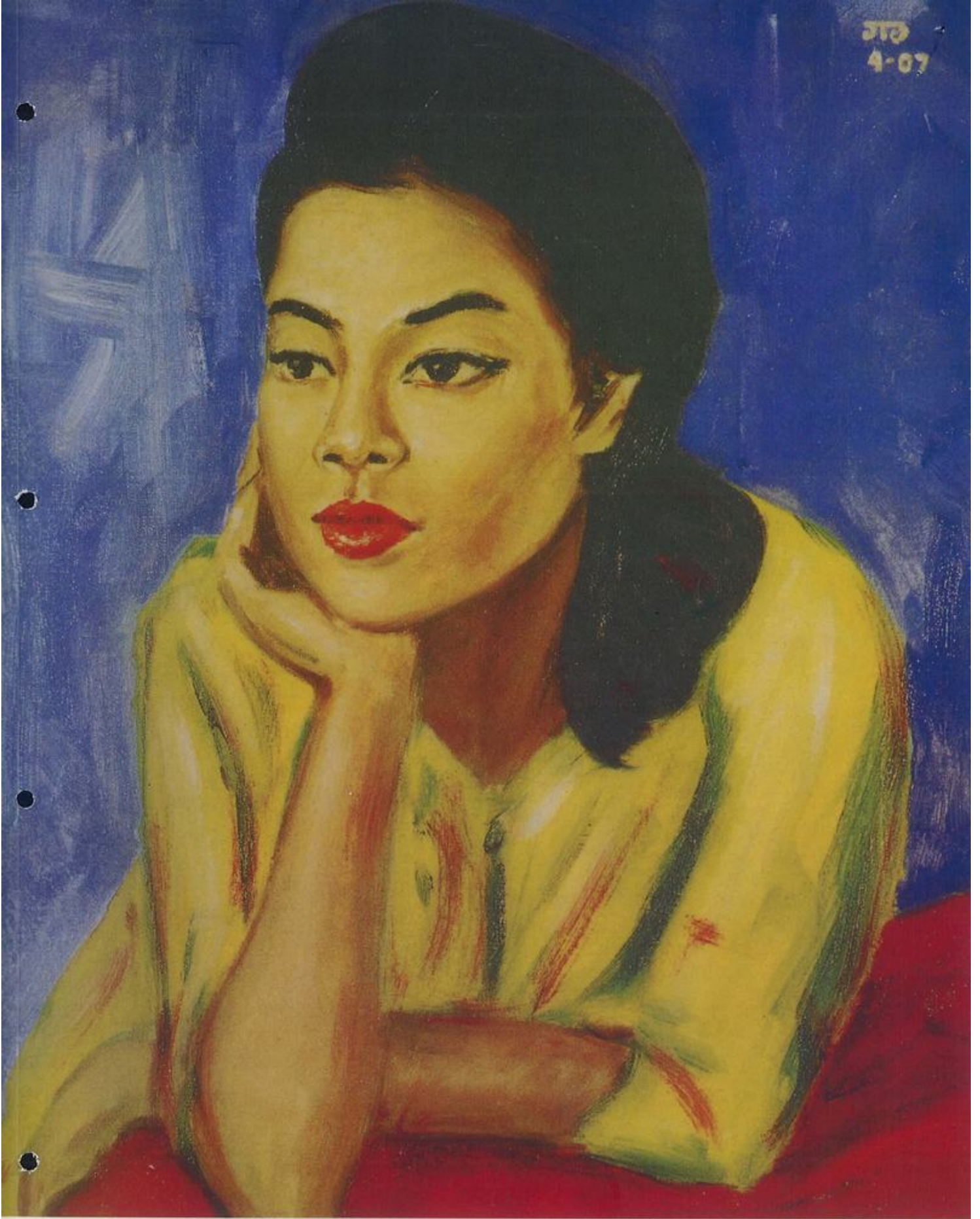


๕๖๖
4-07



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 51 ฉบับที่ 4 เดือนกรกฎาคม-สิงหาคม 2549 www.ocsc.go.th

อาเศียรวาท

สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ

เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา

12 สิงหาคม 2549

ดัดฤกษ์เฉลิมพระชนมพรรษา

12 สิงหาคม ๑ เฉลิมสวัสดิ์สมัย

พองข้าราชปวงประชาน้อมรวมใจ

ร่วมถวายพระพรชัยสุดดี

ขอองค์พระสยามเทวาธิราช

ดลประสาทประสิทธิ์พรวิสุทธิศรี

พระไตรรัตน์บันดาลองค์ราชินี

เกษมศรีเกษมสุขนันทเรศ

ขอพระบารมีแห่งองค์ทรงราชกิจ

นิรมิตเกียรติเกริกก้องอนุสรณ์

ชนมายุยั่งยืนสถาพร

พระองค์อรของทรงพระเจริญ

ด้วยเกล้าด้วยกระหม่อมขอเดชะ

ข้าพระพุทธเจ้า ข้าราชการและลูกจ้างสำนักงาน ก.พ.

(เหมวดี บรรเทา ประพันธ์)

เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา 12 สิงหาคม 2549
สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ได้พระราชทานคำขวัญว่า

“ รักในหลวง พร้อมใจ ใส่เสื้อเหลือง
รักบ้านเมือง จงน้อมใจ ให้สร้างสรรค์
ใส่สีเดียว แล้วยใจเดียว กลมเกลียวกัน
รักเช่นนั้น ชาติของตน จึงพันกัน ”

วารสารข้าราชการ
เจ้าของ
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ที่ปรึกษา
นายปรีชา วัชรากัย
นางสาวนิตา นวลบุญเรือง
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุนนาค
นางสุภาวดี เวชศิลป์

บรรณาธิการ
นางชมขนาด พงศ์พนรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ
นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ
นางมณฑนา บรรจงแต้ม
นายเอกศักดิ์ ศรีภรณ์สวัสดิ์
นางชลิตา โชติยกุล
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นายธงชัย เจษฎาชีวิน
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาญ
นางวรางค์รัตน์ โชติรัตน์
นางวิจิตร มโนทัย
นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี

ผู้จัดการสวัสดิการ
นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปกและจัดรูปเล่ม
นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง

พิมพ์ที่
บริษัท ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์ จำกัด
โทรศัพท์ 0-2276-6545
0-2276-6713, 0-2276-6721
โทรสาร 0-2277-8177
Email : santik7@hotmail.com

วัตถุประสงค์

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

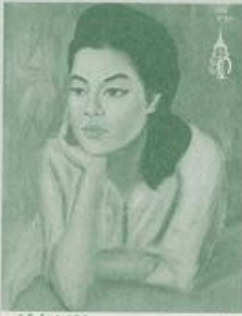
ติดต่อกองบรรณาธิการ
วารสารข้าราชการ
ต้องการให้ข้อเสนอแนะ งามปัญหา
ระเบียบราชการ ส่งบทความ หรือ
แสดงความคิดเห็นโปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ. ถ.พิษณุโลก
เขตดุสิต กท. 10300

การบริหารทรัพยากรบุคคลมีบทบาทสำคัญยิ่งในการผลักดันยุทธศาสตร์องค์กรให้ขับเคลื่อนสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องด้านทรัพยากรบุคคลจำเป็นต้องร่วมกันหากกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการกำหนดนโยบาย การวางแผนในการสร้างความพร้อมด้านกำลังคน การสรรหา การพัฒนา การสร้างความผูกพันในองค์กร ภายใต้วัฒนธรรมที่หลอมรวมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำศักยภาพที่มีอยู่ของบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กร

เพื่อให้ได้องค์ความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรแนวใหม่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน สำนักงาน ก.พ. จึงได้จัดการสัมมนา เรื่อง **ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในทศวรรษหน้า** เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ ในการสัมมนามีการอภิปราย และปาฐกถา โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ซึ่งวารสารข้าราชการขอนำบทสรุปการอภิปรายบางส่วนมาเสนอท่านผู้อ่าน เนื่องจากข้อจำกัดของเนื้อที่

นอกจากนี้ยังมีบทความการพัฒนาบุคคลและการพัฒนาปรับปรุงระบบงานที่น่าสนใจเรื่องอื่นๆ อีกหลายเรื่อง เช่น **การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based HRD)** ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและการเรียนรู้โดยการพัฒนาดตนเองจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง **การพัฒนาข้าราชการรูปแบบใหม่ (Secondment)** แนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐอีกรูปแบบหนึ่งในการเพิ่มทักษะและประสบการณ์ ด้วยการให้ไปปฏิบัติงานในต่างหน่วยงานในภาครัฐหรือภาคเอกชนเป็นการชั่วคราว **ทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ (HR Globalisation)** การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยเน้นให้ความสำคัญในความแตกต่างทางมิติพื้นที่หรือภูมิสังคม เพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน **บินไปบรมหลักสูตร "การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ที่ฮาร์วาร์ด** ประสบการณ์ความรู้จากการได้เข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด **การบริหารกำลังคนในองค์กรยุคใหม่กับการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Engaging the Total Workforce)** วิธีการบริหารคนในรูปแบบใหม่เพื่อการสร้าง ความผูกพันของพนักงานในองค์กร และ **ปรัมาถแห่งความรู้** การจัดการความรู้โดยการนำข้อมูล สารสนเทศและความรู้มาใช้ทำให้เกิดภูมิปัญญาในการสร้างนวัตกรรมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และยังมีคอลัมน์ประจำเพื่อเป็นข้อมูลและการอ้างอิงในการปฏิบัติราชการเช่นเดิม

บรรณาธิการ



วราสารข้าราชการ

ภาพจากปก

จิตรกรรมฝีพระหัตถ์ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

“สมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ”

สีน้ำมันบนผ้าใบ

“Her Majesty Queen Sirikit”

Oil on canvas

สารบัญ

บทความ

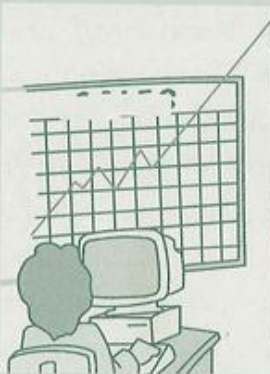


1

สาระสำคัญการสัมมนาการศึกษาทางการบริหารทรัพยากรบุคคล
ภาครัฐในทศวรรษหน้า

กองบรรณาธิการ

การสัมมนาทางวิชาการบริหารงานบุคคล ครั้งที่ 2 ประจำปี 2549
หลังจากการสัมมนาครั้งที่ 1 ประสบความสำเร็จมาแล้ว



18

การพัฒนาศักยภาพบุคคลตามสมรรถนะ
(Competency Based HRD)

ดร.สุรพงษ์ มาลี

กระบวนการประเมินและกำหนดความรู้ทักษะและคุณสมบัตินี้จำเป็น
ต่อความสำเร็จของงาน เพื่อการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์
ของหน่วยงาน

25

การพัฒนาข้าราชการรูปแบบใหม่ (Secondment)

สุนิดา พิณีจการ

กาญจนา สัมพันธ์สันติกุล

มิติการพัฒนาข้าราชการแบบใหม่ เพื่อเติมเต็มศักยภาพและประสบการณ์
ด้วยการไปปฏิบัติงานในหน่วยงานนอกองค์กร

บทความ

29

บินไปอบรมหลักสูตร "การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง"
ที่..... ฮาร์วาร์ด

มนต์กัณฑ์ รุจิภัณฑะ

ประสบการณ์ความรู้จากการได้เข้าร่วมหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโครงการ
พัฒนาข้าราชการระดับสูงของส่วนราชการ



35

HR Globalisation ทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์

ดร.มาบะ ภูจินดา

การบริหารงานบุคคลตามมิติพื้นที่หรือภูมิสังคมเพื่อประสิทธิภาพองค์กร



41

การบริหารกำลังคนในองค์กรยุคใหม่กับการจ้างงาน
แบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว

Engaging the Total Workforce

เทพประสิทธิ์ อุตตะโมก

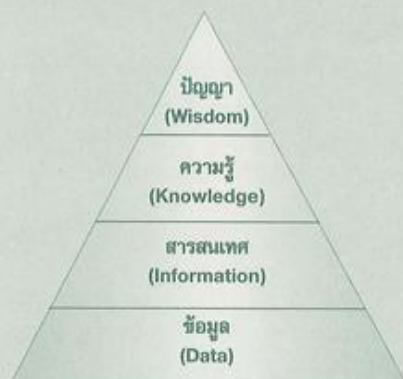
การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่ เพื่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน
ในองค์กร

48

ปิรามิดแห่งความรู้

บุรชัย ศิริมหาสาคร

การจัดการความรู้สู่ภูมิปัญญา เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนางาน



บทความ



55

จิตวิทยาเพื่อชีวิตและการทำงาน :
การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น
อังศรา ประเสริฐสิน

วิธีการสร้างสัมพันธภาพเพื่อการประสานงานและทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่าง
มีความสุข

คอลัมน์ประจำ



59

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

บัณฑิต บรจจงแต้ม

ความคืบหน้าเรื่องการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน



68

เพื่อนบุคลากร

สศป.

การย้ายของข้าราชการ 4 กรณี



71

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

การใช้คำว่า "กำหนดการ" และ
"หมายกำหนดการ"



72

อุกาทรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ศรีภรณาสวัสดิ์

กรณีความผิดตาม พ.ร.บ. 2535

มาตรา 84 85 88 89 90 91



77

สื่อสารเรื่องการสอบ

เทมวดี บรจจง

ชี้แจงข้อสงสัยเกี่ยวกับการสอบ
ภาค ก.



79

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

ธงชัย เจษฎาชีวิน

การวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติราชการ

ระเบียบว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการและการเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาลและ
การศึกษาของบุตร กรณีข้าราชการได้รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการต่างสำนักเบิกเงินเดือน



สรุปสาระสำคัญการสัมมนา

เรื่อง ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในทศวรรษหน้า

■ กองบรรณาธิการ

สำนักงาน ก.พ. โดยศูนย์เครือข่ายองค์กรความรู้สาธารณะด้านการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Knowledge Hub) และสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล ได้จัดการสัมมนา เรื่อง ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในทศวรรษหน้า ที่ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์ เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2549

การสัมมนา มีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนานองค์ความรู้ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในภาคราชการ เป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัด รวมทั้งภาคเอกชนที่มีความสนใจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ ส่งเสริมให้กำลังคนมีความพร้อมไปสู่ทศวรรษใหม่ของการบริหารราชการ โดยมีเป้าหมายสูงสุด เพื่อการตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ มีผู้เข้าร่วมสัมมนา 700 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการและจังหวัดและจากภาคเอกชน นักวิชาการ ประชาชนและสื่อมวลชน

วารสารข้าราชการขอสรุปการสัมมนา เสนอท่านผู้อ่านจำนวน 3 เรื่อง คือ

1. คำกล่าวเปิดการสัมมนาและนโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่ความสำเร็จ โดยนายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ รองนายกรัฐมนตรี
2. การอภิปรายเรื่อง "เส้นทางสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า" โดย นายปรีชา วัชรากัย เลขาธิการ ก.พ.
นายฉัตรพงษ์ วงษ์สุข นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย
นายทินกร เรือนทิพย์ รองกรรมการผู้จัดการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
3. ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง "พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กับการพัฒนามนุษย์" โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา



สรุปคำกล่าวเปิดการสัมมนา

เรื่อง ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในทศวรรษหน้า
นโยบายและแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อไปสู่ความสำเร็จ
ของ นายสุวัจน์ ลิปตพัลลภ รองนายกรัฐมนตรี

วันที่ 7 สิงหาคม 2549

ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

การทำงานในเชิงรุกของสำนักงาน ก.พ. ในเรื่องของการให้ความสำคัญทางการบริหารงานบุคคล เป็นการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากอดีตมาก ซึ่งในอดีต บางที่ระบบราชการอาจจะชักช้า ไม่ค่อยทันการ ไม่ค่อยทันกับเหตุการณ์บ้านเมือง และไม่ทันภาคเอกชน แต่ปัจจุบันระบบราชการของประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปมาก โดยเฉพาะตั้งแต่ได้มีการปฏิรูประบบราชการ ซึ่งนับเป็นก้าวแรกของการปรับปรุงระบบราชการของประเทศไทยให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลก

จะเห็นได้ว่าปัจจุบันสถานการณ์ของโลกเปลี่ยนแปลงไปมาก เป็นเรื่องของการแข่งขัน เรื่องของโลกาภิวัตน์ ความเจริญเติบโตทางเทคโนโลยีนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ในทุกๆ ด้าน ทั้งพฤติกรรมทางด้านเศรษฐกิจ พฤติกรรมการทำธุรกิจ พฤติกรรมของการอยู่ร่วมกันในสังคม โดยอัตราการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เป็นไปอย่างรวดเร็วมาก ทำให้พฤติกรรมของคนเปลี่ยนตามไปด้วย ดังนั้น โครงสร้างที่จะชนะในการแข่งขันจะต้องเป็นโครงสร้างที่นำไปสู่การที่จะปรับตัวให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ได้รวดเร็วที่สุด

การปฏิรูประบบราชการจึงไม่ใช่ว่าเพิ่งทำการปฏิรูปมาแล้ว รอดต่อไปอีก 10 ปี จึงค่อยปฏิรูปใหม่อีกครั้งหนึ่ง โดยการปฏิรูประบบราชการในปัจจุบัน จะต้องเป็นการสร้างระบบใหม่ๆ ในราชการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เป็นระบบที่สามารถรับรององค์กรให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในทุกมิติได้อย่างทัน่วงที การวางแผนพัฒนาประเทศที่ผ่านมา เช่น แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการท่องเที่ยว เป็นต้น มักมีกำหนดเวลาการดำเนินงานตามแผนในระยะ 5 ปี - 10 ปี แต่การดำเนินงานในปัจจุบันคงจะกำหนดเป็นแผนระยะ

ยาวไม่ได้ โดยอาจเป็นกรอบการดำเนินการได้ แต่ในทางปฏิบัติจะต้องมีการปรับแผนและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานตลอดเวลา เพื่อให้มีความเหมาะสม

ส ะบบราชการ ถือว่าเป็นระบบที่มีความสำคัญของการบริหารประเทศในระบบประชาธิปไตย โดยพื้นฐานของระบอบประชาธิปไตย คือ การเลือกตั้ง บุคคลที่มาจากการเลือกตั้ง เข้ามาเป็นผู้บริหารประเทศ เป็นผู้กำหนดนโยบาย นโยบายจะกำหนดอย่างไร ระบบราชการจะต้องให้การสนับสนุน ให้ข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ หากระบบการเลือกตั้งมีวิสัยทัศน์ของการกำหนดนโยบายที่ถูกต้อง บวกกับข้อมูลพื้นฐานจากระบบราชการจะเป็นนโยบายที่สมบูรณ์ นำไปสู่ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การประหยัด การคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการพัฒนาประเทศที่ประสบความสำเร็จ

ฝ่ายที่จะทำให้นโยบายเป็นผล คือ ระบบราชการ เมื่อระบบราชการทำให้นโยบายเป็นผลแล้ว ฝ่ายที่จะทำให้บังเกิดผลสัมฤทธิ์ ปรากฏเป็นรูปธรรม คือ ภาคเอกชน โดย ภาคี 3 ภาคส่วน จะต้องทำงานอย่างประสานกัน คือ ภาคที่มาจากการเลือกตั้ง ภาคราชการ และภาคเอกชน

ด ้วยความเชื่อมโยงการดำเนินงานในกรณีการดำเนินนโยบายเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว โดยเมื่อรัฐบาลมีวิสัยทัศน์เรื่องการท่องเที่ยว เนื่องจากเห็นว่าประเทศไทยมีศักยภาพทางองค์ประกอบทางการท่องเที่ยวที่ดี มีแหล่งท่องเที่ยวกระจายไปในทุกภูมิภาคของประเทศ มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม คนไทยมีอัธยาศัยไมตรี อาหารไทยอร่อย รายได้จากการท่องเที่ยวกระจายไปถึงชนบทไปสู่คนยากจนระดับรากหญ้าที่เป็นปัญหาของสังคม จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว จึงกำหนดเป็นนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว ฝ่ายข้าราชการจะต้องนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ในการจัดสร้างสาธารณูปโภค มีการเตรียมทรัพยากรบุคคล การออกเทศบัญญัติ การประชาสัมพันธ์ ภาคเอกชนจะเป็นฝ่ายดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวและบริการ ทั้งการสร้างโรงแรมที่พัก การดำเนินธุรกิจการบิน ธุรกิจการนำเที่ยว

