



HR Professional



4

คนเด่นประเด็นดัง
HR Professional
เป็นการสร้างความเป็น
มีอาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน
ด้าน HR อย่างเป็นระบบ
รังสิมา จารุกา



7

ก้าวทันอาเซียน
การพัฒนาผู้นำ
และระบบข้าราชการ
พลเรือนของประเทศ
บรูไนดารุสซาลาม



9

มองต่างอย่างสร้างสรรค์
ดร.สุวิทย์ มังดละ นักการทูต
กระทรวงการต่างประเทศ



ดังที่ทราบกันดีแล้วว่า สำนักงาน ก.พ. นั้นมีบทบาทหน้าที่ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ซึ่งรับผิดชอบครอบคลุมทั้งกระบวนการบริหารคน (HRM) และพัฒนาคน (HRD) ซึ่งในหน้าที่นี้เรื่องที่สำคัญในอันดับต้น ๆ คือ การพัฒนาศักยภาพของกลุ่มนักทรัพยากรบุคคลให้สามารถทำงานได้อย่างมืออาชีพ ทั้งรู้รอบ รู้ลึก มีมนุษยสัมพันธ์ พร้อมทั้งเป็นทีปักษ์ที่ทำได้ด้วย ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานรองรับการกระจายอำนาจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้วยหวังผลคู่ขนานทั้งการเพิ่มพูนประสิทธิภาพพร้อมๆ กับการเสริมสร้างแรงจูงใจ ณ วันนี้ สำนักงาน ก.พ. จึงริเริ่มโครงการสร้างความเข้มแข็งนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) เพื่อสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานด้าน HR อย่างเป็นระบบ โดยวางระบบการพัฒนา ระบบการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ และระบบการสร้างแรงจูงใจของนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ ให้มีความเชื่อมโยงสอดคล้องต่อเนื่องกัน

โดยได้เริ่มพัฒนารอบมาตรฐานหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพในปี 2555 และจัดอบรมตามหลักสูตรนี้ในสองปีต่อมา สำหรับกลุ่มนักทรัพยากรบุคคลระดับปฏิบัติการ ข้าราชการ และข้าราชการพิเศษ ทั้งในหมวดวิชาหลักและวิชาเสริม อบรมไปแล้วหลายสิบรุ่น และมีเป้าหมายจะพัฒนาให้ทั่วถึงทั้งสี่พันคน เพื่อเสริมสร้างฐานความรู้ด้าน HR ที่จะประโยชน์ในการประยุกต์ใช้กับการทำงานและสร้างผลงานเพื่อพิสูจน์การเป็น “นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” ในอนาคต

เรื่องราวที่น่าสนใจของ HR Pro อย่างนี้ อัดแน่นอยู่ในคอลัมน์ **คนเด่น ประเด็นดัง** กับรองเลขาธิการ ก.พ. รังสิมา จารุภา **HR Showcase** เรื่อง “ถุ จะถึงฝั่งฝัน...นักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ” กับ ผอ.สรรเสริญ นามพรหม แห่งกรมสุขภาพจิต กับ **อาสา...เคลียร์** เต็มเต็มด้วยอีกหลากหลายเรื่องราว ทั้ง **Special Scoop** ซึ่งเผยข้อมูลคุณภาพชีวิตคนทำงานจาก Best Practice สู่ผลการดำเนินงานภาครัฐ **คลุกวงใน** ทำไม่ต้องหยุดกันที่โรงพยาบาล **มองต่างอย่างสร้างสรรค์** ของ ดร.หนุ่มแห่งกระทรวงการต่างประเทศ **สถานีนานา** ถกปัญหาโลกแตก “สอบเท่าไรก็ไม่ผ่านสักที” **ใต้ผืนน้ำ** ต้องตามอ่าน “Counterfactual Thinking” หาไม่แล้วจะเสียดาย ตามด้วย **ก้าวทันอาเซียน** ก.พ. **ขอเล่า** ช่วยเปิดมุมมองจากข่าวคราวภายในแวดวง HR สู่อาเซียน และ **คุยเฟื่องเรื่องกฎหมาย** มาช่วยเติมเต็มความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกฎหมายที่น่าสนใจที่ข้าราชการทุกคนต้องรู้

ข้อคิดส่งท้ายฉบับนี้

คนเราที่เมื่อเวลาผ่านไป อายุเริ่มมากขึ้น

สิ่งที่ต้องเพิ่มขึ้น คือ วุฒิภาวะ ... สิ่งที่ต้องลดลง คือ อารมณ์

สิ่งที่คิดให้มากขึ้น คือ ส่วนรวม ... สิ่งที่คิดให้น้อยลง คือ ส่วนตัว

สิ่งที่ต้องพูดให้มากขึ้น คือ ไม่เป็นไร ... สิ่งที่ต้องพูดให้น้อยลง คือ จะอย่างไร

สิ่งที่ต้องทำให้มากขึ้น คือ การให้ ... สิ่งที่ต้องทำให้ลดลง คือ การรับ

แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

บรรณาธิการ

มิถุนายน 2557

ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ ขอเริ่มต้นเล่าเรื่อง

ที่น่ายินดียิ่งที่ได้รับพระมหากรุณาธิคุณของ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในการเสด็จพระราชดำเนินไปทรงเป็นประธาน ในพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือเพื่อพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ณ กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน จากนั้น เป็นเรื่องของหลักเกณฑ์การสอบภาค ก ของ ก.พ. แบบใหม่และปิดท้ายด้วยการนำมาตราการบริหาร และพัฒนากำลังคนภาครัฐไปสู่การปฏิบัติ

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ
เสด็จพระราชดำเนินไปทรงเป็นประธาน
ในพิธีลงนาม MOU
ระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับ UCAS



เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 10 เมษายน 2557 ณ University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) กรุงปักกิ่ง สาธารณรัฐประชาชนจีน สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ทรงมี

กองบรรณาธิการ

ที่ปรึกษา : หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล

บรรณาธิการ : นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช

กองบรรณาธิการ : นางศิริวรรณ เมณะโพธิ นายสุรพงษ์ มาลี นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล นายภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์ นางวณิษฐา จินตวรรณ นายเคเนศ ศิริณากุล นางสาวจุฑาพิชญ์ สติริวิสาสิก

พระมหากรุณาธิคุณในการเสด็จพระราชดำเนินไปทรงเป็นประธานในพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับ University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) วัตถุประสงค์ของ MOU ดังกล่าว เพื่อสนับสนุนให้ผู้รับทุนรัฐบาลไทยมีโอกาสเข้าศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก สาขาวิชาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ณ University of Chinese Academy of Sciences (UCAS) ซึ่งเป็นบัณฑิตวิทยาลัยชั้นนำของสาธารณรัฐประชาชนจีน

สำนักงาน ก.พ. กำหนดหลักเกณฑ์การสอบภาค ก ใหม่

การสรรหาเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ หรือการสอบภาค ก ในปี พ.ศ. 2557 นี้ สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดหลักเกณฑ์ใหม่ โดยเพิ่มการทดสอบวิชาภาษาอังกฤษในการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป เนื่องจากในปี พ.ศ. 2558 ประเทศไทยจะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน หรือ ASEAN Community ซึ่งส่งผลให้ภาษาอังกฤษเข้ามามีบทบาทอย่างมากในการติดต่อหรือทำงานระหว่างภาครัฐและเอกชน จึงเป็นการดำเนินการเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน สามารถศึกษาข้อมูลหรือรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ www.ocsc.go.th หรือ job.ocsc.go.th



การนำมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561) ไปสู่การปฏิบัติ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการร่วมคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) จัดการประชุมชี้แจง “การนำมาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557-2561) ไปสู่การปฏิบัติ” ให้แก่ผู้แทนส่วนราชการทุกกระทรวง กรม และองค์กรกลางบริหารทรัพยากรบุคคล (ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และข้าราชการตำรวจ) จำนวน 353 คน เข้าร่วมรับฟังการประชุมชี้แจง ณ โรงแรมริชมอนด์ สไตลิส คอนเวนชั่น จังหวัดนนทบุรี โดยมี รทพ. เจษฎา ประกอบทรัพย์ เป็นประธานในการประชุม



ทั้งนี้จากการประชุมสรุปได้ว่า การวางแผนกำลังคน ต้องเข้าใจความต้องการขององค์กร รู้ว่าคนของเรามีคุณสมบัติอย่างไร เพื่อเตรียมคนที่มีอยู่ให้พร้อมและมองหาทิศทางการพัฒนา/สรรหาคนใหม่ๆ การจัดทำ Career Path ในทุกสายงาน โดยเริ่มที่ตำแหน่งสำคัญเชิงยุทธศาสตร์และมีความเร่งด่วนก่อน รวมทั้งการเตรียมกำลังคนคุณภาพ ทั้งระบบ HiPPS ที่เน้นการสั่งสมประสบการณ์ on the job training การเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาผู้บริหารใหม่ และการสร้าง/พัฒนากำลังคนคุณภาพด้วยการจัดสรรทุนรัฐบาล ทุน UIS เพื่อดึงดูดคนรุ่นใหม่เข้ามาในระบบราชการมากขึ้น

นักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

๕ การทำงานอย่าง

คอลัมน์คนเด่นประเด็นดังฉบับนี้ ขอแนะนำเสนอ ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเป็นมืออาชีพของการเป็นนักทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในโครงการสร้างความเข้มแข็งนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ของสำนักงาน ก.พ. คือ **คุณรังสิมา จารุภา** ซึ่งปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งรองเลขาธิการ ก.พ. และเป็นประธานคณะทำงานพัฒนาหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ

Q โครงการสร้างความเข้มแข็งนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR Professional) ของสำนักงาน ก.พ. มีจุดเริ่มต้นและวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างไร

A HR Professional เป็นการสร้างความเป็นมืออาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานด้าน HR อย่างเป็นระบบ ซึ่งมีได้เกิดจากการวางระบบการพัฒนาโดยการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้รูปแบบอื่น ตั้งแต่การวางแผนความก้าวหน้าในอาชีพ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงานเพื่อนำความรู้ ประสบการณ์ ไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละส่วนราชการ นอกจากนี้ ระบบการรับรองมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ และระบบการสร้างแรงจูงใจในการสร้างความเป็นมืออาชีพ เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยที่สายงานนักทรัพยากรบุคคลเป็นสายงานเปิด นั่นคือ ไม่จำเป็นต้องจบ HR เท่านั้นจึงจะดำรงตำแหน่งได้ แต่เมื่อทำหน้าที่ในฐานะ HR ก็จำเป็นต้องเรียนรู้ความรู้พื้นฐานด้าน HR เพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลไม่มีสูตรหรือทฤษฎีตายตัว ต้องใช้ความเป็น **ศิลป์** มากกว่า **ศาสตร์** เพราะต้องสื่อสารกับคนและองค์กรที่มีความหลากหลาย

โครงการ HR Professional จึงเน้นการพัฒนาในรูปแบบของการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็น ด้าน **HR Management** เพื่อเป็นพื้นฐานในการสั่งสมประสบการณ์และสร้างผลงานด้าน HR ในหน่วยงาน รวมทั้งการสร้างเครือข่าย HR ภาครัฐเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน ซึ่งถือเป็นแนวทางในการยกระดับการทำงานสู่ความเป็นมืออาชีพ

Q สำหรับในส่วนรายละเอียดของหลักสูตร HR Professional มีรูปแบบและการดำเนินการฝึกอบรมอย่างไร

A หลักสูตร HR Professional เป็นหลักสูตรที่มีหมวดวิชาแยกตามระดับของ HR ซึ่งสอดคล้องกับระดับความรับผิดชอบ บทบาทภารกิจ และความยุ่งยากซับซ้อนของงาน รวมทั้งสอดคล้องกับบริบทที่หลากหลายของแต่ละส่วนราชการ นอกจากนี้ มีการกำหนดเกณฑ์ผ่านการฝึกอบรมที่ชัดเจน โดยมีการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม และให้มีการจัดทำผลงานที่สะท้อนการนำ



มืออาชีพ

ความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้จากการฝึกอบรมไปปรับใช้จริงกับการทำงานในระดับต่างๆ ในส่วนราชการของตัวเอง แนวคิดสำคัญของการฝึกอบรม คือ การถ่ายทอดความรู้และทักษะจากห้องฝึกอบรมสู่บริบทการทำงาน (Training Transfer) ซึ่งเป็นแนวคิดของนักวิชาการด้านการพัฒนา HR ที่มีเป้าหมายในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการทำงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

Q มีการรักษามาตรฐานของหลักสูตรและการพัฒนาหลักสูตรอย่างไร

A สำนักงาน ก.พ. ได้สร้างกลไกในการรักษามาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผล เพื่อปรับปรุงหลักสูตรภาพรวม ดังนี้ 1) การเตรียมความพร้อมและพัฒนามาตรฐานวิทยากร 2) การสร้างการมีส่วนร่วมของส่วนราชการ 3) การรับสมัครและการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม สำนักงาน ก.พ. ได้พัฒนาโปรแกรมการรับสมัครออนไลน์ เพื่อความสะดวกรวดเร็วสำหรับผู้สมัคร ลดระยะเวลาสำหรับกระบวนการคัดเลือกผู้เข้าอบรม รวมทั้งการจัดทำฐานข้อมูลผู้สมัครและผู้เข้าอบรม เพื่อประโยชน์ในการใช้ศึกษาวิเคราะห์ประกอบการปรับปรุง/พัฒนาหลักสูตร 4) การปรับปรุงรูปแบบและวิธีการฝึกอบรม เน้นให้ผู้เข้าอบรมสามารถนำความรู้จากการฝึกอบรมไปใช้ในการทำงาน โดยการเพิ่มกิจกรรมก่อนการฝึกอบรม และปรับกิจกรรมหลังการฝึกอบรม

นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพระดับปฏิบัติการและชำนาญการ (ระดับแรกบรรจุจนถึงระดับกลาง) ทั้งหมด 16 หมวดวิชา จัดการอบรม 19 รุ่น และหมวดวิชาเสริมจำนวน 5 วิชา จัดการฝึกอบรม จำนวน 12 รุ่น โดยมี HR จากส่วนราชการต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมรวมทั้งสิ้นประมาณ 1,000 คน ในจำนวนนี้จะมีบางท่านที่ได้รับการฝึกอบรมมากกว่า 1 ครั้ง

ล่าสุดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการพัฒนา



หมวดวิชาใหม่ ๆ รวมทั้งปรับปรุงรายละเอียดของหมวดวิชาเดิมที่ได้จัดฝึกอบรมไปแล้ว เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของส่วนราชการมากยิ่งขึ้น และให้ตรงตาม Training Roadmap for HR ของส่วนราชการต่าง ๆ

สำหรับผู้เข้าร่วมฝึกอบรมส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานราชการที่ต้องการนำความรู้ไปพัฒนางานของตนเอง ทุกคนมีความตั้งใจในการเข้ารับการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการที่มาเข้าอบรมพร้อมกับคำถามเพื่อให้ได้รับแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องสำหรับหน่วยงาน การฝึกอบรมจะเน้นการฝึกปฏิบัติ การทำกิจกรรมกลุ่ม และใช้กรณีศึกษาที่ใกล้เคียงกับบริบทการทำงานหรือกรณีที่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในการทำงาน มากกว่าการนั่งฟังการบรรยายเหมือนหลักสูตรอื่นโดยทั่วไป

คุณรังสิมากล่าวย้ำในตอนท้ายว่า “โครงการนี้เมื่อได้รับการปูพื้นฐานที่ดีแล้ว HR ต้องมีการพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญ คือ ต้องสัมผัสประสบการณ์ผ่านการทำงานจริง และสร้างผลงานที่หลากหลาย จนเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับทั้งจากข้าราชการทุกระดับในส่วนราชการ จึงถือว่าเป็นการพิสูจน์ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างแท้จริง...”



การพัฒนาผู้นำของบรูไน

หากผู้เขียนจะเริ่มต้นบทความในวันนี้ว่า “การพัฒนาผู้นำของประเทศบรูไนล้ำหน้าไปมากกว่าที่เราคิด และ (อาจจะ) มีประสิทธิภาพมากกว่าที่ภาครัฐการของเราทำ” ท่านผู้อ่านจะเลือก (1) เชื่อ (2) แย้ง หรือ (3) ไม่แน่ใจ?

