



ว่าด้วยเรื่อง

# วินัย...



กระเสดน กระเสลก  
ถอดรหัสความสำเร็จ  
บทเรียนจากการศึกษา  
ดูงานประเทศญี่ปุ่น (1)



ก้าวทันอาเซียน  
จับมือมังกร



ดูยเฟื่องเรื่องกฎหมาย  
การดำเนินการทางวินัย  
กับข้าราชการ  
ที่ออกจากราชการไปแล้ว  
สามารถทำได้หรือไม่



วารสารข้าราชการฉบับนี้เป็นฉบับส่งท้ายปีงบประมาณ 2557 มาช่วยเติมเต็มความรู้ความเข้าใจในเรื่องของกฎหมายและวินัยที่ภาครัฐ เนื่องจากเป็นเรื่องที่ข้าราชการเช่นเราท่านทั้งหลายควรต้องรู้ พร้อมพร้อมคอลัมน์หลากหลายครบเครื่องเช่นเคย

อุ้นเครื่องด้วยคอลัมน์ คลุกวงใน (พิเศษ) ด้วยการทำความเข้าใจกับภาพรวมของกระบวนการดำเนินการทางวินัยใหม่ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการ ทางวินัย พ.ศ. 2556 ในเรื่อง **“การดำเนินการทางวินัย : กระบวนการที่เปลี่ยนไป”** สารสำคัญที่เปลี่ยนแปลงจากเดิมทั้งประเด็นผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หลักเกณฑ์และวิธีการสอบสวน ตลอดจนการส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. สามัญพิจารณา และ **“การเปลี่ยนฐานความผิดในระหว่างการดำเนินการทางวินัย”**

ตามด้วยคอลัมน์ คุยเฟื่องเรื่องกฎหมาย ช่วยคลี่คลายปัญหาคาใจที่หลายท่านอาจยังไม่รู้ คือ **“การดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการที่ออกจากราชการไปแล้ว สามารถทำได้หรือไม่”** สำหรับท่านที่เคยคิดว่า... ชีวิตหลังเกษียณคือการเปลี่ยนผ่านจากความจำเจจากงานประจำสู่อิสราภาพ...แนะนำว่าอย่าพลาดเรื่องนี้ เพราะอาจทำให้ท่านต้องเปลี่ยนความคิด

จับมือมังกร ในคอลัมน์ ก้าวทันอาเซียนฉบับนี้ขยายวงสู่ ASEAN +3 สู่มืองอนาคตของสาธารณรัฐประชาชนจีน...มหานครเซี่ยงไฮ้... เปิดโลกกว้างกับเรื่องเล่าความร่วมมือด้านการฝึกอบรมพัฒนาระหว่างสำนักงาน ก.พ. ของไทยกับสถาบันการบริหารเซี่ยงไฮ้ (Shanghai Administration Institute : SAI)

เรื่องของนักเรียนทุนรัฐบาลไทยหัวใจข้าราชการ...นักเรียนทุน UIS ของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์หรือ พม. ใน มองต่างอย่างสร้างสรรค์ ได้สัมผัสหัวใจและความฝันของข้าราชการ Gen Y กระแสคลื่นลูกใหม่ไฟแรง

กับนักเขียนน้องใหม่ **“การพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างวิทยากรภายใน”** และ **“สมรรถนะข้าราชการกรมอาเซียน : มุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์”** เข้มข้นไม่แพ้รุ่นพี่ในคอลัมน์ประจำ อาทิ Special Scoop/HR Showcase/คนเด่น ประเด็นดัง/สถานีนานา/ใต้ผืนน้ำ/ก.พ. ขอเล่า และ อาสา...เคลียร์

ข้อคิดส่งท้ายฉบับจากพระไพศาล วิสาโล **“ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นนั้น สิ่งที่เราขาดไม่ได้ คือ การค้นพบความสุขในใจเรา”**

บรรณาธิการ  
สิงหาคม 2557

ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ เริ่มต้นด้วยการลงนามในข้อตกลงความร่วมมือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐระหว่างสำนักงาน ก.พ. กับสถาบันการบริหารนครเซี่ยงไฮ้ สาธารณรัฐประชาชนจีน จากนั้นต่อยอดด้วยเรื่องของการสัมมนา และแสดงผลงานการบูรณาการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมสู่อาเซียน ปิดท้ายด้วยเรื่องกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 การเสริมสร้างพัฒนา มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย



## ไทย-จีน ลงนามในข้อตกลงความร่วมมือด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ

ระหว่างวันที่ 8-11 มิถุนายน 2557 นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์ รองเลขาธิการ ก.พ. นำคณะข้าราชการ เดินทางไปยังสถาบันการบริหารนครเซี่ยงไฮ้ สาธารณรัฐประชาชนจีน เพื่อปฏิบัติการกิจด้านการต่างประเทศ ด้วยการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน และกลุ่มประเทศที่มีความเชื่อมโยงกับประเทศสมาชิก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์และขยายความร่วมมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐกับต่างประเทศ ซึ่งลงนามในความตกลงร่วมกันที่จะพัฒนาและยกระดับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในรูปแบบของ Dialogue Partner ในการแลกเปลี่ยนบุคลากร การศึกษาวิจัย การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ การแลกเปลี่ยนทางวิชาการหรือการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการที่อาจมีขึ้นในอนาคต

## กองบรรณาธิการ

ที่ปรึกษา : หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล บรรณาธิการ : นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช  
กองบรรณาธิการ : นางศิริวรรณ เมนะโพธิ นายสุรพงษ์ มาลี นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล นายภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ  
นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์ นางวณิชฐา จินตวรรณ นายคณศ ศิริณภากุล นางสาวจุฑาพิชญ์ สติริวิสาถกิจ



## การสัมมนาและแสดงผลงานการบูรณาการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมสู่อาเซียน

สำนักงาน ก.พ. โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ร่วมกับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมสัมมนา และแสดงผลงานโครงการพัฒนาหลักสูตรการบูรณาการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน “รู้เขา รู้เรา ก่อนก้าวสู่ประชาคมอาเซียน Know the ASEAN Ways, Play the ASEAN Roles” เมื่อวันที่ 21-22 กรกฎาคม 2557 ณ โรงแรมเซ็นทารา ศูนย์ราชการและคอนเวนชันเซ็นเตอร์ กรุงเทพฯ โดยนางสาวรังสิมา จารุกារองเลขาธิการ ก.พ. เป็นประธานในพิธีเปิด

ภายในงานมีกิจกรรมการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการการจัดการในภาครัฐและบทบาทของประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากทั้งภาครัฐและภาคเอกชน นอกจากนั้นแล้ว จะเป็นการนำเสนอผลงานจากผู้เข้ารับการอบรมโครงการพัฒนาหลักสูตรการบูรณาการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน รุ่นที่ 5-9 รวมถึงการนำเสนอผลงานต่าง ๆ จากภาครัฐและภาคเอกชน โดยมีผู้เข้าร่วมการสัมมนาในครั้งนี้ประมาณ 300 คน

กิจกรรมสัมมนาในครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดฝึกอบรมหลักสูตรการบูรณาการขับเคลื่อนการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน โดยมีกลุ่มเป้าหมายคือข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ระดับต้น/สูง ของส่วนราชการ และนายอำเภอที่ปฏิบัติงานประจำอยู่ ณ ที่ทำการอำเภอที่ติดชายแดน ซึ่งเป็นข้าราชการผู้ที่มีบทบาทภารกิจเกี่ยวข้องในบริบทอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน รวมถึงศึกษาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปขยายผล ตลอดจนประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนงานหรือนโยบาย เพื่อขับเคลื่อนแผนการจัดตั้งประชาคมอาเซียนตามเสาหลักที่หน่วยงานตนเองรับผิดชอบต่อไป

## กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 การเสริมสร้างพัฒนา มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย



สืบเนื่องจากที่กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 มีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2557 และในเรื่องการเสริมสร้างพัฒนา มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย และป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย ได้มีหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 12 ลงวันที่ 21 สิงหาคม 2556 แจ้งเวียนมติคณะรัฐมนตรี เรื่องการกำชับให้ผู้บังคับบัญชารักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาวินัยของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ตามกฎหมายโดยเคร่งครัด

สำนักงาน ก.พ. โดยสำนักมาตรฐานวินัย จึงได้ดำเนินการจัดสัมมนา เรื่อง “กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 และการเสริมสร้างพัฒนา มิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัยและป้องกันมิให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย” เพื่อให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการรักษาวินัยทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ได้รับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการเสริมสร้างพัฒนา มิให้ข้าราชการมีวินัย และป้องกันมิให้เกิดการกระทำผิดวินัย รวมถึงการทำความเข้าใจเกี่ยวกับกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 โดยจัดขึ้นทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวนทั้งหมด 6 ครั้ง ตั้งแต่เดือนเมษายน-เดือนสิงหาคม 2557 ได้แก่ จังหวัดนนทบุรี เชียงใหม่ ขอนแก่น พระนครศรีอยุธยา ประจวบคีรีขันธ์ และชลบุรี

ถอดรหัสความสำเร็จ :

# บทเรียนจากการศึกษาดูงาน ประเทศญี่ปุ่น (1)

เมื่อต้นเดือนที่ผ่านมา ผมได้มีโอกาสนำคณะผู้บริหารระดับสูง ประกอบด้วยท่านอธิบดีผู้ว่าราชการจังหวัด รองอธิบดี รองเลขาธิการ สำนักงาน รวมถึงทุกท่าน ไปศึกษาดูงานที่ประเทศญี่ปุ่น เพื่อเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความคิดเห็นในด้านหลักแนวคิด และนโยบายภาครัฐเพื่อส่งเสริมและสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์ท้องถิ่น เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ภายใต้โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ การบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้รับ มอบหมายให้ดำเนินการจากรัฐบาลต่อเนื่องมาเป็นปีที่สาม โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้และสมรรถนะในการทำงานแบบ บูรณาการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของประเทศ สำหรับผู้บริหาร ระดับสูงในราชการพลเรือน ซึ่งในภาพรวมของกิจกรรมศึกษาดูงาน สำนักงาน ก.พ. แบ่งผู้เข้าร่วมกิจกรรมเป็นสี่คณะ แยกกันไปศึกษา ดูงานในสามประเทศ คือ จีน เกาหลี และญี่ปุ่น ในแต่ละด้าน ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และการปรับปรุง ประสิทธิภาพของระบบราชการ ก่อนที่คณะผู้เดินทางไปศึกษาดูงาน จะมาพบกันอีกครั้งเพื่อแลกเปลี่ยนถ่ายทอดประสบการณ์แนวคิด ต่อกันในช่วงปลายเดือน เมื่อโครงการสิ้นสุดลง

ความรู้และประสบการณ์จากการศึกษาดูงานในครั้งนี้ที่เกาะคิวชู (Kyushu) ทางตอนใต้ของประเทศญี่ปุ่น ได้เปิดมุมมองแนวคิด ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการภาครัฐ ความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อันมีค่าควรบันทึกไว้ ทั้งในการศึกษาดูงานด้านการบริหารจัดการของ จังหวัดฟูกุโอกะ (Fukuoka) ซึ่งเติบโตพัฒนามาในลักษณะสังคมเมือง ด้วยการเป็นฐานของการผลิตอุตสาหกรรมหนัก มีท่าอากาศยาน นานาชาติ ท่าเทียบเรือใหญ่ แต่สิ่งที่น่าสนใจคือพวกเขายังคงอนุรักษ์ วิถีชีวิตของท้องถิ่นและวัฒนธรรมที่ดั้งเดิมไว้อย่างต่อเนื่อง จนล่าสุด ได้รับการคัดเลือกให้เป็นเมืองที่น่าอยู่ที่สุดในทวีปเอเชียจากนิตยสาร Newsweek ด้วยวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งของจังหวัดที่ต้องการสร้าง

ให้พลเมืองเป็นผู้ที่มีความสุขที่สุดในประเทศ และจังหวัดโออิตะ (Oita) ที่อดีตเป็นจังหวัดที่ยากจน มีรายได้ต่อหัวของประชากร ต่ำที่สุดในเกาะคิวชู เนื่องจากข้อจำกัดทางภูมิประเทศที่ส่วนใหญ่ เป็นภูเขา มีพื้นที่ให้ทำการเกษตรได้ไม่มาก ปัจจัยพื้นที่ การคมนาคม และหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่เอื้อต่อการลงทุนด้านอุตสาหกรรม ทำให้ ชาวเมืองต่างทิ้งนาทิ้งไร่ไปหางานทำในเมืองใหญ่ จนทำให้ประชากร ในช่วงหนึ่งลดจำนวนลงเหลืออยู่เพียงครึ่ง แต่จังหวัดกลับพลิกฟื้น ตัวเองสู่ความสำเร็จและการมีชื่อเสียงระดับโลกด้วยการเข้าใจและ นำข้อจำกัดทางธรรมชาติมาผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์เติบโตพัฒนาทางเศรษฐกิจภายใต้แนวคิดของโครงการ หนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์ ที่หมู่บ้านต่าง ๆ ในท้องถิ่นทั่วประเทศ ญี่ปุ่นกว่าสามพันแห่งและรัฐบาลในต่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็น อินโดนีเซีย ประเทศต่าง ๆ ในทวีปยุโรป อเมริกา แอฟริกา รวมทั้งประเทศไทย (โครงการหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ – สินค้าโอท็อป) นำไปใช้ เป็นตัวแบบการพัฒนา ส่งเสริมและสร้างมูลค่าแก่ผลิตภัณฑ์ของ ท้องถิ่นของพวกเขา

## ปฐมบทแห่งโครงการหนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์ : หมู่บ้านโอยามะ

พวกเราเดินขึ้นไปห้องประชุมชั้นสองของอาคารสมาคม สหกรณ์การเกษตรแห่งโอยามะ (Oyama Agricultural Cooperatives Association) เพื่อเข้ารับฟังการบรรยายสรุปจากวิทยากร เกี่ยวกับเรื่องราวความเป็นมาของหมู่บ้านโอยามะ (Oyama Village) ที่มีชื่อเสียงในฐานะที่เป็นหมู่บ้าน “ต้นแบบ” แห่งโครงการ หนึ่งหมู่บ้าน หนึ่งผลิตภัณฑ์ (One Village One Product – OVOP) ที่รู้จักกันทั่วโลก แล้วขณะที่ผ่านทางเดินไปยังห้องประชุม พวกเรา เริ่มสังเกตกันว่า ผนังกำแพงทั้งสองด้านถูกประดับไว้ด้วยภาพสีน้ำมัน สีสัน ภาพลายเส้น จัดแสดงอยู่อย่างสวยงามเรียงรายตั้งแต่ทางขึ้นบันได



ไปจนถึงห้องประชุม แต่นอกจากภาพเขียนขนาดใหญ่สองภาพที่เป็นภาพทิวทัศน์เป็นภูเขาของหมู่บ้านโอยามะ และภาพการทำงานร่วมกันของเกษตรกรแล้ว ภาพอื่น ๆ ส่วนใหญ่กลับเป็นภาพวาดเกี่ยวกับผู้คน สถานที่ของประเทศต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ญี่ปุ่น

สวยดี แต่จะชวนไว้ทำไมภาพวิวทิวทัศน์ต่างประเทศ ไม่เข้ากับบรรยากาศเลย ผมแอบกระซิบกับอาจารย์ที่ปรึกษาโครงการ

วิทยากรผู้บรรยาย ในฐานะที่เป็นตัวแทนของหมู่บ้าน เริ่มกล่าวแนะนำด้วยท่าทีที่อ่อนน้อม แต่น้ำเสียงที่เต็มเปี่ยมด้วยความภาคภูมิใจว่า โอยามะในวันนี้ก็ยังคงเป็นหมู่บ้านเล็ก ๆ ที่สามารถดำรงวิถีชีวิตและความเป็นวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ในคลื่นกระแสโลกาภิวัตน์หลายสิบปีที่พยายามพลิกตัวเองจากหมู่บ้านที่ยากจนที่สุด อยู่ในจังหวัดที่ยากจนที่สุด มาเป็นสิ่งที่พวกเขาเรียกว่า “ไม่ได้ร่ำไม่ได้รวย” เพียงแต่พวกเขามีชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้นจากเดิม มีรายได้มากกว่าเดิมเพิ่มขึ้นกว่าสองร้อยเท่าจากที่พวกเขาเคยทำมาหาได้ และความสำเร็จนั้นล้วนมาได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกครัวเรือนในหมู่บ้านที่ประกอบด้วยประชากรจำนวนประมาณสามพันคนในหนึ่งพันหลังคาเรือน และกว่าหกร้อยครัวเรือนในนั้นมีรายได้หลักจากการประกอบอาชีพทางการเกษตร มีเงินเก็บ มีเวลา และมีชีวิตอยู่อย่างสมดุลพอเพียง ชาวบ้านกว่าร้อยละเจ็ดสิบมีหนังสือเดินทาง และนัดหมายกันเดินทางไปท่องเที่ยวต่างประเทศกันได้ในทุกปี

ผู้บรรยายชาวญี่ปุ่นเปิดเครื่องฉายสไลด์ แสดงภาพถ่ายของหญิงชาวบ้านวัยกลางคนกำลังยื่นถือผลิตภัณฑ์วัวแปรรูปในบรรจุภัณฑ์ขนาดต่าง ๆ

*“เธอผู้นี้เป็นเจ้าของพื้นที่ทางการเกษตรสองหมื่นตารางเมตร และเมื่อปีที่แล้ว ครอบครัวของเธอมีรายได้จากการขายผลผลิตทางการเกษตรเป็นจำนวนเงินห้าร้อยล้านเยน”*

เสียงฮือฮาดังขึ้นทั่วห้อง ทุกคนหันมามองหน้ากัน แล้วหันไปหาล่ามคนไทย ห้าร้อยล้านเยน หนึ่งร้อยหกสิบล้านบาท ชายบ๊วยชายโอท็อปโอว้อปนี่ละ ล่ามแปลผิดหรือเปล่า

ล่ามคนไทยส่งเสียงถามผู้บรรยาย แล้วจดตัวหนังสือไล่ตัวเลขลงบนแผ่นกระดาษอีกครั้ง ห้าร้อยล้านเยนครับ ผมแปลไม่ผิด นอกจากนี้ ผู้บรรยายยังบอกต่อว่า รายได้เฉลี่ยของเกษตรกรที่นี่ต่อปีน่าจะอยู่ที่เจ็ดสิบถึงหนึ่งร้อยล้านเยนขึ้นไป

ผู้บรรยายเปิดภาพสไลด์ถัดไปเป็นรูปชาวบ้านสูงวัยภายในโรงเพาะเห็ดชิตาเกะ (Shitake) หรือเห็ดหอมญี่ปุ่น *“ด้วยข้อจำกัดเกษตรกรจึงต้องคิดที่จะจัดสรรและใช้พื้นที่ทุกตารางเมตรให้ได้ประโยชน์สูงสุด ไม่ว่าจะปลูกเห็ดหรือพื้นที่ราบ”* ในเมื่อพื้นที่แวนอนมีจำกัด ชาวบ้านจึงขยายพื้นที่ทำการเกษตรขึ้นไปในแนวตั้ง พวกเขาสร้างพื้นที่สำหรับเพาะเห็ดสูงขึ้นไปหลายชั้น หมุนเวียนเก็บเห็ดขายได้สี่ครั้ง สร้างรายได้มากกว่าที่เขาเคยปลูกข้าวหลายต่อหลายเท่า

## อยู่กับความจริง : คนหนึ่งมองเห็นแค่ภูเขา อีกคนหนึ่งกลับมองเห็นเป็นหนทาง

เมื่อห้าสิบปีที่แล้ว หมู่บ้านโอยามะพอจะมีชื่อเสียงให้ผู้คนต่างบ้านต่างเมืองรู้จักกันได้ ก็แค่แคในเรื่องของการที่เป็นหนึ่งในสองหมู่บ้านที่มีประชากรยากจนที่สุดในจังหวัดโออิตะ และในขณะที่ตัวจังหวัดเองก็ขึ้นชื่อในเรื่องของการมีรายได้ประชากรต่อหัวต่ำที่สุดเมื่อเทียบกับจังหวัดต่าง ๆ บนเกาะคิวชู

ด้วยข้อจำกัดทางด้านพื้นที่ของหมู่บ้านที่ตั้งอยู่กลางหุบเขาหาพื้นที่ราบเพื่อทำนาทำการเกษตรแทบจะไม่มี เกษตรกรส่วนใหญ่ในโอยามะจึงสับสนและรู้สึกเหมือนถูกกีดกันกับนโยบายของภาครัฐในขณะนั้น ที่ได้เร่งเร้า ส่งเสริมสนับสนุนให้เกษตรกรในพื้นที่ทำนาปลูกข้าวและเลี้ยงสัตว์ ตามนโยบายการปฏิรูปด้านที่ดินและการเกษตร ในขณะที่ในภาพรวมประเทศกำลังก้าวเข้าสู่



