

คุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการไทย



- โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- กรอบแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน Quality of Worklife Framework

ISSN 01250906
9 770125 090002



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 52 ฉบับที่ 5 เดือนกันยายน-ตุลาคม 2550 www.ocsc.go.th



ภารกิจสำคัญประการหนึ่งของสำนักงาน ก.พ. ในการดำเนินการตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ที่ทำให้มีการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ คุณธรรม และคุณภาพชีวิตที่ดี คือ การคิดค้นหาแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรและเหมาะสมกับความต้องการของคนในองค์กร มีรูปแบบกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยได้ทำการศึกษาวิจัยปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน เช่น ความก้าวหน้าในอาชีพ ระบบค่าตอบแทน การพัฒนาเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน สวัสดิการ ความสัมพันธ์และการปกครองบังคับบัญชา เป็นต้น ผลจากการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการต่อไป

ในวาระสารข้าราชการฉบับนี้ ขอเสนอบทความเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในบริบทต่างๆ เช่น แนวคิดการพัฒนาและสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของข้าราชการในมิติต่างๆ ในเรื่องกรอบแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน การสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการชายแดนภาคใต้ เรื่องโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศเบลเยียม เรื่อง worklife Balance : แรงจูงใจสูงสุดของข้าราชการ แนวทางการบริหารด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตของพนักงาน เรื่องกลยุทธ์ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล : Southwest Airlines, Inc. แนวคิดและรูปแบบการจัดตั้งสหภาพแรงงานในระบบราชการเพื่อการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้ข้าราชการสามารถดำรงเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการไทย เรื่องสหภาพแรงงานในระบบราชการ : มิติใหม่ของการจัดการคนภาครัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย นอกจากนี้ ยังมีบทความและคอลัมน์ประจำเช่นเดิม

บรรณาธิการ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
2. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

เจ้าของ :

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย
นางสาวนิตา นวลบุญเรือง
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุนนาค
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ

บรรณาธิการ

นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ

นางมัทธนา บรรจงแท้
นายเอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์
นางชลิตา โชติยกุล
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นายธงชัย เจษฎาชีวิน
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาจ
นางวรางค์รัตน์ โชติรัตน์
นางวิจิตร มโนทัย
นายเทพประสิทธิ์ อุดตโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปกและจัดทําอีกริวิง

นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง
บจก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ

พิมพ์ที่

หจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 0-2893-0270-1, 0-2893-0271

ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ
ถามปัญหาระเบียบราชการ ส่ง
บทความ หรือ แสดงความคิดเห็น
โปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก
เขตดุสิต กท. 10300
โทร. 0-2547-1855





บทความ



1 คำกล่าวเปิดและบรรยายพิเศษในการอบรมสัมมนาโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้

โดย คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

■ กองบรรณาธิการ

การเสริมสร้างความคิดและทัศนคติที่ดีและหลักปฏิบัติสำหรับข้าราชการที่ทำงานในเขตพื้นที่พิเศษ

4 โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้

■ ศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

แนวทางการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ด้วยกิจกรรมการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนทัศนคติและประสบการณ์ และเสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิตด้วยกิจกรรมนันทนาการ และทัศนศึกษา



11 กรอบแนวทางการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน (Quality of worklife framework)

■ ธีัญญา บัวหลวง

แนวคิดการพัฒนาและสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในมิติต่างๆ

19 Code of Conduct ในภาคเอกชนนิวซีแลนด์

■ ดร.ลูกแก้ว

มาตรฐานความประพฤติและกรอบแนวทางการปฏิบัติของข้าราชการและพนักงานของรัฐในประเทศนิวซีแลนด์ เพื่อความสอดคล้องกับค่านิยมที่พึงประสงค์ในภาครัฐ



27 การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง : วัฒนธรรมองค์กรที่ต่อกรสร้าง

■ ดร.เพิ่ม กอมณี

กระบวนการเตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งในอนาคต เพื่อประสิทธิภาพองค์กร

39 WLB แรงจูงใจสูงสุดของข้าราชการ

■ ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ

ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบระหว่างภาครัฐและเอกชน กรณีศึกษาประเทศเบลเยียม



45 การฝึกอบรมแรงงานในอนาคต

■ พรพรรณ ภูมิภ

การพัฒนา รูปแบบกระบวนการฝึกอบรมและการเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรหลากหลายรุ่นในองค์กร

55 กลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล : Southwest Airlines, Inc.

■ พัสมน จารุรัตน์

แนวทางการบริหารด้วยการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานเพื่อส่งมอบผลงาน คุณภาพสู่องค์กร



58 สหภาพแรงงานในระบบราชการ : มิติใหม่ของการจัดการคนภาครัฐตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี

วิเคราะห์แนวคิดและรูปแบบการจัดตั้งสหภาพแรงงานในระบบราชการ เพื่อการคุ้มครองสิทธิประโยชน์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การรักษาความเป็นธรรม ชำรงเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการ

70 8วิธีการในการลดความเครียดในที่ทำงาน

■ ดร. มาณะ ภูจินดา

เทคนิคและแนวทางการบรรเทาภาวะกดดันและปัญหาในการทำงาน



74 การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ ..อะไรนะ...//?

■ ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ, จันทกานต์ ตันเจริญพานิช

แนวคิดการบริหารแบบใหม่เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานขององค์กร โดยวิเคราะห์ตัวแบบสมรรถนะกับการบูรณาการภารกิจการบริหารทรัพยากรมนุษย์

คอลัมน์ประจำ



82 ข่าว กบข. ตอน ออมวินกับ กบข. ได้รับยกเว้นภาษี

■ สำนักงานกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

85 ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม

ตอน 4

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ : การทำงานพิเศษ

■ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.



89 มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

เรื่อง การพิจารณาบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ ให้แก่ นายอำเภอไม้แก่น

■ มัทธนา บรรจงแต้ม

95 เพื่อนบุคลากร

ตอน แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการย้ายหรือโอนข้าราชการ ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ตาม ว 12/2533 และ ว 15/2547

■ สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.



98 สื่อสารเรื่องการสอบ

ตอน การเลือกใหม่ในการสอบเข้ารับราชการ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

■ เหมวดี บรรเทา

100 กฎระเบียบและเรื่องที่น่าสนใจ

ตอน คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนการวินัย เป็นคำสั่งการปกครองหรือไม่

■ ธนวรรษ สีนอวน



104 รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ตอน การใช้คำภาษาอังกฤษ เกี่ยวกับการออกเสียงประชามติร่างรัฐธรรมนูญ

■ ไกรวิทย์

คำกล่าวเปิดและบรรยายพิเศษในการอบรมสัมมนา โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้



โดย

คุณหญิงกัญญา งามบรรจง
รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี

ณ โรงแรมสปริงฟีลด์วิลเลจกอล์ฟแอนด์สปา จังหวัดเพชรบุรี วันที่ 2-7 กันยายน 2550

เรียบเรียงโดย กองบรรณาธิการ

5 นี่ถือเป็นวันที่มีความหมายสำหรับเพื่อนข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่ได้มาร่วมการอบรมในโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โครงการนี้เกิดขึ้นจากความห่วงใยที่รัฐบาลมีต่อเพื่อนข้าราชการที่ปฏิบัติงานอยู่ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และ 4 อำเภอในจังหวัดสงขลาและจังหวัดสตูล ซึ่งเป็นพื้นที่ที่กำลังประสบปัญหาความไม่สงบเรียบร้อยจนถึงขั้นความรุนแรง โดยรัฐบาลได้กำหนดเป็นวาระแห่งชาติ และคณะรัฐมนตรีมีมติให้ประกาศเป็นเขตพัฒนาพิเศษ

5 ตฤประสงค์ของการจัดโครงการนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเพื่อนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด ได้มีโอกาสผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันออกมาจากพื้นที่มาร่วมกันผ่อนคลายความเครียด ได้มาทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เสริมสร้างความสมานฉันท์และความสัมพันธ์ที่ีระหว่างข้าราชการในพื้นที่ มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการดำเนินชีวิต

สังคมมนุษย์ประกอบด้วย 3 ระดับ ครอบครัวเป็นหน่วยของสังคมที่เล็กที่สุด เป็นที่หล่อหลอมทัศนคติให้ความอบอุ่นและเป็นที่พัก ในการปฏิบัติงานนั้น บางคนอาจต้องย้ายถิ่น ย้ายสถานที่ แต่ครอบครัวยังอยู่ นอกจากนั้น มนุษย์ยังมีการรวมตัวในระดับชุมชน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ และเป็นสังคมส่วนรวมคือประเทศชาติ โดยปัจจุบันอาณาเขตดินแดนของแต่ละประเทศ มีการตกลงยอมรับกันเรียบร้อยแล้วเป็นส่วนมาก ผืนแผ่นดินที่เป็นอาณาจักรประเทศไทยทั่วโลกก็ยอมรับกันแล้ว ปัญหาที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นปัญหาของคนบางกลุ่มที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่ และใช้วิธีการสร้างเงื่อนไขของความไม่สงบ กระทำการรุนแรง เพื่อยั่วให้เกิดความไม่เข้าใจ และเกิดความระแวงต่อกัน ดังเหตุการณ์ที่ปรากฏเกิดขึ้นทุกวันนี้ ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นมี 2 ระดับคือ เป็นปัญหาในเรื่องของความคิดและความเชื่อของคนกลุ่มหนึ่งที่แตกต่างจากคนส่วนใหญ่ กับปัญหาที่อาจจะมียุทธศาสตร์ หรือมีผู้สนับสนุนอยู่เบื้องหลัง เพื่อให้กำลังของความคิดที่แตกต่างขยายออกไป

วกเราในฐานะที่เป็นคนไทย และเป็นข้าราชการจึงต้องมีความมั่นคงในความเห็นที่ถูกต้อง มีความเชื่ออันมั่นคงในความเป็นชาติของเรา โดยมีความเข้าใจว่า ผืนแผ่นดินไทยนี้เป็นแผ่นดินที่บรรพบุรุษของเราช่วยกันสร้างขึ้นมาจนเป็นดินแดนที่พวกเราคนไทยได้อยู่กันมาอย่างมีความสุข คนไทยมีพันธกรรมของการรักความสงบและเป็นนักสู้ แต่คนไทยไม่ได้ใช้ความรุนแรงเป็นต้นนำ คนไทยเป็นชนชาติที่สามารถหล่อหลอมความแตกต่าง ความแตกต่างจึงไม่ได้เป็นอุปสรรคในการดำรงชีวิตของคนไทย

หลักปฏิบัติสำหรับเพื่อนข้าราชการที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ที่มีความเกี่ยวข้องกับความไม่เข้าใจกัน คือ

ประการแรก

รู้จักปรับความคิดเห็นให้ตรง มีความสนใจต่อทัศนคติของตนเอง โดยต้องมีสติกำกับความคิดอยู่ตลอดเวลา และฝึกให้มีความระมัดระวังความคิดเห็นของตนจนเป็นนิสัย โดยเฉพาะความคิดในประเด็นที่จะเป็นปัญหาคือ ความคิดที่ว่าความแตกต่างเป็นปัญหา เช่น ความแตกต่างทางความเชื่อในการเลือกนับถือศาสนา นับว่าเป็นจุดสำคัญ ต้องฝึกความคิดว่า ความแตกต่างนี้ไม่เป็นอุปสรรค เช่นเดียวกันกับอีกหลายเรื่องที่คุณมีความคิดเห็นที่แตกต่าง เช่น รสนิยมในการรับประทานอาหาร และการแต่งกาย ความเชื่อที่แตกต่างนี้ไม่ได้เป็นอุปสรรคในการดำรงชีวิตและการคบหาสมาคมกัน โดยเมื่อมีใจเปิดกว้าง มีความคิดที่ถูกต้องมั่นคง จะไม่มีปัญหาการถูกชักจูงให้เกิดความคลอนแคลนให้คิดเห็นเป็นอย่างอื่น

ประการที่สอง

รู้จักการสื่อความด้วยการแสดงออกทางกายและวาจาที่เหมาะสม โดยการสื่อความเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เราทุกคนเสียไม่ได้ บุคคลอื่นจะต้องมีความเข้าใจที่ตรงกัน จึงต้องเรียนรู้ที่จะไม่แสดงออกในอาการที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง เหตุการณ์เพียงเล็กน้อยก็อาจลุกลามกลายเป็นเรื่องใหญ่ได้

ประการที่สาม

รู้จักการทำงานร่วมกัน ไม่มีใครที่สามารถทำงานคนเดียวได้ ในการทำงานนั้นจะต้องมีคนช่วยกัน เกินกว่า 1 คนเสมอ จึงต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยการทำงานเป็นทีมนั้นมีหลักการ 3 ประการ คือ

- ① ทำงานร่วมกัน ร่วมแรงร่วมใจกันทำเป็นหนึ่งเดียว
- ② มีกติกาและจังหวะเวลาในการทำงาน จะทำงานนั้นเมื่อใดด้วยวิธีการใด
- ③ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน เมื่อทำงานเสร็จแล้วไม่รู้ว่ายู่ที่ใด คือ ไม่มีคำถามว่าใคร ทำมาก ทำน้อย แต่ต้องมีใจกว้างและให้อภัยกัน โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความเสี่ยง จะต้องเป็นคนใจกว้าง ไม่ถือสา และไม่คิดเรื่องเล็กน้อย

ประการที่สี่

หลักเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยแนวคิดในเรื่องความพอเพียงนี้เป็นแนวทางดำเนินชีวิตที่เป็นประโยชน์กับมวลมนุษย์ทุกคน เริ่มจากความมีเหตุผล เนื่องจากมนุษย์มีความคิด จึงต้องรู้จักวิเคราะห์ไตร่ตรอง ใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานในการทำงานและดำรงชีวิต และไม่ใช้อารมณ์เป็นตัวตั้ง การสร้างภูมิคุ้มกันคือความไม่ประมาท รู้จักจุดเสี่ยง และมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงและอันตราย และความพอประมาณ คือความพอดีตามอัตภาพและความสามารถ และเงื่อนไขของการเป็นมนุษย์ที่ดี คือ มีความรู้คู่คุณธรรม



ขอเรียนว่า รัฐบาลมีความห่วงใยเพื่อนข้าราชการที่ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยได้ประกาศเป็นเขตพัฒนาพิเศษ มีระบบการบริหารงานบุคคล ระบบสวัสดิการและประโยชน์แก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย โดยมีเจตนารมณ์เพื่อที่จะให้ท่านมีความรู้สึกที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ที่มีความสำคัญ มีปัญหาชั่วคราว โดยท่านไม่ได้โดดเดี่ยว เพราะรัฐบาลมีความเป็นห่วงและพร้อมให้ความช่วยเหลือ และหวังว่าท่านจะเป็นกำลังสำคัญของทางบ้านเมืองในการช่วยกันนำความสงบกลับคืนสู่สังคมไทยโดยเร็ว ■

โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และพัฒนาคุณภาพชีวิต ของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ศูนย์ประสานการจัดสวัสดิการข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.



โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เกิดขึ้นจากการริเริ่มของรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ) และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย (นายบุญฤทธิ์ จันทร์เสนะ) ได้ร่วมกันพิจารณาแล้วเห็นว่าสถานการณ์ความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ ยะลา ปัตตานี นราธิวาส และพื้นที่บางอำเภอของจังหวัดสงขลา และสตูล ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินของข้าราชการและประชาชนอย่างต่อเนื่อง ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในพื้นที่ดังกล่าวเกิดความเครียดที่ต้องเผชิญสภาวะอันตรายทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจ และคุณภาพชีวิตเป็นอันมาก ท่านรัฐมนตรีทั้งสองท่านจึงมีความคิดว่ารัฐบาลควรจัดโครงการเพื่อบำรุงขวัญ กำลังใจ และแสดงความขอบคุณในการเสียสละและเสี่ยงภัยปฏิบัติงานของข้าราชการในพื้นที่

ดังกล่าว จึงได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางภาครัฐ ที่รับผิดชอบการดูแลคุณภาพชีวิตของข้าราชการพลเรือน จัดโครงการเพื่อส่งเสริมขวัญ กำลังใจ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีพิเศษ

สำนักงาน ก.พ. จึงจัดทำโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เสนอ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 8/2550 เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2550 และ ก.พ. มีมติเห็นชอบให้ดำเนินโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยใช้เงินงบประมาณประจำปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงาน ก.พ. จำนวนเงิน 13,900,000 บาท ดำเนินการโครงการนำร่องสำหรับข้าราชการฝ่ายพลเรือน ได้แก่ ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการครู และข้าราชการตำรวจ ในพื้นที่ดังกล่าว เข้าร่วมโครงการฯ ซึ่งจัดขึ้น 4 รุ่นๆ ละ 100 คน รวมข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการทั้งสิ้น 400 คน ตลอดเดือนกันยายน โดยรุ่นที่ 1 จัดขึ้น ณ โรงแรมสปริงฟีลด์ วิลเลจ กอล์ฟ แอนด์ สปา จังหวัดเพชรบุรี ระหว่างวันที่ 2-7 กันยายน 2550 และรุ่นที่ 2-4 จัดขึ้น ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ระหว่างวันที่ 9-28 กันยายน 2550



โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้จึงถือว่าเป็นโครงการที่ดำเนินการร่วมกันระหว่าง สำนักงาน ก.พ. กระทรวงมหาดไทย ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ซึ่งโครงการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเสริมสร้างความรู้ในการดูแลสุขภาพชุมชน รวมทั้งส่งเสริมความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งรัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (คุณหญิงทิพาวดี เมฆสวรรค์) ได้ให้เกียรติเป็นประธานในพิธีเปิดโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ รุ่นที่ 1 ณ โรงแรมสปริงฟีลด์ วิลเลจ กอล์ฟ แอนด์ สปา จังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นรุ่นแรกของโครงการนำร่อง และรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย (นายบัญญัติ จันทน์เสนะ) ได้ให้เกียรติเป็นประธานในพิธีเปิดโครงการ รุ่นที่ 4 ณ มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง จ.เชียงใหม่ ซึ่งเป็นรุ่นสุดท้ายของโครงการนำร่อง





โครงการฯ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย อาทิเช่น กิจกรรมเพื่อความผูกพันและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสะท้อนมุมมองในการดำเนินชีวิตและประสบการณ์การทำงานในพื้นที่เสี่ยงภัย กิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการดูแลรักษาสุขภาพ เริ่มต้นตั้งแต่การตรวจสุขภาพร่างกาย การให้แนวทางในการดูแลรักษาตนเองให้มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่ดี ซึ่งจะเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่ายในการรักษาสุขภาพของตนเอง กิจกรรมการออกกำลังกาย เช่น การเดินแอโรบิค การรำกระบอง รำมวยไทยเก๊ก การแข่งกีฬา การนวดผ่อนคลาย และกิจกรรมสันทนาการ เช่น การวาดรูปสีน้ำ การจัดดอกไม้ งานประดิษฐ์ การปลูกป่า และการทัศนศึกษา

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเสริมสร้างความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีและการเสริมสร้างพลังใจในการทำงาน ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการต่างเรียนรู้ร่วมกันว่าพวกเขาไม่สามารถเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่ตนเองต้องเผชิญอยู่ แต่สิ่งที่สามารถทำได้คือต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและมุมมองของตนเองใหม่ เพื่อให้การดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่อย่างมีความสุข ซึ่งข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการฯ ทุกคนต่างร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นอย่างมีความสุขและสนุกสนาน สังเกตได้จากรอยยิ้มและเสียงหัวเราะที่ตั้งออกมาในช่วงเวลาของการจัดกิจกรรม สีสหน้าทีดูสดชื่นแจ่มใส และกำลังใจที่เต็มเปี่ยม

ตลอดเวลาที่ข้าราชการภาคใต้เข้าร่วมโครงการฯ นั้น พวกเขารู้สึกมีความสุขที่ได้มาพักผ่อนและผ่อนคลายความตึงเครียดจากสถานการณ์ในพื้นที่ เหมือนเป็นการชาร์จแบตเตอรี่ใหม่เพื่อให้กลับไปทำงานในพื้นที่ด้วยขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกที่ดีขึ้น ทั้งนี้ พวกเขาต่างตระหนักดีว่าภาครัฐไม่ได้ทอดทิ้งพวกเขาและยังเห็นความสำคัญของพวกเขาที่เสียสละเข้าไปปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยงภัย นอกจากนี้ ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการยังได้ทำความรู้จักกับข้าราชการในต่างพื้นที่ซึ่งประสบปัญหาในรูปแบบเดียวกัน และได้มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์พูดคุยกันอย่างเปิดอก ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน

ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการฯ ยังได้ให้ข้อมูลและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์มากมาย จากกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการทำงานในพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็น ความ

ประทับใจระหว่างปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมประเพณีที่หลากหลาย รวมทั้งความโอบอ้อมอารี และช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันของประชาชน และข้าราชการด้วยกัน อีกทั้งยังรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้รับใช้ประเทศชาติ ถึงแม้ว่าจะมีปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงานในพื้นที่ เช่น ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความหวาดระแวง และปัญหาเรื่องภาษาท้องถิ่นที่ใช้ในการสื่อสาร แต่ข้าราชการก็ไม่ได้รู้สึกย่อท้อหรืออ่อนแอแต่อย่างใด กลับยังยืนหยัดที่จะคงอยู่ในพื้นที่ ซึ่งเป็นแผ่นดินบ้านเกิดของตนเอง และคาดหวังว่าสถานการณ์ต่างๆจะดีขึ้นในเร็ววัน ซึ่งสิ่งนี้ยังคงเป็นความหวังร่วมกันที่ไม่ใช่แต่เพียงข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้เท่านั้น แต่เป็นความหวังของคนไทยทุกคนที่อยู่ภายใต้แผ่นดินขวานทองนี้ที่อยากให้เกิดความสมานฉันท์และทุกคนอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข



นอกจากนี้ ข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการยังมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสวนสมเด็จพระศรีนครินทร์ราชบรมราชชนนี มูลนิธิชัยพัฒนา โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริห้วยฮ่องไคร้ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริดอยตุง ซึ่งเป็นอีกความประทับใจหนึ่งที่ข้าราชการซึ่งเข้าร่วมโครงการต่างได้เรียนรู้แนวทางการดำเนินชีวิตจากโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ พร้อมกับน้อมนำแนวคิดปรัชญาตามแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวผู้เป็นมิ่งขวัญของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มภาคภูมิและเป็นแบบอย่างของการเสียสละและอุทิศตนเพื่อประชาชน รวมทั้งข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่างชาบซึ่งในน้ำพระทัยที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และพระบรมวงศานุวงศ์ทุกพระองค์ต่างดูแล ใส่ใจ และห่วงใยข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ตลอดมา ซึ่งเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจที่ทำให้พวกเขายังคงมีกำลังใจและพลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชนต่อไป



ท้ายที่สุดนี้ แม้ว่าโครงการรณรงค์ทั้ง 4 รุ่นได้ดำเนินการเสร็จสิ้นลงแล้วก็ตาม แต่สิ่งที่ยังคงหลงเหลืออยู่นั้นคือ ภาพแห่งรอยยิ้มและความประทับใจที่ผู้เข้าร่วมโครงการทุกคนยังคงจดจำวันและเวลาแห่งความสุข ที่ได้มาอยู่ร่วมกันในช่วงเวลาเกือบหนึ่งอาทิตย์ ในสถานที่ที่เมื่อเห็นคนขี่มอเตอร์ไซด์ผ่านมาก็ไม่ต้องหวาดกลัว หรือแม้แต่เดินกลับที่พักในยามค่ำคืนก็ไม่ต้องระแวงว่าจะมีใครมาลอบทำร้ายบรรยากาศที่อบอุ่นไปด้วยเสียงหัวเราะ รอยยิ้มและความสุขจะยังคงตราตรึงอยู่ในหัวใจของทุกคนตลอดไป และผลจากการจัดโครงการรณรงค์ทั้ง 4 รุ่นนี้จะนำไปสู่การปรับปรุง พัฒนา รูปแบบและวิธีการจัดโครงการฯ ที่จะสร้างขวัญกำลังใจ และคุณภาพชีวิตให้แก่ข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อให้การดำเนินงานโครงการต่อไปในอนาคตดีขึ้นและดีขึ้นอย่างไม่มีการสิ้นสุด



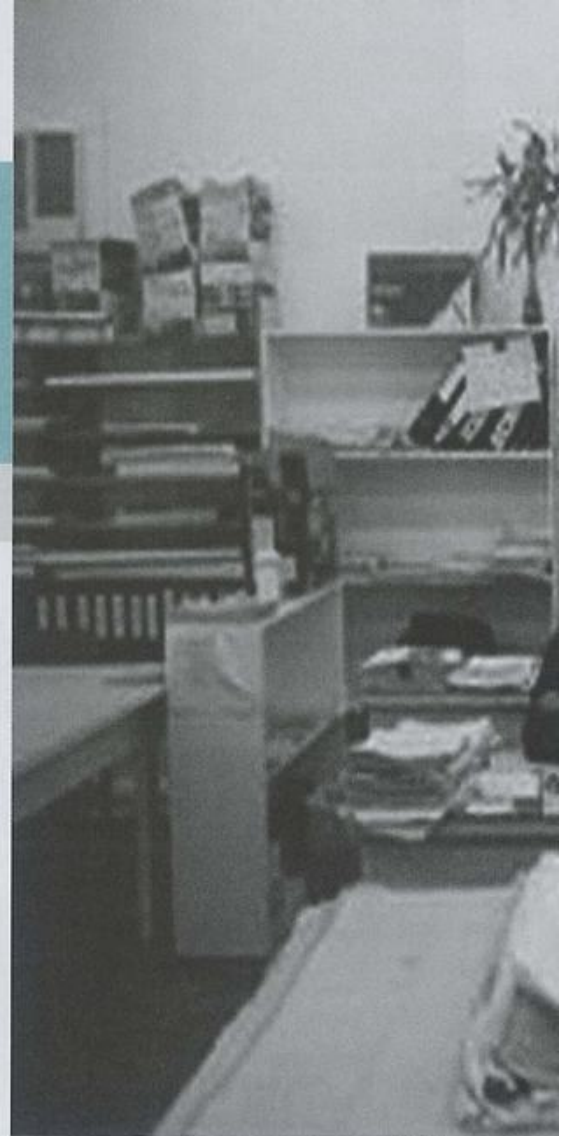
กรอบแนวทาง

การเสริมสร้างคุณภาพ ชีวิตการทำงาน ของข้าราชการพลเรือน


Quality of Worklife Framework

ณัฐรา บัวหลวง*

ในยุคที่ ผู้เขียนเริ่มเข้ารับราชการใหม่ๆ (ไม่อยากจะบอกเลยว่าที่สิบปีมาแล้ว) อาชีพรับราชการเป็นอาชีพที่ถือว่ามีความมั่นคงและมีสวัสดิการดีที่สุดในสังคม แม้กระทั่งทุกวันนี้ เมื่อประมาณปลายเดือนกันยายนที่ผ่านมา ผู้เขียนได้มีโอกาสคุยกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านหนึ่งที่ได้ศึกษาและมีประสบการณ์ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานในภาคเอกชน ท่านกล่าวว่า ในสายตาของท่าน ข้าราชการไม่น่าจะมีปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน เพราะถึงแม้ว่าเงินเดือนจะน้อย แต่ก็มีความมั่นคงและมีสวัสดิการดี มีทั้งค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าเช่าบ้าน เงินเดือนก็ขึ้นทุกปี แสดงว่า ในสายตาของคนภายนอกวงราชการก็ยังคงมองว่าข้าราชการอย่างเราๆ มีความมั่นคงและมีสวัสดิการดีเยี่ยม ถือได้ว่ามีคุณภาพชีวิตการทำงานดี แต่เมื่อได้เล่าให้ท่านฟังถึงข้อเท็จจริงที่ได้จากการศึกษาของสำนักงาน ก.พ. ท่านก็จึงถึงบางอ้อ แล้วผลการศึกษาที่ว่านั้นเป็นอย่างไร จะเฉลยให้ทราบ ณ บัดนี้



* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘๖ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

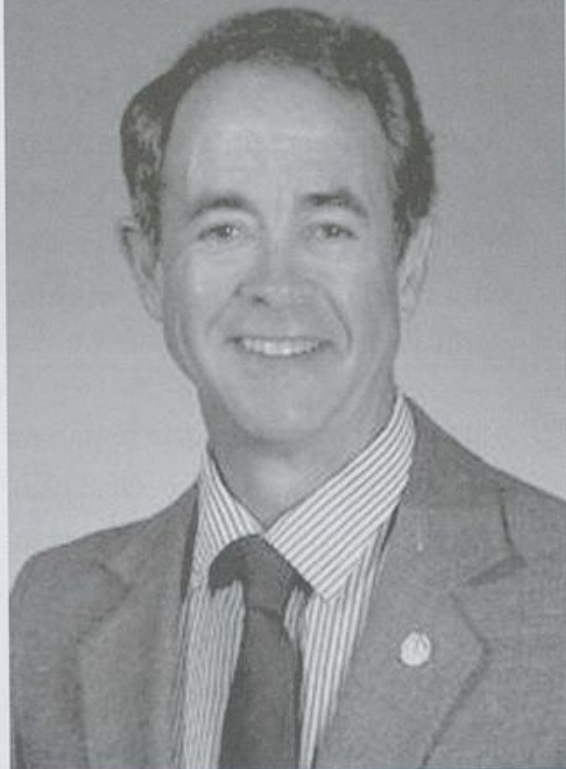


สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือน โดยการศึกษาจากเอกสาร จัดสนทนากลุ่มแบบสอบถาม รวมทั้งจากการพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ ปรากฏว่าปัจจัยยอดฮิตติดอันดับมี 3-4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (แน่นอนว่าเรื่องปากท้องเป็นเรื่องสำคัญ) ปัจจัยด้านการทำงาน (โดยเฉพาะตัวชี้วัดทั้งหลาย ... ทำให้คนทำงานเครียดมาก) ปัจจัยด้านส่วนตัว (สืบเนื่องจากความเครียดจากตัวชี้วัดทำให้สุขภาพกาย สุขภาพจิตเสีย? ทำงานหนักทำให้ไม่มีเวลาให้ครอบครัว) และปัจจัยด้านสังคม (สังคมในที่ทำงานก็ทำให้เครียดได้นะ... จะบอกให้)

ถึงแม้ว่าผลการศึกษาที่ปรากฏออกมาจะดูเหมือนว่าปัญหาคุณภาพชีวิตของข้าราชการจะยังไม่ถึงขั้นคอขาดบาดตาย ข้าราชการก็ยังบริการประชาชนต่อไปได้และยังคงมีคุณภาพดีเสียด้วย แต่หากเราอยู่เฉยๆ ต่อไปก็มีแนวโน้มว่าปัญหาคุณภาพชีวิตจะต้องส่งผลกระทบในทางลบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างแน่นอน

ที่นี้ที่ตามมาคือจะทำอะไร อย่างไร ที่ทำอยู่
ยังไม่ดีพอหรืออย่างไร ก็ต้องบอกว่า จริงๆแล้ว
ในหน่วยงานของเราๆ ทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง
กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตเยอะแยะมาก แต่
บางครั้งเราไม่ตระหนักว่าสิ่งที่ทำนั้นมันเกี่ยว
อย่างไร เช่น การจัดแข่งกีฬาภายใน ก็จัด
เนื่องจากว่าเป็นประเพณีที่จัดกันมา ไม่ได้
พัฒนาความคิดให้การจัดแข่งกีฬาภายใน
เป็นการส่งเสริมสุขภาพ จึงกลายเป็นว่าพอใกล้
วันแข่งก็หาคนมาซ้อม 2-3 วัน แล้วลงแข่ง
นอกจากนี้แล้วสิ่งที่เราทำกันยังสะเปะสะปะ
ทำอย่างไรจึงจะมองเรื่องนี้ให้เป็นระบบ
ก็เลยเกิดความคิด (อันบรรเจิด) ว่าน่าจะมี
กรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต
การทำงานเพื่อให้เราได้ดำเนินการในเรื่องนี้
อย่างครอบคลุมและเป็นระบบ หรือใช้ภาษา
อังกฤษให้เก๋ๆว่า Quality of Worklife
Framework สำนักงาน ก.พ. จึงได้ร่วมมือกับ
สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยซึ่งมี
ประสบการณ์ในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพ
ชีวิตคนทำงานในภาคการผลิต ดำเนินการศึกษา
เพื่อกำหนดรูปร่างหน้าตาของกรอบแนวทาง
ดังกล่าว

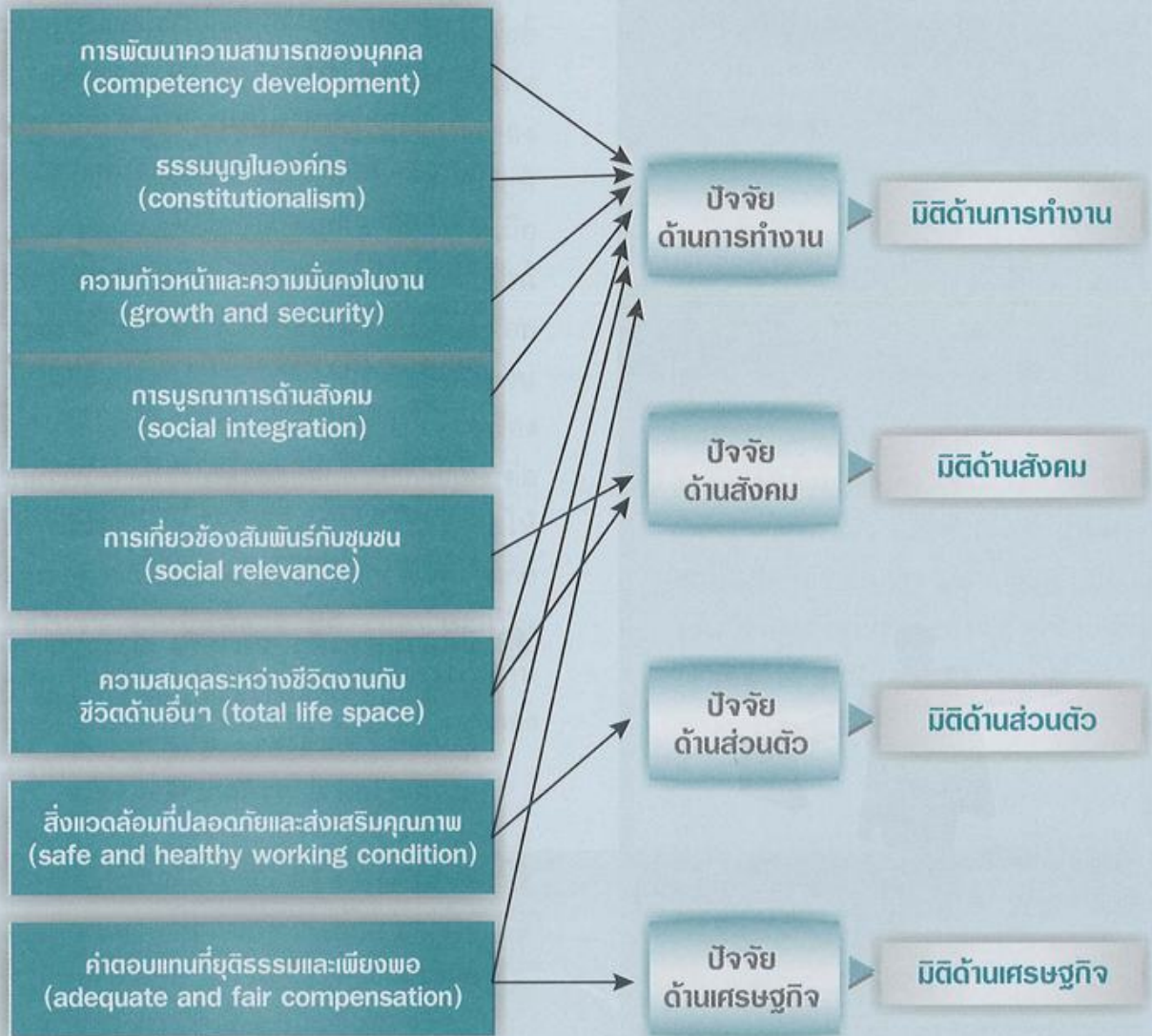
เราเริ่มต้นศึกษาสถานการณ์ด้านคุณภาพชีวิต
การทำงานของข้าราชการในปัจจุบัน ผลการ
ศึกษายืนยันปัจจัยที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตการ
ทำงานของข้าราชการพลเรือนทั้ง 4 ด้าน
ซึ่งก็สอดคล้องกับทฤษฎีองค์ประกอบคุณภาพ
ชีวิตการทำงานของ WALTON (ขออ้างอิง
ทางวิชาการหน่อย)



