



ISSN 01250906
9 770125 090002



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 54 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2552 www.ocsc.go.th



โครงการรณรงค์เผยแพร่เพื่อการเรียนรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม
การป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ และการรักษาจรรยาข้าราชการ
ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่องให้ข้าราชการร่วมมือกัน
ประพฤติปฏิบัติตามคําวายสัจยฺปฏิบัติตามเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

สำนักงาน ก.พ.

ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า
จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี ตามรอยพระยุคลบาท
จะมุ่งมั่นแน่วแน่แก้ไขปัญหาของชาติ และประชาชน
และเสริมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่แผ่นดิน
โดยยึดมั่นในหลักธรรมและความถูกต้องตลอดไป

ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี
ฉันรู้สึกโชคดีที่ได้เกิดมา สวมเครื่องแบบสมญาข้าราชการ
และได้ทำภาระหน้าที่สำคัญ รับผิดชอบเพื่อพ่อหลวงแห่งไทย
सानประโยชน์ของชาติและปวงประชา เหมือนคำสัตย์สัญญาที่มอบเอาไว้
ด้วยหลักการเลศล้ำ หลักธรรมค้ำใจ ภาคภูมิในเกียรติยศศักดิ์ศรี
จะเดินตามรอยเท้าของพ่อด้วยความตั้งใจ จะเต็มเต็มความหมายข้าราชการที่ดี
มอบชีวิตทุ่มเทให้แผ่นดินนี้ ทำความดีเพื่อชาติไทย
สูงที่สุดของชีวิตคนหนึ่งคน ต้องพิสูจน์ว่าตนได้ทำอะไร
ด้วยสัจจะที่ฉันปฏิญาณให้ไป ฉันภูมิใจที่ทำตามได้จริง
(ทดแทนคุณให้พ่อหลวงและแผ่นดิน)

ยึดมั่นหัวใจ ในหลักเทียงธรรม รับผิดชอบต่อประชาชน ทุกคนเท่าเทียมกัน มั่นคงความดีตลอดไป
เมื่อเราถวายปฏิญาณคำสัตย์ สิ่งมีค่าและภาคภูมิใจของเรา คือ การนำเอาค่านั้นไปปฏิบัติ
เพื่อถวายแด่พ่อหลวงตามรอยพระยุคลบาท
จะมุ่งมั่นรับผิดชอบต่อประชาชน และแก้ไขปัญหาของชาติ
เต็มกำลังและความสามารถที่มี ให้สมกับที่เกิดมาแล้วเป็นข้าราชการบริหาร
พร้อมเกียรติยศที่เราได้สวมเครื่องแบบสีทากี้ คือ
การได้ตอบแทนแผ่นดิน ด้วยคำว่า บริการ เรา คือ ข้าราชการ

ถวายสัตย์ - ปฏิบัติตาม - จําจันใจ



ในช่วงเดือนกรกฎาคมและสิงหาคม เป็นช่วงฤดูฝน ซึ่งในปีนี้มีฝนค่อนข้างมากและมีพายุรุนแรง แต่ยังมีโชคดีที่ประเทศไทยไม่ได้อยู่ในเส้นทางของพายุที่รุนแรงอย่างประเทศอื่นๆ ทำให้มีความเสียหายน้อยกว่าประเทศอื่นๆ ในฤดูฝนที่เหมาะสมกับการอยู่บ้านในวันหยุด เพราะไม่สะดวกในการเดินทางนี้ วารสารข้าราชการจึงได้นำเรื่องราวต่างๆ ที่น่าสนใจมาแนะนำเสนอ เริ่มจากท่านวิฑูรย์ ลิ้มโชคดี ได้กรุณาเขียนบทความว่าด้วยเรื่องวิสัยทัศน์บทความเรื่อง Exploring Strategy-misaligned Performance Management เป็นบทความที่ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติ และวารสารข้าราชการได้นำเสนอบทสัมภาษณ์ผู้เขียนในฉบับก่อนไปแล้ว ฉบับนี้จึงนำบทความต้นฉบับมาแนะนำเสนอ ถึงแม้จะเป็นภาษาอังกฤษ แต่กองบรรณาธิการเห็นว่า การนำเสนอต้นฉบับจะเป็นประโยชน์แก่ท่านผู้อ่านมากกว่าการแปลเป็นภาษาไทย เพราะนอกจากจะได้ทราบเนื้อหาสาระอย่างครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว ยังได้รูปแบบการนำเสนอและสำนวนภาษาอังกฤษด้วย อีกเรื่องที่น่าสนใจคือ การปฏิรูปราชการในประเทศฝรั่งเศส : การปฏิรูปในเชิงระบบราชการ ซึ่งแสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของการบริหารรัฐกิจในฝรั่งเศส วัฒนธรรมองค์กรในรูปแบบ คุณยู่เข้าไว้... จะได้ดี นำเสนอแง่มุมที่น่าคิดและชี้ให้เห็นผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร และยังมีเรื่องราวต่างๆ ที่สืบเนื่องมาจากฉบับก่อนและนำเสนอตอนจบในฉบับนี้ทั้งหมด 4 เรื่อง ได้แก่ การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้ารับราชการของไต้หวัน เรื่อง Certificate in Talent, Competency and Succession Management เรื่อง จรรยาข้าราชการ : กลไกการถ่ายทอดทางอุดมการณ์ต่อความต้านทานทางการเมือง และเรื่อง สาระสำคัญการเสวนาเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการป้องกันการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ นอกจากนี้คอลัมน์ประจำก็เต็มไปด้วยเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการเช่นเคย ขอขอบคุณทุกท่านที่ได้กรุณาส่งบทความ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อนข้าราชการที่สนใจจะส่งบทความหรือติดต่อกองบรรณาธิการ กรุณาติดต่อตามที่อยู่ด้านล่าง และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

◀ บรรณาธิการ ▶

▶ วัตถุประสงค์

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

▶ วารสารข้าราชการ

▶ เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

▶ ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย
นางเบญจวรรณ สว่างนิต
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายหนทิกกร กาญจนะจิตรา
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาคริยานุโยค

▶ บรรณาธิการ

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

▶ ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูวิคุปต์

▶ กองบรรณาธิการ

นายเอกศักดิ์ ตรีภุณาสวัสดิ์
นางมัทธนา บรรจงแต้ม
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิดา ไชติยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย
นางสาววรางค์รัตน์ ไชตรีรัตน์
นางสาวรพีพร มณีพงษ์
นางวิจิตร มโนทัย
นายธนวรรธ ลินอ้วน
นายเทพประสิทธิ์ อุดตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย

▶ ผู้จัดการสวัสดิการ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

▶ ออกแบบปกและจัดทำอาร์ตเวิร์ค

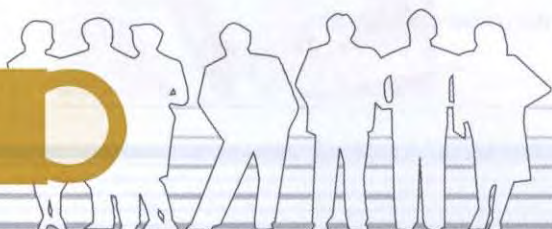
นางสาวพจณี ้วยทอง
บกจ. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ
โทร 0-2895-3180-1

▶ พิมพ์

ทจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 02-293-0270-1

▶ ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47-101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1842
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300
โทร. 0-2281-9454





ภาพจากปก พระบรมสาทิสลักษณ์

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช และ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

เทคนิค สีนํ้ามันบนผ้าใบ

ศิลปิน ชูศิษฐ์ วิจารณ์โจรกิจ

จากปฏิทินปีพุทธศักราช 2552 ของธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด

สารบัญ

วารสารข้าราชการ ปีที่ 54 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม - สิงหาคม 2552

บทความ

ว่าด้วยเรื่องวิสัยทัศน์ 1

■ วิฑูรย์ ลิมะโชคดี

การนำเสนอความหมาย หลักการ และ กระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์



5 การสรรหาและเลือกสรรบุคลากรเข้ารับราชการของใต้หวัน (ตอนจบ)

■ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

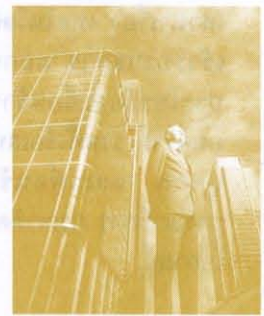
การนำเสนอระบบการดำเนินการสอบ และระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ของใต้หวัน

สรุปสาระบทความที่ได้รับรางวัล 11

บทความเรื่อง Exploring Strategy-misaligned Performance Management

■ ดร.ภาณุภาคย์ พงศ์ดีชาติ

บทความนี้เป็นบทความภาษาอังกฤษที่ได้รับรางวัล จึงขอแนะนำอันดับภาษาอังกฤษ เพื่อความสมบูรณ์ของเนื้อหาและอรรถรสในด้านภาษา แต่อย่างไรก็ตามได้สรุปเป็นภาษาไทยไว้ให้ด้วย



38 จรรยาข้าราชการ : กลไกการถ่ายทอดการอุดมการณ์ต่อความต้านทานทางการเมือง (ตอนจบ)

■ ชนิษฐา สารพิมพ์

นำเสนอผลการศึกษา และผลการวิเคราะห์ รวมทั้งข้อเสนอแนะสำหรับส่วนราชการ

ตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดของโรงพยาบาล 45

■ พิชาวุธ เพ็งทอง

การนำเสนอตัวอย่างการถ่ายทอดตัวชี้วัดของโรงพยาบาลจากระดับผู้อำนวยการโรงพยาบาลจนถึงพยาบาล



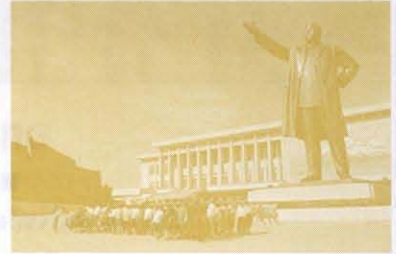


49 อยู่ง้อเข้าไว้... จะได้ดี

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี
วัฒนธรรมองค์กรแบบ “ทำให้ดูยุ่งเข้าไว้”
จะส่งผลอย่างไรต่อองค์กร

การปฏิรูประชาการในประเทศฝรั่งเศส : 52 การปฏิรูปในเชิงระบบราชการ

■ ดร.มาฆะ ภูจินดา
การปฏิรูประชาการในประเทศฝรั่งเศส เน้นการปรับบทบาทของรัฐ
รวมทั้งการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



58 Certificate in Talent, Competency and Succession Management (ตอนจบ)

■ กอบเพชร หาญพัฒนาณิชย์
สรุปสาระสำคัญจากการบรรยายของ Professor William J. Rothwell

คมวาทะ 65

■ นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา
...เป็นตรรกะ คุณสั่งให้ลูกน้องบริษัที คุณก็ต้อบริษัทีด้วย...



66 สำระสำคัญการเสวนาเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ กับการป้องกันการทุจริตในการสอบ เข้ารับราชการ (ตอนจบ)

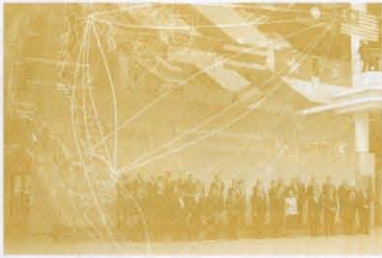
■ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.
การกำหนดมาตรการและแนวทางบริหารจัดการระบบความปลอดภัยใน
กระบวนการสรรหาบุคคลในราชการพลเรือน

คอลัมน์ประจำ

สื่อสารเรื่องการสอบ 70

■ เหมวดี บรรเทา
หนังสือรับรองผลการสอบผ่าน
ภาคความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ.





74 วัสดุพกพา

■ ไกรวิทย์

คำศัพท์ทางการทูตและการต่างประเทศ

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด 77

■ เอกศักดิ์ ตรีกรณาสวัสดิ์

เรื่องราวที่น่าสนใจของข้าราชการที่เดินทางหลงผิด
เป็นอุทาหรณ์เตือนใจ



82 ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม

■ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
ผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ

เพื่อนบุคลากร 84

■ เวชยันต์ เอี่ยมสุธน

สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.
“แรงจูงใจ” อีกหนึ่งปัจจัยที่จะส่งผลให้การบริหารผลการปฏิบัติงานใน
ภาคราชการประสบความสำเร็จ



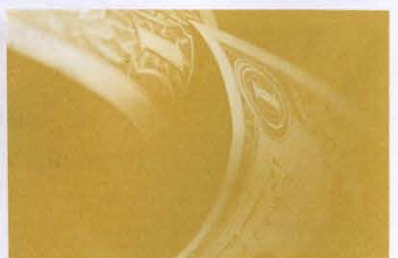
87 กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติวิศาลกิจ
แนวปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร ๑๐๑๑/ว ๑๓
ลงวันที่ ๑๑ ธันวาคม ๒๕๕๑

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ 93

■ ศรัณย์ พรไพศาลดี

เรื่องหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งบังคับบัญชาตามมาตรา ๔๙
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑



ว่าด้วยเรื่อง

“วิสัยทัศน์”

วิฑูรย์ ลิมะโชคดี*

คำว่า “วิสัยทัศน์” (Vision) เป็นอีกคำหนึ่งที่ผู้บริหารและผู้คนทั่วไปพูดกันจนฮิตติดปากจนกลายเป็นสิ่งที่ผูกติดกับภาพลักษณ์ของ “องค์กรชั้นนำ” หรือ “ผู้นำ” ที่มีอนาคตสดใส

เพราะเรามักจะได้ยินว่า ท่านนั้นท่านนี้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลตั้งแต่หนุ่ม ๆ สาว ๆ จึงมี (ความสำเร็จ) อย่างที่เป็นอยู่ในวันนี้

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน จึงมักจะมีข้อความที่ระบุถึง “วิสัยทัศน์ขององค์กร” ปิดประกาศไว้ในบริเวณที่เห็นชัดเจนทันทีที่ผู้คนก้าวเข้ามาในองค์กร (ก็จะมองเห็น) และปิดประกาศทั่วไปตามบอร์ดต่าง ๆ ภายในองค์กรด้วย

แต่ในความเป็นจริงแล้ว มีน้อยองค์กรมากที่ “วิสัยทัศน์” จะเป็นที่ทราบและเข้าใจกันดีภายในหมู่พนักงานทุกคน หรือมีผลโดนใจบุคคลภายนอกที่มาเยือนด้วย

ทุกวันนี้ หลายแห่งถึงขนาดใช้ “วิสัยทัศน์” เป็นตัวชี้วัดหรือสรรหาผู้บริหารด้วยซ้ำไป โดยเฉพาะภาคราชการที่มักกำหนดให้ผู้ที่มิคุณสมบัติที่จะก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง จะต้องเขียนข้อความแสดงถึง “วิสัยทัศน์” ของตนเอง เพื่อให้ผู้ประเมินหรือกรรมการคัดเลือกได้ใช้ “วิสัยทัศน์” ที่เขียนขึ้นนั้นเป็น “หนึ่งในเกณฑ์ตัดสิน” เพื่อคัดเลือกและแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร

* ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



ในเรื่องของวิสัยทัศน์นี้ นักวิชาการและนักเขียนชื่อ “ควิกเลย์” (Quigley) ได้ให้ความหมายไว้ว่า

“วิสัยทัศน์ขององค์กร” (Corporate Vision) คือ ประโยคหรือข้อความชุดหนึ่งที่สรุปรวมเอาค่านิยม ความคาดหวัง และเป้าหมายขององค์กรเข้าไว้ด้วยกันทั้งหมด”

วิสัยทัศน์จึงเป็นประโยคหรือข้อความที่พนักงานและผู้บริหารทุกคนในองค์กรหนึ่ง ๆ รับทราบและจดจำใส่ใจไว้เป็นอย่างดี และต้องเป็นข้อความที่บ่งบอกถึงสถานภาพของ องค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสถานภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการจะบรรลุถึงอย่างชัดเจนด้วย

วิสัยทัศน์จึงเป็นเสมือน “แผนที่” ที่คอยชี้นำทิศทางเพื่อที่องค์กรจะได้ก้าวไป ให้ถึงในอนาคตด้วย

บางท่านจึงสรุปอย่างง่าย ๆ ว่า “วิสัยทัศน์ขององค์กร ก็คือ สภาพที่องค์กรจะเป็นในอนาคต”

ดังนั้น องค์กรประกอบสำคัญที่ควรจรรบรวบไว้ในวิสัยทัศน์ จึงได้แก่ ค่านิยม (Value) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมาย (Objective/Goal)

ค่านิยม (ร่วม) ก็คือ ความเชื่อขององค์กร โดยรวมที่ยึดถือและปฏิบัติต่อ ๆ กันมา

พันธกิจ ก็คือ สถานภาพและสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันขององค์กร และสถานภาพที่จะเป็น และจะทำในอนาคต

เป้าหมาย ก็คือ สิ่งที่องค์กรมีความยึดมั่นผูกพันและจะต้องทำให้สำเร็จ

คำตอบสำหรับองค์ประกอบทั้งสามประการข้างต้น จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของ “การกำหนดวิสัยทัศน์”

นั่นแสดงว่า กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์จึงเป็นเรื่องของ “ความคิดเห็นของกลุ่ม” มากกว่าความคิดเห็นส่วนบุคคล และมักต้องการความเห็นเป็นเอกฉันท์จากกลุ่มด้วยเพื่อการยอมรับและผูกพันยึดถือของทุกคนในองค์กร

โดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์จะมีได้ทั้งวิสัยทัศน์ระดับโลก ระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับบริษัท ระดับกรม กอง ระดับฝ่าย และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

การกำหนด “วิสัยทัศน์ระดับองค์กร” มักจะเริ่มด้วยการประชุมผู้บริหารระดับสูงทั้งหมดรวมเป็น “ทีมงาน” โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงด้านปฏิบัติการ (Operation) ที่ต้องมีส่วนร่วมในทีม เพื่อการระดมสมอง



นักวิชาการชื่อ จอร์จ สไตเนอร์ แห่งมหาวิทยาลัยยูซีแอลเอ ได้เสนอแนะ “แนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์” ซึ่งเป็นหลักการกว้าง ๆ ดังนี้

(1) ผู้บริหารระดับสูงสุดหรือประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer : CEO) จะต้องมีส่วนร่วมและให้การรับรอง พร้อมทั้งต้องบริหารกิจการโดยอยู่บนพื้นฐานของ “วิสัยทัศน์ขององค์กร (บริษัท)” และเป้าหมายที่วางไว้

ผู้บริหารสูงสุดหรือประธานเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร คอยดูแลการอภิปรายและการโต้แย้งที่อาจจะมีขึ้นในระหว่างการประชุมระดมสมองและทำการสรุปจนได้ “วิสัยทัศน์ขององค์กร” และสิ่งที่สำคัญก็คือ การสร้างความผูกพันร่วมกันของผู้บริหารเพื่อการบริหารงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดขึ้นมา เพื่อไม่ให้พนักงานทั้งหลายมองว่าการกำหนดวิสัยทัศน์ทั้งหลายนั้นเป็นเพียงเรื่องของ “การโชว์” เท่านั้น

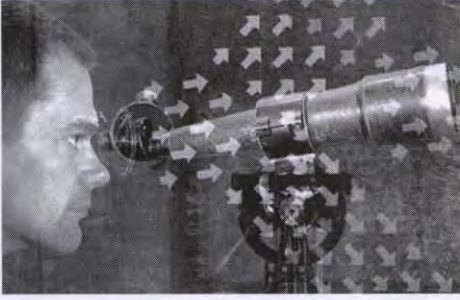
(2) ความตั้งใจ ความคาดหวัง วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ควรจะเขียนขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรด้วยข้อความที่รัดกุมและชัดเจน เพื่อจะได้ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจหรือดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ต่อไป

แผนงานและเป้าหมายที่ไม่ได้กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร มักจะไม่ได้รับการยอมรับทั้งยังเป็นความเสี่ยงต่อความสับสนและการใช้ทรัพยากรอย่างไม่มีประสิทธิภาพอีกด้วย

(3) ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของพวกเขา เพื่อวัตถุประสงค์ของตัวเอง

สำหรับองค์กรที่มีหลายหน่วยงานหรือบริษัทที่มีหลายธุรกิจ แต่ละหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจจะต้องมีวิสัยทัศน์ แผนงาน และเป้าหมายของตนเองที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แผนงาน และเป้าหมายขององค์กรกลางด้วย





(4) เป้าหมายจะต้องมีความเป็นไปได้ มีเหตุผลและ
ท้าทายต่อความสามารถของพนักงานทั้งองค์กร

วิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีความหมายที่เป็นมากกว่า
ตัวเลขและสิ่งที้องค์กรมีอยู่ในปัจจุบันได้ ก็ต่อเมื่อผู้บริหาร
สามารถแสดงให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่า งานก้าวแรกหรือ
ผลงานครั้งแรกที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้



ดังนั้น โดยหลักการแล้ว ผู้บริหารหรือผู้นำเท่านั้นที่มี
สิทธิ์ในการกำหนด “วิสัยทัศน์ขององค์กร” แม้ว่ากาหนดนี้
จะสามารถให้ผู้อื่นมาร่วมกำหนดด้วย แต่ก็เป็นการ
รับผิดชอบที่ไม่สามารถกระจายออกไปให้ผู้อื่นทำแทนได้

ปัจจุบันนี้ วิสัยทัศน์ได้กลายเป็น “คุณสมบัติ” ที่สำคัญ
ประการหนึ่งของ “ผู้นำ” ไปแล้ว

วิสัยทัศน์ของผู้นำแต่ละคน อาจจะมีลักษณะที่
“กว้าง” หรือ “แคบ” แตกต่างกันไป แต่วิสัยทัศน์ที่ดีนั้น
เรามักจะยึดเอา “ความกว้างไกล” เป็นบรรทัดฐาน



ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักจะเป็นผู้นำประเภท
“Visionary Leadership” (คือ ผู้นำที่มีสายตากว้างไกล
ซึ่งสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและมีความเห็น
คล้อยตามด้วย)

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ที่มีความกว้างไกล เช่น วิสัยทัศน์
ของนักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่พวกเขาส่วนใหญ่มองว่า บริษัทธุรกิจ
ไม่ใช่เพียงแค่เป็นบริษัทเท่านั้น หากแต่เป็นมากกว่านั้นด้วย กล่าวคือบริษัทเป็นทั้งครอบครัว เป็นอีก
สังคมหนึ่งด้วย การอยู่ร่วมกันจึงต้องมีความเป็นมิตรกันและต้องยึด “ส่วนรวม” เป็นหลัก วิสัยทัศน์ที่
กว้างไกลเช่นนี้เอง ได้ทำให้ธุรกิจอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นแซงหน้าธุรกิจอุตสาหกรรมของอเมริกา
ในหลาย ๆ ด้าน

นอกจากเรื่องของ “วิสัยทัศน์ของผู้นำ” ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของความน่าเชื่อถือน่า
ศรัทธาของตัวผู้นำเองแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดอีกสิ่งหนึ่งในปัจจุบันของผู้นำก็คือ “ความสามารถในการ
กำหนดหรือวางกลยุทธ์” เพื่อที่จะทำให้ปฏิบัติการต่าง ๆ บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้

ดังนั้น วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ จึงเป็นของคู่กัน ซึ่งวัดผลด้วยความสำเร็จของงานไม่ใช่วัดกันด้วย
“ราคาคุย” เท่านั้น ครับผม ! ▶

การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ของไต้หวัน (ตอนจบ)

ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ความเดิมตอนที่แล้ว ได้นำเสนอระบบราชการพลเรือน และวิธีการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการของไต้หวัน ความในตอนนี้จะเป็นการนำเสนอระบบการดำเนินการสอบและระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ตามที่ได้กล่าวถึงไว้

ในวันแรกที่คณะศึกษาดูงานเดินทางถึงกระทรวงการสอบนั้น ได้รับการต้อนรับในห้องพิพิธภัณฑ์เกี่ยวกับการสอบ ซึ่งเป็นสถานที่สำหรับเผยแพร่ประวัติความเป็นมา วิวัฒนาการ สัญลักษณ์ของงาน การสอบ ความรู้เกี่ยวกับงานการสอบ วิธีการทุจริตในการสอบตั้งแต่สมัยโบราณจนถึงปัจจุบัน ซึ่งนับเป็นวิธีการสร้างความน่าสนใจที่ดี ทำให้เห็นว่ากระทรวงการสอบตระหนักถึงความสำคัญของการป้องกันการทุจริต และทำให้เกิดความเข้าใจภาพรวมของขั้นตอนการดำเนินการสอบก่อนที่จะเรียนรู้จากการศึกษาดูงานต่อไปด้วย

เจ้าหน้าที่กระทรวงการสอบเริ่มต้นจากการอธิบายระบบการสอบของไต้หวันว่า มีปฏิทินการสอบที่ชัดเจน โดยจะดำเนินการสอบเป็นประจำทุก 1 หรือ 2 ปี มีการประกาศแผนกำหนดการสอบประจำปีล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้ผู้สนใจทราบช่วงเวลาที่ต้องติดตามข่าว และเตรียมตัวให้พร้อมในแต่ละปี รวมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินการสอบ ก็มีเวลาสำหรับการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ อีกด้วย เช่น เจ้าหน้าที่ งบประมาณ สถานที่ เป็นต้น

๕๒ ระบบการดำเนินการสอบ

สำหรับขั้นตอนการดำเนินการสอบของไต้หวัน นั้น ไม่แตกต่างจากการสอบเพื่อคัดเลือกคนเข้าทำงาน ทั่วๆ ไป คือเริ่มตั้งแต่การแพร่ข่าว การรับสมัคร การจัดหาสถานที่สอบ การเตรียมแบบทดสอบ การดำเนินการสอบ จนถึงการประกาศผลสอบ แต่จากการศึกษาดูงานทำให้ทราบว่า รายละเอียดใน ขั้นตอนต่างๆ นั้นน่าสนใจ มีระบบงานที่ละเอียด รอบคอบ ซึ่งจะขอกล่าวถึงบางขั้นตอนที่โดดเด่น ดังนี้

1. การรับสมัคร : มี 2 ช่องทาง คือ สมัคร ผ่านทางไปรษณีย์และทางเว็บไซต์ของกระทรวง การสอบ โดยใบสมัครจะใช้รูปแบบเดียวกันสำหรับทุก ระดับ คือ ออกแบบให้ข้อมูลที่จำเป็นทุกอย่างอยู่ใน หน้าเดียวกัน ผู้สมัครต้องสแกนบัตรประจำตัว ประชาชนใส่เข้าไปในใบสมัครแล้วพิมพ์ใบสมัครส่งมา

พร้อมเอกสารการสมัครอื่น ๆ ให้กระทรวงการสอบก่อนวันสอบตามเวลาที่กำหนด ใบสมัครที่ผู้สมัคร ส่งมานี้จะใช้เป็นหลักฐานสำคัญในการตรวจสอบตัวบุคคลของผู้เข้าสอบในวันสอบ

2. สถานที่สอบ : กระทรวงการสอบมีสถานที่สอบเป็นของตนเองซึ่งรองรับผู้เข้าสอบได้ประมาณ 5,000 คน หากมีผู้สมัครเกินกว่านี้ก็จะขอใช้สถานที่ตามโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย หากมีการจัดสถานที่ สอบเป็น 4 ภาคทั่วประเทศ สามารถสอบได้ครั้งละ 90,000 คน และผู้สมัครสอบสามารถเลือกสถานที่ สอบได้

3. การออกเลขประจำตัวสอบ : มีการแต่งตั้งคณะกรรมการออกเลขประจำตัวสอบ เพื่อออกเลข ให้ 2 เลขต่อผู้สมัครหนึ่งคน ผู้สมัครสอบจะได้เลขที่นั่งสอบ (รหัสแจ้ง) และเลขรหัสของผู้สอบอีกชุดหนึ่ง (รหัสลับ) สำหรับให้เจ้าหน้าที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ นอกจากคณะกรรมการออกเลขประจำตัวสอบ แล้วจะไม่มีผู้ใดทราบเลขรหัสทั้ง 2 ชุด เพื่อป้องกันการทุจริตของเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง





4. การจัดเตรียมแบบทดสอบและกระดาษคำตอบ : สำหรับแบบทดสอบจะมีคณะเจ้าหน้าที่พิมพ์แบบทดสอบซึ่งต้องปฏิบัติงานอยู่ภายในตึกปฏิบัติการ และต้องพักในห้องที่จัดไว้ภายในตึก ห้ามคนเข้าออกจนกว่าจะดำเนินการสอบเสร็จสิ้น ส่วนกระดาษคำตอบจะจ้างทำเป็นพิเศษ โดยมีการพิมพ์ Bar code วิชาที่สอบ สาขาวิชา เลขประจำตัวสอบของผู้สมัครแต่ละคนไว้ เจ้าหน้าที่จะเป็นผู้ตรวจสอบกระดาษคำตอบว่า พิมพ์ถูกต้องหรือไม่ และจัดเตรียมสำหรับนำไปดำเนินการสอบ ซึ่งเจ้าหน้าที่ตรวจสอบกระดาษคำตอบเป็นการจ้างบุคคลภายนอกชั่วคราว โดยมีเจ้าหน้าที่ของกระทรวงการสอบเป็นผู้ควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน

5. การดำเนินการสอบ : ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่คุมสอบที่อยู่ในบัญชีหรือฐานข้อมูลซึ่งเป็นผู้ผ่านการอบรมการคุมสอบและได้รับใบรับรองการเป็นเจ้าหน้าที่คุมสอบ โดยส่วนใหญ่เจ้าหน้าที่คุมสอบคือข้าราชการ ภายหลังจากวันสอบจะมีการนำข้อสอบปรนัยและข้อเฉลยเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ด้วย ส่วนข้อสอบอัตนัยจะเผยแพร่เฉพาะโจทย์

6. ระเบียบการสอบ : มีการห้ามผู้เข้าสอบนำสัมภาระที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอบเข้าไปในห้องสอบ โดยจะมีการจัดตู้ไว้บริการให้ผู้เข้าสอบเก็บสัมภาระก่อนเข้าห้องสอบ และห้ามนำโทรศัพท์มือถือเข้าห้องสอบ หากตรวจพบจะถูกตัดคะแนนสอบ 5 คะแนน

7. การประมวลผลการสอบ : หากเป็นข้อสอบอัตนัยจะส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจซึ่งอาจเป็นคนเดียวกับผู้ออกข้อสอบหรือไม่ก็ได้ โดยผู้ออกข้อสอบต้องจัดทำเกณฑ์การให้คะแนนไว้ตั้งแต่ออกข้อสอบ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นตรวจข้อสอบและให้คะแนนได้เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่วนข้อสอบปรนัยจะตรวจโดยใช้เครื่องอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเมื่อตรวจข้อสอบด้วยเครื่องเสร็จแล้ว จะมีการตรวจสอบอีกครั้ง โดยหัวหน้าคณะกรรมการตรวจข้อสอบจะสุ่มเลือกกระดาษคำตอบ 30 - 100 แผ่น และตรวจสอบกับข้อเฉลยว่าตรวจได้ถูกต้อง

8. การประกาศผลสอบ : คณะกรรมการออกเลขประจำตัวสอบจะเปิดผนึกดูว่าผู้ใดสอบผ่านแล้วประกาศผลโดยติดประกาศที่บอร์ดของกระทรวงการสอบ ประกาศทางหนังสือพิมพ์ ประกาศทางเว็บไซต์ และผู้เข้าสอบสามารถขอตรวจสอบคะแนนของตนเองได้ สำหรับชุดข้อสอบและกระดาษคำตอบที่ตรวจแล้ว จะถูกนำมาเก็บไว้ในห้องนิรภัยขนาดใหญ่ เป็นเวลา 1 ปี จึงส่งไปเผาทำลาย



๕๑ ระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์

นอกจากระบบการดำเนินการสอบที่ได้รับการวางแผน กำหนดขั้นตอน และดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบดังกล่าวแล้ว ได้หัวนยังมีระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ที่น่าสนใจ ซึ่งเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 และพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน

ได้หัวนเริ่มใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ช่วยในการประมวลผลการสอบ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 ต่อมาในปี พ.ศ. 2534-2541 ได้พัฒนาให้มีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในระบบบริหารจัดการต่างๆ มากขึ้น จนกระทั่งปัจจุบันมีการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ และได้พัฒนาโปรแกรมต่างๆ อย่างหลากหลาย ประกอบด้วย ระบบการรับสมัครสอบทางเว็บไซต์ ระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer-based Testing “CBT”) และระบบคลังข้อสอบคอมพิวเตอร์ ทั้งที่เป็นระบบปิด(คลังใหญ่) และระบบออนไลน์ (คลังย่อย) ซึ่งระบบดังกล่าวมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ขั้นตอนการเตรียมการก่อนสอบ (Preparation Stage) มีการวางแผนงาน จัดทำประกาศรับสมัคร และแพร่ข่าวผ่านสื่อต่างๆ และเว็บไซต์
2. ขั้นตอนการรับสมัครออนไลน์ (Registration Stage) เป็นการรับสมัครทางอินเทอร์เน็ต (<http://register.moex.gov.tw>) และชำระเงินค่าสมัครสอบได้หลายทาง เช่น ผ่านเคาน์เตอร์ธนาคาร ไปรษณีย์ บัตรเครดิต เคาน์เตอร์เซอร์วิส เป็นต้น
3. ขั้นตอนการเตรียมการก่อนดำเนินการสอบ (Pre-exam Stage) เป็นการเตรียมที่นั่งในห้องสอบโดยระบบสุ่ม และมีระบบการเตรียมแบบทดสอบ
4. ขั้นตอนการดำเนินการสอบ (Examination Stage) เป็นระบบที่สามารถเตรียมข้อมูลของผู้เข้าสอบและแบบทดสอบที่จะใช้ ซึ่งจะถูกจัดระบบให้เรียงลำดับข้อไม่เหมือนกันระหว่างโต๊ะที่ติดกัน เพื่อป้องกันการลอกคำตอบ เมื่อจะดำเนินการสอบ เจ้าหน้าที่จะตรวจบัตรประจำตัวประชาชนของผู้เข้าสอบ และดูแลให้ผู้เข้าสอบนั่งตามเลขที่ที่กำหนด จากนั้นผู้เข้าสอบต้องกรอกเลขประจำตัวประชาชนเพื่อเข้าสู่ระบบการสอบต่อไป
5. ขั้นตอนหลังการสอบ (Post-exam Stage) เป็นการตรวจและประกาศคะแนนทันที โดยระบุจำนวนข้อที่ทำถูก เวลาที่ใช้ทำตอบ มีการวิเคราะห์ข้อสอบแบบ Classical Test Theory: CTT และบันทึกค่าสถิติ

ระบบการสอบด้วยคอมพิวเตอร์เริ่มใช้ในปี พ.ศ. 2547 สำหรับการสอบกลุ่มวิชาชีพพิเศษ (Special Professional) และกลุ่มเทคนิค (Technical) ต่าง ๆ เช่น นักเดินเรือทะเล โดยสอบปีละ 4 ครั้ง ๆ ละ 140 เครื่อง และในปี พ.ศ. 2550 ได้ขยายการสอบกับกลุ่มวิชาชีพอื่น ๆ เพิ่มอีกปีละ 2 ครั้ง และปัจจุบันมีการใช้ห้องสอบของสถานศึกษาที่มีความพร้อมร่วมด้วย ซึ่งหากใช้ทุกสถานที่สอบสามารถดำเนินการได้ประมาณ 1,088 เครื่อง ในอนาคต กระทรวงการสอบตั้งเป้าหมายว่า จะพัฒนาให้คอมพิวเตอร์ตรวจสอบแบบอัตโนมัติ และใช้ทำตอบแบบวาดรูปได้ รวมทั้ง กำลังศึกษาวิจัยเพื่อให้ผู้เข้าสอบนำคอมพิวเตอร์มาใช้สอบเอง และมีนโยบายมอบอำนาจให้หน่วยงานอื่นที่มีความพร้อมสอบแทน

สำหรับระบบคลังข้อสอบคอมพิวเตอร์ มีการพัฒนาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2544 และพัฒนาให้เป็นระบบคลังข้อสอบคอมพิวเตอร์แบบออนไลน์ เมื่อปี พ.ศ. 2547 ปัจจุบันกำลังพัฒนาระบบคลังข้อสอบคอมพิวเตอร์

ระบบคลังข้อสอบ แบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) คลังข้อสอบอัตโนมัติ 2) คลังข้อสอบปรนัยสำหรับการทำตอบด้วยกระดาษและดินสอ และ 3) คลังข้อสอบปรนัยสำหรับการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ โดยระบบคลังข้อสอบจะสุ่มข้อสอบด้วยคอมพิวเตอร์ตามเงื่อนไขที่เจ้าหน้าที่กำหนด และสามารถเลือกผลลัพธ์ได้ 2 แบบ คือ ต้นฉบับแบบทดสอบสำหรับการทำตอบด้วยกระดาษและดินสอ และแบบทดสอบที่ใช้สำหรับการสอบด้วยคอมพิวเตอร์หรือการสอบแบบออนไลน์



ในอนาคต ได้เห็นยังมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจการสอบให้หน่วยงานที่มีความพร้อม โดยกระทรวงการสอบจะมอบอำนาจการสอบในการสอบพนักงานของรัฐในองค์การขนส่ง ได้แก่ ไปรษณีย์ การรถไฟ การทางพิเศษ การท่าเรือ เพื่อลดภาระของกระทรวงการสอบ และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินการสอบ โดยตามกฎหมายสามารถมอบอำนาจให้กับหน่วยงาน 2 ลักษณะ คือ 1) หน่วยงานราชการ และ 2) หน่วยงานที่ไม่ใช่ราชการ แต่เป็นองค์การทางวิชาชีพ องค์การทางสังคม หรือสถานศึกษา และเพื่อให้การมอบอำนาจการสอบมีความเปิดเผย(Open) ความเสมอภาค (Equal) ความยุติธรรม (Fair) กระทรวงการสอบจึงกำหนดคุณสมบัติของหน่วยงานที่จะรับมอบอำนาจการสอบ ดังนี้

1. ก่อตั้งมาแล้ว 1 ปีขึ้นไป และเป็นหน่วยงานที่มีชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับ
2. มีหลักฐานยืนยันว่ามีประสบการณ์และความสามารถที่จะดำเนินการสอบ
3. มีความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสอบทั้งในเรื่องบุคลากร อุปกรณ์ สถานที่ วิธีการ และการวางแผนงานที่เกี่ยวข้อง
4. ได้รับความเชื่อมั่นและไว้วางใจจากสาธารณชน

ทั้งนี้ ในการมอบอำนาจการสอบ กระทรวงการสอบจะเป็นผู้เสนอให้สภาการสอบอนุมัติการสอบ โดยหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจ เมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว กระทรวงการสอบจะประกาศข่าวการรับสมัครสอบและการมอบอำนาจ ตั้งคณะกรรมการประเมินผลการสอบ ส่งเจ้าหน้าที่แนะนำวิธีการปฏิบัติงานสอบให้แก่หน่วยงานที่รับมอบอำนาจ ส่วนหน่วยงานที่ได้รับมอบอำนาจต้องลงนามสัญญาการมอบอำนาจ และรายงานผลการดำเนินการขั้นตอนต่างๆ ให้กระทรวงการสอบตรวจสอบก่อนประกาศผลสอบ

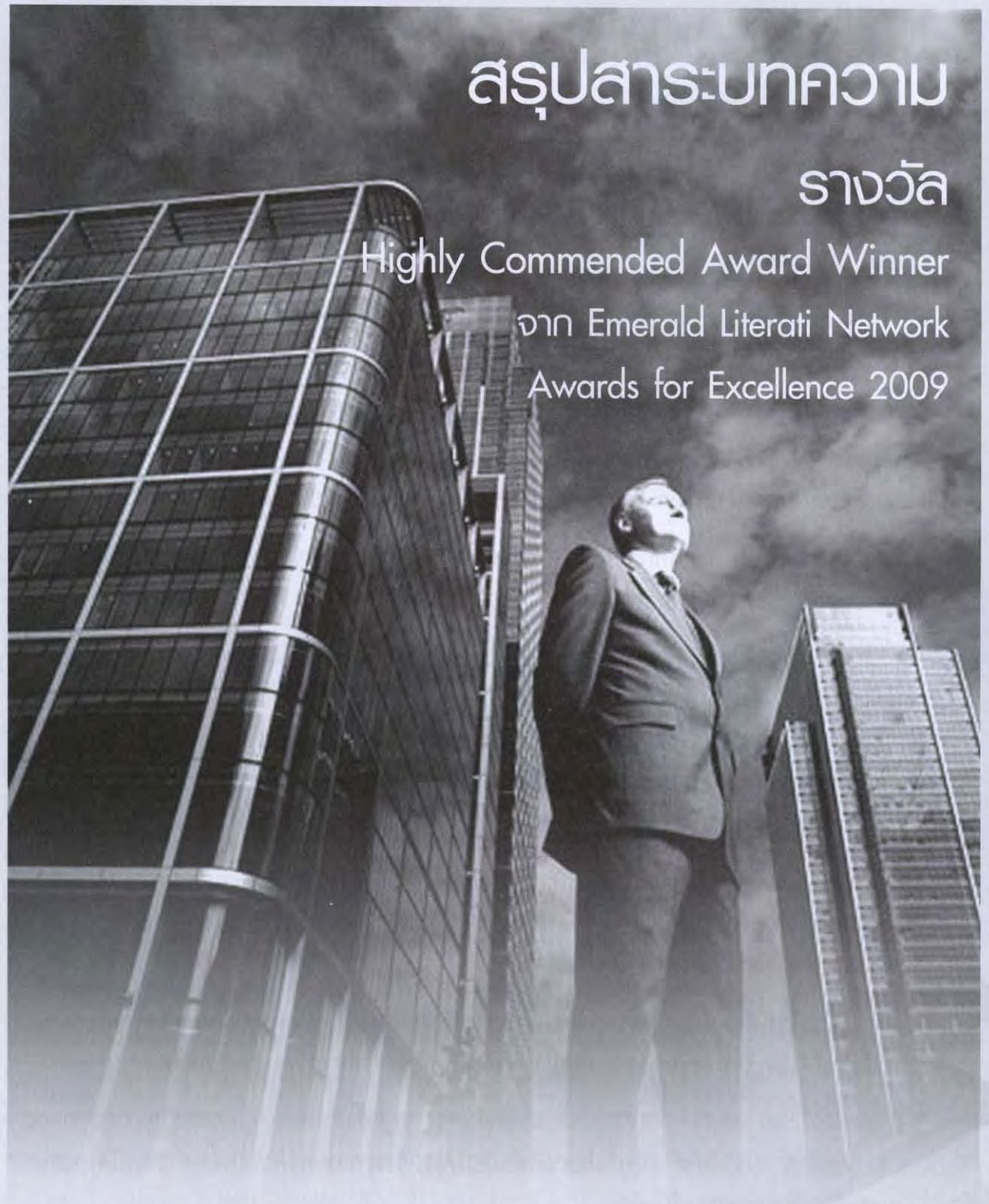
จากประสบการณ์การศึกษาดูงาน ทำให้เห็นว่า ระบบ หลักเกณฑ์ วิธีการสอบเข้ารับราชการ พลเรือนของไต้หวันหลายประการเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับการนำมาพัฒนาระบบการสอบของราชการ พลเรือนไทยให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น การกำหนดปฏิทินสอบรายปี การให้ใบรับรองเจ้าหน้าที่คุมสอบเพื่อให้เกิดมาตรฐานในการคุมสอบ การพัฒนาระบบคลังข้อสอบและการสอบด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

การศึกษาดูงานดังกล่าวนับเป็นโอกาสสำคัญที่สามารถจุดประกายสร้างสรรค์สำหรับการพัฒนา งานสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย คือ ได้คนดี คนเก่งที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งเข้ารับราชการ และมีกระบวนการที่เป็นไปตามระบบคุณธรรม มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อ ประชาชนและระบบราชการโดยรวม และด้วยเหตุผลที่การสรรหาและเลือกสรรเป็นประตูสู่ระบบราชการ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของประสิทธิภาพระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. จะไม่หยุดนิ่งและจะสร้างสรรค์ แนวคิดใหม่เพื่อพัฒนางานสรรหาและเลือกสรรให้เป็นไปตามเป้าหมายและสอดคล้องกับบริบทที่ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

สรุปสาระบทความ

รางวัล

Highly Commended Award Winner
จาก Emerald Literati Network
Awards for Excellence 2009



บทความชื่อ Exploring Strategy-misaligned Performance Measurement เป็นผลงานร่วมระหว่าง ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต นธ. ตรี (สำนักงาน ก.พ.) และ Professor DR Robert Johnston (Warwick Business School) ที่ได้รับรางวัล Highly Commended Award Winner จาก Emerald Literati Network Awards for Excellence ประจำปี 2009 บทความนี้รายงานผลการศึกษาระเบียบการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) ที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ (Strategy)

บทคัดย่อ: สรุปย่อ

ปฐมเหตุของการวิจัยเกิดจาก ผู้วิจัยพบว่ามีความเป็นไปได้ ที่ความไม่สอดคล้อง (ในบางระดับ) ของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานกับยุทธศาสตร์ นอกจากจะไม่ทำให้เกิดผลเสียแล้ว อาจกลับมีประโยชน์ก็ได้

คำถามของการวิจัย คือ อะไรคือประโยชน์ของความไม่สอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานกับยุทธศาสตร์องค์กร

ผลการวิจัยมาจากการศึกษาการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์กรของราชการบริหารส่วนกลาง (Central Government Agencies) ในประเทศไทย 4 แห่ง ที่มีแนวโน้มจะประสบความผันผวนในการดำเนินงาน อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์รัฐบาล

ข้อมูลหลักได้มาจากการสัมภาษณ์ข้าราชการที่เกี่ยวข้องจำนวน 30 คน พร้อมทั้งข้อมูลประกอบจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิจัยพบว่าความไม่สอดคล้องระหว่างการประเมินผลการปฏิบัติงานและยุทธศาสตร์เกิดขึ้นบ่อยครั้ง จนอาจถือเป็นเรื่องปกติที่เรียกว่า “ความถดถอยของความสอดคล้อง” (Alignment Deterioration) ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าความถดถอยนี้ เป็นปรากฏการณ์ธรรมชาติ เป็นผลมาจากพลวัตของสภาพแวดล้อมองค์กรทั้งภายในและภายนอก

ในหลายกรณี ความถดถอยของความสอดคล้องข้างต้นไม่ได้เกิดขึ้นโดยบังเอิญ แต่เกิดจากความเข้าใจและความตั้งใจของผู้บริหารองค์กรเอง โดยผู้บริหารระดับสูงที่ถูกสัมภาษณ์ ล้วนเข้าใจและมีความเห็นตรงกันว่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measures) ควรสอดคล้อง (Aligned) กับยุทธศาสตร์องค์กร

อย่างไรก็ดี แม้ผู้บริหารจะมีทั้งอำนาจและความสามารถที่จะเลือกตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานได้เอง (แม้จะไม่หมดทุกตัว) แต่กลับเลือกที่จะใช้ตัวชี้วัดบางตัวที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

สุดท้าย การวิจัยได้ระบุประโยชน์ที่เป็นไปได้ 8 ประการของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์องค์กร

Exploring Strategy-Misaligned Performance Measurement

Dr Panupak Pongatichat
The Office of the Civil Service Commission
Royal Thai Government
Nonthaburi, 11000
Thailand
e-mail panupak@ocsc.go.th

Professor Robert Johnston (author for correspondence)

Warwick Business School
University of Warwick
Coventry CV4 7AL
UK
e-mail bob.johnston@warwick.ac.uk
tel 02476 524218

Panupak Pongatichat is an official in a central government agency, the Office of the Civil Service Commission, in Thailand. Dr Pongatichat held a post as an institutional researcher in a university before being awarded a Royal Thai Government scholarship to complete his PhD at Warwick Business School, UK in 2005. He has published a number of articles both in journals for practitioners and in national-level newspapers. Dr Pongatichat's research interests include performance measurement and management, strategic management, management in public sector, management innovations, and work-life balance.

Robert Johnston is Professor of Operations Management at Warwick Business School and a specialist in service operations management. Before moving to academia Dr Johnston held several line management and senior management posts in a number of service organisations in both the public and private sectors. Dr Johnston continues to maintain close and active links with many large and small organisations, both public and private, through his research, management training and consultancy activities. His research interests include service excellence, service recovery and complaint management, and performance management.

Paper submitted for consideration to the *Journal of Productivity and Performance Management* November 2006, resubmitted June 2007

Exploring Strategy-Misaligned Performance Measurement

↳ (RESEARCH PAPER)

↳ STRUCTURED ABSTRACT

👉 *Purpose*

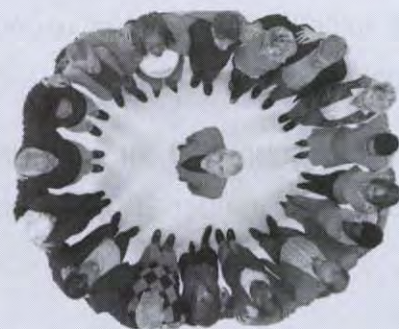
The objective of this paper was to explore the possibility that some degree of misalignment between performance measures and strategy, far from being counterproductive, could indeed have some benefits. The research question underpinning this paper was what are the benefits of misalignment between performance measurement and strategy.

👉 *Methodology/Approach*

This paper is based on the results of a four year empirical study into performance management. The four research sites were central government agencies that should be adept at managing realignment of performance measures as government strategy is often the subject of frequent change. Data were collected from 30 semi-structured interviews and from documentation. Data were analysed using an iterative process to identify emergent themes. The themes and their sub topics and categories were used to code and re-analyse the data.

👉 *Findings*

We have suggested that misalignment is a frequent and natural state as a result of 'alignment deterioration'. We would contend that alignment deterioration, in both private and public organisations, is a natural phenomenon resulting from either continuous changes in the external environment and/or frequent, or at least occasional, changes in the internal environment. We would further suggest that in some cases these misalignments might not be accidental but understood and created by the managers. All the senior managers interviewed understood that their measures ought to align with strategy. While they had the ability and authority to choose most if not all of their performance measures, in contrast to much of the performance management literature, in the main, they selected measures which did not align with their stated strategies. Furthermore they saw particular benefits from having non-aligned measures. Eight benefits have been identified.





👉 Research Limitations/Implications

The paper has several limitations including the limited number of organisations studied and the number of interviews conducted. The paper raises several questions for further research.

👉 Practical Implications

Several questions are posed for managers as to how they might deal with opportunities from the misalignment of performance measures and strategy.

👉 KEY WORDS

Performance measurement, strategy, alignment, misalignment, public sector

👉 WORD COUNT

6,998 words

Exploring Strategy-Misaligned Performance Measurement

👉 INTRODUCTION

Performance measurement is seen as a critical activity for management (see, for example, Amaratunga et al. 2001, Leandri 2001, Lebas 1995, Neely 1998, Neely et al. 1997, White 1996 and Wholey and Hatry 1992) in both for-profit/business sector (see for example McAdam and Bailie 2002, Ittner and Larcker, 2003) and not-for-profit/public sector (see for example Atkinson and McCrindell 1997 and Behn 2003). A substantial body of knowledge has developed over the last 20 years on performance measurement and management in both the private and public sectors, though the majority of material is concerned with private sector applications. Our review of the performance management literature has identified over 400 papers and texts, just under a quarter of which (92/425) are set in a public sector context.



The focus of this paper is the relationship between performance measurement and an organisation's strategy. The literature (discussed below) appears to support the notion that performance measures should align with the organisation's strategy and needs to be regularly reviewed to ensure its alignment; otherwise changes in priorities resulting from changes in strategy may render performance measurement irrelevant, or even counterproductive (Wholey and Hatry 1992). This paper seeks to take a contrary view; its objective is to explore the possibility that some degree of misalignment, far from being counterproductive, might have some benefits.

The first section provides an overview of the literature supporting alignment between performance measurement and strategy, followed by the literature on misalignment. The context of the study will then be discussed and the methods described. The findings and conclusions follow, together with limitations of the research and suggestions for future research.



➤ ALIGNMENT BETWEEN PERFORMANCE MEASUREMENT AND STRATEGY

There appears to be an underlying assumption in the performance measurement and management literature that an organisation's performance measures should be aligned to its strategic intentions (see for example Kaplan and Norton 1996a, Neely et al., 1997, Dyson 2000). Indeed the need to align performance measures and systems with strategy is at the core of most performance measurement and management methodologies (Tapinos et al. 2005a and 2006).

Strategy-aligned performance measurement can facilitate and support the implementation of strategy. Skinner (1969) was one of the first in the manufacturing literature to contend that the operational performance measures used should reinforce the organisation's strategic objectives. Later studies of world-class manufacturing organisations found evidence of a consistency between performance measures and systems with manufacturing and organisational objectives (see for example Lockamy III and Spencer 1998). More recently, Hudson et al. (2001) found that the congruence of measures and objectives helps an organisation to link its operations to strategic goals. According to Ittner and Larcker (2003), causal models can provide a means by which performance measures and strategy may be linked to performance measures (also referred to as strategy maps see, for example, Kaplan and Norton 2004 and Cobbold et al. 2004). These maps and models attempt to lay out the plausible cause-effect relationships that may exist between the chosen drivers of strategic success and outcomes and the performance measures underpinning them.

The benefits of strategy-aligned performance measurement have been identified by many authors including, for example, Atkinson and McCrindell 1997, Bititci et al. 1997, De Toni and Tonchia 2001, Dixon et al. 1990, Dyson 2000, Ghobadian and Ashworth 1994, Goold and Quinn 1990a, 1990b, Ittner and Larcker 2003, Kaplan 2001, Kaplan and Norton 1996b, 1996c, 1996d, Lockamy III and Spencer 1998, McAdam and Bailie 2002, Mendibil et al. 2002, Neely 1999, Neely et al. 1995, Parker 2000, Tapinos et al. 2005b, Simons 2000.



These include:

- Informs the organisation about strategic direction
- Communicates strategic priorities
- Creates a shared understanding
- Monitors and tracks the implementation of strategy
- Aligns short-term actions with long-term strategy
- Encourages behaviour consistent with strategy
- Renders both goals and means visible
- Makes clear the links between performance of individuals and sub-units, and sub-units and overall organisational performance
- Promotes integration among various organisational processes
- Limits overemphasis on local objectives, thus reducing sub-optimisation
- Focuses change efforts

- Permits organisational learning.

Many of the well-known tools and frameworks seek to help managers understand the relationship between performance measurement and strategy, as Tapinos et al. (2005a) reported “Significant progress has been made in the area of linking the design and development of performance measurement systems with ‘organisational direction’, through the employment of particular approaches such as the balanced scorecard and other frameworks” including:

- The balanced scorecard approach (Kaplan and Norton 1992)
- The results and determinants framework (Fitzgerald et al. 1991)
- The performance pyramid (Lynch and Cross 1991; and McNair et al. 1990)
- The performance prism (Kennerley and Neely 2000; and Neely 2001)
- Strategy maps and 3rd generation balanced scorecards (Kaplan and Norton 2000 and 2004, Cobbold et al. 2004)

Importantly, there is also a recognition that as strategy changes, whether deliberate or emergent (Mintzberg et al. 1998), whether driven by changes in the external environment or internal changes in senior personnel or profit requirements for example, performance measures need to be reviewed and if necessary changed, to ensure alignment with strategy (Bourne et al. 2000, Parker 2000). If this is not done then there is a danger that performance measurement could become irrelevant or counterproductive (Wholey and Hatry 1992). The underlying assumption in the literature appears to be that performance measures need to be regularly reviewed and adjusted to ensure alignment with strategy.

MISALIGNMENT

There appears to be an implicit assumption that misalignment between measures and strategy is inappropriate, even dysfunctional. Sussland (2003) stated “Waves of restructuring have left enterprises with a patchwork of processes, and ultimately in a strategic quandary. The ensuing misalignment of style, strategies, systems and structures causes dysfunctions inside and outside the organization, and sub-optimizes the effectiveness of the whole enterprise”.

One might argue that misalignment, however, is a frequent and indeed natural state as a result of ‘alignment deterioration’. We would contend that alignment deterioration, in both private and public organisations, is a natural phenomenon resulting from either continuous change in the external environment and/or frequent, or at least occasional, changes in the internal environment (see for example Miles and Snow 1984, Bourne et al. 2000). Realignment requires management attention, time, effort and commitment, which are not always available, resulting in tensions between strategy and measurement. Melnyk et al. (2005), in an empirical study into one organisation based on 45 interviews, reported the existence of tensions between “top line” strategic metrics and “bottom line” operational metrics.



On the assumption that alignment results not from luck, but from managerial expertise, Powell (1992) suggested that alignment skills are one of the essentials in organisation management. However, O'Mara et al. (1998), based on their case study research, found that managers had no formal recognition of a link between performance measurement and strategy, so that key performance measures were seldom linked to strategic decisions. Ittner and Larcker (2003) also highlighted the frequent failure of business managers both to link performance measures, on the basis of causal model, to an organisation's strategy and to validate the link. Indeed Tapinos et al. (2005a) in a detailed study of one organisation, a university, found there was limited influence of the performance measurement system on the organisation's long-term goals and strategic direction.



By focusing on strategy-aligned performance measurement, it is possible that some of the disadvantages of this naturally occurring state of misalignment may have been overlooked. Possible reasons for this are that the disadvantages are not as obvious as the advantages, or that they are negligible, or that the normative, intuitive-based arguments in the literature have focused on the benefits rather than the disadvantages. There don't appear to be any papers which consider the benefits of misalignment. The research question underpinning this paper is therefore: what are the benefits of misalignment between performance measurement and strategy.

➤ AREA OF STUDY – THE PUBLIC SECTOR

Neely (1999) suggested that having strategy-aligned measurement is especially important for those organisations whose strategy is continually changing, often resulting from operating in highly dynamic environments. Such organisations will need to be able to adapt rapidly their performance measures to support new deliberate or emergent strategies (Mintzberg et al. 1998). Both private and public sector organisations are subject to changes in strategy. Private sector organisations are characterised by external changes in competition and markets, mergers, takeovers and alliances, internal changes such as changes in the CEO,

directors, senior management, and organisational structures for example. While public sector organisations may have similar internal strategy drivers they may not face changes in external competition though they could, and do, face changes in markets, and customers' expectations and indeed occasional mergers and alliances may happen between and within such organisations. Importantly, it could be argued that they may encounter higher levels of political volatility. With three or four tiers of government and elections for each tier every three or four years, new and sometimes distinctly different political agendas may be suddenly forced upon the organisation. Indeed a change in the political domination in a council (city, borough, county, region or central) may lead to the complete reversal of some policies which will not only affect that level but also all the tiers below it.

While this research could equally focus on private sector organisations we have chosen to study public sector bodies. Our working assumption is that public sector bodies may well be prepared for such major policy swings and may therefore be particularly adept at managing any tensions created between its frequently changing 'strategy' and its internal performance measures and measurement systems.

↳ THE STUDY

This research adopted an interpretive multiple-case approach (see for example Yin 2003, Eisenhardt 1991). An exploratory study was undertaken with UK District Audit; an independent body associated with the Audit Commission, which carries out inspection work on Local Authorities in England and Wales. Semi-structured interviews were held with two managers from the Coventry UK District Audit Office. The purpose of this study was twofold; first to ensure that the issue of the alignment between performance measurement and strategy was of practical interest for practitioners in public sector organisations and second to develop and test the research questions.

The results from the study confirmed that the alignment between performance measurement and strategy was important and an issue of interest for public sector practitioners. The research questions were also refined in preparation for the main phase of the research.

The main case sites selected were central government agencies in the Thai Government. The reasons for selecting the central government agencies included:



- The results from the literature reviews revealed that there exists no research into the topic within a central government context. The focus of the existing public sector performance measurement literature have been mostly on public service providers and/or local governments, thus leaving the topic within the central government context uncharted.

- An important organisational aspect expected to influence the alignment between performance measurement and strategy in public organisations is the organisations' political volatility, i.e. the degree of potential political interference and strategic change that it might be subjected to. Therefore, in this study, it was possible to select the organisations with varying degrees of potential political volatility.

- The performance of central government agencies seems to have wider consequences to the society in general than those of a particular public service provider or a local government. It was, therefore, considered interesting to study the phenomenon within this context.

- Central agencies are often self-contained and situated in one location. It is, therefore, easier to gain insights into the phenomenon studied from an organisational holistic view of these agencies than to study the phenomenon in the public organisations that have several branches and are situated in several locations.

The reasons for selecting the Thai public sector included:

- The absence of research into the topic conducted in the context outside the OECD countries, especially in developing countries. By studying this subject in the Thai public sector context, a supplementary perspective from the public sector in a developing country could be expected.

- The Thai public sector has become more active in strategic management and performance measurement in recent years. This has been due partly to the country's recent Public Administration Reform. Results from this research might yield immediate practical implications to Thai public sector management.

- And, most importantly, the Royal Thai Government was the sponsor of the research.

The degree of political influence and therefore potential political volatility varies among public organisations. At a central government level it would seem likely that public organisations directly overseen by the government will be subject to greater political changes, whereas public organisations that are more independent from government would be subject to fewer changes in direction. Using this degree of political influence as a proxy representing the degree of political and strategic volatility, it is possible to classify public sector



organisations into two distinct categories. The first category is those organisations under close supervision of the government, dependent organisations, and the second is the independent agencies beyond the control of the government. By selecting organisations of both types we may gain some insight into the alignment between performance measurement and strategy both in greater and lesser politically and therefore strategically volatile public organisations.

The two groups of organisations were selected. The dependent public organisations were the Office of the Civil Service Commission (OCSC) and the Bureau of the Budget (BB). The independent public organisations were the Office of the National Counter Corruption Commission (ONCCC) and the Office of the Auditor General (OAG).

Thirty managers were interviewed, including five senior managers, six middle managers and 12 supervisors and officials. A semi-structured interview format was used (see appendix 1). The interviews were tape-recorded, transcribed and checked back for accuracy. Data were also collected from a range of documentation, including both internal documents (for example reports, correspondence, memoranda, and other records) and external documents (for example legislation and regulations, newspaper reports, and newspaper editorial columns). Data analysis involved several readings of the transcripts and documents, coding and thematic analysis. A first cut analysis identified broad themes. Further readings identified topics and categories which, after several iterations, were used to code all the data on an excel spreadsheet (around 50x800 cells). All the analysis was conducted manually since existing qualitative data analysis packages could not cope with the Thai language.



↳ FINDINGS

All the managers interviewed acknowledged that their agency's working directions and requirements were subject to frequent changes in strategy. They reported that the changes were the result of changing requirements both from the agencies' executives and the government. Importantly, senior managers understood that their measures ought to align with strategy and further that they had the ability and authority to choose most of their own performance measures.

The four agencies, in common with the other 200 or so Thai Government agencies, submitted an annual strategy document which included statements of their vision, mission and strategy and their key performance indicators (KPIs). These documents were updated each year and it was estimated that their strategies changed every two or three years. In addition the agencies had their own annual operating plans, which took the form of a schedule, or calendar of activities, with start and completion dates.



In order to assess the degree of alignment we applied two tests: is there semantic concurrence between the strategy as stated in their strategy document and 1) the KPIs and 2) their operating plans and measures. For example, if the strategy contained the word 'improvement' and there were one or more measures that measured 'improvement', such as percentage increase or decrease in a variable, then alignment was said to exist.

In the main the measures were not aligned to strategy. We are not in a position to suggest whether the strategies were 'correctly' formulated or the measures were 'right' or 'wrong', we simply attempted to identify misalignment. The operational measures reported activity against schedule and were used to request the release of funds during the year. There was no link with the strategy of the agency and no tests were applied, other than activity completed. In terms of the strategy documents few measures corresponded with their strategy. In the Office of the Civil Service Commission, for example, three measures out of their 10 KPIs corresponded with their strategy, in the Bureau of the Budget it was one out of seven, Office of the National Counter Corruption Commission zero out of three and the Office of the Auditor General one out of eight. There was no evidence to suggest that the dependent set of agencies and the independent ones were significantly

different to each other, suggesting that the degree of alignment, or rather misalignment, did not appear to be a function of political influence and strategic volatility.



The interviews with the respondents found that they believed there were several benefits from having measures that were misaligned with strategy. Such misalignment enabled them to: 1) balance the strategic focus and the broader requirements; 2) encourage organisational learning; 3) manage the operational realities ; 4) create flexibility; 5) enable greater control over activities; 6) enable the measurability of performance; 7) enhance career benefits; and 8) justify poor performance and the need for more resources. Each of these is explained in more detail.

