



“ความผูกพัน ต้องคงอยู่”



13

Special Scoop
อนาคตการเกษียณ
อายุราชการ
ตอนที่ 2 (ตอนจบ)



19

สภานานา
เก็บตกจากเมลเบิร์น :
บทเรียนจากหลักสูตร
Leadership Development Program



33

อาสา...เคลียร์
ว่าด้วยเรื่อง.....
คุณสมบัติสำคัญใจ
???



ทบวงบรณการการ

วารสารข่าวราชการฉบับนี้เป็นฉบับส่งท้าย
ปีงบประมาณ 2556 แล้ว รวดเร็วเหมือนติดปีกบิน

หนึ่งปีที่ผ่านมา เวลาย่อมทำให้เกิดการเติบโต
ปรับเปลี่ยนทางความคิด ซึ่งท่านผู้อ่านคงสัมผัสได้จาก
เนื้อหาสาระที่ได้สื่อสารผ่านทางคอลัมน์ต่างๆ ทั้งเรื่องราว
ใหม่ๆ ในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ เช่น
คนเด่น ประเด็นดัง / สกู๊ปพิเศษ / คุญเพื่อเรื่องกฎหมาย /
ก.พ.ขอเล่า / คลุกวงใน / อาสาเคลียร์ / ก้าวทันอาเซียน
หรือเรื่องราวเชิงจิต(วิทยา) เล็กๆ เช่น คอลัมน์ได้ผิวน้ำ
หรือข้อคิดความเห็นจากการพูดคุยกับคนรุ่นใหม่
ในมองต่างอย่างสร้างสรรค์ เป็นอาทิ

ในวาระที่ครบรอบปีของวารสารข่าวราชการฉบับ
โฉมใหม่ หากวารสารข่าวราชการได้มีส่วนสะกิดสะเกา
ให้ท่านได้รู้ ได้เห็น ได้ความคิดในเรื่องใดๆ ในเรื่อง
การบริหารงานบุคคลภาครัฐหรืองานราชการ
แม้เล็กน้อย เราก็มีความยินดีอย่างยิ่ง เพราะเราถือว่า
เป็นจุดเริ่มอันอุดมยิ่งแล้ว สำหรับปีต่อไปโปรดเตรียมใจ
พบกับโฉมใหม่ ที่ท่านสามารถร่วมสร้างกับเราได้
ผ่านการร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีข้อเสนอแนะ
ที่อยากให้เป็นให้มี โปรดส่งมาได้ที่กองบรรณาธิการ
วารสารข่าวราชการ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี
เช่นเคย เรายินดีน้อมรับทุกความคิดเห็น เพื่อปรับปรุง
สู่สิ่งที่ดีกว่า แล้วพบกันใหม่ในปีงบประมาณใหม่ 2557
สวัสดิ์ค่ะ

กองบรรณาธิการ
กรกฎาคม 2556

กองบรรณาธิการ

1. หม่อมหลวงพัชรภากร เทวกุล	ที่ปรึกษา
2. นางสาวเยาวลักษณ์ กุลพานิช	บรรณาธิการ
3. นางสาววิชาวพร รัตนยานนท์	กองบรรณาธิการ
4. นายสุรพงษ์ มาลี	กองบรรณาธิการ
5. นางสาววราภรณ์ ตั้งตระกูล	กองบรรณาธิการ
6. นายภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ	กองบรรณาธิการ
7. นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง	กองบรรณาธิการ
8. นางสาวกนกอร จิระนภารัตน์	กองบรรณาธิการ
9. นางวนิชฐา จินตวรรณ	กองบรรณาธิการ
10. นายคณศ ศิริณากุล	กองบรรณาธิการ
11. นางสาวจุฑาพิชญ์ สติวิสาสิก	กองบรรณาธิการ

ก.พ. ขอเล่า

กลุ่มงานการสื่อสารองค์กร



ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ ขอเริ่มด้วยเรื่องที่กำลังเป็นที่ได้รับความ
สนใจเป็นอย่างมากในแวดวงสังคมไทยโดยเฉพาะในวงราชการ
อย่างพวกเรากันครับ ได้แก่ เรื่องการวิเคราะห์อัตรากำลังและ
วางแผนกำลังคน



สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน
สำนักงาน ก.พ. ได้จัด “Master Class ในการวิเคราะห์อัตรากำลัง
และวางแผนกำลังคน รุ่นที่ 1” เมื่อวันที่ 17-18 มิถุนายน 2556
เพื่อสร้างความรู้ ทักษะและเสริมขีดความสามารถในการบริหาร
กำลังคนให้กับหน่วยงานเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ เพื่อให้
ส่วนราชการใช้คนให้เหมาะกับงาน - Right Talent, Right Place,
Right Time ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารทรัพยากรบุคคล
ยุคใหม่ ซึ่งการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการฯ ครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของโครงการส่งเสริมการวางแผนและการบริหารกำลังคน
ในส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหาร
กำลังคนของรัฐบาล ที่ต้องการแก้ไขปัญหาการขาดแคลนอัตรา
กำลังของส่วนราชการ และให้มีการใช้กำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ
ซึ่งสำนักงาน ก.พ. กำลังอยู่ระหว่างการจัด Master Class ในการ
วิเคราะห์อัตรากำลังและวางแผนกำลังคนให้กับนักทรัพยากร
บุคคลของทุกส่วนราชการต่อไป



เรื่องต่อมาคงหนีไม่พ้นเรื่องของ การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ซึ่งกำลังใกล้เข้ามา ทุกกระยะ โดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้จัดโครงการฝึกอบรม หลักสูตรการสร้างความรู้ความตระหนักรู้ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนอย่างต่อเนื่อง โดยครั้งนี้เป็นรุ่นที่ 4 ซึ่งเป็นรุ่นสุดท้ายประจำปี 2556 ใช้ระยะเวลาการฝึกอบรม 2 วัน ระหว่างวันที่ 20 - 21 มิถุนายน 2556 สำหรับบุคลากรภาครัฐ จากส่วนราชการต่างๆ ในส่วนกลาง โดยมีผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งสิ้น 640 คน ณ หอประชุม สุขุมณัยประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี ในงานนี้ รองเลขาธิการ ก.พ. (นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์) เป็นประธานในพิธีเปิดการฝึกอบรม โดยหลักสูตรทั้ง 2 วัน ดังกล่าว ประกอบด้วย

หัวข้อต่างๆ ที่น่าสนใจ อาทิ “ยุทธศาสตร์การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ปี พ.ศ. 2558” โดย ดร.ชูวิทย์ มิตรชอบ จากสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ “การพัฒนามุมมองระดับสากล” โดยศาสตราจารย์ ดร.สุรชัย ศิริไกร จากคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ “ความรู้เรื่องการเมืองและความมั่นคง ความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น” โดยนายอรรถยุทธ ศรีสมุทร อธิบดีกรมอาเซียน “ความรู้เรื่องเศรษฐกิจไทยในบริบทประชาคมอาเซียน และการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น” โดยนางจินตนา ชัยยวรรณาการ รองอธิบดีกรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ “การเตรียมพร้อมของข้าราชการ ในเรื่องความเปลี่ยนแปลงด้านประชาคมสังคมและวัฒนธรรม” โดยนางสาวรยากร งามดี จากสำนักงานปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ และปิดท้ายด้วย “ประชาคมอาเซียน และบทบาทสำนักงาน ก.พ. ในการเตรียมความพร้อมข้าราชการ” โดยผู้เชี่ยวชาญทรัพยากรพิพรม ณีพงษ์ จากสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

ปิดท้าย ก.พ. ขอเล่าฉบับนี้ด้วยกิจกรรมดีๆ ของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน ได้แก่ กิจกรรมการจัดประกวดร้องเพลงรอบชิงชนะเลิศ โครงการณรงค์เผยแพร่คุณธรรมจริยธรรมและการป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ โดยในวันอาทิตย์ที่ 23 มิถุนายน 2556 ณ หอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานคร เป็นรอบชิงชนะเลิศจากการคัดเลือกผู้เข้าประกวดจากส่วนราชการต่างๆ ทั้งหมด 49 คน โดยมีผู้ผ่านเข้ารอบ 8 คน ได้แก่ กระทรวงศึกษาธิการ กรมบัญชีกลาง กรมศุลกากร (2คน) สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และสำนักงาน ก.พ. โดยรอบชิงชนะเลิศต้องร้องเพลง “ในนามประเทศไทย” ซึ่งเป็นบทเพลงที่ประพันธ์ขึ้นเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงการตระหนักถึงหน้าที่ของข้าราชการทุกคน และเพลงที่เลือกอีก 1 เพลง ซึ่งผลการตัดสินผู้ชนะเลิศ ได้แก่ น.ส.ธัญมาศ ทองมูลเล็ก สำนักงานสถิติแห่งชาติ ส่วนรางวัลรองชนะเลิศอันดับที่ 1 ได้แก่ นางวัชรวิรี นิมเปา สำนักงาน ก.พ. และรองชนะเลิศอันดับที่ 2 ได้แก่ ว่าที่ ร.ต. พงศ์ รัตนะ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา... กิจกรรมนี้นอกจากจะได้รับความสนุกสนานแล้ว ยังเป็นการส่งเสริมและรณรงค์เรื่องคุณธรรมจริยธรรม รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายบุคลากรภาครัฐอีกด้วย ท่านที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติมสามารถไปที่ <https://www.facebook.com/jumkunjai> 





มุมมอง

การบริหารทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพ :

เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

กับ สโมสรฟุตบอล แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด (ตอนที่ 2)

(ต่อจากฉบับที่แล้ว)

“

Harvard Business School สถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงที่สุดแห่งหนึ่งของโลก ได้เชิญ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ผู้ที่กลายเป็นอดีตผู้จัดการทีมสโมสรฟุตบอลแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด จากการคุมทีมครบ 1,500 นัด เมื่อสิ้นสุดการแข่งขันฟุตบอลพรีเมียร์ลีก ประจำฤดูกาล 2012/13 ด้วยการเกษียณตัวเองในวัย 71 ปี ไปเป็นวิทยากรพิเศษ ภายใต้วงษ์ชื่อ The Business of Winning เมื่อปลายปีที่ผ่านมานี้เอง

”

จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่าง นักศึกษา อาจารย์ และ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน ในวันนี้ ได้สะท้อนให้เห็นภาพของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำในองค์กร และที่แน่นอนที่สุด ทุกคนเห็นพ้องกันว่า "คน" คือศูนย์กลางของการพัฒนา และ "คน" คือปัจจัยสำคัญของการทำ "ธุรกิจแห่งการชนะ" อย่างแท้จริง

แทบทุกคนที่ติดตามเกมการแข่งขันของแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด คงต้องได้เคยเห็นภาพการใช้วาจา การแสดงอารมณ์ ดุดัน บางทีออกไปถึงการกราดเกรี้ยวในสนามของเขา

"คุณต้องทำให้ผู้เล่นเห็นเสมือนหนึ่งว่าคุณคือผู้เล่น ที่เล่นได้ดีกว่าพวกเขา และในทางกลับกัน คุณต้องพยายามอย่าทำให้พวกเขาคิดว่าพวกเขาทำหน้าที่ผู้จัดการได้ดีกว่าที่คุณเป็นอยู่"





ภาพประกอบจาก

<http://metro.co.uk>

<http://wallzonehd.com>

<http://www.thestar.com>

<http://www.ozmufc.com>

<http://news.harvard.edu>

<http://blogs.reuters.com>

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

<http://aviewfrommyseat.com>

<http://www.foxsportsasia.com>

<http://www.aussiefinder.com.au>

<http://manufcworld.blogspot.com>

<http://www.independent.co.uk> ferguson-1996

เฟอร์กูสัน บอกว่า ตำแหน่งผู้จัดการ มีบทบาทหน้าที่ที่จะต้อง "ควบคุมสถานการณ์" ไว้ให้อยู่ในมือ และต้องพยายามไม่ให้มีสิ่งใดมาเปลี่ยนแปลงความสามารถในการควบคุมดังกล่าวทั้งในสนาม และนอกสนาม เขาคิดว่า มันเป็นเรื่องสุมเสี่ยงต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน ในการเห็นทีมบางทีม เปลี่ยนตัวผู้จัดการอย่างรวดเร็วเป็นว่าเล่น สถานการณ์เช่นนั้น ยิ่งเป็นการสร้างอำนาจในต่อรองให้ตกลงไปที่ระดับของตัวนักฟุตบอลมากกว่าที่จะให้ฝ่ายบริหารมีตำแหน่งแห่งที่ในการควบคุมสถานการณ์

แต่เฟอร์กูสัน ก็ยอมรับว่า การตัดสินใจของเขาหลายครั้งทั้งในและนอกสนามผิดพลาด และเกิดผลกระทบต่อทีม เขาหยิบยกกรณีการตัดสินใจประกาศลาออกจากตำแหน่งทั้งที่สถานการณ์ภายในยังไม่มีวี่แววของความพร้อมเมื่อก่อนหน้านั้นหลายปีมาแล้วกับการด่วนตัดสินใจขายนักเตะระดับโลกที่เริ่มจะออกอาการ "เสียงแข็ง" กับเขาออกไป โดยเฉพาะการตัดสินใจขาย ย้าย สตีฟ บรูกส์ กองหลังที่ดีที่สุดคนหนึ่งของทีม และของโลก ออกไปในทันทีหลังจากที่เขาพบว่า สตีฟ เขียนหนังสืออัตชีวประวัติของตนเอง โดยกล่าวอ้างถึงตัวเขาว่าทำผิดจรรยาเกี่ยวกับการซื้อขายตัวผู้เล่นโดยเขา ยอมรับว่า เป็นการตัดสินใจที่ไม่รอบคอบ และได้ส่งผลต่อทีมอย่างมาก

แต่นอกเหนือไปจากภาพลักษณ์ของการเป็นคนทีกร้าว สือมวลชน นักฟุตบอล และแม้แต่ผู้จัดการทีมสโมสรคู่แข่ง ต่างก็พร้อมใจกันยกย่องในเรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีของ

เฟอร์กูสัน ความเข้าใจใน "คน" และรู้จักใช้มันอย่างสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างพลัง สร้างคุณค่า และพัฒนาสโมสรตลอดช่วงเวลาที่เขาเป็นผู้จัดการอยู่

สร้างขวัญ กำลังใจ คือหัวใจของการบริหารคน

เฟอร์กูสัน หยิบยกศึกฟุตบอลยูฟ่าแชมเปียนส์ลีก รอบชิงชนะเลิศระหว่าง แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด กับ บาร์เซโลนา ในเกมขณะนั้น บาเยิร์นฯ ทำประตูนำไปก่อนในครั้งแรก และครองเกมเหนือกว่าแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด อย่างเห็นได้ชัด แต่ในที่สุด ในช่วงนาทีสุดท้าย แมนเชสเตอร์ยูไนเต็ด พลิกกลับมายิงสองประตู และเอาชนะ คิวว่าด้วยรางวัลชนะเลิศไปครองได้ในที่สุด ว่า มันคือสิ่งที่เขาภาคภูมิใจกับการที่เขาสามารถสร้างขวัญ กำลังใจ ให้แก่นักเตะ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เขาต้องแก้มือระหว่างช่วงเวลาพักครึ่ง เขาบอกว่า เป็นหน้าที่ของผู้จัดการ นอกเหนือไปจากการปรับแผน ในการทำให้นักเตะเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจ ไม่ย่อท้อ และเชื่อมั่นในแผนการเล่น และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องของการทำงานเป็นทีม

นอกจากนั้นในการบริหารคน เฟอร์กูสัน ไม่เคยให้ความสำคัญเฉพาะการดูแลนักเตะที่ได้รับคัดเลือกให้เล่นในเกมเท่านั้น แต่เขายังให้ความสำคัญกับผู้ที่ไม่ได้รับการคัดเลือกทั้งหมดด้วย โดยเฉพาะการให้ความสำคัญ การสร้างกำลังใจ ให้กำลังใจ เพื่อตอกย้ำความมั่นใจ ให้แก่นักเตะที่ไม่ได้รับการคัดเลือก





บริหารจัดการ ความกลัว ความโกรธ

อาจารย์ประจำชั้นวิชาที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด ให้ความเห็นในชั้นเรียนว่า เทคนิคการบริหารคน ของเฟอร์กูสัน อันโดดเด่น คือความสามารถใช้ "ความรัก" และ "ความกลัว" ให้เกิดขึ้นอย่างสมดุล

เฟอร์กูสัน รู้จักและกลัวพอที่จะนำความกลัว วิตกกังวล แม้กระทั่งความโกรธ ที่อยู่ในทั้งตัวเขาและนักเตะ ให้กลายเป็นพลังความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จในอนาคต

ธรรมชาติมนุษย์ทุกคน มีความกลัว ความโกรธ ความก้าวร้าว เป็นสันดานดิบ งานศิลปะ งานดนตรี แทบทุกชิ้นงาน และแน่นอนที่สุดคือ กีฬา ล้วนเป็นรูปแบบในการแสดงออกของมนุษย์ในการจัดการกับความโกรธ ผสมผสานกับความรัก อย่างสมดุล แล้วนำมาออกมาเป็นพลังในการขับเคลื่อน ผลักดันงานต่างๆ ในเชิงบวก สื่อมวลชนของอังกฤษ มีความเห็นในเชิงวิพากษ์วิจารณ์ว่า ในช่วงเวลาที่เฟอร์กูสัน เป็นผู้จัดการสโมสรแห่งนี้ ซูเปอร์สตาร์ ของทีมหลายคน หากในวันนั้น ไม่มีเขา ที่เป็นมากกว่าผู้จัดการ แต่หากเป็นนักบริหารจัดการ "คน" แบบมืออาชีพแล้ว หลายคนคงแทบไม่มีวันได้เกิดในวงการฟุตบอลอย่างนี้ เพราะเหตุผลของพฤติกรรมที่รุนแรงก้าวร้าว คุณคงจำภาพของ เอร์ิค คันโตนา สุดยอดกองหน้าตลอดกาล กระโดดถีบแฟนฟุตบอลคู่แข่งด้วยท่าทางฟู ภาว รอย คิน กับต้นทีม และผู้จัดการทีมฟุตบอลมืออาชีพ ที่สมัยเล่นอยู่กับทีมเคยถูกใบแดงไล่ออกจากสนามจากการกระโดดเสียบนักฟุตบอลคู่แข่งได้รับบาดเจ็บหลายต่อหลายครั้ง ตลอดจน ปีเตอร์ ชไมเคิล ผู้รักษาประตูโลกไม่ลืม กับท่าทางวางก้ามตะโกนตะคอกกองหลังเพื่อนร่วมทีมเดียวกันอย่างบ้าคลั่ง แต่สิ่งที่เฟอร์กูสันมี คือความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ อารมณ์ความรู้สึกของนักกีฬาจิตวิทยาของการบริหารจัดการกับอารมณ์โกรธเกรี้ยว และศิลปะของการสร้างให้วร้ายร้ายทั้งหลาย กลายเป็นผู้ที่มุ่งมั่น รักทีม รักสโมสรและนำไปสู่การประสบความสำเร็จในทุกระดับ

