที่มีมองโลกในแง่ดี มักจะเชื่อว่า ในอนาคตชีวิตของเขาจะมีความสุขยิ่งขึ้น ซึ่งการมองโลกเช่นนี้มักจะทำให้ชีวิตปัจจุบันมีความสุขไปด้วย คล้าย ๆ กับการฝันกลางวัน แต่การมองโลกในแง่ดีเกินไป ก็อาจส่งผลให้เป็นการลงตัวเองได้เช่นกัน อาทิ ในการเล่นเกมพนัน ผู้ที่มองโลกในแง่ดีอาจเชื่อว่าตนเองจะโชคดีในการเล่นครั้งต่อไป จึงทำให้ยังคงเล่นเกมพนันต่อ แม้ว่าจะเสียพนันอยู่ก็ตาม

การคบกันหรือการแต่งงาน เป็นตัวอย่างที่ชัดเจนทีเดียว คู่ที่คบกัน/แต่งงานโดยส่วนใหญ่มักเชื่อมั่นว่า ความรักในครั้งนี้จะคงอยู่ตราบนานเท่านาน ไม่เป็นเหมือนกับคู่อื่นที่ร้างลากัน แต่คุณเป็กผลิตโชค เคยกล่าวเตือนเราเป็นเพลงไว้ว่า ไม่มีใครรู้ว่าพรุ่งนี้จะเป็นเช่นไร ไม่มีใครรู้ว่ารักจะเปลี่ยนไปเมื่อใด

ในชีวิตจริง มีปัจจัยจำนวนมากที่จะเป็นบททดสอบความรู้สึกของคนสองคนว่ามันคงเพียงพอหรือไม่ ผู้เขียนขอเอาใจช่วยให้ทุกคู่สามารถก้าวผ่านบททดสอบไปได้

ผู้คนโดยส่วนใหญ่มักจะแนะนำให้เรารู้จักการมองโลกในแง่ดี แต่เราก็ไม่ควรมองโลกเพียงด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว ควรมองโลกตามความเป็นจริง หรือบางครั้งก็อาจจะต้องมองในแง่ลบบ้าง



“...ผู้คนที่อยู่ใน
มักจะแนะนำให้เราดูการมองโลกใน
แง่ดี แต่เราก็ไม่ควรมองโลกเพียงด้านใดด้าน
หนึ่งเพียงด้านเดียว ควรมองโลกตามความเป็นจริง
หรือบางครั้งก็อาจจะต้องมองในแง่ลบบ้าง เพื่อให้เรา
ไม่ประมาทจนเกินไป เมื่อออกทะเล เราก็ควรเตรียมตัวให้
พร้อมทุกขณะ แม้ว่าคลื่นลมจะสงบอยู่
ก็ตามตรม...”

เพื่อให้เราไม่ประมาทจนเกินไป เมื่อออกทะเล เราก็ควรเตรียมตัวให้
พร้อมทุกขณะ แม้ว่าคลื่นลมจะสงบอยู่ก็ตามตรม

ข้อที่สี่ มักจะประเมินความคิดเห็นหรือพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่
น่าปรารถนาเกินกว่าที่เป็นจริง (False Consensus Effect) และ
มักจะประเมินความสามารถหรือพฤติกรรมที่น่าปรารถนาน้อยกว่า
ที่เป็นจริง (False Uniqueness Effect)

คำอธิบายเป็นเช่นนี้ครับ เมื่อบุคคลมีความคิดเห็น หรือแสดง
พฤติกรรมซึ่งไม่เป็นที่ปรารถนาของสังคม มีแนวโน้มที่บุคคลจะ
คิดว่าเรื่องเหล่านั้นเป็นเรื่องปกติหรือเป็นสิ่งที่ใครก็ทำกัน (False
Consensus Effect) อาทิ คนที่ข้ามถนนนอกทางม้าลายหรือ
ข้ามถนนได้สะพานลอย ก็มักจะคิดว่าเป็นเรื่องปกติที่ใคร ๆ ก็ทำกัน
คนที่พูดโกหกก็มักจะบอกว่าใคร ๆ ก็พูดโกหก

ในขณะที่ บุคคลมักจะแสวงหา/
ระบุมานมีความสามารถ พรสวรรค์
หรือการกระทำที่ไม่เหมือน
ผู้อื่น มีความแตกต่างจาก
ผู้อื่น หรือกล่าวในอีกทาง
หนึ่งว่า บุคคลมักจะประเมินว่า
บุคคลอื่นมีความสามารถหรือ
พฤติกรรมที่น่าปรารถนาน้อย
กว่าที่เป็น (False Uniqueness
Effect) ในประเด็นนี้ ผู้เขียนขอ
ยกตัวอย่างจากตนเอง คือ ผู้เขียน
มีนิสัยในการขับรถที่จะสำรวจความ
เรียบร้อยของกระจกมองข้าง กระจก

