



“

เมื่อพูดถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มักพูดถึง Competitive Advantage หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ดูเหมือนเราต่อสู้ อยากให้เปลี่ยนความคิดนี้เป็นลักษณะของความร่วมมือมากกว่า นั่นคือเป็นการ Cooperative

”



14

Special Scoop
ระบบพนักงานราชการ



12

มองต่าง
อย่างสร้างสรรค์
ดร. อริยะ บุญงามชัยรัตน์



27

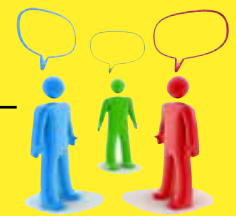
HR Showcase
จากแนวคิด ทฤษฎี
สู่ประสบการณ์ของ
การบริหารผลการ
ปฏิบัติงานที่ดี :
กรมชลประทาน



ทบพ. ขอล่า

ก.พ. ขอล่า

กลุ่มงานการสื่อสารองค์กร



ขอต้อนรับท่านผู้ วารสารข้าราชการ (Civil Officials' Magazine) ฉบับใหม่ เบิกฟ้าปฐมฤกษ์ ปีที่ 57 ฉบับที่ 1 ฉบับเดือนตุลาคม-ธันวาคม 2555 ซึ่งยังคงสาระหนักแน่นตามเจตนารมณ์ดั้งเดิม คือการเป็นสื่อกลางเผยแพร่วิชาการและข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการบริหารงานบุคคล โดยพัฒนา รูปแบบและสาระให้ กระชับ รวมทั้งให้ความรู้ มุมมอง เกี่ยวกับการบริหารคนในระบบราชการ

ความเข้มข้นในฉบับประเดิมด้วยคอลัมน์ “คนเด่น ประเด็นดัง” ซึ่งสัมภาษณ์พิเศษท่านเลขาธิการ ก.พ. ในเรื่องการเตรียมความพร้อมของข้าราชการไทยสู่ประชาคมอาเซียน เพื่อให้เกิด One Vision, One Identity, One Community ได้อย่างแท้จริง “สัปดาห์พิเศษ” ฉบับนี้นำเสนอประเด็นข้อมูลเจาะลึก เรื่อง พนักงานราชการในภาพรวมทั้งระบบและกรอบอัตราใหม่ 4 ปี (2556-2559) ที่เพิ่งอนุมัติไปหมาดๆ และคอลัมน์ มุมมองต่างอย่างสร้างสรรค์เป็นการพูดคุยกับข้าราชการ ผลงานโดดเด่นเป็นความภาคภูมิใจของกรมควบคุมโรค ตามติดด้วยคอลัมน์ประจำ อาทิ สถานีนานา, คุยเฟื่อง เรื่องกฎหมาย, ก.พ.ขอล่า, คลุกวงใน, อาสาเคลียร์, HR Showcase ซึ่งวิพากษ์ผลการสอบทานในการนำ PM ไปใช้ในกรณีกรมชลประทาน ก้าวทันอาเซียน และ คอลัมน์ได้ผิวน้ำซึ่งเป็นข้อเขียนแนวประยุกต์ความรู้เชิง จิตวิทยากับการบริหารคนซึ่งอาจนำไปต่อยอดใช้ในงาน หรือในชีวิตประจำวัน ก็ไม่ผิดกติกาอันใด

หากท่านติดตามสาระในฉบับแล้ว ประสงค์จะ แสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะประการใด โปรดส่งมาได้ที่กองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี เรายินดีน้อมรับความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง สิ่งที่ดีกว่าค่ะ แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีค่ะ

กองบรรณาธิการ
ตุลาคม 2555

กองบรรณาธิการ

- | | |
|---------------------------------|---------------|
| 1. หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล | ที่ปรึกษา |
| 2. นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช | บรรณาธิการ |
| 3. นางสาววัชรพร รัตนยานนท์ | กองบรรณาธิการ |
| 4. นายสุรพงษ์ มาลี | กองบรรณาธิการ |
| 5. นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล | กองบรรณาธิการ |
| 6. นายภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ | กองบรรณาธิการ |
| 7. นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง | กองบรรณาธิการ |
| 8. นางสาวกนกอร จิระนารถัน | กองบรรณาธิการ |
| 9. นางวณิชฐา จินตวรรณ | กองบรรณาธิการ |
| 10. นายคณศ ศิริรักษา | กองบรรณาธิการ |
| 11. นางสาวจุฑาทิพย์ สลธิวิสาสิก | กองบรรณาธิการ |



สวัสดิ์ศรีรับ ก.พ. ขอล่าฉบับนี้ ขอเริ่มเล่าเรื่องแรกด้วยเรื่องการ ประชุมหัวหน้าส่วนราชการระดับปลัดกระทรวงและเทียบเท่า วาระพิเศษ จัดโดย สำนักงาน ก.พ. เมื่อวันที่ 13 ต.ค.55 ณ โรงแรมเซราตัน พัทยา จังหวัดชลบุรี ซึ่งนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้ให้เกียรติ เป็นประธานในการประชุมฯ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. กล่าวสรุปการทำงาน ในรอบปีที่ผ่านมา และหารือเกี่ยวกับการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และ แนวทางในการทำงานร่วมกันระหว่างนายกรัฐมนตรี และหัวหน้าส่วน ราชการระดับปลัดกระทรวง โดยนายกรัฐมนตรี ได้เน้นย้ำในเรื่องของ การทำงานเป็นทีมเพื่อขับเคลื่อนงานในเชิงบูรณาการ และให้ทุก กระทรวงจัดทำฐานข้อมูลภารกิจหลัก ภารกิจรอง เพื่อลดความซ้ำซ้อน ของงาน โดยให้เน้นบริหารจัดการ บุคลากร งบประมาณ เพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและประสิทธิภาพของงานจัดลำดับความสำคัญของ เป้าหมาย ทิศทาง ร่วมผลักดันนโยบาย และวาระสำคัญของรัฐบาลไป สู่การปฏิบัติแบบเชื่อมโยงอย่างบูรณาการ ระหว่างกระทรวง ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ต่อประเทศชาติและ ประชาชนอย่างแท้จริง





สุดยอดมหาวิทยาลัยจากทั่วทุกมุมโลก กว่า 200 แห่ง จำนวน 20 กว่าประเทศทั่วโลก ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการแนะนำ การศึกษาต่อต่างประเทศ ทุนการศึกษาต่างๆ และเวทีเสวนาจาก ผู้รู้ทางแวดวงการศึกษาเพื่อแนะนำทางในการศึกษาต่อ ในปีนี้ ภายใต้อำนาจ “การศึกษาทำให้คุณดูดี” ซึ่งก็ได้รับความสนใจ กันอย่างล้นหลามเช่นเคย

ปิดท้ายด้วยพิธีสำคัญของข้าราชการและพลังของแผ่นดิน ได้แก่ พิธีถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีและพลังของแผ่นดิน เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 5 ธันวาคม 2555 ซึ่งงานพิธีได้จัดขึ้นในวันศุกร์ที่ 3 ธันวาคม 2555 ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โดยมีนายกรัฐมนตรีนางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร เป็นประธานกล่าวนำคำถวายสัตย์ปฏิญาณฯ ของคณะรัฐมนตรี ผู้บริหารหน่วยงานของรัฐระดับหัวหน้าหน่วยงาน รองหัวหน้า หน่วยงาน และข้าราชการระดับสูง ซึ่งปีนี้ มุ่งให้ข้าราชการ ประพฤติปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ตรวจสอบได้ และ สำนักงาน ก.พ. ได้เชิญชวนข้าราชการทั่วประเทศและประชาชน ทั่วไปร่วมลงนามถวายสัตย์ปฏิญาณเพื่อเป็นข้าราชการที่ดีและ พลังของแผ่นดินผ่านระบบออนไลน์ที่เว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. ซึ่งรายชื่อผู้ลงนามถวายสัตย์ปฏิญาณที่ได้ทั้งหมด สำนักงาน ก.พ. จะรวบรวมและนำทูลเกล้าฯ ต่อไป □

เรื่องต่อมาเป็นเรื่องของแวดวงการศึกษา ซึ่งเป็นเรื่องที่ สำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญมาโดยตลอด โดยงานใหญ่ที่จัดเป็นประจำทุกปี ได้แก่งาน “มหกรรมการศึกษาต่อต่างประเทศ” ซึ่งปีนี้ได้จัดขึ้นวันที่ 27 - 28 ตุลาคม 2555 รอยัลพารากอน ฮอลล์ สยามพารากอน โดยงานครั้งนี้เป็นการเปิดช่องทางการศึกษากับ



Ready or not for ASEAN?



“

เชื่อว่าคำถามนี้คงถูกถามกันบ่อยครั้งเพราะขณะนี้ในช่วงของการตื่นตัวและเตรียมตัวเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี 2558 นี้ ซึ่งเหลือเวลาให้นับถอยหลังอีกเพียง 2 ปีเท่านั้น

คอลัมน์ “คนเด่น ประเด็นดัง” ครั้งนี้จึงขอเสนอบทสัมภาษณ์ เลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน นายนนทิกร กาญจนะจิตรา ซึ่งเป็นผู้บริหารองค์การกลางของการบริหารทรัพยากรบุคคลใน ภาคราชการพลเรือน ที่นับเป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเตรียมความพร้อมของข้าราชการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

”



กอง บ.ก. สำนักงาน ก.พ.
ในฐานะที่เป็นองค์กรกลางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือน ได้มีการเตรียมความพร้อมข้าราชการให้เข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างไรบ้างคะ

เลขาธิการ ก.พ. สำนักงาน ก.พ.
ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้ดูแลเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐทั้งหมด เพื่อให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บทบาทตรงนี้ทำให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินโครงการหลายโครงการ ตั้งแต่การพัฒนาทักษะ สมรรถนะของข้าราชการในทุกระดับ สำหรับระดับแรกบรรจุจะมีการปรับหลักสูตรการสอบเข้ารับราชการ ให้เหมาะสมกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะให้ความสำคัญกับทักษะภาษาต่างประเทศ ได้แก่ ภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็น Official Language ของอาเซียน ทำให้การสอบภาค ก. จะมีการเพิ่มการทดสอบภาษาอังกฤษ นอกจากนี้ ยังต้องมีการพัฒนาทักษะภาษาที่ 2 หรือที่ 3 ของข้าราชการที่อยู่ในเขตจังหวัดติดประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ ยังต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องของความรู้เกี่ยวกับอาเซียน ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ทุกคนต้องทราบ เช่น เรื่องกฎบัตรอาเซียน ความร่วมมือของเสาหลักทั้ง 3 เสา ไม่ว่าจะเป็นเสาด้านการเมือง เสาด้านเศรษฐกิจ และเสาด้านสังคมและวัฒนธรรม ทั้งหมดเป็นความรู้เบื้องต้น เป็นภาพรวมเสียก่อน รวมทั้งบทบาทของหน่วยงานของแต่ละที่ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอีกด้วย นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ยังมีโครงการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ โครงการ PPP – Public Private Partnership ซึ่งจะเกิดขึ้นในปี พ.ศ. 2556 โดยมีกลุ่มเป้าหมายได้แก่ ปลัดกระทรวง อธิบดี และผู้ว่าราชการจังหวัด โดยเชิญผู้นำระดับสูงของทั้งภาครัฐและภาคเอกชน มาทำ Workshop ร่วมกัน เพื่อหาจุดความร่วมมือประสานงานกันในเรื่องการเตรียมความพร้อมฯ



กอง บ.ก. เมื่อถึงปี 2558 ซึ่งเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนแล้วจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างคะ

เลขาธิการ ก.พ. คงมองในภาพรวมลำบาก ต้องแยกเรื่องเศรษฐกิจ เรื่องระบบภาษี เรื่องความร่วมมือทางการค้า เพราะเรื่องการลงทุนก็เป็นอย่างหนึ่ง เรื่องความมั่นคง สังคม วัฒนธรรม เป็นอย่างหนึ่ง ทุกวันนี้เราได้เห็นความเคลื่อนไหว ความคืบหน้าต่างๆ ที่เน้นเสาหลักด้านเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่ แต่ทางด้านอื่น เช่น เสาหลักด้านความมั่นคง ความร่วมมือในกลุ่มประเทศอาเซียน ได้มีการพัฒนามาโดยตลอด แต่ส่วนใหญ่จะเน้นกันเรื่องเศรษฐกิจเสียมาก เช่น การยกเว้นภาษี การเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีใน 7 สาขาวิชาชีพ

กอง บ.ก. เมื่อมีการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรีแล้วภาคราชการมีความกังวลใจหรือไม่ว่าจะไม่สามารถดึงดูดหรือรักษาคadre คนที่อยู่ในระบบราชการได้

เลขาธิการ ก.พ. ผมเชื่อว่าประเทศไทยด้วยฐานความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจก็ดี เมื่อเทียบกับประเทศเพื่อนบ้าน กับขนาดของประเทศเรากับตัว labor force ตลาดแรงงานของเราไม่น่าจะเสียเปรียบ ยกตัวอย่าง ค่าแรงขั้นต่ำเราอาจจะสู้สิงคโปร์ไม่ได้ แต่สิงคโปร์เองเป็นประเทศขนาดเล็ก ตำแหน่งงานไม่มากนัก นอกจากนี้ ประเทศไทยมีความพร้อมด้านอื่นๆ มากกว่า เช่น ความเป็นอยู่ อาหาร และอัตราค่าครองชีพไม่สูงนักเมื่อเทียบกับหลายประเทศ ฉะนั้น ก็น่าจะเป็นแรงดึงดูดให้คนมาทำงานและรักษากำลังแรงงาน skilled worker ของเราไว้ได้ไม่น่าจะกังวลอะไร

กอง บ.ก. เมื่อพูดถึงเรื่องคนเก่ง ทำให้ต้องถามว่าข้าราชการไทยมีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เพียงพอแล้วหรือไม่ ท่านคิดว่าต้องมีการพัฒนาเสริมทักษะหรือสมรรถนะด้านใดบ้าง

เลขาธิการ ก.พ. ถ้าเป็นเรื่องความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับอาเซียน คิดว่าข้าราชการทุกคนมีความรู้พื้นฐานเพียงพอแล้ว ส่วนเรื่องทักษะและสมรรถนะนั้น ที่เห็นชัดเจนและสำคัญมากคือ เรื่องภาษาอังกฤษและคอมพิวเตอร์ เพราะถือเป็นเรื่องสากล ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเข้มแข็งกว่านี้ เพราะจากการสำรวจแล้วพบว่าประเทศไทยเรา





ยังอ่อนด้อยเรื่องภาษา ทำให้เรื่องการเจรจา ทำความตกลงก็จะเสียเปรียบประเทศอื่น ยกตัวอย่างเรื่องการเคลื่อนย้ายแรงงานเสรี อาชีพบางอาชีพ ในสาขาบริการ ถ้าภาษาไม่ดีจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะทำให้ต้องมีบุคลากรจากประเทศอื่นจะมารับผิดชอบในตำแหน่งงานแทน เพราะฉะนั้นหากไม่พัฒนาตนเองเอง ก็จะกลายเป็นความเสียเปรียบได้ ทำให้แต่ละคนต้องพิจารณาตรงนี้และพัฒนาตัวเองให้ดียิ่งขึ้น

กอง บ.ก. ท่านคิดว่ายังคงมีปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างหรือไม่คะสำหรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