Richard E Walton ได้เสนอแนวคิดที่ว่า คนทำงานจะมีคุณภาพชีวิตการทำงานจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ คือ

- ① ค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ (Adequate and Fair Compensating) หมายถึงการได้รับเงินเดือน หรือค่าตอบแทนอื่นๆ ที่เพียงพอในการดำรงชีวิตที่เป็นธรรม เมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งงานอื่นที่คล้ายคลึง
- ② สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมคุณภาพ (Safe and Healthy Working Condition) หมายถึง สถานที่ทำงานสะอาด ปราศจากการรบกวนจากแสง เสียง และกลิ่น มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน
- ③ การพัฒนาความสามารถของบุคคล (Competency Development) หมายถึง การให้บุคคลมีโอกาทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงาน
- ④ ความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน (Growth and Security) หมายถึง ความเชื่อที่มีต่อความมั่นคงในหน้าที่
- ⑤ การบูรณาการด้านสังคม (Social Integration) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา การได้รับการยอมรับนับถือ
- ⑥ ธรรมนูญในองค์กร (Constitutionalism) หมายถึง นโยบายและข้อบังคับต่างๆ ที่เป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน การมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน และมีการเคารพในสิทธิส่วนตัว
- ⑦ ความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่นๆ (Total Life Space) หมายถึง การกำหนดเวลาให้มีสัดส่วนที่พอเหมาะสมควรสำหรับงาน ครอบครัว สังคม และตนเอง
- ⑧ การเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับชุมชน (Social Relevance) หมายถึง การให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม การมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

ขั้นตอนต่อไปก็นำข้อเท็จจริงกับทฤษฎีของต่างประเทศมาปรับเป็นแบบไทยๆ สามารถสรุปเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการ 4 มิติ ดังรูป



มิติทั้ง 4 มิติมีคำอธิบายให้เห็นภาพ ดังนี้

1 มิติด้านการทำงาน หมายถึง

- 1.1 ทางกายภาพ สถานที่ทำงานมีสภาพแวดล้อมดี มีความปลอดภัย มีอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีต่างๆ เหมาะสม
- 1.2 ทางการบริหารงาน ผู้บริหารมีคุณภาพและคุณธรรม มีระบบการบริหารงานที่ดี กระจายภาระงานเหมาะสม ทำงานแบบยืดหยุ่น มีข้อบังคับ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการทำงาน
- 1.3 ทางการบริหารทรัพยากรบุคคล มีการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยระบบคุณธรรม มีระบบทางก้าวหน้า มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ข้าราชการได้ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้รับการยอมรับ มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี

2 มิติด้านส่วนตัว หมายถึง ข้าราชการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีสุขภาพกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี ไม่มีความเครียด มีการพัฒนาด้านจิตใจ

3 มิติด้านสังคม หมายถึง ข้าราชการมีความสัมพันธ์ที่ดีในทุกระดับ มีความผูกพันกับองค์กร มีการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี มีกิจกรรมร่วมกันทั้งด้านนันทนาการ กิจกรรมเพื่อสาธารณประโยชน์ และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการ

4 มิติด้านเศรษฐกิจ หมายถึง ข้าราชการได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม ความเป็นอยู่ที่ดีพอสมควรแก่ฐานะารูป รู้จักการบริหารจัดการเงิน



เมื่อมีกรอบมิติ 4 มิติ ในการอธิบายคุณภาพชีวิต การทำงานของข้าราชการ (แบบไทยๆ) แล้ว ยัง..ไม่จบแค่นี้ ข้อค้นพบที่เราพบอีกประการหนึ่งคือ ข้าราชการบางส่วน (รวมทั้งตัวผู้เขียนด้วย) มักจะมองเรื่องคุณภาพชีวิตว่าเป็นหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงาน หรือผู้บังคับบัญชา ในฐานะนายจ้างต้องจัดให้ เช่น เงินเดือนน้อย ขอปรับอัตราเงินเดือนให้สูงขึ้น แต่ในข้อเท็จจริงแล้ว ก็รู้ๆ กันอยู่ว่าภาวะเศรษฐกิจของประเทศเป็นอย่างไร เราลองมาปรับมุมมองดูซิ เป็นว่าเรื่องคุณภาพชีวิตเป็นเรื่องที่ต้องร่วมมือกันทุกฝ่าย ทั้งตัวเรา ทั้งผู้บังคับบัญชา ทั้งเพื่อนร่วมงาน ทั้งรัฐหรือหน่วยงาน เงินเดือนน้อย ลองมาช่วยกันว่าจะเรียนรู้การบริหารจัดการเงินอย่างไร จะอยู่อย่างพอเพียงได้อย่างไร หรือเรื่องสุขภาพ หากเราไม่ลงมือออกกำลังกายเอง ต่อให้หน่วยงานจัดหาเครื่องออกกำลังกายให้ สุขภาพเราก็ไม่มีวันแข็งแรง ดังนั้นจึงมีความคิดต่อไปว่า จากมิติทั้ง 4 มิติ เมื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการพลเรือนสามารถมองผ่านมุมมอง 4 มุมมอง ดังนี้

- 1 มุมมองของการเป็นผู้กระทำเอง หมายถึง สิ่งที่เราทำได้ด้วยตัวเอง เช่น การพัฒนาตนเอง การออกกำลังกาย เป็นต้น
- 2 มุมมองของผู้ให้ หมายถึง สิ่งที่ตัวเราหรือหน่วยงานดำเนินการให้เพื่อนข้าราชการ เช่น ให้ค่าปรึกษาแก่เพื่อนข้าราชการ หน่วยงานจัดให้มีระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำในการเข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น
- 3 มุมมองของผู้รับ หมายถึง สิ่งที่ตัวเราหรือหน่วยงานได้รับ เช่น สิทธิในการเบิกค่ารักษาพยาบาล หน่วยงานมีการรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น
- 4 มุมมองของการมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยน แบ่งปัน หมายถึง สิ่งที่ตัวเราเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการ แลกเปลี่ยน แบ่งปัน เช่น ร่วมแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน เป็นเครือข่ายแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ต่างๆ เป็นต้น



สุดท้ายแต่ยังไม่ท้ายสุด (เดี๋ยวจะเฉลยในย่อหน้า ถัดไปว่าทำไมยังไม่จบ) ก็ได้เป็นข้อเสนอกรอบ แนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ของข้าราชการพลเรือน ประกอบด้วย 4 มิติ 4 มุมมอง ดังภาพนี้



อย่างที่บอกว่าสุดท้ายแต่ยังไม่ท้ายสุด เพราะเรา คิดว่าการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานให้เป็น ระบบ ยังไม่จบเพียงแค่ 4 มิติ 4 มุมมอง ยัง ต้องมีประเด็นอื่นๆ เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ ซึ่ง ขอบุบไว้ฉบับหน้า แต่จะแยมๆ ให้นิดๆ ว่า ตอน ต่อไปจะเป็นเรื่องของระบบบริหารคุณภาพชีวิต การทำงาน สิ่งควรคำนึงและปัจจัยหลักแห่ง ความสำเร็จ รวมทั้งมีตัวอย่างกิจกรรมดีๆ (ดีจริงๆ ! ถ้าทำได้) เป็นเมนูให้เลือกชิมเลือก ใช้กันได้ แล้วพบกันตอนต่อไป สวัสดิ์ค่ะ

Code of Conduct : แนวทางการประพฤติปฏิบัติ ในภาคราชการนิวซีแลนด์

ดร. ลุงแก้ว

นิต จากที่พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์นายกรัฐมนตรีได้ประกาศ วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2549 เป็นต้นมา หน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องต่างพยายามขับเคลื่อนงานด้านธรรมาภิบาล คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และค่านิยมที่ดีในภาครัฐกันอย่างจริงจัง จนบังเกิดความคืบหน้าอย่างมีนัยสำคัญในหลายด้าน

ตัวอย่างความคืบหน้าในการดำเนินงานอันชัดเจนที่สุดประการหนึ่ง ได้แก่ การที่มีการกำหนดไว้ใน ร่างพระราชบัญญัติส่งเสริมธรรมาภิบาลในภาครัฐ พ.ศ. ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือปรับปรุงแก้ไขข้อกำหนดทางจรรยาบรรณและวินัยที่เหมาะสมกับลักษณะของภารกิจและการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และหน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคลแต่ละประเภทมีหน้าที่ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือดำเนินการ

การศึกษาเรื่องธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศต่างๆ ชี้ให้เห็นว่าการกำหนดแนวทางการประพฤติ

ปฏิบัติ (Code of Conduct) ของข้าราชการและพนักงานของรัฐไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจนมีจุดมุ่งหมายสำคัญที่สุดประการหนึ่งเพื่อให้เป็นเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำสำหรับข้าราชการและพนักงานของรัฐได้ใช้ในการตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดๆ

สำหรับประเทศนิวซีแลนด์ State Services Commission อันเป็นเสมือนหน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคลของราชการนิวซีแลนด์ เป็นผู้รับผิดชอบการกำหนดแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการนิวซีแลนด์ (New Zealand Public Service Code of Conduct) ที่ระบุแนวทางและอธิบายมาตรฐานความประพฤติของข้าราชการที่สอดคล้องกับค่านิยมอันพึงประสงค์ในภาครัฐไว้

Code of conduct ของข้าราชการนิวซีแลนด์ที่ออกมาตั้งแต่ปี 2001 มีหน้าที่สำคัญ 2 ประการ คือ

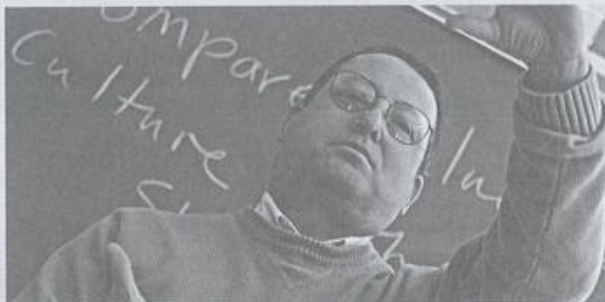
- 1) เพื่อเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติตนของข้าราชการ
- 2) เพื่อเป็นหลักพื้นฐานให้หน่วยงานรัฐได้ใช้กำหนดแนวทางการปฏิบัติตนโดยละเอียด

สำหรับข้าราชการในสังกัดให้เหมาะสมกับ ลักษณะเฉพาะของหน่วยงาน โดย Code of conduct ดังกล่าวครอบคลุมหลักการ 3 ข้อ ดังนี้

- 1) ข้าราชการจักต้องปฏิบัติหน้าที่ภาระผูกพันตามกฎหมายที่มีต่อรัฐบาลด้วยความ เป็นมืออาชีพและซื่อสัตย์สุจริต
- 2) ข้าราชการจักต้องปฏิบัติหน้าที่อย่าง ซื่อตรง มีประสิทธิภาพ เคารพสิทธิของ ประชาชนและเพื่อนร่วมงาน
- 3) ข้าราชการจักต้องไม่นำความเสียหาย มาสู่ราชการ

อย่างไรก็ดี สิ่งที Code of conduct นี้ไม่ได้ ครอบคลุมไว้ ได้แก่ มาตรฐานพฤติกรรมของ บุคคลทั่วไปในสังคมที่ไม่ใช่บุคลากรภาครัฐ ข้อผูกมัดลูกจ้าง มาตรฐานวิชาชีพ หรือข้อควร ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร

หลักการทั้ง 3 ข้อข้างต้นมีรายละเอียดที่สมควร กล่าวถึงดังต่อไปนี้



หลักการข้อที่ 1

ข้าราชการจักต้องปฏิบัติหน้าที่ภาระผูกพัน ตามกฎหมายที่มีต่อรัฐบาลด้วยความ เป็นมืออาชีพและซื่อสัตย์สุจริต

หลักการข้อนี้มุ่งเน้นความสำคัญของภาระ หน้าที่ผูกพันด้านการปฏิบัติงานที่ข้าราชการ มีต่อรัฐบาล อาจกล่าวได้ว่าสิ่งสำคัญที่สุด สำหรับข้าราชการก็คือ การนำนโยบายรัฐบาล ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยข้าราชการจะต้อง ปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ ได้เสมอ

หลักการข้อนี้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น

ภาระหน้าที่ผูกพันต่อรัฐบาล

(Obligation to government)

ข้าราชการมีภาระผูกพันที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อ สนองเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของรัฐมนตรี เจ้ากระทรวง และต้องมั่นใจว่าผลประโยชน์หรือ กิจกรรมส่วนตัวจะไม่ส่งผลกระทบต่อภาระ ผูกพันดังกล่าว

ความเป็นกลางทางการเมือง

(Political neutrality)

ข้าราชการมีหน้าที่ให้คำแนะนำที่มีเนื้อหาสาระ ครบถ้วน ตรงไปตรงมา ไม่ลำเอียง พร้อมทั้ง แจ้งเตือนให้รัฐมนตรีทราบถึงผลกระทบที่คาดว่าจะ เกิดขึ้นจากการดำเนินนโยบายใดๆ ไม่ว่า คำแนะนำนั้นจะสอดคล้องกับความเห็น ของรัฐมนตรีหรือไม่



อย่างไรก็ดี อำนาจการตัดสินใจเชิงนโยบายขั้นสุดท้ายยังคงเป็นของรัฐมนตรี โดยข้าราชการไม่อาจสงวนข้อมูล ขัดขวางหน่วงเหนี่ยว การตัดสินใจ หรือพยายามกระทำการใดๆโดยหวังให้เกิดผลในทางลบต่อนโยบายรัฐบาล

หากข้าราชการรู้สึกว่าการปฏิบัติตามคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายของรัฐมนตรีขัดกับความเชื่อส่วนบุคคลของตนอย่างรุนแรงก็ให้หารือกับผู้บังคับบัญชาในระดับต้น โดยต้องไม่กระทำการใดอันอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินนโยบายนั้น

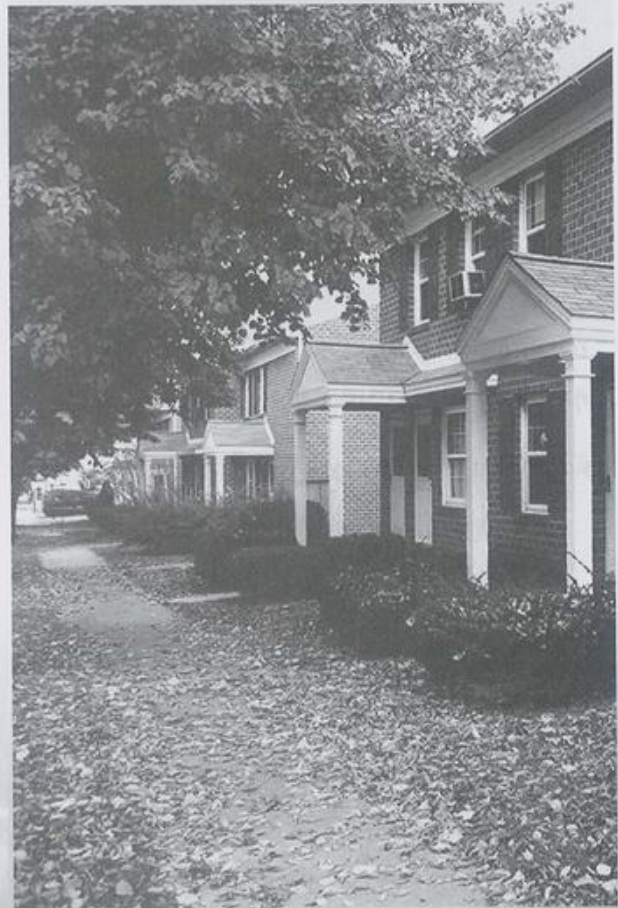
การวิจารณ์นโยบายรัฐบาลต่อสาธารณะ (Public comment on government policy)

การเสนอความเห็นต่อสื่อมวลชนเกี่ยวกับนโยบาย (ไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลหรือของส่วนราชการต้นสังกัด) จะกระทำได้อีกต่อเมื่อข้าราชการผู้นั้นได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการแล้วเท่านั้น

การแสดงความคิดเห็นส่วนตัว (Individual comment)

โดยหลักการทั่วไป ข้าราชการยังคงมีสิทธิเสรีภาพพื้นฐานในการแสดงความคิดเห็นส่วนบุคคล หากการกระทำดังกล่าวไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อส่วนราชการ รัฐมนตรี หรือนโยบายรัฐบาล

ข้าราชการจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบว่าการร่วมแสดงความคิดเห็นบนเวทีสาธารณะหรือการอภิปรายในประเด็นต่างๆ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ทางราชการของตน และดำรงความเป็นกลางทางการเมือง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้าราชการระดับสูงหรือข้าราชการในตำแหน่งที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ใกล้ชิดกับรัฐมนตรี



ตัวอย่างของการแสดงความคิดเห็นที่ไม่เหมาะสม
ได้แก่

- เปิดเผยข้อเสนอแนะต่อรัฐมนตรีให้บุคคลอื่นทราบ
- ใช้ประโยชน์ หรือเปิดเผยข้อมูลที่ได้มาโดยตำแหน่งหน้าที่ในขณะที่ข้อมูลนั้นยังไม่ได้รับการเปิดเผยสู่สาธารณชน
- แสดงความคิดเห็นส่วนตัวโดยอ้างว่าเป็นความเห็นของส่วนราชการที่ตนสังกัด
- สนับสนุน หรือวิพากษ์วิจารณ์พรรคการเมืองโดยเปิดเผย

การติดต่อเป็นการส่วนตัว กับรัฐมนตรีและสมาชิกรัฐสภา (Private communications with Minister and Members of Parliament)

แม้ข้าราชการจะมีสิทธิที่จะพบปะผู้แทน
ของตนที่ปฏิบัติหน้าที่ในสภาได้เช่นเดียวกับ
ประชาชนทั่วไป แต่เนื่องจากข้าราชการจําต้อง
รักษาความเป็นกลางทางการเมือง ดังนั้นการ
พบปะติดต่อของข้าราชการกับผู้แทนจึงต้องใช้
ดุลยพินิจอย่างรอบคอบยิ่ง

ตัวอย่างแนวทางการปฏิบัติ ได้แก่

- ข้าราชการสามารถติดต่อกับรัฐมนตรีหรือสมาชิกรัฐสภาเป็นการส่วนตัวเพื่อหารือเกี่ยวกับกิจการต่างๆที่อยู่นอกเหนือหน้าที่ราชการของตน
- ข้าราชการจะติดต่อกับรัฐมนตรีเจ้าสังกัดเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับกิจการงานของส่วนราชการของตนได้ก็ต่อเมื่อ ข้อหารือเหล่านั้นเป็นที่รับทราบของผู้บังคับบัญชาสูงสุดของส่วนราชการแล้ว

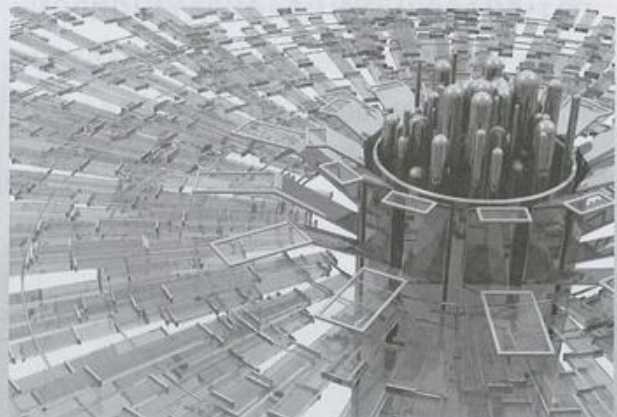
การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการ (Release of official information)

ส่วนราชการอาจกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติ
สำหรับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขึ้นมาเป็น
การเฉพาะโดยจะต้องไม่ขัดแย้งกับกฎหมาย
พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของทางราชการ
(Official Information Act, 1982)

ข้อมูลข่าวสารของทางราชการสมควรได้รับการ
เปิดเผยแก่ผู้ร้องขอตามขั้นตอนดังกล่าวโดย
ข้าราชการผู้ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ
เท่านั้น โดยทั่วไปให้ถือว่าข้อมูลข่าวสารของ
ทางราชการจะต้องถูกใช้เพื่อประโยชน์ต่อทาง
ราชการและถือเป็นความลับของส่วนราชการ

หากข้อมูลที่ถูกร้องขอมีความอ่อนไหวทาง
การเมือง ข้าราชการผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ
เผยแพร่ข้อมูลนั้นต้องแจ้งให้รัฐมนตรี
เจ้ากระทรวงทราบก่อน

หากข้าราชการใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ข้อมูล
ข่าวสารของทางราชการ ทั้งที่ตนไม่มีอำนาจ
หน้าที่ ก็ให้ถือเป็นการกระทำผิด เพราะนอกจาก
จะก่อให้เกิดผลเสียต่อความไว้วางใจที่ตนได้รับ
แล้ว ยังเป็นการทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง
รัฐมนตรีและข้าราชการประจำ หากเหตุการณ์
ดังกล่าวเกิดขึ้นต้องมีการดำเนินการทางวินัย
อย่างร้ายแรงอาจถึงขั้นไล่ออกได้



การให้การคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อมูล (Protected disclosure)¹

พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้เปิดเผยข้อมูลที่ออกมาเมื่อปี ค.ศ. 2000 สะท้อนให้เห็นถึงการตระหนักว่าอาจมีบางกรณีที่เป็นการยากสำหรับข้าราชการที่จะรายงานการกระทำอันหมิ่นเหม่ต่อการเป็นความผิดของบุคคลอื่นที่ตนทราบผ่านช่องทางการรายงานอย่างเป็นทางการภายในองค์กร

พระราชบัญญัติฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างสภาพที่เอื้อต่อการรายงานพฤติกรรม การกระทำผิดร้ายแรงของข้าราชการ โดยผู้รายงานจะได้รับการคุ้มครองอย่างเหมาะสม มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติอย่างชัดเจนเพื่อเป็นการประกันว่าข้อมูลหรือเบาะแสต่างๆ ที่ถูกแจ้งเข้ามาจะได้รับการดำเนินการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

ตัวอย่างของการกระทำอันถือเป็นความผิดร้ายแรง ได้แก่ การฝ่าฝืนกฎหมาย การทุจริตคอร์รัปชัน การใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างไม่เหมาะสม การกระทำอันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อสุขภาพหรือความปลอดภัยของสาธารณชน สิ่งแวดล้อม หรือการประพฤติชั่วร้ายแรงอื่นๆ ของข้าราชการ



¹ ในราชอาณาจักรไทยที่กำลังมีการดำเนินการจัดทำ “ร่างกฎ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ” อยู่เช่นกัน

หลักการข้อที่ 2

ข้าราชการจกต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อตรง มีประสิทธิภาพ เคารพสิทธิของประชาชน และเพื่อนร่วมงาน

หลักการข้อนี้ครอบคลุมประเด็นต่างๆ เช่น

การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ (Performance duties)

ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงการกระทำอันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างแนวทางกว้างๆที่กำหนดไว้ ได้แก่

- การปฏิบัติตามกฎหมายโดยเคร่งครัด
- การเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งที่ถูกต้องตามกฎหมายและมีเหตุมีผลของผู้บังคับบัญชา
- การมีความสามารถที่จะปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้ลุล่วงไปด้วยดี
- การหลีกเลี่ยงการกระทำอันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติงาน (ครอบคลุมถึงการใช้สุรา ยาเสพติดด้วย)
- การหารือกับผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการทำงานพิเศษ โดยข้าราชการต้องไม่รับทำงานพิเศษใดๆที่ผู้บังคับบัญชาลงความเห็นว่าอาจขัดแย้งกับงานประจำที่ข้าราชการผู้นั้นรับผิดชอบอยู่
- การไม่อยู่ในที่ทำงานในเวลาราชการ จะกระทำได้อีกต่อเมื่อได้รับอนุญาตอย่างเป็นทางการ
- ข้าราชการต้องปฏิบัติตามนโยบายของส่วนราชการที่ตนสังกัดโดยเคร่งครัด



การเคารพสิทธิของผู้อื่น (Respect for the rights of others)

นอกจากข้าราชการจะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของตนแล้ว ยังมีหน้าที่ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการดำเนินไปได้โดยสะดวก ปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานรวมทั้งประชาชนด้วยความเคารพและมีน้ำใจ

ตัวอย่างความคาดหวังด้านการเคารพสิทธิผู้อื่นของข้าราชการ ได้แก่

- การหลีกเลี่ยงพฤติกรรมอันอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่อเพื่อนร่วมงานหรือส่วนราชการ
- การระมัดระวังมิให้ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานส่งผลร้ายต่อการปฏิบัติงาน
- การไม่เหยียดหยันผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นทางด้านเพศ สถานภาพสมรส สีผิว เชื้อชาติ สัญชาติ อายุ ความคิดเห็นทางการเมือง สถานะการจ้างงาน ครอบครัว ทำที่ต่อเรื่องเพศ ความพิการ และความเชื่อส่วนบุคคล

ความซื่อสัตย์สุจริตและการหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน กับผลประโยชน์ของราชการ (Integrity and avoidance of conflicts of interest)

ข้าราชการต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างซื่อสัตย์สุจริต และเป็นกลาง หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจกระทบต่อการดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริต หรือที่อาจนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ของราชการ (Conflicts of interest)

ความซื่อสัตย์สุจริตและเป็นกลางถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยสร้างและรักษาไว้ซึ่งความไว้วางใจและเชื่อมั่นของสาธารณชน ตลอดจนรัฐบาลต่อข้าราชการ โดยข้าราชการต้องตระหนักถึงหลักการทางด้านความเสมอภาค และการไม่เลือกที่รักมักที่ชังในทุก ๆ มิติ การทำงานของตน เช่น ไม่เอื้อประโยชน์ให้บุคคลหรือองค์กรใดเข้าถึงสินค้าและบริการได้เป็นพิเศษ หรือการใช้ประโยชน์จากข้อมูลวงใน (Inside information) อย่างไม่เหมาะสม

การแก้ไขปัญหาเรื่อง Conflicts of interest อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การโยกย้ายข้าราชการที่มีแนวโน้มจะประสบปัญหาไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ผลประโยชน์ส่วนตนไม่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ของตำแหน่งหน้าที่ หรือให้ข้าราชการผู้นั้นสละผลประโยชน์ส่วนตนนั้นๆ เสีย หากในที่สุดแล้วยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ก็อาจต้องพิจารณาให้ข้าราชการผู้นั้น ออกจากราชการไป



การรับและให้ของขวัญหรือสินน้ำใจ (Offers of gifts or gratuities)

ข้าราชการต้องไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน ไม่ว่าจะเป็นอย่างของขวัญ รางวัล หรือผลประโยชน์อื่นใดที่อาจนำมาซึ่งความต่างพร้อมด้านความซื่อสัตย์สุจริต ทั้งของข้าราชการผู้นั้น ส่วนราชการ หรือ ภาคราชการโดยรวม

แนวทางการปฏิบัติกว้างๆคือ ข้าราชการต้องไม่รับสิ่งของใดๆที่อาจถูกมองโดยบุคคลอื่นว่าเป็นรางวัลหรือเครื่องจูงใจที่จะก่อให้เกิดภาวะผูกพันระหว่างผู้รับและผู้ให้ หากข้าราชการได้รับสิ่งของเหล่านั้นมาแล้ว ให้รายงานต่อผู้บังคับบัญชาเพื่อขอคำวินิจฉัยว่าสมควรดำเนินการอย่างไรต่อไป

หลักการข้อที่ 3

ข้าราชการจิกต้อไม่นำความเสื่อมเสียมาสู่ราชการ

หลักการข้อนี้มุ่งเน้นไปที่พฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal behaviour) ของข้าราชการ โดยระบุว่าข้าราชการต้องหลีกเลี่ยงการกระทำอันอาจนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ส่วนราชการ/ภาคราชการ หรือบ่อนทำลายความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างภาคราชการกับรัฐมนตรี ประชาชน ผู้ใช้บริการ หรือสาธารณชน

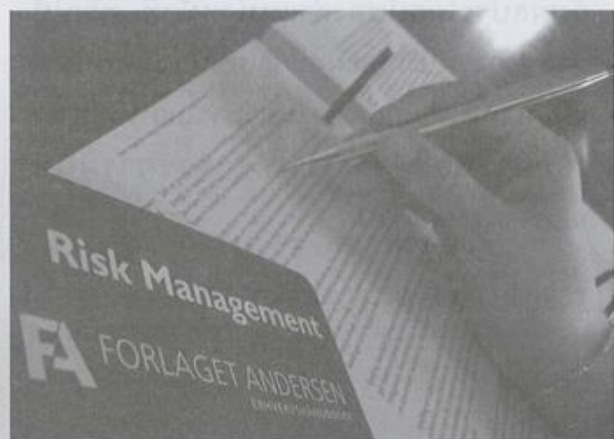
การพิจารณาว่าการกระทำของข้าราชการเป็นการนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ราชการหรือไม่ ต้องพิจารณาเป็นกรณีไป และอาจมีความแตกต่างกันไประหว่างแต่ละส่วนราชการ และตำแหน่งหน้าที่ของข้าราชการผู้กระทำกรณันั้นๆ

เป็นที่เข้าใจได้ว่ามาตรฐานความประพฤติของข้าราชการที่ระบุใน Public Service Code of Conduct ของประเทศนิวซีแลนด์นั้นหาได้ครอบคลุม (และไม่สามารถครอบคลุม) ทุกๆ กรณีที่อาจเป็นไปได้ในโลกแห่งความเป็นจริงในชีวิตการทำงานของข้าราชการทุกคน สำหรับทุกตำแหน่ง ในทุกๆส่วนราชการ

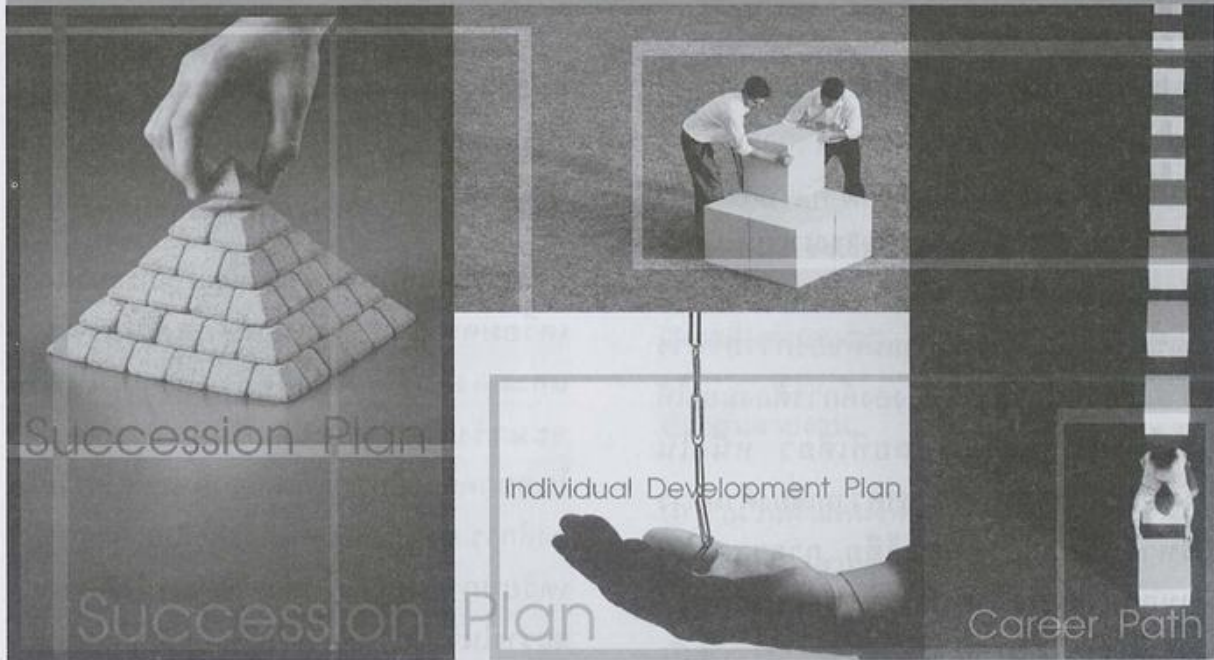
ดังนั้น หากเกิดกรณีที่ข้าราชการ ผู้บังคับบัญชา หรือประชาชนทั่วไปในประเทศนิวซีแลนด์ มีข้อสงสัยและต้องการความกระจ่างเกี่ยวกับ Code of conduct ของข้าราชการนิวซีแลนด์ ก็จะสามารถหาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากแหล่งข้อมูลสำคัญ 3 แหล่ง ได้แก่

- 1) ส่วนราชการต่างๆ
- 2) Codes of conduct ของแต่ละส่วนราชการ
- 3) State Services Commission ที่ทำหน้าที่หน่วยงานกลางในการบริหารงานบุคคล ภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์

ความเข้มแข็งของรัฐบาลไม่ว่าจะเป็ นในประเทศใด ย่อมต้องอาศัยรากฐานมาจากการยอมรับนับถือ ความมั่นใจที่ประชาชนมีต่อ ความซื่อสัตย์และผลงานของรัฐบาล ดังนั้น ข้าราชการและพนักงานของรัฐทุกคนไม่ว่า จะปฏิบัติงานอะไรในสังกัดองค์กรใด หากปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแนวทางการประพฤติ ปฏิบัติ (Code of Conduct) ที่เหมาะสม กับลักษณะงานและส่วนราชการของตน ก็ล้วนมีส่วนช่วยเสริมสร้างการยอมรับของประชาชน ต่อรัฐบาล อันเป็นเสมือนภูมิคุ้มกันความ เข้มแข็งให้รัฐบาลสามารถดำเนินการบริหาร ประเทศได้ประสบความสำเร็จอย่างราบรื่น เพื่อ ประโยชน์ของประชาชนในประเทศในที่สุด



การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง : วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องสร้าง



ดร.เพิ่ม กอมณี*

จากรายงาน World Population Prospect : The 2000 Revision ทำนายไว้ว่าในปี ค.ศ.2030 จะมีคนวัยทำงานในกลุ่มประเทศยุโรปประมาณ 170 ล้านคน จากเดิม 200 ล้านคนใน ค.ศ.2000 ขณะที่ประเทศไทยเราคาดการณ์ไว้ว่า ปี ค.ศ. 2030 ประชากรอยู่ในวัยทำงานจะมีประมาณ 44 ล้านคน และมีแนวโน้มลดลงเช่นเดียวกัน และหากมองในภาพของกำลังคนภาครัฐ จากการสำรวจของสำนักงาน ก.พ. เมื่อปี 2549 พบว่าข้าราชการพลเรือนสามัญจะมีการสูญเสียหรือลดลงตามธรรมชาติ โดยการเกษียณอายุอีก 10 ปีข้างหน้า เป็นตัวเลขที่น่าสนใจทีเดียว...อย่าตกใจ!

“กระทรวงที่มีข้าราชการอายุตั้งแต่ 50 ปีขึ้นไปมากกว่าร้อยละ 30 ของจำนวนข้าราชการพลเรือนทั้งหมดในปัจจุบัน และจะเกษียณอายุราชการในอีก 10 ปีข้างหน้า ใน 3 อันดับแรก ได้แก่

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ร้อยละ 35.8

กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ร้อยละ 35.4

กระทรวงพาณิชย์ ร้อยละ 32.1”

*ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง สำนักงาน ก.พ.