หากมีคำตอบแล้ว ขอให้เก็บคำตอบไว้ในใจก่อน .. แต่หากยังไม่มี ลองพิจารณาข้อมูลที่จะเล่าให้ฟังต่อไปนี้ค่ะ

ก่อนที่จะเจาะลึกลงไปถึงการพัฒนาผู้นำ อยากให้ท่านผู้อ่านได้พิจารณาข้อเท็จจริงของประเทศเล็ก ๆ แห่งนี้ควบคู่กันไปด้วย นั่นคือ บรูไนดารุสซาลามมิได้มีปริมาณน้ำมันล้นหลามหรือมากมายมหาศาลอย่างที่หลายคนคิด ปริมาณการผลิตน้ำมันของบรูไนดารุสซาลามมากกว่าไทยไม่มากนักและน้อยกว่ามาเลเซียมาก แต่เนื่องจากบรูไนดารุสซาลามเป็นประเทศที่มีประชากรจำนวนเทียบเท่ากับจังหวัดเล็ก ๆ ของไทย (ขนาดประมาณจังหวัดนครพนม ประชากรประมาณจังหวัดลำพูน) จึงใช้น้ำมันในประเทศ

เพียงเล็กน้อย ที่เหลือส่งเป็นสินค้าออกทั้งหมด ดังนั้น รายได้จากการส่งออกน้ำมันจึงสามารถนำกลับมาใช้เป็นสวัสดิการให้ประชาชนได้อย่างเต็มที่

บรูไนดารุสซาลามเป็นประเทศที่ประชากรเกือบทั้งหมดนับถือศาสนาอิสลามอย่างเคร่งครัด ประชากรทั้งประเทศมีประมาณ 400,000 คน จำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งประเทศมีประมาณ 56,000 คน การรับราชการเป็นอาชีพที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี ข้าราชการส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า โดยนิยมไปศึกษา ณ ประเทศอังกฤษ ข้าราชการจึงมีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษอยู่ในระดับดีถึงดีมาก กอปรกับการเป็นประเทศที่มีอำนาจในการใช้จ่าย รัฐบาลจึงสามารถส่งข้าราชการไปรับการศึกษานานาชาติหรือส่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรที่มีคุณภาพต่าง ๆ ได้อย่างทั่วถึง ข้าราชการพลเรือนถูกกำหนดให้ได้รับการพัฒนาตนเองปีละอย่างน้อย 100 ชั่วโมง

เมื่อพิจารณาถึงคุณภาพของข้าราชการผนวกกับความสามารถในการใช้จ่ายของประเทศ ก็คงจะพอเห็นถึงปัจจัยสนับสนุนหรือโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาศักยภาพข้าราชการเป็นलगแล้ว ข้อมูลในเชิงลึกพบว่า บรูไนดารุสซาลามจับมือทำความตกลงในการพัฒนาข้าราชการกับสถาบันการศึกษาและหน่วยงานการพัฒนาศักยภาพชั้นนำของโลกหลายแห่ง และภายในประเทศเองก็มีการจัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นการเฉพาะ

ระบบการบริหารข้าราชการพลเรือนของประเทศบรูไนดารุสซาลามมีการดำเนินการคล้ายกับประเทศไทย คือ มี Public Service Department (PSD) ทำหน้าที่ดูแลและบริหารจัดการข้าราชการพลเรือน ซึ่งก็คล้ายสำนักงาน ก.พ. ของบ้านเรา และมี Civil Service Institute (CSI) ทำหน้าที่ในการพัฒนาข้าราชการพลเรือนเป็นหลัก แต่ที่จะเล่าให้ฟังในวันนี้ คือการพัฒนาข้าราชการโดยหน่วยงานกึ่งราชการที่มีชื่อเรียกว่า Institute for Leadership, Innovation and Advancement หรือ ILIA

ILIA เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยบรูไน (Universiti Brunei Darussalam หรือ UBD) และเป็นสถาบันแห่งแรกและแห่งเดียวในประเทศบรูไนดารุสซาลามที่รับผิดชอบการพัฒนาผู้นำและนวัตกรรมเป็นการเฉพาะ ก่อตั้งขึ้นในเดือนมกราคม ๒๐๐๙ โดยมีวิสัยทัศน์ที่จะเป็นสถาบันการศึกษาชั้นนำในการฝึกอบรมและ

ให้คำปรึกษา การดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและความท้าทายต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

จุดเน้นของ ILIA มีน้ำหนักอยู่ที่การแสวงหาความก้าวหน้าทางวิชาการในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ นวัตกรรม ความรับผิดชอบ รวมทั้งส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ดังกล่าวในการพัฒนาผู้นำที่โดดเด่น ทั้งในภาครัฐ เอกชน และสังคม ดังนั้น ILIA ให้บริการทั้งการจัดหลักสูตรฝึกอบรม การจัด forum ทางวิชาการ และการให้คำปรึกษาแนะนำแก่ส่วนราชการและหน่วยงานเอกชน ถือเป็นหนึ่งในหน่วยงานหลักที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศบรูไนดารุสซาลาม และมีเป้าหมายที่จะ **“ขยายบทบาทให้ก้าวถึงระดับภูมิภาค โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นสะพานหรือจุดเชื่อมโยงในการยกระดับสถานะของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาผู้นำในระดับชาติและระดับโลก”**

การพัฒนาผู้นำของ ILIA มิได้จำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เพราะด้วยสมมุติฐานที่ว่า **“ต้องสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกกระดับ - Leader role should be everywhere”** ILIA จึงจัดหลักสูตรเพื่อการพัฒนาผู้นำทั้งระดับต้น (Executive Development Program for Junior Management Staff) ระดับกลาง (Executive Development Program for Middle



Dr. Azaharaini Hj Mohd Jamil ผู้อำนวยการสถาบัน ILIA



Management Offices) และระดับสูง (Executive Development Program for Senior Government Officers) รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมอื่นที่จำเป็นสำหรับผู้นำ อาทิ การเจรจาต่อรองและการบริหารความขัดแย้ง รวมถึงบริบทของการพัฒนาผู้นำในภาพรวม เป็นต้น

รูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้นำระดับสูงของ ILIA จะเน้นที่ใช้ Future Literacy Exercise (Scenario) เป็นหลัก เพื่อคาดการณ์อนาคต และใช้เป็นต้นแบบในการวางแผนงานและเตรียมคนไว้ล่วงหน้า

อีกหนึ่งจุดเน้นที่น่าสนใจอยู่ตรงนี้ค่ะ ..

แม้ว่าบรูไนดารุสซาลามจะเป็นประเทศที่ร่ำรวย ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ที่มั่นคง ไม่เดือดร้อนในการครองชีพ เพราะได้รับสวัสดิการจากรัฐอย่างเต็มที่ อันเป็นผลมาจากความอุดมสมบูรณ์

ของน้ำมันและทรัพยากรธรรมชาติ แต่รัฐบาลก็ตระหนักและให้ความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อม หากประเทศจะต้องประสบกับวิกฤติการณ์หรือสถานการณ์ที่ไม่คาดฝัน หรือสถานการณ์ที่ทำให้ประเทศตกต่ำ อาทิ การบริหารประเทศในภาวะที่เกิดการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติ การแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติสำรอง หรือความท้าทายในการบริหารกำลังคนที่ไม่คุ้นเคยกับการทำงานท่ามกลางการต่อสู้แข่งขัน เป็นต้น และด้วยการคาดการณ์ทั้งหลายทั้งปวงนี้ หลักสูตรหรือแนวทางการพัฒนาของ ILIA จึงเน้นที่การสร้างความสามารถหรือสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ร่วมกันคิด แก้ปัญหา หรือหาทางป้องกันสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ด้วยวิธีการใช้ Future Literacy Exercise (Scenario) มากกว่าที่จะใช้วิธีการอบรมในห้องเรียนทั่วไป

ดังนั้น รูปแบบการฝึกอบรมของ ILIA จึงไม่เน้นการฝึกอบรมในชั้นเรียน แต่จะเน้นที่การกระตุ้นความคิดและการวางแผน และด้วยความที่เป็นประเทศที่มีอำนาจในการใช้จ่าย ILIA จึงสามารถจัด learning forum โดยเชิญกูรูระดับโลกมาเป็นผู้บรรยายให้กับข้าราชการได้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งยังทำลาย “ไซโล” ระหว่างภาครัฐและเอกชนได้อย่างแนบเนียน ด้วยการเปิดโอกาสให้ผู้นำองค์กรทั้งของภาครัฐและเอกชนเข้ามาร่วมรับการอบรมด้วยกันในทุกหลักสูตร เพราะ ILIA เชื่อมั่นว่า **เครือข่ายเป็นอีกหนึ่งปัจจัยของความสำเร็จในการบริหารงานของผู้นำทุกระดับ**

วันที่ผู้เขียนได้เข้าไปนั่งสนทนากับ Dr.Azaharaini Hj Mohd Jamil ผู้อำนวยการสถาบัน ILIA (ในขณะนั้น) ยังได้รับข้อมูลเพิ่มเติมอีกด้วยว่า การเข้ามาฝึกอบรมในหลักสูตรผู้นำของ ILIA ถือเป็นได้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้เข้าร่วมอบรมและสถาบันการฝึกอบรม กล่าวคือ หากผู้เข้ารับการอบรมหรือหน่วยงานประสบปัญหาในการทำงานหรือบริหารงาน ก็สามารถนำปัญหานั้นมาตั้งเป็นโจทย์เพื่อวิเคราะห์หรือใช้เป็นกรณีศึกษาในชั้นเรียนได้ ทำให้หน่วยงานของผู้เรียนไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ้างที่ปรึกษาเพื่อขอรับคำปรึกษาแนะนำ อีกทั้ง ILIA เองก็ได้กรณีศึกษาจากหน่วยงานนั้นเป็นวัตถุดิบในการพัฒนาผู้นำรุ่นต่อไป ซึ่งถือเป็นการสร้างองค์ความรู้ที่ได้ประโยชน์ร่วมกันแบบ win-win situation

ผ่านมาถึงตรงนี้ ท่านผู้อ่านสามารถให้คำตอบกับสิ่งที่ผู้เขียนได้ตั้งโจทย์ไว้ให้คิดตั้งแต่ย่อหน้าแรกแล้วใช่ไหมคะ?

มองต่าง อย่าง สร้างสรรค์

กับ ดร.สุวิทย์ มังคละ

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” วันนี้ ขอเชิญผู้อ่านทุกท่าน ไปรู้จัก **ดร.สุวิทย์ มังคละ** ข้าราชการรุ่นใหม่ของกระทรวงการต่างประเทศ

ทีมงาน : ขอให้ ดร.สุวิทย์ ช่วยแนะนำตัวเองแก่ท่านผู้อ่าน วารสารของเรา

ดร.สุวิทย์ : สวัสดีครับ ผมชื่อ สุวิทย์ มังคละ นักการทูตชำนาญการ กองเศรษฐกิจ กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ (กต.) พื้นเพ ผมเป็นคนพระประแดง เรียนจบมัธยมศึกษา ร.ร. สวนกุหลาบวิทยาลัย จากนั้นได้ทุนรัฐบาลตามความต้องการของ กต. ไปเรียนต่อ ที่อังกฤษ อันที่จริงตอนจบ ม. 4 เคยสอบเอนทรานส์ติดคณะ วิทยาศาสตร์ จุฬาฯ พอจบ ม. 5 สอบติดหมอศิริราช (..อืม..) แต่สุดท้ายลองพิจารณาตัวเองแล้วเห็นว่าน่าจะเหมาะเป็นนักการทูต มากกว่า ตอนช่วงเรียนที่อังกฤษ ผมจบปริญญาตรีและโท ด้านปรัชญาเศรษฐศาสตร์ การเมือง มหาวิทยาลัยออกซ์ฟอร์ด จากนั้นก็ไปเรียนปริญญาโทและ เอก ด้านวิชาความสัมพันธ์ ระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย บริสตอล รวมเวลาเรียนที่อังกฤษ ประมาณสิบปีครึ่ง

ทีมงาน : ดร.สุวิทย์เรียนจบกลับมา ใช้ทุนได้หลายปีหรือยังครับ แล้วที่ผ่านมามี ทำงานอะไรบ้าง

ดร.สุวิทย์ : หลังจากจบปริญญาเอก ผมก็กลับมารายงานตัว ปฏิบัติราชการตั้งแต่ปี 2546 แล้วครับ โดยเริ่มต้นจากการอยู่ กรมยุโรปเป็นเวลา 1 ปี จากนั้นก็ย้ายไปทำที่สำนักงานปลัด กต. ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการก่อการร้าย อาชญากรรมข้ามชาติ รวมถึงเรื่องความไม่สงบในภาคใต้ด้วย โดยช่วงนั้นทางใต้ เริ่มมีปัญหาไม่สงบในภาคใต้ด้วย นอกจากนั้น ก็ทำอยู่โต๊ะเยอรมนีด้วย อยู่สำนักงานปลัด กต. ได้ 2 ปีกว่า หลังจากนั้น ก็ได้ออกไปประจำการที่สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ (KL) ตำแหน่งเลขานุการเอก ได้ดูแลเรื่องการเมืองความมั่นคงอยู่เป็นเวลา 4 ปี แล้วก็ได้กลับมาประจำการเมืองไทย (..อืม..) นี่ก็ย่างเข้า ปีที่ 4 แล้วครับ



...ตอนจบ ม. 4
สอบติดคณะวิทยาศาสตร์ จุฬาฯ
พอจบ ม. 5
สอบติดหมอศิริราช...

ทีมงาน : ฟังดูเหมือน ดร.สุวิทย์มีประสบการณ์ผ่าน งานมาแล้วหลายด้านอยู่เหมือนกัน มีงานไหนที่ชอบมากเป็นพิเศษไหม

ดร.สุวิทย์ : ก็น่าจะเป็น (..ทำท่าคิด..) ตอนที่ไปประจำการ อยู่ KL เพราะมีโอกาสได้แสดงบทบาทการเป็นนักการทูตเต็มตัว อย่างแท้จริง ได้ออกไปพบปะผู้คน ไปเป็นตัวแทน เหมือนอย่างทหาร ได้ออกแนวหน้าไปรบจริง ๆ ตอนอยู่ที่โน่นได้ทำอะไรเยอะมาก เนื่องด้วยสถานทูตเป็นองค์กรที่มีขนาดเล็กและมีความคล่องตัวสูง ผมมีประสบการณ์ส่วนตัวอยู่เรื่องหนึ่งที่ยังประทับใจมาจนทุกวันนี้ คือ มีวันหนึ่ง เป็นครั้งแรกที่ผมมีโอกาสได้ร่วมนั่งรถไปกับท่านทูต ไปเจรจาความเมืองกับ กต. ของมาเลเซีย มองไปทางหัวรถจะเห็น ธงราชทูตไทยประดับอยู่ ตอนนั้นผมรู้สึกถึงความสำคัญของตัวเอง (..ทำสายตาดูจริงจัง..) แต่ไม่ใช่การได้มีโอกาสนั่งรถหรู ๆ ร่วมกับ ท่านทูต ไม่ได้คิดว่าเรายังใหญ่อะไร เพียงแต่รู้สึกว่าการขึ้นรถทูต ของเรามีความสำคัญ มันเป็นเรื่องจริง ๆ เราจะมาทำเล่นไม่ได้



เราต้องเอาใจใส่ ระมัดระวังในการกระทำทุกอย่างทุกเวลา อ้อ!! (..หัวเราะ..) อีกอย่างที่ทำแล้วชอบมาก ก็คือ การมีโอกาสดำเนินการวิทยุ ทางสถานีวิทยุสุราษฎร์ธานี ซึ่งเป็นสถานีวิทยุของ กต. ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่าง กต. กับประชาชน

ทีมงาน : การเป็นนักการทูตของ ดร.สุวิทย์ มีประโยชน์ต่อสังคมอย่างไรบ้าง

ดร.สุวิทย์ : งานของนักการทูตโดยส่วนใหญ่แล้ว เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ประเทศไทย เราต้องพยายามสร้างภาพลักษณ์หรือความรู้สึกที่ดีที่ชาวต่างชาติมีต่อประเทศไทยให้ได้ ซึ่งตรงนี้ผมมองว่าเป็นหน้าที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของบุคลากร กต. ที่ต้องทำให้สำเร็จ (..เน้นเสียง..) และโดยส่วนตัว ผมไม่ได้มองตัวเองว่าเป็นเพียงนักการทูต ผมยังมองตัวเองว่าเป็นนักเรียนทุนด้วย ดังนั้น ผมจึงมีอีกบทบาทหนึ่ง คือ การพยายามตอบแทนหลวง เพราะผมใช้เงินหลวงไปเรียนหนังสือตั้งสิบกว่าปี ส่วนเวลาอยู่บ้านก็จะพยายามทำหน้าที่ในฐานะสมาชิกในครอบครัวที่ดี เริ่มจากจุดเล็ก ๆ ทำตัวเป็นประโยชน์ให้ครอบครัวก่อน เป็นการปลูกจิตสำนึกการสร้างประโยชน์สาธารณะต่อไปได้

ทีมงาน : ข้อเสนอแนะต่อสังคมไทยให้น่าอยู่

ดร.สุวิทย์ : การรู้หน้าที่ตนเอง สำคัญถึงสิ่งที่ตัวเองมีอยู่ทุกวันนี้ ว่ามีคุณค่าอย่างไรและเราได้มันมาอย่างไร ผมอยากให้มีการปลูกจิตสำนึกให้คนไทยรู้หน้าที่ของตนมากขึ้น เพราะทุกคนมีหน้าที่ที่ต้องทำ ไม่ใช่บางคนตั้งหน้าตั้งตาทำหน้าที่ของตน แต่อีกบางส่วนกลับละเลย เพราะถ้าทุกคนรู้และปฏิบัติหน้าที่ของตนก็จะทำให้สังคมไทยน่าอยู่ขึ้นอีกเยอะ

ทีมงาน : หลักการดำเนินชีวิตที่ยึดถือ

ดร.สุวิทย์ : ผมยึดหลัก การทำปัจจุบันให้ดีที่สุด ที่ผ่านมามีคนเห็นคนหลายต่อหลายคนให้ความสำคัญกับช่วงเวลาปัจจุบันน้อยเกินไป การยึดติดกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอดีต

อาจทำให้เรามองข้ามความสำคัญของปัจจุบัน ผมว่าอดีตที่ไม่ดีเราอาจจะเอามาเป็นบทเรียน ส่วนอดีตที่ดีก็เก็บไว้เป็นกำลังใจพร้อมกับทำวันนี้ของเราให้ดีที่สุด

ทีมงาน : มีความคิดเห็นหรือประสบการณ์เกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพของการบริหารงานบุคคลในส่วนราชการยุคปัจจุบันอย่างไรบ้าง

ดร.สุวิทย์ : (..ยิ้ม..) ผมว่าการเจ้าหน้าที่สมัยนี้พัฒนาขึ้นมาก ส่วนหนึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ของคนในองค์กรที่เห็นความสำคัญ

ของการบริหารงานบุคคลมากขึ้น

ผมว่าการบริหาร “คน” มันมี

เรื่องของความเป็นศิลปะอยู่

มาก มันเกี่ยวข้องกับความรู้

สึก วัฒนธรรมองค์กร และ

ที่สำคัญคือมันมีส่วนเกี่ยวข้อง

...อดีตที่ไม่ดีเอามาเป็นบทเรียน
อดีตที่ดีก็เก็บไว้เป็นกำลังใจ
พร้อมกับทำวันนี้ให้ดีที่สุด...