1. Balancing the strategic focus and the broader requirements

Managers reported that the organisation's strategy did not cover all of their areas of activity. They were answerable to a variety of stakeholders, including the public, whose interests may not be directly articulated in the organisations strategic objectives. They argued that if their performance measurement was directly, and exclusively, aligned to current strategy they would not be able to provide performance data regarding other requirements not included in strategic objectives. So some degree of misalignment between performance measurement and strategy had the advantage of allowing managers to monitor their agency's performance beyond that pertaining to strategic objectives. For example the Office of the National Counter Corruption Commission's strategy was concerned with preventing and suppressing corruption in both the civil service and politics. One of its KPIs was the number of public relations events organised. While this did not directly support its strategy, managers felt that they had to demonstrate their activities to a wider audience.

While strategy-aligned performance measurement helped public managers to focus on their strategic requirements, they may sometimes under-emphasise, or even overlook, other requirements. An appropriate degree of misalignment was

used to create a balance between strategic focus and the overall requirements and activities of public agencies.

2. *Encouraging organisational learning*

Furthermore, monitoring of performance beyond strategic objectives not only freed public agencies from sole dependence on the strategy makers' edicts (as strategy was usually dictated rather than the result of close collaboration) but also enhanced the ability of the agency to learn. (This benefit was also identified by Tapinos et al. 2005a). By having some measures misaligned with strategy, other ideas could be developed and tested to help support on-going learning and the continual improvement of the agency's activities. By aligning the measurement systems closely to the agency's strategy such opportunities might be lost. For example, all the agencies had operational measures on energy consumption, such as expenditure on electricity and petrol. These were used to encourage agencies to compare themselves to other agencies of a similar size to try to reduce their expenditure by learning from the other agencies about energy saving activities.

3. *Managing the operational realities*

Managers also reported that strategic requirements were sometimes disconnected from their agency's real-world operations. Indeed, the articulated strategic intents were sometimes regarded as impractical and non-actionable. Managers felt that should they expand or totally align their performance measures with the stated strategy they would become irrelevant to the operational activities of the agency. Having strategy-misaligned performance measurement enabled the agency to provide, what managers saw to be, more relevant performance data regarding their operations. The Bureau of the Budget's main strategic thrust, for example, was about improving the quality of public administration but most of its measures concerned the completion of its daily and routine tasks against its calendar of activities.





๕๖ 4. *Creating flexibility*

Because of frequently changing strategies agency managers reported that considerable time and cost was needed to constantly realign their measures with strategy. There was some acceptance, therefore, that it was not always appropriate, or feasible, to have performance measurement tightly aligned with strategy.

However, managers attempted to deal with such fluctuations by having a broad set of performance measures in place. As a result they were able to provide some appropriate indication of the agency's activities as and when strategy changed. In this way, strategy-misaligned measurement helped to create flexibility for public agencies because the broad measures used demand less attention and fewer resources to adapt in accordance with the changing strategy. This had the additional advantage of providing for operational consistency as the measures in place were constantly and consistently monitored, and, reported on when appropriate. Managers in the ONCCC, for example, believed that they could use their KPIs, such as number of accounts inspected, to support or justify any strategy.



๕๖ 5. *Enabling greater control over activities*

Since strategic objectives, or outcomes, take years, or even decades, to accomplish, they tended to be subject to more uncontrollable factors (such as changes in governmental requirements and available resources). In contrast, shorter-term objectives (known as milestones or intermediate objectives) were more controllable, allowing managers to feel they had more control over their performance.

Managers reported that they had more control over their outputs, for example the number of pieces of work to be done (short-term performance) than the eventual desired outcomes (long-term performance). Indeed most of the measures they had in place were measures of short-term performance.

By aligning performance measurement to short-term performance (that is whether the outputs are done on time and to plan), managers were able to have more control over their performance and, in turn, demonstrate their performance measurement results.

6. *Enabling the measurability of performance*

Managers reported that measuring long-term strategic objectives was often difficult because they were often vague as well as taking a long time to achieve. Managers tended to use existing short-term measures as proxies for their long-term objectives despite unproved cause-and-effect relationship between the short-term measures chosen and the long-term objectives.

Furthermore, having measures that were tightly aligned with long-term strategy was not considered to be feasible. In order to be able to measure the performance of public agencies, short-term measures had to be used even though there was limited understanding of their alignment with the long-term objectives that they were supposed to be supporting. For example, the main strategic concern of the Office of the Auditor General (OAG) was the promotion of morality. This was seen to be a particularly vague objective and also difficult to measure. OAG had several measures in place that might give an indication of the rise or fall of corruption, for example, the number of audited units, and the number of financial statements audited, though whilst these were primarily measures of activity, there was no understanding of the relationships between them and their strategic objective.

7. *Enhancing career benefits*

This short-term measurement effect was compounded by the appraisal process. Civil servants' career development depended largely on the results of their performance appraisal. While achievement of longer-term strategic objectives would take years, or even decades, to realise, performance appraisal was conducted annually, or, in some cases, biannually. Therefore, measures of short-term performance were used for performance appraisal, partly due to the unavailability of robust measures of long-term performance. While this might be a disadvantage for the organisation in terms of the achievement of its long-term goals, the benefit of misalignment for individuals was the enhancement of their promotion prospects. For example one key measure used by the OCSC was the number of proposals approved by the Cabinet. While this measure bore little relationship to their strategy, the greater the number of reports accepted was seen to provide merit and improve managers' promotion prospects.



8. *Justifying poor performance and the need for more resources*

Also, from a personal point of view, having a number of consistent operational (activity-based) measures enabled managers to explain away their limited or poor performance in terms of their schedule of activities. Using their measures of activity against their calendar of deadlines they were able to demonstrate that they had (far too) many things to do, thus were able to justify any poor performance. They would justify the need for additional resources in terms of activity and not support for strategy, since strategy, as discussed earlier was often long-term and difficult to demonstrate achievement.

Besides providing a good excuse, using these strategy-misaligned measures also enabled managers to make a case for additional resources, budget and personnel. This means as their agency becomes larger they have more responsibility which increases their power and personal promotion prospects.

CONCLUSION

This paper was not about whether strategy or measures have been poorly formulated, though one could argue that this is the case in this organisation, as indeed it might be in many other organisations. The objective was to explore the possibility that some degree of misalignment, far from being counterproductive, could indeed have some benefits. The research question underpinning this paper was what are the benefits of misalignment between performance measurement and strategy. Senior managers in the agencies studied had the ability to reformulate strategy in response to government policy and internal requirements and also to select the measures they used. While understanding and accepting that measures should reflect strategy, in the main, they chose to select, and indeed report on, measures that had a limited, or a tenuous, or no relationship with the strategy. Furthermore they saw particular benefits from having some non-aligned measures.





We have suggested that misalignment is a frequent and indeed natural state as a result of alignment deterioration. We would contend that alignment deterioration, in both private and public organisations, is a natural phenomenon resulting from either continuous changes in the external environment and/or frequent, or at least occasional, changes in the internal environment.

We would further suggest that in some cases these misalignments might not be accidental but understood and created by the managers. As we reported, the managers in this organisation well understood the principle of alignment and agreed that they ought to align with strategy. While they had the ability and authority to choose most if not all of their performance measures, in the main, irrespective of the volatility of their strategies, their measures were not aligned with their strategies.

Furthermore they had clear reasons for having strategy-misaligned performance measures. This contrasts with much of the performance management literature that implies that there should be alignment between an organisation's strategy and its performance measures. While the literature has identified many benefits from such an alignment, this study has suggested that there are some reasons for misalignment. Misalignment appears to offer several potential and actual benefits for organisations and/or individual managers. The benefits include:

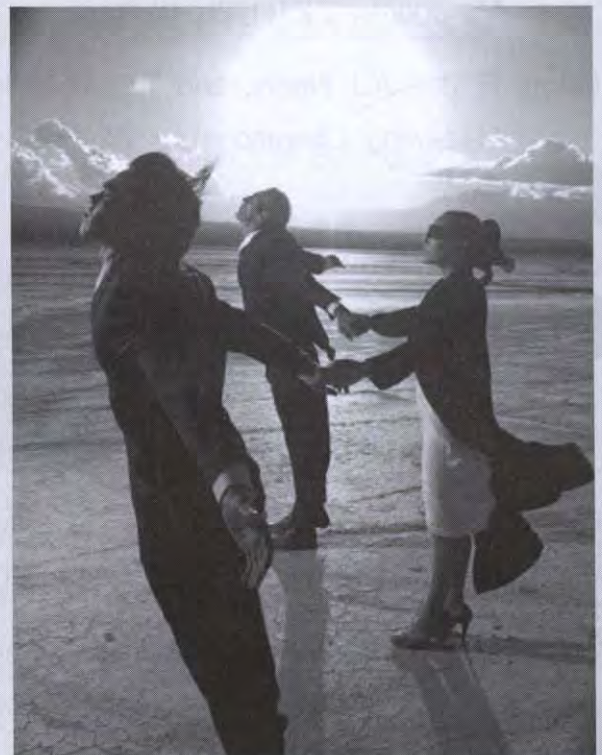
- Ability to demonstrate performance regarding other requirements not included in strategic objectives.
- Ability to deal with requirements from other stakeholders
- Ability to learn and develop and improve operational activities
- Ability to respond to changes in strategy
- Ability to remain relevant to the operational needs of the organisation
- Ability to measure, manage and control operational performance
- Ability to enhance personal promotion prospects, justify performance and acquire additional resources.

We don't claim to prove that misalignment is beneficial and organisations should strive for such. We simply raise some questions for both academics and practitioners, such as:

- Should some misalignment be accepted?
- Is some tension between strategy and performance measures beneficial?
- How do organisations manage this tension between strategy and measurement?
- Should organisations make a point of developing a broad set of measures that not only align with strategy but also reflect operational capability and wider stakeholder needs?
- Should operations and their performance measurement systems have a wide and robust enough range of measures in place that they can report on any changes in strategy without changing their measurement systems?
- Should organisations develop better metrics associated with strategic intentions and long-term performance and also ensure they can be operationalised?
- Should organisations better align performance appraisal with long-term, more strategic, objectives rather than short term objectives?

- Should organisations try to better understand the relationships between short-term measures and strategic objectives?

The research, while attempting to add to the research on performance measurement in the public sector, has many limitations, in particular the small sample of four agencies, the limited number of interviews, the case-based nature of the research, the location of the study, and the public sector context where tight strategic control may not always be in place. Further research is needed to ascertain whether such benefits apply in other, for example European, contexts, in both public and private sector contexts. It would also be interesting to compare misalignment in public and private sectors.



REFERENCES

- Amaratunga, D. *et al.* (2001) Process Improvement through Performance Measurement: the Balanced Scorecard Methodology. *Work Study*, 50(5), 179-88.
- Atkinson, A. A. and McCrindell, J. Q. (1997) Strategic Performance Measurement in Government. *CMA Magazine*, 71(3), 20-3.
- Behn, R.D., (2003), "Why measure performance? Different purposes require different measures", *Public Administration Review*, 63 (5) 586-606
- Bititci, U. S. Carrie A.S., and McDevitt L., (1997) Integrated Performance Measurement Systems: an Audit and Development Guide. *TQM Magazine*, 9 (1)
- Bourne, M. *et al.* (2000), "Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems", *International Journal of Operations and Production Management*, 20 (7) 754-71
- Cobbold, Ian, Gavin Lawrie and Khalil Issa, (2004), "Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: a case study", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), 624-634
- De Toni, A. and Tonchia, S. (2001) Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(1/2), 46-70.
- Dixon, R. J. , A.J. Nanni, and T.E. Vollmann, (1990) *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Homewood, IL: Business One Irwin.
- Dyson R.G., (2000), "Strategy, Performance and Operational Research", *Journal of Operational Research*, 51, 5-11
- Eisenhardt, K. M. (1991) Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-7.
- Fitzgerald, L., Johnston R., Brignall T.J., Silvestro R., and Voss C.A., (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, CIMA, London
- Ghobadian, A. and Ashworth, J. (1994) Performance Measurement in Local Government—Concept and Practice. *International Journal of Operations and Production Management*, 14(5), 35-51.

- Goold, M. and Quinn, J. J. (1990a) *Strategic Control: Milestones for Long-term Performance* London: Century Business
- Goold, M. and Quinn, J. J. (1990b) The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57.
- Hudson, M., A. Smart, and M. Bourne, (2001), Theory and Practice in SME Performance Measurement Systems, *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096-1115.
- Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (2003) Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11), 88-95.
- Kaplan R. S and D. P Norton (2000), "Having trouble with your strategy? Then map it.", *Harvard Business Review*, September/October, 78 (5) 167-177
- Kaplan R. S and D. P Norton (2004), *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R. S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-70
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996a) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996b) Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996c) Strategic Learning and the Balanced Scorecard *Strategy and Leadership*, 24(5), 18-24.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1996d) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P., (1992), "The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February, 71-79
- Kennerley, M. and Neely, A. (2003) "Measuring Performance in a Changing Business Environment", *International Journal of Operations and Production Management*, 23 (2) 213-29
- Leandri, S. J. (2001) Measures that Matter: How to Fine-Tune Your Performance Measures *Journal for Quality and Participation*, Spring, 39-41.

- Lebas, M. J. (1995) Performance Measurement and Performance Management *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.
- Lockamy III, A. and Spencer, M. S. (1998) Performance Measurement in a Theory of Constraints Environment. *International Journal of Production Research*, 36(8), 2045-60.
- Lynch, R.L, and Cross K.F., (1991), *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*, Blackwell, Oxford
- McAdam, R. and Bailie, B. (2002) Business Performance Measures and Alignment Impact on Strategy: the Role of Business Improvement Models. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(9), 972-996.
- McNair, C J. et al. (1990) "Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?", *Management Accounting*, 72 (5), 28-36
- Melnyk, S.A., R.J. Calantone, J. Luft, D.M. Stewart, G.A. Zsidisin, J. Hanson and L. Burns, (2005), "An empirical investigation of the metrics alignment process", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6) 312-324
- Mendibil, K.T. et al. (2002) Managing Processes through Teamwork, *Business Process Management Journal*, 8(4), 338-50.
- Miles, R. E. and Snow, C. C., (1984), "Fit, Failure and the Hall of Fame", *California Management Review*, 27 (3) 10-28.
- Mintzberg H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998), *Strategy Safari*, Prentice Hall, Harlow
- Mintzberg, H., (1987), "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy", *California Management Review*, 30 (1) 11-24
- Neely, A. (1999) The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next? *International Journal of Operations and Production Management*, 19(2) 205-28.
- Neely, A., M. Gregory and K. Platts, (1995), Performance Measurement System Design: a Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80-116.
- Neely, A.D. (1998), *Measuring Business Performance*, The Economist Books, London,
- Neely, A.D., H Richards., J.Mills, K Platts., and M Bourne (1997), "Designing Performance Measures: A Structured Approach", *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (11) 1131-1152

- O'Mara, Charles E., Paul W. Hyland, Ross L. Chapman, (1998), "Performance Measurement and Strategic Change. *Managing Service Quality*, 8 (3) 178-182
- Parker, C. (2000) "Performance Measurement", *Work Study*, 49 (2) 63-6
- Powell, Thomas C., (1992), "Organizational Alignment as Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 13 (2) 119-134
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy: Texts and Cases*. London: Prentice-Hall.
- Skinner, W. (1969) "Manufacturing—Missing Link in Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, May-June, 136-45.
- Sussland, Willy A., (2003), "Align your management processes for effectiveness", *The TQM Magazine*, 15 (2) 108-117
- Tapinos, E., R.G. Dyson, and M. Meadows, (2005a), "The impact of performance measurement in setting the 'direction' in the University of Warwick", *Production Planning and Control*, 16 (2) 189-198
- Tapinos, E., R.G. Dyson, and M. Meadows, (2005b), "The impact of performance measurement in strategic planning", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5/6) 370-384
- Tapinos, E., R.G. Dyson, and M. Meadows, (2006), "Examining the relationship between organisational direction and performance measurement within the strategic development process", in Neely A., Kennerley M., and Walters A., (eds), *Performance Measurement and Management: Public and Private*, Cranfield School of Management, Cranfield, 761-768
- White, G. P. (1996) A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing, *International Journal of Operations and Production Management*, 16(3), 42-61.
- Wholey, J. S. and Hatry, H. P. (1992) The Case for Performance Monitoring, *Public Administration Review*, 52(6), 604-10
- Yin, R.K (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publications, Thousand Oaks, California

Appendix 1 Semi-Structured Interview Questions

Name, position, time in position, length of time with the organisation, brief job description.

1. Questions regarding strategy
 - 1.1 How does your organisation (department) set its goals?
 - 1.2 What are the strategies used to achieve those goals?
 - 1.3 How are those strategies formulated?
 - 1.4 How do your department's strategies support the organisation's overall strategies?
 - 1.5 In setting goals and strategies, whose opinions do you need to consider?
 - 1.6 How are those strategies implemented?
 - 1.7 How often do strategies change?
 - 1.8 What are the factors causing those changes?
 - 1.9 How does your organisation (department) make changes in strategies?
 - 1.10 What are the unexpected consequences resulting from the changes?
 - 1.11 How are the changes communicated throughout the organisation/department?
2. Questions regarding performance measurement
 - 2.1 How do you know if your organisation (department) is working towards achieving pre-set goals?
 - 2.2 For what are the measures/indicators used?
 - 2.3 Where do these measures/indicators come from?
 - 2.4 How do you know those measures/indicators are appropriate??
 - 2.5 What prompts you to reassess the appropriateness of those measures/indicators?
 - 2.6 How often do you assess the appropriateness of those measures/indicators?
 - 2.7 What would you do if the measures/indicators in use appear to be inappropriate?
 - 2.8 On what are those decisions based?
 - 2.9 How do you react to such information?
 - 2.10 How do you make the decision as to the final solution for the change?
 - 2.11 Are there measures/indicators still in use that you consider to be inappropriate? Why are they still in use?
 - 2.12 What do you do in such situations?

2.13 Are the measures/indicators and performance data used for purposes other than telling how well your organisation (department) has been performing?

3. Questions regarding the consequences of the alignment/misalignment between performance measurement and strategy

3.1 What are the consequences of having performance measurement aligned with strategy?

3.2 In contrast, what would result from misalignment?

3.3 Is it always necessary to maintain tight alignment? Why/why not?

3.4 Can you identify and give examples of circumstances in which alignment is more desirable, and in contrast, misalignment is more desirable?

3.5 Who would prefer alignment and who would prefer misalignment? Why?

4. Questions regarding the assessment of alignment

4.1 How do you know if performance measurement supports and is aligned with strategy?

4.2 How can you assess the degree of alignment?

4.3 What are your sources of information on alignment/misalignment?

4.4 Is alignment formally assessed? If so, how often? If not, how is it assessed?

4.5 What factors influence the need to assess alignment? Why are they influential?

5. Questions regarding the creation and maintenance of alignment

5.1 How can alignment be created in the first place?


5.2 What are the factors affecting alignment/misalignment?

5.3 In terms of performance measurement or strategy, which is more often the cause of misalignment?

5.4 How can alignment be maintained over time?

5.5 If misalignment is sometimes more desirable, have you ever intentionally misaligned measures with strategy for any particular reason?

5.6 What made measures formerly aligned with strategy become misaligned at a later date?

5.7 How did you cope with such an emergent-misalignment situation? 

จรรยาข้าราชการ : กลไกการถ่ายทอดทางอุดมการณ์ ต่อความต้านทานทางการเมือง (ตอนจบ)



ชนิษฐา สารพิมพ์*



สำหรับประเด็นที่รับรู้่นั้น ข้าราชการส่วนใหญ่มีการรับรู้และตระหนักถึงความสำคัญในประเด็นความซื่อสัตย์สุจริตมากที่สุด แตกต่างจากประเด็นรองลงมาอย่างชัดเจน คือจำนวน 282 คน คิดเป็นร้อยละ 48.1 รองลงมาคือ ประเด็นความรับผิดชอบ 85 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 และถัดไปคือ ประเด็นการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส 71 คน คิดเป็นร้อยละ 12.1 ตามลำดับ สอดคล้องกับข้อมูลในงานวิจัยเรื่องราชาธิราช โดยสุรพงษ์ โสณะเสถียร (2536, น. 115-160) ที่พบว่า ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นจรรยาข้าราชการที่มีการเน้นย้ำมาตลอดตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

สำหรับการรับรู้ถึงผลกระทบจากการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการส่วนใหญ่ คิดว่า ผลจากการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการมากที่สุด คือ การช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 37.4 รองลงมาคือ ทำให้ประชาชนเชื่อถือศรัทธา จำนวน 134 คน คิดเป็นร้อยละ 22.9 และถัดไปคือ ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ทำตามจรรยา 75 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 ตามลำดับ จะเห็นได้ว่า การรับรู้ถึงผลกระทบจากการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่คำนึงถึงผลต่อ

* นักศึกษาปริญญาเอก คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นักทรัพยากรบุคคลระดับชำนาญการ กลุ่มสื่อสารองค์กร สำนักงาน ก.พ.

ราชการ และผู้อื่นมากกว่าต่อตนเอง ซึ่งผลต่อตนเองนั้นเป็นความภาคภูมิใจที่ตามมาจากผลที่ได้รับจากการกระทำต่อผู้อื่น

การให้ความคิดเห็น ความสำคัญ เหตุผล และอุปสรรคของการรักษาจรรยาข้าราชการกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดกับการควรปฏิบัติจรรยาข้าราชการในทุกประเด็น โดยเห็นด้วยมากที่สุดเป็นอันดับแรกในประเด็นเรื่องการยึดมั่นและ ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยจำนวน 584 คน คิดเป็นร้อยละ 99.7 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์สุจริต จำนวน 466 คน คิดเป็นร้อยละ 79.5% และถัดไปคือ ความรับผิดชอบ จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 65.7% ตามลำดับ เหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าควรรักษาหรือปฏิบัติตามจรรยาอันดับ 1 คือ จรรยาข้าราชการเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้มีความประพฤติที่ดีงาม เป็นจำนวน 169 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมาคือ ช่วยเสริมสร้างเกียรติและศักดิ์ศรีของข้าราชการ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 22.4 และถัดไปคือ จรรยาข้าราชการให้ความโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 ตามลำดับ

สำหรับอุปสรรคนั้น กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าอุปสรรคในการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการอันดับ 1 มากที่สุด คือผู้บังคับบัญชาไม่เป็นแบบอย่างที่ดี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 17.1 รองลงมาคือ ไม่เชื่อมั่นในระบบคุณธรรม จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 13.8 และถัดไปคือ ขาดแรงจูงใจด้านรางวัลตอบแทนการทำมาดี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ตามลำดับ

จรรยาข้าราชการที่ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานราชการมากที่สุด คือ การยึดหลักในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต จำนวน 241 คน คิดเป็นร้อยละ 41.1 รองลงมาคือความรับผิดชอบต่อ

จำนวน 135 คน คิดเป็นร้อยละ 23.0 และถัดไปคือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส จำนวน 116 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ตามลำดับ

จรรยาข้าราชการที่ถูกละเมิดมากที่สุด คือ การยึดมั่นยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 20.6 รองลงมาคือ ไม่เลือกปฏิบัติ จำนวน 88 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0 และถัดไปคือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ตามลำดับ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าจรรยาที่สามารถปกป้องตนจากการกลั่นแกล้งทางการเมืองได้ มากที่สุด คือ การยึดมั่นยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 20.5 รองลงมาคือ ความซื่อสัตย์สุจริต จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 18.4 และถัดไปคือ การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 นอกจากนี้ มีผู้ที่เลือกตอบข้ออื่นๆ ระบุว่าไม่มีข้อใดเลยที่สามารถปกป้องตนจากการกลั่นแกล้งทางการเมืองได้เนื่องจากการเมืองที่ไม่ดี สามารถทำได้ทุกอย่าง และจรรยาข้าราชการเป็นเพียงแนวทางความประพฤติที่ดีงาม ทำให้ราชการมีประสิทธิภาพเท่านั้น

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า จรรยาข้าราชการที่สอดคล้องกับวิถีปฏิบัติ ค่านิยมของคนที่มืออยู่ก่อนแล้วมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต จำนวน 184 คน คิดเป็นร้อยละ 31.4 รองลงมาคือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 15.9 และถัดไปคือ ความรับผิดชอบต่อ จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 ตามลำดับ

จรรยาข้าราชการที่กลุ่มตัวอย่างเห็นว่าขัดแย้งกับวิถีปฏิบัติ ค่านิยมในสังคม หรือเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ได้แก่ จรรยาเรื่องการยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง จำนวน 142 คน คิดเป็น



ร้อยละ 24.2 รองลงมาคือ ไม่เลือกปฏิบัติ จำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 17.6 และถัดไป คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส จำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ตามลำดับ

➤ สำหรับผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. ลักษณะทางประชากรกับการรับรู้ พบว่า ลักษณะทางประชากรด้านเพศ และภูมิภาค มีความสัมพันธ์กับการรับรู้จรรยาข้าราชการ แต่ลักษณะประชากรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น กลุ่มกระทรวงที่สังกัด ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่ได้มีอิทธิพลต่อการรับรู้จรรยาข้าราชการมากนัก โดยน้ำหนักของตัวแปรทางลักษณะประชากรที่มีความสัมพันธ์กับการเลือกรับรู้จากสื่อบุคคล และสื่อมวลชน มากที่สุดเรียงไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ กลุ่มกระทรวง ภูมิภาค เพศ ระดับตำแหน่ง และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมปัจจุบัน ตามลำดับ

นอกจากนี้ ตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์ต่อการรับรู้ประเด็นสำคัญของจรรยาข้าราชการ โดยสามารถเรียงลำดับจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ จังหวัด หรือภูมิภาค เพศ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในกรมปัจจุบัน ระดับตำแหน่ง และกลุ่มกระทรวง ตามลำดับ

2. ลักษณะทางประชากรกับความคิดเห็น พบว่า เพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อจรรยาข้าราชการ แตกต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่เลือกปฏิบัติ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ระดับตำแหน่ง มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของจรรยาข้าราชการส่วนใหญ่ แตกต่างกัน ยกเว้นการยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องมีความเห็นความสำคัญไม่แตกต่างกัน

หน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของจรรยาข้าราชการ โดยเฉพาะเรื่อง ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกันในเรื่อง การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ความซื่อสัตย์ ตรวจสอบได้ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ภูมิภาคที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความสำคัญของจรรยาข้าราชการแตกต่างกันในเกือบทุกประเด็น ยกเว้นประเด็นเรื่อง ความรับผิดชอบ

เพศ ระดับตำแหน่ง กลุ่มกระทรวงต่างกัน มีความคิดเห็นต่อเหตุผลที่ควรรักษาจรรยาข้าราชการ ไม่แตกต่างกัน แต่ภูมิภาคต่างกัน มีความเห็นต่อเหตุผลที่ควรรักษาจรรยาข้าราชการอันดับสอง (ช่วยเสริมสร้างเกียรติและศักดิ์ศรีของข้าราชการ) แตกต่างกัน

3. การรับรู้จรรยาข้าราชการแตกต่างกัน มีการแสดงความคิดเห็นต่อจรรยาข้าราชการไม่แตกต่างกัน การเลือกใช้ช่องทางการรับรู้จากสื่อบุคคล มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญของจรรยาข้าราชการแตกต่างกัน การรับรู้จากสื่อมวลชนต่างกัน มีความแตกต่างกันในการให้ความสำคัญของจรรยาข้าราชการในเรื่อง “ความรับผิดชอบ” และการเลือกรับรู้จากช่องทางการอบรมสัมมนาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการให้ความสำคัญของจรรยาข้าราชการด้าน “การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส” ต่างกัน

4. พฤติกรรมของการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการแตกต่างกันตามเพศเฉพาะพฤติกรรมในเรื่องที่คิดว่าถูกละเมิดมากที่สุด คือ การยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง และพฤติกรรมที่คิดว่าสามารถช่วยปกป้องคนดีจากการกลั่นแกล้งทางการเมืองอันดับสาม คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ระดับตำแหน่งต่างกัน มีพฤติกรรมของการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการแตกต่างกันเฉพาะพฤติกรรมการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการในเรื่องที่ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติอันดับหนึ่ง คือ ความซื่อสัตย์สุจริต และพฤติกรรมที่คิดว่าสามารถช่วยปกป้องคนดีจากการกลั่นแกล้งทางการเมือง อันดับที่สาม คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส

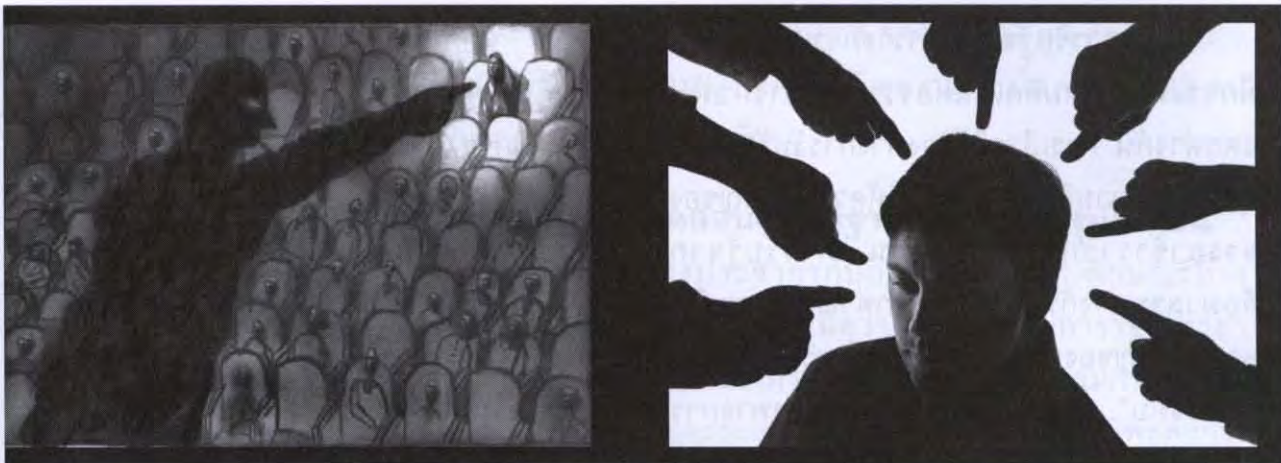
กลุ่มตัวอย่างที่สังกัดภูมิภาคต่างกัน มีพฤติกรรมของการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการของข้าราชการในชีวิตประจำวัน ไม่แตกต่างกัน

สังกัดกระทรวงต่างกัน มีพฤติกรรมที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมของตน อันดับสามต่างกัน คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส และมีพฤติกรรมที่ขัดแย้งต่อค่านิยมสังคม เพื่อนร่วมงาน อันดับหนึ่ง ต่างกัน คือ การยึดมั่นและยื่นหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง

นอกจากนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าวิธีที่หน่วยงานสนับสนุนให้ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ คือ ควรให้หน่วยงานมีการเผยแพร่ข้อมูลจรรยาข้าราชการในสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ มากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดอบรมสัมมนาเพื่อทำความเข้าใจแก่ข้าราชการ การยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ และใช้ในการพิจารณาประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทน ตำแหน่ง และมีข้อเสนอแนะอื่นๆ ดังนี้คือ

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การเมืองภาคประชาชนต้องเข้มแข็ง ตรวจสอบนักการเมืองและลงโทษนักการเมืองที่เป็นต้นเหตุของความไม่ซื่อสัตย์ การลงโทษและบังคับใช้กฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพจริง มีบทลงโทษทางวินัยที่ชัดเจน มีระบบตรวจสอบที่เข้มแข็ง ฝ่ายการเมืองไม่เข้ามาก้าวก่ายแทรกแซงการปฏิบัติงานของข้าราชการ จะทำให้ข้าราชการยึดหลักความถูกต้องได้