ทั้งหมดนั้นยังไม่รวมการสูญเสียกำลังคนภาครัฐในส่วนของเหตุปัจจัยอื่นๆ เช่น การลาออก การเสียชีวิต ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งจากตัวเลขดังกล่าว องค์การภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อป้องกันวิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เป็นการท้าทายมิติของการบริหารความเสี่ยงที่ผู้นำสูงสุดขององค์การต้องมองให้ยาวไกลจนสุดสายตาเลยทีเดียว หนึ่งในมาตรการที่จะช่วยลดปัญหาความเสี่ยงด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็คือ การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการในการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งขององค์การ ซึ่งเป็นการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในอนาคตเนื่องจากการเกษียณ การสูญเสีย การโอน การย้าย หรือการเลื่อนตำแหน่ง หรือปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดตัวตายตัวแทนที่เหมาะสม พร้อมกับพัฒนาเพื่อให้ได้คนไปทดแทนในตำแหน่งที่ว่างดังกล่าว

การวางแผนสืบทอดตำแหน่งจึงถือว่าเป็นศูนย์รวมของการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านทรัพยากรบุคคลเลยทีเดียว เพราะเป็นเสมือนกลไกที่จะหาความต้องการกำลังคน และเป็นจุดเชื่อมต่อของแผนการอบรม แผนพัฒนาอาชีพ แผนการสรรหา และแผนการใช้ประโยชน์กำลังคนขององค์การ ที่มีความชัดเจนและเบ็ดเสร็จในตัว วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของแผนสืบทอดตำแหน่งก็เพื่อเป็นการพัฒนา

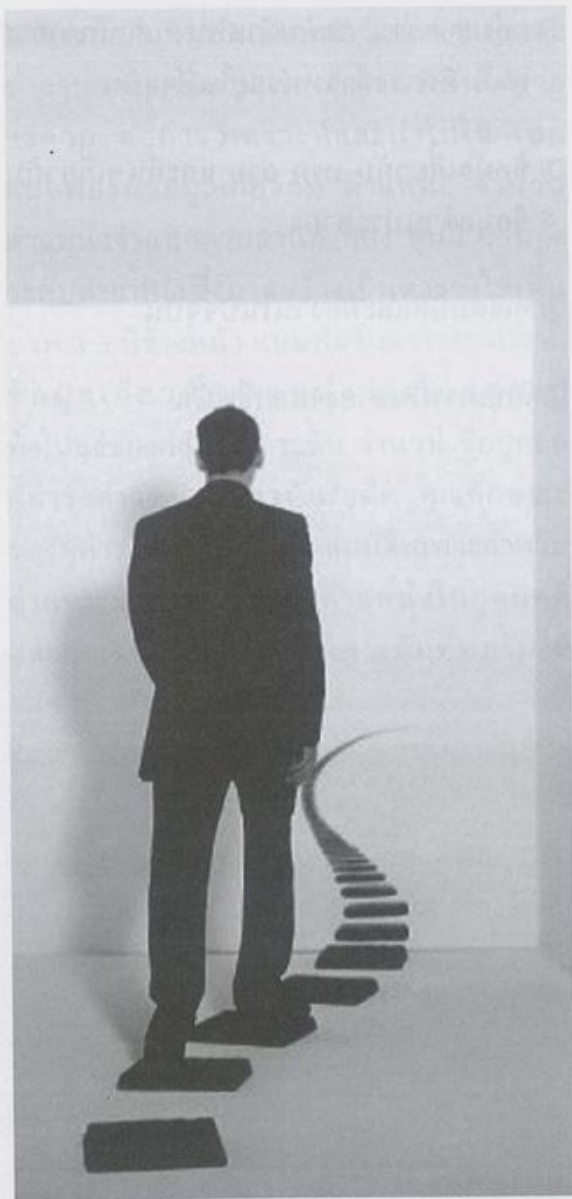
และจัดวางตัวคนที่มีความสามารถไว้จำนวนหนึ่งเพื่อเตรียมไว้ทดแทนคนเมื่อมีตำแหน่งว่างเกิดขึ้นในองค์การ

การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง เป็นกระบวนการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งซึ่งมองในภาพรวมและมองภาพที่ยาวไกลถึงอนุชนรุ่นหลังที่จะมารับผิดชอบชะตาชีวิตขององค์การในอนาคต เป็นการพัฒนากลุ่มบุคคลภายในองค์การ ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่จะอยู่กับองค์การเพื่อเตรียมการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในวันข้างหน้า การคัดเลือกคนกลุ่มนี้จะดูจากศักยภาพในการพัฒนาโดยหน่วยงานจะมีแผนพัฒนาเขาเหล่านั้นเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan-IDP) ขอย้ำว่ากระบวนการลักษณะนี้แตกต่างจากกระบวนการสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง เพราะไม่ได้เน้นการเลือกสรรคนใดคนหนึ่งเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่างตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นการเฉพาะ

กระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ประกอบด้วยการทำงานร่วมกันภายใต้การอำนวยการของคณะทำงานวางแผนทรัพยากรบุคคล โดยองค์ประกอบของคณะทำงานจะมีผู้บริหารของส่วนราชการ และผู้อำนวยการสำนัก/กองต่างๆ ประกอบอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อให้การพิจารณาในทุกมิติทั้งในภาพรวมและภาพเฉพาะเป็นไปด้วยความรอบคอบ โปร่งใส บริสุทธิ์ ยุติธรรมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติสามารถอธิบายได้กับสมาชิกองค์การทุกคน

ในกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ข้อมูลที่จำเป็นต้องเตรียมให้พร้อมไว้เป็นพื้นฐานสำหรับการวางแผนประกอบด้วยข้อมูลหลัก 3 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

- ก. ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งว่างที่จะวางแผน
- ข. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง
- ค. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลที่อาจจะเป็นกลุ่มคนที่ จะคัดเลือกไว้เป็นตัวตายตัวแทน



ก. ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งว่างที่จะวางแผน

ในส่วนนี้จะต้องพิจารณาและกำหนดให้ชัดเจนไปว่าจะทำกับตำแหน่งใดบ้าง ระดับใด ส่วนไหนขององค์กร คณะทำงานวางแผนทรัพยากรบุคคลจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งที่คาดว่าจะว่าง ดังนี้

- ① การกระจายของตำแหน่งว่าง เช่น จำแนกตาม สำนัก กอง ศูนย์ จำแนกตามที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ หรือจำแนกตามโครงการ เป็นต้น
- ② ระดับตำแหน่ง
- ③ กลุ่มสายงาน
- ④ จำนวนตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างในแต่ละระดับและแต่ละสายงาน
- ⑤ ตารางแสดงช่วงเวลาที่ตำแหน่งจะว่าง เช่น แสดงว่าตำแหน่งแต่ละประเภทจะว่างเป็นจำนวนเท่าใดและจะว่างปีไหน
- ⑥ เส้นทางเดินของตำแหน่ง (Career Path) สำหรับตำแหน่งว่างนั้น เช่น จากตำแหน่งนี้จะไปตำแหน่งไหนหรือจากตำแหน่งไหนจึงจะก้าวมาตำแหน่งนี้ หรือกล่าวง่าย ๆ ก็คือเหมือนแผนที่เดินทาง หรือสายทางตำแหน่งนั่นเอง เพราะการเดินทางไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดนั้นอาจไปได้หลายทาง มีโอกาสได้เลือกตามสถานการณ์ และความเหมาะสม แต่ถ้าไม่มีแผนที่นำทางที่ชัดเจน การเดินทางก็จะเกิดความสับสนจนงงงว่าวัน ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรในภาพรวมได้

ข. ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง

ข้อมูลส่วนนี้มีบทบาทสำคัญมากซึ่งจะเป็นปัจจัยในการประกอบการพิจารณาลั้นกรองเพื่อให้ได้คนที่เหมาะสม และสำหรับเป็นแนวทางในการพัฒนาคนที่เลือกสรรไว้ เพื่อไม่ให้เกิดการวิเคราะห้มีความยุ่งยากและสับสนวุ่นวาย ควรจะเลือกคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งเฉพาะคุณสมบัติที่สำคัญๆ เท่านั้น โดยกำหนดขอบเขตไว้ให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง และรู้กันโดยทั่วไป โปร่งใส อนึ่ง ข้อมูลส่วนนี้อาจรวมถึงข้อมูลด้าน อายุ เพศ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ การฝึกอบรม ประสบการณ์ ฯลฯ เป็นต้น

ข้อมูลสำคัญที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ได้แก่

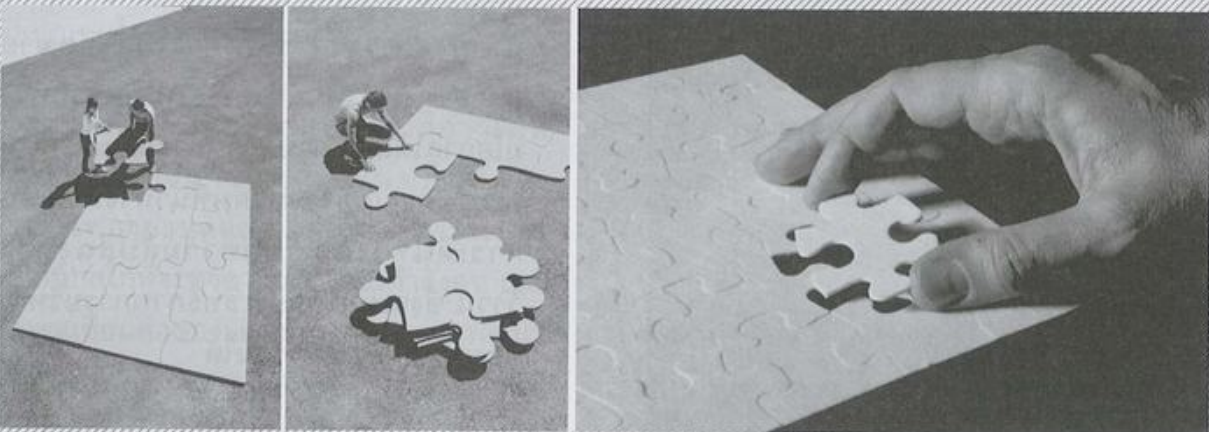
- ① ลักษณะพิเศษของผู้ดำรงตำแหน่งในปัจจุบัน และของผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งอื่น
- ② ความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้ที่ดำรงตำแหน่งในอุดมคติควรเป็นอย่างไร

③ ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งที่พอจะรับได้ ควรเป็นอย่างไร เหล่านี้ เป็นต้น

ค. ข้อมูลเกี่ยวกับตัวบุคคลที่จะเลือกไว้เป็นตัวตายตัวแทน

ส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติของตัวบุคคลที่มีอยู่เพื่อเปรียบเทียบกับคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง ได้แก่

- ① รายชื่อบุคคลที่มีศักยภาพเป็นตัวตายตัวแทน
- ② กลุ่มสายงาน ระดับตำแหน่ง สำนัก/กอง/ศูนย์ ที่ดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน
- ③ ข้อมูลเกี่ยวกับ เพศ อายุ และอื่นๆเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากร
- ④ คุณสมบัติและผลงานในปัจจุบัน
- ⑤ ศักยภาพในสายงานอาชีพนั้น



กระบวนการขั้นตอน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

หลังจากได้พิจารณาจัดเตรียมข้อมูลสำคัญทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้นแล้ว ขั้นตอนต่อไป เป็นเรื่องกระบวนการวางแผน โดยมีขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 :

สร้างหรือพัฒนารูปแบบเครื่องมือ
ที่จะนำมาใช้ในการจัดทำแผน

อาจจะออกแบบเป็นแบบฟอร์มง่ายๆ ที่คณะทำงานวางแผนสามารถเข้าใจตรงกันได้ง่าย สะดวก ต่อการวิเคราะห์และนำไปใช้ เช่น แบบฟอร์มข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง จำนวน ตำแหน่งจำแนกตามสำนัก กอง ศูนย์ รวมทั้ง ระดับตำแหน่งซึ่งอาจสร้างเป็นตารางให้เห็นภาพ 3-5 ปีข้างหน้า แบบฟอร์มตารางรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งว่างในแต่ละปี ทั้งในแง่ของกลุ่มงาน ระดับ จำนวน ชื่อบุคคล ผู้ดำรงตำแหน่ง ปัจจุบัน/อดีต คุณลักษณะของผู้ดำรงตำแหน่ง/ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง/คุณสมบัติของตำแหน่งในอนาคต และคุณสมบัติของบุคคลในระดับที่พอรับได้ ฯลฯ เป็นต้น แบบฟอร์มผู้สมัครที่มีศักยภาพที่จะเข้าสู่ตำแหน่งว่างนั้นๆ โดยมองไปข้างหน้า 3-5 ปี เช่นเดียวกัน และแบบฟอร์มรายชื่อของผู้ที่จะได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเข้าสู่ตำแหน่งว่างดังกล่าว โดยอาจเรียงลำดับของวันที่พร้อม การดำเนินการพัฒนาว่า จะต้องพัฒนาอะไรเพิ่มเติมอีกบ้างเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวในอนาคต

ขั้นตอนที่ 2 :

ตัดสินใจว่าตำแหน่งใดบ้าง
ที่จะจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

ผู้ที่พิจารณาตัดสินใจเรื่องนี้เป็น คณะทำงานฯ ซึ่งในการศึกษาวิเคราะห์ว่าตำแหน่งใดควรจะมีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในเรื่องนี้เป็น ความจริงจังของ คณะทำงานและฝ่ายบริหารที่จะจัดทำแผนดังกล่าว และการที่จะพิจารณาว่าตำแหน่งว่างตำแหน่งใดควรจะรวมอยู่ในแผนสืบทอดตำแหน่ง มีหลักเกณฑ์ที่จะต้องพิจารณา ดังนี้

- ① ถ้ามีตำแหน่งใดที่การเข้าสู่ตำแหน่ง เป็นการแต่งตั้ง เลื่อน โยกย้ายคนภายในให้มาดำรงตำแหน่งเป็นหลัก ก็ให้รวมตำแหน่งนั้นเข้าไปด้วย ถ้าเป็นไปได้
- ② ให้รวมกลุ่มตำแหน่งที่อยู่ในขั้นตอนการวิเคราะห์ตำแหน่งว่าง พบว่าเป็นตำแหน่งที่ยากต่อการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่ง หรือเป็นตำแหน่งที่ใช้เวลาในการสรรหาคนมาดำรงตำแหน่งนานมาก เช่น ตำแหน่งที่ว่างเป็นระยะเวลานานๆ
- ③ ให้รวมกลุ่มตำแหน่งซึ่งต้องใช้คนที่ผ่านการอบรมอย่างหนักและมีประสบการณ์หลากหลายทั้งในและนอกองค์การ จึงจะสามารถทำงานได้เป็นที่น่าพอใจ
- ④ ให้รวมตำแหน่งทางบริหารหลักๆในสำนัก/กอง/ศูนย์ หรือที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นหรือในสายงานต่างๆที่คาดว่าจะมีคนไม่เพียงพอในช่วงเวลาของแผนถ้าปล่อยให้โยกย้ายตำแหน่งเป็นไปตามปกติ

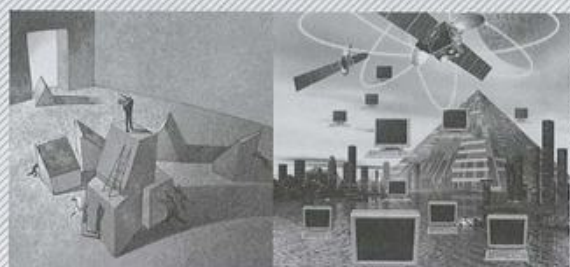
- ⑤ ไม่รวมตำแหน่งในระดับสูงที่การแต่งตั้งคนเข้าดำรงตำแหน่งมักเป็นเรื่องการเมืองมากกว่าที่เป็นการคัดเลือกและแต่งตั้งตามกระบวนการของส่วนราชการ
- ⑥ เลือกกลุ่มตำแหน่งในสายงานประเภทเดียวกัน ที่มีตำแหน่งว่างมากเป็นพิเศษ หรือกลุ่มตำแหน่งที่สำคัญเป็นพิเศษ เป็นกลุ่มตำแหน่งแรกๆที่จะทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
- ⑦ เลือกตำแหน่งว่างที่เป็นระดับสูงในสายงานเป็นอันดับแรก หลังจากนั้นจึงขยายรวมไปถึงตำแหน่งในระดับล่างๆของสายงาน หรือตำแหน่งในสายงานที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งคาดว่าจะมีคนไม่เพียงพอ
- ⑧ เมื่อได้ข้อมูลต่างๆดังกล่าวข้างต้นครบถ้วนแล้ว ให้จัดข้อมูลรายละเอียดเหล่านั้นลงในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้ เพื่อสะดวกในการนำไปวิเคราะห์จัดทำแผนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3:

กำหนดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง

ข้อมูลที่จะใช้ในขั้นตอนนี้ ได้จากแบบ Job Description ที่จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการพิจารณาจำแนกตำแหน่งและการขออนุมัติตำแหน่ง ส่วนตำแหน่งใหม่นั้น ข้อมูลเกี่ยวกับคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งจะได้รับการวิเคราะห์งาน อย่างไรก็ตาม การกำหนดคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับตำแหน่งมีกิจกรรมที่ต้องทำ ดังนี้

- ① กำหนดคุณสมบัติพื้นฐานที่ต้องการสำหรับตำแหน่ง หรือที่ต้องการสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง เช่น ลักษณะทางประชากร อายุ เพศ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง แล้วจัดทำบันทึกข้อมูลนี้ลงในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้
- ② กรอกข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ/คุณสมบัติที่ต้องการของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆในปัจจุบัน กับของผู้เคยดำรงตำแหน่งนั้นลงในตารางที่เตรียมไว้
- ③ ควรกำหนดเป็นรหัสเพื่อความสะดวกและง่ายต่อการวิเคราะห์แยกแยะระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณสมบัติอื่นๆของผู้ที่จะถูกคัดเลือกเป็นตัวตายตัวแทน
- ④ ศึกษาคุณลักษณะและผลงานของผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ที่เคยดำรงตำแหน่งนั้นๆ แล้วใช้ข้อมูลดังกล่าวมาพิจารณาว่าคุณลักษณะหรือคุณสมบัติใดที่จะต้องพิจารณาเพิ่มขึ้น หรือคุณลักษณะหรือคุณสมบัติใดที่ควรตัดออกไปนำมาพิจารณา พร้อมกับปรับปรุงรหัสที่ใช้เพื่อให้สามารถแสดงระดับความสามารถของผู้ดำรงตำแหน่งได้ดีขึ้น
- ⑤ ศึกษาข้อมูลต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งหมด รวมทั้งรายละเอียดของ Job Description หลังจากนั้นให้กรอกบันทึกระดับของคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งในอนาคต



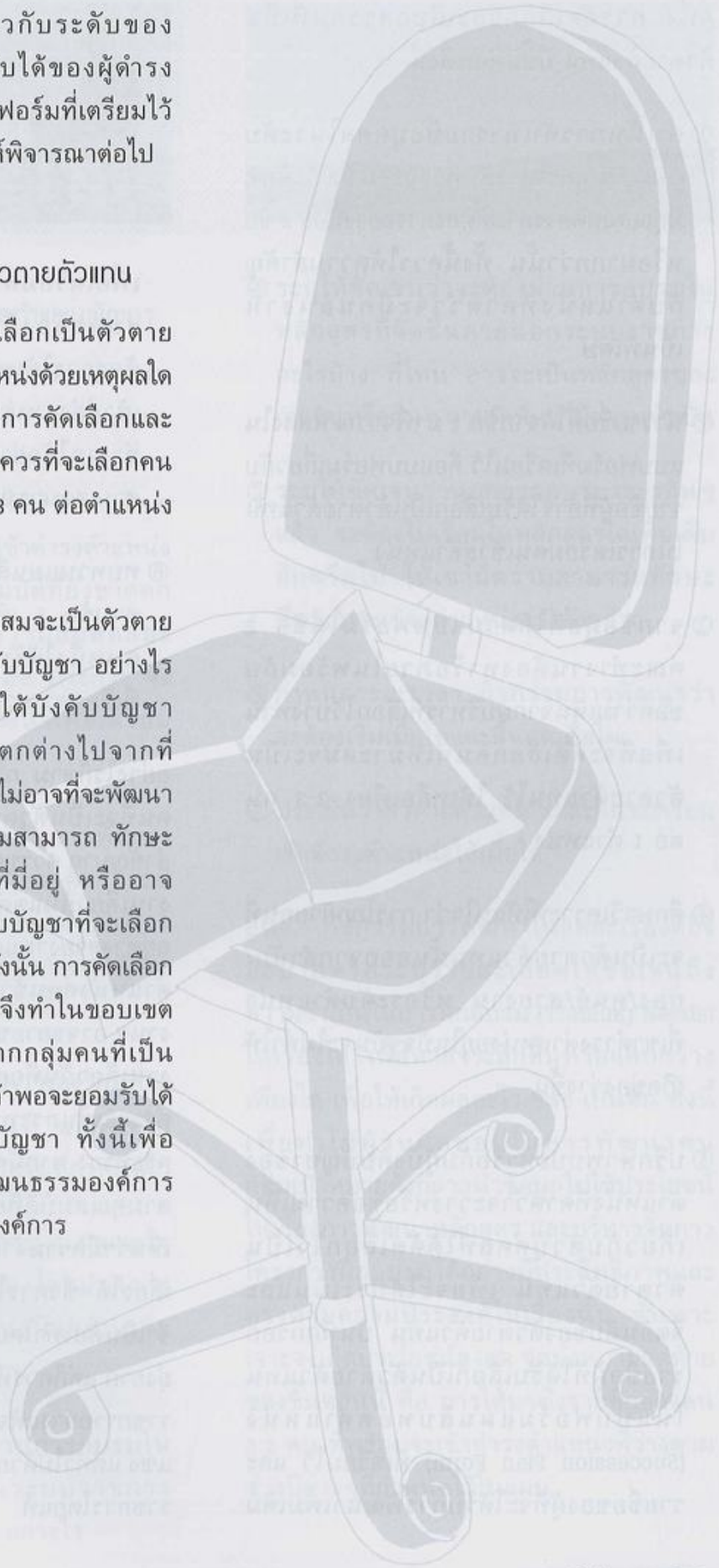
๕) กรอบบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับระดับของคุณสมบัติที่พอจะยอมรับได้ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ลงในแบบฟอร์มที่เตรียมไว้เพื่อสะดวกในการวิเคราะห์พิจารณาต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 :

กักและเลือกสรรคนที่จะเป็นตัวแทนตัวแทน

เนื่องจากคนที่ได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนตัวแทนอาจจะออกไปจากตำแหน่งด้วยเหตุผลใดก็ตาม ก่อนจะถึงวาระที่จะมีการคัดเลือกและเลือกสรร ดังนั้น องค์การจึงควรที่จะเลือกคนที่เป็นตัวแทนตัวแทนไว้สัก 2-3 คน ต่อตำแหน่งว่าง 1 ตำแหน่ง

โดยหลักการแล้ว คนที่เหมาะสมจะเป็นตัวแทนตัวแทนมากที่สุดคือ ผู้ได้บังคับบัญชา อย่างไรก็ตาม อาจเป็นไปได้ว่าผู้ได้บังคับบัญชาหลายคนอาจมีคุณสมบัติแตกต่างไปจากที่องค์การต้องการอย่างมาก จนไม่อาจที่จะพัฒนาเขาเหล่านั้นให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นได้ทันในช่วงเวลาที่มีอยู่ หรืออาจเป็นไปได้ว่าจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาที่จะเลือกเป็นตัวแทนตัวแทนมีน้อยไป ดังนั้น การคัดเลือกและเลือกสรรตัวแทนตัวแทนจึงทำในขอบเขตที่กว้างกว่าการที่จะเลือกจากกลุ่มคนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเท่านั้น...แต่ถ้าพอจะยอมรับได้ ก็ควรคัดสรรจากผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจและสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการสืบทอดตำแหน่งในองค์การ



หนึ่ง การคัดเลือกและเลือกสรรคนที่เป็น
ตัวตายตัวแทน มีขั้นตอนดังนี้

- ① ดำเนินการค้นหารายชื่อบุคคลในระดับ
เดียวกัน และในระดับที่รองลงมา 2 ระดับที่
มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการอย่างน้อย 2 ข้อ
หรือมากกว่านั้น ทั้งนี้ควรให้ความสำคัญ
กับตำแหน่งที่คาดว่าจะมีคนล้นงาน
เป็นพิเศษ
- ② นำรายชื่อที่ได้จากข้อ 1 มาพิจารณาใส่ลงใน
แบบฟอร์มที่เตรียมไว้ คือแบบฟอร์มเกี่ยวกับ
รายชื่อผู้ที่อาจได้รับเลือกเป็นตัวตายตัวแทน
ในการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่ง
- ③ จากข้อมูลที่ได้ตามแบบฟอร์มในข้อ 2
คณะทำงานต้องหารือภายในพร้อมทั้ง
ขอความเห็นจากผู้บริหารที่เลือกไว้บางท่าน
เพื่อที่จะคัดเลือกคนที่เหมาะสมจะเป็น
ตัวตายตัวแทนไว้ ให้เหลือเพียง 2-3 คน
ต่อ 1 ตำแหน่ง
- ④ ศึกษาวิเคราะห์ให้แน่ใจว่า การโยกย้ายคนที่
จะเป็นตัวตายตัวแทนนั้นออกจากสำนัก/
กอง/ศูนย์/สายงาน หรือระดับตำแหน่ง
ที่เขาดำรงตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันจะไม่ทำให้
เกิดช่องว่างขึ้น
- ⑤ ปรึกษาพบปะหารือกับผู้บังคับบัญชาของ
ตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างหรือขอความเห็น
เกี่ยวกับตัวบุคคลที่ได้คัดเลือกไว้เป็น
ตัวตายตัวแทน เพื่อจะได้ประเมินและ
จัดอันดับของตัวตายตัวแทน บันทึกกรอก
รายชื่อผู้ที่ได้รับเลือกเป็นตัวตายตัวแทน
ในแบบฟอร์มแผนสืบทอดตำแหน่ง
(Succession Plan Form) ที่เตรียมไว้ และ
รายชื่อของผู้ที่จะได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม



เพื่อเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ให้
สอดคล้องกับคุณสมบัติ/คุณลักษณะที่
ต้องการให้เขาเหล่านั้นมีความพร้อมที่จะ
เข้าสู่ตำแหน่งดังกล่าวได้อย่างมั่นใจ และ
ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
ตามเจตนารมณ์ขององค์การที่วางไว้

- ⑥ ทบทวนแผนสืบทอดตำแหน่งที่จัดทำไว้แล้ว
ตามข้อ 5 เพื่อให้แน่ใจว่า ไม่มีใครคนใด
คนหนึ่งได้รับเลือกให้เป็นตัวตายตัวแทน
ที่เดียวครบ 2 หรือ 3 ตำแหน่ง

อย่างไรก็ตาม การขยายขอบเขตการเลือกสรร
คนที่จะเป็นตัวตายตัวแทนให้กว้าง เป็นเรื่อง
สำคัญมาก ควรขยายให้คลุมไปถึงคนที่อยู่ในสาย
งานเดียวกันแต่ต่างสำนัก/กอง/ศูนย์ และคนที่
อยู่ต่างสายงานแต่มีคุณสมบัติที่ต้องการสำหรับ
ตำแหน่งค่อนข้างจะเหมือนกันด้วย คณะทำ
งานฯ อาจขยายขอบเขตการพิจารณาไปถึงสาย
งานเดียวกันที่อยู่ในส่วนราชการอื่นด้วย เช่น
ต่างกรมในกระทรวงเดียวกัน หรือต่างกรมต่าง
กระทรวง หากมีความจำเป็นเพื่อให้ได้คนที่ตรง
ตามคุณสมบัติที่องค์การต้องการในตำแหน่งที่
เห็นว่ามีมีความจำเป็นและสำคัญมาก มีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งการได้มาซึ่งตัวบุคคลดังกล่าวอาจ
จำเป็นต้องทำโดยการรับโอน ซึ่งแม้จะเป็นเรื่อง
ยุ่งยาก แต่ก็ควรทำเพื่อความสัมฤทธิ์ผลของทาง
ราชการอย่างแท้จริง ปราศจากอิทธิพลอื่นแทรก
แซง แต่ทำไปด้วยสุจริตใจและประโยชน์ของทาง
ราชการโดยแท้



ขั้นตอนที่ 5 :

การประเมินความพร้อมและจัดกำหนดพัฒนา

หลังจากที่ได้เลือกสรรคนที่เป็นตัวตายตัวแทน ในตำแหน่งที่คาดว่าจะว่างแล้ว ลำดับต่อมา คือ ขั้นที่จะต้องประเมินความพร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งของผู้ที่ได้รับคัดเลือก บางคนอาจมีความพร้อมที่จะเข้าดำรงตำแหน่ง ได้ทันที บางคนอาจมีคุณสมบัติที่ยังขาดตกบกพร่องอยู่บ้าง เช่น มีความสอดคล้องกับคุณสมบัติที่ต้องการเพียง 2-3 ประการ จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้ต่อไปในอนาคต

เมื่อได้รายชื่อผู้ที่จะต้องเข้ารับการพัฒนา เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าองค์การจะมีตัวตายตัวแทนเพียงพอที่จะแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งว่างได้ทันเวลาตามที่ต้องการ องค์การจะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

- ① วิเคราะห์พิจารณาว่าใครมีความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งแทนได้ทันที แล้วใส่ชื่อกันนั้นๆ ไว้ในตารางแบบฟอร์มที่กำหนดไว้
- ② ระบุให้ชัดเจนว่าประสบการณ์ในงานอะไรที่จำเป็นต้องมีเพิ่มจากเดิม โดยผ่านการมอบหมายงานในตำแหน่งปัจจุบันหรือผ่านการสับเปลี่ยนหมุนเวียน
- ③ ระบุให้ชัดเจนว่าจะต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรที่จัดขึ้นภายในระบบราชการอะไรบ้าง ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร

④ ระบุให้ชัดเจนว่าจะต้องผ่านการอบรมในหลักสูตรที่จัดขึ้นภายนอกระบบราชการอะไรบ้าง ที่ไหน อาจจะเป็นหลักสูตรของเอกชนหรืออื่นๆ ตามที่เห็นว่ามีมีความจำเป็น

⑤ ระบุให้ชัดเจนว่านอกจากอบรมระยะสั้นๆ แล้ว จะต้องไปเรียนในหลักสูตรใดเพิ่มเติมอีกหรือไม่ ให้เขามีความสามารถทักษะที่พร้อมจะเข้าสู่ตำแหน่งว่างดังกล่าว

⑥ กำหนดระยะเวลา กิจกรรมการพัฒนาว่า จะต้องเริ่มเมื่อใดและสิ้นสุดเมื่อใด

⑦ ประเมินว่าตัวตายตัวแทน แต่ละคนจะพร้อมเข้าดำรงตำแหน่งได้เมื่อใด

อนึ่ง กิจกรรมการพัฒนาในแต่ละเรื่องต้องอธิบายหรือระบุรายละเอียดให้ชัดเจนถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) ในเรื่องใด เนื้อหาสาระลึกต้นหรือแคบกว้างเพียงใด เพื่อให้เกิดผลอะไร ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาคนกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในเรื่องการพัฒนาหลักสูตร และบริหารจัดการโครงการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามความประสงค์ในเรื่องนั้น จำเพาะเจาะจงเกิดประโยชน์สูงสุด จุดมุ่งหมายสุดท้ายของขั้นตอนนี้ คือ การได้มาซึ่งรายชื่อของคน 2-3 คน ที่พร้อมจะเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างตามช่วงปีต่างๆที่กำหนดไว้ในแผน

ขั้นตอนที่ 6 : ทบทวนและแก้ไข

มีข้อควรคำนึงและขอเน้นย้ำว่า กระบวนการนี้ มิได้มุ่งที่จะบรรจุแต่งตั้ง ใครคนใดคนหนึ่ง เป็นการเฉพาะราย แต่เป็นการคัดสรรบุคคล กลุ่มเล็กๆจำนวนหนึ่ง และพัฒนามูลบุคคล เหล่านี้ให้มีคุณสมบัติที่จะดำรงในตำแหน่ง หนึ่งๆ ซึ่งคาดว่าจะว่างและคาดว่าจะ มีคนไม่พอที่จะไปดำรงตำแหน่งนั้นๆ หากปล่อยให้การดำเนินการแต่งตั้งโยกย้าย เป็นไปตามปกติขององค์การ

ขั้นการทบทวนและแก้ไข ถือเป็นขั้นตอนสุดท้าย ของกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง

ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

① สรุปข้อมูลสำคัญลงในแบบฟอร์มแผน สืบทอดตำแหน่งที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็น แบบฟอร์มที่แสดงตำแหน่งว่างทั้งหมดที่ ได้พยากรณ์ไว้และเป็นตำแหน่งที่จะรวมอยู่ ในแผนสืบทอดตำแหน่งและแสดงรายชื่อ ผู้ที่ได้รับการคัดสรรเพื่อให้ดำรงตำแหน่ง แทนระยะเวลาที่เขาเหล่านั้นจะพร้อม ตลอดจนแนวทางการพัฒนาเตรียม ความพร้อมของบุคคลกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว

② ทบทวนบัญชีรายชื่อตำแหน่ง และรายชื่อ ผู้ที่ได้รับการคัดสรรเพื่อให้แน่ใจว่าไม่มีผู้ใด ได้รับการเสนอชื่อให้ดำรงตำแหน่ง ในตำแหน่งต่างๆ มากกว่า 2 หรือ 3 ตำแหน่ง ซึ่งหากละเลยความสำคัญในจุดนี้จะทำให้ ข้อมูลเบี่ยงเบน คือ อาจเข้าใจผิดว่าคนที่ จะทดแทนตำแหน่งต่างๆ มีจำนวนมาก

③ ทบทวนอุปสรรคของตำแหน่งในปัจจุบัน โดยการคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าข่ายเพื่อ ดัดสนว่าการแก้ไขปรับปรุงทางก้าวหน้าของ การทำงาน (Career Path) ที่มีอยู่อาจจะ ไม่ได้ช่วยให้ปิดช่องว่างอันเกิดจากการ คาดการณ์ทรัพยากรบุคคลในอนาคตก็ได้

④ ทบทวนแผนพัฒนาทั้งหมดว่า มีจุดไหนที่ จะต้องพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะใหม่ๆ ในลักษณะเดียวกัน เพื่อจะได้ ใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำหลักสูตรรวม ในภาพรวมได้

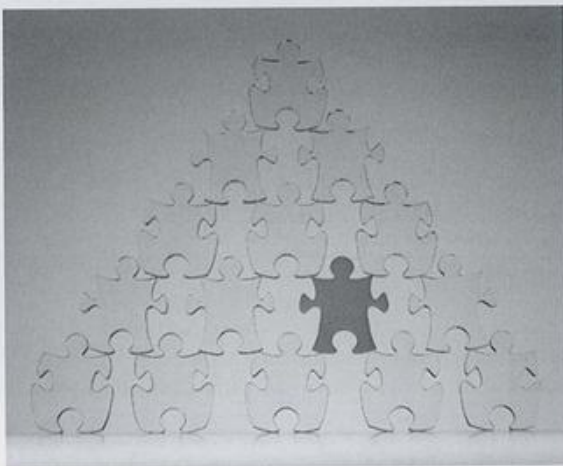
⑤ ตรวจสอบคุณสมบัติที่ต้องการทั้งหมดของ ตำแหน่ง เช่น ระดับความรู้ ทักษะและ ความสามารถเพื่อหาว่ามีแนวโน้มที่ตำแหน่ง จะต้องใช้คุณสมบัติใหม่อื่นๆ อีกหรือไม่ เพื่อ ที่จะได้นำข้อมูลมาใช้ในแผนการสรรหา คนในปัจจุบัน

⑥ ระบุให้ชัดเจนว่ามีงานใดบ้าง ซึ่งผู้ที่ได้รับ การคัดสรรทั้งหมดมีคุณสมบัติสอดคล้อง กับความต้องการค่อนข้างน้อยมาก และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคนกลุ่มเป้าหมาย ดังกล่าวเป็นการใหญ่ นั่นคือเป็นการบูรณาการ เกือบทั้งหมด

⑦ ตรวจสอบความพร้อมของผู้ที่ได้รับการ คัดสรรสำหรับบางสายงาน หรือบางสำนัก/ กอง เป็นการเฉพาะ เพื่อดูว่าถ้ามีการจัด โครงสร้างองค์กรใหม่ หรือถ้ามีการ เปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ หรือถ้ามีการ ออกแบบการทำงานใหม่ หรือถ้ามีการ ปรับปรุงการใช้ประโยชน์หรือประสิทธิภาพ ของคนแล้วจะช่วยลดความแตกต่างของ อุปสงค์และอุปทานที่คาดไว้หรือไม่

จากที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดเกี่ยวกับข้อมูล และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ ที่นำมาใช้ในการวางแผนสืบทอดตำแหน่งนั้น ถือว่าเป็นฐานราก (Foundation) ที่สำคัญยิ่งของการจัดทำแผนปฏิบัติการด้านกำลังคน ตั้งแต่แผนการสรรหา แผนการพัฒนา ฝึกอบรม การวางแผนอาชีพ การวางแผนทางก้าวหน้า รวมทั้งแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งหมดขององค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

แผน สืบทอดตำแหน่ง มิใช่กิจกรรมที่ทำแล้วจบเสร็จสิ้นโครงการ แต่เป็นกิจกรรมกระบวนการที่ต่อเนื่อง เป็นงานที่จะต้องมีการติดตาม กำกับ ทบทวนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการพยากรณ์เป็นเพียงกระบวนการจะหาความแตกต่างระหว่างอุปสงค์และอุปทานเท่านั้น ขณะที่แผนสืบทอดตำแหน่งเป็นการเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งที่จะช่วยแก้ปัญหา ความแตกต่างและศึกษาวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบ เรื่องนี้จะต้องทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เสมือนงานประจำ เพื่อประเมินว่าแผนสืบทอดตำแหน่งที่วางไว้นั้นยังสอดคล้องทันสมัยสามารถรองรับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ และที่กำลังจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคตหรือไม่ เพียงใด



แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดประการหนึ่งของกระบวนการวางแผนทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพราะกระบวนการนี้จะให้ข้อมูลที่มีประโยชน์และเข้าใจง่าย ซึ่งจะช่วยฝ่ายบริหารในการตัดสินใจ อีกทั้งยังลดจำนวนตำแหน่งว่าง และระยะเวลาในการสรรหาคณะมาดำรงตำแหน่งด้วย ยิ่งไปกว่านั้นในขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง ยังเป็นการดึงเอาฝ่ายบริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี นิ่มนวล และเป็น การสมานฉันท์ของสมาชิกในองค์กรทุกระดับ อย่างดียิ่งอีกด้วย

แผนสืบทอดตำแหน่งในบริบทของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล หากจะเปรียบเทียบกับสระรี่ระ ของมนุษย์ อาจกล่าวได้ว่าเป็นศูนย์รวมของ ประสาทส่วนกลางของร่างกาย ซึ่งเชื่อมโยงและ สั่งการประสาทส่วนต่างๆ ให้ทำงานสอดคล้อง กันเป็นปกติ เพราะแผนสืบทอดตำแหน่ง จะเป็นต้นกำเนิดของแผนสรรหา แผนพัฒนา แผนรักษาคนไว้ให้อยู่กับองค์กร และแผน ให้พ้นจากตำแหน่งตามวาระหรือกฎ กติกา ของ องค์กรนั้น ตลอดจนแผนปฏิบัติการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์กำลังคนและ แผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของ องค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ ขององค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สัมฤทธิ์ดังเจตนารมณ์ที่ตั้งไว้ เพราะคน คือ หนึ่งในทรัพยากรการบริหาร ที่สำคัญที่สุด....