มองหลัง เบาะนั่ง รวมถึงตำแหน่งของ
เกียร์ก่อนที่จะสตาร์ทรถ ซึ่งผู้เขียนมักจะคิดว่าผู้ขับ
โดยส่วนใหญ่ไม่ค่อยได้ทำ ทั้งที่ในความเป็นจริงแล้ว เวลาเรียน
ขับรถยนต์ ผู้สอนมักจะย้ำให้นักเรียนสำรวจความเรียบร้อยของอุปกรณ์
ดังกล่าวทุกครั้ง ดังนั้น พฤติกรรมดังกล่าวของผู้เขียนจึงเป็นเรื่องที่
คนโดยส่วนใหญ่ปฏิบัติกันอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม รถยนต์รุ่นใหม่ได้รับ
การออกแบบมาให้สามารถดับเครื่องยนต์ได้ก็ต่อเมื่อตำแหน่งของ
เกียร์อยู่ที่ N หรือ P เท่านั้น ทำให้ผู้เขียนสามารถมั่นใจได้ว่าไม่เผลอ
เข้าเกียร์ในตำแหน่งอื่นไว้

กล่าวโดยสรุป ผู้ที่มีอคติเข้าข้างตนมักจะระบุมานเองมี
ส่วนร่วมอย่างมากเมื่อประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ หากเกิดความล้มเหลว
ก็จะเป็นเพราะผู้อื่นหรือสภาพแวดล้อมภายนอก มักจะคิดว่าตนเอง
เหนือกว่าผู้อื่น และมักจะมองอนาคตของตนเองในแง่ดีจนเกินไป

โดยส่วนใหญ่แล้ว การมีอคติเข้าข้างตนมักเป็นไปเพื่อเสริมสร้าง
ความนับถือตนเอง (Self-esteem) ปกป้องตนเองจากความกดดัน
ความเครียดที่อาจเกิดขึ้นจากความผิดพลาดล้มเหลวของตน อย่างไรก็ตาม
การมีอคติเข้าข้างตนมากเกินไปจนเกินไป ก็อาจจะไปบิดเบือน
ความสามารถในการวิเคราะห์ พิจารณา ตัดสินใจของตนได้ รวมทั้ง
อาจส่งผลให้เกิดความขัดแย้งภายในกลุ่ม ทั้งเพื่อนร่วมงาน/เพื่อน/
คนรอบข้างได้

สุดท้ายนี้ ผู้เขียนเชื่อว่าท่านผู้อ่านคงชื่นชอบกับบทความ
ในครั้งนี้ ซึ่งแอบหวังว่าจะไม่เป็นการมีอคติเข้าข้างตนเอง
จนเกินไปนะครับ...

จาก E-DNA สู่ฝันขององค์กร



หลายคนคงสงสัยว่า “E-DNA” นั้นคืออะไร พันธกรรมตัวใหม่? หรือโครงการวิทยาศาสตร์? คำตอบ คือไม่ใช่ทั้งสองอย่าง แต่ “E-DNA” ในที่นี้ย่อมาจาก Ethical DNA ถ้าแปลตรงตัวคือ รหัสพันธุกรรมทางจริยธรรม และหากแปลตามความหมายก็คือ วัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้เป็นรูปธรรมอย่างยั่งยืน

“E-DNA” คืออะไร

วัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กร หรือ Ethical DNA (E-DNA) เป็น ค่านิยม ความเชื่อ หรือสิ่งที่ผู้คนในองค์กรยึดถือและปฏิบัติร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละแห่งย่อมแตกต่างกันไป มีเอกลักษณ์และความโดดเด่นเฉพาะตัว เปรียบเสมือนรหัสทางพันธุกรรมที่ทำให้แต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะตัวเป็น “อัตลักษณ์” และสามารถสืบทอดต่อกันไปจากรุ่นสู่รุ่น

“ทำไมเราต้องสร้างค่านิยมองค์กร”

งานราชการแม้จะไม่ได้วัดผลสำเร็จขององค์กรในรูปตัวเงินหรือกำไรจากการดำเนินการ แต่เป้าหมายด้านการบริหารจัดการภาครัฐก็เพื่อให้เป็นไปตามหลักคุณธรรม จริยธรรม (Ethic Promotion) และหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งต้องอาศัยแรงขับเคลื่อนจากทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร ดังนั้น “ค่านิยมองค์กร” จึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายขององค์กร มาสู่ความเชื่อ พฤติกรรมและแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการ และส่งผลจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในองค์กรจึงเปรียบเสมือน DNA ของข้าราชการทุกคนที่ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ลักษณะและพฤติกรรมการทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อันส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรพร้อมกันไปด้วยดังนี้