ปัจจัยภายใน ได้แก่ การจัดการอบรมจรรยาข้าราชการ ให้ความรู้ ปลุกฝังจิตสำนึกเข้าใจและเข้าถึงธรรมมาภิบาล เปิดโอกาสให้ปฏิบัติธรรม ส่งเสริมศีลธรรม คุณธรรม ใช้จรรยาในการบริหารงานบุคคลอย่างจริงจัง เช่น ให้รางวัลยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่มีความประพฤติตามจรรยา ส่งเสริมคนทำดีอย่างจริงจัง ยึดตามแนวพระราชดำรัส รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เสียสละ ยึดหลักคุณธรรม พรหมวิหาร 4 หลักความพอเพียง มีความเชื่อมั่น กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องปฏิบัติงานตรงไปตรงมา ไม่อยู่ใต้อำนาจของนักการเมือง ไม่เลือกปฏิบัติ รวมทั้งข้าราชการที่เป็นนักบริหารระดับสูงต้องมีความเข้มแข็งและเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนให้อยู่ในจรรยา ไม่หวั่นเกรงต่อภัยคุกคามทางการเมือง ส่งเสริมผลักดันให้มีการปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการอย่างจริงจัง



นอกจากนั้น ยังเกี่ยวข้องกับกำหนัดกำหนดตัวชี้วัด ประเมินผลที่ชัดเจน กำหนดมาตรฐานและปริมาณการทำงานของข้าราชการ เช่น ถ้าทำงานน้อยกว่าเกณฑ์ควรเพิ่มงาน ถ้ามากกว่าเกณฑ์ควรมีค่าตอบแทนหรือรับข้าราชการเพิ่ม และกำหนัดรายได้อ้างอิงเหมาะสม ข้าราชการสามารถใช้ยังชีพได้ การพิจารณาความดีความชอบควรหมุนเวียนให้ทั่วถึงและเท่าเทียม เป็นต้น

กลุ่มตัวอย่าง ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม มีความคาดหวังต่อข้าราชการพลเรือนปัจจุบันคือ ยึดมั่นในอุดมการณ์แห่งความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม ยึดมั่นในสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ยึดถือความถูกต้องและประโยชน์ของประชาชน รักในอาชีพข้าราชการ และทุ่มเท ขยัน เสียสละ ตรงเวลา โปร่งใส ซื่อสัตย์ เป็นมืออาชีพ เป็นที่พึ่งของประชาชน มีเกียรติศักดิ์ศรี เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ รวมทั้งมีการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำและทำด้วยความสมัครใจ รับผิดชอบในหน้าที่มากกว่าเรื่องอื่นๆ ปลอดจากระบบเส้นสาย มีความเป็นธรรม กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีเกียรติศักดิ์ศรี เป็นอิสระจากนักการเมือง ปลอดจากการแทรกแซงทางการเมือง

กลุ่มตัวอย่างในฐานะที่เป็นข้าราชการพลเรือนปัจจุบัน มีความพึงพอใจกับการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการพลเรือนอยู่ในระดับ 40-95 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ซึ่งอาจสรุปเป็น 3 กลุ่มตามน้ำหนักของการให้เหตุผล ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ให้คะแนน 80-95 คะแนน เห็นว่า พอใจต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการดี เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ประพฤติตามจรรยาอยู่แล้ว แต่ยังมีบางส่วนไม่กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้องเพราะเกรงกลัวอิทธิพลนักการเมือง ดังนั้น ต้นเหตุหรือปัจจัยสำคัญจึงมาจากนักการเมืองที่ไม่โปร่งใส และบางครั้งเลือกปฏิบัติ ทำให้ข้าราชการไม่สามารถปฏิบัติด้วยความถูกต้องได้อย่างเต็มที่ ปฏิบัติตามความพอใจของนักการเมือง และผู้บังคับบัญชา เป็นระบบราชการที่ถูกครอบงำจากการเมือง บางครั้งต้องทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้องเพราะถ้าไม่ทำจะถูกกลั่นแกล้งหรือโดนย้าย บางครั้งรู้ว่าไม่ถูกต้องแต่ไม่สามารถทำอะไรได้ ข้าราชการพลเรือนเป็นข้าราชการที่มีความเหน็ดเหนื่อย ต้องต้านแรงเสียดทานจากนักการเมืองมากกว่าข้าราชการประเภทอื่น และมีความภูมิใจในความเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

กลุ่มที่ 2 ให้คะแนน 60-79 คะแนน เห็นว่า มีข้าราชการส่วนน้อยที่สร้างปัญหาความเสื่อมเสียแก่วงราชการ แต่รับรู้ในวงกว้าง ควรยกย่องข้าราชการที่ดีให้มากกว่านี้ ข้าราชการควรกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตัวเอง ปัจจุบันพบว่าข้าราชการไม่มีจรรยาบรรณในหลายด้าน ข้าราชการยังทำเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวในบางเรื่องบางส่วน ทำงานเพื่อเงินเดือน 2 ชั้น แย่งชิงผลงาน ยังมีระบบอุปถัมภ์ เส้นสายอยู่บ้าง เล่นพรรคเล่นพวกและขาดความยุติธรรม จึงอยากให้ทำงานอย่างสมเกียรติของข้าราชการที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้มอบหมายให้

กลุ่มที่ 3 ให้คะแนน 40-59 คะแนน สรุปได้ว่า ไม่ค่อยพอใจต่อการทำงานของข้าราชการ เนื่องจากข้าราชการเองบางส่วนยังมีการเลือกปฏิบัติ เข้าขามเย็นขาม และมีความซื่อสัตย์สุจริตไม่เต็มร้อย มีดีและไม่ดีปะปนกัน

ดังนั้น จึงอาจสรุปตามแนวคิดหน้าที่นิยมของพาร์สัน จากมุมมองของข้าราชการได้ว่า การทำหน้าที่ของ “จรรยาข้าราชการ” เป็นเพียงการทำหน้าที่เพียงบางส่วนที่ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ และไม่เพียงพอต่อความต้องการของข้าราชการที่จะนำไปปฏิบัติได้จริง รวมทั้งข้าราชการผู้รับสาร (Receiver) ที่พร้อมในการทำหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ทุกกลุ่มมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ตามที่กฎหมายกำหนดและมีการถ่ายทอดผ่านสื่อต่างๆ ดังที่พาร์สันเชื่อว่า เมื่อมีหลักเกณฑ์ มนุษย์ย่อมปฏิบัติตามหลักเกณฑ์เพื่อให้เกิดผลดีต่อการกระทำที่จะเกิดขึ้นโดยเฉพาะการกระทำของกลุ่มคนในสังคม ส่วนที่ไม่กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องเนื่องจาก เกรงกลัวอิทธิพลนักการเมืองที่ไม่โปร่งใส และบางครั้งเลือกปฏิบัติ เพราะถ้าไม่ทำตามอาจถูกกลั่นแกล้งหรือโดนย้ายได้

(3) สถานการณ์ปัจจุบัน สำนักงาน ก.พ. ผู้ส่งสาร (Sender) มีความต้องการให้จรรยาข้าราชการเป็นบรรทัดฐาน (Norm) หรือแนว

ประพฤติปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติราชการ และถือเป็นหน้าที่สำคัญของข้าราชการทุกคนที่จะต้องปฏิบัติตาม เพื่อให้เป็นเกียรติ และศักดิ์ศรีแก่ตนเป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาของประชาชน แต่การต้านทานทางการเมืองนั้น สำนักงาน ก.พ. ยึดหลักการวางตัวเป็นกลางทางการเมืองตามระเบียบว่าด้วยมารยาททางการเมือง พ.ศ. 2499 สำหรับกรณีข้าราชการแพทย์ ซึ่งเป็นกลุ่มวิชาชีพพิเศษที่มีจรรยาบรรณเฉพาะแพทย์ อันเป็นจรรยาหรืออุดมการณ์ที่ทำให้การทำหน้าที่มีความเห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของเพื่อนมนุษย์ ท่ามกลางบริบทของงาน ทำให้การทำงานเป็นงานที่นอกเหนือจากการทำตามหน้าที่แต่เป็นการทำงานด้วยหัวใจ หรือจิตสำนึกสาธารณะซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นอุดมการณ์สูงสุด อันเป็นจุดแข็งของวิชาชีพแพทย์เมื่อต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งแตกต่างจากข้าราชการทั่วไปที่อยู่ภายใต้ระเบียบกฎหมายและการควบคุมทางการเมือง ดังนั้น การใช้จรรยาข้าราชการเพียงอย่างเดียวเพื่อเป็นกลไกทางอุดมการณ์ด้านทางการเมืองอาจไม่เพียงพอ จึงต้องมีปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญ ได้แก่ มารยาททางการเมืองที่เกี่ยวกับการเคารพ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน การสร้างจิตสำนึกสาธารณะ และผู้นำที่มีบารมี เป็นต้น

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ในฐานะผู้ส่งสารสำนักงาน ก.พ. มีจุดมุ่งหมายในการสร้างจรรยาข้าราชการเพื่อให้เป็นแนวประพฤติปฏิบัติที่ดีแก่ข้าราชการพลเรือนทั่วไป ให้ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตาม เพื่อเป็นการควบคุมข้าราชการซึ่งถือเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างหนึ่งตามกรอบทฤษฎีการควบคุมคนในองค์กร และมีการรักษามารยาททางการเมืองตามกฎหมาย ส่วนผู้รับสาร ได้ยึดหลักจรรยาข้าราชการในการปฏิบัติตามตามกรอบจรรยาวิชาชีพและยึดหลักความถูกต้องเพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยเฉพาะแพทย์ในสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และมูลนิธิ

แพทย์ชนบท ที่นอกจากเป็นข้าราชการที่จะต้องยึดหลักจรรยาข้าราชการทั่วไปแล้ว ยังมีกรอบจรรยาบรรณแพทย์อันเป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติตนด้วย นอกจากนี้ ยังมีลักษณะเด่นหลายประการ เช่น การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่คำนึงถึงหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดแต่เพียงอย่างเดียว แต่คำนึงถึงความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจในความทุกข์ของความเป็นมนุษย์ หรือที่เรียกว่าจิตสาธารณะ มีการรวมกลุ่มบุคคลที่มีพื้นฐานวิชาชีพเดียวกันอย่างเหนียวแน่นด้วยลักษณะองค์กรที่ดำเนินการแบบไม่เป็นราชการ ซึ่งเป็นลักษณะองค์กรที่ดำเนินกิจกรรมสาธารณสุขเพื่อประโยชน์ของชุมชนและแพทย์ชนบท อันจะทำให้มีความคล่องตัวในการดำเนินการต่างๆ รวดเร็วกว่าองค์กรที่เป็นระบบราชการ ดังจะเห็นได้จากการรวมตัวต่อสู้เรียกร้องความเป็นธรรมในการแต่งตั้งโยกย้าย ตลอดจนแก้ปัญหากรณีการทุจริตต่างๆ ในกระทรวงสาธารณสุข หรือกรณีการเป็นวิชาชีพที่ได้รับการยอมรับเชื่อถือจากสังคม เนื่องจากเป็นวิชาชีพที่ทำประโยชน์แก่สังคมสูง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคม รวมทั้งมีบุคคลที่เป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือในสังคม เช่น นายแพทย์เสม พริ้งพวงแก้ว, นายแพทย์ประเวศ วะสี, นายแพทย์บุญยงค์ วงศ์รักมิตร, นายแพทย์วิชัย โชควิวัฒน์ เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากการต่อสู้ของข้าราชการทั่วไปที่ถึงแม้ว่าจะการรวมตัวเป็นสมาคมข้าราชการพลเรือน แต่กลับไม่มีพลังอำนาจที่จะต่อสู้เพื่อความถูกต้องเป็นธรรมของข้าราชการพลเรือน เนื่องจากเป็นองค์กรที่ดำเนินการอยู่ภายใต้กฎหมายระบบราชการและภายใต้อำนาจของฝ่ายการเมือง

👉 การวิเคราะห์ผลการศึกษา

จากผลการศึกษาดังกล่าว จะเห็นได้ว่า จรรยาข้าราชการมีรากฐานความคิดที่มีความสอดคล้องกับบริบททางการเมือง เนื่องจากการเมืองเป็นผู้กำหนดอุดมการณ์จรรยาข้าราชการมาทุกยุคทุกสมัย แต่สิ่งที่มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันคือ การมีจริยธรรมในตัวเอง (Ethics) การมีอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) การสร้างความพร้อมใจในกลุ่มข้าราชการ (Concertive control) ให้อยอมรับจรรยาข้าราชการเป็นอุดมการณ์ที่อยู่เบื้องหลังการทำงานจากความต้องการ (Need) หรือความจำเป็นเฉพาะกลุ่มตามแนวคิดหน้าที่นิยม และเป็นการเคารพในความเป็นสิทธิเสรีภาพตามกรอบแนวคิดเสรีนิยมตามแนวคิดของอิมมานูเอล ค้านท์ (Immanuel Kant, 1724-1804) ไม่ใช่เป็นการกำหนดจากฝ่ายการเมืองหรือการบังคับ ควบคุมจากผู้บังคับบัญชาตามสายบังคับบัญชา

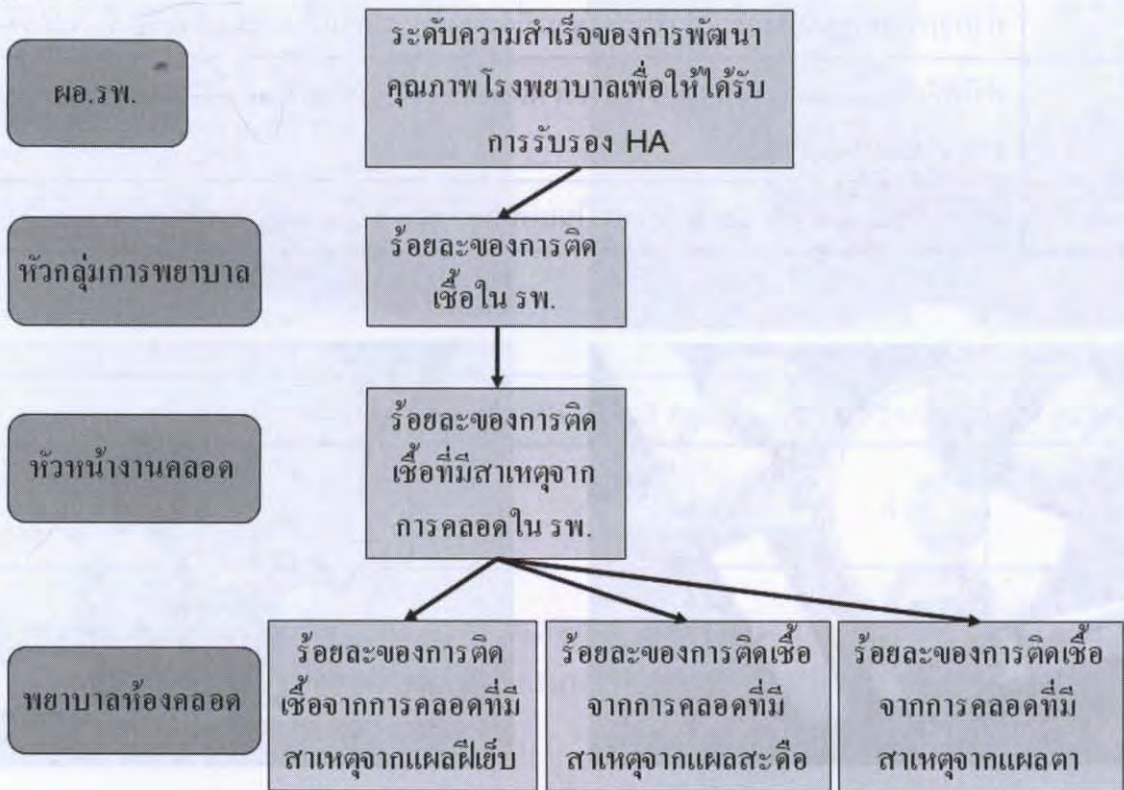
แต่อย่างไรก็ตาม การรับรู้และการปฏิบัติของข้าราชการยังขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอกที่สำคัญคือ ผู้บังคับบัญชา ความเชื่อมั่นในระบบคุณธรรมและแรงจูงใจจากสภาพแวดล้อม ผู้นำที่มีบารมีตามจารีตประเพณี บุคลิกลักษณะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานด้วยจิตสาธารณะ มีการรวมตัวกันของวิชาชีพอย่างแน่นแฟ้นอย่างไม่เป็นทางการ รวมทั้งจำเป็นต้องเกิดจากการสื่อสารที่เข้าถึงจิตใจและวิถีชีวิตวัฒนธรรมราชการที่นอกเหนือจากการทำ “หน้าที่” เข้าใจ การให้เกียรติ เคารพ และยกย่องข้าราชการอย่างแท้จริง

ข้อเสนอแนะส่วนราชการ ได้แก่ การสื่อสารจรรยาข้าราชการ อาจเริ่มจากจุดร่วมเดียวกัน คือ มีความซื่อสัตย์สุจริต แต่มีความต่างในเรื่องการยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เร่งสื่อสารในสิ่งที่เป็นไปได้จริง เช่น ภาวลักษณะที่ดีของข้าราชการคือความซื่อสัตย์ แต่สิ่งที่ต้องปรับปรุงแก้ไข คือ การส่งเสริมให้ใช้จรรยาข้าราชการในการประเมินผลงาน การพัฒนาหรือเตรียมผู้บังคับบัญชา โดยอาจเริ่มจากให้เห็นความสำคัญของจรรยาข้าราชการ โดยเฉพาะประเด็นที่ถูกละเมิดมากที่สุด คือ การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ไม่เลือกปฏิบัติ และความโปร่งใส เป็นต้น

ตัวอย่างการถ่ายทอด ตัวชี้วัดของโรงพยาบาล

พิชาวุธ เพ็งทอง*

การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีด้วยกันหลายวิธี ซึ่งวิธีหลักที่ควรใช้เพื่อให้เป้าหมายของแต่ละบุคคลสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กรคือ การถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง



การกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติราชการ มีด้วยกันหลายวิธี ซึ่งวิธีหลักที่ควรใช้เพื่อให้เป้าหมายของแต่ละบุคคลสอดคล้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายระดับองค์กรคือ การถ่ายทอดเป้าหมายจากบนลงล่าง

➤ 1. ระดับผู้อำนวยการโรงพยาบาล

จากตัวอย่างจะเป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดในโรงพยาบาล โดยตัวชี้วัดของผู้อำนวยการโรงพยาบาลคือ ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลเพื่อให้ได้รับการรับรอง HA

การพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA หรือ Hospital Accreditation) คือ กลไกกระตุ้นและส่งเสริมให้โรงพยาบาลมีการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรอย่างมีระบบ โดยมีกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน คือ การพัฒนาคุณภาพ การประเมินคุณภาพ และการรับรองคุณภาพ (ที่มา-สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล)

* นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงาน ก.พ.

ตัวชี้วัดดังกล่าวมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

คะแนน	ผลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นของคะแนนแต่ละระดับ
1	เริ่มต้นทำกิจกรรมและจัดให้มีโครงสร้างหรือแนวทางปฏิบัติ
2	เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง มีการสื่อสาร มีการจัดตั้งอำนาจความสะดวก แต่ยังมีสิ่งที่จะต้องพัฒนาอีกมากพอสมควร
3	เริ่มเห็นผลลัพธ์ตามเป้าหมายของหัวข้อกิจกรรมนั้น ๆ มีความครอบคลุมในสิ่งที่สำคัญ ทำกิจกรรมด้วยความเข้าใจ เป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
4	ทำได้ดีเกินกว่าระดับเฉลี่ย มีการประสานงานที่ดี มีการประเมินผล มีการขยายขอบเขตออกไปกว้างขวางยิ่งขึ้น
5	ได้รับการรับรอง HA และสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับโรงพยาบาลอื่นๆ ได้



ผู้อำนวยการโรงพยาบาลจะสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับ 5 คะแนนได้ จะต้องทำให้โรงพยาบาลได้รับการรับรอง HA และสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับโรงพยาบาลอื่นๆ ได้

➤ 2. ระดับหัวหน้ากลุ่มการพยาบาล

การที่โรงพยาบาลจะได้รับการรับรอง HA และสามารถเป็นแบบอย่างสำหรับโรงพยาบาลอื่นๆ ได้ ก็ต้องมีหลายสิ่งหลายอย่างที่ต้องทำให้สำเร็จ หนึ่งในนั้นคือ การติดเชื่อในโรงพยาบาลต้องเป็นไปตามมาตรฐาน HA

หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลซึ่งเกี่ยวข้องกับการลดการติดเชื่อในโรงพยาบาล จึงต้องรับถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวจากผู้อำนวยการโรงพยาบาล โดยมีตัวชี้วัดคือ ร้อยละของการติดเชื่อในโรงพยาบาล



	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ร้อยละของการติดเชื้อในโรงพยาบาล	7	6	5	4	3

หากหัวหน้ากลุ่มการพยาบาลสามารถลดการติดเชื้อได้มากก็จะยิ่งได้คะแนนมาก และถ้าลดการติดเชื้อให้เหลือ 3 เปอร์เซ็นต์ ก็จะได้ 5 คะแนน

➔ 3. ระดับหัวหน้างานคลอด

สาเหตุการติดเชื้อในขอบเขตงานที่หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลรับผิดชอบอยู่มีหลายสาเหตุ สาเหตุหนึ่งคือ การติดเชื้อจากการคลอด ซึ่งหัวหน้างานคลอดเป็นผู้รับผิดชอบเรื่องดังกล่าว หัวหน้ากลุ่มการพยาบาลจึงกำหนดตัวชี้วัดสำหรับหัวหน้างานคลอดว่า ร้อยละของการติดเชื้อที่มีสาเหตุจากการคลอดในโรงพยาบาล

	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ร้อยละของการติดเชื้อที่มีสาเหตุจากการคลอดในโรงพยาบาล	5	4	3	2	1

หากหัวหน้างานคลอดสามารถลดการติดเชื้อที่มีสาเหตุจากการคลอดได้มากก็จะยิ่งได้คะแนนมาก และถ้าลดการติดเชื้อให้เหลือ 1 เปอร์เซ็นต์ ก็จะได้ 5 คะแนน

4. ระดับพยาบาลห้องคลอด

สาเหตุการติดเชื้อในขอบเขตงานที่หัวหน้างานคลอดรับผิดชอบอยู่ มีหลายสาเหตุ แต่สาเหตุหลักๆ ที่ต้องการควบคุมเป็นพิเศษ คือ แผลฝีเย็บ แผลสะดือ แผลตา ซึ่งหัวหน้างานคลอดจะมีพยาบาลห้องคลอดคอยดูแลและรับผิดชอบเรื่องดังกล่าวอยู่ หัวหน้างานคลอดจึงกำหนดให้พยาบาลห้องคลอดมี 3 ตัวชี้วัดเหมือนกันทุกคน คือ ร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลฝีเย็บ ร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลสะดือ และร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลตา

	1 คะแนน	2 คะแนน	3 คะแนน	4 คะแนน	5 คะแนน
ร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลฝีเย็บ	3.5	3	2.5	2	1.5
ร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลสะดือ	3.5	3	2.5	2	1.5
ร้อยละของการติดเชื้อจากการคลอดที่มีสาเหตุจากแผลตา	3.5	3	2.5	2	1.5



จากตัวอย่างดังกล่าว จะพบว่าหากการถ่ายถอดตัวชี้วัดลงมาถึงระดับปฏิบัติทำได้เหมาะสมผลสุดท้าย เมื่อทุกคนบรรลุตัวชี้วัดของตัวเอง เป้าหมายระดับองค์กรก็จะบรรลุได้ แต่ต้องอย่าลืมว่าตัวชี้วัดที่จะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนดังกล่าวย่อมขึ้นอยู่กับข้อตกลงร่วมกัน ซึ่งเห็นความเห็นพ้องต้องกันระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องเป็นสำคัญด้วย

ดูยุ่งเข้าไป...จะได้ดี



ดร.สุรพงษ์ มาลี*

เคาะหม้อกูปโล ไล่ศิษยถวิวก่อน!

มีเรื่องเล่าว่า มีพนักงานล้างจานในร้านอาหารแห่งหนึ่ง ต้องทำงานวันละ 8 ชั่วโมง หน้าอ่างล้างจาน ซึ่งอยู่ในครัวที่ร้อนอบอ้าวและพื้นเปียกแฉะตลอดเวลา พนักงานคนนี้ขยันและตั้งใจทำงาน มีจานเท่าไรก็ล้างหมดไม่ปล่อยทิ้งไว้ค่างล้างจาน เมื่องานล้างเพลาลง ก็ถือโอกาส ยืนหยุดพักหายใจ ชณะนั้นเองหัวหน้าพ่อครัวก็เดินเข้ามา และถามพนักงานล้างจานว่าทำอะไรอยู่ ทำไมเขาไม่ได้ยินเสียงจานซามรามไทรกระทบกันเลย หรือว่าอู้งาน? ว่าแล้วหัวหน้าพ่อครัวก็โยนจานใบใหญ่ ที่มีคราบน้ำมันให้เอาไปล้าง พร้อมกับให้คำแนะนำว่า ใครก็ตามที่ทำงานในครัวต้องมีเสียงของภาชนะ อุปกรณ์เครื่องครัวดังโฆมโงงอยู่ตลอดเวลา ถ้าจะพักก็ควรที่จะเคาะหม้อตีไหให้เสียงดังๆ ถ้าไม่มีเสียงก็แสดงว่าตอนนั้นไม่ทำงาน แถมล่ำทับด้วยว่า เข้าใจไหม?

คนที่ดูยุ่ง มักถูกมองว่าเป็นคนทำงาน

จากเรื่องเล่าดังกล่าวข้างต้น หลายคนอาจคิดอยากเอามาทำเป็นบทเรียนสำหรับการทำงาน ซึ่งก็คงไม่แปลก เพราะจริงๆ แล้วขณะนี้หลายคนก็ถือว่าการทำให้ดูยุ่งเข้าไปคือสูตรสำเร็จของการทำงานเลยก็ว่าได้ คำว่า “ทำให้ดูยุ่งเข้าไป” ถ้าจะใช้คำให้ตรงกับภาษาอังกฤษ ก็คือ “Look Busy, Act Busy, Sound Busy” ดังนั้นแม้ว่าทั้งชีวิตจะยังไม่เคยทำอะไรสำเร็จเลย แต่ก็ต้องทำให้คนที่หลายเห็นว่าตนเองนั้นงานเยอะ (กว่าหรืออย่างน้อยก็พอๆ กับคนอื่น)

ในโลกของการทำงาน การแข่งขันกันระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงได้ยาก โดยอาจเป็นการแข่งขันกันอย่างเปิดเผย ตั้งป้อม แบ่งฝ่าย หรืออาจใช้วิธีการอื่นๆ กดคู่แข่ง เพื่อให้ตนเองดูเด่นขึ้น หรือบางคนอาจเลือกใช้วิธีการแข่งขันแบบแอบแฝง ไม่ประกาศความเป็นศัตรูอย่างชัดเจน แต่แอบชิงดีชิงเด่น และเมื่อโอกาสมาถึงก็พร้อมที่จะเผยหน้ากากแล้วขย้ำคู่แข่งให้ตายคามือได้ไม่ยากเช่นกัน และเมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจเลือกคนเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง คนที่เป็นผู้บริหาร หรือ “นาย” จะเลือกใคร จะตัดสินใจจากอะไร?

* ศูนย์บริหารกำลังคนภาครัฐ สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.



หากไม่มีข้อมูลอื่นที่เป็นปัจจัยในการตัดสินใจ หรือคนที่เป็คู่แข่งกันสองคนมีอะไรใกล้เคียงกัน คำตอบหนึ่งที่มีจะหนีไม่พ้นก็คือ **ผู้บริหารมองเห็นว่าใครทำงานมากกว่ากัน** ซึ่งมักดูจากคนที่ “**ยุ่งอยู่กับการทำงาน**” ตลอดเวลา ดังนั้นหนึ่งในกลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย และช่วยให้คู่แข่งหลายรายประสบความสำเร็จแล้วด้วย ก็คือการแสดงให้คนอื่น (โดยเฉพาะนาย) เห็นว่าตนเองนั้นทำงานมากกว่าคนอื่น และการที่จะถูกมองว่าเป็น “คนทำงาน” นั้น ไม่มีอะไรจะดีกว่าทำให้ตัวเอง “**ดูยุ่งเข้าไว้**” หรือขอใช้ภาษาอังกฤษว่า “**Looked Busy**” แน่แน่นอนว่า การเอาความจริงมาพูดอย่างนี้ย่อมมีคนที่ไม่พอใจ!

แต่การตัดสินใจแบบนี้ถูกต้องหรือไม่?

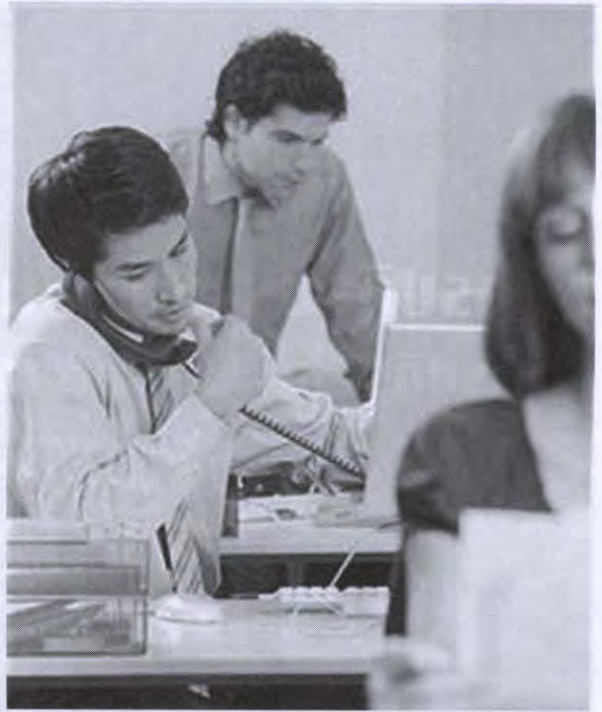
หลายคนโดยเฉพาะนักวิชาการจัดการคงจะบอกว่าขัดกับหลักการบริหารเวลาและการเพิ่มผลผลิต ที่ไปเรียนรู้มาจากตำรับตำราหรือหลักสูตรการฝึกอบรม ซึ่งมักจะแนะนำให้ทำงานอย่างฉลาด อย่าเน้นทำงานหนักอย่างเดียว หรือที่พูดทับศัพท์ติดปากกันว่า “**Don't work hard, work smart!**” หรือให้เน้นใส่ใจเรื่องที่เป็น “**แก่นหรือสาระและผลลัพธ์**” อย่าเน้นที่ “**เปลือกหรือกระพี้และกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ**”

สำหรับแนวคิดหรือคำแนะนำข้างต้นนี้พูดอีกก็ถูกอีก ไม่มีใครคิดเถียงให้เหน้อยหรือครบ แต่ถ้าจะทำจริง ๆ จะต้องทำอะไร? โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่ต้องทำงานบริการแบบโงหัวไม่ขึ้น! จะต้องทำอะไรถ้างานประเดประดังโถมเข้ามาดังท่าฝน! จะต้องทำอะไรหากบริษัทกำลังจะเจ๊งและขายของไม่ได้! จะต้องทำอะไรหากงานโครงการต่าง ๆ ล่าช้ากว่ากำหนด! จะต้องทำอะไรหากนายจะเอางานด่วน!

ถ้าคุณกำลังเผชิญภาวะดังที่ว่า คุณคิดว่าคนที่เป็นผู้บริหารหรือนายคாதหวังอะไรจากคุณ ถ้าไม่ใช่ “**เห็นคุณทำอะไรสักอย่าง ไม่นิ่งอยู่เฉยๆ**” นั่นคือคุณต้องทำอะไรให้ยุ่งเข้าไว้ ผู้บริหารต้องการเห็นกิจกรรมที่คุณทำ (Activity) ต้องการรายงาน รายงาน และก็รายงาน (ซึ่งมีสารพัดประเภท) พูดง่าย ๆ ก็คือนายต้องการเห็นคุณนั่งหน้าคอมพิวเตอร์เฝ้าอยู่ทีโต๊ะทำงานตลอดเวลา ต้องการได้ยินเสียงแป้นพิมพ์คอมพิวเตอร์ ต้องการได้ยินคุณพูดโทรศัพท์กับลูกค้าหรือให้คำปรึกษากับผู้รับบริการ



ดังนั้น “การทำให้ดูยุ่งเข้าไว้” จึงดึงดูดใจคนทำงานอย่างมาก เราจึงพบเห็นพฤติกรรมแบบนี้ได้โดยทั่วไปในหลายองค์กรถึงกับยอมรับว่าพฤติกรรมการทำงานแบบนี้เป็นส่วนหนึ่งของ “วัฒนธรรมองค์กร” เลยกี่เดียว โดยเฉพาะในหน่วยงานราชการหรือองค์กรที่มีความเป็นราชการสูง ซึ่งเน้นการทำตามวิถีปฏิบัติที่วางไว้ (Compliance) จะให้ความสำคัญกับการทำตามคำสั่งหรือระเบียบกฎเกณฑ์ให้ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ แต่ลืมถามว่าการทำทุกสิ่งทุกอย่างครบถ้วนแล้วได้อะไร หรือบรรลุผลลัพธ์อะไรบ้าง หรือลูกค้าและผู้รับบริการได้สิ่งทีพวกเขาต้องการหรือไม่ และหากเกิดลูกค้ามีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับสิ่งที่เขาทำ ก็มักจะอ้างว่าเขาได้ทำทุกสิ่งทุกอย่างตามกระบวนการ ขั้นตอนกฎระเบียบทุกอย่าง และที่สำคัญเขาไม่ได้เป็นคนสร้างกฎดังกล่าวขึ้นมา (I don't make rules here!)