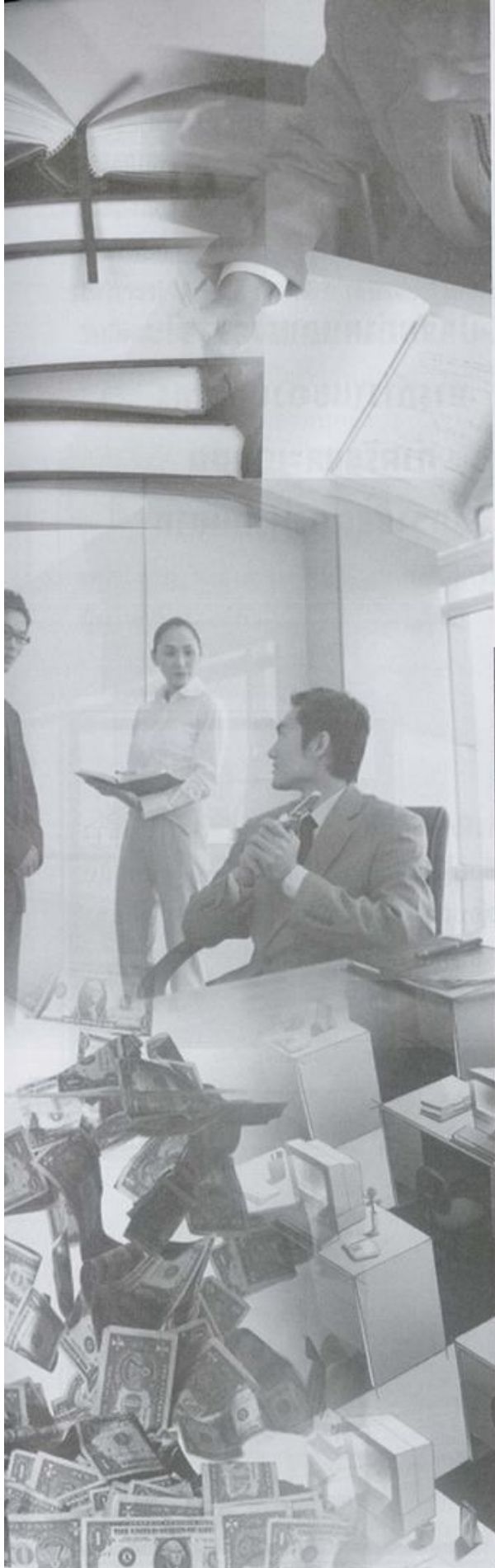
เพื่อเน้นย้ำความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) ที่มีต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการบริหารองค์การ ผู้เขียนขอแนะนำคำกล่าวของ GURU ด้านการบริหาร ชื่อกระฉ่อนโลก GURU PETER DRUCKER ได้กล่าวเอาไว้ว่า



"The question of tomorrow's management is, a concern of our society. Let me put it bluntly-----we have reached a point where we simply will not be able to tolerate as a county, as a society, as a government, the danger that any one of our major companies will decline or collapse because it has not made adequate provisions for management succession." ■

บรรณานุกรม

- >> Rothwell, William J. "Effective Succession Planning". Third Edition, AMACOM, American Management Association, New York. 2005
- >> Tony Garrant. Workforce Planning Guide. State Classification Office. 2004
- >> Departmental Planning Manual, Dan Educ Consulting and System Advisers Group, Ltd.
- >> สำนักงาน ก.พ. (2549) แนวทางการวางแผนกำลังคนเชิงกลยุทธ์ในส่วนราชการ
- >> สำนักงาน ก.พ. (2549) คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- >> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ส.ส.ท. 2543



WLB

แรงจูงใจสูงสุด ของข้าราชการ

.....
ดร. ภาคภักย์ พงศ์อติชาติ นธ. ตรี*

บทความเกี่ยวกับสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance-WLB) โดยทั่วไปมักเป็นการนำเสนอมุมมองและประสบการณ์จากประเทศพัฒนาแล้วเพียงไม่กี่ประเทศ ที่คุ้นเคยกันดีเห็นจะไม่พ้น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ และออสเตรเลีย เป็นต้น

บทความต่อเนื่องเรื่องสมดุลระหว่างชีวิตกับงานในตอนนี้อ่านนำเสนอผลงานการวิจัยจากมุมมองและประสบการณ์ด้านคุณภาพชีวิตการทำงานของ “ประเทศเบลเยียม” ซึ่งเรามักไม่คุ้นกับแนวทางการบริหารจัดการในประเทศนี้เท่าใดนัก

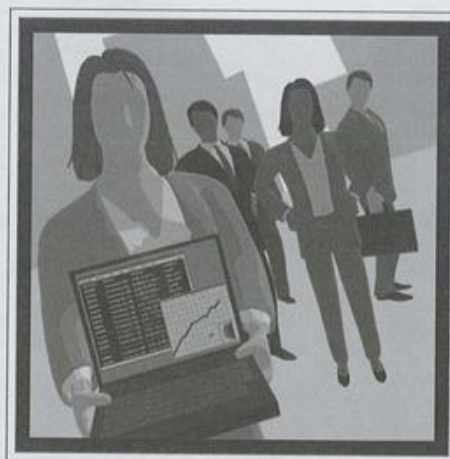
งานวิจัยที่นำมาเสนอในวันนี้ คือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานระหว่างองค์กรภาครัฐและเอกชน (An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations) โดย Professor Marc Buelens และ Professor Herman Van den Broeck แห่ง Ghent University ประเทศเบลเยียม เผยแพร่ในวารสาร Public Administration Review ฉบับเดือนมกราคม/กุมภาพันธ์ ปี 2007

งานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงความรู้หลายประการอันเป็นผลจากการศึกษาที่ผ่านๆ มา เช่น

- ลักษณะของแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในภาครัฐและเอกชนแตกต่างกันมาก
- บุคลากรภาครัฐมักมีแนวคิด/ความเชื่อเกี่ยวกับการอุทิศตนเพื่อบริการสังคม
- บุคลากรภาครัฐมักต้องการสรรค์สร้างสาธารณประโยชน์
- บุคลากรภาครัฐมีจริยธรรมในการให้บริการสูงกว่า
- แรงจูงใจของบุคลากรภาครัฐมีองค์ประกอบหลายอย่าง เช่น โอกาสได้ทำงานที่มีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง การอุทิศตนเพื่อสาธารณประโยชน์ และการเห็นแก่ความเป็นธรรมทางสังคม
- บุคลากรภาคเอกชนให้คุณค่ากับผลตอบแทนที่มีมูลค่าทางเศรษฐกิจมากกว่า

ปัจจัยกำหนดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐและเอกชน มีความแตกต่างกันมาก

การศึกษาครั้งนี้มุ่งสำรวจกลุ่มตัวอย่างชาวเบลเยียมที่พูดภาษา Flemish¹ โดยผู้ตอบกลับแบบสอบถาม 409 คนทำงานในภาครัฐ และ 3,314 คนทำงานในภาคเอกชน



¹ แม้เบลเยียมจะมีภาษาราชการ 3 ภาษา ได้แก่ French, Dutch, และ German แต่ก็มีประชากรถึงร้อยละ 60 ที่สามารถใช้ภาษา Flemish อันเป็นภาษา Dutch ในท้องถิ่นเบลเยียมได้

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธี Multiple Simultaneous Regression โดยมีตัวแปรตาม (Dependent variables) 7 ตัวได้แก่ ตัวแปรเกี่ยวกับการจูงใจ 4 ตัว (เงินเดือน, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, การพัฒนาตนเอง, และความรับผิดชอบ), จำนวนชั่วโมงการทำงาน, การทุ่มเท (Commitment) ให้แก่งานและความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัว

ตัวแปรอิสระ (Independent variables) 5 ตัวได้แก่ ภาคของการจ้างงาน (รัฐหรือเอกชน), เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, และระดับการเป็นผู้บริหารในองค์กร



การวิจัยครั้งนี้สรุปผลได้ว่าเมื่อเทียบกับภาคเอกชนแล้วบุคลากรภาครัฐมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เงินจูงใจได้น้อยกว่า
2. บัณฑิตภายใน (เช่น ความรับผิดชอบ และการพัฒนาตนเอง) จูงใจได้น้อยกว่า
3. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน จูงใจได้มากกว่า
4. ทุ่มเททำงานน้อยกว่า (ทั้งในแง่เวลาและการอุทิศตน)
5. ระดับตำแหน่งในองค์กรของบุคลากรภาครัฐมีผลต่อความแตกต่างของแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด
6. ภาคของการจ้างงาน (รัฐหรือเอกชน) ไม่ได้มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าปัจจัยอื่นๆ เช่น เพศ อายุ และระดับการศึกษา
7. บุคลากรภาครัฐประสบปัญหาความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตครอบครัวน้อยกว่า (เช่น พอใจกับชีวิตครอบครัวมากกว่า มีเวลาส่วนตัวมากกว่า และมีเวลานอนเต็มตื่นกว่า)

แม้ผลการศึกษาจะชี้ให้เห็นว่าบุคลากรในภาคการจ้างงานที่ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่เหมือนกัน แต่สาเหตุของความแตกต่างดังกล่าวอาจไม่ใช่ “ภาค” การจ้างงานโดยตัวของมันเอง หากแต่เป็น “ลักษณะงาน” ที่ต่างกันมากกว่า โดยในภาครัฐมีงานหลายต่อหลายประเภทที่มีลักษณะไม่จูงใจนัก (Aryee, 1992) เช่น งานที่ใช้ทักษะไม่ใช่อำนาจ ช้ำๆ ซากๆ, การทำงานโดยไม่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ, และการทำงานที่ไม่โดดเด่นหรือมีเอกลักษณ์

**คนทำงานในภาคธุรกิจ
ให้ความสำคัญกับ
ค่าตอบแทนที่มีมูลค่าการ
เศรษฐกิจมากกว่า
คนทำงานภาครัฐ.....**

ภาพความแตกต่างของ “ลักษณะงาน” ระหว่างภาครัฐและเอกชนเป็นสิ่งที่เห็นได้ไม่ยาก เมื่อลองนึกถึงหน่วยงานราชการ สิ่งแรกๆ ที่มักปรากฏขึ้นในใจหลายคน มักเป็นภาพของหน่วยงานซึ่งมีงานอำนวยความสะดวก/ธุรการ (Administrative Functions) เป็นสัดส่วนที่สูง แต่ในทางตรงกันข้าม บริษัทห้างร้านต่างๆ มักมีสัดส่วนของงานที่ถือกันว่าท้าทายหรือจูงใจมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นงานด้านการตลาด การขาย หรือการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

นอกจากนี้ งานวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า คนที่ตัดสินใจทำงานในภาครัฐ มีลักษณะพิเศษร่วมกันอย่างหนึ่ง คือ ให้ความสำคัญกับการมีสมดุลชีวิตกับงานมากกว่าคนในภาคธุรกิจ² ไม่ชอบการแข่งขัน ต้องการกำหนดจังหวะชีวิตของตัวเอง และให้ความสำคัญกับครอบครัวมาก

ดังมีตัวอย่างการศึกษาในอดีตชิ้นหนึ่งที่พบว่า คนที่ทำงานในหน่วยงานรัฐมีแนวโน้มที่จะย้ายถิ่นฐานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานน้อยกว่าคนที่ทำงานในภาคเอกชน (Posner and Schmidt, 1996) เนื่องจากการย้ายถิ่นฐานอาจก่อให้เกิดความยุ่งยากให้แก่สมาชิกในครอบครัว

**คนทำงานในภาครัฐ
ให้ความสำคัญกับ
WLB
มากกว่า
คนทำงานภาคธุรกิจ**

สุดท้ายการวิจัยนี้ระบุว่าอาจเกิดปัญหาขึ้นหากมีการนำเทคนิคการจัดการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) มาใช้โดยขาดความเข้าใจในลักษณะเฉพาะของคนทำงานในองค์กรภาครัฐ

² เมื่อเปรียบเทียบบุคลากรในองค์กรภาครัฐกับองค์กร NGOs จะพบว่าบุคลากรในองค์กร NGOs ยิ่งให้ความสำคัญกับการมีสมดุลระหว่างชีวิตกับงานมากกว่าบุคลากรในภาครัฐเสียอีก

เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยของเบลเยียม ในครั้งนี้ กับการศึกษาในหัวข้อใกล้เคียง ในบริบทของไทย พบงานวิจัยของ สำนักวิจัย และพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ที่ ดำเนินการเมื่อปี พ.ศ. 2548 จำนวน 2 ชิ้น ที่ชี้ ไปในทิศทางใกล้เคียงกัน ได้แก่

1. รายงานการศึกษาโครงการเสริมสร้างและ พัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) ระบบการหยุด ราชการทดแทน (Time Off in Lieu) พบว่าเงินไม่ใช่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการ เสริมสร้าง WLB ของข้าราชการไทย หากแต่ เป็นการมีระบบบริหารงานที่ดีในองค์กร
2. รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษารูปแบบและ แนวทางการประเมินความพึงพอใจในงาน ของข้าราชการพลเรือนสามัญ พบว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงาน” เป็นหนึ่งใน 11 ตัวแปรกำหนดความพอใจในงานของข้าราชการไทย³



³ รายงานการวิจัย นี้พบว่าตัวแปรที่เหมาะสมสำหรับการประเมินความพึงพอใจในงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีทั้งสิ้น 11 ตัวได้แก่ (1) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (2) นโยบายและการบริหาร (3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (5) ลักษณะงาน (6) เงินเดือน (7) ความก้าวหน้าในอาชีพ (8) ความสำเร็จในงาน (9) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (10) การได้รับการยอมรับนับถือ และ (11) ความมั่นคงในงาน

สรุป

กระแสแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ในยุคปัจจุบันที่มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อให้องค์กร ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถสูงสุด ทำให้ การจัดการความสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-life Balance) ของบุคลากรกลายเป็น ประเด็นหนึ่ง que ผู้บริหารองค์กรไม่อาจมองข้ามได้ เพราะการดึงดูดคนที่มีความสามารถให้เข้ามา ทำงานกับองค์กรใด ไม่อาจใช้เพียงค่าตอบแทน ที่เป็นตัวเงินแต่เพียงอย่างเดียวได้อีกต่อไป

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐที่ บุคลากรมีลักษณะเฉพาะตัวอย่างหนึ่ง ซึ่ง แตกต่างจากคนในภาคธุรกิจ นั่นคือ แรงจูงใจ ในการทำงานที่สำคัญที่สุดหาใช่เงินไม่ หากแต่ เป็นการมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับงานที่ดี

ผู้บริหารที่ดีย่อมแสวงหาโอกาสที่จะนำ ความรู้นี้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ในหน่วยงานภาครัฐ โดยการไม่ละเลย ความสำคัญของการเสริมสร้างคุณภาพชีวิต และ สมดุลระหว่างชีวิตกับงานของบุคลากร เพื่อให้ เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะ เป็นไปได้ว่าแรงจูงใจที่สำคัญสูงสุด ของ ข้าราชการก็คือ การมีสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน ที่ดี



เอกสารอ้างอิง

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548) การศึกษารูปแบบและแนวทางการประเมินความพึงพอใจในงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ

สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. (2548) โครงการเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคลากรภาครัฐ: ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-life Balance) ระบบการหยุดราชการทดแทน (Time off in lieu)

Aryee, S. (1992) Public and Private Sector Professionals: A Comparative Study of Their Perceived Work Experience. *Group and Organization Management*, 17(1), 72-85.

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007) An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

Posner, B. Z. and Schmidt, W. H. (1996) The Values of Business and Federal Government Executives: More Different than Alike. *Public Personnel Management*, 25(3), 277-89.

การฝึกอบรมแรงงานในอนาคต (Training tomorrow's workforce)

by Janice Ware, Rosemary Craft, and Steve Kerschebaum
จากนิตยสาร T+D Training + Development, April 2007



แปลและเรียบเรียงโดย พวพรรณ ภูมิภู*

มีการประมาณการในปี 2007 ว่า 50% ของแรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกาจะเกษียณอายุงาน ซึ่งในขณะที่แรงงานจำนวนมากจะออกจากงานนี้ รายงานวิจัยให้ข้อเสนอแนะว่าคนรุ่น "baby boom" จำนวนหนึ่ง (เป็นชื่อเรียกคนรุ่นหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีอัตราการเกิดจำนวนมากในช่วง ค.ศ. 1943-1960 และคนรุ่นนี้เป็นกลุ่มคนจำนวนมากซึ่งส่งอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในประเทศสหรัฐอเมริกามาอย่างต่อเนื่อง เช่น กิจกรรมทางการตลาด การศึกษา การทำงาน เป็นต้น) จะยังคงทำงานต่อไป ทั้งทำงานแบบเต็มเวลา หรือบางช่วงเวลา และบรรดาคนเหล่านี้ยังคงทำงานอยู่เคียงข้างแรงงานในรุ่น "Gen Xers" (บางครั้งเรียกว่า Generation Next หรือ Next Generation เรียกอย่างย่อว่า Generation X หรือ Gen X เป็นคนรุ่นหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1960-1980) และ "millennial" (เป็นชื่อเรียกคนอีกรุ่นหนึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่เกิดระหว่าง ช่วง ค.ศ. 1980-2000 หรือเกิดในช่วงยุค millennium)

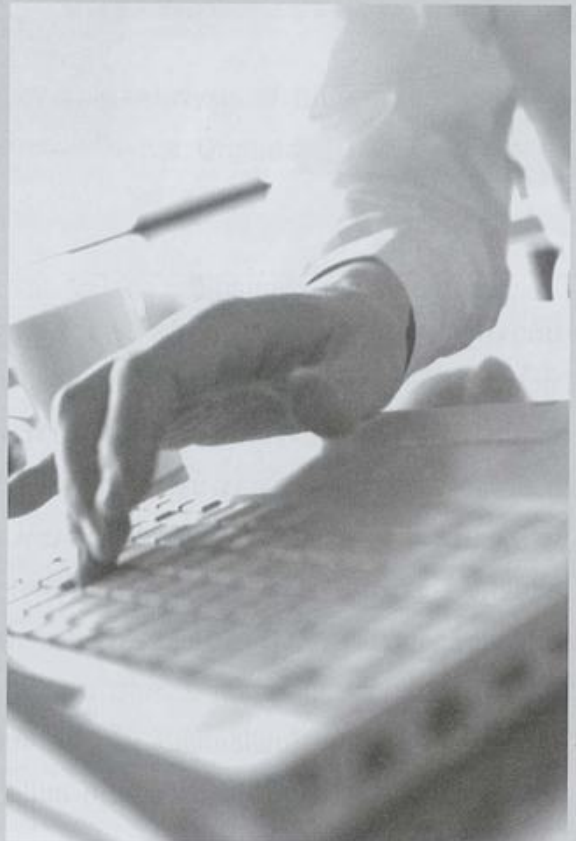
* นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

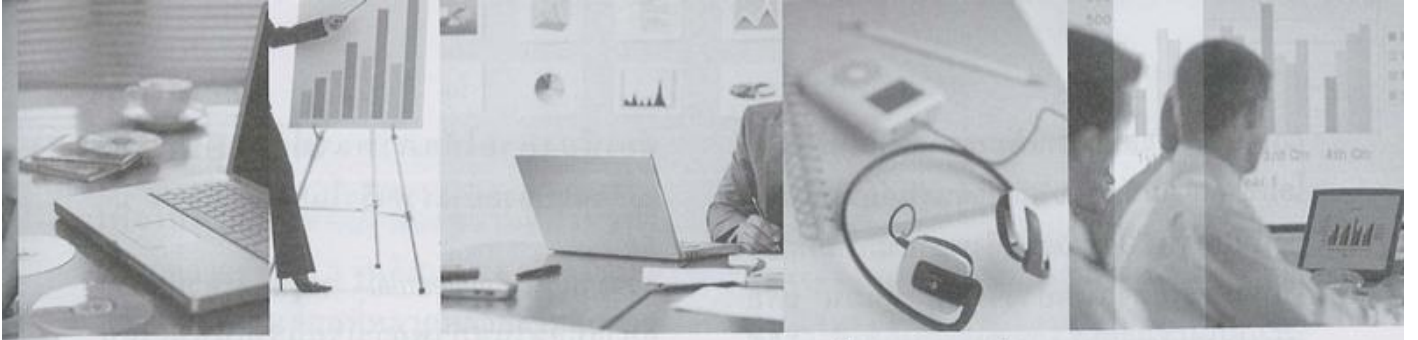


การฝึกอบรมประเภทไหนที่จะเหมาะสมสำหรับ
แรงงานที่มีบุคคลหลากหลายรุ่นทำงานอยู่ด้วย
กัน? เทคโนโลยีจะสามารถปิดช่องว่างระหว่างรุ่น
ของแรงงานที่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับ
ความต้องการในการเรียนรู้ และการสื่อสาร
ระหว่างประชากรที่มีความแตกต่างกันอย่าง
มากๆ ได้อย่างไร? และประสบการณ์การทำงาน
มานานปีของคนรุ่น “baby boom” จะสามารถ
ส่งผ่านไปยังแรงงานรุ่นต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ
ได้อย่างไร?

คำถามต่างๆ เหล่านี้ต้องการคำตอบเพื่อเตรียม
การก่อนที่จะทำให้องค์กรต่างๆ สามารถปิด
ช่องว่างระหว่างรุ่นได้เป็นผลสำเร็จ ในขณะที่
ผลกระทบโดยตรงอันเกิดจากการเกษียณของ
แรงงานรุ่น “baby boom” จะมาถึงสิ่งที่ท้าทาย
มากไปกว่านั้นก็คือความแตกต่างของแรงงาน
ต่างรุ่นจะเกิดขึ้นอย่างเด่นชัดในไม่ช้า

รายงานวิจัยได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า
แรงงานรุ่นหนุ่มสาวมีรูปแบบการสื่อสาร
อุปนิสัยในการทำงาน และเจตคติเกี่ยวกับ
เทคโนโลยีที่แตกต่างไป โดยแท้จริงแล้ว
คนรุ่น “Gen Xers” จำนวนมาก และคนรุ่น
“millennial” ทุกคนไม่เคยรู้จักโลกที่ปราศจาก
คอมพิวเตอร์ การสื่อสารผ่านอินเทอร์เน็ต
โทรศัพท์มือถือ และ iPods เลย เทคโนโลยี
เหล่านี้ส่งอิทธิพลต่อทุกสิ่งทุกอย่างนับตั้งแต่
วิธีการที่พวกเขาเลือกการสื่อสาร และการ
เรียนรู้ในที่ทำงาน จนกระทั่งถึงความคาดหวัง
ต่อชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และ
ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลได้อย่างทันที่





เพื่อให้การบริหารแรงงานที่มีความหลากหลายมากของรุ่นต่อรุ่นประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ของแรงงาน และการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพต้องการการฝึกอบรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมกับทั้งรูปแบบการเรียนรู้ และรูปแบบการดำเนินชีวิตของแรงงานที่มีความหลากหลายเหล่านี้

รูปแบบการเรียนรู้

การให้การฝึกอบรมสำหรับแรงงานรุ่นต่อไปต้องการความยืดหยุ่นมากขึ้น คนทั้ง 3 รุ่นนี้ยังคงต้องการการฝึกอบรมอยู่ แต่แต่ละรุ่นย่อมมีจุดเน้น การรับรู้ มุมมอง และความคาดหวังต่อการฝึกอบรมของตนเองที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ แต่ละรุ่นจะทำงานในบทบาทที่แตกต่างกันในอนาคตอันใกล้

ทุกวันนี้ กลุ่ม “baby boom” เป็นผู้นำในองค์กร และยังคงมีการฝึกอบรมแบบเดิมๆ เช่น หลักสูตรการเรียนรู้ในห้องเรียน บรรดาคนรุ่นนี้คือบุคคลที่เกิดระหว่าง ค.ศ. 1943-1960 และบ่อยครั้งมองการศึกษา และการฝึกอบรมเป็นเรื่องสูงส่ง และเป็นหนทางไปสู่ความก้าวหน้า และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต คนรุ่น “baby boom” มองหาโอกาสในการเรียนรู้ และเติบโตไปสู่ความเป็นมืออาชีพเสมอ

การที่ใช้เวลาหลายปีในการฝึกอบรมแบบเดิมๆ ถ้าสามารถเลือกได้ คนรุ่นนี้จำนวนมากจะเลือกวิทยากรมาทำการฝึกอบรมมากกว่ารูปแบบการเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยีแบบทุกวันนี้

คนรุ่นนี้จึงคาดหวังที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมในชั้นเรียนมาโดยตลอด และรู้สึกว่าจะมีความสะดวกสบายมากกว่า

นอกจากนี้ คนรุ่น “baby boom” จะมองหาเทคโนโลยีที่คุ้นเคยและธรรมดาๆ ในการถ่ายทอดความรู้และความเชี่ยวชาญไปสู่คนรุ่นต่อไปด้วยองค์กรที่มีความเข้าใจในเรื่องนี้จะจัดการถ่ายทอดความรู้โดยการมอบหมายให้คนรุ่น “baby boom” เป็นวิทยากร และที่เลี้ยงในห้องฝึกอบรม หรือจัดที่ประชุมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันโดยให้คนรุ่นนี้ได้นำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนกันกับคนรุ่นหลัง

สำหรับแรงงานรุ่น “Gen Xers” (เกิดระหว่างช่วงปี ค.ศ. 1960-1980) รู้สึกสะดวกสบายมากกว่ากับรูปแบบที่แตกต่างไปของเทคโนโลยีในธุรกิจ เช่น คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล PDAs และอินเทอร์เน็ต และคาดหวังที่จะก้าวสู่ตำแหน่งผู้นำในองค์กรเมื่อคนรุ่น “baby boom” เกษียณอายุงานไป คนรุ่น “Gen Xers” พร้อมทั้งจะรับเอารูปแบบการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้มากกว่า เช่น e-learning ซึ่งทำให้พวกเขา รู้สึกว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีความยืดหยุ่นมากกว่า

คนรุ่น “Gen Xers” มีจำนวนน้อยกว่ารุ่น “baby boom” และเติบโตมาภายใต้เงาของคนรุ่นก่อน ซึ่งเป็นช่วงที่ประสบการณ์เพิ่มพูนอย่างรวดเร็ว และเศรษฐกิจตกต่ำระหว่างปี ค.ศ. 1980 และ 1990 และส่งอิทธิพลอย่างใหญ่หลวงต่ออัตราความแตกต่างระหว่างแรงงานคนละรุ่นที่ทวีขึ้นตลอดเวลา

การได้รับประสบการณ์ดังกล่าวส่งผลให้รู้สึกว่าโลกขาดความมั่นคงมากกว่าคนรุ่นก่อนหน้านั้น ดังนั้นคนรุ่น "Gen Xers" จึงพยายามเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานอย่างไม่หยุดหย่อน เพื่อเพิ่มความมั่นคงให้หน้าที่การงาน เพื่อจะได้ดำรงตำแหน่งระดับผู้นำในองค์กรแทนคนรุ่น "baby boom" ต่อไป

สำหรับสมาชิกของคนรุ่นนี้ การมีความพร้อมและการเข้าร่วมการฝึกอบรม และการสื่อสารทางธุรกิจอย่าง ต่อเนื่องเป็นสิ่งสำคัญ พวกเขาคาดหวังการฝึกอบรมที่รวดเร็วทันใจ สั้น กะทัดรัด และเป็น การฝึกอบรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และตรงความต้องการสูงซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้อย่างรวดเร็ว หรือเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายๆโดยผ่านโทรศัพท์มือถือ PDAs หรือเครื่องเล่น MP3 โลกของการฝึกอบรมของพวกเขาจะรวมถึงการผสมผสานความสามารถทางการสื่อสาร และสื่อต่างๆต้องน่าสนใจ และดึงดูดใจคนรุ่นนี้

กลุ่ม "Millennial" ยึดเอาเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีความร่วมมือกัน คนกลุ่มนี้เกิดในช่วง ค.ศ. 1980-2000 เขาเกิดมาท่ามกลางความวุ่นวาย ความอดทน ความแตกต่างที่หลากหลาย ความร่วมมือ และเป็นรุ่นที่มีความคล่องตัวของเทคโนโลยี มีความเคยชินกับเทคโนโลยีอย่างใกล้ชิด และมีความสามารถในการปรับตัวได้สูงให้เข้ากับสภาพความเป็นจริงส่งผลให้พวกเขา มีความเข้าใจความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ และปรับตัวอย่าง

ต่อเนื่องภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคนี้

แรงงานรุ่น "millennial" จะรู้สึกสะดวกสบายอย่างที่สุดในสภาพการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พวกเขาเชื่อมั่นในการร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้เอง เทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบการดำรงชีวิตของเขาอยู่แล้ว พวกเขาจึงคาดหวังที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาผ่านสื่อที่พวกเขาคุ้นเคย

คนรุ่น "millennial" ส่วนใหญ่มีความต้องการดำรงตำแหน่งผู้นำภายในองค์กรเหมือนคนรุ่นอื่น และพวกเขาไม่ต้องการรู้สึกถูกจำกัดโดยอุปนิสัยในการทำงานเหมือนรุ่นก่อนๆ สำหรับพวกเขาแล้ว การเรียนรู้ต้องการการปฏิบัติจริง และนำไปปฏิบัติได้ มีการโต้ตอบ มีความร่วมมือกัน และสนุกสนาน คนรุ่นนี้ตอบสนองอย่างดีกับการงานที่ได้รับมอบหมาย เกมที่มีการแข่งขัน และการจำลองสถานการณ์ (simulation) เหมาะที่จะนำมาใช้ในการเรียนรู้ของคนกลุ่มนี้ โดยใช้ผ่านเครื่องมือเครือข่ายความร่วมมือทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร เช่น wikis, blogs, และ podcasts คนรุ่น "millennials" มีจินตภาพที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตซึ่งมีเทคโนโลยีแทรกซึมอยู่ในทุกแง่มุมของชีวิตของพวกเขา



การประยุกต์ใช้

เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่หลากหลายของทั้ง 3 รุ่นดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องจัดหาทางเลือกที่หลากหลายสำหรับการฝึกอบรมและการสื่อสาร พอๆกับเครื่องมือซึ่งแต่ละรุ่นสามารถใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลในการเรียนรู้ สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเชิงรุก หรือผสมผสานสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เข้ากับความ ต้องการ และรูปแบบการดำเนินชีวิตของแรงงาน เหล่านี้ โดยการยอมรับและการเตรียมการ สำหรับความต้องการและสิ่งอันเป็นที่ชื่นชอบ ของแต่ละรุ่นเหล่านี้เท่านั้น ก็สามารถทำให้องค์กรหวังที่จะธำรงรักษาทั้งองค์ความรู้ และทุนมนุษย์ได้ในเวลาเดียวกัน สามารถที่จะดึงดูด และสร้างความเติบโตกับคนรุ่นใหม่ ตลอดจนจรรักษาหรือขยายระดับความสำเร็จขององค์กรได้ในที่สุด

ในขณะที่การผสมผสานอย่างเฉพาะเจาะจง ของทางแก้ปัญหา และเทคโนโลยีจะดำเนินไป ภายในองค์กร ยังจำเป็นต้องมีปัจจัยอีกมากมาย ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในเรื่องนี้ ได้แก่

1 การยอมรับและรวบรวมความแตกต่างของ แรงงานแต่ละรุ่นเข้าด้วยกัน

วิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงวิธีเดียวที่คิดว่า น่าจะใช้ได้กับการสื่อสาร และการฝึกอบรม สำหรับแรงงานที่มีความหลากหลายของคน ในแต่ละรุ่นจะไม่ประสบความสำเร็จ เหมือนที่ Chris Dede ศาสตราจารย์ด้านการเรียนรู้ และเทคโนโลยีแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เราต้องการผลิตภัณฑ์ และ บริการทางการศึกษา ซึ่งเหมาะกับความต้องการ ส่วนบุคคลของเขา มากกว่าหลักสูตรที่ยืดยาว มี เนื้อหาที่ตายตัว และไม่มีเฉพาะเจาะจง”

