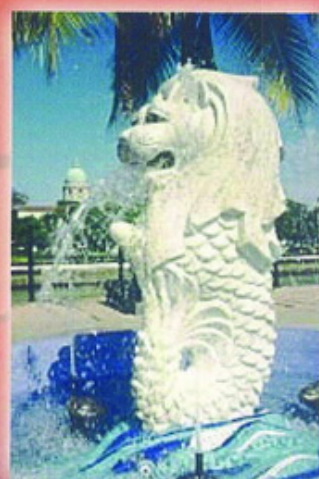




- **บทสัมภาษณ์พิเศษ**  
**เรื่องความโปร่งใสและตรวจสอบได้**  
**ในการดำเนินงานของภาครัฐ**  
**ในประเทศไทย**  
**รศ.ดร.จюри วิจิตรวาทการ**



- **นักบริหารระดับสูงในภาคราชการ**  
**กับการเติมเต็มความรู้และ**  
**ประสบการณ์**

- **The Human Capital Journey :**  
**เส้นทาง (ที่ยังสับสน) สู่บทบาทใหม่**  
**ของการบริหารทุนมนุษย์**

- **คุยเรื่องเมืองลอดซ็อง**  
**เหลียวมองการบริหาร (คน)**

- **การศึกษาวิจัยเรื่องคู่มือพฤติกรรม**

- **ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ**

- **วิวัฒนาการการก้าวขึ้น**  
**สู่ตำแหน่งผู้บริหาร**  
**ของผู้หญิงในระบบราชการ**

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.  
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC



พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน  
เนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๔๕

ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องมุ่งปฏิบัติภาระทั้งปวง  
ด้วยความอุทิศสาหัสเพ่งพินิจ ใช้ความรู้ ความคิด ความเฉลียวฉลาด และความรู้ฝึคชอบ  
ชั่วดี เป็นเครื่องวิจัยวิจารณ์ ปรับปรุงตัวปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพเสมอ.  
งานที่ทำจึงจะสำเร็จผลสมบูรณ์ และก่อเกิดประโยชน์ที่พึงประสงค์ เป็นความเจริญมั่นคง  
ทั้งแก่ตน แก่งาน และแก่ส่วนรวมพร้อมทุกส่วน.

วังไกลกังวล  
วันที่ ๓๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๔๕

## เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
โทร. ๐-๒๒๘๑-๙๔๕๕,  
๐-๒๒๘๑-๓๓๓๓ ต่อ ๒๑๓๔

## ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย  
นางสาวนิตา นวลบุญเรือง  
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์  
นางศรีพนม บุณนาค  
นางสุภาวดี เวชศิลป์

## บรรณาธิการ

นางชมมาต พงศ์พนรัตน์

## ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

## กองบรรณาธิการ

นางภัณฑนา บรรจงแต้ม  
นายเอกศักดิ์ ตรีภุมมาสวัสดิ์  
นางชลิดา โชติยกุล  
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์  
นายธงชัย เจษฎาชีวิน  
นายสมพงษ์ เกษตรอำนวย  
นางสาวอุทุมพร เลื่องลือเจริญกิจ  
นางสาวเหมวดี บรรเทา  
นายเทพประสิทธิ์ อุดตะโมท

## ผู้จัดการสวัสดิการ

นายเกียรติศักดิ์ เภญจน์วิรัตน์

## พันธมิตร

บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด  
โทรศัพท์ ๐๒-๒๗๖-๖๗/๑๓,  
๐๒-๒๗๖-๖๗/๒๑  
โทรสาร ๐๒-๒๗๗-๘๑๓๘  
Email :santik7@hotmail.com

## วัตถุประสงค์ในการจัดทำ

๑. เพื่อเผยแพร่งานวิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
๒. เพื่อเผยแพร่แนวความคิดในการปฏิบัติราชการ
๓. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการ
๔. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ  
ปัญหาระเบียบราชการหรือส่ง  
บทความ แสดงความคิดเห็น

## โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ  
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก เขตดุสิต  
กทม. ๑๐๓๐๐

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ๑ เมษายน วารสารข้าราชการขออัญเชิญ  
พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทาน  
แก่ข้าราชการพลเรือนในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน ปีพุทธศักราช ๒๕๕๙  
ลงพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ เพื่อเป็นสิริมงคลและเพื่อให้ข้าราชการได้ยึดถือ  
เป็นหลักปฏิบัติสืบไป

คณะผู้จัดทำได้ถือวาระวันสำคัญของข้าราชการพลเรือน ดำเนินการ  
ปรับปรุงวารสารโฉมใหม่ ทั้งขนาดหนังสือที่เป็นมาตรฐานและการจัด  
รูปเล่มใหม่ โดยการปรับปรุงนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่จะต้องดำเนินการอย่าง  
ต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นวารสารคุณภาพสำหรับสมาชิก และท่านผู้อ่านที่ได้  
กรุณาติดตามวารสารข้าราชการอย่างแน่นแฟ้นตลอดมา

จากพัฒนาการของประเทศในทุกด้านทั้งระบบการเมือง ระบบ  
ราชการ ระบบเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบัน ภาคีทุกภาคส่วนต่างได้ร่วม  
กันรณรงค์การแก้ไขปัญหาการทุจริตและเรียกร้องความซื่อสัตย์สุจริต  
ในสังคม ท่ามกลางกระแสแห่งความตระหนักในสำนึกสุจริตและ  
พฤติกรรมที่โปร่งใส วารสารข้าราชการฉบับนี้ขอเสนอบทสัมภาษณ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ เลขาธิการองค์การเพื่อ  
ความโปร่งใสในประเทศไทย เรื่อง ความโปร่งใสและตรวจสอบ  
ได้ในการดำเนินงานของภาครัฐในประเทศไทย และบทความ  
เรื่อง การศึกษาวิจัยเรื่องคู่มือพฤติกรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่  
ภาครัฐ ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญการรวมพลังในการสร้างจิตสำนึกที่  
ถูกต้องและมีค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม  
สู่สังคมจริยธรรมที่ยั่งยืน

นอกจากนั้น ยังมีบทความที่น่าสนใจทางการบริหารทรัพยากร  
บุคคลเรื่อง The Human Capital Journey: เส้นทาง (ที่ยัง  
ลึกลับ) สู่บทบาทใหม่ของการบริหารทุนมนุษย์ บทความกรณีศึกษา  
จากการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ทางการบริหารทรัพยากร  
บุคคลของต่างประเทศในเรื่องนักบริหารระดับสูงในภาคราชการกับ  
การเติมเต็มความรู้และประสบการณ์ และเรื่องคุยเรื่องเมือง  
ลอดช่อง เหลียวมองการบริหาร “คน” การสืบทอดตำแหน่ง VS  
ทายาททอสูรย์หรือผีปอบ ? และบทความมินิซีรีส์จากกลุ่มนักเขียน  
คลื่นลูกใหม่ในราชการต่อจากฉบับที่แล้วและคอลัมน์ประจำครบครัน

หากท่านผู้อ่านมีบทความที่น่าสนใจเป็นประโยชน์ทั้งด้าน  
การบริหาร การบริหารงานบุคคล คุณภาพชีวิต คำคม ประสบการณ์จริง  
 ฯลฯ ขอได้โปรดติดต่อกองบรรณาธิการ เพื่อนำมาเผยแพร่ต่อไป  
แล้วพบกันใหม่ฉบับหน้า

บรรณาธิการ



## ๒๖

### คุยเรื่องเมืองลอดช่องเหลียวมองการบริหาร "คน": การสืบทอดตำแหน่ง vs ทายาทอสุรย์หรือผิชอบ

รัฐบาลสิงคโปร์ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของข้าราชการกลุ่มศักยภาพและผลสัมฤทธิ์สูงต่อการพัฒนาประเทศ จึงมีโครงการวางแผนสืบทอดตำแหน่งด้วยการเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการกลุ่มนี้อย่างจริงจัง



## ๓๓

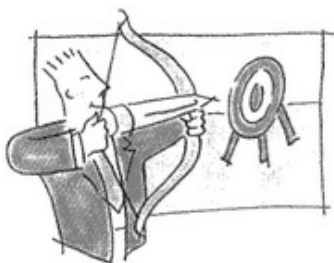
### วัฒนธรรมขององค์กรคุณเกือบหมูนพนักงานดีแก่ใหม่

ลักษณะวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนคุณภาพชีวิตคนทำงานกับแบบประเมินเพื่อวัดคุณสมบัตินักเป็นหัวหน้างานที่ได้บังคับบัญชาอยากได้

## ๓๙

### วิวัฒนาการการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารของผู้หญิงในระบบราชการ

ปัจจุบันผู้หญิงมีศักยภาพและความสามารถเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในทุกวงการ ในระบบราชการแม้ผู้หญิงจะได้รับการยอมรับมากขึ้นในการทำงาน แต่อะไรเป็นสาเหตุทำให้นักบริหารหญิงมีสัดส่วนที่น้อยมากเมื่อเทียบกับผู้ชาย จะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร



## ๔๒

### ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ใหม่อย่างไร

จากภาคทฤษฎีในฉบับที่แล้ว ฉบับนี้จะเริ่มภาคปฏิบัติการ โดยนำไปทดลองใช้จริงกับส่วนราชการนำร่อง

## คอลัมน์ประจำ

หน้า ๑๒๓ - ๑๒๔

	หน้า
<b>มดี ก.พ. ที่น่าสนใจ</b>	๔๗
มัทธนา บรรจงเต็ม	
<b>มุม "เพื่อนบุคลากร"</b>	๕๑
ส.ต.ป.	
<b>ท้อใจเสีย</b>	๕๖
เทอร์โบ	
<b>รัฐพิธีรัฐสง</b>	๖๑
ไกรวิทย์	
<b>จุฑากรณ์ก่อนทำผิด</b>	๖๓
เอกศักดิ์ ตริกรณ์สวัสดิ์	
<b>สื่อสารเรื่องการสอบ</b>	๗๑
เหมวดี บรรเทา	
<b>กฤตะเมียบ และเรื่องที่น่ารู้</b>	๗๓
ธงชัย เจษภูษาชีวิน	



## บทสัมภาษณ์พิเศษ

### เรื่อง ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ในการดำเนินงานของภาครัฐในประเทศไทย

รศ.ดร.จรี วิจิตรวาทการ

ประธานศูนย์สาธารณะประโยชน์และประชาสังคม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขาธิการองค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย

■ เรียบเรียงโดย สมพงษ์ เทนอรอำเนย

การทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ เป็นปัญหาร้ายแรงที่มีผลกระทบต่อระบบสังคม เศรษฐกิจ และเป็นอุปสรรคสำคัญต่อพัฒนาการของประเทศ และส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทย หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน จึงได้มีความ

พยายามในการร่วมกันแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันให้หมดไปจากสังคมไทย ในวาระนี้ วารสารข้าราชการได้ขอโอกาสสัมภาษณ์ รองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการจัดตั้งองค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย

(Transparency Thailand) และมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานทางด้านการต่อต้านทุจริต การส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกในทางสุจริต โดยมีผลงานต่างๆ ปรากฏ เป็นที่ประจักษ์ จนได้รับรางวัล HAAS International Award จาก University of California, Berkeley ที่พิจารณาให้รางวัลเกียรติยศแก่ศิษย์เก่าชาวต่างประเทศที่บำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม โดยการใช้ความรู้ทางวิชาการประยุกต์กับภาคปฏิบัติการ ซึ่งนับเป็นคนไทยท่านแรกและสุภาพสตรีท่านที่สองที่ได้รับรางวัลนี้ในระยะเวลา ๔๒ ปี โดยมีกำหนดการมอบรางวัลอันทรงเกียรตินี้ ในวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๔๙ นี้

### ขอทราบข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย

■ องค์การเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย มีจุดเริ่มต้นหลังจากที่ องค์การเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) เห็นว่า ควรระดมการมีส่วนร่วมจากประเทศที่สำคัญ เช่น ประเทศไทย โดยในช่วงนั้น เขาได้เข้ามาเสนอแนวคิดและความคิดเห็นและทบทวนการเข้าร่วมขบวนการจากหน่วยงานหลายฝ่ายในประเทศไทย ซึ่งระยะนั้น ประเทศไทยเริ่มตระหนักถึงปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและความไม่โปร่งใส เราก็อยากจะมีส่วนร่วมในการช่วยเสริมสร้างความโปร่งใสอยู่แล้ว แต่ยังมีคามไม่แน่ใจในการเข้าร่วมงานกับองค์การระหว่างประเทศ เนื่องจากสภาพปัญหาของเรากับของเขาอาจไม่ตรงกัน พอดีผู้แทนได้เข้าพบคุณอานันท์ ปันยารชุน ท่านก็เลยให้มาปรึกษาหารือกัน มีการประชุมระดมสมองกันว่า จะจัดตั้งเป็นองค์การของเราเองแบบไทย หรือว่าจะร่วมดำเนินการกับเขา ที่ประชุมได้ร่วมกันพิจารณาและถกกันมาก



ในที่สุดที่ประชุมมีความเห็นว่าการเพื่อความโปร่งใสระหว่างประเทศได้มีการเริ่มต้นการดำเนินงานไปก่อนแล้ว และมีวิธีการศึกษาต่างๆ ที่น่าสนใจ หากเราได้ร่วมดำเนินงานกับเขา ก็จะได้ข้อมูลเหล่านั้นได้นำบทเรียนที่เขาได้จากหลายๆ ประเทศมาปรับใช้กับกรณีของประเทศไทย ซึ่งข้อตกลง ในขณะนั้น คือเป็นการทดลองร่วมดำเนินงานกับเขา ขอดูก่อนว่าจะไปด้วยกันได้ไหม ไม่ได้ว่าจะเป็นสมาชิกเลย โดยหลักการสำคัญของการดำเนินงานขององค์การนี้ คือ การสร้างความโปร่งใส และพยายามปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยมของคนในสังคม โดยการดำเนินงานขององค์การเพื่อการสร้างความโปร่งใส และต่อต้านพฤติกรรมทุจริตคอร์รัปชัน เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ซึ่งเป็นเรื่องที่เราเห็นด้วย แต่ว่าวิธีการดำเนินงานต่างๆ ในประเทศไทย ฝ่ายไทยเป็นคนกำหนด โดยเราไม่จำเป็นต้องรับหลักเกณฑ์วิธีการและปฏิบัติตามข้อกำหนดของเขาทุกๆ เรื่อง แต่จะดำเนินงานในลักษณะเป็นข้อตกลง เมื่อได้มีการประชุมปรึกษาหารือกันในหลายฝ่ายแล้ว ก็คิดว่าถึงเวลาแล้วที่เราจะต้องมารณรงค์เพื่อการสร้างความโปร่งใสและต่อต้านคอร์รัปชัน จึงได้เริ่มดำเนินงานโดยในระยะแรกจะไม่เปิดเป็นองค์การที่รับสมาชิกกว้างขวาง เนื่องจากคณะกรรมการหลายท่านรวมทั้งประธานคณะกรรมการคือ คุณอานันท์ ปันยารชุน มองว่า

เราต้องสร้างตัวเองให้เข้มแข็ง มีผลงานก่อน แล้วจึงค่อยเปิดกว้างเป็นองค์การที่มีสมาชิกมาก และในระยะแรกที่ดำเนินงานนั้น ก็ไม่แน่ใจว่าอาจมีใครที่เข้ามาในองค์การ เพื่อพอกตัวเองหรือไม่ จึงเห็นว่าควรทำเป็นกลุ่มเล็ก ค่อยๆ ดำเนินงานไปก่อน โดยงานที่ทำนั้นไม่ใช่เรื่องของการไปจับผิดใคร เพราะการติดตามตรวจสอบและเอาผิดเป็นหน้าที่ของภาครัฐโดยตรงซึ่งมีองค์กรหลายหน่วยและมีกลไกในการติดตามตรวจสอบ แต่งานที่เราเน้นและมีบทบาทสำคัญคือ การสร้างจิตสำนึก สร้างความตระหนัก ความโปร่งใส การต่อต้านคอร์รัปชัน และต้องมีวิธีการที่จะทำงานในเชิงระยะยาวในการปรับเปลี่ยนความคิด ค่านิยม โดยปัจจุบันได้ดำเนินงานมาเป็นปีที่ ๗ แล้ว

ในระยะปีแรกๆ ทำงานได้น้อยมาก เพราะต้องระดมทุนดำเนินการ แต่ก็ได้พยายามจัดดำเนินงานไปเท่าที่จะทำได้ การปฏิบัติงานส่วนหนึ่งเป็นการทำงานร่วมกับสื่อ เนื่องจากสื่อกระตุ้นคนได้มากกว่า เพราะเราเน้นเรื่องค่านิยม จึงมีการให้กำลังใจทางด้านนี้ เช่นให้รางวัลสับสนุนสอบสวนขอดเยี่ยมทำให้สื่อกระตือรือร้นให้เกียรติและกำลังใจในการทำงานในด้านนี้ นอกจากนี้ ยังให้การสนับสนุนด้านการจัดอบรมนักข่าว และงานทางด้านเด็กและเยาวชน ช่วยการปรับเปลี่ยนระบบความเชื่อ ความคิด ค่านิยม ซึ่งเป็นการลงทุนในระยะยาว การทำงานร่วมกับองค์การระหว่างประเทศ ต้องมีการรายงานผลงานและเสนอผลงาน และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างประเทศมาก มีผลดีที่ทำให้ได้แนวคิดและวิธีการของแต่ละประเทศที่ไม่เหมือนกัน สำหรับการประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาของเรา แต่มีข้อเสียคือ บางครั้งรู้สึกว่าจะต้องเสียเวลาในการโต้ตอบเอกสาร หรือต้องใช้เวลาร่วมงานของภาคีในประเทศอื่นๆ ซึ่งเราไม่มีเวลาเพราะเรามีงานของเรามากมายหลายด้าน

## มาตรฐานความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของการดำเนินงานของภาครัฐในประเทศไทยในทัศนะของอาจารย์

■ ความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของประเทศไทยยังอยู่ในจุดเริ่มต้น แต่หากเทียบกับในอดีตที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่ามีสภาพที่ดีขึ้นมาก แต่ถ้าถามว่าถึงระดับสากลหรือยัง ตอบว่ายังไม่ เนื่องจากวิวัฒนาการของความโปร่งใสและตรวจสอบได้ของเรามาจากพื้นฐานที่ภาคราชการมองการดำเนินงานของหน่วยงานว่าเป็นเรื่องเฉพาะตน ไม่ใช่เป็นเรื่องของสังคม การที่ต้องเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ บางครั้งเห็นว่าเป็นภาระไม่ใช่หน้าที่ ซึ่งปัญหานี้ก็ถือว่าไม่เป็นไร ค่อยๆ แก้ไขกันไป เพราะเมื่อเทียบกับการดำเนินงานที่ผ่านมาถือว่าดีขึ้นมาก

ปัจจุบันหน่วยงานต่างๆ มีเว็บไซต์ มีระบบเครือข่ายการสื่อสารที่บุคคลภายนอกสามารถเข้าไปติดตามตรวจสอบได้ ขั้นตอนการดำเนินงานมีความชัดเจนมากขึ้น แม้กระทั่งหน่วยงานที่เคยถูกมองว่าเป็นแดนสนธยา เดี่ยวนี้ก็มีการเปิดเผยมากขึ้นและได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งขั้นตอนการทำงาน และการดำเนินงานต่างๆ แต่ก็ยังดีไม่เต็มที่ ผู้บริหารเริ่มเข้าใจ แต่ระดับปฏิบัติยังไม่พร้อมให้ความร่วมมือ เพราะมองว่าเป็นภาระงานที่เพิ่มความยุ่งยากมากขึ้น ดังนั้น จึงต้องพัฒนาไปถึงจุดที่ว่ามีการถือปฏิบัติเป็นงานประจำ ใครมาขอข้อมูลก็ได้ ซึ่งต้องใช้เวลา ถ้ามองการดำเนินงานในต่างประเทศที่พัฒนาแล้ว จะเห็นว่ากว่าเขาจะมาถึงจุดนั้น ต้องใช้เวลาวิวัฒนาการพัฒนาปรับปรุงระบบมานานับร้อยปี ระบบของเรายังมีระยะเวลานสั้น รวมถึงกระบวนการทางประชาธิปไตยก็เพิ่งมีเมื่อไม่กี่สิบปี จึงต้องใช้เวลาและความพยายามในการดำเนินการอีกมาก

## ● ความเห็นเกี่ยวกับดัชนีวัดความโปร่งใส (Corruption Perception Index)

■ ไม่ได้มองว่าดัชนีวัดความโปร่งใสเป็นเครื่องมือที่สามารถวัดได้อย่างถูกต้องเที่ยงตรง แต่เป็นเครื่องมือวัดการรับรู้ของคนเกี่ยวกับความโปร่งใสในมิติต่างๆ การวัดมีประโยชน์ที่ทำให้แต่ละประเทศเกิดความกระตือรือร้นอยากจะทำแก้ปัญหาของตนเอง พิจารณาในแง่นี้ถือว่าเป็นเครื่องมือที่ดี โดยไม่ได้เป็นเครื่องมือที่วัดได้แน่นอนว่ามีความโปร่งใสมากน้อยเพียงใด แต่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ทุกประเทศเกิดความรู้สึกว่ามีการแข่งขัน มีการถูกมองโดยประชาคมโลก เกิดแรงจูงใจอยากทำการปรับปรุงให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี บางประเทศก็มีการประท้วงทุกปีว่าได้รับการจัดอันดับในระดับที่ต่ำ ทั้งที่ได้ปรับปรุงให้ดีขึ้นมากแล้ว ซึ่งความเป็นจริงในเรื่องนี้ คือ ประเทศนั้นอาจจะพัฒนาแก้ปัญหาได้หลายอย่าง แต่กว่าประชาคมโลกจะมองเห็นว่าดีขึ้น ต้องใช้เวลา คือ ถ้าเรามีกลไกใหม่เกิดขึ้นกว่าคนจะยอมรับว่ากลไกนั้นใช้ได้ผลต้องอาศัยเวลา

โดยการวัดนี้ไม่ได้วัดปริมาณ แต่เป็นการวัดการรับรู้ของคน

## ● ความโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของภาคราชการมากน้อยอย่างไร จะมีแนวทางให้ภาคราชการรู้สึกตื่นตัวในการสร้างความโปร่งใสได้อย่างไร

■ การสร้างความโปร่งใส ต้องดำเนินการไปด้วยกันทั้งสังคม หน่วยงานราชการไม่ได้อยู่ในบริบทที่เป็นตัวของตัวเองทั้งหมด เพราะไม่สามารถควบคุมได้ทุกมิติ ราชการเองก็พยายามปรับปรุงการดำเนินงาน แต่ในการปฏิบัติงานยังต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอก มีภาคีที่ต้องทำงานร่วมกัน ความพยายามปรับปรุงก็มีได้ถึงเพียงระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมได้ทั้งหมด

หากมองในแง่อุดมคติจริงๆ ความโปร่งใสที่ดีที่สุดทุกภาคส่วนในสังคมจะต้องมีความโปร่งใสทั้งหมด ตรงนี้ คิดว่าเรายังหลุดพ้นไปไม่ได้ จากการเมืองต้อง

**"การสร้างความโปร่งใสในอุดมคติ ทุกภาคส่วนต้องโปร่งใสทั้งหมด ซึ่งต้องสร้างจิตสำนึก และการตรวจสอบเป็นการระดมที่ของคนทั้งสังคม"**





พิจารณาด้วยการเมืองโปร่งใสหรือไม่ ถ้าภาคการเมืองยังเล่นพวก ใช้ระบบอุปถัมภ์ มีมิติของการเลือกปฏิบัติหรือแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตัวเอง ก็เป็นการยากที่ภาคราชการจะเข้มแข็งและคงอยู่ได้ตามลำพัง แม้ภาคราชการจะต้องการความโปร่งใส แต่จะมีคนในภาคราชการที่ถูกดึงไปช่วยปฏิบัติงานในกระบวนการต่างๆ ที่ฝ่ายการเมืองกำกับ

ถ้าพิจารณาการคอร์รัปชันในภาคเอกชนรุนแรงยิ่งกว่าภาคราชการ เพียงแต่ว่า การคอร์รัปชันในภาคเอกชน สังคมเห็นว่าไม่ได้เสียหายต่อสังคม จึงไม่ได้ไปติดตามตรวจสอบ แต่ความจริงคือเป็นความเสียหายต่อสังคมในทางอ้อม โดยทำให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้น ประชาชนในฐานะผู้บริโภคต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หากตัดคอร์รัปชันออกได้ ราคาสินค้าและค่าบริการจะต่ำลง สังคมจะได้ประโยชน์ การจะดูคอร์รัปชันและความโปร่งใสต้องพิจารณาทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ตอนนี้ เราพยายามมองไปด้านอุปทาน (Supply Side) โดยเฉพาะการดำเนินงานขององค์การความโปร่งใสระหว่างประเทศ ไม่สามารถเข้าไปก้าวก่ายการดำเนินงานของแต่ละประเทศได้ แต่จะพยายามหาเครื่องมือและวิธีการที่จะยุติการกระทำของฝ่ายผู้ให้สินบน เช่น องค์การสหประชาชาติได้บัญญัติอนุสัญญาการต่อต้านคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Convention) ซึ่งเป็นการดำเนินการทางด้านอุปทานเป็นต้น แต่ทางด้านอุปสงค์ (Demand Side) แต่ละประเทศต้องดำเนินการเอง โดยต้องมีกลไกและวิธีการทำอย่างไรไม่ให้มีความต้องการทางด้านนี้มากขึ้น ภายในประเทศก็ยังมีอุปสรรคข้อขัดข้องทั้งภาคการเมือง ภาคราชการ ภาคธุรกิจ ภาคประชาชนมีหลายส่วน ซึ่งในที่สุดแล้ว จะต้องสร้างจิตสำนึกให้กับทุกภาคส่วน ถ้าจะลดการประพฤติทุจริตคอร์รัปชันอย่างจริงจัง จะว่าภาคใดภาคหนึ่งไม่ดีก็ยาก เพราะ

มนุษย์ต้องเกี่ยวข้องกับคนอื่น และมีกิเลส การสร้างความโปร่งใส สร้างจิตสำนึก การมีการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการตรวจสอบเป็นภาระหน้าที่ของคนทั้งสังคม จึงต้องสร้างจิตสำนึกองค์กร ปรับเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมทั้งสังคมซึ่งเป็นเรื่องยาก แต่จะได้ผลดีที่สุดในระยะยาว

### การส่งเสริมจริยธรรมของสำนักงาน ก.พ.ควรมีวิธีการดำเนินงานอย่างไรที่จะขยายผลไปถึงสังคมในวงกว้างมากขึ้น

■ การดำเนินงานส่งเสริมจริยธรรมในภาคราชการของสำนักงาน ก.พ. ได้ทำมาดีในระดับหนึ่ง แต่ควรหาแนวร่วมจากภาคีข้างนอก เพราะการทำเอง จะไม่สามารถไปไกลถึงทุกส่วนของสังคม จะต้องหาวิธีการทำงานร่วมกัน เช่น แนวคิดการดำเนินงานของมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาดที่ลงไปสู่ประชาชนให้มีสมาชิกกว้างขวาง ให้คนในภาคส่วนอื่นมาช่วยกันทำงาน นี่คือการดำเนินงานที่ขยายออกไปร่วมกับภาคีภาคส่วนอื่น น่าจะได้ผลดีกว่า

อีกมิติหนึ่งที่เห็นว่ามีผลสำคัญมาก และอยากชักชวนสำนักงาน ก.พ. ให้มาดำเนินงานร่วมกัน คือ การสร้างจิตสำนึกและปรับเปลี่ยนทัศนคติค่านิยมทางสื่อ เปรียบเทียบการบรรยายที่ดำเนินการอยู่อย่างมากก็มีคนฟังเพียงไม่กี่พันคนต่อปี ซึ่งยังไม่ทราบว่าจะได้ผลเท่าไร แต่หากจัดทำเป็นละครโทรทัศน์ สอดแทรกแนวคิดทางจริยธรรม เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การคอร์รัปชันเป็นสิ่งที่น่ารังเกียจ การส่งเสริมคุณธรรมความซื่อสัตย์ ซึ่งมีผู้ชมจำนวนมาก โดยดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อยๆ เนื่องจากการจะเปลี่ยนความคิดของคน จะต้องมีการบวนการที่ตอกย้ำซ้ำเติมไปเรื่อยๆ ซึ่งการตอกย้ำที่ดีต้องไม่เป็นการสอนโดยตรง แต่เป็นกระบวนการที่ผู้ชมจะค่อยๆ