หลักความสัมพันธ์ในแนวความคิดเรื่องค่านิยมองค์กร

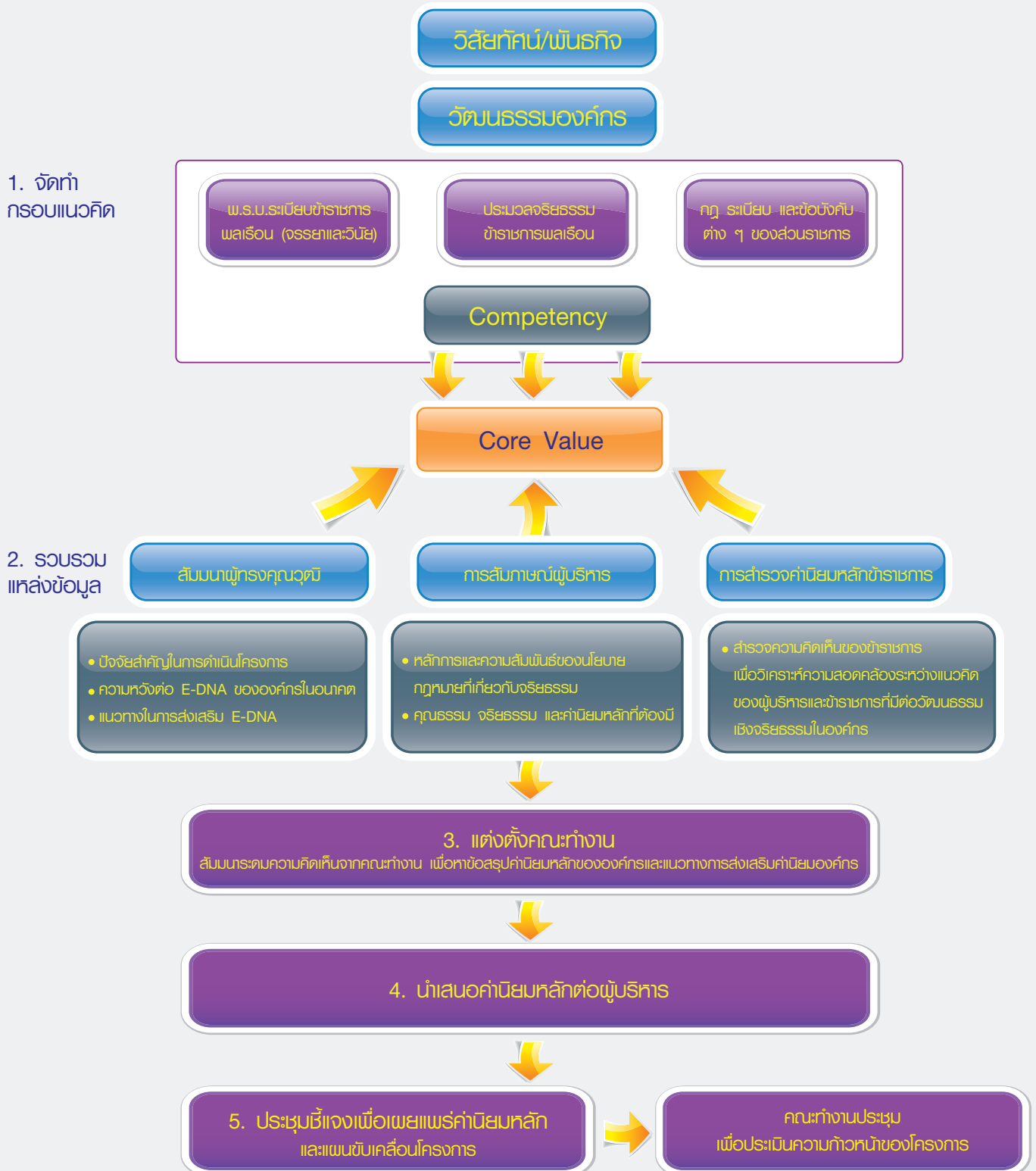


กระบวนการส่งเสริมและการสร้าง E-DNA



กระบวนการดังกล่าวเป็นหลักการกว้างๆ ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจกรรมของแต่ละส่วนราชการต้องมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน โดยมีแนวทางดังนี้

การสร้างสรรค์ E-DNA



ตัวอย่างส่วนราชการที่ได้นำแนวคิด E-DNA ไปดำเนินการศึกษานำร่องที่น่าสนใจ ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. และกรมที่ดิน ซึ่งได้ทดลองศึกษานำร่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

ตัวอย่างค่านิยมองค์กรจากการดำเนินการศึกษานำร่องในสำนักงาน ก.พ. และกรมที่ดิน ค่านิยมหลักของสำนักงาน ก.พ. คือ AC³ TING ประกอบด้วย