วัฒนธรรมองค์กรแบบ “ทำให้ดูยุ่งเข้าไว้” นอกจากจะส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำและการบริหารแล้วยังทำให้วัฒนธรรมการทำงานในสังคมฐานความรู้ไม่บรรลุผลด้วย โดยเฉพาะเรื่องการทำงานทางไกล (Tele Work) หรือการแบ่งงานให้คนหลายคนทำ (Job Sharing) เพราะเกรงว่าหากนายไม่เห็นหน้าในสำนักงานแล้วจะไม่มีผลงาน ดังนั้น “การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Being productive) จึงสำคัญน้อยกว่าการถูกมองว่าทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ” (Being seen productive) ทั้ง ๆ ที่ทุกคนทราบดีว่าการทำให้ดูยุ่งเข้าไว้ นั้น ไม่ได้ก่อให้เกิดมรรคผลอะไรที่จริงจังและยั่งยืนเลย และถ้าคนในองค์กรและในสังคมมีพฤติกรรมแบบนี้ แน่หนอนว่าย่อมส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถและความเข้มแข็งของประเทศไทยโดยรวมในระยะยาว

ทางออกเดียวของปัญหานี้ คือทำอย่างไร จะสร้างผลงานที่แท้จริง ผลงานที่สร้างความแตกต่าง ผลงานที่ทำให้องค์กรดีขึ้น และผลงานที่ทำให้ชีวิตของลูกค้าหรือผู้รับบริการดีขึ้น บทความนี้ขอให้ท่านคิด ยังไม่มีคำตอบให้ตอนนี้



การปฏิรูประบบราชการในประเทศฝรั่งเศส: การปฏิรูปในเชิงระบบราชการ

ดร.มาฆะ ภูจินดา^{*}

การปฏิรูประบบราชการเป็นเรื่องสำคัญและมีความน่าสนใจเนื่องจากการปฏิรูปเป็นการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ซึ่งการปฏิรูประบบราชการอาจจำแนกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การปฏิรูปในเชิงระบบราชการ (2) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ และ (3) การปฏิรูปการให้บริการประชาชน โดยในแต่ละประเทศอาจปฏิรูปในมิติและในวาระที่แตกต่างกัน ในประเทศที่มีระบบบริหารราชการที่ค้ำอยู่แล้วอาจเน้นไปที่การปฏิรูประบบการให้บริการประชาชน หรือบางประเทศที่ต้องการปฏิรูปทั้งระบบอาจเริ่มต้นที่การปฏิรูประบบราชการ

สำหรับบทความนี้เป็นการนำเสนอแนวทางการปฏิรูประบบราชการของประเทศฝรั่งเศส ซึ่งมีแนวทางการปฏิรูประบบราชการที่น่าสนใจและสมควรนำมาเป็นกรณีศึกษาเป็นอย่างยิ่ง

สาเหตุส่วนหนึ่งของการปรับปรุงระบบราชการของประเทศฝรั่งเศสมาจากวิกฤตเศรษฐกิจในทศวรรษ 1980 ทำให้รัฐบาลต้องบริหารงานภายใต้สภาพงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด และส่วนหนึ่งจากแนวคิดที่เชื่อว่ารัฐ (The state) ควรลดบทบาทในการเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมให้น้อยลง ซึ่งการปรับปรุงระบบราชการที่สำคัญๆ ได้แก่ การกระจายอำนาจของรัฐไปสู่ส่วนท้องถิ่น นโยบายการลดบทบาทของภาครัฐ และนโยบายการฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal) โดยกระทรวงบริการสาธารณะการปฏิรูปรัฐและการกระจายอำนาจ (Ministry for the Public Service, State Reform and Decentralization) ถือเป็นหน่วยงานที่สำคัญในการปฏิรูประบบราชการในฝรั่งเศส ซึ่งมีกลไกการทำงานที่สำคัญ ได้แก่ กรมการบริหารงานทั่วไปและบริการสาธารณะ (General Directorate for Administration and Public Service) ทำหน้าที่ในการกำกับโครงการทั้งหลายและ

^{*} นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

ให้ความช่วยเหลือด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาครัฐและคณะผู้แทนระหว่างกระทรวงเพื่อการปฏิรูปของรัฐ (Inter-ministerial Delegation for State Reform (DIRE)) ทำหน้าที่เจรจาต่อรองกับสหภาพข้าราชการพลเรือนแห่งชาติ ทำหน้าที่กำกับดูแลโครงการ การปรับปรุงระบบราชการให้ทันสมัย และกำกับการปฏิรูปรัฐในรัฐบาล นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งการปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัย (Modernization) โดยการใช้เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการระหว่างกระทรวง ทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันในเรื่องการจัดการภาครัฐ

➤ การกระจายอำนาจจากรัฐไปสู่ส่วนท้องถิ่น

ในสมัยประธานาธิบดี Francois Mitterland (1981 - 1995) รัฐสภาประเทศฝรั่งเศสได้ผ่านกฎหมายการกระจายอำนาจ (Decentralization Act 1982) มีผลทำให้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของรัฐหรือรัฐบาลกลางถูกแบ่งไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น ทำให้อำนาจเดิมของผู้ว่าราชการในการให้ความเห็นชอบการตัดสินใจทุกครั้งของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นลดลง ซึ่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้กำหนดกลไกในการควบคุมหน่วยการปกครองท้องถิ่นของผู้ว่าราชการไว้อยู่ 3 ประการ คือ 1. ในระบบใหม่การตัดสินใจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีผลบังคับใช้ทันที แต่ในบางกรณีจำเป็นต้องแจ้งให้ผู้ว่าราชการทราบในภายหลัง 2. ผู้ว่าราชการมีหน้าที่พิจารณาโดยเฉพาะในประเด็นที่ว่าการตัดสินใจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นทั้งหลายชอบด้วยกฎหมายของรัฐหรือเปล่า 3. ในกรณีที่ผู้ว่าราชการเห็นว่าการตัดสินใจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไม่ชอบด้วยกฎหมาย ผู้ว่าราชการไม่มีอำนาจที่จะยกเลิก





การตัดสินใจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ สิ่งที่คุณว่าราชการทำได้คือ ส่งเรื่องให้ศาลปกครองเป็นผู้พิจารณา โดยที่การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติ 1982 มีหลักการที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. ต้องการลดบทบาทของผู้ว่าราชการในการกำกับดูแลการบริหารงานในระดับท้องถิ่นให้น้อยลง
2. ต้องการมอบอำนาจในการบริหารงาน (Executive Power) ของผู้ว่าราชการจังหวัดไปให้กับประธานสภาของ region, department และ commune
3. การสร้าง Region ให้มีอำนาจในการปกครองท้องถิ่นอย่างเต็มที่ด้วยการกำหนดให้มีสภาเลือกตั้งเหมือนกับ department และ commune
4. การส่งมอบความรับผิดชอบของรัฐให้กับระดับการปกครองทั้ง 3 ระดับ ตลอดจนโยกย้ายอัตรากำลังและงบประมาณให้กับการปกครองท้องถิ่นด้วย
5. กำหนดให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นทั้ง 3 ระดับมีความเป็นเอกเทศ ไม่มีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาของลำดับชั้นระหว่างระดับการปกครองท้องถิ่นทั้งสาม
6. กำหนดให้การจ้างงานของเจ้าหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีกฎหมายเฉพาะรองรับ

นอกจากนี้การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติ 1982 ได้กำหนดให้ฝรั่งเศสมีการปกครองท้องถิ่น 3 ระดับ

(1) **The commune** ซึ่งจะมีอำนาจในการปกครองตนเองในระดับหนึ่ง ในปัจจุบันประเทศฝรั่งเศสมีจำนวน commune อยู่ 36,763 แห่ง ขนาดของแต่ละ commune มีความหลากหลายมากในระบบ commune จะมีสภาเทศบาลที่สมาชิกมาจากการเลือกตั้ง โดยมีนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยสมาชิกเทศบาล นายกเทศมนตรีเป็นผู้กำหนดนโยบายและการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ และเป็นผู้จัดจ้างเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของ commune นอกจากนี้นายกเทศมตรียังทำหน้าที่เป็นตัวแทนของรัฐในเรื่องงานทะเบียนการรักษาสงครามสงบเรียบร้อย และการจัดการเลือกตั้ง ตัวอย่างงานในความรับผิดชอบของ commune ได้แก่ การวางผังเมือง การศึกษาขั้นพื้นฐาน การให้สวัสดิการสังคม การก่อสร้างถนน การเก็บขยะ การจัดหาแหล่งน้ำ การบำบัดของเสีย

(2) The department ผลจากการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ทำให้ผู้ว่าราชการจังหวัดยุติบทบาทในการเป็นผู้นำราชการใน regions, departments จากเดิมผู้ว่าราชการเป็นนักบริหารสูงสุดใน department จากการกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติ 1982 ส่งผลให้เกิดการย้ายอำนาจสูงสุดในการบริหาร (executive power) department จากผู้ว่าราชการไปอยู่ที่ประธานสภาทั่วไป ถือเป็นหน่วยการตัดสินใจสูงสุดของ department ซึ่งสภาทั่วไปนี้ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง ประธานสภาทั่วไปทำหน้าที่เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารของ department เป็นผู้จัดทำนโยบายและงบประมาณ ซึ่ง department มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการสาธารณะในด้านสวัสดิการสังคมเพื่อคนชรา คนด้อยโอกาส คนที่มีรายได้น้อย การสร้างและบำรุงรักษาถนน การศึกษา

(3) The region พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจ 1982 ได้กำหนดให้ regions กลายเป็นหน่วยงานอิสระ มีสภาที่มาจากการเลือกตั้ง ประธานสภา region มาจากการเลือกตั้งของสมาชิกสภา region ซึ่งมีหน้าที่ในการบริหารและเป็นหัวหน้าของเจ้าหน้าที่ที่ถูกจ้างโดยสภา region รวมทั้งเป็นผู้บริหารงบประมาณที่ผ่านการอนุมัติจากสภา region หน้าที่ความรับผิดชอบของสภา region คือ การวางแผนเศรษฐกิจและการพัฒนา การสร้างและบำรุงรักษาโรงเรียนทั่วไปและโรงเรียนอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมด้านเทคนิค



ปัญหาที่เกิดจากการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น คือ การเกิดหน่วยงานปกครองท้องถิ่นที่มีจำนวนมากเกินไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง commune มีมากเป็นพิเศษ ถึงแม้จะมีความพยายามที่จะลดจำนวน commune ให้น้อยลงมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1970 แต่ก็ถูกต่อต้านกลุ่มนายกรัฐมนตรีนคร และสภาเทศมนตรีมาโดยตลอด ปัจจุบันก็มีความพยายามที่จะลดจำนวน commune อีกครั้ง โดยการเปิดโอกาสให้แต่ละ commune สมัครใจรวมเป็นหน่วยงานใหม่ คือ Public Establishment of Local Cooperation ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวจะมีอำนาจมากสามารถเก็บภาษีการค้าได้ และยังได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลกลางด้วย

↳ นโยบายการลดบทบาทของภาครัฐ

ประกอบไปด้วยมาตรการ 3 ส่วน คือ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (Privatization) การลดกฎระเบียบให้เหลือน้อยลง (Deregulation) และการลดจำนวนข้าราชการลง (Civil Service Cutbacks)

➤ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ

ในปี ค.ศ. 1986 รัฐบาลภายใต้การนำของนายชาลส์ ซีรัก ได้เสนอนโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เอกชนดำเนินการ (Privatization) เพื่อเปลี่ยนความเชื่อเดิมที่ว่า การที่รัฐขยายตัวและเข้าไปดำเนินกิจกรรมใหม่เรื่อยๆ นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มาสู่ความเชื่อใหม่ที่ว่ารัฐควรลดบทบาทโดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและงบประมาณแผ่นดินมีจำนวนน้อยลง

➤ การลดกฎระเบียบของรัฐในการควบคุมภาคเศรษฐกิจ

โดยรัฐบาลได้ออกมาตรการสำคัญ คือ การยกเลิกอำนาจของรัฐในเรื่องการควบคุมราคาสินค้าและการส่งเสริมการแข่งขันเสรี แต่ผลจากการยกเลิกกฎระเบียบของรัฐในการช่วยเหลือภาคอุตสาหกรรมภายในประเทศ ทำให้ข้าราชการกลุ่มหนึ่งที่ทำงานด้านนี้ไม่มีงานทำ เช่น การยกเลิกมาตรการควบคุมการเข้าออกของสินค้าที่ด่านศุลกากรของประเทศ ทำให้เจ้าหน้าที่ศุลกากรประมาณ 4,000 คนไม่มีงานทำ

➤ การลดจำนวนข้าราชการลง

ในปีงบประมาณ ค.ศ.1988-1989 ประเทศฝรั่งเศสมีเจ้าหน้าที่ของรัฐประมาณ 5.46 ล้านคน โดยประมาณ 2.66 ล้านคนนั้นเป็นข้าราชการสังกัดกระทรวง ประมาณ 1.2 ล้านคนเป็นข้าราชการท้องถิ่น ประมาณ 2.4 ล้านคนเป็นข้าราชการที่ทำงานในโรงพยาบาล ส่วนเจ้าหน้าที่ของรัฐประมาณ 0.75 ล้านคนทำงานตามรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะเป็นสถาบันสาธารณะ (Public Institutions) และบริษัทมหาชน

อย่างไรก็ตาม รัฐบาลเห็นว่าระบบราชการมีอัตรากำลังคนมากเกินไปจนความจำเป็นจึงได้เสนอให้มีการลดจำนวนข้าราชการ เช่น เสนอให้มีการลดจำนวนหน่วยงานของรัฐที่ไม่จำเป็นออก 30 หน่วยงานจาก 250 หน่วยงานที่มีอยู่ เสนอให้ลดบทบาทของศูนย์อุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค และหน่วยงานวางแผนด้านเศรษฐกิจ แต่อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะลดบทบาทของภาครัฐให้น้อยลงก็ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากการถูกต่อต้านจากข้าราชการที่รวมตัวกันเป็นสหภาพแรงงานซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจในการต่อรองกับรัฐบาลสูง





นโยบายการฟื้นฟูระบบราชการ

รัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรีไมเคิล โรการ์ต กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาระบบราชการให้ทันสมัยไว้ 4 ประการ (โครงสร้างฟื้นฟูระบบราชการ (Public Service Renewal))

1. ต้องการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการในระบบราชการให้ดีขึ้น โดยปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ การประเมินผลโครงการและการติดต่อสื่อสารภายใน

2. ต้องการมอบอำนาจและความรับผิดชอบแก่ราชการที่อยู่ใกล้ชิดผู้รับบริการ เช่น การปรับปรุงให้อำนาจและความรับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยการปกครองท้องถิ่น Departments 96 แห่ง ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น

3. ต้องการนำเอาผลการปฏิบัติงานมาใช้ในระบบราชการ

4. ต้องการปรับปรุงเพื่อให้ผู้รับบริการได้รับบริการของรัฐที่มีคุณภาพสูงขึ้นด้วยวิธีการต่างๆ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดเป็นเกร็ดความรู้ของการปฏิรูประบบราชการของประเทศฝรั่งเศสซึ่งมีความน่าสนใจอยู่ที่เป็นกรปฏิรูประบบราชการที่เน้นการปรับระบบราชการเกือบทั้งหมด โดยเน้นในด้านการปรับแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของรัฐ รวมทั้งการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น



การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงโดยใช้ “รูปแบบสมรรถนะ” เป็นพื้นฐาน (ตอนจบ)

กอบเพชร หาญพัฒนาพาณิชย์*

สมรรถนะ เป็นคุณลักษณะที่จะนำไปสู่ผลผลิตที่ประสบความสำเร็จ โดยสมรรถนะจะเน้นที่ ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิด และคุณลักษณะอื่นๆ สมรรถนะนี้อยู่ที่ตัวบุคคลไม่ได้อยู่ที่งาน “Competencies are in people, not in jobs.”

การสร้าง “รูปแบบสมรรถนะ (Competency Modeling)” มีพื้นฐานอยู่บนการวิจัยของแต่ละองค์กร และต้องการเทคนิคที่เรียกว่า Behavioral Event Interviewing (BEIs) ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical incident approach) วิธีการนี้มีพื้นฐานอยู่บนการให้เล่า เหตุการณ์ที่เผชิญในองค์กร เป็นการสัมภาษณ์ที่ให้ผู้ให้ข้อมูลเล่าเหตุการณ์ที่เคยเผชิญมาในองค์กร จะใช้คำถามว่า เกิดอะไรขึ้น ให้อธิบายสถานการณ์อย่างเป็นลำดับ มีใครเกี่ยวข้องบ้าง เหตุการณ์เกิดขึ้นเมื่อใด อะไรทำให้เกิดสถานการณ์นั้น มีการจัดการกับสถานการณ์นั้นอย่างไร และเกิดอะไรขึ้นจากผลที่ได้ดำเนินการไป หากเผชิญกับสถานการณ์เช่นนั้นอีก จะจัดการกับสถานการณ์นั้นดั้งเดิมหรือแตกต่างออกไป และทำไม เมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ก็นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อดูว่าลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จมีอะไรที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จปานกลาง จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ความแตกต่างเพื่อศึกษา ลักษณะที่แตกต่างระหว่างผู้ที่ประสบความสำเร็จกับผู้ที่มีผลงานระดับปานกลาง

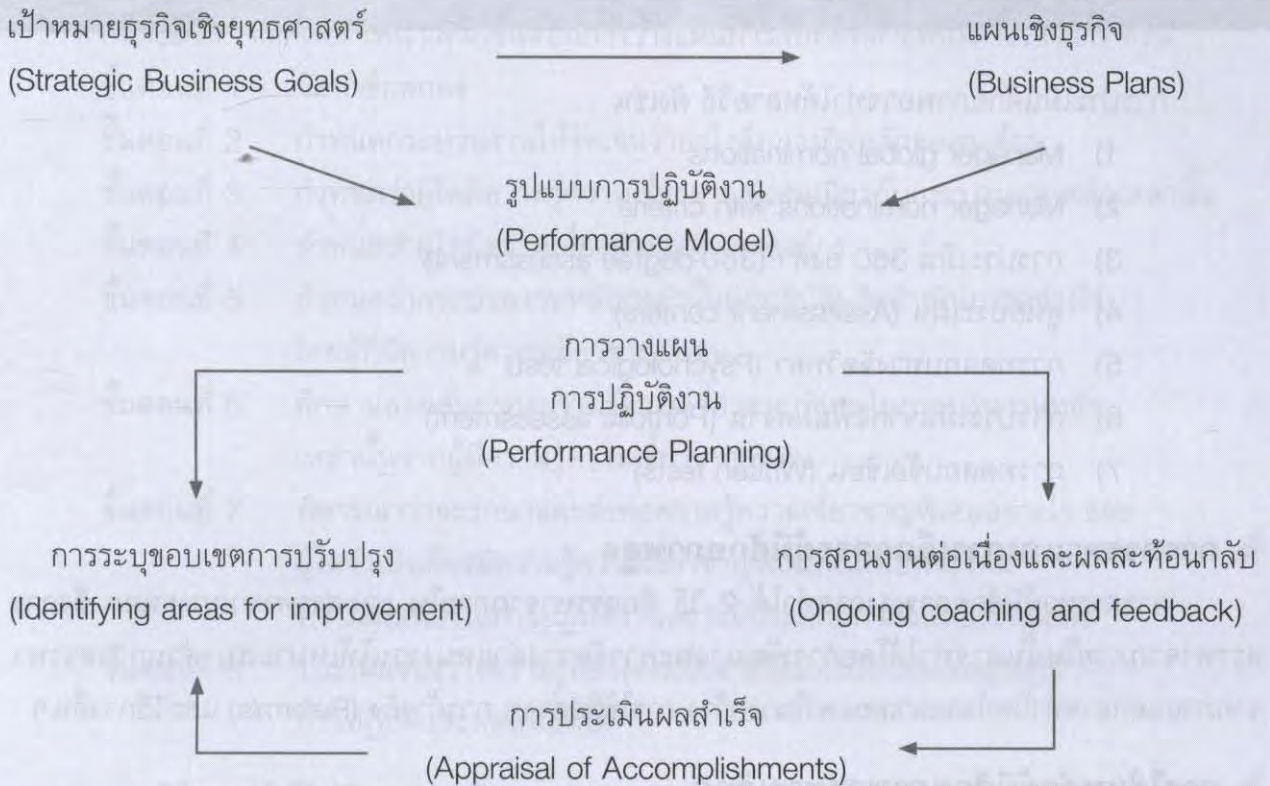
สมรรถนะถูกนำมาใช้ โดยกำหนดว่าสมรรถนะเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจาก ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ส่งผลให้บุคคลสร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร และส่งเสริมการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ.

สมรรถนะมีความสำคัญสำหรับการบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูง เนื่องจากจะเป็นแบบแผน (Blueprint) ที่กำหนดว่าบุคคลรูปแบบใดที่จะถูกสร้างโดยโครงการพัฒนาผู้มีศักยภาพสูง

↳ การบริหารจัดการผู้มีศักยภาพสูงโดยใช้ “การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินศักยภาพ” เป็นพื้นฐาน

Professor Rothwell ได้นำเสนอรูปแบบใหม่ของระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานดังนี้



ระบบการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานจะช่วยให้สามารถกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงาน สร้างสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดแผนพัฒนารายบุคคล วัตถุประสงค์ที่ต้องการ และให้รางวัลบุคคลหรือทีมงานที่ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ

การบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานเป็นการประเมินผลงานของบุคลากรในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งบุคลากรจะต้องพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่ตีประกอด้วยความสามารถที่จะทำงานในภารกิจความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไปด้วย ซึ่ง “การประเมินศักยภาพ” (Potential Assessment) มีเป้าหมายที่จะประเมินความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติภารกิจความรับผิดชอบที่สูงขึ้นไป ฉะนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องนำเรื่องการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานมาพิจารณาประกอกับการประเมินศักยภาพด้วย ซึ่งการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงานและการประเมินศักยภาพจะมีความสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงเป็นอย่างมาก



การประเมินศักยภาพอาจทำได้หลายวิธี ดังเช่น

- 1) Manager global nominations
- 2) Manager nominations with criteria
- 3) การประเมิน 360 องศา (360-degree assessment)
- 4) ศูนย์ประเมิน (Assessment centers)
- 5) การทดสอบทางจิตวิทยา (Psychological test)
- 6) การประเมินจากแฟ้มผลงาน (Portfolio assessment)
- 7) การทดสอบข้อเขียน (Written tests)

➤ การสรรหาและการเลือกสรรผู้มีศักยภาพสูง

การสรรหาผู้มีศักยภาพสูงอาจทำได้ 2 วิธี คือสรรหาจากภายใน และสรรหาจากภายนอก ซึ่งการสรรหาจากภายในนั้นอาจทำได้โดยการพัฒนาและการจัดวางตำแหน่งงานให้เหมาะสม ส่วนการสรรหาจากภายนอกอาจทำโดยโฆษณาเผยแพร่ในวงกว้าง การใช้สื่อต่างๆ การอ้างอิง (Referrals) และวิธีการอื่นๆ

➤ การใช้แหล่งผู้มีศักยภาพสูงทางเลือก

การใช้แหล่งผู้มีศักยภาพสูงทางเลือก อาจใช้วิธีการ Outsource งาน การจ้างแบบชั่วคราวหรือการจ้างตามแต่ละกรณี การจ้างผู้เกษียณอายุที่มีศักยภาพกลับเข้ามาทำงาน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ง่าย เป็นต้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้จะทำให้งานขององค์กรสำเร็จโดยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายได้

➤ การพัฒนารายบุคคลโดยการวางแผนพัฒนารายบุคคล

การพัฒนารายบุคคลเป็นกระบวนการที่จะลดช่องว่างการพัฒนาระหว่างสมรรถนะของบุคลากรในปัจจุบันกับสมรรถนะที่บุคลากรนั้นจำเป็นต้องมีสำหรับภารกิจความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น การพัฒนารายบุคคลจะต้องแก้ไขจุดอ่อนพร้อมทั้งสร้างจุดแข็งในขณะเดียวกันด้วย

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual development plan (IDP)) จะกำหนดสมรรถนะที่บุคคลจะต้องมี พร้อมทั้งระบุว่าจะต้องทำอะไร เมื่อใด และจะต้องถูกวัดผลอย่างไร

แผนพัฒนารายบุคคลนี้จะต้องทำขึ้นทุกปีระหว่างบุคลากรกับผู้บังคับบัญชา โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างสมรรถนะ และเน้นงานที่ปฏิบัติอยู่จริง อย่างไรก็ตามในการบริหารผู้มีศักยภาพสูง ผู้บังคับบัญชาอาจจำเป็นต้องมีสมรรถนะพิเศษ รวมทั้งอาจต้องการการฝึกอบรมเป็นพิเศษเพื่อที่จะพัฒนาผู้มีศักยภาพสูงในการปฏิบัติงาน

๘ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางวิชาการเพื่อถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ขององค์กร

การสืบทอดตำแหน่งทางวิชาการเพื่อถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ขององค์กรนี้จะเป็นการสืบทอดตำแหน่งจาก “ผู้เชี่ยวชาญในองค์กร (In-house experts)” ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสูงมากเป็นพิเศษในเรื่องการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศและมีความรู้ทางวิชาการและความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางวิชาการ

Professor Rothwell ได้นำเสนอขั้นตอนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางวิชาการ ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 จัดทำข้อตกลง
- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดกระบวนการงานให้ชัดเจนว่าอะไรคือภารกิจหลักขององค์กร
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดว่าผู้ใดมีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษเกี่ยวกับกระบวนการหลักเหล่านั้น
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดว่าผู้ใดมีความเสี่ยงที่จะออกจากองค์กร
- ขั้นตอนที่ 5 กำหนดว่ากระบวนการหลักเหล่านั้นถูกปฏิบัติหรือดำเนินการอย่างไร โดยผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษ
- ขั้นตอนที่ 6 ศึกษาและกลั่นกรองความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษในกระบวนการหลักเหล่านั้นจากผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษ
- ขั้นตอนที่ 7 พิจารณาว่าจะรักษาและส่งต่อความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างไร และผู้ใดจำเป็นต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญพิเศษนั้นเพื่อที่จะให้มีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- ขั้นตอนที่ 8 ประเมินช่องว่างความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งประเมินผลยุทธวิธี การปฏิบัติและผลลัพธ์ที่ได้

ยุทธวิธีการปฏิบัติ (Practical Strategies) 12 ประการสำหรับการถ่ายโอนความรู้

- ยุทธวิธีที่ 1 เงาตามตัว (Job shadowing)
- ยุทธวิธีที่ 2 ประชาคมผู้ปฏิบัติ (Communities of practice)
- ยุทธวิธีที่ 3 เอกสารกระบวนการงาน (Process documentation)
- ยุทธวิธีที่ 4 การสัมภาษณ์หรือแบบสอบถามเหตุการณ์สำคัญในงาน (Critical incident interviews/questionnaires)
- ยุทธวิธีที่ 5 ระบบผู้เชี่ยวชาญ (Expert systems)
- ยุทธวิธีที่ 6 ระบบสนับสนุนผลการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)
- ยุทธวิธีที่ 7 ระบบ Job aids หรือ Checklist
- ยุทธวิธีที่ 8 กระดานเล่าเรื่อง (Storyboards)

- ยุทธวิธีที่ 9 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring programs)
- ยุทธวิธีที่ 10 การบอกเล่าเรื่องราว (Storytelling)
- ยุทธวิธีที่ 11 การแลกเปลี่ยนข้อมูล (Information Exchanges)
- ยุทธวิธีที่ 12 การศึกษาต้นแบบที่ดีที่สุดหรือการประชุม (Best practices studies or meetings)

➤ การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งด้านความสัมพันธ์ทางสังคมเพื่อสืบทอดความสัมพันธ์และการติดต่อเชิงธุรกิจ

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งด้านความสัมพันธ์ทางสังคม เป็นกระบวนการถ่ายโอนเครือข่ายและความสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งจะต้องสร้างความสัมพันธ์และความไว้วางใจระหว่างผู้รับการสืบทอดตำแหน่งและกลุ่มบุคคลสำคัญ (ได้แก่ บุคลากรในองค์กร ลูกค้า ผู้จำหน่าย ผู้ขาย และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ)

การวางแผนการสืบทอดตำแหน่งด้านความสัมพันธ์ทางสังคม

Professor Rothwell ได้นำเสนอขั้นตอนการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งด้านความสัมพันธ์ทางสังคม ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การจัดทำข้อตกลง
- ขั้นตอนที่ 2 กำหนดให้ชัดเจนว่า “ความสัมพันธ์ทางสังคมอะไรที่มีความสำคัญที่สุด”
- ขั้นตอนที่ 3 กำหนดให้ชัดเจนว่า “ผู้ใดมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม” และ “ผู้ใดมีความเสี่ยงที่จะลาออก”
- ขั้นตอนที่ 4 สร้างความสัมพันธ์แบบพี่เลี้ยง (mentoring) ระหว่าง “ผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม” และ “ผู้ที่ถูกนำเข้ามาเรียนรู้”
- ขั้นตอนที่ 5 จัดให้มี “กระบวนการแนะนำทางสังคม และการสร้างความสัมพันธ์”
- ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลเป็นระยะ และดำเนินการตรวจทานที่จำเป็น

วิธีการทางปฏิบัติที่จะถ่ายโอนความสัมพันธ์ทางสังคม ได้แก่ การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring programs) การทำงานเสมือนเงาตามตัว (shadowing programs) การสอนงาน (coaching programs) และการฝึกอบรมเรื่องการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ (Training on how to network) เป็นต้น

➤ การรักษาไว้ซึ่งผู้มีศักยภาพสูง

“การรักษาไว้” เป็นกระบวนการรักษาบุคลากรที่มีผลผลิตสูงและสมควรเลื่อนตำแหน่ง “การรักษาไว้” มีความสำคัญต่อโครงการผู้มีศักยภาพสูงเป็นอย่างมาก เนื่องจากทุกองค์กรไม่ต้องการที่จะสูญเสียผู้มีศักยภาพเหล่านั้นไปหลังจากที่ได้สรรหาและพัฒนาบุคคลเหล่านั้นแล้ว

Professor Rothwell นำเสนอว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับ “การรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง” โดยได้นำเสนอ “ยุทธวิธีการรักษาบุคลากรในองค์กร (Retention Strategies)” ได้แก่

- 1) การให้เงินเดือนที่แข่งขันได้
- 2) การให้โอกาสการพัฒนาอาชีพ
- 3) การกำหนดตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น
- 4) การเลื่อนตำแหน่งบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
- 5) การเพิ่มสิทธิประโยชน์ด้านการรักษาสุขภาพ
- 6) การใช้ความรู้ความสามารถในการแข่งขันมากขึ้น
- 7) การให้โบนัส
- 8) การให้สิทธิประโยชน์วันหยุดและวันพักผ่อน
- 9) การให้การดูแลเด็ก (การให้ค่าดูแลเด็กหรือให้เงินอุดหนุน)
- 10) การให้สิทธิที่จะได้รับสิทธิประโยชน์เร็วขึ้น
- 11) การให้ถือหุ้น
- 12) สิทธิประโยชน์ในการเดินทางไกล
- 13) สิทธิประโยชน์ที่แข่งขันได้อื่นๆ

นอกจากนั้น ได้นำเสนอ Checklist การให้คะแนนองค์กรในเรื่องต้นแบบที่ดีเกี่ยวกับการสรรหาการรักษาไว้ และการจูงใจ (Rating Your Organization Against Best Practices in Recruitment, Retention and Motivation) ดังนี้

- 1) องค์กรมีขั้นตอนในการสร้างและรักษาไว้ซึ่งชื่อเสียงในการจ้างงาน “Employment Brand”
- 2) องค์กรให้ความสนใจว่าทำไมบุคลากรที่ดีที่สุดที่สามารถเลื่อนตำแหน่งได้จึงถูกดึงดูดเข้ามาในองค์กรเป็นอันดับแรก
- 3) องค์กรดำเนินขั้นตอนพิเศษอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะค้นหาว่าทำไมบุคลากรจึงอยู่กับองค์กร
- 4) องค์กรทำงานอย่างหนักเพื่อปรับปรุง “การสัมภาษณ์ก่อนออกจางาน (exit interview practices)” เนื่องจากตระหนักว่าวิธีการสัมภาษณ์ก่อนออกจางานแบบเดิมใช้ไม่ได้ผล
- 5) องค์กรดำเนินขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าองค์กรมีชื่อเสียงในด้านใด และดำเนินขั้นตอนพิเศษที่จะรักษาภาพลักษณ์ขององค์กร
- 6) องค์กรให้การอบรมบุคลากรว่าจะต้องพูดถึงบริษัทอย่างไรเมื่อออกจากบริษัทไปแล้ว
- 7) องค์กรตรวจสอบและดำเนินขั้นตอนพิเศษเพื่อปรับปรุงสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับบุคคลเมื่อบุคคลเหล่านั้นถูกสรรหา มาสมัคร และเริ่มทำงานกับองค์กร
- 8) องค์กรปรับปรุงคุณภาพการฝึกอบรมสำหรับผู้ที่ถูกจ้างงานใหม่
- 9) องค์กรเสียสละเวลาและให้ความสนใจกับผู้ที่ถูกจ้างงานใหม่เพื่อให้รู้สึกว่าได้รับการต้อนรับ ในขณะที่ฝึกอบรมพวกเขาตามข้อกำหนดของงาน



10) องค์กรปรับปรุงคุณภาพของการบังคับบัญชา เนื่องจากตระหนักว่าคุณภาพของการบังคับบัญชามีผลมากที่สุดต่อการตัดสินใจลาออกของบุคลากร

11) องค์กรวัดการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับองค์กรเป็นระยะ ๆ และดำเนินขั้นตอนที่จะปรับปรุงการรับรู้ของบุคลากรอย่างชัดเจนและมีการสื่อสารที่ดี

12) องค์กรมุ่งเน้นยุทธศาสตร์การรักษาไว้ที่พิเศษสำหรับผู้ที่ถูกจ้างงานใหม่ที่สุด เนื่องจากตระหนักว่าบ่อยครั้งบุคลากรกลุ่มนี้เป็นกลุ่มแรกที่จะลาออกไป

13) องค์กรดำเนินขั้นตอนพิเศษที่จะกำกับติดตามการลาออกของบุคลากรที่เก่งและมีผลิตภาพสูง (ผู้มีศักยภาพสูง)

14) องค์กรทำวิจัยในเรื่อง “ต้นแบบที่ดีด้านการรักษาไว้ (best practice on retention)” และนำขั้นตอนการปฏิบัติเหล่านั้นมาใช้

สรุป

สาระสำคัญจากการสัมมนาข้างต้นนี้มีเนื้อหาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับกระบวนการสรรหา เลือกสรร พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง โดยองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการ การพัฒนา และการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรผู้มีศักยภาพสูง เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการดำเนินภารกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมีสถานะที่มั่นคงและยั่งยืนต่อไป

คมวาทะ



“...เป็นตรรกะ คุณสั่งให้ลูกน้องบริษัท
คุณก็ต้องบริษัทด้วย
ถ้าทำจนติดเป็นนิสัย ก็ไม่ใช่เรื่องยาก...”