และเฟอร์กูสันเอง ก็ไม่ใช่บุคคลสมบูรณ์แบบ เขาเองก็มีปัญหาการทะเลาะเบาะแว้งกับนักเตะ กับกรรมการ และเจ้าหน้าที่บริหารของสมาคมฟุตบอล จนถูกลงโทษห้ามคุมทีมในสนามแข่งขัน กว่า 17 เกม

"ผมเองสมัยเป็นนักเตะถูกคัดชื่อออกจากการแข่งขันชิงชนะเลิศที่สกอตแลนด์ในนาที่สุดท้าย ดังนั้นผมจึงเข้าใจความรู้สึกผิดหวังเช่นนั้นเป็นอย่างดี คำพูดที่ผมมักจะพูดอยู่เสมอคือ ผมอาจจะผิดก็ได้ แต่ผมแค่คิดว่า นั่นก็เป็นแค่ทีมที่ดีที่สุดเพียงแค่นี้สำหรับวันนี้เท่านั้น และนั่นหมายความว่า เป็นเพียงแค่วาทะของการเล่นในวันนี้ ซึ่งมันยังมีเกมที่ยิ่งใหญ่กว่าในวันต่อไปรอพวกคุณอยู่"

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

เฟอร์กูสัน เป็นตัวแบบของคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ในการใช้การสื่อสาร ด้วยความกระชับ ชัดเจน ในเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร และในรูปแบบแนวทางที่สามารถกระตุ้น จูงใจ นักเตะ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

"ในช่วงพักครึ่ง คุณมีเวลาแค่ไม่เกิน 8 นาที ในห้องเปลี่ยนเครื่องแต่งตัวที่จะสื่อสารกับนักเตะ ก่อนที่ผู้ที่รับผิดชอบจัดการแข่งขันจะเรียกพวกคุณกลับสู่สนามอีกครั้ง ดังนั้นมันจึงสำคัญที่จะต้องใช้เวลาที่มีอยู่น้อยนิดให้คุ้มค่าที่สุด"

สิ่งที่ท้าทายสำหรับเฟอร์กูสัน คือ ทำอย่างไร จึงจะทำให้นักเตะทุกคน เข้าใจแผนการเล่นร่วมกันได้อย่างรวดเร็วที่สุด

"คุณอาจสังเกตเห็นว่า ระหว่างช่วงการแข่งขัน ผมไม่เคยละสายตาออกจากสนามเพื่อก้มลงจดบันทึกอะไรบางอย่างแต่อย่างใด ผมจะสังเกตเกมการแข่งขัน และเฝ้ามองนักเตะทั้งในภาพรวมและในแต่ละคน อย่างมีสมาธิ เพราะผมกลัวที่อาจจะพลาดบางสิ่งบางอย่างไปขณะก้มลงเขียนบันทึก ผมเห็นผู้จัดการทีมอื่นทำอยู่หลายทีมแต่ผมทำเช่นนั้นไม่ได้ และก็นึกไม่ออกว่าการเดินเข้าไปในห้องแต่งตัวในช่วงพักครึ่ง และพูดคุยกับนักเตะเพื่อปรับแก้เทคนิคการเล่น ด้วยการถือโผยเข้าไปอ่านให้ฟังแทนที่จะกลั่นออกมาจากหัวใจ ผมคิดเอาเองว่า การทำเช่นนั้นคงไม่ได้สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีให้แก่นักเตะมากมายนัก ดังนั้น ในช่วงสองสามนาที่ก่อนเกมหมดเวลาครั้งแรกจะเป็นช่วงสำคัญสำหรับผมในการตั้งสมาธิเพื่อสรุปรวบยอดความคิด และหาประเด็นว่า ผมจะต้องพูดอะไรกับพวกเขา"

"เมื่อทีมกำลังนำ การสื่อสารเป็นเรื่องไม่ยาก ผมจะพูดเตือนพวกเขาเรื่อง เป้าหมาย แผนการเล่น การมีสมาธิกับเกม การไม่ประมาท หลงตัวเองจนผ่นเกม และเรื่องเล็กๆ น้อยๆ แต่หากทีมกำลังตาม คุณจะต้องแน่ใจว่า คุณกำลังพูดในเรื่องสำคัญที่สุดที่จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงการเล่นอย่างแท้จริง ไม่ใช่พูดนี้ นั่นโน่น ไปเรื่อย"





ในมุมมองหนึ่ง
เฟอร์กูสัน บอกว่า
สิ่งหนึ่งในเกมฟุตบอล
ในมุมมอง "ธุรกิจ
แห่งการเอาชนะ" ที่เขาคาดหวังจากเหล่านักเตะ
บนฐานของการเล่นกันเป็นทีม
ด้วยความเอาใจจริงเอาใจ

ต้องการให้พวกผู้เล่นคิดเหมือนเขาอยู่อย่างหนึ่ง คือ การเป็นผู้แพ้ที่ไม่ดีนัก ที่อาจเข้าตำรา ชีแพ่ชวนตี หรือไม่รู้จักยอมแพ้ เมื่อฤดูกาลก่อน ที่แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ปลอมให้ทีมคู่แข่งร่วมเมือง แมนเชสเตอร์ ซิตี้ คว่ำแชมป์พรีเมียร์ลีก ไปในเกมสุดท้าย และนาที่สุดท้ายของการแข่งขัน เขาใช้ความทรงจำในความผิดหวัง ความรู้สึกเจ็บปวดกับวันสุดท้ายในฤดูกาลที่ผ่านมาให้เป็นสิ่งกระตุ้นจิตใจ เพื่อทำฤดูกาลนี้ให้ดีที่สุด

"ผมยังรู้สึกได้ถึงความโกรธอยู่ภายใน เมื่อคิดถึงเรื่องที่เราแพ้ไปเมื่อฤดูกาลที่แล้ว โดยเฉพาะกับข้อผิดพลาด ใครเป็นคนทำให้ทีมแบล็กเบิร์น โรเวอร์ ทีมอันดับท้ายสุดของตาราง มาเอาชนะเรา 2 - 3 ได้ถึงบ้าน โอลด์ แทรฟฟอร์ด ใครปล่อยให้ทีม เอฟเวอร์ตัน กลับมาตีเสมอเราทั้งที่ 7 นาที ก่อนหมดเวลาการแข่งขัน เราน่าพวกเขาอยู่ 4 - 2 พวกเราเป็นผู้ทำผิดพลาดเองทั้งสิ้น"

เมื่อต้นฤดูกาล เฟอร์กูสัน บอกว่า เขา "สั่ง" นักฟุตบอลของเขาทุกคน ด้วยประโยคง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน ว่า "ต้องไม่ยอมให้แมนเชสเตอร์ ซิตี้ ชนะพวกเราสองนัดติดต่อกัน" นโยบายที่ สั้น ง่าย แต่ได้ใจความชัดเจน และสรุปเป้าหมายในการเล่นของแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด สำหรับทุกเกมการแข่งขันตลอดทั้งฤดูกาลไว้ได้ทั้งหมด และเมื่อถึงปลายฤดูกาลนี้ พวกเขาจะไม่พลาดอีกต่อไป แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด เก็บชัยชนะในเกมสำคัญ ไว้อย่างเหนียวแน่น อย่างต่อเนื่องจนทำคะแนนทิ้งห่างแมนเชสเตอร์ ซิตี้ ขาดลอย คว่ำถ้วยรางวัลชนะเลิศก่อนที่เกมในฤดูกาลแข่งขันจะสิ้นสุดลงถึง 4 เกม

เรียนรู้คู่แข่ง

เฟอร์กูสัน บอกว่า ความสำเร็จ เริ่มต้นจากการเรียนรู้ เรียนรู้วิธีคิดและวิธีการทำงานจากคู่แข่ง และเทคนิคการฝึกซ้อมที่เขาบอกเล่าต่อไป ก็อธิบายได้ชัดเจนว่าเหตุใดในหลายต่อหลายเกมที่ แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ตกเป็นฝ่ายเพลี่ยงพล้ำคู่ต่อสู้ก่อนในครึ่งเวลาแรก จึงสามารถกลับพลิกสถานการณ์กลับมาเอาชนะการแข่งขันได้อย่างน่าประหลาดใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพลิกกลับมาทำประตูและเอาชนะคู่แข่งได้ในนาทีท้ายๆ

"แนวทางการเล่น จะเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับว่าเรากำลังเล่นอยู่กับทีมใด ผมเริ่มต้นจากวิเคราะห์ทีมคู่แข่งที่เรา กำลังจะเล่นด้วย แน่แน่นอน นอกเหนือไปจากเทคนิค รูปแบบการเล่น เราให้ความสำคัญกับตัวบุคคลด้วย ในทีมคู่แข่ง จะต้องมียุทธศาสตร์ที่

โดดเด่นออกมาให้เห็นอย่างน้อยหนึ่งถึงสองคน ผมจะศึกษาว่าใครคือตัวหลัก ใครคือผู้เล่นสนับสนุนที่สำคัญ ใครครองบอลได้ดี ใครมีบทบาทอะไรในลูกตั้งเตะ เป็นต้น เมื่อเข้าใจสถานการณ์ ผมก็จะกลับมามองทีมของตัวเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งภายใน แล้ววางกลยุทธ์ที่เหมาะสม และอย่างน้อยสองวันก่อนการแข่งขัน ผมจะให้นักเตะทั้งทีม มานั่งศึกษาวิเคราะห์จากเทปบันทึกการเล่นของทีมคู่แข่ง มาอภิปรายกันว่าจุดแข็ง จุดอ่อนของพวกเขาคืออะไร เทคนิคในการวางตำแหน่ง การประสานงานของพวกเขาเป็นอย่างไร และนั่นคือสิ่งที่ทีมเราน่าจะมีโอกาสได้เจอเมื่อถึงเวลาแข่งขันจริง แล้วจะทบทวนบทเรียน สถานการณ์ที่คาดไว้กันอีกครั้ง หนึ่งวันก่อนแข่ง และนอกเหนือจากการฝึกฝนทั่วไป ผมจะต้องฝึกให้พวกเขาเล่นกับพื้นที่ และเวลา ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ หากเรากำลังมีประตูนำ และหากเรากำลังอยู่ในสภาพที่แพ้อยู่ เราจะต้องมีสมาธิกับการทำอะไร อย่างไร ตั้งแต่ช่วง 10 นาทีสุดท้าย 5 นาทีสุดท้าย เรื่อยไปจนถึงนาที่สุดท้ายในเกมการแข่งขัน"

เฟอร์กูสัน ไม่เคยมองข้ามคู่แข่งไปในฐานะศัตรู แต่มองลึกลงว่า พวกเขา คือบุคคลที่สามารถศึกษา เรียนรู้ได้ ไม่เพียงแต่นักฟุตบอล แต่วรรวมไปถึงผู้จัดการทีมฟุตบอลสโมสรต่างๆ

"โจเซ่ มูรินโญ่ (ผู้จัดการทีมฟุตบอลสโมสร รีล มาดริด) เป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ขาดความกลัวและมีบุคลิกภาพที่โดดเด่น เขา "ดูดี" ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายนอกที่สำคัญของผู้นำ ซึ่งหากเทียบกันแล้ว ผมคิดว่า ของผมก็มีอยู่เกือบครบ จะเว้นไว้ก็แต่เรื่องความหล่อของเขาที่ผมขอยอมแพ้ และด้วยความเชื่อมั่นของเขา เขาสามารถทำให้นักเตะในทีม สู้ตายถวายหัวตามเขาได้ ส่วน เป๊ป กวาร์ดิโอลา (อดีตผู้จัดการทีมฟุตบอลสโมสรบาร์เซโลนา) ก็มีอีกบุคลิกลักษณะหนึ่ง เขาเป็นคนที่ผมประทับใจ เขาเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับจากทั่วโลก จากความสำเร็จในการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ทีมได้โดยประจักษ์ เขารู้จักกระตุ้นนักเตะให้ทำงานหนัก ทั้งในสนามและนอกสนาม บาร์เซโลนา เป็นทีมที่มีนักเตะที่มีพรสวรรค์ แต่นอกสนาม พวกเขาทำงานกันอย่างหนัก ฝึกซ้อมอย่างหนัก และในสนาม พวกเขาถูกเบ้าสอนให้มุ่งมั่นอย่างไม่ย่อท้อ หากสูญเสียการครองบอล พวกเขาจะพยายามอย่างที่สุดเพื่อช่วงชิงลูกฟุตบอลให้กลับมาครองได้ในเวลาที่เร็วที่สุด เป๊ป ทำให้พวกเขาพัฒนาให้ขึ้นสู่ระดับก้าวกระโดดจากพรสวรรค์ที่พวกเขาทั้งหลายมีอยู่"

บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

เฟอร์กูสัน คือนักบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างแท้จริง เขาไม่เคยหยุดนิ่ง และเชื่อในเรื่องราวของสูตรสำเร็จที่ซ้ำซากจากอดีต เขามองว่า การคิดเช่นนั้น ทำให้ทุกอย่างเดินถอยหลัง เขาพยายามแสวงหา และทดลองหนทางใหม่ๆ ในการนำสโมสรไปสู่ชัยชนะ โดยเตรียมพร้อมกับการลงทุนในทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จะสร้างความมั่นใจในความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต



เฟอร์กูสัน อายุ 71 ปี แต่เขายังคงความ "ทันสมัย" อยู่ในตัว เขาแสวงหาข้อมูล ความรู้ ศึกษาวิเคราะห์สิ่งที่อาจนำมาเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการทำงานของเข การตัดสินใจ นำพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางการกีฬา และทางการแพทย์ มาเปลี่ยนแปลงวิธีการพัฒนานักฟุตบอล แสดงตัวอย่างของการเปิดใจกว้าง เรียนรู้ ยอมรับความรู้ สิ่งใหม่ มาปรับใช้ให้เกิดธุรกิจของการแข่งขันที่ประสบความสำเร็จ เขาให้ความสำคัญการปรับปรุงและลงทุนทั้งในด้านเครื่องมือเครื่องใช้ และอาคารสถานที่ นำความรู้ทางการแพทย์เข้ามาเสริมสร้าง บำรุงรักษา พลกำลังของนักเตะ การนำ "โยคะ" เข้ามาใช้ในการพัฒนาความ เข้มแข็งและความยืดหยุ่นของนักกีฬา การใช้วิทยาศาสตร์การแพทย์ ไปสู่การเสริมสร้างทดแทนวิตามินดี ที่นักกีฬาได้รับจากแสงแดด ให้แก่ตัวนักกีฬา ในช่วงฤดูหนาว เป็นหนึ่งในหลายตัวอย่าง ที่สื่อมวลชนทางกีฬาของอังกฤษกล่าวขวัญถึงอย่างชื่นชม

"ในเกมฟุตบอล ไม่มีที่ว่างสำหรับสูตรสำเร็จแบบเดิมๆ" เฟอร์กูสัน กล่าว.

บริหารการเปลี่ยนแปลงด้วยการ "บริหาร ผู้สืบทอดตำแหน่ง"

และอีกข่าวหนึ่งที่เกี่ยวข้องกัน อันสะท้อนถึงมุมมองของการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบมีอาชีพของ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน กับ สโมสรฟุตบอล แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด ได้เป็นอย่างดี คือ การประกาศอย่างเป็นทางการว่า คณะกรรมการบริหารสโมสร มีมติเป็นเอกฉันท์ ในการรับ เดวิด มอยส์ เข้าไปดำรงตำแหน่ง ผู้จัดการทีมฟุตบอล ตามข้อเสนอของ เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน

"เรารู้ว่า การเกษียณอายุจากการทำหน้าที่ผู้จัดการของเขา จะต้องมาถึงไม่วันใดก็วันหนึ่ง และเราก็ช่วยกันวางแผนเตรียม ความพร้อมสำหรับวันนี้ ด้วยการทำให้แน่ใจว่า คุณภาพของ นักฟุตบอล และโครงสร้างของสโมสร อยู่ในระดับเป็นเลิศ

ด้วยวิสัยทัศน์ กำลังความสามารถ ของเซอร์อเล็กซ์ เขาได้ สร้างให้ทีม ทุกชุดในสโมสร อยู่ในระดับดีเลิศ ที่จะทำให้ผู้ที่มา สืบทอดตำแหน่ง สามารถวางใจและสานต่องานได้ ในสโมสร ที่ดีที่สุด และมีแฟนฟุตบอลที่จงรักภักดี ติดตามการแข่งขัน มากที่สุดในโลกแห่งนี้" เดวิด กิลล์ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของ สโมสร กล่าว

"คุณลักษณะ และสมรรถนะของ ผู้จัดการคนใหม่ ที่จะมา สืบทอดตำแหน่งของ เซอร์อเล็กซ์ ที่เราต้องการ คือสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในสโมสร มาเนิ่นนาน หากมองย้อนไป ในยุคของ เซอร์แมตต์ บัสบี้ และยุคของ เซอร์อเล็กซ์ เอง

ในขณะนี้ คุณจะเห็นว่า เขาทั้งสอง คือตัวแบบ ของตำแหน่งผู้จัดการ ที่ไม่ใช่เป็นแค่เรื่องของ ความจงรักภักดีต่อองค์การ แต่รวมถึง การเข้ามามีส่วนร่วมกับการทำงานของ สโมสรในทุกมิติ ตั้งแต่การสร้างทีมนักฟุตบอล ชุดเล็ก จนไปถึงการสร้างความเข้มแข็งแก่ทีม ชุดใหญ่ ความเข้าใจในสโมสรในภาพรวมที่มีใช่แค่เพียงมุ่งอยู่แค่ เพียงการทำทีมฟุตบอลชุดใหญ่ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งหมดนั้น คือ สิ่งผู้จัดการสโมสรแมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ดแห่งนี้จะต้องมี"