Accountability	รู้รับผิดชอบ
Customer Service	มีใจให้บริการ
Communication	สื่อสารเป็นเยี่ยม
Change Leader	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
Teamwork	ทำงานเป็นทีม
Integrity	ยึดมั่นในความถูกต้อง
Networking	สรรค์สร้างเครือข่าย
Guru (Professional)	สั่งสมความเชี่ยวชาญ

ตัวอย่างพฤติกรรมตามค่านิยมรู้รับผิดชอบ
พฤติกรรมที่พึงทำ (Do) : ให้ความสำคัญและทุ่มเทในงาน มองภาพรวมความสำเร็จมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
พฤติกรรมที่ไม่พึงกระทำ (Don't) : เกียะงาน แอบอ้างผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ทำผิดแล้วไม่ยอมรับผิด ทำงานเสร็จแค่กระบวนกรแต่ไม่มองไม่เห็นผลลัพธ์ของงาน

ค่านิยมหลักของกรมที่ดิน คือ ACCEPT ประกอบด้วย

Accountability	รู้รับผิดชอบ
Customer Service Oriented	มอบจิตบริการ
Communication	สื่อสารเลิศล้ำ
Ethics	จริยธรรมนำจิตใจ
People Development & Learning	ฝึกฝนเรียนรู้
Teamwork	มุ่งสู่ความร่วมมือ

ตัวอย่างพฤติกรรมตามค่านิยมจริยธรรมนำจิตใจ
พฤติกรรมที่พึงทำ (Do) : ปฏิบัติงานตามวิธีการขั้นตอนและกระบวนกรด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เสมอภาค ยึดมั่นในกฎระเบียบ ฯลฯ
พฤติกรรมที่ไม่พึงกระทำ (Don't) : แสวงหาประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ เป็นต้น

การส่งเสริม E-DNA

การส่งเสริมค่านิยมหรือวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมให้มีการรับรู้และปฏิบัติได้จริง มีการดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนดังนี้

- การกระตุ้นการรับรู้ ได้แก่ การสื่อสารให้เกิดการตื่นตัวและรับรู้และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น การทำ Town Hall Communication ด้วยการจัดประชุมใหญ่โดยให้ผู้นำองค์กรประกาศค่านิยมหลัก
- การสร้างความรู้ความเข้าใจ เป็นการมุ่งเน้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเนื้อหา รายละเอียดสิ่งที่องค์กรคาดหวังต่อข้าราชการว่าควรมีพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติอย่างไร เช่น การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ การฝึกอบรมสัมมนา การเผยแพร่ความรู้ใน facebook เป็นต้น
- การนำไปปฏิบัติ โดยการเชื่อมโยงกับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ใช้เกณฑ์ในการสรรหาและคัดเลือก ผู้กักระบบบริหารผลการปฏิบัติงานและวางแผนทางก้าวหน้าในอาชีพ การให้รางวัลแก่ผู้ประพฤติตนสอดคล้องกับค่านิยม การพัฒนาและฝึกอบรม ตลอดจนการใช้พฤติกรรมของผู้นำมาเป็นแบบอย่าง

การสืบสาน E-DNA

การทำให้วัฒนธรรมองค์กรที่สร้างขึ้นสามารถอยู่อย่างยั่งยืน จำเป็นที่จะต้องมีคนทำหน้าที่รับผิดชอบอย่างจริงจัง เพื่อดูแล รักษา และติดตามความคืบหน้าต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น การจัดตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบ การส่งเสริมให้แต่ละบุคคลรับรู้บทบาทความรับผิดชอบของตน และมีการสร้างบรรยากาศแห่งวัฒนธรรมองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการสร้าง E-DNA ที่สำคัญ คือ การให้ความสำคัญของผู้บริหารหน่วยงาน โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริมและตรวจสอบให้ข้าราชการมีพฤติกรรมตามที่คาดหวัง และควรเชื่อมโยงเรื่องนี้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้ค่านิยมดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ส่งผลถึงเป้าหมายขององค์กร สมตามเจตนารมณ์ของการสืบสานวัฒนธรรมเชิงจริยธรรมในองค์กรตลอดไป

คนเก่ง VS คนดี

“...ผู้ที่สนใจจะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในใบประกาศรับสมัคร และต้องสอบผ่านตามหลักสูตรการแข่งขันฯ ที่ ก.พ. กำหนดไว้ 3 ภาค คือ ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก) ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) และภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค)...”