ยุคอุตสาหกรรม ผู้คนจากชนบทต่างหลั่งไหลอพยพเข้าสู่เมืองใหญ่ เพื่อทำงานทำในโรงงาน ในช่วงต้นคริสต์ศักราชหนึ่งพันเก้าร้อยหกสิบ ชาวบ้านกลุ่มหนึ่งในหมู่บ้านได้พิจารณาไปรอบ ๆ พื้นที่ของหมู่บ้าน ที่เป็นภูเขา แล้วก็ตระหนักว่า นโยบายภาครัฐแบบเหมาโหล ไม่เหมาะกับบริบทข้อเท็จจริงทางสภาพแวดล้อมด้านพื้นที่ ของพวกเขา เพราะการส่งเสริมให้ปลูกข้าวที่สวนกลางเห็นว่าดี กลับกลายเป็นเรื่องที่มีนัยยะ หมายความว่าทำอย่างไรจึงจะสร้างรายได้ จากข้อจำกัด จากทรัพยากรเท่าที่มี จากภูมิปัญญาที่พวกเขา รู้ และเขามี และภายใต้สภาพพื้นที่เช่นนี้ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ ทุกตารางเมตรของโอเอซิสมีค่า นำมาซึ่งรายได้และความสุข

เมื่อคิดอย่างถี่ถ้วนแล้วว่า การปลูกข้าวและเลี้ยงสัตว์ตาม ที่ทางการให้การสนับสนุนอาจไม่คุ้มค่า ชาวบ้านกลุ่มหนึ่งในวัยหนุ่มสาว จึงหันไปคิดต่าง ชักชวนกันไปทดลองสร้างผลผลิตใหม่ ด้วยการปลูก ไม้ผลยืนต้นบนพื้นที่ภูเขาที่เอื้อด้วยสภาพอากาศที่เหมาะสม เช่น บ๊วย (Plum) และเกาลัด (Chestnut) ส่วนกลุ่มชาวบ้านสูงวัย ก็จับกลุ่มกันไปทดลองเพาะเห็ดหอม



*“แล้วไม่มีข้อหักท้วงจากทางการหรือการต่อต้านไม่เห็นด้วยจาก พวกชาวบ้านด้วยกันเองเลยหรือ หรือว่าทุกคนในหมู่บ้านเห็นดีเห็นงามกันตั้งแต่ต้น”* ผู้ศึกษาดูงานท่านหนึ่งถาม

*“มีครับ แล้วมีไม่น้อยด้วย เมื่อเริ่มความคิดที่จะเปลี่ยนแปลง ผู้คนส่วนใหญ่ยังไม่เห็นด้วย เพราะเห็นว่าชาวบ้านควรต้องทำตาม ที่ทางการแนะนำ เพราะเชื่อว่าถ้าทางการเห็นว่าดี สิ่งนั้นต้องเป็น สิ่งที่ดีที่สุดสำหรับพวกเขา”* วิทยากรกล่าวต่อไปว่า แต่เมื่อมีผลผลิต ออกมา แล้วได้พิสูจน์ให้เห็นคุณค่าด้วยตัวมันเองว่า ส่งผลตอบแทน ที่คุ้มค่ากว่าการปลูกข้าวในพื้นที่เดียวกัน ในขณะที่ลงทุน ลงแรง น้อยกว่า เหนื่อยน้อยกว่า แต่เพิ่มรายได้ให้แก่พวกเขาในระดับที่ว่า ถึงครั้งต่อครั้ง ถึงตอนนั้นชาวบ้านจึงเริ่มหันหน้าเข้าหากัน พุดคุยกัน อย่างจริงจัง กลุ่มที่ต่อต้านในที่แรกเริ่มเปิดใจยอมรับตัวเองคิดผิดไป ส่วนชาวบ้านกลุ่มที่กล้าเปลี่ยนแปลงก็ตระหนักอยู่แก่ใจว่า พวกเขา ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่หวังไว้ หากไม่ได้รับการร่วมแรง

ร่วมใจจากชาวบ้านทุกคนในหมู่บ้าน พวกเขาจึงรวมตัวกันจัดระบบ การบริหารจัดการผลผลิตของหมู่บ้านในรูปแบบของสหกรณ์ ที่ทุกคน ช่วยเหลือ ร่วมมือ ร่วมใจกันผลิต ร่วมใจกันขาย ในขณะที่เกษตรกร แต่ละรายต่างได้รับผลตอบแทนในส่วนของตนโดยไม่ขาด จนเป็น แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจของหมู่บ้าน ตามระบบแนวทางของ ตนเอง ภายใต้ระบบสหกรณ์ที่รวมแรงรวมใจให้เป็นหนึ่ง เรียกโครงการของพวกเขาว่า ‘บ๊วยและเกาลัดใหม่’ (New Plum and Chestnut : NPC)



แล้วจากนั้นในทุกปี พวกเขาจะช่วยกันคิด ช่วยกันลงแรง เพื่อที่จะหาทางเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลผลิตที่เขาปลูกเพาะ นอกจาก ขายสด พวกเขาเริ่มคิดหาภูมิปัญญาจากท้องถิ่น หาหนทางแปรผลผลิต ให้มีความหลากหลาย ในรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะของหมู่บ้าน มีรสชาติ สี สัน รูปแบบ และคุณภาพดี ที่หาไม่ได้จากหมู่บ้านอื่น พวกเขาทอด ต้ม หมัก กลั่น อบแห้ง แต่งบรรจุภัณฑ์ ฯลฯ จากการพัฒนาผลผลิตจากบ๊วยและเกาลัด พวกเขาเริ่มคิดหา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์อื่น จ้องมองไปยังทุกพื้นที่บนภูเขา แล้วก็ช่วยคิด จะเพิ่มมูลค่า จะเพิ่มรายได้ขึ้นอีกได้อย่างไร ทำอย่างไรจึงจะใช้ ธรรมชาติของพวกเขาให้เป็นเงิน พวกเขาเดินไปเลือกเก็บคัดใบไม้ ที่มีลักษณะแปลกตา เอาไปเสนอขายให้แก่ร้านอาหารในเมืองเอาไว้ ใช้ประดับประดาจานอาหารให้ดูสวยงาม เพราะพวกเขาเห็นว่า เมื่อเวลา รับประทานอาหาร ผู้คนไม่ได้ตัดอาหารใส่ปากเพียงอย่างเดียว แต่ผู้คนที่รับประทานอาหาร “อาหารตา” ด้วย กิ่งใบที่เติบโตขึ้นโดยธรรมชาติ กลับกลายเป็นสิ่งที่เพิ่มรายได้ให้แก่พวกเขาชาวบ้าน

## เรียนรู้ พัฒนา ต่อเนื่อง ไม่สิ้นสุด : ปัจจัยสู่ความสำเร็จ

*“แล้วพวกเขาทราบได้อย่างไร ว่าอะไร รสชาติอย่างไร จึงเป็นที่ ต้องการของตลาด”* ผู้ศึกษาดูงานท่านหนึ่งถามขึ้น

เมื่อคนมีดวงตาไว้ให้อ่านและดู มีหูให้ฟัง ปากมีไว้ให้ถาม พวกเขาบ้านจึงศึกษา เรียนรู้ข้อมูลเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา ผลิตภัณฑ์ของพวกเขาอย่างต่อเนื่องจากทุกแหล่ง ตั้งแต่แรกเริ่ม

พวกเขาพร้อมกันเปิดร้านค้าริมทาง สำหรับผู้คนที่เดินทางแวะผ่านมาพัก ได้ลองชิม จับจ่ายซื้อหาสินค้าของพวกเขา “แต่พวกเขาไม่ได้เพียงแค่เปิดร้านมาเพื่อการขายของ” วิทยากรกล่าว “นั่นจะขายได้มากน้อยสักเท่าไร แต่พวกเขาบ้านเปิดร้านเพื่อที่ใช้เป็นช่องทางรับฟังความเห็น ข้อวิพากษ์วิจารณ์จากนักท่องเที่ยวหรือผู้คนที่ผ่านแวะเวียนมา”

และนอกจากการรับฟัง พวกเขายังอ่าน พวกเขาดู และนำไปคิดต่อยอด ในการหารือในที่ประชุมครั้งหนึ่ง เมื่อพวกเขาพบสถิติตัวเลขทางหน้าหนังสือพิมพ์ว่า คนญี่ปุ่นบริโภคข้าวน้อยลงจากเดิมที่เคยบริโภคกันในปริมาณเฉลี่ยหนึ่งร้อยห้าสิบกิโลกรัมต่อปี มาเหลืออยู่ต่ำสุดเพียงหกสิบกิโลกรัม คำถามที่พวกเขาถามกันในการประชุมครั้งนั้น คือ แล้วอีกเก้าสิบกิโลกรัมที่หายไปไม่บริโภคข้าว พวกเขาหันไปบริโภคอะไรแทน ซึ่งนั่นก็เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการศึกษา กระบวนการคิด แปลงความคิดสู่การปฏิบัติ ปลูกผัก ปลูกมัน ปลูกพืชผลทางการเกษตรต่าง ๆ แล้วนำเสนอขายให้เป็นอาหารทางเลือกเพื่อเติมเต็มเก้าสิบกิโลกรัมแทนการบริโภคข้าว

ในทุกปีที่เขามีการประชุมกัน พวกเขาจะเอาจริงเอาจังกับการประเมิน ทบทวนผลการดำเนินงานของพวกเขา เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป้าหมาย วางแนวทางการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของพวกเขาให้ดีขึ้นต่อไป พวกเขาประชุมหารือกันแม้กระทั่งที่ว่าในแต่ละปีพวกเขาจะไปเที่ยวที่ไหนกัน ในต่างจังหวัด หรือต่างประเทศ ซึ่งภายใต้ความสนุกสนานจากการได้ไปเดินทางท่องเที่ยวแล้ว พวกเขาจะเปิดหูเปิดตา ไปชิมอาหารท้องถิ่น พุดคุย สอบถามผู้คนต่างบ้านต่างเมืองเกี่ยวกับความชอบ ทัศนคติ วิถีคิด เพื่อนำกลับมาคิดเป็นบทเรียนในการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์ของพวกเขาในปีต่อ ๆ ไป

“ภาพเขียนที่ท่านเห็นแขวนเรียงรายตลอดทางก่อนเข้ามาที่ห้องประชุมแห่งนี้ ทุกชิ้นล้วนเป็นผลงานสร้างสรรค์ของเกษตรกรที่นี่เป็นส่วนหนึ่งของความประทับใจที่พวกเขาบ้านถ่ายทอดกันไว้เมื่อเขาได้มีโอกาสเดินทางไปเปิดหูเปิดตาในต่างประเทศ

พวกเขากลับมา แล้วใช้เวลาว่างหลังจากเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน วาดภาพเหล่านั้นให้เป็นความทรงจำและประสบการณ์ที่ดีของทุก ๆ คน” วิทยากรกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของบรรยาย ในขณะที่ผมกับอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะผู้ศึกษาดูงาน

ได้แต่หันมามองหน้ากันด้วยความที่

ผู้ศึกษาดูงานท่านหนึ่งถามว่า ความสำเร็จที่พวกท่านได้รับจนในวันนี้ รัฐบาลได้มีส่วนช่วยเหลืออะไรบ้างไหม วิทยากรกล่าวว่า สำหรับเรื่องนี้ ความช่วยเหลือ สนับสนุนจากทางการ สำหรับพวกเขาแล้ว ในความเหมาะสมคงมาทีหลังสุด นั่นเป็นธรรมชาติ สิ่งจำเป็นแรกเริ่มสู่ความสำเร็จ คือการเริ่มต้นจากภายใน ชาวบ้านเองต้องเป็นผู้ที่เข้าใจในปัญหา จุดอ่อน พลัง และโอกาสของตนด้วยตนเอง ใช้สิ่งที่ตนมี ทั้งทรัพยากร ภูมิปัญญา และแขนขาของตน ในการสร้างสรรค์ผลผลิต เริ่มต้นจากสิ่งที่มีความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือร่วมใจจากภายใน ค่อยขยายความสำเร็จออกไปสู่ภายนอก แล้ว ณ จุดหนึ่งของเส้นทาง ทางการก็สามารถเข้ามาช่วยเหลือสนับสนุน ในการตีฆ้องร้องป่าว หาช่องทางหรือหาเวทีให้พวกเขาได้นำผลผลิตไปแข่งขันในวงที่กว้างออกไป

## สมดุล เรียบง่าย เป็นไปตามธรรมชาติ : บทเรียนชีวิตและการทำงานสำหรับผู้แวะเวียน

“ขอบคุณที่ทำให้เห็นว่า การทำงาน การใช้ชีวิต ความคิดสร้างสรรค์ ไม่ได้หมายถึงความคิดสวยหรู เพื่อฝัน แต่ไม่คิดดิน แต่ความสำเร็จที่แท้จริงได้สะท้อนมาจากคำพูด การกระทำ และผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมจากหมู่บ้านเล็ก ๆ แห่งนี้มาจากสิ่งที่เรียกว่า ความเรียบง่าย อยู่กับธรรมชาติอย่างมีสมดุล พวกเขาเริ่มสร้างความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ภายใต้สิ่งทีคนภายนอกเห็นว่าเป็นข้อจำกัด แต่พวกเขากลับเข้าใจ และนำไปใช้ได้อย่างเหมาะสมกับพวกเขา” ผู้ศึกษาดูงานท่านหนึ่งกล่าว

“โอยามะทุกวันนี้ ผู้คนล้วนร่ำรวยทั้งกายและใจ ในขณะที่โลกข้างนอกเปลี่ยนแปลงไป พวกเขายังคงรักษาวิถีชีวิตแบบท้องถิ่นไว้ได้ในหมู่บ้านนี้ ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมยังคงสวยงาม ไม่เปลี่ยนแปลง เลื่อมถอยไปกับการเวลา ทุกครั้งที่ผมมาไม่ว่าจะย้อนไปสิบปีก่อนจนวันนี้ โอยามะก็ยังคงเป็นหมู่บ้านเล็ก ๆ ที่มีเสน่ห์แห่งธรรมชาติ จะมีก็แต่เรื่องราวความสำเร็จที่มีมากขึ้นเท่านั้นที่ดูยังคงเปลี่ยนแปลงเติบโตต่อไปไม่สิ้นสุด”

มัคคุเทศก์ประจำคณะกล่าวเสริม

“ทั้งหมดนี้มาจากการร่วมมือร่วมใจ พลิกข้อจำกัดที่คนภายนอกมองเห็น แต่คนภายในมองเห็นให้เป็นโอกาสและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่พวกเขามี พวกเขาเอาชนะทุกสิ่งได้ที ‘วิถีคิด’ เพียงอย่างเดียว” ใครคนหนึ่งพูดทิ้งท้าย ในขณะที่พวกเรากำลังเดินขึ้นรถพร้อมออกเดินทางไปศึกษาดูงาน ณ จุดต่อไป (โปรดติดตามตอนต่อไป)



# จับมือมังกร



วันนี้ผู้เขียนขอนำท่านออกนอกกลุ่มสมาชิกอาเซียน 10 ประเทศ เพื่อไปทำความรู้จักกับประเทศยักษ์ใหญ่ที่กำลังถูกจับตามองว่า จะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้ชีวอำนาจของโลกสลับจากฟากฝั่ง ตะวันตกมาสู่ด้านตะวันออกในอีกไม่กี่ปีข้างหน้า

กำลังจะพาท่านไปเยือนสาธารณรัฐประชาชนจีนค่ะ

อันที่จริง เราก็คงไม่พ้นความเป็น “อาเซียน” ซะทีเดียว เพราะ จีนคือหนึ่งในกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนบวกสาม (ASEAN +3) ซึ่งเป็นอีกหนึ่งกรอบความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับ ประเทศนอกกลุ่ม 3 ประเทศ คือ **จีน เกาหลีใต้ และญี่ปุ่น** มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในระดับอนุภูมิภาคเอเชีย ตะวันออก และเพื่อนำไปสู่การจัดตั้งชุมชนเอเชียตะวันออก (East Asian Community) ในอนาคต

เมื่อประมาณเดือนพฤศจิกายน 2556 สำนักงาน ก.พ. ได้ต้อนรับ คณะข้าราชการระดับสูงจากสถาบันการบริหารนครเซี่ยงไฮ้ (Shanghai Administrative Institute) นำโดย **นายหวัง กั๋วผิง** ประธานบริหาร พร้อมคณะผู้บริหารอีกส่วนหนึ่ง ซึ่งมาขอศึกษาดูงาน ด้านการบริหารและพัฒนาข้าราชการพลเรือน โดยก่อนเดินทางกลับ ได้เอ่ยปากกับเลขาธิการ ก.พ. ที่จะขอผูกเสี่ยวจับมือร่วมกันทำงาน เพื่อยกระดับการบริหารและพัฒนาข้าราชการพลเรือน



นายหวัง กั๋วผิง  
Executive President of  
Shanghai Administration Institute



นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์  
รองเลขาธิการ ก.พ.

จีนถือเป็นมิตรประเทศที่มีความสัมพันธ์อันดีกับไทย และ ปัจจุบันกำลังปรับบทบาทของตัวเองให้มีความเป็นสากลมากขึ้น เร่งรุกรการพัฒนาข้าราชการและประชากร สถานะของจีนในปัจจุบัน นับว่าเป็นประเทศที่มีความพร้อมที่จะแสวงหาความร่วมมือกับ นานาประเทศ และจากการที่ประเทศไทยมีสถาบันพระมหากษัตริย์ ที่ชาวจีนให้ความเคารพอย่างสูง ราชวงศ์ของไทยได้เสด็จเยือนจีน เพื่อกระชับความสัมพันธ์เป็นระยะ รวมทั้งมีการดำเนินการ ตามความร่วมมือหรือแลกเปลี่ยนการพัฒนาระหว่างกันในด้านต่าง ๆ มาโดยตลอด จึงเป็นต้นทุนที่ดีที่สำนักงาน ก.พ. จะใช้โอกาสนี้ ประสานสัมพันธ์กับจีนให้แน่นแฟ้นขึ้น

ภายหลังจากที่ทั้งสองฝ่ายได้หารือกันในรายละเอียดเพิ่มเติม อีเมลติดต่อกันไปมา และขอรับนโยบายจากกระทรวงการต่างประเทศ เกี่ยวกับเรื่องได้อย่างลงตัวแล้ว คณะผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. ก็ได้ฤกษ์เดินทางมุ่งหน้าไปยังมหานครเซี่ยงไฮ้ สาธารณรัฐประชาชนจีน ในเดือนมิถุนายน 2557







เซี่ยงไฮ้เป็นเมืองขนาดใหญ่ หลายคนจึงใช้คำนำหน้าว่า “มหานคร” เต็มไปด้วยอาคารสูงระฟ้า รูปทรงแปลกตาในยามค่ำคืน มีการประดับไฟอย่างสวยงาม ชาวจีนประกาศให้โลกได้รับรู้ ทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคตของประเทศ ด้วยการสื่อสาร ผ่านขนบธรรมเนียม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของคนในชาติดังนี้

**“อดีตที่รุ่งเรืองของจีนอยู่ที่เมืองซีอาน จีนในยุคนปัจจุบันอยู่ที่ปักกิ่ง และประเทศจีนในอนาคตอยู่ที่นครเซี่ยงไฮ้”**

กลับมาที่สถาบันการบริหารนครเซี่ยงไฮ้ (ต่อจากนี้จะขอเรียก SAI ซึ่งย่อมาจาก Shanghai Administration Institute) SAI เป็นสถาบันหลักในการฝึกอบรมภาครัฐของนครเซี่ยงไฮ้ และเป็นสถาบันการฝึกอบรมของพรรคคอมมิวนิสต์ภายใต้ชื่อ Shanghai Party Institute of CCP ก่อตั้งขึ้นเมื่อต้นปี ค.ศ. 1949 ภายหลังจากการปฏิวัติวัฒนธรรมของจีน

ด้วยประวัติศาสตร์การก่อตั้งที่ยาวนาน ทำให้ SAI เป็นสถาบันการฝึกอบรมที่มีความสำคัญระดับประเทศ โดยเฉพาะการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภาครัฐระดับกลางและระดับสูง โดยมีการจัด

ฝึกอบรมให้แก่หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานท้องถิ่น ในแต่ละปี ไม่น้อยกว่า 10,000 คน ใช้หลักสูตรการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 100 หลักสูตร รวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดทำงานวิจัยให้แก่หน่วยงานภาครัฐและท้องถิ่น การพิมพ์เอกสารและบทความทางวิชาการ และการจัดสัมมนาทางวิชาการระหว่างประเทศ

นอกจากนั้น SAI ยังมีเครือข่ายความร่วมมือการฝึกอบรมกับสถาบันการฝึกอบรมและพัฒนาในต่างประเทศอีกเป็นจำนวนมาก เพื่อแลกเปลี่ยนวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ ตลอดจนการส่งบุคลากรภาครัฐไปฝึกอบรม และจัดหลักสูตรการฝึกอบรมร่วมกันระหว่างประเทศ เครือข่าย เช่น อังกฤษสหรัฐอเมริกา รัสเซีย เยอรมนี อิตาลี ออสเตรเลีย แคนาดา อินเดีย สิงคโปร์ เกาหลี ออสเตรเลีย เวียดนาม ศึกษาศึกษา





ผู้แทนสำนักงาน ก.พ. สถานกงสุล ณ นครเชียงใหม่ และสถาบันการบริหารนครเชียงใหม่ สาธารณรัฐประชาชนจีน