เดวิด มอยส์ ผู้จัดการทีมฟุตบอลสโมสรเอฟเวอร์ตัน อายุ 50 ปี จะเข้ามารับหน้าที่ผู้จัดการ ทีมฟุตบอลสโมสร แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด แทน เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน นับตั้งแต่ฤดูกาลแข่งขัน ปี 2013-14 เป็นต้นไป ด้วยสัญญาการทำงาน นานถึง 6 ปี

ในการรับเดวิด มอยส์ เข้ามาสืบทอดตำแหน่ง คณะกรรมการ บริหารสโมสรทุกคน ต่างประสานเสียงชื่นชมอย่างเป็นไป ในทิศทางเดียวกัน "เดวิด คือคนที่เปี่ยมไปด้วยเกียรติภูมิแห่งตน ด้วยจริยธรรมในการทำงานที่เข้มแข็ง" เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน กล่าวสนับสนุนเดวิด มอยส์ ในการเข้ารับตำแหน่งอย่างจริงจัง เช่นเดียวกับ โจเอล เกลเซอร์ เจ้าของสโมสร ที่กล่าวว่า "การทำงานหนัก และความมุ่งมั่นของเดวิด คือคุณค่า คุณลักษณะสำคัญที่เรา มองเห็นจากตัวเขา"

เซอร์ บ็อบบี้ ชาร์ลตัน คณะกรรมการบริหาร กล่าว "ผมพูดย้ำ อยู่เสมอในที่ประชุมว่า เราต้องการผู้จัดการคนต่อไป ที่จะเป็ นผู้ที่มีความเป็น "แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด" อย่างแท้จริง เขาต้องเป็น ผู้ที่เข้าใจว่าอะไรทำให้สโมสรนี้มีความพิเศษ ผู้ที่รับประกันสัญญา ว่าจะร่วมหัวจมท้ายกันกับพวกเราในระยะยาวและจะสร้าง ทีมฟุตบอลทั้งในปัจจุบันและอนาคต เดวิด มีบุคลิกลักษณะ ในการทำงานที่เป็นจุดแข็งและเห็นได้ชัดคือ การให้ความสำคัญ ในการสร้างเด็กรุ่นใหม่ และพัฒนาพวกเขาเคียงคู่กับเหล่านักเตะ ที่มีฝีมือระดับโลก และที่แมนเชสเตอร์ ยูไนเต็ด จะมีพื้นที่ให้เขา แสดงบุคลิกลักษณะดังกล่าวออกมาอย่างเต็มที่"

"และงานที่ผมจะมอบหมายให้แก่พวกท่าน ในวันนี้ คือ ต้องยืนเคียงข้างผู้จัดการคนใหม่"

เซอร์ อเล็กซ์ เฟอร์กูสัน กล่าวทิ้งท้าย ในวันกล่าวอำลาชีวิต การทำงานของเขา ต่อหน้าผู้ชมที่เป็นแฟนของสโมสร ณ สนามโอลด์ แทรฟฟอร์ด กว่า 70,000 คน และแฟนสโมสร ผู้ที่ได้รับชม ผ่านการถ่ายทอดสดทางโทรทัศน์อีกกว่า 369 ล้านคน ทั่วโลก

ชีวิตไม่ได้สิ้นสุดลง เพียงแต่เขาไม่ต้องอยู่ต่อไปเพื่อพิสูจน์ สิ่งใดอีก. □

ข้อมูลอ้างอิงจากเว็บไซต์
www.manutd.com
www.bbc.co.uk
www.guardian.co.uk
www.telegraph.co.uk



การตกลงร่วมด้านประสิทธิภาพราชการ ของ ก.พ. อาเซียนภายใต้ข้อตกลง

“Luang Prabang Joint Declaration”



ในขณะที่ คลายๆ กัน กล่าวถึง ASEAN + 3 แต่ก็ยังมีอีกหลากหลายท่านยังมีความสงสัยอยู่ว่า ASEAN + 3 หมายถึงอะไร และมีความสัมพันธ์กับอาเซียนอย่างไร จึงขอทำความเข้าใจว่า ASEAN + 3 หมายถึง การรวมกันของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนร่วมกับประเทศ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลี หรือ เรียกว่ากลุ่มประเทศ + 3 นั่นเอง



สำหรับเหตุผลที่ประเทศสมาชิกอาเซียนรวมตัวกันกับกลุ่มประเทศ + 3 ก็เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการสนับสนุนในระดับภูมิภาค อีกทั้ง ยังเป็นการสร้างความร่วมมือในด้านต่างๆ รวมทั้งความร่วมมือในด้านกิจการพลเรือนด้วย ซึ่งที่มาของความร่วมมือในด้านกิจการพลเรือนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนกับกลุ่มประเทศ + 3 เกิดจากข้อตกลงที่เรียกว่า “Luang Prabang (หลวงพระบาง) Joint Declaration”

“Luang Prabang Joint Declaration” เป็นอนุสัญญาหนึ่งที่ได้ทำกันระหว่างประเทศสมาชิกภาคการพลเรือนอาเซียน (ก.พ. อาเซียน) กับภาคการพลเรือนจากกลุ่มประเทศ + 3 ถือเป็นข้อตกลงหนึ่งที่ทำให้ ก.พ. อาเซียน มีความสัมพันธ์กับกลุ่มประเทศ + 3 โดยเรียกว่า ก.พ. อาเซียน + 3 ได้แก่ สำนักงาน ก.พ. ของกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนทั้ง 10 ประเทศ รวมกับประเทศ จีน ญี่ปุ่นและเกาหลี

ก.พ. อาเซียน + 3 เกิดจากแนวความคิดที่ต้องการสร้างความสัมพันธ์และการสนับสนุนด้านวิชาการและด้านเทคนิคเกี่ยวกับการบริหารราชการจากกลุ่มประเทศ + 3 (จีน ญี่ปุ่นและเกาหลี) โดยแนวคิดดังกล่าวเริ่มต้นจากการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 15 เมื่อเดือนกันยายน พ.ศ. 2552 ที่เมืองเวียงจันทน์ ซึ่งประเทศลาวเป็นเจ้าภาพ โดยกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนได้เชิญผู้แทนจากภาคราชการจากกลุ่มประเทศ + 3 เข้าร่วมประชุมเพื่อร่วมเสนอแนะแนวคิดในการพัฒนาและการบริหารภาคราชการ

ต่อมาเมื่อการประชุม ก.พ. อาเซียน ระดับ Head of Civil Service เมื่อปี พ.ศ. 2553 ซึ่งประเทศลาวยังคงเป็นเจ้าภาพอยู่ ก็ได้เกิดข้อตกลงร่วมกันอย่างเป็นทางการให้เกิดการประชุม ก.พ. อาเซียน + 3 ข้อตกลงดังกล่าวนี้ เรียกว่า “Luang Prabang Joint Declaration”



ในภายหลัง เมื่อการประชุม ก.พ. อาเซียน ครั้งที่ 17 ในระดับ Head of Civil Service Meeting เมื่อเดือนตุลาคม ปี พ.ศ. 2555 ที่เมืองปุตราจายา ประเทศมาเลเซีย ประเทศสมาชิกอาเซียนและกลุ่มประเทศ + 3 ก็ได้เห็นชอบให้มีกลไก (Rule of Procedure: ROP) รองรับแผนการดำเนินการร่วมกันระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนและกลุ่มประเทศ + 3 โดยเรียกว่า ASEAN Conference on Civil Service Matters + 3 Work Plan 2012 -2015 (ACCSM Work Plan 2012 -2015)

ข้อตกลงเรื่อง “Luang Prabang Joint Declaration” มีสาระสำคัญเกี่ยวกับการให้การสนับสนุนทางเทคนิค เช่น การช่วยเหลือเกี่ยวกับการวิจัย การส่งผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษามาช่วยในการพัฒนาระบบราชการหรือฝึกอบรมข้าราชการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางด้านวิชาการหรืออาจจะเป็นการสนับสนุนงบประมาณจากกลุ่มประเทศ + 3 ให้กับประเทศสมาชิกอาเซียน โดยในข้อตกลง “Luang Prabang Joint Declaration” ได้มีการตกลงกันจะสนับสนุนกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียนในประเด็น 3 ประเด็นหลักๆ ได้แก่ (1) ประเด็น E-Government (2) ประเด็น Public Service และ (3) ประเด็น Human Resource management / Human Resource Development โดยให้ประเทศสมาชิกอาเซียนเสนอโครงการนำร่อง (Pilot Project) เพื่อขอรับการสนับสนุนจากกลุ่มประเทศ + 3 โดยแต่ละประเทศจะรับผิดชอบโครงการตาม “Luang Prabang Joint Declaration” ดังนี้

หัวข้อ	สำนักงาน ก.พ. ประเทศ
Human Resource management	มาเลเซีย
Productivity in Public Sector	สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
Information Technology	บรูไนดารุสซาลาม สาธารณรัฐสิงคโปร์
Competency Based Assessment	สาธารณรัฐอินโดนีเซียและสาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม
Gender Mainstreaming	สาธารณรัฐฟิลิปปินส์
Green Productivity	สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์
E-Government	ประเทศไทย



ภาพประกอบจาก

<http://rapgenius.com>

<http://world.yam.com>

<http://hosseinlavi.com>

<http://pold.asean.or.jp>

<http://commons.wikimedia.org>

<http://www.ladymarketonline.com>

<http://www.photoontour.com> Mahason-94-03

สำหรับ สำนักงาน ก.พ. ประเทศไทยได้รับมอบหมายและการสนับสนุนด้าน E-Government โดยได้เสนอโครงการ “Forum on Effectiveness public service web” ซึ่งเป็นโครงการเกี่ยวกับการพัฒนาเว็บไซต์ให้สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างสมบูรณ์แบบหรือที่เรียกว่า ASEAN/National Single Window โดยโครงการดังกล่าวได้จัดไปแล้วเมื่อเดือนมีนาคมที่ผ่านมา มีผู้เข้าร่วมประชุมจากประเทศสมาชิกอาเซียนรวมทั้งกลุ่มประเทศ + 3 ซึ่งผลการดำเนินการโครงการดังกล่าว ทำให้ได้เห็นพัฒนาการของการจัดระบบ E- Government ของประเทศสมาชิกอาเซียนและกลุ่มประเทศ + 3 ซึ่งสำนักงาน ก.พ. สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบ E-Government ในภาคราชการไทยต่อไปได้

จะเห็นได้ว่าความพยายามของภาคราชการโดยสำนักงาน ก.พ. ของประเทศสมาชิกอาเซียนไม่ได้หยุดอยู่แค่เฉพาะกลุ่มประเทศสมาชิกอาเซียน แต่ได้เริ่มมีการสานต่อความร่วมมือกันในระดับภูมิภาคและสร้างความเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศที่เรียกว่าเป็นประเทศแนวหน้าของภูมิภาค ASIA

การที่มี ก.พ. อาเซียน +3 ถือว่าเป็นความเหมาะสมเป็นโอกาสและเป็นช่องทางที่ข้าราชการไทยจะเข้าถึงและได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ในการบริหารราชการและการจัดทำบริการสาธารณะจากระบบราชการของกลุ่มประเทศ +3 ดังนั้น ก.พ. อาเซียน +3 จึงเป็นช่องทางที่ไม่เพียงแต่สำนักงาน ก.พ. จะได้ประโยชน์เท่านั้น แต่ส่วนราชการอื่นๆ สามารถใช้เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มประเทศ + 3 ได้เช่นเดียวกัน □





วันนี้ คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ขอชวน
ท่านผู้อ่านไปรู้จัก **คุณรุ่งโรจน์ เบญจกุล** ข้าราชการ
รุ่นใหม่ แห่งสำนักอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรน้ำบาดาล
กรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ
สิ่งแวดล้อม ที่จะมาแบ่งปันเรื่องราวและแง่คิดดีๆ
ที่สร้างสรรค์น่าสนใจ ขอเชิญติดตามเลยครับ

“

...ทำให้เด็กๆ ใต้น้ำสะอาดดื่มกิน...
ได้เห็นรอยยิ้มของเด็กๆ
ผมจะมีความสุข...

”





Q: สวัสดีครับคุณรุ่งโรจน์ ช่วยแนะนำตัวเองแก่ท่านผู้อ่านสักนิดเถิด

A: สวัสดีครับ ผมชื่อรุ่งโรจน์ เบญจกุล ชื่อเล่นว่า “แทน” นักธรณีวิทยาปฏิบัติการ กรมทรัพยากรน้ำบาดาล เป็นนักเรียนทุน พสวท. (ทุนโครงการพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี) จบมัธยมที่โรงเรียนยุพราชวิทยาลัย ที่เชียงใหม่ ปริญญาตรีทางธรณีวิทยา มหาวิทยาลัย เชียงใหม่ ปริญญาตรีโท Master of Science in Geology จาก Michigan Technological University ทางด้านอุทกธรณีวิทยา ซึ่งเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องน้ำบาดาล (อืม) โดยทุน ก.พ. ครับ

Q: คุณแทนเรียนจบกลับมาใช้ทุนได้นานแล้วหรือ

A: ก็เริ่มบรรจุเข้ารับราชการตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2554 นะครับ (หัวเราะ)

Q: กับการทำงานที่ผ่านมา คุณแทนรู้สึกภูมิใจกับงานไหนเป็นพิเศษ

A: คงเป็นการจัดงานราชพฤกษ์ที่เชียงใหม่ ตอนช่วงน้ำท่วมปี 2554 ที่ผมและพี่ๆ ในกรมฯ ได้รับมอบหมายเป็นทีมจัดงาน ด้วยข้อจำกัดหลายอย่าง โดยเฉพาะเงื่อนไขเวลาที่บีบคั้นพวกเราต้องทำทุกอย่างร่วมกับบริษัท ผู้จัด event ตัวผมเองก็มีส่วนในทุกขั้นตอน ตั้งแต่เตรียมเนื้อหาเชิงวิชาการเกี่ยวกับน้ำบาดาลเสนอเป็นความรู้แก่ประชาชน ลงมือจัดทำนิทรรศการหรือแม้แต่เป็นวิทยากรเอง ซึ่งผลตอบรับที่ได้ก็ค่อนข้างดี เพราะพื้นที่แสดงนิทรรศการของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ที่ใหญ่เกือบ 1 ไร่ได้รับรางวัล Popular Award จากผู้เข้าชมงาน มันเหมือนรางวัลให้แก่ทีมงานที่ได้บากบั่นร่วมกันมาตลอดการทำงาน 3 เดือน ผมอยากชวนผู้อ่านที่สนใจงานราชพฤกษ์ดังกล่าวของกรมทรัพยากรน้ำบาดาล หรือความรู้เกี่ยวกับน้ำบาดาลและธรณีวิทยา ให้เข้าไปที่เว็บไซต์ groundwaterpavilion.com หรือ geoethai.net ที่นั่นจะเป็นแหล่งความรู้ทางธรณีวิทยาที่รวบรวมไว้โดยหมูนักธรณีวิทยาของไทยครับ



ภาพประกอบจาก

<http://www.scoop.co.nz>
<http://www.3dwallz.com>
<http://wallpaperswa.com>
<http://www.liveinternet.ru>
<http://www.eurocopper.org>
<http://mail.groundwater.org>
<http://www.ljepotaizdravlje.ba>

Q: คิดว่าตัวเองมีคุณค่าต่อสังคมอย่างไร

A: งานของผมเกี่ยวข้องกับน้ำบาดาล มีหลายครั้งที่ได้มีโอกาสเข้าไปช่วยแก้ปัญหาแก่ประชาชน ตอนนี้ผมก็กำลังดูแลโครงการน้ำโรงเรียน ได้ไปช่วยติดตั้งระบบน้ำบาดาลพร้อมระบบกรองน้ำตามโรงเรียนต่างๆ ทำให้เด็กๆ ได้มีน้ำสะอาดดื่มกิน ตอนผมได้เห็นรอยยิ้มของเด็กๆ ผมจะรู้สึกมีความสุข ไม่รู้จะอธิบายยังไง (หัวเราะภูมิใจ) รู้สึกว่าตัวเองได้ทำสิ่งที่เป็นประโยชน์

“
...คนที่ล้มเลิก คือ
คนที่ล้มเหลว...
”

Q: มีความคิดอย่างไรเกี่ยวกับการพัฒนาประเทศและสังคมไทย

A: เมืองไทยยังขาดอยู่หลายเรื่อง โดยเฉพาะเรื่องระเบียบวินัยของคน ผมเห็นว่าเราต้องช่วยกันปลูกฝังให้เด็กไทยเริ่มมีวินัยตั้งแต่ยังเล็ก เริ่มที่ระดับครอบครัว ที่บ้าน ซึ่งเป็นที่ที่เด็กใช้เวลาในชีวิตของเขามากที่สุด เพราะโดยพื้นฐานแล้ว คนไทยเรามักติดสบาย จนบางครั้งขาดการควบคุมตัวเอง ไม่ค่อยคิดวางแผนล่วงหน้า การทำกิจการงานต่างๆ จึงเป็นไปค่อนข้างล่าช้า ซึ่งความมีวินัยนี้จะมีประโยชน์มากต่อการทำงานเป็นทีม

Q: คุณแทนยึดถือหลักอะไรในการใช้ชีวิต

A: ถ้าต้องการจะทำอะไรก็ต้องทำให้ถึงที่สุดจนกว่าจะสำเร็จ คนที่ล้มเหลว ไม่ใช่คนที่ทำไม่ได้ เพียงแต่เขายอมแพ้ยกเลิกที่จะทำ

คอลัมน์ “มองต่างอย่างสร้างสรรค์” ฉบับนี้ ขอลาไปพร้อมคำถามสะกิดใจจากคุณรุ่งโรจน์ เบญจกุล แห่งกรมทรัพยากรน้ำบาดาล กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

... ที่ว่าล้มเหลวนะ เพราะทำไม่ได้ หรือไม่ได้ทำ □



อนาคตการเกษียณ อายุราชการ¹

ตอนที่ 2

“

ในตอนที่แล้ว ได้กล่าวถึงการก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุไว้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ที่ผู้คนสนใจมากที่สุดในปัจจุบัน นอกจากโลกที่กำลังก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้ว สังคมไทยของเราก็ได้กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุ (มีประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปเกิน 10 %) มาได้แล้วราว 10 ปี บทความตอนที่แล้ว ยังได้อธิบายผลกระทบจากสังคมผู้สูงอายุ โดยเฉพาะที่อาจมีต่อราชการไทย รวมถึงแนวทางเบื้องต้นเพื่อรับมือกับผลกระทบดังกล่าว