2 ลงทุนในเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ในขณะที่การฝึกอบรมในชั้นเรียนแบบมี วิทยากรสอนอยู่หน้าชั้นยังคงอยู่ จึงมีความ จำเป็นที่จะต้องเพิ่มเติมและเสริมวิธีการสื่อสาร ที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และสามารถส่งถึง ทุกที่ที่ผู้รับบริการอยู่ ไม่ว่าจะเป็สถานที่ใด หรือเวลาใด ตัวอย่างเช่น ด้วยความต้องการ ที่เหมือนกัน คนรุ่น “baby boom” อาจจะเลือก เข้ารับการอบรมเป็นหลักสูตรแบบเดิมๆ ในขณะที่คนรุ่น “Gen Xers” อาจเลือกที่จะรับ การฝึกอบรมที่บ้านโดยผ่านอินเทอร์เน็ตหลัง จากเด็กๆ เข้านอน หรือคนรุ่น “millennial” อาจเลือกดาวน์โหลดโปรแกรมฝึกอบรมมาลงที่ เครื่องเล่น MP3 ไว้เปิดฟังในขณะที่ขับรถจาก ที่ทำงานกลับบ้านในแต่ละวัน



เทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น *extensible markup language* และระบบบริหารเนื้อหาการเรียนรู้ออนไลน์ (*learning content management systems*) องค์กรสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างสรรค์เนื้อหาของการฝึกอบรมมาใช้เพียงครั้งเดียว แต่สามารถส่งไปยังผู้รับได้ในรูปแบบที่แตกต่างกัน กฎเกณฑ์สำคัญของเทคโนโลยีเหล่านี้ก็คือการแยกเนื้อหางานนำเสนอการฝึกอบรม และการสื่อสารจากต้นตำรับธรรมดา ไปยังผู้ฟังแต่ละรุ่นได้อย่างเฉพาะเจาะจง โดยการผสมเนื้อหาที่เข้ากับเครื่องมือสืบค้นที่ถูกออกแบบมาเป็นอย่างดี องค์กรจะสามารถทำให้แรงงานแต่ละรุ่นสืบค้นและดาวน์โหลดเนื้อหาการฝึกอบรมได้อย่างรวดเร็ว

๓ สร้างสรรค์บทบาทใหม่

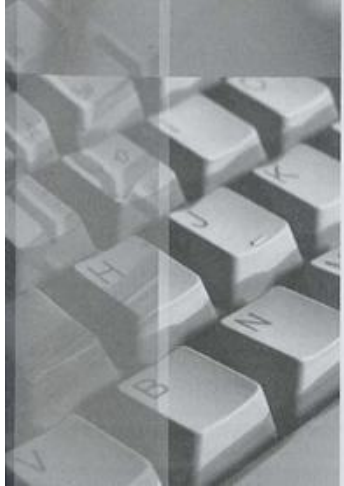
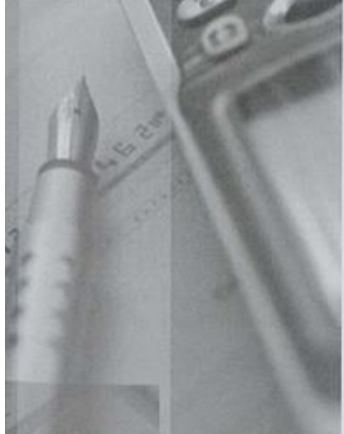
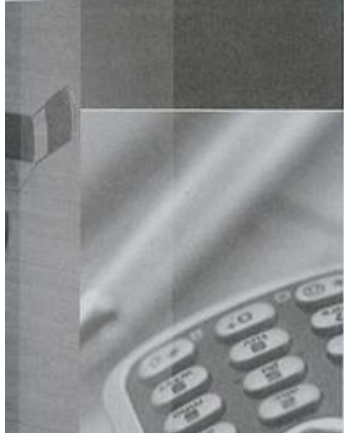
การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ออนไลน์ในองค์กร อาจหมายถึงการปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ หรือสรรหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อถ่ายทอดสารสนเทศภายในองค์กร ตัวอย่าง เช่น ความชื่นชอบการฝึกอบรมในชั้นเรียนของกลุ่ม “baby boomer” อาจทำให้เขากลายเป็นนักฝึกอบรมหรือวิทยากรชั้นเลิศขององค์กร โดยการปรับเปลี่ยนบทบาทแบบนี้ องค์กรสามารถช่วยให้การถ่ายทอดความรู้และความชำนาญงานของแรงงานกลุ่มนี้ไปยังรุ่นต่อไปได้มากกว่าและดีกว่า

๔ สื่อสารอย่างเหมาะสม

การสื่อสารสิ่งต่างๆ ขององค์กรไปยังแต่ละรุ่นที่หลากหลายในองค์กร ต้องถูกจัดแต่งให้เหมาะสมสอดคล้องกับรูปแบบการสื่อสารเป็นรายบุคคล การผสมผสานเทคโนโลยีและเครื่องมือที่แตกต่างกันเช่น *blogs* จะมีประสิทธิผลทั้งการเผยแพร่และสาธิตข่าวสารไปในองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว จะเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการซึ่งช่วยให้มีการเตรียมกลุ่มแรงงานแต่ละรุ่นในการใช้เครื่องมือซึ่งพวกเขาเป็นคนกำหนดเอง นับตั้งแต่การกำหนดความต้องการในการส่งมอบให้ถึงที่ แล้วเชื่อเชิญให้พวกเขาเข้าร่วมเมื่อมีความพร้อม จัดผู้นำระดับอาวุโสคอยสนับสนุนการเรียนรู้ออนไลน์ และเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะประสบความสำเร็จ องค์กรต้องมีการสื่อสารที่ดีและการเตรียมการอย่างรอบคอบเป็นสำคัญ





ข้อเสนอสําหรับหน่วยงานฝึกอบรมแบบใหม่

วิธีการแบบผสมผสานจำเป็นจะต้องมีการเตรียมเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมซึ่งมีบทบาทใหม่ กล่าวคือ เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมต้องทำหน้าที่ออกแบบเนื้อหาการฝึกอบรมในรูปแบบใหม่ๆ และมีทักษะสูงในการใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ด้วยกำลังคนที่น้อยกว่า การลงทุนที่ลดลง และเน้นการให้ความรู้ในเวลาที่ต้องการ วิทยากรจะพบว่าเขาใช้เวลาในการถ่ายทอดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ในห้องเรียนน้อยลง และใช้เวลาเพื่อการอำนวยความสะดวกในการโต้ตอบและร่วมมือกับผู้เข้าอบรมมากขึ้น

สำหรับวิทยากรจำนวนมาก การเปลี่ยนแปลงบทบาทนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายยิ่ง วิทยากรต้องการการสนับสนุนจากองค์กร และการฝึกอบรมเพิ่มเติม ในการทำความเข้าใจกับบทบาทใหม่ในฐานะของผู้สอนงานและพี่เลี้ยง (*coaches and mentors*)

นอกจากนี้ ในบทบาทใหม่ของวิทยากรและผู้ออกแบบการฝึกอบรมจะต้องเปลี่ยนวิธีการฝึกอบรม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของแรงงานดังกล่าวข้างต้น นักออกแบบหลักสูตรจำเป็นต้องพัฒนาการฝึกอบรมเป็นส่วนสั้นๆ กะทัดรัด และต้องเข้าใจวิธีการที่จะย่อเนื้อหาการเรียนรู้มาเป็นสารสนเทศที่สามารถดาวน์โหลดและทบทวนได้อย่างรวดเร็ว การผสมผสานส่วนสั้นๆ กับทางเลือกอื่นๆ จะกลายเป็นองค์ประกอบของการให้การเรียนรู้ที่เหมาะสมกับแต่ละรุ่น

รายงานวิจัยยังแสดงให้เห็นต่อไปว่า อันที่จริงแล้วการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับงานจำนวนมากที่สุดเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ เช่น “*millennial*” จำนวนมากเข้ามาเป็นแรงงาน ทำให้วิทยากรต้องให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นกับการใช้ *wikis*, *blogs*, และ *podcasts* ซึ่งแรงงานกลุ่ม “*millennial*” ใช้จนเคยชิน

การลดงบประมาณบังคับเราให้ต้องพึ่งพาอาศัยเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการพัฒนา การส่งมอบ การนำมาใช้ใหม่ และการบำรุงรักษาเนื้อหาการฝึกอบรมมีความเป็นไปได้มากที่สุด เพราะว่าความจำเป็นในการฝึกอบรม (*training needs*) เป้าหมายการฝึกอบรม และรูปแบบการสื่อสารของแรงงานใหม่ๆ จะมีความหลากหลายยิ่งขึ้นตลอดเวลา การลงทุนในเทคโนโลยีเหล่านี้เป็นเรื่องที่จำเป็น

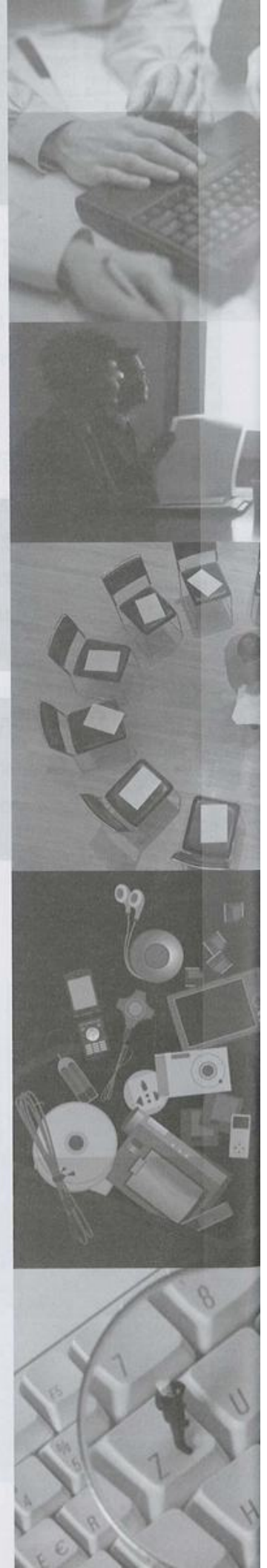
สำหรับแรงงานใหม่ เทคโนโลยีเป็นเสมือนองค์ประกอบหลักขั้นพื้นฐานที่สำคัญของชีวิต องค์กรที่ไม่สามารถพลิกแพลงแนวโน้มนี้ให้เข้ากันได้กับวัฒนธรรมองค์กรจะถูกทิ้งอยู่ข้างหลัง ในขณะที่องค์กรที่สามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดึงดูด และธำรงรักษาแรงงานรุ่นใหม่ และช่วยให้ “baby boomer” ถ้ายทอดความเชี่ยวชาญของเขา และบรรลุเป้าหมายหลังการเกษียณอายุ และให้ “switchboard” สำหรับนำการสื่อสารและการฝึกอบรมขององค์กรไปสู่แรงงานในอนาคตอย่างประสบความสำเร็จ

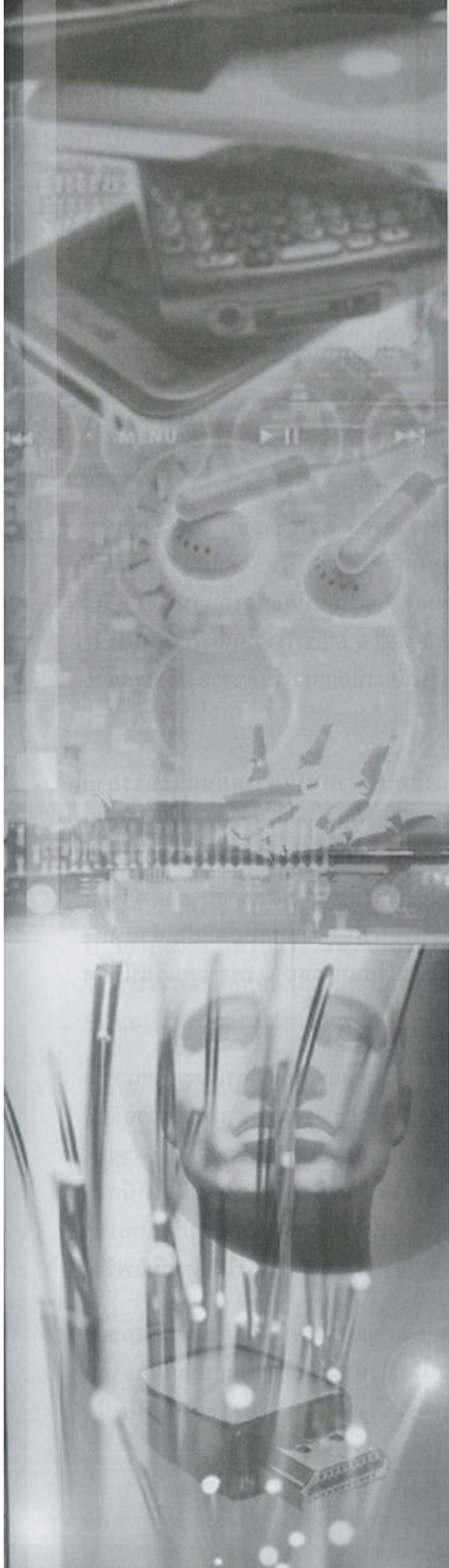
ที่มาจากนิตยสาร *T+D Training + Development, April 2007*
ASTD 2007 (International Conference & Exposition
Human Synergistics International) “Training +
Development” P. 58-60

ข้อเสนอในการนำไปประยุกต์ใช้จากยูนิเพล

บทความนี้ มีข้อสังเกตสำหรับหน่วยงานฝึกอบรม วิทยากร และผู้ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล คือ

จากผลงานการวิจัยแสดงให้เห็นถึงสาระ อุปนิสัย เจตคติที่เกี่ยวกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานในยุค Baby boom เทียบได้กับแรงงานคนไทยประมาณอายุ 50-55 ปี รุ่นนี้ส่วนใหญ่เป็นผู้นำในองค์กร ส่วนหนึ่งจะนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงาน และอีกส่วนหนึ่งจะยังคงเป็นการเรียนรู้โดยอาศัยพฤติกรรมแบบเดิมผสมแบบใหม่ที่นำเทคโนโลยีมาใช้เป็นส่วนสำคัญ ดังนั้น รุ่นนี้จัดได้ว่าเป็นยุคกลางเก่ากลางใหม่ การพัฒนาของคนรุ่นนี้ก็ยังคงใช้กระบวนการฝึกอบรมในห้องผสมกับการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเอง พฤติกรรมความเป็นอยู่บางส่วนอยู่กับเทคโนโลยีที่มีการจัดไว้เป็นทิศเป็นทาง ซึ่งรุ่นนี้ นับว่าเป็นรุ่นที่สืบสานเทคโนโลยีที่ทันสมัยไปสู่รุ่นต่อไป เป็นการสานรอยต่อไปยังคนรุ่นใหม่ที่เรียกว่า Generation Next หรือ Gen Xers เทียบได้กับคนที่มีระดับการศึกษาชั้นมัธยมในปัจจุบัน ส่วนยุค millennial ที่เป็นเด็กรุ่นใหม่ล่าสุดที่กำลังจะเติบโต ขณะนี้กำลังเรียนระดับอนุบาล รุ่นนี้จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติงานและการดำรงอยู่ การดำรงชีวิตจะขึ้นกับการสื่อสารด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถพกพาติดตัวได้ง่าย การเข้าถึงความรู้ก็สามารถเรียนรู้จากสื่อที่พกพาติดตัวไปได้มากกว่าการนั่งเรียนที่บ้านและห้องเรียน เช่น การพกพา iPods





จากตัวอย่างการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนทั้งสามรุ่น
ในสหรัฐอเมริกาสะท้อนให้เห็นถึงการที่คนไทยเรา
ต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆให้ทันกับกระแส
การเปลี่ยนแปลงของโลกเช่นกัน โดยเฉพาะบทบาท
การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน
จำเป็นต้องลดบทบาทการจัดฝึกอบรมในชั้นเรียนให้
น้อยลง แต่ควรสร้างกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรม
ให้กับบุคลากรในรูปแบบของการศึกษาด้วยตนเอง
มากขึ้น การสร้างกระบวนการเรียนการสอนจำเป็นต้อง
อาศัยการสื่อสารและเทคโนโลยีใหม่ๆมาช่วยเพื่อให้
ผู้เรียนสามารถเข้าถึงความรู้ได้เร็วและง่าย หน่วยงาน
พัฒนาบุคลากรและผู้บริหารควรมีการจูงใจบุคลากร
ให้เกิดการเรียนรู้โดยการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาใช้
การออกแบบการพัฒนาบุคลากรต้องลดบทบาทของ
วิทยากรในการสอนหน้าชั้นเรียนมาเป็นการอำนวยความสะดวก
ส่งเสริม หรือใช้ระบบพี่เลี้ยง และการสอนงานมากขึ้น
เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์และการรับรู้ตามวุฒิภาวะ
และความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมระบบการเรียนรู้
ในงานด้วยตนเองมากขึ้น เช่น ลักษณะ On the job
Training ฯลฯ บทบาทของหน่วยงานฝึกอบรมจึงเปลี่ยน
เป็นศูนย์กลางที่คอยกระตุ้น ส่งเสริมให้คนเกิดการ
เรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เข้าถึง
ได้ง่าย หน่วยงานฝึกอบรมมีหน้าที่อำนวยความสะดวก
เนื้อหาในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลด้วยสื่อเทคโนโลยี
แทนการจัดอบรมในห้องเพียงอย่างเดียว การจัดอบรม
ยังจำเป็นต้องมี แต่จัดในบทบาทของการที่ทุกคนได้มา
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มากกว่าการบรรยายและ
จดบันทึก การศึกษาทางไกลนับเป็นเทคนิคหนึ่ง
ที่คนรุ่นใหม่จะเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย แต่ต้องสร้างช่องทาง
ของการเข้าถึงความรู้ในลักษณะการสื่อสารที่สามารถ
พกพาติดตัวได้ง่าย การจัดทำหลักสูตรฝึกอบรม
จำเป็นต้องมีการกำหนดเนื้อหาหลักสูตรจากความจำเป็น
ในชีวิตการทำงาน โดยคำนึงถึงคุณภาพของชีวิต
และสร้างช่องทางในการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยการ
สื่อสารจากเทคโนโลยีใหม่ๆ ข้อควรคำนึงคือการจัดทำ
หลักสูตรฝึกอบรมต้องศึกษาความแตกต่างระหว่างวัย

ของผู้เรียนมากขึ้น การจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนควรเน้นที่การให้มีการศึกษาด้วยตนเอง นำไปใช้ให้เกิดเป็นรูปธรรมมากกว่า ทฤษฎี เนื้อหาแต่ละวิชา หากจำเป็นต้องจัดในชั้นเรียน ควรเน้นให้ผู้เรียนมีการสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

อิทธิพลของสื่อเทคโนโลยีส่งผลต่อการจัดระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าวและสะท้อนให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาและการฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลในการทำงานในยุคต่อไปว่า จะมีความทันสมัยขึ้นเรื่อยๆและมีในทุกรูปแบบ ดังนั้นหน่วยงานฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการลงทุนส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีเพิ่มขึ้น เนื้อหาวิชาที่จัดให้มีการพัฒนาต้องใช้ควบคู่กับสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออุปนิสัยในการทำงานของคนรุ่นใหม่เป็นอย่างมาก ต้องมีการปรับกระบวนการพัฒนาระบบการเรียนรู้ ที่เน้นให้แต่ละบุคคลเข้าถึงความรู้ได้ง่ายขึ้น เพราะแรงงานในรุ่นหนุ่มสาวในอนาคตของไทย หมายถึงแรงงานของคนใกล้เกษียณงานของคนสหรัฐอเมริกา หมายถึงแรงงานของไทยที่เริ่มจะเป็นหนุ่มสาวในปัจจุบันนั่นเอง ดังนั้นอุปนิสัยของคนรุ่นนี้จะอยู่กับเครื่องคอมพิวเตอร์มากกว่าเทคโนโลยีที่เคลื่อนที่ และพกพาได้ง่าย การทำงานและการศึกษาจึงผูกไว้กับสื่อต่างๆ เช่น iPods โทรศัพท์มือถือ และคนรุ่นนี้จะเบือและปรับตัวง่าย ซึ่งจะกลายมาเป็นคนทำงานทั้งภาครัฐและเอกชนในอนาคตอันใกล้

บทบาทของวิทยากรและผู้ฝึกอบรมในชั้นเรียน จำเป็นต้องลดบทบาทจากการสอนและบรรยายหน้าชั้นเรียนกลายเป็นที่เลี้ยง ผู้อำนวยการให้เกิดการเรียนรู้และผู้สอนงานแทน ขณะเดียวกันการนำเสนอเนื้อหาวิชา ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนเทคนิคใหม่ๆ ที่คนสามารถเข้าเรียนรู้ด้วยตนเองในทุกสถานที่ ทุกโอกาส ผู้นำเสนอเนื้อหาวิชาในการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงความสะดวกสบายของผู้เรียนมากขึ้น การจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้เองจากเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งของการดำรงชีวิต มากกว่าการถูกจำกัดพื้นที่ในห้องที่ต้องมีการเรียนการสอน เพราะคนรุ่นนี้ชีวิตความเป็นอยู่ของเขาจะมีจินตภาพที่ขึ้นอยู่กับการใช้เทคโนโลยี

ในภาพรวมองค์กรการฝึกอบรมในอนาคต จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนการพัฒนาบุคลากรเชิงรุก เช่น การจัดทางเลือกในการฝึกอบรมที่จำเป็นต้องอาศัยเทคนิค วิธีการที่หลากหลาย การผสมผสานสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและเข้าถึงความรู้ได้ง่ายโดยคำนึงถึงการตอบสนองความต้องการของแต่ละรุ่นเหล่านี้ การฝึกอบรมต้องถือเป็นการลงทุนอย่างจริงจัง การฝึกอบรมที่เคยจัดให้มีการเรียนการสอนแบบหน้าชั้นเรียนยังคงมีอยู่บ้างตามความจำเป็นในเนื้อหาวิชา แต่ควรปรับบทบาทวิทยากรให้เหมาะกับสภาพของผู้เรียน หลักสูตรไม่ควรใช้เวลานานเกินไป และไม่ยึดตามแพชั่น

องค์กรควรสร้างสรรค์เนื้อหาการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีใหม่ๆเสมอ กุญแจที่สำคัญคือ การนำเสนอของวิทยากร และผู้จัดการเรียนการสอนควรแยกประเด็นเนื้อหาในการนำเสนอการฝึกอบรมโดยอาศัยกระบวนการสื่อสารจากผู้สอนไปยังผู้เรียนได้หลายรูปแบบและผสมผสานเนื้อหาต่างๆเข้ากับเครื่องมือที่ได้รับการออกแบบมาเป็นอย่างดี



กลยุทธ์ 1

ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล:
Southwest Airlines, Inc.*

พัสมน จารุรัตน์**

Southwest ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินอันดับหนึ่งที่สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเป็นเวลา 10 ปีอย่างต่อเนื่อง คือ ตั้งแต่ปี 1991-2000 ได้รับรางวัลจำนวนมาก อาทิ ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินที่ได้รับการชื่นชมมากที่สุดในโลก เป็นต้น

เราอาจจะได้ยินบริษัทต่าง ๆ กล่าวกันบ่อยๆ ว่า customers come first แต่ที่ Southwest มีหลักในการดำเนินการว่า employees come

first and customers come second สิ่งสำคัญก็คือ การทำให้พนักงานได้รับรู้ว่าบริษัทห่วงใยในความเป็นอยู่ของพนักงานอย่างแท้จริงและให้คำมั่นสัญญาว่าจะจัดให้มีความปลอดภัยในการทำงาน

Southwest มีความเชื่อว่า ถ้าทำให้พนักงานมีความสุขแล้ว พนักงานเหล่านี้ ก็จะไปสร้างความสุขให้กับลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นอาวุธทางการแข่งขันที่สำคัญ

* สรุปและเรียบเรียงจาก Case 28 Southwest Airlines, Inc. โดย Arthur A. Thompson Jr. (The University of Alabama) และ John E. Gamble (University of South Alabama)

** นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7๖ สำนักงาน ก.พ.

Southwest ถือว่าพนักงานในองค์กร เป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุด

Southwest ต้องการจ้างคนที่ไม่มีความรู้ในการทำงาน แต่มีทัศนคติที่ดีต่องาน มากกว่าคนที่มีทักษะในการทำงานสูง แต่มีทัศนคติไม่ดีต่องาน เพราะบริษัทสามารถฝึกอบรมให้พนักงานให้มีทักษะในการทำงานได้ แต่บริษัทไม่สามารถที่จะเปลี่ยนทัศนคติ ของพนักงานได้

Southwest มีความเชื่อว่าการบริการที่ดี จะเกิดขึ้นได้จากจิตและวิญญาณของพนักงานที่มีความพอใจในงานและบริษัทที่ตนทำอยู่

Southwest เลือกจ้างผู้สมัครงาน (ตำแหน่งที่จะต้องติดต่อกับผู้โดยสาร) ที่มีลักษณะ คล่องตัว มีชีวิตชีวา เป็นมิตรและมีอารมณ์ขัน ชอบพบปะผู้คนและยินดีที่จะช่วยเหลือคนอื่น

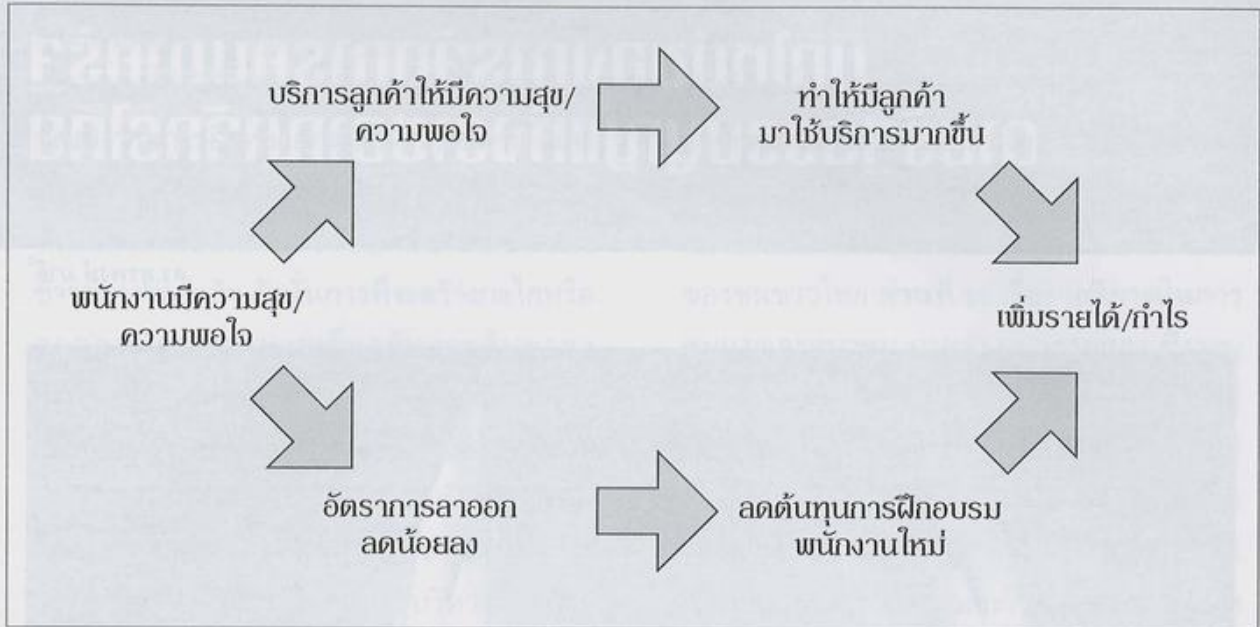
Southwest วิเคราะห์งานในแต่ละลำดับชั้นของงานเพื่อกำหนดพฤติกรรม ความรู้ เฉพาะของแต่ละงาน และแรงจูงใจที่ผู้ดำรงตำแหน่งในงานนั้นต้องการ

Southwest ออกแบบและดำเนินการ กิจกรรม ฝึกอบรมโดย Southwest's University for people ซึ่งจะมีทั้งหลักสูตรสำหรับผู้เข้าใหม่ พนักงานและโปรแกรมฝึกอบรมผู้นำทั้งผู้จัดการใหม่และผู้จัดการที่มีประสบการณ์แล้ว หลักสูตรผู้นำจะเน้นรูปแบบการบริหาร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการสอนงานและการกระตุ้นส่งเสริม มากกว่าการตรวจสอบหรือการบังคับใช้ กฎ ระเบียบ

ผู้จัดการ Southwest ใช้เวลาในการเดินดูสภาพการทำงาน อาคารสถานที่ การบริการ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ที่อยู่ในอำนาจของการตรวจตรา เพื่อจะได้รับฟังปัญหา ความคิดเห็นจากพนักงานและตอบสนองต่อความห่วงใยต่าง ๆ ของพนักงาน และสิ่งสำคัญก็คือพนักงานส่วนใหญ่รู้ว่า พวกเขาสามารถติดต่อ Vice President คนใดคนหนึ่งได้ทันทีที่ต้องการ เช่น ทางโทรศัพท์ เป็นต้น



จากบางส่วนของกลยุทธ์ทางการบริหารงานบุคคลของ Southwest ก็น่าจะวิเคราะห์ได้ว่าการมุ่งเน้นให้พนักงานมีความสุข ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร อาทิ



ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำกลยุทธ์ของ Southwest ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรได้ และช่วยกันคิดว่าทำอย่างไร จึงจะทำให้ข้าราชการทำงานอย่างมีความสุข อันจะส่งผลต่อการบริการประชาชน ทำให้ประชาชน ซึ่งเป็นลูกค้าสำคัญของราชการ มีความสุขไปด้วย แม้ว่าราชการจะมีได้มุ่งเน้นในเรื่องรายได้และกำไร แต่ การอำนวยความสะดวกสุขให้เกิดแก่ประชาชน คือ เป้าหมายสุดท้ายของการทำงานราชการ

สหภาพแรงงานในระบบราชการ:

มติใหม่ของการจัดการคนภาครัฐ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

ดร.สุรพงษ์ มาลี¹



1. ทำไมต้องสหภาพแรงงานในภาครัฐ

นักวิชาการด้านแรงงานหลายคนเคยพูดว่า การที่ระบบราชการไทยในอดีตไม่ยอมให้มีการจัดตั้งสหภาพแรงงาน ถือว่าขัดต่อหลักเสรีภาพพื้นฐานในการรวมตัวเป็นกลุ่ม สมาคมหรือองค์กรของพนักงานหลายท่านซึ่งอ้างอิงมาตรฐานการคุ้มครองแรงงานระหว่างประเทศถึงกับเรียกร้องให้รัฐบาลรับรองอนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 151 ว่าด้วยเรื่องการคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรสมาคมและกระบวนการในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพการจ้างในระบบราชการด้วย

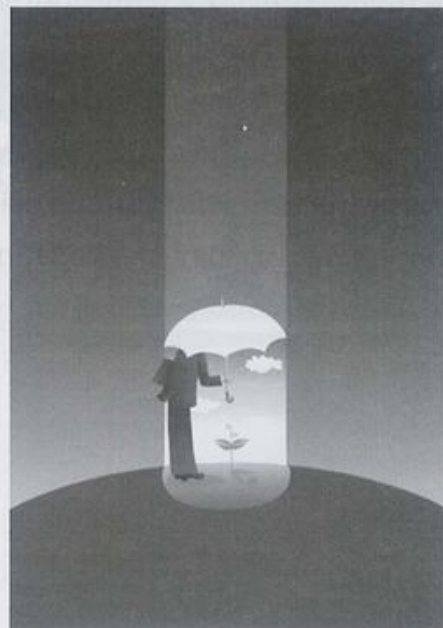
¹ หัวหน้าทีมนวัตกรรมและการจัดการความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบงานนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล โครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์ และส่งเสริมการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ ผ่านโครงการ HR Scorecard และการบริหารผลการปฏิบัติงาน บทความนี้เป็นกรณีวิเคราะห์แนวความคิดทางวิชาการ มิได้สะท้อนเจตจำนงของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับแนวคิดในการจัดตั้งสหภาพหรือองค์กรแรงงานในราชการแต่อย่างใด

ขณะที่นักวิชาการและนักปฏิบัติอีกซีกหนึ่ง ก็บอกว่า ระบบราชการมีองค์กรกลางบริหาร ทรัพยากรบุคคล ซึ่งทำหน้าที่คุ้มครองสิทธิ ประโยชน์ของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว และขณะนี้ยังมีกลุ่มวิชาชีพ สมาคมและชมรม ของข้าราชการอีกหลายกลุ่ม ซึ่งเปิดช่องทางและ โอกาสให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมและเสนอแนะเกี่ยวกับสิทธิประโยชน์ของ ข้าราชการอยู่แล้ว ดังนั้นการที่จะสร้างกลไกหรือ ออกกฎบัตรกฎหมายเกี่ยวกับการคุ้มครอง เสรีภาพในการรวมตัวกันเป็นองค์กรที่มีลักษณะ เป็นสหภาพ หรือองค์กรของแรงงานภาคราชการ ในรูปแบบอื่น จึงอาจไม่มีความจำเป็นเท่าใดนัก หลายคนถึงกับวิตกกังวลว่าการจัดตั้งองค์กร ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการบริหารราชการ โดยเกรงว่าจะทำให้การบริหารราชการมีปัญหา ขาดความต่อเนื่อง หรือประสิทธิภาพลดลง

แต่ดูเหมือนว่ากระแสการยอมรับสิทธิ เสรีภาพในการรวมตัวกันเป็นองค์กรเพื่อปกป้อง คุ้มครองสิทธิประโยชน์ของข้าราชการและผู้ปฏิบัติ งานในภาครัฐจะมาแรงกว่า โดยเชื่อว่าองค์กร แรงงานที่จะจัดตั้งขึ้นจะช่วยคุ้มครองสิทธิ ประโยชน์ เพราะคงจะไม่มีใครที่จะรู้ความต้องการ ของข้าราชการผู้ปฏิบัติงานได้ดีเท่ากับตัว ข้าราชการเอง องค์กรแรงงานในภาครัฐยังถูก มองว่าอาจจะใช้เป็นยาที่ “กินก็ได้ ทาก็ได้” คือ หวังกันว่าน่าจะช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตและ สร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิต ส่วนตัวตามหลักการจัดการสมัยใหม่ บ้างมอง เลยไปว่าอาจจะใช้องค์กรแรงงานที่ว่านี้ เป็น กลไกในการป้องกันปัญหาการแทรกแซงจาก ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายการเมือง โดยเฉพาะกรณี ที่ ข้าราชการถูกนักการเมืองรังแก อันเป็นการ ขำรังไว้ซึ่งศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการได้อีก ด้วย

2. รัฐธรรมนูญไทย เปิดฟ้าใหม่ในการจัดการคนภาครัฐ

กระแสการยอมรับสิทธิเสรีภาพในการรวมตัว กันเป็นองค์กรเพื่อทำหน้าที่ปกป้องคุ้มครองสิทธิ ประโยชน์ของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในภาค รัฐเริ่มเป็นรูปธรรมขึ้น เมื่อรัฐธรรมนูญแห่งราช อาณาจักรไทย ฉบับที่ผ่านการลงประชามติ ได้ รับรองเสรีภาพนี้ไว้ในหมวด 3 สิทธิและเสรีภาพ ของชนชาวไทย ส่วนที่ 11 เรื่อง เสรีภาพในการ ชุมนุมและสมาคม มาตรา 64 วรรคสอง ซึ่งระบุ ว่า “ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐย่อมมี เสรีภาพในการรวมกลุ่มเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทบประสิทธิภาพในการ บริหารราชการแผ่นดิน และความต่อเนื่องใน การจัดทำบริการสาธารณะ” โดยวรรคสามของ มาตราเดียวกันระบุว่า “การจำกัดเสรีภาพตาม วรรคหนึ่งและวรรคสองจะกระทำมิได้ เว้นแต่ โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เฉพาะ เพื่อคุ้มครองประโยชน์ส่วนรวมของ ประชาชน เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยหรือ ศีลธรรมอันดีของประชาชนหรือเพื่อป้องกันมิให้ มีการผูกขาดตัดตอนในทางเศรษฐกิจ”