ฮ่องกง มาเก๊า และได้หวัน และมีสำนักงาน ก.พ. ของไทยพ่วงเข้าไป เป็นน้องใหม่ล่าสุด

ว่าด้วยความร่วมมือระหว่างสำนักงาน ก.พ. ของไทยกับ SAI ของจีน ทั้งสองฝ่ายลงนามในข้อตกลงความร่วมมือระหว่างกันเมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2557 โดยผู้ลงนามฝ่ายไทยคือ **นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์** รองเลขาธิการ ก.พ. ส่วนผู้ลงนามฝ่ายจีนคือ **นายหวัง กั๋วผิง** ประธานบริหารแห่งสถาบันการบริหารนครเชียงใหม่ และมี **นางสาวบุษกร พกษพงษ์** กงสุลใหญ่ ณ นครเชียงใหม่ ร่วมเป็นสักขีพยานในพิธีลงนาม

สาระสำคัญของข้อตกลงความร่วมมือที่ทั้งสองหน่วยงาน จะจับมือร่วมกันทำงานต่อไปในอนาคตนั้น มีดังต่อไปนี้

1. รับรองผู้แทนของหน่วยงานคู่สัญญา กรณีที่มีการเดินทาง เยี่ยมเยียนกัน อย่างเป็นทางการ
2. แลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญ ระหว่างกัน
3. ดำเนินการฝึกอบรม ร่วมกัน
4. ดำเนินการวิจัยร่วมกัน
5. เข้าร่วมในการประชุม/ การสัมมนาทางวิชาการที่แต่ละฝ่าย เป็นเจ้าภาพ

6. แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ เอกสารทางวิชาการ และข้อมูลอื่น ตามที่เห็นสมควร

7. สร้างและกระชับเครือข่ายด้านการต่างประเทศระหว่างกัน

8. สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรในการทำงานระหว่างกัน เพื่อประโยชน์ในการถ่ายเทและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญ ระหว่างข้าราชการ ของทั้งสองหน่วยงานตามที่เห็นสมควร

ข้อตกลงมีระยะเวลา 5 ปี ที่ทั้งสองฝ่ายจะทำงานร่วมกันตามที่ กำหนดไว้ในข้อตกลง สามารถต่ออายุได้อีก 5 ปี อย่างไรก็ตาม หากฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดประสงค์จะยุติการดำเนินการตามข้อตกลงนี้ จะต้อง มีหนังสือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษรให้คู่สัญญา รับทราบ 6 เดือน เป็นการล่วงหน้า

การทำงานของสำนักงาน ก.พ. ในอนาคต นอกจากจะต้องคำนึง ถึงข้าราชการพลเรือนในประเทศเป็นกลุ่มเป้าหมายหลักแล้ว การเปิดตัวออกไปยังภูมิภาคอาเซียนและอื่น ๆ ก็จำเป็นต้องเผื่อ ช่องทางการแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างกันให้รัดกุมและมี ทิศทางที่ชัดเจน โดยยึดประโยชน์ที่ได้จากความร่วมมือนี้ เป็นหลัก เพราะไม่เพียงแต่สาธารณรัฐประชาชนจีนเท่านั้นที่เดินทาง มาขอเป็นพันธมิตรกับเรา

ไม่แนะคะ...สักวันหนึ่ง **“ผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ภาครัฐในภาคพื้นเอเชียใต้”** อาจจะปักหมุดอยู่ที่ประเทศไทยก็ได้



**ณัฐรวี สังข์ธนู** คือ ข้าราชการรุ่นใหม่ของ  
กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคง  
ของมนุษย์ที่คอรั้มน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์”  
วันนี้...จะพาท่านไปรู้จัก

**วารสารข้าราชการ :** ขอให้คุณณัฐรวีแนะนำตัวเองให้  
ท่านผู้อ่านรู้จัก

**ณัฐรวี :** สวัสดีค่ะ ชื่อ ณัฐรวี สังข์ธนู ชื่อเล่นว่า นุ่น ตำแหน่ง  
นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ กองอาเซียน สำนักงาน  
ปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ นุ่นเป็นคน  
จังหวัดตราด เรียนหนังสือจนจบ ม. 6 ที่ตราด แล้วมาต่ออักษรศาสตร์  
จุฬาฯ เอกภาษาอังกฤษ โดยส่วนตัว นุ่นมีความสนใจเรื่องนโยบาย  
เคยได้ไปฝึกงานสถานทูตอเมริกัน และ USAID<sup>1</sup> ...ตอนจบปี 3  
นุ่นก็สอบได้ทุน UIS<sup>2</sup> รุ่นที่ 2 ตอนสอบเขาให้เลือกได้ว่าอยากไป  
รับราชการกระทรวงไหน นุ่นชอบงานด้านพัฒนาสังคม พอรู้ว่า  
จะได้มาทำงาน พม. ก็ดีใจมากกกก...อยากได้!! (..เน้นเสียงว่า  
ดีใจมาก..) ช่วงแรก ๆ ที่ได้มาอยู่ที่ พม.  
นุ่นเริ่มงานที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์  
สำนักงานปลัด พม. ดูแลงบประมาณ  
กับโครงการความมั่นคงของมนุษย์

...นุ่นชอบงาน  
ด้านพัฒนาสังคม  
พอรู้ว่าจะได้มาทำงาน พม.  
ก็ดีใจมากกกก...  
อยากได้!!..

# มองต่าง... อย่างสร้างสรรค์

ร่วมกับ UNDP<sup>3</sup> จากนั้นได้ไปเป็นหน้าห้องท่านรองปลัด พม. อยู่เกือบปี  
จากนั้นท่านก็เมตตาแนะนำให้มาทำที่กอง ASEAN นุ่นก็อยู่ที่นี้  
เรื่อยมาจนปัจจุบัน ผลงานสำคัญในกอง ASEAN ก็คือ การประเมินผล  
ครึ่งแผน ASEAN Blueprint ด้านเสาสังคมทั้งหมด นำเสนอ  
คณะกรรมการขับเคลื่อนของประเทศไทยค่ะ

**วารสารข้าราชการ :** เกือบ 2 ปี ที่คุณนุ่นได้มีโอกาสมาทำงาน  
อยู่ พม. มีงานไหนที่ชอบมากเป็นพิเศษไหม?

**ณัฐรวี :** ที่ภูมิใจมาก ๆ เป็นงานเล็ก ๆ ชิ้นหนึ่งที่นุ่นจัดทำ  
เพื่อเสนอสำนักงาน ก.พ. นี้แหละค่ะ คือ ข้อเสนอเชิงนโยบาย  
ในการดำเนินงานของไทยเพื่อเข้าสู่ ASEAN นุ่นได้วิเคราะห์การดำเนินงาน  
ASEAN ของทุกกระทรวงที่ผ่านมา สังเคราะห์ออกมาเป็นข้อเสนอ  
เชิงนโยบาย เสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ท่านบอกดีมาก

เอาไปใช้ได้เลย นุ่นเลยนำเสนอท่านปลัดฯ  
ท่านก็บอกว่าดีมาก บางอย่างให้รับทำเลย  
นุ่นคิดว่า การที่เราได้อยู่ตรงนี้ทำให้เรามี  
โอกาสพัฒนาความคิดจนสามารถคิด  
ข้อเสนอเชิงนโยบาย ที่อาจถึงกับต้อง  
มองข้ามข้อจำกัดด้านขอบเขตภารกิจ  
ของแต่ละกระทรวงให้ได้

**วารสารข้าราชการ :** อยู่ พม.  
งานหนักไหมครับ แล้วคิดว่าที่เราทำไปนั้น  
มันจะมีประโยชน์อะไรบ้าง?

**ณัฐรวี :** หนักมากค่ะ (..เน้นเสียงกลัวหัวเราะ..)  
งานหนักแต่มีความสุข คิดว่าตัวเองมีประโยชน์ก็เพราะ

<sup>1</sup> United States Agency for International Development หรือ องค์กรเพื่อการพัฒนา  
ระหว่างประเทศแห่งสหรัฐอเมริกา  
<sup>2</sup> ทุน UIS (Undergraduate Intelligence Scholarship Programme) หรือ ทุนรัฐบาล  
เพื่อดึงดูดผู้มีความรู้สูงที่กำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาในประเทศ เป็นทุนที่ให้  
แก่นักศึกษามหาวิทยาลัยที่จบชั้นปีที่ 3 แล้ว โดยจะให้ทุนศึกษาต่อชั้นปีที่ 4 พร้อมจัดการ  
ฝึกอบรมเตรียมความพร้อมการปฏิบัติราชการและทักษะภาษาอังกฤษ และเมื่อสำเร็จ  
การศึกษาก็จะได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ที่สำคัญผู้รับทุน UIS มีโอกาสเลือกส่วนราชการ  
ต้นสังกัดได้ และหลังจากรับราชการได้ 2 ปี ก็จะมีโอกาสได้รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ  
ต่อไป ทั้งนี้ ผู้สนใจทุน UIS สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ <http://uis.ocsc.go.th>  
หรือศูนย์บริหารระดับสูง สำนักงาน ก.พ. โทรศัพท์ 02 547 1684  
<sup>3</sup> UNDP (United Nations Development Program) หรือ สำนักงานโครงการพัฒนา  
แห่งสหประชาชาติ





...คิดว่าตัวเอง  
มีประโยชน์ ก็เพราะ  
ได้เป็น  
ข้าราชการ  
นี่แหละค่ะ...

ได้เป็นข้าราชการนี่แหละค่ะ นุ่นชอบคิดอะไรใหญ่ ๆ อยากทำอะไรเกี่ยวกับประโยชน์ของประชาชน งานที่เราทำจะมีค่าก็ต่อเมื่อทำให้คนมีความเป็นอยู่ดีขึ้น

**วารสารข้าราชการ :** มีอะไรแนะนำ เพื่อการพัฒนาบ้านเราให้มาอยู่ขึ้นใหม่?

**ณัฐรวี :** (..ทำทำคิด..) เอ่อ... อย่างน้อยก็ 2 เรื่องค่ะ เรื่องแรกเวลาคนไทยเราจะทำอะไรน่าจะต้องคิดถึงประโยชน์โดยรวมของประเทศเป็นสำคัญ ต้องคิดว่าความดีที่ตัวเองพยายามทำอยู่นั้นสุดท้ายแล้วมันจะยังเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติโดยรวมอย่างแท้จริงไหม อีกเรื่องก็คืออยากให้ทุกคนเปิดหูเปิดตามองกว้าง ออกสู่โลกภายนอกมากขึ้น ทุกวันนี้โลกมันเล็กลง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ณ มุมหนึ่งของโลกอาจส่งผลกระทบต่อคนอื่นในทุกมุมโลกมากมายอย่างคาดไม่ถึง

**วารสารข้าราชการ :** เรื่องสังคมผู้สูงอายุก็เป็นอีกหนึ่งที่เป็นประเด็นอยู่ในหลายประเทศ คุณณัฐรวีมีความเห็นเรื่องนี้อย่างไรบ้าง?

**ณัฐรวี :** การก้าวเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุของไทยเป็นประเด็นสำคัญที่มีหลายมิติเกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนแรงงานในอนาคต ผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศ และการนำเข้าแรงงานต่างชาติดังนั้น ด้านหนึ่งที่ประเทศไทยควรให้ความสำคัญ คือ การส่งเสริมศักยภาพผู้สูงอายุ ทำให้ผู้สูงอายุรู้สึกว่าตนเองมีค่าแล้วชุมชนก็จะได้ประโยชน์จากประสบการณ์ความรู้ของท่านด้วย โดยอาจดำเนินการผ่านคณะกรรมการผู้สูงอายุแห่งชาติ ที่มี นรม. เป็นประธาน จะว่าไปแล้วประเทศเราก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วกว่าประเทศตะวันตกนะคะ เราเลยมีเวลาปรับตัวน้อย แต่ยั้งดีที่ไทยเรามีวัฒนธรรมที่ตัวอย่างหนึ่ง คือ เรามีค่านิยมเรื่องการกตัญญูรู้คุณดูแลผู้สูงอายุ แต่ในเชิงนโยบายมันก็ต้องมีการกำหนดกลไกอย่างเป็นเรื่องเป็นราว เช่น การส่งเสริมการวางแผนทางการเงินของประชาชนตั้งแต่วัยทำงาน



**วารสารข้าราชการ :** ได้ยินมาว่า คุณนุ่นกำลังจะไปเรียนต่อ

**ณัฐรวี :** ใช่ค่ะ นุ่นจะไปเรียน Public Administration ที่ Columbia University ที่ New York เดือนสิงหาคมนี้แล้วค่ะ อยากเรียนเรื่อง Social Policy พอได้มีโอกาสเรียนถามท่านรองปลัดฯ ว่าในอนาคตสังคมไทยจะมีอะไรเป็นประเด็นน่าสนใจเพื่อไปเรียนแล้วจะได้นำวิชาความรู้กลับมาใช้ได้ ซึ่งท่านก็ได้แนะนำให้ไปศึกษาเรื่อง Labour กับ International Security เพราะต่อไปบ้านเราต้องมียุทธศาสตร์เพิ่มมากขึ้นทั้งในระดับสากลและระดับภูมิภาค อ้อ! อีกอย่าง

ที่ไม่ได้ถาม แต่อยากบอกค่ะ (..หัวเราะ..) คือ ท่าน UIS เป็นทุนที่ดีมากเลย ทำให้นุ่นได้มาทดลองทำงานราชการก่อน แล้วค่อยได้ทุนไปเรียนต่อ ช่วยให้เรารู้ว่าพอเรียนจบกลับมาจะยังอยากรับราชการหรือเปล่านอกจากนั้นก็ยังมี การจัดอบรมเพื่อนทุน UIS เข้ากระทรวง มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความเห็นกัน เป็นประโยชน์มาก ๆ ทำให้พวกเราเข้าใจระบบการทำงานและผลกระทบของงานราชการมากขึ้น

**วารสารข้าราชการ :** คุณนุ่นมีข้อคิดหรือหลักอะไรในการใช้ชีวิตบ้างไหม?

**ณัฐรวี :** ไม่มีค่ะ!! แล้วแต่สถานการณ์ อะไรก็ได้ที่จะช่วยยึดเราไว้ให้มีแรงเดินต่อไป สิ่งที่ทำทุกอย่างก็เพื่อให้มีผลถึงประชาชนด้วยความที่นุ่นเป็นเด็กต่างจังหวัด ครอบครัวที่บ้านค่อนข้างมีส่วนร่วมกับการชุมชนมาก เห็นมาแต่เด็กว่าปู่ย่าจะช่วยเหลือคนในชุมชนเสมอ แล้วอีกอย่างการเรียนอักษรศาสตร์ก็มีส่วนช่วยให้เรารู้จักวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ ทำให้นุ่นรู้ว่า มันไม่มีหรอกคนเราที่จะดีหรือชั่วไปทั้งหมด คนเราจะทำดีหรือชั่วก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (..ยิ้ม..)

**“น่ารำก่งงะ!”** คงเป็นคำอุทานเพิ่ม หลังจากที่หลายท่าน (ลอบ) คิดในใจไปก่อนแล้ว เมื่อได้อ่านบทสัมภาษณ์คุณนุ่นว่า **“เออ เด็กคนนี่เก่งดี”**

ในฐานะเพื่อนร่วมอาชีพข้าราชการ พวกเราก็ขอเป็นแรงใจให้คุณนุ่น ณัฐรวี สังข์ธนู ประสบความสำเร็จในการศึกษา ณ Columbia University (อันมีมีมोटภาษาละติน ที่บังเอิญสะท้อนภาพลักษณะตัวคุณนุ่นเองได้เป็นอย่างดีว่า In lumine Tuo videbimus lumen..ในภาคอังกฤษ In Thy light shall we see light) ดั่งจินต์

...ณัฐรวี เราเห็นแววประกายในตัวคุณ...



## การพัฒนาองค์กร ด้วยการสร้างวิทยากรภายใน

เมื่อท่านผู้อ่านเห็นชื่อบทความ “การพัฒนาองค์กรด้วยการสร้างวิทยากรภายใน” หลายท่านก็อาจนึกสงสัยว่า เอ๊ะ!! คนในองค์กรเราจะพัฒนาได้อย่างไรจากการสร้างวิทยากรภายใน? ดูแล้วไม่เห็นจะเกี่ยวข้องกันตรงไหน นี่แหละคือประเด็นที่ผู้เขียนอยากจะชวนทุกท่านคิดไปพร้อมกัน ซึ่งคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับท่านผู้อ่านไม่มากก็น้อย

### วิทยากรนั้นสำคัญไฉน?

องค์กรใดก็ตามที่สามารถสร้างวิทยากรภายในองค์กรได้มาก และมีคุณภาพ ย่อมมีแนวโน้มว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มี “คนคุณภาพ” และมี “แหล่งข้อมูลและการส่งต่อองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง” เพื่อใช้ในการจัดการความรู้ขององค์กรได้ เพราะ “วิทยากร” ที่ว่าไม่ได้หมายถึงแค่ผู้ที่ออกไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้นอกหน่วยงานเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึง “วิทยากรภายใน” ของแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานด้วย ยิ่งองค์กรนั้นมีวิทยากรมากเท่าไร หมายถึงการมีคนที่มีความสามารถในการรวบรวมและส่งต่อองค์ความรู้ ประสบการณ์ที่มีค่าให้คนในองค์กรได้เป็นอย่างดี

เราควรทราบความหมายของคำว่า “วิทยากร” กันก่อนที่จะเข้าเรื่องของการพัฒนาคนในองค์กรด้วยการสร้างวิทยากร

เพื่อความเข้าใจในบทบาทและคุณสมบัติที่ตรงกัน “วิทยากร”<sup>1</sup> ก็คือ ผู้ทรงความรู้ความสามารถในศิลปวิทยาของตน และสามารถถ่ายทอดความรู้ความสามารถนั้นให้ผู้อื่นเข้าใจในเรื่องนั้น ๆ ตามที่ตนต้องการได้

### คุณสมบัติของวิทยากร

ผู้เขียนได้มีโอกาสสัมผัสกับการทำหน้าที่เป็นวิทยากรทั้งแบบโดยตรงและโดยอ้อม เนื่องจากงานในหน้าที่รับผิดชอบคือ การเป็นเจ้าหน้าที่ในหลักสูตรนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ (HR-Professional) ของสำนักงาน ก.พ. จากการสัมผัสและเห็นการสอนของเหล่าวิทยากรทั้งหลายของสำนักงาน ก.พ. ก็ค้นพบว่าจุดเด่นแรกสุดของวิทยากรของที่นี่ก็คือ มีความรู้ ความแม่นยำ ในเนื้อหาที่แต่ละท่านรับผิดชอบ แน่แน่นอนว่าไม่ใช่ทุกคนจะ “เป๊ะ!” ในทุกเรื่อง เพราะยังมีองค์ประกอบมากมายที่เกี่ยวข้องในความเป็นวิทยากรที่ยอดเยี่ยม ด้วยบริบทงาน บุคลิกภาพแล้วทำให้วิทยากรส่วนใหญ่ของสำนักงาน ก.พ. มีข้อได้เปรียบในด้านของ ความน่าเชื่อถือและความชำนาญในงานนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นวิทยากรเพราะการรู้สึก รู้จริง มีประสบการณ์มากพอในงานนั้น ๆ ก็จะช่วยให้สามารถตอบคำถามผู้เรียนได้ดี

<sup>1</sup> เว็บไซต์ : [www.stou.ac.th/Offices/rdec/ubon/upload/trminer.pdf](http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/ubon/upload/trminer.pdf)

รวมทั้งสามารถช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือศรัทธาได้เพราะ **“พูดภาษาเดียวกัน”**

นอกจากคุณสมบัติเฉพาะตัวที่เรียกว่า **“พรสวรรค์”** คือ ข้อดีที่มีตลอดมาตั้งแต่เกิด เช่น สอนสนุก ตลกอย่างเป็นธรรมชาติ เป็นต้น ผู้เขียนพบว่า **“พรแสวง”** นับว่ามีส่วนสำคัญมากที่จะยกระดับความสามารถของวิทยากรแต่ละคนให้ยอดเยี่ยมยิ่งขึ้นไปอีก และที่สำคัญ คือ สามารถสร้างได้จากการศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติม ความขยันหมั่นเพียร การปรับตัวและพร้อมเปลี่ยนแปลงเพื่อสิ่งที่ดีกว่า รวมถึงการเก็บข้อมูลจากประสบการณ์และสิ่งรอบตัวมาประยุกต์ใช้ในการทำหน้าที่เป็นวิทยากร เป็นต้น ซึ่งผู้เขียนคิดว่า **“พรแสวง”** เป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่จำเป็นสำหรับวิทยากรทุกคน