เลขาธิการ ก.พ. ทุกอย่างอยู่ที่การเตรียมความพร้อมความพร้อมในที่นี้ ต้องพร้อมตั้งแต่พื้นฐานคือความเข้าใจในผลประโยชน์ที่ประเทศชาติจะได้รับจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และความเข้าใจที่แต่ละกระทรวง ทบวง กรม และข้าราชการทุกท่าน ได้รับรู้บทบาทของกระทรวงและตระหนักถึงความสำคัญในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และภาคราชการได้รู้ว่าตนเองเป็นส่วนสนับสนุนให้เอกชนก้าวหน้าต่อไป โดยเฉพาะการสร้างการแข่งขันทางเศรษฐกิจ เช่น เรื่องการลงทุนหน่วยงานที่เป็นหลักในการลงทุน คือ ภาคเอกชน ซึ่งมีภาคราชการเป็นผู้อยู่เบื้องหลัง คอยช่วยผ่อนคลายนโยบาย ระเบียบ หรืออยู่ในฐานะการเจรจา รัฐต่อรัฐ เพื่อให้ภาคเอกชนได้เข้าไปลงทุน ตัวอย่างเช่น ภาคเอกชนหลายรายที่ต้องการลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านที่มีทรัพยากรและค่าแรงที่เหมาะสม เช่น เรื่องการเกษตร ภาครัฐจะช่วยเรื่องนโยบายให้ภาคเอกชนสามารถดำเนินงานได้คล่องตัวรวดเร็วยิ่งขึ้น

กอง บ.ก. อยากให้เล่าถึงสำนักงาน ก.พ. ว่ามีการเตรียมความพร้อมแล้วอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. ส่วนของสำนักงาน ก.พ. เองเรามีความสัมพันธ์กับอาเซียนมานานไม่ต่ำกว่า 20 ปี ด้วยการที่เรามีการประชุม ACCSM (ASEAN Conference on Civil Service Matters) คือ ก.พ. อาเซียน ซึ่งเป็นการประชุมกลุ่ม องค์กร ที่มีลักษณะเดียวกับ ก.พ. ที่ดูแลเรื่อง Civil Service โดยประชุมร่วมกัน 10 ประเทศมานานแล้ว มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล แลกเปลี่ยนความร่วมมือ ความสัมพันธ์มาตลอด ซึ่งปีที่ผ่านมา ประเทศมาเลเซียเป็นเจ้าภาพ ได้มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนวิชาการต่างๆ นอกจากนี้ สำนักงาน ก.พ. ได้จัดให้มีหลักสูตรการอบรมหลายหลักสูตรให้แก่ข้าราชการในกลุ่มประเทศ CLMV (กัมพูชา ลาว พม่า เวียดนาม) หรือแม้แต่สิงคโปร์ ก็มีโครงการ Bilateral ซึ่งนำข้าราชการผู้มีความรู้สูงไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับข้าราชการกับสิงคโปร์สองสัปดาห์ ซึ่งเป็นโครงการที่ทำมาหลายปีแล้ว จึงขอยืนยันว่า สำนักงาน ก.พ. มีความพร้อมเต็มที่ในการวางบทบาท และข้าราชการในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ข้าราชการอื่นๆ อีกด้วย

กอง บ.ก. สุดท้ายนี้ท่านอยากฝากอะไรไว้กับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนบ้างคะ

เลขาธิการ ก.พ. ผมเองคิดว่าหลายวงการ เมื่อพูดถึงการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มักพูดถึง Competitive Advantage หรือความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำให้ดูเหมือนเราต่อสู้ อยากให้เปลี่ยนความคิดนี้เป็นลักษณะของความร่วมมือมากกว่า นั่นคือเป็นการ Cooperative เพราะหากเราร่วมมือกับประชาคมอาเซียนได้ เราจะมีโอกาสใช้ประโยชน์จากการรวมกลุ่ม ทำให้กลุ่มอาเซียนเข้มแข็งกว่าเดิม ไม่ใช่ Single Country อีกต่อไปแต่เป็น Unity เป็นประชาคม 10 ประเทศเป็น 1 เดียว

ทั้งหมดนี้ก็เป็นความรู้และแง่คิดดีๆ ของผู้นำด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ ทำให้เราเห็นว่าอาเซียนเป็นเรื่องที่ไม่ได้ไกลตัว และไม่ใช่เรื่องของการต่อสู้หรือแข่งขัน แต่เป็นเรื่องที่ต้องการความร่วมมือของทุกคน เพื่อให้เข้าสู่การเป็น One Vision, One Identity, One Community ได้อย่างภาคภูมิใจ □

ภาพประกอบจาก

- <http://www.fansshare.com>
- <http://muscat.co.il>
- <http://blog.jusmedic.com/>
- <http://www.mangatrip.rs>
- <http://www.enn.co.th>
- <http://www.bonoutazas.hu>
- <http://www.flickriver.com>
- <http://edwebproject.org>
- <http://www.lookatvietnam.com>
- <http://imaginetravel.co.uk>



ร่อนเร่ไปประชุมเชิงปฏิบัติการ

ที่บาหลี (ดินแดนแห่งเทพเจ้าและภูตพิศาจ)

“

ระหว่างวันที่ 30 ตุลาคม – 2 พฤศจิกายน 2555 ผู้เขียนและเพื่อนร่วมงานได้มีโอกาสที่ดีในการเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการในหัวข้อ การประเมินสมรรถนะและผลงาน (Workshop on Competency and Result Based Assessment) ที่บาหลี ประเทศอินโดนีเซีย การประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวเป็น 1 ใน 9 โครงการตามแผนงาน ACCSM + 3 ในช่วงปี 2555-2558 เป้าหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการนี้ก็เพื่อให้ตัวแทนของแต่ละประเทศได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเครื่องมือและระบบการประเมินที่ใช้กับข้าราชการพลเรือน ตลอดจนข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอื่น ๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งระหว่างผู้แทนของประเทศสมาชิกที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันอีกด้วย

”

ว่ากันว่า การใช้สมรรถนะเป็นหลักในการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลจะช่วยลดการทุจริต การโกง และการเห็นแก่พวกพ้องที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการคัดเลือกหรือเลื่อนตำแหน่ง ในประเทศอินโดนีเซียจึงมีการนำเอาเทคนิค ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center) มาใช้ในกระบวนการดังกล่าว โดยเริ่มต้น ในปี พ.ศ. 2549 และมีการประเมินด้วยเทคนิคศูนย์รวมการประเมินครั้งแรกในปี พ.ศ. 2550 ด้วยถือว่าศูนย์รวมการประเมิน มีบทบาทอย่างสำคัญในโครงการปฏิรูประบบราชการพลเรือนในประเทศอินโดนีเซีย หน่วยงานพลเรือนแห่งชาติ (National Civil Service Agency) (คล้ายกับสำนักงาน ก.พ.) ได้จัดตั้งหน่วย ศูนย์รวมการประเมินขึ้นในทุกจังหวัด และมีแผนจะใช้เทคนิคนี้ สำหรับข้าราชการระดับสูงในระดับประเทศต่อไป

ประเทศที่เข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าว นอกจากประเทศไทยแล้วก็มี ลาว กัมพูชา มาเลเซีย สิงคโปร์ และฟิลิปปินส์ และมีประเทศจีนเป็นแขกรับเชิญบรรยายพิเศษในการประชุมเชิงปฏิบัติการดังกล่าวด้วย ข้อมูลของแต่ละประเทศที่นำเสนอมีประโยชน์ และน่าสนใจ ซึ่งผู้เขียนจะได้สรุปข้อมูลที่ผู้แทนแต่ละประเทศนำเสนอในที่ประชุม ดังนี้

ประเทศจีน

ผู้แทนจากประเทศจีน ได้แก่ Ms. Ying Xiong ซึ่งดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการของหน่วยงานการแลกเปลี่ยนและความร่วมมือระหว่างประเทศ (Deputy Director of International Exchange and Cooperation Division) จาก สถาบันวิทยาศาสตร์บุคลากร (Chinese Academy of Personnel Science) ได้บรรยายในหัวข้อ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการระดับท้องถิ่นของประเทศจีน (Performance Appraisal System for the Local-level Cadres in China) หัวข้อบรรยายกล่าวถึงพัฒนาการของระบบการประเมินผลงานในประเทศจีน ซึ่งผู้เขียนมีข้อสังเกตคือ รูปแบบของแบบประเมินที่ใช้ในประเทศจีนไม่แตกต่างจากที่ประเทศไทยใช้กันอยู่มากนัก กล่าวคือ การจะประเมินหัวข้อใด ก็ถามกันตรงๆ แล้วให้ผู้ประเมิน

ตอบว่าผลงานในหัวข้อนั้น ๆ อยู่ในระดับใด ซึ่งมีตั้งแต่ ฟังพอใจ ฟังพอใจบางส่วน ไม่ฟังพอใจ และไม่ทราบ สิ่งที่ผู้แทนจากประเทศจีนนำเสนอไม่ได้เน้นเครื่องมือประเมินแต่อย่างใด

Ms. Ying Xiong ได้เล่าถึงกระบวนการประเมินในแต่ละระดับว่า ใครเป็นผู้ประเมินใคร และสูตรในการให้คะแนนว่าระดับต่างกัน ให้น้ำหนักแต่ละหัวข้อเท่าใด และในช่วงท้าย Ms. Ying Xiong ได้อธิบายถึงทิศทางการประเมินของจีนว่ามีทิศทางดังนี้ (1) สนับสนุนในสาธารณชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมิน (2) พัฒนาข้อบ่งชี้ในการวัด เช่น การใช้ข้อบ่งชี้ในทางตรงข้าม (reverse appraisal indicators) สำหรับการวัดความซื่อสัตย์ เป็นต้น และ (3) ปรับปรุงวิธีการประเมิน เช่น เพิ่มช่องทางการประเมิน เช่น การเยี่ยมบ้าน การฟังความเห็นจากเพื่อนบ้าน เพื่อน หรือเพื่อนร่วมงานจากสถานที่ทำงานเก่า เป็นต้น การใช้การทดสอบด้วยคอมพิวเตอร์ในการคัดเลือกและเลื่อนระดับ การพัฒนาคลังข้อคำถามสำหรับใช้ประเมินซึ่งมีข้อคำถามมากกว่า 1000 ข้อ ให้เลือกใช้ และข้อคำถามเหล่านี้มีการทบทวนทุกปี

ราชอาณาจักรกัมพูชา

ผู้แทนจากกัมพูชานำเสนอในหัวข้อที่เกี่ยวกับการเลื่อนระดับตำแหน่ง และการขึ้นเงินเดือน (Grade Promotion Annual Step Increase) สำหรับของประเทศกัมพูชา การนำเสนอรายงานไม่มีรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการประเมิน (มีการพูดถึงการสอบแข่งขันสำหรับการเลื่อนระดับตำแหน่ง) มีการนำเสนอองค์ประกอบของคณะกรรมการ ขั้นตอนการเลื่อนระดับรวมถึงเงื่อนไขพิเศษ เช่น ผู้ที่มีผลงานโดดเด่นสามารถได้รับการเลื่อนระดับตำแหน่งได้โดยไม่ต้องคำนึงถึงอาวุโส เป็นต้น

สาธารณรัฐอินโดนีเซีย

ผู้แทนจากอินโดนีเซียนำเสนอหัวข้อเรื่อง การดำเนินการใช้การประเมินหลายวิธีสำหรับประเมินสมรรถนะ (Implementation of Multi Method Assessment in Assessing Soft



Competency at national Civil Service Agency) โดยนำเสนอ รายละเอียดเกี่ยวกับศูนย์รวมการประเมินว่า ตั้งแต่เริ่มดำเนินการ มาในปี ค.ศ 2007 มีผู้เข้ารับการประเมินทั้งสิ้น 4,499 คน กิจกรรมที่ใช้ประเมินมี 9 ชนิด ได้แก่ (1) การเขียนข้อเสนอ (2) การนำเสนอ (3) การอภิปรายโดยไม่มีผู้นำกลุ่ม (4) In-Basket Simulation (5) การแสดงบทบาทสมมติ (6) การวิเคราะห์กรณีศึกษา (7) การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (8) แบบทดสอบทางจิตวิทยา และ (9) แบบสอบถามสมรรถนะ กิจกรรมเหล่านี้จะถูกเลือกใช้ตามความเหมาะสม จากนั้นเป็นการบรรยายกระบวนการคัดเลือกข้าราชการระดับสูง ซึ่งในประเทศอินโดนีเซียใช้ระบบเปิด โดยผู้สมัครมาจากภายนอกหน่วยงานภาครัฐได้ ศูนย์รวมการประเมินจะใช้ในขั้นตอนสุดท้ายของการคัดเลือก จากนั้นผู้บรรยายได้เล่าถึงกระบวนการประเมินว่าประกอบด้วย ขั้นตอนการกำหนดสมรรถนะ การพัฒนาเครื่องมือ การพัฒนาผู้ประเมิน และการพัฒนาอาชีพให้กับผู้ประเมิน เป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพให้กับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน ผู้เขียนได้สอบถามเพิ่มเติมจากผู้บรรยายว่าในแต่ละปีมีผู้เข้ารับการประเมินกี่คน และหน่วยการประเมินมีเจ้าหน้าที่กี่คน ได้ทราบว่า มีผู้เข้ารับการประเมินประมาณ 50 คน และมีเจ้าหน้าที่ 15 คน

สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

ผู้แทนจากลาว นำเสนอหัวข้อ การสรรหาและการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน (Recruitment and Civil Services' Performance Appraisal) ซึ่งได้บรรยายการสรรหาข้าราชการของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว โดยส่วนราชการจะส่งแผนให้กับหน่วยงานกลางภายในเดือน พฤษภาคมของทุกปี และการสอบคัดเลือกจะดำเนินการปีละสองครั้งในไตรมาสที่ 2 และ 4 ของปีงบประมาณ จากนั้นได้บรรยายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหัวข้อ หลักการประเมิน เป้าหมายการประเมิน และขั้นตอนการประเมิน

ข้อสังเกต การคัดเลือกของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เป็นระบบรวมศูนย์ (เหมือนของประเทศไทยสมัยก่อน)

ประเทศมาเลเซีย

ผู้แทนจากมาเลเซีย บรรยายขั้นตอนการสรรหาและเลือกสรรของประเทศมาเลเซีย ได้แก่ ขั้นตอน 4 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การคัดกรองเบื้องต้น (2) การสอบ (3) การประเมินสมรรถนะ (เช่น การสื่อสารด้วยภาษามาเลย์ อังกฤษ หรือภาษาอื่น ๆ การผูกพันต่อองค์กร การมีวินัย การทำงานเป็นทีม และอื่น ๆ) และ (4) การสัมภาษณ์

สาธารณรัฐฟิลิปปินส์

ผู้แทนจากฟิลิปปินส์ นำเสนอหัวข้อเกี่ยวกับกระบวนการสรรหาและเลือกสรร ตลอดจนวิธีการประเมินที่ใช้ ได้แก่ ข้อสอบแบบทดสอบบุคลิกภาพ OEPT การสัมภาษณ์/การอภิปราย การตรวจสอบประวัติ (Background Investigation) ฟิลิปปินส์ยังมีระบบการบริหารงานบุคคลแบบอิงหลักสมรรถนะด้วยเช่นเดียวกัน มีการกำหนดสมรรถนะหลัก สมรรถนะหน่วยงาน และสมรรถนะสำหรับผู้นำ ตลอดจนสมรรถนะของงาน (Technical Competency) (คล้ายกับความรู้ที่จำเป็นในงานในระบบของประเทศไทย- ผู้เขียน) กระบวนการคัดเลือกแบบอิงสมรรถนะใช้การสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรม (Behavior Event Interview) มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมการสัมภาษณ์แบบเน้นพฤติกรรมจากบริษัท...(ไม่เปิดเผยชื่อบริษัทเพื่อหลีกเลี่ยงการโฆษณาแอบแฝง)... (เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ประเทศไทยก็เคยไปเข้าอบรมกับบริษัทนี้เช่นกัน)

สาธารณรัฐสิงคโปร์

ผู้แทนจากประเทศสิงคโปร์บรรยายในหัวข้อ Leadership Selection in The Singapore Public Service ซึ่งเกี่ยวกับการ



คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงสุดเข้าสู่ราชการ ในโครงการที่เรียกว่า The Management Associates Programme (MAP) โครงการนี้เป็นโครงการ 4 ปีที่ผู้เข้าโครงการจะถูกประเมินความเหมาะสมสำหรับการทำงานในตำแหน่งบริหาร การเข้าสู่ตำแหน่งมี 3 ช่องทางคือ (1) นักเรียนทุน (2) การสมัครเข้าโครงการจากบุคคลภายนอก และ (3) จากการเสนอชื่อภายใน ซึ่งทำให้ผู้ที่มีความสามารถเข้าสู่ระบบและได้รับการดูแลและพัฒนาเพื่อเป็นผู้นำในภาคราชการในอนาคต สำหรับนักเรียนทุนจะได้รับสิทธิในการเข้าระบบโดยอัตโนมัติ ถ้าหากสามารถเรียนจบด้วยเกรดที่ดีเยี่ยม

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงสุดได้แก่ Public Service Division และ Public Service Commission ร่วมกับ ศูนย์พัฒนาความเป็นผู้นำ (Center for Leadership Development) ซึ่งอยู่ที่วิทยาลัยพลเรือน (Civil Service College) ซึ่งได้ร่วมกันออกแบบและดำเนินการประเมินสมรรถนะในการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถ

กระบวนการมีตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการของตำแหน่งผู้นำในอนาคต และการทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือประเมิน โมเดลสมรรถนะของผู้นำในอนาคตเรียกว่า AIM Model โดย A มาจาก Analytical and Intellectual Capacity ซึ่งหมายถึงความสามารถด้านการวิเคราะห์และสติปัญญา I มาจาก Interpersonal Skill & Leadership ซึ่งหมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นและมีความเป็นผู้นำ และ M มาจาก Motivation for Excellence and Integrity ซึ่งหมายถึง แรงจูงใจที่จะแสดงผลงานที่ยอดเยี่ยม และยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม

การประเมินแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอนได้แก่

1. การคัดกรอง จากผลสำเร็จด้านการเรียน และผลงาน (ดูจากเอกสารการสมัคร)

2. การใช้แบบทดสอบทางจิตวิทยา และสถานการณ์จำลองต่าง ๆ แบบทดสอบที่ใช้คือ แบบวัดความรู้ความสามารถทั่วไป ใช้สำหรับคัดเลือกให้เหลือผู้สมัครจำนวนน้อยสำหรับทดสอบในขั้นต่อไป คือ การใช้แบบทดสอบผลงาน และสถานการณ์จำลอง เช่น แบบทดสอบการเขียน และกิจกรรมอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น ผู้ประเมินคือ นักจิตวิทยาที่เป็นข้าราชการจาก Administrative Service หรือ จากวิทยาลัยพลเรือน

3. การสัมภาษณ์ ซึ่งมี 2 แบบคือ (1) การสัมภาษณ์เพื่อค้นหาสมรรถนะ ซึ่งดำเนินการโดยนักจิตวิทยาของวิทยาลัยพลเรือน หรือจากหน่วยงาน และ (2) การสัมภาษณ์โดย คณะกรรมการจาก



Senior Personnel Board หรือ จาก Public Service Commission Board

การสัมภาษณ์ครั้งแรก โดยนักจิตวิทยาเป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อให้ได้จุดแข็ง และจุดอ่อนของผู้สมัคร สำหรับเป็นข้อมูลให้กับการสัมภาษณ์ครั้งที่สอง โดยคณะกรรมการเพื่อประเมินและตัดสินใจในขั้นสุดท้าย

ความสำเร็จของการคัดเลือกผู้ที่มีความสามารถสูงสุดเข้าสู่ระบบราชการนับว่าประสบความสำเร็จมาก โดยดูได้จาก (1) จำนวนผู้มีความสามารถสูงที่อยู่ในระบบโดยมีอัตราออกจากระบบต่ำ (2) ที่ปรึกษาจากภายนอกที่เข้ามาช่วยในกระบวนการคัดเลือกได้ยืนยันของจุดแข็งของระบบ และ (3) ความเข้มข้นของการสมัคร การคัดเลือก และการประเมินได้เพิ่มเกียรติภูมิและภาพลักษณ์ให้กับระบบนักเรียนทุน

ความท้าทายของระบบคือ การทำให้ระบบการคัดเลือกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านระยะเวลาที่ใช้ (เพราะการคัดเลือกใช้หลายขั้นตอนทำให้ใช้เวลานาน) การพัฒนาวิธีการประเมินที่เที่ยงตรง เช่น การประเมินการยึดมั่นในความถูกต้อง และแรงจูงใจในการทำงานกับราชการ

ความท้าทายอย่างอื่น ได้แก่ การพัฒนากระบวนการคัดเลือกสำหรับผู้เฉพาะด้าน นอกจากนี้ ผู้ที่เข้ารับการประเมินยังร้องขอข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ซึ่งต้องคิดว่าจะให้ข้อมูลเหล่านั้นอย่างไร โดยที่ไม่ต้องใช้เวลาและความพยายามมากเกินไป

ประเทศไทย

สำหรับประเทศไทย ผู้เขียนได้นำเสนอในหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. ระบบการคัดเลือกข้าราชการของประเทศไทย ในช่องทางต่าง ๆ เช่น การแข่งขัน และการคัดเลือก
2. ประสบการณ์ของการพัฒนาเทคนิคศูนย์รวมการประเมินของสำนักงาน ก.พ. ตลอดจนปัญหาที่พบ
3. เครื่องมือที่ใช้สำหรับการคัดเลือกข้าราชการ
4. องค์ประกอบของคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ประเมินในกลุ่มต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการสัมภาษณ์สำหรับระดับแรกบรรจุ คณะกรรมการสัมภาษณ์ในการคัดเลือกนักเรียนทุน เป็นต้น

ภาพประกอบจาก

<http://www.ecberkku.com>
<http://arcie-accssm.org>
<http://www.famoustouristplaces.com>
<http://uniknyaindonesiaku.blogspot.com>
<http://www.shijiejilu.org.cn>
<http://www.jiafajiafa.com>
<http://www.wallstreet.in.th>



“...เราเปลี่ยนตัวเองง่ายกว่า
ที่จะไปเปลี่ยนโลกหรือเปลี่ยนคนอื่น...”

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ในวารสารข้าราชการฉบับนี้ ขอเชิญทุกท่านติดตามบทสัมภาษณ์ ดร. อริยะ บุญงามชัยรัตน์ หัวหน้ากลุ่มงานพัฒนากลยุทธ์ กองแผนงาน กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข ที่ได้แบ่งปันแง่คิดดี ๆ ที่สร้างสรรค์และน่าสนใจยิ่งเกี่ยวกับการทำงานและการใช้ชีวิต ไว้ดังต่อไปนี้

กอง บ.ก. ขอให้ ดร. อริยะ แนะนำตัวเองให้ผู้อ่านกอง บ.ก.ของเราทราบสักหน่อยครับ

ดร. อริยะ ผมเป็นคนกรุงเทพฯ นี่แหละครับ จบมัธยมโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย แล้วไปต่อปริญญาตรีสาธารณสุขศาสตร์ ม.มหิดล จากนั้นได้ทุนรัฐบาลไปเรียนปริญญาโท สาขา Health Service Administration ที่ University of Kansas สหรัฐอเมริกา พอจบก็กลับมาทำงานที่สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ (สนย.) สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ทำอยู่ไม่นานก็ได้ทุนไปเรียนปริญญาเอก Nutritional Epidemiology ที่ Universität Bielefeld สหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมนี เรียน 3 ปีครึ่งก็จบมาเมื่อปี 2550 ตอนนี้เป็นหัวหน้ากลุ่มงานพัฒนากลยุทธ์ กองแผนงาน กรมควบคุมโรค ครับ

กอง บ.ก. เท่าที่ผ่านมาตรฐาน. อริยะะ คงมีเรื่องราวประสบการณ์ความสำเร็จในชีวิตมากมาย ไม่ทราบว่ามีเรื่องที่ยากเล่าสู่กันฟังบ้างไหม

ดร. อริยะะ จริง ๆ ก็มีอยู่หลายเรื่องนะครับ อย่างตอนเรียนปริญญาเอก ผมมีโอกาสทำงานกับคณะผู้แทนไทยที่เข้าร่วมการประชุมสมัชชาอนามัยโรค ณ สำนักงานใหญ่องค์การอนามัยโลกในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ซึ่งเป็นครั้งแรกที่ได้เข้าร่วมประชุมระดับใหญ่อย่างนั้น ที่ประทับใจก็คือ ผมถูกมอบหมายให้ไปหว่านล้อมคณะผู้แทนนานาชาติให้สนับสนุนข้อเสนอของประเทศไทย แม้ไม่เคยทำอะไรแบบนั้นมาก่อน ผมก็พยายามเต็มที่ ซึ่งปรากฏว่าต่างชาติได้ยกมือสนับสนุนเราจริง ๆ แต่ถ้าเป็นเรื่องความประทับใจในการทำงานที่กองแผนงาน กรมควบคุมโรค ก็คงเป็นโครงการอำเภอควบคุมโรคเข้มแข็ง ที่ริเริ่มไว้โดยท่านอธิบดีกรมควบคุมโรค นพ. มานิตย์ อีระตันติกานนท์ และดำเนินการต่อมาได้ด้วยการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากท่านอธิบดีกรมควบคุมโรค นพ. พรเทพ ศิริวนารังสรรค์ พวกเราก็หวังกันไว้ลึก ๆ ว่าโครงการนี้อาจได้รับการพิจารณาให้ได้รับรางวัลในระดับนานาชาติก็เป็นได้

“...คนเราควรเติมที่ กับทุกบทบาทที่มี...”

กอง บ.ก. ขอทราบความเห็นหรือข้อเสนอแนะของ ดร. อริยะะ เกี่ยวกับการพัฒนาประเทศหรือสังคมไทยอย่างสร้างสรรค์

ดร. อริยะะ ผมว่าคนเรามากมองออกนอกตัว เพ่งโทษผู้คนหรือสถานการณ์รอบข้างว่าไม่เป็นไปอย่างที่ตนเห็นดี แล้วก็ไปหวังว่าคนอื่นควรทำอย่างนั้นอย่างนี้ โดยลืมทวนมองย้อนกลับเข้ามาดูตัวเองว่าจริง ๆ แล้วการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มที่ตัวเอง ผมว่าเราเปลี่ยนตัวเองง่ายกว่าที่จะไปเปลี่ยนโลกหรือเปลี่ยนคนอื่น แต่การเปลี่ยนตัวเองมันต้องอาศัยความกล้ามากกว่าที่จะไปบอกให้คนอื่นเปลี่ยนแปลง เราจะเปลี่ยนตัวเองได้ก็ต่อเมื่อเรายอมรับว่าตัวเองมีจุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งสำหรับคนส่วนใหญ่มันยากที่จะยอมรับตรงนั้นหรือบางทีรู้ทั้งรู้ว่าตัวเองก็มีจุดอ่อนแต่ก็ไม่กล้าที่จะรับ พอไม่กล้ารับมันก็ไม่เกิดการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาตัวเอง โดยเฉพาะในระดับบุคคล แม้แต่ระบบราชการเรา ก็น่าจะต้องยอมรับและกล้าเดินตามแนวทางที่ต่างไปจากที่คุ้นเคย ถ้ามันพิสูจน์แล้วว่าทางที่คุ้นเคยนั้นไม่ใช่แนวทางการทำงานที่จะก่อประโยชน์ให้แก่ประชาชนมากที่สุด

กอง บ.ก. ขอทราบหลักการที่ ดร. อริยะะ ยึดถือในการใช้ชีวิต

ดร. อริยะะ คนเราควรเติมที่กับทุกบทบาทที่มี ไม่ว่าจะเป็นครอบครัว ที่ทำงาน สังคม หรือประเทศ เพราะสุดท้ายแล้วคุณค่าของคนจะถูกวัดที่ผลงานในบทบาทแต่ละด้านที่คนเราต้องทำ อีกประการที่สำคัญที่สุด โดยเฉพาะสำหรับข้าราชการก็คือ หลักการทำงานเพื่อมุ่งประโยชน์ของประชาชนคนไทยเป็นที่ตั้ง ข้าราชการไทยเราโชคดีเหลือเกินที่มีในหลวงทรงเป็นตัวอย่างการทรงงานหนัก โดยมุ่งประโยชน์ของคนไทยเป็นสำคัญ ตั้งแต่จำความได้ ผมก็ได้เห็นภาพในหลวงทรงตรากตรำพระวรกายปฏิบัติพระราชกรณียกิจ ในพื้นที่ต่าง ๆ ทั่วประเทศ ผมพูดได้อย่างเต็มปากเลยว่าภาพเหล่านั้น เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้ผมตั้งใจและขอสัญญาว่าจะปฏิบัติราชการอย่างดีที่สุดตลอดไป □





ระบบพนักงานราชการ¹

“

ระบบพนักงานราชการในประเทศไทยได้เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่วันที่ 11 พฤษภาคม 2542 เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบแผนปรับระบบบริหารภาครัฐไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่เน้นการให้หน่วยงานองค์กรภาครัฐมีความกะทัดรัดและบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางสำคัญประการหนึ่ง คือ การพัฒนารูปแบบการจ้างงานที่หลากหลาย ยืดหยุ่น คล่องตัว และสอดคล้องกับบริบทการปฏิบัติราชการที่เปลี่ยนไป ซึ่งต่อมาภายหลังการปฏิรูประบบราชการในปี พ.ศ. 2545 สำนักงาน ก.พ. ก็ได้นำระบบลูกจ้างสัญญาจ้างที่สำนักงานประมาณได้เคยริเริ่มพัฒนาไว้มาขยายผล โดยเปลี่ยนชื่อเป็น ระบบพนักงานราชการ² (Government Employee System) โดยนำ “สัญญาจ้าง” ที่มีการกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจ้างไว้ชัดเจนมาใช้ ส่วนหนึ่งเพื่อแก้ปัญหาการจ้างงานในภาครัฐแบบเดิมที่มีลักษณะเป็นการจ้างงานระยะยาวตลอดชีพเพียงอย่างเดียว³

”

¹ บทความนี้เรียบเรียงขึ้นจาก “คู่มือการบริหารงานพนักงานราชการ 2555” สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.
² พนักงานราชการ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการจ้างตามสัญญาจ้างโดยได้รับค่าตอบแทนจากงบประมาณของส่วนราชการ เพื่อเป็นพนักงานของรัฐในการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการนั้น
³ กรณีการจ้างลูกจ้างชั่วคราวแม้จะเป็นการจ้างปีต่อปี แต่ในทางปฏิบัติหลายส่วนราชการก็ได้จ้างบุคคลเพื่อเป็นลูกจ้างชั่วคราวอย่างต่อเนื่อง



กลไกการบริหารพนักงานราชการ

ครั้นถึงปี พ.ศ. 2547 ได้มีการออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547 กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (คพร.) ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรีหรือรัฐมนตรีที่นายกรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ (มีเลขาธิการ ก.พ. เป็นรองประธานกรรมการและเป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้ และมีสำนักงาน ก.พ. เป็นฝ่ายเลขานุการ คพร.) นอกจากนั้น ยังมีคณะอนุกรรมการบริหารพนักงานราชการ (อ.คพร.) รวม 3 คณะ ปฏิบัติหน้าที่แทน คพร. 3 ด้าน คือ (1) ด้านการกำหนดลักษณะงาน กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ และค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ (2) ด้านการสรรหาและเลือกสรร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน และ (3) ด้านกฎหมายและวินัย



ประเภทพนักงานราชการ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการฯ กำหนดให้มีพนักงานราชการ 2 ประเภท คือ (1) พนักงานราชการทั่วไป คือ พนักงานราชการที่ปฏิบัติงานทั่วไปของส่วนราชการ มีอยู่ 5 กลุ่มงาน คือ บริการเทคนิค บริหารทั่วไป วิชาชีพเฉพาะ และเชี่ยวชาญเฉพาะ และ (2) พนักงานราชการพิเศษ คือ พนักงานราชการซึ่งปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องใช้ความรู้หรือความเชี่ยวชาญสูงมากเป็นพิเศษเพื่อปฏิบัติงานในเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็นเฉพาะของส่วนราชการ มีอยู่กลุ่มงานเดียว คือ กลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ⁴

ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์พนักงานราชการ

บัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนได้ถูกนำมาใช้เป็นฐานเพื่อกำหนดอัตราค่าตอบแทนพนักงานราชการ⁵ แต่ได้กำหนดเพิ่มเติมเพื่อชดเชยบำเหน็จ ประกันสังคม และสวัสดิการอื่น ที่พนักงานราชการได้รับน้อยกว่าข้าราชการ ส่งผลให้อัตราค่าตอบแทนพนักงานราชการสูงกว่าอัตราเงินเดือนข้าราชการพลเรือนอยู่ประมาณร้อยละ 20

ส่วนสิทธิประโยชน์ของพนักงานราชการก็มีหลากหลายประการ อาทิ (1) สิทธิลาประเภทต่าง ๆ และสิทธิได้รับค่าตอบแทนระหว่างลา เช่น การลาป่วยได้รับค่าตอบแทนไม่เกิน 30 วัน/ปี การลาคลอดบุตรได้รับค่าตอบแทนไม่เกิน 45 วัน/ปี การลาพักผ่อนประจำปีได้รับค่าตอบแทนไม่เกิน 10 วัน/ปี การลาพักผ่อนประจำปีได้รับค่าตอบแทนไม่เกิน 10 วัน/ปี (2) สิทธิประโยชน์อื่น เช่น เงินค่า OT ค่าเดินทางไปราชการ ค่าเบี้ยประชุม ค่าฝึกอบรม (3) สิทธิประโยชน์ทดแทนจากกองทุนประกันสังคม (4) สิทธิประโยชน์จากกองทุนเงินทดแทนกรณีประสบอันตราย เจ็บป่วย

⁴ ระดับความเชี่ยวชาญพิเศษของพนักงานราชการกลุ่มงานเชี่ยวชาญพิเศษ มีการกำหนดไว้ 3 ระดับ คือ ระดับทั่วไป ระดับประเทศ และระดับสากล (World Class)

⁵ ค่าตอบแทนพนักงานราชการ หมายถึง เงินเดือนซึ่งจ่ายให้แก่พนักงานราชการในการปฏิบัติงานให้แก่ส่วนราชการ ตามอัตราที่กำหนด

หรือสูญหายเนื่องจากการทำงานให้ราชการ และ (5) การได้รับค่าตอบแทนกรณีออกจากงานโดยไม่มีความผิด นอกจากนี้พนักงานราชการยังมีสิทธิได้รับการพิจารณาเสนอขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์อีกด้วย

กรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ

คณะกรรมการบริหารพนักงานราชการ (คพร.) กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการ ระยะเวลา 4 ปี โดยพิจารณาการใช้กำลังคน (บุคลากรทุกประเภท) ในภาพรวมของส่วนราชการให้เหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจ และให้คณะอนุกรรมการสามัญประจำกระทรวง (อ.ก.พ. กระทรวง) พิจารณาให้ความเห็นชอบกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการดังกล่าว ก่อนเสนอ คพร. พิจารณาต่อไป

โดยกำหนดสัดส่วนประเภทบุคลากรตามภารกิจของส่วนราชการดังนี้ (1) ภารกิจหลัก (Core Function) ได้แก่ งานตามกฎหมาย หรือนโยบาย หรืองานตามบทบาทภารกิจของหน่วยงาน ให้มีผู้ปฏิบัติเป็นข้าราชการตั้งแต่ร้อยละ 80 ขึ้นไป ที่เหลืออาจจ้างเป็นพนักงานราชการหรือจ้างเหมาบริการ (2) ภารกิจสนับสนุน (Technical Support Function) ได้แก่ งานสนับสนุนให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ งานสนับสนุนการบริหารและการตัดสินใจ ควรให้เป็นข้าราชการประมาณร้อยละ 50 -75 และ (3) ภารกิจสนับสนุนทางการบริหารจัดการ (Administrative Support Function) เป็นงานด้านอำนวยการ จุรกิจ และบริการ ที่สนับสนุนให้ภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย ควรให้เป็นข้าราชการประมาณร้อยละ 25 -50 ซึ่งจนถึงปัจจุบัน คพร. ได้อนุมัติกรอบอัตรากำลังพนักงานราชการแล้ว 3 รอบ ดังนี้

รอบที่ 1 (พ.ศ.2548 - 2551)	รอบที่ 2 (พ.ศ.2552 - 2555)	รอบที่ 3 (พ.ศ.2556 - 2559)
204,401 อัตรา	199,769 อัตรา	219,202 อัตรา

การสรรหาและเลือกสรร

ความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ และการมีโอกาสเท่าเทียมกันของบุคคล เป็นหลักสำคัญของการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเพื่อเป็นพนักงานราชการ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ ซึ่งกระบวนการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการทั่วไปเริ่มต้นจากการที่หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้ง



คณะกรรมการสรรหาและเลือกสรรพนักงานราชการ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การจัดทำประกาศรับสมัครให้ผู้มีสิทธิสมัครทราบเป็นการทั่วไป การหลักเกณฑ์การเลือกสรรบุคคลที่ชัดเจน การประเมินความรู้ความสามารถ (เช่น การสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์) การรายงานผลการสรรหาและเลือกสรรต่อหัวหน้าส่วนราชการเพื่อประกาศบัญชีรายชื่อผู้ผ่านการเลือกสรร จนถึงการทำสัญญาจ้างพนักงานราชการในที่สุด ทั้งนี้ บัญชีรายชื่อผู้ผ่านการเลือกสรรดังกล่าวจะมีอายุไม่เกิน 2 ปี

การสิ้นสุดสัญญาจ้างพนักงานราชการ

สัญญาจ้างพนักงานราชการสิ้นสุดลงได้ในหลายกรณี เช่น เมื่อพนักงานราชการไม่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อครบกำหนดสัญญาจ้าง เมื่อตาย หรือเมื่อถูกให้ออกเพราะผิดวินัยร้ายแรง อย่างไรก็ตาม กรณีพนักงานราชการแม้ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงาน แต่หากสัญญาจ้างครบกำหนดส่วนราชการก็อาจพิจารณาไม่ต่อสัญญาจ้างก็ได้

สรุป

นับตั้งแต่ปี 2547 ที่ราชการไทยได้นำระบบพนักงานราชการอันเป็นระบบการจ้างบุคคลมาปฏิบัติงานในส่วนราชการแบบมีกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดการจ้างที่ชัดเจน ส่งผลให้รูปแบบการจ้างงานในภาคราชการมีความหลากหลายขึ้น สิ่งสำคัญก็คือการที่ส่วนราชการสามารถพิจารณาจ้างบุคคลเพื่อมาปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับภาระงานจริงได้ดียิ่งขึ้น (จ้างได้เมื่อมีงาน และเลิกจ้างได้เมื่อหมดงาน) โดยในปี 2556 นี้ สำนักงาน ก.พ. ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คพร. กำลังดำเนินการสำรวจผล และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เกี่ยวข้องเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาจัดทำข้อเสนอในการพัฒนากรอบระบบพนักงานราชการให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ในแง่การบริหารทรัพยากรบุคคลแก่ส่วนราชการมากยิ่งขึ้นต่อไป □



“สร้างความเป็นมืออาชีพในการบริหารคนกับหลักสูตร
HR Professionals
(ตอนแรก)

“ ฉบับนี้ “คลุกวงใน” จะขอเปลี่ยนบรรยากาศจากครั้งก่อน ๆ ที่มีจะนำเสนอความคืบหน้าเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการมาให้ท่านผู้อ่านได้รับทราบ มาเป็นการนำความคืบหน้าในเรื่องการพัฒนาข้าราชการมาให้ท่านได้รับทราบบ้าง เพราะหากมุ่งแต่การสร้างระบบการบริหารคนเพียงอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงถึงการดำเนินการในด้านการพัฒนาคนไปด้วยแล้วละก็ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลก็อาจจะไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเช่นกัน

”



นับตั้งแต่ปี 2551 ซึ่งได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มานั้น ได้มุ่งเน้นในการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สำคัญในราชการ ไม่ว่าจะเป็นการยกเลิกระบบตำแหน่งแบบ “ซี” การยกเลิกโครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบ “ขั้น” รวมทั้งการนำระบบการบริหารผลงานและเลื่อนเงินเดือนแบบใหม่ (เลื่อนเป็นเปอร์เซ็นต์) มาใช้ตลอดจนเจตนารมณ์สำคัญในการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ HR Decentralization ไปยังส่วนราชการ หรือ Line Managers นั้นเอง ซึ่งก็หมายความว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลหลายประการซึ่งในอดีตเคยดำเนินการโดยสำนักงาน ก.พ. อาทิ การกำหนดตำแหน่งและการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งกลายเป็นหน้าที่ของ อ.ก.พ. กระทรวง เป็นผู้ดำเนินการไปแล้ว ทำให้ส่วนราชการมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารคนของตนเองได้อย่างเต็มที่มากยิ่งขึ้น มีความคล่องตัวยิ่งขึ้นในการปรับเปลี่ยนระบบบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

จากอำนาจและหน้าที่ซึ่งส่วนราชการได้รับมอบอันสืบเนื่องมาจากบทบัญญัติของ พ.ร.บ. ฯ นี้ ย่อมหมายความว่าถึงภาระ หน้าที่ และความรับผิดชอบ ของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดูแลข้าราชการ หรือที่รู้จักกันในนาม การเจ้าหน้าที่ (กจ.) หรือ HR ที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ที่จะต้องคำนึงถึงความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานกลุ่มนี้ เพราะนอกจากจะต้องรับภาระหน้าที่



ที่เพิ่มสูงขึ้นแล้ว ยังต้องมีบทบาทในการช่วยเป็นเพื่อนคู่คิด หรือ Strategic Partner ให้กับท่านผู้บริหารส่วนราชการอีกด้วย เพราะนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารคนแล้ว ยังต้องสามารถเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการนำไปสู่แผนการบริหารคนในส่วนที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้น การเตรียมความพร้อมและเสริมสร้างศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านนี้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญ สำนักงาน ก.พ. ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง และถือเป็นนโยบายสำคัญลำดับต้น ๆ ที่จะต้องดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงในปีงบประมาณ 2556 นี้



ภาพประกอบจาก

<http://blog.timesunion.com>

<http://kayemunroewritestoo.wordpress.com>

<http://www.bettytack.com>

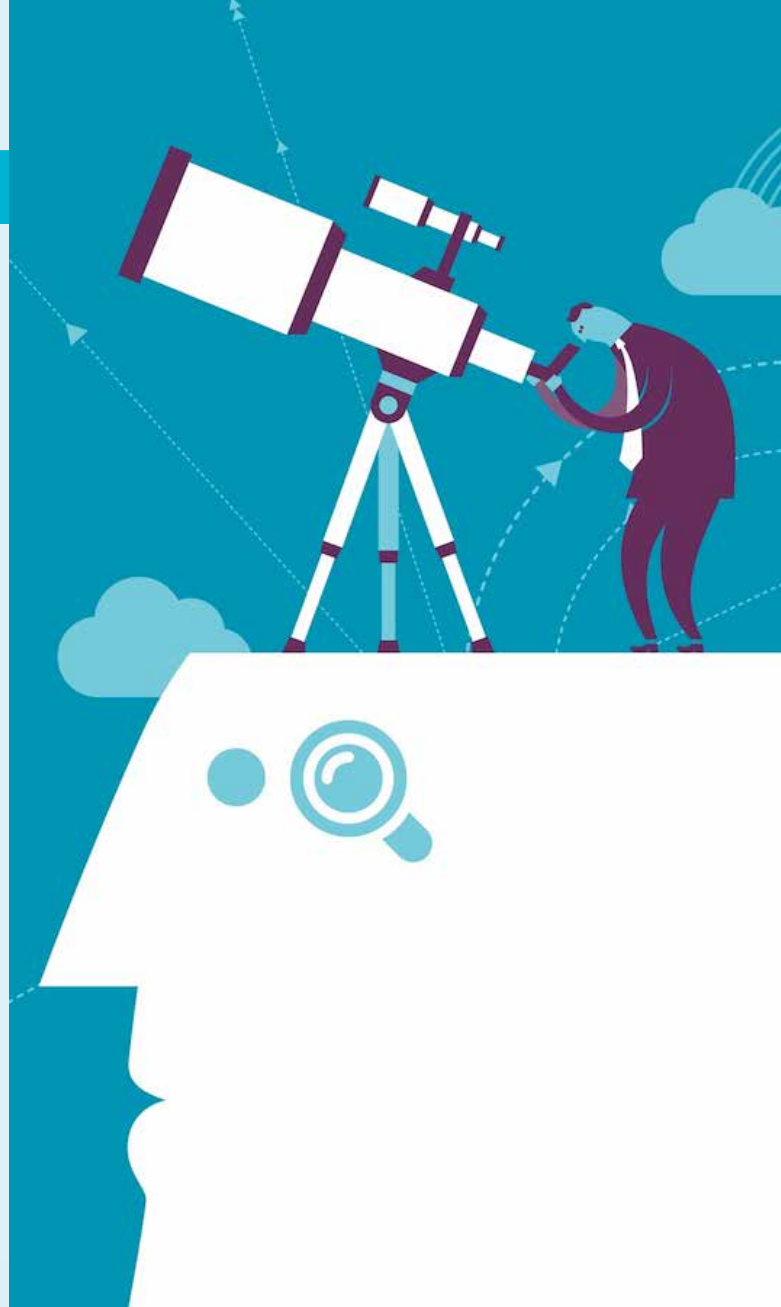
<http://cheapautoinsuranceil.com>

<http://greatscottcommunications.wordpress.com>

<http://jigsmiranda.blogspot.com/>

ด้วยเหตุดังกล่าว ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 7/2555 เมื่อวันที่ 27 สิงหาคม 2555 จึงมีมติให้ความเห็นชอบแนวทางการวางระบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ หรือ HR Professionals ซึ่งประกอบด้วยระบบการบริหารที่เกี่ยวข้อง 4 เรื่อง ได้แก่ 1) ระบบการรับรองมาตรฐานวิชาชีพนักทรัพยากรบุคคล 2) ระบบความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทรัพยากรบุคคล 3) ระบบค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สำหรับนักทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการรับรองเป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ และ 4) ระบบการพัฒนานักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ กล่าวโดยสรุป คือ เป้าหมายสุดท้ายในการวางระบบการสร้างและพัฒนานักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านนี้ได้อย่างมืออาชีพ คือ การสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลในทุกกระดับ ประกอบกับมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเข้าใจและเข้าถึง ตลอดจนมีกลไกการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อเป็นแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ในขั้นแรกนี้ ก.พ. มีแนวคิดที่ควรเริ่มดำเนินการในส่วนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเป็นลำดับแรกก่อน จึงได้มีมติให้สำนักงาน ก.พ. เริ่มดำเนินการวางระบบพัฒนานักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพพร้อมให้จัดทำกรอบมาตรฐานหลักสูตรการฝึกอบรมสำหรับนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพสำหรับผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ โดยกำหนดแบ่งหมวดวิชาออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ หมวดวิชาความรู้หลักด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (General Knowledge) หมวดวิชาความรู้เสริมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Supplement



Knowledge) และหมวดวิชาทักษะและสมรรถนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Skills and Competencies) ซึ่งทั้งสามส่วนนี้เป็นกรอบในการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งด้านทรัพยากรบุคคลในทุกกระดับโดยจะมีความเข้มข้นและความลึกซึ้งในการพัฒนาที่แตกต่างกัน

นับเป็นก้าวแรกที่สำคัญในการกำหนดกรอบวิธีการในการเตรียมและพัฒนาผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ เพื่อช่วยให้ส่วนราชการได้มีการบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับรายละเอียดของหมวดวิชาทั้ง 3 ประเภท ตลอดจนรายละเอียดในการดำเนินการโครงการนี้ตลอดปีงบประมาณ 2556 จะได้นำมาเล่าให้ท่านผู้อ่านฟังในคอลัมน์คลุกวงในฉบับหน้า โปรดติดตามครับ □





การบริหารและการพัฒนา กำลังคนภาครัฐแบบบูรณาการ



“ นับวันเรื่องกำลังคนได้กลายเป็นประเด็นที่ผู้บริหารของส่วนราชการต้องให้ความสำคัญ โดยหลายเรื่องเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตรากำลังไม่เพียงพอต่อการทำงาน การมีคนสูงวัยมากขึ้นและมีแนวโน้มจะเกษียณอายุในอัตราที่สูง เจ้าหน้าที่ขาดความก้าวหน้าและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หรือแม้แต่มือที่ยังทำงานไม่ได้ตามที่คาดหวัง ”



ที่ผ่านมาการแก้ไขปัญหาการบริหารและการพัฒนา กำลังคนภาครัฐ มักทำแบบแยกส่วน และหลายครั้งกลายเป็น “ต่างคน ต่างทำ” แต่ในปัจจุบันประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลหลายเรื่อง ยากที่จะบอกได้ว่าเป็นหน้าที่ของส่วนงานใด เช่น การบริหารกำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เกี่ยวข้องกับทุกระบวนการตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา การรักษาไว้ การจูงใจ ไปจนถึงการใช้ประโยชน์และการประเมินผล ดังนั้น การบริหารกำลังคนภาครัฐในปัจจุบันจึงต้องมองในภาพรวมและบูรณาการ แทนที่จะบริหารจัดการแบบแยกส่วน และในอนาคตอาจจะต้องมีการ “ยกเครื่อง” โครงสร้างองค์กรสำหรับการบริหารจัดการคนในภาครัฐด้วย

รัฐบาลได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการบริหารและการพัฒนากำลังคนแบบบูรณาการ โดยคณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2555 มีมติให้สำนักงาน ก.พ. พิจารณาภาพรวมของบุคลากรภาครัฐ โดยรวบรวมความต้องการบุคลากรเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการกำลังคนภาครัฐทั้งระบบ ซึ่งรวมถึงการคัดเลือก การพัฒนาและการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่ในระบบราชการ เพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างจากการเกษียณอายุ ดังนั้นสถาบันานานฉบับนี้ จึงขอเสนอภาพรวมของกำลังคนในภาคราชการสภาพปัญหา และแนวทางในการบริหารและการพัฒนากำลังคนแบบบูรณาการ ซึ่งจะช่วยจุดประกายให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความตระหนัก และส่วนราชการมีแนวทางในการนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

สภาพปัจจุบันของการบริการกำลังคนภาครัฐ

จากข้อมูลกำลังคนภาครัฐในปี พ.ศ. 2554 ภาครัฐมีกำลังคนรวม 2,714,335 คน อยู่ในฝ่ายพลเรือน 2.26 ล้านคน โดยมีกำลังคนภาครัฐ 1 คน ต่อประชากร 30 คน กลุ่มใหญ่ที่มีกำลังคนรวมกันเกินกว่าร้อยละ 80 ของข้าราชการทั้งหมด ได้แก่ ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ข้าราชการทหาร ข้าราชการพลเรือนสามัญ และข้าราชการตำรวจ โดยกำลังคนในภาครัฐส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.55) เป็นข้าราชการ รองลงมาเป็นลูกจ้างชั่วคราว ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง พนักงานราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัย โดยกำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือนเกินกว่าร้อยละ 71 จะอยู่ในภารกิจจัดการศึกษามากที่สุด รองลงมาได้แก่การรักษาความสงบภายใน และการบริการด้านสุขภาพ และกำลังคนส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

สำหรับข้อมูลกำลังคนของข้าราชการพลเรือนสามัญ เรามีข้าราชการพลเรือนสามัญ จำนวน 358,735 คน โดยร้อยละ 47.33 (169,789 คน) อยู่ในกระทรวงสาธารณสุข รองลงมาอยู่ในกระทรวงมหาดไทย กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกระทรวงการคลัง โดยร้อยละ 59.85 ของข้าราชการพลเรือนสามัญอยู่ในภารกิจด้านปฏิบัติการ ที่เหลืออยู่ในหน่วยงานด้านนโยบายและวิชาการ และเมื่อจำแนกตามประเภทของตำแหน่ง ส่วนใหญ่จะอยู่ในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ รองลงไปอยู่ในตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับชำนาญงาน โดยมีสัดส่วนของตำแหน่งประเภทอำนวยการและประเภทบริหาร (รวมกัน) ต่อตำแหน่งตำแหน่งประเภทอื่น อยู่ที่ 1 : 50 ด้านการศึกษา ข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ซึ่งมีถึงร้อยละ 81.46 และส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.30) แต่ดำรงตำแหน่งนักบริหาร ระดับต้นเพียงร้อยละ 17.11 และนักบริหารระดับสูง ร้อยละ 18.38 ด้านอายุของข้าราชการ



พลเรือนสามัญ จะมีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 42.69 ปี โดยกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ มีอายุเฉลี่ยสูงสุด 46 ปี และกระทรวงสาธารณสุข มีอายุเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ 40.76 ปี แต่ในภาพรวมของข้าราชการพลเรือนสามัญส่วนใหญ่จะมีช่วงอายุอยู่ระหว่าง 31 – 50 ปี (ร้อยละ 69.98) และแนวโน้มอัตราการเกษียณอายุราชการในอีก 5 ปีข้างหน้า จะอยู่ที่ร้อยละ 9.30 สำหรับการลาออกจากราชการในปี พ.ศ. 2553 มีข้าราชการลาออกจำนวน 2,689 คน โดยกระทรวงสาธารณสุขมีข้าราชการลาออกมากที่สุด ที่เหลือเป็นข้าราชการของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทย และกระทรวงการคลัง

สภาพปัญหาของการบริการและการพัฒนาคนภาครัฐ

1. ปัญหาเกี่ยวกับขนาดกำลังคนและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ โดยกำลังคนภาครัฐในปี พ.ศ. 2554 เพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ. 2548 ร้อยละ 13.40 ในภาพรวมมาตรการของคณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) ยังไม่สามารถควบคุมการเพิ่มอัตราากำลังข้าราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบังคับใช้กับข้าราชการเพียงบางประเภท นอกจากนี้ ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในช่วงปี พ.ศ. 2545-2554 งบประมาณคิดเป็นร้อยละ 23 – 30 ของงบประมาณรายจ่ายประจำปี แต่ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐในปี พ.ศ. 2545 คิดเป็นร้อยละ 41.90 ขณะที่ยังขาดการวางแผนและติดตามตรวจสอบการใช้กำลังคนอย่างเป็นระบบ และส่วนราชการหลายแห่งยังไม่มีระบบข้อมูลกำลังคนที่สมบูรณ์และเป็นปัจจุบัน

2. ปัญหาเกี่ยวกับคุณลักษณะและขีดความสามารถของกำลังคนภาครัฐ ได้แก่การขาดแคลนกำลังคนที่มีศักยภาพ การสูญเสียจากการเกษียณอายุราชการ ความไม่สมดุลของกำลังคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ กำลังคนภาครัฐมีความหลากหลายมากขึ้น รวมทั้งมีขีดสมรรถนะที่ไม่เหมาะสมกับสภาพการณ์และบริบทการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป



3. ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ได้แก่ ปัญหาในการดึงดูดและสรรหากำลังคนที่มีคุณภาพเข้าสู่ระบบราชการ การพัฒนาบุคลากรยังไม่เชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลและจุดเน้นในการพัฒนาประเทศ การรักษาและจูงใจบุคลากรภาครัฐยังไม่มีประสิทธิภาพ (มีการลาออกสูงในกลุ่มที่ให้บริการสาธารณะ ค่าตอบแทนภาครัฐยังไม่สามารถแข่งขันได้ ขาดความก้าวหน้าและขาดแรงจูงใจในการพัฒนาผลงาน) นอกจากนี้ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ขาดความพร้อมรับมือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



แนวทางการบริการ และการพัฒนากำลังคนภาครัฐแบบบูรณาการ

ก.พ. ในการประชุมเมื่อวันที่ 12 ธันวาคม 2555 ได้พิจารณา สภาพปัจจุบัน และปัญหาด้านกำลังคนที่กล่าวถึงข้างต้น และ ได้เห็นชอบในหลักการการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ให้มีความสอดคล้องกับความจำเป็นในการปฏิบัติภารกิจในปัจจุบัน และเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต เน้นทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพและความคุ้มค่า โดยมี แนวทางการบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐ ประกอบด้วย

1. ยุทธศาสตร์การวางแผนบริหารกำลังคนให้เกิด ประโยชน์สูงสุด มีเป้าประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถจัด อัตรากำลังให้สอดคล้องกับความจำเป็นของภารกิจ และพร้อม รองรับการเปลี่ยนแปลงบริบทการบริหารราชการ รวมทั้งมีกลไก ในการติดตามตรวจสอบ เพื่อให้ส่วนราชการใช้กำลังคนที่มีอยู่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีกลยุทธ์ประกอบด้วย (1) วางแผน กำลังคนให้สอดคล้องกับภารกิจของส่วนราชการ (2) วางแผนและ บริหารกำลังคนกลุ่มที่มีความสำคัญต่อยุทธศาสตร์การบริหาร ราชการ (3) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารกำลังคนภาครัฐ

(4) พัฒนาระบบการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้กำลังคน ทุกประเภทในภาครัฐ (5) พัฒนาฐานข้อมูลกำลังคนทุกประเภทให้ สมบูรณ์ ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน และ (6) ศึกษาเพื่อวางแนวทางและ มาตรการรองรับการถ่ายโอนบุคลากรไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนและสร้างความพร้อม เชิงกลยุทธ์ มีเป้าประสงค์เพื่อให้กำลังคนภาครัฐได้รับการพัฒนา ให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะ รวมทั้ง มีทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และมีกำลังคนคุณภาพเพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำขับเคลื่อนการ เปลี่ยนแปลงในภาครัฐ และช่วยให้การบริหารราชการมีความต่อ เนื่อง โดยมีกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) พัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง (2) เตรียมกำลังคนเพื่อ รองรับการสูญเสียจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุและการ บริหารความหลากหลาย (3) การพัฒนากำลังคนคุณภาพ (Talent Management) เพื่อให้มีจำนวนเพียงพอสำหรับการเป็นกลุ่มผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในภาครัฐ (4) พัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพ ให้สอดคล้องกับผลงานและสมรรถนะ และ (5) พัฒนาผู้บริหาร ของส่วนราชการและนักทรัพยากรบุคคลให้มีความเป็นมืออาชีพ ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

3. ยุทธศาสตร์การดึงดูดและรักษากำลังคนที่มีคุณภาพ ในภาครัฐ มีเป้าประสงค์เพื่อให้ส่วนราชการสามารถดึงดูดและ รักษากำลังคนที่มีคุณภาพไว้ในระบบราชการ และกำลังคนภาครัฐ มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีแรงจูงใจในการสร้างและพัฒนาผลงาน โดยมีกลยุทธ์ ประกอบด้วย (1) ปรับปรุงระบบและกระบวนการ สรรหาและคัดเลือกบุคลากรให้สามารถดึงดูดกำลังคนที่มีคุณภาพ ได้มากขึ้น (2) ปรับปรุงค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้จูงใจและ เป็นธรรมยิ่งขึ้น (3) พัฒนาคุณภาพชีวิตและการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ ภาครัฐ และ (4) สร้างแรงจูงใจและพัฒนาระบบบริหารผลการ ปฏิบัติงาน

ก้าวต่อไป

ยุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนากำลังคนภาครัฐดังกล่าวข้างต้น จะส่งผลต่อการแก้ไขปัญหากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด ขึ้นอยู่ความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งสำนักงาน ก.พ. และส่วนราชการ ทั้งผู้บริหารและมืออาชีพด้านทรัพยากร บุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. จะเดินหน้านับสนุนและส่งเสริม ส่วนราชการให้แปลงยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติแบบ บูรณาการ ซึ่งต้องรอตติดตามแนวทางการดำเนินการในขั้นต่อไป



ภาพประกอบจาก

<http://www.bankacilikbolumu.com>

<http://www.dellacleaning.com>

<http://www.livingsocial.co.id>

<http://www.resultsdrivenconsulting.co.uk>

<http://xn--jp-r62cm2stmzd97cgbd.net>



เริ่มต้นตีชัย หรือ เร่งเครื่องตอนท้าย แซงเข้าเส้นชัย

“

เคยตอบคำถามประเภทนี้กันหรือไม่ครับ “เรามีข่าวมาบอก มีข่าวดีกับข่าวร้าย อยากฟังข่าวไหนก่อน” แต่ท่านก็คงมีวิธีการเลือกที่ต่างกัน บางท่านเลือกฟังข่าวร้ายก่อน บางท่านเลือกฟังข่าวดีก่อน เมื่อเจอคำถามเช่นนี้ ก็อดสงสัยไม่ได้ว่า การฟังข่าวร้ายก่อนข่าวดี หรือฟังดีก่อนข่าวร้าย ก่อนหรือหลังมีผลต่างกันหรือไม่

”

อย่างไรก็ตาม หากมีเพื่อนคนไหนของผู้เขียนถามคำถามแบบนี้แล้ว ผู้เขียนก็หวังว่าจะไม่ได้ยินคำตอบกลับมาว่า ข่าวดีคือไม่มีข่าวร้าย ส่วนข่าวร้ายคือไม่มีข่าวดี นะครับ

เข้าเรื่องในครั้งถัดไป

นักจิตวิทยาชื่อ Solomon Asch ได้ทำการทดลองหนึ่งชิ้น โดยแบ่งผู้รับการทดลองเป็น 2 กลุ่ม ทั้งสองกลุ่มนี้จะได้อ่านคำบรรยายลักษณะบุคคลที่เหมือนกัน ต่างกันที่ลำดับของการนำเสนอ คำบรรยายลักษณะที่กลุ่มแรกได้อ่านนั้น มีลำดับการเสนอเริ่มต้นจากด้านบวกไปหาด้านลบ (Intelligent, industrious, impulsive, critical, stubborn, envious) สำหรับกลุ่มที่สองจะได้อ่านคำบรรยายลักษณะจากด้านลบไปหาด้านบวก (Envious, stubborn, critical, impulsive, industrious, intelligent) เมื่ออ่านจบแล้ว

ผู้ทดลองจะให้ทั้งสองกลุ่มตัดสินว่าคุณคนที่อ่านไปนั้นเป็น คนอย่างไร ท่านคิดว่าทั้งสองกลุ่มจะตัดสินเหมือนกันหรือไม่

แน่นอนว่า หากทั้งสองกลุ่มตัดสินเหมือนกันแล้ว บทความนี้ก็คงจบแต่เพียงเท่านี้

ผลจากการทดลอง พบว่า ทั้งสองกลุ่มตัดสินบุคคลแตกต่างกัน กลุ่มแรกตัดสินบุคคลตามที่อ่านคำบรรยายนั้นเป็นไปในทางบวก ส่วนกลุ่มที่สองตัดสินบุคคลตามที่อ่านคำบรรยายไปในทางลบ

น่าสนใจว่า คำๆ เดียวกัน แต่ถูกนำเสนอต่างกัน ผลลัพธ์ที่ได้ก็ต่างกัน ซึ่งความต่างที่เกิดขึ้น เป็นผลจากลำดับของการนำเสนอ



อิทธิพลของผลต้นและผลปลาย ที่เกิดขึ้นนี้ อาจแสดงให้เห็นได้ด้วยรูปตัว U กล่าวคือ ในช่วงแรกนั้น อิทธิพลของผลต้นยังคงมากอยู่ ต่อเมื่อผ่านไประยะหนึ่ง อิทธิพลของผลต้นเริ่มลดลงไปเรื่อยๆ และผลปลายก็จะเริ่มมีอิทธิพลมากขึ้น