และสัมพันธ์กับวิถีชีวิตและการทำงานของคนในองค์กร ถ้าเกิดความผิดพลาดหรือเกิดการเสียความรู้สึกของคนในองค์กรแล้วศรัทธาของคนที่ไม่เสียไปมันก็กลับมาได้ยาก แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ผมว่าคนทำงานแต่ละคนก็ต้องรู้จักประเมินตัวเอง รับผิดชอบที่จะพัฒนาตนเองในระดับหนึ่งด้วย จะไปโยนกลองให้กับเจ้าหน้าที่ว่าทำงานไม่เป็นมืออาชีพเสียอย่างเดียวก็คงไม่ได้

หลังจากที่วารสารข้าราชการได้พาท่านผู้อ่านไปรู้จัก ดร.สุวิทย์ (แม่โดยสังเขป) แล้ว เชื่อว่าทุกท่านคงร่วมรู้สึกชื่นชมในความสามารถอันหลากหลายของ ดร.สุวิทย์ ทั้งด้านการเรียน ประสบการณ์ทางการทูต ตลอดจนความคิดอ่านที่หลักแหลม และสิ่งสำคัญที่สุดเห็นจะเป็นการที่เราคงหวังกันได้ว่า ราชการด้านการทูตและการดำเนินวิเทศব্য โดยกระทรวงการต่างประเทศของไทยในอนาคตอย่างน้อยก็จะมี ดร.สุวิทย์ มังคละ เป็นกำลังสำคัญด้วยคนหนึ่งอย่างแน่นอน.....

แนวโน้ม **การพัฒนา** คุณภาพชีวิต **ข้าราชการ**

ปัจจุบันคำว่าคุณภาพชีวิตเป็นคำที่เราคุ้นเคยกันดี แต่หากขอให้คำจำกัดความและตัวชี้วัดถึง
ความมั่งคั่งของชีวิต อาจต้องใช้เวลาเรียบเรียงความคิดกันพอสมควร เนื่องจากมีแง่มุมหลากหลาย
ตามแต่มุมมองของแต่ละบุคคลหรือแต่ละองค์กร ซึ่งพอประมวลความได้ว่า คุณภาพชีวิตนั้นม
ความหมายครอบคลุมถึงลักษณะการดำเนินชีวิตที่มีความสอดคล้องกับความต้องการพื้นฐานที่จำเป็น
ในการดำรงชีวิตของมนุษย์อย่างมีคุณค่า เช่น การกินดี อยู่ดี ถูกต้องตามสุขลักษณะ มีสุขภาพอนามัย
สมบูรณ์ มีงานทำ สามารถเลี้ยงตัวเองและครอบครัวได้ รวมทั้งการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มีส่วนร่วม
ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเต็มที่เต็มกำลังความสามารถ สรุปลงให้เข้าใจง่าย ๆ ก็คือ การเป็นอยู่
ที่ดีของบุคคลในกลุ่มสังคมหรือประเทศชาตินั่นเอง

สำหรับเกณฑ์ชี้วัดความเป็นอยู่ที่ดีหรือคุณภาพชีวิตว่า
อยู่ในระดับใดนั้น ขึ้นอยู่กับการให้คำจำกัดความขององค์กร
ต่าง ๆ แต่โดยส่วนใหญ่แล้วจะสอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐาน
การดำรงชีพ (Standard of living) ซึ่งส่วนใหญ่
อิงแนวคิดเศรษฐศาสตร์ระบบนิเวศน์ (Ecological
economist) และความผาสุก (Well-being)
แม้กระทั่ง “ความสุขมวลรวม
ประชาชาติ (Gross National
Happiness-GNH)” ของ



ที่น่าสนใจ คือ Best Practices ในภาคเอกชนไทย เช่น บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด เครือซิเมนต์ไทย ได้ให้คำจำกัดความ **“คุณภาพชีวิตที่ดี”** ไว้อย่างกว้างครอบคลุมถึงการมีความก้าวหน้าในงาน การประสบความสำเร็จในชีวิตหน้าที่การงาน การตระหนักรู้จักคุณค่าของตนเองจากการทำงาน ตลอดจนการได้รับการยอมรับในที่ทำงาน นอกเหนือจากวัฒนธรรมการยึดหลัก การเคารพในคุณค่าและศักดิ์ศรีของคนในองค์กรเป็นปรัชญาพื้นฐาน ในการดำเนินการ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพชีวิตของ Best Practices

สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการคุณภาพชีวิตของ Best Practices ของต่างประเทศ พบว่าประกอบด้วย การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตั้งแต่การกำหนดยุทธศาสตร์หรือนโยบาย ในการพัฒนาคุณภาพชีวิต มีการบูรณาการยุทธศาสตร์และปัญหา

ประเทศภูฏาน ก็เป็นอีกหนึ่งในเกณฑ์ตัวชี้วัดคุณภาพชีวิตที่น่าสนใจในยุคนี้

Best Practices การจัดการคุณภาพชีวิตขององค์กรในประเทศไทยและต่างประเทศ

จากการศึกษาการจัดการคุณภาพชีวิตที่เป็น Best Practices ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศ พบว่า รัฐบาลและหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกมีแนวโน้มการจัดการคุณภาพชีวิต เน้นเรื่องความสมดุลในชีวิต (Work Life Balance)

จากบทเรียนการศึกษา Best Practices ในต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรมีการพิจารณาในมิติที่มองไม่เห็นและจับต้องไม่ได้ร่วมด้วย เช่น การคุกคามและล่วงละเมิดทางเพศด้วยสายตาและวาจา ความเครียดสะสมในที่ทำงาน การแบ่งแยก เป็นต้น

ส่วนองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และเอกชนของไทยนั้น มีความโดดเด่นในการให้ความสำคัญกับมิติทางสุขภาพใจและจิตวิญญาณควบคู่กันไป และในส่วนของมิติด้านการงานก็ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องบรรยากาศการทำงาน คุณค่าของงาน และความสัมพันธ์ในที่ทำงานด้วย ไม่ใช่ให้ความสำคัญเพียงการจัดสถานที่ในการทำงานแต่เพียงอย่างเดียว



ที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกัน มีความชัดเจนของการดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนดร่วมกัน โดยสหภาพและเครือข่ายแรงงานภาคีรัฐ มีการรวมกลุ่มอย่างเข้มแข็งต่อเนื่องในการผลักดันให้มีการดำเนินการ การบังคับใช้กฎหมายแรงงานมีความเข้มงวด การดำเนินการสอดคล้องกับบริบทหรือคุณลักษณะประชากรในประเทศ ภายใต้การเมืองที่มีความมั่นคง

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือน

ในภาครัฐของไทย การส่งเสริมคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีที่มาจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 72 ซึ่งบัญญัติว่า ให้ส่วนราชการมีหน้าที่เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อให้ข้าราชการสามัญมีคุณภาพ คุณธรรม จริยธรรม **คุณภาพชีวิต** มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ซึ่งได้นำมาเป็นหลักในการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554-2556 เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ใน 4 มิติ 9 กลยุทธ์ ดังนี้

มิติด้านการทำงาน	มิติด้านส่วนตัว
1) ปรับปรุงสภาพแวดล้อม สร้างบรรยากาศในการทำงาน 2) พัฒนาระบบ วิธีการทำงาน 3) การบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ ตามหลักคุณธรรม	6) การสร้างเสริมสุขภาพ เพื่อให้มีสุขภาพที่ดี 7) เสริมสร้างชีวิตครอบครัว ที่อบอุ่นสมคุณระหว่าง ชีวิตการทำงานกับส่วนตัว
มิติด้านสังคม	มิติด้านเศรษฐกิจ
4) พัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ที่เหมาะสมกับลักษณะงาน 5) ข้าราชการมีจิตสาธารณะ มีความรักสามัคคีภายในองค์กร	8) เสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับการ ออมและการบริหารจัดการ การเงินให้แก่ ข้าราชการ 9) จัดสวัสดิการเพิ่ม นอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ เพื่อบรรเทาความเดือดร้อน และสร้างความสุข

ผลการผลักดันยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กว่า 4 ปี ที่สำนักงาน ก.พ. ได้พยายามผลักดันเรื่องนี้ เริ่มตั้งแต่ในปีงบประมาณ 2553 ได้เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554-2556 พร้อมแจ้งเวียนให้ส่วนราชการถือปฏิบัติ ตามด้วยการเสริมสร้างความรู้สร้างเครือข่ายพัฒนาหลักเกณฑ์ สร้างรูปแบบ (Model) ตัวอย่างจากหน่วยงานต้นแบบ ตลอดจนศึกษาวิจัยเพื่อปรับปรุงพัฒนาเครื่องมือและกลไกต่าง ๆ

โครงการและกิจกรรมที่ทำแล้ว เช่น การศึกษาแนวทางการจัดทำเกณฑ์มาตรฐานสิ่งแวดล้อมในการทำงานของส่วนราชการ การจัดอบรมหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต หลักสูตรการเป็นพี่ปรึกษาด้านการวางแผนและบริหารจัดการทางการเงินส่วนบุคคล โครงการชีวิตดี ชีวิตพอเพียง





ซึ่งเน้นการฝึกปฏิบัติเรียนรู้การทำการเกษตรเพื่อชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างเครือข่าย โดยการจัดประชุม สัมมนา และศึกษาดูงานหน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ที่เป็นต้นแบบที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในองค์กร เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากของจริง เป็นต้น

ผลของการส่งเสริมผลักดันในเรื่องนี้พบจากการสำรวจการดำเนินการในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของส่วนราชการในปี 2556 ว่า มีส่วนราชการ 119 แห่ง ได้นำยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพชีวิตไปปฏิบัติครบถ้วนทั้ง 4 มิติ แต่เกือบครึ่งยังดำเนินการได้ไม่ครบถ้วนตามกลยุทธ์ 9 เรื่องที่กำหนด

ยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการส่วนใหญ่ดำเนินการมากที่สุด คือ ด้านการทำงาน โดยจะเห็นได้จากกิจกรรมยอดนิยมในการดำเนินการ 5 อันดับแรก จากคะแนนสูงสุด ประกอบด้วย 1) การจัดให้มีการ

ตรวจสุขภาพประจำปี 2) การปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน 3) การจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีในการทำงานให้เพียงพอ 4) กิจกรรม Big Cleaning Day 5) การจัดกิจกรรมออกกำลังกาย

ส่วนยุทธศาสตร์ที่ส่วนราชการดำเนินการน้อยที่สุด คือ ด้านส่วนตัวและด้านเศรษฐกิจ ดังจะเห็นได้จากกิจกรรมที่ไม่ค่อยได้รับความนิยม 5 อันดับสุดท้ายจากคะแนนต่ำสุด ได้แก่ 1) การบริหารจัดการความเครียด 2) การให้คำปรึกษาแนะนำด้านสุขภาพจิตและสุขภาพกาย 3) การจัดทำเกณฑ์มาตรฐานในสถานที่ทำงาน ถูกสุขลักษณะ/การจัดสถานพยาบาลในหน่วยงาน 4) การสร้างจิตสำนึกในการดูแลรักษาสุขภาพตนเอง 5) การให้ความรู้เรื่องการออม/การจัดทำบัญชีครัวเรือน

ในมุมมองของข้าราชการ มีความพึงพอใจในการดำเนินการดังกล่าวในระดับปานกลาง และจากการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตพบว่า ข้าราชการมีแนวโน้มความต้องการให้ส่วนราชการจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพชีวิตเพิ่มขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างของช่วงวัยด้วย

การสานต่อในระยะต่อไป

จากประสบการณ์ความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพชีวิตของต่างประเทศและ Best Practices จากภาคส่วนต่าง ๆ ประกอบกับแนวทางการแก้ไขปัญหาในประเด็นท้าทายที่สำคัญ ตลอดจนผลการสำรวจผลการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ผ่านมา สำนักงาน ก.พ. จะนำมาพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการในระยะต่อไป โดยจะเน้นภารกิจสำคัญ คือ

- การส่งเสริมเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เชื่อมโยงกับภาพใหญ่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการอย่างเป็นระบบ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ตลอดจนติดตามประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานและผลที่เกิดขึ้นกับข้าราชการอย่างเป็นรูปธรรม เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

- การศึกษาหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การบริหารกำลังคนภาครัฐและความหลากหลายของช่วงวัย และลักษณะเฉพาะของข้าราชการไทย โดยใช้งานและสถานที่ทำงานเป็นกลไกหลัก เพื่อสร้างความตระหนักรู้คุณค่าของตนเองจากการทำงานและสร้างบรรยากาศตลอดจนความสัมพันธ์ที่เอื้อให้การทำงานมีประสิทธิภาพและมีความสุข อันจะส่งผลให้ข้าราชการทุ่มเทและผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของทั้งบุคคล องค์กร ระบบราชการและประเทศชาติโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน ผลเป็นประการใดจะได้นำมาเล่าสู่กันต่อไป

สวัสดีคุณผู้อ่านที่รัก...

ดลวงในฉบับนี้ ขอนำท่านผู้อ่านไปดลวงในแต่เป็นนอกสถานที่กันค่ะ ผู้เขียนไปเสาะหาแนวคิด HR ดี ๆ จากบุคคลที่น่าสนใจ และขอเรียกว่าเป็น HR Trip ก็แล้วกันนะคะ โดยฉบับนี้ผู้เขียนเลือกเดินทางไปสถานที่แห่งหนึ่ง ซึ่งคุณผู้อ่านทุกท่านคงเห็นด้วยเป็นแน่ว่าเป็นสถานที่ที่มีความสำคัญจริง ๆ และทุกท่านคงต้องเคยไป อย่างน้อยก็ครั้งหนึ่งในชีวิต!

...และสถานที่ที่จะพาคุณผู้อ่านไปก็คือ...

“โรงพยาบาล” ค่ะ

ไม่ต้องตกใจนะ...ผู้เขียนไม่ได้พาคุณผู้อ่านไปในฐานะผู้ป่วยหรอก แต่จะพาไปสัมผัสแนวคิดของผู้อำนวยการโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง



HR Trip **ทริปนี้หยุดที่... โรงพยาบาล**



ซึ่งท่านตัดสินใจดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงพยาบาลแห่งนี้มาถึง 27 ปี โดยไม่คิดจะย้ายไปที่ไหนเลย...เพื่ออะไรกันนะ...

ความสงสัยมันทำให้ผู้เขียนมาปรากฏตัวอยู่หน้าโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชด่านซ้าย¹ อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย จนได้ในที่ที่สุดค่ะ...

“เมืองแห่งทะเลภูเขา สุดหนาวในสยาม” คำขวัญของจังหวัดเลยสามารถอธิบายได้ดีถึงลักษณะภูมิประเทศที่มีภูเขาสูงล้อมรอบ ถึงจะสวยงามก็จริง แต่ก็คิดเคี้ยวอดเลี่ยนน่าดู...โดยเฉพาะทางไปอำเภอด่านซ้าย ต้นกำเนิด “ผิตาโชน” และที่ตั้งของโรงพยาบาลอันเป็นจุดหมายปลายทางของผู้เขียนในวันนี้...

1. โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชด่านซ้าย ได้รับรางวัลและคุณภาพรับรองเป็นจำนวนมาก อาทิ การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (Hospital Accreditation: HA), มาตรฐานสากลภาครัฐ (Thailand International Public Sector Standard Management System and Outcomes: PSO), การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Hospital Network Quality Audit: HNQA) ภายในเครือข่าย, รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (National Quality Award: NQA), รางวัลการดูแลเบาหวานสอดคล้องกับวิถีชีวิตท้องถิ่น จากสมาคมผู้ให้ความรู้เรื่องโรคเบาหวานซึ่งเป็นหนึ่งในรางวัล Terumo Diabetes Patient Care Team Award (พ.ศ. 2550) รางวัลสุดยอดสามแห่งปีประเภทโรงพยาบาลจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด (พ.ศ. 2551) รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 2 การบริหารจัดการฐานข้อมูลผู้ป่วยรายบุคคล (OP/PPIindividual) โดยสำนักงานหลักประกันสุขภาพ สาขาเขตพื้นที่อุดรธานี (พ.ศ. 2551) และรางวัลเชิดชูเกียรติ Humanized healthcare Award ระดับองค์กร (พ.ศ. 2553)



“152 โค้งพอดีครับน้อง จากอำเภอเมืองเลย กว่าที่จะถึงที่นี่ หมอเคยนั่งนับเล่นๆ” นายแพทย์ภักดี สืบบุญธรรม² หรือ “คุณหมอจิว” ผู้อำนวยการโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชด่านซ้าย อำเภอด่านซ้าย จังหวัดเลย บอกผู้เขียนเมื่อไปถึงด้วยความที่ตัวอำเภอถูกโอบล้อมไปด้วยภูเขา ทำให้การเข้าถึงบริการสาธารณสุขต่าง ๆ ของชาวบ้านเป็นไปได้ยาก “โรงพยาบาลนี้รองรับผู้ป่วยจากทั้งอำเภอด่านซ้าย อำเภอภูเรือ อำเภอนาแห้ว และบางส่วนจากประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้วย พวกเขาเดินทางลำบาก กว่าที่จะถึงโรงพยาบาลใช้เวลาหลายชั่วโมง รถโดยสารก็ไม่มี ต้องรวบรวมคนให้ได้มาก ๆ แล้วมาพร้อมกันทีเดียว...” แล้วถ้าเจ็บหนักล่ะ? คุณหมอกล่าวสั้น ๆ ว่า “บางครั้ง... ก็ไม่ทันการณ์”

ด้วยข้อจำกัดข้างต้น ประกอบกับความคิดที่ว่าความเจ็บไข้ของชาวบ้านมีมากมาย ขณะที่การจัดสรรงบประมาณจากส่วนกลางในแต่ละปีก็มีจำกัด คุณหมอจึงเริ่ม “คิด” และหาทาง “พัฒนา” โรงพยาบาลด้วยวิธีของคุณหมอเอง เริ่มจากการปรับรูปแบบการให้บริการสุขภาพของโรงพยาบาลจากหน่วยงานที่รกรักษาคนไข้ อยู่แต่ในโรงพยาบาล เป็นหน่วยงานที่เน้นการรักษาเชิงป้องกัน ลงพื้นที่สื่อสารกับชาวบ้านให้เข้าใจการดูแลตนเอง ตลอดจนการปฐมพยาบาลเบื้องต้น อย่างน้อยก็ทำให้ชาวบ้านช่วยตัวเอง

และบุคคลใกล้ชิดได้ โดยไม่ต้องเดินทางมาโรงพยาบาลบ่อย ๆ ซึ่งนับว่าเป็นวิธีที่เกิดผลดีในระยะยาวมากกว่า

การลงพื้นที่ปลูกฝังการดูแลสุขภาพเบื้องต้นให้แก่ชาวบ้านของคุณหมอทำได้อย่างน่าทึ่ง เพราะคุณหมอใส่ใจว่าแต่ละชุมชนล้วนมีปัจจัยแวดล้อม หรือสภาพภูมิสังคมที่แตกต่างกัน... “มีบางชุมชนแนะนำให้ผู้บริหารมองแบบนก (Bird’s eye View) มองแบบ Google Map จริงๆ ก็ดีนะ มองได้กว้างและครอบคลุม แต่ที่ต้องระวัง คือ อาจมองทุกอย่างเป็น pattern เดียวกัน เป็นบล็อกสี่เหลี่ยมหน้าตาเหมือนกันหมด ต้องไม่ลืมนะครับว่า แต่ละชุมชนแต่ละสังคมประกอบขึ้นจากบริบทที่แตกต่าง...ไม่มีที่ไหนที่เหมือนกันทุกอย่างหรอกครับ” ดังนั้น คุณหมอจึงรักษาค้นไขควบคู่ไปกับ



2. นายแพทย์ภักดี สืบบุญธรรม ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ได้รับรางวัลแพทย์ดีเด่นในชนบท ประจำปี 2553 โดยคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล รางวัลคนไทยตัวอย่างปี พ.ศ. 2537 จากมูลนิธิธารน้ำใจ และรางวัลแพทย์ดีเด่นของมูลนิธิแพทย์ชนบท กองทุนนายแพทย์กนกศักดิ์ ประจำปี 2536

การทำ “วิจัยชุมชน” ซึ่งก็คือการลงไปสำรวจประวัติศาสตร์พื้นที่ และวัฒนธรรมเชิงลึกในชุมชนต่างๆ และตั้งวิสัยทัศน์ของโรงพยาบาลว่า “เป็นโรงพยาบาลชุมชนที่สนับสนุนการพึ่งตนเองด้านสุขภาพ และให้บริการที่มีคุณภาพสูงระดับประเทศอย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตท้องถิ่นตั้งแต่เกิดจนตาย”

ผู้เขียนเพิ่งทราบเพิ่มเติมว่า ก่อนหน้านี้นี้ ชาวบ้านไม่ค่อยยอมรับการมีอยู่ของโรงพยาบาลรัฐ เพราะมีความเชื่อว่าจะเข้ามาทำลายหรือดูถูกความเชื่อดั้งเดิมของเขา แต่คุณหมอก็พยายามเข้าถึงและเข้าใจชาวบ้านด้วยการสำรวจ เรียนรู้ และทำตัวกลมกลืนกับชุมชน ไม่ดูถูกประเพณีการเคารพผีปู่ย่า หรือแม้กระทั่งยอมนำหมอฟิมาช่วยรักษาคนไข้ตามที่ชาวบ้านเชื่อว่าถูกผีเข้า ซึ่งก็ล้วนทำให้โรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชด่านซ้ายเป็นที่ยอมรับในหมู่ชาวอำเภอด่านซ้ายมากขึ้น...มากขึ้น

แต่ความสงสัยก็ยังคงวนเวียนอยู่ในสมองของผู้เขียนตลอดเวลาว่า ...คุณหมอคิดยังงั้นนะ กับการทำงานที่เดิม ตำแหน่งเดิมมาตลอด 27 ปี? “เพราะความก้าวหน้าในอาชีพ ไม่ใช่เป้าหมายในชีวิตผม



ผมไม่เคยเชื่อว่า การรับตำแหน่งที่สูงขึ้นจะทำให้คนเรามีความสุขมากขึ้น” ดังนั้น คุณหมอจึงสมัครใจขอย้ายหนีดุ่มเททาเพื่อโรงพยาบาลแห่งนี้ โรงพยาบาลที่ได้ชื่อว่าอยู่ในชนบทที่แห้งแล้งและห่างไกลอย่างต่อเนื่องต่อไป ด้วยเหตุผลที่ว่า พอใจที่ได้เห็นการเติบโตอย่างมั่นคงของโรงพยาบาลแห่งนี้

คุณหมอมิมีความเชื่อว่า กระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ทุกคนเกิดขึ้นจาก “ภายใน” ตัวตนของเราทั้งสิ้น การอยู่ที่โรงพยาบาลนี้มาอย่างต่อเนื่องกว่า 20 ปี โดยไม่ย้ายไปไหน ทำให้คุณหมอรู้และเข้าใจพื้นที่ได้อย่างลึกซึ้ง เติบโตไปพร้อมกับองค์กร และสามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ เหตุผลสำคัญที่ทำให้คุณหมอมิมีความสุขที่จะอยู่ที่โรงพยาบาลแห่งนี้คือ “ผมได้เห็นพัฒนาการของคนไข้ ผมทำแผนผังครอบครัวเขาได้หมด ผมรักษาแม่เขา ทำคลอดเมียเขา รักษาลูกเขา ผมเกิดความผูกพัน เกิดความรัก ...และเมื่อเกิดความรัก มันก็ไม่ยากเลยที่จะดูแลเขาอย่างดีที่สุด”

ในขณะที่กำลังทิ้งอยู่ว่า ยังมีคนแบบคุณหมอเหลืออีกหรือไม่ในโลกใบนี้ และจะยังมีเหลือสักกี่คนกันนะ? คุณหมอเหมือนเข้าใจสีหน้าครุ่นคิดของผู้เขียน... “ผมฝึกบุคลากรในโรงพยาบาลทุกคนให้มีจิตใจอ่อนโยน ผมฝึกให้เขาให้บริการคนไข้ด้วย “หัวใจ” พวกเขาจบจากสายวิทย์ เน้นนอนพวกเขาเคยชินกับการตัดสินใจทุกอย่างด้วยตรรกะ ด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพราะฉะนั้นก่อนเข้าทำงานจริง ผมพาพวกเขาไปบ้านที่ค่ายอาสาพัฒนาชุมชน สร้างสัมพันธภาพ ไปเยี่ยมบ้านชาวบ้าน ที่สำคัญเราทำกิจกรรมเหล่านี้อยู่เป็นประจำ ซึ่งมันช่วยฝึกให้เขาเรียนรู้ที่จะรักและให้บริการคนอื่นด้วยหัวใจ” บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาศักยภาพ ได้รับรู้ว่าตัวเองมีคุณค่า ได้รับรู้ความยิ่งใหญ่ของการให้ ณ สถานที่แห่งนี้เอง

คุณหมอพาผู้เขียนและเพื่อนเดินชมโรงพยาบาล ซึ่งตลอดทางเราเห็นสวนสวยที่คุณหมอและบุคลากรภายในโรงพยาบาลร่วมกัน





ออกแบบและปลูกเอง เราเห็นภาพเขียนสีน้ำและสีเทียนฝีมือเด็ก ๆ ที่มาเข้าค่ายช่วงปิดเทอม ณ โรงพยาบาลแห่งนี้ แป๊ะเต็มกำแพง หน้าห้องกายภาพบำบัด เห็นรถตุ๊กตุ๊กที่คุณหมอสั่งทำพิเศษ เพื่อให้ลูกจ้างขาพิการได้ขับรับส่งคนไข้ เห็นจักรยานจอดเต็มโรงพยาบาล เนื่องจากคุณหมอและบุคลากรที่นี่เป็นนักปั่นน่องเหล็ก สมาชิกชมรมจักรยานของจังหวัดเลย และนิยมขี่จักรยานเยี่ยมบ้านคนไข้ เห็นระบบบำบัดน้ำเสียที่สร้างสำเร็จขึ้นจากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน เห็นชมรมดนตรี ห้องคอมพิวเตอร์ ที่มีไว้สำหรับให้บุคลากรภายในโรงพยาบาลได้ผ่อนคลายความตึงเครียด และยังได้ใช้สอนเด็ก ๆ ในช่วงปิดเทอม เห็นรอยยิ้มของคุณหมอ...และเห็นตัวผู้เขียนเอง...มีความสุข...

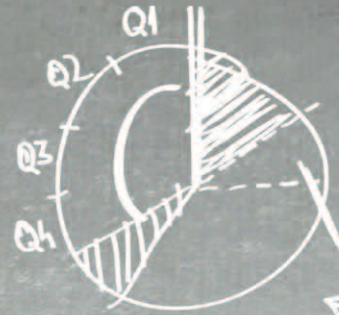
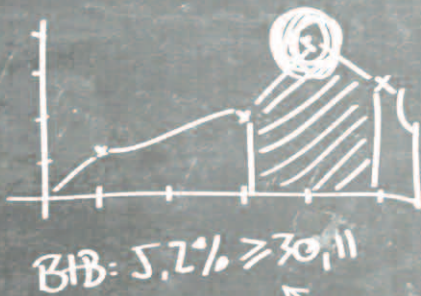


การบริหารโรงพยาบาลของคุณหมอจึงไม่ได้ก่อให้เกิดผลดีเฉพาะในโรงพยาบาลเท่านั้น แต่ได้ทำให้เกิดการพัฒนาสังคมอย่าง “360 องศา” ที่ทั้งกาย ใจ และสภาพแวดล้อมของคนในสังคมเกิดความสมดุลอย่างแท้จริง...และสำหรับผู้เขียน การเดินทางในครั้งนี้ให้คุณค่าและความอิ่มอกอิ่มใจกับผู้เขียนมากกว่าการเดินทางไปโรงพยาบาลครั้งไหนๆ ค่ะ...เพราะทำให้ผู้เขียนได้รับทราบทั้งแง่คิดดีๆ และมุมมองใหม่ๆ ในการบริหารงาน-บริหารคน ที่สำคัญ ผู้เขียนได้รับแรงบันดาลใจอย่างเต็มเปี่ยม...ในการทำงานเพื่อผู้อื่น “ด้วยหัวใจ”

ไม่น่าเชื่อนะค่ะ ว่าเพียงแค่ “ใส่” หัวใจลงไปในการทำงาน “เต็ม” บริบทแวดล้อมของงานอีกนิด “บวก” กับการทำความเข้าใจธรรมชาติของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานของเรา จะทำให้งานเดิม ๆ ที่เราก็มองหน้ากันมาทำและเห็นอยู่ชัด ๆ ว่ามันสุดแสนจะธรรมดาและน่าเบื่อ กลายเป็นงานที่มีคุณค่า มากพอที่จะเปิดพื้นที่ให้เราใส่ความคิดสร้างสรรค์และสร้างมูลค่าเพิ่มในงานนั้นอย่างมหาศาล และจนถึงตอนนี้ หากคุณผู้อ่านกำลังเริ่มนึกถึงงานในหน้าที่รับผิดชอบและเริ่มมีแรงบันดาลใจที่จะเพิ่ม “คุณค่า” ลงไปในงานแสนธรรมดาของคุณอยู่ละก็...ขอแสดงความยินดีด้วยนะค่ะ ที่คุณได้เปิดมุมมองใหม่ๆ ให้กับงานของคุณ ผู้เขียนขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่านประสบความสำเร็จในการทำงาน “ด้วยหัวใจ” และพบ “ความสุข” ในทุก ๆ วันของการทำงานนะค่ะ แล้วพบกันใหม่ค่ะ



สอบทำไร ก็ไม่ผ่านสักที



สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป (ที่แต่เดิมเรียกว่า ภาค ก) มาเป็นประจำทุกปี ข้อสอบภาค ก ได้ชื่อว่าเป็นข้อสอบที่ยาก สัดส่วนของผู้สอบผ่านค่อนข้างน้อย ผู้สมัครสอบบางท่านสงสัยว่าทำไมตนเองจึงสอบไม่ผ่าน ก็จะมาขอคำแนะนำของตนเอง ดูแล้วก็เกิดความสงสัยอีกว่าทำไมสอบมา 3 ปี (3 ครั้ง) แล้วคะแนนของทุกปีจึงเท่ากัน จะเป็นไปได้อย่างไร

การวิเคราะห์ข้อสอบของสำนักงาน ก.พ. ใช้ทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม (Classical Test Theory) ซึ่งทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิมอธิบายว่า คะแนนที่ได้จากการทดสอบประกอบไปด้วย คะแนนที่แท้จริง (True Score) และความคลาดเคลื่อนในการวัด (Error)

ถามต่อไปว่า จะทราบได้อย่างไรว่าคะแนนความสามารถที่แท้จริงของแต่ละคนที่ทำการทดสอบเป็นเท่าไรกันแน่ ตอบตรง ๆ เลยก็คือ ไม่ทราบแน่นอนค่ะ เพราะว่าคะแนนจริงเป็นตัวแปรเชิงทฤษฎีเท่านั้น ทฤษฎีอธิบายว่า คะแนนจริงเท่ากับค่าเฉลี่ยของคะแนนการทดสอบของบุคคลเดิมจากแบบทดสอบเดิม โดยที่



การทดสอบแต่ละครั้งจะเป็นอิสระจากกัน ซึ่งในความเป็นจริง การทดสอบของคนเดิมด้วยแบบทดสอบเดิมจะไม่มีวันเป็นอิสระจากกันได้ เพราะการทดสอบครั้งหลังมักจะได้รับอิทธิพลจากการทดสอบครั้งแรกเสมอ อย่างไรก็ตาม การทดสอบด้วยแบบทดสอบมาตรฐานแต่ละครั้งเรามักได้คะแนนใกล้เคียงกัน ซึ่งเป็นผลมาจากแบบทดสอบที่ได้มาตรฐานในการวัด และผู้เข้ารับการทดสอบไม่ได้มีการพัฒนาทักษะหรือความสามารถให้มากไปกว่าเดิม