## วิทยากรภายในจะพัฒนาองค์กรได้อย่างไร?

เมื่อมีวิทยากรภายใน สิ่งที่จะตามมา คือ

- เกิดระบบการจัดฝึกอบรมที่มีวิทยากรภายในเป็นผู้บรรยาย และดำเนินกิจกรรม
- เกิดบุคคลต้นแบบ (Role Model) ก็คือ วิทยากรภายในในองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่ในการบรรยายให้ความรู้เรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ย่อมจะมีบุคลิก พฤติกรรม และการแสดงออกที่สะท้อนถึงคนในองค์กรและลักษณะขององค์กรนั้น อย่างเป็นธรรมชาติ จนกลายเป็นบุคคลต้นแบบขององค์กรที่คนส่วนใหญ่สังเกตเห็นได้และอยากจะทำตาม
- เกิดกิจกรรมการส่งเสริมการจัดการและส่งต่อองค์ความรู้ โดยวิทยากรภายในจะเป็นผู้มีส่วนร่วมสนับสนุน ผลักดัน และดำเนินการให้กิจกรรมส่งเสริมการจัดการและส่งต่อองค์ความรู้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง
- เกิดองค์ความรู้ แนวคิดการปฏิบัติงานตามแนวทางที่ทุกคนพร้อมแบ่งปันกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เมื่อวิทยากรภายในจัดฝึกอบรมให้แก่คนภายในองค์กรจนครอบคลุมครบทุกคนแล้ว องค์ความรู้ แนวคิดการปฏิบัติงานของคนในองค์กรทุกคนก็จะมีรูปแบบ แนวทาง และกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถือปฏิบัติร่วมกันนั่นเอง ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญขององค์กรในการเติบโตในระยะยาว

วิทยากรภายในนั้นควรเป็นผู้ที่มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งมีงานประจำรับผิดชอบอยู่แล้ว และมีงานเพิ่มเติมในส่วนของการเป็นวิทยากร โดยไม่ควรดึงเจ้าหน้าที่ออกมาทำหน้าที่วิทยากรประจำเพียงหน้าที่เดียว ทั้งนี้ เพื่อที่จะช่วยสร้างวัฒนธรรม



การมีส่วนร่วมขึ้นในองค์กร แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นก็จะต้องขึ้นกับหัวหน้าหน่วยงานที่จะต้องพิจารณากระจายงานอย่างเหมาะสมและทั่วถึงด้วย

หากองค์กรสนับสนุนให้คนในองค์กรเป็นวิทยากรกันมาก ๆ ไม่ว่าจะในรูปแบบสมัครใจ แบบบังคับ หรือมีของรางวัลล่อใจก็ตาม สิ่งที่ต้องระวังจะได้ก็คือ การถือกำเนิดเกิดขึ้นของ **“วิทยากร”** ในองค์กร อย่างไรก็ตาม แม้การเกิดขึ้นดังกล่าวไม่ได้รับประกันความสามารถในการเป็นวิทยากรที่ดี แต่อย่างน้อยเป็นการทำให้เกิดมีวิทยากรขึ้น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรประการหนึ่ง

เมื่อจะต้องทำหน้าที่เป็นวิทยากร คนส่วนใหญ่ก็ต้อง **“เตรียมตัว”** เพราะการทำหน้าที่วิทยากรจะต้องมีองค์ความรู้และประสบการณ์มากเพียงพอที่จะไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นได้ ดังนั้น เหล่าวิทยากรก็จะต้องเร่งหาความรู้ ทั้งความรู้เฉพาะทางในเรื่องที่จะถ่ายทอดและความรู้รอบในเรื่องที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน นั่นหมายความว่าผู้ทำหน้าที่วิทยากรจะต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมกันขนานใหญ่ เพราะส่วนหนึ่งของผลจากการทำหน้าที่วิทยากร คือ **“หน้าตาขององค์กร”** อีกส่วนคือ **“หน้าตาของตัวเองวิทยากรเอง”** ถ้าทำได้ไม่ดีก็เสียหน้า หมดความน่าเชื่อถือ

## องค์กรจะสร้างวิทยากรขึ้นมาได้อย่างไร?

คงไม่มีคำตอบสำเร็จรูปสำหรับทุกองค์กร แต่แนวทางที่ น่าจะช่วยให้เกิดวิทยากรจำนวนมากในองค์กรได้ ก็คือ **“การสร้างงาน และหางานให้วิทยากร”** และต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ในการส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ด้วย รู้แบบนี้ ผู้ที่ กำลังจะ **“งานเข้า”** หากผู้บริหารองค์กรเกิดจะซื้อมาตรการนี้ อาจจะเริ่มรู้สึกหงุดหงิดเล็ก ๆ กับข้อเสนอดังกล่าว แต่โปรดอย่าเพิ่ง ด่วนโกรธกัน เพราะแท้ที่จริงแล้ววิธีการมอบหมายหรือสนับสนุนให้ ใครก็ตามเป็นวิทยากรนั้น ในวงการ HR ถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาคน ที่เยี่ยมยอดที่สุดวิธีหนึ่งทีเดียว ดังนั้น หากได้รับมอบโปรดถือว่า โอกาสทองมาถึงท่านแล้ว

ในมุมมองการพัฒนาคนโดยการมอบหมายงานให้นี้ จำเป็น ต้องขออิมแนวคิดในเรื่อง 70:20:10 ของตัวแบบในการเรียนรู้ และการพัฒนา (Learning and Development) มาช่วยอธิบาย สักเล็กน้อย 70:20:10 เป็นเรื่องที่ถูกกล่าวถึงค่อนข้างมากใน วงการ HR โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนา แต่มักจะไม่ค่อย กล่าวถึงที่มาของตัวแบบนี้เท่าไรนัก จึงขอหยิบยกมาบอกเล่าสัก เล็กน้อยว่ามีที่มาที่ไปอย่างไร

70:20:10<sup>2</sup> เป็นสูตรที่เกิดขึ้นจากงานวิจัยของ Morgan McCall และคณะจากสถาบัน Center for Creative Leadership (CCL) ประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งในภายหลัง 2 ในคณะทำงานนั้น คือ Michael M. Lombardo และ Robert W. Eichinger ได้ตีพิมพ์หนังสือที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังกล่าว เรื่อง The Career Architect Development Planner จนกลายเป็นสูตรที่โด่งดัง และมักถูกนำมาอ้างถึงว่า การที่คนเราจะพัฒนาศักยภาพได้จริง ๆ นั้น มีสัดส่วนขององค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยให้เกิดการพัฒาได้ดี ตามอัตราส่วน 70:20:10 ซึ่งสูตรนี้มองว่าการที่ปัจเจกบุคคล จะสามารถพัฒนาตนเองได้จากกิจกรรมพื้นฐาน 3 ส่วนด้วยกัน โดยมีสัดส่วนดังนี้<sup>3</sup>

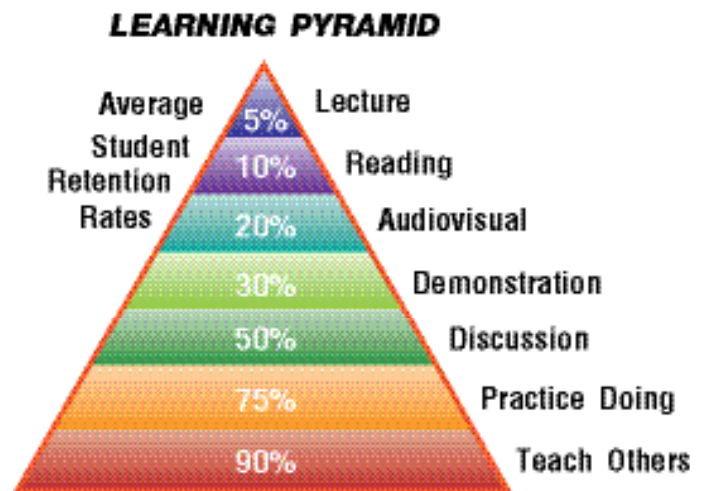
1. ร้อยละ 70 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิด การพัฒนาตนเองจากประสบการณ์ (Experience) : การเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการกิจในงานแต่ละวัน การได้ทำงานหรือได้รับ มอบหมายงานที่ทำทาย และการลงมือปฏิบัติ

2. ร้อยละ 20 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิด การพัฒนาตนเองจากการค้นคว้า (Exposure) : การเรียนรู้และพัฒนา

ผ่านการสอนงาน การทำงานร่วมกับเครือข่าย หรือการเรียนรู้ จากการทำงานร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้อื่น

3. ร้อยละ 10 คือ อัตราส่วนของกิจกรรมที่จะช่วยให้เกิด การพัฒนาตนเองจากการเรียน (Education) : การศึกษาเรียนรู้ และพัฒนาผ่านการเรียนในสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือ การฝึกอบรมต่าง ๆ

ข้อมูลจากเว็บไซต์ 702010 Forum ยังได้นำเสนอว่า หลายองค์กรที่นำเอากรอบแนวคิดนี้ไปใช้ สามารถลดค่าใช้จ่าย ในเรื่องของการฝึกอบรมไปได้ถึงกว่า 75% เลยทีเดียว ยิ่งไปกว่านั้น ข้อมูลในเรื่องของการส่งเสริมการเรียนรู้ในระยะยาว (Learning retention) นั้นมีการระบุว่า การอภิปราย (Discussion) จะช่วย กระตุ้นการเรียนรู้และความเข้าใจได้ประมาณ 50% ซึ่งหากจะเพิ่ม จำนวนเปอร์เซ็นต์การเรียนรู้ไปถึงระดับ 75% จะต้องได้มีโอกาส นำความรู้นั้นไปใช้ในการปฏิบัติ (Practice) และสูงที่สุด คือความรู้ จะเพิ่มขึ้นถึง 90% สำหรับผู้ที่ได้ลงมือสอนผู้อื่น (Teach) และ หมายถึงรวมถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ (Adaptation)<sup>4</sup> ด้วย ดังนี้



องค์กรที่จะส่งเสริมการสร้าง **“วิทยากร”** และทำให้วิทยากร ที่มี **“คุณภาพ”** ได้จะต้องกำหนดแนวทางในการสร้างอย่างจริงจัง และครบวงจรบนพื้นฐานของความเข้าใจร่วมกันว่า **“ถ้าองค์กร ของเรามีหรือสร้างวิทยากรแล้วจะเป็นประโยชน์ร่วมกัน ต่อทั้งคนในองค์กรและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรด้วยเช่นกัน”**

นอกจากนี้ การกำหนดคุณสมบัติของวิทยากรในแต่ละองค์กร ก็เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างวิทยากร เพื่อให้มีเกณฑ์หรือ

<sup>2</sup> Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger. 1996. The Career Architect Development Planner.

<sup>3</sup> <https://www.702010forum.com/about-702010-framework>.

<sup>4</sup> <http://startupproduct.com/using-agile-to-teach-agile/>

มาตรฐานไว้ให้องค์กรเลือกคนที่เหมาะสมและให้คนในองค์กรรู้ว่า จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรให้เป็นวิทยากรในแบบที่องค์กร ต้องการได้

## องค์ประกอบหลักที่วิทยากรควรจะต้องมี

1) ด้านเนื้อหาและการสอน วิทยากรจะต้องมีความรู้เฉพาะทาง ในเรื่องที่จะถ่ายทอดในระดับดีมาก มีความสามารถในการวางแผน และการบริหารจัดการ การเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการกำกับดูแลและประเมินการเรียนรู้

2) ด้านการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสาร ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารกับผู้เรียน เทคนิควิธีการถ่ายทอด/ สร้างการเรียนรู้ การช่วยให้ผู้เรียนเข้าถึงและต่อยอดความรู้ได้

3) ด้านการพัฒนาตนเองเพื่อการสอนที่มีคุณภาพ อาทิ คุณลักษณะส่วนบุคคล การทบทวนและพัฒนาตนเอง

## แนวทางการสนับสนุนให้เกิดวิทยากรในองค์กร

1. การกำหนดนโยบายให้ทุกคนต้องมีความถนัดในงานหรือ มีวิชาที่สามารถสอนหรือถ่ายทอดได้เป็น “วิทยากร” โดยแบ่ง ระดับ และมอบหมายภารกิจให้สอนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ตามความสามารถและความเหมาะสม

2. การสนับสนุนให้วิทยากรได้รับการพัฒนาตามระดับ ความสามารถ และต้องสร้างตั้งแต่อายุน้อยเพื่อให้สามารถ ปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาได้ง่ายและต่อเนื่อง เช่น จัดฝึกอบรมความรู้ พื้นฐานในการทำหน้าที่เป็นวิทยากรให้กับวิทยากรมือใหม่ เป็นต้น

3. การสร้างและเปิดโอกาสให้เหล่าวิทยากรรุ่นเล็กและรุ่นใหญ่ ของหน่วยงานได้มีโอกาสลงสนามจริง

4. การประเมินและให้ feedback ที่ชัดเจน เหมาะสมกับวิทยากร จะช่วยเร่งให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

5. การมีระบบพี่สอนน้องเพื่อรองรับการส่งต่อองค์ความรู้ และเพื่อฝึกทักษะในการสื่อสารและถ่ายทอดความรู้ให้กับคน ในองค์กร

6. การให้ความดีความชอบ (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) ตามระดับความสามารถเพื่อเป็นแรงจูงใจและกำลังใจในคนที่ มีพัฒนาการและคนที่สามารถทำได้ดี

## หากจะสร้างวิทยากรแบบที่กล่าวมาจะคุ้มกับ การลงทุนหรือไม่?

แน่นอนว่าถ้าจะสร้างวิทยากรคุณภาพขององค์กรได้จริง ๆ

ก็ต้องลงทุนลงแรงกันไม่น้อยในระยะแรก และจำเป็นต้องทำ อย่างเป็นระบบ ยิ่งเราสามารถสร้างวิทยากรได้มาก เราจะเร่งให้คน ในองค์กรพัฒนาตนเองได้มากยิ่งขึ้นจากการที่ได้สอนงาน หรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น เราก็จะยังมีคน “คุณภาพ” และ ช่วยองค์กรประหยัดการลงทุนในการพัฒนาคนผ่านการฝึกอบรม ได้มากขึ้นทีเดียวในอนาคต เนื่องจากวิทยากรที่ต้องลงทุนสร้าง ในช่วงแรกระยะแรกจะกลายเป็น “ครูผู้สอนงาน” สอนแนวทางการ เป็นวิทยากรต่อให้กับคนในองค์กรได้อย่างดี เช่น การสอนงาน แบบพี่สอนน้อง ซึ่งหากมีระบบที่ตีรองรับก็จะเกิดเป็นห่วงโซ่ ต่อเนื่องตราบเท่าที่ยังมีวิทยากรในองค์กรมากเพียงพอและ มีการสร้างวิทยากรที่ต่อเนื่องด้วย เพราะเมื่อคนในแต่ละรุ่น ได้รับการปฏิบัติต่อกันเช่นไรก็มักจะมีการส่งต่อพฤติกรรม

“มีคนเก่ง องค์กรก็แกร่ง” ถ้าองค์กรมีจำนวนคนเก่งมากก็จะ ช่วยสนับสนุนและขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กรก้าวหน้าได้ เพราะความรู้ความเชี่ยวชาญในงานของคนในองค์กรถูกสะสมไว้ และใช้ประโยชน์โดยการถ่ายทอดให้คนในองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ทางเลือกของการพัฒนาวันนี้คงต้องขึ้นกับการวิเคราะห์ ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับและการสนับสนุนส่งเสริมของผู้บริหาร ในองค์กรนั้น ๆ นั่นเอง

การมีวิทยากรเป็นของตนเองจึงถือเป็นเรื่องพิเศษ เพราะ หากพิจารณาแล้วจะพบว่า มีผู้รู้ที่เป็นคนในองค์กร สอนได้ ทั้งภายในภายนอกองค์กร จะมีใครรู้ข้อมูลขององค์กรดีเท่า คนในองค์กร

เมื่อพิจารณาเรื่องนี้ในภาพรวมแล้ว อาจดูเป็นเรื่องใหญ่ ที่ต้องผูกพันกับผู้คนจำนวนมาก ซึ่งก็พออนุมานได้ว่าคงไม่ใช่ เรื่องง่ายที่จะเนรมิตให้เกิดผลสำเร็จได้รวดเร็วทันใจ นอกจากนั้น เพื่อความรอบคอบและคุ้มค่าง่อนทำเรื่องนี่ยังจะต้องวิเคราะห์ว่า องค์กรของท่านนั้นมีเนื้องานที่สนับสนุนและจะได้รับประโยชน์ จากการสร้างวิทยากรในองค์กรมากน้อยเพียงใดด้วย ในกรณีที่ เป็นองค์กรหน่วยงานที่ต้องมีการให้ข้อมูลลูกค้าจำนวนมาก ต้องการมีภาพลักษณ์ที่น่าเชื่อถือ มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาคน มีจุดขายในเรื่องของกฎ ระเบียบ หรือต้องมีบทบาทในการให้ คำปรึกษา แนวทางของการสร้างวิทยากรน่าจะเป็นตัวเลือกที่ดีเยี่ยม สำหรับการพัฒนาคนและพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งหาก องค์กรของท่านเข้าข่ายนี้และท่านได้พิจารณาวิเคราะห์แล้วเห็นดี เห็นชอบกับวิธีการดังกล่าวแล้ว ก็ไม่สายที่จะมาร่วมด้วยช่วยกันสร้าง วิทยากรภายในเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งขององค์กรได้ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไปเลยคะ



# การดำเนินการทางวินัย : กระบวนการที่เปลี่ยนไป

ก.พ. ได้ออกกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา 8(5) และหมวด 7 การดำเนินการทางวินัย ตามมาตรา 94 มาตรา 95 มาตรา 96 มาตรา 97 มาตรา 101 และมาตรา 105 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่ง กฎ ก.พ. ฉบับนี้ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 130 ตอนที่ 126 ก วันที่ 27 ธันวาคม 2556 และมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2557 เป็นกฎหมายลูกบทที่บัญญัติขึ้นเพื่อนำมาใช้แทน กฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการทางวินัยเป็นไปโดยรวดเร็ว ด้วยความยุติธรรม และปราศจากอคติ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินการทางวินัยเป็นไปตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่กฎหมายกำหนดด้วย

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 แบ่งเป็น 10 หมวดและบทเฉพาะกาล คือ

- หมวด 1 การดำเนินการเมื่อมีการกล่าวหาหรือมีกรณีเป็นที่สงสัยว่ามีการกระทำผิดวินัย
- หมวด 2 การสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้น
- หมวด 3 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง

- หมวด 4 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง
- หมวด 5 กรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง
- หมวด 6 การสั่งยุติเรื่อง ลงโทษ หรืองดโทษ
- หมวด 7 การมีคำสั่งใหม่กรณีมีการเพิ่มโทษ ลดโทษ งดโทษ หรือยกโทษ
- หมวด 8 การสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน
- หมวด 9 ระยะเวลา
- หมวด 10 บทเบ็ดเตล็ด
- บทเฉพาะกาล

กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 นี้ หลักเกณฑ์และวิธีการต่าง ๆ ยังคงเหมือนเดิมเป็นส่วนใหญ่ จะมีที่แตกต่างออกไปคือในหมวด 4 การดำเนินการในกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งโดยหลักการใหญ่ยังคงเหมือนเดิม คือ ต้องมีการตั้งเรื่องกล่าวหา มีการตั้งคณะกรรมการสอบสวน ต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ และให้โอกาสแก่ผู้กล่าวหาชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา และเมื่อการสอบสวนเสร็จสิ้น โดยคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

เห็นว่ากรณีเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ก็จะต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. สามัญพิจารณา และเมื่อ อ.ก.พ. สามัญมีมติประการใด ก็ให้ผู้บังคับบัญชาสั่งหรือปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

สำหรับสาระที่มีการเปลี่ยนไปจากเดิม ได้แก่

**1. ผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน** ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ประกอบกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 กำหนดผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนไว้ คือ

1.1 มาตรา 93 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ได้แก่ รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี อธิบดี และผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

1.2 กรณีที่ข้าราชการผู้ถูกกล่าวหา มีตำแหน่งต่างกัน หรือต่างกรมหรือต่างกระทรวงกัน ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกัน ผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจะเป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 94 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 (กฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 ข้อ 16 และข้อ 17)

1.3 กรณีที่ผู้บังคับบัญชาไม่ใช้อำนาจตามมาตรา 93 หรือมาตรา 94 ให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปมีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน

## 2. หลักเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาสอบสวน

2.1 กฎ ก.พ. นี้ได้กำหนดหลักการใหม่เพิ่มเติมโดยจะแต่งตั้งลูกจ้างประจำหรือพนักงานราชการเป็นผู้ช่วยเลขานุการในคณะกรรมการสอบสวนก็ได้ ทั้งนี้ เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านวินัย (ข้อ 18 วรรค 4)

2.2 กำหนดระยะเวลาเร่งรัดการสอบสวนให้แล้วเสร็จภายใน 120 วัน นับตั้งแต่วันที่คณะกรรมการสอบสวนได้ประชุมครั้งแรกตามข้อ 27 และสามารถขยายเวลาได้ไม่เกินครั้งละ 60 วัน แต่มีได้จำกัดจำนวนครั้งไว้ (ข้อ 54) อย่างไรก็ตาม หากการสอบสวนไม่แล้วเสร็จได้ภายใน 180 วัน ก็ให้ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนรายงานไปยัง อ.ก.พ. กระทรวงที่ผู้ถูกกล่าวหาสังกัดอยู่เพื่อเร่งรัดการสอบสวนให้แล้วเสร็จโดยเร็ว

2.3 ตัดขั้นตอนการแจ้งและอธิบายข้อกล่าวหา (สว.2) คงเหลือเพียงขั้นตอนการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานตามที่กำหนดไว้ในข้อ 40 ข้อ 41 และข้อ 43 เท่านั้น