ความเชื่อมโยงของภาคส่วนทั้ง 3 กลุ่ม มีความสำคัญ โดยภาคที่มีความสำคัญที่สุด คือ ข้าราชการที่จะต้องปฏิบัติตามนโยบาย ซึ่งการทำงานของระบบราชการที่ผ่านมามักไม่ทันภาคเอกชน แต่ปัจจุบันระบบราชการได้มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว มีความเหมาะสม ได้มีการพัฒนางานทางด้านการบริหารบุคคล ซึ่งเป็นทิศทางที่ถูกต้อง เพราะในอนาคต เรื่องคนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด โดยการแข่งขันในปัจจุบัน เป็นการแข่งขันทางเทคโนโลยี และทรัพยากรบุคคล ที่เป็นต้นทุนทางการผลิต ประเทศที่มีทั้ง 2 ปัจจัย ดังกล่าว เช่น ประเทศจีน มีความได้เปรียบกว่าประเทศอื่น

ร ื่องคน เป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเรื่องระบบราชการก็มีความสำคัญ ดังนั้น คน และ ระบบราชการ จึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างจริงจังในเรื่องของการวางกรอบทิศทางการพัฒนา และ กำหนดแนวทางดำเนินงาน

การมีภาคเอกชนมาร่วมสัมมนาในวันนี้ นับว่าเป็นเรื่องที่ดี ที่จะได้มีวิสัยทัศน์ เห็นบทบาทภารกิจหน้าที่ และการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารงานบุคคลทั้งสองระบบให้ไปในทิศทางที่ใกล้เคียงกัน

ปัจจุบันระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการมีการเปลี่ยนแปลงในหลายประการที่ไปในทิศทางที่ดี เช่น ระบบการบริหารข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูง (HIPPS) ที่จะทำการสรรหาข้าราชการรุ่นใหม่ที่มีพื้นฐาน

ที่ดี และมีระบบการพัฒนามุ่งเฉพาะให้เขามีโอกาสใช้ศักยภาพให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อระบบราชการ ด้วยการให้ทำงานที่ท้าทาย และให้การดูแลรักษา มีระบบการจูงใจ ด้วยขั้นเงินเดือน โบนัสพิเศษ โดยการดำเนินงานเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในภาครัฐต่อไป จะมีทีมสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่ระบบราชการ มีการให้ความสำคัญกับโครงการพัฒนาข้าราชการทุกระดับ โดยเฉพาะข้าราชการระดับสูงต้องมีระบบการพัฒนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความทันสมัยให้ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่มีความจำเป็นสำหรับนักบริหารระดับสูงที่ต้องสามารถเห็นภาพรวมของประเทศ เห็นภาพรวมของโลก สามารถนำข้อมูลมาเป็นประโยชน์ทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ต้องพัฒนาระบบค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับภาวะการครองชีพ และสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน โดยปัจจุบันมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของสำนักงาน ก.พ. ต่อไป จะเป็นหน่วยงานในการกำหนดนโยบายทางการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ และเริ่มกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลต่างๆ ไปให้ส่วนราชการ ที่ส่วนราชการจะได้ทำการพัฒนาระบบการดำเนินงานที่เหมาะสมกับหน่วยงานต่อไป จะเห็นได้ว่าแนวทางในการบริหารงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระบบราชการวันนี้ มีการพัฒนารุดหน้าไปมาก นโยบายการดำเนินงานส่วนราชการต้องเห็นเหมือนกันและเห็นตรงกัน และรับนโยบายไปพิจารณาในทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับหน่วยงาน โดยเมื่อสามารถเชื่อมโยงกับภาคเอกชนที่จะต้องเป็นภาคีในการพัฒนาประเทศในทุกๆ ด้าน จะเป็นทีมงานของประเทศไทยที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันในโลกได้





การอภิปราย

เรื่อง เส้นทางสู่ความเป็นเลิศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในทศวรรษหน้า

- ผู้อภิปราย ■ นายปรีชา วัชรากัย เลขาธิการ ก.พ.
 ■ นายฉัตรพงษ์ วงษ์สุข นายกสมการผู้จัดการงาน
 บุคคลแห่งประเทศไทย
 ■ นายทินกร เรือนทิพย์ รองกรรมการผู้จัดการ
 บริหารด้านทรัพยากรบุคคล
 บมจ.เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
 ■ นายอดิศักดิ์ ศรีสม ผู้ดำเนินการอภิปราย

วันที่ 7 สิงหาคม 2549
 ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

ผู้ดำเนินการอภิปราย ในทศวรรษหน้าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารงาน
 บุคคลในภาครัฐ

เลขาธิการ ก.พ. ทิศทางการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า เมื่อพิจารณาจากแผนพัฒนาการ
 เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ผ่านมา และสภาพแวดล้อมทางโลกาภิวัตน์ เห็นว่า
 ประเทศไทยยังต้องให้ความสนใจกับการพัฒนาคนเป็นอย่างมาก โดยในอนาคตโลก
 จะແບบลง สภาพการจ้างงานจะเปิดถึงกันหมด (Open Source) มีการจ้างงาน

คนจากที่ต่างๆ เข้ามา (Outsource) และมีการหมุนเวียนถ่ายเทกำลังคนอย่างอิสระ (Free Flow of People) โดยมีการจ้างงานข้ามไปมาระหว่างกัน (Offshoring) ลักษณะการจ้างงานในรูปแบบ การทำงานกับหน่วยงานหรือองค์กรเดียวตลอดชีวิต (Lifetime Employment) จะเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนั้น ในอนาคตโครงสร้างอายุกำลังคน จะมีอายุมากขึ้น ดังนั้น ต้องมีวิธีการบริหารจัดการที่กว้างขวางขึ้นกับระบบที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเรื่องของคน มิใช่ปัญหาเพียงการจัดการอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาถึงสภาพสังคมประกอบด้วย ซึ่งสังคมในอนาคตเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรทุกแห่ง กำลังคนในองค์กรต้องเรียนรู้มากขึ้น และเปลี่ยนทัศนคติของการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นกว่าอดีต เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปเร็วมาก ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องจับตามองและต้องปรับตัวมาก

ผู้ดำเนินการอภิปราย การเปลี่ยนแปลงระบบราชการ มีผลกระทบต่อบุคลากรทางด้าน HR ในราชการอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ. สิ่งที่จะเปลี่ยนแปลงมากที่สุดในเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลในระบบราชการ คือ เรื่องการกระจายอำนาจในการจัดการทรัพยากรบุคคล สิ่งที่จะมีผลกระทบต่อส่วนราชการ คือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลโดยระบบกระจายอำนาจให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และมีประสิทธิภาพ ระบบที่เคยปฏิบัติกันมาในอดีต โดยการสั่งการด้วยการออกกฎ ระเบียบให้ปฏิบัติตาม จะกลายเป็นเพียงการกำหนดกรอบนโยบาย เช่น หลักการสรรหา ต้องว่าด้วยระบบคุณธรรม ระบบสมรรถนะ ระบบการแข่งขัน สำหรับรายละเอียดการปฏิบัติ ส่วนราชการต้องพิจารณาวิธีดำเนินงานเอง ซึ่งอาจมีการปฏิบัติที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นกับความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานทางด้านบุคคลในภาครัฐจะต้องมีความเป็นมืออาชีพมากขึ้น โดยต้องสามารถมองภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลอย่างทันเหตุการณ์ ทำให้สามารถแบ่งปันความรู้ทางการบริหารทรัพยากรบุคคลระหว่างส่วนราชการได้มากขึ้น ซึ่งส่วนราชการแต่ละแห่งอาจมีความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องสามารถเป็นตัวอย่างของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้กับหน่วยงานอื่นได้ เป็นต้น เป็นการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานจากที่มีบรรทัดฐานเดียวกันที่ได้รับการกำหนดมาให้อีก เป็นการทำหลายบรรทัดฐานที่สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงานแต่ละแห่ง

ผู้ดำเนินการอภิปราย ปัจจุบัน มีผู้ปฏิบัติงานทาง HR ในแต่ละส่วนราชการอยู่แล้วหรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. ขณะนี้ มีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลอยู่แล้วในทุกส่วนราชการ คือ ผู้ที่อยู่ในสายงานบุคลากร นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม นิติกรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานบุคคล ประมาณ 4,500 ตำแหน่ง แต่เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ยังเป็นระบบการรวมอำนาจในส่วนกลาง (Centralize) สิ่งในส่วนราชการปฏิบัติอยู่จึงเป็นงานระดับมาตรฐานที่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมาย (Baseline Activity) ของ HR คือการสรรหา

การบรรจุ การแต่งตั้ง การฝึกอบรม และการดำเนินการทางวินัย ในอนาคตหน่วยงานแต่ละแห่งอาจมีการคิดออกแบบจัดการทาง HR ที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกับที่อื่น โดยต่อไปอาจเป็นเจ้าของเรื่องที่หน่วยงานอื่นต้องไปเรียนรู้

ผู้ดำเนินการอภิปราย ความจำเป็นที่ต้องต่างกัน เนื่องจากงานที่แต่ละองค์กรไม่เหมือนกันหรือไม่

เลขาธิการ ก.พ. หลักการพื้นฐานของงานจัดการทรัพยากรบุคคลเหมือนกัน แต่วิธีการปฏิบัติไม่เหมือนกัน โดยแนวทางปฏิบัติวิธีการหนึ่งอาจเหมาะสมกับหน่วยงานที่ดำเนินงานแบบหนึ่ง มีลักษณะงานรูปแบบหนึ่ง ทำให้สามารถจูงใจบุคคลกลุ่มเป้าหมายเข้ามาร่วมงาน โดยภาคเอกชน ได้ดำเนินการมาแล้ว ซึ่งหน่วยงานบางแห่งมีความก้าวหน้าเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลไปมาก ในภาคราชการอาจมีคำถามว่า การกระจายอำนาจทางการบริหารทรัพยากรบุคคล ทำให้ปฏิบัติไม่เหมือนกันและจะไม่ก้าวหน้าไปได้ เช่นนี้ต้องย้อนดูความสำเร็จจากภาคเอกชน

ผู้ดำเนินการอภิปราย ความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการบริหารงานบุคคลในทัศนะของนายกสมาคมการจัดการงานแห่งประเทศไทย และความเป็นเลิศทางการบริหารงานบุคคล มีคำจำกัดความที่จะอธิบายในรายละเอียดอย่างไร

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

ในอดีต การดำเนินงานของภาครัฐและภาคเอกชน มีจุดหมายขององค์กรต่างกัน แต่จุดมุ่งหมายของการบริหารคนอาจจะมีทั้งส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่ต่างกัน ในอนาคตหากพิจารณาจุดมุ่งหมายของการบริหารคนจากนี้ไป น่าจะมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ การบริหารคนเพื่อต้องการผลทางประสิทธิภาพ เป็นผลขององค์กร และเมื่อพิจารณาจุดมุ่งหมายเฉพาะบุคคล เป้าหมายคือ ผลิตภาพ

เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กร ทั้งขนาดเล็กและใหญ่ หรือ เมื่อรวมศูนย์สุดท้าย คือ ระดับประเทศ ซึ่งความสามารถในการแข่งขันเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จที่สำคัญ ประเทศไทยเคยทำการแข่งขันกับหลายประเทศ โดยคู่แข่งจะเปลี่ยนไปตลอดเวลา จากเดิมที่เคยแข่งขันกับประเทศเพื่อนบ้าน ในวันนี้ นอกจากประเทศจีนแล้ว ประเทศที่เกิดใหม่ เช่น เวียดนาม ได้กลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญ ซึ่งเป้าหมายที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผลิตภาพ โดยเป็นสิ่งที่คาดหวังจากผลการทำงานของคน จึงต้องพิจารณาการบริหารคนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าว ที่มีจุดมุ่งหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง คือ เป้าหมายองค์กรอยากไปสู่จุดใด ระบบต่างๆ ที่จะบริหารจะต้องตอบสนองกัน เช่น ระบบการจูงใจ ที่เดิมเคยพิจารณาขึ้นเงินเดือนประจำปี เป็นคำตอบแทนการปฏิบัติงาน แต่วันนี้ ต้องพิจารณาระบบที่ทำให้เกิดการจูงใจนี้คือ ระบบย่อยที่จะทำให้เป้าหมายสุดท้ายของการบริหารคนเกิดขึ้นได้

การเขียนระบบไม่ใช่เรื่องยาก คือ เป็นเหมือนกับการเขียนกฎเกณฑ์ กติกา เช่น คนทำงาน โดยมีตัวตัวอย่างหนึ่ง แต่วันนี้มีการเปลี่ยนกติกาให้ทำการวัดอีกแบบหนึ่ง มีการตั้งเป้าหมายและกำหนดระเบียบใหม่ แต่สิ่งที่สำคัญคือ การเปลี่ยนพฤติกรรม ความเคยชิน การเปลี่ยนความเข้าใจ และการยอมรับ

การเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไม่ได้สัมฤทธิ์ผล หรือสำเร็จได้ในเวลาสั้นๆ แต่จะต้อง เริ่มต้นวันนี้ และคงต้องทำเรื่องเดียวกันนี้อีกทั้งทศวรรษ ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ วันที่มีคอมพิวเตอร์กับวันที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นต้องใช้เวลานาน หรือระบบคุณภาพที่ถือว่าลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญ ทุกคนเข้าใจความสำคัญของลูกค้า แต่การจะทำให้ความสำคัญแปรผลการปฏิบัติเป็นรูปธรรม ต้องใช้เวลา การเปลี่ยน วิถีปฏิบัติเป็นเรื่องยาก โดยหากจะขับเคลื่อนสิ่งเหล่านี้ ต้องพยายามทำให้คนในองค์กรมีวิถีปฏิบัติในทางเดียวกัน คือ วัฒนธรรมองค์กร

ผู้ดำเนินการอภิปราย การเปลี่ยนวิธีคิดและแนวทางปฏิบัติ ซึ่งฝังรากลึกลงมานาน ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงธรรมดา จะมีทางดำเนินการได้สำเร็จหรือไม่

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

การดำเนินการทุกอย่างสามารถเปลี่ยนแปลงได้ เพราะโดยธรรมชาติก็มีการเปลี่ยนแปลงอยู่แล้ว เพียงแต่ช้าหรือเร็ว แต่เนื่องจาก ปัจจุบันเรามีเวลาน้อย เพราะเรามีเป้าหมายมุ่งหมายในการสร้างผลสัมฤทธิ์ เพื่อศักยภาพในการแข่งขัน จึงต้องทำการเปลี่ยนแปลงด้วยความเร็ว (Speed of Change) จะรอให้คนค่อยๆ เปลี่ยนตามธรรมชาติจะไม่ทันการณ์จึงต้องใช้เครื่องมือ ใช้ระบบ ใช้กติกาเข้าไปเป็นตัวเร่ง การดำเนินการนี้ไม่ได้เป็นการยกเลิกระบบกฎเกณฑ์ทางราชการ แต่เป็นปฏิบัติการทางการบริหารที่ต้องเน้นเรื่องของจุดมุ่งหมายเป็นสำคัญ จึงจะไม่มาตีความตามตัวอักษร แต่ต้องพิจารณาว่าต้องการไปสู่จุดไหนมากกว่า

ผู้ดำเนินการอภิปราย บุคลากรทาง HR ที่จะต้องทำหน้าที่เชื่อมต่อกับผู้บริหารระดับสูง แล้วนำสิ่งที่จะบริหาร มาสู่ระดับล่าง ในทางการบริหารจะต้องมีหลักคิดหรือเข้าใจบทบาทที่ชัดเจนของตัวเองอย่างไร

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ต้องทำความเข้าใจ ทำให้เกิดความชัดเจน และต้องเริ่มต้น ตกลงเรื่องจุดมุ่งหมายว่าจะทำไปเพื่ออะไร โดยสิ่งที่เป็นระบบย่อยๆ ที่เรากำลังสร้าง อยู่วันนี้ เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ทางการบริหาร เพราะเรื่องของคนมีจุดอ่อนอยู่บาง ประการที่หลายคนโต้แย้ง และไม่ให้ความเชื่อถือ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ ทำให้ ต้องตัดสินใจด้วยความรู้สึก วันนี้เรากำลังเขียนกติกา ทำสิ่งที่จับต้องไม่ได้ให้สามารถ จับต้องได้มากขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องยาก เมื่อเขียนเป็นแนวปฏิบัติแล้ว ต้องเปลี่ยนวิธีการ

ในการปฏิบัติ โดยไม่ใช่ปฏิบัติตามตัวหนังสือ แต่ต้องพิจารณาดำเนินการตามจุดมุ่งหมายมากกว่า นี่คือ รูปแบบการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไป ถ้าพูดถึงระบบราชการที่ใช้กฎเกณฑ์ ระเบียบ ตัวหนังสือเป็นที่ตั้ง ต่อไปต้องเปลี่ยนเป็นใช้จุดมุ่งหมายเป็นที่ตั้งก่อนว่าต้องการเห็นผลสัมฤทธิ์อะไร โดยวันนี้ มีระบบหลายๆ อย่างเป็นตัวช่วย เป็นตัวชี้วัดระดับองค์กร เช่น Balance Scorecard สำหรับตัวชี้วัดในงาน HR ก็จับต้องได้มากขึ้น ที่สำนักงาน ก.พ. นำเสนอระบบ HR Scorecard ก็เป็นการทำให้สิ่งที่ยากให้สามารถดำเนินการง่ายขึ้น

ผู้ดำเนินการอภิปราย ขอทราบทิศทางในทศวรรษหน้าเรื่อง HR ของ บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร
รองกรรมการผู้จัดการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล CPF

การคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตในปัจจุบัน กระทำได้ยาก เนื่องจากสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงเร็วมาก การพยากรณ์อนาคตในอดีตใช้วิธีการศึกษาจากอดีต เหตุการณ์ในประวัติศาสตร์เป็นมาอย่างไร ต่อไปจึงจะกลับมาเกิดอีก แต่ในปัจจุบัน เมื่อพูดถึงการเปลี่ยนแปลง จะมองแนวทางการปฏิบัติจากกรณีตัวอย่าง Best Practice ในเรื่องของการพัฒนาบุคคลจะศึกษาจากแนวคิดของประเทศทางตะวันตก แต่หากจะคาดการณ์อนาคตจะต้องพิจารณาเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในโลก ประเทศอื่นกำลังดำเนินการในเรื่องใดที่จะมีผลกระทบต่อประเทศของเราซึ่งเป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารต้องคาดการณ์และหาวิธีดำเนินการในการรับมือสิ่งที่จะเกิดในอนาคต

เมื่อเข้ามาบริหารงานใน บมจ. เจริญโภคภัณฑ์อาหาร จะพยายามเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับภารกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว โดยต้องบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างสอดคล้องกัน ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบัน CPF ดำเนินธุรกิจรับจ้างผลิตอาหาร แต่ในอนาคตจะดำเนินธุรกิจการขยายอาหารสำเร็จรูปไปในตลาดทั่วโลก ดังนั้น ทิศทางของการพัฒนาคน จะเปลี่ยนจากความเชี่ยวชาญทางการผลิตมาเน้นเรื่องการให้บริการ บุคลากรทุกคนต้องมีความรู้เรื่องการขายปลีกและเรื่องการให้บริการแก่ผู้บริโภค ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

โดยระบบการบริหารบุคคลของ CPF มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) การให้ความสำคัญสำคัญกับจุดแข็งของบุคคล (Strength Based Management) มีวิธีการทำให้บุคลากรใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) ค่านิยมองค์กร มีการกำหนดค่านิยมองค์กร ที่ต้องทำการทบทวนและรณรงค์อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปลูกฝังในสำนึกของบุคลากร 3) การปรับปรุงระบบงาน โดยประธานกรรมการบริหารได้กล่าวกับฝ่ายบริหารเสมอว่า เนื่องจากสภาพการเปลี่ยนแปลงในโลกเกิดขึ้นเร็วมาก จึงต้องมีการปรับปรุงการทำงานตลอดเวลา โดยอย่าเพิ่งพอใจกับสิ่งที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้ดีขึ้นเรื่อยๆ อย่าหยุดนิ่ง 4) การพัฒนาผู้นำ การบริหารงานในองค์กร มีความเชื่อว่าผู้น้อยจะต้องตามผู้นำ จึงต้องพัฒนาผู้นำและ