**"ขอให้กำลังใจผู้ที่ทำงานด้านการส่งเสริมจริยธรรม และต่อต้านการกระทำทุจริตในสังคมไทยให้มีความหนักแน่น และแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ให้มั่นใจว่าที่ดำเนินขานมานั้นถูกต้องแล้ว หากเกิดท้อใจขึ้นมา ก็อย่าเสียใจ เพราะได้เริ่มสร้างรากฐานมาแล้ว"**



ดูดีซีม การดูดีซีมจากสื่อด้วยการชมภาพยนตร์ โทรทัศน์ อ่านหนังสือ ฟังเพลง จะดูดีซีมได้ดีกว่า โดยคิดว่าจะนำเงินรางวัลที่ได้รับจาก University of California, Berkeley มาเป็นเงินทุนเริ่มต้นดำเนินงานในส่วนนี้

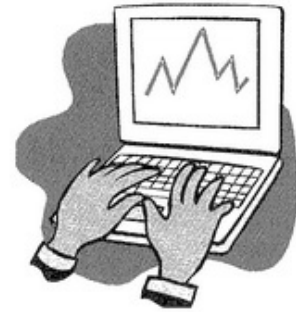
**● ความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานทางด้านการสร้างความโปร่งใสและต่อต้านการกระทำทุจริตคอร์รัปชัน**

■ อยากฝากผู้ที่มีส่วนดำเนินงานด้านนี้ว่า จะต้องทำงานอย่าง**ไม่ท้อใจ** บางครั้งอาจมีความสงสัยไม่แน่ใจว่าที่ดำเนินการไปแล้วจะได้ผลหรือไม่ บางทีก็เหนื่อยที่ต้องมาขับเคลื่อนงานนี้ นอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งหากเกิดท้อใจขึ้นมา ก็น่าเสียดาย เพราะได้เริ่มสร้างรากฐานมาแล้ว ขอให้คำติหรือวิจารณ์เป็นเครื่องบันทึกกำลังใจ เพราะว่าบางทีให้คนหลายฝ่ายมาแสดงความคิดเห็น มักจะมีข้อสังเกตไปในทุกเรื่อง

ต่างๆ กัน การทำงานจึงต้องมีความหนักแน่นมั่นใจว่าแนวทางที่เราดำเนินงานในการสร้างความโปร่งใสในระบบราชการและในสังคมไทยนั้นถูกต้องแล้ว เรื่องของการทุจริตคอร์รัปชัน บั้นทอนสังคม นี่คือ **หลักที่เราต้องยึดถือเหนียวแน่น** วันนี้เรายังมีเพื่อนร่วมทางน้อยไม่เป็นไร พรุ่งนี้จะมามากขึ้น แล้วในที่สุด ก็จะเกิดผลทางสังคมว่า คนส่วนใหญ่ เห็นว่าการคอร์รัปชันเป็นเรื่อง**ที่ไม่ปกติ** ซึ่งความคิดเห็นเรื่องการทุจริตในสังคมบางเรื่องในปัจจุบัน บางครั้งทำให้เกิดความรู้สึกตกใจ ที่บางคนเห็นว่าเป็นเรื่องที่ถือปฏิบัติกันอย่างปกติทั่วไป และเป็นแบบแผนธรรมเนียม ดังนั้น**การรณรงค์จึงต้องหนักแน่น และแน่วแน่ในอุดมการณ์** **\*\*\***



# การศึกษาวิจัย



## เรื่องคู่มือพฤติกรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ตอนที่ ๑)

ศึกษาพฤติกรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ

พัสสรสน วงย์เกษ\*

“ข้าราชการผู้ปฏิบัติบริหารงานของแผ่นดิน จะต้องรู้ตระหนักแน่ในการสละอันได้แก่ การสละสำคัญสองประการ คือ สละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมที่ยิ่งใหญ่ และเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตัว ประการหนึ่ง กับสละความคิดจิตใจที่ต่ำทรามต่างๆ อีกประการหนึ่ง จึงจะเป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจของคนทั้งปวง และสามารถดำรงตำแหน่งหน้าที่อย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีความเจริญมั่นคงตลอดไป。”

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
พระราชทานเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๔๘

### ความเป็นมา

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว หากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ น้อมนำมาเป็นหลักประจำใจ และประพฤติปฏิบัติ ย่อมเกิดผลดีและเป็นคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติและ

ประชาชนอย่างแท้จริง เนื่องจากข้าราชการเปรียบเสมือนตัวแทนการทำงานของภาครัฐ เชื่อมโยงกับภาคเอกชนและประชาชน โดยมีบทบาทสำคัญ ในการปฏิบัติหน้าที่ของรัฐให้บรรลุผล สามารถตัดสินใจและปฏิบัติแทนรัฐ

\* นักพัฒนาศาสตร์พยากรณ์บุคคล ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.



ตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้ ดังนั้น พฤติกรรมของข้าราชการจึงส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนทั่วไป ซึ่งในทุกประเทศ ทุกสังคม ก็ล้วนคาดหวังให้ข้าราชการทำหน้าที่ได้อย่างไร้ข้อบกพร่อง ด้วยความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และความชอบด้วยกฎหมาย

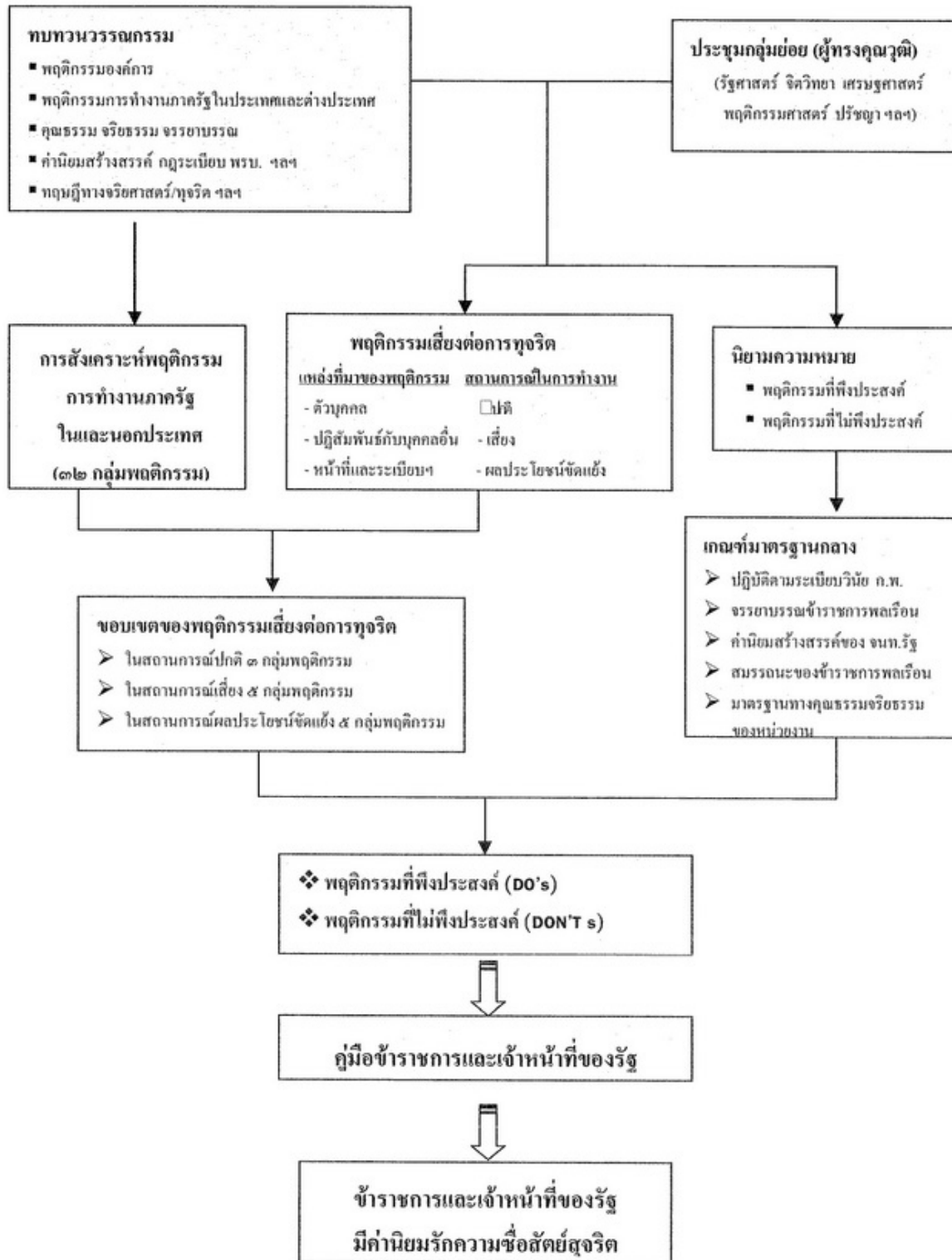
ในอดีตค่านิยมของข้าราชการในการให้บริการแก่ประชาชนคือ การบริการด้วยความจริงใจ ยุติธรรม และซื่อสัตย์สุจริต เน้นการกระทำเพื่อผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ แต่ในปัจจุบันพบว่าเกิดภาวะความขัดแย้งระหว่างค่านิยมทางวิชาชีพของข้าราชการกับความคาดหวังของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับข้าราชการ ได้แก่ กลุ่มเครือญาติ ครอบครัว เพื่อนฝูง กลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือกลุ่มบุคคลที่มีเงินและอำนาจส่งผลให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐจำนวนมากตกอยู่ในสถานการณ์ที่เรียกว่า ความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests) ดังที่ปรากฏว่ามีข้าราชการบางส่วนที่ปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ถูกต้องกับหลักประเพณีหรือค่านิยมของวิชาชีพ (Professionalism)

สำนักงาน ก.พ. ได้เห็นความสำคัญในการสร้างและปลูกฝังค่านิยมซื่อสัตย์สุจริต เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ลดพฤติกรรมที่ส่อไปในทางทุจริต พร้อมทั้งจะปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จึงศึกษาวิจัยเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีหลักปฏิบัติเดียวกัน โดยพยายามสร้างเกณฑ์มาตรฐานกลางในลักษณะของพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการที่ดีต่อไป





## แนวคิดและขั้นตอนในการศึกษาวิจัย





## วิธีการศึกษาวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ ใช้วิธีวิจัยโดยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการทำสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ในกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมุ่งในประเด็นในเรื่องค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต ค่านิยมสร้างสรรค์ คุณธรรม และจริยธรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน พฤติกรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งอาจเสี่ยงต่อการทุจริตหรืออยู่ในสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการทุจริต โดยทำการศึกษาเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาพัฒนาเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรม และหาเกณฑ์มาตรฐานกลางที่มีความเป็นไปได้และเหมาะสม ต่อการกำหนดพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

## ผลที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาได้ผลสรุปว่า

### ก. พฤติกรรมของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีอยู่ ๒ ลักษณะ อธิบายตามแนวคิด

ด้านพฤติกรรมองค์การ คือ

๑. พฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ เป็นพฤติกรรมที่ต้องทำ หากไม่ทำหรือกระทำอย่างไม่ถูกต้อง จะได้รับการลงโทษ ดังนั้นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องปฏิบัติตามกฎหมายและวินัยอย่างเคร่งครัด หากทำไม่ถูกต้องตามหลักการไม่ว่าจะโดยเจตนาหรือไม่เจตนาก็ตาม ก็จะถูกลงโทษทางวินัย

๒. พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและสังคม เป็นพฤติกรรมที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐควรกระทำด้วยความเต็มใจ ไม่ได้มาจากการบังคับให้ทำ เนื่องจากผลของการกระทำจะส่งเสริมประสิทธิผลในงานของตนเอง หน่วยงาน องค์การ และ



สังคมโดยรวม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมนี้ไม่ได้มีกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนในการบังคับให้ปฏิบัติ เพราะถ้าหากละเอียดแล้ว ก็จะได้รับ การดักเตือน และถ้าปฏิบัติแล้วก็อาจเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบโดยถือว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม มีการปฏิบัติในสิ่งดีงาม ถูกต้องตามหลักจริยธรรม คุณธรรม และจรรยาบรรณของข้าราชการ รักษาไว้ซึ่งเกียรติของข้าราชการ

### ข. ความหมายของพฤติกรรมเสี่ยงต่อการทุจริต และค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต

พฤติกรรมเสี่ยงต่อการทุจริต หมายถึง การกระทำของข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่อยู่ในสถานการณ์ที่ล่อแหลมในการเผชิญกับความขัดแย้งในเรื่องผลประโยชน์และเป้าหมายการทำงาน โดยขาดแนวทางช่วยในการตัดสินใจว่าควรจะทำอย่างไร ทำให้มีโอกาสประพฤติดนในทางที่ไม่พึงประสงค์ ไม่เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยขาดความซื่อตรง ละเว้นการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ หรือการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของกฎหมาย แต่ใช้วิธีการที่ผิดกฎหมาย เพื่อแสวงหาประโยชน์ที่มีควรได้



**ค่านิยมรักความซื่อสัตย์สุจริต** หมายถึง คุณธรรมเชิงบวกของบุคคลในการที่จะเข้าใจ ยอมรับ รัก และปฏิบัติ ในสิ่งที่ตั้งงามที่ควรปฏิบัติโดยการทำสิ่งใดๆ อย่างเปิดเผย ถูกต้องตามหลักจริยธรรมและคุณธรรม สุจริต ไม่คดโกง แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน รวมทั้งการดูแลคนรอบตัวให้มีความซื่อสัตย์ รู้วิธี ป้องกันตนเอง รู้สิ่งที่ดีควรทำและไม่ควรทำ มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ ต่อผลงาน ต่อองค์การ และต่อประชาชน ปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพอย่างเหมาะสมและประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ตนยึดถือด้วยจิตใจที่มั่นคงและภาคภูมิใจ ในเกียรติของข้าราชการ

### เกณฑ์มาตรฐานกลาง

เกณฑ์มาตรฐานกลางที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐพึงมีและยึดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติตนเกี่ยวกับพฤติกรรมเสี่ยงต่อการทุจริต ก็คือ การปฏิบัติตนที่แสดงถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ราชการ

ปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความซื่อตรง และการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและสังคม นั่นคือ ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐควรมีหลักยึดถือในการปฏิบัติตนตามหลัก ๕ ประการ คือ

๑. ระเบียบวินัยของข้าราชการพลเรือนอย่างเคร่งครัด
๒. จรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน
๓. ค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
๔. สมรรถนะหลักของข้าราชการพลเรือน
๕. มาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณของหน่วยงาน

หากข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำเกณฑ์มาตรฐานกลางทั้ง ๕ ประการ ไปเป็นกรอบในการประพฤติปฏิบัติตนแล้ว เชื่อกันได้ว่าจะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต แม้ว่าจะต้องเผชิญอยู่ในสถานการณ์ที่เสี่ยงต่อการทุจริตแล้ว ก็สามารถที่จะตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม





### กรอบการสังเคราะห์พฤติกรรม

ในการนี้ ได้มีกำหนดกรอบของการสังเคราะห์พฤติกรรม โดยจำแนกพฤติกรรมของบุคคลเป็น ๓ กลุ่ม คือ พฤติกรรมที่เกิดจาก (๑) ตัวบุคคลเอง (๒) การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และ (๓) การทำตามบทบาทหน้าที่และวินัย และจำแนกสถานการณ์ที่บุคคลจะต้องเผชิญ ๓ ลักษณะ คือ

**ก. สถานการณ์ปกติ** คือ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป รวมถึงการปฏิบัติราชการที่เป็นปกติประจำวัน โดยข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่มีผลประโยชน์ส่วนตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม หรืออาจมีก็เพียงเล็กน้อย ซึ่งประชาชนทั่วไปไม่ได้ให้ความสำคัญ ด้วยไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงในการให้บริการของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ แต่ถ้าข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีพฤติกรรมบางประการที่ไม่เหมาะสม ก็จะไปสู่การมีพฤติกรรมทุจริต หรือเสี่ยงต่อการทุจริตได้ ลักษณะของพฤติกรรมในสถานการณ์นี้ ได้แก่

๑) การมีความประพฤติไม่เหมาะสม ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์การและสังคมไทย เช่น การไม่สนับสนุนการปกครองแบบประชาธิปไตย การไม่รักษาเกียรติและศักดิ์ศรีของการเป็นข้าราชการ การนำผลงานของคนอื่นมาเป็นของตนเอง

๒) การมีความประพฤติส่วนตัวไม่เหมาะสม เช่น การติดยาเสพติด ติดสุรา มีความประพฤติเชิงชู้สาว

๓) การขาดความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เช่น การทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ไม่อุทิศตนเพื่องาน การให้ผู้รับบริการต้องรอคอยโดยไม่มีเหตุผลอันควร

**ข. สถานการณ์เสี่ยง** คือ สถานการณ์ในการปฏิบัติราชการเป็นปกติประจำวันที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐอาจได้ผลประโยชน์ส่วนตัว ในฐานะของผู้ให้บริการ หรือมีดุลยพินิจในการตัดสินใจต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

กับการให้บริการสาธารณะ โดยการนี้ประชาชนเต็มใจที่จะจ่ายให้เพื่อแลกกับความสะดวกสบายในการรับบริการ หรือเป็นการอำนวยความสะดวกให้กับพวกพ้อง ลักษณะของพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการทุจริตที่พบในสถานการณ์นี้ ได้แก่

๑) การใช้หรือเบียดบังทรัพยากรของรัฐไปใช้เพื่อประโยชน์ส่วนตัว เช่น อุปกรณ์ แรงงาน เวลาจากราชการ

๒) การขาดจิตสำนึกในการบริการสาธารณะ มีการใช้ดุลยพินิจที่ไม่คงเส้น คงวาในการให้บริการสาธารณะ เช่น การรับเงินใต้โต๊ะ

๓) การละเว้นหรือปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย กฎระเบียบของทางราชการ และมาตรฐานวิชาชีพ เช่น การรับสินบน

๔) การใช้อำนาจหน้าที่ทางราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อพวกพ้อง และการใช้สิทธิพิเศษ เช่น การลัดคิว

๕) การรับของกำนัลและผลประโยชน์ เช่น การรับสินน้ำใจ

**ค. สถานการณ์ผลประโยชน์ขัดแย้ง** คือ สถานการณ์ที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีการแสวงหาประโยชน์อันมิชอบ จากตำแหน่งหน้าที่ราชการที่ถือครองอยู่ จากการรู้ข้อมูลภายในและการใช้อำนาจหน้าที่ ความสัมพันธ์ส่วนตัว โดยมุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม ลักษณะของพฤติกรรมการทุจริต หรือเสี่ยงต่อการทุจริตที่พบในสถานการณ์นี้ ได้แก่

๑) การไม่รักษาความลับทางราชการ และการปกปิดข้อมูลที่ควรเปิดเผยต่อสาธารณะ

๒) การเกี่ยวข้องกับธุรกิจเอกชน

๓) การทำธุรกิจกับตัวเองและพวกพ้อง

๔) การทำงานพิเศษ





พฤติกรรม สถานการณ์	พฤติกรรม ส่วนบุคคล	พฤติกรรม ระหว่างบุคคล	พฤติกรรมตาม บทบาทหน้าที่
ปกติ	พฤติกรรมส่วนบุคคล ในสถานการณ์ปกติ	พฤติกรรมระหว่าง บุคคลในสถานการณ์ ปกติ	พฤติกรรมตามบทบาท หน้าที่ในสถานการณ์ ปกติ
เสี่ยง	พฤติกรรมส่วนบุคคล ในสถานการณ์เสี่ยง	พฤติกรรมระหว่าง บุคคลในสถานการณ์ เสี่ยง	พฤติกรรมตามบทบาท หน้าที่ในสถานการณ์ เสี่ยง
ผลประโยชน์ขัดแย้ง	พฤติกรรมส่วนบุคคล ในสถานการณ์ ผลประโยชน์ขัดแย้ง	พฤติกรรมระหว่าง บุคคลในสถานการณ์ ผลประโยชน์ขัดแย้ง	พฤติกรรมตามบทบาท หน้าที่ในสถานการณ์ ผลประโยชน์ขัดแย้ง

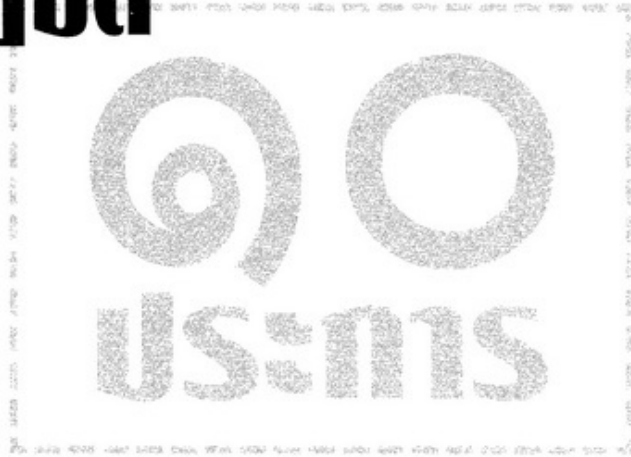
(ติดตามอ่านต่อฉบับหน้า)

## เอกสารอ้างอิง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. รายงานการวิจัย  
โครงการรณรงค์เผยแพร่ค่านิยม รักความซื่อสัตย์สุจริตเพื่อจัด  
ทำคู่มือข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ. กรุงเทพฯ : ๒๕๔๘



# “ทศปฏิบัติ”



■ ศาสตราจารย์แพทยวิจารย์ พงษ์ \*

หากการที่ในปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ได้มีการตื่นตัวในการที่จะพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อความยั่งยืนขององค์กร ในวารสารข้าราชการฉบับนี้ จึงขอนำเสนอบทความเกี่ยวกับ “**แก่นเพื่อการปฏิบัติ**” หรือหัวใจในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์กรเรียนรู้ และเพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทยไปสู่ระบบเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยเสนอเป็น “**ทศปฏิบัติ**” หรือการดำเนินการ ๑๐ ประการ ซึ่งถ้าได้มีการนำไปปฏิบัติ ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กร ทศปฏิบัติทั้ง ๑๐ ประการ มีดังนี้

**ปฏิบัติที่ ๑ สร้างวัฒนธรรมใหม่** จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ของหน่วยงาน จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารงานแบบ

เอื้ออำนาจ (Empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแห่งอำนาจเป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร เปลี่ยนความหมายของคำว่า “**ผู้นำ**” จากการหมายถึง ผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์กร เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “**ภาวะผู้นำ**” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

**ปฏิบัติที่ ๒ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม** (Shared Vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธาน ความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความทำความเข้าใจซ้ำๆ จนเข้าใจลึกกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ

\* ผู้อำนวยการสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.)

พฤติกรรม ความเชื่อ คุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (Ownership) วิสัยทัศน์นั้น ในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือนิทรรศการแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณในการทำงาน

### ปฏิบัติที่ ๓ สร้างและใช้ความรู้ในการ

**ทบทวน** ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกภาคส่วนของสังคม สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ ในประสบการณ์มี “**ความรู้ในคน**” (Tacit Knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้และสามารถบันทึกออกมาเป็น “**คลังความรู้**” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการถอดความรู้จากการทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่นำมาใช้นอกจากนำมาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

### ปฏิบัติที่ ๔ เรียบลัด การพัฒนางาน

ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ อาจไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช้เหตุ ไม่เกิด Economy of Speed ต้องยึดแนวคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบ และขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “**เรียนลัด**” แล้วต่อยอดนั่นเอง ความรู้เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “**ครู**” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับ

เป็นการเรียนรู้ “**ความรู้ในคน**” (Tacit Knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “**วิธีการยอดเยี่ยม**” (Best Practices) ได้แก่ Benchmarking และ Peer Assist ต้องไม่ลืมว่าการเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท Context) ของเราแล้วจึงดำเนินการ “**ต่อยอด**” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

### ปฏิบัติที่ ๕ สร้างการเปลี่ยนแปลง

**ด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก** ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อมมีวิธีการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “**วิธีการยอดเยี่ยม**” เหล่านั้นให้พบ นำมาขอยืมและจัดกระบวนการ “**แบ่งปันความรู้**” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “**วิธีการยอดเยี่ยม**” อยู่ในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก “**วิธีคิดเชิงบวก**” กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

### ปฏิบัติที่ ๖ จัด “**พื้นที่**” หรือ “**เวที**”

ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่า พื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกัน และต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ได้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงาน



ในบางเรื่องหรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกันและคุยกัน เรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปี นำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็น **“พื้นที่”** สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น **“พื้นที่จริง”** สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น **“พื้นที่เสมือน”** ให้คนได้พบกัน ผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

**ปฏิบัติที่ ๗ พัฒนาคบ** เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน-พัฒนางานไปพร้อมๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น **“บุคคลเรียนรู้”** เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ **“เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)”** (Interactive Learning Through Action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น - ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน **“สุนทรียสนทนา”** (Dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (Deep Listening) ทักษะในการจัดการ Mental Models เป็นต้น

**ปฏิบัติที่ ๘ ระบบให้คุณค่าให้รางวัล** รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น **“สวรรค์ในที่ทำงาน”** ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศเลื่อนชั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป รางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่ม

สร้างสรรค์ เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมาก ก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

**ปฏิบัติที่ ๙ หาเพื่อนร่วมทาง** ทำเป็น

เครือข่าย อย่าทำองค์กรเดี่ยวโดดๆ เพราะจะขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล่าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปด้วย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น **“น้ำทิพย์ชโลมใจ”** และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่ายที่ สคส. เรียนรู้มาจากโครงการจัดการความรู้เพื่อแก้ปัญหาเอดส์ของ UNAIDS และ สคส. ให้ชื่อว่า **“ธารปัญญา”** ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพรวมและเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่าย

**ปฏิบัติที่ ๑๐ จัดทำชุดความรู้**

(Knowledge Assets) ชุดความรู้ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ **“ถอด”** มาจากการทำ AAR (After Action Review) การทำ Peer Assist และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น **“ความรู้จากการปฏิบัติ”** และ **“ความรู้เพื่อการปฏิบัติ”** เมื่อรวบรวมเป็น **“ชุดความรู้”** บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำไปใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ **“สด”** ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว **“ถอด”** ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น **“ชุดความรู้”** จึงมีลักษณะ **“ด้น”** หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา





# นักบริหารระดับสูง ในภาคราชการ

## กับการเติมเต็มความรู้และ ประสบการณ์

■ ศูนย์นักบริหารระดับสูง  
สำนักงาน ก.พ.

สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญ  
มากต่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของ  
นักบริหารระดับสูงในราชการพลเรือน เพราะถือว่า  
นักบริหารระดับสูงคือผู้ที่มี  
บทบาทสำคัญในการกำหนด  
วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์  
ของกระทรวงและกรม รวมทั้ง  
เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบในการ  
นำนโยบายของฝ่ายการเมือง  
มาสู่การปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์  
ผล เป็นผู้ที่ต้องควบคุมดูแลให้  
ส่วนราชการของตนสามารถ  
ให้บริการแก่ประชาชนหรือ  
ลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
นอกจากนี้ รัฐบาลสหรัฐ  
อเมริกายังเห็นว่า การที่  
ราชการจะสามารถดำเนินบทบาทหน้าที่สำคัญในการ  
สนับสนุนส่งเสริม กำหนดมาตรฐาน และควบคุมดูแล  
การทำงานของภาคธุรกิจเอกชน รวมทั้งทำงานร่วมกับ



ภาคธุรกิจเอกชนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากร  
ของราชการโดยเฉพาะนักบริหารระดับสูงจำเป็นต้องมี  
ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และแนวทางการ

ดำเนินงานของภาคธุรกิจเอกชน  
เป็นอย่างดีเช่นกัน

ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลสหรัฐ  
อเมริกาจึงได้มีแนวทางการ  
พัฒนาความรู้ความสามารถ  
และประสบการณ์ของนักบริหาร  
ระดับสูงในราชการพลเรือนใน  
รูปแบบต่างๆ มากมาย โดย  
แนวทางหนึ่งที่น่าสนใจและ  
ควรที่ประเทศไทยจะได้นำมา  
พิจารณาปรับใช้ในราชการ  
พลเรือนตามความเหมาะสม  
ต่อไป นั่นคือการวาง **“ระบบ**

**แลกเปลี่ยนนักบริหารระดับสูงระหว่างภาครัฐและ  
ภาคเอกชน”**



## โครงการแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่าง ภาครัฐ และภาคเอกชนด้านการท่องเที่ยว และบันเทิงของสหรัฐอเมริกา

### ที่มาของโครงการ

สืบเนื่องมาจากการประชุมหารือระหว่างผู้แทนภาคอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ๒๕ แห่งและผู้แทนส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ๗ แห่ง ของสหรัฐอเมริกา (ประกอบด้วย กรมป่าไม้ กรมอนุรักษ์สัตว์ป่าและสัตว์น้ำ กรมอุทยานแห่งชาติ กรมจัดการที่ดิน ฯลฯ) เมื่อ พ.ศ. ๒๕๓๘ เพื่อร่วมกันหาแนวทางในการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในการอนุรักษ์

สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติและ การให้บริการแก่นักท่องเที่ยว โดยส่วนหนึ่งของข้อตกลงร่วมกันคือให้มีโครงการแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในด้านนี้

### เป้าหมาย

๑. เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบันเทิง
๒. เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญและเทคนิคในการบริหารจัดการในด้านอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบันเทิง
๓. เพื่อให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนเกิดความเข้าใจดีขึ้นเกี่ยวกับบทบาทและวิธีการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย
๔. เพื่อให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีองค์ความรู้มากขึ้นในเรื่องเทคนิคและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา ส่งเสริม และดำเนินการในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่นักท่องเที่ยวในการท่องเที่ยวและบันเทิง

### คุณสมบัติของผู้ที่จะสมัคร (ทั้งสองฝ่าย) เข้าร่วมโครงการ

๑. เป็นผู้บริหารระดับสูงจากหน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการในด้านการท่องเที่ยวและบันเทิง
๒. นักบริหารของภาครัฐที่จะสมัครเข้าร่วมต้องดำรงตำแหน่งในระดับ GS-13 (เทียบเท่า นักบริหารระดับรองอธิบดี)
๓. เป็นผู้ที่มีศักยภาพสูงเหมาะสมกับที่จะมารับผิดชอบงานบริหารระดับสูง





- ๔. มีความประจักษ์ในด้านการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ในการทำงาน
- ๕. มีประสบการณ์ที่บ่งชี้ว่าจะสามารถเป็นผู้บริหารได้ต่อไปในระยะยาว

๓. ลักษณะงานที่จะมีการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจของแต่ละฝ่ายก่อน

๔. ผู้สมัครจะต้องยื่นใบสมัครพร้อมประวัติส่วนตัวต่อ Exchange Coordinator (ตั้งขึ้นเป็น

### ระยะเวลาที่แลกเปลี่ยน

กำหนดให้ระยะเวลาที่มีการแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่างกัน ๖๐ - ๙๐ วัน โดยจะต้องไม่มีการขอขยายระยะเวลาในระหว่างที่มีการแลกเปลี่ยน

### บทบาทและลักษณะงานที่จะแลกเปลี่ยน

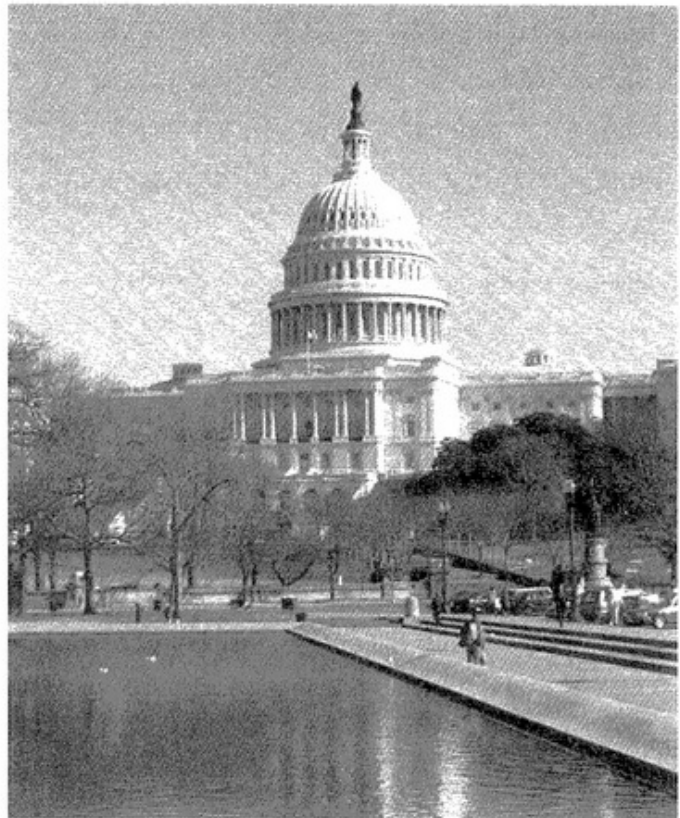
ผู้เข้าร่วมโครงการจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในเชิงการกำหนดนโยบาย โดยอาจเป็นทั้งการลงมือปฏิบัติจริงในงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือเป็นการเรียนรู้งานหรือเป็นการทดลองปฏิบัติงานแบบเสมือนจริง

### จำนวนผู้ที่จะได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการ

ไม่มีการกำหนดตายตัว เท่าที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน มีจำนวนประมาณ ๑๐ คนต่อปี (รวมของทั้งสองฝ่าย)

### การสรรหาและคัดเลือก

- ๑. หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่เข้าร่วมโครงการ จะต้องประกาศรับสมัครอย่างเปิดเผยต่อสาธารณะ
- ๒. ผู้สมัครจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้บังคับบัญชาก่อน



การเฉพาะภายในหน่วยงานของตน) เอกสารที่จะต้องแนบในการสมัคร ต้องระบุงานที่ผู้สมัครประสงค์จะไปปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ที่ต้องการไป และประโยชน์ที่ทั้งตนเองและหน่วยงานต้นสังกัดคาดว่าจะได้รับการได้เข้าร่วมโครงการ ทั้งนี้ ผู้สมัครและผู้บังคับบัญชาต้องหารือร่วมกันก่อน

๕. ผู้บริหารของทั้งส่วนราชการและหน่วยงานเอกชนที่จะมีโครงการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน จะร่วม



กันเป็นคณะกรรมการในการคัดเลือกผู้สมัครให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ

### การจัดผู้สมัครให้ตรงกับงาน

หน่วยงานที่จะเข้าร่วมต้องเป็นหน่วยงานที่ประชุมเมื่อเดือนมกราคม ๒๕๓๘ ได้ตกลงกันไว้ ซึ่งได้มีการกำหนดไว้ทั้งชื่อหน่วยงาน รวมทั้งขอบเขตของลักษณะงานเชิงนโยบายในด้านการบริการด้านการท่องเที่ยวและบันเทิงที่จะให้มีการแลกเปลี่ยน เช่น การวางนโยบายด้านการตลาด การวางแผน การกำหนดนโยบายในการให้บริการ การกำหนดนโยบายในการ



พัฒนาพนักงาน การวางยุทธศาสตร์ในการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นต้น

### แนวทางการบริหาร

๑. ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีการจัดทำข้อตกลงระหว่างกันว่า ในการเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนนี้ มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างไร

๒. ระหว่างที่นักบริหารเข้าร่วมโครงการจะต้องมีการติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบ และจัดทำรายงานผลการประเมินอย่างเปิดเผย

๓. หลังจากสิ้นสุดระยะเวลาแลกเปลี่ยน ทั้งสองฝ่ายจะต้องดำเนินการประเมินผลและรายงานอย่างเป็นทางการ

๔. ทั้งสองฝ่ายจะต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบเป็นการเฉพาะภายในหน่วยงานของตนซึ่งเรียกว่า "Exchange Coordinator" เพื่อรับผิดชอบการบริหารจัดการและการติดต่อประสานงานโครงการนี้เป็นการเฉพาะ

### แนวทางการดูแลในเรื่องผลประโยชน์

#### กับข้อแและจริยธรรม

๑. นักบริหารที่ได้รับคัดเลือกเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของทางราชการในเรื่องการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน

๒. ก่อนที่นักบริหารจะเริ่มเข้าทำงานตามโครงการ จะต้องส่งเอกสารที่ระบุหน้าที่และความรับผิดชอบของนักบริหารที่จะเข้าร่วมโครงการ ไปให้หน่วยงานทั้งผู้รับและผู้ให้ได้พิจารณาความเหมาะสมและถูกต้องก่อน

๓. หน่วยงานที่ปรึกษาด้านจริยธรรมของรัฐจะต้องพิจารณาประวัติของนักบริหารของทั้งสองฝ่ายที่จะสมัครเข้าร่วมโครงการ รวมทั้งพิจารณาหน้าที่และความรับผิดชอบที่นักบริหารจะไปรับผิดชอบตามโครงการแลกเปลี่ยน แล้วสัมภาษณ์นักบริหาร เพื่อให้แน่ใจว่าเมื่อเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยน จะไม่มีปัญหาด้านผลประโยชน์ทับซ้อน ขั้นตอนนี้ จะต้องดำเนินการให้เสร็จสิ้นก่อนที่นักบริหารจะเริ่มปฏิบัติงานตามโครงการ





๔. การมอบหมายงานให้รับผิดชอบที่นอกเหนือไปจากการตกลงกัน และนอกเหนือไปจากที่ส่งให้หน่วยงานที่ปรึกษาด้านจริยธรรมพิจารณา จะกระทำไม่ได้ระหว่างที่นักบริหารได้เริ่มปฏิบัติงานแล้ว เว้นแต่จะมีการทบทวนอย่างเป็นทางการและเปิดเผย

๕. นักบริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับจริยธรรมและจรรยาบรรณอย่างเคร่งครัด การปฏิบัติงานและการตัดสินใจจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยโปร่งใสและซื่อสัตย์ ปลอดภัยจากการขัดกันของผลประโยชน์

### แบบประมาณค่าใช้จ่าย

๑. โดยทั่วไป จะไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ เพิ่มขึ้นเป็นพิเศษในการเข้าร่วมโครงการ

๒. เงินเดือน ค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยง และค่าใช้จ่ายปกติที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ผู้เข้าร่วมแต่ละฝ่ายจะได้รับจากหน่วยงานต้นสังกัดของตนตามปกติ เว้นแต่เป็นค่าใช้จ่ายพิเศษที่เกิดจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานผู้รับ หน่วยงานผู้รับจะต้องรับผิดชอบ อย่างไรก็ตาม อาจมีการเจรจาตกลงกันแต่แรกก็ได้ เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบของทางราชการสหรัฐอเมริกา

### ข้อคิดสำหรับเรื่องนี้

ประสบการณ์ด้านการแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนกรณีของสหรัฐอเมริกาที่เสนอมานี้ น่าจะให้แนวคิดหลายประการ โดยเฉพาะ

ความจำเป็นที่นักบริหารของทั้งสองฝ่ายต้องเข้าใจและรู้จักแนวคิด ยุทธศาสตร์ และวิธีการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อที่แต่ละฝ่ายจะสามารถดำเนินบทบาทหน้าที่ได้อย่างสอดคล้องสัมพันธ์กัน และเมื่อเป็นเช่นนี้ ก็เกิด **“พลังร่วม”** ที่จะนำพาผลักดันให้ประเทศชาติสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกต่อไป

โดยข้อเท็จจริง หลังจากที่ราชการสหรัฐอเมริกาได้ดำเนินการโครงการนี้มาตั้งแต่ปี ๒๕๓๘ ได้ประสบความสำเร็จด้วยดีมาโดยลำดับ ในเวลาต่อมา ราชการสหรัฐอเมริกาก็ได้จัดให้มีโครงการแลกเปลี่ยนนักบริหารและผู้เชี่ยวชาญอีกหลายสาขา (เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) กับภาคเอกชนซึ่งจะได้หาโอกาสนำมาเล่าสู่กันฟังในโอกาสต่อไป

หากประสบการณ์นี้จะเป็นประโยชน์ต่อราชการไทย ผู้เขียนมีความเห็นว่าควรดำเนินการในลักษณะของการนำร่องภายในขอบเขตเล็กๆ ก่อน เช่น เริ่มทดลองแลกเปลี่ยนนักบริหารระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนในกลุ่มกระทรวงทางเศรษฐกิจ มีการกำหนดโควตาอย่างค่อยเป็นค่อยไป มีการติดตามผลและวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเกิดผลสำเร็จแล้ว จึงค่อยขยายผลให้กว้างขวางตามความเหมาะสมต่อไป





# The Human Capital Journey :

## เส้นทาง(ที่ยังสับสน)สู่บทบาทใหม่ ของการบริหารทุนมนุษย์

■ ดร.สุพจน์ เบลี \*

### ๑ หรือเป็นเพียงแฟนตาซีทางการบริหาร

ถ้าย้อนกลับไปเมื่อสี่สิบกว่าปีก่อนในช่วงทศวรรษที่ ๘๐ เราจะเห็นตำราตำราด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม กระบวนการ และหน้าที่งานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือกบุคลากร และการบริหารเงินเดือนค่าจ้าง เป็นต้น แต่ครั้งพอถึงยุคทศวรรษที่ ๙๐ ตำราด้านนี้ได้พลิกโฉมไปอย่างรวดเร็วและหนังสือการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ซึ่งมีกลิ่นกลาดตามร้านหนังสือทั่วไป ได้ก้าวเข้ามาแทนที่ พร้อมกับมีกระแสเรียกร้องให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์หรือหุ้นส่วน



ธุรกิจ (Strategic business partners) กับองค์กรอย่างแท้จริง

มาถึงศตวรรษที่ ๒๑ ในยุคปัจจุบันเริ่มมีการพูดถึง **"การบริหารทุนมนุษย์"** กันมากขึ้นเรื่อยๆ จนกลายเป็นแฟชั่นในหมู่มืออาชีพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ขณะที่คนอีกจำนวนมากยังแยกไม่ออกว่า **"ทุนมนุษย์"** นั้นต่างจาก **"ทรัพยากรบุคคล"**

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล-นวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษาวิจัยเขียนบทความ บรรยายและสอนหนังสือด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การบริหารทุนมนุษย์ การวัดประเมินสมรรถนะและขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) การบริหารความเสี่ยง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง

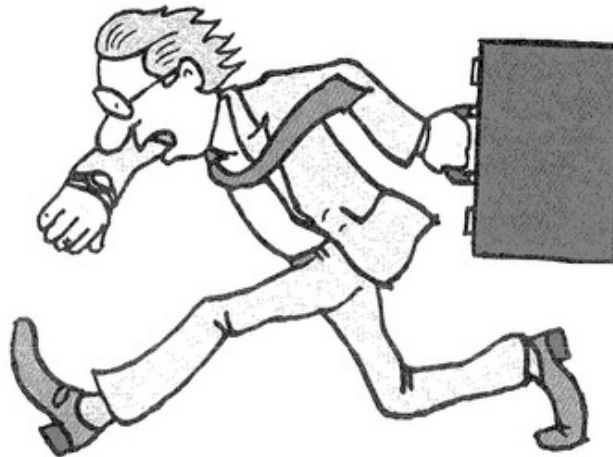
อย่างไร และหลายคนพอได้ยินคำว่า **“ทุนมนุษย์”** ก็ถึงกับเสียชีวิตเพราะรู้สึกว่าคำนี้มีความหมายส่อไปในทางที่มองคนเป็นสินทรัพย์เช่นทรัพย์สินอื่นๆ อันอาจส่งผลต่อระดับแรงจูงใจ ความไว้วางใจและความจงรักภักดีต่อองค์กร

## ๒. ความแตกต่างระหว่าง **“การบริหารทุนมนุษย์”** กับ **“การบริหารทรัพยากรบุคคล”**

ความสับสนและความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับแนวความคิดข้างต้น ทำให้บางคนแย้งว่า การบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital management) ไม่ได้แตกต่างไปจากการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ แต่ศาสตราจารย์ แอนดรูว์ เมโย สาขาการบริหารทุนมนุษย์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนใน

ประเทศอังกฤษ กล่าวว่า การบริหารทุนมนุษย์ ต่างจากการบริหารทรัพยากรบุคคล ตรงที่เน้นความสำคัญของคุณค่าหรือมูลค่าของคน (Value of People) และสิ่งที่คนในองค์กรผลิตหรือสร้างขึ้น (What they produce) แต่ไม่ได้เน้นที่หน้าที่ด้านการบริหารงานบุคคล (HR Functions) ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงเกี่ยวกับการประเมินผลกระทบของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (Impact of People Management Practice) และความทุ่มเทพยายามของคนต่อความสำเร็จขององค์กร (Contribution of People to Bottom-Line Performance) \*

เมื่ออาชีพหลายคนอาจจะเข้าใจผิดว่า พอเข้าสู่ยุคแห่งการบริหารทุนมนุษย์และการเป็นหุ้นส่วนเชิง



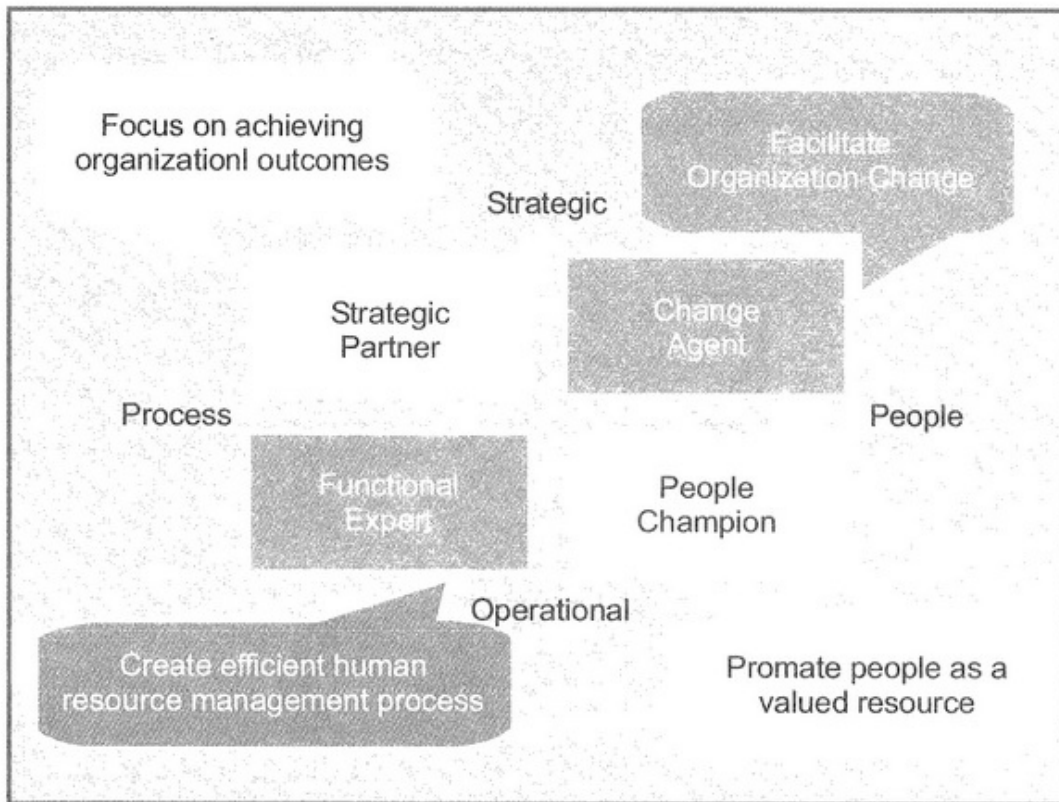
\* สำนักงาน ก.พ. ได้นำระบบการประเมินสมรรถนะขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดตามแนวทาง HR Scorecard มาใช้ในระบบราชการ จึงถือว่าสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ และการปรับบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล



ยุทธศาสตร์แล้ว กิจกรรม กระบวนการและหน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คงจะหมดความสำคัญและอาจไม่จำเป็นต้องทำอีกต่อไป เหมือนกับสำนวนฝรั่งที่ว่า “โยนเด็กทารกทิ้งไปพร้อมกับน้ำในถังอาบน้ำ” หรือ Throw the baby out with the bath water อย่างไรก็ตาม ในโลกแห่งความจริง หน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก็จะยังคงอยู่ต่อไป แต่จะต้องทำอย่างมืออาชีพมากยิ่งขึ้น และต้องมีการปรับบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลเสียใหม่ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปด้วย

### ๓. บทบาทใหม่ด้านการบริหารทุนมนุษย์

เพื่อแก้ปัญหาความสับสนที่เกิดในหมู่มืออาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล Dave Ulrich ได้เสนอแนวทางในการปรับบทบาทใหม่ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ไว้ในหนังสือ Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results เมื่อปี ค.ศ.๑๙๙๗<sup>๒</sup> โดยระบุบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๔ บทบาท ดังที่แสดงในแผนภาพ



<sup>๒</sup> บทความนี้อ้างอิงจาก Ulrich, David (1997) Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Harvard Business School Press, Boston.

จากแผนภาพ Ulrich ได้แยกบทบาทด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยใช้คำเปรียบเทียบ (Metaphor) โดยบางบทบาทอาจจะเน้นยุทธศาสตร์มากกว่าการปฏิบัติ ขณะที่บางบทบาทอาจจะเน้นกระบวนการมากกว่าตัวบุคคล บทบาททั้ง ๔ ประกอบด้วย

**๓.๑ การเป็นผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่งาน (Functional Administrative Expert)** เป็นบทบาทของการบริหารโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมสำคัญของบทบาทนี้มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงกระบวนการงานและการให้บริการด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

**๓.๒ การเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic partner)** เป็นบทบาทของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ เพื่อสนับสนุนการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติ โดยกิจกรรมสำคัญของบทบาทนี้ก็คือการสร้างสอดคล้องระหว่างการบริหารทรัพยากรบุคคล กับยุทธศาสตร์ขององค์กร ผ่านทางกระบวนการวินิจฉัยขององค์กร เป็นต้น


**๓.๓ การเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)** เป็นบทบาทของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เพื่อพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยกิจกรรมสำคัญของบทบาทนี้ ประกอบด้วยการบริหารและการสร้างขีดความสามารถเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

**๓.๔ การเป็นผู้ชนะด้านบุคลากร (People Champion)** เป็นบทบาทของการบริหารเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความทุ่มเทพยายามในการสร้างผลงาน เพื่อสร้างขีดความสามารถและความมุ่งมั่น

ต่อความสำเร็จ โดยกิจกรรมสำคัญของบทบาทนี้ คือ การรับฟังและตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งจัดหาทรัพยากรสำหรับการทำงาน เป็นต้น

## ๔. แล้วเราจะเดินไปทางไหน

ถ้าพิจารณาบทบาทใหม่ด้านการบริหารทุนมนุษย์ทั้ง ๔ บทบาท คงทำให้มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ประจักษ์ว่า เราไม่จำเป็นต้องละทิ้งบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบดั้งเดิม ซึ่งทำดีอยู่แล้ว แต่จะทำอย่างไรจึงจะทำงานอย่างเป็นมืออาชีพมากขึ้น ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามแสดงบทบาทใหม่ดังที่กล่าวข้างต้นให้ดีที่สุด กล่าวคือ เรายังคงต้องให้บริการด้านทรัพยากรบุคคลต่อไป แต่ต้องเน้นการให้คำปรึกษาเชิงยุทธศาสตร์แก่องค์กรมากขึ้น (Provide HR Services with more strategic advice) และการจะทำอย่างนั้นได้ มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับความจำเป็นของธุรกิจและพันธกิจในอนาคต ให้ความสำคัญกับคลื่นลูกใหม่ในองค์กร จัดการสวัสดิการและความเป็นอยู่ของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์กรเป็นนายจ้างที่คนอยากทำงานด้วย (Employer of Choice) กล่าวโดยสรุป มีอาชีพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คงจะต้องทุ่มเทเวลาและพลังเพื่อแสดงบทบาทในการเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ การเป็นผู้รับการเปลี่ยนแปลง และการเป็นผู้ชนะด้านบุคลากรให้มากขึ้นกว่าเดิม....

ถึงเวลาที่จะต้องสลัดคราบการบริหารงานบุคคลแบบโบราณทิ้งไปเสียที! 