2.4 จำนวนกรรมการสอบสวนในการสอบปากคำต้องไม่น้อยกว่า กึ่งหนึ่ง เว้นแต่ในกรณีที่กึ่งหนึ่งของคณะกรรมการสอบสวนมีมากกว่า 3 คน ให้กรรมการสอบสวน 3 คน ทำการสอบปากคำได้ (ข้อ 30)

2.5 ผู้ถูกกล่าวหา มีสิทธิหน้าที่ปรึกษาหรือทนายความเข้าร่วมในชั้นสอบสวนได้ (ข้อ 32)

## 3. การส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. สามัญ

ในกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนหรือผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. สามัญพิจารณาตามข้อ 58 ดังนี้

3.1 กรณีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งตามมาตรา 57(11) และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. จังหวัด

3.2 กรณีอธิบดี (รวมทั้งปลัดกระทรวงในฐานะอธิบดี) หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา/ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งตามมาตรา 57(6) (9) (10) และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือส่วนกลางให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กรม

3.3 กรณีนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี ปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชา/ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งตามมาตรา 57(1) (2) (3) (5) (7) (8) และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคหรือส่วนกลางให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทรวง





# การเปลี่ยนฐานความผิด ในระหว่างการดำเนินการทางวินัย

โดยทั่วไป ในการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ไม่ว่าจะมีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง จะกระทำโดยผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง

หากเป็นกรณีการกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง อาจไม่จำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยก็ได้ แต่ต้องจัดให้มีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ พร้อมทั้งรับฟังคำชี้แจงของผู้ถูกกล่าวหา และเมื่อได้ดำเนินการดังกล่าวแล้ว ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุเห็นว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ก็สามารถที่จะลงโทษวินัยอย่างไม่ร้ายแรงได้เลย

แต่ก็มีประเด็นที่น่าคิดว่า หากตอนกล่าวหาเห็นเป็นเพียงความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง แต่เมื่อได้รวบรวมพยานหลักฐานและรับฟังคำชี้แจงเสร็จแล้ว กลับเห็นว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งย่อมต้องมีการปรับบทความผิดเสียใหม่ โดยเปลี่ยนฐานความผิดจากที่เคยแจ้งในการแจ้งข้อกล่าวหา ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุจะสามารถลงโทษได้เลยหรือไม่ หรือต้องดำเนินการอื่นใดเพิ่มเติมหรือไม่

สำหรับกรณีความผิดวินัยอย่างร้ายแรงนั้น กฎหมายกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจสั่งบรรจุต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงเท่านั้น โดยในการสอบสวนต้องปฏิบัติ

ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการดำเนินการทางวินัย พ.ศ. 2556 ซึ่งได้วางหลักการสำคัญไว้ว่า คณะกรรมการสอบสวนต้องแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ โดยให้ทำเป็นบันทึก ระบุข้อเท็จจริง พฤติการณ์ของผู้ถูกกล่าวหาว่าได้กระทำการใด เมื่อใด อย่างไร เป็นความผิดวินัยในกรณีใด จากนั้นต้องให้โอกาสให้ผู้ถูกกล่าวหาได้ชี้แจงแสดงพยานหลักฐานเพื่อแก้ข้อกล่าวหา เมื่อดำเนินการครบถ้วนแล้วให้จัดทำรายงานการสอบสวนเสนอผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำผิดวินัยกรณีใด มาตราใด ควรได้รับโทษสถานใด ซึ่งถ้าหากเสนอว่ากระทำผิดวินัยตามมาตราหรือฐานความผิดที่เคยแจ้งในการแจ้งข้อกล่าวหา ก็คงไม่มีปัญหาอะไร

แต่ถ้าหากเสนอว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในมาตราหรือฐานอื่นที่ไม่ใช่มาตราหรือฐานที่เคยแจ้งข้อกล่าวหาไป หรืออาจเป็นเพียงความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงแล้ว จะถือว่าการสอบสวนนั้นไม่ชอบด้วยกฎหมายและจะต้องถูกเพิกถอนเลยหรือไม่

ประเด็นที่กล่าวมานี้เป็นปัญหาที่มีผู้สงสัยอยู่เนือง ๆ จึงมีความท้าทายในการค้นหาคำตอบ



การหาคำตอบในเรื่องนี้ ผู้เขียนได้ศึกษาเปรียบเทียบกับคำพิพากษาของศาลฎีกาแผนกคดีอาญาของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง คดีหมายเลขแดงที่ อม.5/2552 ระหว่างนาย ก กับพวกรวม 135 คน ผู้ร้อง กับคณะกรรมการ ป.ป.ช. ผู้ถูกกล่าวหา โดยนาย ก กับพวกเห็นว่า การที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติว่า นาย ก กับพวกมีความผิดในฐานความผิดที่คณะกรรมการไต่สวนข้อเท็จจริงไม่ได้แจ้งข้อกล่าวหา นั้น เป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งศาลได้วินิจฉัยว่า การแจ้งข้อกล่าวหาของคณะกรรมการไต่สวนข้อเท็จจริงไม่จำเป็นต้องแจ้งทุกข้อหา เมื่อได้มีการแจ้งให้ทราบถึงพฤติการณ์ในการกระทำความผิดก็เพียงพอและถือได้ว่าการแจ้งในข้อหาอื่นที่อาศัยพฤติการณ์เดียวกันนั้นด้วยแล้ว เมื่อเรื่องนี้คณะกรรมการไต่สวนข้อเท็จจริงได้แจ้งข้อกล่าวหาให้นาย ก กับพวก และนาย ข ทราบว่า การกระทำของนาย ก กับพวกมีมูลความผิดทางวินัยฐานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี หรือนโยบายของรัฐบาล อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง และฐานประพฤติด้อย่างร้ายแรง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และมีมูลเป็นความผิดอาญาฐานเป็นเจ้าพนักงานปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยทุจริต ตามประมวลกฎหมายอาญา มาตรา 157

ซึ่งต่อมาคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติด้วยคะแนนเสียงเอกฉันท์ว่าการกระทำของนาย ก กับพวกมิได้เป็นความผิดตาม 3 ฐาน

ความผิดข้างต้น คงฟังได้แต่เพียงว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นพฤติการณ์ที่เบากว่า คณะกรรมการ ป.ป.ช. ย่อมมีอำนาจที่จะฟังข้อเท็จจริงตามมูลฐานดังกล่าวแล้วมาวินิจฉัยชี้มูลฐานความผิดในฐานดังกล่าวได้ โดยไม่จำเป็นต้องแจ้งข้อกล่าวหาเพิ่มเติมหรือไต่สวนข้อเท็จจริงเพิ่มเติมอีก เพราะข้อเท็จจริงที่อาศัยในการชี้มูลรวมอยู่ในสำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงของคณะกรรมการไต่สวนแล้ว มิใช่การนำข้อเท็จจริงหรือพฤติการณ์อื่นนอกสำนวนมาวินิจฉัย และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. 2542 มิได้ห้ามมิให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติชี้มูลในฐานความผิดอื่นที่ได้จากสำนวนการไต่สวนข้อเท็จจริงแต่อย่างใด การกระทำของคณะกรรมการ ป.ป.ช. จึงชอบแล้ว

จากคำพิพากษาดังกล่าวได้วางหลักการที่สำคัญว่า ในการไต่สวนข้อเท็จจริงของคณะกรรมการไต่สวน หากได้มีการแจ้งพฤติการณ์ในการกระทำความผิดครบถ้วนแล้ว แม้อต่อมาคณะกรรมการ ป.ป.ช. จะปรับบทความผิดแตกต่างไปจากบทความผิดที่ได้เคยแจ้งไว้ในการแจ้งข้อกล่าวหา ก็สามารถทำได้ เพราะเป็นการปรับบทความผิดที่เกิดจากการฟังพฤติการณ์เดียวกัน แต่ทั้งนี้ต้องเป็นการปรับบทความผิดในพฤติการณ์ที่มีสถานโทษที่เบากว่าที่ได้เคยแจ้งข้อกล่าวหาไว้

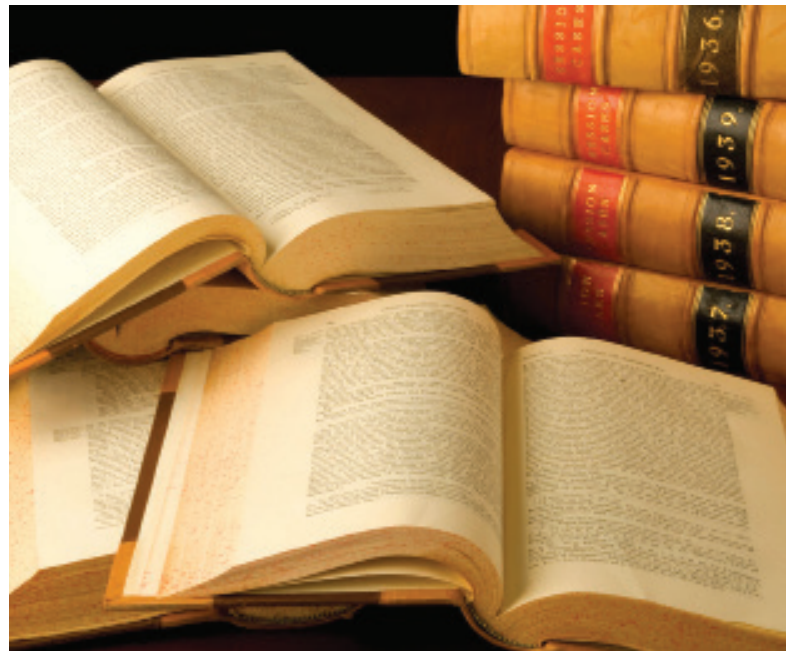
สำหรับกรณีตัวอย่าง เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบคำพิพากษากับประเด็นปัญหาที่ผู้เขียนได้หยิบยกมาข้างต้น ผู้เขียนเห็นว่าในการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงนั้น หากในการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหา คณะกรรมการสอบสวนได้แจ้งข้อเท็จจริงและพฤติการณ์ความผิดของผู้ถูกกล่าวหาครบถ้วนแล้ว พร้อมทั้งได้แจ้งด้วยว่าเป็นความผิดวินัยกรณีใด มาตราใด ซึ่งเป็นฐานความผิดที่มีโทษสถานหนักแล้ว แต่เมื่อดำเนินการสอบสวนแล้วเสร็จ คณะกรรมการสอบสวนก็สามารถเสนอความเห็นได้ว่า ผู้ถูกกล่าวหากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงในมาตราหรือฐานอื่นได้ แต่ต้องเป็นฐานความผิดที่พฤติการณ์หรือสถานโทษที่เบากว่ามาตราหรือฐานความผิดที่เคยแจ้งไว้ ซึ่งมีได้ทำให้เสียความเป็นธรรมแต่อย่างใด เพราะการแจ้งข้อกล่าวหาในมาตราหรือฐานที่หนักกว่าย่อมทำให้ผู้ถูกกล่าวหาได้ต่อสู้ชี้แจงอย่างเต็มที่มากกว่า กับทั้งอาจพิจารณาได้ว่าในขณะที่แจ้งข้อกล่าวหา นั้น คณะกรรมการสอบสวนอาจได้รับข้อมูลเพียงด้านเดียวและยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ จึงยังไม่อาจสรุปได้อย่างแน่ชัดว่าพฤติการณ์ของผู้ถูกกล่าวหาเป็นการกระทำความผิดวินัยมาตราใด ฐานใด ในขั้นแรก

จึงเป็นการแจ้งข้อกล่าวหาในเบื้องต้นเท่านั้น แต่เมื่อได้รวบรวมพยานหลักฐานทั้งหมดแล้ว อาจมีข้อเท็จจริงเปลี่ยนไปหรือมีข้อเท็จจริงเพิ่มเติม อันทำให้พิจารณาได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นว่าพฤติการณ์ของผู้ถูกกล่าวหาเป็นความผิดวินัยตามฐานใด มาตราใด ซึ่งอาจมีพฤติการณ์และสถานโทษที่เบากว่าฐานความผิดที่แจ้งข้อกล่าวหาไปแล้ว ดังนั้น การดำเนินการสอบสวนจึงชอบด้วยกฎหมายแล้ว ไม่มีเหตุจะต้องแจ้งข้อกล่าวหาเพิ่มเติม หรือเพิกถอนกระบวนการสอบสวนแต่อย่างใด

กรณีทำนองนี้เคยเกิดขึ้นในชั้นพิจารณาของ ก.พ.ค. เรื่องมีอยู่ว่าข้าราชการผู้หนึ่งได้รับแจ้งข้อกล่าวหาจากคณะกรรมการสอบสวนว่า ได้เบิกเงินของสถานีอนามัย จำนวน 210,000 บาท ไป แต่มีหลักฐานการเบิกจ่ายที่ถูกต้องเพียง 34,200 บาท ประกอบกับไม่มีการจัดทำบัญชีเงินสดให้เป็นปัจจุบัน จึงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ แต่ภายหลังจากรวบรวมพยานหลักฐานและรับฟังคำชี้แจงจากข้าราชการรายนั้นแล้ว คณะกรรมการสอบสวนได้เสนอความเห็นต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนว่า ข้าราชการผู้นั้นมีความผิดเพียงการไม่จัดทำบัญชีเงินสดให้เป็นปัจจุบันเท่านั้น ซึ่งเป็นความผิดวินัยฐานจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง และ อ.ก.พ.จังหวัดซึ่งเป็นผู้มีอำนาจในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษก็เห็นชอบตามความเห็นดังกล่าวของคณะกรรมการสอบสวนในชั้นพิจารณาอุทธรณ์ ก.พ.ค. ก็ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการปรับบทความผิดภายหลังดังกล่าวเป็นการดำเนินการโดยชอบแล้ว ไม่จำเป็นต้องแจ้งข้อกล่าวหาเพิ่มเติมแต่อย่างใด

แต่หากเป็นกรณีที่มีการปรับบทภายหลังเป็นพฤติการณ์หรือฐานความผิดที่สถานโทษหนักขึ้น ไม่ว่าจะเป็กรณีตั้งกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงแล้วภายหลังพบว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก็ดี หรือกรณีตั้งกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง แต่ภายหลังมีการปรับบทความผิดเป็นพฤติการณ์หรือฐานความผิดที่มีสถานโทษหนักขึ้นกว่าตอนแจ้งข้อกล่าวหาที่ดี ผู้เขียนเห็นว่า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงใหม่ หรือต้องมีการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเสียใหม่ รวมทั้งต้องให้โอกาสผู้ถูกกล่าวหาได้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหาอย่างเต็มที่อีกครั้ง เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อสถานะการเป็นผู้ถูกกล่าวหาและสิทธิในการต่อสู้ชี้แจงแก้ข้อกล่าวหา เพราะความเข้มข้นในการต่อสู้ชี้แจงย่อมขึ้นอยู่กับฐานความผิดและสถานโทษที่คาดว่าตนเองจะได้รับ

ผู้เขียนเห็นว่าหลักการข้างต้นนี้สามารถนำไปปรับใช้ใน การพิจารณารายงานการสอบสวนของผู้สั่งตั้งกรรมการสอบสวน หรือในการพิจารณาความผิดและกำหนดโทษ หรือในชั้นตรวจสอบ รายงานการดำเนินการทางวินัยได้อีกด้วย นอกจากนี้ที่กล่าวมาแล้ว ผู้เขียนขอหยิบยกเรื่องตัวอย่างที่เกิดขึ้นในการพิจารณาอุทธรณ์ ของ ก.พ.ค. ซึ่งก็ได้นำหลักการนี้มาปรับใช้เช่นกัน โดยเรื่องตัวอย่าง นี้ คณะกรรมการสอบสวนได้แจ้งข้อกล่าวหาว่า ข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาซึ่งเป็นช่างผู้ควบคุมงานก่อสร้างได้อาศัยโอกาสดังกล่าวรับเงิน จำนวนเดือนละ 10,000 บาท จากผู้รับจ้าง อันเป็นความผิดวินัย ฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ซึ่งอ.ก.พ. กรมเห็นชอบตามฐานความผิดทั้งสองดังกล่าว จึงมีคำสั่งลงโทษ แต่ ก.พ.ค. พิจารณาอุทธรณ์แล้วเห็นว่าพฤติการณ์ไม่ครบองค์ประกอบ ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ ก.พ.ค. จึงสั่งให้แก้ไขฐาน ความผิดให้ถูกต้อง โดยเป็นความผิดเพียงฐานประพฤติชั่วอย่าง ร้ายแรง (เรื่องแดงที่ 0024152) จึงเห็นได้ว่าการพิจารณาอุทธรณ์ ของ ก.พ.ค. ก็อยู่ในหลักการข้างต้น คือ การปรับบทความผิดใน ภายหลังกระทำได้ แต่ต้องอยู่บนหลักการที่ว่าฐานความผิดใหม่ต้อง มีพฤติการณ์หรือสถานโทษที่เบากว่าฐานความผิดเดิม ซึ่งจะเป็น การดำรงความยุติธรรมและเป็นธรรมให้ผู้กล่าวหาหรือผู้ถูกลงโทษ ได้อย่างเต็มที่ต่อไป



<http://news.anu.edu.au/files/2013/11/law.jpg>  
<http://www.standupforjyj.com/wp-content/uploads/2012/10/law2.jpg>  
<http://thealilawfirm.net/images/background/bg01.jpg>

# สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียน : มุมมองจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เชิงนโยบายและยุทธศาสตร์<sup>1</sup>

พลวัตและการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกส่งผลให้ประเทศต่าง ๆ เห็นความสำคัญของการรวมตัวในระดับภูมิภาคและอนุภูมิภาค เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองและเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันในเวทีโลก เกิดเป็นการรวมกลุ่มประเทศในกรอบความร่วมมือต่าง ๆ เช่น สหภาพยุโรป เอเปค กลุ่มประเทศผู้ส่งออกน้ำมัน เป็นต้น อาเซียนเป็นอีกหนึ่งกลุ่มประเทศที่มีการรวมกลุ่มเพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับภูมิภาคทั้งในด้านการเมือง ความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม รวมถึงการผลักดันการดำเนินการกรอบความร่วมมือระหว่างกัน เช่น ความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อม ภัยพิบัติ อาชญากรรม การค้ามนุษย์ เป็นต้น การก้าวไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 มีความสำคัญต่อประเทศไทยในหลายด้าน ทั้งในด้านการเป็นกลไกการสร้างพันธมิตรและความเป็นปึกแผ่น การเพิ่มอำนาจต่อรองในการเจรจาระหว่างประเทศ เพิ่มโอกาสในการขยายตัวทางด้านการค้าและการลงทุนเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย

กรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศ เป็นหน่วยงานหลักในฐานะสำนักงานเลขาธิการอาเซียนแห่งชาติ ในการประสานงานและให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 และยังทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ<sup>3</sup> ที่จะต้องเป็นกลไกในการตัดสินใจด้านนโยบายที่สำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่น ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของนโยบายรัฐบาลที่ต้องการนำประเทศไทยเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนอย่างสมบูรณ์ โดยการสร้างความพร้อมและความเข้มแข็งทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม และการเมืองและความมั่นคงให้เกิดขึ้นได้

ข้าราชการและบุคลากรกรมอาเซียนจึงนับว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนในเรื่องดังกล่าว จึงจำเป็นต้องเป็น

ผู้ที่มีความรู้รอบด้าน มีทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการติดต่อประสานงานที่เป็นมืออาชีพ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรอบคอบ และมีสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และเกิดการบูรณาการการทำงานกับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกที่มีภารกิจในการเตรียมการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานของตำแหน่งนี้การทูต ในกลุ่มงานความสัมพันธ์ระหว่างประเทศว่าต้องมีอย่างน้อย 3 รายการ<sup>4</sup> ได้แก่ การมองภาพองค์รวม ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม และศิลปะการสื่อสารจูงใจ โดยให้ส่วนราชการสามารถเลือกกำหนดเพิ่มเติมขึ้นเองได้ ซึ่งกระทรวงการต่างประเทศได้เลือกกำหนดรายการสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. โดยมีได้มีการกำหนดรายการสมรรถนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

ในมุมมองของอดีตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์ของกรมอาเซียน ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการต่างประเทศ ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ และอธิบดีกรมอาเซียน มีความเห็นว่า สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติที่กำหนดตามสำนักงาน ก.พ. นั้น มีความเหมาะสมที่อยู่แล้วแต่อย่างไรก็ตาม หากมีการกำหนดสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานของสายงานการทูต ก็จะเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก เนื่องจากหากนักการทูตรู้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงจะทำให้

<sup>1</sup> ดัดแปลงจากบางส่วนของวิทยานิพนธ์ เรื่อง สมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียนในความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ในมูลนิธิพันเอกจินดา สงขลา ประจำปี 2557

<sup>2</sup> นักบริหารทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ป.ป.ช. และนิสิตระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>3</sup> ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2553 เรื่อง การจัดตั้งคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ

<sup>4</sup> หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว 27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 เรื่อง มาตรฐานและแนวทางกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ

การทำงาน และการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นที่ต่างวัฒนธรรม ต่างค่านิยม ต่างความเชื่อทางการเมืองและระบบเศรษฐกิจ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสร้างความเคารพ น่าเชื่อถือ ต่อตัวนักการทูตเมื่อต้องเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน อีกด้วย