จะเห็นได้ว่าบทบัญญัติตามมาตรา 64 วรรคสอง ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มีความสอดคล้องกับอนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 151 ว่าด้วยเรื่องการคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กร สมาคม และกระบวนการในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพการจ้างในระบบราชการ ซึ่งผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่องค์การแรงงานสากล ครั้งที่ 64 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน ค.ศ.1978 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ค.ศ.1981 จึงกล่าวได้ว่าขณะนี้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับความคุ้มครองสิทธิและมีเสรีภาพในการจัดตั้งสหภาพแรงงาน สมาคม หรือองค์กรในชื่ออื่น แล้ว ตามรัฐธรรมนูญ และมีข่าวออกมาแล้วว่า มีสมาคมของข้าราชการบางแห่งเตรียมที่จะขอจัดตั้งสหภาพแรงงาน แต่จะทำอย่างนั้นได้ก็จำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการที่ชัดเจนเสียก่อน เพราะรัฐธรรมนูญระบุว่าจะต้องเป็นไปตามกฎหมายบัญญัติ ซึ่งพูดง่าย ๆ ก็คือต้องมีกฎหมายออกมารองรับเสียก่อน

ดังนั้นบทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ (1) เพื่อศึกษาแนวความคิดและวิธีปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน สมาคม หรือองค์กรในชื่ออื่น และ (2) เพื่อเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจดำเนินการเกี่ยวกับการคุ้มครองสิทธิและ เสรีภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการรวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงาน สมาคม หรือองค์กรในชื่ออื่น

3. แนวคิดในการคุ้มครองเสรีภาพแรงงานภาคราชการ

หากจะดูว่าประเทศต่าง ๆ มีการจัดการองค์กรแรงงานในภาครัฐและระบบราชการอย่างไร อาจจะต้องเลือบมองไปยังองค์การแรงงานสากล (International Labour Organisation) ซึ่งเป็นหน่วยงานระหว่างประเทศที่ส่งเสริมให้ประเทศสมาชิกปฏิบัติตามมาตรฐานการคุ้มครองสิทธิของแรงงาน หน่วยงานนี้ได้จัดทำอนุสัญญา (Convention) ที่เกี่ยวข้องกับคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของแรงงานในภาคราชการที่สำคัญ 2 ฉบับ คือ อนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 151 ว่าด้วยเรื่องการคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรสมาคม และกระบวนการในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพการจ้างในระบบราชการ และอนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 154 ว่าด้วยเรื่องส่งเสริมกลไกการเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) ซึ่งอยากจะนํารายละเอียดมาเล่าปูพื้นฐานให้กับท่านผู้อ่านเสียก่อน ดังนี้



3.1 อนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 151 ว่าด้วยเรื่องการคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรสมาคม และกระบวนการในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพการจ้างในระบบราชการ ผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่องค์การแรงงานสากล ครั้งที่ 64 เมื่อวันที่ 27 มิถุนายน ค.ศ.1978 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ ค.ศ.1981 โดยอนุสัญญาฉบับนี้คุ้มครองสิทธิในการรวมตัวและสมาคมเป็นองค์กรของเจ้าหน้าที่และลูกจ้างของรัฐ แนวทางในการอำนวยความสะดวกสำหรับองค์กรของเจ้าหน้าที่หรือลูกจ้าง กระบวนการในการจัดทำเงื่อนไขและสภาพการจ้าง การแก้ไขข้อพิพาท สิทธิพลเรือนและสิทธิทางการเมือง ขณะนี้มีประเทศสมาชิกองค์การแรงงานสากลที่ให้สัตยาบันต่ออนุสัญญานี้แล้ว 44 ประเทศ² โดยมีเพียงราวหนึ่งในสามของประเทศสมาชิกเท่านั้นที่อยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ เบลเยียม เดนมาร์ก ฟินแลนด์ อิตาลี ลักเซมเบิร์ก เนเธอร์แลนด์ นอร์เวย์ โปตุเกส สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ และอังกฤษ ที่เหลือเป็นสมาชิกในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนา

3.2 อนุสัญญาองค์การแรงงานสากลฉบับที่ 154 ว่าด้วยเรื่องการส่งเสริมกลไกการเจรจาต่อรองร่วม (Collective Bargaining) ผ่านความเห็นชอบของที่ประชุมใหญ่องค์การแรงงานสากล ครั้งที่ 67 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน ค.ศ.1981 และมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 11 สิงหาคม ค.ศ.1983 โดยอนุสัญญา

ฉบับนี้ส่งเสริมให้ใช้การเจรจาต่อรองร่วมระหว่างลูกจ้างหรือองค์กรของลูกจ้างกับนายจ้างในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขและสภาพการจ้าง กำกับดูแลความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และการใช้มาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เช่น การนัดหยุดงาน เป็นต้น อนุสัญญาฉบับนี้ครอบคลุมแรงงานทุกประเภทในทุกภาคส่วน มิได้เฉพาะเจาะจงแรงงานในภาคราชการเท่านั้น ขณะนี้มีประเทศสมาชิกองค์การแรงงานสากลที่ให้สัตยาบันต่ออนุสัญญานี้แล้ว 38 ประเทศ³ โดยมีสมาชิกในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้วเพียง 7 ประเทศ คือ เบลเยียม ฟินแลนด์ เนเธอร์แลนด์ นอร์เวย์ สเปน สวีเดน สวิตเซอร์แลนด์ ที่เหลือเป็นสมาชิกจากประเทศกำลังพัฒนา



² ข้อมูล ณ 13 พฤษภาคม 2550

³ ข้อมูล ณ 13 พฤษภาคม 2550

4. การคุ้มครองสิทธิแรงงานแบบไหนจะเหมาะกับราชการไทย?

จากการศึกษาแนวทางการคุ้มครองสิทธิแรงงานในภาคราชการในประเทศต่าง ๆ สามารถสรุปแนวทางในการดำเนินงานได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ไม่ยอมรับสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการ และกลไกการเจรจาต่อรองและมาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เป็นระบบที่ไม่อนุญาตให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจัดตั้งและเป็นสมาชิกของสหภาพแรงงานในภาคราชการ รวมทั้งไม่ยอมให้มีการใช้มาตรการ เช่น การยื่นข้อเรียกร้อง การเจรจาต่อรองหรือการนัดหยุดงานด้วย

รูปแบบที่ 2 คุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการ และส่งเสริมให้ใช้กลไกการเจรจาต่อรองและมาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างเต็มที่

รูปแบบที่ 3 คุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการและหรือส่งเสริมให้ใช้กลไกการเจรจาต่อรองและมาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างมีเงื่อนไข โดยประเทศในกลุ่มนี้มักจะยอมให้มีการรวมตัวกันเป็นองค์กรของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ⁴ โดยมีการกำหนดเงื่อนไขการรวมตัวกันเป็นองค์กรไว้ด้วย นอกจากนี้ยังยอมให้มีการใช้มาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่เปิดกว้างในระดับที่แตกต่างกันออกไป เช่น อาจจะยอมให้มีการเจรจาต่อรองแต่ไม่ยอมให้นัดหยุดงาน เป็นต้น จากการศึกษาขององค์การแรงงานสากลระบุว่าหลายประเทศได้เริ่มให้การยอมรับสิทธิของแรงงานในการสมาคม โดยกำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ⁵ โดยส่วนใหญ่ใช้รูปแบบที่ 3



⁴ เช่น จอร์แดนและมาลี กำหนดข้อจำกัดไว้ในกฎหมาย ศรีลังกา กำหนดข้อจำกัดว่าต้องไม่กระทบต่อผลประโยชน์ของชาติ หรือแควดอร์กำหนดให้มีสหภาพแรงงานในภาครัฐได้เพียงแห่งเดียว

⁵ รายงานของ International Labour Office, Geneva เรื่อง Comparative Study of Contents of Civil Service Statutes โดย Jane Hodges Aeberhard ค.ศ. 2001

คำถามต่อไปที่จะต้องตอบให้ชัดเจนคือ รูปแบบไหนที่น่าจะเหมาะกับระบบราชการไทย คำตอบ คือ ขึ้นอยู่กับบริบทสิ่งแวดล้อมและเงื่อนไขในการบริหารราชการของไทย ปัจจัยที่ควรนำมาประกอบในการพิจารณา ได้แก่ (ก) ต้องไม่ขัดกับหลักสากลในการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของแรงงาน (ข) ต้องไม่ขัดกับประเพณีปฏิบัติในการรับราชการ ที่ถือว่าข้าราชการคือข้าในพระองค์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (ค) เป็นการส่งเสริมระบบทวิภาคีในการดูแลคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และ (ง) เอื้ออำนวยให้รัฐบาลสามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานในราชการได้อย่างเหมาะสมกับความจำเป็นและภาวะเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

หากนำกรอบแนวคิด บริบทและเงื่อนไขข้างต้นมาพิจารณา จะพบว่ารูปแบบที่ 3 ซึ่งคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการและหรือส่งเสริมให้ใช้กลไกการเจรจาต่อรองและมาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างมีเงื่อนไข น่าจะเหมาะสมกับบริบทของสังคมไทยมากที่สุด โดยมีเหตุผลสนับสนุนและคัดค้านในแต่ละรูปแบบ สรุปได้ดังนี้

เปรียบเทียบรูปแบบการคุ้มครองสิทธิแรงงานในภาคราชการ

รูปแบบที่ 1

เหตุผลสนับสนุน

- รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐยังคงสิทธิการจัดการหรือ Management Right ในการกำหนดเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานในหน่วยงานราชการ

เหตุผลคัดค้าน

- ขัดต่ออนุสัญญาองค์กรแรงงานสากล ฉบับที่ 151 และ 154
- หากรัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบริหารจัดการไม่ดี อาจนำมาซึ่งความไม่พึงพอใจและการต่อต้าน



รูปแบบที่ 2

เหตุผลสนับสนุน

- เป็นไปตามอนุสัญญาองค์การแรงงานสากล ฉบับที่ 151 และ 154
- ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีกลไกในการคุ้มครองสิทธิเกี่ยวกับการจ้างงาน และมีช่องทางในการดำเนินการเพื่อให้มีการปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานในภาคราชการ
- สอดคล้องกับหลักทวิภาคีในการบริหารจัดการแรงงาน

เหตุผลคัดค้าน

- ไม่สามารถใช้กลไกการเจรจาต่อรองร่วมในการเจรจาเรื่องเงินเดือน สวัสดิการ เงื่อนไข และสภาพการจ้างอื่นๆได้ เพราะมีข้อจำกัดด้านการเงินการคลัง
- ไม่สามารถใช้มาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ เช่น การนัดหยุดงานได้ เพราะจะกระทบต่อประสิทธิภาพในการบริหารงานและการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน
- หัวหน้าส่วนราชการไม่ได้อยู่ในฐานะนายจ้างที่มีอำนาจสิทธิขาดในการจัดทำข้อตกลงเกี่ยวกับเงื่อนไขและสภาพการจ้าง อย่างเช่นนายจ้างในภาคเอกชน
- ขัดกับประเพณีปฏิบัติในการรับราชการ ซึ่งถือว่าข้าราชการคือข้าในพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ดังนั้นสภาพและเงื่อนไขการจ้างงานจึงถือเป็นสิทธิการจัดการที่หน่วยงานของรัฐมอบให้ มิใช่การแลกเปลี่ยนแรงงานกับเงื่อนไขสภาพการจ้างตามหลักเศรษฐศาสตร์

รูปแบบที่ 3

เหตุผลสนับสนุน

- เป็นไปตามอนุสัญญาองค์การแรงงานสากล ฉบับที่ 151 หรือ 154 แล้วแต่กรณี
- ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีกลไกในการคุ้มครองสิทธิเกี่ยวกับการจ้างงาน และมีช่องทางในการดำเนินการเพื่อให้มีการปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานในภาคราชการ
- ส่งเสริมกลไกแบบทวิภาคีในการสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐกับ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่หรือองค์กรของ ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่
- รัฐบาล ฝ่ายบริหารหรือส่วนราชการ ยังคงสิทธิทางการบริหารหรือ Management Right ไว้ได้
- ไม่ขัดกับประเพณีปฏิบัติในการรับราชการ ซึ่งถือว่าข้าราชการคือข้าในพระองค์ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

เหตุผลคัดค้าน

- ส่วนราชการจำเป็นต้องจัดกิจกรรมการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์เชิงรุก
- ต้องมีการปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ กลไก และช่องทางภายในส่วนราชการเพื่อเปิดโอกาสให้ตัวแทนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับเงื่อนไขและสภาพการจ้างงาน ในราชการ



5. ข้อเสนอในการคุ้มครองแรงงาน ในภาคราชการไทย

เพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย รัฐบาลจะต้องให้ความคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการ แต่ก็ควรดำเนินการอย่างมีเงื่อนไข ตามที่จะบัญญัติในกฎหมายต่อไป โดยมีประเด็นที่จะต้องพิจารณารายละเอียดกลไกดำเนินการ ดังนี้

5.1 กำหนดเงื่อนไขในการจัดตั้งองค์กรของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

เสรีภาพในการจัดตั้งสหภาพหรือองค์กรของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ ถูกจำกัดโดยมาตรา 64 วรรคสาม ซึ่งระบุว่า “การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งและวรรคสองจะกระทำมิได้เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เฉพาะ เพื่อคุ้มครองประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนหรือเพื่อป้องกันมิให้มีการผูกขาดตัดตอนในทางเศรษฐกิจ” ซึ่งแน่นอนว่าองค์กรที่จะมีการจัดตั้งขึ้นและการดำเนินการขององค์กรเหล่านั้น ควรจะต้องเป็นไปตามเงื่อนไขต่อไปนี้ด้วย เป็นอย่างน้อย



- (1) กำหนดเงื่อนไขการดำเนินการว่าจะต้องไม่กระทบประสิทธิภาพการบริหารราชการแผ่นดิน ความต่อเนื่องในการจัดทำบริการสาธารณะ และประเพณีปฏิบัติของการเป็นข้าราชการในพระองค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
- (2) กำหนดอำนาจหน้าที่และขอบข่ายการดำเนินการขององค์กรว่าจะต้องเป็นไปเพื่อการพัฒนาสวัสดิการและคุณภาพชีวิต และธำรงไว้ซึ่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น
- (3) จะต้องกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับจำนวนองค์กรแรงงานที่อนุญาตให้จัดตั้งได้ในระบบราชการ รวมทั้งกระบวนการในการจัดตั้งองค์กรและการเข้าเป็นสมาชิก เช่น ใครจะทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนสหภาพแรงงานภาคราชการ และควรมีกระบวนการในการจดทะเบียนหรือกำกับดูแลการดำเนินการอย่างไร
- (4) จะต้องกำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับสมาชิกภาพขององค์กร ว่าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐประเภทใดและระดับใดที่สามารถเป็นสมาชิกองค์กรแรงงานได้ เช่น ห้ามข้าราชการหรือลูกจ้างของรัฐในระดับบริหารหรือที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย หรือรับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงและราชการลับของประเทศ
- (5) กำหนดเงื่อนไขเกี่ยวกับการใช้มาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์ไว้ด้วย เช่น การห้ามนัดหยุดงาน เป็นต้น

5.2 เลือกแนวทางในการวางกรอบการดำเนินงาน

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ระบุว่า การดำเนินการตามมาตรา 64 วรรคสองให้เป็นไปตามกฎหมายบัญญัติ แต่ก็มีได้กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการไว้ แต่เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ รัฐบาลอาจจำเป็นต้องเร่งดำเนินการเพื่อแสดงความจริงใจในการรองรับเสรีภาพในการสมาคมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และเป็น การหลีกเลี่ยงการถูกฟ้องร้องทางปกครอง อันเนื่องมาจากการดำเนินการที่ล่าช้าของ รัฐบาล โดยมีประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ

- (1) จำเป็นที่จะต้องมีการตรากฎหมายใหม่ ขึ้นมารองรับ เช่น พระราชบัญญัติการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ภาครัฐเช่นเดียวกับพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ของภาคเอกชนหรือไม่ โดยกฎหมายที่ว่านี้จะเป็นกฎหมายที่รับรองเสรีภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในการรวมกลุ่มเป็นสมาคม สหภาพ สหพันธ์ หรือ หน่วยงานอื่น เช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปตามที่ระบุไว้ในมาตรา 64 วรรคสองของ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และ สิ่งที่จะต้องพิจารณาเพิ่มเติมก็คือ พระราชบัญญัติการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ภาครัฐ จะบังคับใช้ครอบคลุมข้าราชการ ทุกประเภทหรือเพียงบางประเภทเท่านั้น

- (2) อีกทางเลือกหนึ่งก็คืออาจจะใช้วิธีการ แก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายที่มีอยู่ในปัจจุบัน เช่น การแก้ไขพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ให้มีผลบังคับใช้กับข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐได้ด้วย นอกเหนือ จากภาคเอกชนซึ่งบังคับใช้อยู่แล้ว หรือ อาจแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายบริหารงาน บุคคลภาครัฐต่างๆ เช่นเพิ่มเติมมาตรา ที่รับรองสิทธิในการรวมตัวกันเป็น องค์การเพื่อปกป้องคุ้มครองสิทธิ ประโยชน์ของข้าราชการและปฏิบัติ งานในราชการไว้ในพระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพลเรือนหรือ กฎหมายขององค์การกลางบริหารงาน บุคคลของข้าราชการประเภทอื่น โดย อาจระบุว่ารายละเอียดของการดำเนินการ ให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาที่ จะออกตามมาภายหลัง



5.3 ส่งเสริมการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในระบบราชการ

โดยที่เจตนารมณ์ของมาตรา 64 วรรคสอง ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยต้องการให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีเสรีภาพในการสมาคมเพื่อปกป้องสิทธิประโยชน์ของตนเอง ดังนั้นรัฐบาลจึงควรนำมาตรการด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์มาใช้มากขึ้นในการกำหนดและปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานในราชการ เนื่องจากกลไกการเจรจาต่อรองตามแนวทางแรงงานสัมพันธ์นั้นอาจไม่สามารถประยุกต์ใช้ในบริบทภาครัฐได้อย่างเต็มที่ จากการศึกษาพบว่า แม้แต่อนุสัญญาองค์การแรงงานสากล ฉบับที่ 154 ว่าด้วยเรื่องการส่งเสริมกลไกการเจรจาต่อรองร่วม ยังยอมรับว่าการเจรจาต่อรองร่วมในระบบราชการนั้นแตกต่างจากภาคส่วนอื่นๆ เพราะเงื่อนไขและสภาพการจ้างของภาคราชการนั้นเน้นความเป็นหนึ่งเดียวในการบริหารจัดการ (Uniformity) รวมทั้งมีข้อจำกัดในเรื่องของกฎระเบียบ และสถานะการเงินการคลัง(ซึ่งเกี่ยวข้องกับรัฐสภา) ทำให้ไม่สามารถเจรจาต่อรองร่วมได้อย่างเต็มที่⁶ มาตรการด้านการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ที่จำเป็นต้องดำเนินการหรือส่งเสริม อาจประกอบด้วย

- (1) เพิ่มช่องทางเพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพการจ้าง เช่น การให้มีตัวแทนของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ.กรม หรือการจัดระบบข้อเสนอแนะหรือระบบอื่นๆเพื่อรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- (2) ส่งเสริมการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 โดยเน้นการมีส่วนร่วมของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานในคณะกรรมการสวัสดิการข้าราชการ ซึ่งจะช่วยให้การดูแลเกี่ยวกับเงื่อนไขและสภาพการจ้างงานตรงกับความต้องการของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในส่วนราชการนั้นๆ มากกว่าการเจรจาต่อรองร่วม อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมระบบทวิภาคีในการจัดการแรงงานภายในระบบราชการด้วย

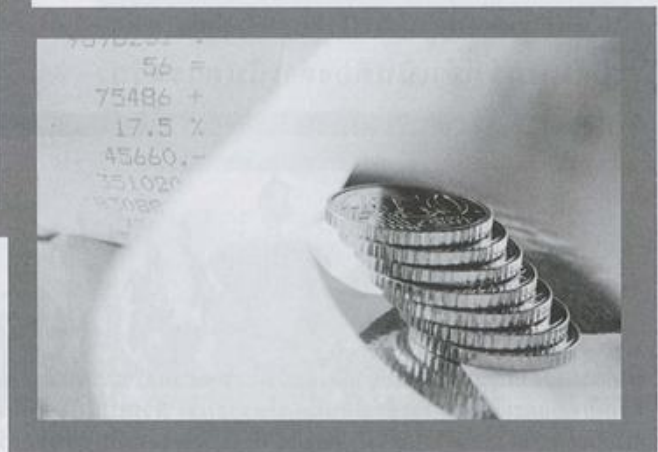
⁶ องค์การแรงงานสากลชี้ว่า ข้อจำกัดในการเจรจาต่อรองร่วมเป็นผลมาจากข้อจำกัดในเรื่องระบบงบประมาณ เพราะเงินเดือน ค่าจ้างสวัสดิการและเงื่อนไขการจ้างงานอื่นๆในราชการ ล้วนเป็นปัจจัยที่นำไปสู่การเพิ่มค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรทั้งสิ้น นอกจากนี้งบประมาณค่าใช้จ่ายของส่วนราชการก็ต้องผ่านความเห็นชอบของรัฐสภา ดังนั้น หัวหน้าส่วนราชการหรือแม้แต่คณะรัฐมนตรีจึงไม่มีอำนาจในฐานะที่เป็น “นายจ้าง” ที่จะมสิทธิในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและสภาพการจ้างได้ตามความประสงค์ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อภาวะด้านการเงินการคลังของประเทศ

- (3) ให้มีการสำรวจสภาพความเป็นอยู่ของข้าราชการ (Staff Well-Being Survey) เป็นประจำทุกปี และนำผลการสำรวจพร้อมแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่อคณะรัฐมนตรี
- (4) ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกระดับในส่วนราชการโดยอาจจะกำหนดงาน "การเจ้าหน้าที่สัมพันธ์" ไว้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ดูแลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ และต้องมีการพัฒนาสมรรถนะหลักในการเป็นผู้ประสานสัมพันธ์ (Relationship Builder) ให้กับผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับ รวมทั้งเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ด้วย



5.4 การจัดตั้งคณะกรรมการค่าตอบแทนภาครัฐ (Remuneration Tribunal)

เนื่องจากเป้าหมายสำคัญของการคุ้มครองแรงงานและการส่งเสริมการแรงงานสัมพันธ์ คือการคุ้มครองสิทธิของแรงงานและปรับปรุงเงื่อนไขและสภาพการจ้าง ซึ่งรวมถึงเงินเดือนค่าจ้าง สวัสดิการและสวัสดิภาพให้เหมาะสม ดังนั้น หากรัฐบาลไทยจะเลือกใช้รูปแบบที่ 3 เพื่อคุ้มครองสิทธิในการจัดตั้งองค์กรแรงงานในภาคราชการและหรือส่งเสริมให้ใช้กลไกการเจรจาต่อรองและมาตรการด้านอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างมีเงื่อนไข ก็สมควรที่จะต้องมีคณะกรรมการค่าตอบแทนภาครัฐ เพื่อทำหน้าที่กำหนดนโยบายและดูแลค่าตอบแทนของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งหมด ทั้งระดับสูงและระดับอื่นๆ โดยจะต้องมีการตราพระราชบัญญัติคณะกรรมการค่าตอบแทนภาครัฐ ซึ่งรวมหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการเงินเดือนแห่งชาติ (ก.ง.ช.) ที่มีอยู่แต่เดิมเข้าไว้ด้วย



6. องค์กรแรงงานข้าราชการ: มิติใหม่ของการจัดการคนภาครัฐ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย เปิดมิติใหม่ของการจัดการทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ ด้วยการรับรองสิทธิและเสรีภาพของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมาตรา 64 วรรคสอง ซึ่งระบุว่า “ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐย่อมมีเสรีภาพในการรวมกลุ่มเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป แต่ทั้งนี้ต้องไม่กระทบประสิทธิภาพในการบริหารราชการแผ่นดิน และความต่อเนื่องในการจัดทำบริการสาธารณะ” และ “การจำกัดเสรีภาพตามวรรคหนึ่งและวรรคสองจะกระทำมิได้ เว้นแต่โดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายเฉพาะ เพื่อคุ้มครองประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยหรือศีลธรรมอันดีของประชาชนหรือเพื่อป้องกันมิให้มีการผูกขาดตัดตอนในทางเศรษฐกิจ”

เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญฉบับผ่านการลงประชามตินี้ ต้องการให้การรวมตัวกันเป็นองค์กรของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ว่าจะอยู่ในรูปแบบสหภาพแรงงานหรือรูปแบบอื่นแต่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน ก็คือการเน้นการดูแลสิทธิประโยชน์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต การรักษาความเป็นธรรม และการธำรงไว้ซึ่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ แต่การดำเนินการเพื่อให้บรรลุผล จำเป็นต้องมีการวางระบบและกลไกที่เหมาะสมเพื่อรองรับและทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ จึงหวังว่าบทความนี้ จะมีส่วนจุดประกายสำหรับการทำงานร่วมกัน เพื่อให้สมเจตนารมณ์ของมาตรา 64 วรรคสองของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย





8 วิธีการ ในการลดความเครียดในที่ทำงาน

ดร.มาฆะ ภูจินดา¹

เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบๆตัวเราเกิดขึ้น ทำให้สภาพแวดล้อมรอบๆตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นลักษณะอากาศที่ร้อนขึ้นทุกวัน ฝนที่ไม่ตกต้องตามฤดูกาล หรือการเกิดน้ำท่วมฉับพลัน สิ่งต่างๆเหล่านี้ก่อให้เกิดภาวะทางอารมณ์ที่เราเรียกว่าความเครียดขึ้นได้ตลอดเวลา เมื่อเรามีความเครียดสะสมประกอบกับความเครียดที่เกิดขึ้นที่ทำงาน ก็อาจทำให้เราไม่สามารถทำงานได้เต็มความสามารถ โดยเฉพาะทุกวันนี้ คนถูกมองเป็นทุนหรือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดแล้ว หากเกิดความเครียดในที่ทำงานแล้วก็คงไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ การรู้จักวิธีการลดความเครียดจึงเป็นสิ่งช่วยให้องค์กรสามารถใช้คนได้อย่างเต็มความสามารถ การลดความเครียดในที่ทำงานมิใช่เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลเพียงฝ่ายเดียวแต่เป็นหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายทุกคนที่ควรให้ความร่วมมือ เช่น จะต้องพยายามหาปัญหาที่เกิดจากความเครียดและพยายามแก้ปัญหาเหล่านั้นให้ได้ แนวทางที่จะช่วยลดความเครียดในที่ทำงานมีทั้งหมด 8 แนวทาง² ได้แก่

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

² ดัดแปลงบางส่วนมาจาก Moyle. P., (2006) Reduce stress in the workplace, People Management, (12), 16

1. สร้างวัฒนธรรมเกื้อกูล

วัฒนธรรมเกื้อกูลเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าที่จะพูดถึงความเครียดของตนเองรวมถึงการขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น เทคนิคที่จะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมเกื้อกูลคือความพยายามให้เกิดการสื่อสารระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง เพื่อถกเถียงกันถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน หรือพยายามส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานได้ปรึกษากันถึงปัญหาที่เกิดจากงาน พนักงานจะลดความเครียดลงไปได้มากหากหัวหน้าแสดงความเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากงานของพนักงานคนนั้น ดังนั้น หัวหน้าหรือผู้จัดการจึงเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมเกื้อกูลเพื่อแก้ปัญหาความเครียดในที่ทำงาน

2. แยกแยะความแตกต่างของพนักงาน

การแยกแยะความแตกต่างของพนักงาน จะช่วยลดปัญหาความเครียดในที่ทำงานได้มาก เช่น พนักงานคนหนึ่งอาจกลัวการเสนองานในที่ประชุมเป็นอย่างมากจึงเกิดความเครียด ในขณะที่เดียวกันพนักงานอีกคนหนึ่งอาจรู้สึกว่าการเสนองานในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ท้าทาย ดังนั้น สิ่งสำคัญที่จะต้องคำนึงถึงเวลามอบหมายงานคือการคำนึงถึงความเครียดของพนักงานในงานที่พนักงานผู้นั้นเห็นว่าก่อให้เกิดความเครียดขึ้นได้ การทราบถึงอุปนิสัยหรือลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมถึงความสามารถของพนักงาน แต่ละคนจะช่วยให้สามารถเลือกงานให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน ทั้งนี้ยังสามารถลดความเครียดของพนักงานได้เป็นอย่างดี



3. หาจุดกำเนิดของความเครียดให้พบ

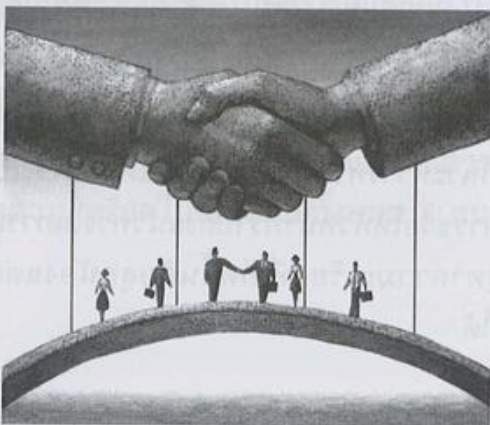
พนักงานแต่ละคนจะแสดงออกในลักษณะที่ต่างกันเมื่อเกิดความเครียด บางคนเมื่อเจอความเครียดอาจมีสติคิดหาทางแก้ปัญหา ในขณะที่อีกคนมองหาความช่วยเหลือเพื่อแก้ปัญหาความเครียด หัวหน้าจึงมีหน้าที่ที่จะต้องพยายามหาวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลายให้เหมาะสมกับความต้องการของพนักงาน การพูดคุยกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแต่ละคนจึงเป็นวิธีการช่วยให้หัวหน้าทราบถึงแนวทางในการแก้ปัญหาความเครียดที่เกิดขึ้นกับลูกน้องแต่ละคนได้

4. แก้ปัญหาทันทีเมื่อความเครียดเกิดขึ้น

หากละเลยความเครียดเพียงนิดเดียว อาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ มากมายที่มาจากความเครียดได้ ดังนั้น จะต้องตื่นตัวถึงความเครียดที่เกิดขึ้นจากปัญหาในที่ทำงานอยู่เสมอ เช่น ปัญหาความขัดแย้งภายในหรือปัญหาภาระงานที่หนักเกินไป ดังนั้น จะต้องสร้างความมั่นใจให้ได้ว่าความเครียดเกิดจากอะไรและหาแนวทางแก้ไขปัญหาในที่

5. การคำนึงถึงการสร้างทีม

การสร้างความสัมพันธ์ในทีมที่ดีจะช่วยแก้ปัญหาความเครียดได้เป็นอย่างดี เนื่องจากความสัมพันธ์ในทีมงานที่ดีจะมีส่วนช่วยลดปัญหาความเครียดที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้เป็นอย่างมาก นอกจากนี้จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน รวมถึงลักษณะต่างๆ ของเพื่อนร่วมงานที่เกิดจากความเครียด และแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดจากความเครียดได้ง่าย การพบปะหรือการหาเวลาหารือเรื่องงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงานบ่อยๆ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ความสัมพันธ์ของเพื่อนร่วมงานดีขึ้น อีกทั้งยังเป็นการแก้ปัญหาความเครียดได้เป็นอย่างมาก



6. การให้อิสระกับพนักงาน

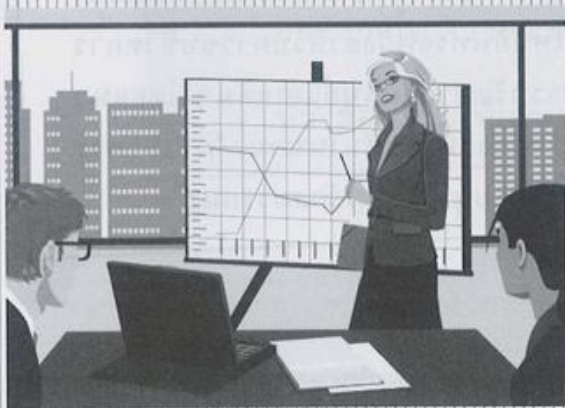
เมื่อพนักงานรับผิดชอบงานที่มากขึ้น ความเครียดก็ไม่ควรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยปกติพนักงานจะสามารถจัดการงานที่มีมากได้ หากพนักงานผู้นั้นรู้จักวิธีการจัดการที่ดี ซึ่งการจัดการกับงานที่มีมากก็มีอยู่หลายวิธี เช่น การเพิ่มชั่วโมงการทำงาน หรือ การให้พนักงานนำงานที่ทำไปทำที่บ้าน เมื่อพนักงานสามารถจัดการการทำงานของตนเองได้ ก็จะสามารถลดความเครียดลงได้เช่นกันและยังทำให้งานนั้นมีความคุณภาพมากขึ้นตามไปด้วย

7. การให้พนักงานทำงานที่บ้าน

การให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานนอกสำนักงาน เช่น การให้ทำงานที่บ้านจะช่วยให้พนักงานลดความเครียดลงได้บ้าง และยังเป็น การช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นได้ด้วยการให้พนักงานนำงานไปทำที่บ้านจะช่วยให้พนักงานบริหารจัดการงานได้สะดวกขึ้น อย่างไรก็ตามก็ดี หัวหน้าก็ควรควบคุมดูแลให้งานเป็นไปตามเป้าประสงค์ หัวหน้าควรปรึกษากับพนักงานว่ามีสิ่งอำนวยความสะดวกใดจะช่วยได้บ้าง เช่น การสนับสนุนด้าน IT หรือการให้เข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่ทำงานได้

8. มีการวางแผนอย่างต่อเนื่อง

การจัดการความเครียดที่ดีมีได้หมายความว่าความเครียดจะหมดไปจากพนักงานได้ทั้งหมดความเครียดอาจเกิดขึ้นบ้างบางช่วง ซึ่งเป็นธรรมชาติของการทำงานอยู่แล้ว ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการจัดการความเครียดไว้เพื่อรองรับความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้เสมอ เช่น การวางแผนโครงการช่วยเหลือพนักงานที่มีความเครียด การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน



สรุป

การจัดการความเครียดมีเทคนิคสำคัญที่อาจสรุปสั้นๆได้ ดังนี้

- กำหนดทักษะและความสามารถที่ต้องใช้ในงานอย่างระมัดระวัง
- คำนึงถึงอุปนิสัยและลักษณะส่วนตัวของพนักงานทุกคนในช่วงรับพนักงานเข้าทำงานเพื่อหางานที่เหมาะสมกับอุปนิสัยและลักษณะส่วนตัวของพนักงาน
- คำนึงเสมอว่าพนักงานแต่ละคนมีการแสดงออกจากความเครียดที่ต่างกัน
- ให้อิสระแก่พนักงานในการเลือกวิธีการจัดการกับงานให้มากขึ้น
- เข้าใจความต้องการของพนักงานและตอบสนองทันทีเวลาที่พนักงานเกิดความเครียด
- สร้างทีมงานที่จะมาช่วยลดความเครียดของพนักงาน

การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ โดยหลักสมรรถนะ อะไรนะ !!??¹

ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ¹
จันทกานต์ ดันเจริญพานิช

ผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ล้วนต้อง
สอดส่ายสายตา แสวงหาความได้เปรียบ
ด้านการแข่งขันเหนือคู่แข่งอยู่ตลอดเวลา
หลายคนในบรรดาผู้นำเหล่านั้นได้ค้นพบแนว
ทางใหม่อันทรงพลังสำหรับการชุบชีวิตการ
บริหารทรัพยากรมนุษย์แบบเดิมๆ โดยแนว
ทางดังกล่าวนี้รู้จักกันในนาม “การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ”

¹ จันทกานต์ ดันเจริญพานิช และ ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ สองพี่น้องร่วมอาชีพข้าราชการ ร่วมกันแปลและเรียบเรียงจากบทความของ Professor William J. Rothwell เรื่อง “What Is Competency-based Human Resource Management?” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของเอกสารจากการสัมมนาเชิงปฏิบัตินานาชาติ หัวข้อ Reinventing Human Resource Management: Competency-based Human Resource Management เมื่อปลายเดือนมีนาคม พ.ศ.2550 อันเป็นส่วนหนึ่งของโครงการศูนย์เครือข่ายความรู้สาธารณะ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Knowledge Hub) โดยสำนักงาน ก.พ.