# คุยเรื่องเมืองลอดชอง

## เหลียวมองการบริหาร "คน"(๑):

### การสืบทอดตำแหน่ง VS ทายาทอสูรย์หรือผีปอบ?

■ S.MALEE <sup>๑</sup>

**ปู** **จุดเหตุ: ความรู้ไร้พรมแดน**

เครื่องบินโดยสารของบริษัทการบินไทยนำผมไปถึงสนามบินขางซีของสิงคโปร์ หลังจากที่ต้องทนนั่งเบียดเสียดในชั้นประหยัด และฟังเสียงอันแข็งแรงแของผู้โดยสารชาวจีนเมืองลอดชองตลอดชั่วโมงเศษของการเดินทางที่ผ่านมา การเดินทางข้ามประเทศของคนจำนวนมากในแต่ละวันอย่างนี้ เหมือนจะสะท้อนว่ากระแสโลกาภิวัตน์นั้นทำงานอย่างไร้จักเหน็ดเหนื่อยเร่งให้มีการไหลเวียนเปลี่ยนถ่ายเทคโนโลยีเงินทุนวัฒนธรรมและองค์ความรู้ระหว่างกันโดยเสรี ประเด็นสุดท้ายดูเหมือนจะตรงกับเป้าหมายของการเดินทางของผมครั้งนี้มากที่สุด ใช่ครับ...ผมกำลังเดินทางไปแลกเปลี่ยนและเรียนรู้กับคนในวิชาชีพเดียวกันในประชาคมเอเชียอาคเนย์

ย้อนกลับไปเมื่อปลายเดือนมกราคม ๒๕๕๙ กระทรวงการต่างประเทศโดยสำนักงานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ ได้ขอให้สำนักงาน ก.พ.จัดวิทยากรไปร่วมบรรยายในหลักสูตร "การปฏิรูประบบราชการ" ให้กับข้าราชการจากประเทศอนุภูมิภาคกลุ่มแม่น้ำโขง ระหว่างวันที่ ๒๖-๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๙ ณ สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนของสิงคโปร์ (Civil Service College) ซึ่งเป็นความร่วมมือของไทยและสิงคโปร์ ที่จะช่วยกันยกระดับการพัฒนาของประเทศเพื่อนบ้าน

หลังจากที่ทราบว่าคุณานเลขาธิการ ก.พ. (ปรีชา วัชรากัย) ได้มอบหมายให้ผมไปเป็นวิทยากร ผมฉุกคิดขึ้นได้ว่า ไปสิงคโปร์ครั้งนี้ น่าจะถือโอกาสแวะไปเยี่ยมเยียนหน่วยงานของรัฐบาลสิงคโปร์ด้วย เพราะนอกจากจะไม่

<sup>๑</sup> surapong@ocsc.go.th ที่มหาวิทยาลัยการบริการทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษา ค้นคว้า วิจัย พัฒนาระบบ และบรรยายเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ HR Scorecard การบริหารความเสี่ยง และการบริหารการเปลี่ยนแปลง บทความนี้เรียบเรียงจากประสบการณ์การไปปฏิบัติราชการและการศึกษาดูงาน ณ ประเทศสิงคโปร์ ระหว่างวันที่ ๒๖ กุมภาพันธ์ - ๓ มีนาคม ๒๕๕๙ ความเห็นในบทความนี้ไม่จำเป็นต้องสะท้อนแนวคิดหรือจุดยืนของผู้เขียน สำนักงาน ก.พ. หรือวารสารข้าราชการแต่อย่างใด



ต้องควักกระเป๋าจ่ายค่าเครื่องบินข้ามน้ำข้ามทะเลเองแล้ว ยังจะเป็นโอกาสอันดีที่จะได้ไปติดตามองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการคน เมื่อจะได้นำข้อดีๆ ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับระบบราชการของเราได้บ้าง

อย่างนี้ต้องถือว่าเป็นการยิงนกสองตัวด้วยกระสุนเพียงนัดเดียวครับ! และต้องขอขอบคุณผู้บังคับ

บัญชาทุกท่านที่พลอยเห็นดีเห็นงามกับข้อเสนอของผม แต่ไม่ยากำขับกำขาวว่า “เยี่ยมมวหนอยนะ (แต่ไม่ได้แนะนำให้หอบบะหมี่สำเร็จรูปไปกิน) และกลับมาแล้วก็อย่าลืมห่วงทอดความรู้และประสบการณ์ให้เพื่อนร่วมงานด้วย” อันนี้ต้องขอชื่นชมและปรบมือให้ เพราะเป็นวัฒนธรรมของการบริหารองค์ความรู้ในสำนักงาน ก.พ. ที่ปฏิบัติสืบเนื่องกันมา (หลายยุคก่อนผม)

จึงถือโอกาสนี้นำสาระความรู้เล็กๆ น้อยๆ มาเล่าให้แฟนๆ วารสารข้าราชการฟังเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการคนในระบบราชการเมืองลอดช่องพอเป็นกระสายสีก ๒ ตอน โดยตอนที่ ๑ ในฉบับนี้จะเป็นเรื่องการสืบทอดตำแหน่งและการสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ หรือ Management Succession Plan ส่วนฉบับหน้า จะนำเสนอตอนที่ ๒ เรื่อง การดูแลคุณภาพชีวิตของข้าราชการหรือที่ชาวเมืองลอดช่องเขาเรียกว่า Work Life Harmony... เพื่อไม่ให้เสียเวลาและเป็นการประหยัดหน้ากระดาษ ติดตามตอนแรกเลยดีกว่าครับ



### ความต่อเนื่อง... มิใช่สืบทอดทายาทจตุรหรือผียอบ!

เวลาพูดถึงแผนสืบทอดตำแหน่ง (Management Succession Plan) หลายท่านมักจะนึกไปถึงว่า “ถ้านาย หัวหน้าหรือผู้บริหารท่านนั้นไปแล้วใครจะขึ้นต่อ” หรือ “มีการวางตัวใครไว้ให้ดำรงตำแหน่ง” ความเข้าใจเช่นนี้จริงๆ แล้วก็ไม่ได้ผิด เพราะนี่คือหัวใจสำคัญของการวางแผนสืบทอดตำแหน่งและความต่อเนื่องในการบริหารราชการ แต่สิ่งที่เกิดขึ้นในโลกแห่งความจริงและมักนำไปสู่ความผิดพลาดอย่างมหันต์ก็คือ คนที่สืบทอดตำแหน่งมักไม่ค่อยได้เตรียมพร้อม อันอาจส่งผลทำให้ได้คนที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ได้รับการยอมรับขึ้นดำรงตำแหน่งระดับสูง



ผู้เขียนกับ (ซ้าย) Ms Mary Lim ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส ซึ่งดูแลระบบ Administrative Service และ (ขวา) Ms. Ong Poh Chin ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโส ดูแลเรื่อง Work Life Harmony ทั้งคู่ปฏิบัติงานในสำนักพัฒนานโยบายการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ของสิงคโปร์ การพบปะหารือครั้งนี้ มี Mr. Eddie Ho ผู้จัดการฝ่ายสื่อสารและวิเทศสัมพันธ์ เข้าร่วมพูดคุยด้วย

รัฐบาลสิงคโปร์เขาก็ตระหนักดีถึงประเด็นนี้ จึงมีโครงการวางแผนการสืบทอดตำแหน่ง ด้วยการเตรียมข้าราชการให้พร้อมรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งระดับสูง โดยเรียกข้าราชการกลุ่มนี้ว่ากลุ่ม “Administrative Service”

ข้าราชการกลุ่มนี้มีความสำคัญมาก เพราะจะมีโอกาสก้าวขึ้นเป็นนักบริหารระดับสูงในราชการ เช่น ตำแหน่งปลัดกระทรวง หัวหน้าส่วนราชการ เจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของหน่วยงาน (CEOs) หรือคณะกรรมการบริหารต่างๆ สำคัญถึงขนาดที่อดีตนายกรัฐมนตรีโก๊ะ จกตง เคยพูดไว้ในปี พ.ศ.๒๕๓๖ ว่า “ข้าราชการกลุ่ม Administrative Service มีความสำคัญสูงสุดตามโครงสร้างการบริหารราชการของสิงคโปร์ เพราะมีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารซึ่งดำรงตำแหน่งทางการเมืองได้ทราบแนวโน้ม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน รักษามาตรฐานการทำงานและการให้บริการ กำหนดนโยบายและนำนโยบายไป

**ปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศสิงคโปร์มีความมั่นคงและประสบความสำเร็จ”**

ดังนั้น ถ้าพิจารณาตามแนวทางนี้แล้ว จะเห็นว่า การสืบทอดตำแหน่งและความต่อเนื่องในการบริหารราชการ จึงมิใช่การตั้งททายาทหรือสืบต่อกัน แต่เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับข้าราชการเพื่อรับการแต่งตั้งในตำแหน่งระดับสูง พูดง่าย ๆ ก็คือ ถ้ามีการเตรียมคนให้พร้อมรออยู่แล้ว ก็ไม่ต้องห่วงว่า จะหา “คนเก่งและดี” แทนไม่ได้

### แล้วจะเตรียมความพร้อม...ทำอย่างไร?

หน่วยงานที่ทำหน้าที่คล้ายๆกับสำนักงาน ก.พ.ของไทย คือ The Singapore Public Service Division ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี จะเป็นได้ไฉนใหญ่ในการเตรียมความพร้อม (Groom) ให้กับข้าราชการกลุ่ม Administrative Service

<sup>๒</sup> ปรากฏในเอกสารบรรยายสรุปของเจ้าหน้าที่ฝ่ายสิงคโปร์





เพราะเป็นกลุ่มคนสำคัญซึ่งถือเป็นทรัพย์สินของระบบราชการ ไม่ใช่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่เข้ามาแล้วต้องตาย (เกษียณ) ที่นั่น แบบ “ลูกหม้อ” เท่านั้น หรือประเภท “คนของข้า...ใครห้ามแตะ..จะเอาไปไหนไม่ได้ ต้องอยู่ที่นี้เท่านั้น” ดังนั้น จึงต้องใช้การบริหารแบบรวมศูนย์ จะปล่อยให้ส่วนราชการทำกันไปคนละทิศละทางไม่ได้

คุณแมรี่ ลิม (Mary Lim) ผู้ช่วยผู้อำนวยการอาวุโสในสำนักพัฒนานโยบายการบริหารงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ของสิงคโปร์ ซึ่งเป็นผู้ดูแลระบบ Administrative Service เล่าให้ผมฟังว่า วิธีการเตรียมความพร้อมก็มีตั้งแต่การอบรมและพัฒนาอย่างเป็นระบบครบองค์ (Comprehensive) การมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายในหลากหลายหน่วยงาน การเข้ารับการอบรมในหลักสูตรสำคัญและโครงการฝึกอบรมอื่นๆ ไปจนถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้และทักษะอย่างรอบด้านและต่อเนื่อง

เรียกว่าเป็นการพัฒนาอย่างเอาจริงเอาจัง เพื่อสร้างคนให้พร้อมสืบทอดตำแหน่งจริงๆ ไม่ใช่ก้าวขึ้นมาเพราะ “ค่าของคน อยู่ที่ที่เป็นคนของใคร” หรือสืบทอดตำแหน่งแบบ “โตเพราะกินข้าว เฒ่าเพราะอยู่นาน” ตามระบบอาวุโส ที่คนมาก่อนต้อง (ตาย) ไปก่อน อย่างที่บางประเทศที่ภูมิคุ้มกันทางการบริหารบกพร่อง นิยมทำกัน!

## หนทางที่จะเข้าสู่กลุ่ม Administrative Service

การจะเข้าสู่กลุ่ม Administrative Service จะต้องผ่านการพัฒนาก่อน และจะคัดเลือกเอาเฉพาะคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเท่านั้น และเมื่อเข้ากลุ่มแล้ว

ก็จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อไปอีก จึงขอเล่าให้ท่านผู้อ่านเห็นภาพการพัฒนาข้าราชการเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการสืบทอดตำแหน่งของรัฐบาลขนาดเล็ก (ชื่อที่ใช้เรียกสิงคโปร์ในสมัยโบราณ แปลว่า เมืองแห่งท้องทะเล) พอเป็นสังเขปดังนี้ครับ

ในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ รัฐบาลสิงคโปร์ได้ริเริ่มโครงการพัฒนานักบริหาร "Management Associate Programme" ซึ่งเป็นโครงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพและเตรียมพร้อมให้กับข้าราชการที่มีศักยภาพ เพื่อก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งนักบริหารระดับสูงในระบบราชการ โดยมีระยะเวลาการพัฒนายาวนานถึง ๔ ปี มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้พื้นฐานด้านการบริหารให้แข็งแกร่ง และมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าทำงาน (Job Rotation) เพื่อให้มีประสบการณ์ในหลากหลายหน่วยงาน ตั้งแต่การกำหนดนโยบายไปจนถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในช่วง ๒ ปีแรก ข้าราชการในโครงการนี้จะเริ่มรับราชการในกระทรวงต้นสังกัดเพื่อให้มีความรู้และประสบการณ์ ในวิชาชีพหรือสายงานที่ตนเองเลือก ส่วนที่เหลืออีก ๒ ปีหลัง จะได้รับการมอบหมายให้ปฏิบัติราชการในกระทรวงอื่น และเมื่อสิ้นสุดโครงการคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม และมีความประสงค์ ก็จะได้รับคัดเลือกให้เข้ากลุ่ม Administrative Service

## ดิวัตร... หลักสูตรมหาฐาน (The Milestone Programmes)

ในช่วง ๒-๓ ปีแรก ผู้เข้าร่วมโครงการพัฒนานักบริหาร จะได้รับการอบรมหลักสูตรพื้นฐานแบบเต็มเวลา เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้างและหลักการบริหารของรัฐบาลสิงคโปร์อย่างลึกซึ้ง รวมทั้งการพัฒนาทักษะ



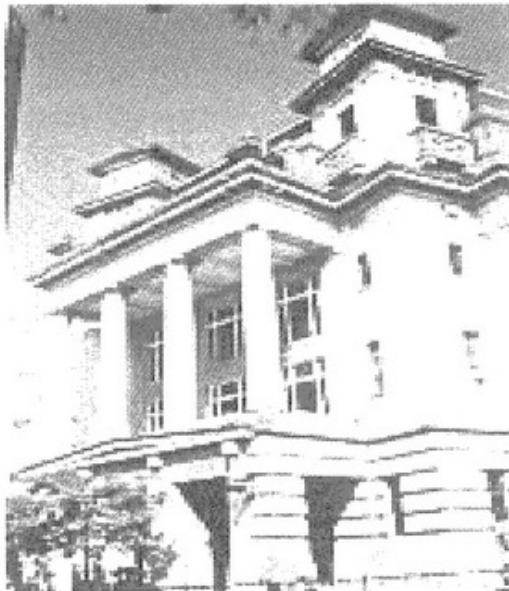
ที่จำเป็น เช่น การเงิน งบประมาณและกฎหมาย ตลอดจนมีโอกาสให้ไปปฏิบัติงาน (Attachment) ในหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนหรือองค์กรทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ และมีการเดินทางไปศึกษาดูงานในกลุ่มอาเซียนบางประเทศ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ (Networking) กับข้าราชการในภูมิภาคด้วย

เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง ข้าราชการที่มีประสบการณ์สูงซึ่งอาจจะเป็นผู้อำนวยการ (Director) อยู่แล้วหรือกำลังจะเป็น จะได้เข้าหลักสูตร Senior Management Programme ส่วนคนที่มีตำแหน่งสูงกว่าผู้อำนวยการจะได้รับการพัฒนาในหลักสูตร Leaders in Administration Programme ซึ่งเน้นการสร้าง ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับกระบวนการและสิ่งท้าทายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ การพัฒนาทักษะการบริหารและการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อสภาพและพัฒนาการทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองของภูมิภาคและของโลก นอกจากนี้ยังเปิดโอกาสให้ผู้เข้า

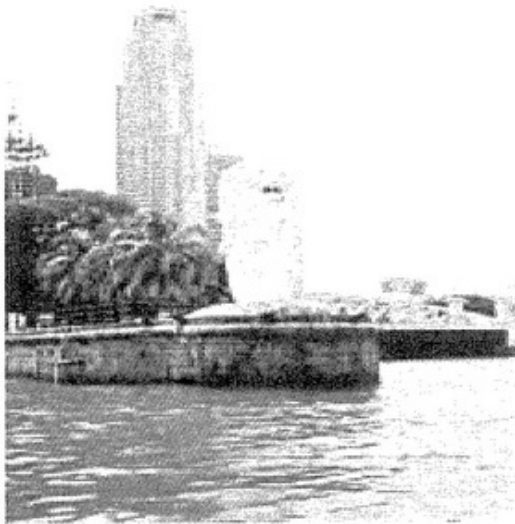
ร่วมได้เรียนรู้จากเครือข่ายข้าราชการระดับสูงของประเทศที่เดินทางไปศึกษาดูงานด้วย

### การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

นอกจากการพัฒนาในหลักสูตรมาตรฐานที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว ผู้เข้าร่วมโครงการยังมีโอกาสได้รับการพัฒนาด้วยการเรียนรู้จากการทำงานจริง (On the Job Learning) และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบอื่นๆ ด้วย เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป การลาพักเพื่อพัฒนาผลงานทางวิชาการ (Sabbaticals) การไปปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาสั้นๆ (Attachment and secondment Opportunities) กับหน่วยงานในลิงคโปรหรือองค์กรระดับนานาชาติเพื่อให้มีประสบการณ์ในการทำงานหรือให้บริการกลุ่มผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการและคณะกรรมการบริหารของบริษัทที่รัฐบาลถือหุ้นหรือคณะกรรมการอื่นๆ ด้วย



ภาพอาคารสถานที่ราชการ



ภาพตึกกระฟ้าสองฝั่งแม่น้ำสิงคโปร์  
และบริเวณท่าเรือ

## เมื่อถึงคราวจะแต่งตั้งให้สืบทอด ตำแหน่ง

สำนักงาน ก.พ.ของสิงคโปร์ จะเป็นผู้กำหนดนโยบายในการแต่งตั้งและมอบหมายงาน (Posting and Deployment Policies) เพื่อให้ข้าราชการกลุ่มนี้เป็นผู้นำที่มีความรู้รอบในระบบราชการ (Well-Rounded Leaders) จึงต้องมีการมอบหมายและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในงานที่หลากหลาย เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคง และการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้มีประสบการณ์ทั้งในงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติงานสนับสนุน (Staff) และงานปฏิบัติในสายงานหลัก (Operation) ในทุกภาคส่วนของระบบราชการ

**นี่เป็นการยืนยันแนวคิดที่ว่า ข้าราชการผู้มีผลงานและศักยภาพ ถือเป็นสมบัติของส่วนราชการ และต้องพร้อมรบอย่างไม่เกี่ยงสนาม เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐบาลสิงคโปร์ จะมีนักบริหารระดับสูงสืบทอด**

## ตำแหน่งและมีความต่อเนื่องในการบริหารอยู่ ตลอดเวลา

ถึงแม้ว่า สำนักงาน ก.พ.ของสิงคโปร์ จะเป็นได้ไผ่ใหญ่ในการบริหารจัดการ แต่คุณแมรี ลี้ม บอกกับผมว่า โดยปกติแล้วในการแต่งตั้ง โยกย้ายและมอบหมายงานให้กับข้าราชการกลุ่มนี้ จะมีการหารือกับหัวหน้าส่วนราชการและได้รับข้อมูลสนับสนุนจากกระทรวงหรือหน่วยงานต้นสังกัดของข้าราชการอยู่ตลอดเวลา จึงสะท้อนว่าหน่วยงานเองก็ตระหนักและเอาใจใส่ต่อการวางแผนการสืบทอดตำแหน่งทางการบริหารอย่างจริงจัง ...**ไม่ทำเหมือนกับไก่ได้พลอย!**

ผมได้รับการบอกเล่าเพิ่มเติมว่า ส่วนราชการของสิงคโปร์จะต้องจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งสำหรับผู้ที่มีความสมบัติน่าที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนักบริหารระดับสูง ทั้งแผนระยะกลาง (๒-๔ ปี) และแผนระยะยาว (๕-๑๐ ปี) เตรียมไว้ด้วย ซึ่งต้องถือว่ารอบคอบและไม่ประมาท (และแหว่ๆ มาว่า ต่อไปนี้การกำหนดตำแหน่งระดับสูงในราชการ



ไทย ก็จะต้องมีการจัดทำแผนอัตรากำลังไว้ล่วงหน้า เช่นกันครับ)

### สอบคนตามห้อง: Administrative Service กับ Hipps


ผมใช้เวลาประมาณ ๓ ชั่วโมง พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรื่องการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งและสร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการกับคุณแมรี ลิมแห่งสำนักงาน ก.พ. เมืองลอดซ่อง เธอบอกว่า ทราบว่าเมืองไทยก็มีระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอยู่เหมือนกัน และเคยค้นคว้าเกี่ยวกับระบบซึ่งปัจจุบันถือว่าเป็นหลักเก่าในเขตใหม่ คือ ระบบฟาสต์แทร็ค (เดิม) กับชื่อใหม่คือ ฮิปส์ ซึ่งท่านผู้อ่านคงเคยได้ยินชื่อแล้ว ผมขอบคุณเธอ และสัญญาว่าจะแจ้งข่าวความคืบหน้าของระบบฮิปส์ให้ทราบ พร้อมกับครุ่นคิดคำนึงว่า อย่างนี้เองที่เรียกว่า “โลกความรู้ไร้พรมแดน”

ภารกิจของผมจบลงอีกวันด้วยการเดินออกจากอาคารสำนักงาน The Treasury อันเป็นที่ตั้งของสำนักงาน ก.พ. สิงคโปร์ (ซึ่งมีการรักษาความปลอดภัย

แน่นหนา มีการตรวจหนังสือเดินทาง และเอ็กเรย์กระเป๋าเอกสารก่อนเข้าอาคาร) จากนั้นเดินไปขึ้นรถไฟใต้ดินกลับโรงแรมที่พักซึ่งอยู่ในย่านที่ใกล้กับถนนออร์ชาร์ด

ถ้าท่านผู้อ่านกำลังคิดว่า พอตกลงเย็นผมคงจะไปเดินเลือกซื้อสินค้าที่ห้องของห้างหรูแถวนั้น ก็เป็นการเดาผิดครับ เพราะดอลล่าร์ในกระเป๋าของผมนั้นไม่อำนวยสักเท่าไร แถมเสียงของคุณเพิร์ล เจ้าหน้าที่ช่างพูดของกระทรวงการต่างประเทศสิงคโปร์ ซึ่งเป็นคนดูแลผม ยังก้องอยู่ในหูตลอดว่า “คนไทยมาสิงคโปร์ ชอบซื้อแต่ของแบรนด์เนมหอบกลับไปเป็นกรุส แต่ตอนฉันไปกรุงเทพฯ ฉันชอบไปเดินซื้อของที่ตลาดนัดสวนจตุจักร ของดี หลากหลายและราคาถูก”

คำพูดของเจ้าหน้าที่สิงคโปร์ กระซอกจิตสำนึกในการช่วยเศรษฐกิจของประเทศอย่างแรง แถมยังช่วยให้ผมไม่ต้องถึงแตกในเดือนต่อมาด้วย!

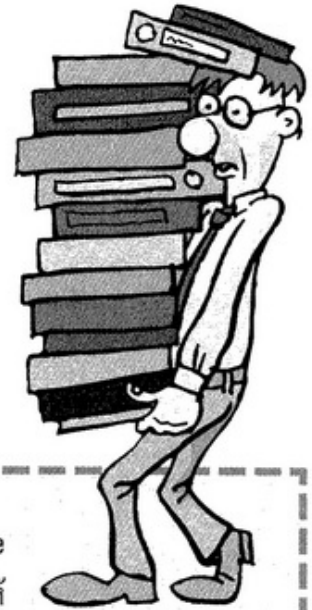
(ฉบับหน้ารอดติดตามแนวทางการบริหารคุณภาพชีวิตหรือ Work Life Harmony ในราชการสิงคโปร์ครับ) 



# วัฒนธรรม

## ขอบองค์ของคุณ เกื้อหนุนพนักงานดีแค่ไหน

■ ดร. ภาณุภคย์ วรพีอัติชา \*



**U** บทความต่อเนื่องชุดสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-Life Balance Series) ตอนนี้ จะขอกล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work-Life Balance-WLB) ที่ดี

ลองใช้เวลาสักนิด อ่านคุณลักษณะ ๒๐ ประการของวัฒนธรรมองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนพนักงานขององค์กร ให้บรรลุความสำเร็จทั้งทางด้านชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

จากนั้นคุณอาจลองทำแบบทดสอบ ๒๐ คำถามเพื่อประเมินตัวคุณเองว่ามีส่วนสนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรด้านนี้ได้ดีเพียงไร และคุณสามารถปรับปรุงตัวเองเพื่อการนี้ได้อย่างไร



\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



## คุณลักษณะ ๒๐ ประการ

### ขอบเขตบรรณองค์การที่สนับสนุน WLB ของพนักงาน \*

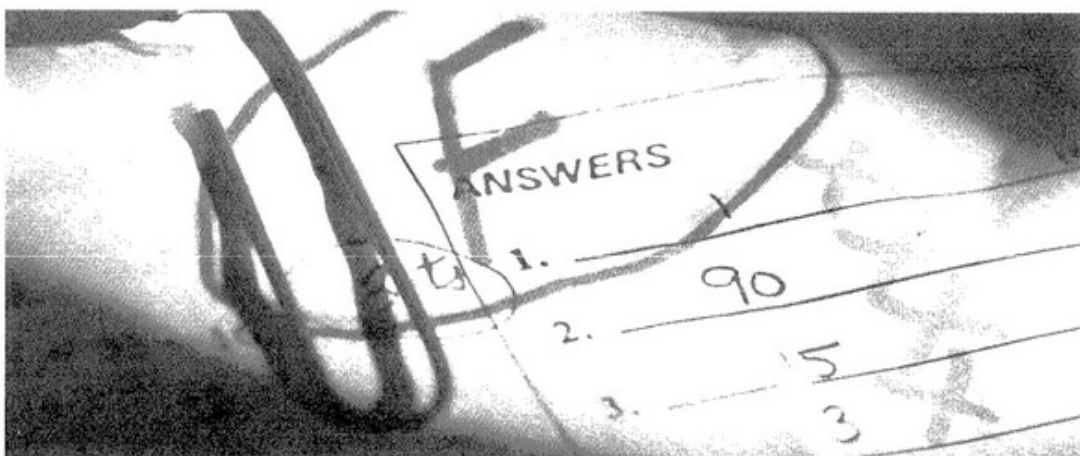
๑. ในแต่ละวันที่ต้องไปทำงาน พนักงานรู้สึกว่าการได้อยู่ร่วมกับเจ้านาย เพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง เป็นเหมือนการอยู่ร่วมกันอย่างคนในครอบครัว
๒. มีความพยายามร่วมกันในการที่จะช่วยให้พนักงานสามารถจัดการความรับผิดชอบส่วนตัว และหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น
๓. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นกับสภาพความต้องการของลูกน้องแต่ละคน
๔. มีความพยายามที่จะเลิกทำกิจกรรมการทำงานที่ไม่ค่อยมีประโยชน์หรือซ้ำซ้อน
๕. มีความพยายามที่จะทำให้งานน่าสนใจและช่วยให้คนทำงานรู้สึกพอใจกับงานที่ทำ
๖. พนักงานได้รับผลตอบแทน (ไม่จำเป็นต้องดูเพียงตัวเงินที่ได้รับในแต่ละเดือนเท่านั้น) จากการทำงานให้กับองค์กรอย่างคุ้มค่า
๗. มีการจัดสวัสดิการพนักงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างของความต้องการของพนักงานที่อยู่ในช่วงชีวิตที่ต่างกัน
๘. พนักงานรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทาย
๙. ทุกคนในองค์กรได้รับการสนับสนุนให้ค้นหาจุดบกพร่องของระบบ/วิธีการทำงานที่มีอยู่ โดยไม่ต้องกลัวการถูกตำหนิ
๑๐. มีการร่วมระดมสมอง ร่วมด้วยช่วยคิดในเรื่องต่างๆอยู่เป็นประจำ



\* เรียบเรียงจากผลงานของ Susan Seitel - ประธาน Work & Family Connection สหรัฐอเมริกา



๑๑. พนักงานรู้สึกว่าเป็นนายให้ความไว้วางใจ
๑๒. พนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างเคารพในฐานะบุคคลคนหนึ่ง
๑๓. พนักงานมีอำนาจควบคุมตัวเอง และมีอำนาจตัดสินใจด้วยตนเองในการปฏิบัติงาน และกิจกรรมในหน้าที่การงานประจำวัน
๑๔. พนักงานเชื่อว่าผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขา
๑๕. องค์กรมีการดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม
๑๖. พนักงานรู้สึกถึงความเท่าเทียมกันและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล
๑๗. พนักงานเข้าใจในจุดหมายที่มีร่วมกัน และได้รับการกระจายอำนาจเพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายนั้น
๑๘. พนักงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
๑๙. ช่องทางการสื่อสารถูกเปิดกว้าง
๒๐. การตัดสินใจใดๆอยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึงผลในระยะยาวมากกว่าระยะสั้น





## แบบทดสอบการสนับสนุน WLB แก่ลูกน้องของคุณ

ในฐานะหัวหน้า ถ้าคุณอยากรู้ว่าตัวคุณเองได้มีส่วนช่วยส่งเสริมให้ลูกน้องของคุณมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ดีแค่ไหน ก็ลองตอบคำถาม ๒๐ ข้อ และเช็คดูผลตอนท้ายคำถามต่อไปนี้

ข้อ	คำถาม	บ่อย มาก	บ่อย	บ้าง ครั้ง	นานๆ ครั้ง
๑	คุณใช้เวลาในการทำงานเพื่อหารือกับลูกน้องเกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของพวกเขาที่อาจส่งผลให้เกิดความขัดข้องในการทำงาน	๕	๔	๓	๒
๒	เมื่อคุณต้องตัดสินใจอะไรสักอย่างเกี่ยวกับงาน คุณไม่ละเอียดที่จะคิดถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับลูกน้องของคุณ	๕	๔	๓	๒
๓	เมื่อลูกน้องของคุณมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม คุณจะเตือนเขาก่อน แทนที่จะใช้การลงโทษทันที	๕	๔	๓	๒
๔	คุณมักจะขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง เกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จ	๕	๔	๓	๒
๕	คุณใช้ความพยายามอย่างมากที่จะทำให้เกิดความสมัครสมานและการร่วมแรงร่วมใจในระหว่างสมาชิกทีมงานของคุณ	๕	๔	๓	๒
๖	คุณเคยได้ยินเข้าหว่าลูกน้องบอกว่าคุณเป็นคนยุติธรรม	๕	๔	๓	๒
๗	ลูกน้องของคุณจะบอกใครๆว่าคุณเป็นคนเข้าหาง่ายและก็คอยดูแลช่วยเหลือเขาแม้ในเรื่องส่วนตัวที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง	๕	๔	๓	๒
๘	คุณรับรู้ถึงแรงกดดันทางด้านสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตด้านอื่นของคุณ และยอมใช้เวลาในการสร้างสมดุลนี้ให้เกิดขึ้นจริง	๕	๔	๓	๒
๙	คุณสนับสนุนให้ลูกน้องบรรลุความต้องการทั้งด้านชีวิตส่วนตัวและครอบครัว	๕	๔	๓	๒
๑๐	คุณมักได้ถามสารทุกข์สุกดิบของลูกน้องของคุณ และลูกน้องของคุณก็รู้ว่าคุณสนใจความเป็นอยู่ของพวกเขาด้วยใจจริง	๕	๔	๓	๒
๑๑	คุณส่งเสริมลูกน้องให้พยายามคาดการณ์ความต้องการส่วนตัวและครอบครัวรวมทั้งให้มีการวางแผนจัดการชีวิตส่วนตัวและครอบครัวให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้	๕	๔	๓	๒