2. การวางตัวอย่างเหมาะสม เช่น มีความสุขุม อดทน อดกลั้น ใจเย็น จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความน่าเชื่อถือ รวมถึงภาพลักษณ์ที่ดีของการเป็นผู้แทนประเทศ

3. การประสานงานและการบูรณาการความร่วมมือ ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายในกระทรวงฯ ระหว่างกระทรวง และกับองค์กรระหว่างประเทศ ตลอดจนการบูรณาการความร่วมมือ ในฐานะฝ่ายเลขานุการในคณะกรรมการอาเซียนแห่งชาติ

4. การฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการได้พัฒนา ฝึกฝน และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านเอกสารและการปฏิบัติงานจริง การเรียนรู้จากผู้บังคับบัญชา เป็นต้น จะทำให้เป็นบุคคลที่มีความรอบด้าน สามารถให้คำแนะนำหรือเสนอแนะแนวทางให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ได้

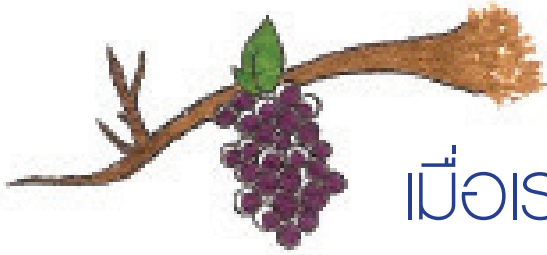
5. การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม กระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นองค์รวมจะส่งเสริมให้นักการทูตมีทักษะในการสืบค้น วิเคราะห์ ตีความข้อมูลข่าวสารที่มีความสลับซับซ้อน และมีที่มาจากหลายแหล่ง ประมวลเป็นข้อเสนอในภาพรวม และประเมินความสำคัญของข้อมูลได้ นอกจากนี้ การคิดวิเคราะห์อย่างเป็นองค์รวมยังเป็นการเปิดมุมมองของนักการทูต ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ มองปัญหา ทำความเข้าใจกับสภาพปัญหา ความสัมพันธ์ และความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

6. การบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ หมายถึง การบริหารจัดการประเด็นปัญหา การแยกแยะและการลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ และทันต่อความเร่งด่วน เนื่องจากภายหลังการเป็นประชาคมอาเซียน อย่างเป็นทางการ ประเด็นปัญหาระหว่างประเทศจะมีความสลับซับซ้อนและเกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก เช่น ปัญหาโรคระบาด ปัญหาแรงงานระหว่างประเทศ ภัยพิบัติ สิทธิมนุษยชน ล้วนแต่เป็นสิ่งที่นักการทูตโดยเฉพาะกรมอาเซียนที่มีกรอบความร่วมมือในด้านต่าง ๆ จำนวนมาก ต้องติดตามให้ความสำคัญอย่างมิอาจหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้น ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านการบริหารจัดการองค์ความรู้ การบริหารจัดการองค์การ

การลำดับความสำคัญของประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการจัดการกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ ให้ผ่านไปด้วยราบรื่นและทันต่อสถานการณ์

จากมุมมองและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีต่อการกำหนดสมรรถนะของข้าราชการกรมอาเซียน เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับรายการสมรรถนะซึ่งกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะของนักการทูตต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ พบว่าสมรรถนะตามมุมมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความสอดคล้องกับสมรรถนะตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ. และสมรรถนะของนักการทูตในต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะด้านการปรับตัว ต่อความเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก และการวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม อย่างไรก็ตาม หากวิเคราะห์ตามกรอบภารกิจของกรมอาเซียน พบว่าสมรรถนะด้านการวางตัว การประสานงาน การพัฒนาตนเอง และการจัดลำดับความสำคัญ ต่างก็เป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานของข้าราชการกรมอาเซียนมีความเป็นมืออาชีพ สอดรับกับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี

การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 ประเทศไทย ต้องมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านกำลังคน หากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรคาดหวัง ย่อมส่งผลให้ข้าราชการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ กรมอาเซียนเป็นหน่วยงานที่เป็นตัวแสดงหลักในการประสานงานกับทุกภาคส่วนเพื่อให้การเข้าสู่ประชาคมอาเซียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ข้าราชการกรมอาเซียนจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมเพื่อรองรับต่อการกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพบว่า สมรรถนะที่มีความเหมาะสมต่อข้าราชการกรมอาเซียนประกอบด้วย 6 สมรรถนะ ได้แก่ การปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงและความหลากหลายของโลก การวางตัวอย่างเหมาะสม การประสานงานและบูรณาการความร่วมมือ การฝึกฝนเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์เชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวม และการบริหารจัดการและการลำดับความสำคัญของประเด็นต่าง ๆ ซึ่งสมรรถนะเหล่านี้จะเป็นตัวผลักดันให้ข้าราชการกรมอาเซียนมีขีดความสามารถที่เหมาะสม สอดรับกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมพร้อมต่อการเป็นประชาคมอาเซียน ในปี 2558 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



# เมื่อเราพยายามแล้ว หากแม้ว่าเราไม่ได้ครอบครอง คงเป็นเพราะสิ่งนั้นไม่ดีพอ

ยังจำเรื่องของ the foot-in-the-door technique ได้หรือไม่ครับ

แปลความหมายตรงตัวตามแบบผู้เขียนได้ว่า เทคนิคการก้าวเท้าเข้าประตู แต่ถ้าจะแปลให้ใกล้เคียงกับความหมายของเทคนิคดังกล่าว ก็คงต้องใช้คำว่า เทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กก่อนค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่

ขออนุญาตย้อนความสัณนิทในการอธิบายเรื่องของเทคนิคดังกล่าวแบบย่อเพื่อให้ท่านผู้อ่านพอจะจำได้ เทคนิคดังกล่าวว่าไว้แบบนี้ครับ เมื่อบุคคลที่ทำตามคำขอในเรื่องเล็ก ก็เปรียบเสมือนกับได้ผูกมัดตนเองกับเรื่องใดแล้ว บุคคลก็จะรู้สึกว่าจะตนเองมีแรงกดดันที่จะต้องทำตามเรื่องที่ถูกมัดตนเองอยู่ ซึ่งก็คือการทำตามคำขอในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น ทั้งนี้ หากพฤติกรรมที่ตามมาในภายหลังไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ตนเองได้ทำไว้ก่อนหน้า (การผูกมัดตนเอง) แล้ว ก็อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความรู้สึกไม่สบายตัวขึ้น

นอกจากนี้ ในบทความครั้งนั้นได้ระบุถึงเหตุที่ทำให้การใช้เทคนิคนี้มีแนวโน้มที่ทำให้บุคคลยอมทำตามคำขอในเรื่องใหญ่มากขึ้น โดยนักจิตวิทยาได้อธิบายว่า เป็นเพราะเทคนิคนี้ใช้ประโยชน์จากแนวคิดทางจิตวิทยาในเรื่องของการผูกมัดตนเอง (Commitment) และความไม่คล่องจองของปัญญา (Cognitive Dissonance) เป็นอย่างไรบ้างครับ คงพอจะทำให้ร้องอ้อกันแล้วใช่ไหมครับ

โดยในเรื่องราวครั้งนั้นมีประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจซ่อนอยู่ นั่นคือ .....

ฟังดูน่าตื่นเต้น หรือน่าสนใจขึ้นบ้างหรือไม่ครับ หรือจะทำให้มองว่าผู้เขียนไร้สาระจนเกินไปแทน อย่างกระนั้นเลย กลับเข้าเรื่องแทนดีกว่า

ประเด็นที่น่าสนใจ คือ พฤติกรรมที่คนเราแสดงออกนั้นมีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อเจตคติของเราได้ ลองนึกถึงการประชุม แม้ว่าเราจะไม่เห็นด้วยกับที่ประชุม แต่ถ้าที่ประชุมมีความเห็นคล้อยตามไปในทางเดียวกันแล้ว หากเราแสดงความไม่เห็นด้วยก็อาจจะกลายเป็นส่วนน้อย เช่นนี้ก็อาจเป็นไปได้มากกว่า

เราจะแสดงความเห็นสนับสนุนหรือเห็นด้วยกับข้อเสนอ

ต่อที่ประชุม แม้ในตอนแรกเราอาจจะไม่เห็นด้วย

กับข้อเสนอเท่าไรนัก แต่เมื่อได้แสดงพฤติกรรม

เชิงสนับสนุนข้อเสนอไปแล้ว เราก็อาจจะเปลี่ยน

มุมมองของเราให้เชื่อตามสิ่งที่ตนกล่าวออกไป

เช่น ข้อเสนอนั้นก็จะมีเหตุผลเหมือนกัน มิเช่นนั้นแล้ว





เราอาจจะรู้สึกว่าคนอื่นจะมองว่าเราเป็นคนที่ไม่เปลี่ยนแปลง  
โดยบทความในตอนนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีหนึ่งที่อธิบายเกี่ยวกับ  
พฤติกรรมและเจตคติของคนเรานี้

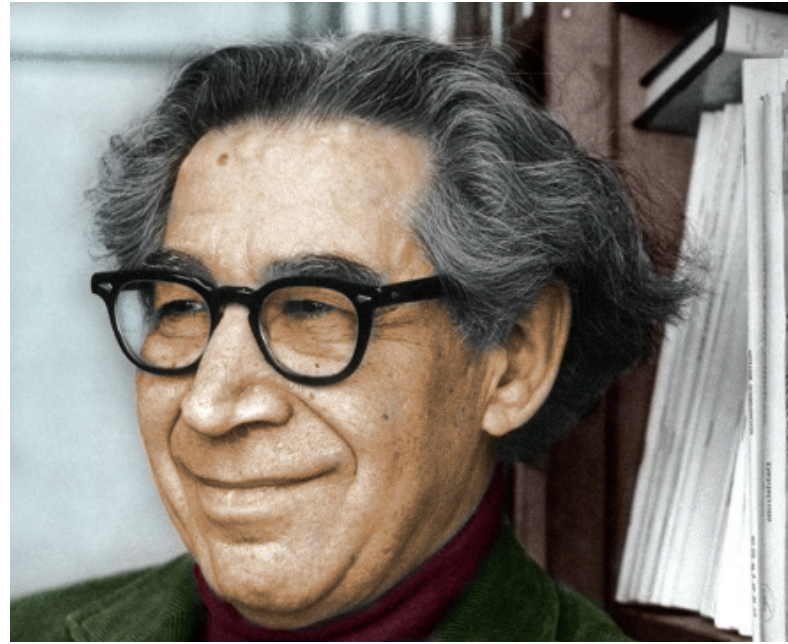
เคยอ่านนิทานอีสป เรื่อง **สุนัขจิ้งจอกกับองุ่นเปรี้ยว (The Foxes and The Grapes)** หรือไม่ครับ

เรื่องราวมีอยู่ว่า สุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งได้เดินผ่านมายังสวนผลไม้  
ซึ่งมีพวงองุ่นสุกสีสวยน่ากินห้อยอยู่บนกิ่ง สุนัขจิ้งจอกพยายาม  
กระโดดครั้งแล้วครั้งเล่าเพื่อที่จะลิ้มรสขององุ่นที่น่ากิน แต่ความ  
พยายามเหล่านั้นก็สูญเปล่า ในท้ายที่สุด สุนัขจิ้งจอกก็ตระหนัก  
ได้ว่าตนเองไม่สามารถกระโดดได้ถึงขององุ่น จึงล้มเลิกความตั้งใจ  
ที่จะลิ้มรสขององุ่นนั้น พร้อมเอ่ยกับตัวเองว่า **“องุ่นเหล่านั้นคง  
จะมีรสชาติเปรี้ยว และเราคงจะไม่ต้องการมันอีกต่อไปแล้ว”**

การประเมินคุณค่าในสิ่งที่ไม่ได้มาหรือทำไม่ได้ลง เป็นสิ่งที่  
ทำได้ง่าย

สุนัขจิ้งจอกไม่ได้กล่าวไว้ แต่นิทานเรื่องนี้ต่างหากที่สอนเรา  
ในเรื่องนี้

จากนิทานเรื่องนี้ หากเราวิเคราะห์ถึงรายละเอียดพฤติกรรม  
และความเชื่อของสุนัขจิ้งจอก คงได้ประมาณว่า สุนัขจิ้งจอกเชื่อว่า  
ผลองุ่นที่สุกนั้นต้องมีรสชาติดีแน่นอน จึงได้พยายามกระโดดขึ้นไป  
กินผลองุ่นดังกล่าว แต่เมื่อพยายามเท่าไรก็ไม่สำเร็จจนกระทั่งล้มเลิก  
ความตั้งใจ หากปล่อยไว้อย่างนี้ สุนัขจิ้งจอกคงต้องรู้สึก

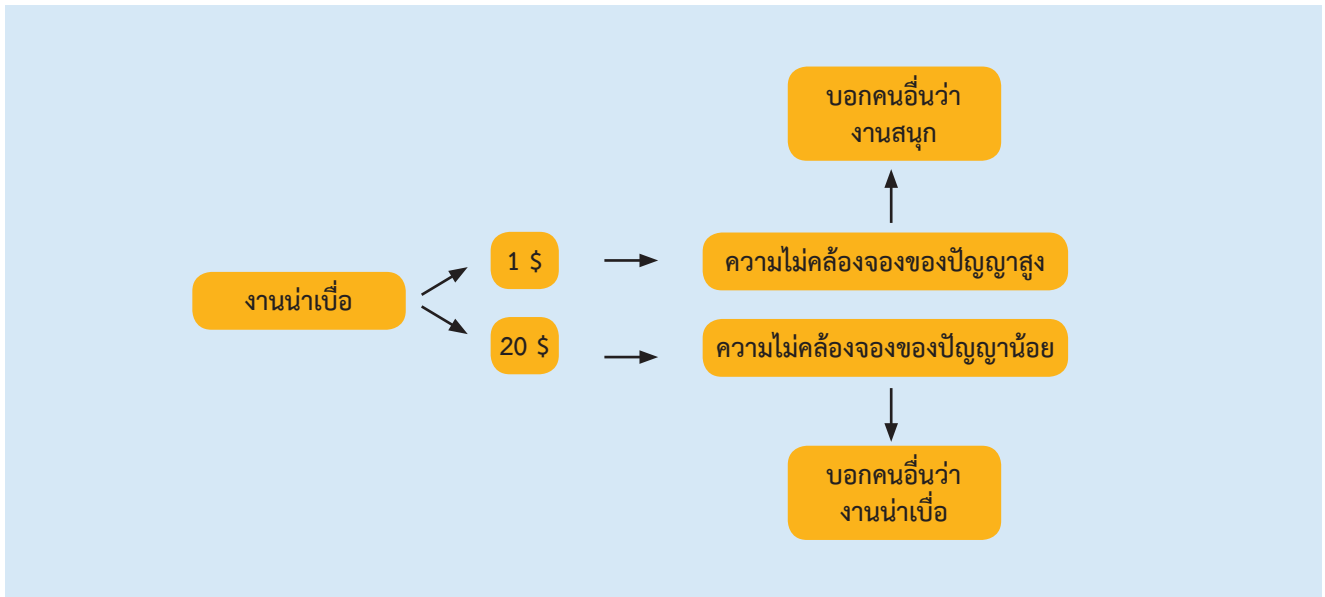


ลีออน เฟสติงเจอร์ (Leon Festinger)

กับตัวเองว่า มีความสามารถไม่เพียงพอที่จะกระโดดขึ้นไปกินผลองุ่น  
ได้ ซึ่งคงจะเป็นการลดคุณค่าของตัวเองลง อย่างกระนั้นเลย การ  
เปลี่ยนแปลงความเชื่อ/เจตคติต่อผลองุ่นนั้นว่า **“เปรี้ยว”** หมายถึง  
รสชาติในะครับ ไม่ใช่การแสดงออกเพื่อหาเรื่องใคร หรือหมายถึง  
เรื่องรสนิยมการแต่งตัว การระบุว่าผลองุ่นนั้นเปรี้ยวทำให้สุนัขจิ้งจอก  
ลดความอึดอัด ความคับข้องใจของตนเองลง

ในปี 1957 นักจิตวิทยา ชื่อ **ลีออน เฟสติงเจอร์ (Leon Festinger)** ได้นำเสนอทฤษฎีทางจิตวิทยา  
ที่เรียบง่าย แต่กลับกระตุกให้เกิดการ  
ศึกษาวิจัยและทดสอบเกี่ยวกับ  
ทฤษฎีนี้อย่างกว้าง





ขวาง ทฤษฎีนี้เรียกว่า “ความไม่คลั่งจองของปัญญา” (Cognitive Dissonance) โดยมีสมมติฐานว่า การเกิดความไม่คลั่งจองของปัญญาเป็นสภาวะการณ์ที่ทำให้บุคคลรู้สึกไม่สบายใจ คับข้องใจ ซึ่งจะเป็นสาเหตุให้เขาพยายามลดความไม่คลั่งจองลง และแสวงหาความคลั่งจองมากขึ้น

หากจะลองสรุปให้ง่ายขึ้น ก็น่าจะได้ว่า คนเราจะรู้สึกตึงเครียด เกิดความรู้สึกไม่สบายตัว (Uncomfortable feeling) หรือขาดความรู้สึกที่สอดคล้องประสานกัน (Lack of Harmony) หรือความรู้สึกไม่สอดคล้อง (Dissonance) เมื่อชุดความคิดหรือความเชื่อของเราขัดกัน หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่สอดคล้องหรือตรงกันข้ามกับความเชื่อของตนเอง เช่นนี้แล้ว เพื่อลดความรู้สึกคับข้องใจลง คนเราจึงมีแนวโน้มที่จะปรับหรือเปลี่ยนแปลงความเชื่อของเราให้สอดคล้องกับพฤติกรรมที่เราแสดงออก

พฤติกรรมการสูบบุหรี่เป็นตัวอย่างหนึ่งที่สามารถใช้ทฤษฎีนี้อธิบายได้ นั่นคือ แม้ว่าข้อมูลทางการแพทย์ในหลายทางจะแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การสูบบุหรี่ไม่เป็นผลดีต่อสุขภาพ ทั้งยังเป็นสาเหตุของโรคร้ายแรงต่าง ๆ แต่หากได้ลองสอบถามกับผู้ที่สูบบุหรี่อยู่ ก็คงแสดงความเชื่อว่า การสูบบุหรี่ไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพของเขา ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมการสูบบุหรี่ของเขา

เพื่อลดความไม่คลั่งจองทางปัญญาที่เกิดขึ้นนั้น วิธีการหนึ่งที่เราคนเรามากใช้กันบ่อย และน่าจะได้ผลอยู่บ้าง ไม่มากก็น้อย ซึ่งก็คงต้องเป็นเช่นนั้นครับ ไม่รู้เหมือนกันว่าผู้เขียนจะเอ่ยทำไม วิธีการนั้นคือการแสวงหาข้อมูลที่สอดคล้องหรือสนับสนุนมุมมองหรือความเชื่อของคนเรา และหลีกเลี่ยงข้อมูลที่ไม่สอดคล้องกับความเชื่อของเรา ยกตัวอย่างเรื่องที่เรามากใช้กลวิธีเช่นนี้ ซึ่งเป็นเรื่องที่เราคุ้นเคยกันดี และใกล้ตัวเราเป็นอย่างมาก หลายท่านน่าจะพอเดาได้บ้างแล้ว

เรื่อง “การเมือง” นั้นเองครับ บ่อยครั้งที่เรามักจะเลือกรับข้อมูล/ข่าวสารที่สอดคล้องกับความเชื่อของเรา

แต่บางครั้งเราก็ต้องระวังไว้ว่า การหาข้อมูลที่สนับสนุนหรือสอดคล้องกับความเชื่อของเราเพียงด้านเดียว อาจทำให้เรามองเห็นภาพของเรื่องราวที่ไม่ครบถ้วนรอบด้าน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัดสินใจ และพฤติกรรมการแสดงออกของเราก็เป็นได้ครับ เช่นนี้แล้ว ในบางครั้งเราก็อาจเปิดรับข้อมูลให้รอบด้านบ้างก็คงจะเป็นการดี

ในปี 1959 คุณ Festinger ได้ร่วมกับคุณ Carlsmith ซึ่งเป็นนักศึกษาในความดูแลของเขา ได้ทำการทดลองที่เรียกได้ว่าเป็นการทดลองที่คลาสสิกการทดลองหนึ่งชิ้น โดยผู้วิจัยให้ผู้เข้าร่วมการทดลองทำงานที่นำเปื้อน เช่น ให้เรียงหลอดด้ายใส่ถาด เสร็จแล้วก็เทออกมา หลังจากนั้นให้เริ่มต้นเรียงใหม่อีกครั้ง ทำเช่นนี้ซ้ำไปซ้ำมาเรื่อย ๆ ผู้วิจัยก็บันทึกผลการทำงานเหล่านั้นไปด้วย หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงได้บอกวัตถุประสงค์ของการทดลองให้ผู้ร่วมการทดลองทราบว่าการทดลองเกี่ยวข้องกับรางวัลผลงาน ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่เป้าหมายที่แท้จริงของการทดลอง ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เข้าร่วมการทดลองช่วยเหลือผู้วิจัย โดยบอกกับผู้ที่เข้าร่วมการทดลองคนต่อไป (ซึ่งคือหน้าม้าของผู้วิจัย) ว่างานที่ให้ทำนั้นน่าสนใจ น่าสนุกมาก ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอค่าตอบแทนจำนวน 1 เหรียญให้กับผู้เข้าร่วมการทดลอง (หรือ 20 เหรียญสำหรับผู้เข้าร่วมการทดลองอีกเงื่อนไข) สำหรับการโกหกในครั้งนี้ เนื่องจากผู้เข้าร่วมการทดลองรู้อยู่แล้วว่างานดังกล่าวเป็นงานที่น่าเบื่อ หลังจากนั้นจึงให้ตอบคำถามว่าการทดลองนี้สนุกเพียงไร