ใช้ศักยภาพของผู้นำให้เป็นประโยชน์ 5) การพัฒนาบุคลากร รูปแบบวิธีการพัฒนา เปลี่ยนจากการฝึกอบรม (Training) เป็นการเรียนรู้ (Learning) ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยการเรียนรู้ของผู้เรียน มีโค้ชสอน เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง นอกจากนั้น ต้องมีระบบการสอนงานจากผู้บังคับบัญชา (Coaching) 6) ระบบการสรรหา มีการสร้างเครือข่ายกับสถาบันการศึกษา เพื่อการสรรหานักศึกษาที่มีผลการเรียนดีเข้ามาทำงาน นอกจากนั้น ได้พยายามดำเนินการในโครงการจัดหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาให้นักศึกษาได้มาเรียนรู้การปฏิบัติจากบริษัท ได้ทราบวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถตัดสินใจว่าเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะเลือกทำงานที่องค์กรนี้หรือไม่ ซึ่งจะสามารถปฏิบัติงานได้ทันที เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่ดำเนินการได้รวดเร็วและทันการณ์

ผู้ดำเนินการอภิปราย ภาคเอกชนมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีระบบการสร้างแรงจูงใจอย่างไรที่จะทำให้เกิดกระบวนการทำงานอย่างทุ่มเท

รองกรรมการผู้จัดการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล CPF

ในอดีต การขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยการประเมินจากดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา กรณีเช่นนี้ตัวเงินที่ให้ไม่ได้เป็นตัวขับเคลื่อนที่แท้จริง โดยปัจจัยที่จะทำให้บุคลากรทำงานอย่างทุ่มเทมีหลายองค์ประกอบ คือ 1) ค่าตอบแทน เงินไม่ใช่เป็นองค์ประกอบประการเดียว แต่ก็มีความสำคัญ ค่าตอบแทนควรเป็นระบบการให้ผลประโยชน์รวม (Compensation Mix) มีการกำหนดฐานเงินเดือนและสวัสดิการ โดยค่าตอบแทนต้องสามารถสะท้อนกับผลการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ไม่ใช่สะท้อนความพยายามในการปฏิบัติงาน ในหลายบริษัทมีการกำหนดค่าตอบแทนตามกลุ่มประเภทบุคลากร 2) งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความภาคภูมิใจกับผลสำเร็จที่ตนมีส่วนร่วมในงานนั้น 3) ความก้าวหน้าในงาน (Career Path) จะต้องให้คนมองเห็นทางก้าวหน้าในอาชีพข้างหน้า โดยหน่วยงานจะพยายามจัดกลุ่มบุคคลตามคุณสมบัติและศักยภาพ เช่น กลุ่มผู้นำในอนาคต (Future Leader) กลุ่มวิชาชีพ (Profession) กลุ่มผู้ทรงความรู้ (Guru) กลุ่มนักบริหารระดับ Manager และ Supervisor กลุ่มพนักงานเข้าใหม่ โดยจะจัดทางก้าวหน้าให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของพนักงานแต่ละกลุ่ม 4) การได้รับความชื่นชมและชมเชย ในผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ได้แสดงความสามารถต่อผู้บริหารระดับสูงต่อไป สิ่งต่างๆ เหล่านี้ เป็นปัจจัยองค์ประกอบที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างอุทิศตนทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจให้กับหน่วยงาน

ผู้ดำเนินการอภิปราย การประเมินผลการปฏิบัติงานของฝ่าย HR มีการประเมินความสำเร็จ ด้วยตัวชี้วัดอะไร

รองกรรมการผู้จัดการบริหารด้านทรัพยากรบุคคล CPF

การประเมินผลการปฏิบัติงานของ HR มีหลายระบบ บางระบบเป็นตัวเลข วัดผลการปฏิบัติงาน แต่เมื่อปฏิบัติจริงกลายเป็นการเน้นปริมาณมากกว่าคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดอ่อนของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับภารกิจสนับสนุน (Supporting Function) ดังนั้นจึงมีการพยายามหาแนวทางการประเมิน โดย Balance Scorecard ของ HR ใช้ภารกิจของหน่วยงานที่ HR เข้าไปสนับสนุน คือ ใช้ผลผลิตภาพของหน่วยงานเป็นฐานในการประเมิน และใช้งานโครงการที่ต้องมีการพัฒนาระบบกระบวนการของ HR เป็นตัวขับเคลื่อนเพื่อให้งานโครงการขับเคลื่อน Balance Scorecard ของธุรกิจ และขององค์การ

ผู้ดำเนินการอภิปราย บุคลากรที่จะมาปฏิบัติงานของ HR เป็นใครก็ได้ หรือจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะที่จะมาปฏิบัติงานในภารกิจนี้

นายกสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย

การปฏิบัติงานทางด้านบุคคลที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ มีความเห็นว่าเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไปที่ใช้ดุลพินิจ ซึ่งนับเป็นจุดอ่อน ที่ทำให้ระบบการบริหาร HR ไม่เป็นที่ยอมรับ ปัจจุบัน จึงได้มีการสร้างกฎเกณฑ์ไปสู่จุดที่ว่า ไม่ใช่ใครก็ได้ที่จะมาปฏิบัติงานเรื่องบุคคล แต่คนที่จะมาปฏิบัติภารกิจนี้ ต้องมีสมรรถนะ ต้องมีความเข้าใจมนุษย์และเข้าใจระบบ โดยระบบการบริหารงานบุคคลในทศวรรษต่อไป เป็นยุคที่จะต้องเข้าสู่กระบวนการที่ซับซ้อนมากขึ้น

ผู้ดำเนินการอภิปราย ภาครัฐการมีการเตรียมความพร้อมที่จะไปสู่ความเป็นเลิศทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร

เลขาธิการ ก.พ.

การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นงานที่ทำทลายความสามารถของภาครัฐ แต่เป็นสิ่งที่ทำได้ เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งข้อมูลข่าวสารและความรู้ สามารถค้นหาได้ทั่วไป ปัจจุบันภาครัฐการได้เปลี่ยนแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการบุคคลไปมาก จะเห็นได้ว่า ในอดีตไม่มีตำแหน่งบุคลากรในราชการ บุคคลที่ปฏิบัติงานนี้คือ เสมียนและประจำแผนก โดยไม่มีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ต่อมาในปี พ.ศ. 2518 จึงเริ่มกำหนดตำแหน่งบุคลากร เพื่อมาปฏิบัติงานบุคคล ซึ่งเป็นการทำงานที่มีข้อกำหนดตามกฎหมาย (Baseline Activity) และอีกหลายปีต่อมา จึงมีการกำหนดให้บรรจุบุคคลที่สำเร็จการศึกษาวุฒิปริญญาตรี เพื่อมาปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว โดยเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าบุคคลที่ปฏิบัติงานในหน้าที่บริหารทรัพยากรบุคคลในราชการ ส่วน

ใหญ่มีคุณวุฒิการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี โดยการปฏิบัติงานในทศวรรษที่ผ่านมา ส่วนราชการหลายแห่งมีความคิดริเริ่มในการนำระบบการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลแนวใหม่เข้ามาใช้ในราชการ ได้รับรางวัลบุคลากรดีเด่น และหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ดีเด่นจากมูลนิธิพันเอกจินดา ณ สงขลา ที่มีการพิจารณาให้รางวัลเป็นประจำทุกปี

การกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการ นอกจากจะต้องสร้างบรรทัดฐานเป็นการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานแล้ว จะต้องสร้างความเป็นมืออาชีพให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางด้านนี้ โดยต้องดำเนินการในเรื่องที่สำคัญ 2 ประการ คือ

ประการแรก ต้องมีวิธีการที่จะทำให้บุคคลที่ทำงานทางด้าน HR ภาครัฐได้มีโอกาสเรียนรู้ วิธีการและแนวทางการปฏิบัติงานบุคคลที่หลากหลาย แล้วเลือกแนวทางที่เห็นว่ามีความเหมาะสม นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการทำให้เกิดประสิทธิภาพในหน่วยงานของตน

ประการที่สอง คือ การกำหนดจรรยาวิชาชีพ สำหรับเป็นกรอบแนวทางการประพฤติปฏิบัติในการประกอบอาชีพทางด้านนี้

การจัดดำเนินงานในแนวทางทั้ง 2 ประการ ดังกล่าว จะมีทางปฏิบัติอย่างไร หน่วยงานใดจะเป็นเจ้าของเรื่อง

สำนักงาน ก.พ. อาจจะมีเริ่มดำเนินงานในระยะแรก ต่อไปบุคคลที่ทำหน้าที่เรื่องการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาครัฐ จะเป็นเจ้าของร่วมกัน ในการบริหารจัดการองค์ความรู้ด้าน HR และการกำหนดจรรยาบรรณ และวิชาชีพนิยมในตำแหน่งนักบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ มีระบบการดำเนินงานและการตรวจสอบทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามหลักการและความถูกต้อง ซึ่งระบบการดำเนินงานนี้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ก้าวไกลและมีความก้าวหน้ามากขึ้น



ปาฐกถาพิเศษ

เรื่อง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับการพัฒนามนุษย์

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา

วันที่ 7 สิงหาคม 2549

ณ ศูนย์การประชุมแห่งชาติสิริกิติ์

พ ระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไม่ได้ทรงรับสั่งโดยตรงเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนา รวมถึง เรื่องของการพัฒนามนุษย์ แต่ทรงมีพระราชกรณียกิจที่เมื่อประมวลออกมาแล้วเข้าข่ายของการพัฒนามนุษย์ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด

พระราชดำริและพระราชปรัชญาต่างๆ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นสิ่งที่เราต้องติดตามและสังเคราะห์ออกมาให้ได้ เพื่อทำความเข้าใจที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ

สิ่งที่น่าเสียดาย คือ พวกเราพสกนิกรชาวไทยนั้นชอบได้ยิน ชอบเห็นเฉย ๆ แต่ไม่เคยมองและไม่เคยฟัง พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อพระองค์ท่านรับสั่งสิ่งใดขึ้นมาก็พากันขึ้นอกขึ้นใจ แต่ไม่เคยนำไปคิดว่าสิ่งที่รับสั่งนั้นมีความหมายอย่างไร อยากให้เราปฏิบัติอย่างไร ส่วนมากพอขึ้นอกขึ้นใจสักระยะเวลาหนึ่งแล้วก็ผ่านไปชั่วคราวสิ่งใหม่ ๆ ต่อไปอีก จึงเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง

พระราชกรณียกิจที่ทรงประกอบมาในระยะเวลา 60 ปี ทั้งงานในโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ และงานโครงการพัฒนาต่างๆ มีระยะเวลาดำเนินการที่แล้วเสร็จ แต่พระราชดำริที่เป็นแนวความคิดทางทฤษฎีนั้น เป็นเรื่องที่ลึกซึ้งมาก มีครบทุกมิติ แต่ขาดการนำไปศึกษา ทำความเข้าใจเพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารตน บริหารองค์กร และบริหารประเทศชาติ

ท ลายคนสงสัยว่าแนวทางของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะสามารถปฏิบัติตามได้หรือ ที่ถามอย่างนั้น แสดงว่าไม่ได้มีความพยายามที่จะศึกษารายละเอียด และหาเหตุผลว่าเหตุใด จึงรับสั่งเช่นนั้น

เนื่องจากว่าก่อนที่จะรับสั่งสิ่งใด ได้ทรงมีพระราชวินิจฉัย ทรงวิเคราะห์และทรงสังเคราะห์ และแนวทางที่พระราชทานนั้นเป็นผลจากการที่ได้ทรงปฏิบัติอย่างปรากฏความสำเร็จมาแล้ว

ในเรื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น ได้ทรงกำชับตั้งแต่วันแรกที่เข้าไปถวายงานเมื่อปี พ.ศ. 2524 โดยมีรับสั่งว่าการทำงานกับพระองค์ท่านนั้นในการดำเนินโครงการพัฒนาหรือการสร้างกิจกรรมใดๆ ต้องให้ยึดหลักภูมิสังคมและหลักสังคม ซึ่งเมื่อได้รับฟังครั้งแรกยังไม่ค่อยเข้าใจ แต่เมื่อเข้าไปถวายงานต้องฝึกเปลี่ยนนิสัยใหม่ โดยไม่ใช่เพียงฟังแล้วผ่านไป แต่ต้องไปศึกษาค้นคว้า และต้องถามหากมีกรณีสงสัยไม่เข้าใจ ผลสุดท้ายก็ได้ความสรุปซึ่งนับว่าเป็นสุดยอดของวิชาการทั้งหลาย

ล แนวทางที่ทรงสอน คือ ในการปฏิบัติงานในสาขาใดก็ตามจะต้องยึดหลักการที่สำคัญ 2 ประการ คือ หลักภูมิสังคม คือ ต้องยึดภูมิประเทศ และสิ่งแวดล้อม ที่ไม่เหมือนกันและแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง ดังนั้น การนำประสบการณ์ความสำเร็จของภูมิภาคหนึ่ง ไปใช้กับอีกภูมิภาคหนึ่ง ต้องดำเนินการด้วยความระมัดระวัง และหลักสังคม คือ คนในสังคมที่มีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามภูมิภาคและเผ่าพันธุ์ที่จะมีพฤติกรรมไปตามวัฒนธรรมประเพณีนิยม ค่านิยม และหลักปฏิบัติที่ได้รับการถ่ายทอดมาตั้งแต่วัยเยาว์ ในการปฏิบัติงาน จึงต้องให้ความสำคัญกับหลักการนี้

การศึกษาจากประสบการณ์กรณีของต่างประเทศก็มีประโยชน์ เพราะเราต้องอยู่ร่วมกับเขา และต้องแข่งกับเขาด้วย จึงต้องรู้เขา แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องรู้เราด้วย คือ รู้จักสังเคราะห์สิ่งที่รับมา โดยไม่ลืมว่าเรามาจากภูมิสังคมที่แตกต่างกัน

อารัมภบทมาในตอนต้น เพื่อจะชักจูงให้เห็นความสำคัญของธรรมะ โดยเฉพาะธรรมชาติที่เป็นไปอย่างสมดุล แต่มนุษย์เป็นผู้ทำลายด้วยการเข้าไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลง โดยพยายามแสวงหาความสะดวกสบาย และความร่ำรวย ด้วยการใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่อยู่รอบตัวที่ธรรมะ คือ ธรรมชาติจัดมาให้ใช้นั้น ด้วยกิเลสและตัณหาที่ปรากฏในรูปแบบของระบบทุนนิยม เสรีนิยม หรือ บริโภคนิยม ที่มีกิเลสตัณหาเป็นเครื่องนำทาง ทุกวันนี้เราถูกกระตุ้นให้บริโภคด้วยการโฆษณาชวนเชื่อในรูปแบบต่างๆ จนสติและปัญญาหายไป ทำให้หลงผิดไปยึดถือสิ่งที่ไม่เป็นสัจธรรม คือ ความร่ำรวย ทุกองค์ควรต้องสร้างผลกำไรออกมาให้มากที่สุด พนักงานตกอยู่ในสภาวะกดดันที่ต้องสร้างผลงานตามเป้าหมาย การวัดผลการปฏิบัติงานนั้นจำเป็นต้องมี แต่ต้องกำหนดเครื่องมือและมาตรวัดที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมการปฏิบัติของเรา มาตรวัดการดำเนินงานในภาครัฐที่ดี นอกจากการวัดความสำเร็จทางเศรษฐกิจแล้ว จะต้องเป็นการวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐทางด้านสังคม และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วย เช่น ความสงบ ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ปัญหายาเสพติดลดลง ไม่ใช่มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ที่มีปัญหามลภาวะและสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย หรือมีการกระทำทุจริตคดโกงและกอบโกยผลประโยชน์มากขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่มาพร้อมกัน จึงต้องพิจารณาก่อนว่าต้องการวัดสิ่งใด โดยภารกิจของหน่วยงานราชการต้องให้บริการประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายต่างจากบริษัทเอกชนที่ต้องหาผลกำไร มาตรวัดจึงต้องต่างกัน หากกำหนดการวัดไม่ถูกจะเกิดความเสียหาย

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะต้องทำอย่างไร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดี คือ การทำให้มนุษย์กับธรรมชาติอยู่ร่วมกันอย่างสมดุล ตามสภาวะที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้รับสั่งไว้เมื่อ 60 ปีที่แล้ว ที่ทรงวางเป้าหมายการพัฒนาประเทศว่า เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน คือ ประโยชน์และความร่ำรวยเกิดขึ้น และนำไป

สู่ความสุข ซึ่งระบบทุนนิยมและการพัฒนาไม่เคยมีมาตรฐานวัดความสุข หรือมาตรฐานวัดความอยู่ดีมีสุข ตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ก็ไม่ได้รับความสนใจนำไปใช้ ในขณะที่ประเทศทางตะวันตกเริ่มมีการตื่นตัวมาตรฐานวัดความสุข โดยจัดประเทศไทยอยู่ในลำดับที่ 32 ในขณะที่ประเทศที่มีอำนาจมากที่สุดในโลกอยู่ในลำดับที่ 150 จาก 170 ประเทศ ปัจจุบัน ประชาชนในประเทศที่ร่ำรวยอย่างประเทศญี่ปุ่น ต้องหลีกเลี่ยงมลภาวะทางอากาศ ด้วยการซื้ออากาศบริสุทธิ์แบบพกพา ถ้าเรามีสติปัญญา การพัฒนาแบบนั้น ไม่ใช่สิ่งที่พึงปรารถนา เพราะพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงวางแผนการพัฒนามนุษย์พร้อมกับทรงวางเป้าหมายว่า คนไทยทุกคนต้องมุ่งไปสู่ประโยชน์สุข ซึ่งมี 3 ด้าน

ประโยชน์ประการแรก เป็นไปตาม แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 ซึ่งกำหนดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา คือ คนเป็นศูนย์กลางในทุกมิติ ทั้งกำลังคน (Manpower) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) คุณธรรมและจริยธรรมของมนุษย์ บทบาทของมนุษย์ในสังคม และในกิจการต่างๆ ของบ้านเมือง สิทธิมนุษยชนของมนุษย์ทุกอย่างรวมกัน เรียกว่า มนุษย์ ได้มีการวางแผนไว้แล้วแต่ไม่มีใครเข้าใจ ไม่มีการปฏิบัติ แต่ประเทศจีน ซึ่งจะเป็ประเทศมหาอำนาจของโลกในทศวรรษหน้า เพิ่งประกาศเมื่อ 2 เดือนที่แล้วว่า จีน จะใช้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยวางแผนล่าช้าหลังกว่าเรา 6-7 ปี และลอกเลียนแบบจากเรา ในการวางแผนนั้นเราล่าช้า เขา คิดก่อนวางแผนก่อน แต่ไม่ปฏิบัติ ส่วนเขามีการวางแผนเป็นขั้นตอน โดยจะพัฒนาการอุตสาหกรรมไปก่อน แล้วใช้อุตสาหกรรมเป็นฐานสนับสนุนภาคการเกษตร ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของชีวิตของชาวจีนทุกคน เป็นการวางแผนที่ฉลาดลึกซึ้ง

“ การวัดประสิทธิภาพการดำเนินงานของภาครัฐนอกจากความเติบโตทางเศรษฐกิจแล้ว ต้องวัดประสิทธิภาพทางสังคม และการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วย ”

หากพิจารณาพระราชจริยวัตรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อ 60 ปีที่แล้ว ได้ทรงประกาศว่าเราจะครองแผ่นดินโดยธรรม และได้ทรงปฏิบัติตามกระแสพระราชดำรินั้นตลอดมา ซึ่งเราควรยึดถือพระคุณธรรมของพระองค์เป็นแบบอย่าง มนุษย์นั้นจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงประการเดียวยังไม่พอ ต้องเป็นคนที่มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานที่สำคัญ โดยคุณธรรมความดี เป็นนามธรรม ที่จับต้องไม่ได้แต่รู้สึกได้และมนุษย์สามารถเลือกทางเดินได้