”

บทความในตอนนี้ ขอนำเสนอสรุปผลการศึกษาการเกษียณอายุในประเทศไทย ประสบการณ์บางประเทศที่กำลังก้าวสู่สังคมผู้สูงอายุไปก่อนไทย การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางด้านการบริหารงานบุคคลภาครัฐ การก่อนปิดท้ายด้วยบทสรุปภาพอนาคตของการเกษียณอายุในราชการไทย

ผลการศึกษากการเกษียณอายุในไทย

การศึกษาเกี่ยวกับการเกษียณอายุราชการในประเทศไทย มีอยู่อย่างน้อย 4 ชิ้นสำคัญ สรุปผลดังนี้

ชื่อ	สรุป
ระบบเกษียณอายุข้าราชการตามลักษณะงาน (2542) โดยสำนักงาน ก.พ.	- อายุมีผลต่อการทำงาน (ประสิทธิภาพลดลงเมื่อผู้ทำงานมีอายุสูงถึงระดับหนึ่ง) โดยเฉพาะงานที่อาศัยสมรรถภาพทางกาย ข้าราชการที่ทำงานลักษณะต่างกัน อาจไม่จำเป็นต้องเกษียณที่อายุเท่ากัน แต่อาจกำหนดให้เกษียณจากงาน (Retire from Job) ก่อนเกษียณจากราชการ (Retire from Service) เช่น ผู้ทำงานตรากตรำอาจให้เกษียณจากงานนั้นได้ก่อน เมื่ออายุเริ่มมากขึ้น และเปลี่ยนไปมอหมายงานอื่นที่ไม่ตรากตรำ ก่อนที่ผู้นั้นจะเกษียณจากราชการในภายหลัง - เสนอให้กำหนดอายุเกษียณต่างกันสำหรับข้าราชการที่ทำงานต่างลักษณะ เช่น (1) ผู้ทำงานเสี่ยงภัย ตรากตรำ เหนื่อยล้าสภาพแวดล้อมอันตราย เช่น ตำรวจจราจร/ดับเพลิง/ตระเวนชายแดน พนักงานเรือนจำ อาจให้เกษียณจากงานเมื่ออายุ 50 ปี และ (2) ผู้ปฏิบัติงานด้านกระบวนการยุติธรรม เช่น ตุลาการและอัยการ รวมถึงงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะตัวสูง แต่ยังไม่หนักจนเกินไป เช่น การวิจัยและพัฒนา การสอนวิทยาศาสตร์ อาจให้เกษียณจากงานเมื่ออายุ 65 ปี ทั้งนี้ หากมีการนำแนวทางนี้มาใช้ ควรใช้เฉพาะกับข้าราชการบรรจุใหม่ ส่วนผู้ที่อยู่ในระบบเดิมต้องเปิดโอกาสให้เลือกได้ตามประสงค์

¹ ผู้เขียนเรียบเรียงบทความนี้ขึ้นโดยอาศัยข้อมูลส่วนหนึ่งจาก สำนักวิจัยและระบบพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ขอขอบคุณ คุณพรสิริ สุปัญญา ที่เอื้อเฟื้อข้อมูล

ชื่อ	สรุป
การปรับปรุงระบบการเกษียณอายุราชการ (2550) โดยสำนักงาน ก.พ.	เสนอการกำหนดการเกษียณอายุราชการที่แตกต่างกัน 4 ประเภท ดังนี้ (1) ให้ผู้ปฏิบัติงานยุติการทำงาน (เกษียณอายุ) ตามความสมัครใจ (2) ให้ผู้ปฏิบัติงานยุติการทำงานเมื่อถึงอายุที่กำหนดหรือเมื่อหมดสัญญาจ้าง (3) ให้ผู้ปฏิบัติงานยุติการทำงาน หรือสมัครใจยุติการทำงานเพราะมีการปรับโครงสร้างองค์กร หรือยุบเลิกตำแหน่ง และ (4) การให้ผู้ปฏิบัติงานยุติการทำงาน เพราะด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ป่วย หรือทุพพลภาพ
โครงการพัฒนาดัชนีการเกษียณอายุของข้าราชการและพนักงานของรัฐ (2551) โดยสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ	เสนอว่าการเกษียณอายุข้าราชการพลเรือน อาจกำหนดตามประเภทตำแหน่ง คือ (1) ประเภทบริหารและอำนวยการ ให้เกษียณอายุที่ 65 ปี และกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งไว้แน่นอน เช่น 4 ปีหรือน้อยกว่า (2) ประเภทวิชาการ ให้เกษียณอายุที่ 65 ปี และหากผ่านประเมินก็ให้ทำงานไปได้ถึงอายุ 70 ปี โดยให้ประเมินทุกปีตั้งแต่อายุ 65 ปี เป็นต้นไป (3) ประเภททั่วไป ให้เกษียณอายุที่ 65 ปี และ (4) เกณฑ์สำหรับข้าราชการทุกคน ให้ข้าราชการขอเกษียณตนเองได้ ตั้งแต่อายุ 55 ปี โดยได้รับบำเหน็จบำนาญตามสมควร
การขยายกำหนดเกษียณอายุและการออมสำหรับวัยเกษียณอายุ (2551) โดยสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน / มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย	การขยายอายุเกษียณข้าราชการจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของภาครัฐค่อนข้างมาก โดยหากขยายจาก 60 ปี เป็น 65 ปี แม้จะช่วยชะลอการเกษียณอายุในช่วง พ.ศ. 2551 – 2555 ได้ปีละประมาณ 12,000 คน แต่ภาครัฐต้องลดการรับข้าราชการใหม่ในจำนวนเดียวกัน และการขยายอายุเกษียณโดยไม่รับข้าราชการก็จะทำให้สัดส่วนข้าราชการสูงอายุเพิ่มขึ้นด้วย



วิเทศประสพการณ์

หลายประเทศที่ก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุก่อนไทยเรามาแล้ว ล้วนเคยมีประสบการณ์รับมือการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาพอสมควร ได้เคยปรับปรุง หรือแม้แต่ยกเลิกอายุเกษียณไปโดยสิ้นเชิงโดยสรุปแล้ว แนวทางดำเนินการของ “ประเทศที่อาบนำร้อนมาก่อน” ในแง่การก้าวสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุเคยใช้ มีดังนี้

ญี่ปุ่น (มีผู้สูงอายุ 30 % สูงอันดับ 1 ของโลก) ทอยขยายอายุเกษียณจาก 60 เป็น 65 ปี โดยค่อยๆ ขยายเพิ่มขึ้นครึ่งละ 1 ปี และดำเนินการในทุก 3 ปี

อิตาลี (มีผู้สูงอายุ 27 % สูงอันดับ 2 ของโลก) ให้ชายและหญิง เกษียณอายุที่ 65 และ 60 ปี ตามลำดับ และตั้งแต่ปี 2558 จะนำปัจจัยเรื่องอายุเฉลี่ยของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้น มาพิจารณากำหนดอายุเกษียณของกำลังแรงงานในประเทศอย่างเป็นทางการ

ฝรั่งเศส (มีผู้สูงอายุ 23 % สูงอันดับ 14 ของโลก) ขยายอายุเกษียณจาก 60 เป็น 62 ปี และขยายอายุผู้มีสิทธิรับบำนาญ จาก 65 เป็น 67 ปี รวมทั้งเพิ่มจำนวนปีขั้นต่ำที่ผู้รับบำนาญต้องจ่ายสมทบเข้ากองทุน

สหราชอาณาจักร (มีผู้สูงอายุ 22 % สูงอันดับ 17 ของโลก) ยกเลิกอายุเกษียณที่เคยกำหนดไว้ที่ 65 ปี

การดำเนินการของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะหน่วยงานกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐ ตระหนักถึงความสำคัญของผลกระทบที่กำลังเกิดขึ้นและที่อาจเกิดขึ้นจากการเข้าสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุของไทย ซึ่งตลอด



ภาพประกอบจาก

<http://www.ivsky.com>

<http://www.cncn.com>

<http://www.yudi.gov.cn>

<http://www.rpgwebgame.com>

<http://www.cungmuasam.com>

หลายปีมานี้ แม้จะมีผลการศึกษาเกี่ยวกับระบบการเกษียณอายุเกิดขึ้นหลายเรื่อง โดยบางเรื่องเสนอให้ภาครัฐทบทวนระบบการเกษียณอายุข้าราชการ บางเรื่องเสนอให้ขยายอายุเกษียณข้าราชการทั้งระบบ (เช่น จาก 60 เป็น 65 ปี) ส่วนบางเรื่องก็เสนอให้กำหนดอายุเกษียณได้ต่างกันตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ แต่การศึกษาดังกล่าวข้างต้น ส่วนหนึ่งอยู่บนบริบทการจ้างงานและการปฏิบัติงานในภาคเอกชน ที่อาจแตกต่างจากภาคราชการ

เพื่อให้ภาคราชการมีข้อมูล แนวทาง และวิธีดำเนินการที่เหมาะสมในการพิจารณาปรับปรุงอายุเกษียณ ดังนั้น ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงาน ก.พ. จึงได้ศึกษาวิจัยการขยายอายุเกษียณของข้าราชการพลเรือนสามัญ ทั้งในมิติเชิงคุณภาพและมิติเชิงปริมาณ โดยในเชิงคุณภาพจะได้นำบริบทของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์เป็นกรอบการศึกษา มุ่งทำความเข้าใจผลกระทบของการขยายอายุเกษียณที่มีต่อทั้งปัจเจกบุคคล (เช่น ประสิทธิภาพการทำงานและทางก้าวหน้าในอาชีพ) และต่อสังคมโดยรวม (เช่น ตลาดแรงงาน วัฒนธรรมการทำงาน การบริหารจัดการ องค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ) ส่วนเชิงปริมาณเป็นการสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ที่มีต่อการปรับปรุงอายุเกษียณของข้าราชการ รวมทั้งความต้องการการทำงานต่อหลังเกษียณอายุ

(60 ปี) โดยสำนักงาน ก.พ. จะนำผลการศึกษาวิจัยไปสังเคราะห์และจัดทำเป็นข้อเสนอเชิงนโยบายเกี่ยวกับการขยายอายุเกษียณของข้าราชการพลเรือนสามัญ เสนอคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ต่อไป

อนาคตของการเกษียณอายุในราชการไทย

แม้วันนี้ จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนต่อคำถามที่ว่าอนาคตการเกษียณอายุข้าราชการไทยจะเป็นอย่างไร แต่การทบทวนระบบเกษียณอายุราชการ คงเป็นสิ่งที่ภาคราชการไทยไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ เนื่องจากความเป็นจริงได้ปรากฏว่าโครงสร้างอายุประชากรไทยได้เปลี่ยนแปลงสู่การเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้วอย่างเต็มตัว

บทสรุปของการทบทวนระบบเกษียณอายุราชการ จะออกมาในรูปใด คงต้องอาศัยการศึกษาวิจัยโดยรอบคอบรอบด้าน พร้อมการพิจารณาอย่างแยบคาย เพื่อประโยชน์แก่ทุกฝ่าย นอกจากนี้ ภาครัฐยังไม่อาจมองข้ามความสำคัญของการประชาสัมพันธ์เรื่องดังกล่าวให้ทราบทั่วกันก่อนการดำเนินการ เพื่อสร้างการตระหนักรู้แก่ทั้งข้าราชการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จนเกิดการยอมรับร่วมกันได้ในที่สุด □



เตรียม ความพร้อม ผู้บริหาร

สู่ประชาคมอาเซียน (ตอนจบ)



“

ต่อเนื่องจากฉบับที่แล้ว ได้เล่าให้ท่านผู้อ่านฟังเกี่ยวกับหลักสูตร “ผู้บริหารระดับสูงอาเซียน” ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งแรกโดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับหน่วยงานกลางด้านนโยบายอาเซียน ที่สำคัญอีก 3 หน่วย ได้แก่ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงการต่างประเทศ โดยมีสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นที่ปรึกษาด้านวิชาการ โดยรุ่นที่ 1 ได้ดำเนินการไปแล้ว ในช่วงเดือนเมษายนและพฤษภาคมที่ผ่านมา ฉบับนี้ “คลุกวงใน” จึงขอนำเกร็ดความรู้ที่ได้จากหลักสูตรนี้มาถ่ายทอดต่อให้กับท่านผู้อ่าน ครับ

”

อย่างที่เล่าให้ท่านผู้อ่านฟังไปบ้างแล้ว ว่าหลักสูตรนี้มุ่งเน้นให้ท่านผู้บริหารได้เว้นว่างจากงานประจำที่รัดตัว เพื่อใช้เวลาร่วมกันในการคิดวางแผน จำลองสถานการณ์ในอนาคตที่จะเกิดขึ้นจากการรวมตัวของประชาคมอาเซียนในปี 2558 และเสนอแนวทางการรับมือความไม่แน่นอนที่ประเทศจะเผชิญ เวทีนี้จึงเป็นโอกาสที่ทำให้ทุกท่านที่เข้าอบรมได้ร่วมฝึกคิดและแลกเปลี่ยนอย่างเต็มที่ โดยการฝึกอบรมรุ่นแรก มีท่านผู้บริหารทุกภาคส่วนเข้าร่วมจำนวน 35 ท่าน จากทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคส่วนอื่น อาทิ ปลัดกระทรวงจำนวน 12 ท่าน ประธานสมาคมธุรกิจต่างๆ อาทิ หอการค้าไทย สมาอุตสาหกรรม ผู้บริหารรัฐวิสาหกิจ ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ผู้บริหารระดับสูงภาคเอกชน ได้แก่ บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และภาคสื่อสารมวลชน ได้แก่ เครือเนชั่น เป็นต้น

นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ใน การเชิญผู้บริหารทุกภาคส่วนให้ได้มาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เข้าใจสถานการณ์ในอนาคต และร่วมกันจำลองความคิดเพื่อวางแผนยุทธศาสตร์เตรียมการอาเซียนให้กับประเทศไทย ซึ่งประเด็นที่ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจค่อนข้างมาก ได้แก่ การกำหนดหัวข้อการฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 หัวข้อด้วยกัน (5 Modules) ได้แก่ 1) แรงขับเคลื่อนและแนวโน้มทิศทางโลก 2) ภูมิทัศน์ของภูมิภาคอาเซียน 3) วาระของชาติ 4) ทักษะการสร้างความร่วมมือและการรวมกลุ่ม และ 5) การศึกษาดูงานประเทศอาเซียน นอกจากนี้ สิ่งที่คุณเข้าอบรมแสดงความเห็นว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง คือ กิจกรรมการอภิปรายเพื่อหาแนวทางการร่วมมือและแก้ไขข้อจำกัดในการดำเนินการ (Working Model & Relaxing Constraint Workshop) ซึ่งผู้เข้าอบรมเห็นว่าได้รับประโยชน์อย่างมากจากกิจกรรมนี้ เนื่องจากได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับประเทศในภูมิภาคอาเซียนจากผู้ที่มีประสบการณ์ตรง และได้ร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างกว้างขวาง ตลอดจนมีการฝึกทักษะการคิดจากการจำลองสถานการณ์ในอนาคตจากการรวมตัวของประชาคมอาเซียนอีกด้วย



จากการที่หลักสูตรได้กำหนดให้ผู้บริหารที่เข้าอบรมได้บูรณาการความคิด ความรู้ และสิ่งที่แลกเปลี่ยนระหว่างการฝึกอบรมตลอดหลักสูตร มาสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ก่อนที่จะสิ้นสุดการฝึกอบรม ผู้เข้าอบรมจึงได้ร่วมกันระดมสมองและจัดทำเป็นร่างข้อเสนอเชิงนโยบาย (Policy Paper) เสนอต่อนายกรัฐมนตรี เพื่อกำหนดจุดยืนในเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศพร้อมทั้งแผนปฏิบัติการขับเคลื่อน โดยจะขอสรุปภาพรวมข้อเสนอดังกล่าวมาให้ท่านผู้อ่าน ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของข้อเสนอ คือ การค้นหาความต้องการของประเทศในด้านต่างๆ ครอบคลุมทุกภาคส่วน เพื่อให้สามารถวางเป้าหมายและยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน สามารถทุ่มเททรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อนำไปสู่การวางแผนเพื่อปฏิบัติต่อไป

2. ผลการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของอาเซียน สรุปได้ว่าตลาดผู้บริโภคในภูมิภาคจะขยายขึ้นเป็น 600 ล้านคน จากประชากรชาติในอาเซียนรวมกันทั้งหมด อีกทั้งภูมิภาคนี้ยังเต็มไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ การเกิดขึ้นของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบทางการค้าและการลงทุนแบบใหม่ การผนวกรวมห่วงโซ่การผลิตในภูมิภาคและการจัดหาแหล่งวัตถุดิบในภูมิภาค ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงอยู่ในสถานะที่เป็นฐานเศรษฐกิจทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญทั้งด้านทรัพยากร (Resources) การลงทุน (Investment) ตลาด (Market) และการขนส่งสินค้า (Logistics)

3. ข้อเสนอ จากการวิเคราะห์สภาพทั่วไปของอาเซียน รวมทั้ง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของประเทศไทยในการเข้าเป็นประชาคมอาเซียนแล้วนั้น ผู้เข้าอบรมจึงได้จัดทำข้อเสนอเป็น 2 ลักษณะ คือ ข้อเสนอภาพรวมของประเทศ (Broad Based Approach) และ ข้อเสนอสำหรับภาคธุรกิจที่สำคัญ (Sector Based Approach)





สำหรับข้อเสนอภาพรวมของประเทศ มีข้อเสนอ
แบ่งออกเป็น 2 เรื่องด้วยกัน ได้แก่

3.1) กำหนดจุดยืนใหม่ของประเทศ (Strategic Positioning)
โดยแปรสภาพจากประเทศผู้ผลิตและเน้นการผลิต (Manufacturing
Base) มาเป็นประเทศผู้ค้า (Trading Nation) และประเทศ
ผู้ลงทุน (Investment Country) ซึ่งจะทำให้ได้โดยการเพิ่มโอกาส
ให้แก่ภาคธุรกิจ โอกาสในการเข้าถึงตลาด และโอกาสในการเข้าถึง
แหล่งสินเชื่อ รวมทั้งต้องเสริมสร้างศักยภาพในการประกอบการ
แก่ผู้ประกอบการชาวไทยให้มีความพร้อม