ผลการทดลองปรากฏว่า ผู้เข้าร่วมการทดลองที่ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 20 เหรียญ และกลุ่มควบคุม ประเมินค่าความสนุกของงาน

ที่ทำในระดับที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ แต่ผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 1 เหรียญ กลับประเมินค่าความสนุกของงานที่ทำไว้สูงกว่าผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 20 เหรียญ

Festinger ได้ให้คำอธิบายผลการทดลองว่า ผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 1 เหรียญ จะมีความไม่คล้อยจองของปัญญามากที่สุด เนื่องจากต้องบอกคนอื่นว่างานสนุก ทั้งที่ในความเป็นจริงงานนั้นน่าเบื่อ โดยที่ไม่มีเหตุผลภายนอกอื่นที่เพียงพอจะเป็นข้ออ้างได้ ภายใต้สภาวะการณ์เช่นนี้ ทางเลือกในการลดความไม่คล้อยจองที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ เปลี่ยนไปรักคนที่รักฉัน เปลี่ยนไปรักคนที่ห่วงใย ไม่ใช่ละ นอกเรื่องอีกแล้ว การลดความไม่คล้อยจองที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การเปลี่ยนเจตคติต่องานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ลดความไม่คล้อยจองลง ในทางตรงกันข้าม ผู้เข้ารับการทดลองที่ได้รับค่าตอบแทนจำนวน 20 เหรียญ กลับมีความไม่คล้อยจองของปัญญาน้อย เนื่องจากมีเหตุผลภายนอกที่เพียงพอ นั่นคือ การได้รับค่าตอบแทนจำนวน 20 เหรียญ เพื่อการโกหกและเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ

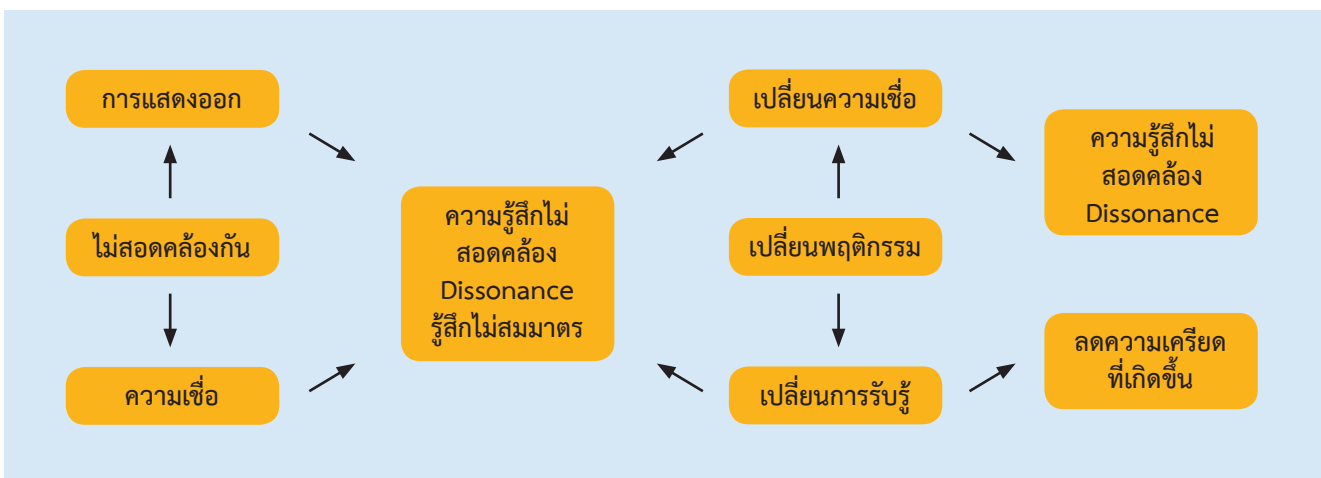
เป็นไปได้หรือไม่ว่า การที่เราเชื่อว่าสินค้าราคาแพงเป็นของดี เป็นเพราะเราได้จ่ายเงินเป็นจำนวนที่สูงสำหรับสินค้านั้นแล้วหรือไม่ เช่นนี้ การที่เราจะคิดว่าเราจ่ายเงินจำนวนมากเพื่อสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือด้อยคุณภาพ คงเป็นการทำให้เราเกิดความไม่สบายใจนัก ดังนั้น หากเราจะเชื่อว่า สินค้าที่เราซื้อมาแพงนั้นเป็นเพราะสินค้านั้นเป็นของดี มีคุณภาพ คงจะทำให้เราสบายใจมากกว่าและสอดคล้องกัน

ลองพิจารณาที่สินค้าที่เราใช้ในชีวิตประจำวัน เช่น สบู่ ครีมน้ำยา สีสัน สิ่งที่ได้ว่าสินค้านั้นมีผลิตภัณฑ์ภายใต้แบรนด์ต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก รวมถึงมีราคาขายที่แตกต่างกันไป ในหลายระดับราคา เรียกได้ว่า มีทางเลือกสำหรับผู้บริโภคอย่างมากทีเดียว เป็นประเภทสินค้าที่น่าจะหาความแตกต่างกันได้ยากพอสมควร

หากเราเชื่อว่า สินค้าเหล่านี้ไม่ต่างกัน แต่เราเลือกที่จะจ่ายแพงกว่า เราก็คงมีคำอธิบายให้กับตัวเองว่า ฉันเห็นว่าสินค้าที่แพงกว่าแสดงว่าต้องมีอะไรดีกว่า เพื่อให้เจตคติต่อสินค้าที่เราซื้อสอดคล้องกับพฤติกรรมในการซื้อสินค้าของเรา

กล่าวโดยสรุปแล้ว ทฤษฎีความไม่คล้อยจองของปัญญานี้ อธิบายให้เราทราบว่า เจตคติที่เรามีนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เนื่องจาก การเกิดภาวะตึงเครียด คับข้องใจ หรือความรู้สึกไม่สบายใจจากการที่เราตระหนักได้ว่า ความคิดหรือความเชื่อของเราไม่สอดคล้องกัน เช่น มีการแสดงออกที่ตรงกันข้ามกับความเชื่อของเรา หรือตัดสินใจเลือกทางเลือกหนึ่งซึ่งที่ตามเหตุผลแล้วควรเลือกอีกทางเลือกหนึ่ง ซึ่งความรู้สึกไม่สบายใจนี้จะจูงใจให้เราพยายามลดความรู้สึกดังกล่าวลง โดยการพยายามลดความไม่คล้อยจอง และหลีกเลี่ยงข้อมูลหรือสถานการณ์ที่จะทำให้ความไม่คล้อยจองเพิ่มมากขึ้น

เป็นเรื่องน่าเสียดายที่พื้นที่การเขียนในครั้งนี้ได้หมดลงแล้ว แต่เรื่องของทฤษฎีความไม่คล้อยจองของปัญญานี้ยังมีแง่มุมที่น่าสนใจอีกมาก ในโอกาสถัดไปเราคงได้มาเพิ่มเติมเรื่องราวนี้กันต่อครับ



[http://freewallshd.com/wp-content/uploads/2014/05/1263\\_grapes.jpg](http://freewallshd.com/wp-content/uploads/2014/05/1263_grapes.jpg)  
<http://2.bp.blogspot.com/-nBSICC6Eo1c/TZF4hcO99XI/AAAAAAAAAAL0/LE6BjSgIZc/s1600/fox.jpg>  
<http://www2.psychology.uiowa.edu/Faculty/martin/Festingerphoto.jpg>



## การบริหารงานบุคคล... บทเรียนที่ได้จากแนวคำพิพากษา

จากสถิติข้อมูลคดีปกครองนับตั้งแต่ศาลปกครองได้เริ่มทำการมาจวบจนวันนี้ ทุกท่านทราบหรือไม่คะ ว่าคดีปกครองประเภทใดเป็นคดีที่ศาลปกครองรับไว้พิจารณามากที่สุด หลายท่านอาจจะยังไม่ทราบ หรือบางท่านอาจมีคำตอบอยู่ในใจแล้ว ที่นี้เรามาเฉลยกันคะ “คดีพิพาทเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล” ถือเป็นคดีที่ศาลปกครองรับไว้พิจารณามากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง<sup>1</sup> และเป็นที่มาของการเปิดทำการ “แผนกคดีบริหารงานบุคคล” ขึ้น เมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2557 โดยมีทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

เมื่อพูดถึงคดีพิพาทเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ในรอบปีที่ผ่านมา ชาวคราวอันเป็นที่โด่งดังคงหนีไม่พ้นคดีพิพาทเกี่ยวกับการออกคำสั่งโอนที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย กรณีของคุณถวิล เปลี่ยนศรี ซึ่งเพื่อน ๆ ชำราชากรคงพอได้ยินข่าวกันมาบ้างแล้ว HR Showcase ฉบับนี้ จึงถือโอกาสหยิบยกประเด็นสำคัญ ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของการใช้อำนาจดุลพินิจในการบริหารงานบุคคลของฝ่ายบริหาร (ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง) ซึ่งศาลปกครองสูงสุดได้วางหลัก

ในการบริหารงานบุคคลในเรื่องนี้ไว้ และถือเป็นบรรทัดฐานที่สำคัญ ซึ่งนักทรัพยากรบุคคลควรต้องเรียนรู้

คดีนี้ศาลปกครองสูงสุดได้มีคำพิพากษาไปเมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2557 ตามคดีหมายเลขแดง ที่ อ.33/2557....เริ่มต้นของคดีสืบเนื่องจากคุณถวิล เปลี่ยนศรี ดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ (นักบริหารระดับสูง) ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ได้ถูกคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับลงวันที่ 7 กันยายน 2554 ให้ไปปฏิบัติราชการที่สำนักนายกรัฐมนตรี และประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับลงวันที่ 30 กันยายน 2554 ให้พ้นจากตำแหน่งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ (นักบริหารระดับสูง) โดยคุณถวิลฯ ฟ้องว่า ตนได้รับความเดือดร้อนเสียหายจากคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ฉบับลงวันที่ 7 กันยายน 2554 ที่ให้ไปปฏิบัติราชการที่สำนักนายกรัฐมนตรี และการโอนให้ไป

<sup>1</sup> ข้อมูลจาก <http://www.admincourt.go.th>

ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นไปโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย และได้อ้างเหตุแห่งความไม่ชอบด้วยกฎหมายซึ่งเป็นประเด็นที่ต้องวินิจฉัยในชั้นอุทธรณ์อยู่ 2 ประเด็น ดังนี้

**ประเด็นที่หนึ่ง** การโอนได้กระทำโดยถูกต้องตามรูปแบบขั้นตอน หรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้สำหรับการกระทำนั้นแล้วหรือไม่ และ

**ประเด็นที่สอง** การออกคำสั่งโอนเป็นการใช้อำนาจดุลพินิจที่ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่

ศาลปกครองสูงสุดได้วินิจฉัย โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้ **แนววินิจฉัยสำหรับประเด็นที่หนึ่ง** โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 63 วรรคหนึ่งบัญญัติว่า การย้าย การโอน หรือการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในหรือต่างกระทรวงหรือกรม แล้วแต่กรณี ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ซึ่งในระหว่างที่ยังมิได้มีการออกกฎ ก.พ. ตามมาตรานี้ ก.พ. ได้อาศัยอำนาจตามความในบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติดังกล่าว มาตรา 132 และมาตรา 137 กำหนดหลักเกณฑ์การโอนข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ปฏิบัติตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 4 ลงวันที่ 20 กุมภาพันธ์

2552 ซึ่งกรณีนี้เป็นการโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง และสังกัดส่วนราชการระดับกรมตามมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี และอยู่ในกระทรวงเดียวกัน การโอนดังกล่าวจึงอาจกระทำได้เมื่อผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ของทั้งสองฝ่ายได้ตกลงยินยอมในการโอน ดังนั้น เมื่อรองนายกรัฐมนตรี<sup>2</sup> และเลขาธิการนายกรัฐมนตรี<sup>3</sup> ต่างได้ตกลงยินยอมในการให้โอนและรับโอนคุณฉวีลา มาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ ตามขั้นตอนและวิธีการที่กฎหมายบัญญัติไว้ในส่วนของการตกลงยินยอมในการโอนแล้ว และต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติอนุมัติการโอนดังกล่าว ศาลปกครองสูงสุดจึงเห็นว่าเป็นการดำเนินการที่ได้กระทำโดยถูกต้องตามรูปแบบ ขั้นตอน หรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กำหนดไว้สำหรับการกระทำนั้นแล้ว

**แนววินิจฉัยสำหรับประเด็นที่สอง** กรณีที่มีบทบัญญัติของกฎหมายมอบอำนาจดุลพินิจให้แก่ฝ่ายบริหาร มิได้หมายความว่าฝ่ายบริหารจะสามารถใช้อำนาจดุลพินิจนั้นได้ตามอำเภอใจ แต่จะต้องใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการมอบอำนาจ และอำนาจดุลพินิจที่ใช้จะต้องอยู่ภายในขอบเขตของกฎหมายดังกล่าว ซึ่งศาลปกครองมีอำนาจที่จะเข้าไปตรวจสอบการใช้อำนาจดุลพินิจของฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะในแง่ของความชอบด้วยกฎหมาย<sup>4</sup> ว่ามีการให้เหตุผลรองรับการใช้อำนาจดุลพินิจนั้นหรือไม่ อย่างไร แต่จะไม่ก้าวล่วงเข้าไปควบคุมการใช้อำนาจในแง่ความเหมาะสม โดยเหตุผลที่ฝ่ายบริหารใช้อ้างอิงในการใช้อำนาจดุลพินิจมี 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นข้อกฎหมาย และส่วนที่เป็นข้อเท็จจริง

สำหรับอำนาจดุลพินิจในการบริหารงานบุคคลของผู้บังคับบัญชา พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 52 ได้กำหนดขอบเขตการใช้อำนาจดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาในการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญไว้ว่า การสรรหาเพื่อให้ได้บุคคลมาบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมการงานจริยธรรมของบุคคลดังกล่าว ตลอดจน



<sup>2</sup> ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 57 วรรคหนึ่ง (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ ตามคำสั่งมอบหมายและมอบอำนาจให้รองนายกรัฐมนตรี กำกับการบริหารราชการและสั่งและปฏิบัติราชการแทนในงานของสำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ

<sup>3</sup> ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง ตามมาตรา 57 วรรคหนึ่ง (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เนื่องจากตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดให้เป็นตำแหน่งประเภทบริหารระดับสูง และอยู่ในสังกัดสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ซึ่งเป็นส่วนราชการระดับกรมที่หัวหน้าส่วนราชการอยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี

<sup>4</sup> ตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 26 มาตรา 27 มาตรา 28 มาตรา 29 และมาตรา 31 ประกอบกับมาตรา 9 แห่ง พ.ร.บ. จัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542



ประโยชน์ของทางราชการ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในหมวดนี้ และ เพื่อให้การใช้อำนาจดุลพินิจของผู้บังคับบัญชาเป็นการใช้อำนาจดุลพินิจที่มีเหตุผลรองรับ และไม่ได้เป็นการใช้อำนาจตามอำเภอใจ มาตรา 57 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติฯ ดังกล่าว จึงได้บัญญัติให้ในการเสนอเพื่อแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งใด ต้องรายงานความสมควร พร้อมทั้งเหตุผล ตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไปด้วย ซึ่งเป็นไปตามหลักกฎหมายทั่วไป ที่ว่าการใช้อำนาจดุลพินิจของฝ่ายบริหารนั้นจะต้องมีเหตุผลรองรับ<sup>5</sup>

สำหรับกรณีนี้ ข้อเท็จจริงไม่ปรากฏว่าได้มีการเสนอหรือแสดงถึงเหตุผลในการโอนคุณณิลา ไว้โดยชัดแจ้ง คงระบุเหตุผลไว้แต่เพียงว่า **“เพื่อความเหมาะสมและประโยชน์ของทางราชการ”** แต่เมื่อมีการฟ้องคดีเกิดขึ้น จึงได้มีการอ้างเหตุผลของการมีคำสั่งโอนไว้ในคำให้การที่ได้ยื่นต่อศาลปกครองชั้นต้น และที่ได้อ้างเพิ่มเติมในคำอุทธรณ์และคำชี้แจงที่ได้ยื่นต่อศาลปกครองสูงสุด ซึ่งสรุปได้ว่า นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลได้แถลงนโยบายในการบริหารประเทศต่อรัฐสภา โดยนโยบายความมั่นคงของรัฐถือเป็นนโยบายเร่งด่วน จะต้องดำเนินการภายในปีแรกของการเข้ารับบริหารราชการแผ่นดิน ดังนั้น จึงต้องการบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์ยาวนานในการปฏิบัติราชการเกี่ยวกับความมั่นคง เพื่อมาช่วยปฏิบัติราชการในฝ่ายนโยบาย เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ของงานด้านความมั่นคงของประเทศ และเห็นว่าคุณณิลา ซึ่งดำรงตำแหน่งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติมีคุณสมบัติครบถ้วน

ตรงตามความต้องการ แต่โดยข้อเท็จจริงตำแหน่งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติเป็นตำแหน่งที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาเสนอแนะนโยบาย มาตรการและแนวปฏิบัติ ด้านความมั่นคงแห่งชาติต่อนายกรัฐมนตรีได้โดยตรง ส่วนตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำนั้น เป็นตำแหน่งข้าราชการประจำที่ ก.พ. กำหนดขึ้นไว้ในสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี มีเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติราชการย่อมขึ้นอยู่กับการมอบหมายของเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผู้ดำรงตำแหน่งนี้ไม่อาจเสนอแนะนโยบายด้านความมั่นคงของประเทศต่อนายกรัฐมนตรีได้โดยตรง กรณีจึงรับฟังได้ว่าเหตุผลของการมีคำสั่งโอนมิได้เป็นไปตามที่กล่าวอ้าง โดยศาลปกครองสูงสุดเห็นว่า นายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลและในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการประจำของราชการส่วนกลาง และราชการส่วนภูมิภาค ย่อมมีอำนาจดุลพินิจในการบริหารงานบุคคลหมุนเวียนสับเปลี่ยนบทบาทหรือการทำหน้าที่ของข้าราชการ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อรัฐสภาได้ แต่การใช้อำนาจดุลพินิจนอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของกฎหมายและอยู่ภายในขอบเขตของกฎหมายแล้วยังจะต้องมีเหตุผลรองรับที่มีอยู่จริงและอธิบายได้ อีกทั้งเมื่อไม่ปรากฏข้อเท็จจริงว่าการโอนนั้น คุณณิลา ได้ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีประสิทธิภาพ มีข้อบกพร่องหรือไม่สนองนโยบายของรัฐบาล อันจะถือได้ว่ามีเหตุผลที่สมควรให้ผู้บังคับบัญชาสามารถสั่งโอนได้ตามความเหมาะสม กรณีจึงถือเป็นการใช้อำนาจดุลพินิจโดยมิชอบ จึงพิพากษาให้เพิกถอนเฉพาะประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่องแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน ฉบับลงวันที่ 30 กันยายน 2554 ที่ให้คุณณิลา พ้นจากตำแหน่งเลขาธิการสภาความมั่นคงแห่งชาติ สำนักงานสภาความมั่นคงแห่งชาติ และแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ปรึกษานายกรัฐมนตรีฝ่ายข้าราชการประจำ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี โดยให้การเพิกถอนประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี ดังกล่าวมีผลย้อนหลังไปถึงวันที่ประกาศดังกล่าวมีผลใช้บังคับ

บทเรียนเรื่องนี้ทำให้ทราบว่า การบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการออกคำสั่งทางปกครอง นอกจากจะต้องชอบด้วยรูปแบบ ขั้นตอนหรือวิธีการอันเป็นสาระสำคัญที่กฎหมายกำหนดไว้สำหรับการนั้นแล้ว การระบุเหตุผลที่สามารถอธิบายได้ถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเหตุผลที่ระบุแต่เพียงว่าเพื่อความเหมาะสมและประโยชน์ของทางราชการก็เชื่อว่าใช้ได้สำหรับทุกกรณีจริงมียะ

<sup>5</sup> พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดมาตรฐานกลางในการใช้อำนาจทางปกครองขององค์กรเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายปกครอง โดยในมาตรา 37 วรรคหนึ่งได้บัญญัติว่า คำสั่งทางปกครองที่ทำเป็นหนังสือและการยืนยันคำสั่งทางปกครองเป็นหนังสือต้องจัดให้มีเหตุผลไว้ด้วย และเหตุผลนั้นอย่างน้อยต้องประกอบด้วย (1) ข้อเท็จจริงอันเป็นสาระสำคัญ (2) ข้อกฎหมายที่อ้างอิง (3) ข้อพิจารณาและข้อสนับสนุนในการใช้ดุลพินิจ