เพื่อให้บทความนี้มีความน่าสนใจมากขึ้น มีกิจกรรมง่ายๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้ทดลองเกี่ยวกับอิทธิพลของผลต้นหรือผลปลาย สิ่งสำคัญที่สุดคือ ท่านต้องหาผู้มาร่วมทดลองกับท่านให้ได้ เมื่อได้ผู้ร่วมการทดลองแล้ว เริ่มกันเลยครับ

วิธีการทดลอง คือ ท่านจะเป็นผู้อ่านคำศัพท์ต่อไปนี้ให้ผู้ร่วมการทดลองฟัง โดยเว้นระยะระหว่างคำประมาณ 2 วินาที (พัทลม เตียนนอน หนังสือ ดอกไม้ หมอนข้าง โทรทัศน์ แก้ว อี๋ บันได ผ้าห่ม ปากกา ประตู รถยนต์ กรอบรูป รองเท้า กระดาษ กระถาง วิทยุ กระดาษ กุ้งเท้า โคมไฟ) คำศัพท์มีทั้งหมด 20 คำ เมื่ออ่านจนครบแล้ว ให้เวลาผู้ร่วมการทดลอง 40 วินาที เพื่อเขียนคำศัพท์ที่ได้ฟังนั้นให้ได้มากที่สุด และเรียงตามลำดับก่อนหลังด้วย

ผลที่ได้จากกิจกรรมนี้ โดยส่วนใหญ่แล้ว ผู้ร่วมกิจกรรมมักจะจดจำคำศัพท์ที่อยู่ช่วงแรกๆ และคำศัพท์ที่อยู่ช่วงท้ายๆ ได้มากกว่าคำศัพท์ที่อยู่ช่วงกลางๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของผลต้นและผลปลาย ยังมีคำศัพท์มากขึ้น แนวโน้มที่จะจดจำคำศัพท์ที่อยู่ช่วงกลางๆ ได้ยิ่งลดลง

มีการอธิบายว่า เหตุที่เรามักจดจำคำศัพท์ที่อยู่ช่วงแรกๆ เป็นเพราะคำศัพท์ช่วงแรกๆ เข้าไปอยู่ในความทรงจำระยะยาว (Long Term Memory) แล้ว ส่วนคำศัพท์ช่วงหลังๆ ยังคงอยู่ในความทรงจำระยะสั้น (Short Term Memory)

หลายท่านคงสงสัยว่า การที่เราารู้ถึงอิทธิพลของผลต้นหรือผลปลายแล้ว จะมีประโยชน์อย่างไร

เคยเป็นผู้ประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือเป็นผู้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือไม่ครับ สำหรับผู้เขียนยังคงเป็นแบบหลังอยู่เลย

ท่านที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มักจะมีหน้าที่หนึ่งที่มาพร้อมกับตำแหน่งของท่าน เชื่อว่าหลายท่านก็คงไม่ยินดีกับภาระนี้สักเท่าไร นั่นคือ การที่ท่านจะต้องประเมินผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ซึ่งมีผลต่อการเลื่อนเงินเดือน ลองนึกถึงตอนที่ท่านประเมินดูข้อมูลของลูกน้องช่วงเวลาไหนที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของท่าน ช่วงต้นปีการทำงานหรือช่วงที่ใกล้ๆ การประเมินเชื่อว่าหากท่านไม่ได้จกรายละเอียดผลงานที่ลูกน้องท่านได้ทำไว้แล้ว ข้อมูลของ

เสนอคำศัพท์เหล่านี้ คำศัพท์ที่ถูกนำเสนอเป็นคำแรกๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อการตัดสินใจของผู้รับการทดลอง นักจิตวิทยาเรียกผลที่เกิดขึ้นนี้ว่า ผลต้น (primacy effect) กล่าวคือ ความประทับใจแรกๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อความประทับใจในภาพรวม

หลายท่านคงเคยได้ยินว่า ความประทับใจครั้งแรกนั้นจะติดตรึงกับเราไปยาวนาน แรกเริ่มที่เราทำความรู้จักกับใคร เราก็มักจะตัดสินว่าเขาเป็นคนแบบไหนจากการแสดงออกในครั้งแรกๆ ที่เราเจอ ในทางกลับกันอีกฝ่ายก็จะตัดสินเราด้วยเช่นเดียวกัน ชีวิตจริงคงยากที่จะเหมือนในละคร พระเอกนางเอกที่ไม่ถูกชะตากันตั้งแต่แรก แต่สุดท้ายกลับมารักกันได้ในที่สุด ดังนั้น เวลาจะแสดงออกอะไร โปรดหยุดคิดสักนิด เพราะการแสดงออกของเราในตอนเริ่มต้นอาจจะเป็นจุดที่ผู้อื่นใช้ตัดสินเราตลอดไปได้

หากความประทับใจครั้งแรกๆ มีอิทธิพลต่อความประทับใจโดยรวมแล้ว อิทธิพลของผลต้นหรือ primacy effect นี้จะคงที่เพิ่มขึ้น หรือลดลง หรือว่าความประทับใจครั้งหลังๆ จะมีอิทธิพลต่อความประทับใจโดยรวมได้หรือไม่

นักจิตวิทยาหลายท่านได้ทำการทดลองแล้ว พบว่า ความประทับใจครั้งหลังๆ ก็สามารถมีอิทธิพลต่อความประทับใจโดยรวมได้เช่นเดียวกัน หากความประทับใจครั้งหลังๆ มีอิทธิพลต่อความประทับใจในภาพรวม เราจะเรียกว่าเป็น ผลปลาย (recency effect)



ลูกน้องท่านในช่วงเวลาใกล้การประเมินน่าจะจะมีอิทธิพลต่อการประเมินของท่านมากกว่าข้อมูลการทำงานในช่วงแรก

จึงเป็นเรื่องปกติที่เรามักจะเห็นว่า ในช่วงเวลาใกล้ๆ ที่จะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ทุกคนในองค์กรมักจะเร่งสร้างผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ต่อผู้ประเมิน อย่างไรก็ตาม ในการสร้างผลงานนั้น มีข้อพึงระวังว่า หากผลงานที่ท่านนั้นออกมาดี ก็คงไม่มีปัญหาอะไร แต่หากเกิดความผิดพลาดล้มเหลวขึ้น ที่ทำผิดมาตลอดปี ก็อาจจะติดลบได้เช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่องน่าแปลกที่คนเรามักจำเรื่องทางลบได้นาน และดีกว่าเรื่องทางบวกเสียด้วย

ดังนั้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานครั้งต่อไป หัวหน้าทุกท่านโปรดระมัดระวังอิทธิพลของผลปลายต่อการประเมินของท่านด้วยนะครับ มิฉะนั้น ท่านอาจจะได้เห็นลูกน้องของท่านขึ้นเป็นพิเศษช่วงปลายปี มากกว่าที่จะสร้างผลงานตลอดทั้งปี

กิจกรรมหนึ่ง ที่น่าจะแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของผลปลายได้เป็นอย่างดี คือ การลงคะแนนเสียงเลือกใครสักคนเพื่อทำอะไรสักอย่าง หรือ การเลือกตั้ง นั่นเอง ลองสังเกตดูแล้ว ยิ่งช่วงใกล้ลงคะแนนเสียงเท่าไร ผู้สมัครแต่ละคนจะต้องพยายามประชาสัมพันธ์ตัวเองให้ผู้มีสิทธิลงคะแนนจดจำให้ได้มากที่สุด เป็นช่วงเวลาพิเศษครับ ที่เราอาจจะได้มีโอกาสใกล้ชิดกับผู้สมัครแต่ละท่าน ได้รู้ว่าที่ผ่านมาท่านเหล่านี้เคยมีผลงานอะไรบ้าง

อย่างไรก็ตาม เหยี่ย่อมมี 2 ด้าน กรณีนี้ก็เช่นกัน ผู้สมัครทุกท่านควรระมัดระวังว่า หากท่านเกิดพลาดพลั้งมีข่าวฉาวขึ้นมาแล้วละก็ ผู้คนก็จะจดจำได้เช่นเดียวกัน แถมเรื่องราวทางลบนี้คนเรามักจำได้ดีกว่าเรื่องราวทางบวกหรือเรื่องๆ ดีเสียด้วย ผลงานที่เคยสร้างไว้หรือคะแนนเสียงที่สะสมมาคงหายวูบกันทีเดียว

ในทางตรงกันข้าม กลุ่มบุคคลที่ผู้เขียน เห็นว่า ใช้ประโยชน์จากอิทธิพลของต้นมากทีเดียว คือ พนักงานขายสินค้า ครับ



หากเราสังเกตให้ดี จะพบว่า พนักงานขายโดยส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพ หรือลักษณะทางกายภาพที่ดึงดูดใจ (ไม่ว่าต้องหน้าตาดี สวย หล่อ นะครับ) มีทักษะการพูดที่ดี ทั้งหมดนี้ก็เพื่อให้บุคคลที่ติดต่อดูด้วยนั้น เกิดความประทับใจแรกขึ้นนั่นเอง นอกจากนี้ บุคลิกภาพหรือลักษณะทางกายภาพที่ดีก็ยังอาจส่งผลต่อการเกิด Halo effect (อิทธิพลของลักษณะเด่นที่ดูอย่างหนึ่งส่งผลต่อการรับรู้ว่าคุณคนมีลักษณะอื่นที่ดีตามไปด้วย เช่น หากเราเห็นใครหน้าตาดี เราก็อาจคิดว่าเขาเป็นคนดีด้วย) ขึ้นอีกด้วย นับว่า บุคลิกภาพหรือลักษณะทางกายภาพที่ดีนั้น มีประโยชน์หลายต่อทีเดียว

นอกจากการประเมินผลการปฏิบัติงานแล้ว ยังมีกิจกรรมใดที่แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของผลต้นหรือผลปลายอีกหรือไม่ การสัมภาษณ์งาน หรืออาจจะรวมไปถึงการประกวด การแข่งขัน อย่างการแข่งขันร้องเพลง ก็ได้

ในการสัมภาษณ์งานหรือการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกบุคคลกรณใดก็ได้แต่ที่มีผู้รับการสัมภาษณ์จำนวนมาก หากผู้รับการสัมภาษณ์ทุกคนไม่มีใครที่มีความแตกต่างโดดเด่นจากผู้รับการสัมภาษณ์คนอื่น เช่นนี้แล้ว มีแนวโน้มว่าผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีลำดับการสัมภาษณ์ในช่วงต้นๆ หรือผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีลำดับการสัมภาษณ์ในช่วงท้ายๆ มีโอกาสเป็นที่จดจำของผู้สัมภาษณ์ได้มากกว่าผู้รับการสัมภาษณ์ที่มีลำดับการสัมภาษณ์ในช่วงกลางๆ

ที่จริงแล้ว นอกจากอิทธิพลของผลต้นหรือผลปลายต่อการประเมินแล้ว คนเรามักมีอคติอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการประเมินหรือการรับรู้ด้วย เช่น ความคล้ายกันระหว่างผู้รับการประเมินและผู้ประเมิน ผลการประเมินในอดีต การประเมินโดยเปรียบเทียบระหว่างผู้รับการประเมินกับผู้อื่นมากกว่าตามผลงานที่ผู้รับการประเมินปฏิบัติได้จริง

นอกจากนี้ ผลต้นและผลปลายนี้ยังถูกประยุกต์ใช้กับหลายๆ เรื่อง เช่น ประโยชน์ในการจัดลำดับของการเสนอสาร (Message) การนำเสนอผลงาน (presentation) การโฆษณาขายสินค้า

สำหรับการใช้ประโยชน์ของผลต้นและผลปลายในการจัดลำดับของการเสนอนั้น เท่าที่ค้นหาข้อมูลได้ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผลต้นจะมีอิทธิพลมากขึ้น ในกรณีที่ ผู้รับสารนั้นแสดงจุดยืนที่ชัดเจนว่าเห็นด้วยกับสารดังกล่าว อธิบายแบบง่ายๆ ได้ว่า หากคนเราแสดงจุดยืนที่แตกต่างจากครั้งแรก ในเวลาที่ไม่ต่างกันนัก จะถูกมองได้ว่าเป็นคนที่ไม่มีความแน่นอนนั่นเอง



2. ผลต้นจะมีอิทธิพลลดลงได้ ในกรณีที่ การรับสารขาดความต่อเนื่อง หรือผู้รับสารมีการหยุดพัก เพื่อทำกิจกรรมอื่น

3. หากต้องการให้ผู้ฟังยอมรับได้ง่ายขึ้น ผู้พูดควรสื่อสารในสิ่งที่ตรงกับความต้องการของผู้ฟังเสียก่อน ที่จะสื่อสารในสิ่งที่ผู้ฟังต้องการฟังน้อยกว่า หากเขาอยู่ในอารมณ์ที่ดี เราก็ควรบอกข่าวดีเขาก่อนที่จะบอกข่าวร้าย

หลายท่านอาจคิดว่า ในเมื่อผลต้นอย่างเดียวกันก็มีอิทธิพลต่อความประทับใจในภาพรวมแล้ว หากเราต้องการสร้างความประทับใจต่อใครสักคน ก็ไม่จำเป็นต้องทำอะไรด้วยความสม่ำเสมอก็ได้ แค่ทำให้เกิดความประทับใจในช่วงแรกๆ ก็เพียงพอแล้ว



อย่างไรก็ตาม ผู้เขียนขอบอกว่า เรื่องบางเรื่อง คนบางคนก็ต้องการความสม่ำเสมอหรือการติดตามผลเป็นระยะๆ หากหายหน้าหายตาไปนานๆ แล้ว ความประทับใจที่มีอยู่ก็อาจจะหายตามไปได้ เพราะว่า ผลปลายก็มีอิทธิพลต่อความประทับใจได้เช่นเดียวกันครับ

เหมือนที่มาซา บอกไว้ว่า “อย่าหลงลืมให้ความสำคัญปล่อยให้นั้นเหงาซ้าๆ จนเกินไป ถ้าหากว่ามีใครมาดูแลให้ใจสับสน แอบเพ้อมีใจกับเขา จะโทษใคร” หากเป็นแบบนี้ ก็คงไม่รู้จะโทษใครเหมือนกัน

สุดท้ายนี้ เมื่อท่านกำลังจะพลิกไปอ่านบทความถัดไป ผู้เขียนอยากขอให้ท่านลองนึกดูว่า สำหรับบทความนี้แล้ว ท่านจดจำเนื้อหาช่วงไหนได้มากกว่ากัน