ผู้สนใจการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของศูนย์ฯ <http://thaihrhub.com/thaihrhub>



ปัญหา 2.

สมรรถนะคืออะไร

แต่คำถามที่เกิดขึ้นก็คือ.....

1. แล้วทำไมจึงต้องปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างที่เป็นอยู่
 2. สมรรถนะ คืออะไรล่ะ
 3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะหมายถึงอะไร และ
 4. การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะมีประโยชน์อะไรบ้าง
- บทความนี้จะฟันธงตอบคำถามทั้งสี่ข้างต้นอย่างกระชับและชัดเจน

ทีละข้อ..... ทีละข้อ..... ทีละข้อ..... และก็ทีละข้อ

ปูจจา 1:

ทำไมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องมีการปรับปรุง

ขอให้คุณลองหยิบตำราการบริหารทรัพยากรมนุษย์เล่มไหนก็ได้ ขึ้นมาดูสักเล่ม คุณก็จะได้พบว่าตำรานั้นระบุไว้ว่า การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นรากฐานของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามที่เป็นมานั้น มีการวิเคราะห์งานเป็นระบบปฏิบัติการแบบหนึ่ง เหมือนอย่างกับที่คอมพิวเตอร์มีลินุกซ์ (Linux) เป็นระบบปฏิบัติการแบบหนึ่ง

แน่นอนว่า คำบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการวิเคราะห์งาน จะต้องเป็นการบรรยายเนื้อหา และกิจกรรมที่บุคคลต้องทำ ควบคู่กันไปกับ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง (Job Specification) ที่ระบุคุณสมบัติขั้นต่ำสุดที่ผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆต้องมี แต่ปัญหาก็คือ นับวัน คำบรรยายลักษณะงาน ก็ยังมีประโยชน์ต่อการทำงานขององค์กรน้อยลงไปเรื่อยๆ

คำบรรยายลักษณะงานมักเป็นการพรรณนางานที่คนทำงานในตำแหน่งหนึ่งต้องทำโดยละเอียด โดยมีกระบวนรายละเอียดกิจกรรมการปฏิบัติงานเป็นรายการๆ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นก็คือกิจกรรมเหล่านั้นต้องประสบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพราะผลจากสภาพการแข่งขันและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาอย่างรวดเร็ว

คำบรรยายลักษณะงานมักไม่ระบุผลผลิต วิธีการวัดผลลัพธ์จากการทำงาน และลักษณะของบุคคลที่เหมาะสมต่อตำแหน่งงานอย่างชัดเจน แต่กลับมุ่งความสนใจไปที่การบรรยายกิจกรรมการปฏิบัติงานโดยละเอียด

เมื่อผู้จัดการจะเลือกคนเข้ามาทำงาน เธอก็จะต้องหยิบคำบรรยายลักษณะงานขึ้นมาพิจารณาทำความเข้าใจสิ่งที่เขียนไว้ในนั้น ว่าคนที่เธอกำลังจะรับเข้ามาทำงานนั้นเขา “ต้องทำอะไรบ้าง” ในขณะที่ “ลักษณะของคน” ที่เธอควรที่จะเลือกกลับไม่ปรากฏอยู่ในเอกสารไหนเลย ผลที่เกิดขึ้นบ่อยๆก็คือ การตัดสินใจผิดในการเลือกคน

พู่กา 2: สมรรถนะคืออะไร

แม้ว่าบางครั้ง คำว่าสมรรถนะจะถูกนำมาใช้ในการหาความหมายของคำ แต่ในความเป็นจริง การนิยามความหมายของสมรรถนะที่ดีที่สุดก็คือ การแทนด้วยคุณลักษณะของผู้ที่มีผลงานดีเลิศ เนื่องจากสมรรถนะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลที่ปฏิบัติงาน ซึ่งไม่เหมือนกับคำบรรยายลักษณะงานที่บ่งบอกถึงกิจกรรมที่บุคคลนั้นต้องปฏิบัติ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าสมรรถนะเป็นตัวนำไปสู่ผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นอะไรก็ตามที่ทำให้งานนั้นมีผลลัพธ์ที่ดีถือว่าเป็นสมรรถนะทั้งสิ้น

ตัวแบบสมรรถนะ (Competency Model) เป็นคำที่ใช้อธิบายถึงบุคคลที่ประสบความสำเร็จในแง่ของการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ประเภทที่อธิบายถึงคุณลักษณะของบุคคลที่ตรงตามเกณฑ์ต่ำสุดที่วางไว้ ซึ่งตัวอย่างของประเภทนี้ ได้แก่ บุคคลที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากภายในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเลือกสรรด้วยการมองว่าบุคคลผู้นั้นมีคุณสมบัติเพียงพอ

สำหรับตัวแบบสมรรถนะอีกประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญมากกว่าประเภทแรกมาก ด้วยเพราะว่าสมรรถนะนี้จะผูกกับการปรับปรุงในเรื่องของผลผลิต และความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กรไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่เท่ากัน ผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีผลงานที่โดดเด่นกว่าผู้ปฏิบัติงานคนอื่นมาก โดยบุคคลที่มีผลงานโดดเด่นมากที่สุดในกลุ่มงาน เช่น หัวหน้า และผู้บริหารจะถูกเรียกว่า บุคคลตัวอย่าง หรือ ดาวเด่น (Exemplar) เนื่องจากบุคคลเหล่านี้อาจจะเป็นผู้ที่ทำงานได้ผลผลิตมากกว่าผู้ปฏิบัติงานทั่วไปที่ได้รับการฝึกอบรมมาตรฐานแล้วถึง 20 เท่า ซึ่งอาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ดาวเด่นหนึ่งคนอาจทำงานได้เท่ากับผู้ปฏิบัติงานทั่วไป 20 คน

ถ้าหากคุณจะถามว่า เป็นอย่างไรไปได้ดีอย่างไร อะไรที่ทำให้คนคนหนึ่งทำงานได้มากกว่าคนอื่น ๆ 20 เท่า คำถามนี้สามารถหาคำตอบได้จากตัวแบบสมรรถนะซึ่งเป็นการอธิบายลักษณะของผู้ที่ปฏิบัติงานได้ดีเยี่ยม และสิ่งที่ทำให้บุคคลผู้นั้นปฏิบัติงานได้ผลผลิตเช่นนี้ ดังนั้น ถ้าองค์กรใดสามารถระบุความแตกต่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลผลิตสูงกับผู้ปฏิบัติงานทั่วไปได้ องค์กรนั้นก็ยังสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการทำงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิผล และยังอาจเป็นการช่วยประหยัดค่าใช้จ่าย ทรัพยากรบุคคล และประหยัดค่าใช้จ่าย รวมถึงสิทธิประโยชน์ต่างๆ ด้วย



พู่จา 3:

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ
หมายถึงอะไร

พู่จา 4:

การบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ
มีประโยชน์อะไรบ้าง

ถ้าการวิเคราะห์งานซึ่งได้ผลลัพธ์คือคำบรรยายลักษณะงานเป็นระบบปฏิบัติการสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม การวิเคราะห์หาตัวแบบสมรรถนะซึ่งได้ผลลัพธ์เป็นชุดตัวแบบสมรรถนะก็จะเป็นระบบปฏิบัติการสำหรับแนวคิดใหม่ในเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยแนวคิดนี้มีชื่อเรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ (Competency-Based Human Resource Management) เป็นแนวคิดที่ต้องการเพิ่มผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยระบุความแตกต่างที่สำคัญระหว่างผู้ปฏิบัติงานดีเด่นกับผู้ปฏิบัติงานโดยเฉลี่ย จากนั้นนำแนวคิดการบูรณาการภารกิจต่างๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การจ้างงาน และการฝึกอบรม มาทำให้อช่องว่างระหว่างความแตกต่างนั้นแคบลง

สำหรับการนำแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะมาใช้นั้น ผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบและตัดสินใจในเรื่องการบริหารและพัฒนาองค์กรควรจัดลำดับความสำคัญก่อน - หลังของการนำแนวคิดนี้มาใช้กับภารกิจงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ซึ่งได้แก่ งานวางแผนกำลังคน งานสรรหาและเลือกสรร งานปฐมนิเทศพนักงานใหม่ งานฝึกอบรม งานวางแผนอาชีพ งานค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ งานบริหารผลการปฏิบัติงาน และงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว

ในการพิจารณาลำดับก่อน-หลังของการนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ ควรมีการวิเคราะห์ว่าภารกิจงานใดควรนำแนวคิดเรื่องหลักสมรรถนะมาใช้ปรับปรุงงานอย่างเร่งด่วน และภารกิจใดยังสามารถใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมได้อยู่ เนื่องจากไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแนวคิดดั้งเดิมเป็นแนวคิดใหม่ที่นำหลักสมรรถนะมาใช้ได้ภายในครั้งเดียว ดังที่มีคำโบราณกล่าวเอาไว้ว่า “คุณไม่สามารถรับประทานช้างทั้งตัวได้หมดเพียงครั้งเดียว แต่คุณสามารถรับประทานช้างได้ 1 คำ ต่อการรับประทาน 1 ครั้ง” ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะได้ผลดี องค์กรต่างๆ ควรนำแนวคิดนี้มาใช้ปรับปรุงภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 1 ครั้ง ต่อ 1 ภารกิจ

บทสรุป

เมื่อเศรษฐกิจทั่วโลกมีการแข่งขันกันมากขึ้น ผู้นำในแต่ละองค์กรจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่จะทำให้ห้องค์กรของตนอยู่รอด และคงความได้เปรียบทางการแข่งขัน และหากผู้นำองค์กรตระหนักว่าผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญมากที่สุด การหาวิธีพัฒนาและปรับปรุงการบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมต้องมีความสำคัญตามไปด้วย ซึ่งนั่นได้ส่งผลมาถึงการนำแนวคิดเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะมาใช้เพื่อเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นเรื่องการวิเคราะห์งาน และคำบรรยายลักษณะงาน โดยมุ่งประเด็นไปที่การหาความแตกต่างในแง่ของการสร้างสรรค์ผลการปฏิบัติงานระหว่างผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีเยี่ยม ซึ่งเป็นดาวเด่นขององค์กร

ประวัติสังเขปของผู้เขียน

Dr. William J. Rothwell เป็นศาสตราจารย์ประจำมหาวิทยาลัย Pennsylvania State University วิทยาเขต University Park รับผิดชอบด้านการพัฒนาและการศึกษาของกำลังแรงงาน โดยทำหน้าที่หัวหน้าโครงการบัณฑิตศึกษาที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่ง ด้านการฝึกอบรมนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่ระดับมือใหม่จนถึงมืออาชีพ

ตัวอย่างผลงานหนังสือเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยหลักสมรรถนะ ที่มีชื่อเสียงของ Rothwell ได้แก่ Competency-based Human Resource Management (2004) และ Competency Toolkit (2000) ■

ความเคลื่อนไหวใน กบข. ตอน ออมเงินกับ กบข. ได้รับยกเว้นภาษี

เพื่อให้ประชาชนสามารถพึ่งพาตนเองในช่วงบั้นปลายพร้อมกับช่วยลดภาระให้กับภาครัฐที่ต้องเตรียมงบประมาณสำหรับผู้สูงอายุ ภาครัฐจึงได้นำมาตรการด้านภาษีเข้ามาช่วยส่งเสริมให้ผู้มีเงินได้เห็นความสำคัญของการออมเงินระยะเวลายาวเพื่อการเกษียณอายุรวมทั้งจูงใจประชาชนให้หันมาเก็บออมและลงทุนด้วยการให้สิทธิประโยชน์ทางภาษีผ่านช่องทางต่างๆที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตในระยะยาวมากขึ้น

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าปัจจุบันมีรูปแบบหลายช่องทางที่รัฐบาลให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี อาทิ สิทธิในการยกเว้นภาษีจากเงินได้บางประเภท หรือ สิทธิในการหักค่าลดหย่อนจากค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่ออนาคตในระยะยาว เช่น ค่าใช้จ่ายจากดอกเบี้ยผ่อนบ้าน การจ่ายเบี้ยประกันชีวิต หรือเงินที่จ่ายให้กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ รวมทั้งการลงทุนผ่านกองทุน RMF และ LTF เป็นต้น ทั้งนี้เนื่องจากรัฐบาลเห็นว่าเมื่อบุคคลเสียภาษีน้อยลง ก็จะช่วยเหลือเก็บออมมากขึ้นนั่นเอง

เช่นเดียวกับข้าราชการสมาชิก กบข. ที่ออมเงินกับ กบข. ด้วยการสะสมเข้ากองทุนเป็นประจำทุกเดือน ซึ่งเงินออมจำนวนนี้ถือเป็นเงินเก็บส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้สมาชิกเก็บไว้ใช้เพื่อเป็นทุนทรัพย์ในการดำรงชีวิตภายหลังเกษียณอายุราชการต่อไป ดังนั้นรัฐบาลจึงมอบสิทธิประโยชน์ ทางภาษีให้กับสมาชิกที่ออมเงินผ่าน กบข. ดังต่อไปนี้

1. เงินสะสมตามจำนวนที่นำส่งเข้ากองทุนเป็นประจำทุกเดือน จะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา (ไม่เกิน 300,000 บาท ในแต่ละปีภาษี)
2. เงินหรือผลประโยชน์ใด ๆ ที่ได้รับจากกองทุน เนื่องจากออกรายการด้วยเหตุสูงอายุ เหตุทดแทน เหตุทุพพลภาพและเหตุเสียชีวิต รวมถึงโครงการพิเศษต่าง ๆ ของภาครัฐ ทั้งโครงการทางเลือกใหม่ให้ชีวิต หรือโครงการเกษียณก่อนกำหนดซึ่งสมาชิกหรือทายาทจะได้รับยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา

เมื่อทราบสิทธิประโยชน์ภาษีข้างต้นแล้ว นับเป็นโอกาสอันดีที่สมาชิกจะได้รับเงินเพื่อเป็นต้นทุนการดำเนินชีวิตในช่วงเกษียณและที่สำคัญเงินจำนวนนี้ยังไม่ต้องนำไปคำนวณเสียภาษีเงินได้ในปีนั้นอีกด้วย ดังนั้น สมาชิกที่เกษียณอายุราชการในปีนี้และยังไม่ได้ยื่นเอกสารขอรับเงินคืนจาก กบข.สามารถยื่นเอกสารขอรับเงินคืนได้ตั้งแต่วันที่ 1 ต.ค. เป็นต้นไป

หากมีข้อสงสัยและต้องการสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการจ่ายเงินคืน สามารถติดต่อได้ที่ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร. 1179 กด 6
ทาง email : member@gpf.or.th
หรือผ่านบริการ Web Chat ที่ www.gpf.or.th



ยังให้ ได้คุ้ม

เพียงส่ง e-mail ของตัวคุณเอง
และแนะนำ e-mail เพื่อนๆ
เพื่อสมัครรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จาก กบข.

ส่ง **20 e-mail** ขึ้นไป
จะได้รับของที่ระลึกจาก กบข.

ส่งมาได้ที่ www.gpf.or.th
หรือสอบถามรายละเอียดได้ที่ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข.

โทร. 1179 e-mail : member@gpf.or.th

ตั้งแต่ 1 ต.ค. - 30 พ.ย. 2550

ประกาศรายชื่อผู้ที่ได้รับของที่ระลึกผ่านเว็บไซต์ กบข.

www.gpf.or.th วันที่ 7 ธ.ค. 2550

กบข. ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและของที่ระลึกดังกล่าวโดยไม่แจ้งให้ทราบล่วงหน้า

หมายเหตุ : วัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น
โดย กบข. จะไม่มีการนำข้อมูลของท่านไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใด

e-mail





ยิ่งให้ ได้คุ้ม

เพียงส่ง e-mail ของตัวคุณเอง และแนะนำ e-mail เพื่อนๆ เพื่อสมัครรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์จาก กบข.

ส่ง 20 e-mail ขึ้นไป จะได้รับของที่ระลึกจาก กบข.



ตั้งแต่ 1 ต.ค. - 30 พ.ย. 2550 ประชากรชายชื่อบุคคลที่ได้รับของที่ระลึกผ่านเว็บไซต์ กบข. www.gpf.or.th วันที่ 7 ส.ค. 2550

ชื่อ-สกุลผู้แนะนำ _____
 ที่อยู่ _____
 โทรศัพท์ _____ เบอร์มือถือ _____
 e-mail _____

* หากไม่สะดวกกรอกชื่อ-สกุล กรอกเฉพาะ e-mail

1 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

11 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

2 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

12 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

3 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

13 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

4 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

14 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

5 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

15 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

6 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

16 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

7 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

17 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

8 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

18 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

9 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

19 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

10 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

20 ชื่อ-สกุล _____
 e-mail _____

ส่งมาที่ โทรสาร 02-636-1691

หรือสอบถามรายละเอียดได้ที่ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร 1179 e-mail : member@gpf.or.th

หมายเหตุ : วัตถุประสงค์ในการดำเนินการเพื่อจัดส่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น โดย กบข. จะไม่มีการนำข้อมูลออกทำนไปใช้ในวัตถุประสงค์อื่นใด
 กบข. ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขและของที่ระลึกดังกล่าวโดยไม่มีแจ้งให้ทราบล่วงหน้า

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

ความขัดแย้งกันระหว่าง
ผลประโยชน์ส่วนบุคคล
และ
ผลประโยชน์ส่วนรวม
(Conflict of Interests)



ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตอนที่ 4

การทำงานพิเศษ (Outside employment or moonlighting)

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ อีกประการหนึ่ง คือ การทำงานพิเศษ

การทำงานพิเศษ คือ การเป็นที่ปรึกษาและการจ้างงานให้แก่ตนเอง รวมถึงการใช้ตำแหน่งสถานภาพการทำงานสาธารณะ ในการที่จะเข้าไปเป็นนายจ้างของภาคเอกชน หรือเป็นเจ้าของเอง ตลอดจนการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ของรัฐในการทำงานพิเศษภายนอก

ตัวอย่างเช่น

- ⇒ ผู้ตรวจสอบบัญชีภาครัฐรับงานพิเศษเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้ทำบัญชีให้กับบริษัทที่ต้องถูกตรวจสอบ
- ⇒ เจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยตำแหน่งหน้าที่ทางราชการ รับจ้างเป็นที่ปรึกษาโครงการ เพื่อให้บริษัทเอกชนที่ว่าจ้างนั้นเกิดความน่าเชื่อถือกว่าบริษัทคู่แข่ง
- ⇒ ข้าราชการครูที่สอนไม่เต็มทีในเวลาราชการ และต้องการให้นักเรียนไปเรียนพิเศษกับตนนอกเวลาราชการ

๘ นายบุญชู เจ้าขอรับการนำเข้ารถขบถได้ไปติดต่อราชการที่กรมแห่งหนึ่งกับนางสาวปราณี



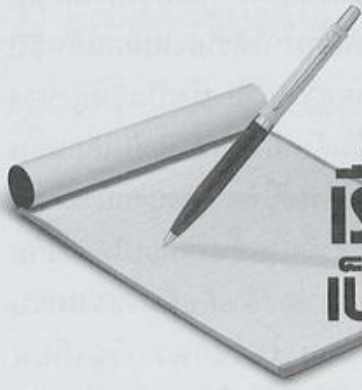
๘ การกระทำได้กล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐได้เบียดบังเวลาและรายได้ของราชการไปเป็นของตัวเอง และขาดการทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ ทำให้ประชาชนสูญเสียผลประโยชน์ที่ควรจะได้รับ ซึ่งในเวลาปฏิบัติงานก็จะเลือกปฏิบัติให้บริการเฉพาะรายที่ตนเองได้รับประโยชน์ก่อนประชาชนทั่วไปด้วย

๕) หัวใจจากที่ ดร.แสบรู้ ผู้เชี่ยวชาญด้านสื่อแวดล้อมรับโทรศัพท์จากนายประจักษ์ พนักงานบริษัท เอกชนยักษ์ใหญ่แห่งหนึ่งแล้ว ก็ออกมาพูดคุยกับนายสำราญ เสวาหน้าห้อง



๕) การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะข้าราชการที่มีหน้าที่ต้องสอนหนังสือ แต่ขณะเดียวกันก็เป็นที่ปรึกษาบริษัท โดยรับประโยชน์ที่ได้จากบริษัทเอกชน จึงทำให้ละเลยต่อหน้าที่ราชการ

ต้นฉบับไม่มีหน้านี้



เรื่อง การพิจารณาบำเหน็จความชอบ เป็นกรณีพิเศษให้แก่ นายอำเภอไม้แก่น

มณฑานา บรรจงแต้ม*

ใ การประชุม ก.พ. ครั้งที่ 7/2550 เมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม 2550 ก.พ. ได้พิจารณาเรื่องที่กระทรวงมหาดไทย ขอให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษจำนวน 8 ขั้น และขอให้เลื่อนระดับตำแหน่งไปถึงระดับ 11 ให้กับนายอำเภอไม้แก่น ที่ได้เสียชีวิตขณะออกตรวจพื้นที่ และแก้ไขปัญหาโรงเรียนที่ถูกเผา ว่าเป็นการปฏิบัติหน้าที่เทียบเคียงได้กับการรักษาอธิปไตยของชาติ เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ และเกียรติประวัติแก่ข้าราชการที่ได้เสียสละปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แล้วมีมติว่า ในกรณีที่ขอให้พิจารณากำหนดตำแหน่งและเลื่อนระดับให้สูงขึ้น นั้น ไม่อาจกระทำได้นี้เนื่องจากขัดกับหลักกฎหมายตามมาตรา 42 ของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 แต่สำหรับในเรื่องการพิจารณาปูนบำเหน็จความชอบในกรณีของนายอำเภอไม้แก่นนี้ ก.พ. มีมติให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด โดย ก.พ. ได้วางหลักการ และแนวทางเพื่อประกอบการพิจารณาในการเลื่อนเงินเดือนดังนี้

1. ให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนในอันดับเงินเดือนที่ควรอยู่ในขั้นสูงสุดก่อน

2. เมื่อเลื่อนตามข้อ 1 แล้ว ยังเลื่อนไม่ครบตามมติกรม ก็ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไปในอันดับที่สูงขึ้นในขั้นที่เทียบได้ตรงกับขั้นเดิม และเลื่อนต่อไปจนครบกำหนด
3. ในกรณีที่มีเหตุพิเศษนอกเหนือจากนี้ให้เข้ามาพิจารณาเป็นรายๆ ไป

สำหรับกรณีของนายชยพัทธ์ รักษายศ (นายอำเภอไม้แก่น) จึงให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าว คือ ถ้าพิจารณาตามกรณีเลื่อนได้ 8 ขั้น ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ จะได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.11 ขั้น 57,750 บาท แต่ถ้าพิจารณาบำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยบำเหน็จความชอบค่าทดแทน และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ และให้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการและช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตย และรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ พ.ศ. 2521 จะเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมได้ 10 ขั้น ก็จะได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.11 ขั้น 61,860 บาท รายละเอียดของเรื่องนี้มีดังนี้

*ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

1. ที่มา

1.1 กระทรวงมหาดไทยขอให้คณะรัฐมนตรีพิจารณาปูนบำเหน็จ ความชอบให้กับข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีพิเศษ รายนายชยพัทธ์ รักษายศ นายอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง 8 บก.) อำเภอไม้แก่น จังหวัดปัตตานี ซึ่งเสียชีวิตขณะออกไปตรวจพื้นที่และแก้ไขปัญหาโรงเรียนที่ถูกเผา เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2550 โดยกระทรวงมหาดไทยเห็นว่า การปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวเทียบเคียงได้กับการรักษาอธิปไตยของชาติจึงขอให้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ จำนวน 8 ขั้น และเลื่อนระดับตำแหน่งได้ถึงระดับ 11 เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจและเป็นเกียรติประวัติแก่ข้าราชการที่ได้เสียสละปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

1.2 คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาเรื่องนี้ในการประชุมเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2550 แล้วมีมติให้กระทรวงมหาดไทยหารือในรายละเอียดร่วมกับสำนักงาน ก.พ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสมแล้วนำเสนอคณะรัฐมนตรีอีกครั้ง

1.3 กระทรวงมหาดไทยจึงขอให้ ก.พ. พิจารณามำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษให้แก่ นายชยพัทธ์ รักษายศ นายอำเภอไม้แก่น ดังนี้

(1) พิจารณามำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษเลื่อนขั้นเงินเดือน 8 ขั้น ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ พ.ศ. 2521 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ข้อ 7 (1) และข้อ 10 ทวิ จากที่รับเงินเดือนอันดับ

ท.8 ขั้น 35,880 บาท เลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษให้ได้รับเงินเดือนอันดับ ท.8 ขั้น 45,620 บาท ซึ่งเป็นขั้นสูงของเงินเดือนอันดับ ท.8 และเมื่อยังเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ครบก็ให้สามารถรับเงินเดือนในอันดับที่สูงขึ้นในชั้นที่เทียบได้ตรงกับขั้นเงินเดือนของอันดับถัดไปจนครบจำนวนขั้นและให้ใช้อัตราเงินเดือนดังกล่าวไปใช้ในการเลื่อนระดับเป็นกรณีพิเศษ กรณีนี้จะทำให้เลื่อนขั้นเงินเดือนได้ถึงอันดับ ท.11 ขั้น 57,750 บาท ทั้งนี้ดำเนินการโดยอาศัยมาตรา 40 และมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และไม่กระทบต่องบประมาณและตำแหน่งแต่อย่างใด

(2) พิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษจากตำแหน่งระดับ 8 เป็นระดับ 11 โดยไม่ต้องผูกพันกับตำแหน่ง เพื่อเป็นเกียรติประวัติแก่วงศ์ตระกูลสืบไป โดยเทียบเคียงกับข้าราชการทหารซึ่งเสียชีวิตที่ได้รับการเลื่อนยศจากพันเอกพิเศษเป็นพลเอก โดยหากติดข้อกฎหมายขอให้ ก.พ. พิจารณาดำเนินการแก้ไขกฎหมายเพื่อให้เกิดผลบังคับใช้ด้วย

(3) พิจารณากำหนดแนวทางปฏิบัติในการพิจารณามำเหน็จความชอบแก่ข้าราชการพลเรือนของทุกส่วนราชการซึ่งอาจจะเกิดขึ้นเช่นเดียวกับกรณีดังกล่าว

2. ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.

2.1 การปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง

โดยที่มาตรา 42 (11) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดตำแหน่งระดับ 11 ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือทบวง หรือตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวงแต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี หรือ หัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี รวมทั้ง ตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะหรือลักษณะงานเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามอำนาจหน้าที่หลักของกระทรวงหรือทบวง ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ อีกทั้งทรงคุณวุฒิและมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ หรือตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษเทียบได้ระดับเดียวกับตำแหน่งอื่นในระดับนี้ ตามนัยข้อกฎหมายดังกล่าว กรณีจึงไม่อาจกำหนดตำแหน่งนายอำเภอไม้แก่น (เจ้าพนักงานปกครอง 8 บก.) เป็นตำแหน่งระดับ 11 เพื่อใช้แต่งตั้งนายชยพัทธ์ รักษายศ ได้



2.2 การให้ได้รับเงินเดือนกรณีข้าราชการได้รับบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ

(1) ก.พ.ได้เคยพิจารณากรณีนายสุนทร ฤทธิภักดี รองผู้ว่าราชการจังหวัดปัตตานี ซึ่งเสียชีวิตจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยกระทรวงมหาดไทยขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งจากตำแหน่งนักปกครอง 9 เป็นตำแหน่งนักปกครอง 10 เป็นกรณีพิเศษ ซึ่ง ก.พ. พิจารณาแล้วมีมติไม่อนุมัติให้กำหนดเป็นตำแหน่งนักปกครอง 10 เนื่องจากมาตรา 42 (10) (ก) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้กำหนดตำแหน่งระดับ 10 ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับ ผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมหรือจังหวัด แต่ให้ได้รับบำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ได้รับบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ พ.ศ. 2521 ข้อ 9 (1) โดยอาจได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ไม่เกิน 7 ขั้น ตามที่คณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จความชอบอนุมัติ ทั้งนี้ เมื่อเลื่อนเงินเดือนตามมติของคณะกรรมการพิจารณาบำเหน็จความชอบจนถึงขั้นสูงสุดของอันดับที่ได้รับเงินเดือนอยู่แล้ว หากเลื่อนขั้นเงินเดือนยังไม่ครบ 7 ขั้น ตามมติดังกล่าว ให้สามารถรับเงินเดือนในอันดับที่สูงขึ้นในขั้นที่เทียบได้ตรงกับขั้นเงินเดือนของอันดับเดิมและเลื่อนขั้นเงินเดือนจนครบจำนวนขั้นที่กำหนดตามตารางเทียบขั้นเงินเดือนแต่ละอันดับที่ข้าราชการจะได้รับเมื่อได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งท้าย กฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2547

(2) สำหรับกรณีข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกล้าหาญ เสียสละชีวิตเพื่อประเทศชาติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัยสูงเทียบได้กับภาวะสงคราม อาจกำหนดเป็นหลักการและแนวทางเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาหากเกิดกรณีเช่นนี้อีก ดังนี้

(2.1) ให้เลื่อนขั้นเงินเดือนในอันดับเงินเดือนของตำแหน่งที่ดำรงอยู่จนถึงขั้นสูงสุดก่อน

(2.2) เมื่อเลื่อนขั้นตาม (2.1) แล้ว ยังเลื่อนขั้นเงินเดือนไม่ครบตามมติดังกล่าวให้สามารถเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไปในอันดับสูงขึ้นที่อยู่ถัดไปในขั้นที่เทียบได้ตรงกันกับอันดับเดิมและเลื่อนขั้นเงินเดือนต่อไปตามลำดับจนครบจำนวนขั้นที่กำหนด

(2.3) ในกรณีที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งต้องพิจารณาเป็นรายๆ ไป เมื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนครบตามข้อ (2.2) แล้ว อาจพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ ให้ได้รับเงินเดือนในอันดับที่อยู่ถัดไปในกรณีที่ขั้นเงินเดือนดังกล่าวตรงกับขั้นเงินเดือนในอันดับที่สูงขึ้นอีก 1 อันดับ

ทั้งนี้ การเลื่อนขั้นเงินเดือนตาม (2.2) และ (2.3) ให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดตามตารางเทียบขั้นเงินเดือนแต่ละอันดับที่ข้าราชการจะได้รับท้ายกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2548

2.3 สำหรับกรณีนายชยพัทธ์ รักษายศ นายอำเภอไม้แก่น ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความกล้า

หาญ เสียสละชีวิตเพื่อประเทศชาติ และเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ จึงเห็นควรให้นายชยพัทธ์ รักษายศ ได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษตามข้อ (2.3) โดยให้ได้รับเงินเดือนในอันดับที่สูงขึ้นตามนัยข้อ 9 ของกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน พ.ศ. 2544 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ดังนี้

(1) กรณีได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ พ.ศ. 2521 ตามข้อ 7 หรือ ข้อ 9 และ ข้อ 10 ทวิ นายชยพัทธ์ รักษายศ จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 8 ขั้น เห็นควรให้ได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.11 ขั้น 57,750 บาท

หลักเกณฑ์การคำนวณ คือ ก่อนเสียชีวิตได้รับเงินเดือนอันดับ ท.8 ขั้น 35,880 บาท เมื่อเลื่อน 7 ขั้น จะได้รับขั้น 45,620 บาท (ขั้นสูงสุด) และเทียบขั้น 48,600 บาท ของอันดับ ท.9 แล้วเทียบขั้น 52,150 บาท ของอันดับ ท.10 รวมอีก 1 ขั้นจะได้รับขั้น 53,920 บาท และเทียบขั้น 57,750 บาท ของอันดับ ท.11

(2) กรณีได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทนและการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ ราชการหรือช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ พ.ศ. 2521 ข้อ 7.1 และข้อ 7.5 นายชยพัทธ์

รักษายศ จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนได้รวมทั้งสิ้นไม่เกิน 10 ขั้น เห็นควรให้ได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.11 ชั้น 61,860 บาท ซึ่งเป็นขั้นสูงสุดของอัตราเงินเดือนอันดับ ท.11

หลักเกณฑ์การคำนวณ คือ ก่อนเสียชีวิตได้รับเงินเดือนขั้น 35,880 บาท ของอันดับ ท.8 เมื่อเลื่อน 7 ขั้นจะได้รับขั้น 45,620 บาท (ขั้นสูงสุด) และเทียบขั้น 48,600 บาท (ขั้นสูงสุด) ของอันดับ ท.9 แล้วเทียบขั้น 52,150 บาทของอันดับ ท.10 รวมอีก 3 ขั้นจะได้รับขั้น 57,470 บาท (ขั้นสูงสุด) ของอันดับ ท.10 และเทียบขั้น 61,860 บาท (ขั้นสูงสุด) ของอันดับ ท.11

ทั้งนี้ การพิจารณำาเน็ญความชอบให้เป็นไปตามมติของคณะกรรมการพิจารณำาเน็ญความชอบฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเน็ญความชอบเป็นกรณีพิเศษ พ.ศ. 2521 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเน็ญความชอบ ค่าทดแทนและการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชนผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ พ.ศ. 2521 ตามลำดับ

มติ ก.พ.พิจารณำาเน็ญ มิบตถันน

1. โดยที่มาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 กำหนดให้ ก.พ.จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญทุกตำแหน่ง... ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงาน ซึ่งมาตรา 42 (11) กำหนดว่าตำแหน่งระดับ 11 ได้แก่ ตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูง ในฐานะหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง

หรือทบวง หรือตำแหน่งสำหรับผู้บริหารระดับสูงในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและไม่สังกัดกระทรวงหรือทบวงแต่อยู่ในบังคับบัญชาของนายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี รวมทั้งตำแหน่งสำหรับลักษณะงานวิชาชีพเฉพาะหรือลักษณะงาน เชี่ยวชาญเฉพาะด้านตามอำนาจหน้าที่หลักของกระทรวงหรือทบวง ซึ่งจำเป็นต้องปฏิบัติโดยผู้มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงมากเป็นพิเศษ อีกทั้งทรงคุณวุฒิและมีผลงานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ หรือตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่รายงานตรงต่อนายกรัฐมนตรีซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ความยาก และคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษเทียบได้ระดับเดียวกับตำแหน่งอื่นในระดับนี้ กรณีนี้จึงไม่อาจกำหนดตำแหน่งนายอำเภอไม้แก่น (เจ้าพนักงานปกครอง 8 บก.) เป็นตำแหน่งระดับ 11 เพื่อเลื่อนและแต่งตั้งนายชยพัทธ์ รักษายศได้

2. สำหรับการพิจารณาปูนบำเน็ญความชอบกรณีข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกล้าหาญ เสียสละชีวิตเพื่อประเทศชาติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงภัยสูงกรณีเทียบได้กับภาวะสงคราม อาจกำหนดเป็นหลักการและแนวทางเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาหากเกิดกรณีเช่นนี้อีก ดังนี้