ประโยชน์ประการที่สอง คือ เป้าหมายแห่งประโยชน์สุข พระราชภารกิจในฐานะพระมหากษัตริย์ที่ทรงงานอยู่ท่ามกลางประชาชน เป็นที่รับรู้ของทุกประเทศ จนกระทั่ง องค์การสหประชาชาติได้ถวายรางวัลในการทรงงานหนัก พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงงานอย่างเหน็ดเหนื่อยมาก ทรงงานในลักษณะที่มนุษย์ธรรมดาไม่สามารถกระทำได้อ่างนั้น จากกรณีโอกาสได้ตามเสด็จตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 ได้เห็นการทรงงานของพระองค์ท่านแล้ว ไม่น่าเชื่อว่าพระมหากษัตริย์จะทรงประกอบพระราชภารกิจมากกว่าพวกเราหลายเท่าตัว ในการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนั้น ทรงอุทิศไม่ใช่ว่าเฉพาะเวลาและความทุ่มเทเท่านั้น แต่ทรงกระทำด้วยจิตวิญญาณที่ฝังเฝายว่า พระราชภารกิจของพระองค์คืออะไร คือ ประชาชน และประเทศชาติ ซึ่งในพระราชดำริมีอยู่เพียงเท่านั้น

วันแรกที่รัฐบาลจัดให้ไปถวายงานในนามของรัฐบาล เมื่อปี พ.ศ. 2524 มีรับสั่งเป็นเงื่อนไขในการทำงานกับพระองค์ว่า ไม่มีสิ่งใดที่จะพระราชทานเป็นการตอบแทน นอกจากความสุขที่จะมีร่วมกันในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น ซึ่งนับจากวันนั้นเป็นต้นมา เป็นเวลา 26 ปี ได้พบว่ามีความสุขโดยที่ไม่ต้องทำงานให้กับตัวเอง ไม่ต้องคิดถึงประโยชน์ของตัวเอง ทำให้กับส่วนรวมตลอด ดูเสมือนเป็นผู้เสียสละ เหมือนกับกำลังทำงานที่ไม่ใช่เพื่อตัวเอง ซึ่งแท้จริง เราทำเพื่อตัวเอง แต่ทำอย่างฉลาด เพราะว่าเมื่อส่วนรวมดีแล้ว เราซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของส่วนรวมก็จะดีไปด้วย นอกจากนั้น ครอบครัว ชุมชน และประเทศชาติ ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ ถ้ามุ่งแต่ประโยชน์ลำพังตนเอง ความทุกข์จะเกิดขึ้นทันที

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเน้นการให้ความสำคัญกับการศึกษาและการเรียนรู้ เพราะการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาความคิด ความประพฤติ ทักษะคติ ค่านิยม คุณธรรม ยิ่งศึกษามากต้องยิ่งเป็นคนดี มีคุณธรรม เมื่อเป็นอย่างนี้ได้ก็เป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ การพัฒนาประเทศจะดำเนินการสะดวกและได้ผลแน่นอน พระราชกรณียกิจที่ทรงประกอบนั้นมุ่งไปสู่มนุษย์ทั้งสิ้น พระองค์ท่านจะพระราชทานสิ่งของพร้อมกับทรงให้ความรู้ให้เขาไปช่วยตัวเอง ให้สามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตนเองได้ ด้วยการทรงทำให้ดู หากเราสังเกตจะเห็นว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงทำให้ดูเป็นแบบอย่างตั้งแต่วัย ซึ่งปัจจุบันมีคนเข้าไปดูทุกวัน ในการทรงดำเนินโครงการต่าง ๆ กว่า 300 โครงการ ไม่ใช่ทรงคิดและตัดสินใจแต่พระองค์เดียว แต่จะทรงงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ทรงทดลองปฏิบัติก่อนจนปรากฏผลแล้ว จึงทรงแสดงให้ดู ทรงอธิบาย และทรงเปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือ และเรียนรู้ร่วมกัน ในการทรงประกอบพระราชกรณียกิจกับประชาชน จะทรงยึดหลักที่ไม่ใช้วิธีการสั่งการ เราจะเห็นพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวประทับอยู่ท่ามกลางประชาชน พระองค์ท่านมิได้ทรงมีรับสั่งเพียงประการเดียว แต่จะทรงถามเขา นึกตัวอย่างนี้ ทำอย่างนี้จะเอาไหม ทรงทำประชาพิจารณ์อยู่ตลอดเวลา ประชาชนบางคนก็กราบทูลว่า อย่างนี้ไม่ได้ ทำอย่างนี้ดีกว่า ซึ่งในหลายครั้งพระองค์ท่านจะทรงรับและทรงปรับตาม ด้วยทรงเห็นว่าประชาชนรู้พื้นที่ดีกว่า โดยการทรงงานจะทรงให้มีการปรึกษาหารือ จนนำไปสู่การตกลงร่วมกันเสมอ

จะเห็นได้ว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นกษัตริย์นักประชาธิปไตยที่แท้จริง แม้กระทั่งชื่อโครงการที่แต่เดิมใช้ โครงการตามพระราชประสงค์ และต่อมาเปลี่ยนเป็นโครงการตามพระราชดำรินั้น ทรงมีความเห็นว่า พระเจ้าแผ่นดินต้องเถียงได้ เมื่อรับสั่งสิ่งใด หากไม่เห็นด้วยต้องกราบบังคมทูลไปว่าไม่เห็นด้วย ซึ่งระยะหลังปี 2524 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้เปลี่ยนชื่อเป็น โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ คือ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงคิด และพวกเราไปคิดต่อ แล้วกลับมากราบบังคมทูลว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย หลายครั้งพระองค์ท่านทรงเปลี่ยนตามสิ่งที่เราความเห็นได้แย้ง แต่หากเราหลงมีความคิดไม่เห็นด้วยแบบผิด จะทรงเสียสละเวลานานมาก เพื่อทรงอธิบายชี้แจงจนกระจ่าง และตกลงกันทั้งสองฝ่าย ทรงเป็นครูที่ดี นักบริหารทั้งหลายจึงต้องใช้ความระมัดระวังอย่างมาก ก่อนการออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ได้มีการปรึกษาหารือและได้ฟังเขาบ้างหรือไม่ เพราะแต่ละคนอาจมีเหตุผลของเขา

ในการประกอบพระราชกรณียกิจในโครงการต่าง ๆ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงดำเนินการตามภูมิสังคม จะเห็นว่าพระองค์ท่านเสด็จไปในท้องถิ่นกันดาร เพื่อไปทรงศึกษาภูมิสังคม ทรงหาข้อมูลจากสภาพความเป็นจริง ทรงตรวจสอบลักษณะภูมิประเทศ ความเป็นอยู่ของประชาชน ทรงถามข้อเท็จจริงจากประชาชนในท้องถิ่น ไม่ได้ทรงหาข้อมูลจากเอกสารเท่านั้น โดยการดำเนินงานเกี่ยวกับท้องถิ่นต้องใช้หลักการเปิดจากข้างใน คือ ต้องให้ท้องถิ่นมีความพร้อมก่อน เช่น การพัฒนาชนบท หน่วยราชการเห็นหมู่บ้านอยู่ห่างไกล จึงตัดถนนเข้า

ไป คนที่ใช้ถนนไม่ใช่ชาวบ้าน เพราะชาวบ้านใช้เกวียน เท้าวัทนความร้อนจากถนนลาดยางไม่ได้ จึงต้องวิ่งอยู่ข้างทาง คนที่ใช้ถนน คือ คนในเมืองที่มีรถยนต์ เข้าไปดูชิมช๊อปปิ้งนำทรัพยากรออกมาหมด และนำระบบทุนนิยมเข้าไป ทำให้ชาวบ้านเกิดกิเลสในความฟุ่มเฟือยที่ไม่ใช่ปัจจัยพื้นฐาน เป็นหนี้สินในการซื้อสินค้าระบบเงินผ่อน ทำให้มีสภาพจนลงกว่าเดิม การพัฒนาที่จะเกิดประโยชน์ จึงต้องรอให้ท้องถิ่นแข็งแรง มีความพร้อมเสียก่อน แล้วค่อยเปิดตัวเองออกมา

การใช้เทคโนโลยีในการพัฒนา เป็นสิ่งจำเป็น แต่ต้องพิจารณาเทคโนโลยีที่มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นและเข้าถึงประชาชน เช่น การบำบัดน้ำเสีย ยังไม่มีความจำเป็นต้องใช้โรงบำบัดที่ต้องใช้เงิน 5,000-6,000 ล้านบาท แต่ควรพิจารณาใช้วิธีการทางธรรมชาติ เช่น กรณีการใช้ผักตบชวาในการบำบัดน้ำเสียที่ตำบลแหลมผักเบี้ย จังหวัดเพชรบุรี เป็นต้น ควรมีการใช้ประโยชน์จากพลังงานธรรมชาติที่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย ทั้งพลังงานแสงอาทิตย์ พลังงานลม และพลังงานน้ำ ซึ่งการดำเนินงานของศูนย์ศึกษาการพัฒนาทั้ง 6 แห่ง ได้พยายาม

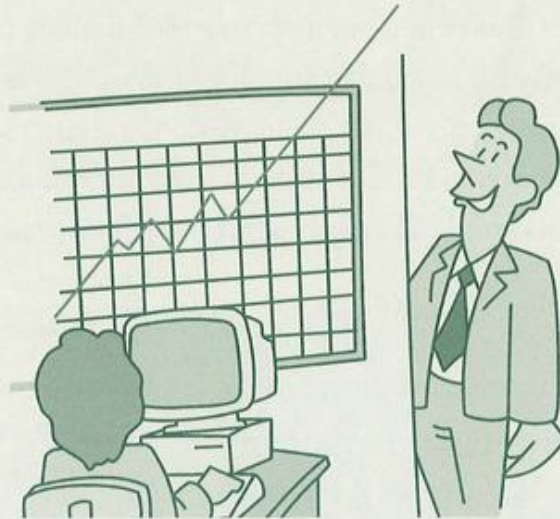
“ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกจากพัฒนาความรู้แล้วต้องเน้นการส่งเสริมทางด้านจิตใจ คือ คุณธรรมด้วย ”

ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติรอบตัว โดยศูนย์ศึกษาการพัฒนานี้ เป็นศูนย์บริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แท้จริง และเป็นศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ให้กับเกษตรกร ซึ่งเปิดให้ประชาชนได้เข้ามารับการฝึกอบรม หากหน่วยงานราชการจะได้มีการจัดการบริหารการให้บริการในลักษณะของศูนย์นี้ ประชาชนจะได้รับประโยชน์มาก

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงดำเนินการพัฒนาให้กับพสกนิกรของพระองค์ในทุกด้านอย่างบูรณาการทั้ง การให้การศึกษา การประกอบอาชีพ ชีวิตความเป็นอยู่ และสุขอนามัย เนื่องจากทรงเห็นว่าการพัฒนาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน จึงต้องมีโครงการการพัฒนาในทุกทาง เช่น โครงการไอโอดีน ที่หน่วยงานราชการดำเนินการแจกเกลือไปในจุดต่างๆ ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ แต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงย้อนเส้นทางเกลือ โดยทรงดำเนินการให้เติมเกลือไอโอดีน ณ แหล่งผลิต ที่จังหวัดนครราชสีมา เป็นการทรงแก้ปัญหาที่ต้นทาง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคล นอกจากการพัฒนาความรู้ทางการศึกษาแล้ว ต้องเน้นการส่งเสริมทางด้านจิตใจ คือ คุณธรรม ให้คนมีระเบียบวินัย ตรงต่อเวลา มีสติรอบคอบ เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริต โดยผู้รับผิดชอบงานทางการพัฒนามนุษย์ ต้องมีจุดมุ่งหมายการทำงานที่ตั้งบนฐานของแรงกระตุ้นของความรัก ความเมตตา ซึ่งต้องปฏิบัติงานรวมกันเป็นกลุ่ม มีความสามัคคี ดำเนินงานด้วยความประหยัด เรียบง่าย การพัฒนาต้องไม่เน้นมิติเรื่องประสิทธิภาพเพียงประการเดียว ต้องให้ความสำคัญเรื่องจิตใจ คือ คุณธรรม โดยดำเนินงานตามแบบอย่างของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระมหากษัตริย์นักพัฒนา **วิฑูรย์**

การพัฒนา ทรัพยากรบุคคลตาม "สมรรถนะ" (Competency Based HRD)



■ ดร.สุรพงษ์ มาลี¹

ความนำ

กระแสการนำ "สมรรถนะ" หรือ Competency มาใช้ในการบริหารงานกำลังแพร่หลายทั้งในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน แต่มีเพียงไม่กี่องค์กรที่นำสมรรถนะไปใช้ประโยชน์ในการบริหารอย่างแท้จริง ขณะที่องค์กรส่วนใหญ่กำลังมุ่งมั่งงาตราในการหาสมรรถนะสำหรับบุคลากรของตน ที่ซ้ำร้ายกว่านั้นก็คือองค์กรที่ลงทุนจ้างบริษัทที่ปรึกษาเป็นเงินหลักล้านเพื่อช่วยกำหนดกรอบสมรรถนะหลักของบุคลากรในองค์กร (Competency Model) แต่ทั้งที่ปรึกษาและผู้นำจ้างกลับไม่ทราบว่าจะนำกรอบสมรรถนะนั้นไปใช้ประโยชน์อย่างไร กายที่สุดเลยทำให้ผลการศึกษากลายเป็นเอกสารที่นอนเฝ้าห้อง เกิดความสูญเปล่าอย่างน่าเสียดาย ดังนั้นบทความนี้จึงมีเป้าหมายเพื่ออธิบายความหมาย ความสำคัญ กระบวนการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ (Competency Based Human Resource Development) เพื่อเป็นแนวทางสำหรับหน่วยงานและผู้บริหารที่ต้องการนำสมรรถนะไปใช้เพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถของกำลังคนในองค์กรให้บังเกิดผลอย่างแท้จริง

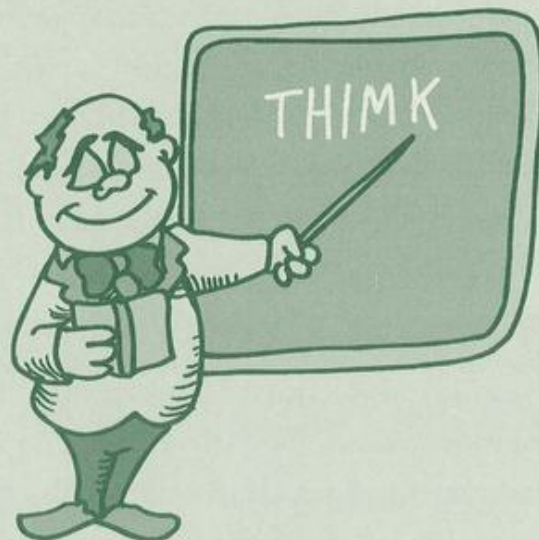
¹ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ทีมนวัตกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษาวิจัย พัฒนาระบบและให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรตามแนวทาง Human Resource Scorecard และการพัฒนาสมรรถนะของการบริหารทรัพยากรบุคคล (Competencies For Human Resource Management)

ความหมาย

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะมีความหมายรวมถึงการฝึกอบรมโดยยึดสมรรถนะ (Competency Based Training) ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่การเรียนรู้โดยยึดสมรรถนะ (Competency Based Learning) เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาว มีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานตามต้องการคาดหวัง

ความสำคัญ

ถึงแม้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนา มักจะมีเป้าหมายเพื่อการเพิ่มทักษะและความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ แต่การพัฒนาทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่กลับไม่ได้เน้นหรือมุ่งเป้าไปที่การพัฒนา "สมรรถนะ" ที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับอนาคต มีบ่อยครั้งที่องค์กรจัดฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อตอบสนองต่อความจำเป็นหรือเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการบริหารและการทำงาน หรือไม่ก็เป็นการฝึกอบรมตามแฟชั่นหรือตามอย่างองค์กรอื่น ดังนั้นการนำสมรรถนะมาเป็นกรอบในการฝึกอบรมและพัฒนา จะช่วยให้องค์กรหลีกเลี่ยงการพัฒนาที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือตามแฟชั่น ซึ่งจะช่วยให้พัฒนาเป็นไปอย่างถูกต้อง (Focus On The Right Things Rather Than The Latest Things)² กล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะมีความสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ คือ



1 ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง ดังนั้น กรอบสมรรถนะ จะช่วยให้บุคลากรและองค์กรได้ประเมินขีดความสามารถที่พวกเขามีอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนสามารถกำหนดสมรรถนะที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะเมื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทราบอย่างชัดเจนว่าสมรรถนะใดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ก็จะช่วยทำให้พวกเขาสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการอบรมและพัฒนาได้อย่างถูกต้อง และไม่ต้องเสียเวลาไปเข้ารับการพัฒนาในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน หรือเพียงแค่นี้ได้ชื่อว่าผ่านการอบรม ซึ่งท้ายที่สุดจะช่วยให้บุคลากรรู้จักที่จะรับผิดชอบต่อพัฒนาตนเอง ซึ่งถือเป็น "การพัฒนาในเชิงรุก"

2 สร้างความมั่นใจว่าการฝึกอบรมและพัฒนานั้น มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร กรอบสมรรถนะจะช่วยให้การฝึกอบรมและพัฒนา

² Davis, R.S. And Olson, D.A. "Leverage Training And Development To Make A Strategic Impact." The Journal (Society Of Insurance Trainers And Educators), 1996-1997, PP.10-12

มีจุดเน้นและมั่นใจว่าผลของการฝึกอบรมและพัฒนามีส่วนช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงต้องมองถึงความจำเป็นขององค์กรในระยะยาว และเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Talent) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับความจำเป็นขององค์กรในอนาคต

3 ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการอบรมและพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะโครงการฝึกอบรมและพัฒนา และการฝึกอบรมในหน้าที่งาน ซึ่งเน้นการพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร จะช่วยให้องค์กรใช้ทรัพยากรทั้งเรื่องงบประมาณและเวลาได้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด และช่วยให้ฝ่ายบริหารตัดสินใจจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาได้ถูกจุด โดยเฉพาะการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่มุ่งเน้นผลงาน นอกจากนี้ตัวแบบกรอบสมรรถนะยังจะช่วยระบุได้ว่าบุคลากรคนใดต้องได้รับการพัฒนาความรู้หรือทักษะอะไร เพื่อที่จะมีความก้าวหน้าในสายอาชีพด้วย

4 ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงาน ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบ

สมรรถนะจะช่วยให้ทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งสามารถยกตัวอย่างพฤติกรรมซึ่งจะนำมาใช้ในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานได้

กระบวนการ "ฝึกอบรม" และ "การเรียนรู้" ตามสมรรถนะ

กระบวนการฝึกอบรมตามสมรรถนะมักจะเริ่มต้นจาก (1) การกำหนด "มาตรฐาน" ของผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคาดหวังว่าบุคลากรจะต้องบรรลุ (2) การหา "ความจำเป็นในการฝึกอบรม" (Training Needs) โดยเฉพาะจุดอ่อนหรือจุดแข็งด้านทักษะและขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน ซึ่งอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ต้องการจะบรรลุ รวมทั้งเกณฑ์การประเมินผล (4) การพัฒนาเนื้อหาของหลักสูตรการฝึกอบรม และดำเนินการฝึกอบรมโดยใช้รูปแบบวิธีการต่างๆ เพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และ (5) การวัด ติดตามและประเมินผลว่าบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรมมีสมรรถนะในส่วนที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มขึ้นและนำมาซึ่งการสร้างผลงานที่ดีขึ้น



สำหรับกระบวนการในการเรียนรู้โดยยึดหลักสมรรถนะ ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะและขีดความสามารถสำหรับการทำงานในอนาคตนั้น มักจะเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงมักจะเริ่มต้นด้วย (1) การกำหนด "ผลลัพธ์" (Outcomes) ซึ่งผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือมีหน้าที่และบทบาทความรับผิดชอบจะต้องบรรลุ (2) ระบุว่าผลลัพธ์ดังกล่าวในข้อ (1) นั้น เกิดจากผลผลิตใด (Outputs) และเมื่อทราบว่ามีผลผลิตใดที่ต้องผลิตขึ้นมาแล้ว (3) พิจารณาว่าพฤติกรรมการทำงานชนิดใดที่จะก่อให้เกิดผลผลิตดังกล่าว และ (4) ระบุหาสมรรถนะจากพฤติกรรมในข้อ (3) และใช้วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือวิธีการพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ เพื่อพัฒนาให้ตนเองมีสมรรถนะตามที่ระบุไว้