# การดำเนินการทางวินัย กับข้าราชการที่ออกจากราชการไปแล้ว สามารถทำได้หรือไม่?

เดือนกันยายนของทุกปีคือเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณแผ่นดินที่ทางราชการกำหนด และวันที่ 30 กันยายน ซึ่งเป็นวันสิ้นสุดปีงบประมาณของทุกปี ก็จะเป็นกำหนดวันสิ้นสุดอายุราชการของข้าราชการที่มีอายุครบ 60 ปี ที่เรียกว่า **“เกษียณอายุราชการ”** ซึ่งปีหนึ่ง ๆ ก็จะมีข้าราชการจำนวนไม่น้อยทยอยกันเกษียณอายุราชการต่อเนื่องกันไม่ขาดสาย ผู้เขียนเองก็เคยได้ยื่นข้าราชการวัยเกษียณจำนวนไม่น้อยที่เห็นว่า **“ชีวิตหลังเกษียณคือการเปลี่ยนผ่านจากหน้าที่การงานที่จำเจมานาน มาเป็นวันเริ่มต้นแห่งอิสระเสรีภาพ”** แต่ใครจะทราบหรือไม่ว่า แม้ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นจะเกษียณอายุราชการไปแล้ว แต่ก็อาจจะถูกดำเนินการทางวินัยได้

เนื่องจากฉบับที่แล้วได้มีการกล่าวถึงการพิจารณาลงโทษทางวินัยกรณีคณะกรรมการ ป.ป.ช มีมติให้พิจารณาโทษทางวินัยข้าราชการพลเรือนสามัญที่ออกจากราชการแล้ว โดยนำคำวินิจฉัยของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) และคณะกรรมการกฤษฎีกามาศึกษา ซึ่งผู้เขียนขออน้อมรับความเห็นคำวินิจฉัยดังกล่าว แต่ขออนุญาตแสดงมุมมองอีกด้านเพื่อให้เกิดอรรถประโยชน์แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องปัญหาดังกล่าว ดังนี้

โดยหลักนั้นผู้ที่จะถูกดำเนินการทางวินัยได้ต้องยังคงมีสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนอยู่ อย่างไรก็ตาม หากจะให้ข้าราชการพลเรือนที่ทำความผิดขณะเป็นข้าราชการหลุดพ้นจากความรับผิดชอบที่ตนได้ก่อไว้ เพียงเพราะเหตุจากการที่เขาลาออกจากราชการหรือเกษียณอายุราชการไปก่อน ก็คงไม่ถูกต้องนัก ดังนั้น มาตรา 100<sup>1</sup> แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน จึงบัญญัติให้ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยมีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาและดำเนินการทางวินัยต่อไปได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ หากเข้าเงื่อนไขสองข้อ ดังต่อไปนี้

1. ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นจะต้องถูกกล่าวหาเป็นหนังสือว่ากระทำหรือละเว้นกระทำการใดที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือถูกกล่าวหาโดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้น ถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา อันมิใช่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดสุหุโทษอยู่ก่อนวันที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นจะออกจากราชการ

1 มาตรา 100 “ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีกรณีถูกกล่าวหาเป็นหนังสือว่ากระทำหรือละเว้นกระทำการใดที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ถ้าเป็นการกล่าวหาต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือเป็นการกล่าวหาโดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือมีกรณีถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา อันมิใช่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดสุหุโทษ แม้ภายหลังผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้ว โดยมีสาเหตุตาย ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยมีอำนาจดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณา และดำเนินการทางวินัยตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ต่อไปได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ แต่ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ต้องดำเนินการสอบสวนตามมาตรา 93 วรรคหนึ่ง ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ...”



2. ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ต้องดำเนินการสอบสวนตามมาตรา 93 วรรคหนึ่ง ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวัน นับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ

ซึ่งตามเงื่อนไขข้อนี้ ก.พ. เคยมีแนววินิจฉัยไว้แล้วว่าหมายถึงต้องเป็นการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกับผู้นั้น ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการเท่านั้น ไม่ได้หมายความครอบคลุมการดำเนินการทางวินัยทั้งหมด

เช่น เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2556 ปรากฏหนังสือร้องเรียนไปยังอธิบดีกรมที่ดินว่า นายสมชาย ข้าราชการผู้หนึ่งในสังกัดกรมที่ดิน กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง กรณีมีหน้าที่รับเงินค่ารังวัดค่าออกโฉนดที่ดิน รวมถึงค่าธรรมเนียมจากประชาชนที่มาติดต่อได้กระทำการยกยอกเงินส่วนหนึ่งไปเป็นประโยชน์ตัวเอง ต่อมา นายสมชายเกษียณอายุราชการ ทำให้ไม่มีสภาพเป็นข้าราชการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2556 หากข้อเท็จจริงปรากฏต่อมามีการเริ่มดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงกับ นายสมชาย เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2556 แม้ขณะนั้นจะถือว่า นายสมชายไม่มีสภาพเป็นข้าราชการแล้วก็ตาม แต่กรณีดังกล่าว ก็ถือเป็นเรื่องที่เขาเงื่อนไขตามมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กล่าวคือ นายสมชาย ถูกกล่าวหาเป็นหนังสือว่ากระทำการใดที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น และมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงกับนายสมชาย ภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวัน นับแต่วันที่นายสมชาย เกษียณอายุราชการ ดังนั้นจึงสามารถพิจารณาและดำเนินการทางวินัยต่อไปกับนายสมชาย ได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ

อย่างไรก็ตาม แม้เขาเงื่อนไขที่จะดำเนินการทางวินัยต่อไปได้ แต่หากผลการพิจารณาปรากฏว่า ผู้นั้นกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาต้องมีคำสั่งให้คงโทษตามมาตรา 100 วรรคสอง <sup>2</sup> เพราะสถานโทษสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญที่กระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงได้แก่ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน <sup>3</sup> ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 จะสั่งลงโทษได้ต่อเมื่อผู้นั้นมีสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่เท่านั้น ส่วนคำสั่งลงโทษไล่ออกหรือปลดออกจากราชการนั้น ให้ย้อนหลังไปถึงวันสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ซึ่งก็คือวันที่ผู้นั้นเกษียณอายุราชการตามข้อ 15 <sup>4</sup> ของระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554

แต่หากเป็นเรื่องที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติชี้มูลข้าราชการพลเรือนสามัญที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว จะพิจารณาโทษอย่างไร สามารถนำเงื่อนไขตามมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาใช้ด้วยได้หรือไม่?...



<sup>2</sup> มาตรา 100 วรรคสอง “ในกรณีตามวรรคหนึ่ง ถ้าผลการสอบสวนพิจารณาปรากฏว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ก็ให้คงโทษ”

<sup>3</sup> มาตรา 96 “ข้าราชการพลเรือนสามัญใดกระทำความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรง ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 สั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือนตามควรแก่กรณี ให้เหมาะสมกับความผิด”

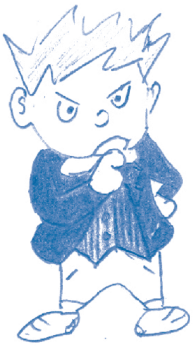
<sup>4</sup> ข้อ 15 “ในกรณีที่ผู้ซึ่งจะต้องถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ ได้พ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการไปก่อนแล้ว ให้สั่งปลดออกหรือไล่ออกย้อนหลังไปถึงวันสิ้นปีงบประมาณที่ผู้นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ หรือวันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการตามกฎหมาย ก.พ. ออกตามมาตรา 108 แล้วแต่กรณี”



ในเรื่องนี้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาได้เคยตอบข้อหารือ เรื่อง การดำเนินการทางวินัยตามมติคณะกรรมการ ป.ป.ช. กับอดีตข้าราชการพลเรือนสามัญ (เรื่องเสรีที่ 1362/2556) โดยสรุปว่า การไต่สวนข้อเท็จจริงของคณะกรรมการ ป.ป.ช. นั้น มาตรา 92 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ ให้ถือว่า การไต่สวนของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เป็นที่ยุติโดยผู้บังคับบัญชาไม่ต้องดำเนินการสอบสวนอีก กรณีจึงถือว่าการไต่สวนของคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีผลอย่างเดียวกับการสอบสวนของผู้บังคับบัญชาตามความหมายของมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กล่าวคือ หากข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนออกจากราชการ และคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้เริ่มดำเนินการไต่สวนภายในเวลา 180 วัน นับแต่วันที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นพ้นจากราชการแล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ย่อมสามารถดำเนินการส่งลงโทษทางวินัยกับข้าราชการผู้นั้นตามมติคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้ ซึ่งผู้เขียนขอเน้นรับความเห็นกรณีดังกล่าว แต่อีกมุมมองหนึ่งนั้นผู้เขียนเองก็เห็นว่ามาตรา 84 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ เป็นบทบัญญัติขึ้นมาเป็นพิเศษ เพื่อให้คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีอำนาจดำเนินการไต่สวนข้อเท็จจริงในกรณีที่เจ้าหน้าที่ของรัฐถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ กระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการหรือกระทำความผิดต่อตำแหน่งหน้าที่ในการยุติธรรม ซึ่งเป็นความผิดที่ร้ายแรงก่อให้เกิดความเสียหายต่อระบบราชการ จึงได้บัญญัติให้มีการกล่าวหาเจ้าหน้าที่ของรัฐต่อคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้ แม้ผู้นั้นจะออกจากราชการไปแล้ว เพื่อไม่ให้ผู้ถูกกล่าวหาพ้นจากความรับผิดเพราะออกจากราชการ เนื่องจากอาจปกปิดความผิดทำให้ความผิดไม่ปรากฏ จึงไม่อาจกล่าวหาในขณะที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ ซึ่งแตกต่างจากมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่มีวัตถุประสงค์ในสองด้าน ด้านแรกเป็นไปเพื่อประโยชน์ของราชการ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการทางวินัยกับผู้ที่ถูกกล่าวหาไปแล้วได้เสมือนว่าผู้นั้นยังมีได้ออกจากราชการ ส่วนอีกด้านหนึ่งเพื่อประโยชน์ของข้าราชการพลเรือนสามัญ เนื่องจากไม่มีสภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงไม่อาจดำเนินการทางวินัยได้ ถ้าไม่เข้า

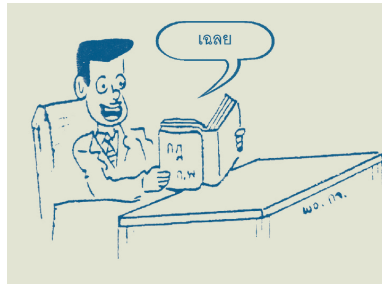


ข้อยกเว้นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ ดังนั้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าทั้งมาตรา 84 และมาตรา 100 ต่างก็มีความสำคัญ ควรมีการตีความให้มาตรา 84 มีผลใช้บังคับได้ด้วย นอกจากนั้น การนำระยะเวลาในการเริ่มกระบวนการไต่สวนของคณะกรรมการ ป.ป.ช. มาเป็นเงื่อนไขในการดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่ออกจากราชการไปแล้วว่า คณะกรรมการ ป.ป.ช. ต้องเริ่มดำเนินการไต่สวนภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันที่ข้าราชการพลเรือนสามัญพ้นจากราชการแล้ว ก็จะทำให้ระยะเวลาห้าปีตามที่บัญญัติไว้ในมาตรา 84 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริตฯ ไม่มีผลใช้บังคับ และถือเป็นการจำกัดอำนาจของคณะกรรมการ ป.ป.ช. ด้วยเช่นกัน ประกอบกับเรื่องทำนองเดียวกันนี้ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบข้าราชการเคยพิจารณาในการประชุมครั้งที่ 9/2552 เมื่อวันที่ 21 กันยายน 2552 มีความเห็นว่ากรณีตามมาตรา 100 ที่บัญญัติว่าผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 ต้องดำเนินการสอบสวนตามมาตรา 93 วรรคหนึ่งภายใน 180 วัน นับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการนั้น ใช้สำหรับกรณีที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเท่านั้น ส่วนกรณีคณะกรรมการ ป.ป.ช. ซึ่งมีผลความผิด ผู้บังคับบัญชามีอำนาจดำเนินการลงโทษได้โดยไม่ต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนด้วยเหตุนี้แม้คณะกรรมการ ป.ป.ช. จะชี้มูลความผิดหลังจากผู้ถูกกล่าวหาพ้นจากราชการเกิน 180 วัน ผู้บังคับบัญชาก็ยังมีอำนาจดำเนินการลงโทษได้



ว่าด้วยเรื่อง....

# นักทรัพยากรบุคคล... มืออาชีพ (ภาคจบ)



คงจำกันได้...ฉบับที่แล้วเราได้นำเสนอแบบทดสอบแบบพหุประมาณ สำหรับเหล่านักทรัพยากรบุคคล “มืออาชีพ” ให้ลองทำดูแล้ว คราวนี้เรามาคู “เจ๋งเลย” แบบทดสอบพร้อมคำอธิบายประกอบ นิดหน่อยสำหรับบางข้อเพื่อความกระจ่างกันดีกว่า

- ..... 1. การแต่งตั้งนักวิชาการ...ระดับชำนาญการพิเศษ ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนัก (ผู้อำนวยการ ระดับสูง) หมายความว่า เป็นการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น  
(อธิบาย : การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่างประเภทตำแหน่งกัน เราเรียกว่า “การย้าย” เพราะปัจจุบัน เราไม่มีการเทียบ ระดับข้ามประเภทตำแหน่งกัน)
- ..... 2. ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เมื่อเทียบการดำรงตำแหน่ง ตาม ว 12/2551 แล้ว เป็นตำแหน่งประเภททั่วไป ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551  
(อธิบาย : ต้องเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการ เพราะตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เดิมตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เป็นตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3)
- ..... 3. ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำหรับตำแหน่ง ประเภทวิชาการ ตั้งแต่ระดับชำนาญการพิเศษ ลงมา โดยไม่ต้องได้รับมอบอำนาจจากปลัดกระทรวง/อธิบดี  
(อธิบาย : ต้องได้รับมอบอำนาจ เพราะตามมาตรา 57 (11) แห่ง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไม่ได้กำหนดไว้)
- ..... 4. การย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญไปดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม จะกระทำมิได้ เว้นแต่ได้รับการยินยอม จากข้าราชการผู้นั้นก่อน  
(อธิบาย : ตามมาตรา 63 วรรคสาม แห่ง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)
- ..... 5. คำสั่งย้ายข้าราชการ (เลขที่ตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอีกเลขที่ตำแหน่งหนึ่ง) จะย้อนหลังไม่ได้ถ้าข้าราชการผู้นั้น ไม่ได้รักษาการในตำแหน่ง หรือรักษาการแทนในตำแหน่งดังกล่าว  
(อธิบาย : ตามนัยหนังสือเวียนคณะรัฐมนตรี ว 255/2524)
- ..... 6. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกไปสมัครรับเลือกตั้ง ส.ส. / ส.ว. ส่วนราชการจะต้องสงวนตำแหน่งไว้ เพื่อบรรจุผู้นั้น กลับเข้ารับราชการถ้าผู้นั้นประสงค์จะบรรจุกลับ  
(อธิบาย : ว 11/2553 ไม่ได้กำหนดไว้สำหรับการบรรจุกลับกรณีนี้ แต่จะกำหนดให้ส่วนราชการสงวนตำแหน่งเฉพาะกรณี การบรรจุกลับผู้ที่ลาออกไปรับราชการทหาร และลาออกไปปฏิบัติงานใด ๆ เท่านั้น)
- ..... 7. คำว่า ได้รับคุณวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสาขาวิชา...หรือคุณวุฒิที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน สำหรับคุณสมบัติ เฉพาะสำหรับตำแหน่ง เจ้าพนักงานธุรการ ระดับปฏิบัติงาน นั้น หมายความว่า ผู้มีวุฒิปริญญาตรีไม่สามารถนำมาใช้ เพื่อสมัครสอบบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งดังกล่าวได้

- ..... 8. คำว่า “ดำรงตำแหน่งอย่างอื่น” ตามที่ระบุไว้ในคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้น หมายความว่า ตำแหน่งข้าราชการ ตามกฎหมายอื่น เช่น ข้าราชการทหาร ข้าราชการตำรวจ เป็นต้น
- ..... 9. ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2551 ถือว่าข้าราชการผู้นี้ไม่ได้เป็นข้าราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ถ้าผู้นี้จะขอกลับเข้ารับราชการ ต้องเป็นการบรรจุกลับเข้า รับราชการในฐานะข้าราชการตามกฎหมายอื่น  
(อธิบาย : ต้องเป็นการบรรจุกลับข้าราชการพลเรือนสามัญตาม พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งใช้ ว 11/2553 ได้ เพราะว่า มาตรา 130 แห่ง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดว่า ผู้ใดเป็นข้าราชการ พลเรือนสามัญตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 อยู่ในวันก่อนวันที่ พรบ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ใช้บังคับ (ใช้บังคับเมื่อ 26 ม.ค.51) ให้ถือว่าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตาม พรบ.นี้ )
- ..... 10. กรมมีคำสั่งย้ายข้าราชการไปดำรงตำแหน่งนักวิชาการสถิติ แล้วต่อมารตรวจสอบพบว่า ข้าราชการผู้นี้มีคุณสมบัติไม่ตรง ตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง กรมจะต้องยกเลิกคำสั่งย้ายโดยพลัน  
(อธิบาย : ต้องเป็นการออกคำสั่งแต่งตั้งให้กลับไปดำรงตำแหน่งเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทและระดับเดียวกัน ตาม ว 13/2553 ซึ่งออกตามมาตรา 66 แห่ง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กล่าวคือ เรื่องนี้กฎหมายกำหนด แนวทางแก้ไขปัญหาไว้แล้ว ฉะนั้น จึงไม่ต้องยกเลิกคำสั่ง)
- ..... 11. การขอยกเว้นคุณลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 (ข) สำหรับการบรรจุผู้สอบแข่งขันได้นั้น ส่วนราชการสามารถขออนุมัติ ยกเว้นจาก ก.พ. ภายหลังจากที่ได้ดำเนินการบรรจุบุคคลนั้นเข้ารับราชการแล้วก็ได้  
(อธิบาย : ต้องขออนุมัติก่อนบรรจุเข้ารับราชการ เพราะตามนัยมาตรา 67 แห่ง พรบ. ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่กำหนดไว้ว่า ผู้ที่ได้รับการบรรจุตามมาตรา 53 (การบรรจุผู้สอบแข่งขันได้) หากภายหลังปรากฏว่า มีลักษณะต้องห้าม โดยไม่ได้รับการยกเว้นจาก ก.พ. ก่อน .... ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุฯ สั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลัน..)
- ..... 12. การจะคว่ำ ข้าราชการเคยดำรงตำแหน่งในสายงานตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เป็นการ ดำรงตำแหน่งในสายงานใด ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 สามารถดูได้จาก ว 44/2553
- ..... 13. ตำแหน่งปลัดกระทรวง รองปลัดกระทรวง อธิบดี รองอธิบดี ผู้ตรวจราชการกระทรวง และผู้ว่าราชการจังหวัด ตำแหน่งเหล่านี้ ถ้าผู้ดำรงตำแหน่งไม่อยู่หรือไม่มีผู้ดำรงตำแหน่ง ให้ใช้การรักษาราชการแทน  
(อธิบาย : กรณีผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจราชการกระทรวง ไม่อยู่หรือไม่มีผู้ดำรงตำแหน่งนั้น เป็นกรณีที่กฎหมายว่าระเบียบ บริหารราชการแผ่นดินไม่ได้กำหนดเรื่องนี้ไว้ ดังนั้น จึงต้องใช้ “การรักษาการในตำแหน่ง” ตามมาตรา 68 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)
- ..... 14. ในกรณีที่ส่วนราชการประสงค์จะบรรจุคนพิการเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ส่วนราชการสามารถดำเนินการ ได้โดยวิธีการคัดเลือกบรรจุกรณีพิเศษ ตามมาตรา 55 ได้เท่านั้น  
(อธิบาย : สามารถใช้วิธีการสอบแข่งขันก็ได้ ซึ่ง ว 22/2554 กำหนดไว้)
- ..... 15. ผลงานที่จะส่งประเมินตามที่ ว 10/2548 กำหนดไว้ ประกอบด้วยผลงานที่เกิดจากงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และ ข้อเสนอแนวคิดเพื่อพัฒนางาน
- ..... 16. การบรรจุผู้ที่เคยเป็นข้าราชการตามกฎหมายอื่น ส่วนราชการสามารถบรรจุผู้นั้นเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ในฐานะบุคคลที่มีความรู้ ความชำนาญงานสูง (Lateral Entry) ตามมาตรา 56 ได้  
(อธิบาย : ว 24/2553 กำหนดไว้ชัดเจนว่า บุคคลที่จะรับการบรรจุในกรณีนี้จะต้องไม่เคยรับราชการมาก่อน)
- ..... 17. การลงรายการ “วันบรรจุ” ใน ก.พ.7 หมายถึง การลงวันที่คำสั่งบรรจุและแต่งตั้งมีผลใช้บังคับ ไม่ใช่ วันที่ที่ผู้มีอำนาจ สั่งบรรจุฯ ลงนามในคำสั่ง





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