(1) กำหนดเป็นหลักการให้ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกล้าหาญเสียสละในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งมีความเสี่ยงภัยสูงเทียบได้กับภาวะสงครามจนได้รับอันตรายถึงขั้นเสียชีวิตและได้รับการพิจารณำาเน็ญความชอบเลื่อนขั้นเงินเดือน

เดือนตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี
ให้ดำเนินการดังนี้

- (1.1) ให้เลื่อนชั้นเงินเดือนในอันดับเงิน
เดือนของตำแหน่งที่ดำรงอยู่จนถึงชั้น
สูงสุดก่อน
- (1.2) เมื่อเลื่อนชั้นตาม (1.1) แล้ว ยังเลื่อน
ชั้นเงินเดือนไม่ครบตามมติดังกล่าว
ให้สามารถเลื่อนชั้นเงินเดือนต่อไปใน
อันดับสูงขึ้นที่อยู่ถัดไปในขั้นที่เทียบได้
ตรงกันกับอันดับเดิมและเลื่อนชั้นเงิน
เดือนต่อไปตามลำดับจนครบจำนวน
ขั้นที่กำหนด
- (1.3) ในกรณีที่มีเหตุพิเศษซึ่งต้องพิจารณา
เป็นรายๆ ไป เมื่อเลื่อนชั้นเงินเดือน
ครบตามข้อ (1.2) แล้ว อาจพิจารณา
เป็นกรณีพิเศษให้ได้รับเงินเดือนใน
อันดับที่อยู่ถัดไปในกรณีที่ชั้นเงินเดือน
ดังกล่าวตรงกับชั้นเงินเดือนในอันดับ
ที่สูงขึ้นอีก 1 อันดับ

ทั้งนี้ การเลื่อนชั้นเงินเดือนตาม (1.2) และ
(1.3) ให้เป็นไปตามอัตราที่กำหนดตามตารางเทียบ
ชั้นเงินเดือนแต่ละอันดับที่ข้าราชการจะได้รับทำย
กฎ ก.พ.ว่าด้วยการให้ ข้าราชการพลเรือนสามัญ
ได้รับเงินเดือน (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2548

3. สำหรับกรณีนายชยพัทธ์ รักษายศ นายอำเภอ
ไม้แก่น ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความ
กล้าหาญ เสียสละชีวิตเพื่อประเทศชาติ และเพื่อ
เป็นขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติราชการในพื้นที่ 3
จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้นายชยพัทธ์
รักษายศ ได้รับการพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ
ตามข้อ (1.3) โดยให้ได้รับเงินเดือนในอันดับ
ที่สูงขึ้นตามนัยข้อ 9

ของกฎ ก.พ.ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือน
สามัญได้รับเงินเดือน พ.ศ. 2544 และที่แก้ไข
เพิ่มเติม ซึ่งอาจได้รับการพิจารณาเลื่อนชั้นเงิน
เดือนตามมติของคณะกรรมการพิจารณา
บำเหน็จความชอบฯ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้บำเหน็จความชอบเป็น
กรณีพิเศษ พ.ศ. 2521 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยบำเหน็จความชอบ ค่าทดแทน
และการช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชน
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือราชการ
เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและรักษา
ความสงบเรียบร้อยของประเทศ พ.ศ. 2521
ดังนี้

- (1) กรณีได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบ
ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย
การให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ
พ.ศ. 2521 ตามข้อ 7 หรือข้อ 9 และข้อ 10
ทวิ เลื่อนชั้นเงินเดือนรวมทั้งสิ้น 8 ขั้น ให้
ได้รับเงินเดือนในอันดับ ท.11 ชั้น 57,750
บาท
- (2) กรณีได้รับการพิจารณาบำเหน็จความชอบ
ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย
การให้บำเหน็จความชอบ ค่าทดแทนและ
การช่วยเหลือเจ้าหน้าที่และประชาชน
ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือช่วยเหลือ
ราชการ เนื่องในการป้องกันอธิปไตยและ
รักษาความสงบเรียบร้อยของประเทศ
พ.ศ. 2521 ข้อ 7.1 และข้อ 7.5 เลื่อนชั้น
เงินเดือนรวมทั้งสิ้น 10 ขั้น ให้ได้รับเงิน
เดือนในอันดับ ท.11 ชั้น 61,860 บาท
ซึ่งเป็นขั้นสูงสุดของอัตราเงินเดือนอันดับ
ท.11

เพื่อนบุคลากร
ตอน แนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการย้ายหรือโอนข้าราชการ
ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3
ตาม **ว 12/2533** และ **ว 15/2547**



สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

จากการที่มีเพื่อน ๆ ข้าราชการผู้ซึ่งไม่เคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 และได้พัฒนาตนเองจนมีวุฒิปริญญาตรีเพิ่มขึ้น เช่น ผู้ดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ 4 เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 6 เป็นต้น ได้สอบถามไปยังสำนักงาน ก.พ. ทั้งทางโทรศัพท์ รวมทั้งถามเข้ามาทาง Website เกี่ยวกับการย้ายหรือโอนข้าราชการดังกล่าว

ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ตลอดจนขอทราบความแตกต่างระหว่างหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. 2 ฉบับ คือ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 12 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2533 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 31 ตุลาคม 2547 ซึ่งพวกเราชาวบุคลากรรู้จักกันดีและเรียกกันจนคุ้นเคยว่า ว 12 / 2533 และ ว 15 / 2547

กนั้น เพื่อเป็นการทบทวนเกี่ยวกับสาระสำคัญของหนังสือเวียน ทั้ง 2 ฉบับดังกล่าว ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าจะเป็นประโยชน์กับเพื่อน ๆ บุคลากรตลอดจนเพื่อน ๆ ข้าราชการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง จึงขอสรุปเกี่ยวกับการย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ได้รับวุฒิปริญญาตรีเพิ่มขึ้น ดังนี้

☞ ทั้ง ว 12 / 2533 และ ว 15 / 2547 เป็นกรณี

☞ ย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ไม่เคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3

☞ มีวุฒิปริญญาตรีตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ และตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง

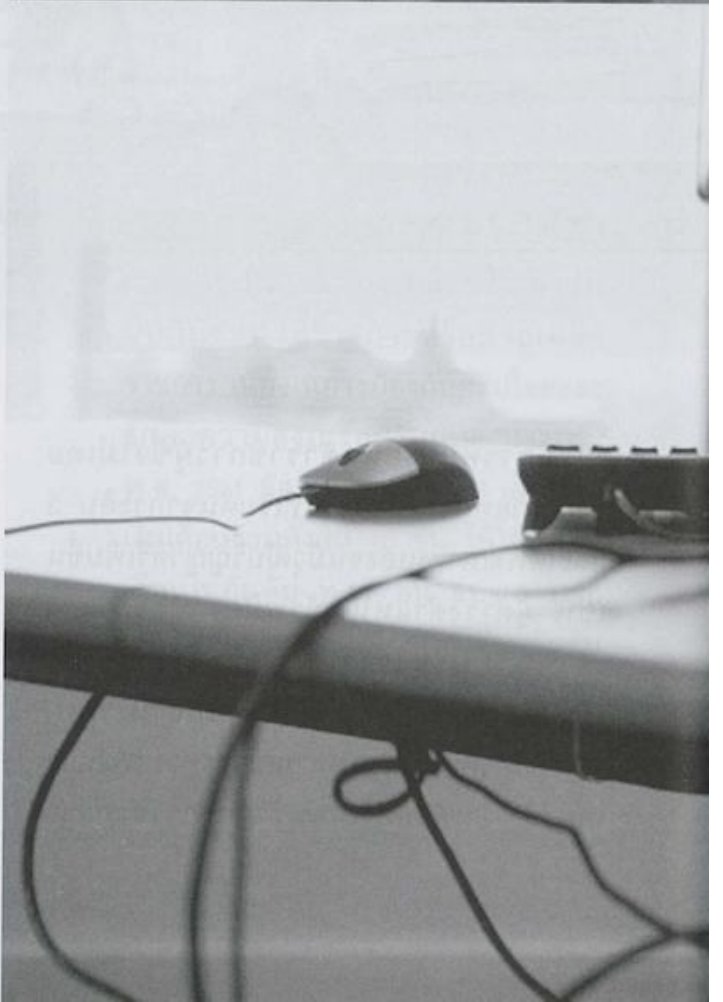
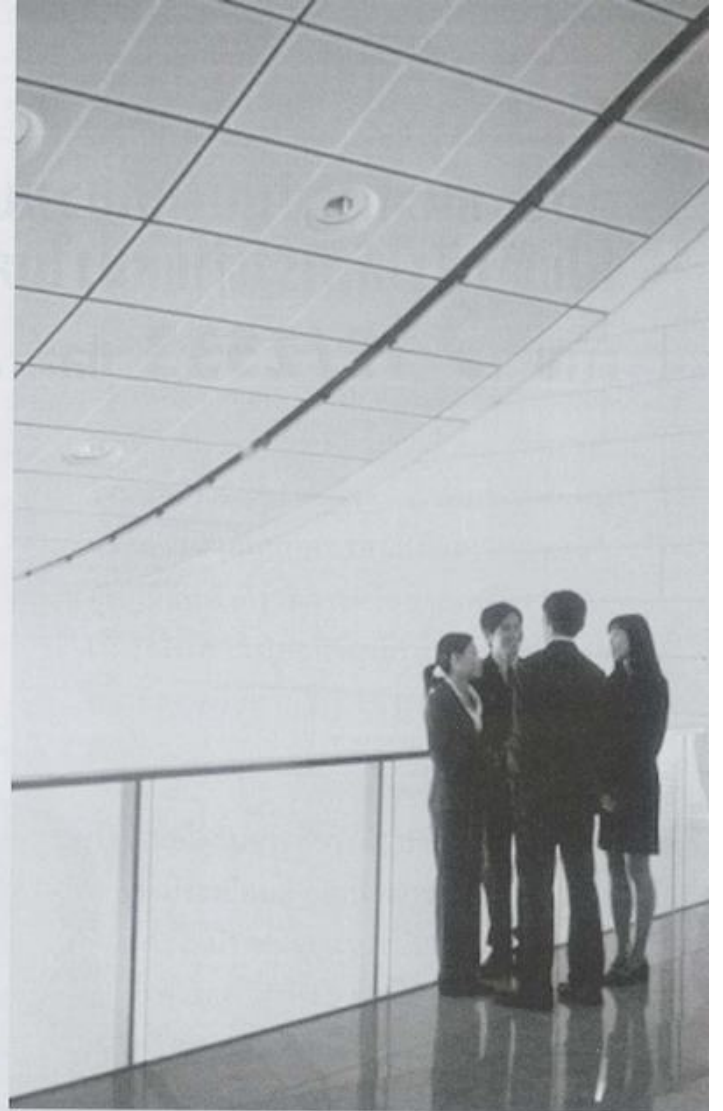
☞ ต้องเป็นการสอบแข่งขันที่ ก.พ. จัดสอบหรือ ก.พ. มอบให้ อ.ก.พ. กรม หรือส่วนราชการจัดสอบ (กรณีการสอบขององค์กรบริหารงานบุคคลอื่น เช่น การสอบแข่งขันของเทศบาล กทม. หรือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้นไม่สามารถนำมาใช้สำหรับกรณีนี้ได้)

☞ การย้ายหรือโอนต้องเป็นการแต่งตั้งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

☞ บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ยังไม่ถูกยกเลิก

☞ มีตำแหน่งว่าง

☞ การดำเนินการเป็นดุลพินิจของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ที่จะพิจารณาดำเนินการโดยจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ



เปรียบเทียบการดำเนินการระหว่าง ๖ 12/2533 และ ๖ 15/2547

๖ 12/2533

1. สายงานที่จะแต่งตั้ง
 - ☞ ต้องเป็นสายงานเดียวกันกับตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ เช่น เจ้าพนักงานธุรการ 4 ผู้มีวุฒิปริญญาตรีทางพาณิชยศาสตร์ สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4
2. ระดับที่จะแต่งตั้ง
 - ☞ ระดับไม่สูงกว่าเดิม
3. เงื่อนไขอื่นๆ
 - ☞ หากเป็นการแต่งตั้งสูงกว่าระดับ 3-5 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนดเป็น ๖ หรือ ๗. ต้องดำเนินการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006 / ๖ 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 ด้วย

๖ 15/2547

1. สายงานที่จะแต่งตั้ง
 - ☞ เป็นสายงานอื่นที่มีชื่อตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี 5 ผู้มีวุฒิปริญญาตรีทางพาณิชยศาสตร์ สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง นักวิชาการการเงินและบัญชี 5 เป็นต้น
2. ระดับที่จะแต่งตั้ง
 - ☞ ระดับ 3-5
3. เงื่อนไขเพิ่มเติมจาก ๖ 12 / 2533
 - ☞ ต้องมีคณะกรรมการคัดเลือกตามหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้
 - ทดสอบฯ โดยใช้หลักสูตรตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0706.4 / ๖ 15 ลงวันที่ 9 กันยายน 2535 โดยอนุโลม
 - ประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่ง โดยให้ทดลองปฏิบัติงานในระยะเวลาตามที่คณะกรรมการกำหนด
 - เกณฑ์การตัดสิน ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60
 - ☞ แต่งตั้งไม่สูงกว่าระดับเดิม และไม่เกินระดับ 5 ทั้งนี้ ไม่ก่อนวันที่ผ่านการคัดเลือก
 - ☞ ต้องปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้งเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - ☞ ต้องดำเนินการคัดเลือกและแต่งตั้งเสร็จสิ้นก่อนบัญชีผู้สอบแข่งขันได้จะถูกยกเลิก

โอละ! ต่อไปถ้ามีใครมาถามถึงการย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ได้รับวุฒิปริญญาตรีเพิ่มขึ้นแต่ไม่เคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 มาก่อน ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 เพื่อนๆคงช่วยอธิบายให้เพื่อนข้าราชการเข้าใจได้นะคะ

ทั้งนี้ รายละเอียดของหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว สามารถดูได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th ในหัวข้อ “กฎหมาย ระเบียบ หนังสือเวียน”

ทางเลือกใหม่ในการสอบเข้ารับราชการ สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท

เหมวดี บรรเทา*

สื่อสารเรื่องการสอบฉบับที่แล้วได้นำเสนอเรื่องราวเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนวิธีดำเนินการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ที่มีการพัฒนาให้มีการสอบด้วยระบบคอมพิวเตอร์นอกเหนือจากการสอบด้วยระบบการเขียนตอบในแบบปกติ จากการดำเนินการดังกล่าวส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการลงทะเบียนการรับสมัคร การประกาศรายชื่อผู้เข้าสอบ การตรวจสอบหลักฐานการสมัคร และการประกาศผลการสอบ ดังนั้นผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทที่สนใจจะสมัครเข้ารับราชการจะต้องศึกษาวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในกระบวนการสอบที่ปรับเปลี่ยนใหม่ดังนี้


การรับสมัครสอบ ดำเนินการรับสมัครสอบทางอินเทอร์เน็ต ทุกวันที่ 1-10 ของเดือนตลอดเวลาไม่เว้นวันหยุดราชการ โดยผู้สมัครมีสิทธิสมัครสอบแบบเดือนเว้นเดือน และผู้สมัครสามารถเลือกวิธีการสอบอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งมี 2 วิธี คือ การสอบโดยใช้วิธีการเขียนตอบด้วยกระดาษและดินสอ ที่ในปัจจุบันยังไม่มีจำกัดจำนวนผู้สอบในแต่ละเดือน และการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ ที่มีจำนวนที่นั่งสอบ 40 ที่ โดย

ผู้สมัครต้องสมัครผ่านทางเว็บไซต์ <http://job.ocsc.go.th> ไม่ใช่ทางเว็บไซต์ www.ocsc.go.th และต้องพิมพ์แบบฟอร์มการชำระเงินค่าธรรมเนียมสอบเพื่อไปชำระเงินผ่านธนาคารกรุงไทย ไม่ใช่ธนาคารกรุงเทพเหมือนอย่างที่ผ่านมา ภายในวันที่ 1-13 ของเดือนที่สมัครสอบ

การประกาศรายชื่อผู้เข้าสอบ และการประกาศผลการสอบ ประกาศรายชื่อ วัน เวลาและสถานที่สอบให้ผู้เข้าสอบทราบทุกวันที่ 20 ของเดือน และจะประกาศรายชื่อผู้สอบผ่านภายใน 4 วันหลังจากวันสอบ โดยจะประกาศรายชื่อที่เว็บไซต์ <http://job.ocsc.go.th> ไม่ใช่ทางเว็บไซต์ www.ocsc.go.th

การตรวจสอบหลักฐานในวันสอบ เดิมผู้สมัครต้องนำหลักฐานการศึกษาและการสมัครมายื่นต่อเจ้าหน้าที่ก่อนเวลาสอบ แต่ในปัจจุบันกำหนดให้ผู้สมัครนำไปสมัคร และหลักฐานต่าง ๆ ใส่ซองขนาด A4 ส่งให้เจ้าหน้าที่ก่อนเข้าห้องสอบเพื่อนำไปตรวจคุณสมบัติต่อไป ทั้งนี้เพื่อการดำเนินการตรวจสอบหลักฐานมีความรวดเร็ว คล่องตัว และสะดวกแก่ผู้สมัครมากขึ้น เพราะไม่ต้องเสียเวลายื่นตรวจหลักฐานก่อนเข้าห้องสอบ

*นักวิชาการสอบ 6 ว ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



ส่วนวิธีการและขั้นตอนที่เกี่ยวกับการตรวจสอบผู้เข้าสอบในวันสอบ การตรวจให้คะแนน การออกหนังสือแจ้งผลการสอบฯ และการขึ้นทะเบียนผู้สอบผ่านภาค ก.และข. ในปัจจุบันยังคงดำเนินการเหมือนการสอบในแบบการเขียนตอบแบบเดิม แต่ในระยะต่อไปเมื่อมีจำนวนที่นั่งสอบเพิ่มขึ้นและการดำเนินการสอบได้รับการพัฒนาระบบและเทคนิคทางวิชาการให้มีความสมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นแล้ว สำนักงาน ก.พ. ก็จะใช้การสอบด้วยระบบคอมพิวเตอร์ในการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทอย่างเต็มรูปแบบแทนที่การสอบด้วยการเขียนตอบ วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการสอบสำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโททั้งหมดก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้มีความสอดคล้องกันทั้งกระบวนการมากขึ้น เช่น หากมีจำนวนที่นั่งสอบเพิ่มขึ้น สำนักงาน ก.พ. อาจเพิ่มรอบการจัดสอบให้ได้มากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง ผู้สมัครสอบอาจสามารถเลือกรอบการสอบที่กำหนดไว้ล่วงหน้าประมาณ 3 เดือน โดยระบบจะแสดงที่ว่างของที่นั่งสอบให้ทราบด้วย การประกาศรายชื่อผู้สอบอาจสามารถประกาศรายชื่อผู้เข้าสอบล่วงหน้าก่อนวันสอบ 5 วัน การตรวจให้คะแนนอาจประมวลผลในห้องสอบได้ทันทีหลังการสอบ และส่งผลการสอบอย่างเป็นทางการทาง e-mail ให้ผู้สอบผ่านได้ทราบอีกครั้ง โดยผู้สอบสามารถสั่งพิมพ์หนังสือแจ้งผลการสอบได้ด้วยตนเองที่ <http://job.ocsc.go.th> เป็นต้น ■

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

ตอน

คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนทางวินัย เป็นคำสั่งทางปกครองหรือไม่

ธนวรรษ สีนอวน*

เหตุ ที่นำเรื่องคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยขึ้นมาว่ากล่าวเป็นประเด็นในฉบับนี้ เนื่องจากมีคำถามที่ถามมาทาง website ซึ่งน่าสนใจว่า คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยเป็นคำสั่งทางปกครองหรือไม่ แต่ก่อนที่จะกล่าวถึงประเด็นดังกล่าว เพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกันจึงขออธิบายกระบวนการดำเนินการทางวินัย ซึ่งจะนำไปสู่การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและคำสั่งอื่นของฝ่ายปกครองเสียก่อน ดังนี้

โดยที่มาตรา 99 ประกอบมาตรา 102 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ได้บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดำเนินการ

ทางวินัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยและปรากฏพยานหลักฐานในเบื้องต้นอยู่แล้วแต่หากมีกรณีเป็นที่สงสัย ผู้บังคับบัญชาจะต้องรีบดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาหรือไม่ และถ้าเห็นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาก็จะต้องดำเนินการทางวินัยทันที โดยให้สอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้า เว้นแต่ในกรณีที่เป็นการตีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้งตามที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2539) ว่าด้วยการตีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง ผู้บังคับบัญชาจะดำเนินการทางวินัย โดยไม่สอบสวนหรืองดการสอบสวนก็ได้

* นิตกร 6 ว สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.

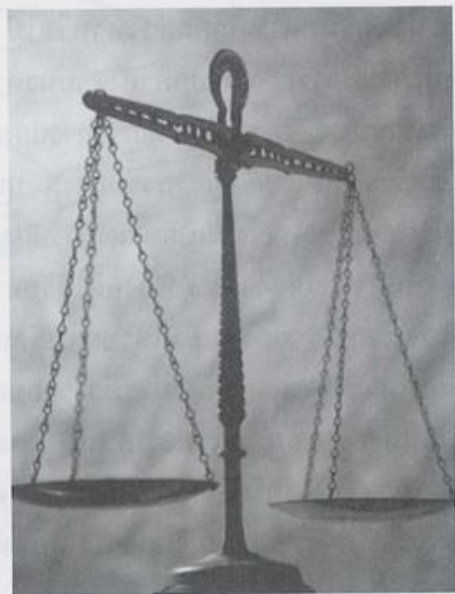
ถ้าเป็นกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ให้ดำเนินการตามวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเห็นสมควร โดยให้ถือแนวทางปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 19 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2547 เรื่องวิธีการก่อนดำเนินการทางวินัยและการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งการสอบสวนกรณีนี้ไม่อยู่ในบังคับที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน โดยผู้บังคับบัญชาจะสอบสวนเอง มอบหมายให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนแทนก็ได้ และจะต้องให้หลักประกันความเป็นธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ด้วยการแจ้งข้อกล่าวหาและสรุปพยานหลักฐานที่สนับสนุนข้อกล่าวหาเท่าที่มีให้ผู้ถูกกล่าวหาทราบ เพื่อให้ผู้ถูกกล่าวหาชี้แจงและนำสืบแก้ข้อกล่าวหาทำนองเดียวกับที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 วรรคสอง บัญญัติไว้สำหรับการสอบสวนในกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง

ถ้าเป็นกรณีกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ไม่ว่าจะเป็นการระดับใดก็ตาม ให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวนโดยให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 52 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เป็นผู้สั่งแต่งตั้งโดยหลักเกณฑ์และวิธีการที่เกี่ยวกับการสอบสวนพิจารณากรณีนี้ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา

ส่วนประเด็นคำถามที่ว่า คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยเป็นคำสั่งทางปกครองหรือไม่ นั้น เห็นว่า โดยที่มาตรา 5 แห่ง

พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ได้บัญญัติความหมายของคำว่า “คำสั่งทางปกครอง” ไว้ว่าเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายของเจ้าหน้าที่ที่มีผลเป็นการสร้างนิติสัมพันธ์ขึ้นระหว่างบุคคลในอันที่จะก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน ระงับ หรือมีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นการถาวรหรือชั่วคราว เช่น การสั่งการ การอนุญาต การอนุมัติ การวินิจฉัยอุทธรณ์ การรับรอง และการรับจดทะเบียน แต่ไม่หมายความรวมถึงการออกกฎ ดังนั้น คำสั่งใดๆ ของฝ่ายปกครองที่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคลย่อมเป็นคำสั่งที่ทำให้ผู้รับคำสั่งได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับผลกระทบจากคำสั่งในการที่จะนำคดีไปสู่ศาลปกครองได้ ตามมาตรา 42 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542

แนวคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดในปัจจุบันได้วินิจฉัยเกี่ยวกับคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยไว้ ดังนี้



1. คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 96/2548 วินิจฉัยไว้ว่า การออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรงเป็นอำนาจของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจลงทัณฑ์ที่สามารถกระทำเพื่อให้มีการสอบสวน ตรวจสอบ แสวงหาข้อเท็จจริงในข้อกล่าวหาที่ผู้ฟ้องคดีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย อันเป็นขั้นตอนที่ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการก่อนที่จะมีคำสั่งลงทัณฑ์เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อผู้ฟ้องคดี มิได้ก่อให้เกิดความเสียหายหรือกระทบต่อสิทธิใดๆ ของผู้ฟ้องคดี ผู้ฟ้องคดีจึงมิใช่ผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจเดือดร้อนหรือเสียหายใดๆ อันเนื่องมาจากการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนดังกล่าว ตามมาตรา 42 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 ที่จะสามารถนำข้อหาดังกล่าวมาฟ้องต่อศาลปกครองได้

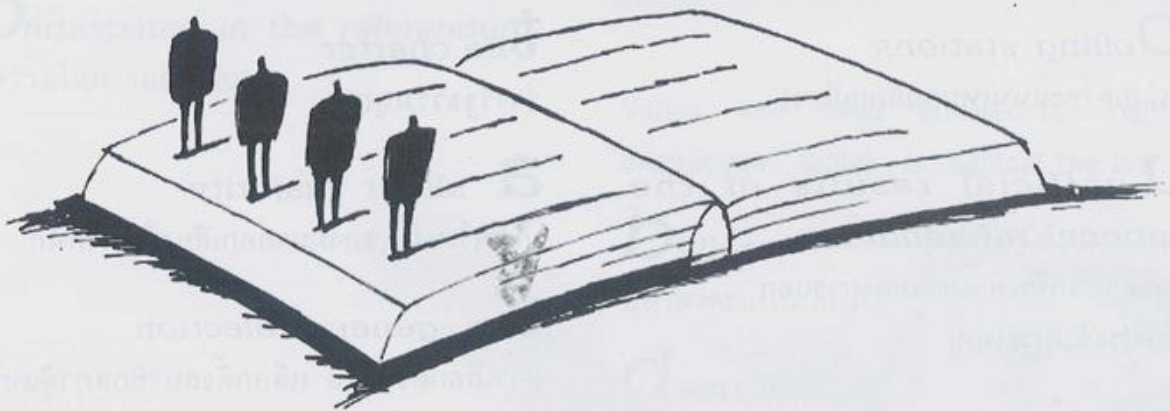
2. คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 640/2549 วินิจฉัยไว้ว่า การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงเป็นเพียงกระบวนการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การออกคำสั่งทางปกครองว่า ผู้ฟ้องคดีกระทำความผิดวินัยตามที่ถูกกล่าวหาหรือไม่ ซึ่งหมายถึงการพิจารณาทางปกครองตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงจึงไม่เป็นคำสั่งทางปกครอง แม้ผู้ฟ้องคดีจะกล่าวอ้างว่าผู้ฟ้องคดีได้รับความเดือดร้อนเสียหาย เนื่องจากไม่ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในระหว่างถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนก็ตาม แต่หากต่อมากการสอบสวนแล้วเสร็จ ผลปรากฏว่า ผู้ฟ้องคดีมิได้กระทำความผิดจริง ผู้ฟ้องคดีก็มีสิทธิได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้ฟ้องคดีจึง

ไม่ได้รับความเสียหายในประเด็นนี้ ผู้ฟ้องคดีจึงมิใช่ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหาย หรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหาย โดยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ อันเนื่องมาจากคำสั่งดังกล่าว ผู้ฟ้องคดีจึงไม่อยู่ในฐานะผู้มีสิทธิฟ้องคดีนี้ ตามมาตรา 42 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. 2542 ที่ศาลปกครองชั้นต้นมีคำสั่งไม่รับคำฟ้องไว้พิจารณาและให้จำหน่ายคดีออกจากสารบบความนั้น ศาลปกครองสูงสุดเห็นฟ้องด้วย จึงมีคำสั่งยืนตามคำสั่งของศาลปกครองชั้นต้นข

3. คำสั่งศาลปกครองสูงสุดที่ 636/2549 วินิจฉัยว่า ในกรณีที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง กฎหมายบัญญัติให้อำนาจผู้บังคับบัญชาการเลื่อนขั้นเงินเดือนไว้ก่อน และให้กันเงินสำหรับเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ แม้คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง จะไม่มีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิของผู้ฟ้องคดี แต่ก็ก่อความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจจะก่อความเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้แก่ผู้ฟ้องคดีอย่างมีนัยสำคัญแล้ว และการแก้ไขหรือบรรเทาความเดือดร้อนหรือความเสียหายที่คำสั่งดังกล่าวก่อหรืออาจจะก่อให้เกิดแก่ผู้ฟ้องคดี จำต้องมีคำสั่งของศาล โดยการสั่งให้เพิกถอนคำสั่งดังกล่าวทั้งหมดหรือบางส่วน ผู้ฟ้องคดีจึงเป็นผู้มีสิทธิฟ้องคดีนี้ ที่ศาลปกครองชั้นต้นมีคำสั่งไม่รับคำฟ้องคดีนี้ไว้พิจารณาและให้จำหน่ายคดีออกจากสารบบความ โดยเห็นว่าผู้ฟ้องคดีมิใช่ผู้ที่ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายอันเนื่องมาจากคำสั่งของผู้ถูกฟ้องคดีที่เป็นเหตุแห่งการฟ้องคดีนี้ ศาลปกครองสูงสุดไม่เห็นฟ้องด้วย

จากแนวคำพิพากษาดังกล่าวทำให้พบคำตอบว่า คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงไม่เป็นคำสั่งทางปกครอง ส่วนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง ศาลปกครองสูงสุดยังวินิจฉัยแตกต่างกัน โดยคำสั่งที่ 640/2549 เห็นว่าคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิหรือหน้าที่ของบุคคลที่ทำให้ผู้รับคำสั่งได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ จึงไม่เป็นคำสั่งทางปกครอง แต่คำสั่งที่ 636/2549 เห็นว่าคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง แม้ไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพของสิทธิ

หรือหน้าที่ของบุคคล แต่ก็ทำให้ผู้รับคำสั่งได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายหรืออาจจะเดือดร้อนหรือเสียหายโดยมีอาจหลีกเลี่ยงได้ ซึ่งก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับคำสั่งในการที่จะนำคดีไปฟ้องต่อศาลปกครองได้ แม้คำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ 636/2549 จะไม่ระบุชัดเจนว่าเป็นคำสั่งทางปกครองหรือไม่ แต่ก็ไม่ตัดสิทธิผู้ที่ได้รับคำสั่งในการที่จะนำคดีไปฟ้องต่อศาลปกครอง ซึ่งจะแตกต่างกับคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุดที่ 640/2549 ที่ตัดสิทธิมิให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งนำคดีไปสู่ศาล กรณีจึงต้องรอคำพิพากษาของศาลปกครองสูงสุด โดยที่ประชุมใหญ่ว่าในอนาคตศาลจะวางบรรทัดฐานเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้อย่างไรต่อไป ■



รู้ศัพท์ใกล้ตัว

การใช้คำภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการออกเสียงประชามติร่างรัฐธรรมนูญ

ไกรวิทย์

“รู้ศัพท์ใกล้ตัว” หวังว่าทุกท่านคงไปใช้สิทธิออกเสียงลงประชามติร่างรัฐธรรมนูญ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2550 และได้รับทราบผลการออกเสียงลงประชามติกันแล้วนะครับ ในโอกาสนี้ จึงขอนำคำศัพท์ภาษาอังกฤษที่เกี่ยวกับการออกเสียงประชามติร่างรัฐธรรมนูญมาลองศึกษากันบ้างว่ามีคำศัพท์คำใดที่น่าสนใจบ้างครับ.....

The Election Commission expects that unofficial results of the national referendum from all polling stations around the country should be known by 9 pm.

The Election Commission

คณะกรรมการการเลือกตั้ง

Polling stations

หน่วยลงคะแนน(หน่วยออกเสียง)

Unofficial results of the national referendum

ผลอย่างไม่เป็นทางการของการออกเสียง(ระดับประเทศ)

Voters approved the charter by a slight majority and the general election following the referendum would pave way for a democracy everybody wants.

Voters

ผู้ออกเสียง

the charter

ร่างรัฐธรรมนูญ

a slight majority

เกินครึ่งหนึ่ง(ของผู้มาออกเสียง)ไม่มากนัก

the general election

การเลือกตั้งทั่วไป (เลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร)

pave way

แผ้วทาง (นำไปสู่)

The draft constitution was supported by 57.41 per cent voters and rejected by 42.19 per cent.

The draft constitution

ร่างรัฐธรรมนูญ

Was supported

ได้รับการสนับสนุน (เห็นชอบ)

(W)as rejected

ได้รับการปฏิเสธ (ไม่เห็นชอบ)

Some 25.9 million out of 45.6 million eligible voters, or about 57.6 per cent, participated in the referendum.

Some 25.9 million out of 45.6 million eligible voters

คนจำนวน 25.9 ล้านคน จาก ผู้มีสิทธิออกเสียง 45.6 ล้านคน

Participated in the referendum

มาร่วมในการออกเสียง

The Election Commission received 173 complaints of violations in yesterday's referendum. The complaints involved vote buying, distribution of objects, free parties and tours, and illegal rallies.

Complaints of violations

การร้องเรียนว่ามีการละเมิดกฎหมาย

involved

(เป็นเรื่องที่)เกี่ยวข้องกับ

Vote buying

การซื้อเสียง

distribution of objects

การแจกของ

free parties and tours

การจัดงานสังสรรค์และพาเที่ยวฟรี

illegal rallies

การรณรงค์อย่างผิดกฎหมาย

Voters had been arrested for ballot destruction, which is against the law.

ballot

บัตรลงคะแนนเสียง

destruction

การทำลาย

Some pro-government community radio stations broadcast appeals for voters to support the constitution draft, he said.

Some pro-government community radio stations

สถานีวิทยุชุมชนที่สนับสนุนรัฐบาลบางแห่ง

Thailand is expected to hold a general election on December 16, this year.

is expected

คาดว่า

to hold a general election

จัดให้มีการเลือกตั้งทั่วไป

The voter turnout was below target.

The voter turnout

การปรากฏของผู้ที่มาออกเสียง

Was below target

ต่ำกว่าเป้าหมาย

The endorsement of the constitution will pave the way for a general election, tentatively scheduled on December 16.

The endorsement of the constitution

การสนับสนุน(ร่าง)รัฐธรรมนูญ

The 2007 draft charter essentially strengthens the people's participation in politics.

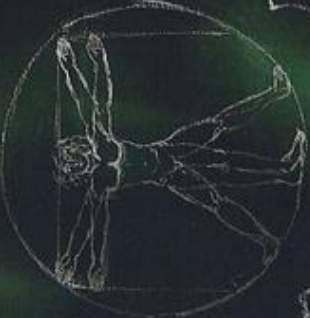
Strengthens the people's participation in politics

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน ■

$$\frac{m}{dz^2} = D \frac{M}{dz^2}, \text{ Where } D = D \left(1 + \frac{1}{48} \frac{ca}{D^2} \right)$$

$$xv = -\nabla p.$$

$$\rho \int (c - g) ds,$$



เราเชื่อว่า...พลังความรู้
ทำให้ห้องเรียนเล็กๆ
กำเนิดนวัตกรรมที่ยิ่งใหญ่



โครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝัน
ที่บ่อไร่วิทยาเขต จ.ตราด และอีกหลายโรงเรียน
เกิดขึ้นจากความเชื่อในพลังความรู้
และการเรียนรู้ร่วมกันของปตท. กับชุมชน

วันนี้ความรู้ใหม่ๆ เป็นแรงบันดาลใจให้เด็กบางคน
สร้างเครื่องบินจำลองได้ด้วยตัวเอง
นี่คือปณิธานที่เริ่มเกิดขึ้น
เราเรียนรู้ร่วมกับชุมชน เพื่อสังคมไทยแข็งแกร่ง



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
พลังไทย เพื่อไทย