Donald Shandler³ ได้เสนอแนวทางในการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยยึดหลักสมรรถนะ (Competency Based Learning) ไว้ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ความจำเป็น (2) การสร้างตัวแบบกรอบสมรรถนะ (3) การออกแบบหลักสูตร (4) การดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร และ (5) การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งในทางปฏิบัติ องค์กรมักจะกำหนดขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยยึดสมรรถนะ ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 มีการกำหนดตัวผู้รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของคณะทำงานหรือคณะกรรมการอำนวยการ (Steering Team) ที่ประกอบด้วยผู้บริหารตามสายงาน (Line Managers) และฝ่ายทรัพยากรบุคคลซึ่งมักจะทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกและการฝึกอบรม (Training And Learning Facilitator)

ขั้นตอนที่ 2 คณะทำงานหรือคณะกรรมการอำนวยการร่วมกับผู้บังคับบัญชาตามสายงาน กำหนดเป้าประสงค์ ผลผลิตและผลลัพธ์ของงานรวมทั้งตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานในระดับองค์กรที่ถูกถ่ายทอดและ

เชื่อมโยงลงมาถึงระดับบุคคลด้วย (Cascading Objectives And Key Performance Indicators) จากนั้นจึงกำหนดว่าผู้ที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องจะต้องมี "สมรรถนะ" ใด ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ กล่าวคือในขั้นตอนนี้จะต้องมีการแปลงสมรรถนะหลัก ซึ่งเป็นตัวกำหนดขีดความสามารถขององค์กร (Core Competency) ลงมาเป็นสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานหรือหน้าที่งานที่บุคคลนั้นต้องปฏิบัติ (Job-Related Competencies) จากนั้นจึงกำหนดพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการทำงาน (Work Behaviours) ในหน้าที่นั้นจาก "กรอบสมรรถนะ" ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการประเมินสมรรถนะของบุคลากรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้แบบทดสอบ การประเมินตนเอง การประเมินโดยผู้บังคับบัญชา หรือการประเมินโดยใช้แหล่งข้อมูลย้อนกลับหลายแหล่ง เช่น การประเมินแบบ 360 องศา เป็นต้น โดยเป้าหมายของการประเมินก็เพื่อระบุว่าบุคคลนั้นมีสมรรถนะ (ซึ่งแสดงออกผ่านทางพฤติกรรมการ

³ Shandler, Donald (2000) Competency and the Learning Organisation, Menlo Park, CA: Crisp Publications

ปฏิบัติงาน) ตามประเภทและระดับที่กำหนดไว้ สำหรับตำแหน่งงานนั้นๆหรือไม่ ในการประเมินสมรรถนะของบุคคลนี้จะช่วยให้ทราบถึงช่องว่างทางสมรรถนะ (Competency Gap) ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา (Improvement Needs)

ขั้นตอนที่ 4 วางแผนและดำเนินการพัฒนา ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นหลักสูตรการฝึกอบรม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะที่ยังขาด โดยมีการกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน รวมทั้งอาจกำหนดเป็นแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินและติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะ โดยอาจจะใช้การสอบวัดระดับของสมรรถนะเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ (Criterion Reference Test) ว่าผู้ที่ผ่านการพัฒนามีสมรรถนะในประเภทและระดับที่คาดหวังสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบันและในอนาคต นอกจากนี้ยังอาจจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานที่ได้รับการพัฒนาขึ้นได้อีกทางหนึ่งด้วย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมักจะไม่ถูกต่อต้านเท่ากับการนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลอื่นๆ Anntoinette D.Lucia และ Richard Lepsinger⁴ กล่าวว่า การนำกรอบสมรรถนะไปใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้บังเกิดผลดี จะต้องคำนึงถึง 4 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1 จะต้องกำหนดชุดของพฤติกรรมซึ่งเป็นตัวบ่งชี้สมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานนั้นๆ เนื่องจากความรู้ ทักษะและคุณลักษณะต่างๆ มักจะเป็น



แนวคิดที่เป็นนามธรรมและสังเกตได้ยาก ถ้าเรียกแต่ชื่อสมรรถนะอย่างเดียว เช่น การทำงานเป็นทีมหรือความเพียงพอในตนเอง โดยไม่มีคำอธิบายเชิงพฤติกรรม ก็อาจทำให้ต่างคนต่างตีความแตกต่างกันไป ดังนั้น การที่จะระบุว่าคนๆ หนึ่งมีสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ) อะไรก็ควรต้องพิจารณาจากพฤติกรรมที่สังเกตได้เท่านั้น

2 จะต้องมีการระบุหน้าที่ที่สามารถระบุได้ว่าบุคคลมีจุดแข็งหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาอะไรบ้าง เพราะตัวแบบกรอบสมรรถนะเป็นเครื่องแสดงถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิผล ดังนั้นในการระบุจุดอ่อนหรือจุดแข็งของบุคคลจึงมักใช้การประเมิน และที่นิยมมากที่สุดคือการประเมินแบบ 360 องศา ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อว่าให้ภาพที่ครบถ้วนสมบูรณ์กว่าข้อมูลย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชาแต่ฝ่ายเดียว แต่ไม่ว่าจะใช้วิธีการใดก็ตาม กระบวนการระบุจุดแข็งหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาจะต้องประกอบไปด้วย (ก) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่าบุคคลนั้นได้ใช้สมรรถนะในการทำงานให้ได้ผลมากน้อยเพียงใด และ (ข) วิธีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้

⁴ Lucia, A.D. and Lepsinger, R. (1999) The Art and Science of Competency Model: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations, San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer

บุคคลทราบว่าสมรรถนะและผลงานของเขาเป็นอย่างไร โดยจะต้องเป็นข้อมูลที่ง่ายต่อการเข้าใจและเน้นพฤติกรรม ทั้งนี้ อาจจะใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือก็ได้

3 จะต้องมีควมตระหนักรู้ถึงโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ทราบจากข้อมูลย้อนกลับว่าตนเองมีจุดอ่อนใด ก็จำเป็นจะต้องทราบด้วยว่า มีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาด้วยวิธีใด จุดอ่อนบางอย่างอาจจะพัฒนาได้จากการทดลองปฏิบัติงานหน้างาน หรือการไปเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาตามสถานศึกษาหรือสถาบันต่างๆ ขณะที่จุดอ่อนบางอย่างโดยเฉพาะเรื่องการเป็นผู้นำและการจูงใจ อาจจะต้องเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นต้น

4 จะต้องได้รับการสนับสนุนและมีการติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง จนถือว่าการพัฒนาสมรรถนะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ และหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะควรมีเป้าหมายเพื่อการสร้างความแตกต่างในผลงานหรือทำให้บุคคลมีผลงานโดดเด่นอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องมีการติดตามผลด้วยว่า มีการนำไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งการติดตามผลอาจกระทำได้โดยการเป็นที่เลี้ยง การสอนงาน การแก้ไขปัญหา หรือการพูดคุยกับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น



ความส่งท้าย

ผู้บริหารขององค์กรและผู้ที่อยู่ในวิชาชีพการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล จะต้องตระหนักว่าการนำ "สมรรถนะ" มาใช้ในการบริหารงานนั้นไม่ใช่แค่เพียงแฟชั่นหรือทำตามกันไม่ให้เกิดกระแส ดังนั้นจึงต้องเข้าใจความหมาย ความสำคัญและกระบวนการดำเนินการให้เกิดผลอย่างถ่องแท้

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะมีความหมายรวมถึงการฝึกอบรมตามสมรรถนะ (Competency Based Training) ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนการเรียนรู้ตามสมรรถนะ (Competency Based Learning) เป็นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะยาวมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา จนก่อให้เกิดพฤติกรรมที่จะนำไปสู่การสร้างสรรคผลงานตามที่องค์กรคาดหวัง

การพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามสมรรถนะจะช่วยให้องค์กรสนใจต่อความรู้ ทักษะและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของงาน สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ทำให้การใช้ทรัพยากรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกิดประสิทธิภาพ และผู้บริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้โดยยึดสมรรถนะมี ๕ ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความจำเป็น การสร้างตัวแบบกรอบสมรรถนะ การออกแบบหลักสูตร การดำเนินการพัฒนาตามหลักสูตร และการวัดประเมินผลการเรียนรู้ **พิทักษ์**

หนังสืออ้างอิง

Davis, R.S. and Olson, D.A. "Leverage Training and Development to Make a Strategic Impact."
The Journal (Society of Insurance Trainers and Educators), 1996-1997, pp.10-12

Lucia, A.D. and Lepsinger, R. (1999) The Art and Science of Competency Model: Pinpointing
Critical Success Factors in Organisations, San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer

McClelland, D.C. "Testing for Competence Rather than for Intelligence" American Psychologist,
1973, 28(1), 1-14

Shandler, Donald (2000) Competency and the Learning Organisation, Menlo Park, CA: Crisp
Publications

Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York: Wiley

การพัฒนาข้าราชการ

รูปแบบใหม่ (Secondment)



■ สุณิดา พินิจการ*
■ กาญจนา สัมพันธ์สันติกุล**

การบริหารทุนมนุษย์ หรือการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นแนวคิดที่ทุกหน่วยงานให้ความสำคัญในการมองคนว่าเป็นต้นทุนหรือทรัพยากรที่สำคัญ ถ้ามีการบริหารจัดการที่ดี โดยการเติมเต็มในส่วนที่เป็นช่องว่างของศักยภาพของบุคลากร ย่อมทำให้หน่วยงานมีทรัพยากรที่มีคุณค่าและสามารถขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Secondment เป็นการพัฒนาบุคคลรูปแบบหนึ่งโดยให้ไปปฏิบัติงานในต่างหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนเป็นการชั่วคราว เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ทักษะและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกำลังคนภาครัฐ เอกชน และองค์กรอื่นๆ รวมทั้งพัฒนาทางก้าวหน้าในสายอาชีพและเพื่อสร้างเครือข่ายในการปฏิบัติงานร่วมกัน

* ผู้เชี่ยวชาญด้านยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 8 ว สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

รูปแบบในต่างประเทศ

จากการศึกษารูปแบบการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชน (Secondment) ในประเทศต่างๆ ได้แก่ ประเทศนิวซีแลนด์ แคนาดา เกาหลี อังกฤษ สหรัฐอเมริกา และญี่ปุ่น พบว่า ทุกประเทศมีกรอบแนวคิดในเรื่องนี้คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ มีเป้าหมายมุ่งเน้นไปที่การเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของหน่วยงาน รวมทั้งเป็นการสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบอาจจะเป็นหน่วยงานกลางหรือหน่วยงานภาครัฐแต่ละแห่งดำเนินการเองก็ได้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรข้างต้นจะมีทั้งระหว่างหน่วยงานรัฐบาลกลาง รัฐบาลท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ในทุกระดับชั้นตั้งแต่ระดับผู้บริหาร เจ้าหน้าที่อาวุโส และเจ้าหน้าที่ในระดับอื่นๆ โดยมีรูปแบบการแลกเปลี่ยนที่มีความหลากหลายและยืดหยุ่น เช่น การทำงานแบบเต็มเวลา การเข้าไปศึกษาโครงการระยะสั้น ทั้งนี้ จะต้องจัดทำข้อตกลงกันระหว่างหน่วยงานและบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการในเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับระยะเวลาการแลกเปลี่ยน เงินเดือน และผลประโยชน์อื่น ทักษะ ประสบการณ์ที่ต้องการ ฯลฯ

Secondment กับภาคราชการ

ก.พ. ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการในระบบดังกล่าวข้างต้น ด้วยเหตุผลที่ว่า การพัฒนาข้าราชการด้วยการให้ไปปฏิบัติงานต่างหน่วยงานร่วมกับบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดที่ว่า ข้าราชการเป็นทุนมนุษย์ที่สำคัญและเป็นกลไกของการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในทุกด้าน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญและ



ประสบการณ์ ตลอดจนสร้างเครือข่ายและส่งเสริมความเข้าใจระหว่างหน่วยงาน ก่อให้เกิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนให้มีการนำองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในภาครัฐ ซึ่งวิธีการดังกล่าวจะเป็นกุญแจสำคัญของการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่บุคลากรภาครัฐ อันจะนำไปสู่การประสานความร่วมมือในการปฏิบัติงานระหว่างภาครัฐและองค์กรต่างๆ เช่น ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จึงได้พัฒนาระบบดังกล่าว โดยปรับให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรของระบบราชการไทย และเนื่องจากเป็นระยะเวลาเริ่มต้นของการนำมาใช้ในราชการไทย จึงยังไม่เป็นรูปแบบของการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างหน่วยงานเต็มรูปเช่นเดียวกับต่างประเทศ แต่จะเป็นการส่งข้าราชการไปเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่นทางเดียวก่อน โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง และกำหนดเป็นระเบียบ

ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ โดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2549 ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

การบังคับใช้

ระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการ โดยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศ พ.ศ. 2549 ได้กำหนดให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 23 มิถุนายน 2549 เป็นต้นไป

เจตนารมณ์

1 ต้องการให้มีการพัฒนาข้าราชการให้มีศักยภาพสูงขึ้นด้วยการให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นในประเทศได้เป็นการชั่วคราว เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และประสบการณ์ให้แก่ข้าราชการ

2 ให้ข้าราชการนำองค์ความรู้ที่ได้รับเพิ่มขึ้นจากการไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นกลับมาปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งงานที่สำคัญในส่วนราชการต้นสังกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานอื่น คือ หน่วยงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน ซึ่งตามความหมายในระเบียบ ก.พ. ฉบับนี้ หมายถึง ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติหรือ พระราชกฤษฎีกา หรือตามมติ คณะรัฐมนตรี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ องค์กรระหว่างประเทศที่ตั้งอยู่ในประเทศไทย และ หน่วยงานภาคเอกชนที่เป็นนิติบุคคล หรือหน่วยงานอื่นที่ ก.พ. กำหนด แต่ไม่รวมถึงพรรคการเมือง

คุณสมบัติของข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น

ข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงาน ได้แก่ ข้าราชการทุกระดับ ตำแหน่ง ซึ่งต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1 มีอายุไม่เกิน 52 ปีบริบูรณ์ ในวันที่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ที่หน่วยงานอื่น

2 รับราชการมาแล้วไม่น้อยกว่า 5 ปี

3 มีสมรรถนะสอดคล้องกับลักษณะงานที่จะไปปฏิบัติและมีผลงานเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา

4 เป็นผู้ที่ยังคงรักษารับรองว่ามีความสามารถสูง มีความกระตือรือร้น สามารถเรียนรู้ได้เร็วในสภาพแวดล้อมใหม่ มีความประพฤติดีและตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการ และมีข้อตกลงว่าจะกลับมาปฏิบัติราชการ

5 ไม่อยู่ในระหว่างถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย หรือถูกฟ้องคดีอาญา เว้นแต่กรณีถูกฟ้องคดีอาญาในความผิดที่ไม่ต้องรอกการเลื่อนชั้นเงินเดือน ตามกฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนชั้นเงินเดือน

6 สำหรับผู้ที่เคยได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นตามระเบียบนี้มาก่อนแล้ว ผู้นั้นจะต้องกลับมาปฏิบัติราชการแล้วเป็นเวลาเท่ากับระยะเวลาที่ได้รับอนุมัติให้ไปปฏิบัติงานในคราวก่อนนั้น



หลักเกณฑ์การสั่งให้ข้าราชการ ไปปฏิบัติงาน

- 1** ลักษณะงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติ
(ก) เป็นงานที่ข้าราชการไปปฏิบัติแล้วจะได้รับความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญ หรือสมรรถนะตรงตามความต้องการของส่วนราชการต้นสังกัด
(ข) ลักษณะงานที่จะไปปฏิบัติเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ระดับตำแหน่ง และหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการที่จะส่งไปปฏิบัติงาน
- 2** ลักษณะของหน่วยงานที่จะให้ข้าราชการไปปฏิบัติงาน
(ก) เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับว่ามีองค์ความรู้ในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อภารกิจหลัก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต้นสังกัด
(ข) หากเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หน่วยงานนั้นจะต้องไม่มีผลประโยชน์หรือมีส่วนได้เสียในเชิงธุรกิจกับหน่วยงานดังกล่าว เว้นแต่จะได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.
- 3** การสั่งให้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น มีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เว้นแต่ในกรณีที่มีเหตุผลความจำเป็นเพื่อให้ได้ประสบการณ์มาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้มีอำนาจสั่งอาจพิจารณาขยายเวลาให้ปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นนั้นต่อได้อีกไม่เกิน 1 ปี

ข้อควรคำนึง

ในการสั่งให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานตามระเบียบนี้ สิ่งในส่วนราชการจะต้องคำนึงถึงมีดังนี้

- 1** ต้องพิจารณาถึงอัตรากำลังที่มีอยู่ โดยให้มีผู้ปฏิบัติงานเพียงพอ ไม่เกิดความเสียหายในการปฏิบัติราชการ และต้องไม่ตั้งอัตรากำลังเพิ่ม
- 2** ความสมัครใจของข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงาน

สิทธิประโยชน์และค่าตอบแทน

ระเบียบ ก.พ. กำหนดให้ข้าราชการผู้ไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่นมีสิทธิประโยชน์เท่าที่ ก.พ. กำหนด ซึ่ง ก.พ. ได้กำหนดให้ข้าราชการที่จะไปปฏิบัติงานยังคงได้รับสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับข้าราชการที่ปฏิบัติราชการตามปกติ และมีสิทธิได้รับค่าตอบแทนและประโยชน์อื่นจากหน่วยงานอื่นที่ไปปฏิบัติงานตามข้อตกลงความร่วมมือระหว่างส่วนราชการต้นสังกัดกับหน่วยงานอื่นที่ไปปฏิบัติงาน

ผู้เขียนหวังว่าระเบียบ ก.พ. ดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อข้าราชการผู้ปฏิบัติงานและระบบราชการที่จะได้มีโอกาสหรือทางเลือกใหม่ๆ เพิ่มขึ้น ในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในภาครัฐโดยรวม หากท่านผู้ใดสนใจสามารถอ่านรายละเอียดได้ที่ www.ocsc.go.th 



บันโปอบรม

หลักสูตร "การพัฒนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง" ท...ฮาร์วาร์ด

■ มนต์ทิพย์ รุจิกินทะ *

เมื่อกล่าวถึง มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ประเทศสหรัฐอเมริกา หลายท่านจะนึกถึง อัจฉริยะบุคคล นักเรียนทุนรัฐบาล ที่มีผลการเรียน ยอดเยี่ยม เก่งกาจ นักวิจัย ผู้ครองขริม มุ่งมั่นเจาะลึกตำราทุกเล่มในห้องสมุด เพื่อให้เป็นไปตามปรัชญา การเรียน การสอน และงานวิจัยที่มีคุณภาพสูงของสถาบันการศึกษาที่นับว่าเก่าแก่ และมีชื่อเสียงระดับโลกแห่งนี้

* ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผนระดับ 9 สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ปัจจุบัน ฮาร์วาร์ด เปิดประชุมมหาวิทยาลัยขยายโอกาส การเรียนรู้เพื่อสังคมกว้างขวางขึ้น โดยการจัดหลักสูตร การศึกษาอบรม และงานวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพ "ผู้นำ" ระดับภูมิภาค และ ระดับประเทศ เพื่อสร้างความพร้อม สำหรับการปรับขนวนยุทธศาสตร์ และ ยุทธวิธีการทำงาน ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว รุนแรง อย่างไม่หยุดยั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในฐานะกลไกสำคัญของ รัฐบาล ในการแก้ไขปัญหาความยากจน ให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนบทบาทของทุกหน่วยงานใน สังเกต มุ่งเน้นให้ข้าราชการเพิ่มสมรรถนะในการทำงาน สูงขึ้น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรอบรู้ มีความ สามารถในเชิงการแข่งขัน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มี ประชาชนของประเทศเป็นหลัก

การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้บรรลุเป้า ประสงค์ดังกล่าว โดยจัดสรรทุนให้ผู้บริหารระดับสูง



■ อนุสาวรีย์ John Harvard ตั้งอยู่นามมหาวิทยาลัย

เข้ารับการอบรมหลักสูตร "การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง" (Leaders in Development: Managing Political and Economic Change) ณ John F. Kennedy School of Government (KSG) มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา ระหว่าง วันที่ 12-23 มิถุนายน 2549

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University)