3.2) จัดตั้งหน่วยงานชื่อ Thailand External Trade
Organization (TETRO) เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการวิสาหกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประกอบธุรกิจ ทำการค้าและ
การลงทุนในต่างประเทศอย่างเป็นรูปธรรมและครบวงจร โดยให้มี
คณะกรรมการบริหาร ซึ่งมีองค์ประกอบมาจากทั้งภาครัฐและเอกชน
และให้มีการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานใหม่นี้ด้วย

สำหรับข้อเสนอภาคธุรกิจที่สำคัญ มีเพียงข้อเสนอเดียว
จากผู้เข้าอบรม คือ การเป็นศูนย์กลางการศึกษาด้านการท่องเที่ยว
ของภูมิภาค (Regional Tourism Education Hub) โดยการเปิด
หลักสูตรด้านการท่องเที่ยวและการโรงแรมให้มากยิ่งขึ้น สร้างให้มี
องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการการท่องเที่ยวในประเทศไทย
โดยเน้น การท่องเที่ยวในเขตประเทศร้อน โดยการประสาน
ความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศที่มีชื่อเสียง
เป็นที่ยอมรับในการศึกษาวงกรอบหลักสูตร และควรนำจุดเด่น
เรื่องวัฒนธรรมของเอเชีย (Asian Culture) อาทิ ความโอบอ้อมอารี
ความอ่อนน้อม มาผสมผสานกับแนวคิดและองค์ความรู้ด้าน
การบริหารจัดการของโลกตะวันตก

โดยร่างข้อเสนอนี้ผู้เข้าอบรมจะได้นำเสนอต่อนายกรัฐมนตรี
ในฐานะประธานกำกับหลักสูตร เพื่อเป็นแนวทางหนึ่งในการกำหนด
ทิศทางการเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป ซึ่งต้องถือได้ว่า
การฝึกอบรมหลักสูตรนี้ของท่านผู้บริหารระดับสูง มีใช้เป็นแต่เพียง
การเข้าฟังบรรยายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่านั้น แต่ยังมี
โอกาสร่วมกันจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายให้กับรัฐบาลอีกด้วย
หากมีความคืบหน้าเกี่ยวกับเรื่องนี้ “คลุกวงใน” ก็จะนำมาเล่า
ให้ท่านผู้อ่านฟังอีกเช่นเคยครับ □



เก็บตกจากเมลเบิร์น : บทเรียนจากหลักสูตร Leadership Development Program

“

ในช่วงระหว่างวันที่ 3 - 14 มิถุนายน 2556 ที่ผ่านมา ผมได้ไปเข้าร่วมหลักสูตร Leadership Development Program ซึ่ง The University of Melbourne ในประเทศออสเตรเลีย เป็นผู้จัด ตลอดระยะเวลาเกือบสองสัปดาห์ ผู้เข้ารับการอบรมซึ่งคือนักบริหารระดับกลาง จากส่วนราชการต่างๆ ของไทย ได้เรียนรู้แนวคิด หลักการ เทคนิควิธีและประสบการณ์ของการบริหารจัดการและการเป็นผู้นำในภาครัฐของออสเตรเลียหลายประการ จึงขอนำประเด็น ซึ่งถือเป็นบทเรียนจากการอบรมดังกล่าวมาเล่าให้ผู้อ่านวารสารข้าราชการฉบับนี้ฟัง เพื่อให้เห็นภาพรวมและแนวโน้มของการบริหารจัดการและการพัฒนาผู้นำในภาครัฐ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารราชการต่อไป

”

บทความนี้จะสรุปประเด็นสำคัญซึ่งผู้เขียนคิดว่าเกี่ยวข้องและสามารถนำมาใช้พิจารณาประกอบการพัฒนาการบริหารราชการไทย ในหลายประเด็น รวมทั้งมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะที่อาจนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้างและการจัดองค์กร ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรในภาครัฐไทยต่อไป

บทเรียน 7 ประการในการจัดการภาครัฐ

บทเรียนที่ 1 การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบัน

ต้องอาศัยมุมมองจากภายนอก (Outside In Approach) โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถของหน่วยงานของรัฐ ในการให้บริการสาธารณะ รวมทั้งมีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำในภาครัฐด้วย จากการศึกษาของ CSIRO พบว่า แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ซึ่งเรียกว่า Global Megatrend ที่ผู้นำภาครัฐ รวมทั้งภาคราชการของไทยต้องให้ความสำคัญ ประกอบด้วย (1) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรของโลกมีอยู่อย่างจำกัด - More from Less (2) การดูแลรักษาสภาพนิเวศ และความหลากหลายทางชีวภาพ - Going, going,...gone (3) การเปลี่ยนแปลงของศูนย์กลางเศรษฐกิจศาสตร์ของโลก





จากภูมิภาคหนึ่งไปสู่อีกภูมิภาคหนึ่ง - The Silk Highway
(4) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของประชากร - Forever Young
(5) การเชื่อมต่อกันของสังคมโลก - Virtually here และ
(6) ความคาดหวังของผู้รับบริการที่เพิ่มมากขึ้น - Great expectations

บทเรียนที่ 2 ในการบริหารจัดการภาครัฐต้องมีความเข้าใจ มิติที่หลากหลายของธรรมาภิบาล (Governance) มุมมองของแนวคิดธรรมาภิบาลที่ต่างกันย่อมส่งผลให้รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแตกต่างกัน เช่น บางมุมมองเน้นการลดบทบาทภาครัฐและให้ความสำคัญกับภาคเอกชน (State or Market) หรือมุมมองของธนาคารโลกที่เน้นประสิทธิภาพ (Efficiency) และความชัดเจนของหน้าที่ความรับผิดชอบ (Accountability) หรือมุมมองที่เน้นรูปแบบของการขับเคลื่อนสังคม (Steer) เป็นต้น นอกจากนี้ ต้องพิจารณาด้วยว่าจะสร้างความสมดุลระหว่างมุมมองต่างๆ ได้อย่างไร เพื่อให้ภาครัฐมีกรอบการบริหารจัดการที่ประสานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

บทเรียนที่ 3 การจัดการภาครัฐตามแนวคิด New Public management ที่เน้นการแยกหรือตั้งองค์กรที่มีความเป็นอิสระในการให้บริการสาธารณะจำนวนมาก (เช่น Executive Agencies และองค์การมหาชน) หรือการมีโครงสร้างการบริหารราชการหลายระดับ (เช่น ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น) ทำให้ขาดเอกภาพในสายการบังคับบัญชาและก่อให้เกิดปัญหาการประสานงาน (Coordination problems) ในปัจจุบันภาครัฐหลายแห่งทั้งในอังกฤษและออสเตรเลียจึงได้เริ่มปรับเปลี่ยนไปสู่แนวทางการจัดการภาครัฐที่เน้นองครวม (Whole of Government) หรือการจัดการภาครัฐที่เน้นการประสานเชื่อมโยง (Joined Up Government) เช่นเดียวกับภาครัฐของไทยที่เน้นการบริหารจัดการแบบบูรณาการ

บทเรียนที่ 4 ในปัจจุบันองค์กรและหน่วยงานนอกภาครัฐ (Non-State Actors) มีบทบาทในการบริหารจัดการภาครัฐเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น วิธีการบริหารจัดการภาครัฐจึงปรับเปลี่ยนจากเดิมซึ่งเน้นการควบคุมบังคับบัญชา (Command and Control) ไปสู่การสร้างความร่วมมือและความเชื่อถือไว้วางใจต่อกัน (Collaboration and Trust) ดังจะเห็นได้จากการบริหารจัดการโครงการขนาดใหญ่หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะหลายแห่งในออสเตรเลียที่ให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของหุ้นส่วนเชิงธุรกิจ การร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (Public Private Partnership) หรือการให้ชุมชนบริหารจัดการตนเองในกรณีการฟื้นฟูชุมชนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ เป็นต้น

บทเรียนที่ 5 การตัดสินใจในภาครัฐมีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง การเข้าใจบริบทและรูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐ จะช่วยให้การกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ตัวแบบการตัดสินใจเชิงเหตุผล (rational decision making model) อาจใช้ได้บางสถานการณ์เนื่องจากมีปัจจัยอื่นที่มีอิทธิพลเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยรูปแบบการตัดสินใจตามแนวคิดของ John Kingdon ที่ให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ของกระแสปัญหา (Problem Stream) กระแสทางเลือก (Policy Stream) และกระแสการเมือง (Politics Stream) จะช่วยให้การตัดสินใจในภาครัฐ โดยเฉพาะการตัดสินใจในโครงการที่จะมีผลกระทบอย่างมากต่อสังคม (เช่น โครงการที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานและการให้บริการสังคม) มีความรอบคอบและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องแสดงบทบาทของการเป็น Policy Entrepreneur ในการผลักดันทางเลือกนโยบายซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะอย่างแท้จริงหรือจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในภาครัฐ

บทเรียนที่ 6 รูปแบบภาวะผู้นำในภาครัฐที่เหมาะสมต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างการควบคุมบังคับบัญชา (Command and Control) กับการให้อำนาจและความมีอิสระ (Empowerment) ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ





สถานการณ์ต่างๆ จึงมีหลายรูปแบบ บางสถานการณ์อาจต้องการภาวะผู้นำที่มีบารมี (Charisma) บางสถานการณ์อาจต้องใช้รูปแบบ Shared Leadership หรือผู้นำที่เน้นการสร้างความร่วมมือ (Collaborative Leadership) นอกจากนี้ การตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อสังคมจำเป็นต้องประเมินความสมดุลระหว่างความคุ้มค่าและความเสี่ยงที่เกิดขึ้น ดังกรณีของการตั้งโรงผลิตน้ำจืดจากน้ำทะเล (Desalination Plant) และการจัดการภัยพิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้ ในภาพรวม ภาวะผู้นำภาครัฐมักมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล (Vision) การมีอิทธิพลในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่อยู่นอกเหนืออำนาจบังคับบัญชา (Influence) และจริยธรรม (Ethics) (ซึ่งเน้นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลหลักฐาน การวิเคราะห์หวัญ และการทำงานในสิ่งที่เจ้าหน้าที่ของรัฐควรและพึงกระทำ)

บทเรียนที่ 7 ในการพัฒนาการบริหารจัดการในภาครัฐ จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง (Build culture receptive to change) โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนจากองค์กรที่มีความเป็นราชการสูง (กล่าวคือ องค์กรที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ระบบ โครงสร้าง กระบวนการและการบริหารคนที่ชัดเจน) ไปสู่การเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานพร้อมตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีอิสระและมินวัตกรรม) ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยน Management Routines และ Leadership Routines เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ตาม

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารราชการไทย

ระบบราชการไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงหลายประการ เช่นเดียวกับภาครัฐของออสเตรเลีย ดังนั้น บทเรียนจากหลักสูตร Leadership Development Program สามารถนำมาเป็นแนวทางพิจารณาประกอบการพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ให้สามารถปรับตัวและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนสังคมได้ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอสำหรับพัฒนาองค์กรและระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

1. ควรมีการศึกษารูปแบบการจัดโครงสร้างและการจัดองค์กรของภาคราชการให้มีความหลากหลาย เพื่อให้ตอบสนองและรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน หรือเพื่อให้การให้บริการสาธารณะตอบสนองความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เช่น โครงสร้างและการจัดองค์กรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการภัยพิบัติ อาจแตกต่างจากโครงสร้างของส่วนราชการที่มีภารกิจเกี่ยวกับงานนโยบาย หรืองานให้บริการประชาชน เป็นต้น

2. ควรพัฒนารอบกฎหมายและแนวทาง (Regulatory Framework and Guideline) เกี่ยวกับรูปแบบการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นให้ชัดเจน เพื่อให้ส่วนราชการมีแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรนอกภาคราชการ และชุมชนในการจัดทำและการให้บริการสาธารณะ ซึ่งจะช่วยให้ส่วนราชการเลือกใช้แนวทางในการบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสมกับสภาพความจำเป็นและสถานการณ์ เช่น มีแนวทางว่าเมื่อใดจะใช้การร่วมทุนระหว่างภาครัฐหรือเอกชน เรื่องใดจะให้ภาคส่วนอื่นหรือชุมชนมีส่วนร่วม และมีส่วนร่วมในระดับใด โดยไม่ถูกครอบงำด้วยข้อจำกัดเรื่องโครงสร้างระบบราชการที่เน้นความเหมือนกันของทุกหน่วยงานโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของภารกิจและสภาพแวดล้อม

3. ควรมีการพัฒนากลไกที่จะส่งเสริมสนับสนุนการทำงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและองค์กรนอกภาคราชการ โดยเน้นการสร้างการเชื่อใจไว้วางใจ การสนับสนุนทรัพยากร การอำนวยความสะดวก และการกำกับดูแลเท่าที่จำเป็น ในขณะเดียวกัน ต้องมีกลไกในการประสานงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อก่อให้เกิดการบูรณาการอย่างแท้จริง

ภาพประกอบจาก

<http://www.laort.edu>

<http://www.nipic.com>

<http://blog.naver.com>

<http://blog.pdus2go.com>

<http://themhcc.blogspot.com>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.mcafeeinstitute.com>

<http://learn.leadershipsillsdevelopment.com>



ข้อเสนอสำหรับการพัฒนาบุคลากร

1. ควรพัฒนาความรู้และทักษะของข้าราชการให้สามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความไวต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Sensitivity) โดยเน้นทักษะในการการนำมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้เป็นหลักตั้งต้นในการพัฒนาระบบการบริหารราชการ (Outward) มิใช่เริ่มต้นด้วยการคิดถึงตนเองก่อนเป็นหลัก (Inward)

2. ควรพัฒนาความเป็นมืออาชีพ โดยเน้นความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะสำหรับการทำงานในบริบทของการบริหารราชการแบบ Collaborative Government) ดังต่อไปนี้

- ทักษะและสมรรถนะในการทำงานร่วมกับเครือข่ายทั้งในและนอกภาครัฐราชการ เพื่อสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ (Trust) ให้กับเจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐ ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการที่เน้นการบริหารแบบบูรณาการและการประสานงานกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของรัฐบาล (Collaborative Government)

- ความรู้และทักษะด้านเทคนิคในการตัดสินใจและการบริหารโครงการ (Technical Skills for Project Management) ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ ผลตอบแทนการลงทุน และการประเมินผลโครงการ ตลอดจนเทคนิคการจัดการบริการสาธารณะด้านอื่นๆ

3. ควรพัฒนาระบบและรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับระบบราชการไทย โดยเน้นการกำหนดกรอบการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพและบริบทของการบริหารราชการที่เปลี่ยนแปลงไป โดยควรหาวิธีการและเทคนิคในพัฒนาที่ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับได้สะท้อน (Reflect) ภาวะผู้นำของตนเอง เช่น การใช้การสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยง (Coaching and Mentoring) เป็นต้น

สรุปข้อคิดในการพัฒนาผู้นำภาครัฐ

ผมขอจบบทความนี้ ด้วยการนำแนวคิดในการพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Enabling Change Leaders) ซึ่งคุณ Craig Howard ตำแหน่ง Assistant Commissioner, Security and Intelligence และเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูประบบตำรวจและเรือนจำของรัฐวิกิตอเรีย มาฝากท่านผู้อ่าน ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีประเด็นที่ควรคำนึงดังต่อไปนี้

- พัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกผ่านกลไกสำคัญ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) การพัฒนา (Develop) และการให้รางวัล (Reward)

- เพิ่มขีดความสามารถที่จำเป็นในการทำงาน เช่น การบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารการเปลี่ยนแปลง หรือการบริหารโครงการ เป็นต้น

- ให้ความสำคัญต่อสายการบังคับบัญชา หากต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลง แต่อย่าคาดหวังให้ผู้ที่อยู่บนยอดสายการบังคับเปลี่ยนแปลง (Respect the hierarchy to make change, but don't expect hierarchy to make change)

- สร้างความผูกพันในความรู้สึกรักหรือสัญญาใจ (Psychological and Emotional Contract)

- เข้าใจหลักการของการใช้อำนาจหรือการสร้างความสำเร็จไว้วางใจ

- ต้นเหตุของปัญหาอยู่ที่ไหน แก่ที่นั่น
- อย่าเถียงกันในเรื่องความเห็นที่ไม่ตรงกันเกี่ยวกับข้อมูล จนลืมประเด็นที่เป็นสาระสำคัญซึ่งต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

- สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนการเปลี่ยนแปลง (Those that write the plan, don't fight the plan)

- ความมุ่งมั่นผูกพันเอาจริงเอาจัง (Commitment) เป็นเรื่องที่ต้องหล่อเลี้ยง (Nurture) ไม่ใช่การสร้างขึ้นได้ง่ายๆ (Create)

- ความมุ่งมั่นผูกพันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จไว้วางใจ

หวังว่าผู้อ่านคงจะมีกำลังใจในการสร้างการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการขึ้นบ้าง รวมทั้งอาจช่วยให้ลืมประโยคที่บันทึกกำลังใจ ที่ว่า “ถ้าอยากสร้างศัตรู ก็ลองเปลี่ยนบางอย่างดู” □





เมื่อยอมทำเรื่องเล็กๆ ก่อนแล้ว สุดท้ายก็จะยอมทำ เรื่องที่ใหญ่ขึ้น

“จริงๆ แล้วเราเกรงใจอะนะ แต่ว่าไหนๆ ก็ช่วย.....แล้ว
รบกวนช่วย..... ด้วยอีกหน่อยละกันนะ ”

เคยได้ยิน หรือได้รับคำขอร้องด้วยประโยคลักษณะนี้ หรือประโยคคล้ายกันนี้บ้าง
หรือไม่ครับ หรือตกอยู่ในสถานการณ์แบบนี้บ้างหรือไม่



สถานการณ์ที่ว่านี้ คือ สถานการณ์ที่ใครสักคนหนึ่งขอให้ท่านทำอะไรสักอย่าง ซึ่งเป็นเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ไม่เหลือบ่ากว่าแรงที่ท่านจะทำให้ได้ ดังนั้น จึงมีแนวโน้มที่ท่านจะไม่ปฏิเสธที่จะทำตามคำขอนั้น ภายหลังจากที่ท่านทำตามคำขอนั้นแล้ว ใครสักคนหนึ่งคนนั้นก็ขอให้ท่านทำอะไรสักอย่าง ซึ่งเป็นเรื่องที่ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม

ท่านคิดว่า แนวโน้มที่ท่านจะยอมทำตามในสิ่งที่ใครสักคนหนึ่งขอให้ท่านทำเป็นเรื่องที่สอง ซึ่งเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่าเรื่องแรกที่ท่านทำไปก่อนหน้านี้แล้ว มากกว่าหรือน้อยกว่า การที่ท่านจะปฏิเสธไม่ยอมทำตามในสิ่งที่ใครสักคนหนึ่งขอให้ท่านทำเป็นเรื่องที่สอง

ในปี 1966 นักจิตวิทยา 2 คน ชื่อว่า Freedman และ Fraser ได้ทำการทดลองหนึ่งขึ้น เช่นนี้ครับ

ผู้วิจัยซึ่งแสดงตนว่าเป็นอาสาสมัครณรงค์เรื่องการขับที่ปลอดภัย ได้ขอให้เจ้าของบ้านติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ซึ่งเขียนคำว่า “ขับด้วยความระมัดระวัง” (Drive Carefully) ด้วยตัวอักษรที่ไม่สวยงามนัก (หรือจะเรียกว่าลายมือไม่สวยก็คงได้) ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้าน ผลปรากฏว่า เจ้าของบ้านเพียง 17 เปอร์เซ็นต์ที่ยอมตกลงให้ผู้วิจัยติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้าน

ในขณะที่เจ้าของบ้านอีกกลุ่มหนึ่ง ก่อนที่นักวิจัยจะขอให้เจ้าของบ้านติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ นั้น นักวิจัยได้ขอให้เจ้าของบ้านติดตั้งป้ายสัญลักษณ์ขนาดเล็ก ซึ่งเขียนคำว่า “จงเป็นผู้ขับอย่าง

ปลอดภัย” (Be a safe driver) ไว้ที่หน้าต่างของบ้าน หลังจากนั้นอีกสองอาทิตย์ นักวิจัยจึงขอให้เจ้าของบ้านติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ซึ่งไม่สวยงามนัก ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้าน ผลปรากฏว่า เจ้าของบ้านถึง 76 เปอร์เซ็นต์ที่ยอมให้ติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้าน

ทำไมจึงเป็นเช่นนั้น เพราะเหตุใด เจ้าของบ้านที่ได้รับการขอให้ติดตั้งป้ายสัญลักษณ์ขนาดเล็กไว้ที่หน้าต่างของบ้านก่อน จึงมีแนวโน้มจะยอมให้ผู้วิจัยติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้าน มากกว่า เจ้าของบ้านที่ได้รับการขอร้องให้ติดตั้งแผ่นป้ายขนาดใหญ่ไว้ที่สนามหญ้าหน้าบ้านเลย

การทดลองดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์หนึ่งทางจิตวิทยา ที่เรียกว่า The Foot-in-the-Door technique ถ้าแปลแบบตรงตัว คงได้ประมาณว่า เทคนิคการก้าวเท้าเข้าประตู แต่ถ้าให้ตรงความหมาย ก็คงต้องใช้คำว่า เทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กก่อนค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่

เปรียบเทียบกับกรขอเข้าไปในบ้านผู้อื่น แทนที่ท่านจะขอเข้าไปในบ้านผู้อื่นเลย ซึ่งโดยมากมักมีแนวโน้มที่จะถูกปฏิเสธ เปลี่ยนเป็นการขอให้ผู้อื่นยอมให้ท่านในเรื่องเล็กๆ ก่อน เช่น อาจจะขอดื่มน้ำสักแก้ว ขอนั่งพักหน้าบ้าน แล้วค่อยขอเข้าไปในบ้าน ซึ่งน่าจะมีแนวโน้มที่จะถูกปฏิเสธน้อยลง อย่างไรก็ตาม นี่เป็นการเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดเจนขึ้น ดังนั้น อย่าไปจริงจังว่าเราจะขอเข้าไปในบ้านผู้อื่นเพื่อทำอะไรนะครับ

หลักการของเทคนิคนี้ คือ ผู้คนที่ขอยอมทำตามคำขอในเรื่องเล็กๆ ก่อน มีแนวโน้มที่จะยอมทำตามคำขอในเรื่องที่ใหญ่ขึ้นในภายหลังด้วย

เคยได้รับคำเชิญชวนให้เข้าร่วมฟังสัมมนาทางธุรกิจกันบ้างหรือไม่ครับ ซึ่งมักเป็นการสัมมนา ที่ผู้จัดการสัมมนาเชิญผู้ประสบความสำเร็จในธุรกิจนั้นมาบอกเล่าถึงชีวิตที่ประสบความสำเร็จของตนเอง รวมถึงเหตุผลที่ประสบความสำเร็จ และในตอนท้ายของการสัมมนา ก็มักจะมีการเชิญชวนผู้เข้าร่วมการสัมมนาเข้าร่วมทำธุรกิจด้วยกัน

หากลองเทียบกับเรื่องราวเทคนิคที่ใช้ในบทความครั้งนี้แล้ว คงเห็นภาพได้ว่า การที่จัดให้มีการสัมมนาทางธุรกิจขึ้น แล้วจึงเชิญชวนให้เข้าร่วมธุรกิจ เป็นการประยุกต์ใช้เทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กก่อนค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่ในรูปแบบหนึ่งนั่นเอง กล่าวคือ หากบริษัทเชิญชวนให้เข้าร่วมทำธุรกิจโดยตรง โอกาสที่ผู้ถูกเชิญชวนจะสนใจเข้าร่วมในธุรกิจนั้น คงมีในระดับหนึ่ง แต่เพื่อเพิ่มโอกาสให้ผู้ถูกเชิญชวนจะสนใจเข้าร่วมในธุรกิจมีมากขึ้น จึงจัดให้มีการสัมมนาทางธุรกิจขึ้น และเชิญชวนให้เข้าร่วมการสัมมนา ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นการขอเรื่องเล็กๆ ก่อน เมื่อผู้ถูกเชิญชวนเข้าร่วมการสัมมนาด้วยแล้ว ก็ค่อยขอให้เข้าร่วมทำธุรกิจด้วย ซึ่งถือว่าการขอในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น

ในปี 1965 นักจิตวิทยา ชื่อ Stanley Milgram ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเชื่อฟังขั้นหนึ่งขึ้น ดังนี้ ผู้ทดลองแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการทดลองรับทราบว่าเป็นการทดลองเรื่องการเรียนรู้และความทรงจำ โดยกำหนดให้ผู้เข้าร่วมการทดลองรับทราบเป็นครู เมื่อเข้าสู่ห้องทดลองซึ่งมีเครื่องช็อตไฟฟ้าที่มีปุ่มปรับระดับความแรงของไฟฟ้าตั้งแต่ 15 - 450 โวลต์อยู่

ในการทดลอง ผู้เข้าร่วมการทดลองที่รับทราบเป็นครูจะได้รับการแจ้งจากผู้ทดลองให้กดปุ่มช็อตไฟฟ้าทุกครั้งเมื่อผู้เข้าร่วมการทดลองอีกคนที่รับทราบเป็นนักเรียน (ซึ่งไม่ใช่ผู้รับการทดลองจริง) ตอบคำถามผิด ทั้งนี้ ต้องบอกก่อนว่าการช็อตด้วยไฟฟ้าไม่ได้เกิดขึ้นจริง

เมื่อผู้ร่วมการทดลองกดปุ่มช็อตไฟฟ้าแล้ว ก็จะได้ยินเสียงกรีดร้องด้วยความเจ็บปวด ซึ่งผู้ทดลองจะปรับระดับความแรงของไฟฟ้าให้สูงขึ้น และแจ้งให้ผู้เข้าร่วมการทดลองกดปุ่มเช่นเดิมเมื่อระดับความแรงของไฟฟ้าสูงขึ้น เสียงกรีดร้องก็ยิ่งดังและฟังดูทรมานขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามเรื่องราวที่เราพูดถึงในครั้งนี้อาจไม่ใช่เรื่องของ การเชื่อฟัง ดังนั้น ผู้เขียนจึงไม่ขอลงในรายละเอียดของการทดลองและเรื่องราวที่สืบเนื่อง เกี่ยวข้องมากนัก

ประเด็นจากการทดลองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราวที่เราพูดถึงในครั้ง นี้ คือ หากผู้ทดลองขอให้ผู้เข้าร่วมการทดลองกดปุ่มช็อตไฟฟ้าที่ระดับความแรงสูงเลย แนวโน้มที่ผู้เข้าร่วมการทดลองจะกดปุ่มจะมีน้อยมาก แต่เมื่อผู้เข้าร่วมการทดลองเริ่มกดปุ่มช็อตไฟฟ้าตั้งแต่ระดับเล็กน้อยที่ไม่เกิดความเจ็บปวดเรื่อยไปจนถึงระดับความแรงที่สูงมาก ผู้ร่วมการทดลองกลับมีแนวโน้มมากขึ้นที่จะกดปุ่มช็อตไฟฟ้า

ส่วนหนึ่ง คงกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของ การเชื่อฟังผู้ทดลอง แต่คงไม่สามารถมองข้ามไปได้เลยว่า จะไม่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กน้อยก่อนค่อยขอให้ทำเรื่องใหญ่ด้วย

จากการทดลองนี้ เป็นเรื่องน่าคิดทีเดียวว่า เมื่อผู้ทดลองขอให้ผู้เข้าร่วมการทดลองกดปุ่มช็อตไฟฟ้าที่ระดับความแรงไฟฟ้าเล็กน้อยก่อน และขอให้กดปุ่มช็อตไฟฟ้าที่ระดับความแรงไฟฟ้าสูง จะมีผู้เข้าร่วมการทดลองจำนวนมากที่ทำตาม ซึ่งหากผู้เข้าร่วมการทดลองถูกขอให้กดปุ่มช็อตไฟฟ้าที่ระดับความแรงไฟฟ้าสูงเลย คงมีน้อยคนนักที่จะยอมทำตาม

เช่นนี้แล้ว ก็อาจเป็นไปได้ว่า ในชีวิตประจำวันของเรา หากทำตามคำขอในเรื่องเล็กน้อยบางอย่างแล้ว ก็อาจเป็นจุดเริ่มต้นนำไปสู่การทำตามคำขอในเรื่องที่ใหญ่ขึ้นได้ด้วย

เหตุที่ใช้เทคนิคนี้ ทำให้ผู้ถูกขอมิแนวโน้มจะยอมทำตามคำขอในเรื่องใหญ่มากขึ้น นักจิตวิทยาให้คำอธิบายว่าเป็นเพราะเทคนิคนี้ใช้ประโยชน์จากแนวคิดทางจิตวิทยาในเรื่องของการผูกมัดตนเอง (Commitment) และความไม่คล้อยจองทางปัญญา (Cognitive Dissonance)

กล่าวคือ เมื่อบุคคลมีการผูกมัดตนเองกับเรื่องใดแล้ว บุคคลก็จะรู้สึกว่าคุณมีแรงกดดันที่จะต้องทำตามเรื่องที่ผูกมัดตนเองอยู่เปรียบได้กับการทำตามคำขอในเรื่องเล็กน้อย หากพฤติกรรมที่ตามมาในภายหลังไม่สอดคล้องกับพฤติกรรมที่ตนเองได้ทำไว้ก่อนหน้า (การผูกมัดตนเอง) แล้ว ก็อาจเป็นสาเหตุให้เกิดความรู้สึกไม่สบายตนขึ้น เปรียบกับการขอให้ทำในเรื่องที่ใหญ่ขึ้น



ลองนึกถึงในระหว่างการประชุม เมื่อประธานกล่าวแสดงความเห็นต่อที่ประชุม เช่น สนับสนุนหรือเห็นด้วยกับข้อเสนอ บุคคลนั้นอาจพิจารณาแล้วว่าการสนับสนุนข้อเสนอนั้น เป็นทางเลือกที่บุคคลอื่นในที่ประชุมน่าจะมีความคิดเห็นเช่นเดียวกัน แม้ในตอนแรกประธานอาจจะไม่เห็นด้วยกับข้อเสนอเท่าไรนัก แต่เมื่อได้แสดงพฤติกรรมเชิงสนับสนุนข้อเสนอกไปแล้ว บุคคลนั้นก็ควรจะเชื่อตามสิ่งที่ตนกล่าวออกไป หากมีบุคคลอื่นแสดงความคิดเห็นแย้ง แนวโน้มที่ประธานจะเห็นคล้อยตามความเห็นแย้งนั้นคงมีน้อยลง เนื่องจากประธานได้แสดงความคิดเห็นที่ตรงกันข้ามไปก่อนหน้านี้แล้ว

สำหรับผู้อ่านท่านใดที่นิยมดูซีรีส์สืบสวนสอบสวนที่มีเรื่องราวเกี่ยวกับศาล คงได้เห็นการนำเรื่องของการผูกมัดตนเองนี้ไปใช้ประโยชน์บ่อยครั้ง นั่นคือ ขั้นตอนที่ทำให้พยานกล่าวคำปฏิญาณก่อนขึ้นให้การ คงบอกได้ไม่เต็มที่นักว่า การกล่าวคำปฏิญาณนี้จะทำให้พยานให้การตามจริงได้ทุกกรณี แต่อย่างน้อย หากจะกล่าวคำให้การที่ไม่เป็นไปตามจริงแล้ว การกล่าวคำปฏิญาณ คงทำให้พยานคนนั้นอาจจะเกิดความรู้สึกไม่สบายตน หรือรู้สึกผิดในใจขึ้นได้บ้าง



เรื่องของการผูกมัดตนเอง และทฤษฎีความไม่คล่องจองทางปัญญานั้น มีความน่าสนใจเป็นอย่างยิ่ง ในครั้งต่อไป ผู้เขียนคงจะมีโอกาสได้ใช้พื้นที่คอลัมน์นี้ เพื่อบอกเล่าเกี่ยวกับแนวคิดดังกล่าวให้ละเอียดยิ่งขึ้น

กลับเข้าสู่เรื่องราวในครั้งนี้นักันต่อ มาลองคิดเล่นๆ เพื่อประยุกต์ใช้เทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กน้อยนี้กันดูครับ

องค์กรการกุศลหรือมูลนิธิที่อยากให้ผู้บริจาค มีแนวโน้มที่จะบริจาคทรัพย์สินเพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นทุนสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ก็อาจใช้วิธีการกระตุ้นให้ผู้บริจาคแสดงพฤติกรรมบางอย่างก่อน ซึ่งเป็นพฤติกรรมเล็กน้อยที่สามารถเข้าร่วมหรือทำได้ง่าย เช่น การติดแผ่นป้ายสนับสนุนกิจกรรม

ขององค์กร การลงชื่อเพื่อสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร แล้วจึงขอให้ช่วยบริจาคเพื่อสนับสนุนกิจกรรมขององค์กร ก็อาจทำให้ผู้บริจาคมีแนวโน้มที่จะบริจาคมากขึ้น

ในช่วงเวลาเลือกตั้ง ลองทายเล่นๆ ว่า ธุรกิจหนึ่งที่มักได้รับอานิสงค์จากช่วงเวลาดังกล่าว คือ ธุรกิจใด เชื่อได้ว่าหลายท่านคงสังเกตหรือคิดออกได้ไม่ยาก ถูกต้องแล้วครับ ธุรกิจสิ่งพิมพ์นั่นเอง หลายท่านคงเห็นได้ว่า ในช่วงเวลาเลือกตั้ง ตามเสาไฟฟ้า ต้นไม้ มักเต็มไปด้วยป้ายโฆษณาหาเสียง จากผู้สมัครหลากหลายท่าน นอกจากนี้ สถานที่อีกแห่งหนึ่งที่มักพบเห็นป้ายโฆษณาหาเสียงได้บ่อย คือ หน้าบ้าน นั่นเอง

ทุกท่านลองคิดตามกันดูว่า หากผู้สมัครลงเลือกตั้ง ขอให้ท่านลงคะแนนเสียงให้โดยตรงแล้ว ท่านก็จะมีแนวโน้มที่จะลงคะแนนเสียงให้ในระดับหนึ่งเท่านั้น แต่หากผู้สมัครขอให้ท่านทำตามในเรื่องเล็กน้อยก่อน เช่น การติดป้ายโฆษณาหาเสียงไว้ที่หน้าบ้าน หรือ ลงชื่อเพื่อสมัครเข้าร่วมพรรคการเมือง หรือลงชื่อสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมของผู้สมัคร ซึ่งเป็นการทำให้ท่านผูกมัดกับผู้สมัครคนนั้นมากขึ้น แล้วจึงขอให้ลงคะแนนเสียงให้ แนวโน้มที่ท่านจะลงคะแนนเสียงให้ก็จะมีเพิ่มขึ้น

หรือจะลองประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันกันแบบนี้อาจจะน่าสนใจไปอีกแบบ แบบนี้ครับ

สมมติเหตุการณ์ว่า เย็นวันหนึ่ง ก่อนที่จะเดินทางกลับบ้าน แม่ขอให้เราแวะไปทำธุระที่แห่งหนึ่งก่อน ซึ่งไม่ใช่เส้นทางที่เราใช้กลับบ้าน แต่เรารู้ว่ามีเพื่อนคนหนึ่งที่อยู่บ้านทางเดียวกันที่สำคัญคือเขาขับรถยนต์ส่วนตัว เมื่อเรารู้จักเทคนิคการขอให้ทำเรื่องเล็กน้อยก่อนแล้ว เราคงไม่ขอให้เพื่อนคนนั้นไปส่งเราทำธุระเลย แต่คงจะขอให้เพื่อนคนนั้นทำเรื่องเล็กๆ ก่อน นั่นคือ เราขอติดรถกลับบ้านด้วยแล้วระหว่างทางนั้น ค่อยขอให้เพื่อนแวะไปส่งเราทำธุระ หากความสัมพันธ์ระหว่างเรากับเพื่อนคนนั้นเป็นไปด้วยดี เพื่อนก็น่าจะยอมไปส่งเรา อย่างไรก็ตาม หากเพื่อนยอมไปส่งเรา เราก็คงไม่รู้ได้ว่าเป็นเพราะเพื่อนคนนั้นรู้สึกผูกมัดตนเองกับการที่ให้เราติดรถมาด้วย แล้วจึงยอมไปส่งเราทำธุระ หรืออาจจะเป็นไปได้ว่าเพื่อนคนนั้นเป็นคนที่มีน้ำใจอยู่แล้ว ดังนั้น หากเรามองว่าการที่เพื่อนคนนั้นไปส่งเราทำธุระ เป็นเพราะได้รับผลของอิทธิพลหรือปัจจัยอื่นเสียแล้ว เราก็อาจจะมองข้ามความมีน้ำใจของเพื่อนไปได้