ผู้เขียนเชื่อว่าข้าราชการส่วนใหญ่คงคุ้นเคยกับข้อความข้างต้นนี้อย่างแน่นอน แต่จะมีใครเคยสงสัยหรือไม่ว่า นอกจากจะต้องสอบแข่งขันให้ผ่าน ภาค ก ภาค ข และภาค ค แล้ว “การมีคุณสมบัติทั่วไปและการไม่มีลักษณะต้องห้าม” ที่ระบุไว้ข้างต้นนั้น มีเรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญมากน้อยเพียงใด เช่น หากปรากฏว่า นาย ก. นาง ข. และนางสาว ค. ประสงค์จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน แต่ข้อเท็จจริงพบว่า นาย ก. เคยถูกไล่ออกจากการฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ นาง ข. เคยถูกปรับในข้อหาขบถในขณะเมาสุรา หรือ นางสาว ค. ถูกศาลพิพากษาให้จำคุกในคดีขบถโดยประมาททำให้บุคคลอื่นเสียชีวิต เป็นต้น เช่นนี้ นาย ก. นาง ข. และนางสาว ค. จะสามารถเข้ารับราชการได้หรือไม่?

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 36 กำหนดคุณสมบัติทั่วไปของการเป็นข้าราชการไว้ 3 ข้อ และลักษณะต้องห้ามของการเป็นข้าราชการไว้ 11 ข้อ ดังนี้

ก. คุณสมบัติทั่วไป	
(1) มีสัญชาติไทย (2) มีอายุไม่ต่ำกว่า 18 ปี (3) เป็นผู้เลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ	
ข. ลักษณะต้องห้าม	
(1) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง	(7) เป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ
(2) เป็นคนไร้ความสามารถ คนเสมือนไร้ความสามารถ คนวิกลจริตหรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ หรือเป็นโรคตามที่กำหนดในกฎ ก.พ.	(8) เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก ปลดออก หรือไล่ออกจาก รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ
(3) เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักราชการหรือถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น	(9) เป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำความผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้หรือตามกฎหมายอื่น
(4) เป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม	(10) เป็นผู้เคยถูกลงโทษไล่ออก เพราะกระทำความผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น
(5) เป็นกรรมการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่รับผิดชอบในการบริหารพรรคการเมือง หรือเจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง	(11) เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ หรือเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ
(6) เป็นบุคคลล้มละลาย	



จากตารางข้างต้น หากผู้ยื่นไม่มีคุณสมบัติทั่วไปทั้ง 3 ข้อ หรือมีลักษณะต้องห้ามดังกล่าวอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนไม่ได้ และแม้ว่าหากบังเอิญว่าผู้ยื่นมีความสามารถสอบผ่านภาค ก ภาค ข และภาค ค เข้ามาเป็นข้าราชการพลเรือนได้ โดยยังไม่ได้รับการยกเว้นจาก ก.พ. ตามมาตรา 36 วรรคสอง¹ กฎหมายก็ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุของผู้ยื่น ที่จะสั่งให้ผู้ยื่นออกจากราชการโดยพลันได้²

อย่างไรก็ตามกฎหมายก็ไม่ได้บังคับว่าหากผู้ยื่นมีลักษณะต้องห้ามอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามมาตรา 36 ข. (1)-(11) แล้ว จะเข้ารับราชการหรือขอกลับเข้ารับราชการไม่ได้เลย กฎหมายได้กำหนดลักษณะต้องห้ามบางกรณีที่เป็นดุลยพินิจของ ก.พ. ที่อาจพิจารณายกเว้นให้ผู้ยื่นสามารถเข้ารับราชการหรือขอกลับเข้ารับราชการได้ แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น กรณีเป็นผู้บกพร่องในศีลธรรมอันดีจนเป็นที่รังเกียจของสังคม กรณีเป็นบุคคลล้มละลาย กรณีเป็นผู้เคยต้องรับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก เพราะกระทำความผิดทางอาญา เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ กรณีเป็นผู้เคยถูกลงโทษให้ออก หรือปลดออก เพราะกระทำความผิดวินัยตามพระราชบัญญัตินี้ หรือตามกฎหมายอื่น เป็นต้น

สำหรับการยื่นขอยกเว้นให้เข้ารับราชการหรือการขอกลับเข้ารับราชการกรณีมีลักษณะต้องห้ามนั้น จะต้องเป็นไปตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการขอยกเว้นให้เข้ารับราชการกรณีมีลักษณะต้องห้ามเป็นข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 กล่าวคือ