(คมวาทะ...นายพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา 30 ตุลาคม 2545
จาก คมวาทะ...ธรรมาภิบาล (Good Governance) สำนักงาน ก.พ. 2551)



เทคโนโลยีสารสนเทศกับการ การป้องกันการทุจริตในการสอบ (ตอนจบ)



ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

❧ **ผู้ดำเนินการเสวนา :** คุณมองคลชัยมีอะไรจะเสริมไหมครับ

❧ **คุณบวรคลชัย ไชโย :** คงต้องมองในกระบวนการ แล้วก็ใช้เทคโนโลยีเท่าที่จำเป็น หมายความว่าหลักการในการออกแบบ ตัวระบบเราจะพยายามศึกษาจากระบบเดิมซึ่งในเรื่องของความมั่นคงปลอดภัยค่อนข้างสูง เพราะฉะนั้นการที่นำเทคโนโลยีเข้าไปใช้เมื่อไรเราจะวิเคราะห์ในแต่ละจุดว่าใช้แล้วระบบเดิมเปลี่ยนตรงไหนไป แล้วยังคงซึ่งความเสี่ยง หรือมีความเสี่ยงตรงไหนเพิ่มขึ้นมา หลักการง่าย ๆ ก็คือเราจะเห็นว่าถ้าไม่จำเป็นก็จะไม่ online หมายความว่าสิ่งที่มันไม่จำเป็นต้อง online เราก็จะ offline แล้วก็ป้องกันทาง physical ไว้ ซึ่งจะเป็นระบบที่มันคงกว่า แล้วก็ online เฉพาะเท่าที่จำเป็น หมายความว่าบาง process บางครั้งเราต้องมีการ import export ก็จำเป็น ถ้าไม่กระทบต่อกระบวนการ หมายความว่า สมมุติปีรับสมัครแล้ว เราต้องการจะส่งจดหมายแจ้ง เช่น เลขที่นั่น หรือผลสอบ ซึ่งข้อมูลในส่วนของที่อยู่ที่ เราถือว่า สมมุติว่าเป็นความลับที่ทุกคนไม่อยากจะเปิดเผย เราก็จะไม่ online เราก็จะเก็บไว้ จากนั้นเราก็นำรายการที่เขาสมัครมาเข้าสู่ระบบที่เรา offline ไว้ แล้วก็ process แล้วก็ส่งออกไป อันนี้ ตัวอย่างว่าถ้าเลือกได้ เราก็จะดูก่อนว่าตรงไหนจำเป็นบ้าง ส่วนที่จำเป็นเท่านั้นที่เราจะ online ออกไป พอ online แล้วเราก็จะไปลดความเสี่ยงว่ามันจะเกิดปัญหาอะไรขึ้นมาได้บ้าง อันนี้คือแนวในการออกแบบ ตรงนี้

๖ ผู้ดำเนินการเสวนา : ทั้ง 2 ท่านก็ยืนยันว่าพยายามอย่างที่สุดที่จะหาระบบมาตรฐานต่าง ๆ ที่เข้ามาเพื่อที่จะรับประกันให้ได้มากที่สุด ดร. โกเมน คว้า ในประเด็นเดียวกันจะมีอะไรเสริมบ้าง

๖ ดร.โกเมน พิบูลย์โรจน์ : จริง ๆ ต้องบอกว่าการจะโกงมันต้องมีมูลเหตุจูงใจ ในการโกงข้อสอบ คำถามก็คือว่าสมมุติว่าจะโกงเพื่อที่จะสอบเข้านายสิบกับสอบเข้านายร้อย ค่าเป็นสมาชิกในการโกงมันก็จะแพงกว่ากัน คำถามก็คือว่า นอกจากการป้องกันแล้วมันมีกระบวนการไหนที่จะทำให้ business model มันไม่เกิด ยกตัวอย่าง เช่น เวลาที่เราไปรู้มาว่าการโกงสำหรับเข้านายร้อยใช้เงินไปประมาณหลักหมื่น แล้วมีการเปิดติวเท่าไร ๆ เราก็จะทำให้การที่จะไปสมัครมันยากขึ้น การที่ออกระเบียบปฏิบัติที่มันรุนแรงมากขึ้น หรือเหมือนกับเขาเรียกว่า ทั้งป้องปราม ป้องกัน ถ้ามันเกิดอย่างนี้เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น คุณได้ไปยาตอนช่วงโอลิมปิก จะถูกห้ามแข่งตลอดชีวิต หรือทำนองนี้ มันก็จะมีกระบวนการหรือวิธีของมันที่ทำให้การกระทำความผิดมันยากขึ้น หรือว่ามันไม่คุ้ม ก็เหมือนกับบางที่เราก็จะเปลี่ยนข้อสอบ หรือทำอะไรพวกนี้ ทำให้ business model มันไม่เกิด คนก็ไม่อยากจะทำ หรือแม้กระทั่งการออกข้อสอบ หรือว่าการทำอะไรพวกนี้ ผมเชื่อว่าหลาย ๆ ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้ ท่านก็จะลับทำอะไรพวกนี้ให้มันเกิดความมันง หรือทำนองนี้ ในการที่มันเป็น combination ก็สามารถจะทำได้ว่าเราจะมียุวิธีเป็นอย่างไร แต่ก็ต้องบอกว่า แม้กระทั่งเตรียมไว้ทุกวิธีแล้ว มันก็ยังมีทางให้หลุด แต่ว่าเราก็หวังว่า เวลาที่จะโกง มันก็คงโกงได้น้อย ยกตัวอย่างเช่น สมมุติว่า สมัครไป 100 คน เราก็เชื่อว่า เราทำอย่างดีแล้วละ 100 คน มันอาจจะมียุหลงหลงตามมาได้สัก 2 - 3 คน แล้วคำถามก็คือ เรามีกระบวนการอย่างอื่นหรือเปล่า ในการที่ 2 - 3 คนมันหลุดออกมา แล้วเรากรองออกจากระบบ หรือแม้กระทั่งเราพยายามหาวิธีที่จะไปจับรายใหญ่ ให้มันโกงได้เฉพาะรายเล็ก ๆ ซึ่งพอมันเป็น system ที่เล็กลง โอกาสที่มันจะประสบความสำเร็จ หรือว่าโอกาสที่จะเรียกว่าสมัครสมาชิกแก๊งค์ที่ไปโกง มันทำได้ต่ำ ยกตัวอย่างจ่าย 20,000 หรือจ่าย 30,000 แล้ว มันก็ยังไม่ได้ performance ก็คือกรูปร่างนั้นมันก็จะลดความสำคัญไป อันนี้ผมคิดว่ามันมีวิธีอย่างอื่น ที่จะต้องทำแบบบูรณาการเข้ามาประกอบ

๖ ผู้ดำเนินการเสวนา : เนื่องจากว่าเราเหลือเวลาอีกนิดหน่อยเท่านั้น ก่อนที่ผมจะจบ ผมจะให้โอกาสท่านอีก ถ้าท่านใดยังมีคำถามอยู่ ช่วยส่งขึ้นมาก่อนที่ผมจะขอให้วิทยากรทั้ง 3 ท่าน ช่วยสรุป แล้วก็ฝากข้อคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับแนวทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเรื่องอื่น ๆ ด้วย เพื่อจะลดความเสี่ยงในการทุจริตในการสอบ ถ้าท่านมีคำถามก็เชิญได้เลย ผมมีคำถามซึ่งเกี่ยวข้องกับในเชิงของกฎหมายอยู่ในมือผม แล้วถ้าทางศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. มีคำตอบ หรือว่ามีท่านใดในห้องนี้ที่มีความเห็นอะไรเกี่ยวกับคำถามนี้ก็เชิญได้ คำถามมีอยู่ว่า การให้บรรจุตามเวลาที่สมัครในทางกฎหมาย คนที่ชำระค่าธรรมเนียมการสอบแข่งขันก่อนควรที่จะถือว่าเป็นผู้ที่สมัครสมบูรณ์ก่อนหรือไม่ และจะมีสิทธิที่จะบรรจุก่อนหรือไม่ ถ้าไม่มีคำตอบในเชิงกฎหมาย เป็นเพียงความเห็นหรือข้อเสนอแนะก็ได้

๙ **ผู้อำนวยการศูนย์สรรหาและเลือกสรร :** หลักของการบรรจุก่อน คือ มันต้องบรรจุตามลำดับที่ที่ขึ้นบัญชีเรียบร้อยแล้ว แต่ในการสอบภาค ก. ของ ก.พ. มันยังไม่มีลำดับที่ คือ สอบภาคเดียว เพราะฉะนั้นในการสมัคร เราจะทำอะไร มันไม่กระเทือนไปถึงการขึ้นบัญชี เพราะเลขประจำตัวสอบไม่ได้มาเกี่ยวข้อง เลขประจำตัวสอบนั้นจะเกี่ยวข้องเมื่อตอนที่รวมคะแนนสุดท้าย สมมุติสมัยก่อน ก.พ. สอบขึ้นบัญชีเอง ทั้งภาค ก. ภาค ข. ภาค ค. พอเสร็จแล้วขึ้นบัญชีสุดท้าย ทีนี้ถ้าใครคะแนนรวมเท่า มันก็จะมีหลักของการดูไปเรื่อย ๆ อันดับแรกต้องไปดูคะแนนสัมภาษณ์ก่อนว่าใครได้มากกว่ากัน คนนั้นก็อยู่ลำดับที่ก่อน ถ้าคะแนนสัมภาษณ์เท่าอีก ก็ย้อนลงไปดูคะแนนของภาค ข. ถ้าภาค ข. เท่า เหลืออีกตัวหนึ่งคือ ภาค ก. อย่างไรก็ตามก็ต้องเท่ากัน ก็กระโดดไปใช้เลขประจำตัวสอบ หลักการคือว่า ก็ให้ไม่รู้จะเอาอะไรแล้วที่มันไม่เท่า เลขประจำตัวสอบเป็นตัวเดียวที่จะไม่เท่า ก็เลยบอกว่าคนนั้นสนใจก่อน คือ กระวีกระวาดสมัครก่อน ก็เป็นอย่างนั้น ทีนี้เฉพาะการสอบภาค ก. มันไม่มีผลต่อการขึ้นบัญชี เพราะฉะนั้นวิธีการ เราจะทำอะไรก็ได้ เช่น สมัยก่อนพอสมัครไปแล้วเราให้เลขประจำตัวสอบเลย แต่เพิ่งจะมาครั้งนี้ ในการสอบภาค ก. ของ ก.พ. ที่สมัครแล้วยังไม่ให้เลขประจำตัวสอบ คือ เราต้องดักอยู่สักนิดหนึ่ง ก็คือสมัครแล้วจะให้เลขอ้างอิงเพื่อนำไปชำระเงินเท่านั้น แต่เมื่อชำระเงินแล้ว เราถึงจะมาให้เลขประจำตัวสอบตามที่ชำระเงิน กรณีบางคนที่ต้องการทุจริต จะสมัครมาในยามวิกาลเป็นกลุ่มก้อน แต่การชำระเงินมันชำระได้ทุกสาขา เพราะฉะนั้นสมมุติ 20 คนเข้ามา พอแบ่ง key ไปได้สัก 2 - 3 คน สาขาอื่นก็เข้ามาแทรก เราคิดอย่างนั้น แต่สำหรับผู้ที่ไปชำระเงินค่าสมัครตามซูเปอร์มาร์เก็ต ในแบงก์ ในห้างสรรพสินค้า อะไรอย่างนี้ แล้วมันเปิดถึง 3 หุ่ มครึ่ง 4 หุ่ ม อะไรอย่างนี้ มันก็มีโอกาสที่จะเป็นกลุ่มก้อนที่จะเข้ามาแล้วได้เลขติดกัน เพราะฉะนั้นหลักมันก็คือว่า ภาค ก. ไม่เกี่ยวข้องกับเลขประจำตัวสอบ เพราะยังไม่ได้ขึ้นบัญชี แต่ถ้าจากกรม ที่จะไปสอบภาค ข. ภาค ค. เลขประจำตัวสอบมีผลแล้ว แต่ทั้งนี้การควบคุมการทุจริตมันก็ง่ายขึ้นแล้ว เพราะเอาจากคนที่ผ่านภาค ก. เท่านั้นไปสอบ ก็จะเหลือคนน้อยแล้ว การควบคุมดูแลก็ง่ายขึ้น

๙ **ผู้ดำเนินการเสวนา :** ขอบคุณมากครับ ผู้อำนวยการครับ มีคำถามอีกไหมครับ ถ้าอย่างนั้นผมถือโอกาสนี้ในรอบสุดท้าย ขอเรียนเชิญท่านวิทยากรทั้ง 3 ท่าน ช่วยสรุปให้ข้อคิดหรือว่าประเด็นสำคัญที่เราจะช่วยกันทำให้การสอบของเราเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักคุณธรรมจริง ๆ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการทุจริตได้ เริ่มจากคุณมงคลชัยก่อนเลยครับ

๙ **คุณมงคลชัย ไชโย :** เท่าที่ฟังจากรอบเมื่อเช้า คือ ปัญหาในการทุจริตมีหลากหลาย แล้วก็การป้องกัน คือ มันจะมีจุดหนึ่งที่ไม่คุ้ม หมายความว่า การจัดสอบ เช่น เราจัดสอบในจำนวนที่ไม่มาก ถ้าเราต้องการจะป้องกันทั้งหมดเลย สุดท้ายแล้วเราต้องแบกรับภาระในเรื่องค่าใช้จ่าย กระบวนการในการป้องกันเราคงต้องทำหลายด้านด้วยกัน ทั้งทางด้านเทคโนโลยี ทางด้านขั้นตอน ผมมีข้อคิดว่าทำไมการทุจริตในการสอบถึงเป็นประเด็นที่นิยมกัน หมายความว่าทำไมต้องมาทุจริตกันตอนสอบ มองย้อนกลับไปก็คือว่า หลังจากสอบแล้ว เรามีกระบวนการในการกลั่นกรองผู้ที่ถูกบรรจุเข้ารับราชการไปแล้วอย่างไรบ้าง เขาอาจจะคิดว่าเมื่อสอบผ่านแล้วก็คือไม่มีใครมาถ่วงถ่วงแล้ว ก็เลยทำให้เกิดขบวนการในการทุจริตในด้านแรกนี้ขึ้นมามาก อันนี้เป็นประเด็นที่ลองคิดดู

๖ ผู้ดำเนินการเสวนา : ขอรับฟังจากคุณภาสพรรณศรีครับ

๖ คุณภาสพรรณศรี มหาศศ : ก็อย่างที่ทราบ อย่างที่อาจารย์ ดร. โกเมนบอกว่า ไม่ว่าเราจะพัฒนาวิธีการป้องกันไปแค่ไหน มันก็จะมีระดับเขียนที่วิ่งนำหน้าเราไป 1 ก้าว เพราะฉะนั้นวิธีที่เราทำได้ที่สุดก็คือ เราก็พัฒนาวิธีป้องกันของเราไปเรื่อย ๆ คือการป้องกันเราก็ป้องกันได้ในระดับหนึ่ง เพราะฉะนั้นมันก็จะขึ้นอยู่กับกระบวนการกลั่นกรองอย่างที่คุณมงคลชัยกล่าวมาด้วย อย่างน้อยในหน้าที่ของ I-net เราก็จะหาวิธีปรับปรุงระบบไปเรื่อย ๆ เพื่อทำให้ความปลอดภัยมันมีมากขึ้น เมื่อเข้านี้มีโอกาสได้คุยกับสารวัตรตรีณ ท่านก็บอกว่ามันมีข้อดีอยู่อย่างหนึ่งก็คือว่า ระบบที่รับสมัครผ่าน internet ทำให้การตรวจสอบง่าย แล้วท่านเชื่อว่า พอ DSI กับทางสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ทำงานจริงจัง เชื่อว่าภายใน 3 ปีจากนี้ไป คือ DSI เพิ่งมาทำคดีนี้ไม่กี่เดือน แล้วก็สำนักงานตำรวจแห่งชาติเพิ่งมาทำได้ไม่ถึง 2 ปี กรณีทุจริตในการสอบมันจะน้อยลงเรื่อย ๆ ไม่ใช่เป็นเพราะว่าเขาตามเทคโนโลยีไม่ทัน แต่เป็นเพราะว่ากระบวนการตรวจจับมันเข้มข้น เข้มงวดมากขึ้น เห็นว่า DSI กำลังจะขอรับกรณีทุจริตเข้ารับราชการเป็นคดีพิเศษ เพราะฉะนั้นมันจะมีบทลงโทษที่ชัดเจน วิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้คนโกงพวกนี้กลัวคือบทลงโทษที่รุนแรงแล้วก็ชัดเจน ซึ่งตรงนั้นเองก็คงต้องบอกว่ามันคงนอกเหนืออำนาจของเราทุกคน เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราสามารถทำได้ก็คือ ป้องกันในระดับที่เราทำงานกันอยู่นี้ละค่ะ

๖ ผู้ดำเนินการเสวนา : เชิญ ดร.โกเมน ผากแนวคิด ข้อคิดสำหรับการสัมมนาในวันนี้ด้วยครับ

๖ ดร.โกเมน พิชญ์โรจน์ : คือเรื่องการป้องกัน ผมบอกไปหมดแล้วว่าทำอะไร แต่ผมมีประเด็น ๆ หนึ่ง ต้องบอกก่อนว่า สอบเข้ารับราชการมีคนพยายามโกงเป็นเรื่องดี แสดงว่ามันมี value ใ้ใหม่ครับ มีคนอยากสอบเข้าได้มาก ถึงจ่ายเงินให้คนโกง มีคนอ่านหนังสือเพื่อมาสอบ ถ้าเกิดเป็นการสอบที่ไม่มีคนโกง ไม่มีคนคิดจะโกง ไม่มีคนอยากมาสอบ เราจะมีปัญหาไปอีกแบบหนึ่ง เพราะฉะนั้นเหรียญมันมี 2 ด้าน หน้าที่ของเราก็คือ เหมือนที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวท่านกล่าวไว้ว่า ทำอย่างไรให้คนตีปกครองบ้านเมือง ทำอย่างไรให้คนดีสอบเข้ามาได้ อย่าให้คนโกงสอบได้ด้วย

๖ ผู้ดำเนินการเสวนา : ผมขอถือโอกาสนี้สรุป คงไม่ต้องสรุปอะไรมาก แต่ว่าผมขอยืมสิ่งที่ ดร.โกเมนได้พูดไว้ว่าในเรื่องของ security ความพยายามที่ท่านทั้งหลายจะมาปรับปรุงเรื่องของการสอบ จะต้องดูให้ครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของระบบ เรื่องของการสอบ เรื่องของคน วันนี้ถึงแม้ว่าในช่วงบ่าย เราจะเน้นเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคงจะช่วยได้ในระดับหนึ่ง แต่ว่าท่านเตือนว่าคงจะต้องดูให้ครอบคลุมทุกประเด็น โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องคนซึ่งเป็นเรื่องที่น่าจะเรียกว่าจะง่ายที่สุด เพราะฉะนั้นก็ฝากท่านทั้งหลาย และคิดว่าท่านทั้งหลายคงจะได้รับความรู้ความเข้าใจเป็นข้อคิดที่จะเอากลับไปปรับปรุงกระบวนการสอบต่อไป ในโอกาสนี้ ผมต้องขอขอบพระคุณทุกท่านที่มาร่วมการสัมมนาในวันนี้ สวัสดีครับ



สื่อสารเรื่องการสอบ

หนังสือรับรองผลการสอบผ่านภาคความรู้
ความสามารถทั่วไป ของ ก.พ.

เหมวดี บรรเทา*

สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ยังคงจะอธิบายถึงหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไปของ ก.พ. กันต่ออีกซักหน่อย เพราะยังมีข้อสงสัยที่เกิดขึ้นกับผู้สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป รวมทั้งผู้ที่สนใจเข้ารับราชการพลเรือนอีกมากเกี่ยวกับอายุของหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป ของ ก.พ.

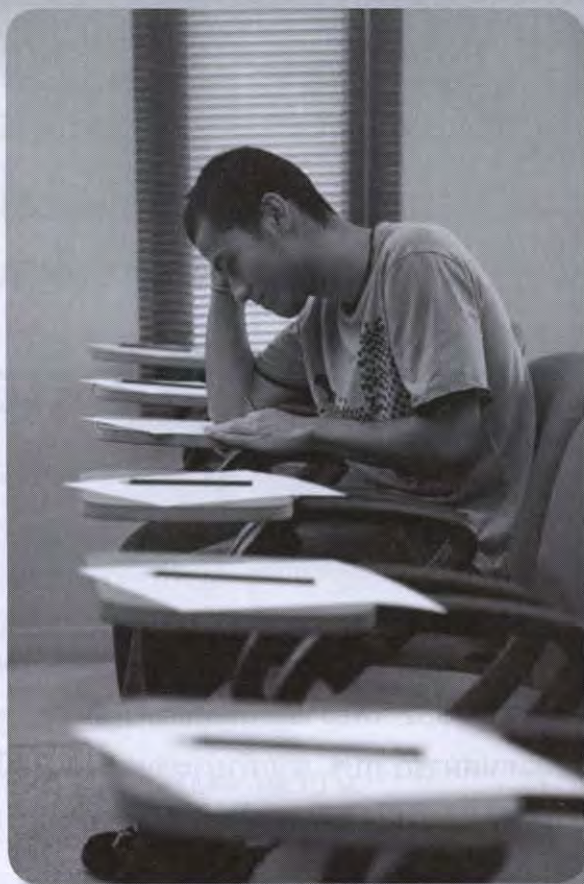
สำนักงาน ก.พ. เริ่มออกหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) สำหรับผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีที่สอบผ่าน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ในขณะที่ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ที่สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป(ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข.) จะได้รับหนังสือรับรองผลการสอบผ่าน ภาค ก. และภาค ข. โดยสำนักงาน ก.พ. ได้เริ่มออกหนังสือรับรองดังกล่าวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2537 เป็นต้นมา ส่วนผู้ที่สำเร็จการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ที่สอบผ่านภาค ก. จะไม่ได้รับหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. แต่เมื่อสอบผ่าน ภาค ข. และ ภาค ค. แล้ว จะได้รับการขึ้นบัญชีผู้สอบผ่าน เพื่อรอเรียกบรรจุต่อไป

หนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. สำหรับผู้ที่สอบผ่านในระดับปริญญาตรีและหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก.และภาค ข. สำหรับระดับปริญญาโท กำหนดอายุของหนังสือรับรองไว้เพียงแต่ว่า มีอายุการใช้งานได้ตลอด จนกว่า ก.พ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่นเท่านั้น แต่คนส่วนใหญ่หรือโดยทั่วไปกลับเข้าใจว่าหนังสือรับรองผลการสอบทั้งสองระดับนั้นใช้ได้ตลอดชีวิตหรือไม่มีวันหมดอายุ ซึ่งนั่นไม่ใช่ความเข้าใจที่ถูกต้องซะทีเดียว ตามข้อเท็จจริงแล้วมีเฉพาะหนังสือรับรองผลการสอบภาค ก. และภาค ข. สำหรับระดับ

* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ปริญญาโทเท่านั้นที่หากผู้สอบผ่านนำไปสมัคร เพื่อคัดเลือกเข้ารับราชการในภาคความเหมาะสม กับตำแหน่ง(ภาค ค.) และใช้บรรจุเข้ารับราชการ ไปแล้ว จะไม่สามารถนำหนังสือรับรองฉบับเดิม ไปใช้ในการบรรจุเข้ารับราชการในตำแหน่งอื่น ๆ ได้อีก ต้องเข้าทดสอบ ภาค ก. และภาค ข.ใหม่ ให้ผ่าน เพื่อนำหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. และภาค ข. ฉบับใหม่ไปใช้ในการคัดเลือกเพื่อ บรรจุในตำแหน่งอื่นต่อไป ในขณะที่หนังสือ รับรองผลการสอบผ่าน ภาค ก. ระดับปริญญาตรี เพียงฉบับเดียวสามารถนำไปใช้ในการสมัครเพื่อ ทดสอบ ภาค ข. ได้ตลอดไปจนกว่า ก.พ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่น ผู้ที่สนใจเข้ารับราชการ จึงไม่จำเป็นต้องทดสอบ ภาค ก. หลายครั้งเพื่อให้ได้หนังสือรับรองผลการสอบภาค ก. หลายฉบับ

ในปัจจุบัน ก.พ. กำหนดให้การสอบภาค ก. ในทุกระดับ ไม่ว่าจะป็นระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี หรือระดับปริญญาโท จะมีการออก หนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. ให้แก่ผู้ที่สอบ ผ่านในแต่ละระดับ และถือให้หนังสือรับรองผล การสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) และภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะ ตำแหน่ง (ภาค ข.) ของผู้ที่เคยสอบผ่านในระดับ ปริญญาโทเป็นหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. โดยหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. สำหรับ ทุกระดับมีอายุการใช้งานเช่นเดียวกับที่ผ่านมา คือ ใช้ได้ตลอดจนกว่า ก.พ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่น




ดังนั้นในปัจจุบันหนังสือรับรองผลการ สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) จะมีสำหรับการสอบทั้ง 4 ระดับ และจะมีการ กำหนดสีของหนังสือรับรองผลการสอบภาค ความรู้ความสามารถทั่วไปให้แตกต่างกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น การจะใช้หนังสือรับรอง ผลการสอบภาค ก. เพื่อสมัครสอบภาค ข. ในปัจจุบัน ผู้สมัครจึงต้องตรวจสอบก่อนว่า หนังสือรับรองผลการสอบของตนเป็นหนังสือ รับรองผลการสอบภาค ก. ที่ถูกต้องสามารถนำไป ใช้ได้ เป็นหนังสือรับรองผลการสอบ ภาค ก. สำหรับตำแหน่งระดับใด และนำไปใช้สมัครสอบ ให้ตรงกับระดับการสอบที่เปิดรับ เช่น ไม่นำ หนังสือรับรองผลการสอบผ่าน ภาค ก. ระดับ ปริญญาตรี ไปใช้สมัครสอบภาค ข. ที่เปิดรับสมัคร เพื่อแข่งขันในภาค ข. ระดับปริญญาโท ทั้งนี้ก็ เพื่อรักษาสิทธิและโอกาสของตัวผู้สมัครเอง

ทุกความเคลื่อนไหวจาก กบข. ประจำเดือนกรกฎาคม 2552

เมื่อวันจันทร์ที่ 29 มิถุนายน 2552 ที่ผ่านมา กบข. ได้จัดการประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิก กบข. ประจำปี 2552 เพื่อรายงานผลการดำเนินงาน ฐานะการเงิน และการรับจ่ายเงินของกองทุนในปี 2551 ต่อผู้แทนสมาชิก กบข. จากทั่วประเทศ ซึ่งในปีนี้มีผู้แทนสมาชิกเข้าร่วมการประชุมกว่า 500 คน และการประชุมดำเนินไปโดยมีคุณสถิตย์ ลิ้มพงศ์พันธุ์ ปลัดกระทรวงการคลังในฐานะประธานกรรมการ กบข. เป็นประธานในที่ประชุม

สำหรับบรรยากาศในการประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิกในปี นี้ ผู้แทนสมาชิกได้มีส่วนร่วมในการอภิปรายกันอย่างกว้างขวางในแต่ละวาระของการประชุม ไม่ว่าจะเป็นวาระการพิจารณาฐานะการเงิน การพิจารณาผลงานด้านการลงทุน และผลงานต่าง ๆ ของคณะกรรมการที่สำคัญ รวมถึงการรายงานสรุปผลการตรวจสอบของคณะกรรมการเฉพาะกิจเพื่อตรวจสอบการดำเนินงานของ กบข. จากการทำ กบข. มีผลการดำเนินงานในปี 2551 ดีดลอบอีกด้วย ซึ่งในท้ายที่สุดที่ประชุมก็ได้มีมติให้รับรองงบการเงินประจำปี 2551 เป็นที่เรียบร้อย แต่อย่างไรก็ดี กบข. ได้รายงานต่อที่ประชุมเพิ่มเติมด้วยว่า ภาวะการลงทุนของ กบข. ในปัจจุบันได้ปรับตัวในทิศทางที่เป็นบวกมากขึ้น โดย ณ วันที่ 22 มิถุนายน 2552 ที่ผ่านมา ผลตอบแทนจากการลงทุนของเงินสมาชิก เงินกองกลางและเงินของสมาชิกที่พันสมาชิกภาพ มีผลตอบแทนเป็นบวกอยู่ที่ร้อยละ 3.10 หรือคิดเป็นเงิน 9,760 ล้านบาท และมีมูลค่าสินทรัพย์สุทธิอยู่ที่ 325,555 ล้านบาท

นอกจากนี้ ผู้แทนสมาชิกที่เข้าร่วมการประชุมยังได้มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคณะกรรมการ และการให้ข้อเสนอแนะที่หลากหลายเกี่ยวกับการดำเนินงานด้าน ต่าง ๆ ของกองทุนอีกด้วย โดยใช้เวลากว่า 3 ชั่วโมงจึงเสร็จสิ้นการประชุม ซึ่งหลังจากนี้ คณะกรรมการและสำนักงาน กบข. จะได้รับเอาทุก ๆ ความเห็นของผู้แทนสมาชิกไปพิจารณาดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องและสรุปรายงานต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเพื่อนำเสนอคณะรัฐมนตรีต่อไป

สำหรับสมาชิกที่สนใจสามารถเข้าสู่เว็บไซต์ กบข. เพื่อชมภาพบรรยากาศและสาระจากการประชุมใหญ่ผู้แทนสมาชิก กบข. ประจำปี 2552 ได้แล้วที่ www.gpf.or.th เมนู Interactive Multimedia 

หลากหลายช่องทาง

ครบถ้วนทุกข่าวสารจาก กบข.