นอกจาก the foot-in-the-door technique แล้ว ยังมีเทคนิคอื่นที่ใช้ประโยชน์จากแง่มุมทางจิตวิทยาเช่นเดียวกันอีก เช่น lowball technique bait-and-switch technique

ไหนๆ ก็เขียนเกี่ยวกับเทคนิคที่ใช้ประโยชน์จากแง่มุมทางจิตวิทยามาหนึ่งบทความแล้ว ก็น่าจะเขียนต่อไปอีกสักบทความ หรือนี่จะเป็นการผูกมัดตนเองแบบหนึ่ง? □

ภาพประกอบจาก

<http://www.aufeminin.com>

<http://chineseviewfinder.com>

<http://www.flickr.com/photos/fireflymv>

<http://highroadinstitute.wordpress.com>



ความผูกพันต่อองค์กร : อิทธิพลของ ลักษณะงานและค่าตอบแทน

Federal Employee Engagement : The Motivating
Potential of Job Characteristics and Rewards

“ ความผูกพันของบุคคลต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ แต่จะอย่างไรให้ความต้องการของบุคคลและเป้าหมายขององค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำอย่างไรที่จะสามารถสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรสามารถส่งมอบผลงานที่เกินขอบเขตที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดนั้น เป็นความท้าทายอย่างหนึ่งของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาคเอกชนหรือภาครัฐ ”



ผู้เขียนได้มีโอกาสอ่านงานวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กร : อิทธิพลของลักษณะงานและค่าตอบแทน” ของคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ประเทศสหรัฐอเมริกา (MSPB) ที่ทำการวิจัยไว้เมื่อปี พ.ศ. 2553 (ค.ศ. 2010) ซึ่งในงานวิจัยได้พยายามค้นหาปัจจัยที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของข้าราชการอย่างยั่งยืน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรและแรงจูงใจในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ามีประโยชน์ในการนำไปประยุกต์เพื่อปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ดังนั้น HR Showcase ฉบับนี้จึงขอนำเสนอตัวบ่งชี้ความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนจากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะของงาน : ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตามโมเดลแสดงคุณลักษณะงานที่ดีของ Hackman and Oldham ได้นำเสนอไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานจะมีแรงจูงใจในการทำงานก็ต่อเมื่อเขาได้ตระหนักว่างานที่ได้รับมอบหมายนั้นเป็นงานที่มีความหมาย มีคุณค่า คำนึงค่ากับการลงทุนลงแรง ผลงานที่ทำนั้นบ่งชี้ถึงความรักชอบส่วนบุคคล และสามารถสะท้อนกลับมายังตัวผู้ปฏิบัติงานนั้นๆ ได้ คุณสมบัติเหล่านี้จะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงาน และพยายามแสดงผลงานของตนเองออกมาให้ประจักษ์ งานที่จะสามารถสร้างหรือส่งผลต่อแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้นั้นจึงต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. **ใช้ทักษะหลากหลาย (Skill variety)** - งานจะต้องมีความหลากหลายประกอบไปด้วย ความรู้ ทักษะ และความสามารถ การเพิ่มความหลากหลายในเนื้องานมากขึ้นจะเป็นการเปิดแนวความคิดให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เห็นว่า งานที่เขาได้รับเป็นงานที่มีความหมายและมีคุณค่า ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน
2. **ความมีเอกลักษณ์ของงาน (Task identity)** - หมายถึงระดับความยากง่ายและขอบเขตของงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติโดยสำเร็จลุล่วง จากเริ่มต้นจนสิ้นสุด หรือเริ่มจากงานชิ้นเล็กไปสู่งานชิ้นใหญ่ หรือการปฏิบัติภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยทั่วไปงานที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เริ่มทำงานตั้งแต่ต้นจนจบ มักจะถูกมองว่าเป็นงานที่มีความหมายและผู้ปฏิบัติงานมักจะใส่ความพยายามเข้าไปอย่างเต็มที่เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้

ด้วยดี การปรับปรุงภารกิจให้หลากหลายหรือซับซ้อนขึ้นและเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าไปมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน (มากกว่าการมอบหมายงานย่อยชิ้นเล็กๆ หรือเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดให้ปฏิบัติ) ทำให้ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นดีขึ้น อันส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงานต่อไป

3. **ความสำคัญของภารกิจ (Task significance)** - คือการเชื่อมโยงผู้ปฏิบัติงานเข้ากับภารกิจหรือกิจกรรมนั้นๆ งานใดก็ตามที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักได้ถึงความสำคัญของตัวงานและเกิดการเชื่อมโยงการกระทำของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับผลสำเร็จขององค์กรได้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การอธิบายลักษณะและขอบเขตของงานโดยละเอียด (a clear description of job) จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ซึ่งนับเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ได้รับความนิยมมากในการรับสมัครคนเข้าทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจที่สุดต่อองค์กร

4. **เอกภาพในการทำงาน (Autonomy)** - ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีอิสระในการตัดสินใจว่าจะทำงานที่ได้รับมอบหมายนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ได้อย่างไร การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระจะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทของงาน ผู้บังคับบัญชา การบริหารจัดการระเบียบวิธีปฏิบัติ และนโยบายของแต่ละองค์กร

5. **กระแสดตอบรับจากการทำงาน (feedback)** - เป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าผลงานและความพยายามที่ใส่ลงไปในงานนั้นเป็นเช่นไร งานที่สามารถแสดงให้เห็นให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า เขาปฏิบัติงานเป็นอย่างไร (สะท้อนกระบวนการหรือแนวทางการปฏิบัติงาน) จะสามารถบ่งชี้และแก้ไขพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานคนนั้นได้ดีกว่างานที่สะท้อนเพียงผลลัพธ์จากการทำงานเพียงอย่างเดียว

จากผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 79 ของข้าราชการชาวอเมริกันทั้งหมดมีระดับความพึงพอใจต่อลักษณะงานที่ตนทำอยู่ในระดับที่ไม่สูงมาก ถึงแม้ว่าข้าราชการจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายก็ตาม แต่ก็ยังสามารถเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผ่านการพัฒนาคุณลักษณะของงานเพิ่มเติมได้อีก ทั้งนี้ข้าราชการส่วนใหญ่มีความเห็นว่างานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นยังมีเอกลักษณ์ของงานไม่เพียงพอ ไม่มีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของงานทั้งหมด

• แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของงานเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ

1. การขยายขนาดงาน (Job Enlargement) - คือ การเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานเข้าไปในงานปัจจุบันให้มากขึ้น เพิ่มการใช้ชุดความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สามารถเพิ่มเติมเข้าไปในธรรมชาติของงานได้แก่ การเพิ่มความหลากหลายในการใช้ทักษะ (skill variety) การเพิ่มความสำคัญของภารกิจ (task significance) และการเพิ่มความมีเอกลักษณ์ของภารกิจ (task identity) ให้ชัดเจนขึ้น

2. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) - คือ การมอบหมายงานใหม่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสลับสับเปลี่ยนการใช้ความรู้และทักษะอื่นในการปฏิบัติงาน การหมุนเวียนงานนี้นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาทักษะที่แตกต่างไปจากเดิม และปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ๆ แล้ว ยังส่งผลให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นการช่วยเผยแพร่และรักษาความชำนาญและความรู้ความสามารถในองค์กรอีกด้วย

3. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment) - คือ การให้อิสระ ความสะดวกและก่อให้เกิดการตรวจสอบได้ ในการปฏิบัติภารกิจให้มากขึ้น เช่น ในการเขียนรายงานฉบับหนึ่ง อาจกำหนดรูปแบบไว้อย่างเฉพาะเจาะจงตายตัวแล้ว การเพิ่มคุณค่าในงานในที่นี้สามารถทำได้โดยการอนุญาตให้สามารถเขียน จัดการ หรือนำเสนอข้อมูลอย่างตรงประเด็นมากที่สุด สั้น กระชับ มีการตรวจสอบและให้กรรมสิทธิ์ในผลงานมากขึ้น ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่สามารถบริหารจัดการภารกิจได้ด้วยตนเอง และในอนาคตองค์กรสามารถมอบหมายภารกิจในการบริหารจัดการให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ได้มากขึ้นอีกด้วย

• ข้อควรคำนึงในการพัฒนาคุณลักษณะของงาน

สิ่งที่ควรคำนึงถึงในการพัฒนาคุณลักษณะของงาน ได้แก่ ธรรมชาติของงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้อง นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์และความต้องการขององค์กร เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องคำนึงถึงในการออกแบบการพัฒนาคุณลักษณะของงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร ด้วยข้อจำกัดของผู้ปฏิบัติงานหรือขององค์กรเอง ในการปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของงานดังที่กล่าวข้างต้นนั้น อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหน้าที่และผลตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ ผู้นำองค์กรจึงควรมีระบบและหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงาน คุณค่าของงาน และค่าตอบแทนที่ยึดหลักความยุติธรรม อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

ค่าตอบแทนจากการทำงาน : ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

การเชื่อมโยงค่าตอบแทนจากการทำงานถือเป็นกุญแจส่วนหนึ่งในการบริหารผลงานเพื่อสร้างแรงจูงใจของผู้ปฏิบัติงานให้สามารถ



ภาพประกอบจาก
<http://web-king.biz>
<http://www.sng.ac.jp>
<http://www.jitu5.com>
<http://blog.livedoor.jp>
<http://www.teamfg.com>
<http://thinkplanwin.com>
<http://www.2012performance.co.uk>

ทำงานได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ค่าตอบแทนสามารถสร้างโอกาสและแรงจูงใจสำหรับข้าราชการในการปฏิบัติราชการในระยะยาวและพัฒนาศักยภาพในการทำงานได้อย่างไร

• ผลของค่าตอบแทนต่อแรงจูงใจในการทำงาน

เป็นการง่ายในการทำความเข้าใจว่าค่าตอบแทนมีผลต่อแรงจูงใจและการปฏิบัติงานอย่างไร หากอธิบายด้วย “ทฤษฎีความคาดหวัง” โดยทฤษฎีนี้แนะนำว่า ค่าตอบแทน (เช่น เงินหรือการเลื่อนตำแหน่ง) จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อว่า มีความเชื่อมโยงระหว่างแรงงานหรือความพยายามที่ใส่ลงไปในการทำงานกับผลหรือค่าตอบแทนที่ได้รับจากความสำเร็จในงานนั้นๆ ซึ่งองค์กรจะต้องให้ค่าตอบแทนที่ถูกต้องและเหมาะสมกับผลงาน ในประการแรกผู้ปฏิบัติงานจะต้องเชื่อว่า ความพยายามในการทำงานของตนนั้นก่อให้เกิดความแตกต่างขึ้น นั่นหมายความว่าองค์กรจะต้องสร้างเงื่อนไขใหม่ๆ สำหรับการจะประสบความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน เช่น การทำงานที่หนักขึ้นและใช้ความฉลาดปราดเปรื่องมากขึ้นจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ประการที่สอง ข้าราชการจะต้องมีความเชื่อว่า หากปฏิบัติภารกิจในระดับที่สูงขึ้น จะต้องได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นเช่นเดียวกัน เช่น ข้าราชการอาจจะเชื่อได้ว่า หากตนปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วง จะเกิดการแข่งขันให้ได้รับการเสนอชื่อเพื่อเข้าร่วมโครงการพัฒนาศักยภาพต่อไป และท้ายที่สุดข้าราชการจะต้องตระหนักว่ารางวัลหรือค่าตอบแทนที่ตนได้รับนั้นมีคุณค่า

• ทำไมการเชื่อมโยงระหว่างความพยายามในการทำงาน ผลงาน และค่าตอบแทนจึงมีความสำคัญ

การตระหนักของข้าราชการในการเชื่อมโยงระหว่างความพยายามในการทำงาน ผลงานและค่าตอบแทนที่ได้รับส่งผลสะท้อนโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนพิเศษที่ข้าราชการได้รับมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ข้าราชการให้คุณค่าอย่างสูงกับรางวัลพิเศษที่ตนจะได้รับ และมีความเชื่อมั่นว่าหากปฏิบัติภารกิจในระดับที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น ก็จะทำให้ได้รับค่าตอบแทนหรือรางวัลพิเศษนี้ด้วย ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่ประสบผลสำเร็จอย่างดีย่อมจำนวนมากมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นอย่างสูง และ



ยังเชื่อมั่นด้วยว่าการทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพสูงที่สุดจะนำไปสู่ความพึงพอใจอย่างสูงสุดในการทำงานเช่นเดียวกัน

แต่การที่คำตอบแทนจะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการได้นั้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารจะต้องเป็นคนสร้างหรือวางรากฐานในการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามหรือแรงที่ใส่ลงไปในการทำงานของข้าราชการเข้ากับผลสำเร็จจากการทำงาน และคำตอบแทนที่ข้าราชการจะได้รับ ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจว่า คำตอบแทนนั้นไม่เท่ากับแรงจูงใจ หรืออีกนัยหนึ่งคำตอบแทนชนิดหนึ่งอาจจะไม่เหมาะกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารจึงต้องพยายามค้นหาคำตอบแทนให้เหมาะสมตามความพึงพอใจแก่ข้าราชการเป็นรายบุคคลไป อีกทั้งยังเป็นที่ทราบกันดีว่า การให้คำตอบแทนที่มีหลายรูปแบบให้เหมาะสมกับข้าราชการแต่ละคนนั้น เป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นอย่างยิ่ง หน่วยงานจะต้องหาวิธีการที่จะสะท้อนความต้องการของข้าราชการเกี่ยวกับคำตอบแทน ในขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มความมั่นใจว่าจะมีการให้คำตอบแทนนั้นๆ จริงอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ซึ่งนับเป็นหลักการสำคัญหลักการหนึ่งสำหรับการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามหลีกเลี่ยงความคิดที่ว่า “ทุกรางวัลเหมาะสมกับทุกคน” การให้รางวัลหรือคำตอบแทนควรจะมีมาตรฐานเดียวกัน เช่น สำหรับผลการปฏิบัติงานที่เหมือนกันในระดับความรู้ความสามารถเดียวกัน คำตอบแทนที่ให้แก่ข้าราชการก็ควรจะมีคุณค่าเท่าเทียมกัน ถึงแม้ว่าจะต่างรูปแบบกันก็ตาม ท้ายที่สุดผู้นำองค์กรจะต้องมีความชัดเจนในการแจกรางวัลหรือคำตอบแทนที่แตกต่างกันให้กับข้าราชการแต่ละคน นอกจากนั้นจะต้องมีความยุติธรรม โปร่งใส และตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมรรถนะของข้าราชการ

• การจัดการเกี่ยวกับการให้คำตอบแทนที่ถูกต้องและถูกต้อง

1. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารกับข้าราชการเพื่อช่วยให้ข้าราชการเล็งเห็นความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามในการทำงาน และรางวัลที่ได้รับ การสื่อสารจะต้องมีความชัดเจนเรื่องความคาดหวังจากผลของงาน ทบทวนการปฏิบัติงานของข้าราชการให้เปิดเผยให้ความยุติธรรม ให้งานที่มีความเฉพาะเจาะจงและประเมินผลงานเชิงประจักษ์ มีการพิจารณาให้คำตอบแทนอย่างยุติธรรม โปร่งใส และเหมาะสมกับข้าราชการแต่ละคน

2. รูปแบบคำตอบแทนที่หลากหลาย จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการเลือกคำตอบแทนให้กับข้าราชการแต่ละคนได้อย่างเหมาะสม การตกลงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและตัวแทนของข้าราชการเกี่ยวกับผลรางวัลที่จะได้รับมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และควรระบุให้ชัดเจนว่ามีรางวัลหรือคำตอบแทนชนิดใดบ้าง รวมทั้งมีเงื่อนไขในการได้มาซึ่งคำตอบแทนนั้นอย่างไร

3. ผู้บังคับบัญชาควรมีการสื่อสารกับข้าราชการอย่างชัดเจนว่า รางวัลมีประเภทใดบ้าง และเงื่อนไขในการได้รับรางวัลเป็นเช่นไรตั้งแต่เริ่มต้นการมอบหมายภารกิจ การไม่ชี้แจงรางวัลที่ข้าราชการสามารถได้รับว่ามีอะไรบ้าง จะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการลดลง และผู้บังคับบัญชาไม่ควรสร้างความคาดหวังให้ข้าราชการสำหรับคำตอบแทนที่ไม่อาจเป็นไปได้หรือไม่อยู่จริง

4. ผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุหรือเจาะจงคำตอบแทนที่ข้าราชการพึงพอใจได้ และหากเป็นไปได้จะต้องพยายามสรรหาและจัดสรรคำตอบแทนนั้นๆ องค์กรและผู้บริหารควรพิจารณาด้วยความระมัดระวังว่าองค์กรมีวัฒนธรรมอย่างไร และมีความพร้อมเพียงพอในการจัดสรรคำตอบแทนนั้นๆ หรือไม่ ในทางปฏิบัติแล้วองค์กรจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับข้าราชการได้ว่า เขาจะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ตามหลัก “เหตุการณ์เดียวกันย่อมได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน” ถึงแม้ว่าจะมีการให้คำตอบแทนที่ไม่เหมือนกันก็ตาม เช่น มาตรฐานการจัดสรรคำตอบแทน จะต้องมีความสอดคล้องกันระหว่างผลการปฏิบัติงานและคุณค่าของคำตอบแทนที่ข้าราชการจะได้รับ เมื่อเปรียบเทียบกับข้าราชการคนอื่นๆ ในตำแหน่งเดียวกันและผลงานเท่ากัน

5. ผู้บังคับบัญชาควรมีการบริหารจัดการและจัดสรรคำตอบแทนอย่างยุติธรรมและโปร่งใส สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและขั้นตอนต่างๆ การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยเพิ่มความมั่นใจให้กับข้าราชการว่า เขาได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม และมีการประเมินผลงานในเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถจัดสรรคำตอบแทนที่แตกต่างกันได้ แต่ยังคงตั้งอยู่บนพื้นฐานของระบบคุณธรรมอยู่นั่นเอง □