ในบางกรณี คะแนนการทดสอบอาจจะแตกต่างกัน ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เรียกว่า **การถดถอยเข้าสู่ค่าเฉลี่ย (Regression to the mean)** กล่าวคือ ในการทดสอบครั้งแรกคะแนนสูง ครั้งถัดไปคะแนนอาจต่ำลง หรือในทางกลับกันการทดสอบในครั้งที่สองอาจคะแนนสูง แต่ในการทดสอบครั้งแรกคะแนนอาจต่ำ คะแนนที่แตกต่างกันในการทดสอบแต่ละครั้งเป็นการถดถอยของคะแนนเข้าสู่ใกล้กับค่าเฉลี่ย เมื่อนานมาแล้วผู้เขียนเคยทดสอบทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อสมัครสถานศึกษาในสหรัฐอเมริกา ครั้งแรกคะแนนน้อย ครั้งที่สองคะแนนสูงขึ้น ในครั้งที่สามผู้เขียนคิดว่า คราวนี้แหละคะแนนคงจะดีมากพอจะไปเรียนเสียที แต่ปรากฏการณ์ของการถดถอยเข้าสู่ค่าเฉลี่ยเกิดขึ้น คะแนนครั้งที่สามกลับต่ำลงมาใกล้เคียงกับครั้งแรก ทำให้อนุมานว่าทักษะภาษาอังกฤษของผู้เขียนในขณะนั้นไม่ได้สูงมากอย่างที่คะแนนในครั้งที่สอง แต่คงอยู่ใกล้ ๆ กับคะแนนที่ไม่สูงนักของครั้งที่หนึ่งและครั้งที่สาม

ปรากฏการณ์นี้ทำให้หลายคนเข้าใจว่า อีกนิดเดียวก็จะสอบได้แล้ว อีกนิดเดียวก็จะสอบผ่านแล้ว แต่ถึงพยายามดูเหมือนยิ่งห่างไกล ทำให้ต้องพยายามกันต่อไปอีก

กรณีของการสอบ 3 ครั้งได้คะแนนเท่ากัน เป็นปรากฏการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ แม้ว่าโอกาสจะเกิดขึ้นไม่มากนักก็ตาม ทั้งนี้ เพราะ

องค์ประกอบของคะแนนที่ทดสอบมีทั้งคะแนนจริง ที่อาจจะมากขึ้นหรือน้อยลงในแต่ละครั้ง (เพื่อที่จะพยายามเข้าใจค่าเฉลี่ย) รวมถึงความคลาดเคลื่อนในการวัดที่อาจเกิดทั้งปัจจัยจากแบบทดสอบ (เช่น ความยากง่าย และความเชื่อมั่นของข้อสอบ เป็นต้น) และปัจจัยภายนอก คือ บริบทของการสอบ สภาพร่างกายของผู้เข้าสอบ ในแต่ละครั้งที่แตกต่างกัน ดังนั้นแม้ว่าโอกาสจะเกิดขึ้นน้อย แต่ก็สามารถเกิดขึ้นได้ จึงไม่อาจสรุปได้อย่างแน่นอนว่ามีความผิดปกติเกิดขึ้นในการสอบ

การทดสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปเป็นการวัดความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ของบุคคล ความรู้ที่เกี่ยวข้องอยู่แค่ในหลักสูตรระดับมัธยมเท่านั้น คนจำนวนหนึ่งสอบผ่านในครั้งแรก หลายคนสอบผ่านครั้งที่สอง หรือสาม หรือสี่ หรือห้า.... ผู้ที่สอบมากที่สุดเท่าที่เคยทราบคือ 29 ครั้ง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสอบผ่านหลัก ๆ น่าจะมีสองประการ คือ ความสามารถทางด้านสติปัญญา และความตั้งใจในการเตรียมตัวสอบ ในเมื่อสติปัญญาเป็นสิ่งที่เราไม่สามารถกำหนดได้ เพราะส่วนหนึ่งถูกกำหนดมาจากพันธุกรรม แต่ความพยายามและความตั้งใจเราสามารถกำหนดเองได้ เมื่อมีผู้มาขอคำแนะนำในการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ผู้เขียนจะแนะนำให้ไปซื้อหนังสือเตรียมสอบมาอ่านทบทวนว่าข้อสอบจะออกในรูปแบบใดบ้าง จากนั้นก็ฝึก ฝึก และฝึก ทำแบบทดสอบ หลายคนบ่นท้อเมื่อเห็นข้อสอบคณิตศาสตร์ แต่ความจริงเป็นคณิตศาสตร์พื้นฐานเท่านั้น ไม่ได้ยากจนเกินไป หลายคนปฏิเสธที่จะพยายามทำ ถ้าเป็นแบบนั้นก็เท่ากับว่า **“ทำไม่ได้”** ตั้งแต่มองไม่ได้เริ่มทำละ

ร้อยละของผู้สอบผ่านการสอบเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ. มีแนวโน้มลดลง ทั้ง ๆ ที่ข้อสอบภาค ก สมัยก่อนค่อนข้างยากกว่าข้อสอบสมัยปัจจุบัน (ซึ่งได้พยายามปรับให้ง่ายขึ้นแล้ว) เมื่อมีผู้สอบไม่ผ่านจำนวนมากทำให้มีแรงกดดันให้ปรับความยากง่ายของข้อสอบให้ง่ายขึ้นอีก อย่างไรก็ตาม ความยากง่ายของข้อสอบยังคงต้องมีความเป็นมาตรฐานอยู่ และถึงแม้ว่าจะมีผู้สอบผ่านเพื่อวัดความรู้ความสามารถทั่วไปจำนวนน้อยลง แต่จำนวนตำแหน่งข้าราชการที่เปิดรับในแต่ละปีกลับยิ่งน้อยกว่านั้นมาก ดังนั้น จำนวนผู้สอบผ่านในแต่ละปียังคงมีปริมาณเพียงพอสำหรับตำแหน่งข้าราชการ

สำหรับผู้ที่มีความพยายามและความตั้งใจจริงที่จะเข้ารับราชการ ขอให้เตรียมตัวอย่างตั้งใจ ฝึกทำแบบทดสอบให้มาก แล้วความสำเร็จจะเป็นของผู้ที่ไม่ย่อท้อ นอกจากงานของราชการส่วนกลางแล้ว งานของราชการส่วนท้องถิ่น หรือพนักงานราชการ ก็เป็นช่องทางเพิ่มเติมสำหรับผู้ที่ต้องการทำงานกับภาครัฐ

<http://olap.com/wp-content/uploads/2014/01/bigstock-Business-man-working-with-lapt-42571708.jpg>

<http://www.trulycaribbean.net/wp-content/uploads/2011/03/write-pen-book-ink.png>

<http://www.opportunitysutton.org/wp-content/uploads/2013/06/Business-support.jpg>

เรื่องนี้เกือบจะเขียน (ไม่) เสร็จ Counterfactual Thinking

หากเปรียบเทียบความรู้สึกระหว่างเราสอบผ่านด้วยคะแนนที่เท่ากับเกณฑ์การผ่านหรือเกือบจะสอบตก กับเราสอบไม่ผ่านด้วยคะแนนที่น้อยกว่าเกณฑ์เพียงหนึ่งคะแนน หรือเกือบจะสอบผ่านคงจินตนาการได้ไม่ยากว่าความรู้สึกของเราในสองสถานการณ์นี้จะแตกต่างกันอย่างไร

เราคงรู้สึกยินดีที่สอบผ่าน แม้ด้วยคะแนนที่เท่ากับเกณฑ์การผ่านก็ตาม เพราะเราจินตนาการเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ คือ การที่เราเกือบจะสอบไม่ผ่าน หากเราได้คะแนนน้อยกว่านี้เพียงหนึ่งคะแนน

ในทางกลับกัน เราคงรู้สึกผิดหวังที่สอบไม่ผ่าน เพราะเราจินตนาการเปรียบเทียบกับเหตุการณ์อื่นที่อาจจะเกิดขึ้นได้ คือ การที่เราเกือบจะสอบผ่าน หากเราได้คะแนนมากกว่านี้เพียงหนึ่งคะแนน

เพียงคะแนนที่ต่างกันหนึ่งคะแนนนี้ แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นกลับแตกต่างกันอย่างมาก และส่งผลความรู้สึกของเราที่แตกต่างกันอย่างมากด้วย

ทำไมความรู้สึกของเราต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนี้จึงแตกต่างกัน

เคยชมการแข่งขันกีฬานัดชิงชนะเลิศหรือไม่ครับ

ในปี 2014 มีการแข่งขันกีฬาที่ผู้คนจำนวนมากที่เฝ้าคอยจะรับชมการแข่งขัน ซึ่งก็คือฟุตบอลโลก 2014 โดยประเทศบราซิลรับหน้าที่เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน และเป็นทีมเต็งลำดับต้น ๆ ที่มีโอกาสจะคว้าแชมป์ในครั้งนี้ไปครอง แต่นี่คือวารสารข่าวราชการ ไม่ใช่หนังสือพิมพ์สแตร์ซอคเกอร์ ประเด็นของเราจึงไม่ใช่การวิเคราะห์สภาพความพร้อมของทีมฟุตบอลแต่ละประเทศที่เข้าแข่งขันครับ

ย้อนกลับไปเมื่อปี 2010 นัดชิงชนะเลิศของการแข่งขันฟุตบอลโลกในคราวนั้น เป็นการพบกันระหว่างสเปนและเนเธอร์แลนด์

การแข่งขันนัดดังกล่าวต้องยืดเยื้อจนถึงช่วงต่อเวลาพิเศษ 30 นาที ก็ได้ประตูขึ้นมาจากอีนียस्ता เป็นประตูชัยในท้ายที่สุด ได้โลกเป็นสมัยแรก พร้อมกับเล่นฟุตบอลด้วยทีมเวิร์คที่น่าตื่นตาตื่นใจ

หากท่านผู้อ่านรับชมการถ่ายทอดจนถึงช่วงพิธีมอบถ้วยรางวัลแล้ว คงรับรู้ได้ถึงอารมณ์ความรู้สึกที่แตกต่างกันระหว่างผู้เล่นของสเปนซึ่งเป็นผู้ชนะ กับผู้เล่นของเนเธอร์แลนด์ซึ่งเป็นผู้แพ้แน่นอนว่าผู้เล่นของสเปนย่อมรู้สึกยินดีกับชัยชนะ ในขณะที่ผู้เล่นของเนเธอร์แลนด์ย่อมรู้สึกเศร้าและผิดหวัง อาจเป็นเพราะเหลือเวลาอีกเพียง 4 นาที ถ้าผลยังเสมอกันอยู่ ก็จะเป็นช่วงของการตัดสินผลแพ้ชนะด้วยการยิงลูกโทษ ซึ่งเนเธอร์แลนด์อาจเป็นผู้ชนะก็ได้ อย่างไรก็ตาม ประวัติศาสตร์เช่นนี้ก็มีได้เกิดขึ้น ความเป็นจริงก็คือสเปนเป็นผู้ชนะ

ย้อนกลับมาก่อนหน้าการแข่งขันชิงชนะเลิศหนึ่งวัน จะเป็นการแข่งขันเพื่อชิงอันดับที่ 3 ซึ่งเป็นการพบกันระหว่างประเทศ



เยอรมนีกับประเทศอูรุกวัย ผลการแข่งขันปรากฏว่า เยอรมนีชนะอูรุกวัยด้วยสกอร์ 3 ประตูต่อ 2 ได้ครองตำแหน่งที่ 3 ซึ่งแน่นอนว่าผู้เล่นของเยอรมนีคงมีอารมณ์ความรู้สึกยินดีกว่าผู้เล่นของอูรุกวัย การได้อันดับที่ 3 น่าจะดีกว่าการได้อันดับที่ 4 แต่หากเรานำภาพ/อารมณ์ความรู้สึกของผู้เล่นของเยอรมนีไปเปรียบเทียบกับผู้เล่นของเนเธอร์แลนด์แล้ว เราอาจจะพบว่าเป็นเรื่องแปลกที่ผู้ได้รับอันดับที่ 2 มีอารมณ์ความรู้สึกยินดีน้อยกว่าผู้ได้รับอันดับที่ 3

ขอย้อนกลับไปอีกหนึ่งเหตุการณ์ ในปี 2012 มีการจัดแข่งขันกีฬาของมวลมนุษยชาติขึ้น นั่นคือการแข่งขันกีฬาโอลิมปิก 2012 ซึ่งประเทศอังกฤษได้รับเกียรติให้เป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน อันที่จริงแล้วการจะเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขันกีฬาระดับโลกเช่นนี้ คงต้องมีการเตรียมความพร้อมของประเทศเป็นอย่างดี การข่าวประกาศว่าจะเสนอตัวขอเป็นเจ้าภาพโดยที่ยังขาดความพร้อมในด้านต่าง ๆ คงเป็นเรื่องยากทีเดียวหากเราจะได้รับการคัดเลือกให้เป็นเจ้าภาพ แต่นั่นก็ไม่ใช่ประเด็นที่เราจะพูดถึงกันครับ

กีฬาที่กำหนดให้มีการแข่งขันในโอลิมปิกมีมากมายหลายชนิด กีฬา นอกจากนี้ ในการแข่งขันกีฬางานชนิดยังมีการแบ่งรุ่นแบ่งประเภทของการแข่งขันออกไปอีก ซึ่งเชื่อได้ว่าแต่ละท่านคงมีโอกาสได้รับชมการแข่งขันกีฬาที่ท่านชื่นชอบในการแข่งขันโอลิมปิกอย่างแน่นอน



จุดที่น่าสนใจที่สุดของการแข่งขันกีฬาคงหนีไม่พ้นการแข่งขันเพื่อชิงเหรียญทอง นอกจากช่วงเวลาการแข่งขันที่เป็นไปอย่างเข้มข้นและน่าตื่นเต้นเพื่อให้ได้ผู้ชนะเลิศแล้ว ช่วงเวลาที่น่าสนใจอีกช่วงหนึ่งคือพิธีมอบเหรียญรางวัลนั่นเอง ในพิธีมอบเหรียญรางวัล ฝ่ายจัดการแข่งขันจะนำโพเดียม/สแตนด์ มาจัดวางไว้สำหรับผู้ชนะในลำดับที่ 1 2 และ 3 ขึ้นไปยืนตามตำแหน่งของตน หากเราลองสังเกตสีหน้าท่าทาง และอารมณ์ของนักกีฬาในแต่ละลำดับแล้ว ลองจัดลำดับสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ของผู้ชนะในแต่ละลำดับ อาจพบว่าผู้ชนะในลำดับที่ 1 มีสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ที่มีความสุขที่สุด แต่ผู้ที่มีสีหน้า ท่าทาง และอารมณ์ที่มีความสุข ในลำดับถัดไป อาจไม่ใช่ผู้ชนะในลำดับที่ 2 แต่กลับเป็นผู้ชนะในลำดับที่ 3

คำถามที่ตามมาคือ ทำไมผู้ชนะในลำดับที่ 3 จึงมีแนวโน้มที่จะมีความสุขมากกว่าผู้ชนะในลำดับที่ 2 เป็นคำถามเดียวกับคำถามข้างต้นว่า ทำไมความรู้สึกของเราต่อผลสอบ จึงแตกต่างกัน

นักจิตวิทยาให้คำอธิบายว่า อารมณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังการแข่งขัน/การสอบนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความคาดหวังของนักกีฬา/ผู้สอบ และเป็นผลจากวิธีการคิดที่เรียกว่า Counterfactual Thinking แปลความตามแบบผู้ไม่แตกฉานด้านภาษาอย่างผู้เขียน ก็คงได้ประมาณว่า การคิดที่สวนทางตรงข้ามกับความเป็นจริง





ซึ่งเป็นการแปลความที่ออกจะชาวบ้านไปสักนิด แต่นักจิตวิทยาเขาให้ความหมายที่ดีกว่านี้ว่า Counterfactual Thinking นั้นเป็นการจินตนาการถึงเหตุการณ์และผลลัพธ์ที่เป็นทางเลือกอื่น ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ แต่ก็ไม่ได้เกิดขึ้น

ขออธิบายโดยใช้ตัวอย่างจากการแข่งขันกีฬาเช่นนี้ครับ ในการแข่งขันนัดชิงชนะเลิศ แน่นอนว่า ผู้เข้าแข่งขันแต่ละฝ่ายย่อมต้องจินตนาการหรือคาดหวังว่า ตนเองหรือทีมของตนจะเป็นผู้ชนะ แต่เมื่อผู้ชนะมีได้เพียงหนึ่งเดียว และฝ่ายที่เหลือคือฝ่ายที่พ่ายแพ้ เช่นนี้แล้ว ฝ่ายที่พ่ายแพ้ย่อมต้องพบกับความผิดหวังเป็นธรรมดา เนื่องจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ เช่นเดียวกับสนทนารักที่ย่อมมีผู้แพ้ผู้ชนะ แต่คงจะเป็นการดีกว่าถ้าความรักจะไม่มีแพ้มีชนะ มีแต่รักเสมอ นอกเรื่องไปไกลละ กลับเข้าเรื่องกันต่อดีกว่าครับ

เมื่อเปรียบเทียบกับการแข่งขันชิงอันดับที่ 3 แน่นอนว่า ทั้งสองฝ่ายก็คงคาดหวังที่จะเป็นผู้ชนะในการแข่งขันนี้ ซึ่งย่อมจะดีกว่าการเป็นผู้แพ้อีกครั้งและไม่ได้อะไรเลย เช่นนี้แล้ว ผู้ชนะในลำดับที่ 3 คงรู้สึกยินดีว่าการที่ได้ลำดับที่ 4 ซึ่งเป็นลำดับที่คนส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ความสำคัญสักเท่าไร อาจกล่าวได้ประมาณว่า การได้ลำดับที่ 3 หมายความว่าอย่างน้อยก็ยังได้รับรางวัลติดมือบ้าง