1. ผู้ยื่นต้องมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 วรรคหนึ่ง ข. (4) (6) (7) (8) (9) (10) หรือ (11) และเป็นกรณีที่ ก.พ. อาจพิจารณายกเว้นให้เข้ารับราชการได้ตามมาตรา 36 วรรคสอง
2. ให้ผู้ยื่น ยื่นคำขอตามแบบที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด พร้อมทั้งเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง (แบบ ยว. 1 คำขอยกเว้นเข้ารับราชการกรณีมีลักษณะต้องห้าม แบบ ยว. 2 คำรับรองความประพฤติ)
3. หากผู้ยื่นประสงค์จะสอบแข่งขัน (สอบภาค ก) ตามมาตรา 54 หรือเข้ารับการศึกษาโดยไม่ต้องสอบแข่งขันในกรณีมีเหตุพิเศษตามมาตรา 55 ให้ยื่นคำขอดังกล่าวต่อ เลขาธิการ ก.พ. แต่หากผู้ยื่นประสงค์จะเข้ารับราชการกรณีมีเหตุผลความจำเป็นอย่างยืงตามมาตรา 56 หรือกลับเข้ารับราชการตามมาตรา 63 วรรคสี่ (กรณีถูกสั่งให้ออกไปรับราชการทหารตามกฎหมาย หรือได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ไปปฏิบัติงานใด ๆ หรือออกจากราชการไปที่ไม่ใช่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ) หรือสมัครเข้ารับราชการ ตามมาตรา 65 วรรคหนึ่ง (พนักงานท้องถิ่นหรือข้าราชการอื่น ๆ ที่ไม่ใช่

¹มาตรา 36...ผู้ที่จะเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนซึ่งมีลักษณะต้องห้ามตาม ข. (4) (6) (7) (8) (9) (10) หรือ (11) ก.พ. อาจพิจารณายกเว้นให้เข้ารับราชการได้ แต่ถ้าเป็นกรณีมีลักษณะต้องห้ามตาม (8) หรือ (9) ผู้ยื่นต้องออกจากงานหรือออกจากราชการไปเกินสองปีแล้ว และในกรณีมีลักษณะต้องห้ามตาม (10) ผู้ยื่นต้องออกจากงานหรือออกจากราชการไปเกินสามปีแล้ว และต้องมีใช้เป็นกรณีออกจากงานหรือออกจากราชการเพราะเหตุจรรยาบรรณที่ มติของ ก.พ. ในการยกเว้นดังกล่าวต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสี่ในห้าของจำนวนกรรมการที่มาประชุม การลงมติให้กระทำโดยลับ

²มาตรา 67 ผู้ได้รับบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดตามมาตรา 53 วรรคหนึ่ง มาตรา 55 มาตรา 56 มาตรา 63 มาตรา 64 และมาตรา 65 หากภายหลังปรากฏว่าขาดคุณสมบัติทั่วไปหรือมีลักษณะต้องห้ามโดยไม่ได้รับการยกเว้นตามมาตรา 36 หรือขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นโดยไม่ได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ตามมาตรา 62 อยู่ก่อนก็ดี มีกรณีต้องหาอยู่ก่อนและภายหลังเป็นผู้ขาดคุณสมบัติเนื่องจากกรณีต้องหานั้นก็ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งให้ผู้ยื่นออกจากราชการโดยพลัน...



ข้าราชการการเมือง ไม่ใช่ข้าราชการวิสามัญ และไม่ใช่ข้าราชการ ซึ่งออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ที่ประสงค์จะสมัครเข้ารับราชการ) ให้ยื่นต่อหัวหน้าส่วนราชการ ที่จะเข้ารับราชการ

4. กรณียื่นต่อหัวหน้าส่วนราชการ หากส่วนราชการนั้น พิจารณาแล้วไม่ประสงค์จะให้ผู้นั้นเข้ารับราชการ ก็ให้แจ้งให้ผู้นั้น และสำนักงาน ก.พ. ทราบ แต่ถ้าประสงค์จะให้ผู้นั้นเข้ารับราชการ ก็ให้ส่งคำขอ เอกสารหลักฐานและเหตุผล ส่งให้เลขาธิการ ก.พ. เพื่อพิจารณาต่อไป

สำหรับหลักในการพิจารณาของ ก.พ. หรือหัวหน้าส่วน ราชการ ที่จะยกเว้นลักษณะต้องห้ามให้ผู้ขอหรือไม่นั้น โดยทั่วไป ก็จะพิจารณาจากรายละเอียดต่าง ๆ หลายด้าน เช่น ประวัติส่วนตัว ประวัติการรับราชการ ความประพฤติของผู้นั้น การประกอบคุณงาม ความดี ความผิดหรือความเสียหายของผู้นั้นประกอบกัน นอกจากนี้ ปัจจุบันได้มีหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 16 ลงวันที่ 23 กันยายน 2556 เรื่องการบรรจุบุคคลผู้ซึ่งเคยออกจากราชการ

เพราะกระทำผิดวินัยฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการกลับเข้ารับราชการ ได้กำหนดแนวทางไว้ในลักษณะที่ว่า กรณีผู้ที่เคยกระทำผิดฐานทุจริต ต่อหน้าที่ราชการและถูกลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงมาแล้ว แม้ต่อมา จะได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัติล้างมลทินในโอกาสที่ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550 ก็ตาม แต่หากประสงค์จะกลับเข้ารับราชการ ใหม่ พฤติกรรมดังกล่าว ก็อาจถือเป็นการบกพร่องในศีลธรรมอันดี จนเป็นที่รังเกียจของสังคม ซึ่งถือเป็นกรณีมีลักษณะต้องห้ามของ ผู้ที่จะบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือน ตามมาตรา 36 ข. (4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพราะ การล้างมลทินดังกล่าว ล้างเฉพาะโทษ ไม่ได้ล้างพฤติกรรมการกระทำ ผิดวินัยนั้น ดังนั้น ในการพิจารณาว่าจะรับบุคคลผู้นั้นกลับเข้ารับ ราชการหรือไม่ จึงต้องใช้ความระมัดระวังในการพิจารณา ทั้งนี้ เป็นไปตามนโยบายของรัฐที่จะป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ ประพฤติมิชอบในภาครัฐอย่างจริงจัง

ดังนั้น สำหรับผู้เขียนเองคิดว่ากรณีคุณสมบัติทั่วไปและการ ไม่มีลักษณะต้องห้าม มีความสำคัญสำหรับการเป็นข้าราชการไม่ได้ ยิ่งหย่อนไปกว่าความรู้ความสามารถในการสอบเข้ารับราชการ แต่อย่างไร “เป็นคนเก่งอย่างเดียวคงไม่พอ...แต่ต้องเป็นคนดีด้วย”

“...แล้วท่านคิดว่าเราควรให้ความสำคัญกับคนเก่งหรือคนดี มากกว่ากัน?”



<https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/rbi-communities/wp-content/uploads/sites/8/2013/09/wp-id-good-work-day.jpg>
<http://images.wisegeek.com/team-players-in-business-setting.jpg>
<http://www.expressyourselftosuccess.com/images/teamwork5.jpg>
<http://portma.com/wp-content/uploads/2013/08/Teamwork-300x300.jpg>

ว่าด้วยเรื่อง... “คนดี คนเก่ง” กับการบรรจุแต่งตั้ง



จากคอลัมน์ต่าง ๆ ก่อนจะถึงหน้านี้ ก็มีการกล่าวถึงคนดี คนเก่ง รวมทั้งสาระต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคนดี คนเก่งกันไปบ้างแล้ว ก็ทำให้เราเข้าใจกันได้แล้วว่า “คนดี คนเก่ง” ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบราชการเป็นอย่างไร

ง่าย ๆ เลย ที่เห็นชัดเจน ก็จะมีปรากฏอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

มาตรา 42 ข้อ (1) “ในการรับบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต้องคำนึงถึง ความรู้ความสามารถของบุคคล”

แล้วในส่วนที่จะเกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุแต่งตั้งมีบ้างมั๊ย ยังไง...



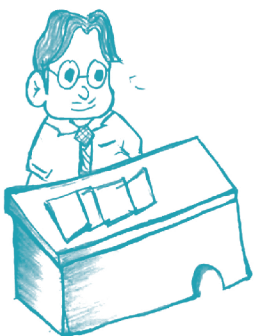
มาตรา 42 ข้อ (3) “ในการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง และการให้ประโยชน์อื่นแก่ข้าราชการต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรมโดยพิจารณาจาก ผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ...”

มาตรา 79 “ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด ไม่ปฏิบัติตามจรรยา ข้าราชการอันมิใช่เป็นความผิดวินัย ให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือน นำไปประกอบการพิจารณาแต่งตั้ง...”



ขอเสริมอีกนิดว่า...

นอกจากนี้ยังมีกำหนดไว้ในประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนที่ ก.พ. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้บังคับแล้ว โดยสำนักงาน ก.พ. ได้แจ้งเวียนให้ส่วนราชการทราบแล้ว ตาม ว 32/2552 ซึ่งก็ผ่านมาหลายปี ส่วนราชการคงได้นำไปใช้ประกอบการบรรจุแต่งตั้ง กล่าวคือ ในข้อ 20 ของประมวลจริยธรรม กำหนดไว้ประการหนึ่งว่า ในการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนเงินเดือน ย้ายหรือโอนข้าราชการ ให้หัวหน้าส่วนราชการ ใช้พฤติกรรมทางจริยธรรมของผู้นั้นพิจารณาควบคู่กับความรู้ความสามารถ ประกอบกับข้อ 18 ของประมวลจริยธรรม ยังกำหนดว่า การฝ่าฝืนจริยธรรมนี้เป็นความผิดวินัยตามกฎหมายว่าด้วยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ด้วย