สถาบันการศึกษาที่เก่าแก่ และมีชื่อเสียงในด้าน คุณภาพการเรียน การสอน และการวิจัยของโลก ตั้งอยู่ที่เมืองแคมบริดจ์ (Cambridge) รัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts) ประเทศสหรัฐอเมริกา มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ก่อตั้งในปี 1636 มีอายุ 370 ปี ซึ่งตรงกับสมัยกรุงศรีอยุธยา ในแผ่นดินสมเด็จพระเจ้าปราสาททอง ของประเทศไทย

มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มุ่งเน้นการให้ บริการ การเรียน การสอน การวิจัยที่มีคุณภาพสูง ใช้วิธีการที่ ทันสมัยให้ผู้เรียนเกิดวิจารณ์ญาณ สามารถพัฒนา ศักยภาพให้เป็นผู้ผู้นำของภูมิภาค และของประเทศ ศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยที่ประสบความสำเร็จเป็น ประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา อาทิเช่น *John Quincy Adams *Ruther Lord B.Hayes *Theodore Roosevelt *Franklin Delano Roosevelt และ *John F. Kennedy

นอกจากนี้ แคมบริดจ์ ยังเป็นเมืองที่มีความสำคัญ สำหรับประชาชนชาวไทยยิ่งนัก เนื่องจากเป็นสถานที่ ประสูติของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพล อดุลยเดช ณ โรงพยาบาล Mount Auburn เมื่อวันที่ 5 ธันวาคม ค.ศ. 1927 ในขณะที่พระราชบิดาทรงเป็น นักศึกษาที่ Harvard Medical School

John F. Kennedy School of Government (KSG)

สถาบันการศึกษาอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสังคมระดับนานาชาติ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ให้ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์บทเรียน ทั้งแนวลึกและกว้าง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ด้วยเทคนิคการสอนที่ทันสมัย กระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความคิดก้าวหน้า โดยการเริ่มต้นจากการเรียนรู้ จากเพื่อนร่วมชั้นเรียน ซึ่งมาจากนานาชาติ มีความหลากหลายทางประสบการณ์ วัฒนธรรม ค่านิยม จะช่วยปรับให้เกิดการเรียนรู้ เปรียบเทียบ วิเคราะห์ ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

Skills and Knowledge



ทักษะสำคัญสำหรับผู้นำ 3 ประการ

- ทักษะด้านการบริหารจัดการ
- ทักษะด้านการวิเคราะห์สถานการณ์แนวลึกและกว้าง
- ทักษะการใช้วิจารณ์ญาณตัดสินใจที่ถูกต้องแม่นยำ

“ฮาร์วาร์ด” ใช้เทคนิควิธีการสอน และการวิจัยที่ทันสมัย มุ่งเน้น การพัฒนาผู้นำหรือ ผู้บริหารระดับสูงของภาครัฐ ให้สามารถนำความรู้ ประสบการณ์ ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมของแต่ละประเทศ

ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการพูด - ฟัง - อ่าน ภาษาอังกฤษอย่างเชี่ยวชาญ จึงจะสามารถได้รับประสิทธิผลจากการฝึกอบรม

■ ผู้เข้ารับการอบรม 50 คน จาก 38 ประเทศ



ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรม ควรมีการศึกษา เตรียม ข้อมูลกระแสการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ของโลก อาทิเช่น WTO IMF UNCTAD WORLD BANK และ สถานการณ์ในภูมิภาคต่างๆของโลก ซึ่งจะช่วยให้ การวิเคราะห์ วิจารณ์ อภิปรายและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ได้รวดเร็วขึ้น

การสอน จะใช้สถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในกระแส โลกาภิวัตน์ เป็นกรณีศึกษา ของทุกวิชาที่เรียน เพื่อผู้ เข้ารับการอบรมใช้วิเคราะห์ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็น ตามข้อเท็จจริง และแนวทางแก้ไขปัญหา ต่างๆ ภายใต้หลักการและเหตุผลที่เหมาะสม

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นสื่อ ในการพัฒนาทักษะของผู้นำ

- **ทักษะการแก้ไขปัญหา** ผู้เข้ารับการอบรมต้อง ศึกษาเรื่องราวจากกรณีที่กำหนดให้ วิเคราะห์ เหตุการณ์ ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยผู้สอนจะเป็นผู้กระตุ้น ให้เกิดการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิด และกำหนด แนวทางการแก้ไขปัญหา การวางแผนและกำหนด นโยบายภายใต้บทบาทของผู้นำในสถานการณ์นั้น

- **ทักษะการตัดสินใจ** การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน ระดับโลกย่อมส่งผลกระทบต่อกระบวนการตัดสินใจ ของผู้นำ การเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจึงเป็น สิ่งที่สำคัญ และหากผู้นำไม่เข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อบทบาทบริหารการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

- **ทักษะการระดมความคิดและประสบการณ์** การอบรมระดับผู้นำของนานาชาติ ซึ่งต่างมี ประสบการณ์ วัฒนธรรม ความคิด และสังคมที่ แตกต่างกัน อภิปรายแลกเปลี่ยนในชั้นเรียนอย่าง กว้างขวาง

ขอบเขตวิชา ของหลักสูตร 2 สัปดาห์

1 ลักษณะของผู้นำ (What is Leadership)
- Types of Leadership
- Leadership and Ethics

2 บทบาทของผู้นำในกระแสการเปลี่ยนแปลง (Leading in Challenging Times)
- Implementing Strategy and Change
- Thinking Strategically

3 ธรรมาภิบาลและโลกาภิวัตน์ (Governance and Globalization)
- Global Good Governance
- Finding Advantage in Globalization

4 บทบาทผู้นำในการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Management and Change)
- Managing Complexity

5 Participant Cases 50 เรื่อง

บทเรียน สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ผู้นำต้องมีความสามารถพิเศษ (Charisma) ความสามารถพิเศษเป็นเทคนิคเฉพาะที่สำคัญมาก ของผู้นำ ภายใต้สภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ผู้นำที่สามารถรู้เท่า ทันสถานการณ์ของสังคม จะช่วยให้สามารถแข่งขัน ที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



■ บรรยายภาคในชั้นเรียนนานาชาติ ซึ่งมีความมุ่งมั่นและจริงจังที่จะแลกเปลี่ยนความคิดประสบการณ์

2. ผู้นำต้องมีความรอบรู้ (Leaders in Development)

โลกยุคใหม่เป็นโลกของการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้จะช่วยให้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และการตัดสินใจ

3. ผู้นำจะต้องมีหลักการบริหารจัดการที่ดี

ธรรมาภิบาล (Corporate Governance) การบริหารกิจการต่างๆภายในองค์กรจะต้องดำเนินการด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต สามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคม

4. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำจะต้องมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ผู้นำจะต้องฝึกฝนให้การตัดสินใจมีคุณภาพ (Quality) มีความรวดเร็ว (Speed) และดำเนินการตามภาระหน้าที่พันธกิจ (Mission) ที่เป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดและเหมาะสมกับระยะเวลา

5. ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวและยืดหยุ่น

(Flexibility) ผู้นำจะต้องยอมรับในความแตกต่างทางความคิด

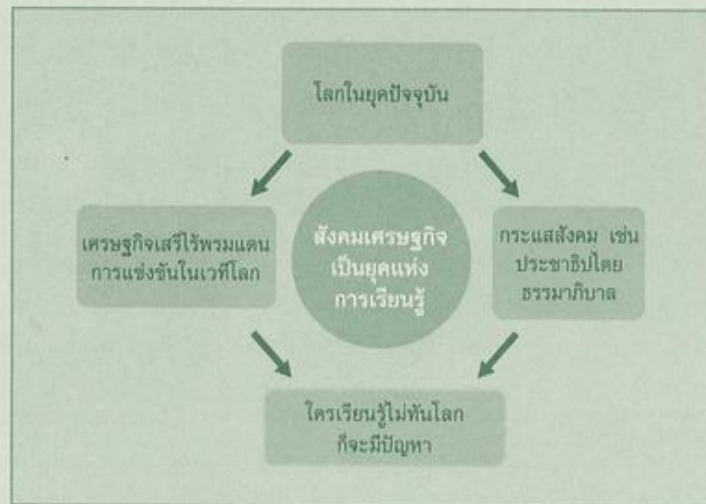
ฮาร์วาร์ด มุ่งเน้นการเสริมสร้างบทบาทการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มีความพร้อม มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญเป็นพิเศษในการวินิจฉัยเหตุการณ์ หรือข้อเท็จจริงที่เป็นอยู่ สามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าหรือ **พยากรณ์ (Forecasting)** เพื่อใช้กำหนดนโยบาย แผนงาน ระบบวิธีปฏิบัติงาน (Procedure) ภายใต้เงื่อนไขเวลา (Timing) รวมทั้งทักษะในการ **วินิจฉัยผลการปฏิบัติงาน (Interpretation)** ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โอกาสจากการฝึกอบรบ

การบริหารงานภาครัฐในยุคโลกาภิวัตน์ มีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบทบาท ภารกิจอย่างรวดเร็ว การสร้างโอกาสให้ผู้บริหารทุกระดับของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีโอกาสเข้ารับการศึกษาดูงานระดับนานาชาติ ในหลักสูตรระยะสั้น (ระหว่าง 2-8 สัปดาห์) จะเป็นการส่งเสริมให้ ผู้บริหารมีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ กระตือรือร้น พัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนนิสัยทัศน์ เข้าใจระบบและวัฒนธรรมการทำงานระหว่างประเทศ อันจะส่งผลให้ประเทศ

ไทยซึ่งมีรากฐานการผลิตมาจากภาคเกษตรกรรม มีความสามารถในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยเฉพาะ ประเทศในภูมิภาคเอเชีย เช่น จีน เวียดนาม กัมพูชา

มาเลเซีย ซึ่งมีอัตราการพุ่งทะยานในการพัฒนา ประเทศอย่างรวดเร็ว



บทสรุป

โลก ยุคใหม่เป็นโลกของการเรียนรู้ ผู้นำจะต้องมีความรอบรู้ และ พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้จะช่วยให้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน การตัดสินใจ กำหนดแผนงานเป้าหมาย สามารถคาดการณ์ แนวโน้ม วิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างถูกต้อง อย่างมีหลักการ เหตุผล และประสพการณ์ เพื่อนำพาองค์กรสามารถแข่งขัน และสร้างผลงานที่ดีกว่า ถูกต้องกว่า และรวดเร็วกว่า

คุณสมบัติที่ดีของผู้นำจะต้องมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ ภายใต้สภาวะความยุ่งยาก โดยเฉพาะ ปัญหาที่มีลักษณะพิเศษที่ไม่เกิดขึ้นบ่อยนัก ผู้นำต้อง ใช้วิจารณ์ญาณ ทักษะ วิสัยทัศน์ การคาดการณ์

พยากรณ์ในการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และเหมาะสมที่สุด ผู้นำจะต้องฝึกฝนให้ การตัดสินใจ มีคุณภาพ (Quality) มีความรวดเร็ว (Speed) และ ดำเนินตามภาระหน้าที่พันธกิจ (Mission) ที่เป็น คุณประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดและเหมาะสมกับ ระยะเวลา

การสร้างโอกาสให้ผู้บริหารภาคราชการให้มีโอกาส ศึกษาฝึกอบรบหลักสูตรนานาชาติ ทั้งภายใน และ ต่างประเทศ จึงเป็นยุทธวิธีเปิดโลกทัศน์ของ ผู้บริหารให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สอดคล้องกับ สถานการณ์เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้เป็น อย่างดี **วิสัยทัศน์**

HR Globalisation

ทรัพยากรมนุษย์ ในยุคโลกาภิวัตน์



■ ดร.มาบะ ภูจินดา *

ความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นสิ่งสำคัญ ความต่างในที่นี้ไม่ได้หมายถึงความต่างในด้านเชื้อชาติ (Ethnic differences) แต่อย่างใด แต่เป็นความแตกต่างทางด้านภูมิศาสตร์และด้านวัฒนธรรม (Geographical and cultural differences) หรือที่ท่าบเลขาธิการ ก.พ. เรียกว่า "ภูมิสังคม"¹ ซึ่งหมายถึงความแตกต่างและความหลากหลายในด้านพื้นที่และด้านวัฒนธรรมที่อาจส่งผลให้คนมีลักษณะการทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ต่างกัน อันส่งผลให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีความจำเป็นจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างจากปัจจัยที่มีรายล้อมบุคคล ซึ่งเมื่อแนวคิดเป็นเช่นนี้แล้ว คงหมายถึงความหลากหลายในการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์การหนึ่ง อาจใช้ไม่ได้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงไม่ควรเป็นเพียง "การตัดเสื้อโหล" อีกต่อไป แต่จะเป็นการตัดเสื้อที่มีขนาดพอดีกับผู้ใช้ มีการออกแบบที่ถูกต้อง ผู้ใช้ และมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ไม่ว่าจะอยู่ในพื้นที่โดยของ ประเทศหรือของโลก จึงเกิดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ (HR Globalisation) ขึ้น

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 5 สำนักพัฒนาระบบบำนาญตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

¹ คำนี้ได้แสดงไว้ในหน้าหลักของเว็บไซต์ สำนักงาน ก.พ. www.ocsc.go.th

โลกาภิวัตน์?

คำว่าโลกาภิวัตน์เป็นคำที่ยังไม่ติดหูคนมากนัก เมื่อจะทำความเข้าใจก็จำเป็นต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้ โลกาภิวัตน์เป็นปรากฏการณ์หนึ่งที่มีอิทธิพลขยายแผ่ซ่านไปทุกหนทุกแห่งควบคู่กับการเจริญเติบโตทางเทคโนโลยี (Wireless Era) ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่มองไม่เห็นและไร้น้ำหนัก (Weightless and Intangible) ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารและการเดินทางของข้อมูลมีความรวดเร็ว เช่น การหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต การประชุมผ่านวิดีโอคอนเฟอเรนซ์ การโอนเงินข้ามประเทศ การส่งข้อมูลระหว่างประเทศ เพียงแค่คลิกเมาส์ก็สามารถดำเนินการได้ภายในไม่กี่วินาที ส่งผลให้ศตวรรษที่ 21 ถูกเรียกว่าเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age)



หรือที่เราเรียกว่าเป็นยุคแห่งข้อมูลความรู้ (Knowledge Economic)

โลกาภิวัตน์ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงหลายรูปแบบ ได้แก่

1. ด้านการเมือง

โลกาภิวัตน์ส่งผลให้ระบบการเมืองเน้นที่การพึ่งพาอาศัยกันมากขึ้นโดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจ และสังคม อันเป็นผลให้เกิดการรวมกลุ่มประเทศที่มีแนวความคิดด้านการเมืองที่มีลักษณะเดียวกันแผ่ขยายไปจนถึงการตกลงทำการค้าร่วมกันโดยยกเว้นภาษี (Free Trade Area) ระหว่างประเทศ ไปจนถึงการรวมกลุ่มกันในระดับภูมิภาค เช่น การรวมกันของประเทศกลุ่มยุโรป (European Union) ทำให้เกิดการผ่อนคลายสินค้าและแรงงานกันอย่างกว้างขวางระหว่างประเทศสมาชิก ส่งผลให้เกิดการส่งข้อมูลกันอย่างเสรีผ่านระบบไร้สาย และส่งผลให้ประเทศที่ไม่เข้าเป็นสมาชิกภาพต้องทบทวนบทบาทเพื่อความอยู่รอดในด้านเศรษฐกิจ นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่อประเทศแล้ว ยังเกิดความสัมพันธ์ในระดับโลกโดยมี

การก่อตั้งองค์การสหประชาชาติ (United Nation) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแทนมวลมนุษยชาติทั่วโลกในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างมนุษย์ในโลก

2. ด้านเศรษฐกิจ

หลายๆ ประเทศทั่วโลกได้มีการเปิดการค้าเสรีมากขึ้น มีการลงทุนข้ามชาติ เช่น บริษัทข้ามชาติที่ผลิตสินค้าที่มียี่ห้อ (Transnational Companies) อาทิเช่น โกดัก ไนกี้ โคคาโคล่า ได้ไปตั้งฐานการผลิตและการบริการเพื่อขายสินค้าของตนในประเทศต่างๆ นอกจากนั้น ได้มีการรวมตัวกันระหว่างบริษัทต่างชาติกับบริษัทในประเทศ (Multinational Companies) เพื่อประโยชน์ทางการค้าและเพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการต่อรองทางการค้าอีกด้วย การรวมกันนี้ก่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ (Transcience) จากประเทศหนึ่งไปสู่อีกประเทศหนึ่ง เช่น ความรู้ด้านการบริหารจัดการ ความรู้ด้านเทคโนโลยี ความรู้ด้านการผลิตที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะจากประเทศตะวันตกมายัง

ประเทศตะวันออก ทำให้ประเทศตะวันออกได้รับแนวคิด เทคนิคการบริหารจัดการใหม่ๆจากประเทศตะวันตกมาใช้ในองค์การเพื่อส่งเสริมและยกระดับให้องค์การเป็นองค์การในระดับสากลมากขึ้น

จากที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นปัจจุบันการเรียนรู้ และการรับข้อมูลข่าวสารเป็นเรื่องง่ายแต่จำเป็นจะต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ว่าข้อมูลข่าวสารเหมาะสมต่อรูปแบบการบริหารจัดการหรือไม่ เช่น การรับแนวคิดแบบตะวันตกหรือแนวคิดสากล (Convergence Belief) มาใช้นั้น มีทั้งข้อดีและข้อเสีย กล่าวคือหากแนวคิดนั้นสอดคล้องกับการบริหารจัดการแบบตะวันออกก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานมากขึ้น แต่หากแนวคิดตะวันตกมีความขัดแย้งกับการบริหารจัดการแบบตะวันออก ก็จะทำให้เกิดปัญหาด้านการจัดการมากขึ้นเช่นกัน ดังนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการบริหารทรัพยากรบุคคลคือการบริหารจัดการที่คำนึงถึงหลัก ภูมิศาสตร์ หรือ ภูมิสังคม เป็นสำคัญ

การบริหารงานบุคคลยุคโลกาภิวัตน์ แบบสากล

เมื่อช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเป็นยุคอุตสาหกรรม (Industrial Era) องค์การต่างๆ ได้มีการมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้าในปริมาณสูง (Mass Production) ดังนั้น ระบบการทำงานจึงเป็นระบบที่มีการออกแบบงาน (Job Design) ให้พนักงานทำงานให้มีปริมาณมากที่สุด พนักงานจะมีความชำนาญงานเฉพาะด้าน (Specialisation) ค่าตอบแทนนั้นมาจากจำนวนผลผลิตที่พนักงานผลิตได้ในแต่ละวัน (Fair pay day) โดยมองว่าคนเป็นเพียงมนุษย์เงินเดือน (Economic Man) บริบทของการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นบริบทที่มีความเกี่ยวข้องเพียงแต่เรื่อง การสรรหา การเลือกสรร และการฝึกอบรม โดยที่องค์การมิได้เน้นที่การพัฒนาคนให้มีความรอบรู้ ส่งผลให้คนเกิดความเบื่อหน่ายต่องานที่จำเจ และซ้ำซาก ไม่มีการเข้าสังคม และสุดท้ายคนจึงกลายเป็นคนที่เปรียบเสมือนหุ่นยนต์





(Alienation) จนมาถึงในช่วงศตวรรษที่ 21 ซึ่งเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge economic) คนถูกมองเป็นทรัพยากรและเป็นทุนที่มีคุณค่าและมีความจำเป็นต้องพัฒนามากขึ้น ประกอบกับการมีระบบการค้าเสรีไปทั่วโลก (Free Market System) ทำให้มีการแข่งขันกันอย่างกว้างขวาง องค์การระดับชาติได้มีการขยายตลาดไปลงทุนทุกหนทุกแห่งทั่วโลก ส่งผลให้การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลเกิดการผ่องถ่ายจากบริษัทแม่ (Home Office) ไปยังบริษัทลูก (Subsidiary Firm) ที่ตั้งอยู่ในประเทศต่างๆ รวมทั้งผู้จัดการที่เป็นชาวต่างชาติ (Expats) ก็ถูกส่งให้ไปบริหารจัดการธุรกิจและทรัพยากรบุคคลในบริษัทลูก ซึ่งการบริหารทรัพยากรบุคคลอาจแบ่งได้เป็น 2 แบบ² คือ