จาก **แนวคิด ทฤษฎี**

สู่ **ประสบการณ์** ของการ**บริหาร**

ผลการ**ปฏิบัติงาน**ที่ดี : **กรมชลประทาน**

“

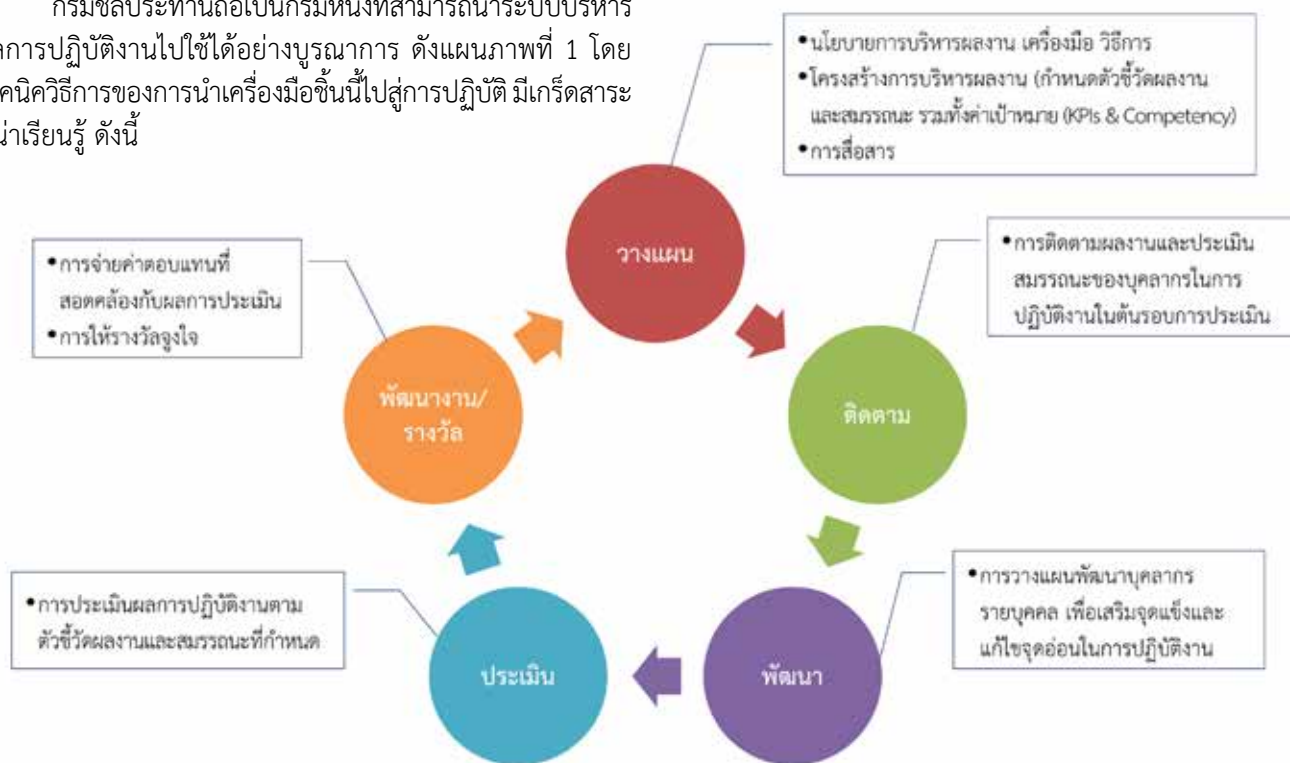
ช่วงปลายปีงบประมาณที่ผ่านมา พี่ชายนได้มีโอกาสเข้าร่วมสัมมนาเรื่อง “การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารผลการปฏิบัติงาน : **Show & Share PMS Best Practices**” จัดโดยสำนักวิจัย และพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. โดยส่วนราชการที่มาร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในวันนั้น ประกอบด้วยกรมชลประทาน สำนักงานงบประมาณ และกรมสุขภาพจิต ซึ่งพี่ชายนเห็นว่ามีความน่าสนใจและอยากนำประสบการณ์ดีๆ ดังกล่าวมาเล่าสู่เพื่อนข้าราชการ ดังนั้น **HR Showcase** ฉบับนี้ จึงขอเริ่มต้นด้วยประสบการณ์การเป็นแบบอย่างที่ดีของการนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปปฏิบัติของกรมชลประทาน

”

เมื่อพูดถึงระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) หรือที่มักเรียกกันติดปากว่าระบบ PM นั้น เป็นที่ทราบกันดีว่าระบบนี้สำนักงาน ก.พ. ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรกในรอบการประเมินเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552 ด้วยมุ่งหวังให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือหนึ่งในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร เนื่องด้วยระบบนี้เป็นระบบการบริหารแบบบูรณาการ

ที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

กรมชลประทานถือเป็นกรมหนึ่งที่สามารถนำระบบบริหารผลการปฏิบัติงานไปใช้ได้อย่างบูรณาการ ดังแผนภาพที่ 1 โดยเทคนิควิธีการของการนำเครื่องมือชิ้นนี้ไปสู่การปฏิบัติ มีเกร็ดสาระที่นำเสนอ ดังนี้



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน

การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในกรมชลประทาน ก็เหมือนกับส่วนราชการอื่นๆ ที่กำหนดให้มีการประเมินในสององค์ประกอบ คือ การประเมินผลสัมฤทธิ์ของงาน และการประเมินพฤติกรรมการปฏิบัติราชการหรือสมรรถนะ โดยกำหนดไว้ในสัดส่วนร้อยละ 70 ต่อ 30 แต่สิ่งที่แตกต่างจากส่วนราชการอื่นๆ ก็เห็นจะเป็นความพยายามในการที่จะทำให้เครื่องมือชิ้นนี้เป็นที่ยอมรับทั้งจาก ผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินว่า ผลการประเมินที่ได้ต้องสามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างแท้จริง ซึ่งตลอดระยะเวลาที่สำนักงาน ก.พ. ได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการได้ใช้เครื่องมือชิ้นนี้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรนั้น กรมชลประทานไม่เคยหยุดที่จะพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในกรม

เริ่มตั้งแต่การพยายามปรับปรุงเกณฑ์ในการประเมินผล ทั้งการประเมินผลสัมฤทธิ์ และการประเมินสมรรถนะ เพื่อให้การวัดมีความเป็นปรนัยมากขึ้น ซึ่งปัจจุบันกรมมีการจัดทำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานสำหรับตำแหน่งของทุกสายงาน ในสำนักชลประทานที่ 1 - 17 เพื่อให้การวัดผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานของข้าราชการมีมาตรฐานการวัดแบบเดียวกัน ด้วยหลักคิดที่ว่างานที่เหมือนกันควรต้องใช้ตัวชี้วัดแบบเดียวกัน เพื่อสร้างความยุติธรรมให้กับผู้ถูกประเมิน โดยแต่ละบุคคลจะมีตัวชี้วัดประมาณ 5 - 8 ตัว นอกจากนั้นยังได้มีการจำแนกประเภท

ของงานเพื่อประโยชน์ในการนำไปกำหนดเป็นเงื่อนไขของการให้ค่าน้ำหนัก ซึ่งกรมจำแนกประเภทของงานเป็น 3 ประเภท คือ งานตามยุทธศาสตร์ งานประจำ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษ รายละเอียดของการกำหนดน้ำหนักดังตารางที่ 1

ประเภทงาน ตำแหน่ง	งานตาม ยุทธศาสตร์	งานประจำ	งานที่ได้รับ มอบหมาย พิเศษ
กลุ่มกลยุทธ์ (อธิบดี/รองอธิบดี/ ผู้ตรวจ)	70%	30%	
กลุ่มจัดการ (ผู้อำนวยการสำนัก/ ศูนย์/กอง)	60%	30%	10%
กลุ่มบังคับบัญชา (หัวหน้าฝ่าย)	30%	60%	10%
กลุ่มปฏิบัติการ (เจ้าหน้าที่)		80%	20%

ตารางที่ 1 เงื่อนไขการกำหนดน้ำหนักตามประเภทงาน

ในส่วนของการประเมินสมรรถนะก็เช่นเดียวกัน กรมมีการจัดทำดัชนีวัดพฤติกรรมสำหรับสมรรถนะหลัก และสมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Key Behavior Indicator : KBIs) โดยกำหนดเป็นมาตรฐานความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในการปฏิบัติราชการสำหรับแต่ละสายงาน แล้วจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน ซึ่งการดำเนินการในลักษณะเช่นนี้จะช่วยลดปัญหาของการตีความและการใช้ดุลยพินิจของผู้ประเมิน เพราะผู้ประเมินต้องตีความสมรรถนะตามพจนานุกรมสมรรถนะที่กำหนด

นอกจากนั้นกรมยังมีจุดเด่นในเรื่องของการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน คือมีการใช้ระบบ EPP⁺ (Employee Performance Portfolio)¹ มาเป็นเครื่องมือ เริ่มตั้งแต่การบันทึกตัวชี้วัดค่าเป้าหมายผลงาน ตัวชี้วัดสมรรถนะและค่าเป้าหมาย และนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบ โดยผลการประเมินที่ได้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผนพัฒนารายบุคคลในการเสริมจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อนกรณีผลการประเมินมีช่องว่างของสมรรถนะ และนำไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน และที่สำคัญ คือ เป็นฐานข้อมูลที่เก็บรวบรวมผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บริหารในการวางแผนสร้างความสำเร็จในการดำรงตำแหน่งสำคัญ (Succession Plan) สำหรับผู้ที่มีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กรต่อไป

สำหรับการบริหารวงเงินเพื่อใช้ในการเลื่อนเงินเดือนตามผลการประเมินที่ได้ กรมก็ประสบปัญหาข้อจำกัดในการบริหารวงเงินเช่นเดียวกับหลายๆ ส่วนราชการ กล่าวคือ มีวงเงินสำหรับการเลื่อนเงินเดือนที่จำกัด โดยเฉพาะถ้าสำนักใดมีข้าราชการที่รับราชการมานาน ฐานเงินเดือนที่ได้รับ ก็จะยิ่งสูง ในขณะที่บางสำนักอาจมีข้าราชการที่ส่วนใหญ่เพิ่งบรรจุใหม่ ทำให้มีฐานเงินเดือนที่ได้รับต่ำกว่า ซึ่งฐานเงินเดือนที่แตกต่างกันนี้จะส่งผลโดยตรงต่อการกำหนดร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนของสำนัก/กองต่างๆ ที่อาจไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น ผลการประเมินข้าราชการระดับดีเด่น บางสำนักอาจได้เลื่อนเงิน 4% ในขณะที่บางสำนักอยู่ที่ 2% เป็นต้น การแก้ไขปัญหาของกรม คือ กรมจะมอบอำนาจให้แต่ละสำนัก/กอง บริหารจัดการวงเงินได้เองภายใต้การจัดสรรวงเงินกรอบมาตรฐานของระดับผลการประเมิน และร้อยละในการเลื่อนเงินเดือนที่กรมกำหนด (ตารางที่ 2) โดยกรมกำหนดความถี่ของร้อยละการเลื่อนเงินเดือนไว้ค่อนข้างมากถึง 57 ระดับ เช่น ผลการประเมินข้าราชการระดับดีเด่น ซึ่งร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนสูงสุดอยู่ที่ 6 % นั้น จะมีการกระจายค่าคะแนนถึง 20 ระดับ เป็นต้น ซึ่งแนวทางการแก้ปัญหาดังกล่าวของกรมช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในแต่ละสำนัก/กอง เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้ระดับของคะแนนที่ได้กับอัตราร้อยละของการเลื่อนเงินเดือนมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันมากขึ้น

ระดับ	คะแนน (ร้อยละ)	ร้อยละในการเลื่อนเงินเดือน
ดีเด่น	90.00 - 100.00	4 ขึ้นไป
ดีมาก	80.00 - 89.99	2.8 ขึ้นไป
ดี	70.00 - 79.99	1.8 ขึ้นไป
พอใช้	60.00 - 69.99	0.5 ขึ้นไป
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60	ไม่ได้รับการเลื่อน

ตารางที่ 2 กรอบมาตรฐานของระดับผลการประเมินและร้อยละการเลื่อนเงินเดือน

แต่อย่างไรก็ตามทั้งหมดที่กล่าวมานี้คงไม่ใช่บทสรุปสุดท้ายของการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการภายในกรมชลประทานที่ถือว่าสมบูรณ์แบบแล้ว เพราะกรมยังมองว่าไม่มีเครื่องมือใดที่เมื่อออกแบบและสร้างขึ้นมาแล้วจะสามารถนำไปใช้ได้อย่างสมบูรณ์แบบในทุกกรณี ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายให้กรมต้องติดตาม ทบทวน ปรับปรุงแก้ไขกันไป ตามแต่อุปสรรคปัญหาที่จะพบเจอ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่น่าจะเหมาะสมแล้ว แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ตัวชี้วัดตัวเดียวกันเมื่ออยู่ต่างพื้นที่กันก็ไม่สามารถนำไปใช้วัดเพื่อประเมินผลได้อย่างเหมาะสม หรืออย่างการปฏิบัติงานที่เหมือนกันแต่จำนวนผู้ปฏิบัติงาน ไม่เท่ากัน การกำหนดตัวชี้วัดและการให้ค่าน้ำหนักแบบเดียวกันก็อาจจะไม่เหมาะสม เป็นต้น

สำหรับความสำเร็จของระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในวันนี้ของกรมชลประทาน ในมุมมองของ ผอ.ศิวพร ภมรประวัติ ซึ่งดูแลส่วนฝึกอบรม สำนักพัฒนาโครงสร้างและระบบการบริหารงานบุคคล กรมชลประทาน และเป็นผู้นำเสนอในวันนั้นได้สะท้อนให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการนำเครื่องมือชิ้นนี้ไปปฏิบัติงาน คือ

- การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในกรม ให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเบื้องต้น
- การได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารด้านนโยบายและการจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินการ
- การมีส่วนร่วมของทุกหน่วยงานภายในกรม ในการใช้ระบบ EPP⁺ ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการมีคณะกรรมการพิจารณากลั่นกรองผลการประเมินทั้งในระดับสำนัก/กอง และระดับกรมเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละระดับ และที่สำคัญคือ มีการติดตามการใช้ระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานในทุกปี เพื่อมาวิเคราะห์ ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการสำรวจและรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้งานทั้งจากผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน สำหรับฉบับหน้าจะนำเรื่องระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องราวดีๆ ของสำนักงบประมาณ และกรมสุขภาพจิต มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันต่อไปค่ะ □

¹ เป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่กรมชลประทานพัฒนาขึ้นมาเพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานของกรมชลประทาน



การล้างมลทิน :

กรณีผู้ถูกลงโทษทางวินัย

“ กฎหมายล้างมลทินให้แก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย ปรากฏครั้งแรกในพระราชบัญญัติล้างมลทินในโอกาสครบรอบ 25 พุทธศตวรรษ พ.ศ. 2499 หลังจากนั้นได้มีกฎหมายล้างมลทินให้แก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย ในโอกาสสำคัญของประเทศอีก 4 ฉบับ คือ พระราชบัญญัติล้างมลทินในโอกาสสมโภชกรุงรัตนโกสินทร์ 200 ปี พ.ศ. 2526 พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงมีพระชนมพรรษา 60 พรรษา พ.ศ. 2530 พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงครองสิริราชสมบัติครบ 50 ปี พ.ศ. 2539 และพระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550

”



ผู้ได้รับประโยชน์จากกฎหมายล้างมลทิน

ในบทความนี้จะพิจารณาจากกฎหมายล้างมลทินฉบับล่าสุด คือ พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550 ซึ่งมีผลใช้บังคับเมื่อวันที่ 5 ธันวาคม 2550 สรุปได้ 2 กลุ่ม คือ

1. ผู้ถูกลงโทษทางวินัย ซึ่งอยู่ในเงื่อนไขตามที่บัญญัติในมาตรา 5¹ คือ

1.1 เป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย ตามความหมายในมาตรา 3² ซึ่งมีคำวินิจฉัยคณะกรรมการกฤษฎีกา (คณะที่ 11) เรื่องเสร็จที่ 162/2551 วินิจฉัยว่าโดยเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 ที่ล้างมลทินให้แก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัยนั้นมุ่งประสงค์จะใช้บังคับแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐเท่านั้น มิได้มุ่งประสงค์จะใช้บังคับแก่บุคคลโดยทั่วไป ดังนั้น กรณีของผู้ต้องขัง ผู้ถูกกักขัง หรือผู้ถูกกักกันที่ถูกลงโทษทางวินัยตามพระราชบัญญัติราชทัณฑ์ พุทธศักราช 2479 จึงไม่อยู่ในความหมายของบทนิยามคำว่า ผู้ถูกลงโทษทางวินัย

1.2 ได้กระทำความผิดวินัยก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 และ

1.3 ได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550

สำหรับ คำว่า “ได้รับโทษทางวินัยหรือรับทัณฑ์” หมายถึง มีคำสั่งลงโทษและรับโทษไปแล้วทั้งหมดหรือบางส่วนก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 แม้ว่าคำสั่งลงโทษนั้นจะออกหลังวันที่ 5 ธันวาคม 2550 แต่ถ้าคำสั่งนั้นกำหนดให้มีผลย้อนหลังไปก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 ตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีผลใช้บังคับในขณะออกคำสั่ง ผู้ถูกลงโทษทางวินัยตามคำสั่งที่มีผลย้อนหลังดังกล่าวก็เป็นผู้ได้รับการล้างมลทิน

2. ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยและผู้ถูกดำเนินการทางวินัย ตามมาตรา 6³

จากบทบัญญัติมาตรา 6 ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัย ก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 จะไม่ถูกพิจารณาในทางที่จะเปลี่ยนแปลงคำสั่งจากให้ออกเป็นโทษ

ทางวินัย (ปลดออกหรือไล่ออกจากราชการ และผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำความผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 จะไม่ถูกพิจารณาดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ อีกต่อไป

ในกรณีตามมาตรา 5 และมาตรา 6 มีคำวินิจฉัยคณะกรรมการกฤษฎีกา (ที่ประชุมร่วมกรรมการกฤษฎีกา คณะที่ 1 คณะที่ 2 และคณะที่ 11) - เรื่องเสร็จที่ 234/ 2552 วินิจฉัยสรุปได้ดังนี้

1. กรณีผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ และมีคำสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัย หรือมีคำสั่งให้ยุติเรื่องหรืองดโทษ ก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับ ผู้นั้นย่อมได้รับประโยชน์จากการล้างมลทินตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว แม้ว่าคณะกรรมการ ป.ป.ช. จะมีมติว่าเป็นการกระทำความผิดวินัยร้ายแรง ผู้บังคับบัญชาก็ไม่สามารถดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้นได้อีกต่อไป

2. กรณีที่ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการ และผู้นั้นได้รับโทษทั้งหมดหรือบางส่วนแล้ว ต่อมาคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติว่ากระทำความผิดวินัยร้ายแรง แต่ในระหว่างที่ผู้บังคับบัญชากำลังดำเนินการอยู่ นั้น พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับ จึงเป็นไปตามเงื่อนไขที่ทำให้ได้รับการ

¹ มาตรา 5 ให้ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 และได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น

² ผู้ถูกลงโทษทางวินัย หมายความว่า ผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์เพราะกระทำความผิดวินัยตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม ราชการส่วนภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และให้หมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์โดยคำสั่งที่ขอบด้วยกฎหมายซึ่งมีผลเช่นเดียวกับการถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัย

³ มาตรา 6 บรรดาผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และบรรดาผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำความผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณาเพิ่มโทษ หรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไป

ล้างมลทิน ตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวแล้ว จึงไม่อาจดำเนินการทางวินัยกับผู้นั้นได้อีกต่อไป แต่หาก ผู้ถูกดำเนินการทางวินัยยังไม่ได้รับโทษทางวินัยตามเงื่อนไข ที่จะทำให้ได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติ ล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 ผู้บังคับบัญชาสามารถดำเนินการทางวินัย กับผู้นั้นตามที่คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติต่อไปได้

3. กรณีที่มีการดำเนินการทางวินัยแล้ว แต่ผู้บังคับบัญชา มีคำสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัย หรือ สั่งให้ยุติเรื่องหรืองดโทษ ต่อมาคณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติว่า กระทำความผิดวินัยร้ายแรงภายหลังจากที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับ ซึ่งมีผลทำให้ไม่อาจดำเนินการเพิ่มโทษ หรือดำเนินการทางวินัยในมูลกรณีเดียวกันได้อีกต่อไป ดังนั้น ภายหลังจากที่ผู้นั้นได้รับผลจากการล้างมลทินแล้ว แม้ว่า คณะกรรมการ ป.ป.ช. มีมติว่ากระทำความผิดวินัยร้ายแรง ก็ตาม ผู้บังคับบัญชาย่อมไม่อาจดำเนินการทางวินัยแก่ผู้นั้นได้อีกต่อไป

กรณีผู้ถูกลงโทษทางวินัยและผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยอุทธรณ์คำสั่ง

ผู้ถูกลงโทษทางวินัยซึ่งกระทำผิดก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 และได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วน ไปก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 หากมิได้ใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่ง ผู้นั้นได้รับการล้างมลทินทันทีที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ พ.ศ. 2550 มีผลใช้บังคับ กรณีผู้ถูกลงโทษทางวินัยที่อยู่ในข่ายได้รับการล้างมลทินและผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่ง ไม่ปรากฏว่ากฎหมายว่าด้วยการล้างมลทินฉบับใดบัญญัติถึงกรณีดังกล่าวว่า เมื่อกฎหมายว่าด้วยการล้างมลทินใช้บังคับแล้วจะมีผลต่อการอุทธรณ์คำสั่งอย่างไร หรือไม่ หรือจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์อย่างไร ในทางปฏิบัติ จึงยึดแนวทางตามคำวินิจฉัยกฤษฎีกาและการตอบข้อและมติ ก.พ. ตลอดจนจนข้อหารือของส่วนราชการที่หารือมายังสำนักงาน ก.พ. สรุปได้ดังนี้



1. เมื่อข้าราชการที่อยู่ในข่ายได้รับการล้างมลทินได้อุทธรณ์คำสั่งลงโทษก่อนหรือหลังวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ใช้บังคับ องค์กรพิจารณาอุทธรณ์มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่ต้องพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ต่อไป แม้ผู้อุทธรณ์จะได้รับโทษไปแล้วไม่ว่าบางส่วนหรือทั้งหมดก็ตาม กรณีจึงยังไม่อาจพิจารณาได้ว่าผู้อุทธรณ์จะได้รับการล้างมลทินหรือไม่ จนกว่าการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์จะถึงที่สุด ซึ่งหากผลการพิจารณาวินิจฉัยอุทธรณ์ปรากฏว่าผู้อุทธรณ์มิได้กระทำความผิดตามข้อกล่าวหา และให้ยกเลิกคำสั่งลงโทษผู้อุทธรณ์แล้ว กรณีเช่นนี้ก็ถือได้ว่าผู้อุทธรณ์มิได้กระทำความผิดและไม่เคยถูกลงโทษใด ๆ ทำให้กฎหมายว่าด้วยการล้างมลทินไม่มีผลต่อผู้อุทธรณ์ไปโดยปริยาย เนื่องจากผู้อุทธรณ์ไม่มีมลทินหรือโทษใด ๆ ที่จะต้องล้าง (สรุปหลักที่ได้จากคำวินิจฉัยของคณะกรรมการกฤษฎีกาเรื่องเสร็จที่ 37/2527 และเรื่องเสร็จที่ 210/2532 วินิจฉัยไว้ในทำนองเดียวกัน)

2. การพิจารณาอุทธรณ์จะเพิ่มโทษไม่ได้ มติ ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 1/2531 วันที่ 4 มกราคม 2531

3. กรณีพิจารณาอุทธรณ์แล้วให้ลดโทษจากปลดออกหรือไล่ออกเป็นโทษวินัยไม่ร้ายแรง ส่วนราชการต้นสังกัดต้องออกคำสั่งลดโทษผู้นี้จากปลดหรือไล่ออกเป็นลงโทษวินัยอย่างไม่ร้ายแรงตั้งแต่วันที่สั่งให้กลับเข้ารับราชการ แต่เนื่องจากผู้นี้ได้รับการล้างมลทินแล้วส่วนราชการนั้นจึงไม่อาจลงโทษทางวินัยตามคำสั่งดังกล่าวได้ (จากหนังสือตอบข้อหารือของสำนักงาน ก.พ. ลับ ที่ นร 0713/ล 612 ลงวันที่ 30 กันยายน 2531)

โดยสรุปการล้างมลทินให้แก่ผู้ถูกลงโทษทางวินัยเป็นการลบล้างโทษแต่ไม่ล้างการกระทำ และไม่ก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับการล้างมลทินในอันที่จะเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น และหากมีการอุทธรณ์คำสั่ง องค์กรพิจารณาอุทธรณ์ก็ต้องพิจารณาอุทธรณ์ต่อไปตามอำนาจหน้าที่ โดยจะพิจารณาเพิ่มโทษไม่ได้





ถาม : นายปราบ เป็นบุคคลหนึ่งที่ต้องการจะเป็นข้าราชการ เมื่อเรียนจบจึงไปสอบแข่งขันในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ที่กรม.... และก็สอบได้เป็นลำดับที่ 1 ด้วย จึงได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้ ซึ่งก็คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3 ในกรม.... ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2545 นายปราบ ตั้งใจทำงานเป็นอย่างดีและได้เลื่อนระดับเป็นเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 4 และ 5 ตามลำดับ

จนกระทั่งอยู่มาวันหนึ่ง (วันที่ 1 พฤศจิกายน 2551) นายปราบ ซึ่งดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 ก็ได้ตัดสินใจลาออกจากราชการ เพื่อไปช่วยกิจการที่บ้าน พร้อมกับได้เรียนต่อในระดับปริญญาโท (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์) และสำเร็จการศึกษาเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2554

ต่อมาเมื่อกิจการทางบ้านดีขึ้น นายปราบ ก็ได้ยื่นเรื่องขอบรรจุกลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญอีกครั้ง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2555 โดยไปยื่นเรื่องที่กรมเดิม ซึ่งมีตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ/ระดับชำนาญการ ว่างอยู่พอดี และส่วนราชการก็ต้องการจะรับบรรจุกลับด้วย จึงสงสัยว่าจะบรรจุกลับตามมาตรา 63 วรรคสี่* หรือ มาตรา 65** แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ??

(* มาตรา 63 วรรคสี่ : การบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้ออกจากราชการไปที่มีใช้เป็นการออกจากราชการในระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ กลับเข้ารับราชการในกระทรวงหรือกรม


** มาตรา 65 : การบรรจุข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ที่ออกจากราชการไปแล้ว กลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้)




ตอบ : กรณีนี้หากส่วนราชการต้องการจะบรรจุกลับ จะต้องดำเนินการตามมาตรา 63 วรรคสี่ เพราะท่านายปราบ ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2551 ซึ่งเป็นวันหลังจากที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ใช้บังคับแล้ว และมาตรา 130 แห่งพระราชบัญญัติฉบับนี้ก็ได้รองรับสถานภาพของนายปราบ ว่าเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ด้วยแล้ว

ดังนั้น เมื่อนายปราบ ได้รับอนุญาตให้ลาออกจากราชการในขณะที่มีสถานภาพเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้ว ถ้าจะบรรจุกลับก็ต้องเป็นกรณีการบรรจุกลับสำหรับผู้ที่เคยเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในหนังสือเวียน ก.พ. คีอว 11/2553 (ดูรายละเอียดหนังสือเวียนนี้ได้ในเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th)





ถาม (ต่อ) : อ้าว !! แล้วทำไม...ใช้มาตรา 65 ไม่ได้ล่ะ...ก็ตอนที่นายปราบ ลาออกจากราชการ ยังดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 ซึ่งเป็นตำแหน่งและระดับตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 อยู่เลย ?



ตอบ (ต่อ) เนื่องจากวันที่ 26 มกราคม 2551 เป็นวันที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีผลใช้บังคับ แต่วันที่ 11 ธันวาคม 2551 เป็นวันแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หรือที่เรียกกันว่า “จัดคนลงเข้าประเภทตำแหน่งสายงาน และระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งใหม่” ซึ่งช่วงเวลาตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม 2551 ถึงวันที่ 10 ธันวาคม 2551 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่ยังไม่ได้ประกาศใช้ จึงทำให้ตำแหน่งและระดับของข้าราชการพลเรือนสามัญในช่วงเวลาดังกล่าวก่อนวันที่ 11 ธันวาคม 2551 จึงยังคงเดิม ดังนั้น การที่นายปราบ ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2551 จึงยังดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 อยู่ แต่สถานภาพการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญของนายปราบได้เปลี่ยนไปเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติฉบับใหม่แล้วตั้งแต่วันที่พระราชบัญญัติฉบับนี้ใช้บังคับ ทั้งนี้ ตามมาตรา 130 นั้นเอง (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมประกอบเรื่องนี้ได้ที่มาตรา 130 และมาตรา 131 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

ถ้าเข้าใจกันแล้ว.... ลองมาทดสอบความเข้าใจกันหน่อยด้วยคำถามนี้

คำถาม ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกจากราชการเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2551 ถือว่า ไม่ได้เป็นข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ถ้าจะขอกลับเข้ารับราชการต้องเป็นการบรรจุกลับเข้ารับราชการในฐานะข้าราชการตามกฎหมายอื่น (มาตรา 65) ใช่หรือไม่ ?

โปรดติดตามเฉลยในฉบับหน้า



มา...ต่อกันด้วยเรื่องการบรรจุกลับอีกกรณีซึ่งมีเกิดขึ้นอยู่เนื่อง ๆ



ถาม : นายหน้า เคยรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่ง นายช่างโยธา ระดับปฏิบัติงาน รับเงินเดือน 7,710 บาท สังกัดกรม และ... นายหน้า ได้ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพื่อไปรับราชการทหาร (ตามมาตรา 111 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) ตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2553 ถึงวันที่ 2 พฤษภาคม 2554 ต่อมาเมื่อพ้นจากราชการทหาร นายหน้า ก็ยื่นเรื่องขอบรรจุกลับที่กรมเดิม กรมส่งส่วยว่า ใ้การพิจารณาให้นายหน้า ได้รับเงินเดือน สูงขึ้นกว่าเดิมเมื่อบรรจุกลับ (บรรจุกลับวันที่ 3 พฤษภาคม 2554) จะคิดคำนวณ จากฐานใดระหว่างฐานเงินเดือนของนายหน้า ก่อนออกไปรับราชการทหาร หรือ คิดจากฐานในการคำนวณที่ใช้ในการเลื่อนเงินเดือน ?

ตอบ : การคำนวณเงินเดือนที่จะให้นายหน้า ได้รับเมื่อบรรจุกลับเข้ารับราชการหลัง จากถูกสั่งให้ออกจากราชการไปรับราชการทหาร นั้น ตาม ว 11/2553 กำหนดให้**คิดคำนวณ จากฐานเงินเดือนของข้าราชการผู้นั้นที่ได้รับอยู่ก่อนออกจากราชการไปรับราชการทหาร** แต่หากในระหว่างที่ข้าราชการผู้นั้นออกไปรับราชการทหาร ถ้ามีการปรับบัญชีเงินเดือนขึ้นต่ำขั้น สูงและคณะกรรมการได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปรับเงินเดือนที่ได้รับอยู่เดิมเข้าสู่ อัตราในบัญชีที่ได้รับการปรับใหม่ในเวลาใด ก็ให้ปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์ และวิธีการดังกล่าวก่อน แล้วจึงคำนวณการให้ได้รับเงินเดือนตาม ว 11/2553 ต่อไป

ซึ่งถ้าดูจากช่วงเวลาในกรณีนี้แล้วจะเห็นได้ว่า มีการปรับบัญชีเงินเดือนขึ้นต่ำขั้นสูงเกิด ขึ้นในวันที่ 1 เมษายน 2554 (ทั้งนี้ ตามพระราชกฤษฎีกาการปรับเงินเดือนขึ้นต่ำขั้นสูงของ ข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2554 และหนังสือเวียน ก.พ. ว 8/2554 โดยให้ปรับเพิ่มขึ้น ร้อยละ 5) ดังนั้น ถ้าส่วนราชการจะบรรจุนายหน้า กลับเข้ารับราชการในวันที่ 3 พฤษภาคม 2554 (ไปรับราชการทหาร 1 ปี) ส่วนราชการก็ต้องปรับเงินเดือนให้นายหน้า ตามลำดับดังนี้ (1) 6 เดือน แรกให้ปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นร้อยละ 3 จากฐานเงินเดือน 7,710 บาทก่อน จากนั้น (2) จึงนำเงิน เดือนที่ปรับเพิ่มตาม (1) มาปรับอีกร้อยละ 5 เนื่องจากช่วงเวลา 6 เดือนหลังนี้มีการปรับบัญชี เงินเดือนขึ้นต่ำขั้นสูง แล้วจากนั้นจึงค่อยนำเงินเดือนที่คำนวณได้นี้มาปรับเพิ่มอีกร้อยละ 3 ต่อไป





สำนักงาน ก.พ.

47/111 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนครบุรี 11000

โทรศัพท์ 0 2547 1846 โทรสาร 0 2547 1868