เมื่อเปรียบเทียบความรู้สึกของผู้ที่ได้ลำดับที่ 2 กับผู้ที่ได้ลำดับที่ 3 แล้ว ผู้ที่ได้ลำดับที่ 3 จึงมีแนวโน้มที่จะแสดงสีหน้า ท่าทาง มีความสุขมากกว่า เนื่องจากผู้ที่ได้ลำดับที่ 2 จะเปรียบเทียบตัวเองว่าเป็นผู้ที่เกือบจะได้ลำดับที่ 1 แล้ว แต่ไม่ได้เป็น จึงรู้สึกผิดหวัง ในขณะที่ผู้ที่ได้ลำดับที่ 3 จะเปรียบเทียบตัวเองว่าเกือบจะเป็นลำดับที่ 4 แล้ว ซึ่งเป็นลำดับที่ไม่มีความสำคัญสักเท่าไร แต่ไม่ได้เป็น จึงรู้สึกมีความยินดี

การคิดเปรียบเทียบในลักษณะของผู้ที่ได้ลำดับที่ 2 กับผู้ที่ได้ลำดับที่ 1 หรือการคิดเปรียบเทียบกับสถานการณ์/ทางเลือก/ผลลัพธ์ที่ดีกว่า นักจิตวิทยาเรียกว่าเป็น Upward Counterfactual Thinking ส่วนการคิดเปรียบเทียบในลักษณะของผู้ที่ได้ลำดับที่ 3 กับผู้ที่ไม่ได้อะไรเลย หรือการคิดเปรียบเทียบกับสถานการณ์/ทางเลือก/ผลลัพธ์ที่แย่กว่า นักจิตวิทยาเรียกว่าเป็น Downward Counterfactual Thinking

แม้ว่าการคิดเปรียบเทียบในลักษณะ Downward Counterfactual Thinking จะทำให้รู้สึกดีกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่ง รู้สึกว่าโชคดีกว่า แต่ในแง่มุมมองอื่นแล้วการคิดเปรียบเทียบในลักษณะนี้จะเป็นประโยชน์กับเราน้อยกว่า ในทางกลับกัน การคิดเปรียบเทียบในลักษณะ Upward Counterfactual Thinking แม้จะทำให้เรารู้สึกแย่กว่าก็ตาม แต่กลับมีประโยชน์กับเรามากกว่า

บ่อยครั้งที่เรามักได้ยินคำแนะนำในช่วงเวลาที่ผิดหวังว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเองจากความล้มเหลว ดังนั้น การจินตนาการถึงสถานการณ์/ผลลัพธ์ที่ดีกว่า ก็อาจจะไม่ได้มีแต่แง่มุมมองลบนัก ถ้าเราจินตนาการโดยวิเคราะห์ว่า ในครั้งต่อไปจะทำอะไร อย่างไร เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่แตกต่างจากเดิม ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ก็น่าจะช่วยให้เราได้รับ/ทำในสิ่งที่ดีกว่าได้ในอนาคต

นักจิตวิทยาพบว่า การคิดในลักษณะ Counterfactual นี้จะยิ่งเน้นย้ำให้เรารู้สึกเกี่ยวกับโชคมากขึ้น ยกตัวอย่างเช่น การที่เราเกือบจะสอบไม่ผ่าน แต่ก็สอบผ่าน การที่เราเกือบจะเดินทางขึ้นเครื่องบินไม่ทัน แต่ก็ขึ้นเครื่องบินได้ทัน การที่เราเกือบจะมาทำงานสาย แต่ก็มาทำงานทันเวลา การที่เราเกือบจะพลาดนัดสำคัญ แต่ก็ไม่พลาดนัด กรณีทั้งหมดที่ยกตัวอย่างนี้ เราเกือบจะไม่ได้รับผลลัพธ์ที่ต้องการ แต่ผลลัพธ์ก็ยังเป็นไปอย่างที่ต้องการ แม้จะเฉียดฉิวก็ตาม ถ้าเพียงแคเลือกคำตอบผิดไปหนึ่งข้อก็คงสอบไม่ผ่านแล้ว ถ้าเพียงแคแหวะตกท้ายใครสักคนระหว่างทางก็อาจจะขึ้นเครื่องบินไม่ทัน มาทำงานสาย หรือพลาดนัดสำคัญ กรณีเช่นนี้เรามักจะจินตนาการเปรียบเทียบถึงผลลัพธ์ทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น และบ่อยครั้งที่เรามักรู้สึกกับตัวเองว่าโชคไม่ดี จริงหรือไม่ครับ ในทางกลับกัน เรามักรู้สึกว่าโชคไม่ดี หากเกิดเหตุการณ์ร้าย ๆ ขึ้น



เคยชมภาพยนตร์เรื่อง Sliding Doors หรือไม่ครับ ภาพยนตร์ปี 1998 แสดงนำโดย Gwyneth Paltrow เป็นภาพยนตร์ที่เล่าชีวิตของหญิงสาวคนหนึ่งในลักษณะโลกคู่ขนาน (Parallel) โดยใช้เหตุการณ์ที่สถานีรถไฟเป็นจุดเปลี่ยนของเรื่อง ด้วยเวลาเพียงแค่วินาที ทำให้สถานการณ์แยกออกเป็น 2 ทาง คือ หนึ่ง เธอขึ้นรถไฟที่ไม่ทัน และ สอง เธอขึ้นรถไฟได้ทันอย่างฉิวเฉียด เรื่องราวที่เกิดขึ้นต่อจากนั้นก็มียุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน ถ้ามีโอกาสลองหาภาพยนตร์เรื่องนี้มารับชมกันดูนะครับ

เชื่อได้ว่าทุกท่านคงเคยเจอกับเหตุการณ์เช่นนี้ (ขึ้นรถไฟไม่ทัน/ขึ้นรถไฟทัน) มากันบ้าง ท่านที่ขึ้นรถไฟไม่ทันอย่างเฉียดฉิวก็คงรู้สึกโชคร้ายที่ขึ้นรถไฟไม่ทัน ในขณะที่เดียวกัน ท่านที่ขึ้นรถไฟไม่ทันก็รู้สึกโชคดีที่ขึ้นรถไฟได้ทัน ในขณะเดียวกัน ท่านที่ขึ้นรถไฟไม่ทันก็รู้สึกโชคร้ายที่ขึ้นรถไฟไม่ทัน แต่หากเราจะมองโลกแง่ดีบ้าง การที่เราขึ้นรถไฟไม่ทัน อาจทำให้เราได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ ได้พบเจอใคร มีโอกาสได้มองบรรยากาศรอบตัวมากขึ้น มีเวลาพักเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เราอาจคิดว่า จุดเปลี่ยนเพียงเล็กน้อยนี้ก็อาจจะนำสิ่งที่ดีมาสู่เราก็เป็นได้ครับ

ยิ่งเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญและไม่น่าจะเกิดขึ้นสักเท่าไร ก็ยิ่งมีแนวโน้มที่เราจะคิดในลักษณะ Counterfactual มากยิ่งขึ้น ประมาดว่า ถ้าเป็นไปได้ก็คงอยากกลับไปแก้ไขเหตุการณ์ในตอนนี้ หรือหาวิธีแบบนี้ คงไม่ทำอย่างนั้น/อย่างนี้แล้ว เข้าทำนองที่ว่ารู้อะไรก็ไม่วุ่น วุ่น ครับ

บ่อยครั้งที่เรามักคิดว่า ถ้าเพียงแต่เราทำแบบนั้น แบบนี้ ก็คงไม่เกิดเหตุการณ์นี้ขึ้น แต่อย่างที่คุณทศพร สิทธิ เคยกล่าวไว้ว่า ปาฏิหาริย์ไม่มีจริง ดังนั้น การยอมรับความเป็นจริงที่เกิดขึ้นให้ได้ คงจะดีกว่าการที่เราจะจินตนาการเปรียบเทียบกับสิ่งที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริง

โดยทั่วไปแล้ว เรามักรู้สึกเสียดาย/เสียใจกับสิ่งที่ทำลงไปน้อยกว่าสิ่งที่เราไม่ได้ทำ/พลาดที่จะทำ เช่นนี้ ถ้าเราจะใช้ชีวิตแบบที่คุณทศพรบอกว่า เรือเล็กควรออกจากฝั่ง ออกจากพื้นที่ปลอดภัยของเรา เพื่อลองทำบางสิ่งบางอย่าง ในทางที่ดีขึ้นครับ ถึงแม้ว่าสุดท้ายจะล้มเหลว แต่อย่างน้อยเราก็บอกกับตัวเองได้ว่า ได้ลองทำแล้ว ซึ่งอาจจะเป็นการดีกว่าที่เราจะทำได้เพียงกลับมาคิดเสียดาย/เสียใจที่ไม่ได้ทำครับ

กล่าวโดยสรุป Counterfactual Thinking เป็นการจินตนาการเหตุการณ์และผลลัพธ์ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเหตุการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้ การจินตนาการเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ที่แย่กว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มักจะทำให้เรารู้สึกดีขึ้น ในทางกลับกัน การจินตนาการเหตุการณ์ที่ดีกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง มักจะทำให้เรารู้สึกแย่ลง

ในตอนท้ายนี้ ผู้เขียนขอลองจินตนาการว่า ท่านผู้อ่านชื่นชอบบทความในครั้งนี้น้อยกว่าครั้งอื่น โดยแอบหวังว่าจะตรงข้ามกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงนะครับ

๓ จะถึงฝั่งฝัน.... นักทรัพยากรบุคคล มืออาชีพ?

เอาเข้าจริง ๆ แล้วอาชีพนักทรัพยากรบุคคลก็มีหลากหลายบทบาท แต่ละบทบาทก็มีฉากและตัวละครที่ต้องแสดงในรูปแบบที่แตกต่างกันไป ทุกอย่างจึงมีพลวัตและอิทธิพลต่อกันและกัน ทำให้การแสดงในแต่ละรอบโชว์มักจะมีสีสันในตัวของตัวเอง แม้ว่าจะยังคงเป็นละคร “เรื่อง” เดียวกันอยู่ และแม้ว่านักทรัพยากรบุคคลจะยังคงถูกบังคับโดยอาชีพให้ต้องเล่น “บทเดิม” ก็ตาม

แต่อนิจจาครับ แต่ละบทบาทที่นักทรัพยากรบุคคลเล่นนั้นล้วนแล้วแต่มีผลต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความสุขในชีวิตและครอบครัว ความก้าวหน้าในการรับราชการ และแน่นอนครับว่า หมายรวมถึงความทุกข์และความปวดร้าวอันอาจเกิดจากการได้รับการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม และยิ่งไปกว่านั้น คือ ความเจริญก้าวหน้าและการพัฒนาคุณภาพงานบริการที่ภาครัฐมีให้แก่ประชาชนที่ดีขึ้น การรักษามาตรฐานหรือถอยหลังเข้าคลอง (หากก้าวไม่ทันกับการพัฒนาทางสังคม)

การได้รับมอบหมายจากส่วนราชการในการดูแลการใช้เงินภาษีอากรจากรัฐมาจ่ายเป็นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการเพื่อให้ประชาชนได้รับบริการที่คุ้มค่า และตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าของเงิน จึงเป็นภาระอันยิ่งใหญ่ที่กำหนดให้นักทรัพยากรบุคคลต้องเป็นนักลงทุน นักเศรษฐศาสตร์ นักกลยุทธ์ นักการตลาด นักกฎหมาย นักแรงงานสัมพันธ์ และนักบริหารจัดการสารสนเทศ เพื่อให้สามารถมีอาวุธครบมือทั้งศาสตร์และศิลป์ และสามารถ “ตีบทแตก” จนเป็นที่ยอมรับจากตัวละครต่างๆ ทั้งจากฝ่ายรัฐบาล

ภาคประชาสังคม ผู้บริหาร หัวหน้างาน ไปจนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานหลายครั้ง “ฉาก” และ “ท้องเรื่อง” ทำให้นักทรัพยากรบุคคลยืนอยู่ในความมืดโดยยังไม่รู้ว่าจะพลิกบทบาทไหนมาเล่น และหลายครั้งก็เหมือนจะถูกดึงแขนซ้ายให้เล่นบทบาทหนึ่ง (เพื่อองค์กร) และแขนขวาให้ไปเล่นบทบาทตรงข้าม (เพื่อเจ้าหน้าที่) จนไม่รู้ว่าควรเลือกเดินไปทางไหน บทบาทไหนถึงจะถูกต้อง หรือบทบาทไหนถึงจะถูกใจ (ใคร ๆ) ดังนั้น ผู้เล่นบทนักทรัพยากรบุคคล หากหวังความเป็นมืออาชีพก็ต้องมีจริยธรรมในใจที่เข้มแข็งที่จะข้ามผ่านสถานการณ์แบบนี้ไปได้

การจะเป็นนักทรัพยากรบุคคลในยุคนี้ สมัยนี้ คงไม่ได้หมายความว่าแค่ดูแลข้าราชการหนึ่งคน ร้อยคน พันคน หมื่นคน หรือแสนคน ตั้งแต่บรรจุเข้ารับราชการจนถึงเกษียณอายุราชการออกไป ตามหลักวิชาการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ หรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ที่องค์กรกลางกำหนดขึ้นและการทำให้ทุกฝ่ายพึงพอใจได้เท่านั้น แต่นักทรัพยากรบุคคลจะต้องสวมจิตวิญญาณของมืออาชีพและสร้างความเชื่อมั่นและการยอมรับให้เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

องค์หนึ่ง : นักเศรษฐศาสตร์ / นักลงทุน

คงปฏิเสธไม่ได้ว่าจุดเริ่มต้นของการทำงานเรื่องคน ไม่ว่าจะธุรกิจเอกชนหรือภาครัฐ คงต้องมีเรื่องเงินหรือต้นทุนเพื่อจับจ่ายใช้สอยหรือซื้อหาทรัพยากรเสียก่อน สำหรับภาครัฐนั้น เงินหรือต้นทุนที่ว่่านั้นเรียกว่า “งบบุคลากร” นักทรัพยากรฯ จะต้องคิดคำนวณค่าใช้จ่ายทั้งเงินเดือน ค่าจ้าง และค่าตอบแทนอื่นทั้งที่อยู่ในรูปของเงินและไม่ได้อยู่ในรูปของเงินเพื่อตอบแทนและจูงใจข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงานอื่น โดยเราต้องคำนวณค่าใช้จ่ายนี้ “หนึ่งปี” ล่วงหน้า

แน่นอนว่า การคำนวณค่าใช้จ่ายดังกล่าวย่อมต้องคำนึงถึงการกำหนดประเภท จำนวน ระดับตำแหน่ง รวมทั้งค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะ คุณสมบัติ สมรรถนะของเจ้าหน้าที่ทั้งที่มีอยู่และที่ต้องการในอนาคต เพื่อตอบโจทย์ขององค์กร รวมถึงการสรรหาให้ได้มาซึ่งเจ้าหน้าที่ตามที่ได้กำหนดต้นทุนไว้ ทั้งนี้ เพื่อให้เม็ดเงินที่ขอแบ่งมาจากภาษีราษฎรเกิดมรรคผลอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย กล่าวคือ มีคนให้บริการในภาครัฐอย่างเต็มที่ และเพื่อไม่ให้เงินที่ขอมานั้น “เหลือ” หรือแม้กระทั่ง “สูง” เกินต้นทุนที่กำหนดไว้แต่แรก



ในมุมมองของนักลงทุน หาก “เงินเหลือ” นั้นหมายถึง การเสียโอกาสทางเศรษฐกิจของอีกภาคส่วนหนึ่งที่ไม่ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ ในขณะที่ “การใช้เงินเกินกว่าจำนวนที่ขอไว้” นั้นย่อมหมายถึง การสร้างภาระเกินตัวให้กับองค์กรซึ่งส่งผลให้ต้องมีการบริหารจัดการ และลดค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ ลง เพื่อหักลบกลบหนี้กับค่าใช้จ่ายที่เกิน ดังนั้น องค์หนึ่งนี้จึงเป็นบทที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักทรัพยากรฯ ทุกคนที่จะต้องพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเรื่อง “ความคุ้มค่า” “การเสียประโยชน์” “ทางเลือก” หรือ “ผลลัพธ์” เพื่อแสดงฉานนี้ให้ตอบโต้และตรงใจกับเจ้าของเงิน (ราษฎร รัฐบาล สำนักงบประมาณ) และให้ความเป็นธรรมแก่คนที่ขายแรงงาน (ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ)

องค์สอง : นักกลยุทธ์/นักการตลาด

ถ้าหากันตามหลัก “คุณภาพ” แล้ว การขายสินค้าหรือบริการอะไรก็ตาม ถ้าไม่รู้ใจลูกค้า หรือไม่รู้ว่ลูกค้าคือใคร ต้องการอะไรอะไรที่ขาดไม่ได้ (needs) อะไรที่ได่เพิ่มก็ดี (wants) ก็จะมีพยากรณ์ได้ว่าคงล้มทั้งยืนตั้งแต่เริ่มจะลูกก้าวเดินแล้ว