1) การรวมอำนาจการจัดการด้านทรัพยากรบุคคลไว้ที่บริษัทแม่

กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล รวมทั้งรูปแบบการบริหารงานบุคคล เช่น การกำหนดกฎเกณฑ์ การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง จะถูกกำหนดให้เป็นแบบเดียวกันกับบริษัทแม่ (Ethnocentric) ซึ่งการบริหารลักษณะนี้อาจไม่ได้ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปในทางที่บริษัทแม่หวังเอาไว้ และอาจก่อให้เกิดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เข้าใจกันในแง่ของวัฒนธรรม (Cultural Clash) อันเนื่องมาจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรม (Cultural Differences)

2) การกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลไปยังบริษัทลูก

อำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ และรูปแบบการบริหารงานบุคคลจะเป็นของบริษัทลูก (Polycentric) ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นของผู้จัดการที่เป็นคนในประเทศ (Local Manager) ซึ่งบริษัทแม่เชื่อว่าบริษัทลูกจะรู้ดีว่าการบริหารลักษณะไหนเหมาะสมกับพนักงานท้องถิ่น แต่ข้อเสียคือการไม่เปิดโลกกว้างให้พนักงานในบริษัทลูกได้รับรู้เทคนิคและวิธีการบริหารจัดการใหม่ๆ ทำให้พนักงานเกิดความล้าหลัง

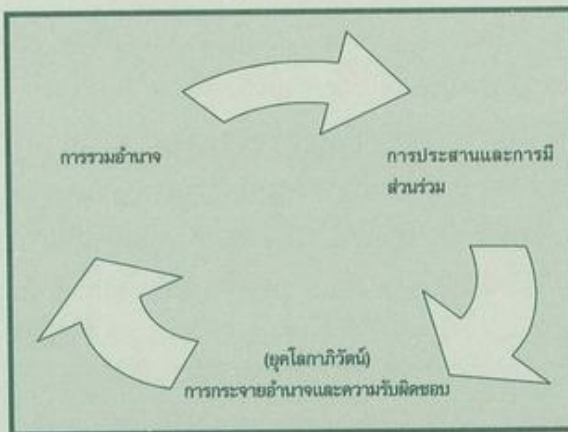
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์จึงเน้นที่ความสมดุลระหว่างการกระจายอำนาจและการรวมอำนาจ กล่าวคือหากมีการกระจายอำนาจก็จะมีผลส่งเสริมให้ผู้จัดการที่เป็นคนท้องถิ่นมีโอกาสเข้ามาทำงานในตำแหน่งที่สำคัญในบริษัทแม่ ทั้งนี้เพื่อนำความรู้ไปพัฒนาบริษัทลูก แต่หากเป็นการรวมอำนาจก็จะเป็นการเน้นให้ผู้จัดการชาวต่างชาติ (Expats) ปรับรูปแบบการจัดการให้สอดคล้องกับรูปแบบการจัดการแบบท้องถิ่น

² นำแนวคิดส่วนหนึ่งมาจากผลงานวิจัยสมัยที่ผู้เขียนศึกษาปริญญาเอก (Phoochinda, M, 2004. Cultural Difference in international management team: An Ethnographic report from two Thai-British companies. Ph.d thesis: University of York)

การบริหารทรัพยากรบุคคลในประเทศไทยเพื่อตอบสนองกับยุคโลกาภิวัตน์

การบริหารงานบุคคลได้มีการพัฒนาจากอดีตถึงปัจจุบันเป็นอย่างมาก มีการส่งเสริมให้นักบริหารทรัพยากรบุคคลได้สร้างสรรค์กลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีความสอดคล้องกับการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น (HR strategic partner) ซึ่งในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นจะต้องคำนึงถึงการบริหารงานบุคคลที่เน้นความเร็ว (Economic of Speed) การบริหารงานบุคคลที่เน้นความคุ้มค่า (Economic of Scale) การบริหารงานบุคคลที่เน้นความสมดุล (HR Niche) การบริหารงานบุคคลที่เน้นความยืดหยุ่น (HR Flexibility) และการบริหารงานบุคคลที่เน้นการกระจายอำนาจ (HR Decentralisation) ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร (Information Age)

บทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันโดยเริ่มจากการรวมอำนาจการบริหารงานบุคคลมาเป็นการประสานความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และพัฒนามาเป็นการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบ ดังแสดงให้เห็นในภาพข้างล่างนี้



1. การรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง

ระบบการบริหารงานบุคคลในอดีตเป็นระบบที่มีการรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง กล่าวคือ ในด้านนโยบาย

ทรัพยากรบุคคล กฎเกณฑ์และระเบียบวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานบุคคลนั้นจะถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารร่วมกับผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคล เช่น การออกแบบงาน การวางกฎเกณฑ์และกฎระเบียบภายในสำนักงาน การสรรหาและการเลือกสรรพนักงาน การบรรจุและการแต่งตั้ง การพิจารณาความดีความชอบ การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร ซึ่งข้อดีคือการทำงานที่มีมาตรฐานกลางที่เป็นกลไกกำหนดให้พนักงานทั้งในส่วนกลางและที่กระจายอยู่ในภูมิภาค/สาขาต่างๆ มีระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เหมือนกันภายใต้มาตรฐานเดียวกัน ไม่มีความแตกต่างหรือเหลื่อมล้ำกัน แต่ข้อเสียคือไม่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการ เช่น การพิจารณาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลไม่ว่าจะเป็นการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน การกำหนดลักษณะงาน จะต้องผ่านความเห็นชอบหรือจะต้องแจ้งให้ส่วนกลางรับทราบ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นและเกิดความล่าช้า นอกจากนั้นยังทำให้งานด้านบุคคลไม่สนองต่อความต้องการของพนักงานที่อยู่ในสาขา/ภูมิภาคต่างๆ มากนัก เนื่องจากความแตกต่างด้านวัฒนธรรมด้านรูปแบบการทำงานรวมถึงลักษณะงานของแต่ละแห่ง ซึ่งต้องการการบริหารงานบุคคลที่เป็นลักษณะเฉพาะ มีความยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อบริบทของภูมิสังคมนั้นๆ

2. การประสานและการมีส่วนร่วม

ในปัจจุบันหลายๆ องค์กรเริ่มเล็งเห็นความสำคัญของการประสานและการมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น การกำหนดนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล โดยจัดการสัมมนา ร่วมกันเพื่อระดมความเห็นระหว่างนักบริหารงานบุคคลส่วนกลางและสาขา/ส่วนภูมิภาค องค์กรบางแห่งเริ่มให้นักบริหารงานบุคคลที่ปฏิบัติงานในสาขาต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมกับนักบริหารงานบุคคล

ในส่วนกลางที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานใหญ่ ช่วยกันกำหนดทิศทาง บทบาทของการบริหารงานบุคคลในภาพรวมร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานที่ปฏิบัติงานในสาขา/ภูมิภาค ซึ่งข้อดีคือเป็นการส่งเสริมให้พนักงานที่ประจำในสาขา/ภูมิภาคได้แสดงความเห็นและความต้องการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ตรงกับลักษณะภูมิสังคมของตนเองมากขึ้น แต่ข้อเสียคืออำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลยังคงถูกจำกัดไว้ที่ส่วนกลาง แม้ว่านโยบายต่างๆ จะมีการกำหนดร่วมกันและถูกปรับปรุงให้มีความสอดคล้องต่อความต้องการของส่วนภูมิภาค แต่ก็ไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการเช่นเดิม

3. การกระจายอำนาจและยอมรับขีดขอบ

ในยุคโลกาภิวัตน์ บทบาทการบริหารงานบุคคลได้ถูกปรับเปลี่ยนไปอย่างมาก มีความเป็นพลวัตมากขึ้น และมีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ โดยเน้นที่ความเป็นอิสระในการตัดสินใจด้านการบริหารงานบุคคล รวมถึงความเป็นอิสระของสาขา/ภูมิภาคในการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ปฏิบัติ การสรรหาและเลือกสรร การออกแบบงาน การจ่ายค่าตอบแทน และอื่นๆ โดยมีจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับส่วนกลาง ซึ่งประโยชน์ของการกระจายอำนาจอาจมีข้อดี ดังนี้ 1). การกระจายอำนาจสามารถตอบสนองการบริหารงานบุคคลให้มีความยืดหยุ่น (HR flexi



bility) ได้เป็นอย่างมาก เช่น การที่สาขา/ภูมิภาคมีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ 2). กระจายอำนาจส่งเสริมให้การบริหารงานบุคคลเกิดความรวดเร็ว (Economic of Speed) ทั้งนี้ เพื่อให้ทันเวลาและสถานการณ์ที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง เพราะฉะนั้นการบริหารงานบุคคลจึงจำเป็นต้องมีระบบการจัดการที่เป็นอิสระพร้อมรับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างฉับไว และ 3). การกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการบริหารงานบุคคลในบริบทที่เหมาะสม (HR Niche) ซึ่งถือเป็นประเด็นที่สำคัญที่ตอบสนองการบริหารงานบุคคลในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดีที่สุด เพราะการบริหารงานบุคคลจะเน้นที่บริบทที่สอดคล้องกับพนักงานในพื้นที่มากที่สุด เช่น การคำนึงถึงวัฒนธรรมของแต่ละสาขา/ภูมิภาค ความเชื่อและบรรทัดฐานต่างๆ ของพนักงานในสาขา/ภูมิภาค ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างมาก รวมทั้งเป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่มากขึ้นเช่นกัน

ศุภมาส

การบริหารกำลังคน ในองค์กรยุคใหม่

: การจ้างงานแบบพิเศษ
หรือแบบชั่วคราว
(Engaging the Total Workforce)
(ตอนจบ)



■ เทพประสิทธิ์ อุตตะโมก*

“**E**mployee Engagement คือ ความรัก ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรและส่งผลถึงความอุทิศทุ่มเทให้แก่องค์กร ดังนั้น องค์กรที่ชาญฉลาดจึงต้องเข้าใจลักษณะ: ความรู้สึกนึกคิดของพนักงานทั้งพนักงานประจำและพนักงานที่จ้างในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว รวมถึงให้ความสำคัญและหาวิธีการบริหารคนที่เหมาะสม”

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล 6 ว สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

การเปลี่ยนแปลงของยุคโลกาภิวัตน์ การสื่อสารและเทคโนโลยี และการแข่งขันเสรีของตลาดแรงงาน ทำให้องค์กรต้องปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวในการใช้กำลังคน ดังนั้น การจ้างแรงงานในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Contingent Workforce) ไม่ว่าจะเป็นการจ้างพนักงานชั่วคราว (Temporary Employees) การจ้างในลักษณะสัญญาจ้าง (Contractors) การจ้างเหมาบริการ (Outsourced Employees) และการจ้างที่ปรึกษา (Consultants) จึงเป็นที่นิยมและมีแนวโน้มเติบโตขึ้นเรื่อยๆ ในแต่ละองค์กร ซึ่งเราได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของการจ้างทั้ง 4 รูปแบบดังกล่าวไปแล้วในฉบับก่อน สำหรับฉบับนี้เป็นตอนจบซึ่งจะกล่าวถึงปัจจัยและการบริหารกำลังคนกลุ่มนี้ว่ามีปัจจัยอะไรและแนวทางปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไรที่องค์กรจะสร้างให้เกิดความผูกพัน แรงจูงใจ และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรตั้งไว้ โดยเนื้อหาส่วนใหญ่เป็นการสรุปจากรายงานปกขาวเรื่อง

"Engaging the Total Workforce" ของบริษัท Manpower Inc. ประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัท Manpower Inc. ได้สำรวจกลุ่มตัวอย่างในประเทศต่างๆ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร อินเดีย สิงคโปร์ และออสเตรเลีย เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของพนักงานชั่วคราว พนักงานสัญญาจ้าง พนักงานที่จ้างเหมาบริการ หรือที่ปรึกษา พบว่าองค์กรที่จ้างพนักงานเหล่านี้เข้าไปทำงาน (Host Company) เป็นผู้ที่มอบหมายสำคัญต่อการผลักดันการทำงานและผลผลิตของพนักงาน และเมื่อถามพนักงานเหล่านี้ถึงความผูกพันที่มีระหว่างองค์กรที่เข้าไปทำงาน (Host Company) กับองค์กรที่เป็นนายจ้างหรือบริษัทจัดหางาน (Employer) ได้รับคำตอบว่าพวกเขามีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่เข้าไปทำงานมากกว่าถึงแม้ว่าจะได้รับการจ่ายค่าตอบแทนจากองค์กรที่เป็นนายจ้างหรือบริษัทจัดหางานก็ตาม

ระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานและองค์กรที่เป็นนายจ้าง



จากแผนภาพแสดงระดับความผูกพันของพนักงานกลุ่มต่างๆ ที่มีต่อองค์กร โดยกลุ่มที่มีความผูกพันกับองค์กรที่ปฏิบัติงานสูงสุด (Host Company) คือกลุ่มของพนักงานรับจ้างเหมาบริการที่เคยเป็นพนักงานประจำขององค์กรมาก่อนแต่ถูกตัดแยกงานออกไปจัดตั้งเป็นบริษัทใหม่เพื่อรับจ้างเหมาบริการ พนักงานสัญญาจ้างและพนักงานชั่วคราวที่มีระยะเวลาการจ้างยาวก็เป็นอีกกลุ่มที่มีระดับความผูกพันที่สูงเช่นกัน นอกเหนือจากนี้ผู้ที่ทำงานในลักษณะสัญญาจ้างที่ต้องใช้คุณวุฒิ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงเป็นอีกกลุ่มที่มีระดับความผูกพันสูง แต่เป็นไปในลักษณะที่แตกต่างกัน เนื่องจากคนกลุ่มนี้จะเป็นผู้ที่ชอบทำงานในลักษณะที่ท้าทายและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนที่สูง ดังนั้น หากองค์กรที่จ้างคนกลุ่มเหล่านี้เข้าไปทำงานไม่สามารถให้ในสิ่งเหล่านี้ได้พวกเขาก็พร้อมที่จะเปลี่ยนไปรับงานในองค์กรอื่นทันที

ในทางกลับกันที่ปรึกษาและพนักงานที่รับจ้างเหมาบริการของบริษัทจ้างเหมาบริการโดยตรงจะมีระดับความผูกพันกับบริษัทนายจ้าง/บริษัทจัดหางาน (Employer) มากกว่าองค์กรที่เข้าไปปฏิบัติงาน (Host Company)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานที่จ้างในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวมีน้ำหนักแตกต่างกันในแต่ละปัจจัย อาจสรุปได้ทั้งสิ้น 9 ปัจจัยด้วยกัน โดย "การให้เกียรติและการยอมรับซึ่งกันและกัน" และ "ความ

ชัดเจนของความคาดหวังขององค์กรที่เข้าไปทำงาน" เป็นสองปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันและความทุ่มเทในการปฏิบัติงานของพนักงานมากที่สุด

1. การให้เกียรติและการยอมรับ

ปัจจัยสำคัญที่สุดประการหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานซึ่งองค์กรส่วนใหญ่อาจจะเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญเป็นลำดับต้นๆ คือ การปฏิบัติกับพนักงานด้วยการให้เกียรติและการยอมรับซึ่งกันและกัน หรือแม้แต่ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ เช่น การกล่าวทักทายของพนักงานประจำ การจดจำชื่อของพนักงานที่จ้างในลักษณะชั่วคราวหรือพิเศษ ซึ่งพวกเขาเหล่านี้ก็ต้องการการเป็นส่วนหนึ่งของทีมและรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่าตั้งแต่วันเริ่มแรกของการทำงานจนถึงวันสุดท้ายของการปฏิบัติงาน

2. ความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อพนักงาน

พนักงานชั่วคราวทุกคนล้วนมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและเป็นที่ยอมรับขององค์กรที่เข้าไปปฏิบัติงาน ดังนั้น องค์กรต้องให้ความสำคัญชัดเจนถึงความคาดหวังที่มีต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา

3. ความรู้สึกได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

พนักงานชั่วคราวต่างก็รู้สึกว่าการได้รับการยอมรับในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นตัวช่วยกระตุ้นให้พวกเขาทุ่มเทและขยันขันแข็งในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงที่มีปริมาณงานมากหรือเร่งด่วน แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วพบว่าผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลส่วนใหญ่ยังไม่ได้มองคนกลุ่มนี้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของกำลังคนขององค์กร

4. ความเสมอภาคในการทำงาน

การดำเนินการหรือการกระทำต่างๆ ไม่ว่าจะป็นนโยบาย หรือกฎระเบียบการปฏิบัติ เป็นสิ่งที่สามารถทำให้เกิดช่องว่างระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวได้ ตัวอย่างเช่น การที่องค์กรไม่อนุญาตให้พนักงานชั่วคราวเข้าร่วมกิจกรรมหรือใช้ห้องออกกำลังกายขององค์กร

5. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารบุคคลากร และการใช้เครื่องมือ/อุปกรณ์ขององค์กร

พนักงานชั่วคราวส่วนใหญ่มักจะไม่ได้รับเครื่องมือ/อุปกรณ์การทำงานที่พอเพียงต่อการปฏิบัติงาน เช่น การที่จะมีเครื่องคอมพิวเตอร์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือการใช้ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตก็ใช้เวลาหลายวันนับจากวันเริ่มต้นทำงาน หรือแม้กระทั่งการเข้าถึงข้อมูลและตัวบุคคล/ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ต้องดำเนินการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มที่และทำให้พนักงานชั่วคราวเหล่านี้ไม่อยากเปลี่ยนองค์กรปฏิบัติงาน

6. การได้รับการอบรมในเรื่องที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

องค์กรที่รับพนักงานที่จ้างในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวเข้าทำงานส่วนใหญ่จะละเลยหรือไม่ได้ให้ความสำคัญในการจัดอบรมหรือปฐมนิเทศเพื่อแนะนำบริษัท/องค์กร การปฏิบัติงาน การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร การใช้ระบบออนไลน์ต่างๆ สถานที่/ผู้รับผิดชอบในการเบิกอุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จำเป็นที่พนักงานจะต้องทราบและใช้ในการปฏิบัติงาน

7. การสื่อสารสองทาง

สภาพแวดล้อมในการทำงานควรเป็นบรรยากาศที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้คำแนะนำ และรับฟังคำชี้แนะ/ติชม ด้วยการให้เกียรติซึ่งกันและกัน



ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้จะทำให้พนักงานชั่วคราวรับรู้ถึงการยอมรับและการมีคุณค่าแก่องค์กรที่เข้าไปปฏิบัติงาน

8. ทีมงานที่ดี

การทำงานเป็นทีมระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน หากทีมงานไม่ดีพนักงานประจำไม่ได้ให้ความเสมอภาคหรือไม่ถือว่าพนักงานชั่วคราวเป็นสมาชิกในทีมไม่ยอมรับในความคิดเห็น ก็ย่อมก่อให้เกิดผลในทางตรงข้ามเช่นกัน

9. โอกาสในการเรียนรู้ การพัฒนา และความก้าวหน้า

งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานในแต่ละกลุ่ม ให้โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา เป็นงานที่ทำทหายความสามารถ และได้รับผลสำเร็จในงานมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่

ความรู้สึกระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว

เมื่อองค์กรมีการจ้างพนักงานในลักษณะแบบชั่วคราวหรือแบบพิเศษอาจทำให้พนักงานประจำบางส่วนเกิดความกังวลหรือความตึงเครียดต่างๆ ได้ เช่น ความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน ความไม่ยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทน สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานซึ่งองค์กรต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง

ความรู้สึกที่พนักงานประจำมีต่อพนักงานชั่วคราวในกลุ่มต่างๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