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. สร้างสรรค์สื่อประชาสัมพันธ์ทุกรูปแบบ
ให้สมาชิกเลือกรับข่าวสารได้ตามที่ต้องการ

ซิดไกล์ ไร้พรมแดน

- www.gpf.or.th
- GPF e-News (จดหมายข่าวอิเล็กทรอนิกส์)
- GPF e-Zine (วารสารอิเล็กทรอนิกส์)
- e-Officer News (ข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ เฉพาะกลุ่มเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ)
- Webmaster News
- SMS
- Chat
- Co-browse

เปิดหู เปิดตา

- **ข่าว สวท. ภาคเช้า** เวลา 7.00-7.30 น. และ**ภาคค่ำ** เวลา 19.00 - 19.30 น. และ 20.00 - 20.30 น. สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย
- **รายการวิทยุ "ก้าวให้ไกลไปกับ กบข."** ทุกวันจันทร์ - ศุกร์ เวลา 8.00 - 9.00 น. สถานีวิทยุ อ.ส.ม.ท. FM 100.5 MHz กรุงเทพฯ และปริมณฑล
- **รายการโทรทัศน์ "3 นาทีมีทรัพย์สินกับ กบข."** ทุกวันจันทร์ - ศุกร์ เวลาประมาณ 20.55 น. สถานีวิทยุโทรทัศน์แห่งประเทศไทย กรมประชาสัมพันธ์

รู้ไว้ ได้ความ

- **วารสาร กบข. รายเดือน**
- **รายงานประจำปี**
- **จดหมายเวียนส่วนราชการ**
- **วารสารส่วนราชการ**
- **คอลัมน์ "สนทนากับเลขาธิการ กบข."** นสพ.มติชน ทุกวันพฤหัสบดี เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล
- **คอลัมน์ "รอบรู้ กบข."** นิตยสารสกุลไทย ฉบับประจำสัปดาห์ที่ 1 และ 3
- **คอลัมน์ "เรื่องเงินๆ ทองๆ"** นสพ.คมชัดลึก ฉบับประจำวันศุกร์ (สัปดาห์เว้นสัปดาห์)
- **คอลัมน์ "เงินทองต้องวางแผน"** นสพ.เอเชียทีวี ผู้จัดการรายวัน ฉบับประจำวันจันทร์ (สัปดาห์เว้นสัปดาห์)
- **คอลัมน์ "ส่องกล้องเศรษฐกิจ"** นสพ.กรุงเทพธุรกิจ ฉบับประจำวันเสาร์
- **คอลัมน์ "เขมทิศลงทุน"** นสพ.เดลินิวส์ ฉบับประจำวันพฤหัสบดี

ไกลไกล เราไปถึง

- โครงการ กบข. สมาชิกสัมพันธ์สัญจร (ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค)

คุณถาม เราตอบ

- ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. Ins. 1179
- เครือข่ายมหาดไทย Ins. 806179
- e-mail: member@gpf.or.th



รัฐพท์ไกล่ตัว

ไกรวิทย์

รัฐพท์ไกล่ตัวครั้งนี้และอีกประมาณ 2 - 3 ครั้งข้างหน้า จะขอนำคำศัพท์ทางการทูตและการต่างประเทศที่ทั้งไกล่และน่าจะเริ่มไกล่ตัวคนไทยมากขึ้น ๆ มาเพื่อให้ทุกท่านได้ทราบ เช่น คำศัพท์หรือคำย่อที่เกี่ยวกับสมาคมอาเซียน (โดยเฉพาะปีนี้ ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพการจัดประชุมสุดยอดอาเซียนด้วย) เพื่อจะได้เข้าใจและติดตามทันว่าองค์กรที่สังคมกำลังพูดถึงหมายถึงอะไร และเรื่องที่เกี่ยวข้องกับต่างประเทศมีความสัมพันธ์กับพวกเราอย่างไรบ้าง.....

↳ ASEAN (Association of South-East Asian Nations)

สมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ อาเซียน จัดตั้งขึ้นตามปฏิญญากรุงเทพ (Bangkok Declaration) เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2510 เพื่อร่วมมือและส่งเสริมสันติภาพ เสถียรภาพ ความเจริญทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางสังคม วัฒนธรรม วิชาการ วิทยาศาสตร์ และการบริหาร ในภูมิภาค โดยมีสมาชิกเริ่มแรก 5 ประเทศ คือ อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ต่อมาบรูไน ดารุสซาลาม ได้เข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 6 เมื่อปี พ.ศ. 2527 เวียดนามเป็นสมาชิกประเทศที่ 7 เมื่อปี พ.ศ. 2538 ลาวและพม่าเข้าเป็นสมาชิกพร้อมกันในปี พ.ศ. 2540 และกัมพูชาเข้าเป็นสมาชิกอาเซียนลำดับสุดท้ายหรือประเทศที่ 10 เมื่อปี พ.ศ. 2542

↪ **ACB (ASEAN Committee in Beijing)**

คณะกรรมการอาเซียนประจำกรุงปักกิ่ง ประกอบด้วยเอกอัครราชทูตของประเทศสมาชิกอาเซียนประจำกรุงปักกิ่ง มีหน้าที่ในการประสานผลประโยชน์และเป็นกลไกกลางของอาเซียนในการมีปฏิสัมพันธ์กับสาธารณรัฐประชาชนจีนที่กรุงปักกิ่ง

↪ **accession (ภาคยานุวัติ)**

การให้ความยินยอมที่จะผูกพันตามสนธิสัญญาภายหลังจากที่มีการลงนามในสนธิสัญญาไปแล้ว

↪ **accredit (แต่งตั้งให้ไปประจำ)**

หมายถึง การแต่งตั้งมอบหมายให้หัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูตไปประจำยังประเทศอื่น และมีอำนาจดูแลประเทศนั้นหรือเขตอาณาต่าง ๆ ซึ่งในกรณีนี้เรียกว่า Accredited Ambassador

↪ **ACCSM (ASEAN Conference on Civil Service Matters)**

การประชุมอาเซียนด้วยกิจการพลเรือน จัดขึ้นทุก 2 ปี โดยประเทศสมาชิกหมุนเวียนผลัดกันเป็นเจ้าภาพ หัวหน้าคณะผู้แทนที่เข้าประชุมจะเป็นระดับผู้บริหารที่รับผิดชอบการจัดระบบราชการและการบริหารงานบุคคลในราชการพลเรือน เป้าหมายสำคัญของ ACCSM คือการรวมพลังของประเทศสมาชิกในการส่งเสริมสนับสนุนให้ระบบราชการของแต่ละประเทศและในภูมิภาคอาเซียนมีความเข้มแข็งและใกล้เคียงกัน

↪ **ACCSQ (ASEAN Consultative Committee on Standards and Quality)**

คณะกรรมการที่ปรึกษาของอาเซียนด้านมาตรฐานและคุณภาพ

↪ **ACE (ASEAN Centre for Energy)**

ศูนย์พลังงานอาเซียน จัดตั้งขึ้นที่กรุงจาการ์ตา เมื่อเดือนมกราคม 2542 มีหน้าที่ในการแสวงหาความร่วมมือระหว่างสมาชิกอาเซียนและกับประเทศนอกภูมิภาค ในการศึกษา วิจัย และดำเนินโครงการความร่วมมือเพื่อการพัฒนาด้านพลังงาน

↪ **ACF (ASEAN Cultural Fund)**

กองทุนวัฒนธรรมอาเซียน จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นกองทุนสนับสนุนการดำเนินกิจกรรม/โครงการความร่วมมือของอาเซียนทางด้านวัฒนธรรมและสนเทศ โดยในปี พ.ศ. 2521 รัฐบาลญี่ปุ่นได้บริจาคเงินจำนวน 5,000 ล้านเยน หรือประมาณ 25 ล้านเหรียญสหรัฐ ให้แก่กองทุนนี้ เพื่อนำดอกผลไปใช้ในการสนับสนุนกิจกรรม/โครงการความร่วมมือต่าง ๆ

↪ **ACS (ASEAN Committee in Seoul)**

คณะกรรมการอาเซียนประจำกรุงโซล ประกอบด้วยเอกอัครราชทูตของประเทศสมาชิกอาเซียนประจำกรุงโซล มีหน้าที่ในการประสานผลประโยชน์และเป็นกลไกกลางของอาเซียนในการมีปฏิสัมพันธ์กับสาธารณรัฐเกาหลีที่กรุงโซล

↳ ACT (ASEAN Committee in Tokyo)

คณะกรรมการอาเซียนประจำกรุงโตเกียว ประกอบด้วยเอกอัครราชทูตของประเทศสมาชิกอาเซียนประจำกรุงโตเกียว มีการหารือเป็นประจำทุก 1 - 2 เดือน หรือตามความจำเป็น

↳ ADB (Asian Development Bank)

ธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชีย ตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2509 มีสมาชิกทั้งหมดกว่า 60 ประเทศ แบ่งเป็นประเทศสมาชิกในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิก(รวมทั้งไทย) และประเทศที่อยู่นอกภูมิภาค สำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

↳ AEM (ASEAN Economic Ministers Meeting)

การประชุมรัฐมนตรีเศรษฐกิจอาเซียน เป็นการประชุมระดับรัฐมนตรีพาณิชย์หรือรัฐมนตรีด้านการค้าต่างประเทศ ปกติจัดขึ้นปีละครั้งประมาณเดือนกันยายน/ตุลาคมของทุกปี เพื่อหารือ ทบทวน และพิจารณากำหนดแนวทางความร่วมมือทางเศรษฐกิจของอาเซียน

↳ AEMM (ASEAN-EU Ministerial Meeting)

การประชุมระดับรัฐมนตรีอาเซียน-สหภาพยุโรป เป็นการประชุมระหว่างรัฐมนตรีต่างประเทศของประเทศสมาชิกอาเซียน กับรัฐมนตรีต่างประเทศของสหภาพยุโรป จัดขึ้นทุก 18 - 24 เดือน เพื่อหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประเด็นทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ และการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างกัน

↳ AFMM (ASEAN Finance Ministers Meeting)

การประชุมรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอาเซียน จัดขึ้นปีละครั้ง ครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2540 ต่อมาได้มีการจัดประชุมรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอาเซียนกับญี่ปุ่น (AFMM + JAPAN) เพื่อหารือเกี่ยวกับความร่วมมือในการแก้ไขวิกฤติเศรษฐกิจและความช่วยเหลือที่ญี่ปุ่นให้แก่อาเซียน

↳ AFMM+3 (ASEAN Finance Minister + 3 (China, Japan and the Republic of Korea) Meeting)

การประชุมระหว่างรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังอาเซียนกับผู้แทนจากจีน ญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี มีการประชุมครั้งแรกเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2542 ในช่วงการประชุมประจำปีของธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย(ADB)ที่กรุงมะนิลา และได้ตกลงในหลักการที่จะจัดเป็นประจำทุกปี เพื่อหารือสถานการณ์การเงินและเศรษฐกิจในภูมิภาค และร่วมมือหามาตรการเพื่อป้องกันและแก้ไขวิกฤติการณ์ด้านการเงินในภูมิภาค

(ที่มา : “คำศัพท์ - คำย่อ ทางการทูตและการต่างประเทศ” กระทรวงการต่างประเทศ เดือนตุลาคม 2543) ■

อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริกรฤณาสวัสดิ์*



ฝนตกฟ้าร้องด้วยฤทธิ์พายุได้ฝนหลายๆ ลูกที่พัดผ่าน ทำให้ประเทศไทยประสบปัญหาจากน้ำท่วมเกือบ 20 จังหวัด ชาวบ้านเดือดร้อนมากมาย ทางราชการ มูลนิธิต่างๆ รวมทั้งพระราชวงศ์ ตั้งแต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวลงมา ก็ยื่นมือเข้าไปให้ความช่วยเหลือบรรเทาทุกข์ไปได้ส่วนหนึ่ง นับว่าเป็นบุญของประชาชนชาวไทยอย่างมาก ครั้งนี้ก็ขอนำชีวิตของเพื่อนข้าราชการที่ชอบของฟรี ไม่ว่าจะ เป็นของหลวงหรือของราษฎร์มาบอกฝากกันไว้เป็นอุทธรณ์เตือนใจอีกครั้ง



สั่งเองฉีดเอง

ณ โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง นางสองเดือน ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าเวรเด็ก ปรากฏว่าแพทย์เวรได้เขียนใบสั่งยาและใบ ย.ส.5 ไว้ เพื่อให้เจ้าหน้าที่กรอกจำนวนยาตามที่สั่งไว้ ซึ่งเป็นยาเสพติดประเภท 2 เพื่อฉีดระงับปวดให้กับผู้ป่วยตามคำสั่งของแพทย์เวร แต่นางสองเดือนกลับกรอกจำนวนยาเพิ่มขึ้นจากที่แพทย์สั่งการไว้แล้วนำยาดังกล่าวไปฉีดเพื่อบรรเทาปวดประจำเดือนให้กับตนเอง การกระทำของนางสองเดือนเป็นการกระทำผิดวินัยตามมาตรา 82 วรรคหนึ่งและวรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(1) และมาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนจำนวน 5% เป็นเวลา 3 เดือน (6/2541)..... สั่งเองฉีดเอง เสี่ยงเอง รับผิดชอบเอง..... มันอันตรายครับ

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

รับส่งส่วนตัว

นายสบาย เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาลในต่างจังหวัด ซึ่งอยู่ไม่ห่างไกลจากกรุงเทพฯ นักก็อาศัยอำนาจหน้าที่ของตัวเอง สั่งให้พนักงานขับรถยนต์ของโรงพยาบาล ขับรถยนต์ของทางราชการไปส่งที่บ้านพักในตอนเย็นวันศุกร์ และให้มารับกลับตอนเย็นวันอาทิตย์ เพื่อกลับไปปฏิบัติราชการตามปกติ ซึ่งเป็นเรื่องส่วนตัวรวม 31 เที่ยว นอกจากนั้นได้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุงานบ้านงานครัวจากห้างแห่งหนึ่ง โดยเชื่อตามคำโฆษณาทำให้ต้องซื้อสินค้าราคาแพง ต่อมาสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบเอกสารหลักฐานแล้วทักท้วงให้ชดใช้เงินค่าน้ำมันรถยนต์ประมาณ 13,400 บาท และเงินส่วนที่ซื้อสินค้าราคาแพงอีกจำนวน 340,000 บาท คืนแก่ทางราชการ ซึ่งนายสบายก็ได้ยอมรับและนำเงินจำนวนดังกล่าวชดใช้คืนแก่ทางราชการแล้ว การกระทำของนายสบายเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 82 วรรคสอง และมาตรา 83 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(3) และมาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (10/2544).... รถยนต์ส่วนตัวก็มีรถตู้ก็มากมาย ใช้บริการสะดวกก็ไม่ต้องการ ทำเช่นนี้เสียหลายยกทีเดียว เรื่องซื้อของก็เช่นกันต้องดูกติกาให้ดีอย่าเชื่อแต่โฆษณา.... เดี่ยวจะพาผงเข้าตาเป็นปัญหาอย่างนี้อีกนะ



อุดหนุนภรรยาค้าขาย

หน่วยงานต่างๆ ที่สังกัดส่วนราชการที่นายสงเสริม เจ้าหน้าที่บริหารงานช่างปฏิบัติหน้าที่อยู่ได้จัดส่งเงินพร้อมรายการสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์และอะไหล่มาให้จัดซื้อด้วย นายสงเสริมจึงไปสั่งซื้อจากร้านค้าของภรรยาเป็นจำนวนมาก ทั้งๆ ที่ร้านของภรรยาไม่ได้เปิดจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์และอะไหล่ต่างๆ โดยตรงแต่ดำเนินการโดยนายสงเสริมได้ไปจัดซื้อจากร้านค้าทั่วไปแล้วนำมาออกใบเสร็จรับเงินเป็นของร้านค้าของภรรยา การกระทำของนายสงเสริมเป็นการกระทำผิดวินัยตามมาตรา 82 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือตัดเงินเดือนจำนวน 5% เป็นเวลา 2 เดือน (8/2542)..... เรียกว่าอาศัยที่ตนมีหน้าที่เกี่ยวกับการงานช่าง จึงดำเนินการจัดซื้อจากร้านค้าอื่นแล้วนำมาออกใบเสร็จรับเงินเป็นของร้านค้าของภรรยาเพื่อรับส่วนลดราคาสินค้าของ.... ก็เป็นการทำมาหากินที่เฉียดมากนะครับ.....



นำรถยนต์ราชการไป ทอดกฐิน

นายใจบุญ เป็นช่างโยธาได้นำรถยนต์ของทางราชการ ซึ่งได้รับอนุญาตให้ไปใช้ในการติดตามตรวจสอบงานของทางราชการในความรับผิดชอบ แต่กลับนำไปร่วมงานทอดกฐินกับญาติโดยผลการ และยินยอมให้ผู้อื่นขับรถยนต์คันดังกล่าวจนเกิดอุบัติเหตุ ทำให้รถยนต์ของทางราชการเสียหาย นายใจบุญได้นำรถยนต์คันดังกล่าวไปซ่อมแซมขดใช้จนอยู่ในสภาพใช้งานได้ดังเดิมแล้ว การกระทำของนายใจบุญเป็นการกระทำผิดวินัยตามมาตรา 82 วรรคสอง และมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(2) และมาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนจำนวน 5% เป็นเวลา 2 เดือน (9/2543)..... คิดจะทำบุญกัอนุโมทนาในผลบุญ แต่ผลบุญจะเกือหนุนต่อเมื่อปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนของทางราชการด้วยนะ

ค่าเช่ารถยนต์ของทาง ราชการ

นายสะสม เป็นช่างโยธาได้นำรถยนต์ของทางราชการที่ตนควบคุมอยู่ไปใช้ส่วนตัวโดยใช้เดินทางไปเยี่ยมครอบครัวเกือบ 20 ครั้ง คณะกรรมการตรวจสอบความรับผิดทางแพ่งได้ตรวจสอบและคิดค่าเสียหายเป็นค่าเช่าและค่าน้ำมันเชื้อเพลิง รวมเป็นเงินเกือบ 30,000 บาท ซึ่งนายสะสมยินยอมชำระค่าเสียหายดังกล่าวให้แก่ทางราชการครบถ้วนแล้ว การกระทำของนายสะสมเป็นการกระทำผิดวินัยตามมาตรา 82 วรรคสอง และมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(3) และมาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือนจำนวน 5% เป็นเวลา 3 เดือน (10/2544) รถยนต์ราชการก็ต้องใช้งานราชการ หลงลืมใช้รถยนต์ของราชการเหมือนรถยนต์ส่วนตัว ก็สมควรจะต้องชดใช้ค่าสึกหรอและค่าใช้จ่ายให้แก่ราชการ และเป็นอุทาหรณ์สำหรับคนอื่น ๆ จะได้งดประพฤติเช่นนี้อีกนะ



ใช้แล้วซ่อมคืนด้วย

นางอนาวิล ได้รับรถจักรยานยนต์คันหนึ่งคันจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด เพื่อใช้ในราชการของสถานีนามัย แต่กลับนำรถจักรยานยนต์คันดังกล่าวไปใช้เหมือนกับของส่วนตัว นางสนิท สาธารณสุขอำเภอสั่งให้นำรถจักรยานยนต์คันนั้นมาคืนหลายครั้ง นางอนาวิลก็ได้สนใจทำตามคำสั่ง จนครั้งสุดท้ายจึงได้นำรถจักรยานยนต์คันดังกล่าวมาคืน แต่เจ้าหน้าที่ไม่ยอมรับมอบรถเพราะว่ารถไม่อยู่ในสภาพสมบูรณ์ และแจ้งให้นำกลับไปซ่อมให้อยู่ในสภาพสมบูรณ์ก่อน การกระทำของนางอนาวิลเป็นการกระทำผิดวินัย ตามมาตรา 82 วรรคสอง และมาตรา 88 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(4) และมาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น..... หัวหน้าเรียกให้นำส่งคืน ก็ไม่ทำตามคำสั่งก็เลยรับไปหลายประการ ทั้งขั้นเงินเดือนที่ถูกลด ขั้นเงินเดือนที่ต้องงัด และค่าซ่อมรถที่ใช้ไปอีก ทีหลังอย่าทำฯ จำเอาไว้



คำอำนวยการความสะดวก

นางสนองได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ตรวจลงตราให้แก่ผู้ที่จะเดินทางเป็นกรณีพิเศษ โดยบริษัทท่องเที่ยวต่างๆ นำเงินและสิ่งของมามอบให้เพื่อตอบแทนการอำนวยความสะดวก โดยนางสนองมิได้เรียกร้องแต่อย่างใด การกระทำของนางสนองเป็นการกระทำผิดวินัย ตามมาตรา 82 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83(3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ขั้น (3/2540).....ดูไปแล้วบางท่านอาจจะสงสัยว่าทำไมถึงถูกลงโทษ.....ตรงนี้คงจะต้องพิจารณาให้ละเอียดเพราะว่าการปฏิบัติหน้าที่ของเราเป็นการให้บริการตามหน้าที่ มิใช่ให้บริการตามที่มีการนำสิ่งของมามอบให้ หากเป็นเช่นนั้นจะก่อให้เกิดการเลือกปฏิบัติได้ และหากมีการเรียกร้อง แลกกับการปฏิบัติ อาจจะเข้าข่ายเป็นกรณีทุจริตต่อหน้าที่ราชการไปเลยก็ได้.....ต้องระวังอย่างมากเลยครับ





มหาวิทยาลัยศรีปทุม
SRIPATUM UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาการพญาไท



มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดรับสมัครนักศึกษาใหม่

มีทุนการศึกษาแบ่งจ่ายได้ภาคการศึกษา: 4 ครั้ง แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อ
ในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เปิดรับสมัครแล้วตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป



รองศาสตราจารย์ ดร.โนยา ยิ้มวิลัย
ว.อ.หลักสูตร

Executive M.P.A. (New Public Management)

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร
สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ตัน	ประณพฤกษ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธัญวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	จิโนรวงค์
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต	มาลัยวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	ภคภาสนวีวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.จุลชีพ	ชินวรัตน์
รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์	ประเสริฐศรี
รองศาสตราจารย์สมชัย	ศรีสุทธิยาก
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวุฒิ	พิรพรวิฑูร
ดร.หกวณ	ชูเพ็ญ
ดร.ไกรฤกษ์	บุญเกียรติ
ดร.สุรัตน์	โคอินทรางกูร
ดร.จิรวงกร	เดชานิพนธ์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

จุดเด่นของหลักสูตร

1. สอนโดยอาจารย์และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการในระดับชาติ
2. การเรียนการสอนเป็นแบบ Module เรียนครั้งละ 1 วิชาเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดความสับสน
3. มีการสอนเสริมทั้งภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ให้เป็น ผู้สามารถติดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดีในยุคโลกาภิวัตน์

เวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สำหรับนักบริหาร สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(จันทร์-ศุกร์ 18.00-21.00 น.) สัปดาห์ละ 3 วัน

Ph.D. (Public Administration)

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ตัน	ประณพฤกษ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธัญวงศ์
ศาสตราจารย์ ดร.วิษณุ	เครื่องงาม
ศาสตราจารย์ ดร.วรงค์	จิโนรวงค์
ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์	อุวรรณโณ
ศาสตราจารย์สร้อยตระกูล	อรรถมานะ
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	ภคภาสนวีวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี	สีโรส
รองศาสตราจารย์ ดร.ภคพร	ศรีสัมพันธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.เกศยา	วานิชย์วันษา
รองศาสตราจารย์สมยศ	ภาวการ
ดร.เบสิดากรณ์	สงสัมพันธ์
ดร.จิรศักดิ์	พงษ์พิชญ์พิจิตร
ดร.อรพินท์	สพิโชคชัย
ดร.อนุสรณ์	ธรรมใจ
ดร.พิชญ์	พัตนธรรณานนท์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

จุดเด่นของหลักสูตร

1. สร้างนักวิชาการ นักคิด นักเขียน และนักวิจัยในระดับสูงของประเทศ
2. มีความรู้ระดับสูงทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
3. สอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ของประเทศ
4. วางแผนการศึกษาให้สามารถจบภายในระยะเวลาที่กำหนด
5. มีอาจารย์ที่ปรึกษาดูแลอย่างใกล้ชิด
6. เตรียมความพร้อมให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ได้ทันทีภายหลังจบ Course Work

เวลาในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ (วันเสาร์ - วันอาทิตย์ 9.00-20.00 น.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาการพญาไท

979/32-36 อาคาร เอสเอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 17 และชั้น 20 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 (ตรงข้าม ถนน 5 ไทสี BTS สามเสน)

โทร. 0 2298 0181-3 <http://payathai.spu.ac.th>



ความขัดแย้งกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนตนและ ผลประโยชน์ส่วนรวม

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตัวอย่างรูปแบบพฤติกรรมความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อย ๆ

นายสุขุม ผู้อำนวยการกองกลาง ได้พบกับนายถวิล เจ้าหน้าที่ฝ่ายบัญชีในลิฟต์ในเช้าวันหนึ่ง



การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

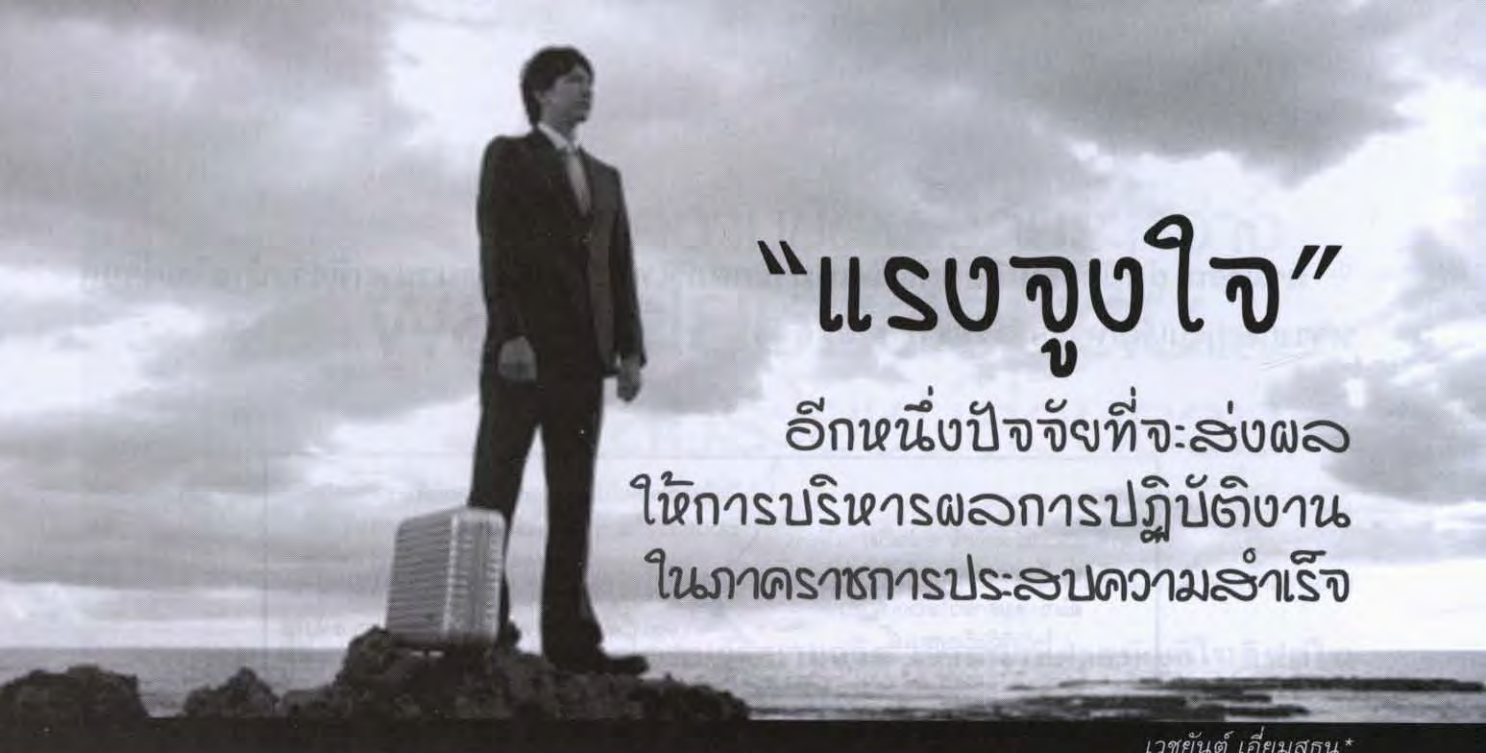
เพราะการเลือกคนสนิทหรือญาติมิตรทำให้ปิดโอกาสคนอื่น ซึ่งอาจจะมีความสามารถมากกว่า ถือว่าเป็นการเลือกปฏิบัติ และมุ่งจะให้ผู้ใกล้ชิดได้งานทำมากกว่าการคำนึงถึงผลประโยชน์ที่หน่วยงานจะได้จากการรับบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง

➔ สามารถ ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลได้นัดนายพาทีชาวบ้านในตำบล
 หวาย มาพบเพื่อหารือเตรียมการเลือกตั้ง



การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะนายพาทีในฐานะประชาชนซึ่งมีสิทธิหน้าที่ในการเลือกตั้ง ส่งเสริมระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย และสอดส่องพฤติกรรมการทุจริตในการเลือกตั้ง กัดบ่มุ่งหวังประโยชน์จากการเป็นหัวหน้าคณะและรับชื่อเสียง ทำให้การเลือกตั้งไม่เป็นไปอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรม และได้คนที่ไม่เหมาะสมเข้ามาบริหารประเทศ



“แรงจูงใจ”