ในละครฉากนี้ นักทรัพยากรฯ มักจะต้องยืนอยู่ระหว่างตัวละครสองตัวที่แม้หลายครั้งจะมีความต้องการที่ตรงกัน แต่ในอีกหลายครั้งมักจะสวนทาง และบางครั้งถึงขั้นขัดแย้งกัน ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรโดยฝ่ายบริหารต้องการผลงาน คุณภาพ ประสิทธิภาพ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ต้องการความก้าวหน้า ความสมดุลของชีวิตส่วนตัว และการทำงาน และค่าตอบแทนที่ดี การยืนอยู่ ณ จุดกึ่งกลางระหว่างองค์กรและเจ้าหน้าที่ บางครั้งก็ทำได้ หลายครั้งก็ทำไม่ได้ และคงเกือบแทบทุกครั้ง ก็เต็มไปด้วยความลำบากใจ เพราะหลายกิจกรรม หลายแผนงาน หลายโครงการด้านเอชอาร์ ก็มีเป้าหมายการดำเนินงานไปในทางใดทางหนึ่ง แต่หวังผลทั้งสองทาง แม้จะคนละห้วงเวลากัน เช่น การบริหารผลงาน (องค์กร) การสร้างความก้าวหน้า (เจ้าหน้าที่) การสร้างความผูกพันองค์กร (เริ่มต้นที่เจ้าหน้าที่..หวังผลไกลไปถึงความเจริญรุ่งหน้าขององค์กร) ซึ่งนอกจากจะสร้างความสับสน ไม่แน่ใจ ไม่มั่นใจ อันอาจจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจของกลุ่มลูกค้า ทั้งฝ่ายบริหารและเจ้าหน้าที่แล้วยังอาจนำมาซึ่งความยากลำบากในการแสดงบทของนักทรัพยากรฯ อีกด้วย

ฉะนั้น หากประยุกต์หลักการตลาดทั้งเรื่องการแบ่งกลุ่มลูกค้า (segmentation) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การขายบริการที่สอดคล้องกันตั้งแต่บริการที่ให้ (service) ต้นทุนการให้บริการหรืองบประมาณ (price or cost) ว่าจะใช้เงินมากน้อยเท่าไรในแต่ละกิจกรรม รวมถึงสถานที่ให้บริการ (place) และที่สำคัญเป็นอย่างมาก ที่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาบ่อย ๆ คือ การประชาสัมพันธ์ (promotion) เพื่อให้ลูกค้าแต่ละกลุ่มได้เข้าใจวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริการ



ข้าราชการ กับ...คดีอาญา

**ใครว่าต้องเป็นนักกฎหมายเท่านั้น ถึงจะต้องเกี่ยวข้องกับ
วินัยข้าราชการ?**

ในฉบับนี้ผู้เขียนขอกล่าวถึงนักทรัพยากรบุคคล ซึ่งถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการดูแลความเป็นอยู่ของเพื่อนข้าราชการ ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ รอบรู้ ซึ่งมีอาชีพที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ควรจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในองค์กร โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการงาน มีทักษะที่หลากหลาย ดังที่มีคนกล่าวไว้ว่านักบริหารทรัพยากรบุคคลมืออาชีพนั้นเปรียบเสมือนสถาปนิกด้านคนขององค์กร (Human Architect) ซึ่งในกระบวนการหนึ่ง ที่นักทรัพยากรบุคคลจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อที่จะสามารถดำเนินการต่อไปได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเป็นธรรมสำหรับทุกฝ่าย คือ การดำเนินการทางวินัย

ในกรณีที่ข้าราชการถูกดำเนินการทางวินัยและในขณะเดียวกันก็ถูกดำเนินคดีอาญา ถือเป็นคำถามยอดฮิตหนึ่งที่นักทรัพยากรบุคคล

หลายท่านอาจเกิดคำถามว่าจะสามารถดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการรายนี้โดยไม่ต้องรอฟังผลทางคดีอาญาได้หรือไม่ จะสามารถนำพยานหลักฐานในสำนวนคดีอาญามาใช้รับฟังในสำนวนวินัยได้หรือไม่เพียงใด เป็นต้น ดังนั้น ในบทความนี้จึงขอกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ ที่นักทรัพยากรบุคคลควรทราบเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเมื่อมีกรณีข้าราชการในสังกัดถูกดำเนินคดีทางอาญา เมื่อมีข้าราชการเข้าไปเกี่ยวข้องกับคดีอาญา สิ่งที่นักทรัพยากรบุคคลต้องทราบ มีดังนี้

1. การรายงานตัวต่อหน่วยงานต้นสังกัด

ข้าราชการผู้ต้องหาคดีอาญาผู้นั้นมีหน้าที่ต้องรายงานให้ส่วนราชการต้นสังกัดทราบโดยด่วนว่าตนตกเป็นผู้ต้องหาในคดีอาญาตามหนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ น.826/2482 ลงวันที่ 2 พฤษภาคม 2482 ทั้งนี้ เพื่อให้หัวหน้าส่วนราชการทราบความเป็นไปของบุคคลดังกล่าวนั่นเอง

2. การช่วยเหลือข้าราชการที่ต้องหาคดีอาญา

ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการช่วยเหลือข้าราชการหรือลูกจ้างของทางราชการที่ต้องหาคดีอาญา พ.ศ. 2528 เป็นกฎหมายที่วางหลักการให้รัฐเข้าไปช่วยเหลือข้าราชการที่ต้องหาคดีอาญาเนื่องจากการที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยบุคคลที่มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือทางคดีจากรัฐจำกัดเฉพาะผู้ที่ถูกกล่าวหาหรือถูกฟ้องคดีซึ่งผู้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติราชการตามหน้าที่โดยชอบด้วยกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการและการกระทำนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของทางราชการ นอกจากนี้ ต้องมีใช้คดีที่ทางราชการเป็นผู้กล่าวหาหรือฟ้องคดีนั้นเอง

การช่วยเหลือของทางราชการตามระเบียบดังกล่าว คือ การออกหนังสือรับรองระบุงำนวนเงินที่ส่วนราชการจะชดใช้ให้พนักงานสอบสวน พนักงานอัยการ หรือศาล เมื่อข้าราชการผิดสัญญาประกัน

โดยข้าราชการที่จะขอรับความช่วยเหลือดังกล่าวต้องแสดงความจำนงตามแบบและวิธีการซึ่งหัวหน้าส่วนราชการเห็นสมควร และเมื่อหัวหน้าส่วนราชการพิจารณาเห็นว่า การกระทำที่ผู้นั้นถูกกล่าวหาหรือถูกฟ้องคดีเป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนของทางราชการและเป็นไปเพื่อประโยชน์ของทางราชการ ส่วนราชการก็จะออกหนังสือรับรองเพื่อดำเนินการขอประกันตัว โดยจะจัดส่งหนังสือดังกล่าวไปยังสถานีตำรวจ ที่ทำการอัยการ หรือศาล แล้วแต่กรณี สำหรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินคดีอาญานั้น ส่วนราชการต้นสังกัดจะเบิกจ่ายจากเงินงบประมาณเท่าที่ได้จ่ายจริงตามจำนวนที่พนักงานอัยการเรียกเก็บ

ข้อน่าสังเกตประการสำคัญ คือ ข้าราชการที่มีสิทธิได้รับความช่วยเหลือตามระเบียบกระทรวงการคลังฉบับนี้ มิได้จำกัดเพียงข้าราชการที่ยังปฏิบัติหน้าที่ราชการอยู่เท่านั้น แต่ยังรวมถึงข้าราชการที่ออกจากราชการไปแล้วด้วย เพื่อเป็นหลักประกันให้แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายว่าตนยังคงได้รับความคุ้มครองและความช่วยเหลือจากรัฐแม้จะพ้นจากราชการไปแล้ว

3. การดำเนินการทางวินัย

เนื่องจากการดำเนินคดีอาญากับการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการนั้นเป็นกระบวนการที่แยกต่างหากจากกัน การดำเนินคดีอาญามุ่งประสงค์เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ส่วนการดำเนินการทางวินัยมุ่งไปที่การรักษาความสงบเรียบร้อยของงานราชการ เพื่อให้ราชการดำเนินไปด้วยความราบรื่น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รักษาภาพลักษณ์ของทางราชการ ดังนั้นกรณีข้าราชการถูกดำเนินคดีอาญา แม้การดำเนินคดีอาญาจะยังไม่เสร็จสิ้น ผลคดีอาญาจะเป็นเช่นไร หรือคดีอาญานั้นจะเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไม่ ข้าราชการคนดังกล่าวก็อาจถูกดำเนินการทางวินัยได้หากปรากฏว่าการกระทำนั้นมีมูลว่าเป็นความผิดวินัย และก็อาจได้รับโทษ หากปรากฏว่าการกระทำนั้นเป็นความผิดวินัยข้าราชการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้

ในการดำเนินการทางวินัยเพื่อพิจารณาว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยหรือไม่ ฐานใด มาตราใดนั้น มักมีผู้สงสัยว่าหากผู้นั้นถูกดำเนินคดีอาญาอยู่แล้ว ผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจดำเนินการทางวินัยจำเป็นอย่างที่จะต้องรอฟังผลการดำเนินการในคดีอาญาก่อนหรือไม่ เพียงใดเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าว ก.พ. ยังคงยึดแนวทางเดิมตลอดมาว่า “การดำเนินการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัย กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนได้กำหนดอำนาจหน้าที่และวิธีการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยไว้เป็นส่วนหนึ่งต่างหากจากการดำเนินคดีอาญาอยู่แล้ว การสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยจึงไม่จำเป็นที่จะต้องรอฟังผลทางคดีอาญาแต่อย่างใด” (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 7904/ว 4 ลงวันที่ 18 มีนาคม 2509) ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าหลักการตามหนังสือเวียนฉบับดังกล่าวมุ่งประสงค์ใช้กับกรณีที่ข้อเท็จจริงในสำนวนการสอบสวนวินัยฟังได้ความชัดเจนอยู่แล้วว่าการกระทำนั้น ๆ ของข้าราชการเป็นการกระทำผิดวินัย ข้าราชการ จึงให้ดำเนินการสอบสวนพิจารณาโทษทางวินัยแก่ข้าราชการคนดังกล่าวให้เสร็จสิ้นไปโดยไม่ชักช้าและไม่ต้องรอฟังผลในคดีอาญาอีก อย่างไรก็ดี หากในทางกลับกันปรากฏว่า การสอบสวนทางวินัยยังฟังไม่ได้ว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย และผู้นั้นก็ยังตกอยู่ในฐานะเป็นผู้ถูกฟ้องคดีอาญา หรือถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดอาญาอยู่ด้วย ในกรณีเช่นนี้ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจดำเนินการทางวินัย



สามารถรอการดำเนินการในทางวินัยไว้ก่อนได้จนกว่าจะทราบผลทางคดีอาญา (ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0905/ว 9 ลงวันที่ 6 ตุลาคม 2509) แต่สำหรับในกรณีที่ปรากฏว่ามีคำพิพากษาถึงที่สุดในการคดีอาญาว่าข้าราชการนั้นกระทำความผิดหรือต้องรับผิดในมูลกรณีเดียวกันกับเรื่องที่ถูกดำเนินการทางวินัยอยู่ กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 ข้อ 39 ได้กำหนดไว้ว่า ถ้าคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษาถึงที่สุดนั้นได้ความประจักษ์ชัดอยู่แล้วว่าข้าราชการรายดังกล่าวกระทำความผิดตามข้อกล่าวหาในมูลวินัย คณะกรรมการสอบสวนสามารถนำเอาคำพิพากษาถึงที่สุดนั้นมาใช้เป็นพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาโดยไม่ต้องรวบรวมพยานหลักฐานอื่นก็ได้ อย่างไรก็ดี ในกรณีนี้ยังต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปข้อเท็จจริงที่ปรากฏตามคำพิพากษาถึงที่สุดนั้นให้แก่ข้าราชการผู้นั้นทราบเพื่อให้มีโอกาสชี้แจงหรือแสดงพยานหลักฐานโต้แย้ง เพื่อความยุติธรรม

ตัวอย่าง

• **กรณีการดำเนินคดีอาญายังไม่สิ้นสุด** – ปลัดอำเภอถูกกล่าวหาจากประชาชนในพื้นที่ว่าได้ข่มขืนเงินอันเป็นการฉ้อโกงประชาชน และถูกดำเนินคดีอาญา ในระหว่างนั้น ปลัดอำเภอคนดังกล่าวได้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีดังกล่าวด้วย และถูกลงโทษไล่ออกจากราชการในความผิดฐานกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ในขณะที่การดำเนินคดีอาญายังคงดำเนินต่อไปและศาลยังไม่มีคำพิพากษาถึงที่สุด

• **กรณีเป็นความผิดทางอาญา แต่ไม่เป็นความผิดวินัย** – พยาบาลยิงสามีซึ่งเป็นตำรวจถึงแก่ความตาย ในขณะที่โต้เถียงกันเรื่องที่สามีแยกทางไปอยู่กับพาร์ตเนอร์โดยสามีพูดจาข่มเหงจิตใจทำร้ายร่างกาย และถูกสอบสวนไปจนถึงบุพการีของฝ่ายหญิงในคดีอาญา ศาลมีคำพิพากษาถึงที่สุดว่าเป็นความผิดฐานฆ่าคนตายโดยเจตนา แต่มีเหตุอันควรลดโทษเนื่องจากบันดาลโทสะจากการถูกข่มเหงจิตใจอย่างร้ายแรงด้วยเหตุอันไม่เป็นธรรม ส่วนการดำเนินการทางวินัยนั้น พยาบาลคนดังกล่าวได้ใช้สิทธิอุทธรณ์ต่อ ก.พ. กรณีที่ตนถูกลงโทษไล่ออกจากราชการในความผิดฐานกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงด้วยเหตุดังกล่าว ก.พ. ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า กรณีนี้ไม่ถือเป็นการกระทำที่เสื่อมเสีย

เกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการจนเป็นที่รังเกียจของสังคมเนื่องจากถูกข่มเหงจิตใจอย่างร้ายแรง จึงไม่เป็นความผิดวินัยฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงแต่อย่างใด ให้ยกโทษ

• กรณีไม่เป็นความผิดทางอาญา แต่เป็นความผิดวินัย –

นายช่างกรรมชลประทานถูกดำเนินการทางวินัยตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ชี้มูลความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ กรณีเอื้อประโยชน์ให้แก่เอกชนในการสร้างเขื่อนแห่งหนึ่ง ในขณะเดียวกันก็ถูกดำเนินคดีอาญาในข้อหาเป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต ตามมาตรา 157 แห่งประมวลกฎหมายอาญาด้วย ผลปรากฏว่าศาลชั้นต้นได้พิพากษายกฟ้องนายช่างคนดังกล่าวในคดีอาญา คดีอาญายู่งระหว่างการอุทธรณ์ แต่ในส่วนของการดำเนินการทางวินัยนั้น กรรมชลประทานได้พิจารณาสำนวนการสอบสวนแล้วมีมติให้ลงโทษไล่อายช่างคนดังกล่าวออกจากราชการตามฐานความผิดที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติชี้มูล

จะเห็นได้ว่า ในกรณีที่ข้าราชการผู้ถูกดำเนินคดีอาญาได้ถูกดำเนินการทางวินัยไปด้วยนั้น แม้จะมีหลักการว่า หลักเกณฑ์วิธีการในการดำเนินการทางวินัยถูกกำหนดไว้เป็นการเฉพาะและแยกต่างหากจากการดำเนินคดีอาญาก็ตาม แต่กระบวนการทั้งสองก็ยังมิได้ถูกตัดขาดออกจากกันโดยสิ้นเชิง ส่วนจะมีความเชื่อมโยงกันได้มากน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับว่าการสอบสวนและรวบรวมพยานหลักฐานในสำนวนวินัยโดยลำพังนั้น เพียงพอที่จะสามารถรับฟังเพื่อพิจารณาวินิจฉัยความผิดและลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการได้แล้วหรือไม่ และถ้าสำนวนวินัยยังไม่เพียงพอที่จะรับฟังในการลงโทษข้าราชการ จะรอการดำเนินการไว้เพื่อรอฟังผลในคดีอาญาก่อนก็ได้

โดยสรุปแล้ว การที่นักทรัพยากรบุคคลซึ่งเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลบุคลากรของหน่วยงานมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกรณีที่มีข้าราชการต้องหาหรือถูกฟ้องคดีอาญานั้น มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการให้เป็นธรรมต่อเพื่อนข้าราชการที่ถูกดำเนินการ เนื่องจากผลการดำเนินคดีอาญาตลอดถึงการดำเนินการทางวินัยที่สืบเนื่องมานั้นต่างมีลักษณะร่วมกันประการสำคัญ คือ ทั้งสองกระบวนการต่างมีผลกระทบต่อการข้าราชการผู้ถูกดำเนินการทั้งสิ้น นอกจากนี้ ความรู้ความเข้าใจในเรื่องดังกล่าวอย่างทีนักทรัพยากรบุคคลมีอาชีพพึงมี ย่อมเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความน่าเชื่อถือของกลไกราชการในการบริหารความยุติธรรมให้แก่บรรดาข้าราชการในภาพรวมอีกด้วย

การพิจารณา ลงโทษทางวินัย



■ กรณีคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติให้พิจารณาโทษทางวินัย ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการแล้ว

โดยที่พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 84² มาตรา 92³ และมาตรา 93⁴ บัญญัติให้การกล่าวหาเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งกระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ กระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ให้กล่าวหาเป็นหนังสือต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในขณะที่ผู้ถูกกล่าวหาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือพ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เกินห้าปี และให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโทษทางวินัยตามฐานความผิดที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติโดยไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอีก รวมทั้งให้ถือว่ารายงานเอกสารและความเห็นของคณะกรรมการ ป.ป.ช.