๑๒	คุณให้คุณค่ากับความเห็นจากลูกน้องของคุณ โดยถามพวกเขาว่าคุณจะช่วยให้ได้อย่างไร และคุณก็ให้ความสำคัญกับความเห็นเหล่านั้น	๕	๕	๓	๒
๑๓	หากเป็นไปได้ คุณจะให้อิสระเกี่ยวกับวิธีการทำงานแก่ลูกน้องให้มากที่สุด ตราบใดที่พวกเขาทำงานได้สำเร็จ	๕	๕	๓	๒
๑๔	คุณใช้เวลาปรึกษากับตัวแทนพนักงานเพื่อร่วมหาวิธีสนองความต้องการของลูกน้องของคุณให้ได้มากที่สุด	๕	๕	๓	๒
๑๕	คุณเชื่อในคำพูดของลูกน้อง และแสดงให้เห็นพวกเขาเห็นว่าคุณเชื่อพวกเขา	๕	๕	๓	๒
๑๖	คุณเข้าไปคลุกอยู่กับพนักงานเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาให้พวกเขาบรรลุความต้องการส่วนตัวพร้อมกันไปกับความสำเร็จในการทำงาน	๕	๕	๓	๒
๑๗	คุณชี้ช่องทางของผลประโยชน์อันพึงมีพึงได้ที่ลูกน้องของคุณควรได้รับจากองค์กร และสนับสนุนให้พวกเขาได้รับประโยชน์ตามสิทธิ์นั้น	๕	๕	๓	๒
๑๘	คุณใช้วิจารณ์ญาติในการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่นๆ ที่มีต่อลูกน้องของคุณ	๕	๕	๓	๒
๑๙	หากเห็นได้ชัดว่าการอนุญาตให้ลูกน้องมีเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น จะไม่มีผลเสียต่อการทำงานแล้ว คุณก็จะไม่ลังเลที่จะอนุญาตให้ลูกน้องทำเช่นนั้น	๕	๕	๓	๒
๒๐	คุณเชื่อว่าหากลูกน้องมีขวัญกำลังใจที่ดีแล้ว จะส่งผลให้การบริการลูกค้า และผลประกอบการปฏิบัติงานโดยทั่วไปดีขึ้น	๕	๕	๓	๒





# คุณเป็นคนที่ให้ความสำคัญกับ WLB ของลูกน้องแค่ไหน

จาก ๒๐ คำถามข้างบน ลองนับคะแนนที่คุณได้แล้วเช็คผลกับตารางข้างล่างนี้

คะแนนที่คุณได้	ผล
๙๐-๑๐๐	ยินดีด้วยครับ !! คุณเป็นเจ้านายแบบที่ทุกๆคนต้องการจริงๆ
๗๕-๘๙	คุณทำได้ดีแล้ว เพียงแต่ยังมีโอกาสที่จะทำได้ดีขึ้นกว่านี้อีก
๕๐-๗๔	ลองใช้คำถามต่างๆข้างต้นมาหาทางเพิ่มความยืดหยุ่น และเสริมสร้าง WLB ให้ลูกน้องของคุณเพิ่มขึ้นได้
ต่ำกว่า ๕๐	องค์กรทั้งหลายบนโลกใบนี้ กำลังเคลื่อนตัวเข้าหาการส่งเสริม WLB ของพนักงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ยืดหยุ่น .....คุณอย่ายอมตกกระแสนี้ละ

ก่อนจะจากกันวันนี้ แม่ ดร. ภาณุภาคย์จะต้องการสื่อทความนี้โดยตรงไปที่คนอ่านกลุ่มที่เป็นหัวหน้างาน และผู้บริหารองค์กรในระดับต่างๆเป็นหลัก แต่เนื้อหาในบทความนี้ก็คงเป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานในทุกส่วน และทุกระดับในองค์กรที่ต้องการแสวงหาหนทางสร้างความเป็นสุขให้แก่ทุกๆคนในสังคม

เพราะพนักงานแต่ละคนก็ถือได้ว่าเป็นองค์กร

ประกอบเล็กๆ ส่วนหนึ่งในสังคม ที่มีมิติในชีวิตที่หลากหลาย การคำนึงถึงความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตด้านอื่นๆ ของพนักงานจึงถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมให้คนในสังคมมีความสุขมากขึ้นได้สอดหนึ่ง

พบกันใหม่ในตอนหน้า กับบทความต่อเนื่องชุดสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (WLB Series) สำหรับวันนี้.....นอนหลับฝันดี ราตรีสวัสดิ์ครับ





# วิวัฒนาการ

## การก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหาร ของผู้หญิงในระบบราชการ



■ บงบุษ พิชิตศักดิ์กุล \*

**ป**าราชการเป็นกลไกสำคัญในการบริหารประเทศ และข้าราชการทุกระดับทั้งชายและหญิงต่างก็มีบทบาทสำคัญในการให้บริการประชาชน และเป็นผู้นำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล โดยภาพรวมข้าราชการในฝ่ายพลเรือน ในปีงบประมาณ ๒๕๔๗ มีจำนวนประมาณ ๑.๒ ล้านคน โดยมีสัดส่วนหญิงชายใกล้เคียงกัน คือ ชาย ๕๐.๐๒% และหญิง ๔๙.๙๘% ในส่วนของข้าราชการพลเรือนสามัญ มีจำนวน ๓๖๔,๓๕๗ คน เป็นข้าราชการหญิง ๖๐.๐๖% ข้าราชการชาย ๓๙.๙๔% ส่วนใหญ่กระจุกตัวอยู่ที่กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นข้าราชการชาย ๗๘.๖๐% ข้าราชการหญิง ๒๑.๔๐% ส่วน

กระทรวงที่มีข้าราชการหญิงมากที่สุด คือ กระทรวงสาธารณสุขมีข้าราชการหญิง ๗๖.๙๐% รองลงมาคือ กระทรวงแรงงาน มีข้าราชการหญิง ๖๖.๓๐% ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานชายและหญิงล้วนมีความรู้ความสามารถและศักยภาพไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน มีผู้หญิงเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในธุรกิจชั้นนำและในสวนราชการต่างๆ ตลอดจนในส่วนของนักการเมือง โดยข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สถานภาพและบทบาทของผู้หญิงไทย โดยเฉพาะภาคราชการ มีหลายกรณีที่ไม่น่าพึงพอใจ อาทิ ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงพบว่าผู้หญิงมีสัดส่วนน้อยกว่าผู้ชายมาก ดังแผนภาพหน้า

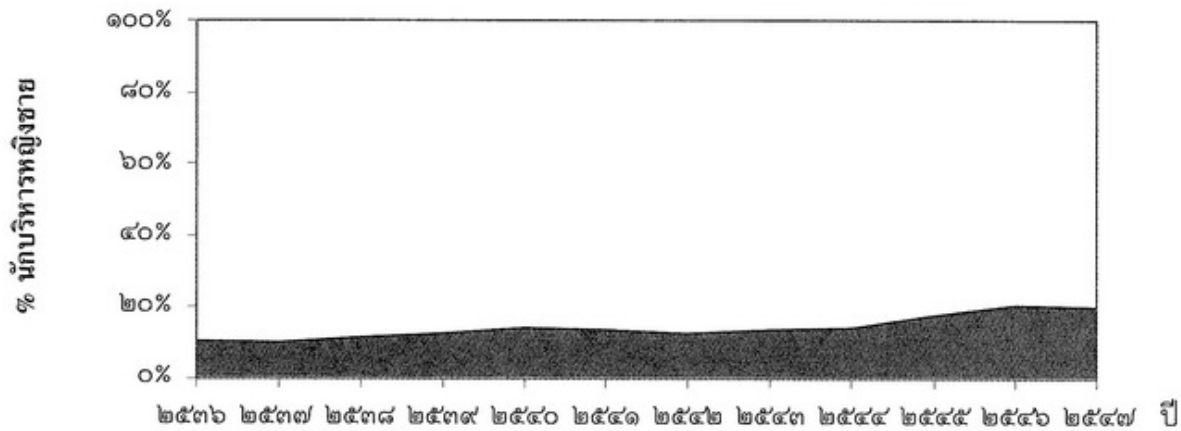
\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



นักบริหารหญิงชาย ระดับ ๙-๑๑ ปีงบประมาณ ๒๕๓๖ - ๒๕๓๗

□ % ชาย ระดับ ๙-๑๑

■ % หญิง ระดับ ๙-๑๑



ปี	ระหว่าง ๙-๑๑			ระดับ ๙		ระดับ ๑๐		ระดับ ๑๑		% หญิง			
	รวม	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	๙-๑๑	๙	๑๐	๑๑
๒๕๓๖	๔๑๗	๓๗๓	๔๔	๒๐๐	๒๙	๑๕๑	๑๔	๒๒	๑	๑๐.๕๕	๑๒.๖๖	๘.๔๘	๔.๓๕
๒๕๓๗	๔๓๕	๓๙๑	๔๔	๒๐๕	๓๒	๑๖๓	๑๑	๒๓	๑	๑๐.๑๑	๑๓.๕๐	๖.๓๒	๔.๑๗
๒๕๓๘	๔๔๑	๓๙๐	๕๑	๒๐๐	๔๐	๑๖๗	๑๐	๒๓	๑	๑๑.๕๖	๑๖.๖๗	๕.๖๕	๔.๑๗
๒๕๓๙	๔๔๙	๓๙๒	๕๗	๒๐๖	๓๗	๑๖๓	๑๙	๒๓	๑	๑๒.๖๙	๑๕.๒๓	๑๐.๔๔	๔.๑๗
๒๕๔๐	๔๕๗	๓๙๓	๖๔	๒๐๒	๔๔	๑๖๖	๒๐	๒๕		๑๔.๐๐	๑๗.๘๙	๑๐.๗๕	๐.๐๐
๒๕๔๑	๔๖๘	๔๐๕	๖๓	๒๐๓	๔๔	๑๗๘	๑๘	๒๕	๑	๑๓.๔๖	๑๗.๘๑	๙.๑๘	๔.๐๐
๒๕๔๒	๔๗๐	๔๑๑	๕๙	๒๐๗	๔๐	๑๘๑	๑๗	๒๓	๒	๑๒.๕๕	๑๖.๑๙	๘.๕๙	๘.๐๐
๒๕๔๓	๔๗๗	๔๑๑	๖๖	๒๑๐	๔๕	๑๗๘	๑๙	๒๓	๒	๑๓.๘๔	๑๗.๖๕	๙.๖๔	๘.๐๐
๒๕๔๔	๔๗๒	๔๐๕	๖๗	๒๐๘	๔๑	๑๗๔	๒๔	๒๓	๒	๑๔.๑๙	๑๖.๔๗	๑๒.๑๒	๘.๐๐
๒๕๔๕	๔๕๕	๓๗๔	๘๑	๑๙๒	๕๒	๑๕๙	๒๗	๒๓	๒	๑๗.๘๐	๒๑.๓๑	๑๔.๕๒	๘.๐๐
๒๕๔๖	๔๘๗	๓๘๕	๑๐๒	๑๘๓	๖๑	๑๗๓	๓๘	๒๙	๓	๒๐.๙๔	๒๕.๐๐	๑๘.๐๑	๙.๓๘
๒๕๔๗	๔๙๖	๓๙๖	๑๐๐	๑๙๕	๖๓	๑๗๓	๓๔	๒๘	๓	๒๐.๑๖	๒๔.๔๒	๑๖.๔๓	๙.๖๘

- หมายเหตุ ๑. นักบริหาร หมายถึง หัวหน้า/รองหัวหน้าส่วนราชการระดับกระทรวง กรม (หน่วย : คน)  
๒. ไม่รวมสำนักราชเลขาธิการ สำนักพระราชวัง สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ส่วนราชการฝ่ายรัฐสภา และองค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ

ที่มา : กำลังคนภาครัฐในฝ่ายพลเรือน ๒๕๔๗, สำนักงาน ก.พ.



จากตารางจะเห็นได้ว่า ในจำนวนนักบริหารระดับ ๙-๑๑ ทั้งหมดในปี ๒๕๔๗ เป็นนักบริหารหญิงในสัดส่วน ๑ ใน ๕ หรือเพียง ๒๐.๑๖% (๑๐๐ คน) เท่านั้น เมื่อเปรียบเทียบข้อมูลย้อนหลังไปตั้งแต่ปี ๒๕๓๖ จนถึงปี ๒๕๔๗ สัดส่วนนักบริหารหญิงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในปี ๒๕๓๖ นักบริหารหญิงมีสัดส่วน ๑๐.๕๕% เพิ่มขึ้นเป็น ๑๔.๐๐% ในปี ๒๕๔๐ และเพิ่มขึ้นเป็น ๒๐.๑๖% ในปี ๒๕๔๗ และแม้ว่าสัดส่วนนักบริหารหญิงจะน้อยมากเมื่อเทียบกับนักบริหารชายในทุกๆระดับ แต่ก็ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทุกๆระดับ

ในระบบราชการ แม้ว่าผู้หญิงจะได้รับการยอมรับมากขึ้นในการทำงาน แต่ก็ยังมีอุปสรรคในการก้าวขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง อันมีสาเหตุประการหนึ่งมาจากทัศนคติของสังคมที่หล่อหลอมกันมา ทำให้บางคนมองผู้หญิงแตกต่างจากผู้ชาย และอาจมีสาเหตุมาจากตัวผู้หญิงในบางกรณียังขาดการตื่นตัวที่จะพัฒนาหรือผลักดันตนเองให้เท่าเทียมชาย ทั้งๆ ที่ผู้ชายและผู้หญิงแตกต่างกันเพียงสรีระเท่านั้น ดังนั้น แนวทางพัฒนาและเสริมสร้างสถานภาพและบทบาทผู้หญิงในระบบราชการที่ควรเร่งดำเนินการคือ การรณรงค์และสร้างเครือข่ายกระตุ้นให้ผู้หญิงในระบบราชการเกิดการตื่นตัวตระหนักในความสำคัญและความรู้ความสามารถของตน และสร้าง **“ผู้นำหญิงที่เป็นต้นแบบ”** การมีต้นแบบ หรือ (Role Model) จะสร้างการยอมรับให้กับสังคมโดยรวม และสร้างแบบแผนของเส้นทางก้าวหน้าในการทำงาน (Career Path) ของผู้หญิงขึ้นในองค์กร จะเป็นการฝึกกำลังร่วมกันในการยกระดับผู้หญิงในระบบราชการให้ทัดเทียมผู้ชายต่อไป





# ระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน ที่ไหน อย่างไร

■ อังกณ อัคราภาส \*

**ท**ั้งจากที่เราทำความรู้จักกับระบบบริหารผลการปฏิบัติงาน หรือ Performance Management กันไปแล้วในฉบับที่แล้ว ในฉบับนี้เราจะมาเรียนรู้ว่าสำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการอะไร อย่างไร น่าสนใจมากน้อยแค่ไหน มีอะไรสำเร็จเป็นขั้นเป็นอันบ้างหรือเปล่า พร้อมแล้วก็เริ่มกันเลย....

สำนักงาน ก.พ. ตระหนักดีว่าระบบประเมินการปฏิบัติงานของข้าราชการควรได้รับการพัฒนาและหลังจากที่ได้ศึกษาและนำเอาหลักเล็กๆ น้อยๆ มาประยุกต์อยู่นาน โครงการพัฒนาระบบบริหารผลการปฏิบัติงานจึงเกิดขึ้นอย่างจริงจังในปีงบประมาณ ๒๕๔๘ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวแบบระบบบริหาร

ผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับราชการไทย เริ่มจากการจัดประชุมระดมความคิดเห็นข้าราชการจากส่วนราชการต่างๆ เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาตัวแบบ ซึ่งกว่าจะออกมาเป็น ๔ กระบวนการนี้ก็ศึกษาวิเคราะห์กันว่ากระบวนการใดสำคัญก่อนหลังอย่างไร ปรับเปลี่ยนกันไปมาตามความต้องการและความเหมาะสมจากหลายแหล่งความรู้จนกระทั่งได้ ๔ กระบวนการหลักประกอบด้วย ๑. การวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงาน ๒. การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ๓. การติดตามผลการปฏิบัติงาน และ ๔. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

\* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ๔ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



ระบบทางทฤษฎีของเราอันนี้ดูสวยหรูมากที่เดียว แต่ในทางปฏิบัติแล้วการพัฒนาระบบไม่มีทางสมบูรณ์ไปได้ หากมีแต่ตัวทฤษฎีในกระดาษ สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำระบบ PM ไปทดลองใช้จริงในส่วนราชการ ซึ่งส่วนราชการก็ไม่ใช่ใครที่ไหน ไมใกล้ไม่ไกลก็สำนักงาน ก.พ. นั่นเอง ด้วยความคิดที่ว่าหากผู้พัฒนา ยังใช้ไม่ได้หรือใช้ไม่เป็นแล้วจะเอาไปให้ใครใช้ได้

### ได้เวลาเข้ามาทดลองจริง.....

การทดลองนำตัวแบบระบบดังกล่าวมาดำเนินการจริงในสำนักงาน ก.พ. ในปีงบประมาณ ๒๕๔๘ มีวัตถุประสงค์หลักคือ เพื่อหาข้อสรุปและประเมินผลการทดลองนำระบบ PM ไปใช้จริง และเพื่อเก็บรวบรวมตัวอย่าง ปัญหา ความคิดเห็น และข้อมูลอื่นๆ ในการนำระบบไปใช้ในสภาวะแวดล้อมการปฏิบัติงานจริงจากมุมมองของผู้ใช้เพื่อนำมาใช้พัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพและความเหมาะสมในการนำไปเผยแพร่ในภาคราชการมากขึ้น

การดำเนินการเริ่มจากการจัด Workshop สำหรับข้าราชการสำนักงาน ก.พ. เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กรและเป็นการส่งเสริมการสื่อสารที่มีประสิทธิผล และมี Workshop กลุ่มย่อยตามมาอีกหลายต่อหลายครั้งเพื่อไขข้อข้องใจ ชี้แจงรายละเอียดของการประเมินและตอบข้อซักถามต่างๆ ทดลองบันทึกข้อมูลจริงร่วมกับข้าราชการระดับผู้ประเมินโดยเน้นที่การให้ความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่จะต้องมีการแปลง/ถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงานรวมทั้งตัวชี้วัดระดับองค์กรลงมาสู่ระดับสำนัก/กองและลงสู่ระดับบุคคล นอกจากนั้นยังร่วมกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงจากระดับองค์กรมายังระดับบุคคลอีกด้วย เรียกว่าทำงานกันอย่างใกล้ชิดในทุกๆ ขั้นตอนทีเดียว

ส่วนในเรื่องสมรรถนะซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินนั้น เราก็จัดประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการเจ้าหน้าที่เพื่อกำหนดสมรรถนะที่ต้องการในแต่ละสายงานและระดับข้าราชการหรือที่เรียกว่า Job-Competency Map



### เมื่อเวลาผ่านไป.....

เมื่อการประชุมต่างๆเสร็จสิ้น ข้าราชการทุกคนมีแผนเป้าหมายการปฏิบัติงาน ระดับสมรรถนะหลักที่จำเป็น ได้ทำการประเมินหรือถูกประเมินไปเรียบร้อยแล้ว เราจึงจัดทำแบบสอบถามความคิดเห็นและจัดประชุมระดมความคิดเห็นอีกครั้ง (ให้ได้มีโอกาสเสนอความคิดเห็นอย่างเต็มที่) เรื่อง **“ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน”** ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ในฐานะผู้ใช้ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการนำระบบมาทดลองใช้จริงโดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น ๒ กลุ่มได้แก่ กลุ่มผู้ประเมิน และกลุ่มผู้รับการประเมิน

ความคิดเห็นที่ทีมงานได้รับจากแบบสอบถามความคิดเห็นและการประชุมเป็นความคิดเห็นที่มีค่าอย่างยิ่ง มีความหลากหลายและสะท้อนแง่มุมหลายๆด้านที่คณะทำงานอาจคาดไม่ถึง ซึ่งความเห็นของข้าราชการกว่า ๙๐% เห็นว่าระบบ PM เป็นระบบที่ดีมีประโยชน์อย่างมาก เป็นการเริ่มต้นที่ดี และนำมาสู่การบริหารผลงานที่มีความเป็นธรรมและความโปร่งใสมากขึ้น

ส่วนในเรื่องสมรรถนะนั้น ประมาณ ๘๕% เห็นว่าการนำสมรรถนะเข้ามาร่วมประเมินกับผลงานในอัตราส่วน ๓๐/๗๐ มีความเหมาะสมดี และ ๗๕% เห็นว่าสมรรถนะหลักถูกกำหนดไว้อย่างเหมาะสมดีแล้ว อย่างไรก็ตามก็ดี ประมาณเกือบ ๔๐% เห็นว่าเครื่องมือ ซึ่งก็คือแบบประเมินผลการปฏิบัติงานยังเข้าใจยากและเกือบ ๕๐% ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการทำงานของตนกับเป้าหมายขององค์กร

ในการสำรวจความคิดเห็น มีการแบ่งกลุ่มเป้าหมายเป็น ๒ กลุ่มคือผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงหัวอกของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี อาทิ เช่น ผู้ประเมินให้ความเห็นว่ากรมมีแผนการปฏิบัติงาน

เป็นการกำหนดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน ในขณะที่ผู้รับการประเมินให้ความเห็นว่าแผนงานอาจเปลี่ยนแปลงบ่อย บางกรณีไม่สามารถตกลงล่วงหน้าได้ หรือการที่ผู้ประเมินให้ความเห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเลือกทำงานเฉพาะงานที่กำหนดไว้ในแผน ในขณะที่ผู้รับการประเมินกล่าวว่า การทำงานแบบ Matrix ก่อให้เกิดความสับสนในการทำงานและการประเมินจนไม่แน่ใจว่าจะทำงานไหนก่อนหลัง แต่ก็มีเชื่อว่าผู้ประเมินและผู้รับการประเมินจะเห็นไม่ตรงกันเท่านั้น ยังมีหลายประเด็นที่ทั้ง ๒ กลุ่มมีความเห็นตรงกัน อาทิเช่น ปัญหาในเรื่องความยากง่ายของงานที่ไม่เท่ากันจะทำให้การประเมินระหว่างบุคคลมีความยุติธรรมหรือไม่ หรือการกำหนดตัวชี้วัดในเชิงคุณภาพที่ยังไม่ค่อยชัดเจนและกระทำได้ยากสำหรับลักษณะงานบางประเภท

จากการที่คณะทำงานทีม PM ได้ประมวลความคิดเห็นจากแบบสอบถามและการประชุมระดมความคิดเห็น รวมถึงการสังเกตการณ์ เก็บข้อมูล และปัญหาต่างๆในการนำระบบ PM มาทดลองใช้จริงข้อสรุป (หลังจากเราได้ทำการวิเคราะห์กันอย่างเข้มข้น)





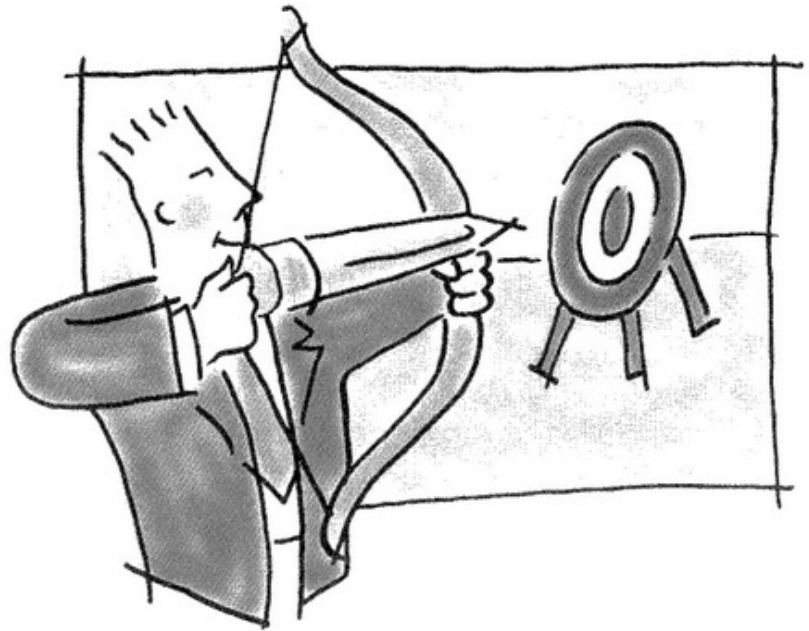
ที่สำคัญก็คือ

(๑) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานสามารถแก้ปัญหาในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากมีการสร้างเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ใช้เป็นหลักในการวัดว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้หรือไม่ ข้อสรุปนี้มาจากการที่ระบบถูกนำไปใช้ในรอบแรกของปีงบประมาณ ๒๕๔๘ (ตุลาคม ๒๕๔๗ - มีนาคม ๒๕๔๘) อย่างทันที ซึ่งเป็นการนำกระบวนการสุดท้ายของระบบคือกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้เท่านั้น ปัญหาเด่นที่เกิดขึ้นคือการประเมินไม่สามารถกระทำได้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมมากนัก

ส่วนรอบการประเมินรอบหลัง (เมษายน ๒๕๔๘ - กันยายน ๒๕๔๘) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานถูกนำไปใช้อย่างเต็มรูปแบบทั้ง ๔ ขั้นตอนโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงาน การพัฒนาการติดตาม และสุดท้ายจึงทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลจากการใช้ระบบอย่างสมบูรณ์นี้ทำให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างชัดเจนและมีความเป็นธรรม ดังนั้น หากเรานำเอากระบวนการหลักทั้ง ๔ ไปใช้อย่างสมบูรณ์ ปัญหาความไม่ชัดเจนหรือไม่รู้ว่าประเมินอะไรหรือประเมินอะไรง่าย ๆ ตามงานที่ทำเสร็จก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะมีการกำหนดผลสำเร็จของงานที่คาดหวังไว้แล้ว

(๒) การบริหารผลการปฏิบัติงานที่เน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม (Result-based and Performance-based Management) เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของส่วน

ราชการอย่างค่อนข้างมาก ทั้งนี้ เห็นได้จากการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานในแต่ละสำนัก/กอง โดยข้าราชการส่วนใหญ่มักเน้นที่กระบวนการทำงานมากกว่าผลสำเร็จสุดท้ายและมักกำหนดระดับเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สามารถบรรลุได้ง่าย และไม่ท้าทาย ทำให้ไม่สามารถระบุช่องว่างของผลงานและสมรรถนะที่แสดงจริงกับผลงานและสมรรถนะที่ต้องได้รับการพัฒนา เช่น

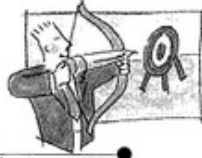


#### ตัวอย่าง

ผลสำเร็จของงานที่คาดหวัง: ข้อมูล ก เผยแพร่สู่สาธารณะบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน

ตัวชี้วัด: ระยะเวลาในการนำข้อมูลดังกล่าวขึ้นเว็บ (๖ เดือน = ๔ คะแนน และ ๕ เดือน = ๕ คะแนน)

ตัวอย่างนี้เห็นได้ว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุได้ง่ายเกินไป ระยะเวลาในการนำข้อมูลขึ้นเว็บสามารถกระทำเมื่อใดก็ได้ที่ข้อมูล ก เสร็จสมบูรณ์และเป็นข้อมูลที่มัลคุณภาพ ดังนั้น ตัวชี้วัดที่ดีควรจะสะท้อน ๒ ประเด็น



นี้ เช่น ร้อยละในการแก้ไขข้อมูลหลังจากที่ได้มีการนำเสนอและทบทวน หรือ จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์และการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้จริง (Hit rate)

(๓) การวางแผนเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ต้องได้รับการถ่ายทอดผลสำเร็จของงานที่คาดหวังและตัวชี้วัดผลงานจากระดับองค์กรลงสู่ระดับสำนัก/กองและสู่ระดับบุคคลแสดงให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายและผลสำเร็จของงานตนเองกับขององค์กร ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากหลายสาเหตุ เช่น

- การขาดระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพในองค์กร
- เป้าหมายและบทบาทของสำนัก/กองที่ไม่ชัดเจน
- การทำงานทับซ้อนภายในและระหว่างสำนัก/กอง
- การทำงานแบบขาดการประสานงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกันภายในและระหว่างสำนัก/กอง
- ความไม่สอดคล้องของเป้าหมายระหว่างสำนัก/กอง
- ผู้ประเมินขาดความรู้ความเข้าใจในการถ่ายทอดเป้าหมายการปฏิบัติงาน

สาเหตุเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นภาพรวมของความสำเร็จขององค์กรและไม่เข้าใจว่าตนเองมีความสำคัญอย่างไรต่อความสำเร็จขององค์กร

(๔) บทบาทของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะระดับสูงและระดับกลางในการกำหนดเป้าหมายมีความสำคัญมาก ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดเป้าหมายการทำงานเป็นไปอย่างมีทิศทาง ทำท่าย และเกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน แทนการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานตั้งเป้าหมายด้วยตัวเองโดยลำพัง

(๕) ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีคุณประโยชน์หลายประการ ดังนั้น ผู้ใช้โดยเฉพาะข้าราชการในระดับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดีให้การยอมรับและความร่วมมือในการใช้ระบบอย่างสมบูรณ์ โดยให้ความสำคัญกับการบริหารความเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรรวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิผล

(๖) การนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บบันทึกข้อมูลเป้าหมายการปฏิบัติงาน เพื่อการติดตามและประเมินผลงานทำให้สามารถดำเนินการได้อย่างสะดวกยิ่งขึ้น ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์อย่างง่าย เช่น โปรแกรมเอ็กเซล อย่างไรก็ดี โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปแบบออนไลน์ (Web-based) เพื่อการบริหารผลการปฏิบัติงานจะช่วยเชื่อมโยงภาพรวมของการดำเนินการขององค์กร และสามารถปรับข้อมูลให้เป็นปัจจุบันได้ตลอดเวลา

**ก้าวสำคัญต่อไป.....**

การทดลองนำระบบ PM มาใช้ในสำนักงาน ก.พ. มีคุณค่าอย่างมาก คณะทำงานได้สัมผัสและคลุกคลีกับสถานการณ์จริงและปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา คณะทำงานได้นำข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะทุกประเด็นมาวิเคราะห์ ขณะนี้อยู่ในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาให้ระบบ PM ของข้าราชการทุกคนมีความเหมาะสมและประสิทธิผลดียิ่งขึ้นและจะรายงานความก้าวหน้าในฉบับต่อไป ไม่ควรพลาดค่ะ.....



# มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

## เรื่อง แนวทางการแก้ไขปัญหานี้ ข้าราชการ เพื่อสร้างสมดุลระหว่าง คุณภาพชีวิตกับการทำงาน

ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ ๒/๒๕๔๙ เมื่อวันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๔๙ ก.พ. ได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องแนวทางการแก้ไขปัญหานี้ข้าราชการ เพื่อสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตกับการทำงานแล้วมีมติเห็นชอบในหลักการให้สำนักงาน ก.พ. เร่งรัดให้ส่วนราชการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในสังกัดตามระเบียบว่ามีการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ โดยมอบหมายให้ มรว.ปรีดียาธร เทวกุล กรรมการ ก.พ. เป็นผู้เสนอแนะแนวทางดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้และแก้ไขหนี้สินของข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งให้มีการตั้ง อ.ก.พ. เฉพาะกิจเพื่อพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาไว้ โดยให้พิจารณาผลกระทบต่อข้าราชการประเภทอื่นด้วย ซึ่งรายละเอียดของเรื่องนี้มีดังนี้



### ๑. ที่มา

ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ ๑๐/๒๕๔๘ วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๔๘ ได้พิจารณาเห็นชอบกับข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. ในการดำเนินการสำรวจเพื่อแก้ไขปัญหานี้สินของข้าราชการเพื่อเป็นการสร้างสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการทำงานเพื่อให้ข้าราชการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของนายกรัฐมนตรี และมีมติให้สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการร่วมกับกระทรวง กรม และจังหวัดรับจดทะเบียนข้าราชการที่มีปัญหาการครองชีพและคุณภาพชีวิตให้แล้วเสร็จภายใน ๓ เดือน แล้วประมวลผลการรับจดทะเบียนเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการศึกษาและจัดทำข้อเสนอต่อ ก.พ. และคณะรัฐมนตรีเพื่อกำหนดมาตรการช่วยเหลือข้าราชการ



## ๒. การดำเนินการ

๒.๑ สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการรับจดทะเบียนข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีปัญหาการครองชีพและคุณภาพชีวิตร่วมกับกระทรวง กรม และจังหวัด เริ่มตั้งแต่วันที่ ๒ พฤศจิกายน ถึงวันที่ ๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๘ ปรากฏว่า มีข้าราชการพลเรือนสามัญที่ขอจดทะเบียน รวม ๓๘,๑๖๔ ราย

๒.๒ จากการสุ่มตัวอย่างแบบจดทะเบียนดังกล่าวประมาณร้อยละ ๑๐ หรือประมาณ ๕,๐๐๐ ราย ด้วยวิธีการทางสถิติ ปรากฏผล ดังนี้

(๑) ข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงมหาดไทยจดทะเบียนมากที่สุด ตามลำดับ ส่วนข้าราชการกระทรวงการต่างประเทศจดทะเบียนน้อยที่สุด

(๒) ข้าราชการระดับ ๕ และระดับ ๖ จดทะเบียนมากที่สุด และข้าราชการระดับ ๑๐ จดทะเบียนน้อยที่สุด

(๓) ช่วงอายุที่มีผู้จดทะเบียนมากที่สุด ได้แก่

อายุ ๕๑-๕๕ ปี และช่วงอายุที่มีผู้จดทะเบียนน้อยที่สุด ได้แก่ อายุ ๕๑-๖๐ ปี

(๔) เพศหญิงมีสัดส่วนร้อยละของการจดทะเบียนหนี้สินมากกว่าเพศชาย

(๕) ผู้ที่สมรสแล้วจดทะเบียนหนี้สินมากกว่าผู้ที่เป็นโสด

(๖) ข้าราชการส่วนใหญ่มีหนี้สินอยู่ในวงเงินไม่เกิน ๓ ล้านบาท ข้าราชการที่มีหนี้สินอยู่ในวงเงิน ๕ แสนบาทถึง ๑ ล้านบาทมีจำนวนมากที่สุด สำหรับข้าราชการที่มีหนี้สินอยู่ในวงเงิน ๓ ล้านบาทขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุด

(๗) การผ่อนชำระหนี้สินต่อเดือน ข้าราชการส่วนใหญ่กว่าร้อยละ ๕๐ ต้องผ่อนชำระหนี้สินจำนวน ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๓๐,๐๐๐ บาท เทียบกับรายได้เฉลี่ยของข้าราชการแล้วถือว่าเป็นสัดส่วนของค่าใช้จ่ายที่สูงมาก และมีผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพชีวิตของข้าราชการ

(๘) แหล่งกู้ยืมที่ข้าราชการกู้ยืมมากที่สุด คือ





สหกรณ์ หรือสวัสดิการของส่วนราชการ อันดับสองคือ ธนาคาร อันดับ ๓ ไม่ระบุแหล่งกู้ยืม ข้าราชการที่ จดทะเบียนหนี้สินแต่ละรายจะใช้แหล่งกู้ยืมหลายแหล่ง พร้อมๆ กัน

(๙) ข้าราชการร้อยละ ๖๐ มีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๓๐,๐๐๐ บาท และข้าราชการร้อยละ ๒๕ มีรายได้ระหว่าง ๓๐,๐๐๐ บาทถึง ๕๐,๐๐๐ บาท

(๑๐) รายจ่ายปกติ (ไม่รวมค่าผ่อนชำระหนี้สิน และรายจ่ายเพื่อการสะสมทุนและเงินออม) ข้าราชการ ร้อยละ ๖๔ มีรายจ่ายระหว่าง ๑๐,๐๐๐ บาท ถึง ๓๐,๐๐๐ บาท ข้าราชการร้อยละ ๒๑ มีรายจ่ายสูงกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท

(๑๑) รายจ่ายการสะสมทุนและเงินออม เช่น ซื้อบ้าน ซื้อที่ดิน ซื้อประกันชีวิต ฯลฯ เป็นต้น ข้าราชการ ร้อยละ ๗๒.๖ มีการสะสมทุนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

(๑๒) ความต้องการได้รับการช่วยเหลือ อันดับแรก ได้แก่ หาแหล่งเงินกู้ ดอกเบี้ยถูก อันดับที่สอง ได้แก่ หาแหล่งรวมเงินกู้เพื่อจะได้จ่ายเพียงรายเดียว อันดับสามได้แก่ ขยายเวลาชำระหนี้

## ๓.๑.๖ ข้อเสนอแผนยุทธศาสตร์ในการแก้ไข ปัญหาหนี้สิน

๓.๑ จากการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพบสาเหตุที่ทำให้เกิดหนี้สิน ดังนี้

๓.๑.๑ ค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าที่อยู่อาศัย

๓.๑.๒ ค่าใช้จ่ายในเรื่องการอุปโภค

บริโภคต่างๆ

๓.๑.๓ ค่าใช้จ่ายในการซื้อหรือซ่อมแซม ยานพาหนะ

๓.๑.๔ ค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา

๓.๑.๕ การลงทุนในธุรกิจครอบครัว



๓.๑.๖ ค่าใช้จ่ายเพื่อการลงทุนต่างๆ เช่น การส่งเงินให้ประกันชีวิต สหกรณ์ออมทรัพย์ และ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น

๓.๑.๗ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ

และจำแนกกลุ่มข้าราชการที่จดทะเบียน หนี้สินออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

กลุ่ม ๑ เป็นผู้มีหนี้สินมากจนไม่สามารถชำระ หนี้ได้

กลุ่ม ๒ เป็นผู้มีหนี้สินแต่ยังสามารถชำระ หนี้ได้

กลุ่ม ๓ เป็นผู้ไม่มีหนี้สินและไม่แสดงความ ว่างใจใดๆ

๓.๒ ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหนี้สินและ เสริมสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตและการ ทำงานของข้าราชการในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น จึงเห็นควรเสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณาดำเนินการ ดังต่อไปนี้

๓.๒.๑ ดำเนินการส่งเสริมและเร่งรัดให้ ส่วนราชการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในสังกัด ตาม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย การจัดสวัสดิการ ภายในส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗ เพื่อเป็นการแก้ไข ปัญหาพื้นฐานในเบื้องต้นอย่างเป็นรูปธรรม



๓.๒.๒ ร่วมกับสถาบันทางการเงินปรับโครงสร้างหนี้

(๑) การรวมหนี้ รวมหนี้สินของข้าราชการแต่ละรายทั้งหมดมาไว้ที่สถาบันการเงินแห่งใดแห่งหนึ่งเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีสถาบันการเงินปล่อยเงินกู้ที่เพียงพอต่อการชำระหนี้

(๒) การขยายเวลาชำระหนี้ เพื่อให้จำนวนเงินที่ข้าราชการผ่อนชำระหนี้ในแต่ละงวดลดลงจะทำให้ข้าราชการมีรายได้คงเหลือมากขึ้นพอใช้จ่ายในการดำรงชีวิต

(๓) การลดดอกเบี้ย สถาบันการเงินที่ปล่อยกู้ข้าราชการตามโครงการนี้จะให้อัตราดอกเบี้ยที่เป็นพิเศษกับข้าราชการที่จดทะเบียนหนี้สิน

ทั้งนี้ โดยธนาคารออมสินรับที่จะรับผิดชอบดำเนินการร่วมแก้ไขปัญหาผู้จดทะเบียนหนี้สินที่มีสาเหตุแห่งการเป็นหนี้หลายเรื่อง เช่น ค่าใช้จ่ายในเรื่องค่าที่อยู่อาศัย การอุปโภคบริโภค การซื้อหรือซ่อมแซมยานพาหนะ เป็นต้น ส่วนธนาคารอาคารสงเคราะห์ให้ร่วมแก้ไขปัญหาผู้จดทะเบียนหนี้สินที่มีปัญหาการผ่อนชำระค่าเช่าซื้อที่อยู่อาศัย

๓.๒.๓ เสริมสร้างวินัยทางการเงินและการดำรงชีวิต โดยสำนักงาน ก.พ. ร่วมกับส่วนราชการเสริมสร้างความรู้เรื่องการบริหารการเงินแก่ข้าราชการ การแก้ไขปัญหาหนี้สินและการออมเงิน สนับสนุนและยกย่องผู้ที่เป็นตัวอย่างที่ดี กำกับดูแลและแก้ไขปัญหาจัดกลุ่มข้าราชการที่มีปัญหาและพัฒนากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และดูแลสมาชิก

๓.๒.๔ การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ โดยสำนักงาน ก.พ. จะร่วมกับคณะกรรมการสวัสดิการของส่วนราชการต่างๆ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดโครงการรณรงค์ให้ข้าราชการจัดทำบัญชีรับจ่ายครัวเรือน ลดค่า

ใช้จ่าย จัดอบรมอาชีพเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีรายได้เพิ่มขึ้น และจัดสวัสดิการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

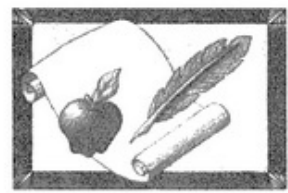
๓.๒.๕ จากการสำรวจพบว่า ข้าราชการที่เป็นหนี้มากจนไม่สามารถชำระหนี้ได้เป็นข้าราชการในระดับ ๑ -๖ และเป็นปัญหาที่เกิดจากค่าใช้จ่ายเพื่ออุปโภคบริโภคและสาเหตุมาจากมีรายได้ต่ำ ดังนั้นสมควรที่จะได้มีการศึกษาเพื่อปรับปรุงเงินเดือน และค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และควรปรับปรุงทุกระยะเมื่ออัตราค่าครองชีพเปลี่ยนแปลงไป

**มติ ก.พ. พิจารณาเลื่อนมติ ฉบับที่**

๑. ให้สำนักงาน ก.พ. เร่งรัดให้ส่วนราชการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการในสังกัด ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. ๒๕๔๗

๒. มอบหมายให้หม่อมราชวงศ์ปรีดิยาธร เทวกุล กรรมการ ก.พ. เป็นผู้เสนอแนะแนวทางดำเนินการปรับโครงสร้างหนี้และแก้ไขหนี้สินของข้าราชการพลเรือนสามัญ

๓. ให้ตั้ง อ.ก.พ.เฉพาะกิจ เพื่อพิจารณาปรับปรุงค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งจะสอดคล้องกับนโยบายที่คณะรัฐมนตรีได้พิจารณาไว้ โดยให้พิจารณาผลกระทบต่อข้าราชการประเภทอื่นๆ ด้วย ทั้งนี้ มอบหมายให้เลขาธิการ ก.พ. เสนอรายชื่อบุคคลให้ประธาน ก.พ. แต่งตั้งต่อไป **ก.พ.**





# มูมเพื่อน บุคลากร



## "ท่านมีบัตรประจำตัวประชาชน แล้วหรือยัง?"

■ ส.ป.\*

ก่อนหน้านี้ หากเพื่อนข้าราชการได้ยินคำถาม  
เช่นนี้ หลายท่านอาจจะบอกว่า ไม่จำเป็นต้องมี  
เพราะมีบัตรประจำตัวข้าราชการอยู่แล้ว แต่นับจาก  
นี้ไป ถ้าท่านยังไม่มีบัตรประจำตัวประชาชน คงต้อง  
เร่งไปสำนักทะเบียนเพื่อจัดทำกันแล้ว ทั้งนี้ ก็เพราะ  
กฎกระทรวงกำหนดบุคคลซึ่งได้รับการยกเว้นไม่ต้อง  
มีบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้ยกเลิก  
กฎกระทรวงเดิมทั้งหมดที่ได้กำหนดบุคคลซึ่งได้รับการ  
ยกเว้นไว้ และได้กำหนดบุคคลซึ่งได้รับการยกเว้น  
ไม่ต้องมีบัตรประจำตัวประชาชนขึ้นใหม่ ดังนี้

- (๑) สมเด็จพระบรมราชินี
- (๒) พระบรมวงศานุวงศ์ตั้งแต่ชั้นพระองค์เจ้า  
ขึ้นไป
- (๓) ภิกษุ สามเณร นักพรตและนักบวช
- (๔) ผู้มีกายพิการเดินไม่ได้ หรือเป็นใบ้ หรือ  
ตาบอดทั้งสองข้าง หรือจิตฟั่นเฟือนไม่สมประกอบ
- (๕) ผู้อยู่ในที่คุมขังโดยชอบด้วยกฎหมาย

(๖) บุคคลซึ่งกำลังศึกษา ณ ต่างประเทศ  
และไม่สามารถยื่นคำขอมีบัตรประจำตัวประชาชนได้  
จากผลของกฎกระทรวงดังกล่าวข้างต้น ทำให้  
บุคคลซึ่งได้รับการยกเว้นไม่ต้องมีบัตรประจำตัว  
ประชาชนตามกฎหมายกระทรวงเดิมรวม ๓ ฉบับ คือ  
กฎกระทรวง ฉบับที่ ๒ (พ.ศ. ๒๕๒๗) กฎกระทรวง  
ฉบับที่ ๖ (พ.ศ. ๒๕๓๑) และกฎกระทรวง ฉบับที่ ๑๕  
(พ.ศ. ๒๕๔๐) ออกตามความในพระราชบัญญัติบัตร  
ประจำตัวประชาชน พ.ศ. ๒๕๒๖ รวม ๒๒ ประเภท  
ซึ่งรวมถึง ข้าราชการทุกประเภท ต้องพ้นสภาพจาก  
การยกเว้น และจะต้องไปยื่นคำขอมีบัตรต่อพนักงาน  
เจ้าหน้าที่ภายในกำหนดหกสิบวันนับแต่วันที่พ้นสภาพ  
จากการยกเว้น ทั้งนี้ กฎกระทรวงกำหนดบุคคลซึ่งได้  
รับการยกเว้นไม่ต้องมีบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ.  
๒๕๔๘ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา  
เล่ม ๑๒๓ ตอนที่ ๒๓ ก วันที่ ๖ มีนาคม ๒๕๔๘ และ  
มีผลใช้บังคับได้นับแต่วันดังกล่าว ผู้ที่พ้นสภาพจาก

\* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.



การยกเว้น ที่ยังไม่มียบัตรประจำตัวประชาชน จึงต้องไปยื่นขอมียบัตรภายใน ๖๐ วัน คือภายในวันที่ ๔ พฤษภาคม ๒๕๔๙ หากพ้นกำหนดระยะเวลาดังกล่าว ผู้ใดไม่มีบัตร ต้องระวางโทษปรับไม่เกินห้าร้อยบาท ตามมาตรา ๑๑ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติบัตรประจำตัวประชาชน พ.ศ. ๒๕๒๖

ทราบอย่างนี้แล้ว เพื่อนที่ยังไม่มีบัตรประจำตัวประชาชนก็คงต้องรีบไปขอมียบัตรแล้ว แล้วก็ช่วยกันบอก

ญาติพี่น้องที่มีอายุตั้งแต่ ๑๕ ปีขึ้นไปที่เคยได้รับการยกเว้น และไม่อยู่ในข่ายการยกเว้นทั้ง ๖ ข้อข้างต้น ให้รีบไปขอมียบัตรประจำตัวประชาชนกันด้วย ทั้งนี้ขณะนี้ กรมการปกครองได้ให้บริการจัดทำบัตรประจำตัวแบบเอกประสงค์ (Smart Card) โดยระบบกระจายการทำบัตรไปยังสำนักทะเบียนและใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งสามารถทำบัตรที่สำนักทะเบียนแห่งใดก็ได้ และจะได้รับบัตรทันที



ตราประจำกรมการข้าว



## การจัดตั้งกรมการข้าว ใน กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

เรื่องราวความเปลี่ยนแปลงอีกเรื่องที่ยากให้เพื่อนข้าราชการได้ทราบ คือ เรื่องของส่วนราชการที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นใหม่ คือ กรมการข้าว โดยพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๙ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม ๑๒๓ ตอนที่ ๒๖ ก วันที่ ๑๕ มีนาคม ๒๕๔๙ ได้กำหนดให้มีกรมการข้าวขึ้นในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยเหตุผลที่ระบุในการตราพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวก็คือ ข้าวเป็นพืชที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อ

เศรษฐกิจไทย แต่ปัจจุบันหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับเรื่องข้าวมีอยู่หลายหน่วยงานและกระจัดกระจายอยู่ตามส่วนราชการต่าง ๆ ในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จึงสมควรให้มีการตั้งกรมการข้าวขึ้นมีฐานะเป็นส่วนราชการระดับกรมเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดูแลเรื่องข้าว โดยเฉพาะ ให้ครอบคลุมถึงการปรับปรุงพัฒนาการปลูกข้าวให้มีผลผลิตต่อพื้นที่และคุณภาพสูงขึ้น การพัฒนาพันธุ์ การอนุรักษ์และคุ้มครองพันธุ์ การผลิตเมล็ดพันธุ์ การตรวจสอบรับรองมาตรฐาน การส่งเสริมและเผยแพร่





เพื่อพัฒนาอาณา การแปรรูปและการจัดการอื่นๆ เพื่อเพิ่มมูลค่าข้าว รวมทั้งการตลาดและการส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นเกี่ยวกับข้าว

ก็เป็นอีกส่วนราชการหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่ง ส่วนที่ตั้งหน่วยงานจะอยู่ที่ไหน มีหน่วยงานใดมารวมอยู่บ้าง มีเพื่อนข้าราชการย้ายโอนมาจากที่ใดบ้าง ก็คงเป็นรายละเอียดที่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และกรมการข้าวจะได้แจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบต่อไป

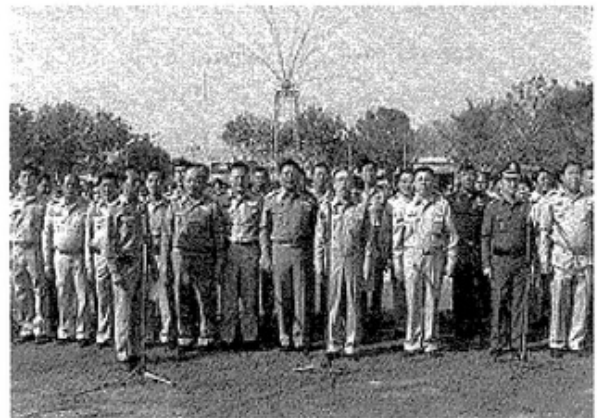


## การรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

เรื่องสุดท้ายที่จะพูดคุยกันในฉบับนี้ เป็นหนังสือเวียนของสำนักงาน ก.พ. เอง คือ หนังสือที่ นร ๑๐๐๖/ว ๔ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๕๙ เรื่อง การรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ

ก่อนอื่นก็ขอทบทวนที่ไปที่มาของเรื่องนี้ให้ทราบกันก่อน

เริ่มต้นจากการที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ได้บัญญัติเรื่องการรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ไว้ในมาตรา ๖๑ และมาตรา ๖๖ โดยสาระสำคัญในการดำเนินการเรื่องดังกล่าวประการหนึ่งคือ ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของกระทรวง ทบวง กรม ที่ประสงค์จะรับโอนหรือบรรจุกลับข้าราชการดังกล่าว ต้องส่งเรื่องไปให้ ก.พ. พิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้ ก.พ. ต้องพิจารณาโดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ รวมทั้งกำหนดระดับตำแหน่งและเงินเดือนที่จะให้ได้รับด้วย แต่จะต้องไม่สูงกว่าข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิความสามารถ และความชำนาญงานในระดับเดียวกัน



ต่อมา ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่าเพื่อให้การบริหารงานบุคคลของส่วนราชการต่าง ๆ มีความคล่องตัวเพิ่มขึ้น รวมทั้งแนวนโยบายในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ก.พ. จึงได้อนุมัติให้ส่วนราชการรับโอนและบรรจุกลับพนักงานหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่นจำนวน ๑๖ ประเภทมาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมาได้เองตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖ ซึ่งรวม



ถึงข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วย โดย ก.พ. ได้กำหนดหลักการเทียบการดำรงตำแหน่งและการได้รับเงินเดือน ให้ส่วนราชการต่างๆ ได้ถือปฏิบัติ ทั้งนี้ ในการพิจารณามอบอำนาจการดำเนินการดังกล่าว นั้น เนื่องจาก ก.พ. ได้พิจารณาเห็นว่าข้าราชการทั้ง ๑๖ ประเภท ใช้โครงสร้างบัญชีเงินเดือนเดียวกับหรือเหมือนกับข้าราชการพลเรือนสามัญ รวมทั้งได้มีการนำกฎ หรือระเบียบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ ก.พ. กำหนดไปใช้บังคับโดยอนุโลม ในกรณีที่มีการรับโอนและการบรรจุกลับกรณีใดไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในหนังสือเวียนดังกล่าว ให้เสนอ ก.พ. พิจารณาเป็นรายๆ ไป

สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษานั้น ปรากฏว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๔๗ ได้กำหนดตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็น ๓ ประเภท คือ

ก. ตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้สอนในหน่วยงานการศึกษา ซึ่งได้แก่ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย ครู อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์

ข. ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ซึ่งได้แก่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองอธิการบดี อธิการบดี และตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด

ค. ตำแหน่งบุคลากรทางการศึกษาอื่นได้แก่ (๑) ศึกษานิเทศก์ (๒) ตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด หรือตำแหน่งของข้าราชการที่ ก.ค.ศ. นำมาใช้กำหนดให้เป็นตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามพระราชบัญญัตินี้

ประกอบกับมีพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ทำให้โครงสร้างตำแหน่งและบัญชีอัตราเงินเดือนของ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาประเภท ก. ข. และ ค.(๑) แตกต่างกับข้าราชการพลเรือนคมีแต่ประเภท ค.(๒) เท่านั้น ที่ยังคงนำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในส่วนที่ เกี่ยวข้องกับการกำหนดตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งของ ข้าราชการพลเรือนสามัญไปใช้บังคับโดยอนุโลม ดังนั้น จึงมีเฉพาะข้าราชการประเภท ค.(๒) เท่านั้นที่อยู่ในหลักเกณฑ์ที่ ก.พ. กำหนด ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖ ดังนั้น เพื่อให้การรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ เพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา สอดคล้องกับหลักการตามมาตรา ๖๑ และมาตรา ๖๖ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ก.พ. จึงมีมติเกี่ยวกับการรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ระดับ ๘ ลงมา ดังนี้





๑. การรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นตามมาตรา ๓๘ ค.(๒) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม มาตรา ๕๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ดำเนินการรับโอนและบรรจุกลับได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๑๐ ลงวันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๔๖

๒. ส่วนการรับโอนและบรรจุกลับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นนอกจากที่กำหนดในข้อ ๑ ให้ เสนอ ก.พ. พิจารณาเป็นรายๆ ไป

ทั้งนี้ ก.พ. ได้แจ้งมติดังกล่าวให้ส่วนราชการถือปฏิบัติโดยหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖.๒/ว ๔ ลงวันที่ ๑๓ มีนาคม ๒๕๔๔ ซึ่งสามารถเปิดดูรายละเอียดหนังสือเวียน ดังกล่าว หรือหนังสือเวียนฉบับอื่น ๆ ของสำนักงาน ก.พ. ได้จากเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ.

ที่ [WWW.OCSC.GO.TH](http://WWW.OCSC.GO.TH) → กฎหมาย ระบบวินัย → หนังสือเวียน ก.พ.

ก่อนจากกันในฉบับนี้ ขอแจ้งให้เพื่อนบุคลากรเพื่อนข้าราชการ และผู้สนใจในการบริหารงานบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญได้ทราบว่า สำนักงาน ก.พ. ได้จัดทำคู่มือปฏิบัติงานบุคคล จำนวน ๕ เล่ม ซึ่งได้ส่งให้ส่วนราชการและจังหวัดไปแล้วตามหนังสือ สำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๐๖/ว ๓ ลงวันที่ ๒๓ มกราคม ๒๕๔๔ แต่โดยที่มีข้อจำกัดด้านการจัดพิมพ์ จึงอาจไม่เพียงพอต่อความต้องการของเพื่อนบุคลากร รวมทั้งสำนักงาน ก.พ. เห็นว่าจะเป็นการประโยชน์แก่ผู้สนใจทั่วไป จึงได้นำคู่มือดังกล่าวขึ้น เว็บไซต์ ซึ่งสามารถเปิดดูรายละเอียดได้ที่ [WWW.OCSC.GO.TH](http://WWW.OCSC.GO.TH) → กฎหมาย ระบบวินัย → หนังสือเวียน ก.พ. หรือที่ [WWW.OCSC.GO.TH](http://WWW.OCSC.GO.TH) → เอกสารเผยแพร่ ทั้งนี้ ผู้ที่สนใจต้องคอยติดตามความเปลี่ยนแปลงจากหนังสือเวียนต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. ด้วย

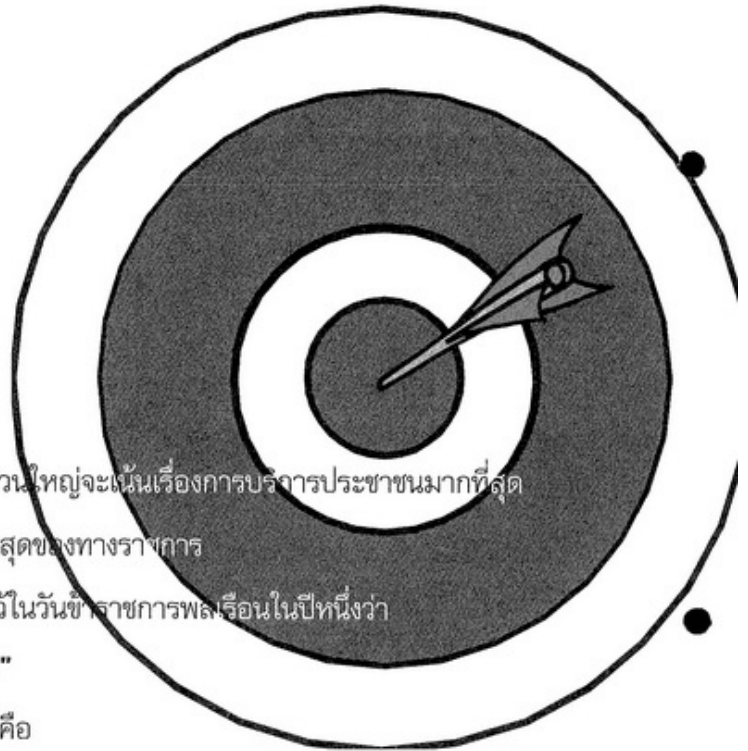


บทความพิเศษ : การบริหารงานที่ดีต้องเริ่มที่ตัวเราเอง

# ท้อไอเสีย

■ ทอริโบ

www.thaibook.com | www.facebook.com/thaibook | www.youtube.com/thaibook



**ท**หากท่านผู้อ่านจะสังเกต ข้อเขียนของ "เทอร์โบ" ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการบริการประชาชนมากที่สุด เพราะความพอใจของประชาชนคือจุดมุ่งหมายสูงสุดของทางราชการ เพื่อให้สอดคล้องกับคำขวัญของท่านปัญญาันท์ภิกขุ ที่ให้ไว้ในวันข้าราชการพลเรือนในปีหนึ่งว่า

## "ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนชื่นใจ"

สิ่งที่ข้าราชการทุกคนจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลา ก็คือ การให้บริการนั้นเราสามารถปรับปรุงได้

เพราะกฎหมาย ระเบียบปฏิบัตินั้น มนุษย์เราเป็นคนเขียนขึ้นมาเอง ซึ่งก็อาจจะเหมาะสมในยุคหนึ่ง สมัยหนึ่ง

แต่เมื่อวันเวลา รวมทั้งเทคโนโลยีได้เปลี่ยนแปลงไป

ก็อาจจะไม่เหมาะสมในวันและเวลาในปัจจุบันได้

หากข้าราชการทุกคนตระหนักว่า การให้บริการใดๆ ก็ตาม ย่อมปรับปรุงให้ดีขึ้น และเร็วมากขึ้นได้

การบริการนั้นๆ ย่อมได้รับการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจนถึงขั้นสูงสุดได้

ซึ่งตัวอย่างก็เห็นได้อยู่ทุกเมื่อเชื่อวัน

และพอจะยกตัวอย่างให้เห็นเป็นที่ "ชื่นใจ" ได้

แต่คราวนี้ เห็นจะต้องไม่ขอกล่าวถึงหน่วยงานที่ได้ทำดีมานานแล้วอีก

เช่น การบริการออกหนังสือเดินทางของกรมการกงสุล กระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งก็ยังมีความพยายามที่จะปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอยู่ตลอดเวลา ฉบับนี้ขอเน้นถึงส่วนราชการที่ทำดี อยู่ ๒ ส่วนราชการ

**ส่วนราชการแรก คือกรมการขนส่งทางบก**

ส่วนราชการนี้ก็เป็นอีกส่วนราชการหนึ่งที่ได้พยายามปรับปรุงการให้บริการ โดยเฉพาะการต่อทะเบียนรถ อยู่ตลอดเวลา

จากการที่ประชาชนต้องจ่ายเงินให้แก่พวก “หน้าม้า” และต้องรอคอยอยู่เป็นเวลานาน รวมทั้งต้องรอคอย ในการตรวจสอบสภาพรถด้วย

กรมการขนส่งทางบก ก็ใช้วิธีการใหม่ สำหรับการตรวจสอบสภาพรถนั้น รถใหม่ที่ไม่เกิน ๕ ปี ก็ไม่ต้องตรวจสอบสภาพ ส่วนรถเก่ากว่านั้น ก็ไม่ต้องไปตรวจสอบสภาพที่กรมการขนส่งทางบก หรือที่สำนักงานขนส่งทางบกประจำ สาขาหรือประจำจังหวัด

แต่ได้อนุญาตให้อู่เอกชนที่ขึ้นทะเบียนเป็นผู้ตรวจสอบสภาพแทน แนนอนอยู่ของเอกชนก็ต้องได้รับการตรวจสอบว่าได้มาตรฐานหรือไม่ตลอดเวลา หากไม่ได้มาตรฐาน ก็ยกเลิกการขึ้นทะเบียน ทำแบบนี้ อู่ของเอกชนที่ได้ขึ้นทะเบียนไว้แล้ว ก็ต้องตรวจอย่างละเอียดลออ เพื่อไม่ให้ถูกยกเลิกการขึ้นทะเบียน

การดำเนินการเช่นนี้ ทำให้ผู้ใช้รถไม่ต้องรอคอยคิวการตรวจสอบสภาพ เพราะการกระจายออกไปให้อู่เอกชนดำเนินการ ทำให้มีสถานที่ตรวจสอบหลายแห่ง สำหรับเวลาในการต่อทะเบียนรถนั้น ก็ได้ปรับปรุงให้เร็วยิ่งขึ้น มีการให้บริการที่มีบัตรคิว และเวลาที่รอคอยก็ไม่เกิน ๓๐ นาที

ยังครับ กรมการขนส่งทางบก ไม่ได้หยุดลงแค่นั้น

เพราะแทนที่จะต้องจอดรถ เดินเข้าไปในตึกที่ให้บริการ กดบัตรคิว ยื่นเอกสาร จ่ายเงิน แล้วรอรับ ประชาชนผู้ต้องการต่อทะเบียนรถ เพียงแต่ขับรถผ่านเลนที่กำหนดไว้ ซึ่งคาดว่าจะมีประมาณ ๑๐ เลน เหมือนๆ กับเข้าช่องจ่ายเงินของทางด่วนของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย หรือของบริษัทดอนเมือง โทลเวย์ นั้นแหละครับ

แล้วใช้เวลาในการต่อทะเบียนรถยนต์ เพียง ๑-๒ นาที เท่านั้น  
สิทธิรวมเวลาทั้งหมด เข้า ทั้งคอยแถว ต่อทะเบียนด้วย ไม่เกิน ๕ นาที  
ทราบมาว่า การดำเนินการเช่นนี้ กรมการขนส่งทางบกไม่ต้องแก้ไขกฎหมายหรือระเบียบใดๆ ทั้งสิ้น  
เพียงแต่มอบอำนาจให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ ๔ ซึ่งนั่งบริการอยู่ช่องบริการ เป็นนายทะเบียน  
เท่านั้น

กล่าวคือ ข้าราชการที่นั่งบริการที่จุดบริการนี้ เป็นผู้รับเงินและเป็นผู้ลงชื่อในฐานะนายทะเบียน  
เพราะเพียงแค่พิมพ์ทะเบียนรถเท่านั้น ก็จะได้ข้อมูลทั้งหมดจากคอมพิวเตอร์แล้ว  
บริการได้รวดเร็วแม้กระทั่งร้านฟาสต์ฟูดยังต้องอาหยอย่างนี้แล้ว ก็ต้องปรบมือให้กรมการขนส่งทางบกหลาย  
สิบที

### ส่วนราชการที่สอบ ถึงกรมบัญชีกลาง

กรมบัญชีกลางนั้น เมื่อก่อนถือเป็นส่วนราชการที่ไม่ทันสมัยที่สุด และข้าราชการก็เป็นประเภทหัวเก่ามาก  
ที่สุดส่วนราชการหนึ่ง

ไม่คิดจะเปลี่ยนแปลงใดๆ รวมทั้งยึดถือกฎหมายและระเบียบปฏิบัติเดิมๆ เป็นสรณะ  
จนกระทั่งอธิบดีของส่วนราชการนี้ท่านหนึ่ง ซึ่งต่อมาก็ได้เป็นปลัดกระทรวงการคลัง ได้หลุดคำพูดออกมา  
คำหนึ่งที่ได้กล่าวถึงข้าราชการของส่วนราชการนี้

ถึงขนาดหนังสือพิมพ์ต้องนำมาใช้ในการพาดหัวข่าวว่านั่นแหละ

“เทอร์โบ” คงไม่ต้องพูดถึงคำนั้นแล้วละ เพราะว่าเหตุการณ์ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบัน ไม่เหลือกรมบัญชีกลางแบบเก่าๆ อีกแล้ว

เพราะกรมบัญชีกลางในปัจจุบันได้พัฒนาในเรื่องการให้บริการให้ดีขึ้นเป็นอย่างมาก

ที่เห็นชัดก็คือเรื่องการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล

ส่วนราชการทุกแห่งจะต้องปฏิบัติตามระเบียบที่กรมบัญชีกลางกำหนด

กล่าวคือข้าราชการผู้มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลทุกคน เมื่อไปเป็นคนไข้นอก จะต้องจ่ายค่ารักษาพยาบาล  
ก่อน

แล้วจึงจะมาเบิกจ่ายจากส่วนราชการเจ้าสังกัดในภายหลัง

ซึ่งจะช้าหรือเร็วก็ขึ้นกับแต่ละส่วนราชการ

บางแห่ง เช่น สำนักงาน ก.พ. ก็สามารถเบิกได้ทันที (มีข้อแม้นิดหน่อยว่าหัวหน้าผู้ลงชื่อรับรองเซ็นให้เร็ว)

เพราะมีเงินสำรองจ่ายให้ก่อน

แต่บางแห่ง ซึ่งไม่เคยคิดถึงความต้องการของข้าราชการ ก็ต้องรอการวางฎีกา และจะรับเงินค่ารักษาพยาบาลได้ก็ใช้เวลาเป็นเดือน

ข้าราชการบางคนที่ไม่มีเงินสำรองจ่าย ก็ต้องไปกู้หนี้ยืมสิน

รายได้ที่น้อยอยู่แล้ว ต้องมาเสียดอกเบี้ยนอกระบบ ซึ่งก็แพง ก็ยิ่งจนและเป็นหนี้มากขึ้นอีก ครั้น กลับมาที่เรื่องการปรับปรุงค่ารักษาพยาบาลอีกครั้งหนึ่ง

กรมบัญชีกลางได้เริ่มด้วยการมีโครงการนำร่องให้โรงพยาบาลของทางราชการ เก็บเงินโดยตรงจากกรมบัญชี

กลาง ในกรณีที่มีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลผู้ป่วยนอกโรคเรื้อรัง ๔ โรค คือ

โรคเบาหวาน โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจและโรคอัมพฤกษ์หรือโรคอัมพาต

ต่อมาก็ได้ขยายไปยังโรงพยาบาลของทางราชการเพิ่มขึ้น เป็น ๑๑๓ แห่ง

ยังครับ การปรับปรุงในเรื่องนี้ยังได้ดำเนินการต่อไป

และคงจะเห็นใจผู้สูงอายุ จึงดำเนินการปรับปรุงสำหรับข้าราชการบำนาญก่อน

ตอนนี้ไม่ว่าจะเป็นโรคอะไร ข้าราชการบำนาญที่เป็นผู้ป่วยนอก หากไปที่โรงพยาบาลของราชการ ก็ไม่ต้อง

จ่ายเงินแล้ว

เพียงแต่ไปลงทะเบียน โดยการกรอกแบบฟอร์ม พร้อมแนบสำเนาบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรประจำตัวข้าราชการบำนาญ รวมทั้งสแกนนิ้วมือ (นิ้วชี้ทั้งสองข้าง) ก็ได้บัตรโรงพยาบาลใหม่แล้ว

และในบัตรนั้นก็ระบุไว้ว่า “ข้าราชการสวัสดิการบำนาญ”

ไปโรงพยาบาลนั้นอีกในครั้งต่อไป ก็ไม่ต้องเสียเวลาชำระเงินและนำใบเสร็จรับเงินมาเบิกที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดอีก

เพราะโรงพยาบาลของรัฐแห่งนั้นจะเรียกเก็บเงินโดยตรงจากกรมบัญชีกลาง

ยังครับ ยังมีบริการพิเศษนอกเหนือจากนั้นอีก

ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกแก่ผู้สูงอายุ ที่ไม่สะดวกในการเดินทางไปรักษาด้วยตนเอง

ได้กำหนดให้มีผู้ไปรับยาแทนได้

แต่ผู้รับแทนจะต้องแนบบัตรประจำตัวประชาชนหรือบัตรประจำตัวข้าราชการบำนาญ รวมทั้งสแกนนิ้วมือนิ้ว

**ไม่ปรบมือให้กรมบัญชีกลางกันตอนนี้ แล้วจะปรบมือให้กันตอนไหนละครับ**

“เทอร์โบ” ก็หวังว่า กรมบัญชีกลางก็คงจะขยายการดำเนินการที่ให้แกข้าราชการบำนาญนี้ ให้กับผู้ที่มีสิทธิ เบิกค่ารักษาพยาบาลทุกคน

กล่าวคือรวมทั้งข้าราชการประจำที่ต้องจ่ายเงินก่อนแล้วนำมาเบิกทีหลังด้วย

จะได้ขจัดปัญหาการมีหนี้สินของข้าราชการในเรื่องนี้ซักที

ทำเรื่องนี้เสร็จเมื่อไร “เทอร์โบ” จะเขียนชมให้อีกครั้งหนึ่งครับ

ก็หวังเป็นอย่างยิ่งว่าส่วนราชการต่างๆ ที่มีหน้าที่จะให้บริการประชาชน

จะได้เห็นตัวอย่างดีๆ แล้วนำไปปรับใช้ในส่วนราชการของตนบ้าง

อย่าลืมนะว่า งานทุกอย่างปรับปรุงให้ดีขึ้นและมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

หากขยันคิดและยอมรับฟังความคิดของผู้รับบริการ

ครับ ช่วยกันทำไปเถิดครับ เพื่อจะให้สมกับคำขวัญของท่านปัญญานันทภิกขุ ที่ได้กล่าวไว้แล้วว่า

**“ข้าราชการคือบุคคลที่ทำงานให้ประชาชนขึ้นใจ”** 





■ ไร่จิม

เดือนเมษายน ๒๕๔๙ นับเป็นเดือนที่เกี่ยวข้องกับประชาชนชาวไทยโดยตรง คือเป็นเดือนที่มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและสมาชิกวุฒิสภา คอรัลมีหวังว่าทุกท่านคงได้ไปใช้สิทธิใช้เสียงกันตามหน้าที่แล้วนะครับ

สำหรับรัฐศัพท์รัฐแสงในครั้งนี้ จึงขอนำข้อความสำคัญ ที่เกี่ยวกับราชอาณาจักรไทย สิทธิ และหน้าที่ของพลเมืองในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยฉบับปัจจุบัน (พ.ศ. ๒๕๔๐) ทั้งที่เป็นภาษาไทยและภาษาอังกฤษมาให้ท่านได้ทราบ.....

มาตรา ๑ ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรอันหนึ่งอันเดียวกัน จะแบ่งแยกมิได้

Section 1. Thailand is one and indivisible Kingdom.

มาตรา ๕ ประชาชนชาวไทยไม่ว่าแหล่งกำเนิด เพศ หรือศาสนาใด ย่อมอยู่ในความคุ้มครองแห่งรัฐธรรมนูญนี้เสมอกัน

Section 5. The Thai people, irrespective of their origin, sexes, or religions, shall enjoy equal protection under this constitution.

มาตรา ๓๐ บุคคลย่อมเสมอกันในกฎหมาย และได้รับความคุ้มครองตามกฎหมายเท่าเทียมกัน ชายและหญิงมีสิทธิเท่าเทียมกัน.....

Section 30. All persons are equal before the law and shall enjoy equal protection under the law. Men and women shall enjoy equal rights.....

มาตรา ๓๔ บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา และการสื่อความหมายโดยวิธีอื่น.....



Section 39. A person shall enjoy the liberty to express his or her opinion, make speeches, write, print, publicise, and make expression by other means.....

มาตรา ๔๓ บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย.....

Section 43. A person shall enjoy an equal right to receive the fundamental education for the duration of not less than twelve years which shall be provided by the State thoroughly, up to the quality, and without charge.....

มาตรา ๕๒ บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานและผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ.....

Section 52. A person shall enjoy an equal right to receive standard public health service, and the indigent shall have the right to receive free medical treatment from public health centres of the State, as provided by law.....

มาตรา ๖๑ บุคคลย่อมมีสิทธิเสนอเรื่องราวร้องทุกข์และได้รับแจ้งผลการพิจารณาภายใน

เวลาอันสมควร ทั้งนี้ ตามกฎหมายบัญญัติ

Section 61. A person shall have the right to present a petition and to be informed of the result of its consideration within the appropriate time, as provided by law

มาตรา ๖๘ บุคคลมีหน้าที่ไปใช้สิทธิเลือกตั้งบุคคลซึ่งไม่ไปเลือกตั้งโดยไม่แจ้งเหตุอันสมควรที่ทำให้ไม่อาจไปเลือกตั้งได้ย่อมเสียสิทธิตามที่กฎหมายบัญญัติ การแจ้งเหตุที่ทำให้ไม่อาจไปเลือกตั้งและการอำนวยความสะดวกในการไปเลือกตั้ง ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

Section 68 Every person shall have a duty to exercise his or her right to vote at an election. The person who fails to attend an election for voting without notifying the appropriate cause of such failure shall lose his or her right to vote as provided by law. The notification of the cause of failure to attend an election and the provision of facilities for attendance thereat shall be in accordance with the provisions of the law.

หวังว่ามาตราต่างๆ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยที่นำมาให้ทราบข้างต้น คงทำให้ท่านได้ทราบว่าเขาใช้คำศัพท์และสำนวนอย่างไร และที่สำคัญก็คือคงเป็นการช่วยให้ท่านทราบด้วยว่า ประชาชนชาวไทยมีสิทธิและหน้าที่อย่างไรบ้าง.....





■ เอกศักดิ์ ตรีภุมลสวัสดิ์ \*

# อุทาหรณ์ ก่อนทำผิด



**า** รุ่งนี้มาเขียนต้นฉบับถึงริมฝั่งแม่น้ำโขงยามที่ฝนฟ้าตกกระหน่ำจนน้ำนองถนน ทำให้ประชาชนชาวบ้านที่เล่นสงกรานต์สาดน้ำกันอยู่ชุ่มฉ่ำเย็นสบาย เพราะเทวดาเป็นใจ และเห็นใจยามแดดร้อน...กว่าจะเสร็จสิ้นภาระนี้ ก็เลือกตั้ง สว. เสร็จแล้วนะครับ แต่คิดว่าจังหวัดอื่นอาจจะมีการเลือกตั้งซ่อมกันอีกเป็นหนที่ ๒ ที่ ๓ นอกเหนือจากหนที่ ๑ ในวันที่ ๒๓ เมษายน

๒๕๔๙ นี้หรือกะหวังว่าวิถีทางการเมืองไทยคงจะมีทางออกที่ดีนะ ไม่มีเลือดตกยางออกอย่างต่างประเทศที่เห็นๆ กัน...คราวนี้ก็มีชีวิตเพื่อนข้าราชการมาฝากอีก เช่นเคยสัก ๖-๗ เรื่อง...เชิญติดตามอ่านประกอบการดำรงชีวิตในฐานะเป็นข้าราชการกันดีกว่าครับ

\*นิติกร ๔ ชช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

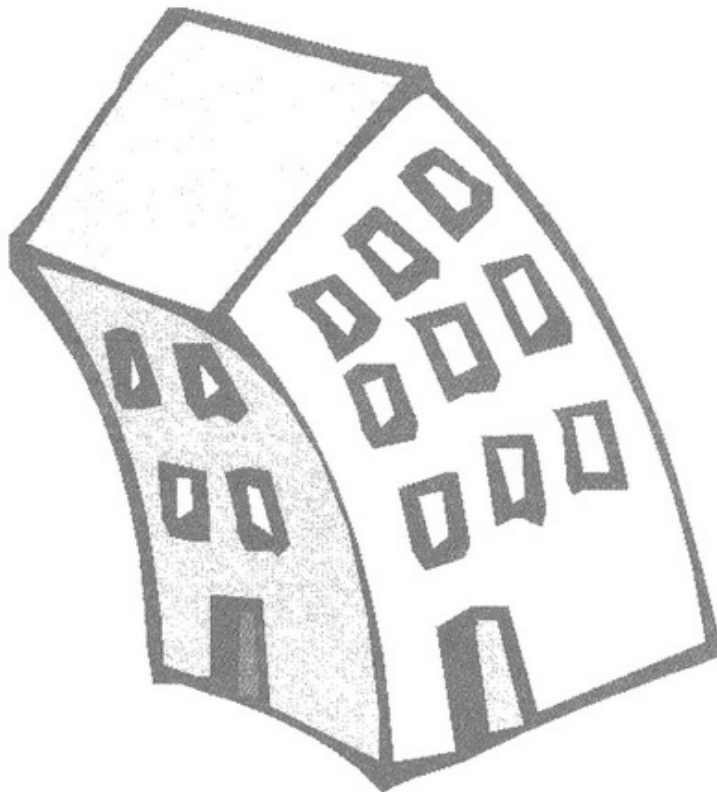


## อย่าทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้

ทางราชการได้จ้างผู้รับเหมาก่อสร้างอาคารของทางราชการแห่งหนึ่ง โดยมีนายปั้นเป็นผู้ควบคุมงานก่อสร้างครั้งนี้ ปรากฏว่าแบบแปลนเสนอราคาและงวดงานไม่ได้ระบุว่าจะติดตั้งระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้ แต่รายละเอียดประกอบแบบก่อสร้างมีระบุรายการไว้ด้วย นายปั้นทราบข้อเท็จจริงดังกล่าว แต่กลับมิได้แจ้งให้คณะกรรมการตรวจการจ้างทราบแต่อย่างใด เป็นเหตุให้คณะกรรมการตรวจการจ้างตรวจรับงานงวดสุดท้ายตามงวดงานไปโดยไม่มีการติดตั้งระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้ ผู้บังคับบัญชาเบื้องต้นพิจารณาแล้วเห็นว่า การ

กระทำของนายปั้นเป็นความผิดวินัยฐานไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา ๘๕ วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงสั่งลงโทษภาคทัณฑ์ อ.ก.พ. กระทรวงพิจารณาแล้วมีมติเพิ่มโทษเป็นตัดเงินเดือน ๕% เป็นเวลา ๑ เดือน

ต่อมานายปั้นอุทธรณ์คำสั่งเพิ่มโทษต่อ ก.พ. ที่สุด ก.พ. มีมติยกอุทธรณ์...เป็นข้าราชการต้องรักษาประโยชน์ของราชการเป็นเบื้องต้น...อย่าทำเป็นไม่รู้ไม่ชี้เห็น...จะเป็นเช่นกรณีนี้นะ





## ไม่ตีไม่ให้อภัย



นายบุญช่วย รับราชการเป็นหัวหน้าหน่วยงานอยู่ในราชการส่วนภูมิภาค ไม่ไปปฏิบัติหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน แล้วกลับมาปฏิบัติราชการก็มีได้ยื่นใบลาอีกหรือลาป่วย แต่อย่างไรหลายครั้ง โดยครั้งสุดท้ายก็หายไปไม่ได้ไปปฏิบัติราชการอีกและไม่กลับมาอีกเลย จนกระทั่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษไล่ออกจากราชการฐานละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร นายบุญช่วยอุทธรณ์คำสั่งลงโทษพร้อมยื่นเอกสารประกอบคำชี้แจงหลายประการ

ที่สุด ก.พ. พิจารณาแล้ว กรรมการมีความเห็นเป็น ๒ ฝ่าย ดังนี้

**ฝ่ายข้างมาก** เห็นว่านายบุญช่วยมีปัญหาทางสุขภาพจิต และใบรับรองแพทย์ระบุว่าผู้นี้มีความผิดปกติทางอารมณ์และทางจิต เห็นควรให้พักรักษาตัว ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ในช่วงเวลานั้น การละทิ้งหน้าที่ราชการจึงมีเหตุผลอันสมควร แต่โดยที่นายบุญช่วยมีปัญหาสุขภาพจิต ซึ่งเป็นสาเหตุของการเจ็บป่วย ไม่อาจมาปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนได้อย่างสม่ำเสมอ ควรให้ออกจากราชการ ตามมาตรา ๑๑๔ (๑) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๔

**ฝ่ายข้างน้อย** เห็นว่านายบุญช่วยไม่ได้เจ็บป่วยถึงขนาดที่ไม่อาจรับรู้หรือบังคับตนเองได้ อาการผิดปกติอาจเกิดขึ้นเป็นช่วงๆ สามารถกลับมาปฏิบัติราชการและยื่นใบลาได้ อุทธรณ์ฟังไม่ขึ้น เห็นควรยกอุทธรณ์

ก.พ. จึงลงมติให้รายงานนายกรัฐมนตรีตามความเห็นของฝ่ายข้างมาก เพื่อพิจารณาสั่งการให้ส่วนราชการเปลี่ยนแปลงคำสั่งจากไล่ออก เป็นให้นายบุญช่วยออกจากราชการตามมาตรา ๑๑๔ (๑) ต่อไป...รายการนี้แสดงว่า มีอาการเจ็บป่วยจริง...แต่เบื้องต้นผู้บังคับบัญชาก็ต้องปฏิบัติไปตามข้อเท็จจริงที่มีอยู่ ไม่สามารถรอได้เพราะไม่รู้ว่าจริงหรือเท็จประการใดในขณะนั้น ผู้ถูกลงโทษจึงต้องมาใช้สิทธิของตนเอง หรือมีข้อมูลหลักฐานแสดงให้ทางราชการเห็นได้เช่นนั้น



## เทคนิคในการสอบ



ทางราชการได้ประกาศรับสมัครสอบเพื่อเลื่อน  
ชั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น ระดับ ๖  
ปรากฏว่ามีผู้สมัครสอบคัดเลือกมากหน้าหลายตา ครั้น  
ถึงวันสอบข้อเขียน นางดวงไมตรี เดเรียนการเก็งข้อสอบ  
โดยคัดลอกข้อความที่เกี่ยวกับวิชาที่สอบลงบนต้นขาทั้ง  
สองข้าง ระหว่างสอบข้อเขียน นางดวงไมตรีแอบเปิดโดย  
ถลกกระโปรงดูข้อความดังกล่าว จนผู้เข้าสอบคนอื่นผิด  
สังเกต จึงแจ้งนางสาวรวมมิตร เจ้าหน้าที่คุมสอบทราบ  
และเชิญไปตรวจสอบ พร้อมกับถ่ายรูปเอาไว้เป็นพยาน  
หลักฐานด้วย ผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษปลดออก

จากราชการ ฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา  
๙๘ วรรคสอง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ  
พลเรือน ๒๕๓๕ นางดวงไมตรีอุทธรณ์ ที่สุด ก.พ.  
พิจารณาแล้วมีมติยกอุทธรณ์...ใครๆ ก็อยากเลื่อน  
ระดับ เลื่อนตำแหน่ง แต่ตำแหน่งมีน้อยกว่าผู้มีสิทธิ  
สอบ จึงต้องออกแรงกันหน่อย คิดเอาเปรียบเพื่อนฝูง  
เลยไปได้แค่นี้ มีหน้าเข้าต้องออกจากราชการอีก  
ด้วย...ก็บอกกันไว้เป็นอุทาหรณ์นะ...แรงวิชาถึงจะก้าว  
หน้าดีกว่า



## ขอยกเว้นเพื่อสมัครสอบแข่งขัน

นายโชคดีเคยรับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ปรากฏว่า นายโชคดีละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อในคราวเดียวกันเป็นเวลาเกินกว่าสิบห้าวัน โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร และมีพฤติการณ์จงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ ผู้บังคับบัญชาได้สั่งลงโทษไล่ออกจากราชการ

นายโชคดีประสงค์จะเข้ารับราชการใหม่โดยการสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการอีก แต่ติดขัดด้วยขาดคุณสมบัติทั่วไป เพราะถูกไล่ออก จึงยื่นเรื่องขอยก

เว้นคุณสมบัติทั่วไปต่อ ก.พ. ที่สุด ก.พ. พิจารณาแล้วมีมติยกเว้นในกรณีที่ขาดคุณสมบัติทั่วไปให้แก่ นายโชคดี ทำให้นายโชคดีไม่ตกเป็นผู้ขาดคุณสมบัติ มีสิทธิสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการได้แล้ว...เอาละเป็นว่าไม่ขาดคุณสมบัติทั่วไปในการสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการ แต่ระวังคนจะไปใช้ผิดประเภทก็แล้วกัน อาทิ เช่น ขอบรรจุกลับ เป็นต้น





## รับเต็มแต่ส่งน้อย

ในราชการส่วนภูมิภาค นายชอบฉวยได้ตกลงกับพ่อค้าเพื่อรับจ้างการผลิตด้วยแรงงานคน โดยไม่ได้ทำสัญญาจ้างหรือทำบันทึกไว้ ต่อมาพ่อค้าได้จ่ายเงินค่าแรงงานให้ตามที่ได้ดำเนินการผลิตสินค้าให้ปรากฏว่านายชอบฉวยมอบเงินบางส่วนให้เจ้าหน้าที่นำลงบัญชีเงินทุน โดยสั่งการให้เจ้าหน้าที่บันทึกรับเงินค่าแรงงานตามที่ตนเองกำหนด ซึ่งน้อยกว่ายอดการผลิต แล้วนำเงินค่าแรงงานส่วนที่เหลือจำนวนกว่าครึ่ง

ล้านบาทไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาพิจารณาแล้ว ลงโทษไล่ออกจากราชการฐานทุจริตต่อหน้าที่ ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ นายชอบฉวยอุทธรณ์ ที่สุด ก.พ. มีมติยกอุทธรณ์...น้ำพักน้ำแรงของชาวบ้านแท้ๆ ยังมารังแกได้...