อีกหนึ่งปัจจัยที่จะส่งผล
ให้การบริหารผลการปฏิบัติงาน
ในภาคราชการประสบความสำเร็จ

เวชยันต์ เอี่ยมสุธน*

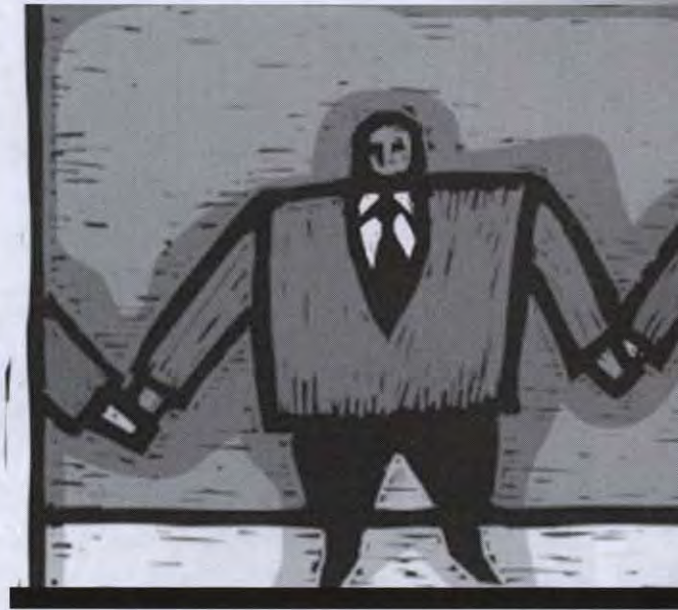
จากการได้รับทุน Talent Network เพื่อไปเข้าร่วมสัมมนาหลักสูตร Leadership and Change ณ University of Potsdam ประเทศเยอรมัน เป็นเวลาสองสัปดาห์นั้น ประเด็นหนึ่งที่ทางหลักสูตรได้กล่าวถึงและเป็นที่น่าสนใจคือ การบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management ในแง่มุมต่างๆ และผลการศึกษาในการนำเอาการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในองค์กร ซึ่งการบริหารผลการปฏิบัติงานนี้ สำนักงาน ก.พ. กำลังผลักดันให้ส่วนราชการต่างๆ นำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management หรือ PM) เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่จะสร้างความเชื่อมโยงและความชัดเจนให้กับเป้าหมายการปฏิบัติงานของทุกระดับในองค์กร เพื่อให้คนทั้งองค์กรปฏิบัติงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้ทดลองใช้ระบบนี้ในส่วนราชการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 และมีเป้าหมายเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานและสนับสนุนวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในระบบราชการไทย จากการไปแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับทาง University of Potsdam ได้เห็นแง่มุมที่น่าสนใจ และน่าจะนำมาพัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงานของระบบราชการไทยให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นแนวคิดที่เกิดจากภาคเอกชนที่มุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด (Maximum Stakeholder Profit) โดยมีแนวคิดที่ว่า “หากสามารถกระตุ้นหรือพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคลได้เพิ่มมากขึ้น ผลผลิตโดยรวมขององค์กรย่อมมากขึ้น” แต่แนวคิดนี้สามารถนำมาใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพได้หรือไม่ คำตอบที่ได้ยังคงเป็นเครื่องหมายคำถามอยู่ เพราะ Stakeholder ที่เกี่ยวข้องกับภาคราชการที่ใหญ่ที่สุดคือ ภาคประชาชน และภาคราชการเองนั้น ส่วนใหญ่เป็น Service Provider หรือ Facilitator มากกว่าที่จะเป็น

* นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ กลุ่มกระทรวงด้านการบริหารและความมั่นคง สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

Product Manufacturer หรือ Provider อีกทั้งมีเพียงไม่กี่ส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานที่สามารถก่อให้เกิดรายได้ ดังนั้นการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย Maximum Stakeholder Profit เช่นเดียวกับภาคเอกชนจึงเป็นเรื่องยาก

การบริหารผลการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการสร้างสภาพแวดล้อมและวิธีการในการทำงานที่สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่การสร้างผลผลิตและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นและการสร้างความชัดเจนในผลการปฏิบัติงานโดยให้ความสอดคล้องกับเป้าหมายการปฏิบัติงานในระดับองค์กร



แต่คำถามที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งในตัวบุคลากรระดับผู้ปฏิบัติ คือความคาดหวังในการบริหารผลการปฏิบัติงานว่า “การบริหารผลการปฏิบัติงานให้อะไรแก่ตัวบุคคล” ซึ่งหากคำถามนี้ไม่ได้รับการตอบสนองก็อาจทำให้การนำเอาการบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จได้

ปัญหาใหญ่ของการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ในภาคราชการก็คือการที่ภาคราชการในหลายๆ ประเทศเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่มากเมื่อเทียบกับภาคเอกชน หากมองภาคราชการเป็นองค์กรเอกชนก็จะเป็นองค์กรเอกชนที่มีพนักงานจำนวนมาก อย่างในประเทศไทย ข้าราชการพลเรือนสามัญเพียงอย่างเดียวก็มีจำนวนเกือบสี่แสนคน ซึ่งคำถามที่เกิดขึ้นในหลายๆ ประเทศคือ การลงทุนในการนำการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ เปรียบเทียบกับ Output คุ่มค่าในเชิงเศรษฐกิจหรือไม่

University of Potsdam ได้ทำการศึกษาต่อไปว่า นอกเหนือจาก Tool ต่างๆ แล้ว อะไรเป็นปัจจัยสำคัญอื่นๆ ที่จะทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ พบว่าสิ่งที่ถูกมองข้ามไปบ่อยครั้งคือ Motivation มีหลายครั้งที่หลายประเทศนำเอาแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานมาใช้ แต่ไม่ได้ปรับ “แรงจูงใจ” ให้ไปในทิศทางที่สอดคล้องกัน ทำให้การบริหารผลการปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จ

ยกตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องนี้ เช่น การกำหนด KPI ขององค์กร และแตกแยกย่อยจนมาถึง KPI ระดับบุคคล การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งร่วมกันกับองค์กรนั้น ภาคเอกชนสามารถสร้างแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บรรลุเป้าหมายได้ง่ายกว่า กล่าวคือสามารถให้ผลตอบแทน (ที่ไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในรูปของจำนวนเงินเพียงอย่างเดียว) ได้มากกว่า เมื่อเทียบกับภาคราชการ การเลื่อนขั้นเงินเดือน งบประมาณทั้งหมดในการเลื่อนขั้นเงินเดือนรวมเป็นงบประมาณหลายหมื่นล้านบาทต่อปี แต่ความแตกต่างของการเลื่อนขั้นเงินเดือน ต่างกันเพียงไม่กี่ร้อยบาท ทำให้การเลื่อนเงินเดือน หรือแม้แต่การให้โบนัสอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดของการจูงใจในภาคราชการ เมื่อเปรียบเทียบจำนวนเงินที่ลงทุนไป กับแรงจูงใจที่เกิดขึ้นต่อตัวบุคคล



ในหลายๆ ประเทศพบว่าแรงจูงใจที่เป็นที่ต้องการของข้าราชการและพนักงานของรัฐสามอันดับแรก ไม่มี “เงินเดือน” อยู่ในนั้น ซึ่งอาจจะมองได้ว่าประเทศต่างๆ เหล่านี้สามารถให้ค่าตอบแทนแก่บุคลากรภาครัฐได้สูงเพียงพอแล้ว ทำให้แรงจูงใจที่บุคลากรต้องการจากการปฏิบัติราชการ กลายเป็นเรื่องอื่นที่นอกเหนือจากค่าตอบแทนไป ย้อนกลับมามองที่ประเทศไทย แม้ว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 จะเปลี่ยนรูปแบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนมาเป็นรูปแบบการเลื่อนเป็นเปอร์เซ็นต์ เพื่อก่อให้เกิดความยืดหยุ่นมากขึ้น แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ ท้ายที่สุดแล้วความแตกต่างของ

แรงจูงใจของ ผู้ปฏิบัติงาน ดีเลิศ ดี ปกติ และต่ำกว่าปกติ ก็ไม่สามารถแยกแยะให้แตกต่างกันจนมีนัยสำคัญได้ จึงอาจสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ไม่มากพอ

ในระบบราชการไทยแล้วแรงจูงใจนั้นมีบทบาทที่สำคัญเท่าเทียมกับ Tool ที่นำมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (KPI Balance Scorecard TQM...) ไม่ว่า Tool มีประสิทธิภาพเพียงใด แต่หากแรงจูงใจไม่มีประสิทธิภาพก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมายของการบริหารผลการปฏิบัติงาน แรงจูงใจที่มีความสำคัญอันดับแรก ก็ยังคงเป็น “ค่าตอบแทน” แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ ทำให้ยังเป็นการยากที่จะตอบสนองความต้องการในส่วนนี้

ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เป็นข้อจำกัดใหญ่ที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทางออกที่น่าสนใจคือควรมีการศึกษาถึงแรงจูงใจลำดับรองลงมาของข้าราชการ เพื่อนำมาใช้เป็นแรงผลักดันเพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ ยกตัวอย่างเช่นการเพิ่มสวัสดิการเป็นกรณีพิเศษ การได้วันลาพักผ่อนเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากที่มีระบุไว้ในระเบียบวันลา หรือแม้กระทั่งการแปรรูปสวัสดิการกรณีที่ตัวข้าราชการไม่สามารถใช้สวัสดิการนั้นๆ ได้ เช่นข้าราชการที่ไม่มีบุตร สามารถนำเปลี่ยนสิทธิเบิกค่าเล่าเรียนมาเป็นตัวเงินได้ เป็นต้น ซึ่งหากสิ่งต่างๆ เหล่านี้เกิดขึ้นได้ ก็เท่ากับเป็นการช่วยรัฐลดภาระในการที่ต้องรับภาระการขึ้นเงินเดือนข้าราชการทุกปีๆ ซึ่งนับวันช่องว่างระหว่างค่าตอบแทนภาคเอกชนกับภาครัฐยิ่งห่างกันขึ้นทุกที การปรับเปลี่ยนเรื่องของแรงจูงใจอาจจะเป็นทางเลือกหนึ่งที่ช่วยแก้ปัญหาสมองไกลในราชการก็เป็นได้ และจะเป็นอีกแนวทางสนับสนุนหนึ่งที่จะทำให้การนำเอาแนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานในภาครัฐประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

แหล่งข้อมูลในการอ้างอิง

University of Potsdam “Leadership And Change Program” August 2009

สำนักงาน ก.พ. สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน “หลักสูตรเทคนิคการประเมินผลการปฏิบัติงาน” 2008

Anthony R. Montebello, Ph.D. “Pitfall and Best Practice In Performance Management” 1999

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

แนวปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ us 1011/ว 13 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551

สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ*

ฉบับก่อนได้พูดถึงเรื่องการดำเนินการทางวินัยตามบทเฉพาะกาลของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ไปแล้ว และติดค้างในส่วนของแนวปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 13 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 มาในฉบับนี้จึงขออธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

แนวปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 13 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ใช้เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัย มาตรา 132 วรรคสอง กรณีที่พระราชกฤษฎีกากฎ ก.พ. ข้อบังคับ หรือระเบียบที่กำหนดไว้อยู่แล้วเดิม ไม่สามารถนำมาใช้บังคับเพื่อปฏิบัติตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้ และมาตรา 137 กรณีเรื่องใดที่อยู่ระหว่างดำเนินการหรือเคยดำเนินการได้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แต่ไม่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติฉบับใหม่หรือกรณีไม่อาจดำเนินการตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ได้ โดยกำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหา ดังนี้

1. กรณีอยู่ระหว่างดำเนินการตามมาตรา 106 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 นั้น การดำเนินการต่อไป ตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 ให้ดำเนินการตามมาตรา 100 และมาตรา 133 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ดังนั้นข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดที่พ้นจากความเป็นข้าราชการแล้ว แต่ไม่ใช่ออกจากราชการเพราะตาย ผู้มีอำนาจดำเนินการทางวินัยยังคงสามารถดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณา และดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นได้ตามปกติ เสมือนว่าผู้นั้นยังไม่ได้พ้นจาก ความเป็นข้าราชการ หากเข้ากรณีต่อไปนี้

* น.ส.สุภาพร อารยะนรากุล นิติกรชำนาญการ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม
น.ส.จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ นิติกรปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานวินัย

- 1.1 มีการกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นกระทำหรือละเว้นกระทำการใดที่พึงเห็นได้ว่าเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง โดย
- มีการกล่าวหาเป็นหนังสือต่อผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น หรือ
 - มีการกล่าวหาเป็นหนังสือต่อผู้มีหน้าที่สืบสวนสอบสวนหรือตรวจสอบตามกฎหมายหรือระเบียบของทางราชการ หรือ
 - มีการกล่าวหาเป็นหนังสือโดยผู้บังคับบัญชาของผู้นั้น
- 1.2 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่ความผิดที่ได้กระทำโดยประมาทที่ไม่เกี่ยวกับราชการหรือความผิดลหุโทษ

แต่อย่างไรก็ตามตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 เป็นต้นไป การดำเนินการต่อไปต้องเริ่มมีการดำเนินการสอบสวนทางวินัยภายใน 180 วัน นับแต่วันที่ผู้นั้นพ้นจากราชการ ทั้งนี้ ตามมาตรา 100 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่วนการพิจารณาและการดำเนินการเพื่อลงโทษหรือให้ออกจากราชการ ต้องดำเนินการตามมาตรา 133 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ตามที่ได้เคยอธิบายไปแล้วในฉบับก่อน

2. การดำเนินการเพื่อลงโทษหรือให้ออกจากราชการในกรณีที่จะต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.สามัญ ตามมาตรา 104 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ให้ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) ในกรณีที่ผู้ว่าราชการจังหวัดหรืออธิบดี เป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.จังหวัด หรือ อ.ก.พ.กรม ซึ่งผู้ถูกกล่าวหาสังกัดอยู่ แล้วแต่กรณีพิจารณา

(2) ในกรณีที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีเจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส่วนราชการ ระดับกรมที่యాในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี เป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ.กรม ปฏิบัติหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งผู้ถูกกล่าวหาสังกัดอยู่ แล้วแต่กรณีพิจารณา

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เดิม ได้กำหนดว่าหลังจากที่ได้มีการดำเนินการสอบสวนทางวินัยแล้ว ปรากฏว่าคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้สั่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุข้าราชการผู้นั้นต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวง อ.ก.พ.กรม อ.ก.พ.จังหวัด แล้วแต่กรณี เป็นผู้พิจารณาเพื่อมีมติ ทั้งนี้การที่จะต้องส่งให้ อ.ก.พ.ใด เป็นผู้พิจารณานั้น ให้พิจารณาจากตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้น เช่น หากข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นดำรงตำแหน่งระดับ 8 ในราชการบริหารส่วนกลาง



และส่วนภูมิภาค ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. กระทบวง ซึ่งข้าราชการผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้พิจารณา แต่ถ้าข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นดำรงตำแหน่งระดับ 7 ในราชการบริหารส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ.จังหวัด แล้วแต่กรณี เป็นต้น แต่เมื่อ กฎ ก.พ.ที่เกี่ยวกับผู้มีอำนาจพิจารณาโทษซึ่งจะต้องออกตาม มาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ยังไม่ได้ประกาศใช้ ดังนั้น หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 13 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 จึงได้กำหนดผู้มี อำนาจพิจารณาโทษเพื่อแก้ปัญหาการดำเนินการในระหว่างรอ กฎ ก.พ. โดยให้พิจารณาว่าคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้สั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนผู้ใดผู้หนึ่งเห็นว่าข้าราชการผู้นั้น กระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงหรือไม่ ซึ่งหากผู้หนึ่งผู้ใดเห็นว่า ข้าราชการผู้นั้นกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงแล้วให้ถือว่า ผู้สั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงคือผู้ใด หากเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดหรืออธิบดี ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ. จังหวัด หรือ อ.ก.พ.กรม ซึ่งข้าราชการผู้นั้นสังกัดอยู่เป็นผู้ พิจารณาแล้วแต่กรณี แต่ถ้าเป็นกรณีที่นายกรัฐมนตรี รัฐมนตรี เจ้าสังกัด ปลัดกระทรวง หรือหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่ อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อ นายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรี เป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวน ให้ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ.กรม ที่ ปฏิบัติหน้าที่ อ.ก.พ.กระทรวง ซึ่งข้าราชการผู้นั้นสังกัดอยู่ เป็นผู้ พิจารณา แล้วแต่กรณี

มาถึงตรงนี้ขอเสริมในเรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง สักเล็กน้อย ซึ่งตามพระราช บัญญัติฉบับใหม่ที่ได้บัญญัติรายละเอียดไว้ในมาตรา 93 และ มาตรา 94 กล่าวคือหากผลการสืบสวนข้อเท็จจริงปรากฏว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีมูลว่ากระทำผิดวินัย อย่างร้ายแรง ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 เป็นผู้สั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรง เช่น มาตรา 57 (10) กำหนดว่าตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับ ปฏิบัติการ ชำนาญการ ตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติงาน ชำนาญงาน และอาวุโส ให้อธิบดีผู้บังคับบัญชา หรือผู้ซึ่งได้รับ มอบหมายจากอธิบดีผู้บังคับบัญชา เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและ





แต่งตั้ง ดังนั้น กรณีนี้หากข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้นั้นดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ ซึ่งไม่ใช่ตำแหน่งในราชการบริหารส่วนภูมิภาค มีมูลว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง อธิบดีผู้บังคับบัญชาหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดีผู้บังคับบัญชา จะเป็นผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการทางวินัยอย่างร้ายแรง ส่วนมาตรา 94 นั้น บัญญัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยทั้งกรณีการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงและกรณีการสอบสวนทางวินัย อย่างไม่ร้ายแรง (ตามมติ อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการ ครั้งที่ 5/2552 วันที่ 25 มิถุนายน 2552) กรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ถูกสอบสวนดำรงตำแหน่งต่างกัน หรือต่างกรมหรือต่างกระทรวงกัน ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกัน เช่น มาตรา 94 (2) กำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญต่างกรมแต่อยู่ในกระทรวงเดียวกัน หากถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยร่วมกัน ให้ปลัดกระทรวงเป็น ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เว้นแต่ปลัดกระทรวงถูกกล่าวหาพร้อมด้วย ก็ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เป็นต้น

3. การพักราชการหรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน ที่อยู่ระหว่างดำเนินการตามมาตรา 107 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 การดำเนินการต่อไปตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 เป็นต้นไป ให้ดำเนินการตามมาตรา 101 และมาตรา 133 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามผลการสอบสวนหรือพิจารณา ให้ถือเสมือนว่าผู้ถูกสั่งพักราชการดำรงตำแหน่งเดิมที่เทียบเท่ากับตำแหน่งในประเภทและระดับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 และสำหรับกรณีให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และขณะที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนดำรงตำแหน่งเดิมที่เทียบเท่ากับตำแหน่งในประเภทและระดับ ตามที่ ก.พ.กำหนด ซึ่งได้แจ้งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ นร 1006/ว12 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551

ขอกล่าวถึงมาตรา 107 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เสียก่อนว่า เป็นบทบัญญัติที่กำหนดเกี่ยวกับการสั่งพักราชการ หรือการสั่งให้ออกจากราชการ

ไว้ก่อน และการให้กลับเข้าปฏิบัติราชการหรือกลับเข้ารับราชการ ซึ่งตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่
นร 1011/ว 13 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้กำหนดว่าการดำเนินการเหล่านี้หากอยู่ระหว่าง
ดำเนินการตามมาตรา 107 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ในวันที่
10 ธันวาคม 2551 แล้ว การจะดำเนินการต่อไปตั้งแต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 ต้องนำมาตรา 101
และมาตรา 133 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 มาใช้บังคับแทน ซึ่ง
มาตรา 133 ได้อธิบายไว้ในฉบับก่อนแล้ว ส่วนมาตรา 101 โดยหลักๆ แล้ว ยังคงมีหลักเกณฑ์เช่นเดียวกับ
มาตรา 107 ในพระราชบัญญัติเดิม แต่เพิ่มในส่วนของมาตรา 101 วรรคหก ที่บัญญัติให้การสั่งพัก
ราชการให้สั่งพักตลอดเวลาที่สอบสวนหรือพิจารณา เว้นแต่ผู้ถูกสั่งพักราชการนั้นร้องทุกข์เนื่องจากความ
คับคั่งใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนเองของผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา 122 แห่งพระราช
บัญญัติฉบับเดียวกัน และผู้มีอำนาจพิจารณาคำร้องทุกข์เห็นสมควรสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่
ราชการก่อนการสอบสวนหรือพิจารณาเสร็จสิ้น ทั้งนี้ การสั่งให้กลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือการสั่งให้
กลับเข้ารับราชการ ก็ดี ต้องเป็นเพราะพฤติการณ์ของผู้ถูกสั่งพักราชการหรือผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการ
เองที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนพิจารณา และไม่ก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย หรือเป็นกรณีที่มี
อำนาจสั่งพักราชการหรือให้ออกจากราชการ เห็นว่า การดำเนินการทางวินัยเกิน 1 ปี นับแต่วัน
พักราชการแล้ว แต่การดำเนินการยังไม่แล้วเสร็จ และผู้ถูกสั่งพักราชการหรือให้ออกจากราชการไม่มี
พฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนหรือพิจารณา และไม่ก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยแล้วก็ได้

นอกจากนี้เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการให้เป็นไปตามผลการสอบสวนพิจารณา กรณีสั่ง
พักราชการ ให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นดำรงตำแหน่งเดิมเทียบเท่ากับตำแหน่งในประเภทและระดับตามที่
พระราชบัญญัติฉบับใหม่กำหนด ส่วนกรณีให้ออกจากราชการไว้ก่อน ให้ถือเสมือนว่าผู้นั้นเป็นข้าราชการ
พลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ และขณะที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อนดำรงตำแหน่งเดิม
เทียบเท่ากับตำแหน่งในประเภทและระดับตามที่พระราชบัญญัติฉบับใหม่กำหนด โดยให้ถือเสมือนว่าผู้ถูก
สั่งพักราชการดำรงตำแหน่งเดิมที่เทียบเท่ากับตำแหน่งในประเภทและระดับตามที่กำหนดในหนังสือ
สำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว12 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551

ส่วนการดำเนินการทางวินัย ซึ่งเป็นกรณีที่การกระทำผิดวินัยหรือกรณีที่สมควรให้ออกจาก
ราชการเกิดขึ้นก่อนวันที่ 11 ธันวาคม 2551 และการดำเนินการเรื่องอุทธรณ์และเรื่องร้องทุกข์ ตาม
พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 ที่ได้ยื่นไว้แล้วก่อนวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้มี
บทเฉพาะกาลมาตรา133 มาตรา134 มาตรา135 และมาตรา136 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการ พลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติไว้แล้ว



พ่อบาาๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้อีก สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

มติ ก.พ. เรื่องหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งบังคับบัญชาตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ศรัณย์ พรไพศาลดี*

เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 49 บัญญัติว่า ภายใต้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ตำแหน่งใดบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการหรือหน่วยงานใด ในฐานะใด ให้เป็นไปตามที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 กำหนด โดยทำเป็นหนังสือตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด

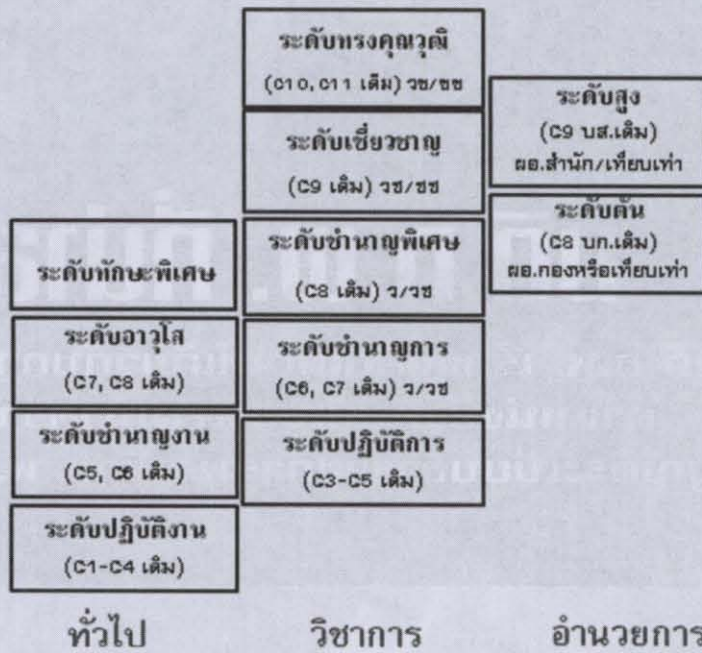
จากบทบัญญัติที่กล่าวข้างต้น ก.พ.จึงได้ กำหนดหลักเกณฑ์ใน 4 เรื่อง ดังนี้

➡ (1) ตำแหน่งที่จะกำหนดให้บังคับบัญชา

(1.1) เนื่องจาก ก.พ.เคยมีมติเห็นควรให้มีการมอบหมายการบังคับบัญชาในฐานะหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 33 ที่บัญญัติให้ผู้อำนวยความสะดวก หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ



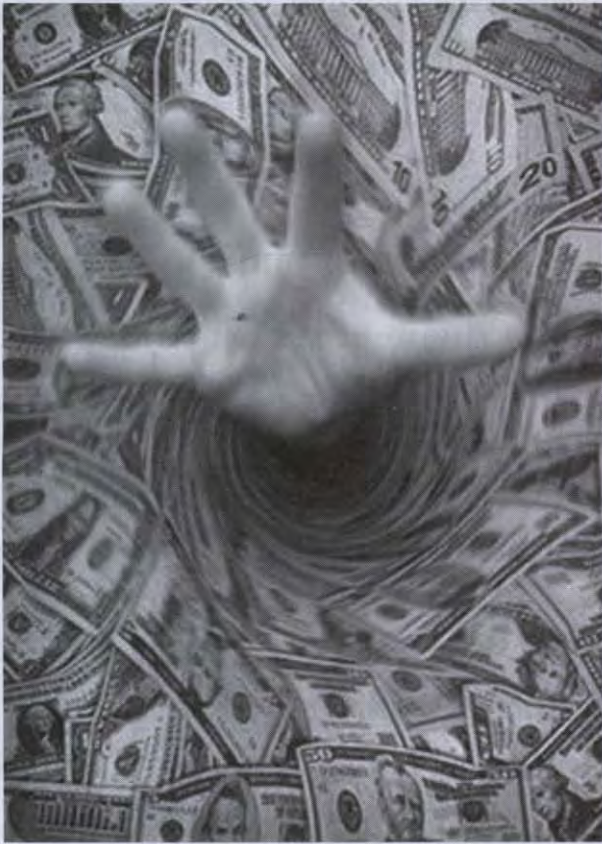
* ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย สำนักงาน ก.พ.



(1.2) คณะกรรมการกฤษฎีกา เรื่องเสร็จที่ 492/2537 ได้เคยให้ความเห็นว่า ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งไม่ต่ำกว่าหัวหน้ากองหรือเทียบเท่า ตามมาตรา 47 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ได้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ 6 ขึ้นไป โดยพิจารณาจาก มาตรา 42 (6) (7) และ (8) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

(1.3) ปัจจุบันการจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 เข้าสู่ประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่ง ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 เป็นดังนี้





(1.4) นอกจากนั้นเห็นควรให้ผู้มีอำนาจ
สั่งบรรจุกำหนดให้ผู้อำนวยความสะดวกระดับต้น หรือ
ระดับสูง ไปบังคับบัญชาส่วนราชการหรือ
หน่วยงานที่ไม่มีฐานะเป็นกองได้ด้วย

ดังนั้น จึงเห็นควรกำหนดตำแหน่ง
ประเภททั่วไป ระดับชำนาญงานขึ้นไป ประเภท
วิชาการ ระดับชำนาญการขึ้นไป และประเภท
อำนาจการให้บังคับบัญชาในฐานะหัวหน้ากอง
หรือผู้อำนวยการกองได้

➤ (2) ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่จะกำหนด ให้มีการบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือน

เนื่องจากส่วนราชการหรือหน่วยงาน
ที่ไม่มีฐานะเป็นกอง จะมี 2 ลักษณะ คือ
ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่แยกต่างหาก
นอกพื้นที่ เช่น สถานีทดลองพันธุ์พืช
แขวงทางต่าง ๆ กับอีกลักษณะหนึ่งคือ
ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยอาศัย
มาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร
ราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และในกฎกระทรวง
แบ่งส่วนราชการของกรมต่าง ๆ นั้น ในปัจจุบัน
กำหนดให้มีหน่วยงานภายในขึ้นตรงต่อหัวหน้า
ส่วนราชการ เช่น กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร
กลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นต้น จึงเห็นควรกำหนด
ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ผู้ที่มีอำนาจสั่งบรรจุ
จะกำหนดให้บังคับบัญชาได้ ดังนี้





(2.1) เป็นส่วนราชการหรือหน่วยงานที่ตั้งอยู่เป็นเอกเทศ

(2.2) หน่วยงานภายในที่ขึ้นตรงต่อหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวงหรือระดับกรม

➤ (3) ฐานะการบังคับบัญชา

โดยที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 33 กำหนดให้มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้ากอง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่เทียบเท่าผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้ากอง เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในกอง จึงเห็นควรกำหนดฐานะการบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการตาม (2) ในฐานะหัวหน้ากอง หรือผู้อำนวยการกอง

➤ (4) การทำเป็นหนังสือควรจะกำหนดสาระสำคัญที่จะระบุ

เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนราชการด้วย อาทิ ชื่อของตำแหน่งที่กำหนดให้บังคับบัญชาข้าราชการพลเรือนในส่วนราชการหรือหน่วยงานนั้น และฐานะผู้บังคับบัญชาไว้ด้วย

ก.พ.พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบกับร่างหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดตำแหน่งบังคับบัญชาข้าราชการพลเรือน

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2544 โดยจัดให้มีสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐได้ จำนวน 2 แห่งดังนี้

1. อาคารสำนักงาน ก.พ. ชั้น 1 ถนนพิษณุโลก แขวงจิตรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
2. อาคาร 1 ชั้น 1 สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

การดำเนินการ

เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามมาตรา 7 และ 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยจัดไว้ให้บริการ ณ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

1. อำนาจหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. และหน้าที่ของ สำนัก กอง ต่างๆ
2. ประกาศผลการสอบแข่งขันการรับทุนต่างๆ
3. นโยบาย หรือการตีความที่ไม่เข้าข่ายต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
4. แผนงาน / โครงการและงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5. หนังสือเวียนและประกาศของสำนักงาน ก.พ.
6. คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน

เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนวิธีการดำเนินการ
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อง ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญต่างๆ

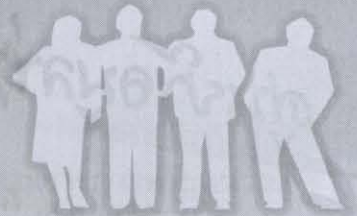
8. ประกวดราคา ประกาศสอบราคาและสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th>

การให้บริการ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. เปิดให้บริการทุกวันจันทร์ - วันศุกร์ ในเวลาราชการ 08.30 - 16.30 น. และโทร. สายด่วน 1786 เวลา 8.00 - 17.00 น.

ประชาชนมีสิทธิที่จะรับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ได้ตลอดเวลาจากเว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th> และให้บริการประชาชนเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ตามมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ.

ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ



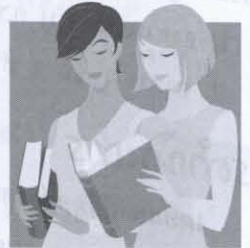
ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล

ที่อยู่

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์



■ หมายเลขสมาชิก

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว

() ขอสมัครสมาชิกใหม่ () ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ

รหัสสมาชิกเก่า

■ ประเภทสมาชิก

() 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท

() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 550 บาท

■ ตั้งแต่ฉบับเดือน

ถึงเดือน

พร้อมนี้ได้แนบ () เงินสด

() ธนาคาร

() ตัวแลกเงินไปรษณีย์

ปจก/ปทผ/

ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

หมายเลข

โปรดสั่งจ่ายเงินในนาม

“ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ.” สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 02-547-1400

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



รายการ	ราคา(บาท)
1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ	70
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50
3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ	60
4. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	60
5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538	90
6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547	90
7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก	65
8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ 2517	90
9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539	55
10. คู่มือการพัฒนาาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60
11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90
12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	120
13. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข	120
14. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	120
15. การทำบันทึกเสนอ การจดยางงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในพิธี	80
16. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา	140
17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	100
18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100
19. คู่มือนักฝึกอบรมมือ	185
20. คู่มือการพัสดุ	200
21. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150
22. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
23. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ	150
24. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150
25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150
26. รวม มติ คร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	300
27. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
28. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือจุฬาฯ / ธรรมศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. โทร 02-281-9454 <http://www.ocsc.go.th>.

พร้อมส่งขนาดใหญ่ส่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ส่งจ่าย ปณ.คุสิต กก. 10300 หรือ ปณ. ทำเนียบรัฐบาล กก. 10300

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตคุสิต กรุงเทพฯ 10300

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 2-2800382

โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือรายการที่ 1-10 ราคาเล่มละ: 15 บาท รายการที่ 11-20 ราคาเล่มละ: 20 บาท รายการที่ 21-25

ราคาเล่มละ: 25 บาท รายการที่ 26-28 ราคาเล่มละ: 45 บาท

สมัครสมาชิก!!

สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ: 220 บาท (ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย