



พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๔๒

ความเจริญของประเทศชาติเป็นความเจริญส่วนรวม
ซึ่งเกิดจากผลงานหรือผลของการกระทำของคนทั้งชาติ.
ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน ควรจะได้คำนึง
ในข้อนี้ให้มาก พิจารณาให้เห็นความสำคัญของผู้อื่น ให้รู้จัก
นับถือผู้อื่น ใช้ความมีเหตุผลและความร่วมมือกัน ในการ
ปฏิบัติบริหารงานทั้งปวง เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า
ให้แก่ตัวเอง และจรรโลงประเทศชาติของเราให้ดำรงมั่นคง
อยู่ตลอดไป.

พระดำหนักจิตรลดารโหฐาน

วันที่ ๓๐ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๔๒



ISSN 0125-0906

วารสาร
ข้าราชการ

ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๓ เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๒

บทบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการฉบับนี้ มีบทความหลายเรื่องหลายแนวล้วนแต่เป็นเรื่องทันสมัย กำลังเป็นที่สนใจอยู่ในปัจจุบัน

ในเรื่อง การพัฒนาระบบราชการในภาวะวิกฤต *คุณนิวัฒน์ วชิรวิภากร* มีข้อเสนอให้หน่วยงานภาครัฐจะมีวิธีนำภาวะวิกฤตของประเทศให้กลายเป็นโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการอย่างไร

การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง ทำให้รัฐบาลจึงทำไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เป็นเพราะละเลยพลังสตรีที่มีจำนวนประชากรมากกว่าผู้ชายหรือเปล่า *คุณจิระภา รัตนวิบูลย์* ได้วิเคราะห์เจาะลึกถึงสาเหตุพร้อมด้วยแนวทางแก้ปัญหา ใน การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ: กระแสบทบาทหญิงชายที่ภาครัฐไม่อาจมองข้าม

การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐเป็นด้านที่สำคัญด้านหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ ในบทความเรื่อง ข้อสังเกต: ต่อแนวโน้มในต่างประเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ *ดร.ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์* ได้ให้ข้อวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและกำลังดำเนินไปเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐในต่างประเทศ ว่าจะสามารถบอกอะไรแก่เราได้บ้าง

การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์การถึงขนาดทำให้งานรอดหรือล้มได้ อยากทราบว่าข้อมูลข่าวสารและการติดต่อสื่อสารสำคัญอย่างไร ต้องอ่านบทความเรื่อง *สื่อโยงใจ ให้รู้กันทั่ว* ของ *คุณพิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์*

จากพัฒนาการทางการสื่อสารโทรคมนาคม และเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ที่พัฒนาไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผันวนกับปัญหาจราจรและการเดินทาง "สำนักงานที่บ้าน" กำลังเป็นทางเลือกใหม่ของคนทำงานในยุคคอมพิวเตอร์ ในปัจจุบัน องค์การของท่านพร้อมจะรับโปรแกรมนี้ไปใช้หรือยัง จะมีวิธีพิจารณาและการปรับใช้ข้ออย่างไรที่เหมาะสม *รศ. นิตยา เงินประเสริฐศรี* ได้เสนอแนวคิดและวิธีการไว้ใน *สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก*

เราคงได้เคยอ่านเรื่องเกี่ยวกับการรื้อปรับระบบงานกันมามากแล้ว แต่ในบทความ
การรื้อปรับระบบเพื่อการบริการประชาชน อาจารย์ปັນรศ มาลากุล ณ อยุธยา ได้เสนอข้อคิดและ
แนวทางการรื้อปรับระบบงานภาครัฐเพื่อให้เป็นกลไกที่จะนำพาสังคมไปสู่โลกาภิวัตน์ที่พึงประสงค์
ด้วยภาษาที่เข้าใจง่ายที่สุด

ปัญหาการทุจริตในวงราชการ ทำความเสียหายต่อประเทศอย่างสาหัส การแก้ไข
กฎหมายว่าด้วยการทุจริตและประพฤตินิชอบในวงราชการจะสามารถแก้ปัญหานี้ได้หรือไม่
คุณวินัย กลิ่นสุวรรณ ได้ให้ข้อวิเคราะห์ใน ปปช. กับทฤษฎีแห่งระบบ

นอกจากนี้ ยังมีบทความและเรื่องประจำที่มีเนื้อหาสาระน่าสนใจทั้งสิ้น เชิญติดตาม
ได้ครับ

บรรณาธิการ

เจ้าของ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. โทร. ๒๘๑-๙๕๕๔ ๒๘๑-๓๓๓๓ ตีอ ๑๑๓๔
ที่ปรึกษา นางทิพาวดี เมฆสุวรรณ นายธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ นายบุญปลุก ชายเกตุ นายศุภรัตน์ โชติปัญญา นายสีมา สีมานันท์
บรรณาธิการ นายวีระ ไชยธรรม ผู้ช่วยบรรณาธิการ นายปรีชา วิชัยดิษฐ์
กองบรรณาธิการ นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ นางจิระภา รัตนวิบูลย์ นายวิญญู พิทักษ์ปรกรณ์ นางสุชาดา รังสินันท์ น.ส.วารุณี เศวตาลัย
นายเกริกเกียรติ เอกพจน์ นายอนุพงศ์ สุขเกษม นางอารีย์ สวัสดิ์สาลี น.ส.ศิวาพร นวลตา นายสมพงษ์ ธนาลากิพัฒน์
ฝ่ายจัดการ นายอนวัช ธีระสาธน์ นายบุญสิน กังวลสุข นายปฏิพัทธ์ มุตตารักษ์ ฝ่ายศิลป์ นายสนธยา สิทธิกรณ
ผู้จัดการสวัสดิการ นายพันธ์เรือง พันธหงส์ พิมพ์ที่ โรงพิมพ์สหมิตรพรินต์ติ้ง 59/4 ซอยวัดพระเงิน
ถนนดิ่งชัน-สุพรรณบุรี บางใหญ่ นนทบุรี ๑๑๑๔๐ โทร. ๕๙๕-๑๘๔๙ ๙๐๓-๘๒๕๗-๘
วัตถุประสงค์การจัดทำ ๑. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ ๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ ต้องการให้ข้อเสนอแนะกรณีปัญหาระเบียบราชการหรือส่งบทความแสดงความเห็น
โปรดส่งไปที่ บรรณาธิการวารสารข้าราชการ สำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก ดุสิต กทม. ๑๐๓๐๐

สารบัญ วารสารข้าราชการ ปีที่ ๔๔ ฉบับที่ ๓ พฤษภาคม-มิถุนายน ๒๕๔๒

บทความ

- การพัฒนาระบบราชการในภาวะวิกฤต ๖
นิวัฒน์ วชิรวิภากร
- การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ:
กระแสนโยบายหญิงชายที่ภาครัฐไม่อาจมองข้าม ๑๑
จิระภา รัตนวิบูลย์
- ข้อเสนอแนะ:
ต่อแนวโน้มในต่างประเทศเกี่ยวกับการปรับปรุง ๑๙
การให้บริการของภาครัฐ
ดร. ปิยะวัฒน์ ศิวรักษ์
- สื่อยังไง...ให้รู้กันทั่ว ๓๖
พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์
- การรื้อปรับระบบเพื่อการบริการประชาชน ๕๑
ปิ่นรส มาลากุล ณ ออยุธยา
- สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ๖๓
นิตยา เงินประเสริฐศรี
- ปปช. กับ ทฤษฎีแห่งระบบ ๗๕
วินัย กลิ่นสุวรรณ

รายงานการวิจัย

- การค้นหาความจำเป็นและกำหนดหลักสูตร ๔๔
เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ
ในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

เรื่องประจำ

- อินไซด์ราชการ ๖๒
ตอน “โรงพยาบาลในฝัน”
’ นวชีพ

- ท่อไอเสีย ๗๙
เทอร์โบ
- อุทาหรณ์ก่อนทำผิด ๘๓
เอกศักดิ์ ตริภุณาสวัสดิ์
- กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่ ๘๙
ธงชัย เจษฎาชีวิน

เรื่องสั้น

- เป้าหมาย ปลายทาง... ๙๖
ธานินทร์ ลียากาศ
พัศมน จารุรัตน์

เบ็ดเตล็ด

- ราชการยุคใหม่ ๓๕
’ นวชีพ



ที่ สสคท./สล.124 / 2542

11 พฤษภาคม 2542

เรื่อง โครงการเรียนรู้ตามรอยพระบาท
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ผมได้อ่านจากข่าวสาร "โลกใหม่ ราชอาณาจักรไทย" ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้จัดโครงการเรียนรู้ตามรอยพระบาท เพื่อนำหลักการจากพระบรมราชาบาทที่ได้รับพระราชทานมาเป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติของเหล่าข้าราชการ และบางหน่วยงานได้แจ้งความประสงค์เข้าร่วมโครงการแล้ว

สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ ขอชมเชยสำนักงาน ก.พ. ที่ได้จัดโครงการดังกล่าวขึ้น ซึ่งเชื่อว่าจะช่วยสร้างจิตสำนึกและอุดมการณ์ในบรรดาข้าราชการ ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อประโยชน์ของประชาชน และประเทศชาติ เป็นการเจริญรอยตามพระยุคลบาท พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผู้ทรงเป็นศูนย์รวมแห่งจิตใจของคนไทยทั้งชาติ

สภาสังคมสงเคราะห์ฯ มีความประสงค์ที่จะให้เจ้าหน้าที่ของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการด้วย จึงใคร่จะขออนุญาตให้เจ้าหน้าที่ของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ จำนวนไม่เกิน 5 คน ได้มีโอกาสเข้าร่วมโครงการดังกล่าว เพื่อจะได้รับประโยชน์จากโครงการและนำมาเผยแพร่ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และแจ้งผลการพิจารณาให้สภาสังคมสงเคราะห์ฯ ทราบด้วยจะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายสมพร เทพสิทธา)

รองประธานสภาสังคมสงเคราะห์ฯ
ลงนามแทน ประธานสภาสังคมสงเคราะห์ฯ

สำนักงานเลขาธิการ
โทร. 2455638
โทรสาร 2476279

การพัฒนา:บบราชการในภาวะวิกฤต

นิวัฒน์ วชิรวิภากร*



เป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า ขณะนี้รัฐบาลประสบภาวะวิกฤตด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรงซึ่งมีผลกระทบต่อระบบราชการอย่างมาก ปัจจุบันกำลังคนของทางราชการมีอยู่ประมาณ ๒ ล้านคน ซึ่งรวมทั้งลูกจ้างประจำ และเมื่อคิดถึงกำลังคนของประเทศที่อยู่นอกแรงงานภาคเกษตรแล้ว กำลังคนภาครัฐจะมีอยู่ประมาณหนึ่งในสี่ของแรงงานนอกภาคเกษตร ดังนั้น กำลังคนภาคราชการจึงเป็นกำลังคนที่

สำคัญภาคหนึ่งในการพัฒนาประเทศในช่วงภาวะวิกฤตเช่นนี้ กำลังคนภาคราชการจึงเป็นกำลังสำคัญในการช่วยฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศอีกภาคหนึ่งไม่แพ้ภาคอื่น ๆ ปัญหาการขาดแคลนงบประมาณจึงไม่ควรนำมาเป็นปัญหาสำคัญที่จะเป็นอุปสรรคในการพัฒนาระบบราชการให้ดียิ่งขึ้น ทุกหน่วยงานของรัฐจะต้องนำเอาภาวะวิกฤตมาใช้เป็นโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการ

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

รัฐบาลได้พิจารณาเห็นว่าในภาวะวิกฤตที่ขาดแคลนงบประมาณเช่นนี้ ควรที่จะได้ปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นคณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๔๐ ที่เกี่ยวข้องกับระบบราชการ ๔ ประการ ตามข้อเสนอของกระทรวงการคลังในแผนฟื้นฟูเศรษฐกิจตามเงื่อนไขของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

โดยให้สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับกระทรวงการคลัง และสำนักงบประมาณพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

ประการที่หนึ่ง

ให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบราชการ นั่นคือ จะต้องมีการปรับปรุงระบบงานให้ปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว ลดขั้นตอน และต้องก่อให้เกิดความประหยัดในการปฏิบัติราชการ

แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพจะต้องมีผลทำให้ระบบราชการและประเทศชาติเกิดความมั่นคง ประหยัด ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม มีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการบริหาร มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เหมาะสม เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการตัดสินใจได้ถูกต้อง

ประการที่สอง

ให้มีการปรับลดกำลังคนภาคราชการ เพื่อให้มีกำลังคนภาคราชการที่เล็ก กะทัดรัด ทำให้มีการใช้กำลังคนภาคราชการได้อย่างเหมาะสมกับงาน สามารถที่จะลดงานที่ไม่จำเป็นเพื่อให้เหมาะสมกับกำลังคนที่มีอยู่

ประการที่สาม

เสริมสร้างระบบสิ่งจูงใจขึ้นในระบบราชการ ทั้งนี้ เพื่อให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความมั่นคงในอาชีพ เพื่อให้ข้าราชการสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประการที่สี่

สร้างความเป็นกลางทางการเมือง ทั้งนี้ เนื่องจากมีปัญหากล่าวขวัญกันมากกว่า ทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงต่อระบบราชการมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการ ดังนั้นจึงต้องมีการวางระบบเพื่อให้ข้าราชการมีความเป็นกลางทางการเมือง มีจริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ

จุดประสงค์หรือเป้าหมายทั้ง ๔ ประการนี้ มีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มุ่งประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก

ต่อมาสำนักงบประมาณได้เสนอแผนการปรับลดงบประมาณให้คณะรัฐมนตรีพิจารณา เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๔๐ ซึ่ง

คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามข้อเสนอ
ดังกล่าว และในข้อเสนอส่วนหนึ่งของสำนักบ
ประมาณ คือ ให้ระงับหรือชะลอการจัดตั้ง
หรือขยายหน่วยงานใหม่ของส่วนราชการ เพื่อ
ลดภาระค่าใช้จ่ายของรัฐ

เพื่อให้สอดคล้องกับมติคณะรัฐ
มนตรีดังกล่าวข้างต้น จึงได้มีมาตรการให้
ทางราชการประหยัดค่าใช้จ่ายในการ
ดำเนินงาน และเร่งรัดการเพิ่มประสิทธิ
ภาพในการทำงาน โดยให้ทุกส่วนราชการ
จัดทำแผนปฏิบัติการตามมาตรการปรับ
ภาคราชการในภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ
๓ ประการ ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ
วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๔๐ ดังนี้

๑. ให้มีการทบทวนบทบาท ภารกิจ
และการลด ตัดทอน ยกเลิก ภารกิจที่ซ้ำซ้อน
และไม่มีความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องดำเนิน
การเอง หรือที่เห็นควรให้ภาคเอกชน องค์กร
เอกชน หน่วยงาน หรือองค์กรท้องถิ่นอื่นรับไป
ดำเนินการ

๒. ให้มีการปรับปรุงรูปแบบ ขั้นตอน
และวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของส่วนราชการ โดยกำหนด
เป้าหมายและตัวชี้วัดผลงานในด้านต่าง ๆ
อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

๓. ให้มีการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนิน
การของส่วนราชการ ซึ่งอาจจะเป็นค่าใช้จ่าย

จ่ายด้านตัวเงินหรือเวลาที่ประหยัดได้ ทั้งใน
ระยะสั้นและระยะยาว

ในส่วนการจัดทำแผนอัตรากำลังของ
แต่ละส่วนราชการนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. ได้
ให้แนวทางในการดำเนินการไว้ว่า หากจำเป็น
ต้องดำเนินการแล้ว ต้องจัดทำเป็นแผนส่ง
เสริมประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับมติ
คณะรัฐมนตรีข้างต้น ซึ่งจะมุ่งเน้นการลด
ภารกิจที่ซ้ำซ้อนและไม่มีความจำเป็น เพิ่ม
ประสิทธิภาพในการทำงาน โดยต้องแสดงให้เห็นถึงเป้าหมาย ผลลัพธ์ และตัวชี้วัดผลงาน
ต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม มีมาตรการในการ
ปรับลดขนาดกำลังคน หรือไม่เพิ่มกำลังคน
โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐเป็นสำคัญ

หากส่วนราชการมีความจำเป็นต้อง
ปรับปรุงระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น ต้องแสดงให้เห็นว่าการปรับปรุงตำแหน่งดังกล่าว ไม่กระ
ทบต่องบประมาณรายจ่ายในหมวดเงินเดือน
และค่าจ้าง พร้อมทั้งชี้ให้เห็นว่าการปรับปรุง
ตำแหน่งดังกล่าว ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับค่า
ใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ถ้าเป็นการปรับปรุงระดับ
ตำแหน่งที่นอกเหนือไปจากที่ ก.พ. มอบอำนาจ
ให้ส่วนราชการดำเนินการ ตามหนังสือสำนัก
งาน ก.พ. ที่ นร ๐๗๐๗.๑/ว ๒๓ และ ว ๒๔ ลง
วันที่ ๓๑ ตุลาคม ๒๕๔๐ แล้ว ต้องเสนอให้
ก.พ. พิจารณา

ในเดือนเมษายน ๒๕๔๑ คณะรัฐมนตรี

ได้พิจารณาเห็นว่า การดำเนินการตามมาตรการต่าง ๆ นั้น ยังไม่สามารถลดกำลังคนภาครัฐได้อย่างชัดเจน จึงได้มีมติให้ทุกส่วนราชการยุบเลิกตำแหน่งว่างเนื่องจากการเกษียณอายุของข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ของตำแหน่งว่าง ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป สำหรับส่วนที่เหลืออีกร้อยละ ๒๐ให้นำมารวมกัน และมอบให้คณะกรรมการกำหนดเป้าหมายและนโยบายกำลังคนภาครัฐ (คปร.) พิจารณาจัดสรรให้ส่วนราชการที่มีความจำเป็น หากจัดสรรไม่หมดให้ยุบเลิก ส่วนราชการที่ได้รับจัดสรรนั้น จะต้องไม่มีตำแหน่งว่างที่มีเงินเหลืออยู่

ต่อมา คปร. ได้ชี้แจงรายละเอียดเพิ่มเติมเมื่อเดือนตุลาคม ๒๕๔๑ ว่า กรณีไม่มีตำแหน่งว่างที่มีเงินเหลืออยู่นั้น หมายถึงจะต้องไม่มีตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือน วันที่ ๑ ตุลาคม ของปี เว้นแต่เป็นตำแหน่งว่างที่กันไว้สำหรับบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล สำหรับบรรจุข้าราชการผู้ออกไปรับราชการทหารตามกฎหมายว่าด้วยการรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการ สำหรับบรรจุข้าราชการผู้ออกไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ ตำแหน่งว่างที่อยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งและกรณีอื่น ๆ ที่ส่วนราชการได้แสดงเหตุผลที่ยังไม่สามารถบรรจุบุคคลเข้าดำรงตำแหน่งที่ว่างอยู่ได้และ คปร. เห็นสมควรยกเว้นให้

ในรายละเอียดการขอจัดสรรตำแหน่งว่างเนื่องจากการเกษียณอายุของข้าราชการนั้น คปร. ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีตำแหน่งแรกบรรจุหรือตำแหน่งอื่นที่เห็นสมควรจะยุบเลิกเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่เกษียณอายุเมื่อสิ้นปีงบประมาณ แล้วเสนอให้อ.ก.พ.กระทรวง พิจารณาในภาพรวมของกระทรวง และพิจารณาเกลี่ยตำแหน่งตามความจำเป็นให้แต่ละส่วนราชการที่ขอจัดสรรเมื่อ อ.ก.พ.กระทรวง ได้พิจารณาดำเนินการแล้วจึงให้เสนอ คปร. พิจารณาต่อไป เมื่อ คปร. พิจารณาแล้วจะแจ้งผลการพิจารณาให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคลของข้าราชการแต่ละประเภททราบ เพื่อจะได้ดำเนินการต่อไป มาตรการดังกล่าวนี้คาดว่าจะสามารถลดกำลังคนของภาครัฐได้ในระดับหนึ่ง

การพัฒนาระบบราชการ นอกจากจะต้องมีแผนลดอัตรากำลังคนให้แน่ชัดอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว จะต้องมีการปรับปรุงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพตามแนวนโยบายที่รัฐบาลได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด ซึ่งอาจสรุปขั้นตอนดำเนินการตามแนวนโยบายของรัฐบาลได้ ดังนี้

๑. ทบทวนบทบาทภารกิจของหน่วยงาน

ผู้บริหารต้องมีแนวคิดก้าวไกลว่า หน่วยงานควรมีบทบาทภารกิจอะไรบ้างในช่วง

ระยะ ๓ - ๕ ปี ข้างหน้า โดยต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ให้ชัดเจน เพื่อจะได้รู้ว่าควรจะทำอะไรและไม่ทำอะไรมุ่งเน้นเฉพาะภารกิจหลัก กำหนดภารกิจให้สอดคล้องกับกำลังคนที่เปลี่ยนแปลงไป

๒. ปรับเปลี่ยนแนวความคิดในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานตามภารกิจต้องมีความโปร่งใส ชัดเจน เน้นลูกค้าหรือประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้สอดคล้องตามบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ

๓. ปรับแนวความคิดเกี่ยวกับกำลังคนภาครัฐ

งานสนับสนุนภารกิจหลักของหน่วยงาน ไม่จำเป็นต้องมีข้าราชการหรือลูกจ้างประจำก็สามารถดำเนินการได้ โดยการจ้างเหมาหรือซื้อบริการจากภายนอก ซึ่งจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประหยัด ในส่วนของงานประจำ ซึ่งเห็นว่าเป็นภารกิจที่ต้องดำเนินการนั้น อาจใช้รูปแบบต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ร่วมทำกับหน่วยงานอื่น ทำสัญญาจ้างตามโครงการ

๔. เปลี่ยนค่านิยมในการให้คำตอบแทน

การให้รางวัลตอบแทนแก่ข้าราชการ ไม่ว่าจะเป็นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัลเกียรติยศ ต้องคำนึงถึง

ผลงาน ความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติอย่างจริงจัง มีการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ รางวัลที่ให้ต้องแตกต่างกันตามค่าของงาน ความคิดริเริ่ม

๕. นำเทคโนโลยีมาช่วยปฏิบัติงาน เพื่อจะช่วยให้ทำงานเร็วขึ้น ถูกต้อง สมบูรณ์ ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลา กำลังคน ได้อีกทางหนึ่ง การนำเทคโนโลยีมาใช้ต้องไม่นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากเกินไป ต้องเป็นอุปกรณ์เทคโนโลยีที่เหมาะสมกับงาน และไม่เป็นการงบประมาณมากเกินไปจนเกินควร

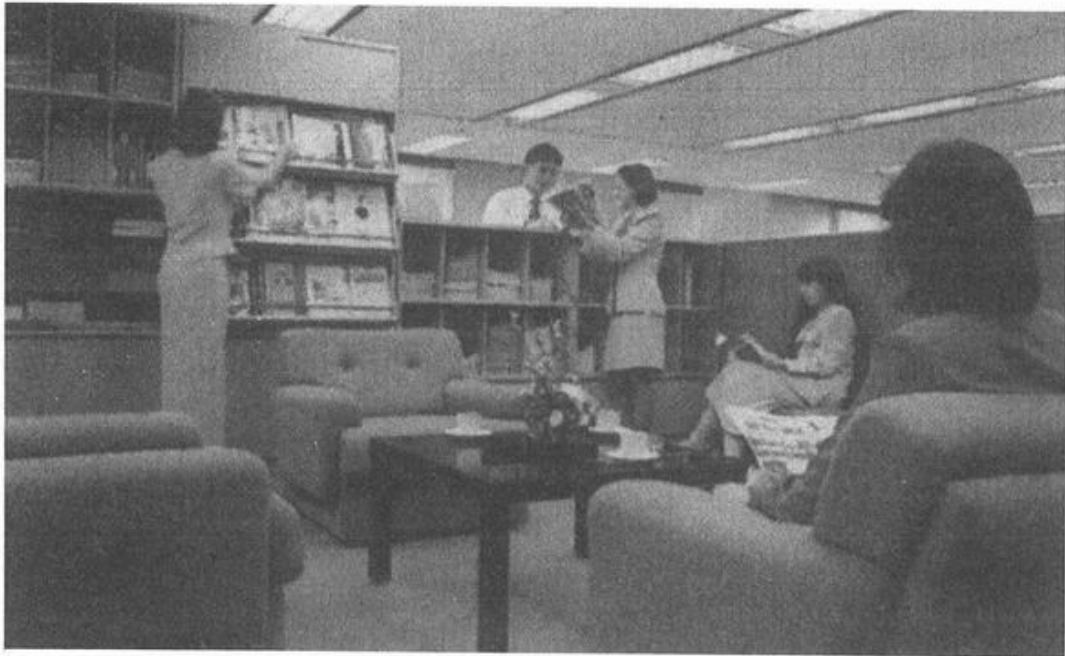
๖. ทำงานแบบประสานกับทุกองค์กร

ในปัจจุบันแต่ละหน่วยงานไม่สามารถทำงานอย่างโดดเดี่ยวได้ การทำงานต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า การทำงานจึงต้องร่วมกันหลายฝ่ายระหว่าง รัฐ เอกชน ชุมชน องค์กรสาธารณกุศล เพื่อจะทำงานดีขึ้น เร็วขึ้น ประหยัดค่าใช้จ่ายของรัฐ

ถ้าทุกส่วนราชการสามารถดำเนินการตามนโยบายของรัฐบาล และดำเนินการตามแนวทางการพัฒนาระบบราชการดังกล่าวแล้ว และข้าราชการทุกคนมีความตั้งใจที่จะเสียสละ ดำเนินการอย่างจริงจัง เศรษฐกิจของประเทศก็จะสามารถฟื้นฟูได้โดยไม่มียากนัก ★

การมีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบายและบริหารจัดการ: กระแสบทบาทหญิงชายที่ภาครัฐไม่อาจมองข้าม

จิระภา รัตนวิบูลย์*



ในการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ภายใต้ภาวะวิกฤตในปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ที่คาดหวังอันเป็นจุดมุ่งหมายประการหนึ่ง คือเป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติทางราชการจึงได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ รูปแบบการบริหาร

จัดการภาครัฐแนวใหม่ ที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง กล่าวคือ เป็นการบริหารจัดการที่เป็นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ อันได้แก่ประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ ที่สามารถวัดผลได้อย่างเป็นจริง เป็นหลักในการปฏิรูป

* ผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านพัฒนาคุณธรรม สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

การบริหารจัดการที่ผ่านมามุ่งจุดมุ่งหมายเพียงไร

จากบทเรียนการบริหารจัดการที่ผ่านมายังปรากฏว่ารัฐบาลต้องเผชิญกับกระแสกดดันทั้งในทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจจากประชาชน อยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นการชี้วัดผลการบริหารจัดการของภาครัฐ ที่ยังไม่สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายเพื่อประชาชนได้อย่างแท้จริง

สาเหตุสำคัญที่ทำให้การบริหารจัดการภาครัฐไม่บรรลุผลถึงประชาชน

สาเหตุมีหลายประการ แต่สาเหตุสำคัญที่ภาครัฐไม่อาจมองข้าม มีดังนี้

๑. การตัดสินใจของฝ่ายบริหารขาดข้อมูลของประชาชนส่วนใหญ่ซึ่งเป็นหญิง

เนื่องจากประชากรของประเทศเป็นหญิงมากกว่าชาย ปัจจุบันเป็นหญิง ๓๐,๕๒๐,๔๓๐ คน เป็นชาย ๓๐,๒๙๕, ๗๙๗ คน (ราชกิจจานุเสกษา เล่ม ๑๑๕ ตอนพิเศษ ๒๓ ง ลงวันที่ ๑๘ ธันวาคม ๒๕๔๑) แต่ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การกำหนดนโยบายและการบริหารงาน ถูกกำหนดและดำเนินการโดยผู้ชายเป็นส่วนมาก การตัดสินใจจึงมิได้มีการพิจารณาถึงความต้องการ ความสนใจ ตลอดจนข้อจำกัดต่าง ๆ ของผู้รับประโยชน์ซึ่งเป็นหญิง ที่เป็น

ประชากรกลุ่มใหญ่ของประเทศ

อีกประการหนึ่ง จากสถิติที่สำนักงาน ก.พ. ได้รวบรวมไว้ ปรากฏว่าข้าราชการหญิงมีมากกว่าข้าราชการชาย แต่ข้าราชการระดับบริหารที่เป็นหญิงมีน้อยกว่าระดับบริหารที่เป็นชาย

จากสถิติ เมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๙ ปรากฏว่าข้าราชการระดับ ๙ เป็นหญิง : ชาย

= ๓๗ : ๒๐๖

ข้าราชการระดับ ๑๐ เป็นหญิง : ชาย

= ๑๘ : ๑๖๓

ข้าราชการระดับ ๑๑ เป็นหญิง : ชาย

= ๑ : ๒๓

จากสถิติดังกล่าวได้เห็นได้ชัดเจนว่าข้าราชการระดับบริหารที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการ เป็นผู้หญิงน้อยกว่าผู้ชายอยู่มาก ย่อมส่งผลกระทบต่อ การนำเอาศักยภาพของสตรีอีกเป็นจำนวนมาก ที่มีอยู่ในวงราชการ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

๒. รัฐบาลให้ความสนใจในเรื่องวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนไม่มากเท่าที่ควร

จากข้อเท็จจริงที่สตรีซึ่งเป็นประชากรส่วนใหญ่ของประเทศไม่มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจกำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการนั้น เนื่องมาจากรัฐบาลให้ความสนใจ

ในเรื่องวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนไม่
มากเท่าที่ควร

อันที่จริงนั้น รัฐบาลก็ได้เข้าเป็นภาคี
อนุสัญญา ซึ่งจัดขึ้นโดยองค์การสหประชาชาติ
ว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในทุก
รูปแบบ มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๒๘ แล้ว นอกจากนี้
รัฐบาลก็ได้มีการรับรองปฏิญญาสตรีไทย พ.ศ.
๒๕๓๕ ซึ่งมีข้อความกำหนดไว้ในข้อ ๒ ว่า

ให้สตรีได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาส
แสดงความคิดเห็น และตัดสินใจเช่นเดียว
กัน และร่วมกับบุรุษในเรื่องการพัฒนา
เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปก
ครอง สิ่งแวดล้อม ศาสนา และสื่อมวลชน
ยิ่งกว่านั้น เมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๓๕
รัฐบาล(สมัยนายชวน หลีกภัย) ก็ยังได้แถลง
นโยบายต่อสภาผู้แทนราษฎร ไว้ในข้อ ๘.๖.๒
ว่า

รัฐบาลจะจัดการเลือกปฏิบัติต่อ
สตรีในด้านอาชีพ

ซึ่งเห็นได้ว่า รัฐบาลได้มีการรับหลักการ
ในเรื่องวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชนแล้ว
อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรทั้งในรูปของ
กฎหมายอันได้แก่อนุสัญญา และในรูปของ
การแถลงนโยบายการบริหารประเทศ แต่ขาด
การปฏิบัติตามหลักการอย่างเป็นรูปธรรม ทั้ง
นี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารจัดการซึ่งเป็นชาย
ขาดข้อมูลทางกฎหมายที่สนับสนุนการมีส่วน

ร่วมของสตรีในการตัดสินใจกำหนดนโยบาย
และการบริหารจัดการ จึงทำให้ไม่สนใจใน
เรื่องนี้เท่าที่ควร

กฎหมายที่สนับสนุนการมีส่วนร่วม
ของสตรีในการกำหนดนโยบาย และ
การบริหารจัดการ

๑. อนุสัญญาว่าด้วยการขจัดการเลือก
ปฏิบัติต่อสตรีในทุกรูปแบบ

อนุสัญญานี้จัดทำขึ้นโดยองค์การสห
ประชาชาติ และได้รับการรับรอง จากที่ประชุม
สมัชชาแห่งสหประชาชาติ สมัยที่ ๓๔ เมื่อวันที่
๑๘ ธันวาคม ๒๕๒๒ และประเทศไทยได้เข้า
เป็นภาคีอนุสัญญานี้ด้วย เมื่อวันที่ ๘ กันยายน
๒๕๒๘ ซึ่งจะขอยกตัวอย่างข้อความใน
อนุสัญญาบางข้อมาให้ทราบ ดังนี้

ข้อ ๒ (ก) กำหนดว่า รัฐภาคีตกลงที่
จะบรรจุหลักการของความเสมอภาคของ
บุรุษและสตรีไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งชาติ
ของตน หรือในบทบัญญัติแห่งกฎหมายที่
เหมาะสมอื่น ๆ ถ้าหากว่ายังไม่รวมเข้าไป
ในรัฐธรรมนูญ และบทบัญญัติเหล่านั้น
และประกันที่จะให้มีการปฏิบัติตามหลัก
การนี้ โดยผ่านกฎหมายและวิธีการที่
เหมาะสมอื่น ๆ

ข้อ ๒ (จ) ใช้มาตรการที่เหมาะสม
ทุกอย่าง รวมทั้งการออกกฎหมายเพื่อ

เปลี่ยนแปลงหรือล้มเลิกกฎหมาย ข้อบังคับ ประเพณี และแผนปฏิบัติที่ยังมีอยู่ซึ่งก่อให้เกิดการเกิดเลือกปฏิบัติต่อสตรี

ข้อ ๗ (ข) รัฐภาคีจะใช้มาตรการที่เหมาะสมทุกประการเพื่อขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในด้านที่เกี่ยวกับการเมือง และทั่ว ๆ ไปของประเทศ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะให้ประกันแก่สตรีภายใต้เงื่อนไขแห่งความเสมอภาคกับบุรุษ ซึ่งมีสิทธิที่จะเข้าร่วมในการวางนโยบายของรัฐบาล และดำเนินการตามนโยบายนั้น และในการรับตำแหน่งราชการ และปฏิบัติหน้าที่ราชการในทุกระดับของรัฐบาล

(อนุสัญญาข้อนี้รัฐบาลของสงวนไม่ผูกพัน และต่อมาได้ยกเลิกข้อสงวนนี้เมื่อ วันที่ ๑๔ กรกฎาคม ๒๕๓๖)

ข้อ ๑๕.๑ รัฐภาคีจะให้สตรีมีความเสมอภาคกับบุรุษในทางกฎหมาย

(อนุสัญญา ข้อนี้ รัฐบาลของสงวนไม่ผูกพัน และต่อมาได้ยกเลิกข้อสงวนนี้ เมื่อวันที่ ๓๐ ตุลาคม ๒๕๓๓)

๒. ปฏิญญาสตรีไทย พ.ศ. ๒๕๓๕

มีเนื้อความกำหนดไว้ในข้อ ๒ ว่า

“สตรีควรได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ เช่นเดียวกันและร่วมกับบุรุษในเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการ

ปกครอง สิ่งแวดล้อม ศาสนา และสื่อมวลชน”

๓. นโยบายรัฐบาล

รัฐบาล (สมัยนายชวน หลีกภัย) ได้แถลงนโยบายต่อสภาผู้แทนราษฎร ไว้ใน ข้อ ๘.๖.๒ เมื่อวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๓๕ ว่า

รัฐบาลจะจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรีในด้านอาชีพ

๔. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔)

ได้กำหนดในเรื่องการให้สตรีเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการภาครัฐ ไว้ในหลายเรื่องดังนี้

ส่วนที่ ๒ บทที่ ๖ ข้อ ๒.๔ กำหนดว่า

“สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อขจัดอคติทางเพศ และการเลือกปฏิบัติต่อสตรีทุกรูปแบบ ให้เป็นไปตามอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการขจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรี และดำเนินการตามปฏิญญาปักกิ่ง และแผนปฏิบัติการว่าด้วยความก้าวหน้าของสตรี ขององค์การสหประชาชาติ”

ส่วนที่ ๓ บทที่ ๓ ข้อ ๕.๘ กำหนดว่า

“สนับสนุนบทบาทสตรีให้มีสิทธิและโอกาสทัดเทียมกับบุรุษในด้านต่าง ๆ โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และให้มีส่วนร่วมในทางเศรษฐกิจ

สังคม การเมืองและการปกครอง ทุกระดับ รวมทั้งเสริมสร้างศักยภาพในการรวมกลุ่มมากขึ้น ตลอดจนส่งเสริมให้สตรีได้รับการศึกษา ฝึกอบรม การฝึกทักษะทุกด้าน และการมีอาชีพที่ทัดเทียมกับบุรุษ”

บทที่ ๓ ข้อ ๕.๑๐ กำหนดว่า

“พิจารณาปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ เพื่อจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรี ในการทุกรูปแบบ รวมทั้งดำเนินการให้หน่วยงานราชการ ภาคเอกชน และภาคธุรกิจไม่ระบุเพศในการรับสมัครและบรรจุงาน รวมถึงการปรับเปลี่ยนค่านิยมของทั้งหญิงและชายให้เลิกการเลือกปฏิบัติและการมีอคติทางเพศ”

บทที่ ๔ ข้อ ๑.๔ (๑)

“ส่งเสริมให้มีสื่อคุณภาพที่น่าสนใจ และมีลักษณะหลากหลายเพื่อถ่ายทอดและปลูกฝังคุณค่าที่ดีงาม และค่านิยมที่เสริมสร้างความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย และกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ให้เกิดความเข้าใจซาบซึ้งและนำไปปฏิบัติร่วมกันได้”

ส่วนที่ ๔ บทที่ ๒ ข้อ ๑.๒ (๓)

“ส่งเสริมบทบาทของสตรีให้มีส่วนร่วมในการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจของชุมชน โดยให้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการงานพัฒนาของชุมชนในทุกด้านมากขึ้น”

๕. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕

เดิมคณะใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๙๗ มีบทบัญญัติไว้ในมาตรา ๔๖ ว่า

“ตำแหน่งข้าราชการพลเรือนใดที่ไม่โดยลักษณะหรือคุณภาพของงานไม่เหมาะสมแก่การแต่งตั้งบุรุษหรือสตรีเข้ารับราชการ ให้กระทรวงเจ้าสังกัดทำความตกลงกับ ก.พ. วางข้อบังคับไว้มิให้แต่งตั้งบุรุษหรือสตรีเข้ารับราชการในตำแหน่งนั้น”

ต่อมาหลักการตาม มาตรา ๔๖ ได้ถูกยกเลิกโดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๘ และปัจจุบันใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ก็ไม่มีการจำกัดสิทธิดังกล่าว

๖. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย

มาตรา ๓๐ วรรคแรก ปฏิบัติให้ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน

มาตรา ๘๐ ได้วางแนวทางนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ให้รัฐต้องส่งเสริมความเสมอภาคของหญิงและชาย

๗. การปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ

ได้ปฏิรูปมาใช้รูปแบบการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์คือประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับเป็นหลัก ซึ่ง

ได้กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ให้มีความเป็นสากล และเอื้อต่อการบริหารการพัฒนาประเทศ ไปด้วย

Best practice

การปรับเปลี่ยนกฎหมายให้เป็นสากล และเอื้อต่อการบริหารการพัฒนาประเทศ

Best practice ที่จะนำมากล่าวถึงต่อไปนี้เป็นข้อมูลจากหนังสือรายงานการสัมมนา เรื่อง การจัดการเลือกปฏิบัติในระบบราชการไทย : ระบบสัดส่วนที่ควรพิจารณา จัดทำโดย สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๓๗

นอร์เวย์

มีกฎหมายความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย (The Equal Opportunities Act) กำหนดไว้ในมาตรา ๑ ว่า

“กฎหมายนี้จะส่งเสริมความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะที่จะส่งเสริมปรับปรุงหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ระดับสูง ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องช่วยทำให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงชายในส่วนต่าง ๆ ของสังคม”

และมาตรา ๒๑ ได้กำหนดเรื่องสัดส่วนไว้ว่า

“องค์การสาธารณะใดที่จะต้องแต่งตั้งกรรมการมากกว่า ๔ คน จะต้องมีการทั้งหญิงและชายไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๔๐ ถ้าคณะผู้ได้รับการแต่งตั้งมีน้อยกว่า ๔ คน จะต้องมีทั้งหญิงและชายได้รับการแต่งตั้งในคณะนั้น”

เยอรมัน

รัฐธรรมนูญหลัก (แม่บท) ของประเทศเยอรมัน ได้บัญญัติไว้ในมาตรา ๓ ว่า

ทุกคนเสมอภาคกันตามกฎหมาย ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน และจะถูกเลือกปฏิบัติเฉพาะความเป็นชายหรือหญิงมิได้

ประเทศสหพันธ์สาธารณรัฐเยอรมัน มี ๑๖ รัฐ แต่ละรัฐมีรัฐธรรมนูญของตนเองที่สอดคล้องกับหลักการในรัฐธรรมนูญแม่บท นอกจากนี้แต่ละรัฐยังได้กำหนดแนวปฏิบัติในการส่งเสริมสตรีในการบริหารราชการ และมีอยู่ ๔ รัฐที่ได้บังคับใช้กฎหมายที่กำหนดสัดส่วนระหว่างหญิงชาย โดยใช้สัดส่วน ๔๐ %

แม้รัฐอื่นๆ จะไม่ได้กำหนดสัดส่วนหญิงชายไว้ แต่ก็ได้มีการกำหนดให้รัฐบาลกลางรายงานเกี่ยวกับสถานการณ์ของข้าราชการสตรีทุก ๆ ๓ ปี และจากการติดตามตรวจสอบ

รายงานจากประชาชน และสื่อมวลชน พบว่า ได้มีการให้ความเสมอภาคในเรื่องสัดส่วน อย่างเป็นทางการที่น่าสนใจ

สวีเดน

มีกฎหมายว่าด้วยความเสมอภาค ในด้านโอกาส (The Equal Opportunities Act) ที่มีกฎเกณฑ์เรื่องสัดส่วน ว่า

หน่วยงานของรัฐและเอกชนที่มีลูกจ้าง ๑๐ คนขึ้นไป ต้องมีแผนงานประจำปี เกี่ยวกับความเสมอภาค แต่ก็ไม่ได้พูดถึงสัดส่วนว่าควรจะเป็นเท่าไร

ออสเตรเลีย

มีกฎหมายด้านสิทธิมนุษยชน และสิทธิในการทำงานโดยไม่เลือกปฏิบัติทางเพศ กฎหมายด้านสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาค กฎหมายว่าด้วยสิทธิส่วนบุคคล และกฎหมายว่าด้วยการเลือกปฏิบัติด้านเชื้อชาติ และด้านเพศ

นอกจากนี้สำนักงาน ก.พ. ออสเตรเลีย ได้จัดให้มีโครงการความเสมอภาคในการจ้างงาน โดยให้กรมต่าง ๆ ต้องรายงานความก้าวหน้าต่อสำนักงาน ก.พ. ออสเตรเลีย และสำนักงาน ก.พ. ออสเตรเลียมีอำนาจที่จะเสนอ

ให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของโครงการ และต้องรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานให้นายกรัฐมนตรีทราบด้วย และในปี ๒๕๑๙ รัฐบาลได้ผ่านกฎหมายที่บังคับให้หน่วยงานที่มีลูกจ้างมากกว่า ๑๐๐ คน และสถาบันการศึกษาชั้นสูง ใช้ระบบสัดส่วน แต่ไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าควรเป็นเท่าใด

สัดส่วนหญิงชายที่เหมาะสมในคณะกรรมการที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายควรเป็นเท่าไร

สถาบันวิจัยบทบาทหญิงชายและการพัฒนา ร่วมกับสำนักงาน ก.พ. ได้จัดประชุมสัมมนา เรื่อง "การจัดการเลือกปฏิบัติในระบบราชการไทย: ระบบสัดส่วนที่ควรพิจารณา" ขึ้น เมื่อวันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๓๗ โดยมีผู้เข้าร่วมประชุม ๖๘ คน จากหน่วยงานราชการ สถาบันการศึกษา องค์กรพัฒนาเอกชน รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานต่างประเทศ และสื่อมวลชน

ปรากฏว่าผู้อภิปรายส่วนใหญ่ เห็นว่า ควรมีการกำหนดสัดส่วนหญิงชายในคณะกรรมการต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นโดยกฎหมาย โดยใช้สัดส่วน ๔๐ %

แนวทางปฏิบัติเพื่อการมีส่วนร่วมของสตรีในการตัดสินใจกำหนดนโยบายและการบริหารจัดการ

ควรมีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

๑. สร้างกระแสบทบาทหญิงชาย (Gender Streaming)

โดยสำนักงาน ก.พ. จัดทำคำแถลงให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทราบแนวคิดของมติหญิงชาย เพื่อให้เป็นพื้นฐานไปสู่การยอมรับในเรื่องความเสมอภาคของหญิงชายในการตัดสินใจ ทั้งนี้ ท่านเลขาธิการ ก.พ. ได้เริ่มจุดประกายเรื่องนี้กับข้าราชการทั้งหญิงและชายของสำนักงาน ก.พ. จำนวน ๒๕ คน โดยได้จัดโครงการสัมมนามติหญิงชายในกระบวนการกำหนดนโยบาย และการบริหารงาน ขึ้น เมื่อวันที่ ๓ - ๔ มิถุนายน ๒๕๔๒

๒. ทำแผนดำเนินงานในการส่งเสริมบทบาทหญิงชาย

เพื่อผลักดันให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ให้ได้ผลอย่างเป็นจริง โดยตั้งกลุ่มงานรับผิดชอบประเมินผลในการเลือกปฏิบัติด้วย

๓. ในการรายงานผลงานประจำปีต่อรัฐบาลของสำนักงาน ก.พ.

ให้มีการรายงานในเรื่องมีการเลือกปฏิบัติเพียงใด หรือไม่ ด้วย เพราะเป็นส่วนหนึ่งของงานของสำนักงาน ก.พ. ที่มีอยู่ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ในส่วนที่เกี่ยวกับสิทธิมนุษยชน ซึ่งการรายงานนี้จะเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้มีการใช้ระบบสัดส่วนเพื่อให้เกิดความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย ในระหว่างที่ยังไม่มีการกำหนดสัดส่วนไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน

๔. ผลักดันให้รัฐบาลออกกฎหมายความเสมอภาคระหว่างหญิงชาย (The Equal Opportunites Act)

เช่นเดียวกับในประเทศนอร์เวย์

๕. ในโอกาสที่มีการปรับปรุงแก้ไขหรือออกกฎหมายใหม่ทุกฉบับ ที่มีการกำหนดให้มีคณะกรรมการ

ให้กำหนดสัดส่วนกรรมการหญิงชายไว้ให้ชัดเจนด้วย ★

ข้อสังเกต:

ต่อแนวโน้มในต่างประเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ

ดร. ปิยวัฒน์ ศิวรักษ์¹

1. International Best Practice กับการวิเคราะห์การให้บริการของภาครัฐในต่างประเทศ

ท่ามกลางกระแสการปฏิรูประบบราชการในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา คำ ๆ หนึ่งที่ได้ยินกันค่อนข้างบ่อยเห็นจะได้แก่คำว่า "International Best Practice" (บางคนเรียกว่า "Good Practice" หรือ "Best Practice") หากจะพูดกันอย่างสั้น ๆ ง่าย ๆ แล้ว International Best Practice ก็คือการทำการศึกษาว่าในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูประบบราชการนั้น ต่างประเทศเขาทำกันอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งประเทศ

ที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินการในเรื่องเหล่านั้น²

แต่ก็เพราะว่าพูดกันแบบสั้น ๆ ง่าย ๆ นี้เอง จึงมีคำถามอยู่เสมอเกี่ยวกับการศึกษา Best Practice เช่น "ทำไมต้องดูต่างประเทศ?" "ถูกต้องหรือที่จะเอาอย่างเขา หรือเลียนแบบเขา, ทำไมไม่คิดของเราเอง?" คำถามเหล่านี้เป็นคำถามที่น่าสนใจ เพราะเป็นคำถามที่ให้แง่คิดกับเราว่าจริงๆ แล้วมันคุ้มและควรหรือไม่ที่เราจะทำการศึกษา Best Practice

¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 5 สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐ สำนักงาน ก.พ.

² นอกจากนี้ การศึกษาในกรณีของความล้มเหลวหรืออุปสรรคของประเทศต่างๆ ก็เป็นสิ่งที่เราควรจะทำด้วยเช่นกัน ดังจะเห็นได้ว่าเอกสารการสัมมนาในเรื่องการปฏิรูประบบราชการที่จัดในต่างประเทศนั้นมักจะมีส่วนท้ายที่ระบุถึงบทเรียนที่ผ่านมา (lesson learned) อยู่ด้วย

ผู้เขียนเองมองว่าการตอบคำถามดังกล่าวขึ้นอยู่กับว่าเราจะให้ความหมายแก่ "การศึกษา Best Practice" อย่างไร มันคงไม่คุ้มและไม่ควรแน่หากเรามองว่าการศึกษาดังกล่าวเป็นเพียงการเก็บข้อมูลของต่าง

ประเทศมาดู แต่การศึกษา Best Practice จะให้ประโยชน์แก่เราหากเรามองการศึกษาดังกล่าวให้เป็นกระบวนการ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่ากระบวนการดังกล่าวควรประกอบไปด้วยขั้นตอนต่างๆดังนี้

1. การหาว่า Best Practice เกิดขึ้นที่ไหน
2. รวบรวมข้อมูลเหล่านั้น
3. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว รวมถึงการวิเคราะห์ว่าสิ่งที่เกิดขึ้นเป็น Best Practice จริงๆ ไม่ใช่เพียงแค่สิ่งที่เกิดขึ้นแบบฉาบฉวยชั่วคราว (fads)
4. วิเคราะห์ว่าจะปรับใช้กับประเทศไทยได้อย่างไรโดยพิจารณาร่วมกับข้อมูลด้านอื่นๆ
5. สร้าง/พัฒนาความสามารถขององค์กรในการที่จะนำผลการวิเคราะห์ที่ได้ไปปฏิบัติ
6. นำแผนการดำเนินการไปปฏิบัติ
7. ประเมินผลการปฏิบัติว่า Best Practice ที่นำมาใช้นั้นในทางปฏิบัติแล้วมีความเหมาะสมหรือไม่

ยิ่งไปกว่านั้น เราควรมองการศึกษา Best Practice เสมือนกับการมอง "ความจริง" นั่นคือเราจะต้องตระหนักว่าความจริงมันมีมิติของเวลาและสถานที่ (time and place) อยู่ในตัวของมันเองด้วย การศึกษา International Best Practice จึงไม่ควรดูแต่เพียงว่าขณะนี้ประเทศนั้นๆ เขากำลังทำอะไรและอย่างไร เราจะต้องดูด้วยว่าในอดีต ประเทศเหล่านั้นเขาเคยทำอะไร อย่างไร และเพราะเหตุใด ทั้งนี้เพราะว่าสถานการณ์ของประเทศเราขณะนี้ อาจคล้ายกับสถานการณ์ในอดีตของประเทศเขา ดังนั้น วิธีการในอดีตของประเทศ

เหล่านั้นจึงอาจเหมาะสมที่จะนำมาปรับใช้กับประเทศเรามากกว่า ประเด็นสุดท้าย เนื่องจากว่าขณะนี้เราอยู่ในโลกที่เปิดถึงกันหมดไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ เอกชนหรือประชาชน ดังนั้น การศึกษา Best Practice ในเรื่องการปฏิรูประบบราชการของต่างประเทศจึงไม่จำเป็นต้องจำกัดมุมมองของเราอยู่เพียงแค่ภาครัฐของเขาเท่านั้น เราสามารถเรียนรู้ Best Practice ในหลาย ๆ เรื่องจากภาคเอกชนได้เช่นกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารจัดการองค์กร

สรุปแล้ว การศึกษา Best Practice ในเรื่องการศึกษาในระบบราชการจึงควรเป็นการศึกษาข้อมูลในเชิงวิเคราะห์ และปรับใช้ มากกว่าเป็นเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลมาไว้ดูเพียงผิวเผิน สิ่งสำคัญที่เราจะได้อาจจากการศึกษาในลักษณะนี้ก็คือความรู้ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิรูประบบราชการของเรา โดยจะทำให้เรามีมุมมองที่หลากหลายมากขึ้นต่อประเด็นต่าง ๆ ของการปฏิรูป และมุมมองเหล่านั้นจะรวมถึงความผิดพลาดหรือบทเรียนที่ต่างประเทศได้ เผชิญมาแล้ว ซึ่งความรู้เหล่านี้เองจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เราลดต้นทุนทั้งด้านเงิน และเวลาของการปฏิรูประบบราชการได้เป็นอย่างดี³

เนื่องจากการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐเป็นด้านที่สำคัญด้านหนึ่งของการปฏิรูประบบราชการ บทความนี้ (จากการสังเกตเห็นความสำคัญของการศึกษา International Best Practice) จึงต้องการที่จะให้ข้อสังเกต

เกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐในต่างประเทศว่าสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และกำลังดำเนินไปนั้นจะสามารถบอกหรือมีนัยยะอะไรแก่เราได้บ้าง อย่างไรก็ตามด้วยเกรงว่าเนื้อหาการวิเคราะห์ Best Practice ของบทความนี้จะกลายเป็น Bad Practice คือเยิ่นเย้อและน่าเบื่อ บทความนี้จึงไม่ได้ครอบคลุมถึงการนำเอาข้อสังเกตต่าง ๆ ไปปรับใช้กับประเทศไทย แต่ก็หวังว่าเนื้อหาที่นำเสนอจะสามารถเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่สนใจในเรื่องนี้ได้นำไปขยายผลต่อไป และเนื่องจากสหราชอาณาจักรถือได้ว่าเป็นประเทศผู้นำในเรื่องการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน การวิเคราะห์ของบทความนี้จึงจะเน้นที่การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐของ สหราชอาณาจักรเป็นหลักโดยการวิเคราะห์จะถูกเสริมด้วยข้อมูลของประเทศที่พัฒนาแล้ว ในกลุ่ม Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

³ เอกสารทางวิชาการที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษาแนว Best Practice ได้แก่ หนังสือของ Asard และ Bennett ชื่อ *Democracy and the Market place of Ideas: Communication and Government in Sweden and the United States* (1997) โดยผู้เขียนได้ระบุว่าการศึกษาที่เราสามารถจะเข้าใจถึงผลกระทบของระบบการสื่อสารทางความคิดในทางการเมือง (political communication of ideas) ของประเทศต่างๆ จะทำให้การปฏิรูปทางการเมืองของเราเป็นไปอย่างรอบคอบและเหมาะสมมากยิ่งขึ้น หนังสืออื่นๆที่น่าสนใจได้แก่ *Great Britain: Decline or Renewal?* โดย Studlar และ *Comparing Government Activity* โดย Imbeau และ Mckinlay นอกจากนี้รูปแบบของเอกสารทางวิชาการแล้วกลุ่มประเทศในเครือจักรภพก็ได้จัด International Innovations Awards Programme ขึ้นเพื่อที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ความเป็นไปของการปรับปรุงภาครัฐระหว่างประเทศสมาชิก (CAPAM 1998(b))

2. สาเหตุของการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ

อาจกล่าวได้ว่าสาเหตุสำคัญของการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐแก่ประชาชนของประเทศที่พัฒนาแล้วเช่นประเทศในกลุ่ม OECD ได้แก่การที่ประเทศเหล่านั้นได้ถูกกดดันอย่างมากจากประชาชนของตน ปัจจัยสำคัญที่มีส่วนทำให้ประชาชนเรียกร้องให้ภาครัฐปรับปรุงคุณภาพการให้บริการได้แก่

(1) เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนทั้งในระดับบุคคลและองค์กรเปิดเผยความต้องการของตนให้สังคมได้รับรู้ง่ายขึ้น

(2) การที่ประชาชนมีระดับการศึกษาและค่านิยมประชาธิปไตยที่สูงขึ้นทำให้ต้องการเห็นภาครัฐที่มีความโปร่งใส รับผิดชอบ มีประสิทธิภาพและคุ้มค่าของเงินของประชาชน

และ (3) การที่ภาครัฐเองได้ตระหนักว่าหากไม่ได้รับความร่วมมือหรือความเห็นจาก

ประชาชนแล้ว นโยบายของรัฐก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ หรือไม่มีประสิทธิภาพ (OECD 1998 1-3)

เราสามารถแบ่งประชาชนเหล่านี้ ออกได้เป็นหลายกลุ่มตามบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholders) ในนโยบายการให้บริการของภาครัฐ เช่น ประชาชนในฐานะของผู้ที่รับบริการจากภาครัฐ ประชาชนในฐานะของผู้ที่จะต้องได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจของหน่วยงานของรัฐ และประชาชนในลักษณะของกลุ่มผลประโยชน์เฉพาะ เช่น กลุ่มอนุรักษ์ธรรมชาติ กลุ่มสตรีหรือกลุ่มผู้ใช้แรงงาน นอกจากนี้ ความต้องการของประชาชนแต่ละกลุ่มก็ยังสามารถแยกได้อีกตามลักษณะของสิทธิ เช่น

- สิทธิในการรับทราบและเข้าใจข้อมูลจากรัฐ
- สิทธิในการเข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย หรือการให้บริการ
- สิทธิในการแสดงความคิดเห็นต่อนโยบายของรัฐ (ซึ่งรัฐต้องรับฟัง)
- สิทธิในการที่จะได้รับบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเอง และในขณะเดียวกันก็มีสิทธิที่จะเลือกใช้บริการเหล่านั้น (โดยคำนึงถึงราคาและคุณภาพ)

ดังนั้น เมื่อความต้องการของประชาชนในเรื่องการให้บริการของภาครัฐมีด้วยกันหลายประเภทและมาจากหลายกลุ่ม ภาครัฐของประเทศเหล่านี้จึงได้สร้างกลไกหลาย

ประการมาใช้เพื่อที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของตน และเพื่อที่จะเพิ่มความสามารถในการสนองตอบความต้องการของประชาชน กลไกเหล่านั้นรวมถึง

- การแลกเปลี่ยนความเห็นกับประชาชน และการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
- การกำหนดมาตรฐานการให้บริการแก่ประชาชน (Service Standards) เช่นระยะเวลาที่ใช้ การเปิดเผยข้อมูล ระดับคุณภาพของบริการ และระบบการรับคำร้องเรียนจากผู้รับบริการ
- การวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement)
- การควบคุมคุณภาพการบริหาร (Quality Management)
- การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ เช่นการทำ Single Window (หรือ one-stop service) เพื่อที่จะประสานการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐเข้าด้วยกัน และเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับเอกชน (Two-Way Communication) ตัวอย่างได้แก่ Kiosk ใน แคนาดา และโปรตุเกส และ Minitel ในฝรั่งเศส
- การเพิ่มทางเลือกให้แก่ประชาชน โดยให้มีการแข่งขันในการให้บริการระหว่างรัฐและเอกชน (OECD 1998 2)

3. รูปธรรมของการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ:

The Citizen's Charter⁴

การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐที่โดดเด่นประการหนึ่งได้แก่ Citizen's Charter

⁴ ข้อมูลเกี่ยวกับ Citizen's Charter รวบรวมจาก (1) ข้อเสนอแนะการเสริมสร้างคุณภาพในการให้บริการประชาชนโดยรัฐจัดทำโดย คณะกรรมการการกบริหารและการยุติธรรม วุฒิสภา 2539 และ (2) The Citizen's Charter: Raising the Standard, paper presented to Parliamentary by the Prime Minister by command of Her Majesty, July 1991

ซึ่งมีกำเนิดที่สหราชอาณาจักรในปี พ.ศ. 2534⁵ วัตถุประสงค์หลักของ Citizen's Charter ก็เพื่อยกระดับมาตรฐานการให้บริการของภาครัฐโดยกำหนดและ/หรือปรับปรุงกลไกในการสร้างทางเลือกในการรับบริการ การปรับปรุงคุณภาพและคุณค่าของ

บริการ และการสร้างระบบความรับผิดชอบต่อการให้บริการแก่ประชาชน Citizen's Charter ครอบคลุมทั้งหน่วยงานส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่น ตลอดทั้ง privatized utility companies

Citizen's Charter ตั้งอยู่บนหลักการของการให้บริการภาครัฐ 7 ประการ ได้แก่

- มาตรฐาน (Standards)- ประชาชนต้องได้รับทราบว่ามาตรฐานการให้บริการเป็นอย่างไร และมีการดำเนินการอย่างไรหากไม่สามารถบรรลุมาตรฐานที่กำหนดไว้ได้
- ข้อมูล (Information) - หน่วยงานจะต้องให้ข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องแก่ประชาชน ด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ข้อมูลเหล่านั้นจะต้องบอกถึงลักษณะของบริการ เป้าหมาย และผลที่เกิดขึ้น และเป็นข้อมูลในเชิงเปรียบเทียบเพื่อให้เกิดแรงจูงใจแก่หน่วยงานในการที่จะหาตัวอย่างที่ดีมาปรับใช้กับหน่วยงานของตน

⁵ ตัวอย่างของการดำเนินงานในแนว Citizen's Charter ของประเทศอื่นๆ ได้แก่ (1) ในปี 1993 ประเทศโปรตุเกสได้สร้างระบบ INFOCID ที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาครัฐแก่ประชาชน ข้อมูลดังกล่าวรวมถึง Directory ของหน่วยงานรัฐ และ ข้อมูลสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ข้อมูลดังกล่าวสามารถเข้าถึงได้จากตู้ ATM โดยคาดว่ารัฐจะจัดให้มีตู้ดังกล่าว 1200 จุดภายในปี 2002 นอกจากนี้ข้อมูลดังกล่าวยังสามารถหาได้ในรูปของ CD-ROM, Diskette และจาก Internet; (2) ประเทศ Greece กำลังอยู่ในกระบวนการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน โดยการเตรียมจัดทำ Citizen's Charter, Code of Administrative Procedure and Regulatory Checklists, การปรับปรุงกฎระเบียบให้เรียบง่าย การทำ one-stop shops (เช่นการทำ passport, birth certificate และ ทะเบียนสมรส) และ Citizen Information Centers; (3) ประเทศสิงคโปร์ได้สร้าง Citizen Centre โดยผ่านทาง internet ซึ่งเป็น one stop shop ในเรื่องต่างๆ เช่น การแจ้งการย้ายที่อยู่, สิ่งที่ต้องทำในการเดินทางออกนอกประเทศ, การให้ข้อมูลแก่ประชาชนในเรื่องเอกสารที่ต้องเตรียมหากจะต้องไปติดต่อที่หน่วยงานด้วยตนเอง, และ frequently asked questions ในเรื่องต่างๆ; (4) ฮังกงจัดให้มี performance pledges ซึ่งใช้หลักการคล้ายกับ Citizen's Charter ของสหราชอาณาจักร; (5) Service Charter Working Group ของประเทศฟินแลนด์ ได้นำเสนอ Service Charters แก่ Minister for Administrative Affairs; (6) ในปี 1993 ประธานาธิบดีคลินตันได้ออกคำสั่งบริหารหมายเลข 12862 เพื่อให้ทุกหน่วยงานของรัฐบาลสหพันธ์กำหนดมาตรฐานบริการลูกค้า (Setting Customer Service Standard); (7) ประเทศ ออสเตรเลียได้จัดให้มี Service Charter ขึ้นในปี 1997 โดย Department of Finance and Administration เป็นผู้รับผิดชอบเนื่องจากมีวัตถุประสงค์ที่จะโยงเรื่อง service standard เข้ากับ ระบบ accrual budgeting (ข้อมูล Best Practice ในประเทศต่างๆ ได้จาก Focus 1998(a), 1998(b), 1999; Sankey 1998; White House 1993; PSMPC Website 1999)

● การเปิดเผย (Openness) - หน่วยงานจะต้องไม่ปกปิดถึงการดำเนินงานของตน นั่นคือหน่วยงานของรัฐจะต้องบอกได้ถึงวิธีการทำงาน ต้นทุน ผู้รับผิดชอบ การบรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ และตัวข้าราชการเองก็จะต้องไม่ปกปิดตัวเองเมื่อมีการติดต่อกับประชาชน โดยควรติดป้ายชื่อ หรือระบุชื่อของตนเมื่อมีการติดต่อทางโทรศัพท์

● การเข้าถึงบริการ (Accessibility) - หน่วยงานของรัฐควรดำเนินการเพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้มารับบริการ มิใช่แก่เจ้าหน้าที่ของตนเอง นั่นคือ จะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ยืดหยุ่น และมีจุดบริการโทรศัพท์ที่สะดวกต่อผู้ที่ต้องการใช้บริการ

● ทางเลือกและการปฏิสัมพันธ์ (Choice and Consultation) - Citizen's Charter ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐเสนอทางเลือกในการให้บริการแก่ประชาชน (เช่นการให้ผู้รับบริการสามารถเลือกวิธีชำระค่าบริการในรูปแบบต่างๆ) และให้หน่วยงานของรัฐนำความเห็นของผู้รับบริการมาปรับปรุงการให้บริการของตน (ซึ่งจะนำไปสู่การทำการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการนั่นเอง)

● การไม่กีดกัน (Non-Discrimination) - โดยกำหนดให้การให้บริการจะต้องไม่คำนึงถึงเชื้อชาติหรือเพศ

● การดำเนินการเมื่อเกิดปัญหา (And if things go wrong) - อย่างน้อยที่สุดประชาชนจะต้องได้รับคำอธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หน่วยงานจะต้องพิมพ์กระบวนการร้องเรียนให้แก่สาธารณะ และปัญหาที่รุนแรงจะต้องถูกแก้ไข

จากหลักการเหล่านี้ Citizen's Charter ได้ระบุกลไกต่างๆแก่หน่วยงานของรัฐเพื่อปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชน โดยกลไกเหล่านี้ ได้แก่

- (1) การมอบงานให้เอกชนทำมากขึ้น (privatization);
- (2) การส่งเสริมให้มีการแข่งขันในการให้บริการ;
- (3) การทำสัญญาว่าจ้าง(contract-out);

(4) การจัดระบบค่าตอบแทนที่สัมพันธ์กับผลงาน;

(5) การจัดพิมพ์เป้าหมายผลงานทั้งระดับชาติและท้องถิ่น;

(6) การจัดพิมพ์ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับมาตรฐานบริการ;

(7) การจัดให้มีกระบวนการร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ;

(8) การจัดให้มีการตรวจการที่เป็นอิสระ

และจริงจัง (tougher and more independent inspectors);

(9) การช่วยคลี่คลายปัญหาให้แก่ประชาชนที่ได้รับบริการไม่เหมาะสม (คณะกรรมการการบริหารและการยุติธรรม 2539 45)

ในปัจจุบันมีมากกว่า 40 charters ที่ครอบคลุมการให้บริการด้านหลักๆ และมี charter ของหน่วยงานท้องถิ่นมากกว่า 8000 charters หน่วยงานต่างๆของรัฐยังมีการจัดทำตารางแสดงผลการดำเนินงานที่เปิดเผยต่อ

ประชาชน โดยที่ในขณะนี้รายงานประเภทนี้ได้จัดทำในรูปของ CD-ROM ด้วย

และเพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงการให้บริการ Citizen's Charter ได้ถูกเสริมด้วย The Charter Mark Awards Scheme ซึ่งเป็นโปรแกรมที่ให้รางวัลผลการดำเนินงานที่ดีเลิศหรืองานให้บริการที่มีความคิดสร้างสรรค์ที่ดี โดยในปี พ.ศ.2541 มีผู้ได้รับรางวัล Charter Mark เป็นจำนวน 508 หน่วยงาน (Cabinet Office 1999)

4. การพัฒนาของ Citizen's Charter: The Service First⁶

ในปลายปี พ.ศ.2540 สหราชอาณาจักรได้มีการทบทวน Citizen's Charter Programme โดยผลของการทบทวนดังกล่าวระบุว่า ประชาชนพอใจต่อผลการดำเนินงานของ Citizen's Charter เนื่องจาก Citizen's Charter ทำให้การให้บริการของรัฐมีคุณภาพดีขึ้น และทำให้วัฒนธรรมการทำงานของภาครัฐเปลี่ยนไปในลักษณะที่หันมาให้ความสำคัญกับการคำนึงถึงความต้องการของประชาชนมากขึ้น

อย่างไรก็ดี ผลของการทบทวนดังกล่าวได้ระบุว่า Citizen's Charter Programme ยังมีข้อที่ควรปรับปรุงอยู่หลายประการ

ประการแรก มาตรฐานการให้บริการของบาง charter ยังขาดความชัดเจน หรือไม่ใช่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการอย่างแท้จริง

ประการที่สอง หน่วยงานมักละเลยการปรึกษากับผู้รับบริการ

และประการที่สาม การกำหนดมาตรฐานการให้บริการมักจะขาดการมีส่วนร่วมของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ

การทบทวน Citizen's Charter ในครั้งนี้จึงนำไปสู่การปรับปรุงด้านต่างๆในการให้บริการประชาชน โดยในระดับหลักการได้มีการเพิ่มหลักการการให้บริการของภาครัฐเป็น 9 หลักการ หลักการที่เพิ่มขึ้น ได้แก่

⁶ รายละเอียดเกี่ยวกับ Service First ส่วนใหญ่ได้มาจาก <http://www.servicefirst.gov.uk/>

(1) หลักการปรับปรุงและนวัตกรรม (Innovate and Improve) และ (2) หลักการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่ให้บริการ (Work with other providers) นอกจากนี้

นี้ Citizen's Charter Programme ยังได้ถูกเปลี่ยนชื่อเป็น The Service First โดย Charter Programme ใหม่มีนโยบายที่จะเน้นใน 4 ด้านหลักได้แก่

- การปรับปรุง มาตรการทางด้านความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน (Responsiveness) เช่น การจัดทำ People's Panel⁷ และการสนับสนุนให้ front-line staff มีส่วนร่วมในการปรับปรุงการให้บริการ (เช่นการจัด workshops หรือ consultation schemes)

- การปรับปรุงมาตรการในด้านคุณภาพ (Quality) เช่นการพิมพ์แนวทางการจัดทำ Charter ทั้งในระดับชาติและท้องถิ่น เพื่อเพิ่มคุณภาพและความต่อเนื่อง การจัดทำ Best Practice การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และการสร้างเครือข่าย Best Practice ทั่วประเทศ

- การปรับปรุงมาตรการในด้านประสิทธิภาพ (Effectiveness) เช่นการปรับปรุง Charter Mark Programme โดยปรับปรุงเงื่อนไขในการให้รางวัล การสร้างความเชื่อมโยงระหว่าง Charter Mark กับ โปรแกรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ และการพัฒนากรอบสำหรับประเมินตนเองให้แก่หน่วยงานเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนจะเสนอขอรับรางวัล Charter Mark

- การพัฒนาด้านการทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานของรัฐ (Working Across Sector) เช่นการพัฒนาโครงการ Better Government for Older People⁸

⁷ People's Panel เกิดจากการที่ Service First Unit ให้บริษัทยูนิคิตีชื่อ MORI และ Birmingham University's School of Public Policy จัดตั้ง panel ที่ประกอบไปด้วยคน 5000 คน ที่ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างจากทั่วสหราชอาณาจักร คนเหล่านี้เป็นตัวแทนของประชาชนทุกกลุ่มโดย Panel จะให้ความเห็นต่อการให้บริการของรัฐจากมุมมองของผู้รับบริการ หน่วยงานของรัฐทุกประเภทที่ต้องการข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการของรัฐสามารถใช้ข้อมูลจาก panel นี้ได้

⁸ Better Government For Older People เป็นนโยบายค่อนข้างใหม่ของรัฐบาลสหราชอาณาจักร โดยมีวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของรัฐ และระหว่างหน่วยงานของรัฐกับภาคอื่นๆของสังคมในการปรับปรุงการให้บริการแก่ผู้สูงอายุ

จากทั้ง 4 ด้านนี้ อาจถือได้ว่าด้านที่หนึ่ง นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงจาก Citizen's Charter ที่เด่นชัดที่สุด นั่นคือ รัฐบาลสหราชอาณาจักร (โดยพรรค Labor) มองว่า Citizen's Charter จะต้องถูกพัฒนาให้เปลี่ยนแนวคิดการให้บริการประชาชนจาก Top-Down มาเป็น Bottom-Up ซึ่งเป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน/stakeholders (ทั้งภาครัฐและเอกชน) ในการจัดทำมาตรฐาน และวิธีการให้บริการ

ในทำนองเดียวกันกับ Citizen's Charter ที่มี Citizen's Charter Unit หน่วยงานที่ทำหน้าที่เป็นตัวสนับสนุน Service First Programme ได้แก่ Service First Unit โดย Service First Unit เป็นหน่วยงานที่ขึ้นกับสำนักงานคณะรัฐมนตรี (Cabinet Office)

และการดำเนินงานของ Service First Unit⁹ จะครอบคลุมถึง (1) การพัฒนาให้มี Best Practice ในทั้งหน่วยงานส่วนกลาง ส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นๆ (2) การสนับสนุนให้มีการร่วมมือระหว่างบริการประเภทต่างๆ และ (3) การสอดส่องมองหาสิ่งที่จะต้องทำการปรับปรุง และให้ความช่วยเหลือในการกำจัดอุปสรรคต่อการให้บริการที่ดี

นอกจากนี้ หน่วยงาน Service First ยังจะกำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการทบทวนมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงานทุกปี โดยผ่านการปรึกษาหารือกับผู้รับบริการทั้งในด้านผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและมาตรฐานใหม่ที่ควรมีการพัฒนาขึ้น และจะให้มีการตรวจสอบคุณภาพของ charters (charter audit) ของหน่วยงานทุกๆ 2 ปีอีกด้วย

⁹ สำหรับหน่วย Service First เองก็มีมาตรฐานการให้บริการแก่ประชาชนด้วยเช่นกัน โดยมาตรฐานดังกล่าวครอบคลุมทั้งมาตรฐานการให้บริการรับคำร้องเรียนผ่านทางจดหมาย ทางโทรศัพท์ และการติดต่อโดยตรงที่หน่วยงาน Service First เช่น ในกรณีของการตอบรับทางโทรศัพท์ หน่วยงาน Service First จะต้องตอบรับภายใน 5 สัญญาณเรียก มิเช่นนั้นผู้ติดต่อจะต้องสามารถฝากข้อความไว้ได้โดยหน่วยงานจะติดต่อกลับไปภายใน 1 วันทำการ หรือหากผู้ติดต่อได้นัดหมายเข้าพบกับทางหน่วย Service First เจ้าหน้าที่จะต้องมาพบภายใน 10 นาทีของเวลานัดหมาย หรือชี้แจงให้ทราบโดยละเอียดถึงสาเหตุของความล่าช้าในการมาพบ

5. ข้อสังเกตเกี่ยวกับแนวโน้มของเรื่องการให้บริการของภาครัฐและ Citizen's Charter ของ สหราชอาณาจักร

ดังที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น การศึกษา Best Practice นั้นควรมีลักษณะที่เป็นเชิงวิเคราะห์ อย่างเป็นกระบวนการมากกว่าเพียงการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าในต่างประเทศเขาทำอะไร หัวข้อนี้จึงมุ่งไปที่การให้ข้อสังเกตในเรื่องของการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐต่อประชาชนโดยเฉพาะอย่างยิ่งของสหราชอาณาจักร ข้อสังเกตดังกล่าวประกอบด้วย

- จากผลของการทบทวน Citizen's Charter ในปี พ.ศ. 2540 จะเห็นได้ว่า ประโยชน์ของ Citizen's Charter นั้น นอกจากเป็นการปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนแล้ว นโยบายประเภทนี้ยังเป็นเครื่องมือที่เอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของภาครัฐให้หันมาเน้นที่ผลการดำเนินงานมากกว่าการควบคุมทรัพยากรอีกด้วย

- อาจกล่าวได้ว่า Citizen's Charter มิได้เกิดขึ้นโดดๆโดยตัวของมันเอง แนวคิดของเรื่องนี้เกิดขึ้นภายใต้รูปแบบการจัดการภาครัฐแนวใหม่(New Public Management) ที่เน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของภาครัฐและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

- Citizen's Charter ของสหราชอาณาจักร ได้ผ่านกระบวนการพัฒนาในตัวของมันเองตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 กล่าวคือ ความหมายของ Citizen's Charter ในปัจจุบันมิได้เน้นเพียงแค่การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานของรัฐเท่านั้น แต่แนวคิดเรื่องนี้ได้ถูกพัฒนาให้ผนวกเอาหลักการของ participatory democracy หรือ bottom-up policy-making ที่ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานและนโยบาย เข้ามาด้วย

- การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐยังยึดโยงกับเรื่องของเทคโนโลยีอย่างแนบแน่น เช่น Kiosk ของประเทศแคนาดา, หรือ one-stop-shop ที่กำลังแพร่หลายในภาครัฐของประเทศต่างๆ¹⁰ อย่างไรก็ตามประเด็นที่ต้องพัฒนาต่อไปคือการเอื้อให้เกิดการทำธุรกรรมทางการเงินโดยผ่านระบบเทคโนโลยีดังกล่าว (รวมถึง internet) อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจก็คือ การเปิดเผยข้อมูลโดยผ่านระบบ internet นั้นจะก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมของโอกาสระหว่างผู้ที่มีฐานะดีกับผู้ที่มีรายได้น้อยหรือไม่

¹⁰ เช่น Centrelink ของประเทศออสเตรเลียที่มีการรวมเอาบริการทางด้านสังคมหลายๆด้านเข้าด้วยกัน (Zanetti 1998, Paul and Rowlands 1998)

และบทบาทของรัฐต่อเรื่องนี้ควรจะเป็นอย่างไร(CAPAM 1998(a) 12-17)

● ยิ่งไปกว่านั้น การสร้าง paperless government ควรต้องระวังในเรื่องของการตัดแปลงเอกสาร ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงเอกสารในรูปของ electronic records อาจทำได้ง่ายกว่าเอกสารที่อยู่ในรูปของ paper records. (CAPAM 1998 (a) 15)

● มาตรฐานการให้บริการ จะต้องถูกเสริมด้วยมาตรการที่จะสามารถบังคับให้มาตรฐานการให้บริการเหล่านั้นบังเกิดผลขึ้นจริงๆ ตัวอย่างเช่นในกรณีของประเทศออสเตรเลียที่เชื่อมโยง มาตรฐานการให้บริการ (Service Charters)¹¹ เข้ากับ accrual budgeting และโอนความรับผิดชอบในเรื่องมาตรฐานการให้บริการจาก Department of Industry Science and Tourism มาเป็น Department of Finance and Administration

● ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีเครื่องมือเสริมที่จะช่วยหน่วยงานในการปฏิบัติงานด้วย เช่นการที่ประเทศออสเตรเลียกำหนด Principles for Developing a Service Charter เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานในการทำ service standard หรือการที่ Service First Unit ได้พัฒนาระบบ เครือข่าย Best

Practice ระหว่างหน่วยงานของรัฐขึ้น

● รัฐควรมีความชัดเจนว่าประชาชนต้องการสิ่งใด เช่นเขาต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการออกนโยบาย/มาตรฐาน การเข้าถึงข้อมูล หรือต้องการเพียงแค่ว่าจะได้บริการที่ดี ความจำเป็นที่จะต้องระบุความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้องนี้เองได้เป็นสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้หลายประเทศมุ่งไปสู่การกระจายอำนาจสู่ระดับท้องถิ่นเพื่อที่จะทำให้รัฐมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากขึ้น ผลที่ตามมาอีกประการหนึ่งก็คือการทำการสำรวจความเห็นของผู้ใช้บริการ เพราะการทำ survey จะช่วยให้นโยบายของหน่วยงานของรัฐตั้งอยู่บนฐานของความเป็นจริงไม่ใช่เพียงจากความรู้สึกหรือความเห็นของหน่วยงานอย่างเดียว

● การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการต่างๆของประชาชน

● ความชัดเจนว่าใครคือประชาชน/กลุ่มเป้าหมาย และหากมีความต้องการที่ไม่สอดคล้องระหว่างกลุ่มต่างๆ จะต้องทำอย่างไร

● หน่วยงานของรัฐควรพิจารณาด้วยว่าการปรับปรุงการให้บริการนั้นจะมีต้นทุนที่สูงเกินไปหรือไม่

¹¹ รายละเอียดเกี่ยวกับ Service Charters ของประเทศออสเตรเลียได้จาก <http://www.psmpec.gov.au/sites/servicecharters.htm>

6. การปรับปรุงการให้บริการ กับการบริหารจัดการภาครัฐโดยรวม (Service Delivery Reform vs. Public Sector Reform)

การจัดการภาครัฐที่ดีนั้นจะต้องขึ้นอยู่กับหลายองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง ระบบงบประมาณ การบริหาร วัฒนธรรม และกฎระเบียบ การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐเป็นเพียงหนึ่งในระบบการบริหารจัดการของภาครัฐเท่านั้น ดังนั้นนโยบายเกี่ยวกับการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐจึงควรเชื่อมโยงกับภารกิจของรัฐในด้านอื่นอย่างสอดคล้อง

ประการแรก รัฐไม่ควรมอง Citizen's Charter ว่าเป็นเพียงเครื่องมือสำหรับสร้างความพอใจให้แก่ประชาชนเท่านั้น รัฐควรมองเลยไปถึงการทำให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาต่อรัฐด้วย (from satisfaction to trust) ซึ่งความศรัทธาที่มีต่อรัฐนี่เองจะเป็นสิ่งที่ช่วยเชื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่าง

รัฐและประชาชนง่ายขึ้น

ประการที่สอง การปรับปรุงการให้บริการจะต้องหมายถึงการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่เกี่ยวกับบทบาทของภาครัฐในสังคม เช่นลักษณะการให้บริการที่จะผลิตโดยรัฐหรือเอกชน หรือการร่วมมือกัน (Partnership) ทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันเองซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการในลักษณะของ One-Stop-Service หรือระหว่างรัฐกับเอกชน

ประการสุดท้าย การปรับปรุงการให้บริการของรัฐควรมีนัยยะสำหรับการปรับโครงสร้าง กระบวนการบริหาร วิธีการบริหาร ทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมของภาครัฐ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานที่มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์¹²

¹² เช่นในกรณี Centrelink ของประเทศออสเตรเลีย ความไม่พอใจของประชาชนต่อการรับบริการทางด้านสังคมทำให้รัฐมีนโยบายในการสร้าง one-stop service ซึ่งได้นำไปสู่การรวมงานบริการของ 5 หน่วยงานเข้าด้วยกัน (Department of Family and Community Services, Department of Education, Training and Youth Affairs, Department of Health and Family Services, Department of Primary Industries and Energy, Department of Transport and Regional Services) และเกิดเป็นองค์กรใหม่ขึ้น คือ Centrelink โดยที่องค์กรนี้มีทั้งระบบบริหาร โครงสร้าง และ วัฒนธรรมการทำงานที่อยู่บนฐานของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

7. สรุป

ผู้ที่หลงใหลในดนตรี Jazz มักชิมชากับคำว่า "Improvisation" (หรือที่นักกลอนเรียกว่า "ด้น") ซึ่งหมายถึงการที่นักดนตรีคิดและเล่นตัวโน้ตด้วยตัวเองและอย่างทันทีทันใดในขณะที่เล่นดนตรี ผู้ที่ทำการ improvise จะเกิดทั้งความสนุก ความรู้สึกท้าทายและความภูมิใจต่อสิ่งที่ตนคิดขึ้น ในขณะที่ผู้ฟังหลายคนก็จะประทับใจและสิ่งที่นักดนตรีผู้นั้นสามารถเผชิญกับสถานการณ์ เฉพาะหน้าได้อย่างยอดเยี่ยม แต่ภายใต้ความเก่งและความประทับใจเหล่านั้นก็คือความจริงที่ว่านักดนตรีผู้นั้นได้สั่งสมประสบการณ์มาเป็นเวลานาน จนรู้ว่าโน้ตตัวใดใช้แล้วเกิดความไพเราะ หรือโน้ตตัวใดที่ให้ความรู้สึกที่ขัดแย้ง และเมื่อเขาต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่จะต้องทำการ improvise ประสบการณ์ในรูปแบบขององค์ความรู้ก็จะถูกเลือกเพื่อนำมาใช้อย่างถูกต้องและเหมาะสมให้เข้ากับเพลงที่ตนกำลังเล่นอยู่ ประสบการณ์และความรู้ดังกล่าวจะต้องได้มาทั้งการศึกษาจากตำรา จากการฝึกฝน และจากการฟังนักดนตรีที่ชื่นชอบหลาย ๆ คน แล้วนำมาปรับใช้ให้เป็น style หรือรูปแบบที่เป็นลักษณะเฉพาะของตนเองในที่สุด

การปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐ (หรือแม้กระทั่งการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ) ก็เช่นกัน จริงอยู่เราอาจคิดทำได้ด้วยตัวของเราเองทั้งหมด แต่คำถามก็คือ "หลายหัวมดีกว่าหัวเดียวหรือ?" การศึกษา International Best Practice มิใช่การลอกเลียนแบบ แต่เป็นการเรียนรู้ทั้งในด้านดีและไม่ดี

ของสิ่งที่เกิดขึ้นในประเทศต่างๆ เป็นการวิเคราะห์ และนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ของประเทศเรา เสมือนหนึ่งนักดนตรีสะสมประสบการณ์และเทคนิคที่ได้จากการเล่นเพลงของผู้อื่น (เรียกว่าการทำ repertoire) ก่อนที่จะนำมาสังเคราะห์เป็นรูปแบบ (style) ของตนเอง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา Best Practice ของต่างประเทศจึงเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่เราสามารถใช้เป็น "ทุนทางปัญญา" (intellectual capital) ขององค์กรหรือภาครัฐของประเทศไทย เพื่อมาผนวกเข้ากับทุนทางปัญญาในรูปแบบอื่น (เช่นความรู้ที่เกิดจากการที่หน่วยงานของรัฐของไทยวิเคราะห์ถึงสภาพปัญหาของตนเอง หรือความรู้ที่ได้มาจากการวิเคราะห์โดยนักวิชาการ/สื่อมวลชน) แล้วสร้างให้เกิดนโยบายหรือแผนปฏิบัติการ การปรับปรุงการให้บริการแก่ประชาชนของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ผู้เขียนจึงหวังว่าการนำเสนอในเรื่อง International Best Practice ในด้านการปรับปรุงการให้บริการของภาครัฐในครั้งนี้จะเปรียบเสมือนกับการแนะนำให้ท่านผู้อ่านได้รู้จักกับนักดนตรีที่ชื่อ Citizen's Charter/Service First และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าการวิเคราะห์ที่มีต่อนักดนตรีผู้นี้จะสามารถทำให้ผู้อ่านเกิดความสนใจติดตามหานักดนตรีคนอื่นที่บรรเลงเพลงประเภท "การให้บริการของภาครัฐ" มาฟังต่อไป เพื่อที่จะได้สามารถประพันธ์เพลงที่เหมาะสมกับเราได้ในที่สุด ☆

บรรณานุกรม

- คณะกรรมการการบริหารและการยุติธรรม วุฒิสภา (2539) ข้อเสนอแนะการเสริมสร้างคุณภาพในการให้บริการประชาชนโดยรัฐ รัฐสภา
- Asard, Erik and Bennett, W. Lance (1997) Democracy and the Marketplace of ideas: Communication and Government in Sweden and the United States. New York, NY: Cambridge University Press
- Cabinet Office (1999) NEW GOVERNMENT TASK FORCE ANNOUNCED AT CHARTER MARK AWARDS CEREMONY Online. Internet: www.cabinet-office.gov.uk
- CAPAM (1998) (a) The 1998 CAPAM Biennial Conference - The New Public Administration: Moving into the 21st Century Toronto, Canada:CAPAM
- CAPAM (1998) (b) CAPAM International Innovations Awards Programme "Service to the Public" summaries of the submissions by the Ten Finalists and Six Honorable Mentions presented at CAPAM Biennial Conference September 6-9, 1998 Hotel Equatorial Bangi, Malaysia
- Citizen Centre. Online. Internet: www.ecitizen.gov.sg/
- Focus (1998) (a) Public Management Gazette number 10 (September).
- Focus (1998) (b) Public Management Gazette number 11 (December).
- Focus (1999) Public Management Newsletter number 12 (March).
- Imbeau, Louis M. and Mckinlay, Robert D. (1996) Comparing Government Activity. New York, NY: St. Martin's Press
- OECD (1999) Responding to Citizens summary from OECD's Emerging Market Economy Forum Workshop on Public Management in Support of Social and Economic Objectives, Paris. Online. Internet: www.oecd.org/puma/gvrnance/emef/citizens.htm
- Paul, Lisa, and Rowlands, David (1998) Institutional Change in the APS- TheCase of DSS and Centrelink paper presented at OECD's Emerging Market Economy

-
- Forum Workshop on Public Management in Support of Social and Economic Objectives, Paris. Department of Family and Community Services, Canberra
- PSMPC (1999) Service Charters. Online. Internet: www.psmpc.gov.au/sites/servicecharters.htm
 - Sankey, Colin (1998) Panel Intervention:"Hong Kong Experience" paper presented at OECD's Emerging Market Economy Forum Workshop on Public Management in Support of Social and Economic Objectives, Paris. Efficiency Unit: The Government of Hong Kong Special Administrative Region of the People's Republic of China
 - Service First (1999) Online. Internet: www.servicefirst.gov.uk/
 - Studlar, Donley T. (1996) Great Britain: Decline or Renewal? Boulder, CO: Westview Press, Inc.
 - The Citizen's Charter: Raising the Standard (1991), paper presented to Parliamentary by the Prime Minister by command of Her Majesty
 - White House, Office of the Press Secretary (1993) Executive Order: Setting Customer Service Standards Online. Internet: www.npr.gov/cgi-bin/print_hit_bold.pl/library/direct/orders/222.html
 - Zanetti, Carmen (1998) Managing Change: Focus on Improving Service Quality and Information Management paper presented at CAPAM Biennial Conference, September 6-9, 1998 Hotel Equatorial Bangi, Malaysia. CENTRELINK:Australia
-

ราชการยุคใหม่

นวนิชา*

- ① ราชการเพื่ออนาคตกำหนดแล้ว
เพื่อเป็นแนวสืบสานโครงการใหญ่
AR**ช่วยฟื้นฟูผู้ชาติไทย
รอดปลอดภัยพ้นพิษวิกฤตการณ์
- ② ต้องเปลี่ยนแปลงปรับปรุงมุ่งสร้างเสริม
ต้องต่อเติมสิ่งใหม่ในหลักฐาน
ต้องมุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลคนและงาน
ให้ทุกด้านที่ทำอยู่สู่สากล
- ③ ปลุกสำนักข้าราชการไทยให้ซึมซาบ
เพิ่มประสิทธิภาพประสิทธิผล
เดินตามรอยเบื้องบาทพระยุคล
เป็นแรงดลให้ซื่อสัตย์พัฒนา
- ④ ราชการยุคใหม่ในวันนี้
สิ่งดีดีสร้างสรรค์ไว้วันหน้า
ทันสมัยทันการณ์ทันเวลา
พลิกศรัทธาปวงชนพันรอยเติม
- ⑤ ราชการยุคใหม่ได้ระดับ
ทุกสิ่งสรรพพร้อมข้อมูลที่พูนเพิ่ม
มี AR** โครงการเด่นเป็นตัวเติม
คอยส่งเสริมสร้างระบบครบวงจร
- ⑥ ราชการยุคใหม่ไทยก้าวหน้า
ใช้เชิงรุกฟันฝ่าอุทาทธณ์
เปลี่ยนคลุมเครือเป็นโปร่งใสให้สังวร
ทุกชั้นตอนตรวจสอบได้ไม่เคยือบแคลง
- ⑦ มุ่งดูแลอาสาประชาราชฎร์
ประดุกญาติมิ่งมิตรไม่คิดแทนง
บริการด้วยจริงใจไม่พลิกแพลง
เลิกขัดแย้งช่องว่างระหว่างกัน
- ⑧ ราชการใส่สะอาดชาติรั่มริน
มีจุดยืนเพื่อส่วนรวมร่วมสร้างสรรค์
ปณิธานประชาชนคนสำคัญ
จักมุ่งมั่นเพื่อชาติ.....ราชฎร

*กลุ่มงานให้คำปรึกษา สำนักพัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง สำนักงาน ก.พ.

**AR = Administrative Renewal Project (โครงการราชการเพื่ออนาคต)

เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ Economic Management Assistance Project ซึ่งรัฐบาลไทยได้รับความช่วยเหลือจากธนาคารโลก เพื่อเพิ่มสรรรถนะของระบบราชการไทยในการบริหารเศรษฐกิจของประเทศและเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ

สื่อยังใจ ให้รู้กันทั่ว

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์*



“ข้อมูลควรเป็นที่รู้กัน ไม่ใช่เฉพาะจากระดับล่างขึ้นไปสู่ระดับบน หรือระดับบนลงล่าง แต่ควรจะรู้กันในระดับข้าง คือในระหว่างคนระดับเดียวกันด้วย”

ถ้าเหตุไม่เกิดขึ้นที่หน่วยงาน “ดังระเบิด” แห่งหนึ่ง ซึ่งได้จัดทำโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพของหน่วยงานขึ้น ก็คงจะไม่มีใครตระหนักถึงความสำคัญของการติดต่อ

สื่อสารด้านข้อมูล แต่บังเอิญผู้บริหารได้สังเกตเห็นความไม่ปกติที่เกิดขึ้น

กล่าวคือ แต่เดิมนั้นเมื่อมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นผู้ปฏิบัติงานได้รวมหัวกันที่จะแก้ไข เพื่อเอาชนะปัญหานั้นให้ได้ แต่ปัจจุบันปัญหาจะผ่านจากหน่วยงานนั้นไปหน่วยงานนี้โดยไม่ได้รับการแก้ไข ผู้ที่ปฏิบัติงานในแต่ละหน่วยงานต่างมุ่งมันที่จะทำงานให้บรรลุ

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๘ ศูนย์หลักสูตรและคุณวุฒิ สำนักงาน ก.พ.

เป้าหมายของงานโดยไม่ต้องการที่จะช่วยแก้ ปัญหาของหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่ปัญหาของ ตนโดยตรง และสิ่งที่ไม่เคยปรากฏมาก่อน ก็คือ พวกเขาจะทำงานอยู่ในห้องปิดประตูไม่ ให้คนจากภายนอกเข้าไปยุ่งย่ามด้วย การ ติดต่อสื่อสารก็เป็นไปในแนวดิ่ง จากเบื้อง ล่างสู่เบื้องบน หรือเบื้องบนสู่เบื้องล่างเท่านั้น ไม่มีการติดต่อสื่อสารในแนวราบ ทำให้ช่องว่างของการติดต่อสื่อสารในหน่วยงาน กว้างขึ้น ๆ

ผลที่เกิดขึ้นอย่างเห็นได้ชัดก็คือ คุณ ภาพของงานลดลง งานเสร็จไม่ทันตาม กำหนดเวลา คนที่ทำงานก็เกิดความเครียด มุ่งแต่จะทำงานประจำวันของตนให้เสร็จ อย่างเดียว

จากการพบปะพูดคุยระหว่างผู้ปฏิบัติงาน และผู้บริหารในระดับกลาง (ระดับ manager หรือ ผู้จัดการ) พบว่าปัญหาสำคัญคือการ ขาดการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงาน ท่าน ผู้อ่านคงทราบดีว่าวัตถุประสงค์ของการจัด รูปแบบองค์กรใหม่ก็เพื่อปรับปรุงระบบ การติดต่อสื่อสาร โดยลดขั้นตอนการบริหาร ระดับกลาง (middle management) แต่ใน ระบบใหม่นี้ยังไม่มี การเชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างแผนกในหน่วยงานเดียวกัน จากผลการสำรวจของสหรัฐอเมริกาเมื่อไม่นานมานี้ มากกว่า ๖๐% ของผู้ปฏิบัติงาน

ในองค์กรต่าง ๆ เห็นว่าการติดต่อสื่อสาร ระหว่างหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ ๔๕% เห็นว่าการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานไม่ เพียงพอ และ ๗๐% เห็นว่าการติดต่อ สื่อสารระหว่างหน่วยงานสมควรได้รับการ ปรับปรุง

เป็นความจริงที่ว่า ถ้าคนที่ทำงานร่วมกันไม่ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นอย่างเดียวกัน งานจะล่าช้า ช้าซ้อน ไม่ทันกำหนดเวลา เสีย ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในขณะที่เดียวกันคุณภาพ ของงานลดลง และความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานก็เลวลงด้วย น่าจะรู้ไหมว่าการ ติดต่อสื่อสารในแนวราบคืออะไร?

การติดต่อสื่อสารในแนวราบ

(Lateral Communication-LC) คือ ข้อมูลซึ่งเป็นที่ทราบกันทั่วไปตลอดทั่วองค์กร ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน LC เป็น กระบวนการที่ขาดไปในหลายองค์กร โดยเฉพาะในองค์กรที่มีที่ตั้งกระจายกันอยู่ ช่องว่างของ LC มีอยู่ในทุกระดับขององค์กร โดยเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ กัน อย่างไรก็ตามแต่ ระดับปฏิบัติ แม้แต่ระดับผู้จัดการอาวุโส ด้วยกันก็ไม่ค่อยติดต่อกัน

ในหน่วยงานเอกชน ถึงแม้จะมีการ ประชุมประจำวันเกี่ยวกับด้านราคา คุณภาพ และความคืบหน้าของโครงการ แต่ก็จะมี

การพูดคุยเกี่ยวกับค่านิยม การเชื่อมโยงแนวความคิด หรือการแก้ไขปัญหาร่วมกัน

ตัวอย่างเช่น เป้าหมายหลักของบริษัท คือ การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มกำไร หน่วยงานด้านวิศวกรรมจะพยายามลดเวลาในการผลิต ลดคนและเครื่องมือ ขณะเดียวกันหน่วยการตลาดก็มุ่งที่จะส่งเสริมการขาย ซึ่งจะทำให้มีกำไรเพิ่มขึ้น ผลก็คือ ความขัดแย้ง และ แทนที่บริษัทจะได้กำไรเพิ่มขึ้นก็อาจไม่เพิ่ม เพราะแต่ละหน่วยมุ่งทำงานให้บรรลุเป้าหมายของตนโดยไม่มุ่งเป้าหมายร่วมกัน

ถ้าทุกหน่วยงานมีเป้าหมายร่วมกัน ผู้บริหาร (ผู้จัดการ) ก็สามารถหาวิธีการที่จะสนับสนุนซึ่งกันและกัน และช่วยกันพิจารณาได้ว่าจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรือไม่ เป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานหนึ่งจะทำให้หน่วยงานอื่น หรือทั้งองค์การ โดยส่วนรวมเสียหายหรือไม่ ตรงกันข้าม ถ้าไม่มีการปรึกษาร่วมกันจะเกิดมีการต่อต้านขึ้น เช่น การแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพ ฝ่ายวิศวกรรมออกแบบเครื่องมือขนาดใหญ่ แต่หน่วยปฏิบัติงานไม่ยอมใช้เนื่องจากก่อนที่จะออกแบบไม่มีการถามความเห็นจากผู้ที่จะใช้เครื่องมือก่อน เป็นต้น

นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว ระบบการให้รางวัลตอบแทนทำให้ผู้ปฏิบัติงานแข่งขันกันเองเป็นธรรมดาอยู่แล้วที่คนมักจะ

ให้ความสำคัญกับงานในส่วนของตนมากกว่าทีม เพราะฉะนั้น เมื่อใครคนใดคนหนึ่งต้องการความช่วยเหลือในการแก้ปัญหา หรือ ต้องการเพียงข้อมูลเพื่อจะทำงานโครงการให้เสร็จ ก็มักจะไม่ได้รับความร่วมมือเพราะถ้าแม้แต่ช่วยคนอื่นก็จะมีเวลาทำงานของตัวเอง รางวัลตอบแทนที่ได้ก็จะลดน้อยลง สิ่งที่จะเกิดตามมาอีกก็คือ มีการต่อสู้กันเล็ก ๆ ผู้จัดการอาวุโสซึ่งถูกจัดให้อยู่ในที่ ๆ จะต้องแข่งขันกันทำงานเพื่อรับรางวัลตอบแทนย่อมไม่ยอมที่จะเปิดเผยข้อมูล ลดหย่อนความรับผิดชอบหรือสูญเสียอำนาจเพื่อไปเพิ่มอำนาจให้คู่แข่งกัน ทั้ง ๆ ที่องค์การโดยรวมจะได้ประโยชน์

ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในโรงงาน หัวหน้าหน่วยจัดซื้อไม่ยินยอมให้คนนอกหน่วยพบปะพูดคุยกับผู้จัดการ เพราะเกรงว่าจะทำให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แต่ผู้จัดการหน่วยวิศวกรรมและผลิตภัณฑ์เห็นว่าในการปรับปรุงคุณภาพ ควรจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จัดการ เพื่อรู้ถึงความต้องการของเขา (ผลลัพธ์ไม่ได้บอกไว้ว่าท้ายที่สุดจัดซื้อกับจัดหาได้พบปะพูดคุยกันหรือไม่)

อันตรายที่จะเกิดขึ้นในสถานการณ์เช่นนี้ก็คือ การแข่งขันภายในจะนำไปสู่การไม่ยอมรับคำต่าหนดิเตียน ไม่มีใครต้องการรับผิดชอบต่อปัญหาหรือการตัดสินใจ

พูดง่าย ๆ ว่าไปโยยไปให้คนอื่นนั่นแหละ ในเมื่อไม่ยอมติดต่อสื่อสารและเกิดปัญหาต่าง ๆ มากมายแล้ว จะไม่หาทางแก้ปัญหานี้หรือ?

หนทางไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ดี

ในหลายองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ จะติดต่อกันเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นไม่เช่นนั้นก็แทบจะไม่มีการแชร์ข้อมูลกันเลย ลูกจ้างส่วนมากเห็นว่าถ้ามีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน และการตัดสินใจอย่างทั่วกันแล้ว จะเป็นการประหยัดเวลาและป้องกันสถานการณ์ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้

โดยปกติเมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาและต้องการติดต่อกับหน่วยงานอื่น เขามักจะไม่เข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ที่หน่วยงานอื่นปฏิบัติ และแม้จะรู้ว่าหน่วยงานไหนรับผิดชอบก็ไม่รู้ว่าจะติดต่อกับใคร ฉะนั้น จะเป็นการประหยัดเวลาและการใช้โทรศัพท์อย่างมาก ถ้าทราบบุคคลที่จะต้องติดต่อโดยตรง และแก้ปัญหาก็ได้ตรงจุด (ปัญหานี้ธรรมชาติ ธรรมชาติ เกิดขึ้นบ่อยและก็เกิดขึ้นได้เรื่อย ๆ ตั้งแต่ยุคไดโนเสาร์ ถึงยุคก็อดซิลล่า ผู้เขียนมีประสบการณ์เมื่อเร็ว ๆ นี้ แม้จะรู้ชื่อและที่ทำงานของผู้ที่จะติดต่อแล้ว ผู้รับก็สามารถโอนสายภายในกลับไปกลับมาได้อีกประมาณ ๕-๖ ครั้ง เพราะเหตุนี้.....ผู้หวังดีที่อยู่ใกล้ ๆ โทรศัพท์ช่วยบริการรับสายให้ไม่รู้ข้อมูลเกี่ยว

กับผู้ที่เราจะติดต่อด้วย !)

ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจเป้าหมาย ความรับผิดชอบ และภาระหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ปัญหา ก็จะเกิดขึ้น เช่น อาจใช้เวลาหลายชั่วโมงในการรวบรวมสถิติ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานคนอื่นสามารถหาข้อมูลได้ภายใน ๕ นาที จากเครื่องคอมพิวเตอร์

กรณีเช่นนี้มักเกิดขึ้นในแผนกบริการเจ้าหน้าที่ต้อนรับไม่เข้าใจดีเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของบริษัทว่าผลิตอะไร ทำให้ไม่สามารถสนับสนุนงานของบริษัทได้บางกรณี ผู้บริหารแจกจ่ายเอกสารแบบฟอร์มตารางต่าง ๆ ไปให้หน่วยงานอื่นโดยอ้างว่าได้มีการติดต่อสื่อสารกันแล้ว (ความจริงอาจไม่มี) หรือบางกรณีแม้จะมีการแลกเปลี่ยนเอกสารต่าง ๆ เกี่ยวกับการประชุม แต่ข้อมูลก็จะไม่แสดงเกี่ยวกับภาพรวมทั้งหมด (big picture)

จากผลการสำรวจ ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานหนึ่งสอบถามข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงานอีกหน่วยหนึ่งแต่ไม่ได้รับคำตอบ หรือแม้จะได้รับการคำตอบ ข้อมูลก็ล่าช้าจนใช้การไม่ได้ งานบางโครงการต้องหยุดชะงัก ดำเนินการต่อไปไม่ได้เนื่องจากไม่ได้รับข้อมูลจากอีกหน่วยหนึ่ง

ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อีกประการหนึ่งคือ เมื่อได้รับการร้องขอจากหน่วยงานอื่นผู้ปฏิบัติอาจจะถูกขอให้ทำงานที่เคยปฏิบัติอยู่

แล้วไปช่วยงานโครงการเต็มตัว ซึ่งเขาก็ไม่ได้หุ่มเทให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ เพราะไม่เข้าใจดีว่าอีกหน่วยงานต้องการอะไร รวมทั้งไม่เข้าใจเกี่ยวกับข้อจำกัดหรือการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังด้วย

นอกจากนี้ บางคนมอบหมายงานให้คนที่อยู่ในระดับเดียวกัน และคาดหวังที่จะให้ช่วยปฏิบัติโดยรวดเร็ว แต่ปรากฏว่าไม่มีใครสนใจ เพราะผู้ปฏิบัติงานก็จะเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานไม่ใช่ผู้ร่วมงานทั้ง ๆ ที่ทุกคนต้องทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ที่จริงจะว่าไปก็เป็นเรื่องการเมืองภายในองค์กรนั่นแหละ เจ้าหน้าที่มักไม่ยอมดำเนินงานถ้าไม่ได้รับการร้องขอจากผู้ที่อยู่ในระดับสูงกว่า ดังนั้น จุดเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันจึงไม่ใช่เส้นตรง เรื่องจะต้องถูกส่งจากผู้ปฏิบัติไปยังหัวหน้า (ของอีกหน่วยหนึ่ง) ก่อนแล้วจึงจะส่งไปให้ผู้ปฏิบัติอีกต่อหนึ่ง เมื่องานเสร็จเส้นทางเดินของงานก็จะเป็นเช่นเดียวกัน ซึ่งทำให้เสียเวลามาก จากผลการวิจัยลูกจ้างทุกระดับในหลายองค์กร เป็นที่ยืนยันว่าการสั่งงานโดยต้องผ่านสายการบังคับบัญชาเช่นนี้ทำให้เป็นอุปสรรคในการติดต่อระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

หลักในการพัฒนาการติดต่อสื่อสารในแนวราบ คือ

๑. **รู้ปัญหา** คือ การเข้าใจและตระหนักถึงปัญหาอุปสรรค

ในการติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กร และเตรียมพานะ (แนวทางการดำเนินการที่จะนำไปสู่การติดต่อสื่อสารที่ดี) มีการแชร์ข้อมูล และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เมื่อผู้บริหารเข้าใจอุปสรรคและสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เขาก็สามารถหาทางแก้ไขโดยมีกุญแจดอกสำคัญคือ ต้องสนองความต้องการของแต่ละหน้าที่ โดยปรึกษาหารือกับลูกจ้างทุกระดับ

๒. **พัฒนาความเข้าใจ** (ในระดับแนวนอน)

บางทีแม้ในระดับผู้จัดการอาวุโสก็ยังไม่เข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น ฉะนั้น หัวหน้าหน่วยงานจึงควรจัดประชุมร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับโอกาสการทำหาย เป้าหมาย และโครงสร้างในส่วนของงานที่รับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อหัวหน้างานต่างมีความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรมากขึ้น ก็จะสามารถทำงานที่เป็นประโยชน์ใช้กลยุทธ์ในการตัดสินใจและปรับปรุงการวางแผนงานให้ดีขึ้น

๓. **ให้ทิศทางที่โปร่งใสและสม่ำเสมอ**
ผู้บริหารอาวุโสสามารถชี้แจงการตัดสินใจได้ว่า ข้อมูลใดควรให้ลูกจ้างได้รับทราบร่วมกัน เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกจ้างทุกคน ได้รับข่าวสารอย่างเดียวกันในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะเป็นการช่วยขจัดความเข้าใจผิด และความยุ่งยากสับสนในการที่หน่วยงานหนึ่งได้รับข้อมูลก่อนหน่วยงานอื่น เช่นเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงต้องยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมอย่างเดียวกันว่าเป็นสิ่งที่ส่งเสริมการรวมตัวกันของหน่วยงาน และเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ การตัดสินใจสะท้อนถึงค่านิยมขององค์กร และเป็นที่ยอมรับของลูกจ้างผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ ซึ่งในเรื่องเหล่านี้ เจ้าหน้าที่ทางด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทสำคัญในการขอให้ผู้บริหารหรือผู้จัดการอาวุโสพิจารณาเกี่ยวกับปัญหาดังกล่าว

๔. **ใช้ตัวอย่าง**

ผู้จัดการอาวุโสเป็นผู้นำในการให้หัวหน้างานทุกระดับแก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารมุ่งเน้นในการแก้ปัญหาแทนที่จะโทษว่าเป็นความผิดของผู้อื่น เขาก็จะสามารถทำงานร่วมกันเพื่อหาข้อยุติของปัญหาได้ เมื่อแก้ปัญหาแล้วผู้บริหารก็สามารถหาวิธีการที่จะหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดปัญหาที่คล้ายคลึงกันขึ้น

อีกในอนาคต อย่างไรก็ตามในหลายองค์การหลังจากแก้ไขปัญหาลงแล้ว ผู้บริหารก็เก็บเรื่องไว้ในลิ้นชักไม่นำมาใช้ประโยชน์

๕. **สร้างทีม**

ทีมสามารถทำงานโดยมีเป้าหมายร่วม และแก้ไขปัญหาร่วมกันในโครงการพิเศษต่าง ๆ โดยทีมเล็ก ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกัน จะร่วมกันทำงานเพื่อปรับปรุงการบริหารงานธุรกิจ ทีมทั้งหลายแต่ละทีมควรมีอิสระและอำนาจในการตัดสินใจทั้งในด้านการผลิตและการประเมินผล การดำเนินการอย่างต่อเนื่องของทีมจะทำให้ผู้บริหารและลูกจ้างคาดการณ์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นและหาทางป้องกัน ฟังตระหนักว่า การรวมกระบวนการใหม่เข้าไปในการปฏิบัติงานประจำวันโดยมีปัญหาน้อยที่สุดนั้นจะ เกิดขึ้นได้เมื่อผู้แทนของแต่ละหน่วยงานเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

๖. **เข้าถึงกัน (reach out)**

ผู้จัดการทุกคนควรพบปะ พูดจาประสานสัมพันธ์เกี่ยวกับการทำงานว่าหากจะทำงานร่วมกัน โดยมีความต้องการร่วมกัน จะสามารถแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคโดยใช้ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร อย่างไรก็ตาม ภาระหน้าที่ต่าง ๆ ทำให้ผู้แทนของทีมได้เข้าร่วมในการประชุมของหน่วยงานอื่นมีโอกาสได้

รับรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ หรือ การตัดสินใจที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ของตนอยู่บ้างแล้ว ควรให้มีการติดต่อสื่อสาร ระหว่างกัน โดยไม่มีผู้บริหารอาวุโสมาแทรกแซงที่สำคัญ ในระดับผู้จัดการควรส่งเสริม ความเข้าใจอันดีโดยการไปเยี่ยมเยียนหน่วยงานอื่นเพื่อจะได้ดูทุกกระบวนการปฏิบัติงาน ด้วยตนเอง

๗. ประกันความรับผิดชอบ ต่อหน่วยงานและองค์การ

แต่ละหน่วยงานหรือแต่ละส่วนของ องค์การจะต้องสนับสนุน และรับผิดชอบต่อ เป้าหมายขององค์การ เมื่อผู้จัดการในหน่วย หนึ่งตัดสินใจดำเนินงานในเรื่องที่จะมีผล กระทบในทางตรงข้ามกับหน่วยงานอื่น ก็จะต้องมาร่วมกันทำร่วมกันแก้ปัญหาในการ เปลี่ยนแปลง กลุ่มที่ร่วมแก้ปัญหาดังกล่าว ควรได้รับการยกย่องยอมรับในการเสียสละ เพื่อองค์การ หรือเพื่อสนับสนุนหน่วยงานอื่น

๘. ชอบที่จะฝึกอบรม

การฝึกอบรมและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาควรจะรวมถึงการติดต่อสื่อสาร และ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ลูกจ้างหลายคนได้ยอมรับว่าขาดความเข้าใจ ที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และ ไม่ทำให้เพื่อนร่วมงานทำงานแบบป้องกัน

ตนเอง จากการทำงานร่วมกันทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้แต่ละคนเข้าใจถึงค่านิยมในการติดต่อ สื่อสารระหว่างบุคคลและการทำงานแบบ เครือข่ายในองค์การ

ผู้จัดการควรจัดทำมาตรฐานสำหรับการ จัดหาข้อมูลป้อนกลับ และการดำเนินการ เกี่ยวกับการต้องขอจากหน่วยงานอื่น ใน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงาน หรือลูกจ้างจะต้องติดตาม การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ หรือวิธีการ อื่นที่รวดเร็วเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญ ๆ และ ดำเนินการอย่างเหมาะสม

๙. ปรับปรุงระบบติดต่อสื่อสาร

ผู้จัดการอาวุโสจากแต่ละหน่วยงาน สามารถร่วมกันพัฒนาปรับปรุงระบบการ ติดต่อสื่อสารให้ดีขึ้น เช่น ข้อมูลอะไรที่ต้อง การ กลไกการติดต่อสื่อสารอะไรที่ได้ผลดีที่สุด ใครต้องการแชร์ข้อมูลกับใคร แล้วก็สร้าง ภาพรับรู้ปัญหาร่วมกัน การทำงานร่วมกัน อย่างมีประสิทธิภาพและการทำงานให้สำเร็จ ตามเป้าหมาย

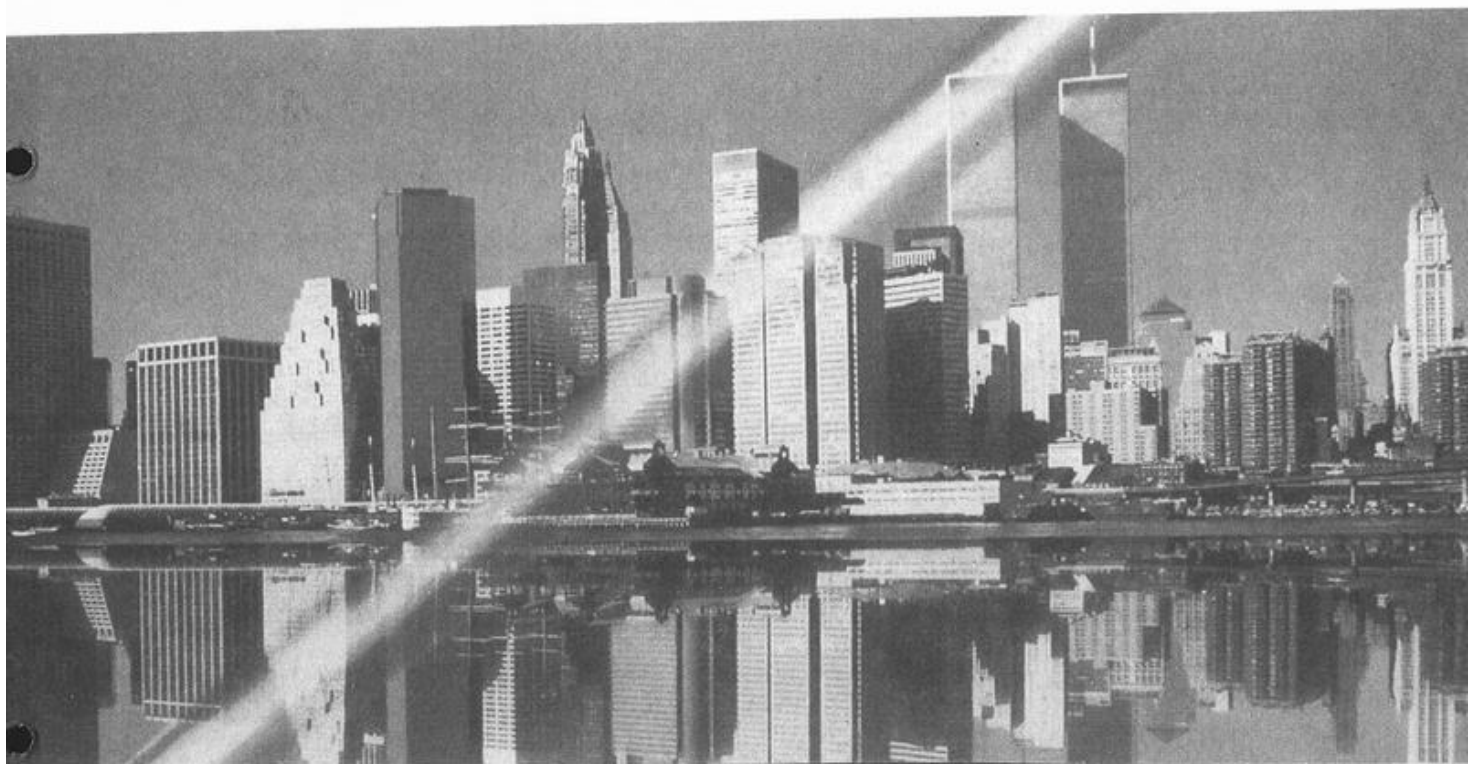
กุญแจดอกสำคัญที่จะทำให้การพัฒนา ระบบมีประสิทธิภาพ คือ การได้ข้อมูลจาก ลูกจ้างทุกระดับ มีระบบการติดต่อเป็น ระยะ ๆ เพื่อการตอบสนองที่ต่อเนื่อง และ ความร่วมมือของคณะทำงานทุกกลุ่ม

เห็นไหมว่าหนทางไปสู่การติดต่อสื่อสาร

ที่ตึ้นนั้นต้องประกอบด้วยหลายวิธี ซึ่งแต่ก่อนที่เน้นการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งนั้น เป็นการมองข้ามความจริงที่ว่า การติดต่อในแนวนอนก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน จำเป็นต้องสร้างเครือข่าย และเปิดให้มีการติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร แต่ส่วนขององค์กรจะต้องตอบสนองและรับผิดชอบต่อหน่วยงานของตนและองค์กรโดยส่วนรวม แต่การรวมพลังและสร้างกลุ่มทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ไม่ใช่จะเกิดขึ้นได้ง่าย จำเป็นต้องอาศัยความพยายามและการวางแผนที่ดี เพื่อ

ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานในการสร้างความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันให้เป็นผลสำเร็จ

ถึงเวลาที่จะต้องสรุปตรงนี้เสียที่ว่า การติดต่อสื่อสารในแนวราบไม่ใช่ของใหม่ ใคร ๆ ก็รู้ ดูเหมือนเป็นเรื่องง่าย เรื่องเล็ก คนมักจะมองข้ามทำนองเส้นผมบังภูเขา นั่นแหละแท้ที่จริงอาจมีความสำคัญถึงขนาดที่ทำให้งานรอดหรือล้มได้ทีเดียวเสียแหละ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารทั้งหลายอย่าลืมหาคำสำคัญวันละ ๓ เวลา กับการติดต่อในแนวราบอย่างมีประสิทธิภาพนี้ด้วยนะค่ะ *



รายงานการวิจัย

เรื่อง การค้นหาความจำเป็นและกำหนดหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ

คณะผู้วิจัยซึ่งประกอบด้วย

: ดร. บุญเลิศ ไพรินทร์

: ขนิษฐา จิตรอรุณ และ

: สุพจน์ บุญวิเศษ

ได้ทำการวิจัยเพื่อค้นหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการทุกคนและทุกระดับในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา ให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนา ที่ค้นพบแล้ว และเพื่อกำหนดหัวข้อวิชา การฝึกอบรมและพัฒนาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา

โดยตั้งสมมุติฐานไว้ ๓ ประการ ดังนี้

๑. ความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาาระดับกลาง มีความแตกต่างกัน

๒. ความรู้ความสามารถด้านการบริหาร ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาาระดับต้น มีความแตกต่างกัน

๓. ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ มีความแตกต่างกัน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ได้แก่ การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง วิธีการทดสอบสอบถาม และวิธีการสัมภาษณ์ ปรากฏว่า ผลที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์มีความแตกต่างกันบ้างเล็กน้อย กล่าวคือ ผลที่ได้จากแบบสอบถามที่ได้จากผู้บังคับบัญชาาระดับกลางนั้นได้ปฏิเสธสมมุติฐาน ข้อที่ ๑ ก็หมายความว่า ผลที่ได้จากแบบสอบถามนั้น ได้ชี้ให้เห็นว่า ความรู้ความสามารถด้านการบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาาระดับกลางไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามที่ได้จากผู้บังคับบัญชาาระดับต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติก็ได้ยอมรับสมมุติฐาน ข้อที่ ๒ และข้อที่ ๓ ตามลำดับ นั่นก็คือ ความรู้ความสามารถด้านการบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาาระดับต้น มีความแตกต่างกันและในทำนองเดียวกัน ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ก็มีความแตกต่างตามสมมุติฐานที่ได้ตั้งไว้แล้วนั่นเอง

ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้น และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ กลับปรากฏว่า มีความแตกต่างจากผลที่ได้จากแบบสอบถามกล่าวคือ มีการยอมรับสมมุติฐานทั้ง ๓ ข้อ ดังกล่าวแล้ว และในทำนองเดียวกันก็ได้พบว่า ความรู้ความสามารถด้านการบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันกับที่ควรจะมีของผู้บังคับบัญชาในระดับสูง มีความแตกต่างกันอีกด้วย

นอกจากนี้ ผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดว่า ข้าราชการทุกระดับในสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ดังต่อไปนี้

๑. ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ด้านการบริหารจัดการทั่วไป วิสัยทัศน์เชิงการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และแผนที่ชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ การมอบหมายงานที่ดี การจูงใจและการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับผู้บริหารระดับสูง และคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร

๒. ผู้บังคับบัญชาในระดับกลาง ควรได้รับการฝึกอบรมและการพัฒนา เกี่ยวกับความรู้ความสามารถด้านการบริหารในฐานะผู้บริหารระดับกลาง การกำหนดนโยบายและ

แผนที่ชัดเจน การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผน และการบริหารโครงการการบริหารงานวิจัย การบริหารความขัดแย้ง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม คุณธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา การพัฒนาทีมงาน การประสานงานที่ดี และการใช้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ในหลักสูตรต่าง ๆ ดังนี้ การบริหารจัดการสำหรับผู้บังคับบัญชา ระดับต้น การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผน และการบริหารโครงการ การบริหารงานวิจัย การบริหารความขัดแย้ง ภาวะผู้นำที่เหมาะสม คุณธรรมสำหรับผู้บังคับบัญชา การพัฒนาทีมงาน การประสานงานที่ดี การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการใช้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติ ควรได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้คือ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน การใช้ภาษาอังกฤษอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถในการใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน ทักษะในการทำงานเป็นทีม ทักษะในการวางแผนการปฏิบัติงาน และทักษะในการเขียนหนังสือราชการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ☆

เป้าหมาย ปลายทาง...

ธานินทร์ ลียาภาศ*

พัสมน จารุรัตน์

"แดดกำลังเปรี้ยงเลย นิ่งพักให้แดดร้อนอีกหน่อย แล้วค่อยไปต่อไม่ดีกว่าหรือคุณ" ชายเจ้าของบ้านปลายนาเอ่ยขึ้น ขณะเดินออกมาส่งข้าราชการหนุ่มใหญ่ และหนุ่มน้อย ๒ นาย ที่ประตูรั้ว

"ไม่เป็นไรครับ ขอขอบคุณมาก เดี่ยวจะพาน้องเค้าไปเดินดูที่อื่นอีก"

ทั้งสองลอดประตูรั้วออกมา หนุ่มน้อยยกมือขึ้นปาดเหงื่อ

"เป็นไงในรถ เดินต่อไหวมั๊ย เคยนั่งอยู่แต่ในห้องแอร์ ต้องถูกย้ายมาอยู่ไกล ๆ อย่างนี้ลำบากหน่อย นี่แค่วันแรกนะ" สุริยะทักด้วยความเป็นห่วง

"ไหวนะไหวอยู่แล้วครับ แต่ยังทำใจไม่ค่อยได้" เสียงชายหนุ่มแผ่วลงในตอนท้ายอย่างเกรงใจ

"อีกหน่อยก็ชินไปเองแหละ การโยกย้าย เป็นเรื่องปกติธรรมดาของข้าราชการ"

"แต่ผมไม่เข้าใจ ทำไมผมต้องถูกย้ายมาไกลขนาดนี้"

"ใจเย็น ๆ นี่เจริญกว่าตอนที่ผมมาอยู่ใหม่ ๆ แล้วนะ ลองอยู่ไปก่อน บางทีคุณอาจจะเพลินจนไม่อยากจะย้ายไปที่อื่นก็ได้ ชาวบ้านที่นี้น่ารัก ให้ความร่วมมือดี" สุริยะยกมือไหว้และทักทายชาวบ้านที่เดินสวนมา

"ไม่รู้อีกนานแค่ไหนกว่าผมจะเพลินอย่างที่พี่ว่า" นเรศยิ้มแบบฝัน ๆ

"ต้องทำใจให้ชอบงานเสียก่อน" ผู้อาวุโสเปลี่ยนท่าที่เป็นจริงจั่งขึ้น "ถ้าเราหลีกเลี่ยงมันไม่ได้ เพราะยังไม่รู้จะไปทำอะไรที่ไหนก็ควรตั้งใจทำหน้าที่ของเราให้เต็มที่ ถ้าผลออกมาดี เราก็จะภูมิใจ แล้วความรัก ความผูกพันในงานก็จะตามมาเอง สุดท้ายเราก็จะทำงานด้วยใจไม่ต้องฝืนใจทำ ผมว่า คุณทำได้ อยู่แล้ว"

"ขอบคุณครับพี่ที่ให้กำลังใจ"

"กลับกันแล้วหรือครับ" สุริยะหันไปทักทายพ่อแม่อู๊ด ซึ่งเข็นรถเข็นผัก ผลไม้ผ่านมาอย่างคนคุ้นเคยกันดี

"ครับ แหม พบหัวหน้าพอดีเลย แบ่ง

* นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล & สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

** ผู้อำนวยการศูนย์เทคโนโลยีการพัฒนาข้าราชการ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

เรื่องราวนี้ได้รับการจัดทำเป็นวีดิโอประกอบการฝึกอบรม สนใจติดต่อ ๕๔๗ - ๑๐๗๒

ข้าวโพดไปกินบ้างครับ เอ้า! แม่ เลือกฝัก
งาม ๆ ให้ท่านหัวหน้าสิ”

“นิดเดียว พอดีครับ ขอบคุณมาก” เขา
รับข้าวโพดมาเติมสองมือ เลยถือโอกาสเดิน
เข้าไปนั่งพักเหนื่อยที่แคร่ไม้ไผ่ริมถนน
ลูกรังแคบ ๆ

นเรศหยิบหนังสือพิมพ์จากแฟ้มมาพัด
คลายร้อน “พี่คงจะออกพื้นที่บ่อยนะครับ
ชาวบ้านถึงรู้จักพี่กันทั้งนั้น”

“ก็บ่อยเหมือนกัน ถ้าไม่ออกพื้นที่ ก็
ไม่รู้ปัญหาชาวบ้าน เมื่อไม่รู้ปัญหาก็ก้ไม่ถูก
จุดเหมือนเก่าไม่ถูกที่ค้น แต่ที่ชาวบ้านรู้จักผม
อาจจะเป็นเพราะผมอยู่ที่นี้มานานด้วย ยังไม่
ถูกย้ายไปไหนกับเค้าเลย”

“แล้วพี่ไม่คิดจะย้ายเข้ากรุงเทพฯ บ้าง
หรือครับ”

“ทำไมล่ะ” สุริยะถามยิ้ม ๆ อย่างรู้ทัน

“ก็คนอื่นเขาวิ่งกันจะตาย ขอเข้ากรม
ขอไม่ได้ จำเป็นล้านก็เอา” นเรศชี้ข่าวพาด
หัวหนังสือพิมพ์ที่ถืออยู่ในมือ เกี่ยวกับเรื่องการ
ซื้อตำแหน่งราชการ “ขอให้ได้อยู่ใกล้ผู้ใหญ่
หรือไม่ ก็ขอไปอยู่เมืองใหญ่ ๆ จะได้มีผล
ประโยชน์”

สุริยะมีสีหน้าเคร่งขรึม “ผมตั้งใจไว้แล้ว
ว่า จะไม่วิ่งเต้น จะไม่แก่งแย่งอะไรกับใคร
มันทุเรศตัวเอง ว่าที่จริง ผมเลือกขอย้ายมาอยู่
ที่นี่เองด้วยซ้ำ”

“มิน่า พี่ดูมีความสุข ทั้ง ๆ ที่มันชนบท

ออกอย่างนี้”

เขาพูดพลางโบกมือให้กับกลุ่มหนุ่มสาว
ในรถอีแต่นที่แล่นผ่านไป

“แต่ในความเป็นชนบท มีความร่วมเย็น
มีความจริงใจ มีอะไรหลายอย่างในส่วนกลาง
ที่ผมไม่ชอบ ไม่ว่าจะ เป็นความไม่ยุติธรรม
การเล่นพรรคเล่นพวก การสร้างภาพ การ
ประจบสอพลอ อาจจะเป็นเพราะมันมีอะไรให้
แย่งกันมากก็ได้มั้ง ผมก็เลยขอย้ายมาอยู่ใน
ที่ที่ไม่ต้องแย่งกับใคร”

“ดูเหมือนพี่ไม่ค่อยจะนึกถึงความเจริญ
ก้าวหน้าของตัวเองซักเท่าไร”

สุริยะ หัวเราะหึ ๆ “คุณจะว่าผมไม่
ทะเยอทะยาน ไม่มีเป้าหมายในชีวิตงั้นสิ”

“เปล่าครับพี่” นเรศรีบบอกอย่างร้อนรน
“เพียงแค่ผมซ่องใจนะครับ ว่าพี่คิดยังไง”

“ผมก็ยังมีกิเลสเหมือนคุณนะแหละ
แต่สำหรับผม รางวัลของชีวิต มันไม่ใช่แค่
ตำแหน่งโก้ ๆ หรือความรวยล้นฟ้า มันจะ
มีความหมายอะไร ถ้าคุณต้องทุรนทุราย
พาดพิงกับผู้คนทุกวันเพื่อให้ได้มีได้เป็น”
ชายหนุ่มชี้ไปที่หัวข่าวหนังสือพิมพ์ที่เกี่ยวกับ
การซื้อตำแหน่ง

“ออกมาทำงานในชนบท ได้เห็นชีวิต
คนยากคนจนเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้
ตระหนักได้ว่า การทำงานของเรา มีความ
หมายกับเขาแค่ไหน มันก็เป็นรางวัลที่มีค่า
เหมือนกันนะ ถึงจะเหนื่อย แต่ก็ภูมิใจ ไม่ใช่

เหนื่อยเพราะต้องคิดว่าวันนี้ จะเดินหมากยังไง
จึงจะได้เปรียบคนอื่น จะสร้างภาพยังไง ถึงจะ
เข้าตานาย จะ โกงยังไง จึงจะจับไม่ได้”

“อุดมการณ์มีจริงหรือเนี่ย” นเรศยิ้ม
อย่างล้อเลียน “ผมนึกว่าจะได้ยื่นอะไรอย่างนี้
จากในหนังเท่านั้น”

“ผมยืนยันว่า ผมเป็นคนธรรมดาอย่าง
คุณนี่แหละ ไม่ใช่อุดมการณ์จำ ผิดมนุษย์
มนา” สุริยะหัวเราะ “มันต้องย้อนไปนึกถึง
เป้าหมายในการรับราชการตั้งแต่แรกเลยนะ
บางคนอยากเป็นเจ้าของคนนายคน ก็มุ่งแสวงหา
อำนาจ บารมี บางคนอยากหาประโยชน์
จากตำแหน่ง ก็ลงไปทำงานที่สามารถจะเรียก
ร้องได้ อีกตั้งเยอะที่มาเป็นข้าราชการ เพราะ
ไม่รู้ว่าจะทำอะไรที่ดีกว่านี้”

นเรศรีบขัดขึ้นมา “ผมขอสารภาพเลยว่า
ผมเป็นพวกหลังนี้แหละ สอบติดที่ไหนก็เอา
ไว้ก่อน แล้วพี่ล่ะครับ”

สุริยะลุกขึ้นยืน พุดยิ้ม ๆ “ผมก็คล้าย ๆ
คุณนะแหละ เรียนจบก็ไม่ได้มีเป้าหมายอะไร
เป็นพิเศษ จบปริญญาตรีก็จริง แต่ก็ได้
ถูกฝึกมาให้วางแผนชีวิต ยังดีที่มหาวิทยาลัย
มีกิจกรรมค่ายอาสา และอาจจะเป็นเพราะผม
เคยออกค่ายก็ได้ พอได้มาอยู่หัวเมือง ก็เลย
กลมกลืนง่ายหน่อย ทำ ๆ ไปก็ยิ่งเห็นคุณค่า
การทำงานเพื่อชาวบ้าน ผลลัพธ์มันยิ่ง
ใหญ่ เพราะว่าเขาคือคนส่วนใหญ่ของ
ประเทศ”

“แต่ผลมันจะไกลตัวไปหรือเปล่าพี่”
หนุ่มน้อยท้วงเสียงอ่อนอย่างเกรงใจ และต่อ
ด้วยการหัวเราะหยัน “ใคร ๆ ก็ต้องคิดถึงตัว
เองก่อน ก็เลยสนใจจะรับใช้คนส่วนน้อยที่
มีเงิน มีตำแหน่งมีอำนาจ บันดาลความก้าวหน้า
ให้เรา มากกว่าจะเห็นดีเห็นอกกับลุง ป้า
ตา ยาย แถว ๆ นี้”

“นั่นนะสิ เราแข่งกันหาความเจริญใส่ตัว
จนพร้อมที่จะหมอบกราบใครก็ได้ ไม่ว่าจะโกง
แค่ไหน เลวแค่ไหน ขอให้ได้ประโยชน์กับ
เขาบ้าง ก็พร้อมจะลืมความชั่ว ความเลวที่เรา
คุยกันมาตั้งนาน ผมไม่ได้เรียกร้องให้อุทิศตัว
แบบไม่ลืมหูลืมตา ไม่ต้องคิดถึงความก้าวหน้า
เพียงแต่อยากจะบอกว่า อย่าหมกมุ่นแสวงหา
กันนักเลย รู้จักพอและรู้จักเป็นผู้ให้บ้าง ยังมี
ชาวบ้านอีกเยอะ ที่ยังด้อยโอกาส ถ้าเรามีส่วน
ช่วยให้เขามีความเป็นอยู่ดีขึ้น สังคมก็จะดีตาม
เราเองก็ได้อยู่อย่างร่มเย็นเป็นสุขไปด้วย แต่
อาจจะไม่รวยจนน่ากลุ้มใจเท่านั้น”

“ข้าราชการอย่างเรา อาจจะไม่หวังรวย
มาก แต่ก็ยังอยากได้ซีสูง ๆ อยู่ดีแหละพี่” นเรศ
แย้งเสียงอ่อย

“การอยากได้ซีสูงขึ้นไป ไม่ใช่เรื่องผิดปกติ
อะไร ที่สำคัญ มันอยู่ที่วิธีการได้มา หลายน
คนตะเกียกตะกาย ถ้าไม่เพื่อเงิน ก็เพื่อ
ตำแหน่ง ซีกับคุณภาพของคนมันถึงได้
สวนทางกัน จะเห็นว่าเรามีผู้บริหารที่ซี
สูง ๆ หลายนคน แต่ไม่ได้เรื่องได้ราว ไม่มี

กิน วิชาการไม่เป็น” สุริยะยิ้มเยาะๆ “ก็ต้องเลือกเอานะ จะเป็นข้าราชการที่ทำงานให้เป็นสาระ หรือจะคอยเอาใจนาย เพื่อจะได้ดิบได้ดี เป็นเจ้าคนนายคน ที่ไร้สาระอีกรายหนึ่ง”

“แหม พี่พูดเจ็บ” นเรศหัวเราะ “แต่ผมว่าชีวิตจริง มันก็น่าเจ็บใจนะครับ เพราะเวลานายจะตั้งใคร บางทีก็ไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพ คุณธรรมเลย มองแค่เปลือกสวย ๆ ที่แข่งกันสร้างขึ้นมากเพื่อปกปิดแก่น กลวง ๆ ” นเรศหยิบข้าวโพดมาถือเล่นในมือ ค่อย ๆ ปอกทีละเปลือก “หรือบางทีก็สักแต่ตั้ง ๆ ไป เพราะ “ความจำเป็นทางการบริหาร” คือ ไม่รู้จะเอาไปไว้ที่ไหน ก็ต้องเอาไปหมกไว้ที่หน่วยไหนสักหน่วย พูดจริง ๆ แล้ว ผมว่า คนที่ไม่มีคุณธรรมมากที่สุดก็น่าจะเป็น “นาย” นั่นแหละ ตั้งคนแยะ ๆ ไปเป็นใหญ่ ถือว่าทำลายหน่วยงาน” เขาหักฝักข้าวโพดในมือ แล้วพูดต่อเสียงเครียด “แล้วอย่างพี่ มุ่งมันออกอย่างเนี้ย แต่มาอยู่เสียไกลพัน ก็คงไม่มีวันได้เข้าตานายสิครับ”

“มีเหมือนกัน” สุริยะตอบยิ้ม ๆ “ท่านอธิบดีมาเมื่อ 2 เดือนก่อน... มาจับผิดผม”

“ผมไม่ได้มาที่นี้นานแล้ว ไม่นึกว่าจะเจริญได้ขนาดนี้” อธิบดีมองไปรอบ ๆ ที่ทำการที่รายล้อมไปด้วยร้านค้าสลับสถานที่ราชการ

“ยังมีที่กันดารอีกเยอะครับ แต่คุณสุริยะแก่ออกท้องที่ทั่วถึง ชี้แนะชาวบ้าน พอทำมา

หากินกันไปได้” ผอ.เขตตอบอย่างนอบน้อม ชื่อของสุริยะก็ทำให้ผู้บังคับบัญชาหันมามองด้วยความสนใจ

“เออ... ไหนเล่าให้ผมฟังสักนิดสิ เกี่ยวกับหัวหน้าศูนย์คนนี่”

“ดีครับ ชยันขันแข็ง รั้งงาน แต่อาจจะชวานผ่าซากไปนิด เขาเป็นคนตรงครับ”

อธิบดีพยักหน้า “อ้อ..เหอห มีนา ผมถึงได้รู้จักชื่อ “สุริยะ” ตั้งแต่ก่อนมา” เขาอธิบายต่อเมื่อเห็นสีหน้าสงสัยของคู่สนทนา “คือยังมีเรื่องร้องเรียนมาเกี่ยวกับเรื่องจัดซื้อของหน่วยนี้แหละ และก็ยังคงกล่าวหาว่าของที่ได้มาไม่ค่อยถึงมือชาวบ้าน คุณดูแลเขตนี้อยู่ คุณจะว่ายังไง”

ผอ.เขตทำท่าแปลกใจ “ไม่น่าจะเป็นไปได้ นะครับ คุณสุริยะเป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญของการพัฒนาที่นี่ ชาวบ้านรักมาก ผมว่าให้คุณสุริยะเรียนชี้แจงท่านเองดีกว่า”

“ดีเหมือนกัน นาน ๆ จะได้คุยกับคนในพื้นที่บ้าง”

“บริษัทที่ยื่นประมูล เขาอู้กันน่าเกลียดมาก เราก็เลยขอยกเลิก ให้ประมูลใหม่เขาเสียผลประโยชน์ก็เลยร้องเรียน ใส่อีดีไซ์ผมเสียละ” สุริยะยังคงชี้แจงเรื่องเก่าให้นเรศฟังขณะที่ทั้งคู่เดินเลียบบคลองส่งน้ำ มุ่งหน้าไปยังรถที่จอด “ดีที่ท่านอธิบดีมาราชการที่จังหวัด เลยแวะมาตรวจสอบหน่วยเรา ผมก็เลยมีโอกาส

ให้ท่านชกฟอกเสียหน้าใจ”

“ท่านเชื่อพีหรือเปล่า” นเรศถามระล่ำ
ระลัก “แล้วถ้าท่านไม่ออกมาดูของจริงล่ะครับ”

“ผมก็คงแย่ะมั้ง แต่ก็ช่างเถอะ เรา
บริสุทธิ์ใจชะอย่าง ยังไงก็ได้” สุริยะตอบอย่าง
ไม่ยี่หระ แล้วออกเดินนำหน้าไป

“พีนี่...แน่จริง ๆ”

“หัวหน้าคะ คำสั่งย้ายรอบ ๒ ค่ะ ระดับ
ศูนย์/เขต หัวหน้าโดนด้วย”

เจ้าหน้าที่สาวตรงรีเข้ามาส่งแฟ้มให้
ทันทีที่สุริยะและนเรศกลับถึงสำนักงาน

ชายหนุ่มรับแฟ้มด้วยสีหน้าเคร่งขรึม
และเดินไปนั่งพลิกดูที่โต๊ะใกล้ ๆ ในขณะที่
หนุ่มน้อยทำหน้าที่

“จริงหรอหนูช ไปไกลมัย เอ๊ะแต่นี้มัน
ชายแดนแล้วนะ จะไปไหนได้อีกล่ะ”

“ได้ช ก็เข้ากรมไป” หนูชตอบอย่างกระแจะ
กระงอด

“ไอ้ะ พีสุริยะโดนเก็บเข้ากรแล้วหรือ”

“เก็บอะไรล่ะ Promote จ๊ะ ตำแหน่ง
ผอ.ศูนย์ประเมินผลโครงการพัฒนา”

“ไอ้โห... ตำแหน่งนี้อ่านาจเยอะนะหนูช
แย่งกันจะตาย ทำไมหนูชทำหน้าที่อย่างนั้นล่ะ”

“ก็แหม หัวหน้าเราเอาการเอางานยังงี้
เราก็ไม่ยอมให้ไปไหน” สาวน้อยยังคงกระพืด
กระพืด “คนใหม่จะเป็นยังไงก็ไม่รู้”

“ยินดีด้วยครับพี ทีแรกผมตกใจหมด

เลย นึกว่าอธิบดีเล่นพีซะแล้ว” นเรศเดินเข้า
ไปแสดงความยินดีกับสุริยะ

“ก็โชคดีตรงนี้แหละ ที่นายยังฟัง ยัง
เชื่อเรา” สุริยะยิ้มน้อย ๆ แล้วกลับเคร่งขรึม “แต่
ที่ได้ย้ายเข้ากรม ผมไม่รู้ว่าควรจะยินดีหรือ
เปล่า อย่างที่บอก ถ้าเป็นไปได้อีก ผมก็ขอหนี
จากส่วนกลาง แต่ชีวิตราชการนี่ไม่พ้นการ
โยกย้ายนี่ ชอบหรือไม่ชอบก็ต้องอยู่กับมัน ไม่
มีอะไรดีไปกว่าการจัดการกับทัศนคติของตัวเอง
เราเอง”

“เหมือนที่ผม จะต้องปรับใจให้เข้ากับที่
นี้ให้ได้ ไซ้มั๊ยครับ”

“ถูกต้อง เรามีภาวะที่จะต้องทำให้ใจให้ได้
เหมือนกันแล้วสินีเย” หนุ่มใหญ่แค้นหัวเราะใน
ขณะที่หนุ่มน้อยพูดต่ออย่างจริงจัง “เสียตาย
จัง ผมน่าจะได้อีกโอกาสทำงานกับพีนะครับ
กำลังคิดว่า จะได้เรียนรู้อะไรจากพีเยอะเลย
ก็จะไปซะแล้ว คนดี ๆ ถูกดึงเข้ากรมหมด
ชนบทไกล ๆ เลยเหลือแต่พวกทนอยู่”

สุริยะสายหน้า “ไม่จริงหรอก อย่างน้อย
ที่นี้ก็มีคุณ... ที่เห็นคุณค่าของงาน มุ่งมั่นไม่
ฝักใฝ่ศ ตำแหน่งจนหน้ามีด...จริงมัย” เขา
จบคำพูดด้วยรอยยิ้มเป็นเชิงล้อ

นเรศตอบอย่างหนักแน่น “แน่นอนครับ”

“ต้องยังงั้นสิ อย่าไปสนใจแค่เปลือก
ลาภ ยศ สรรเสริญ มันมีวันเสื่อม ทำตัวของ
เราให้มีคุณค่า นั้นแหละ แก่นแท้” สุริยะตบ
บ้านเรศ “ไป...เดี๋ยวไปกินข้าวด้วยกัน” ☆

การรื้อปรับระบบเพื่อการบริการประชาชน

ปกรณ์ มาลากุล ณ อยุธยา*



ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเช่นในปัจจุบัน องค์กรในภาครัฐเกือบทั่วโลก ต้องตกอยู่ในสภาพที่ต้องทานรับแรงกดดันจากรอบด้าน ทั้งจากต่างประเทศ จากพัฒนาการด้านเทคโนโลยี จากองค์กรธุรกิจเอกชน กลุ่มพลังมวลชน ตลอดจนประชาชนผู้ใช้บริการ และตัวพนักงานขององค์กรเอง

องค์กรใดที่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดี ก็จะเป็นหน่วยงานที่เพียงพอได้รับการยอมรับ ยกย่อง มีศักดิ์ศรี และภาคภูมิใจในประสิทธิภาพของตนเอง ส่วนองค์กรภาครัฐที่ไม่สามารถปรับตัวได้ทันต่อเหตุการณ์นั้น แม้จะสามารถดำรงคงอยู่ต่อไปได้ แต่ก็จะถูกประณาม ดูหมิ่นเหยียดหยามว่าเป็นตัวถ่วงความเจริญ และในไม่ช้าก็จะนำพาสังคมไปสู่ความหายนะ

* อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

• ตัวอย่างการรื้อปรับระบบงานภาครัฐ

ในสมัยโลกาภิวัตน์ครั้งแรก คือ ประมาณในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ชาติตะวันตกขยายอิทธิพลจะมายึดครองเอกราชของไทย

พระองค์ท่านก็ได้ทรงรื้อปรับระบบบริหารงานในภาครัฐอย่าง ขนานใหญ่

ซึ่งก็ทำให้ประเทศไทยสามารถ อ้าวงคองเอกราชไว้ได้อย่างน่าอัศจรรย์

แต่เมื่อ ๑ ศตวรรษผ่านไป

โลกาภิวัตน์เกิดขึ้นอีกครั้งหนึ่ง

โดยครั้งนี้เป็นการขยายอิทธิพลทางเศรษฐกิจมากกว่าทางด้านการทหาร

ผลปรากฏว่ากลไกของรัฐที่มีวัตถุประสงค์หลักคือการรักษาเอกราช

กลับไม่สามารถทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากปวงชนได้

ดังจะเห็นได้จากการถือครองกรรมสิทธิ์ในปัจจัยการผลิตทางเศรษฐกิจ

ศาสตร์ของไทย (ทุน ที่ดิน แรงงาน และการประกอบการ)

ซึ่งในปัจจุบันตกอยู่ในมือของต่างชาติมากขึ้นทุกขณะ

ลักษณะเช่นนี้ย่อมเป็นตัวบ่งชี้ถึงเอกราชของไทยว่ายังคงอยู่หรือเสียไปแล้ว มากน้อยเพียงใด

ด้วยเหตุนี้ ในยุคปัจจุบัน องค์การในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ จึงได้พากันทุ่มเทความพยายามที่จะรื้อปรับการดำเนินงานของตน ให้ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีคุณภาพ

บทความนี้เป็นความพยายามที่จะเสนอข้อคิด และแนวทางในการรื้อปรับระบบการจัดการงานในภาครัฐ เพื่อให้สามารถเป็นกลไกที่จะนำพาสังคมไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาได้ต่อไป

ประเด็นที่จะพิจารณา ประกอบด้วย

- แนวคิดและแนวทางในการรื้อปรับระบบงาน
- การทบทวนบทบาทของรัฐบาล
- แนวทางการรื้อปรับระบบการจัดการในภาครัฐ

• แนวคิดในการรีอับระบบงาน

การรีอับระบบงาน เป็นแนวคิด
ที่เสนอโดย Michael Hammer และ James
Champy

มีสาระสำคัญคือการปรับปรุง ประ

สิทธิภาพของกระบวนการ (process) ของ
องค์กรอย่างขนานใหญ่

โดยมุ่งหวังผลการพัฒนาในลักษณะ
ก้าวกระโดด

กระบวนการรีอับประกอบด้วย

๑. การกลับมาคิดค้นใหม่ (Rethink)
๒. การออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign)
๓. การเปลี่ยนเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ใหม่ (Retool)
๔. การรีอับทักษะความสามารถ ของคนทำงานใหม่ (Retrain)

การรีอับระบบงานจึงเป็นการ
เปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ เพราะต้องกลับ
มาเริ่มคิดใหม่เพื่อหาวิธีการทำสิ่งที่เรา
ทำได้ดีที่สุด ภายใต้ความเจริญของเทคโนโลยี
ในปัจจุบัน เราจะต้องทำงานนั้น
อย่างไร แล้วก็ลงมือออกแบบกระบวนการ
นั้นใหม่ โดยใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่เข้าไป

เช่น การทำให้ข้อมูลปรากฏได้ทุก ๆ
ที่พร้อม ๆ กัน การประมวลผลข้อมูล
มหาศาลด้วยเวลาเพียงไม่กี่วินาที หรือ
การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ตัดสินใจในงาน
ประจำ (Routine Decision Making) แทน
การใช้คน เป็นต้น ซึ่งการทำเช่นนี้จะช่วย
ร่นระยะเวลาการทำงาน ตัดทอนสายการ

บังคับบัญชา และประหยัดต้นทุนในการ
ดำเนินงานไปได้มหาศาล

ด้วยเหตุที่การรีอับระบบงาน
หรือ Reengineering สามารถพัฒนาประ
สิทธิภาพ ของกระบวนการในองค์กรได้
อย่างน่าทึ่ง องค์กรต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ
และเอกชน จึงได้พยายามรีอับระบบงาน
ของตัวเองกันขนานใหญ่

แต่คำถามหนึ่งที่นำคิด โดยเฉพาะ
อย่างยิ่งสำหรับองค์กรในภาครัฐก็คือ

ถ้าเราไปทุ่มเทรีอับในสิ่งที่เรา
ไม่ควรทำมาตั้งแต่ต้นแล้ว

ผลที่ได้จากการรีอับระบบงาน
นั้น สะท้อนให้เห็นถึงอะไรบ้าง

• การทบทวนบทบาทของรัฐ

องค์การภาครัฐนั้น แตกต่างจากองค์กรเอกชนในหลายประการด้วยกัน เช่น ในเรื่องของจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน วิธีการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุดก็คือในเรื่องของบทบาทหรือภารกิจในการดำเนินการ

ภาคเอกชนมีภารกิจคือการแสวงหากำไรเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น โดยการผลิตสินค้าและบริการออกมาจำหน่ายในราคาและคุณภาพที่ต้องตามความต้องการของลูกค้า

ส่วนภาครัฐนั้นมีภารกิจที่หลากหลายทั้งในด้านการสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ ประชาชนผู้เสียภาษี โดยในบางครั้งก็มีการขายบริการ และบางครั้งก็ให้ฟรี มีทั้งภารกิจในการให้บริการ การควบคุม (Regulation) และการส่งเสริมปะปนกันไป

เมื่อสังคมทวีความซับซ้อนขึ้น บทบาทและภารกิจของรัฐก็ซับซ้อนขึ้นตาม

ไปด้วย จนกระทั่งในปัจจุบัน หลาย ๆ ฝ่ายรวมทั้งผู้บริหารงานในภาครัฐเองก็สงสัยว่า บทบาทของรัฐคืออะไรบ้าง และภารกิจใดที่รัฐควรหรือ ไม่ควรทำ

ดังนั้นเราจึงเห็นหน่วยงานของรัฐทำงานของตนไปเรื่อย ๆ แม้ว่าบริการนั้นจะไม่มีใครต้องการแล้วก็ตาม (รวมทั้งข้าราชการ ที่ทำด้วย) และยังคงขยายภารกิจออกไปเรื่อย ๆ ซึ่งทำให้ระบบงานมีความสลับซับซ้อนและหย่อนประสิทธิภาพลงเรื่อย ๆ

ดังนั้น เมื่อ Ted Gabler และ David Osborne เสนอ แนวคิดเรื่อง Reinventing Government ขึ้นมา จึงได้ก่อให้เกิดกระแสการปฏิรูปหรือปรับระบบงานในภาครัฐกันทั่วโลก สารสำคัญของแนวคิด Reinventing Government ก็คือการกลับไปคิดทบทวนถึงบทบาทของรัฐบาลเสียใหม่ ซึ่ง E.S.Savas ผู้ว่าราชการรัฐฟลอริดา ได้ให้ข้อคิดไว้ว่า

คำว่า รัฐบาล มาจากภาษากรีก ซึ่งหมายความว่า การถือท้ายเรือ (Steering) ดังนั้น ภารกิจของรัฐบาลจึงเป็นการถือท้ายเรือ ไม่ใช่การพายเรือ (Rowing) การลงมือให้บริการด้วยตัวเองคือการพายเรือ และรัฐบาลมักจะพายเรือไม่ค่อยได้เรื่อง

จากแนวคิดนี้ทำให้นำพิจารณาถึง
สิ่งต่าง ๆ ที่รัฐลงมือให้บริการด้วยตัวเอง
เช่น โรงพยาบาล สถานศึกษา การ
ก่อสร้างสาธารณูปโภคหรือการสร้างที่อยู่
อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อย

ซึ่งเราจะพบว่าบริการของรัฐเหล่านี้
มักจะด้อยคุณภาพขาดประสิทธิภาพ และ
แทบจะไม่เคยพอเพียงต่อความต้องการ
ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ในขณะที่แรงกดดันให้จำกัดขนาด
ขององค์กรภาครัฐก็รุนแรงอยู่

ซึ่งถ้าเราหันมาทบทวนบทบาทของ
รัฐเสียใหม่ (Rethink) โดยพยายามให้รัฐ
เล่นบทบาทของนายท้ายเรือ แทนการเป็น
ฝีพายเรือ ก็จะพบว่า เราสามารถช่วยให้
ประชาชน ได้รับบริการเหล่านี้ได้โดยรัฐ
ไม่ต้องไปทุ่มกำลังคน กำลังงบประมาณ
กับงานนั้น ๆ มากมาย เช่น

- ในการจัดที่อยู่อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อย แทนที่รัฐจะต้องตั้งการเคหะแห่งชาติ
แล้วก็มาจ้างวิศวกรและสถาปนิกในภาวะ

สมองไหล ถ้ารัฐใช้วิธีส่งเสริมการลงทุน โดย
ลดภาษีให้กับผู้ลงทุน สร้างบ้านที่อยู่อาศัย
ให้ผู้มีรายได้น้อย ผลที่ได้ก็คือ ผู้มีรายได้น้อย
ก็มีที่อยู่อาศัยเหมือนกัน

- ในการรักษาความสะอาดของ
ท้องถนน โดยการจ้างคนกวาดถนนวันละ
๒-๓ เวลา ซึ่งเป็นการหลับหูหลับตาพายเรือ

ถ้ารัฐหันมากำกับทิศทางด้วยการ
กระตุ้นให้คนสร้างนิสัยทิ้งขยะให้เป็นที่
โดยมีการจับปรับกันอย่างจริงจัง รัฐก็
จะประหยัดค่าใช้จ่ายในการ จ้างคนกวาด
ถนนได้อีกมาก และบ้านเมืองก็จะสะอาด
เหมือนกัน

เมื่อนำแนวคิด **Reinventing Govern-
ment** เข้ามาพิจารณา ประกอบกับการ
รีอปรับ ระบบงาน (Reengineering) ก็
จะทำให้เห็นถึงแนวทางที่จะปรับปรุง
การดำเนินงานของรัฐได้อย่างชัดเจนและ
เหมาะสมมากขึ้นกับโลกยุคปัจจุบัน ที่รัฐ
ถูกบีบให้เล็กลงแต่ต้องทำงานให้มากขึ้น

• แนวทางการรื้อปรับระบบงานในภาครัฐ

ในส่วนนี้จะเป็นการเสนอแนวทางต่าง ๆ ซึ่งเป็นข้อพิจารณาในการปรับรื้อระบบการจัดการงานในภาครัฐ

ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ที่ผู้เขียนประยุกต์มาจากแนวคิด Reinventing Government ดังนี้

๑. การรื้อระบบงานภาครัฐให้สามารถเป็นตัวเร่งปฏิกิริยา (Catalytic Government)

หมายถึง การปรับบทบาทของรัฐจากการลงมือเป็นผู้บริการ (พายเรือ) มาสู่การเป็นผู้ถือท้าย หรือกำกับทิศทางเรือ ซึ่งรัฐสามารถใช้มาตรการต่าง ๆ ต่อไปนี้ แทนการ ลงมือให้บริการเองได้ เช่น

- ใช้การออกระเบียบควบคุม
- ใช้การผ่อนปรนกฎระเบียบในการส่งเสริม
- ใช้มาตรการด้านภาษีอากรในการจูงใจ
- ใช้การให้เงินช่วยเหลือเงินกู้ เงินค้ำประกันเงินกู้ ในการส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชน
- ใช้การออกใบรับรอง ตรารับรอง

มาตรฐาน และให้รางวัลประกวดต่าง ๆ

- ใช้การร่วมลงทุนกับเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐด้วยตนเอง
- ใช้การกำหนดเกณฑ์การจัดซื้อของหน่วยงานว่าจะซื้อแต่สินค้าจากผู้ประกอบการ ที่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่รัฐต้องการ เช่น จ้างคนพิการ เป็นต้น
- ใช้การส่งเสริมองค์การพัฒนาเอกชน และอาสาสมัครทำงานแทนรัฐ เช่นการฟื้นฟูสวนสาธารณะ เป็นต้น
- ใช้การขอเชิงขู่ (Jawboning) ให้เอกชนร่วมมือ
- ใช้การจัดการกับกลไกของอุปสงค์และอุปทานในตลาด เป็นต้น

๒. เมื่อรัฐเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาได้แล้ว ก็ต้องอาศัยกลไกต่าง ๆ ของสังคมเป็นผู้ให้บริการ

ซึ่งกลไกที่สำคัญ ได้แก่

(๑) ใช้กลไกตลาดในการถือท้ายเรือ (Market-Oriented Government)

โดยการปรับกลไกของอุปสงค์หรืออุปทานในการก่อให้เกิดบริการต่าง ๆ ขึ้น เช่น การส่งเสริมการลงทุน โดยลดหย่อนภาษีให้บริษัทที่ลงทุนสร้างที่อยู่อาศัยให้ผู้มีรายได้น้อย หรือการเข้าแทรกแซงตลาดน้ำมัน โดยการจำหน่ายน้ำมันราคาถูก เพื่อดึงราคาน้ำมันไม่ให้สูงเกินไปหรือการให้เงินอุดหนุนเบี้ยถูก เพื่อเพิ่มอำนาจซื้อหรืออุปสงค์ให้แก่นักเรียน นักศึกษายากจน เพื่อให้เลือกเรียนในสถานศึกษาต่าง ๆ ได้เพื่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างสถานศึกษาต่าง ๆ

(๒) ใช้กลไกของชุมชนในการให้บริการ (Community-owned Government: Empowering rather than serving)

คือ การฟื้นฟูศักยภาพของชุมชนในการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกของชุมชน ด้วยกันเอง เช่น

- การป้องกันอาชญากรรม โดยให้

เพื่อนบ้านในละแวกเดียวกันสอดส่องดูแล ย่อมดีกว่าการใช้เจ้าหน้าที่สายตรวจไปดูแลนาน ๆ ครั้ง

- การแก้ไขปัญหาหยาเสพติด โดยให้กลุ่มแม่บ้านหรือผู้ประกอบการเป็นผู้ฟื้นฟูผู้ติดยา ย่อมดีกว่าสร้างสถานบำบัดฟื้นฟูของรัฐขึ้นมา แล้วจ้างพยาบาลด้วยเงินเดือนถูก ๆ มาดูแล

- การรักษาซ่อมแซมสวนสาธารณะ โดยให้ผู้ให้บริการมาช่วยกันปลูก และรดน้ำต้นไม้ ย่อมดีกว่าการไปจ้างคนที่ไม่ได้ใช้สวนมาดูแล

- การแก้ปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน ถ้าให้องค์กรพัฒนาเอกชน หรือองค์กรประชาชนทำ อาจเข้าถึงปัญหาและวิธีการแก้ไขได้คล่องตัวกว่าการใช้ข้าราชการและกลไกของรัฐ เช่น ในการคุมกำเนิด การดูแลคนพิการ และการ ให้การศึกษาเด็กเร่ร่อน เป็นต้น

(๓) การใช้การแข่งขันเป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดบริการที่ดี (Competitive Government) แทนที่จะใช้การผูกขาด

เท่านั้น เช่น

- การให้หน่วยโยธาธิการ ลงไปแข่งขันกับภาคเอกชนในการก่อสร้างต่าง ๆ
- การจัดให้โรงเรียนแข่งขันกันหานักเรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

๓. ทิศทางของการรื้อปรับระบบงาน

ควรกำหนดให้ชัดเจนและสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน

โดยควรพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(๑) การรื้อปรับควรมุ่งให้หน่วยงาน มุ่งไปที่ความสำเร็จของภารกิจมากกว่าการทำตามระเบียบที่เคยปฏิบัติกันมา (Mission-Driven Government: Transforming Rule-Driven Bureaucracy)

หมายถึงการทำให้ทุกคนในหน่วยงานเข้าใจและยึดมั่นในภารกิจอันเป็นเป้าหมายและปรับการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญกับกฎระเบียบให้น้อยลง ซึ่งทำได้โดยการ

- ทำความเข้าใจในภารกิจและเป้าหมายให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจ
- ปรับลดแก้กฎระเบียบขั้นตอนต่าง ๆ เช่น ถ้าจะออกกฎใหม่ ๑ ข้อ ต้องยกเลิกของเดิมอย่างน้อย ๒ ข้อ
- ใช้การจ้างเหมาบริษัท หรือองค์กร

- การประมูลจ้างเหมาเอกชนรักษาความสะอาดของสถานที่ราชการ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ หรือบริหารเรือนจำ ฯลฯ

- การประกวดการริเริ่มพัฒนาระบบงานของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นต้น

การพัฒนาเอกชนแทนการใช้หน่วยราชการเป็นคณงาน

- ใช้ระบบงบประมาณที่มุ่งที่ผลงาน มากกว่าพิจารณาปัจจัยนำเข้าแบบแสดงรายการ โดยเงินที่ประหยัดได้ควรให้หน่วยงาน เก็บไว้ใช้ได้ส่วนหนึ่งโดยไม่ต้องส่งคืนกลับทั้งหมด

- ปรับระบบบริหารงานบุคคล ให้ง่ายต่อการจ้างและไล่ออก โดยมีระบบการวัดผลงานที่โปร่งใสเป็นธรรม

(๒) ใช้การบริหารงานที่มุ่งให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด (Customer-Driven Government: Meeting the needs of customers not the bureaucracy)

หมายถึงการพยายามรับฟังและหาทางตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด เช่น

- ให้ผู้ใช้บริการสวนสาธารณะมีส่วนในการออกแบบสวนและร่วมสร้างสวน

- ให้ห้องสมุดสำรวจความต้องการของชุมชนและจัดบริการให้สอดคล้องกับความต้องการ

เช่น เปิดบริการซักรีด ให้คำปรึกษาเรื่องกฎหมายและภาษี ฯลฯ

และอีกวิธีที่จะทำให้หน่วยงานฟังความต้องการของลูกค้าได้ดีที่สุด ก็คือ การให้ลูกค้าได้อำนาจซื้อและมีโอกาสเลือกใช้บริการ

เช่น แทนที่จะให้เงินอุดหนุนสถานศึกษาของรัฐหรือโรงพยาบาลของรัฐ ซึ่งให้เท่าใดก็ไม่พอที่จะทำให้เกิดบริการที่ดี โดยเฉพาะแก่คนยากจนได้ ก็ให้เปลี่ยนมาให้เงินกับมือคนยากจน แล้วให้เขาเลือกใช้บริการที่ไหนก็ได้ โดยให้สถานบริการเหล่านั้นเก็บเงินค่าใช้บริการได้เต็มที่เหมือนเอกชนและให้เขานำรายได้เหนือรายจ่ายไปปรับปรุงบริการของเขาได้เป็นต้น

(๓) การรื้อปรับระบบงานควรให้หน่วยงานมุ่งเน้นที่ผลงานที่เกิดขึ้นมากกว่าปัจจัยนำเข้าที่ใส่ลงไป (Result-Oriented Government: Funding Customer not inputs)

ได้แก่การสร้างตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน และพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้ได้ผลงานตามที่เรากำลังต้องการ เช่น

- ในการพิจารณางบประมาณให้

แก่สถานพักฟื้น แทนที่จะจ่ายตามปริมาณคนไข้ก็ควรจ่ายตามปริมาณคนหายไข่มากกว่า

- ในการพิจารณางบประมาณให้โรงเรียน ควรพิจารณาถึงสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาด้วยไม่ใช่ปริมาณนักเรียนเท่านั้น

- ในการพิจารณางบประมาณด้านการป้องกันและบรรเทาอัคคีภัย ควรจ่ายตามจำนวนอัคคีภัยที่ลดลงไม่ใช่ที่เพิ่มขึ้น

(๔) ในการรื้อปรับระบบงาน ควรพิจารณาถึงงานป้องกันมากกว่างานแก้ไข (Anticipatory Government: Prevention Rather than Cure) เช่น

- เมื่อมีอัคคีภัยเพิ่มขึ้น แทนที่จะซื้อรถดับเพลิง หรือสร้างสถานีดับเพลิงมากขึ้น ก็ควรจะทำแท่งการออกกฎควบคุมอาคาร และการตรวจสอบความเสี่ยงของอาคารมากกว่า

- การให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน ย่อมประหยัดกว่าการรักษาโรคเอดส์ อุบัติเหตุ โรคหัวใจ และโรคจากทางเดินอาหาร

- การเก็บค่าน้ำประปาและน้ำชลประทาน น่าจะดีกว่าการสร้างระบบบำบัดน้ำเสียให้พอเพียงจากเงินภาษีของประชาชน เป็นต้น

๔. ในการรื้อปรับระบบงานเรามี วิธีการอย่างไร

(๑) ควรรื้อปรับระบบความคิด โดยเอาวิญญาณของผู้ประกอบการ ซึ่งเป็น “เจ้าของ” กิจการเข้ามาใส่ และมองให้เห็น ต้นทุน ผลได้และความคุ้มค่า ภายใต้โลกของการแข่งขัน ดังนั้น

- การสร้างและดูแลสวนสาธารณะ อาจไม่ต้องใช้เงินภาษีทั้งหมด แต่อาจเก็บเงินจากผู้เช่า ผู้ที่อยู่ใกล้เคียง หรือรายได้จากการให้เช่าพัฒนาที่ดินรอบ ๆ สวนมาใช้จ่ายก็ได้

- เงินที่หน่วยราชการเก็บได้จากค่าบริการถ้าไม่ต้องส่งคืนกลับทั้งหมด เงินที่เหลือส่วนนั้นจะเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดการพัฒนาบริการต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย

- การสวมวิญญาณผู้ประกอบการ ในภาคเอกชน คือ การหาทำไรเพื่อเก็บไว้ให้ลูกหลานกินอยู่สบายด้วย “เงิน”

ส่วนการสวมวิญญาณผู้ประกอบการในภาครัฐ คือ การสร้างสภาพสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม ให้ลูกหลานที่มี “เงิน” เหล่านั้นได้มีชุมชน สภาพแวดล้อม และโอกาสในการเรียน การประกอบอาชีพ

ที่ดีเอาไว้ซื้อ

(๒) ในการรื้อปรับระบบงานในภาครัฐ ควรมองให้เห็นและนำศักยภาพของคนมาใช้ด้วยกลไกของการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participatory/Decentralized Government: From Hierarchy to Participation and Teamwork)

ซึ่งหมายถึง การกระจายความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ต่าง ๆ ให้ทุกคนไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐหรือเอกชน ได้ตระหนักถึงหน้าที่และผลที่จะได้จากการร่วมแรงร่วมใจกัน ในหน่วยงานที่ต้องมีการส่งงานกันเป็นทอด ๆ ระหว่าง ฝ่ายต่าง ๆ ถ้าแต่ละฝ่ายต่างคนต่าง ทำงานย่อมออกมาดีไม่ได้

แต่ถ้าเราสร้างทีมข้ามฝ่ายกัน โดยให้แต่ละทีมมีตรา มีคำขวัญประจำทีม แล้วให้ทีมต่าง ๆ แข่งขันกันแล้ว วิญญาณของผู้ประกอบการก็จะเข้ามาบันดาลใจให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมากมาย

สรุป

ทั้งหมดนี้ คือตัวอย่างของแนวคิด และแนวทางในการรื้อปรับระบบการจัดการงานในภาครัฐ ซึ่งดัดแปลงมาจากความคิด เรื่อง **Reinventing Government** ที่ประธานาธิบดี Clinton โดยรองประธานาธิบดี Al Gore ได้นำไปใช้ในการรื้อปรับระบบบริหารงานของรัฐบาล สหรัฐอเมริกา

สำหรับในประเทศไทยเรา หน่วยงานต่าง ๆ ในภาครัฐกำลังเริ่มมีอิสระมากขึ้นในการริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ ได้เอง เช่น องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล ตลอดจนหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ ต่าง ๆ

หากได้ลองนำแนวคิดเหล่านี้มาเป็นข้อพิจารณาในการรื้อปรับระบบงานของตน ก็เป็นไปได้ว่าเราอาจสามารถสร้างกระแสการปฏิรูประบบบริหารงานในภาครัฐ ที่จะช่วยให้เราสามารถ อยู่รอดไม่ถูกยึดครองหรือตกเป็นทาสของใคร ในกระแสโลกาภิวัตน์ และผู้ที่จะได้ประโยชน์จากการปฏิรูปนี้ก็คงจะหนีไม่พ้นลูกหลานของเรารุ่นต่อ ๆ ไปนั่นเอง ที่จะได้มีบริการที่ดีจากภาครัฐ ซึ่งจะเป็นกลไกที่สร้างสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ดีให้แก่เขา

เอกสารอ้างอิง

Osborne, David. and Ted Gabler. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York: Penguin Group, 1993.

อินไซด์ราชการ

’นวนิยาย

คอลัมน์นี้เป็นคอลัมน์ใหม่ เปิดขึ้นแบบบันเทิงคดี เพื่อคลายเครียด สะกิด เกา เข้าแหงน
หยิกแกมหยอก จะนำลงฉบับละ ๑ ตอน

ฉบับนี้ตอน

โรงพยาบาลในฝัน

ยึดฮอตที่สุดในขณะนี้ คือการจัดตั้งองค์
การมหาชน ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐอีกประเภทหนึ่ง
ที่มีการจัดรูปแบบการบริหารแบบพิเศษ เน้น
การให้บริการครบวงจร แบบสวยทั้งรูปจุกก็หอม
สิ่งไหนราชการทำไม่ได้ รัฐวิสาหกิจทำไม่ได้
แต่องค์กรมหาชนทำได้

ในที่นี้เด็ดสุดสุด คือ โรงพยาบาลของ
รัฐที่ประชาชนใฝ่ฝันนักหนาอยากให้เป็นโรง
พยาบาลในฝัน ชนิดตบปอดแข่งจีไอพะหัวใจให้
เธอประมาณนั้น บริการต้องเยี่ยม คุณภาพต้อง
ยอด นับตั้งแต่การต้อนรับด้วยรอยยิ้ม คำพูด
ทักทายที่ไพเราะรื่นหู ดุจดอกกุหลาบแรกแย้ม ใคร
เห็นก็ชื่นใจ ต่อมาเป็นการให้บริการที่ดี กระตือ
รือร้น เต็มใจ เต็มเวลา ฉับไว ถูกต้อง เจ้าหน้าที่
ทุกคนทุกระดับมีศักยภาพสูงในการทำงาน
ทำให้ประชาชนรู้สึกอบอุ่นปลอดภัย ดังดอก
กุหลาบที่เริ่มจะบาน ใครเห็นก็ประทับใจ และสุด
ท้ายคือการส่งแขกด้วยสีลานุ่มนวล อ่อนโยน
พร้อมคำขอบคุณที่ติดปากอย่างจริงใจ เหมือน
ดอกกุหลาบที่เบ่งบานเต็มที่ ใครเห็นก็พอใจ

นั่นคือ นวัตกรรมของระบบราชการ หรือการ
สร้างขึ้นใหม่ให้เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ทำให้
ฝันของประชาชนเป็นฝันที่เป็นจริงซะที โดยรัฐได้
กำหนดโรงพยาบาลนำร่องขึ้นมา ๑ แห่งใน

จังหวัดสมุทรสาคร

ท่าทางก็จะไปได้โลด เจ็ด สวยหรู เพราะ
ได้รับการสนับสนุนด้วยดีจากหลาย ๆ ฝ่าย เจ้า
หน้าที่ของกระทรวงสาธารณสุขเองก็เข้าใจและ
ยอมรับรูปแบบใหม่...การบริหารแบบพิเศษ
แต่...ทำไมประชาชนถึงไม่เข้าใจ พวกกันมา
ประท้วงที่หน้าโรงพยาบาล กว่าจะอธิบายให้
ประชาชนเข้าใจ ก็เล่นเอาเหงื่อรบกวนซิก ๆ
คอแห้งจนต้องกินแรง...ง..ง..ง

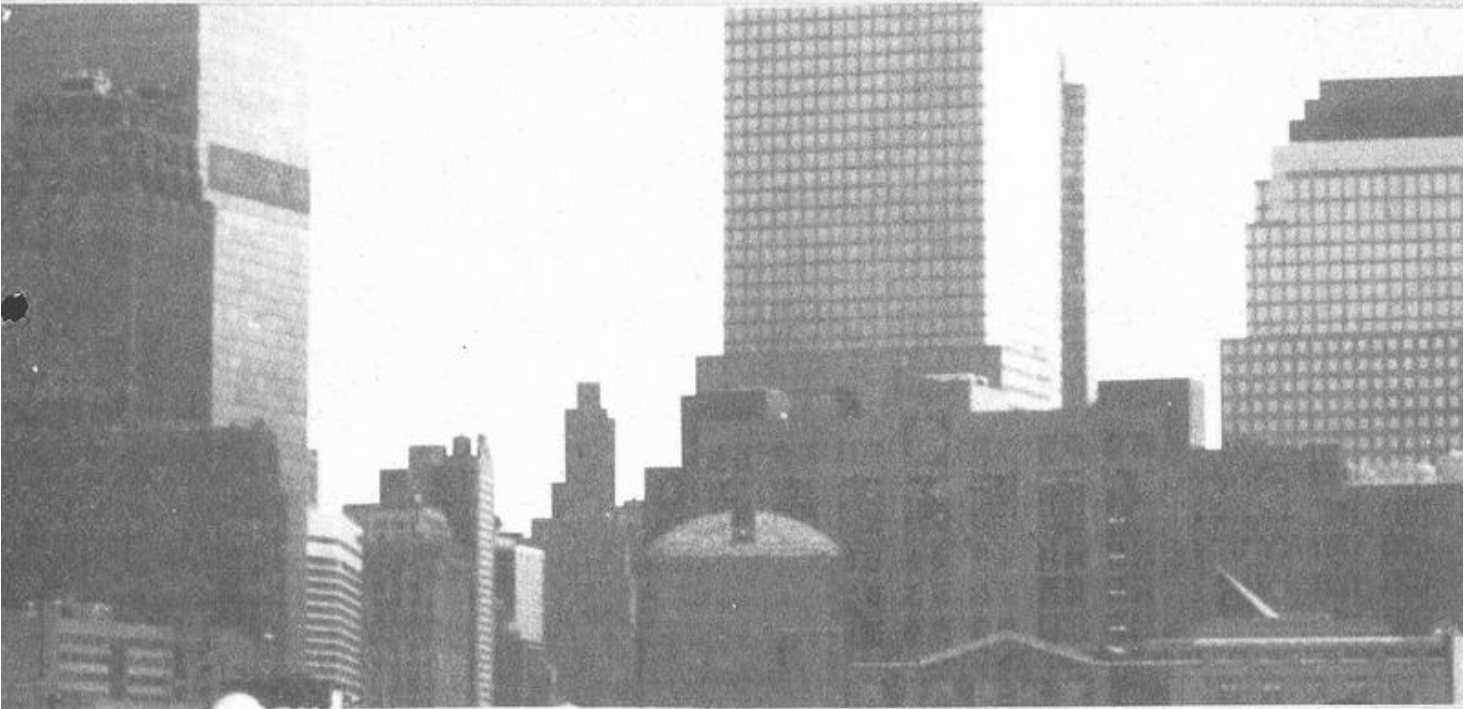
ถึงแม้การประท้วงจะเป็นแพชั่นฮิตของ
สังคมยุคนี้ จนดูเป็นเรื่องธรรมดา แต่ถ้ามองให้
ลึกซึ้งจะเห็นความไม่ธรรมดาซ่อนอยู่ นั่นคือ...
วิธีการสื่อความหมาย ความเข้าใจ การประชา
สัมพันธ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่รัฐกับประชาชน ที่ยัง
ไม่สอดคล้อง ไม่คมชัด ต้องทั้ง จูนทั้งปรับภาพ
จึงติด จึงจำเป็นที่ต้องมีเจ้าหน้าที่ด้านประชา
สัมพันธ์ที่เป็นมืออาชีพ และเข้าถึงประชาชน
ไชโย! วิตว้าย/ เด็กนิเทศศาสตร์ที่เพิ่งจบใหม่ ๆ
กระตุ้ว! งานนี้มีลุ้นมีเฮแล้วว๊เพ้! โอมเพี้ยง! ขอให้
ฝันเป็นจริงนะน้อง

เรื่องนี้สอนให้รู้ว่า

อยู่ดีกินอร่อย นอนบ่อย ๆ ฝันก็เป็นจริง
ได้จ้า! ☆

สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก

นิตยา เงินประเสริฐศรี*



สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก (alternative workplace หรือ AW) เป็นการเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานโดยให้งานมาหาคน (moving the work to the worker) แทนที่จะให้คนเดินทางไปหาที่งาน (moving the worker to work)

สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก เป็นการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานแนวใหม่และสถานที่

ทำงาน ซึ่งกำลังเข้ามาแทนที่สำนักงานแบบเก่า ประมาณการว่าผู้ปฏิบัติงาน ๓๐-๔๐ ล้านคน ในสหรัฐอเมริกา เป็นผู้ปฏิบัติงานที่ใช้บ้านเป็นสถานที่ทำงาน

แรงจูงใจที่ทำให้ผู้บริหารสนใจและศึกษาว่าคนใช้เวลาอย่างไรในสถานที่ทำงาน และมีวิธีทำงานอื่นหรือไม่ที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำได้

* รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

เหตุผลสำคัญของการศึกษาในเรื่องนี้

ประการที่ ๑ เพื่อลดต้นทุน โดยจัดคนที่ไม่จำเป็นออกไป ลดต้นทุนต่อหัว

ประการที่ ๒ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานใน AW จะอุทิศเวลาและพลังงานเพียงเล็กน้อยในงานประจำวันในสำนักงาน แต่ให้ความสนใจลูกค้า มากขึ้น

ประการที่ ๓ AW ทำให้บริษัทสามารถรักษาคนที่มีความสามารถพิเศษและมีขวัญสูง ยินยอมให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์แต่ต้องการความยืดหยุ่นที่จะทำงานที่บ้าน

ประการสุดท้าย โปรแกรม AW ทำให้รัฐบาลไม่ต้องเผชิญหน้ากับการต่อต้านจากประชาชน

ในหลายชุมชนกำลังออกกฎแบ่งเขตการใช้พื้นที่ เพื่อให้ผู้อยู่อาศัยสามารถสร้างสำนักงานที่บ้านได้

ถึงแม้โปรแกรม AW มีประโยชน์อย่างเห็นได้ชัดเจน แต่เป็นเรื่องยากที่จะนำโปรแกรม AW ไปใช้ เพราะยากที่จะเอาชนะพฤติกรรมที่ฝังแน่น และอุปสรรคด้านแนวปฏิบัติ การจัดการเรื่องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการปรับปรุงระบบต่าง ๆ ซึ่งประเด็นดังกล่าวเป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถของผู้บริหาร

ผู้บริหารระดับอาวุโสควรคิดอย่างไรเกี่ยวกับโปรแกรม AW มีเกณฑ์อะไรบ้างเพื่อกำหนดว่าโปรแกรม AW เหมาะสมต่อองค์การ

ทางเลือกของการนำโปรแกรม AW ไปใช้

บริษัทที่แตกต่างกันใช้โปรแกรม AW ต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่นในบริษัทอาจกำหนด AW โดยหมายถึงมีคนงานบางคนทำงานตามกะหรือตารางเวลาที่ต่างกัน แต่ใช้โต๊ะ เก้าอี้ และสถานที่สำนักงานร่วมกัน

บริษัท AT&T ได้กำหนดว่ากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ๖ คนขึ้นไป สามารถใช้โต๊ะและเครื่องมือเดียวกันกับที่ได้มอบให้กลุ่มที่ได้ทำงานในกะที่แล้ว ปัจจุบันบริษัทมีผู้ปฏิบัติงาน ๑๔,๐๐๐ คน อยู่ในลักษณะใช้โต๊ะ เก้าอี้ทำงานร่วมกัน

ในบางบริษัทจัดห้องทำงานสำหรับทีมงาน ในพื้นที่เปิดกว้าง พร้อมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก ผู้ปฏิบัติงานได้รับมอบสิ่งอำนวยความสะดวก แต่ผู้ปฏิบัติงานสามารถไปไหนก็ได้ และเลือกกำหนดงานต่างๆ ในระหว่างวัน ผู้ปฏิบัติงานคนอื่นรวมทั้งผู้บังคับบัญชาสามารถติดต่อได้ โดยทางโทรศัพท์ เพจเจอร์ และคอมพิวเตอร์ส่วนตัว

ในบางบริษัทยึดแนวคิดเรื่องโรงแรม (hoteling) โดยใช้โรงแรมเป็นสถานที่ทำงาน

ซึ่งได้รับการตกแต่ง และสนับสนุนให้บริการ ด้านสำนักงาน ผู้ปฏิบัติงานอาจมีช่องว่างของ สำหรับเก็บของส่วนตัว มีระบบคอมพิวเตอร์ และ E-mail แต่สถานที่ทำงานซึ่งเป็นโรงแรม จะสำรองไว้ใช้ตามชั่วโมง ตามวัน หรือตาม สัปดาห์แทนที่จะใช้อย่างถาวร

รูปแบบอีกอย่างหนึ่งของ AW คือสำนักงานสาขา (satellite offices) มีการแบ่งสำนักงานที่มีขนาดใหญ่ สิ่งอำนวยความสะดวกรวมอยู่ที่ส่วนกลาง ออกเป็นเครือข่าย (network) ของสถานที่ทำงานที่เล็กลง ซึ่งจัดตั้งขึ้นเพื่อ อยู่ใกล้ลูกค้า หรือบ้านของผู้ปฏิบัติงาน สำนักงานสาขาช่วยให้บริษัทประหยัดถึง ๕๐% ใน ต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านอสังหาริมทรัพย์ ลดความเสี่ยงที่มุ่งสนใจเฉพาะทำเลที่ตั้งเพียงแห่งเดียว และลดภาระที่รวมผู้ปฏิบัติงานเข้าไว้ด้วยกัน เพียงแห่งเดียว สาขาบางแห่งเป็นสิ่งก่อสร้างที่มีการตกแต่ง และเครื่องมือที่มีเทคโนโลยี พื้นฐาน บางแห่งเต็มไปด้วยเครื่องมือและการ ให้บริการอย่างเต็มที่ สาขามักไปตั้งในเมือง ที่มีค่าใช้จ่ายไม่สูง

โทรคมนาคมหรือเทคโนโลยีการสื่อสาร (telecommuting) เป็นรูปแบบหนึ่งของ AW ที่ได้รับการยอมรับมากที่สุด ซึ่งเข้ามาช่วยเสริมเพิ่มเติมสถานที่ทำงานแบบดั้งเดิมมากกว่าจะ เข้ามาทดแทนสถานที่ทำงานแบบดั้งเดิม ใน บริษัท IBM หน่วยธุรกิจทั้งหมดมีการติดต่อ

โดยใช้โทรคมนาคม และที่ PeopleSoft สไตล์ การทำงานทั่วทั้งบริษัทใช้โทรคมนาคม

ในกองทัพของสหรัฐอเมริกา หัวหน้าของเจ้าหน้าที่ได้ติดต่อสื่อสาร โดยใช้ E-mail ไปยังบุคคลต่างๆ จำนวนมากทั่วโลก การใช้เครือข่ายที่ขึ้นอยู่กับ web ที่เรียกว่า "on-line" ทำให้การทำงานมีผลผลิตภาพเพิ่มขึ้น ลดต้นทุน ในการเดินทางติดต่อระหว่างกัน และสามารถ ทำให้ทีมงานร่วมมือกันข้ามองค์การ และข้าม ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ได้ทั่วโลก

ปรากฏการณ์นี้เป็นการเปลี่ยนแปลง อย่างค่อยเป็นค่อยไปในเรื่องวัฒนธรรม จาก "บุคคลมีสารสนเทศมีอำนาจ" ไปสู่ "บุคคล ซึ่งแบ่งสารสนเทศระหว่างกันมีอำนาจ"

สำนักงานที่บ้าน (home offices) เป็น ทางเลือกหนึ่งของ AW บริษัทต่างๆ ใช้แนวทางที่แตกต่างกันในเรื่องนี้ บางบริษัทอนุญาต ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานที่บ้าน โดยใช้ดุลพินิจ ของตนเอง และค่าใช้จ่ายของตนเอง ใน บางบริษัทเช่น AT&T IBM และ Lucent Technologies จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ ได้แก่ ต่อสายโทรศัพท์ สนับสนุนเรื่อง software ชุดแพคเกจและปริ้นเตอร์ เป็นต้น บริษัทใหญ่ บางบริษัทให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานที่บ้าน โดย ได้รับค่าใช้จ่ายสำหรับตกแต่งและเครื่องมือ ที่ใช้ตามดุลพินิจที่เหมาะสม

องค์การส่วนใหญ่พบว่าควรใช้ทางเลือก

AW หลายๆ รูปแบบ จะดีกว่าทางเลือกเดียว โดยแท้จริงแล้วแนวคิดของ AW หมายถึง การกำหนดโปรแกรม AW ให้ตรงตามความต้องการเฉพาะขององค์กร ยกตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ของ AT & T Creative Workplace Solution ใช้วิธีเชื่อมโยงทางเลือก ๓ ทางคือ ใช้สำนักงานร่วมกัน ใช้โทรคมนาคม และ สำนักงานเสมือนจริง (virtual offices) ซึ่งให้ คนทำงานที่บ้านได้

โปรแกรม AW เหมาะสมต่อองค์กรของท่านหรือไม่

ขั้นตอนแรกของการพิจารณาว่าทางเลือกของ AW ใดจะเหมาะสมต่อองค์กรของท่าน ท่านควรจะตอบคำถามต่อไปนี้

๑. ท่านยอมรับแนวทางใหม่ของการปฏิบัติงานหรือไม่

ยกตัวอย่างเช่น เตรียมที่จะเปลี่ยนแปลงการวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเชื่อมโยงกับแนวทางใหม่ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ได้เข้าไปจัดการวัฒนธรรมการทำงานดั้งเดิมที่เสื่อมสลายไปหรือไม่ ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้แนวทางใหม่ของการติดต่อระหว่างกันตามระยะทาง ได้มีการทบทวนนโยบายการให้รางวัลหรือไม่ โดยพิจารณาว่ามีแนวทางต่างๆ ที่

ทำให้งานสำเร็จ ผู้บริหารพิจารณาเกี่ยวกับการวัดผลการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ ในหน่วยงานของตนเมื่อใช้โปรแกรม AW ซึ่งเป็น การให้รางวัลตามผลสำเร็จ แต่ถ้าทำงานในสภาพแวดล้อมของสำนักงานแบบดั้งเดิม จะพิจารณาที่ความพยายามของบุคคลได้ทุ่มเทในการทำงาน

๒. องค์กรของท่านมีลักษณะเป็นองค์กรที่ใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการติดต่อ (informational organization) มากกว่าองค์กรที่มีการติดต่อแบบตัวต่อตัว (industrial organization) ใช่หรือไม่

ความแตกต่างขององค์กร ๒ ประเภทนี้จะเกี่ยวข้องกับปรัชญาและสไตล์การบริหาร industrial organization หมายถึงโครงสร้างระบบและกระบวนการบริหารขององค์กร ได้ถูกออกแบบเพื่อให้บุคคลมีปฏิสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว (face-to face interaction) และผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานในสถานที่ที่กำหนดไว้ให้ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ การใช้โปรแกรม AW มีข้อจำกัด

ส่วน informational organization หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรของผู้ปฏิบัติงาน และติดต่อกับลูกค้า โดยใช้เสียงและการติดต่อสื่อสารโดยใช้สารสนเทศ ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานกำลังเปลี่ยนไปสู่ความรู้

ความชำนาญในยุคสารสนเทศ ซึ่งมีลักษณะ
ต่อไปนี้ :

มีความยืดหยุ่น ไม่เน้นความเป็นทางการ (informality) มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงเมื่อจำเป็น ให้ความสำคัญในเรื่องเวลาส่วนตัว และเต็มใจใช้เทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน

๓. องค์การมีผู้จัดการที่มีวัฒนธรรมเปิดกว้างและเชิงรุกหรือไม่

การนำโปรแกรม AW ไปใช้ให้ประสบความสำเร็จ องค์การต้องมีลักษณะเน้นความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ไม่มีสายการบังคับบัญชา และเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งจะเหมาะสมมากกว่าองค์การที่เน้นโครงสร้างอย่างมาก บริหารงานตามสายการบังคับบัญชา ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทที่ตั้งขึ้นใหม่ และบริษัทขนาดเล็ก โดยเฉพาะบริษัทที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจสารสนเทศ หรือธุรกิจด้านอิเล็กทรอนิกส์ สามารถใช้โปรแกรม AW ได้สำเร็จ แต่องค์การที่ยังบริหารงานบนโครงสร้างแบบดั้งเดิม สามารถใช้เทคนิค AW เพื่อขจัดค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนคงที่ และทำให้การปรับปรุงการปฏิบัติงานง่ายขึ้น สิ่งสำคัญอยู่ที่ผู้จัดการทุกระดับต้องเปิดใจที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ โดยมีทีมผู้จัดการอาวุโสจากหลายๆ หน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนสำนักงานเสมือนจริง

(virtual-office) มีแผนงานอยู่ ๓ แผนกที่จะเข้ามาเกี่ยวข้องคือ

แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี และแผนกก่อสร้างบริหารทรัพย์

ทีมผู้จัดการแต่ละคนต้องรู้สึกเห็นความสำคัญของแนวการบริหารแบบใหม่ และต้องมีความรู้เกี่ยวกับประเด็นสำคัญๆ ทั้งหมด เช่น ต้องกำหนดนโยบายบริษัทใหม่ ที่จะจัดการกับปัญหาและโอกาสต่างๆ เพื่อพิจารณาให้เงินและสิ่งอื่นๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานในแนวใหม่

๔. ท่านสามารถกำหนดการติดต่อเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ระหว่างหน้าที่ต่างๆ กับเวลา ได้อย่างชัดเจนหรือไม่

โปรแกรม AW เชื่อว่า สามารถทำงานได้ในทุกสถานที่ โดยไม่ขึ้นอยู่กับสถานที่เฉพาะ และประเภทของสิ่งอำนวยความสะดวก ถ้าต้องทำงานในสถานที่ที่กำหนดไว้เฉพาะ พร้อมกับมีสิ่งอำนวยความสะดวก ก็เป็นเพียงเวลาช่วงหนึ่งเท่านั้น การวิเคราะห์ว่าโปรแกรม AW สามารถนำมาใช้ในบริษัทของท่านหรือไม่ ต้องเข้าใจในรายละเอียดของพารามิเตอร์ของงานแต่ละชนิด ที่จะพิจารณาให้เข้าสู่โปรแกรม AW

งานนั้นช่วยทำหน้าที่อะไรบ้าง งานนั้นทำสำเร็จโดยใช้โทรศัพท์ที่ใช่หรือไม่ โดยใช้

ตัวคนใช้หรือไม่ หรือใช้คอมพิวเตอร์ใช้หรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้เวลาเท่าไร ในการติดต่อโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ลูกค้าและติดต่อกับธุรกิจอื่น สำนักงานตั้งอยู่ในทำเลที่ตั้งซึ่งถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่ามีผลต่อการปฏิบัติงานใช้หรือไม่ เป็นเรื่องสำคัญหรือไม่ที่คนต้องไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานทันที

ถ้าหน้าที่ต่างๆ ของบริษัท ส่วนใหญ่ไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดผลสำเร็จในสภาพแวดล้อมของ AW ผลประโยชน์ที่ได้รับจะไม่คุ้มกับการลงทุน มีการประมาณการว่าแรงงานทั่วโลกประมาณ ๕% สามารถทำงานตามโปรแกรม AW

๕. ท่านได้เตรียมที่จะส่งเสริมโปรแกรม AW หรือไม่

ในช่วงของการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานจากวิธีการดั้งเดิมไปสู่สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากรู้สึกที่ไม่ใช่เรื่องง่าย ผู้ปฏิบัติที่คุ้นเคยกับสำนักงานที่มีโครงสร้างกำหนดไว้ชัดเจน อาจรู้สึกยากที่จะปรับเปลี่ยนไปสู่ตารางเวลาทำงาน ที่ตนเองเป็นผู้กำหนดและควบคุม บางคนอาจรู้สึกโดดเดี่ยวที่ต้องทำงานในที่ห่างไกลกัน นอกจากนี้ผู้จัดการระดับกลาง ไม่สามารถให้ผู้ได้บังคับบัญชารายงานต่อตนโดยตรง ต้องเปลี่ยนแนวทางที่ตนเองมีความสัมพันธ์กับผู้

ได้บังคับบัญชา ในความเป็นจริง ผู้จัดการระดับกลางมักจะต่อต้านอย่างมากต่อสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก เพราะคิดว่าบทบาทของตนกำลังเปลี่ยนไป

๖. ท่านสามารถเอาชนะอุปสรรคภายนอกของโปรแกรม AW หรือไม่

ถึงแม้ว่างานต่างๆ ของบริษัทเหมาะสมกับโปรแกรม AW ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง แต่อาจมีอุปสรรคทางด้านกายภาพ ถ้าบ้านของผู้ปฏิบัติงานเป็นสถานที่ที่ซื้อขายกันในราคาแพง ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากอาศัยอยู่ในอพาร์ทเมนต์ขนาดเล็ก สิ่งทีกล่าวมานี้เป็นประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นในเมืองต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น ซึ่งไม่มีพื้นที่ในบ้านของผู้ปฏิบัติงานพอที่จะเป็นพื้นที่สำนักงาน

๗. ท่านจะลงทุนในเครื่องมือ การฝึกอบรม และเทคนิคต่างๆ เพื่อสนับสนุนโปรแกรม AW ให้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่

เพื่อให้โปรแกรม AW บรรลุผลสำเร็จ บุคคลที่เกี่ยวข้อง ต้องจัดหาเครื่องมือต่างๆ จัดให้มีการฝึกอบรม และสนับสนุนการบริหารที่ยืดหยุ่น ยกตัวอย่างเช่น จัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้คนทำงานในสถานที่ต่างๆ เป็นต้น

ในบางองค์การให้การสนับสนุนโปรแกรม AW เพียงบางส่วน ผู้ปฏิบัติงานจะรู้สึกสับสน และคับข้องใจ ซึ่งอาจทำให้โปรแกรม AW บรรลุผลสำเร็จเพียงเล็กน้อยและอาจล้มเหลวได้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานอยู่ที่บ้านไม่สามารถติดต่อกับผู้ปฏิบัติงานคนอื่น ลูกค้ำ ที่จะเข้าถึงสารสนเทศที่ถูกต้องและรวดเร็ว

ผลทางเศรษฐกิจที่พึงเห็นได้และไม่สามารถเห็นได้

การนำโปรแกรม AW ไปใช้ ก่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจหรือไม่ พิจารณาจาก ๓ ทศนะ ได้แก่ ทศนะจากองค์การ ผู้ปฏิบัติงาน และลูกค้ำ

โดยขังนำหนักต้นทุนที่พึงเห็นได้และไม่สามารถเห็นได้ กับผลประโยชน์ที่ได้รับ

ต้นทุนที่พึงเห็นได้ของบริษัท ได้แก่ ฮาร์ดแวร์ ซอฟท์แวร์ การฝึกอบรม และเครื่องมือ หรือ เฟอร์นิเจอร์ที่บริษัทจัดหาให้ ต้นทุนดำเนินการ ได้แก่ เงินที่จ่ายให้ผู้ปฏิบัติงาน ค่าโทรศัพท์ และการสนับสนุนด้านเทคนิค

ต้นทุนที่ไม่สามารถเห็นได้ของบริษัท และของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เวลาที่ใช้เรียนรู้ นิสัยการทำงานแบบใหม่ และแนวทางใหม่ ในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงาน และ

ลูกค้ำ

นอกจากประหยัดในเรื่องอสังหาริมทรัพย์ ผลประโยชน์ขององค์การ ได้แก่ การเพิ่มผลิตภาพของผู้ปฏิบัติงาน การบรรจุคน และการรักษาคนให้ทำงานต่อไปในบริษัท ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก มีความเป็นวิชาชีพมากขึ้น และมีเวลาส่วนตัวมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในโปรแกรม AW มีเวลาเพิ่มขึ้น ๕ สัปดาห์ต่อปี โดยขจัดการติดต่อสื่อสารประจำวัน ๕๐ นาที ผู้ปฏิบัติงานที่ทำงานที่บ้านหรือสถานที่อื่นตามระยะทางห่างไกล ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นในระหว่างวันทำงาน เพราะมีเรื่องกวนใจแต่เพียงเล็กน้อย

สำหรับความพึงพอใจของลูกค้ำ ลูกค้ำ จะได้รับความสะดวกสบายขึ้นในการติดต่อกับบริษัททางอิเล็กทรอนิกส์ สามารถติดต่อกับเจ้าหน้าที่ได้รวดเร็วขึ้น และได้รับบริการที่เฉพาะและโดยตรง

ผลประโยชน์ที่สามารถเห็นได้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีมอย่างใกล้ชิด และความยืดหยุ่นที่เพิ่มขึ้น เป็นการเคลื่อนย้ายกำแพงที่เคยแยกคนในสถานที่ทำงานแบบดั้งเดิมไปสู่การทำงานเป็นทีม ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วและมีประสิทธิผล เพราะทุกคนทำงาน ด้วยกัน มีการปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และ การติดต่อสื่อสารหมายถึง ผลิตภาพ

(productivity) ในการประชุมของสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ใช้เวลาน้อย เพราะผู้ประชุมสามารถบริหารเวลาได้ดีขึ้น บุคคลฝ่ายต่างๆ ประชุมไม่ใช่อภิปรายในประเด็นนั้น แต่ประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาจึงทำให้ประหยัดเวลา

ผลประโยชน์ที่ไม่สามารถเห็นได้ของโปรแกรม AW คือ คุณค่าที่ผู้ปฏิบัติงานมีเวลาส่วนตัวเพิ่มมากขึ้น

การนำโปรแกรม AW ไปใช้

ถ้าโปรแกรม AW ก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจ จึงเป็นการสมควรที่จะนำโปรแกรม AW ไปใช้ โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้

๑. เริ่มต้นด้วยโครงการนำร่อง (pilot project) และใช้โปรแกรม AW ไม่สลับซับซ้อนเกินไป

บริษัทอาจออกแบบโปรแกรม AW ให้เป็นโครงการนำร่อง หรืออาจนำไปใช้อย่างสมบูรณ์ก็ได้ ทางเลือก ๒ ทางนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง บริษัทอยู่ในสภาพวิกฤตมีปัญหาก็สามารถใช้โปรแกรม AW ได้เลย เพราะมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ขนานใหญ่ เพื่อลดต้นทุน ถ้าบริษัทพร้อมที่จะเป็นองค์กรใช้สารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร ที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นอิสระ การใช้โปรแกรม AW ที่สมบูรณ์เต็มรูปแบบ

ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวอยู่ในระดับต่ำ สำหรับองค์กรโดยส่วนใหญ่ โปรแกรม AW เกี่ยวข้องกับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ดังนั้นจึงต้องทดลองว่าสิ่งใดได้รับการยอมรับ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง และสิ่งใดทดลองแล้วพบว่าใช้ไม่ได้ เพราะโปรแกรม AW ไม่ใช่การบริหารที่เป็นไปตามปกติ แต่ต้องใช้เวลาและความสนใจทางการบริหารที่เฉพาะพิเศษ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถพิเศษ ที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ และค่าใช้จ่ายต่างๆ

มีข้อเสนอแนะว่าโปรแกรม AW อาจเริ่มใช้กับหน้าที่ต่อไปนี้ :

พนักงานขาย การตลาดโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (telemarketing) วิศวกรโครงการ และที่ปรึกษา ซึ่งแต่ละคนพร้อมที่จะทำงานกับลูกค้า โดยใช้โทรศัพท์ ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้จะบริหารงาน โดยไม่มีผู้ใดออกคำสั่ง แต่จะเป็นการสั่งการด้วยตนเอง และต้องการเพียงโทรศัพท์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะทำงานในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก

๒. แบ่งแรงงานที่พิจารณาว่าสามารถทำงานในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก และให้มีการจัดการสมัยใหม่

ไม่ว่าโปรแกรม AW เป็นโครงการนำร่อง หรือนำไปใช้อย่างแท้จริง ขั้นตอนแรกต้องแบ่งผู้ปฏิบัติงานที่เป็นเป้าหมาย ออกเป็น ๓

ส่วน เกี่ยวข้องกับสถานที่ทำงาน : สำนักงานที่ใช้ร่วมกัน (office-bound) การเดินทางปฏิบัติงานนอกสำนักงาน (travel-driven) และความเป็นอิสระของผู้ปฏิบัติงานถูกรวมเข้าด้วยกันโดยดูที่ตำแหน่งมากกว่ารวมเข้าด้วยกันโดยดูที่ปัจเจกบุคคล งานจะถูกวิเคราะห์ในรายละเอียดเท่าที่ข้อมูลจะเอื้ออำนวยให้ศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานด้วยกันได้อย่างไร ในเมื่อผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ทำงานในโครงสร้างแบบดั้งเดิม ซึ่งประเด็นนี้เป็นงานที่ต้องทำความเข้าใจที่ชัดเจนว่าผู้ปฏิบัติงานปัจจุบันทำอะไร อย่างไร และเมื่อไร รูปแบบของ AW ต่างๆ สามารถนำมาใช้ในแต่ละส่วน โดยมีการออกแบบโปรแกรม AW ที่เหมาะสม

เกณฑ์ต่อไปนี้เป็นแนวทางสำหรับแต่ละองค์การ ที่จะปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ของตน

๒.๑ สำนักงานที่ใช้ร่วมกัน

ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้เวลาเกือบทั้งหมดทำงานในสถานที่ที่ถูกกำหนดไว้เฉพาะ ไม่ว่าจะทำงานคนเดียว หรือทำงานเป็นสมาชิกของกลุ่ม สถานที่ทำงานเหล่านี้ประกอบด้วยสำนักงานที่เป็นส่วนตัว (private offices) รวมทั้งมีห้องประชุม ยิ่งสถานที่เหล่านี้รวมกันเป็นกลุ่มก้อน ยิ่งทำให้ทีมต่างๆ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แต่ความเป็นส่วนตัวของบุคคลจะลดลง

สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่ใช้สำนักงานร่วมกัน มีการใช้โต๊ะเก้าอี้ร่วมกัน เมื่อแต่ละคนทำงานตามกะต่างๆ หรือรวมคนหลายๆ คนใช้พื้นที่ทำงานเดียวกัน ตามแต่ละวันที่แตกต่างกันไป

๒.๒ การเดินทางปฏิบัติงาน

นอกสำนักงาน

ผู้ปฏิบัติงานใช้เวลาอย่างน้อยครึ่งหนึ่งของเวลาของตน ไปทำงานข้างนอก ตามสถานที่ต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย สำหรับทำธุรกิจติดต่อและทำงานในโครงการต่าง ๆ ในความเป็นจริง ผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้เวลาปฏิบัติงานข้างนอกกับลูกค้า (พนักงานขายและที่ปรึกษาติดต่อกับลูกค้า) หรือทำงานในโครงการ (ผู้ตรวจสอบและวิศวกรทำงานในโครงการ) เทคโนโลยีช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานข้างนอกออกไปทำงานข้างนอกได้ เพราะจำเป็นต้องพบหน้าลูกค้าและเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ

๒.๓ ความเป็นอิสระ

ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานที่ไหนเมื่อไรก็ได้กับเครื่องคอมพิวเตอร์ โมเด็ม และโทรศัพท์ เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้สำนักงานร่วมกัน และการเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสำนักงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานในส่วนที่ ๓ นี้ : ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นอิสระ ไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ทำงานเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องติดต่อโดยตรงกับลูกค้าหรือเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้นจึงไม่จำเป็นต้องมีสถานที่ทำงานเฉพาะ ส่วนตัวในบริษัท นักเขียน ที่ปรึกษา และ นักวิชาการ เป็นตัวอย่างแบบดั้งเดิมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นอิสระ ในปัจจุบัน คนแต่ละคนในหน้าที่ต่างๆ สามารถทำงานได้อย่างเป็นอิสระ ถึงแม้ว่าจะทำงานในบริษัทขนาดใหญ่ และมีความสัมพันธ์พึ่งพาระหว่างกัน คนเหล่านี้ชอบสำนักงานที่บ้าน เพื่อหลีกเลี่ยงถูกรบกวนในการทำงาน ได้ใกล้ชิดครอบครัวของตน และจัดการสูญเสียเวลาค่าใช้จ่าย และความเครียดในการติดต่อระหว่างกัน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเป็นอิสระพอใจที่สามารถกำหนดสถานที่ทำงานตามความต้องการส่วนตัว

๓. สร้างความมั่นใจว่าผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจชัดเจนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน และวิธีการวัดผลการปฏิบัติงาน

ในสำนักงานแบบดั้งเดิม มีการตรวจสอบความก้าวหน้าวันต่อวันของผู้ปฏิบัติงาน และดัดแปลงแก้ไขการทำงานให้สัมพันธ์กับกระบวนการ แต่เมื่อมีการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงานพบว่าไม่มีความแตกต่าง เมื่อผู้จัดการไม่มีความรู้จึงเป็นการง่ายที่ผู้ปฏิบัติงานจะกำหนดเวลาขึ้นมา การจัดตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มแรก และ

เห็นด้วยในแนวทางที่จะติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าและวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโปรแกรม AW

เมื่อกลุ่มต่างๆ ทำงานในสถานที่ต่างๆ ที่อยู่ห่างไกลกัน (remote work) ผู้จัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชากำลังทำอะไร และมุ่งเน้นไปที่ผลิตภาพ การทำงานที่อยู่ห่างไกลกันทำให้ผู้จัดการต้องคิดหนักเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและผลที่ได้ของงานแต่ละอย่าง

การบริหารงานสำหรับงานที่ทำในสถานที่ต่างๆ (remote management) มีการติดต่อสื่อสารในรูปแบบต่างๆ เมื่อเปรียบเทียบกับสถานที่ทำงานแบบดั้งเดิม เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานได้พบผู้บังคับบัญชาแจ้งให้ทราบ พร้อมทั้งขอความช่วยเหลือ จัดให้มีประชุม ซึ่งทำให้เสียเวลา แต่ในสำนักงานเสมือนจริง (virtual office) ผู้ปฏิบัติงานจะเรียนรู้วิธีการต่างๆ ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานเสมือนจริง กำหนดวาระสำหรับการสนทนาซึ่งทั้ง ๒ ฝ่ายได้มีการเตรียมไว้เป็นอย่างดี

ผู้จัดการเห็นด้วยสำหรับการติดต่อโดยตรง ซึ่งเป็นสาระสำคัญของสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และทบทวนในเรื่องเงินเดือน

จำเป็นต้องมาพูดคุยกันโดยตรง ซึ่งจะให้ผลดีกว่าการติดต่อทางโทรศัพท์หรือ E-mail

๔. ฝึกอบรมให้เข้าใจในเรื่องวัฒนธรรมและเทคนิค

ผู้จัดการต้องให้ความรู้ใหม่แก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ลักษณะของชีวิตในสำนักงาน เช่น ควรจะทำงานเมื่อไร มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างไร ด้วยการพูดหรือพิมพ์ และต้องพูดอะไรบ้าง ในระยะแรกผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้วิธีการอยู่ในองค์กรที่มีสถานที่กำหนดไว้ให้เฉพาะ ในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ผู้ปฏิบัติงานและผู้จัดการเรียนรู้ที่จะอยู่ใน AW และเป็นสมาชิกขององค์กร ในขณะที่ไม่ได้อยู่ที่องค์กร (learn how to be in and of the organization while not being at it) ในขณะเดียวกัน ผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานต้องแยกความแตกต่างชีวิตงานและชีวิตครอบครัว ในขณะที่อยู่ที่บ้าน มีผู้นำเข้าใจว่าวัฒนธรรมองค์กรไม่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่ได้มาทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างวัฒนธรรมขึ้นมา ซึ่งในทางปฏิบัติ ไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะสร้างหรือดำรงรักษาวัฒนธรรมของสำนักงาน (office culture) เมื่อมีการใช้ AW บางรูปแบบ ยกตัวอย่าง

เช่นเมื่อผู้จัดการและผู้ใต้บังคับบัญชาเกือบจะไม่ค่อยได้พบหน้ากัน และไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะกำหนดว่าผู้จัดการควรจะเข้าใจเกี่ยวข้องกับมากน้อยเพียงใด เพื่อสร้างความสมดุลของขอบเขตระหว่างงานและชีวิตที่บ้าน

ผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือกได้ปรับใช้ “งานที่ทำอยู่ห่างไกลกัน (telework)” โดยสร้างแบบแผนกิจวัตรให้เหมาะสมกับตารางเวลาการทำงานใหม่

๕. ให้ความรู้แก่ลูกค้าและผู้ถือหุ้น

ผู้บริหารไม่ควรคาดหวังว่าลูกค้า ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ และผู้ถือหุ้นจะเข้าใจระบบการทำงานใหม่โดยทันที ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานยังต้องการเวลาศึกษาเข้าใจเรื่องนี้ คนกลุ่มอื่นๆ ซึ่งได้แก่ ลูกค้า ผู้จัดการจำหน่ายวัตถุดิบ และผู้ถือหุ้นต้องการใช้เวลาเข้าใจระบบการทำงานใหม่ด้วยเช่นกัน ต้องให้สารสนเทศและเวลาที่จะปรับเปลี่ยน ดังนั้นก่อนดำเนินการโปรแกรม AW ต้องให้ลูกค้าและผู้ถือหุ้นเข้าใจว่ากำลังดำเนินการอะไร อธิบายให้เข้าใจว่าแนวทางการทำงานแบบใหม่ อาจมีผลกระทบต่อ การติดต่อกับบริษัท เน้นผลประโยชน์ที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความอดทนต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

๖. มองดูว่าผู้ปฏิบัติงานสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตในงาานกับชีวิตอยู่ที่บ้านได้อย่างไร

ถ้าเหตุผลสำคัญของการนำโปรแกรม AW มาใช้คือ ดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงาน ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้มาอยู่ในองค์กรของเรา

ดังนั้นผู้บริหารต้องแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถจัดการสร้างความสมดุล ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งทั้ง ๒ ฝ่ายต้องไว้เนื้อเชื่อใจกัน

ประเด็นสำคัญในเรื่องนี้อยู่ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะกำหนดสร้างความสัมพันธ์ระหว่างงานและบ้าน และมีความมั่นใจว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม

บทสรุป

องค์กรในปัจจุบันถูกกระทบจากขอบเขตใหม่: สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก ให้อีกาสที่เป็นประโยชน์แก่ปัจเจกบุคคลและองค์กร สถานที่ทำงานที่เป็นทางเลือก และเทคโนโลยีต่างๆ กำลังเปลี่ยนแนวทางที่คนทำงานร่วมมือกัน เป็นการเปลี่ยนจากยุคที่คนแสวงหาความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับคนอื่น ๆ ไปสู่ยุคซึ่งคนต้องตัดสินใจว่าเมื่อไรและที่ไหน ซึ่งเราไม่ต้องการติดต่อทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์และทางสังคม องค์กรที่ใช้โปรแกรม AW โดยเฉพาะในรูปแบบสำนักงานที่บ้าน ต้องระมัดระวังว่าสิ่งนี้เป็นเรื่องแปลกใหม่ ขัดกับความรู้สึกของคนทั่วไป (paradox) สำหรับบางองค์กรเท่านั้น ที่สร้างสมดุลผลประโยชน์ของปัจเจกบุคคลกับผลประโยชน์ของบริษัท จึงจะยอมรับศักยภาพของแนวคิดนี้

ที่มา แปลและเรียบเรียงจาก Mahlon Apgar, IV, "The Alternative Workplace : Changing Where and How People Work", HARVARD BUSINESS REVIEW (May-June 1998); 121-136.

ป.ป.ช. กับทฤษฎีแห่งระบบ

วินัย กลิ่นสุวรรณ*



รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐ ถือเป็นกาเปิดศักราชใหม่ในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในวงราชการ โดยบัญญัติให้มีคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) หลังจากที่ใช้พระราชบัญญัติป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ พ.ศ. ๒๕๑๘ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๐ การทุจริตในวงราชการก็ยังไม่ทุเลาเบาบางลง แต่ตรงข้ามดูเสมือน

ว่านับวันจะทวีความรุนแรงกว้างขวาง ลึกลับซับซ้อนยิ่งขึ้น และเชื่อกันว่า “การปราบปรามที่เฉียบขาดเป็นการป้องกันการทุจริตได้อย่างดี” กฎหมายที่ใช้อยู่เดิมจึงน่าจะไม่ใช่เพียงพอที่จะแก้ปัญหา หรือยับยั้งปัญหาที่สำคัญของชาตินี้ได้ และเชื่อกันอีกว่า ความเสื่อมถอยของระบบสังคม การเมืองการปกครองและวิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันเป็นผลมาจากปัญหาการทุจริตในวงราชการ

* ผู้อำนวยการกองสืบสวนสอบสวน ๑ สำนักงาน ป.ป.ป.

การเปิดศักราชใหม่ โดยจัดให้มีระบบ และองค์กรตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐเพิ่มขึ้น โดยมีความเชื่อเป็นพื้นฐาน (basic assumption) ว่าจะสามารถแก้ปัญหานี้ได้

แต่ในทัศนะของผู้เขียนบทความเชื่อว่า เพียงการแก้ไขด้วยกฎหมายประการเดียวจะสามารถแก้ปัญหาที่สำคัญนี้ได้เพียง “ระดับหนึ่ง” เท่านั้น เพราะการทุจริตในวงราชการ มีเหตุมีปัจจัย และมีตัวแปร (variable) มากมายตามลักษณะของสังคมไทย

โดยทั่วไปสาเหตุและสภาพของปัญหา จะยึดโยงเกี่ยวพันกันเหมือนตาข่าย

การแก้ปัญหาจึงมิใช่เพียงแก้ที่จุดหนึ่งจุดใด แต่จะต้องมองทุกจุดทุกมุมและอย่างเป็นกระบวนการ (Process) หรือเป็นระบบ (System)

ตามแนวความคิดของศาสตราจารย์ Van Berlanffy เจ้าของทฤษฎีแห่งระบบ (System Theory) ที่เชื่อว่าการแก้ปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ จะต้องเป็นไปอย่างมีแผนและอย่างเป็นระบบ ระบบเป็นหน่วยที่มีระเบียบ แต่ละหน่วยมีหน่วยย่อย ซึ่งจะต้องปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ซึ่งกันและกัน และสัมพันธ์กับสิ่งรอบข้างเกี่ยวโยงกันจนเกิดผลลัพธ์หรือผลรวม (Totality) ตามทฤษฎีนี้

การที่ ป.ป.ช. มีอำนาจมากขึ้น สามารถใช้อำนาจได้อย่างกว้างขวางมากขึ้น เพื่อเป้าหมายสูงสุด (Ultimate goal) คือการแก้ปัญหาการทุจริตในวงราชการ การให้อำนาจตามกฎหมายแต่เพียงประการเดียวโดยหวังผลรวมว่าจะสามารถแก้ปัญหาได้ จึงไม่เป็นไปตามทฤษฎีนี้

จากการสัมมนาของนักวิชาการร่วมกับ ป.ป.ป. เพื่อเตรียมองค์กรเข้าสู่ ป.ป.ช. หัวข้อหนึ่งที่กล่าวถึง และให้ความสำคัญคือภารกิจของคณะกรรมการ ป.ป.ช. เพิ่มขึ้นมากกว่าภารกิจของคณะกรรมการ ป.ป.ป. เช่น มีอำนาจได้สวนข้อเท็จจริงและวินิจฉัยกรณีทุจริต หรือมีพฤติการณ์ร้ายแรงผิดปกติและตรวจสอบความถูกต้องหรือความมีอยู่จริง และการเปลี่ยนแปลงของทรัพย์สินฯ หรือมีพฤติการณ์ส่อไปในทางทุจริตต่อหน้าที่ราชการหรือส่อว่าจงใจใช้อำนาจหน้าที่ขัดต่อบทบัญญัติตามรัฐธรรมนูญ ตลอดจนสามารถที่จะฟ้องคดีได้เองอีกด้วย เป็นต้น ดังนั้น “คน” หรือบุคลากร ของ ป.ป.ช. จึงต้องมีลักษณะพิเศษ เพราะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้งานของ ป.ป.ช. สำเร็จดังที่ประชาชนได้ตั้งความหวังไว้

รายงานการสัมมนารั้งนั้นสรุปว่า

- บุคลากรจะต้องมีความรู้ความสามารถสูงขึ้น

- บุคลากรต้องเป็นระดับเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ

- มีความรับผิดชอบสูง

- กล้าและอดทนต่อความยากลำบาก

- มีคุณธรรมและจริยธรรม

๒๑๑

ศาสตราจารย์ Joseph B.Kingsbury ได้กล่าวว่า “คน เป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหารงาน...งานจะสำเร็จหรือล้มเหลว คนเป็นปัจจัยที่สำคัญ”

ประเด็นของ “คน” จึงเป็นสาระหรือประเด็นหลักที่จะกล่าวถึงการพัฒนาคนตามทฤษฎีของระบบ แต่เป็นการมองในระดับจุลภาค (Micro analysis) เท่านั้น

ผู้เขียนเคยร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเจ้าหน้าที่ปราบปรามการทุจริตของ F.B.I และ I.C.A.C (ป.ป.ป.ฮ่องกง)

คำถามหนึ่งที่ได้ถามเจ้าหน้าที่ทั้ง ๒ หน่วย ว่าทั้ง F.B.I และ I.C.A.C เป็นหน่วยงานที่ประชาชนเชื่อถือ เชื่อมั่น การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง มีความยุติธรรม เที่ยงธรรม และเฉียบขาด กฎหมายให้อำนาจอย่างกว้างขวาง ผลงานเป็นที่ประจักษ์ ไม่เคยมีข่าวเสื่อมเสีย ทั้ง ๆ ที่มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก เหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น

คำตอบก็คือ ทั้ง ๒ หน่วย ได้พัฒนาองค์กรและบุคลากรอย่างมีแผนและเป็นระบบ

มีชั้นมีตอน ผู้เขียนจึงถือเป็นกรณีตัวอย่างนำมาเทียบเคียงในทางทฤษฎี

การสรรหาหรือเลือกสรร (Personnel Recruitment)

บุคคลเข้าทำงานให้กับหน่วยจะต้องให้ความสำคัญมากเป็นพิเศษ เพราะเป็นองค์กรที่มีอำนาจในการตรวจสอบและอำนวยความสะดวกยุติธรรมให้เจ้าหน้าที่ของรัฐ

“กว่าที่จะเข้ามาเป็นเจ้าหน้าที่ของหน่วยได้ต้องผ่านการคัดเลือกอย่างเข้มข้นจากผู้เสนอตัวให้เลือกจำนวนมาก ไม่มีใครช่วยใครได้ นอกจากตัวเอง ต้องผ่านการทดสอบอย่างหนักทั้งร่างกายและจิตใจ”

เจ้าหน้าที่ I.C.A.C คนหนึ่งยืนยัน

เมื่อผ่านขั้นตอนแรกแล้วยังทำงานไม่ได้ ต้องผ่านขั้นตอนต่อไป

การฝึกอบรม (Training)

โดยถือหลักว่า “คนที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย”

การฝึกอบรมมิใช่มุ่งเน้นเพียง “ทำได้ ใช้เป็น” เท่านั้น แต่จะต้องเข้าใจแก่นแท้ของงานในหน้าที่จนเกิดพลังในการทำงานและเข้าใจถึงหลักศีลธรรมตามคำสอนของศาสนา ผสมผสานกับเป้าหมายขององค์กร นั่นคือ ต้องมีความรู้ความสามารถคู่กับคุณธรรม

(Morality) ประจําใจในการทำงาน

การจูงใจ (Motivation) และการ
ตอบแทน (Compensation)

องค์การจะต้องไม่ละเลยความต้องการ
ของมนุษย์ทั้งร่างกายและจิตใจ (Physical &
Psychological Needs) จะให้เจ้าหน้าที่ทำ
งานหนัก ทำงานยาก ทำงานลำบากอย่าง
สุดจิตสุดใจ มีความรักและภักดีต่องานและ
องค์การ ไม่พะวงถึงสิ่งจูงใจอื่น หน่วยงาน
จะต้องดูแลบุคลากรให้มองเห็นและภูมิใจใน
หน้าที่ในเป้าหมายของชีวิตราชการตลอดทั้ง
ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวให้มีความเป็นอยู่
อย่างมีคุณภาพ ทั้งขณะปฏิบัติงานหรือยาม
เมื่อเกษียณอายุแล้ว

“พวกเราถ้าทำงานตามหน้าที่อย่างเต็ม
กำลังความสามารถ จะดำรงชีวิตอย่างดีเท่า
ที่ควรจะเป็นไปทั้งชาติ” หัวหน้าคณะ ป.ป.ป.
ฮ่องกง กล่าวอย่างมั่นใจ

การใช้มาตรการลงโทษ (Drastic
penalty)

ปรัชญาของการบริหารบุคคลตาม
ทฤษฎี X ของ McGregor ที่เชื่อว่า “ธาตุแท้
ของคนนั้นเป็นคนเลว” หรือเชื่ออีกทางหนึ่ง
ที่ตรงกันข้ามคือ ทฤษฎี Y ที่เชื่อว่า “คนเป็น
ทรัพยากรที่ประเสริฐสุด” ถ้าจะพิจารณาใน
แง่พฤติกรรมศาสตร์ พิสูจน์ได้ว่าบุคลากร
ถึงแม้นำมาหล่อหลอมในแม่พิมพ์เดียวกัน

ปลูกฝังความเชื่อ ทศนคติ ปรัชญา คุณธรรม
จริยธรรม ให้สิ่งตอบแทนอย่างสาสม แต่
กิเลสที่เป็นฐานดั้งเดิมของมนุษย์ยังคงมีอยู่
การคัดเลือกคนที่คาดว่าจะดี แล้วนำมาอบรม
บ่มนิสัยให้กลายเป็น “ดีแท้” เท่าที่มนุษย์
ในระดับนี้จะพึงมีได้ แต่ถ้ายังไม่สิ้นกิเลส การ
ลงโทษอย่างเจ็บขาดและรุนแรง จึงเป็นสิ่ง
จำเป็นและต้องทำ

“กว่าที่พวกเราจะเข้ามาเป็นคนของ
หน่วยก็แสนยาก เมื่อเข้ามาได้แล้วก็มีความสุข
ไม่มีใครอยากฝ่าฝืนระเบียบ และถ้ามีจะ
ต้องถูกลงโทษหนักสถานเดียวไม่มีใครช่วย
ใครได้เช่นเดียวกัน” I.C.A.C คนเดิมย้ำ

การที่นำหลักวิชาหรือทฤษฎีแห่งระบบ
มาประกอบกรณีตัวอย่างจากประสบการณ์
ของผู้เขียนมาพิจารณาเชิงวิเคราะห์ในระดับ
จุลภาค (Micro analysis) ดังที่กล่าวมาแต่ต้น
ตามความเชื่อพื้นฐาน (basic assumption)
ที่ว่า การแก้ปัญหาการทุจริตในวงราชการ
ถ้าจะแก้ที่ตัวบทกฎหมายแต่เพียงประการ
เดียวคงยากที่จะแก้ปัญหาอันหนักหนาสาหัส
นี้ให้หมดสิ้นหรือลดน้อยถอยลงได้ แต่จะต้อง
คำนึงถึง “คน” ที่เป็นกลไกสำคัญยิ่งที่จะทำ
ให้งานนี้สำเร็จหรือล้มเหลวและการบริหารคน
อย่างเป็นระบบ จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะ
ผลักดันให้นำไปสู่เป้าหมายตามที่คาดหวัง ★

ท้อใจเอเชีย

เทอร์โบ



“วารสารข้าราชการ” ฉบับเดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ ๒๕๔๒ ได้พูดถึงการให้บริการของข้าราชการแก่ประชาชน โดยเฉพาะการบริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ซึ่งเป็นบริการที่คำนึงถึงความสะดวกและความประหยัดของประชาชนเป็นที่ตั้งไปแล้ว

ที่จริง การปรับปรุงการให้บริการประชาชนนั้น ไม่

เฉพาะ แต่ที่จังหวัดมหาสารคาม หรอกครับ

หลายส่วนราชการก็ได้พยายามปรับปรุงในเรื่องนี้อยู่ ทั้งนี้ ก็โดยคำนึงถึงเรื่องความสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการให้บริการเป็นหลัก

ผู้ที่ให้บริการของส่วนราชการนั้นโดยตรงและที่ใช้เป็นประจำเท่านั้น

ที่จะสังเกตเห็นถึงความ

เปลี่ยนแปลงในเรื่องการให้บริการประชาชนว่าดีขึ้นกว่าเดิมอย่างไร

แต่ประชาชนส่วนใหญ่ มักไม่ค่อยทราบ

ว่าที่จริงทางราชการโดยส่วนราชการต่างๆ ก็ได้ประชาสัมพันธ์ในเรื่องบริการประชาชนนี้พอสมควร

สำนักงาน ก.พ. เองก็ได้พยายามรณรงค์ โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ทาง

สื่อต่าง ๆ
แต่ด้วยข้อจำกัดเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่าย

การประชาสัมพันธ์มักไม่ค่อยทั่วถึง

นอกจากนั้น การประชาสัมพันธ์เรื่องดี ๆ นั้น มักไม่ค่อยดังเปรี้ยงปร้างเท่าไร

สู้เรื่องร้าย ๆ ไม่ได้ เรื่องเล็กนิดเดียว แต่ก็รู้ทั่วกันทั้งประเทศ

แต่นักประชาสัมพันธ์ของรัฐก็อย่าเพิ่งท้อใจ

ทั้งประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการต่าง ๆ รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. ด้วย ที่จะต้องทุ่มเรื่องการประชาสัมพันธ์เรื่องดี ๆ

โดยเฉพาะเรื่องที่กระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ เช่น เรื่องการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

ทุ่มเทกันทำต่อไปถึงซักวันหนึ่ง ก็คงจะได้เห็นผล

พูดถึงเรื่องการให้บริการประชาชน

วันหนึ่งได้มีโอกาสไปงานทำบุญบ้านของผู้ที่เคารพนับถือท่านหนึ่ง

ท่านเคยเป็นข้าราชการทหารยศนายพล

แต่ตอนนี้เกษียณอายุแล้ว

ในวงสนทนา ได้พูดคุยถึงเรื่องการปฏิรูประบบราชการ และท้ายสุดของการปฏิรูประชากร ก็คือเรื่องการให้บริการประชาชน

“เทอร์โบ” ได้ให้ข้อมูลเรื่องความพยายามของทางราชการในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชนไปพอสมควร

ซึ่งก็เป็นที่แปลกใจ เพราะในวงสนทนานั้น ไม่มีใครทราบเรื่องการให้บริการที่ดีที่หลายส่วนราชการพยายามจะปรับปรุงกันมาก่อน

ท่านนายพลได้เล่าประสบการณ์ของท่านในการไปชำระภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นประกอบด้วย

ครับ ก็ไปชำระภาษี

เงินได้ที่เขตเขตหนึ่งในกรุงเทพมหานครของเราแน่ละ

ท่านแล้วว่า ท่านต้องยื่นคอยเพื่อที่จะชำระภาษีเงินได้อยู่ยาวนานถึง ๓๐ นาที

ท่านไม่ได้บ่นเพราะท่านต้องคอยนาน

แต่ที่ท่านบ่นเพราะท่านอายุมากแล้ว

การไปยื่นเข้าคิวชำระภาษีเงินได้นาน ๆ นั้น ไม่เหมาะกับวัยของท่าน

โดยเฉพาะในวันที่ท่านไปยื่นชำระภาษีเงินได้นั้น

แม้ว่าจำนวนคนที่ไปยื่นจะไม่มาก

แต่เนื่องจากการยื่นภาษีเงินได้นั้นสามารถยื่นแทนกันได้

การยื่นแทนหลายคนทำให้ท่านนายพลต้องยื่นคอยถึง ๓๐ นาที

ฟังคำบอกกล่าวของท่านแล้ว ได้ข้อคิดที่น่าฟัง ๒ ประการ

ประการแรก ทำไมไม่จัดคิวให้กับผู้สูงอายุโดยเฉพาะ

ประการที่สอง ทำไมไม่
จัดช่องให้ผู้ยื่นแทนหลายคน
โดยเฉพาะ

ทั้งนี้ ได้รับปากกับท่าน
ว่า จะนำข้อคิดทั้ง ๒ ข้อ เผย
แพร่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ทราบ
และนำไปปรับใช้ตามแต่จะเห็น
สมควรต่อไป

ลองขยายความคิดที่ได้
รับในวันนั้น

ประการแรกเรื่องการจัด
คิวพิเศษให้แก่ผู้สูงอายุ

แม้ว่าจะยังไม่เคยเห็น
ตัวอย่างเรื่องการจัดคิวการให้
บริการแก่ผู้สูงอายุในที่ไหน ๆ
มาก่อนรวมทั้งในต่างประเทศ

มีแต่การให้บริการพิเศษ
ในเรื่องที่จอดรถ เรื่องทางเดิน
และเรื่องสุขาที่จัดทำเป็นพิเศษ
สำหรับคนพิการ (Handicap)

ซึ่งผู้สูงอายุก็จะรวมอยู่
ในประเภท Handicap นี้ด้วย
อย่างไรก็ตาม หากทาง
ราชการไทยจะเป็นผู้เริ่มต้นใน
การให้บริการในเรื่องการเข้า
คิวให้แก่คนพิการ ซึ่งรวมทั้งผู้
สูงอายุด้วย ก็ไม่เสียหายอะไร

แถมยังเป็นเรื่องที่ดี
อีกด้วย

โดยเฉพาะปีนี้ ประเทศ
ไทยได้ประกาศปฏิญญาผู้สูง
อายุไทยในพิธีเปิดปีสากลว่า
ด้วยผู้สูงอายุ เมื่อวันที่ ๒๕
มีนาคม ๒๕๔๒ ณ ทำเนียบ
รัฐบาล

ในปฏิญญาผู้สูงอายุไทย
ข้อ ๘ (ใน ๙ ข้อ) ก็ได้ระบุว่า
**“รัฐโดยการมีส่วนร่วม
ขององค์กรภาคเอกชน ประ
ชาชน สถาบันสังคม ต้องตรา
กฎหมายว่าด้วยผู้สูงอายุ เพื่อ
เป็นหลักประกันและการ
บังคับ ใช้ในการพิทักษ์สิทธิ
คุ้มครอง สวัสดิภาพ และจัด
สวัสดิการแก่ผู้สูงอายุ”**

จุดเน้นก็อยู่ที่การจัด
สวัสดิการ

การให้ความสะดวกเป็น
พิเศษแก่ผู้สูงอายุก็น่าจะเป็น
สวัสดิการอย่างหนึ่ง

และสวัสดิการอย่างนี้
โดยเฉพาะในสังคมไทย ซึ่งคิด
ว่ายังเป็นสังคมที่มีน้ำใจอยู่

ก็คงจะไม่มีใครขัดข้อง

ที่รัฐจะเปิดช่องในการ
ให้บริการผู้สูงอายุและคนพิการ
ขึ้นมาโดยเฉพาะเป็นพิเศษ
๑ ช่อง

ซึ่งอาจจะทำเช่นเดียวกับ
กับซูเปอร์มาร์เก็ตที่เปิดช่อง
ด่วนสำหรับผู้ซื้อสินค้าไม่เกิน
๕ ชั้น นั้นแหละ

คงจะมีคำถามว่า จะมี
ผู้สูงอายุหรือคนพิการใช้บริการ
ในช่องนั้นเพียงพอที่จะเปิด
หรือ

ก็คงจะไม่มีปัญหาเพราะ
หากผู้สูงอายุหรือคนพิการไม่
ได้ใช้บริการ

ก็สามารถเรียกผู้เข้าคิว
ช่องอื่นมาใช้บริการในช่องพิเศษ
นี้ได้

แบบเดียวกับที่เคยเขียน
ถึงตรวจคนเข้าเมืองของฮ่องกง

ที่ใช้ช่องพิเศษสำหรับ
ผู้ถือหนังสือเดินทางทูต ให้
บริการกับบุคคลทั่วไปด้วยใน
กรณีที่ไม่มียกการทูตไปใช้
บริการในช่องพิเศษนั้น

สำหรับข้อเสนอข้อสอง
คือเรื่องการเปิดช่องเพื่อให้

บริการหมู่บ้าน

ปัจจุบัน ทั่วโลกรวมทั้ง
ในประเทศไทยได้มีบริการนี้แล้ว

ดูตัวอย่างได้ที่ดอนเมือง
ที่นั่น สายการบินได้เปิด
ช่องบริการสำหรับผู้โดยสารที่
เป็นหมู่เป็นกลุ่มโดยเฉพาะ

ทำให้ผู้โดยสารเดียว
สบายใจ เพราะไม่ต้องรอการ
รับบริการที่นาน

ราชการ โดยเฉพาะ
สรรพากร ที่ดิน หรือหน่วยงาน

ที่สามารถให้ผู้อื่นทำแทนได้

น่าจะเปิดช่องการให้
บริการสำหรับบริการหมู่บ้าน
โดยเฉพาะ

ก็หวังว่า บริการแบบใหม่
ทั้งสองอย่างนี้

คือเปิดช่องบริการพิเศษ
แก่ผู้สูงอายุและคนพิการ

และการเปิดช่องเฉพาะ
การบริการหมู่หรือกลุ่ม

ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง
จะได้นำไปปรับใช้บ้าง

และคงจะเกิดขึ้นได้ใน

เร็ววัน

เขียนเรื่องนี้แล้วสบายใจ
เพราะ “เทอร์โบ” ก็อายุ

มากแล้ว

อนาคตก็จะเป็นผู้สูงอายุ
เมื่อถึงวันนั้น คงจะได้

รับบริการจากรัฐที่น่าชื่นใจ

สมดังคำกล่าวของท่าน

ป๋วยอันันทภิกขุที่ว่า

“ข้าราชการคือบุคคล
ที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ”

โทรศัพท์สายด่วน “1598”

บุคคลย่อมมีสิทธิที่จะได้รับบริการที่ดี
จากเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามบทบัญญัติของ
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและ
กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- รับทราบขั้นตอน และกำหนดระยะเวลา
ดำเนินการ
- ได้รับบริการแล้วเสร็จตามระยะเวลา
ที่กำหนด
- ได้รับทราบเหตุผลที่ชัดเจน ในกรณีที่
ไม่อาจดำเนินการให้ได้
- ได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว เท่าเทียม
และเป็นธรรม
- ร้องเรียน ร้องทุกข์ เมื่อเห็นว่าไม่ได้รับ
บริการที่ดี



ติดต่อราชการ

ไม่สะดวก

บริการ

ไม่ประทับใจ

โปรดแจ้ง

โทรศัพท์ 1598

Insats (02) 6286220

สำนักงาน ก.พ.

ถนนพิษณุโลก กรุงเทพฯ 10300

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริกธนาสวัสดิ์



ฝน ฝน ฝน ฝน ฝน ฝน ฝน (ทั่วฝนหลวงและฝนชกมชาติ
นั่นแหละ) ตกต่อเนื่องกันมากระฉาดไปทั่วเกือบทุกภาคของประเทศไทย
แต่ไม่ทุกหย่อมหญ้าหกรอนระดับพอช่วยคลายร้อนลงไปได้หน่อย น้ำหน้า
เขื่อนหลิวเขื่อนมีมอเมียวต่อการทำมาหากิน อย่างสะดวกสบายหน่อย
อย่าง ไทก็ดี ดวงจะต่อวงระมัดระวังน้ำหลากหรือน้ำป่ากันไว้บ้างก็จะดี
ไม่นานเลยที่เดียว เพราะว่า ป่าไม้ที่เปรียบเหมือนมอวนน้ำไว้ใช้ ชับน้ำที่
เหลือใช้ของบ้านแก่มั่นก่อหกรลงไ้มากแล้วนะ อย่างเมล็ดเบนเลนเล่นน้ำ
กันจนลึ้มภัยที่จะตามมา ชิวของกล่าวกันให้ช่วยระมัดระวังและเตือน
กันหน่อย ก็จะดีนะ สำหรับครั้งนี้ จะนำชีวิตของเพื่อนจากอากาศที่ร้อน
ไปตรวจสอบเขาและทุกเขาตรวจสอบมาเสนอให้ทราบถึงลีลาของแต่ละเรื่อง
ว่ามันแสนจะลำบาก ลำบ่นมากน้อยเมียวใดกว่าที่จะมันนพพนามออกมา
ได้สัก ๔-๕ เรื่อง เอละระดับเชิญตามติดประชิดเข้า ไปเปิดม่านดูเวลาที่ชีวิต
ได้เลยดักเฮ้...ลุย...

ตรวจไม่ครบครับ



นายไม้ ได้รับมอบหมายจากทางราชการให้ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าศูนย์ปรับปรุงป่าสงวนแห่งหนึ่ง (ทำการปลูกป่านั้นแหละ) จึงได้มอบหมายให้หัวหน้าคนงาน ๓ คน อันมีนายนก นายหนู และนายไก่ ทำการสำรวจหาพื้นที่และดำเนินการปลูกป่าจำนวน ๒,๐๐๐ ไร่ ต่อมานายมอดได้มารับงานต่อจากนายไม้ ก็ได้ออกไปตรวจสอบพื้นที่ตามแผนงานโดยมีนายหมูเป็นผู้นำตรวจพื้นที่ปลูกป่า และได้ตรวจสอบโดยใช้เข็มทิศอย่างคร่าว ๆ ได้พื้นที่ประมาณ ๓๐๐ ไร่ จึงได้รายงานให้ทางราชการทราบ ต่อมาทางราชการก็ได้สั่งให้นายมอดรังวัดแนวเขตบริเวณพื้นที่ปลูกป่าตามแผนงานอีกเพื่อบำรุงสวนเดิม นายมอดได้สั่งให้นายปลวกออกไปทำการรังวัด ปรากฏว่ามีเนื้อที่ ๒๗๐ ไร่ และ ๘๕๐ ไร่ ทั้งที่ตามแผนงานให้ปลูกป่า ๒,๐๐๐ ไร่ จึงได้

รายงานให้ทางราชการทราบ

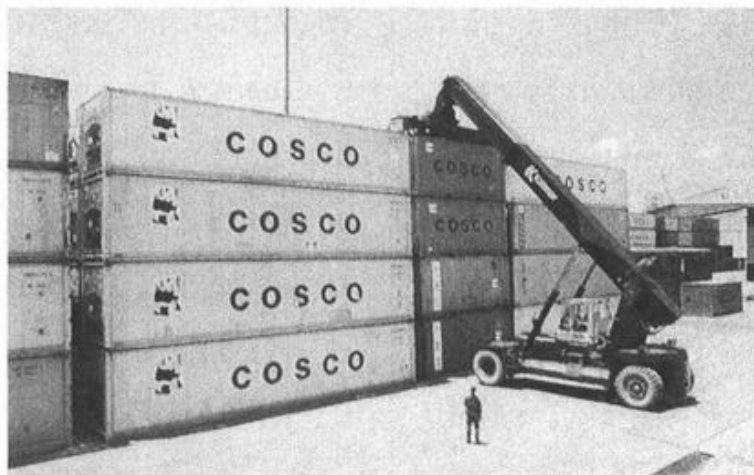
ในชั้นสอบสวนข้อเท็จจริง นายมอดกับนายปลวกให้การสอดคล้องกันว่านายไม้ทำการปลูกป่าไม่ครบจำนวน ๒,๐๐๐ ไร่ แต่ นายไม้ให้การยืนยันว่าได้ปลูกป่าครบจำนวน ๒,๐๐๐ ไร่ และการรังวัดพื้นที่ป่าก็ไม่ได้มีตนเป็นผู้ชี้นำตรวจ ยังมีพื้นที่เหลืออีก ๑,๗๐๐ ไร่ ซึ่งนายมอดและนายปลวกไม่ทราบ และนายปลวกก็ยอมรับว่ายังมีพื้นที่ปลูกป่าอยู่อีก และยังมีได้รังวัดและบำรุงรักษา

ในชั้นสอบสวนทางวินัย คณะกรรมการสอบสวนได้ให้ความเป็นธรรมแก่นายไม้โดยได้ทำการรังวัดใหม่ปรากฏว่า มีพื้นที่ปลูกป่าจำนวน ๗ แปลง คิดเป็นเนื้อที่ จำนวน ๒,๑๕๐ ไร่ คณะกรรมการสอบสวนจึงเชื่อว่า นายไม้ได้ปลูกป่าครบตามที่ได้รับมอบหมาย และมีได้กระทำผิดวินัย ประกอบกับผลคดี

อาญา อัยการจังหวัดมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้องแล้ว
นอกจากนั้น ยังมีกรณีเกี่ยวกับการ
เบิกเงินเพิ่มค่าครองชีพของคณงาน และการ
เบิกจ่ายค่าจ้างแรงงานคณงานชั่วคราวอีก แต่
จากการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวน
เห็นว่านายไม้ได้ดำเนินการไปตามระเบียบ
ถูกต้อง มิได้เบียดบังเอาเงินดังกล่าวไปเป็น

ประโยชน์ส่วนตัวแต่อย่างใด ผู้บังคับบัญชา
จึงสั่งยุติเรื่อง (๑๖/๒๕๓๙/๐๒) เฮ้อ ..
เป็นลมดีกว่า ... เหนื่อยจริง ๆ ให้คืนตาย ...
แต่ ... บางคนบอกว่า จริงหรือไม่ ... ผู้กระทำ
ย่อมรู้อยู่แก่ใจของตัวเองแหละครับ ... จริง
ไหมครับ ... ☆

ช่วยกันตรวจครับ



ทางราชการได้ทำสัญญาจ้างซ่อมถนน
๒ เส้นทาง โดยจ้างลงลูกรังและฝังท่อระบาย
น้ำด้วย ปรากฏว่า ผู้รับเหมาได้ไปดำเนินการ
ลงลูกรัง พร้อมฝังท่อระบายน้ำตามขนาดที่
ทางราชการกำหนดเสร็จเรียบร้อย โดยมีการ
ตรวจรับการจ้างของนายขุนทองกับพวกรวม
๔ คน อย่างถูกต้อง จนกระทั่งมีการเบิกจ่าย
เงินค่าจ้างเหมาเรียบร้อยแล้ว แต่ปรากฏว่า
ยังมีอีกเส้นทางหนึ่งที่ทางราชการได้ทำสัญญา
จ้างซ่อมโดยให้ลงแต่ลูกรังเท่านั้น มิได้ฝังท่อ

ระบายน้ำด้วย แต่อย่างใด นายเพชร สมาชิก
สภาจังหวัด สำคัญผิดในข้อเท็จจริงและมิได้
ตรวจสอบให้ละเอียดจึงได้นำเรื่องไปร้องเรียน
ต่อที่ประชุมสภาจังหวัด

ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นว่า
บุคคลทั้ง ๔ มิได้กระทำผิดตามที่ถูกร้องเรียน
จึงสั่งยุติเรื่อง (๑๗/๒๕๓๙/๐๒-๐๕).....
ขอขอบคุณที่ท่านสมาชิกสภาจังหวัดช่วยเป็นหู
เป็นตาให้แก่ทางราชการด้วยครับ.... คราวหน้า
คงจะได้รับการเลือกอีกครั้ง.... ☆

ลายมือสองแบบ

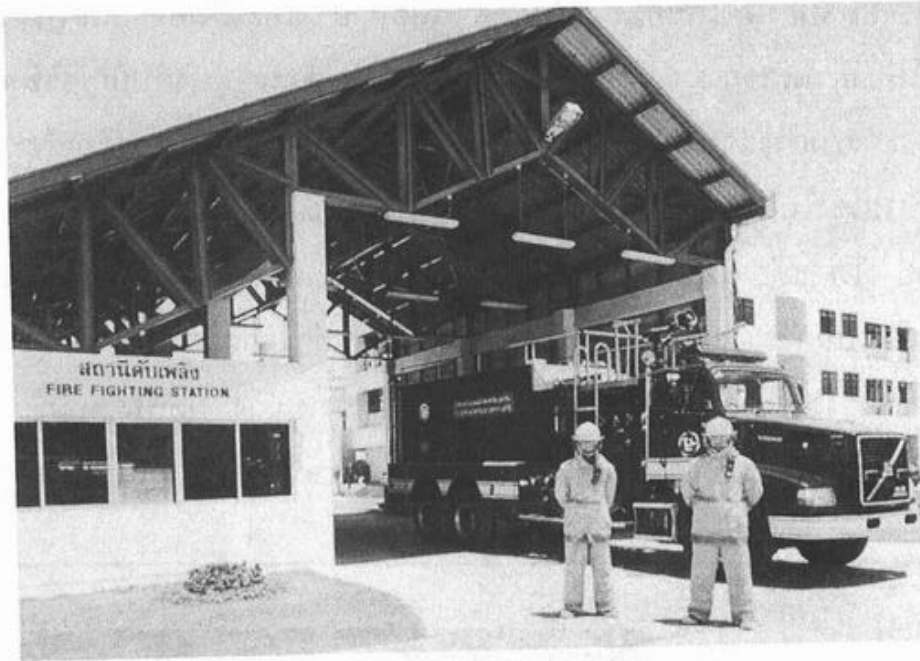


ทางราชการได้ดำเนินการจัดซื้อดินลูกรังประมาณ ๘,๐๐๐ ลูกบาศก์เมตร พร้อมเกลี่ยเรียบ โดยวิธีสอบราคาเพื่อนำมาปรับปรุงซ่อมแซมถนน ผลการเปิดซองปรากฏว่า นายสวายเป็นผู้เสนอราคาต่ำสุด ทางราชการจึงได้ทำสัญญาซื้อขายลูกรังกับนายสวຍโดยกำหนดส่งมอบที่หมู่ ๒ ตำบลวังแดงพร้อมเกลี่ยเรียบภายใน ๑๕ วัน นับแต่วันทำสัญญา และมีนายเฮงกับพวกรวม ๒ คน เป็นกรรมการตรวจรับพัสดุ ปรากฏว่า นายสวຍได้นำลูกรังมาส่งครบตามสัญญาพร้อมเกลี่ยเรียบเรียบร้อย และกรรมการได้ลงนามตรวจรับถูกต้องและได้ดำเนินการเบิกจ่าย เงินไปเรียบร้อยแล้ว ต่อมาสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ตรวจสอบสืบสวนการจัดซื้อลูกรังครั้งนี้แล้วพบว่า ลายเซ็นชื่อของนายสวຍผู้ขายที่ปรากฏในช่องของคำขอจดทะเบียนการค้าแตกต่างกับที่ปรากฏ ในใบเสนอราคา สัญญาซื้อขาย

ใบแจ้งหนี้ และใบเสร็จรับเงิน จึงเห็นว่า นายเฮงกับพวกร่วมกันจัดทำหลักฐานการซื้อขายลูกรังเป็นเท็จก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

คณะกรรมการสอบสวนพิจารณาแล้วเห็นว่า ลายมือชื่อทั้งสองแบบของนายสวຍนั้น นายสวຍให้การยืนยันว่าเป็นลายมือชื่อของตนเองทั้งหมด ประกอบกับได้มีการนำลูกรังมาส่งครบถ้วนพร้อมเกลี่ยเรียบเรียบร้อยแล้ว ทางราชการไม่ได้รับความเสียหาย นายเฮงกับพวกจึงไม่ได้เป็นผู้กระทำผิดวินัย เห็นควรยุติเรื่อง ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้วเห็นชอบด้วยจึงสั่งยุติเรื่อง (๑๗/๒๕๓๙/๐๖-๐๗)... ดีมากครับ... ดู ๆ แล้วก็มีเหตุอันชวนสงสัยจริง ๆ ตามที่มีการสอบสวนแหละครับ แต่เมื่อเจ้าของลายมือยืนยันนอนยันรับว่าเป็นลายมือของตัวเองแล้ว จะไปเชื่อใครกันอีกละครับ ☆

ตัดไม้พิน



ตอนเย็นวันหนึ่ง นายโขงได้นั่งรถยนต์ กระบะส่วนตัวโดยมีนายจิ้งจกเป็นผู้ขับขี่ รถยนต์คันดังกล่าวไปตามทางถนนหลวง เมื่อถึงด่านป่าไม้ พบว่าได้พบรถยนต์กระบะ สีแดงบรรทุกไม้พินของนายเขียวขับสวนทาง มา จึงได้ให้นายจิ้งจกเลี้ยวรถกลับและขับ ตามรถยนต์คันดังกล่าวไปทันกันบริเวณกลาง ทุ่งนาและได้เรียกให้หยุดรถเพื่อตรวจสอบไม้ นายเขียวอ้างว่าเป็นไม้ที่ตัดมาจากที่ดิน กรรมสิทธิ์ของนายโม่ แต่ไม่มีหลักฐานแสดง นายโขงจึงได้ให้นายเขียวนำรถบรรทุกไม้พิน ไปเก็บที่สถานีตำรวจ และได้ทำการตรวจสอบ พร้อมบันทึกอายุไม้และรถยนต์ไว้ตรวจสอบ

แต่มิได้แจ้งความดำเนินคดี รุ่งขึ้นนายโขง เดินทางมาตรวจสอบไม้และประทับตรา “ต.” ไว้ที่ไม้ แล้วก็ไปทำงานที่อื่นต่อไปและไปเป็น พยานศาลอีกหลาย ๆ วัน ต่อมาหลังจาก อายุไม้ไว้แล้วประมาณ ๑ อาทิตย์ นายโขง จึงได้ไปตรวจสอบสภาพที่ดินและไม้ที่ขึ้นใน ที่ดินของนายโม่ตามที่นายเขียวอ้าง พบว่า มีเศษไม้กองเก็บกองไว้ตามตอไม้ และนาย โม่รับว่าได้ให้ไม้ นายเขียวไปใช้โดยไม่คิดเงิน นายโขงจึงได้คืนรถยนต์พร้อมไม้พินโดยมีการ บันทึกไว้ที่สถานีตำรวจ และนายโขงได้จ่าย เงินค่าเสียหายให้แก่ นายเขียวเป็นเงิน ๕,๐๐๐ บาท ต่อมาปรากฏว่านายเขียวได้มีหนังสือ

ร้องเรียนต่อ ปปป. ว่า นายโขงเรียกร้องและ
รับเงินจากนายเขียวจำนวน ๔,๐๐๐ บาท เพื่อ
ละเว้นการตรวจยึดจับกุมดำเนินคดี ปปป.
ซึ่งมูลความผิดไปยังส่วนราชการ

ที่สุดคณะกรรมการสอบสวนพิจารณา
แล้วเห็นว่า นายโขงไม่ได้เรียกร้องเงินจาก
นายเขียวแต่อย่างใด แต่การที่นายโขงตีตรา
“ด.” ที่ไม้พินนั้นเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง
ตามระเบียบของทางราชการ ที่ถูกต้องใช้
ตรา “ก” ประทับไว้เพื่อแสดงว่า เจ้าหน้าที่

ได้ยึดหรืออายัดไว้เพื่อไต่สวนหรือสอบสวน
แต่ก็เป็นความผิดเล็กน้อย ยังไม่เกิดความ
เสียหาย และเป็นความผิดครั้งแรกควรว่า
กล่าวตักเตือน ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้ว
เห็นชอบด้วย จึงว่ากล่าวตักเตือนนายโขงไว้
(๑๗/๒๕๓๙/๐๑)..... ขยันทำงานทำการ
เย็นย่ำค่ำแล้ว... ยังตระเวนทำงานอยู่... ทำ
ให้มีงานทำมากมายหลายเรื่อง เป็นเหตุให้
งานล่าช้าไปบ้าง ผิดพลาดเล็ก ๆ น้อย ๆ
บ้าง... น่าเห็นใจ... เท่านั้นก็พอแล้วนะ... ☆

น้ำใจไมตรี
ที่มีต่อกัน
บอกความ
สัมพันธ์
ฉันเพื่อน
พี่น้อง



รณรงค์การกรุงเทพ จำกัด
เพื่อนคู่คิดมิตรคู่บ้าน

กฎหมายระเบียบข้าราชการใหม่

ธงชัย เจษภูวนิช*

เดิมได้มีหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการ และการสอบสวนเรื่องราวร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการว่ากระทำผิดวินัย เพื่อคุ้มครองผู้ร้องอย่าให้ต้องรับภัยหรือความไม่ชอบธรรม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการร้องเรียนนั้น ได้แก่ คำสั่งนายกรัฐมนตรีแจ้งตามหนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ น.ว. ๒๖๓/๒๔๙๕ ลงวันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๔๙๕ เรื่อง การสอบสวนเรื่องราวร้องทุกข์กล่าวโทษข้าราชการและมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๑ สิงหาคม ๒๔๙๖ แจ้งตามหนังสือกรมเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ น.ว. ๑๙๗/๒๔๙๖ ลงวันที่ ๒๒ สิงหาคม ๒๔๙๖ เรื่อง ระเบียบการสอบสวนเรื่องราวกล่าวโทษข้าราชการว่ากระทำผิดวินัย

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษา ทบทวนเรื่องดังกล่าวอีกครั้ง เมื่อวันที่ ๒๒

ธันวาคม ๒๕๔๑ แล้วได้มีมติให้ยกเลิกหนังสือเวียนทั้ง ๒ ฉบับ รวมทั้งมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๗ พฤศจิกายน ๒๕๐๒ แจ้งตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๑๔๘/๒๕๐๒ ลงวันที่ ๑๘ พฤศจิกายน ๒๕๐๒ เรื่อง บัตรสนเท่ห์ ด้วย แล้วได้กำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการและการสอบสวนเรื่องราวร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการว่ากระทำผิดวินัยขึ้นใหม่แจ้งตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ นร ๐๒๐๖/ว ๒๑๘ ลงวันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๔๑ เพื่อคุ้มครองผู้ร้อง รวมทั้งพยานและบุคคลที่ให้ข้อมูลในการสืบสวนสอบสวนอย่าให้ต้องรับภัยหรือความไม่ชอบธรรม ซึ่งอาจเนื่องมาจากการร้องเรียน การเป็นพยานหรือการให้ข้อมูลนั้น

* นิติกร ๗ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

แต่ผลการสืบสวนสอบสวนในเรื่องการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการนั้น ไม่ได้ผลเท่าที่ควร เนื่องจากข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่ยอมให้ความร่วมมือในการให้ข้อมูลหรือถ้อยคำในฐานะพยาน หรือส่งเอกสารหลักฐาน เพราะกลัวถูกกลั่นแกล้ง หรือข่มขู่หรือรับภัยจากผู้ถูกร้องเรียน หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หรือจากผู้บังคับบัญชา

สำนักงาน ก.พ. ได้ตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวและเพื่อประโยชน์ของทางราชการจึงได้เสนอมাত্রการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ รวม ๗ ข้อ ต่อคณะรัฐมนตรีรวมความได้ว่า

ให้ถือว่าการให้ข้อมูล หรือการเป็นพยานหรือการส่งเอกสารหลักฐาน เป็นการปฏิบัติหน้าที่ราชการ

ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่กลั่นแกล้งในทางใดๆ ต่อข้าราชการ ผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำ

และต้องให้ความคุ้มครองและขอความร่วมมือประสานงานกับสำนักงานอัยการสูงสุด

เพื่อเป็นนายแก่ต่าง ในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งหรืออาญา

และนอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล

ส่วนคณะกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ดุลพินิจเพื่อกันบุคคลผู้มีส่วนร่วมกระทำผิดไว้เป็นพยาน หรือลดหย่อนผ่อนโทษได้ตามเหตุและผลของเรื่อง

และข้าราชการที่ให้ข้อมูลสามารถร้องขอความเป็นธรรมต่อ ก.พ.ได้เมื่อถูกกลั่นแกล้งอันเป็นผลมาจากการให้ข้อมูลหรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๒ ลงมติเห็นชอบมาตรการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอทั้ง ๗ ข้อ และให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้ ได้แนบหนังสือเวียนมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องนี้ มาให้ทราบด้วยแล้วครับ

ด่วนที่สุด

ที่ นร ๐๒๐๕/ว. ๓๑

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
ทำเนียบรัฐบาล กท ๑๐๓๐๐

๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๒

เรื่อง มาตรการให้ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ
เรียน เลขาธิการ ก.พ.

ด้วยสำนักงาน ก.พ. ได้ขอให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาหลักการมาตรการให้ความคุ้มครอง
ข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ดังนี้

๑. ให้ถือว่าการให้ข้อมูล หรือการเป็นพยาน หรือการส่งเอกสารหลักฐานเป็นการปฏิบัติหน้าที่
ราชการ
๒. ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่กั้นกีดกันในทางใด ๆ ต่อข้าราชการผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำใน
ฐานะพยาน
๓. ผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ความคุ้มครองแก่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน
โดยมิให้ถูกกั้นกีดกันหรือข่มขู่จากผู้ถูกร้องเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และขอความร่วมมือหรือประสานกับ
สำนักงานอัยการสูงสุด เพื่อเป็นทนายแก่ต่างในกรณีที่ผู้ให้ข้อมูลถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งหรืออาญา
๔. ผู้บังคับบัญชาอาจพิจารณาให้บำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษแก่ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล
หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานที่เป็นประโยชน์และเป็นผลดียิ่งต่อทางราชการได้
๕. คณะกรรมการสอบสวน หรือผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ดุลพินิจเพื่อกันบุคคลผู้มีส่วนร่วม
กระทำผิดไว้เป็นพยาน หรือลดหย่อนผ่อนโทษได้ตามเหตุและผลของเรื่อง
๖. ข้าราชการผู้ให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยานสามารถร้องขอความเป็นธรรมต่อ ก.พ.
ได้เมื่อถูกกั้นกีดกันอันเป็นผลจากการให้ข้อมูล หรือให้ถ้อยคำในฐานะพยาน
๗. ให้ข้าราชการทุกประเภทถือปฏิบัติตามมาตรการนี้ และองค์การกลางบริหารบุคคลสำหรับ
ข้าราชการแต่ละประเภทอาจกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในรายละเอียดเพิ่มเติมเพื่อให้กระบวนการให้
ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการเกิดความเป็นธรรมและเหมาะสมตามควร
แก่กรณีต่อไป

คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๒ ลงมติเห็นชอบมาตรการให้
ความคุ้มครองข้าราชการผู้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทางราชการ ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอทั้ง ๗ ข้อ และ
ให้ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และถือปฏิบัติต่อไป

(ลงชื่อ) ขอแสดงความนับถือ
วิษณุ เครืองาม
(นายวิษณุ เครืองาม)
เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

สำนักบริหารการประชุมคณะรัฐมนตรี

โทร. ๒๔๐๐๓๙๑ โทรสาร ๒๔๑๐๖๒๗

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย

๑. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ (ปรับปรุงใหม่)	ราคา ๕๐ บาท
๒. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ และพระราชบัญญัติแผ่นดิน	ราคา ๕๐ บาท
๓. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ	ราคา ๔๕ บาท
๔. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ และภาคผนวก	ราคา ๕๕ บาท
๕. หลักการบริหารเบื้องต้น	ราคา ๖๕ บาท
๖. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๑๗	ราคา ๔๕ บาท
๗. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. ๒๕๓๕	ราคา ๕๕ บาท
๘. สูตรสำเร็จ...การเป็นวิทยากร	ราคา ๖๐ บาท
๙. เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ทักษะและทัศนคติ	ราคา ๗๐ บาท
๑๐. คู่มือนักฝึกอบรมอาชีพ	ราคา ๑๒๐ บาท
๑๑. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารบุคคล	ราคา ๘๐ บาท
๑๒. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	ราคา ๕๐ บาท
๑๓. การบริหารราชการ	ราคา ๘๐ บาท
๑๔. กระลองกรองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	ราคา ๗๐ บาท
๑๕. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. ๒๕๒๖ พร้อมคำอธิบาย	ราคา ๑๒๐ บาท
๑๖. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	ราคา ๑๐๐ บาท
๑๗. การทำบันทึกเสนอ การจดรายงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในที่	ราคา ๖๐ บาท
๑๘. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. ๒๕๓๕ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๕	ราคา ๗๐ บาท
๑๙. การจัดโครงสร้างส่วนราชการ	ราคา ๘๕ บาท
๒๐. คำอธิบาย กฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน (ฉบับที่ ๑๐) พ.ศ. ๒๕๓๘	ราคา ๕๐ บาท
๒๑. การปฏิรูปภาคราชการ : แนวคิดและยุทธศาสตร์	ราคา ๑๕๐ บาท
๒๒. ตามรอยพระยุคลบาท	ราคา ๑๒๐ บาท
๒๓. คู่มือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการใช้ข้าราชการไปศึกษาอบรม และดูงานต่างประเทศ	ราคา ๑๑๐ บาท
๒๔. รวมมติ ก.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	ราคา ๑๔๕ บาท
๒๕. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ.	ราคา ๒๕๐ บาท
๒๖. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การพัสดุ พ.ศ. ๒๕๓๕ และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๓๕	ราคา ๕๕ บาท
๒๗. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	ราคา ๕๐ บาท

มีจำหน่ายตามร้านหนังสือทั่วไปทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
หรือสั่งซื้อโดยตรง

พร้อมกับส่งนามบัตรส่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ."

ป.ณ.คูสิต ๑๐๓๐๐ โทร. ๒๘๑-๕๔๕๔

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพินิจโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือ ราชการที่ ๑-๕ ราคาเล่มละ ๑๒.-

ราชการที่ ๑๐-๒๒ ราคาเล่มละ ๑๕.- และราชการที่ ๒๓-๒๕ ราคาเล่มละ ๒๐.-

โปรดบอกรับ "วารสารข้าราชการ"

หนังสือรายสองเดือนของสวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ค่าบำรุงปีละ ๑๕๐ บาท

(ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)