## ไม่ประเมินค่าเพิ่ม



บริษัท จัวยงทรัพย์ก่อสร้าง จำกัด (นามสมมุติ ตามเรื่องนี้) ประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ได้นำใบกำกับภาษีมูลค่าเพิ่มปลอมของห้างอื่นมาประกอบการเสียภาษีต่อทางราชการ นางสาวจิ่งหันตรวจสอบพบ จึงติดต่อกับกรรมการของบริษัทและแจ้งข้อเท็จจริงดังกล่าวให้ทราบ บริษัทจึงมอบเงินให้นางสาวจิ่งหัน จำนวน ๑๕๐,๐๐๐ บาท นางสาวจิ่งหันจึงไม่ทำการประเมินภาษีมูลค่าเพิ่มของบริษัทนี้ ผู้บังคับบัญชาได้สั่ง

ลงโทษไล่ออกจากราชการฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ และประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘๒ วรรคสาม และมาตรา ๘๘ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๓๕ นางสาวจิ่งหันอุทธรณ์คำสั่งลงโทษที่สุด ก.พ. พิจารณาแล้วมีมติยกอุทธรณ์...แทนที่จะเรียกเก็บภาษีเพิ่มให้กับราชการ กลับเรียกเก็บภาษีเดือนให้ตนเอง เลยหม้อข้าวแตก



## มติ ปปช. ที่ไม่ผูกพัน



มีราษฎรยื่นเรื่องขอลอกโฉนดที่ดินจำนวน ๑๐๐ แปลงเศษ นายทิวชาติ ปลัดอำเภอกับพวกได้ร่วมกันตรวจสอบที่ดิน แล้วทำบันทึกการตรวจสอบที่ดิน เสนอนายอำเภอว่า นอกจากที่ดินที่มีการรังวัดปักหลักเขตออกหนังสือสำคัญสำหรับที่หลวงแล้ว ที่ดินอื่นๆ ไม่เป็นที่สาธารณะประโยชน์แต่อย่างใด นายอำเภอได้ลงชื่อผ่านเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดไปตามนั้น ทำให้เจ้าพนักงานที่ดินจังหวัดลงนามออกโฉนดที่ดินจำนวน ๑๒๐ แปลงให้แก่ราษฎร ปรากฏว่ามีที่ดินจำนวน ๒๐ แปลง มีสภาพเป็นที่ดินสาธารณะประโยชน์

คณะกรรมการ ปปช. ได้สวนพิจารณาแล้วชี้มูลตามอำนาจหน้าที่ของตนว่า นายทิวชาติกระทำความผิดวินัย ฐานประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง ตามมาตรา ๘ ววรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ ไปยังผู้บังคับบัญชา ปรากฏว่าผู้บังคับบัญชาได้นำเสนอ อ.ก.พ. แล้ว ลงโทษปลดออกจากราชการตามฐานความผิดที่ ปปช. ชี้มูล นายทิว

ชาติ อุทธรณ์คำสั่งลงโทษดังกล่าวต่อ ก.พ.

ที่สุด ก.พ. พิจารณาแล้ว เห็นว่า คณะกรรมการ ปปช. มีอำนาจหน้าที่ได้สวนพิจารณาการกระทำ ความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ แต่ไม่มีอำนาจได้สวนพิจารณากรณีกระทำความผิดอื่น ดังนั้น มติของคณะกรรมการ ปปช. ที่ชี้มูลความผิดฐานอื่น จึงไม่ผูกพันผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการตามมาตรา ๙๒ และ มาตรา ๙๓ แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต พ.ศ. ๒๕๔๒ การที่ผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษปลดนายทิวชาติออกจากราชการครั้งนี้ โดยยังไม่ได้มีการแต่งตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา ๑๐๒ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงเป็นคำสั่งลงโทษที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ก.พ. ลงมติให้รายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาสั่งการให้ส่วนราชการยกเลิกคำสั่งลงโทษปลดออกและสั่งให้ผู้นี้กลับเข้ารับราชการ แล้วพิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไป...กรณีเป็นปัญหาข้อกฎหมาย โดยยังไม่ได้พิจารณาข้อเท็จจริง อำนาจของ ปปช. ในการชี้มูลความผิดวินัยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีอำนาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนใหม่คือ ฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการเพียงฐานเดียว หากชี้มูลฐานความผิดอื่น ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยตามอำนาจหน้าที่ของตนแล้วแต่กรณี แล้วจึงมาพิจารณาสั่งลงโทษตามความร้ายแรงแห่งกรณี มิใช่ทำตามการชี้มูลของ ปปช. เหมือนกรณีฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการเสมอไปนะ



# สื่อสาร

## เรื่องการสอบ

■ **แพรวณี USSIMA \***

**ส**ื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ นำเรื่องแนวปฏิบัติในการ ขอดูผลคะแนนสอบ มาเสนอ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง และชัดเจน ในการขอดูผลคะแนน สอบทั้งคะแนนสอบสำหรับสอบ แข่งขันเพื่อบรรจุบุคคล เข้ารับราชการและการ สอบเพื่อรับทุนฯ ไปศึกษาวิชา ณ ต่าง ประเทศ ทั้งนี้เพราะแนวปฏิบัติ ในเรื่องนี้มีผู้สงสัยและสับสนอยู่มาก ดังนั้นเพื่อให้การบริการด้านการขอดูคะแนน สอบที่สำนักงาน ก.พ. ให้บริการเป็นไปอย่างสะดวกและ รวดเร็ว ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ขอใช้บริการจึงควรทราบ ขั้นตอนที่ต้องและชัดเจนในการขอรับบริการ การขอดูผลคะแนนสอบสำหรับการสอบ แข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ และการ สอบแข่งขันเพื่อรับทุนฯ มีขั้นตอนหลักๆ ที่เหมือน



กัน คือ ในขั้นแรก ผู้ ขอดูผลคะแนนสอบ ต้องกรอกแบบฟอร์ม คำร้องขอดูผลคะแนน สอบ โดยระบุรายละเอียดของการ สอบ ได้แก่ ประเภท ของการสอบ ชื่อ ส่วนราชการ หน่วยงาน ที่ สอบ ตำแหน่งที่สอบ และเลขประจำตัวสอบ แล้วแนบสำเนา บัตรประจำตัวสอบหรือสำเนาบัตรประจำตัว ประชาชน ยื่นต่อเจ้าหน้าที่ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. ซึ่งเจ้าหน้าที่จะเป็นผู้นำเสนอคำร้อง ดังกล่าวต่อผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณา เมื่อได้รับ อนุญาตแล้วเจ้าหน้าที่จะบันทึกผลคะแนนสอบลงใน แบบฟอร์มคำร้องและชี้แจงผลการสอบให้ผู้ร้อง ขอทราบ และเมื่อผู้ร้องขอได้ทราบผลคะแนนสอบ ตามที่ร้องขอแล้ว จะต้องลงชื่อในแบบฟอร์ม คำร้องนั้นไว้เป็นหลักฐานด้วย

\* นักวิชาการสอบ ๕ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



ส่วนเกณฑ์การพิจารณาอนุญาตให้ดูผลคะแนนสอบสำหรับการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการกับการขอดูผลคะแนนสอบเพื่อรับทุนฯ มีความแตกต่างกัน การขอดูผลคะแนนสอบเข้ารับราชการจะอนุญาตให้ดูผลคะแนนได้ทันที แต่การขอดูผลคะแนนสอบเพื่อรับทุนจะอนุญาตให้ดูผลได้ทันทีเฉพาะในกรณีเป็นผู้ที่สอบไม่ผ่านการสอบข้อเขียนเท่านั้น หากเป็นผู้ที่สอบผ่านและมีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมในการรับทุน (สัมภาษณ์) ไม่ว่าจะเป็นผู้ได้รับทุนหรือเป็นผู้มีรายชื่อสำรองในบัญชี จะยังไม่ได้รับอนุญาตให้ดูผลคะแนนสอบ จนกว่าจะสิ้นสุด

อายุบัญชีรายชื่อเป็นผู้มีสิทธิเข้ารับการประเมินความเหมาะสมในการรับทุน โดยทุนระดับมัธยมศึกษามีอายุบัญชี ๖ เดือน ทุนระดับปริญญาและทุนพัฒนาข้าราชการ มีอายุบัญชี ๑ ปี นับจากวันที่ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิได้รับทุน การที่กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาตให้ดูผลคะแนนสอบเพื่อรับทุนไว้เช่นนี้ก็เพราะในช่วงระหว่างเวลาดังกล่าว ถือว่ายังไม่สิ้นสุดกระบวนการสอบ





# กฎ

# ระเบียบ



# และเรื่องที่น่ารู้

■ ธงชัย เกษภูชีวิน \*

แม้พระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ ได้ประกาศใช้บังคับตั้งแต่วันที่ ๑๕ พฤศจิกายน ๒๕๓๙ ไปนานแล้วก็ตาม แต่ก็ยังมีเพื่อนข้าราชการได้โทรศัพท์หรือมาพบหารือสอบถามเกี่ยวกับความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่อยู่ตลอดเวลา จึงขอสรุปโดยย่อๆ เพื่อความเข้าใจง่ายๆ ส่วนรายละเอียดของข้อกฎหมายโปรดอ่านประกอบเอาเองครับ!

สาระสำคัญของ 'ละเมิด' คือ ผู้ใด

๑. จงใจหรือประมาทเลินเล่อ
๒. ทำต่อบุคคลอื่นๆ
๓. โดยผิดกฎหมาย
๔. ทำให้เสียหาย

เหตุผลในการตราพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ เนื่องจาก

๑. เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่ใช่เพื่อประโยชน์ของตนเอง เมื่อเกิดความเสียหายจะนำประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาใช้บังคับเป็นการไม่เหมาะสม

๒. บางกรณีอาจจะกระทำโดยไม่ตั้งใจหรือผิดพลาดเล็กน้อย

๓. หลักรูทหนึ่งร่วม ทำให้ต้องรับผิดในการกระทำของเจ้าหน้าที่อื่นด้วย กล่าวคือ รับผิดเป็นส่วนๆ เท่าๆ กัน ถ้าลูกหนึ่งคนใดไม่ชำระ ลูกหนึ่งคนอื่นๆ ต้องรับผิดชอบชำระแทน

๔. เจ้าหน้าที่ไม่กล้าตัดสินใจ เพราะเกรงต้องรับผิด บังทอนขวัญกำลังใจ การตัดสินใจมีวิธีการบริหารงานบุคคลและวินัยควบคุมอยู่ ทำให้มีความรอบคอบ

วัตถุประสงค์ของพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ เพื่อคุ้มครองเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริต และ

\* นิตกร ๘ สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.



ใช้ความระมัดระวังตามสมควร

การกระทำละเมิดของหน่วยงานทางปกครอง มี ๒ ส่วน คือ ละเมิดทางแพ่งและละเมิดทางปกครอง

**ละเมิดทางแพ่ง** คือ จงใจหรือประมาทเลินเล่อทำต่อบุคคลอื่นโดยผิดกฎหมาย ให้เขาเสียหาย ผู้เสียหายต้องฟ้องศาลยุติธรรม ในกรณีนี้เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้ทำละเมิดต้องรับผิดชอบเป็นการส่วนตัว หน่วยงานของรัฐมีสิทธิไล่เบี้ยได้และต้องรับผิดชอบอย่างลูกหนี้ร่วม

**ละเมิดทางปกครอง** คือ

**๑.เป็นการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่**

- ๑) เกิดจากการใช้อำนาจตามกฎหมาย
- ๒) เกิดจากการออกกฎ คำสั่งทางปกครอง หรือคำสั่งอื่นของเจ้าหน้าที่ของรัฐ
- ๓) ละเลยต่อหน้าที่ตามกฎหมาย
- ๔) ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายล่าช้า

**๒.ก่อให้เกิดความเสียหาย**

ดังนั้น การละเมิดจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความเสียหายเกิดขึ้น เมื่อมีความเสียหายก็ต้องมีผู้เสียหาย

และเจ้าหน้าที่ โดยปกติเจ้าหน้าที่มักจะปฏิบัติหน้าที่ให้แก่หน่วยงานของรัฐที่เจ้าหน้าที่สังกัดอยู่ เท่ากับมีตัวละครเข้ามาเกี่ยวข้อง ๓ ฝ่าย คือ **ผู้เสียหาย เจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐ** โดยแยกพิจารณากรณีละเมิดออกเป็น ๒ กรณี คือ กรณีที่การละเมิดของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอกหรือต่อหน่วยงานของรัฐมิใช่การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ และกรณีที่การละเมิดของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอก หรือต่อหน่วยงานของรัฐเป็นการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ ดังนี้

**๑. กรณีที่การละเมิดของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอก หรือต่อหน่วยงานของรัฐมิใช่การกระทำในการปฏิบัติหน้าที่**

**๑) ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอกตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ทุกประการ**

๑.๑) เจ้าหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อบุคคลภายนอกที่เสียหายแต่เพียงผู้เดียว หน่วยงานของรัฐไม่ต้องร่วมรับผิดชอบ





๑.๒) ผู้เสียหายต้องใช้สิทธิเรียกร้อง โดยการฟ้องเจ้าหน้าที่ให้รับผิดชอบใช้คำสั่งใหม่ทดแทน ต่อศาลยุติธรรม

๑.๓) กรณีเจ้าหน้าที่หลายคนร่วมกันทำละเมิด เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็อาจต้องรับผิดชอบต่อผู้เสียหายอย่างลูกหนี้ร่วม

๑.๔) อายุความใช้สิทธิเรียกร้อง ตามมาตรา ๔๔๘ แห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์

**๒) ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต่อหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ทุกประการเช่นกัน กล่าวคือ**

๒.๑) เจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อหน่วยงานของรัฐในผลละเมิดที่ตนได้ทำลงเสมอไม่ว่าจะจงใจ ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง หรือประมาทเลินเล่อ ธรรมดา และต้องรับผิดชอบเต็มจำนวนความเสียหายที่ตนได้ก่อขึ้น

๒.๒) หน่วยงานของรัฐต้องใช้สิทธิเรียกร้องคำสั่งใหม่ทดแทนของเจ้าหน้าที่โดยการฟ้องคดีต่อศาลยุติธรรม

๒.๓) กรณีเจ้าหน้าที่หลายคนทำละเมิดต่อหน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่เหล่านั้นก็อาจต้องรับผิดชอบต่อหน่วยงานของรัฐอย่างลูกหนี้ร่วม

๒.๔) อายุความใช้สิทธิเรียกร้องคำสั่งใหม่ทดแทนของหน่วยงานของรัฐมีกำหนด ๒ ปี ตามมาตรา ๑๐ วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๔

**๒. กรณีที่การละเมิดของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอกหรือต่อหน่วยงานของรัฐเป็นการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่**

**๑) ความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ต่อบุคคลภายนอก**



๑.๑) เจ้าหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว กรณีที่ตนทำละเมิดด้วยความจงใจ หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง

๑.๒) หน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบต่อกรณีเจ้าหน้าที่ทำละเมิดด้วยความประมาทเลินเล่อ ธรรมดา

๑.๓) เจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐต้องรับผิดชอบโดยเฉลี่ยกัน กรณีที่ความเสียหายเกิดจากเจ้าหน้าที่ทำละเมิดด้วยความจงใจ หรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงประการหนึ่ง และความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวมอีกประการหนึ่ง

๑.๔) ผู้เสียหายอาจดำเนินการเรียกร้องคำสั่งใหม่ทดแทนได้ ๒ วิธี คือ การใช้สิทธิเรียกร้องทางศาล และสิทธิเรียกร้องทางปกครอง

ก. กรณีที่ผู้เสียหายใช้สิทธิเรียกร้องทางศาล ผู้เสียหายจะฟ้องเจ้าหน้าที่ไม่ได้ จะต้องฟ้องหน่วยงานของรัฐ หรือกระทรวงการคลัง กรณีการละเมิดเกิดจากเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่ได้สังกัดหน่วยงานของรัฐแห่งใดเท่านั้น ศาลที่จะรับฟ้องของผู้เสียหายได้พิจารณานั้น



อาจเป็นศาลปกครองหรือศาลยุติธรรมก็ได้ขึ้นอยู่กับลักษณะของการกระทำที่เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายตามมาตรา ๙ วรรคหนึ่ง (๓) แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๒

อายุความใช้สิทธิเรียกร้องทางศาลเป็นไปตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ มาตรา ๔๔๘ แต่อาจขยายออกไปได้อีก ๖ เดือน หากศาลยกฟ้อง เพราะผู้เสียหายฟ้องผิดตัว

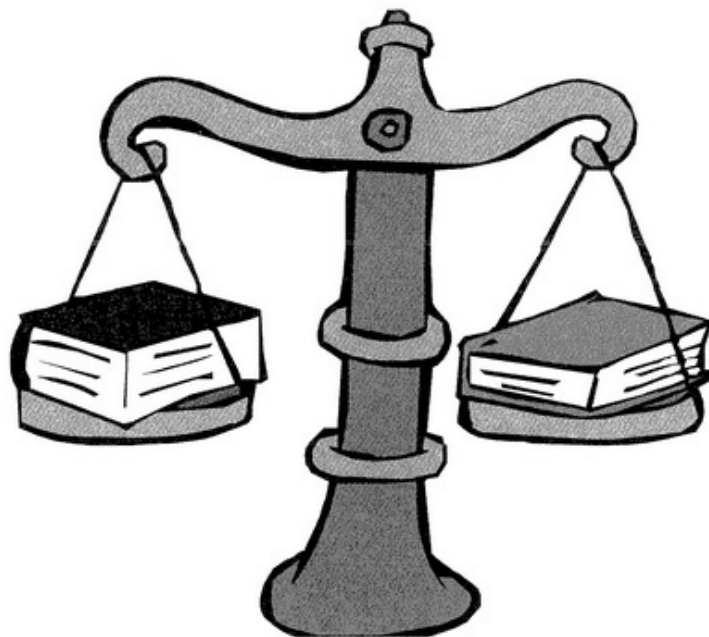
ข. กรณีผู้เสียหายใช้สิทธิเรียกร้องทางปกครองตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ โดยการยื่นคำขอให้หน่วยงานของรัฐพิจารณาชดเชยค่าสินไหมทดแทนให้แก่ตน หากผู้เสียหายไม่พอใจผลการพิจารณาของหน่วยงานของรัฐ ผู้เสียหายอาจนำคดีไปฟ้องต่อศาลปกครองหรือศาลยุติธรรมได้อีก ทั้งนี้ ตามมาตรา ๑๕ แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวประกอบกับมาตรา ๑๐๖ แห่งพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ. ๒๕๕๒

๑.๕) เมื่อหน่วยงานของรัฐได้ชดเชยค่าสินไหมทดแทนให้แก่ผู้เสียหายไปแล้วตามคำพิพากษา หรือตามที่ยุติลาโทษร้องขอ หน่วยงานของรัฐจะไล่เบี้ยเอาจากเจ้าหน้าที่ผู้ทำละเมิดได้เพียงใด เป็นไปตามมาตรา ๘ แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

ก. ถ้าเจ้าหน้าที่ประมาทเลินเล่อ ธรรมดาไล่เบี้ยไม่ได้

ข. ถ้าเจ้าหน้าที่จงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง ไล่เบี้ยได้ แต่อาจไม่เต็มจำนวนก็ได้ เพราะต้องคำนึงถึงระดับแห่งความร้ายแรงของการกระทำและความเป็นธรรมเป็นเกณฑ์

ค. ถ้าความเสียหายแก่บุคคลภายนอกเกิดจากเหตุ ๒ ประการ คือ เจ้าหน้าที่จงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงประการหนึ่ง และความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐ หรือระบบการดำเนินงานส่วนรวมอีกประการหนึ่ง หน่วยงานของ







รัฐไล่เบียดได้เฉพาะแต่เพื่อความเสียหายที่เกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่เท่านั้น จะไล่เบียดเพื่อความเสียหายส่วนที่เกิดจากความผิด หรือความบกพร่องของหน่วยงานของรัฐไม่ได้

ง. กรณีที่ความเสียหายเกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่หลายคน ในการใช้สิทธิไล่เบียด ห้ามนำเอาหลักกฎหมายว่าด้วยลูกหนี้ร่วมมาใช้บังคับ

๑.๖) การใช้สิทธิไล่เบียดของหน่วยงานของรัฐอาจกระทำโดยออกคำสั่งทางปกครองให้ชำระเงินตามมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ กรณีที่เจ้าหน้าที่เห็นว่าคำสั่งดังกล่าวไม่ชอบด้วยกฎหมาย เจ้าหน้าที่อาจฟ้องขอให้ศาลปกครองเพิกถอนคำสั่งดังกล่าวได้

๑.๗) สิทธิไล่เบียดของหน่วยงานของรัฐมีอายุความ ๑ ปี นับแต่หน่วยงานของรัฐใช้คำสั่งใหม่ทดแทนแก่ผู้เสียหาย ตามมาตรา ๙ แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙

**๒) ความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ต่อหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรา ๘ ประกอบกับมาตรา ๑๐ แห่งพระราชบัญญัติความรับผิดทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ พ.ศ. ๒๕๓๙ คือ**

๒.๑) กรณีเจ้าหน้าที่ทำละเมิดด้วยความประมาทเลินเล่อธรรมดา ไม่ต้องรับผิด

๒.๒) กรณีเจ้าหน้าที่ทำละเมิดด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง หน่วย

งานของรัฐมีสิทธิเรียกชดเชยค่าสินไหมทดแทนจากเจ้าหน้าที่ได้ แต่สิทธิดังกล่าวจะมีเพียงใด ต้องคำนึงถึงระดับความร้ายแรงแห่งการกระทำ และความเป็นธรรมในแต่ละกรณีเป็นเกณฑ์

๒.๓) กรณีความเสียหายเกิดจากเหตุ ๒ ประการ คือ เจ้าหน้าที่กระทำด้วยความจงใจหรือประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงประการหนึ่ง และความผิดหรือความบกพร่องของหน่วยงานหรือระบบการดำเนินงานส่วนรวมอีกประการหนึ่ง หน่วยงานจะเรียกค่าเสียหายได้เฉพาะแต่ส่วนที่เกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่เท่านั้น

๒.๔) กรณีที่ความเสียหายเกิดจากการกระทำของเจ้าหน้าที่หลายคน ห้ามใช้หลักลูกหนี้ร่วม

๒.๕) หน่วยงานของรัฐอาจใช้สิทธิเรียกชดเชยค่าสินไหมทดแทน โดยการออกคำสั่งทางปกครองให้ชำระเงินก็ได้ ถ้าเจ้าหน้าที่เห็นว่าคำสั่งทางปกครองให้ชำระเงินไม่ชอบ ก็อาจฟ้องต่อศาลปกครอง

๒.๖) สิทธิของหน่วยงานของรัฐที่จะเรียกชดเชยค่าเสียหายจากเจ้าหน้าที่มีอายุความ ๒ ปี นับแต่วันที่หน่วยงานของรัฐรู้ถึงการละเมิดและรู้ตัวเจ้าหน้าที่ผู้จะต้องใช้คำสั่งใหม่ทดแทน และกรณีที่หน่วยงานของรัฐเห็นว่าเจ้าหน้าที่ผู้นั้นไม่ต้องรับผิด แต่กระทรวงการคลังตรวจสอบแล้วเห็นว่าต้องรับผิด ให้สิทธิเรียกชดเชยค่าสินไหมทดแทนนั้นมีกำหนดอายุความ ๑ ปี นับแต่วันที่หน่วยงานของรัฐมีคำสั่งตามความเห็นของกระทรวงการคลัง **ศาลปกครอง**



# เราเดินทางไกล กว่า 4,000 กม.

จากจุดเริ่มต้นเมื่อ 27 ปีก่อน เสาหลักแห่งความมั่นคงทางพลังงานต้นแรกได้ถูกสร้างขึ้นกลางอ่าวไทย และด้วยเงินลงทุนกว่า 5 แสนล้านบาท ปตท.ได้สร้างท่อส่งก๊าซ โรงแยกก๊าซ โรงงานปิโตรเคมี คลังสำรองก๊าซหุงต้ม (LPG) ทั่วประเทศ และโครงข่ายก๊าซธรรมชาติสำหรับรถยนต์ (NGV) วันนี้ก๊าซธรรมชาติได้เดินทางไกลกว่า 4,000 กม. สู่ทุกความต้องการด้านพลังงานของประเทศ ในปีที่ผ่านมาช่วยลดต้นทุนการผลิตไฟฟ้าจากน้ำมันกว่า 200,000 ล้านบาท ลดการนำเข้าพลังงานอีกกว่า 400,000 ล้านบาท และช่วยสร้างงานสร้างรายได้แก่คนไทยจากอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

เราแข็งแกร่ง เพื่อความมั่นคงทางพลังงาน



บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  
พลังงาน เพื่อไทย