วินัย : สไตร์ลกริช

“

หลายฉบับที่ผ่านมาผู้อ่านหลายท่านคงพอจะทราบว่า การกระทำใดที่ถือว่าเป็น การกระทำผิดวินัย และโทษทางวินัยตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับปัจจุบันของไทยมีอะไรบ้าง (โทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน ลดเงินเดือน ปลดออก และไล่ออก¹) แต่เคยสงสัยกันหรือไม่ว่าความผิดวินัยและโทษทางวินัย สำหรับข้าราชการในประเทศอื่นๆ เป็นอย่างไรบ้าง เหมือนหรือแตกต่างกับประเทศไทย หรือไม่ ผู้เขียนเองก็เกิดความสงสัยแล้วพยายามหาข้อมูลเปรียบเทียบกับประเทศอื่นๆ หลายประเทศด้วยกัน แต่มีประเทศหนึ่งที่ผู้เขียนสนใจมากเป็นพิเศษ เพราะปัจจุบันประเทศนี้ เป็นที่รู้จักไปทั่วโลกในฐานะที่ประสบปัญหาทางด้านการเงินถึงขนาดมีข่าวว่าต้องให้ ข้าราชการประจำออกจากตำแหน่งต่างๆ ที่ไม่ได้มีการกระทำผิดแต่อย่างใดเพื่อเป็นการลด รายจ่ายของรัฐ รวมถึงยังมีการลดเงินเดือนข้าราชการลงอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ผู้เขียน จึงได้ลองศึกษาค้นคว้ากฎหมายเรื่องการกระทำผิดวินัยและโทษทางวินัยตามกฎหมาย ว่าด้วยระเบียบข้าราชการของประเทศกรีซ (Greece) และนำตัวอย่างบางเรื่องมาให้ได้อ่านกัน เป็นความรู้ ในฉบับนี้

”

ประเทศกรีซ มี Code of Civil Servants (Law 2683/1999)² ซึ่งเปรียบได้กับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนของประเทศไทย แบ่งออกเป็น 8 ส่วน เรียงลำดับตามตัวอักษรภาษาอังกฤษจาก A ถึง H (Part A – Part H) โดยบทบัญญัติเรื่องวินัยปรากฏอยู่ในส่วน E (Part E – Disciplinary Law) มาตรา 106 ถึงมาตรา 147 แต่ในที่นี้จะขอลำดับถึงเพียง 2 มาตรา คือ มาตรา 107 และมาตรา 109

มาตรา 107 เป็นมาตราที่กำหนดว่าการกระทำใดเป็นความผิดวินัย โดยวรรค 1 กำหนดไว้ 21 กรณี เช่น กระทำการที่แสดงออกถึงการไม่ยอมรับในรัฐธรรมนูญหรือไม่จงรักภักดีต่อประเทศชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตย การไม่รักษาความลับของทางราชการ การฝ่าฝืนหน้าที่ในการรักษาความลับ

ของทางราชการตามมาตรา 26 การแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อประชาชนหรือไม่ให้การสงเคราะห์ แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการภายในระยะเวลาที่เหมาะสม เป็นต้น และวรรค 2 กำหนดให้หมายถึงกรณีที่มีบทบัญญัติอื่นกำหนดว่าการกระทำใดเป็นความผิดวินัยด้วย

มาตรา 109 กำหนดโทษทางวินัยไว้ 6 สถาน คือ ภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือนไม่เกิน 3 เดือน ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 1 ปี ถึง 5 ปี ลดตำแหน่งลง 1 ระดับ พักราชการเป็นระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือน ถึง 6 เดือน โดยไม่ได้รับเงินเดือนและปลดออกจากราชการ ทั้งนี้ ผู้มีอำนาจจะสั่งลงโทษปลดออกจากราชการซึ่งเป็นโทษที่รุนแรงที่สุดได้ก็ต่อเมื่อข้าราชการกระทำผิดวินัยตามกรณีที่กำหนดไว้ในมาตรา 109 วรรค 2 ได้แก่

1 มาตรา 85 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

2 ที่มา <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan038291.pdf>



ภาพประกอบจาก
<http://www.ezebis.com>
<http://wallpaperfast.com>
<http://www.tae-group.com>
<http://hdw.datawallpaper.com>
<http://maitranlanza.wordpress.com>

1. ฝ่าฝืนมาตรา 107 วรรค 1 (a) ซึ่งก็คือกระทำการที่แสดงออกถึงการไม่ยอมรับในรัฐธรรมนูญหรือไม่จงรักภักดีต่อประเทศชาติและการปกครองระบอบประชาธิปไตย

2. ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายอาญาหรือกฎหมายอื่น

3. ยอมรับผลประโยชน์ใดๆ จากบุคคลที่เข้ามาติดต่อราชการหรือจะเข้ามาติดต่อราชการที่เกี่ยวกับหน้าที่ของตน

4. ประพฤติตนไม่เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ในขณะที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือในขณะที่มิได้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ

5. ไม่รักษาความลับของทางราชการ

6. ละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 22 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือละทิ้งหน้าที่ราชการหลายคราวรวมกันเป็นเวลาเกินกว่า 30 วัน ภายในระยะเวลา 1 ปี โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร

7. ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างร้ายแรง

8. เข้าร่วมหรือให้บุคคลอื่นเข้าร่วมการประมุขที่จัดโดยคณะกรรมการที่ตนหรือส่วนราชการที่ตนสังกัดมีส่วนร่วมดำเนินการ

9. ปฏิเสธที่จะเข้ารับการตรวจร่างกายโดยคณะกรรมการแพทย์ ตามมาตรา 59 วรรค 8 ซึ่งเกี่ยวเนื่องกับการขอใช้สิทธิลาพักฟื้น (Convalescence Leave)

นอกจากกรณีดังกล่าวข้างต้นแล้ว ผู้มีอำนาจจะสั่งลงโทษปลดข้าราชการที่กระทำผิดวินัยกรณีอื่น ออกจากราชการได้ภายใต้เงื่อนไขประการใดประการหนึ่งดังต่อไปนี้ (1) ในช่วงเวลา 2 ปี ก่อนการกระทำผิดวินัยครั้งนี้ ข้าราชการผู้นั้นเคยถูกลงโทษที่หนักกว่าโทษตัดเงินเดือน 1 เดือน เป็นจำนวนไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง หรือ (2) ในช่วงเวลา 1 ปี ก่อนการกระทำผิดวินัยครั้งนี้ ข้าราชการผู้นั้นเคยถูกลงโทษที่หนักกว่าโทษตัดเงินเดือน 1 เดือน สำหรับความผิดวินัยกรณีเดียวกัน

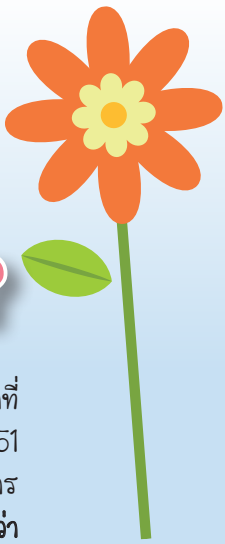
จากบทบัญญัติมาตรา 107 และมาตรา 109 ของ Code of Civil Servants (Law 2683/1999) และบทบัญญัติเรื่องวินัยตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ผู้เขียนมีข้อสังเกตดังนี้

1. มาตรา 107 ของ Code of Civil Servants (Law 2683/1999) จะกำหนดว่าการกระทำใดเป็นความผิดวินัยบ้าง แต่ไม่ได้แบ่งเป็นหมวดหมู่ชัดเจนว่าเรื่องไหนเป็นการไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือเป็นการฝ่าฝืนข้อห้ามตามกฎหมาย ในขณะที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีการแบ่งแยก ข้อปฏิบัติ และข้อห้ามไว้เป็นคนละมาตราอย่างชัดเจน และกำหนดไว้ในมาตรา 84 ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ไม่ปฏิบัติตามข้อปฏิบัติหรือฝ่าฝืนข้อห้ามตามที่กฎหมายกำหนดถือเป็นผู้กระทำผิดวินัย

2. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจ สั่งบรรจุตามมาตรา 57 สามารถใช้ดุลพินิจในการสั่งลงโทษข้าราชการผู้กระทำผิดวินัยได้ โดยกรณีที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง อาจสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดเงินเดือน ตามควรแก่กรณีให้เหมาะสมกับความผิด (มาตรา 95 วรรคหนึ่ง) และกรณีที่เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 85 อาจสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกตามความร้ายแรงแห่งกรณี ถ้ามีเหตุอันควรลดหย่อนจะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก (มาตรา 97 วรรคหนึ่ง) แต่ใน Code of Civil Servants (Law 2683/1999) มิได้กำหนดว่าการกระทำใดเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง มีเพียงมาตรา 109 วรรคสาม ที่กำหนดกรณีความผิดและเงื่อนไขที่ผู้มีอำนาจสามารถสั่งลงโทษปลดออกจากราชการได้ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงดุลพินิจที่ค่อนข้างจำกัดของผู้มีอำนาจในการที่จะสั่งลงโทษสถานที่หนักที่สุด แก่ข้าราชการผู้กระทำผิดวินัย

3. ทั้งกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนของประเทศไทยและประเทศกรีซต่างก็กำหนดให้การละทิ้งหน้าที่ราชการเป็นการกระทำผิดวินัยที่ต้องได้รับโทษทางวินัยอย่างร้ายแรง แต่กฎหมายของสองประเทศนี้กำหนดเรื่องระยะเวลาและองค์ประกอบความผิดไว้ต่างกัน กล่าวคือ มาตรา 85 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดว่า การละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 15 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควรหรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง แต่มาตรา 109 วรรคสอง f) ของ Code of Civil Servants (Law 2683/1999) กำหนดว่าการละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่า 22 วัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือการละทิ้งหน้าที่ราชการหลายคราวรวมกันเป็นเวลาเกินกว่า 30 วัน ภายในเวลา 1 ปี โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร เป็นการกระทำผิดวินัยที่ผู้มีอำนาจสามารถสั่งลงโทษปลดออกจากราชการได้

จากข้อความข้างต้นซึ่งเป็นข้อมูลบางส่วนที่ผู้เขียนได้ศึกษาและนำมาเพื่อให้เห็นว่าในเรื่องวินัยข้าราชการนั้น แต่ละประเทศอาจมีการกำหนดที่เหมือนหรือแตกต่างกันในบางเรื่อง ทั้งนี้เป็นผลมาจากความแตกต่าง ทางวัฒนธรรม สังคม และปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการร่างกฎหมายของแต่ละประเทศ อย่างไรก็ตามผู้เขียนยังคงเห็นว่าวัตถุประสงค์ประการหนึ่งของการกำหนดโทษทางวินัยของแต่ละประเทศที่น่าจะเหมือนกันก็คือ เพื่อให้วินัยมีสภาพบังคับและข้าราชการมีความเกรงกลัวต่อโทษทางวินัยที่จะได้รับจึงไม่กระทำผิดวินัย □



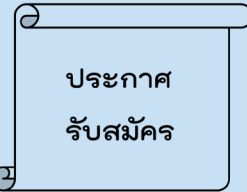
ว่าด้วยเรื่อง....คุณสมบัติสำคัญใด ???

ณ กรมแห่งหนึ่งมีตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชีว่าง 3 อัตรา อธิบดีจึงสั่งให้หน่วยงานการเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการตามกระบวนการสอบแข่งขันตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดตาม ว 15/2551 และแล้วเรื่องก็มีอยู่ว่า...ในช่วงระหว่างการเปิดรับสมัครบุคคลเพื่อสอบแข่งขันบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี ระดับปฏิบัติงานที่ว่างดังกล่าว ก็ปรากฏว่ามีผู้มาสมัครเป็นจำนวนมาก ...

แต่มีผู้สมัครอยู่รายหนึ่งซึ่งเจ้าหน้าที่ของกรมไปได้ข้อมูลมาว่า

“ผู้นั้นเคยทุจริตในการสอบเข้าปฏิบัติงาน

เป็นพนักงานราชการในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง”



เจ้าหน้าที่ : จึงไปสอบถาม ผอ.กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ว่า จะรับสมัครได้หรือไม่ ?



ผอ. กองการเจ้าหน้าที่ ซึ่งมีความเป็นนักทรัพยากรบุคคลมืออาชีพ : ก็ได้อธิบายเจ้าหน้าที่ผู้หนึ่งว่า ตามมาตรา 54 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดว่า “ผู้สมัครสอบแข่งขันในตำแหน่งใด **ต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้าม** หรือได้รับการยกเว้นในกรณีที่มีลักษณะต้องห้าม **ตามมาตรา 36** และต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งหรือได้รับอนุมัติจาก ก.พ. ตามมาตรา 62 ด้วย”

เจ้าหน้าที่ : แล้วไงต่อครับ

ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ : คราวนี้คุณลองไปดูซิว่า กรณีที่คุณสงสัยนั้นเข้าข่ายลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 ข้อไหน หรือไม่ แล้วค่อยกลับมาคุยกันใหม่

เจ้าหน้าที่ : ดูแล้วผมว่าจะเข้าข่ายมีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ข. ลักษณะต้องห้าม ข้อ (11) ที่กำหนดว่า “เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ หรือ **เข้าปฏิบัติงาน** ในหน่วยงานของรัฐ” เพราะผู้สมัครรายนี้เคยทุจริตในการสอบเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการในมหาวิทยาลัยของรัฐแห่งหนึ่ง ฉะนั้น ก็รับสมัครไม่ได้ใช่ไหมครับ ซึ่งถ้าเป็นตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 30 ข้อ (14) เดิม จะกำหนดแต่เพียงว่า “ไม่เป็นผู้เคยกระทำการทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ” เท่านั้น ไม่รวมถึงการสอบเข้าปฏิบัติงานเป็นพนักงานราชการ เพราะไม่ใช่การรับราชการแต่เป็นการปฏิบัติงานตามสัญญาจ้าง ฉะนั้น จะเห็นได้ว่า กฎหมายใหม่ได้กำหนดเรื่องการทุจริตในการสอบให้ครอบคลุมมากขึ้นโดยรวมการทุจริตในการสอบเข้าปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐไว้ด้วย ถูกต้องมั๊ยครับ ผอ.

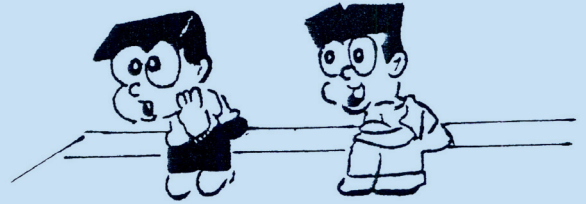
ผอ.กองการเจ้าหน้าที่ : คุณเข้าใจถูกแล้ว และดีมากที่ไปดูกฎหมายฉบับเดิมมาเปรียบเทียบ ไม่เสียแรงที่หน่วยงานส่งคุณไปอบรมหลักสูตรทรัพยากรบุคคลมืออาชีพที่สำนักงาน ก.พ. จัดขึ้นจริง ๆ



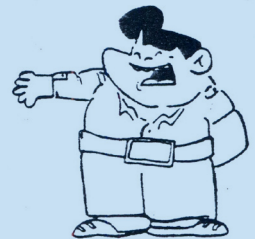


66 อาคารชั้นบนสุดของกรม.....

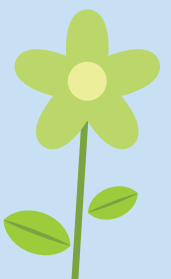
ข้าราชทอ : เนื่งคุยกับเพื่อนว่า ตนดำรงตำแหน่งเจ้าพนักงานพัสดุ ระดับปฏิบัติงาน เมื่อไรตนจะได้เลื่อนระดับเป็นระดับชำนาญงาน เพราะตอนนี้อยู่ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งใหม่ของตนซึ่งมีวุฒิ ปวส. (ที่เรียกกันว่า spec) ก็ครบแล้ว คือ 4 ปี จึงชวนกันไปคุยกับกองการเจ้าหน้าที่



เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ : อ้อ...การเลื่อนระดับของคุณเน้น ขณะนี้ยังใช้หลักเกณฑ์ตาม ว 34/2547 ซึ่งนอกจากจะมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งตามที่ spec กำหนดไว้ 4 ปีสำหรับวุฒิ ปวส. แล้วยังต้องมีระยะเวลาอีกตัวหนึ่งที่ต้องดูด้วย นั่นก็คือ **ระยะเวลาขั้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งตามคุณวุฒิ โดยกำหนดไว้ 6 ปี สำหรับผู้มีคุณวุฒิ ปวส. ฉะนั้น อย่าลืมต้องดูระยะเวลาทั้ง 2 อันนะ สำคัญมากๆๆ**



เจ้าหน้าที่อีกคนเสริมว่า : นอกจากนี้ยังต้องผ่านกระบวนการคัดเลือกตามวิธีการที่ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการที่ อ.ก.พ.กรมแต่งตั้ง กำหนดด้วย



การคัดเลือกเพื่อเลื่อน ให้ใช้อย่างน้อย ๑ วิธี

เตรียมตัว
สอบ



การสอบ

ต้องรีบเก็บ
ข้อมูลทำผลงาน



การประเมินผลงาน



การทดลองปฏิบัติงาน

เลื่อนและแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือก ต้องไม่เกิน ๑ ระดับ

ข้อหาขาด : ถ้าอย่างนั้น ผมก็ต้องรอไปอีก 2 ปี ใ้มั้ยจึงเป็นผู้มีคุณสมบัติที่จะเข้ารับการคัดเลือก
เจ้าหน้าที่กองการเจ้าหน้าที่ : ใจ



การเลื่อนระดับสำหรับตำแหน่งประเภทวิชาการ
ก็ต้องระยะเวลา 2 อันนี้เช่นเดียวกัน คือ
ระยะเวลาตาม spec และ ระยะเวลาขั้นต่ำในการ
ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งตามคุณวุฒิ
ตาม ว 10/48 หรือ ว 16/38 แล้วแต่กรณี ด้วยนะ
ย้า..... ดูระยะเวลาอันใดอันหนึ่งไม่ได้นะ..ต้องดู 2 ตัว





สำนักงาน ก.พ.
47/111 ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1846 โทรสาร 0 2547 1868