เป็นส่วนงานการสอบสวนวินัย ตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของผู้ถูกกล่าวหา นั้น ๆ ตลอดจนให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับเรื่อง ส่วนพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 100⁵ บัญญัติให้การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่ออกจากราชการไปแล้ว จะกระทำได้อีกเมื่อข้าราชการผู้นั้นมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงอยู่ก่อนออกจากราชการ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องดำเนินการสอบสวนภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ ซึ่ง อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ ทำการแทน ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า กฎหมายทั้งสองฉบับได้บัญญัติเรื่องการกล่าวหาและการสั่งลงโทษทางวินัยแก่ผู้ที่ออกจากราชการไปแล้วต่างกัน

ในเรื่องนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้มีหนังสือไปยังสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเพื่อหารือปัญหาเกี่ยวกับการพิจารณาโทษทางวินัย กรณีสำนักงาน ป.ป.ช. ได้มีหนังสือถึงอธิบดีกรมป่าไม้ให้พิจารณาโทษทางวินัยแก่ นาย บ. เมื่อครั้งดำรงตำแหน่งป่าไม้อำเภอซึ่งเกษียณอายุราชการไปแล้ว ปรากฏว่า คณะกรรมการ

- 1 นิติกรชำนาญการพิเศษ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.
- 2 มาตรา 84 ภายใต้บังคับมาตรา 19 การกล่าวหาเจ้าหน้าที่ของรัฐดังต่อไปนี้ว่า กระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ กระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ หรือกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ให้กล่าวหาต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ในขณะที่ผู้ถูกกล่าวหาเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือพ้นจากการเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่เกินห้าปี
- 3 มาตรา 92 ในกรณีมีมูลความผิดทางวินัย เมื่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้พิจารณาพฤติการณ์แห่งการกระทำความผิดแล้วมีมติว่าผู้ถูกกล่าวหาผู้ใดได้กระทำความผิดวินัย ให้ประธานกรรมการส่งรายงานและเอกสารที่มีอยู่ พร้อมทั้งความเห็นไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนผู้ถูกกล่าวหาผู้นั้นเพื่อพิจารณาโทษทางวินัยตามฐานความผิดที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติโดยไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอีก ในการพิจารณาโทษทางวินัยแก่ผู้ถูกกล่าวหา ให้ถือว่ารายงานเอกสารและความเห็นของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นส่วนงานการสอบสวนทางวินัยของคณะกรรมการสอบสวนวินัย ตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของผู้ถูกกล่าวหา นั้น ๆ แล้วแต่กรณี
- 4 มาตรา 93 เมื่อได้รับรายงานตามมาตรา 92 วรรคหนึ่งและวรรคสามแล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนพิจารณาโทษภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับเรื่อง และให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งถอดถอนส่งสำเนาคำสั่งลงโทษดังกล่าวไปให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. ทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้ออกคำสั่ง
- 5 มาตรา 100 ข้าราชการพลเรือนสามัญได้มีกรณีถูกกล่าวหาเป็นหนังสือว่ากระทำความผิดหรือละเว้นกระทำการใดที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าเป็นการกล่าวหาต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นหรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือเป็นการกล่าวหาโดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญามีโทษเป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษ แม้ภายหลังผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้ว โดยมีสาเหตุตาย ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยมีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณา และดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ต่อไปได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมิได้ออกจากราชการ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ต้องดำเนินการสอบสวนตามมาตรา 93 วรรคหนึ่ง ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ



กฤษฎีกา (คณะที่ 1) ได้พิจารณาข้อหารื้อดั่งกล่าวและมีความเห็นตามบันทึกสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสร็จที่ 1362/2556 สรุปความได้ว่า เมื่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้มีมติชี้มูลความผิดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงแล้ว ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญจะต้องพิจารณาโทษทางวินัยตามมติคณะกรรมการ ป.ป.ช. แต่การพิจารณาโทษทางวินัยกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการแล้ว จะสามารถกระทำได้เพียงใดและอย่างไรย่อมเป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบหรือข้อบังคับว่าด้วยการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งการพิจารณาโทษทางวินัยกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการแล้ว ได้แก่ มาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 การที่ผู้บังคับบัญชาของข้าราชการพลเรือนสามัญจะอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเพื่อพิจารณาโทษทางวินัยตามมติคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้

ต้องปรากฏว่าข้าราชการพลเรือนสามัญได้ถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญาอันมิใช่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษก่อนออกจากราชการ และผู้บังคับบัญชาได้เริ่มดำเนินการสอบสวนภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ ส่วนกรณีการไต่สวนข้อเท็จจริงของคณะกรรมการ ป.ป.ช. นั้น เห็นว่า ตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 ให้ถือว่า การไต่สวนของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นที่ยุติ โดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องสอบสวนอีก กรณีจึงต้องถือว่าการไต่สวนของคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีผลอย่างเดียวกันกับการสอบสวนของผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เพราะผลของการไต่สวนจะถูกถือเป็นสำนวนการสอบสวนทางวินัยของคณะกรรมการสอบสวนวินัยตามมาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 ดังนั้น เมื่อข้อเท็จจริงปรากฏว่า จังหวัดสุรินทร์ได้ดำเนินการร้องทุกข์กล่าวโทษ นาย บ. ต่อพนักงานสอบสวนภายหลังจากที่นาย บ. ได้เกษียณอายุราชการไปแล้ว และคณะกรรมการ ป.ป.ช. เริ่มต้นทำการไต่สวนก็เป็นเวลาเกินกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่นาย บ. พ้นจากราชการแล้ว กรมป.ป.ช. ไม่จึงไม่อาจพิจารณาโทษทางวินัยกับนาย บ. ได้

นอกจากนี้ คณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) ได้มีคำวินิจฉัย เรื่องแดงที่ 0013156 ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2556 ระหว่างนาย จ. กับกรมที่ดิน สรุปความได้ว่า กรณีผู้อุทธรณ์พ้นจากการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญแล้วก่อนที่จะมีการร้องเรียนกล่าวหาผู้อุทธรณ์ แม้ผู้กรณีในอุทธรณ์จะมีอำนาจสั่งลงโทษย้อนหลังได้ตามมาตรา 107 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ประกอบกับระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยวินัยออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2551 อย่างไรก็ตาม เห็นว่า มาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดเงื่อนไขให้ผู้บังคับบัญชามีอำนาจดำเนินการทางวินัยกับผู้พ้นจากการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญไปแล้วได้ สองประการ ประการแรก กรณีมีการกล่าวหาผู้นั้นเป็นหนังสือว่ากระทำหรือละเว้นกระทำการใดที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้นหรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบก่อนที่ผู้นั้นจะพ้นจากการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ประการที่สอง ต้องสอบสวนตามมาตรา 93 วรรคหนึ่ง ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ โดยบทบัญญัติดังกล่าวได้ครอบคลุมการดำเนินการทางวินัยทั้งหมด ซึ่งรวมถึงการสอบสวนทางวินัยและ

การสั่งลงโทษ จึงเป็นมาตราที่กำหนดเงื่อนไขของอำนาจในการสั่งลงโทษเช่นเดียวกับมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติเดียวกัน และไม่อาจนำหลักการตีความที่ว่า พระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นกฎหมายพิเศษยกเว้นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งเป็นกฎหมายทั่วไปมาใช้กับกรณีนี้ได้

ผู้เขียนเห็นว่า แม้คณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะที่ 1) และ ก.พ.ค. จะมีความเห็นในทำนองเดียวกัน อย่างไรก็ตาม เรื่องนี้ ก.พ.ค. เสียขางน้อย มีความเห็นว่า มาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เห็นควรแปลความหรือตีความจำกัด เฉพาะกรณีการสอบสวนที่ต้องดำเนินการโดยผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจแต่งตั้งเท่านั้น ไม่สามารถนำผลการแปลความหรือตีความดังกล่าวไปอ้างเป็นข้อกฎหมายที่จะนำไปใช้บังคับเกี่ยวกับการไต่สวนและวินิจฉัยของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เนื่องจาก การไต่สวนและการวินิจฉัยของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้ดำเนินการ

ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฯ และพระราชบัญญัติ ประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม บัญญัติรองรับไว้ คำวินิจฉัยของ ก.พ.ค. ในกรณีนี้จึงต้องดำเนินการตามกรอบที่มาตรา 96 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญดังกล่าวบัญญัติไว้ อีกทั้ง การตีความกฎหมายหรือการบังคับใช้กฎหมายต้องเคารพลำดับชั้นของกฎหมายลายลักษณ์อักษร (Hierarchy of Law) ด้วยประกอบกับแนวทางการพิจารณาของคณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะที่ 1) และ ก.พ.ค. ดังกล่าว อาจทำให้เกิดช่องว่างในการพิจารณาลงโทษทางวินัย กรณีข้าราชการพลเรือนสามัญพ้นจากตำแหน่ง เพราะเกษียณอายุราชการไปแล้ว หรือริบลาออกจากราชการ ก่อนที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. จะเริ่มทำการไต่สวนภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ โดยผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไม่อาจลงโทษทางวินัยกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการไปแล้วได้ และยังทำให้ทางราชการได้รับความเสียหาย เนื่องจากต้องจ่ายเงินบำเหน็จบำนาญตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 หรือต้องให้สิทธิประโยชน์อื่น ๆ อาทิ สวัสดิการการรักษาพยาบาล เป็นต้น แก่ข้าราชการผู้นั้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนจึงเห็นควรดำเนินการแก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยบัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุ มีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการแล้วในกรณีที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติว่า ข้าราชการผู้นั้นกระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ กระทำผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ กระทำผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม หรือกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฯลฯ แม้ว่า คณะกรรมการ ป.ป.ช. จะเริ่มทำการไต่สวนเกินกว่าหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการแล้วก็ตาม เพื่อให้เกิดความชัดเจนและเป็นการอุดช่องว่างของกฎหมาย รวมทั้งยังสอดคล้องกับการที่ประเทศไทยเป็นสมาชิกอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการต่อต้านการทุจริต ค.ศ. 2003 (UN-CAC) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ประเทศสมาชิกสามารถขยายเวลาหรืออายุความในการดำเนินคดีทุจริตและประพฤติมิชอบได้



<http://www.bostoncriminaldefenselawyer-blog.com/handcuffs2.jpg>

<http://westsidetoday.com/wp-content/uploads/2014/01/Crime-and-courts.jpg>

<http://phxpersonalinjurylawyer.com/wp-content/uploads/2013/01/Lawyer.jpg>

<http://static.squarespace.com/static/50ef41abe4b07ac9a3e4c50f/512be3c7e4b0fd698ec4d674/512bf05ce4b0c8653977f7fa/?format=1000w>



ว่าด้วยเรื่อง.... นักทรัพยากรบุคคล.... มืออาชีพ

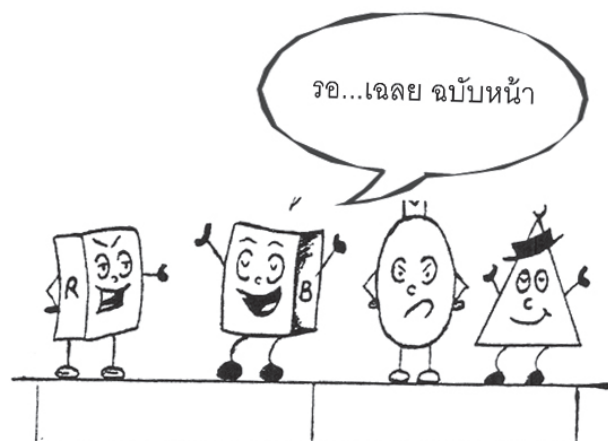
หลาย ๆ ท่าน คงจะได้พบ ได้เจอ หรือได้ยินในเรื่อง การพัฒนาข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่ง “นักทรัพยากรบุคคล” ของส่วนราชการต่าง ๆ ให้เป็นมืออาชีพในการทำงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งหลักสูตรหนึ่งที่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว มักจะถูกส่งหรือสมัครเข้ารับการอบรม นั้น คือ “หลักสูตรการบรรจุและแต่งตั้ง” ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวจะมีเนื้อหาที่กล่าวถึงข้อกฎหมายต่าง ๆ ตลอดจน หลักเกณฑ์ วิธีการ แนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบรรจุ และแต่งตั้ง และที่สำคัญ มีการทดสอบด้วย

คราวนี้เราลองมาทดสอบตัวเราเองกันหน่อยดีกว่า ไม่ง่ายไม่ยากหรอก...แบบพอประมาณ
โดยดูลิ่วว่าข้อไหน ✓ ข้อไหน ✗



- 1. การแต่งตั้งนักวิชาการ...ระดับชำนาญการพิเศษ ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (อำนวยการ ระดับสูง) หมายความว่า เป็นการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น
- 2. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เมื่อเทียบการดำรงตำแหน่งตาม ว 12/2551 แล้ว เป็นตำแหน่งประเภททั่วไป ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551
- 3. ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ ลงมา โดยไม่ต้องได้รับมอบอำนาจจากปลัดกระทรวง/อธิบดี
- 4. การย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ไปดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม จะกระทำมิได้ เว้นแต่ได้รับการยินยอมจากข้าราชการผู้นั้นก่อน
- 5. คำสั่งย้ายข้าราชการ (เลขที่ตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอีกเลขที่ตำแหน่งหนึ่ง) จะย้อนหลังไม่ได้ถ้าข้าราชการผู้นั้นไม่ได้รักษาการในตำแหน่ง หรือรักษาราชการแทนในตำแหน่งดังกล่าว
- 6. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกไปสมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. / ส.ว. ส่วนราชการจะต้องสงวนตำแหน่งไว้ เพื่อบรรจุผู้นั้นกลับเข้ารับราชการถ้าผู้นั้นประสงค์จะบรรจุกลับ
- 7. คำว่า ได้รับคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสาขาวิชา ...หรือคุณวุฒิที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน สำหรับคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน นั้น หมายความว่า ผู้มีวุฒิปริญญาตรี ไม่สามารถนำมาใช้เพื่อสมัครสอบบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งดังกล่าวได้

- 8. คำว่า “ดำรงตำแหน่งอย่างอื่น” ตามที่ระบุไว้ในคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง นั้น หมายความว่า ตำแหน่งข้าราชการตามกฎหมายอื่น เช่น ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ เป็นต้น
- 9. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2551 ถือว่าข้าราชการผู้นี้ไม่ได้เป็นข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ถ้าผู้นี้จะขอกลับเข้ารับราชการ ต้องเป็นการบรรจุกลับเข้ารับราชการในฐานะข้าราชการตามกฎหมายอื่น
- 10. กรมมีคำสั่งย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งนักวิชาการสถิติ แล้วต่อมาตรวจสอบพบว่า ข้าราชการผู้นี้มีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง กรมจะต้องยกเลิกคำสั่งย้ายโดยพลัน
- 11. การขอยกเว้นคุณลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 (ข) สำหรับการบรรจุผู้สอบแข่งขันได้นั้น ส่วนราชการสามารถขออนุมัติยกเว้นจาก ก.พ. ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการบรรจุบุคคลนั้นเข้ารับราชการแล้วก็ได้
- 12. การจะดูว่า ข้าราชการเคยดำรงตำแหน่งในสายงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เป็นการดำรงตำแหน่งในสายงานใดตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สามารถดูได้จาก ว 44/2553
- 13. ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง และผู้ว่าราชการจังหวัด ตำแหน่งเหล่านี้ ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งไม่อยู่หรือไม่เป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ให้ใช้การรักษาราชการแทน
- 14. ในกรณีที่ส่วนราชการประสงค์จะบรรจุคนพิการเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ส่วนราชการสามารถดำเนินการได้โดยวิธีการคัดเลือกบรรจุกรณีพิเศษ ตามมาตรา ๕๕ ได้เท่านั้น
- 15. ผลงานที่จะส่งประเมินตามที่ ว 10/2548 กำหนดไว้ ประกอบด้วยผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน
- 16. การบรรจุผู้ที่เคยเป็นข้าราชการตามกฎหมายอื่นส่วนราชการสามารถบรรจุผู้นั้นเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในฐานะบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญงานสูง (Lateral Entry) ตามมาตรา 56 ได้
- 17. การลงรายการ “วันบรรจุ” ใน ก.พ.7 หมายถึง การลงวันที่คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งมีผลใช้บังคับ ไม่ใช่ วันที่ที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุฯ ลงนามในคำสั่ง





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