คราวนี้มาดูกรณีตัวอย่างหนึ่ง ที่ส่วนราชการควรตระหนักเมื่อจะรับโอนข้าราชการมาบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในส่วนราชการ กรม ก. ได้รับคำร้องขอโอนเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2554 ของข้าราชการรายหนึ่งนามว่า นายนาม เป็นข้าราชการตามกฎหมายอื่น ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 สังกัดเทศบาลเมือง เพื่อขอโอนมาบรรจุเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งในตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ โดยข้าราชการผู้นี้ให้ข้อมูลว่าตนไม่อยู่ในระหว่างการสอบสวนเพื่อพิจารณาโทษทางวินัย แต่มีข้อกล่าวหาโดยไม่ทราบว่าเป็นเรื่องใด (หลักเกณฑ์การรับโอนข้าราชการตามกฎหมายอื่น ตาม ว 36/2553 กำหนดให้ผู้ขอรับโอนกรอกข้อมูลประกอบการขอโอน)



ต่อมา กรม ก. ก็มีหนังสือทบทวนการขอรับโอนข้าราชการผู้นี้ ไปยังต้นสังกัด และขอทราบข้อมูลเกี่ยวกับการรับราชการ ต้นสังกัดของข้าราชการผู้นี้ มีหนังสือตอบกลับการทบทวนการโอน และแจ้งว่า ผู้ขอโอนเป็นผู้มีความประพฤติเรียบร้อย มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติราชการดีมาก ไม่เคยถูกลงโทษหรืออยู่ในระหว่างสอบสวนทางวินัยหรือถูกกล่าวหาในคดีอาญา และยินดีให้โอน ตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2554 เป็นต้นไป

กรม ก. ก็ได้พิจารณาแล้ว เห็นควรรับโอน จึงได้มีคำสั่งลงวันที่ 1 กันยายน 2554 รับโอนข้าราชการผู้นี้มาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ ตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2554 และส่วนราชการต้นสังกัดของข้าราชการผู้นี้ก็มีคำสั่งให้โอน มีผลในวันเดียวกัน

...6 เดือน... ผ่านไป

หลังรับโอน กรม ก. ก็ได้รับหนังสือจากส่วนราชการต้นสังกัดเดิมของนายนาม ซึ่งแจ้งเรื่องการดำเนินการทางวินัยแก่นายนาม โดยระบุว่า นายนาม เคยได้รับการลงโทษตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 2 เดือน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2553 กรณีกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรง ตามหลักเกณฑ์ของเทศบาลเมืองต้นสังกัดเดิมของนายนาม ฐานมีพฤติกรรมดุดมึนประชาชน ไม่ให้ความร่วมมือกับผู้มาติดต่อราชการ และพูดจาไม่สุภาพกับประชาชน ซึ่งต่อมาปรากฏข้อมูลว่า เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2554 มีการดำเนินการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาใหม่ โดยคณะกรรมการระดับเหนือขึ้นไปของต้นสังกัด (ตามหลักเกณฑ์การดำเนินการทางวินัยของกฎหมายว่าด้วยข้าราชการประเภทนั้) และจากนั้นก็ได้อ้างให้นายนาม ทราบ แต่นายนาม ไม่เซ็นรับทราบข้อกล่าวหา เพราะตนได้อนุมารับราชการที่กรม ก. แล้ว ส่วนราชการต้นสังกัดเดิมของนายนามจึงส่งรายงานผลการสอบสวนใหม่มาให้กรม ก. พิจารณาดำเนินการต่อไป

6 เดือน ผ่านไป



กรม ก. จึงมีข้อสงสัยว่า กรณีนี้ กรมจะยกเลิกคำสั่งรับโอนนายนาม ได้หรือไม่ ?

ตอบ กรณีนี้แม้ว่าการรับโอนและให้โอนจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ ก.พ. กำหนด (ว 36/2553) แต่หน่วยงานต้นสังกัดเดิม ไม่ได้แจ้งข้อเท็จจริงให้กรม ก. ทราบในเรื่องดังกล่าว จนเป็นเหตุให้กรม ก. สำคัญผิดในสาระสำคัญของข้อเท็จจริงเกี่ยวกับคุณสมบัติของข้าราชการผู้นี้ (ซึ่งอาจรวมไปถึงพฤติกรรมของข้าราชการผู้นี้ จนอาจทำให้เข้าใจได้ว่า ผู้นี้จะเป็นคนดีและเก่ง เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

จึงเป็นเหตุให้รับโอนมา) ดังนั้น คำสั่งรับโอนของกรม ก. ซึ่งเป็นคำสั่งที่ออกมาโดยมีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนตามข้อเท็จจริง จึงเป็นคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมาย...กรม ก. จึงอาจยกเลิกคำสั่งดังกล่าวได้

จากกรณีตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ว่า แม้จะมีความรู้ความสามารถ ซึ่งสะท้อนการเป็น “คนเก่ง” แต่หากมีความประพฤติ หรือพฤติกรรมทางจริยธรรม ไม่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการที่ดี กล่าวคือ ไม่สะท้อนการเป็น “คนดี” ก็มีผลกระทบต่อการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้ ฉะนั้น เป็นคนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องเป็นคนดีด้วย

จะขอโอน

เก้าอี้สำหรับ คนดี คนเก่ง





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