พนักงานชั่วคราว	พนักงานชั่วคราวเมื่อเริ่มปฏิบัติงานต่างก็มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ดีเป็นที่ยอมรับและสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย แต่พนักงานประจำที่ปฏิบัติงานในลักษณะงานเดียวกันอาจมีความรู้สึกว่าตัวเองถูกแย่งงานและอาจถูกเลิกจ้างได้
การจ้างในลักษณะสัญญาจ้าง	พนักงานประจำส่วนใหญ่มีความรู้สึกว่าคนกลุ่มนี้ได้ทำงานในโครงการหรืองานที่ทำหายความสามารถ มีโอกาสที่จะพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญ ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงและมีชั่วโมงการทำงานที่ยืดหยุ่นกว่า โดยอาจลืมนึกข้อเท็จจริงที่ว่าคนกลุ่มนี้ไม่ได้รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ อย่างที่พนักงานประจำได้รับ
ที่ปรึกษา	พนักงานประจำจะมีความรู้สึกคล้ายคลึงกับการจ้างในลักษณะเป็นสัญญาจ้างไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่สูงกว่าพนักงานประจำ และลักษณะของงานที่ทำหาย
การจ้างเหมาบริการ	การจ้างเหมาบริการทำให้พนักงานประจำรู้สึกว่างานของตนเองสามารถไปจ้างให้บริษัทรับเหมาบริการทำแทนได้ ทำให้รู้สึกถึงความไม่มั่นคงในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานที่ไปจ้างเหมาบริการนั้นเป็นงานในลักษณะเดียวหรือใช้ความชำนาญอย่างที่มีตัวเองมี ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่และบทบาทสำคัญของหัวหน้างาน/ผู้ดูแลที่จะต้องลดความกังวลหรือความตึงเครียดนี้

แนวทางปฏิบัติการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

บทบาทของผู้บริหารด้านทรัพยากรบุคคลในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้นกว่าในอดีต เนื่องจากองค์กรต่างๆ ล้วนต้องการความยืดหยุ่นในการปรับตัวและความมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะสามารถแข่งขันและปรับเปลี่ยนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจในทุกวันนี้ ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลจึงต้องการความยืดหยุ่นและการปรับตัวไม่ว่าจะเป็นการจ้างงาน การสงวนหรือรักษาไว้ การพัฒนากลยุทธ์ต่างๆ โดยกำลังขององค์กรจะประกอบด้วยบุคลากรหลากหลายประเภท (รวมถึงพนักงานชั่วคราวทั้ง 4 กลุ่มที่กล่าวถึงข้างต้น) ซึ่งเราอาจแบ่งกระบวนการ/วิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรออกได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. กระบวนการหรือวิธีการที่สามารถดำเนินการได้โดยเร็ว (Quick Fixes)

1.1 การชี้แจง/ทำความเข้าใจ

องค์กรไม่ควรที่จะจัดให้มีการชี้แจงทำความเข้าใจและการอบรมพนักงานใหม่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ให้เฉพาะพนักงานประจำเท่านั้น แต่ควรที่จะครอบคลุมพนักงานชั่วคราวด้วย รวมทั้งการจัดให้มีพี่เลี้ยง (mentor) ซึ่งเป็นพนักงานประจำเพื่อที่จะช่วยให้คำแนะนำและสอนงาน การใช้ระบบ/โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการปฏิบัติงาน และแนะนำบุคคลต่างๆ ในองค์กรที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันหรือต้องติดต่อประสานงานด้วย รวมทั้งจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้เอื้อต่อการทำงานและการใช้ชีวิตประจำวัน



1.2 บัตรประจำตัวพนักงาน

ความแตกต่างของบัตรประจำตัวพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว ไม่ว่าจะเป็นข้อความที่ระบุชัดเจนว่าคนๆ นั้นเป็นพนักงานชั่วคราว หรือลักษณะอื่นๆ เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่สามารถก่อให้เกิดความรู้สึกถึงการแบ่งแยกระหว่างพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราวได้ ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญด้วย

1.3 การปฏิบัติตัวของผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน

การที่พนักงานชั่วคราวจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเริ่มตั้งแต่วันแรกจนถึงวันสิ้นสุดโครงการ ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานที่ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานชั่วคราวเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญ โดยจะต้องเป็นผู้ที่ทำให้พนักงานชั่วคราวรู้สึกถึงความยินดีต้อนรับ การเป็นส่วนหนึ่งของทีม และการจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์/ระบบ/โปรแกรมต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ รวมทั้งการที่ทำให้พนักงานประจำเข้าใจถึงบทบาทความรับผิดชอบของพนักงานชั่วคราวเพื่อช่วยลดความรู้สึกแบ่งแยกหรือความไม่ยุติธรรมระหว่างการสร้างทีมงานที่ดีจึงเป็นกิจกรรมเร่งด่วนที่พนักงานทุกคนต้องให้ความสำคัญและการยอมรับ

2. การพัฒนากลยุทธ์ด้านกำลังคนขององค์กร

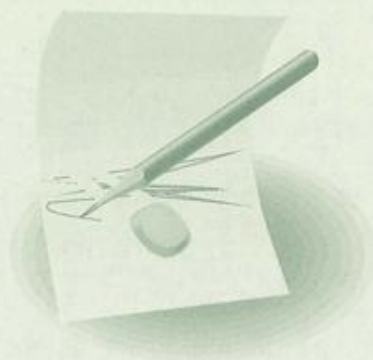
บริษัท Manpower Inc. ได้แนะนำกระบวนการสร้างและพัฒนากลยุทธ์ด้านกำลังคนทั้งหมด (Permanent Employee และ Contingent Workforce) อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการปรับเปลี่ยนหรือความต้องการขององค์กรไม่ว่าจะเป็นกระบวนการจ้างงาน การรักษาไว้ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือผลผลิตของงาน มีด้วยกัน 3 ระยะ โดยสรุปดังนี้

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3
<ul style="list-style-type: none"> ■ พิจารณาการจ้างงานแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราวว่าเป็นทางเลือกหนึ่งซึ่งมีความยืดหยุ่นมีประสิทธิภาพและเป็นแหล่งรวมของพนักงานที่มีทักษะขนาดใหญ่ซึ่งประกอบด้วย พนักงานชั่วคราว พนักงานสัญญาจ้าง การจ้างเหมาบริการ และที่ปรึกษา ในเวลาและสถานที่ที่ต้องการ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ศึกษา/วิจัยถึงปัจจัยที่เป็นตัวผลักดันให้กำลังคนทั้งหมดทุ่มเทการทำงานและเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร ■ นำกระบวนการหรือวิธีการที่สามารถดำเนินการได้โดยเร็ว (QUICK FIXES) มาปฏิบัติ 	<ul style="list-style-type: none"> ■ พัฒนากลยุทธ์ด้านกำลังคนขององค์กร (ครอบคลุมทั้งพนักงานประจำและพนักงานชั่วคราว) เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ/เพิ่มผลผลิต และสามารถทำงานร่วมกันอย่างกลมเกลียว ■ นำกลยุทธ์ที่พัฒนาไปปฏิบัติอย่างจริงจังโดยร่วมมือกับบริษัทที่ให้บริการสำหรับพนักงานชั่วคราวหรือพนักงานพิเศษต่างๆ ■ ทำการประเมินผลและปรับปรุงการดำเนินการ

หากองค์กรที่มีการจ้างคนในลักษณะแบบพิเศษหรือแบบชั่วคราว (Contingent Workforce) เข้าไปปฏิบัติงาน ได้ดูแลหรือปฏิบัติต่อพวกเขาอย่างไม่เหมาะสมย่อมเป็นการยากที่องค์กรจะจ้างหรือรักษากลุ่มนี้ไว้ได้ และอาจทำให้เกิดความเสียหายเปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหาร หัวหน้างาน และผู้ที่ทำหน้าที่ด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องให้ความใส่ใจและความสำคัญ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งหากงานนั้นเป็นงานที่ต้องใช้ทักษะความชำนาญการขั้นสูง ซึ่งพนักงานเหล่านี้สามารถเลือกงานหรือบริษัท/องค์กรที่จะเข้าไปปฏิบัติได้ (Talent shortage) โดยปัจจัยต่างๆ และแนวทางปฏิบัติที่ได้กล่าวมาทั้งหมดจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินการให้สอดคล้องกับองค์กรต่อไป **พิชญ์**

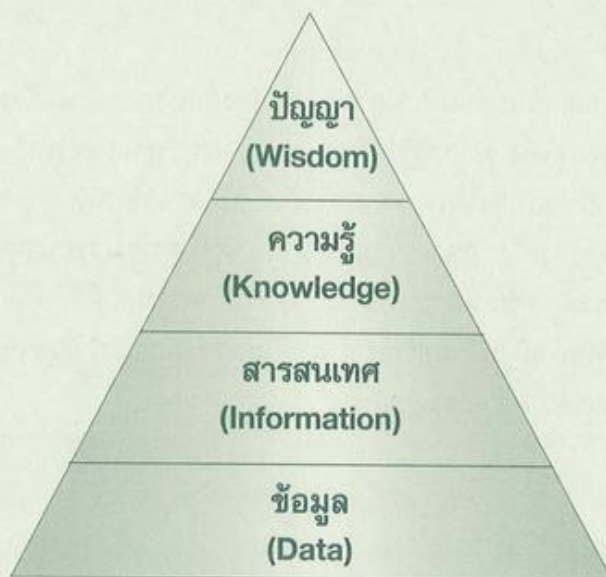
ปิรามิด แห่งความรู้



■ บุรชัย ศิริมหาสาร*

นิยามของความรู้ในรูปแบบของปิรามิด

Hideo Yamazaki นักวิชาการ ชาวญี่ปุ่น ได้อธิบายนิยามของความรู้ด้วยรูปแบบของปิรามิด ซึ่งผู้เขียนขอเรียกว่า "ปิรามิดแห่งความรู้" ส่วนนักวิชาการท่านอื่น ก็ใช้ชื่อเรียกที่ต่างกันไป เช่น ระดับของความรู้ หรือ โครงสร้างของความรู้ เป็นต้น



ภาพประกอบ 1 ปิรามิดแสดงลำดับชั้นหรือโครงสร้างของความรู้

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 14)

* เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 8 ว สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ความรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร

จากภาพประกอบ 1 แสดงให้เห็นว่า ความรู้มี 4 ประเภท และมีพัฒนาการตามลำดับเป็น 4 ชั้น เรียงจากต่ำไปสูงซึ่งแต่ละระดับ มีความหมายแตกต่างกัน แต่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่อง เป็นฐานของกันและกัน ดังนี้

1. ข้อมูล (Data)

คือ ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ได้จากการสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้น โดยยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ (ด้วยกลวิธีทางสถิติ) จึงเป็นข้อมูลดิบ เช่น

ตัวเลขต่างๆ ที่ยังไม่ได้ผ่านการแปลความ ได้แก่ จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้น จำนวนผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุ และจำนวนพาหนะที่เกิดอุบัติเหตุทางการจราจร ในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ เป็นต้น

2. สารสนเทศ (Information)

คือ ข้อมูลที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์แล้ว เพื่อนำมาใช้ประโยชน์เกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น

การทำข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในเทศกาลวันสงกรานต์ โดยใช้กลวิธีทางสถิติ ให้เป็นค่าร้อยละ (%) แล้วจัดเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก

3. ความรู้ (Knowledge)

คือ สารสนเทศที่ผ่านกระบวนการคิดเปรียบเทียบ เชื่อมโยงกับความรู้อื่น จนเกิดเป็นความเข้าใจ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้ เช่น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเกี่ยวกับจำนวนร้อยละของอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ ทำให้ได้ความรู้ว่า อุบัติเหตุที่ทำให้คนเสียชีวิตมากที่สุด คือ อุบัติเหตุจากรถจักรยานยนต์ ซึ่งมีสาเหตุมาจากการเมาสุรา แล้วขับเร็ว และไม่สวมหมวกกันน็อก

4. ภูมิปัญญา (Wisdom)

คือ การประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน บางท่านจึงเรียก Wisdom ว่า ปัญญาปฏิบัติ

จากภูมิปัญญา (Wisdom) เมื่อนำไปใช้แก้ปัญหาหรือพัฒนางาน จะทำให้เกิดการยกระดับของ Wisdom ให้กลายเป็น Innovation หรือ นวัตกรรมในการทำงานให้สำเร็จ เช่น

จากความรู้ในข้อที่ว่า อุบัติเหตุที่เกิดในช่วงเทศกาลวันสงกรานต์ แล้วทำให้มีผู้เสียชีวิตมากที่สุด คือ รถจักรยานยนต์ มีสาเหตุมาจากการดื่มสุราจนเมาแล้วขับเร็ว และไม่สวมหมวกกันน็อก

องค์ความรู้นี้ ทำให้เกิดภูมิปัญญา หรือ ปัญญาปฏิบัติ เพื่อแก้ไขปัญหาอุบัติเหตุด้านการจราจร เกิดเป็นนวัตกรรม ที่ใช้แก้ปัญหานี้ เรียกว่า

“มาตรการ 3 ม 2 ข 1 ส”

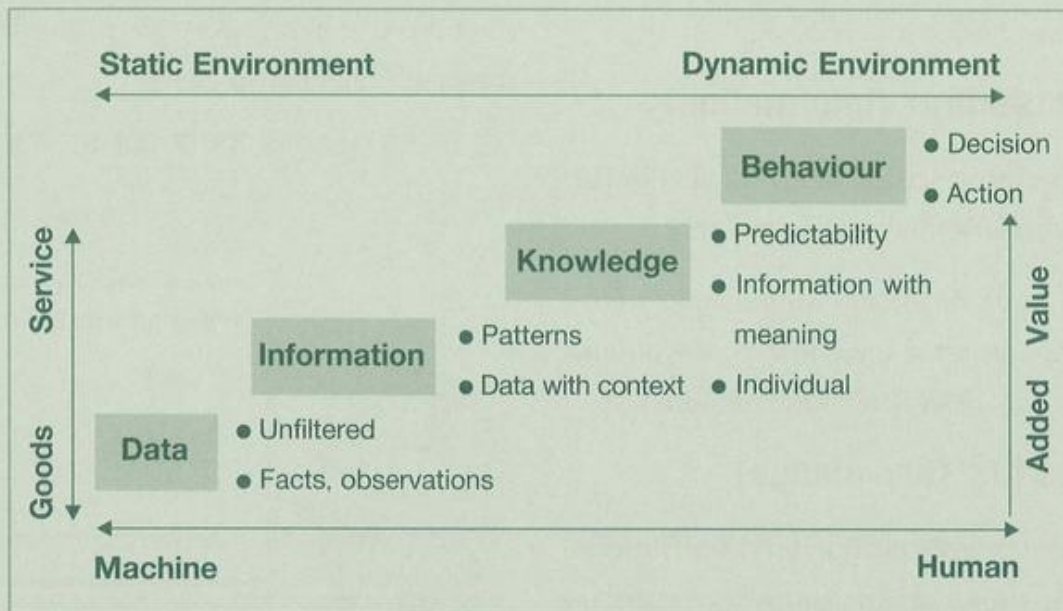


ตาราง 1 มาตรการ 3 ม 2 ช 1 ร

3 ม	มอเตอร์ไซด์ มีเครื่องส่วน ครบถ้วน	หมวกกันน็อก สวมใส่ทุกครั้ง รัดคางให้แน่น	เมาไม่ขับ ห้ามมีแอลกอฮอล์เกิน 50 มก.%
2 ช	คาดเข็มขัดนิรภัย ทุกครั้ง เมื่อขับรถ	พกพา ใบขับขี่ไปด้วย	
1 ร	ห้ามใช้ความเร็วเกินกฎหมายกำหนด ช่วงรถรงค์ ห้ามเกิน 90 กม./ชม.		

ที่มา : สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 4 ราชบุรี

จากตัวอย่างเรื่องอุบัติเหตุในเทศกาลวันสงกรานต์ ทำให้เห็นถึงความแตกต่างของระดับความรู้ 4 ระดับ คือ **ข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญา** ว่ามีความแตกต่างกันอย่างไร และมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องเป็นฐานของกันและกันอย่างไร ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความแตกต่างของข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และปัญญาปฏิบัติ

ที่มา : บดินทร์ วิจารณ์ (2547 : 115)

การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรม

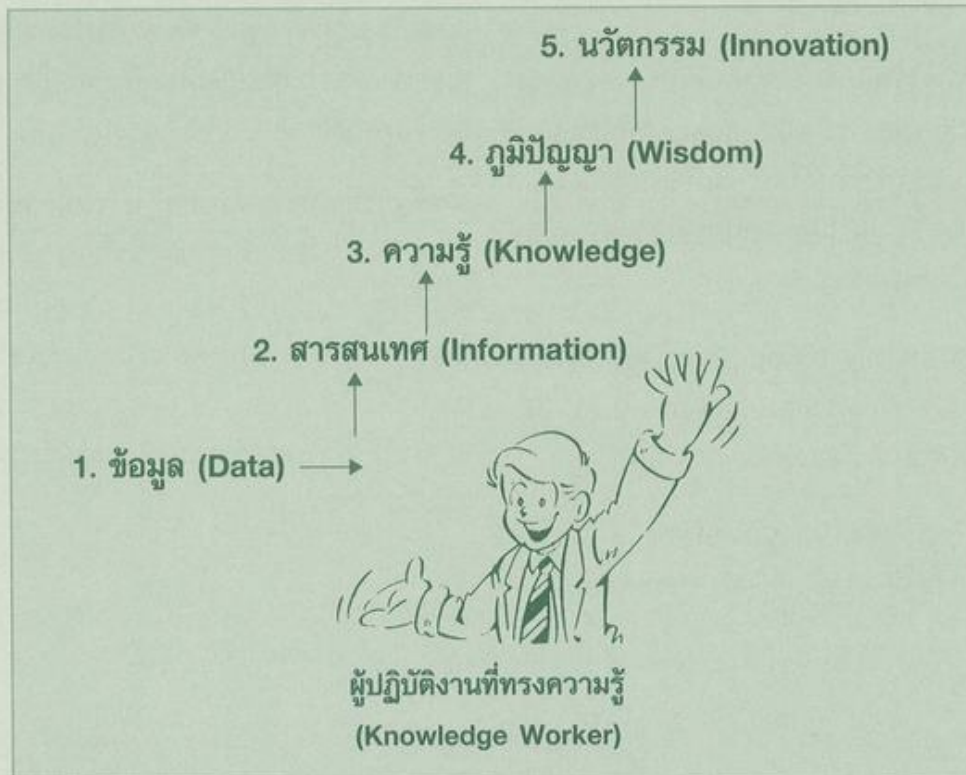
ถ้าจะนิยามความหมายของการจัดการความรู้ โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องปิรามิดแห่งความรู้เป็นหลักในการวิเคราะห์ ผู้เขียนมีความเห็นว่า

การจัดการความรู้ คือ การทำข้อมูลให้เป็นสารสนเทศ เพื่อยกระดับสารสนเทศให้เป็นความรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ภูมิปัญญาในการสร้างนวัตกรรม เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน (นุรชัย ศิริมหาสาร, 2549)

Knowledge Worker

การจัดการความรู้ในความหมายนี้ มิได้กระทำต่อองค์ความรู้โดยตรงแต่เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งพัฒนาคนในหน่วยงาน ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ทรงความรู้ เรียกว่า Knowledge Worker หรือ Knowledge Person ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน

ที่ทรงความรู้ ช่วยทำให้ข้อมูลที่มีอยู่เป็นสารสนเทศ แล้วยกระดับให้เป็นความรู้ จนกลายเป็นภูมิปัญญา สามารถสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา งานได้ในที่สุด จึงจะบรรลุเป้าหมายของการจัดการ ความรู้อย่างแท้จริง คือ การสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนา สินค้า หรือบริการที่ดีมีคุณภาพ เหนือกว่าคู่แข่งชั้น ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การจัดการความรู้สู่นวัตกรรม

ที่มา : บวรชัย ศิริมหาสาร (2549)

เพื่อให้มองเห็นเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ขอยกตัวอย่างการจัดการความรู้ สู่การสร้างนวัตกรรม ดังนี้

การจัดการความรู้สู่การสร้างนวัตกรรมของห้างสรรพสินค้า

1. ข้อมูล

ห้างสรรพสินค้าแห่งหนึ่ง มีการเก็บข้อมูลการซื้อขายของผู้บริโภคในรอบ 1 ปีที่ผ่านมา

2. สารสนเทศ

เมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ พบว่า ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ซื้อของขวัญ จะซื้อบัตรของขวัญควบคู่ไปด้วย แต่จะซื้อของขวัญก่อน จากนั้น จึงซื้อบัตรของขวัญ โดยวิเคราะห์จากช่วงเวลาในการออกใบเสร็จหรือการรูดบัตรเครดิต และส่วนใหญ่มักจะซื้อในช่วงเทศกาลวันสำคัญ เช่น วันเกิด ปีใหม่ และวาเลนไทน์ เป็นต้น นอกจากนั้น ลูกค้ายังขอให้ห้างสรรพสินค้าช่วยทอของขวัญให้

เมื่อข้อมูลนี้ ผ่านกระบวนการวิเคราะห์เป็นสารสนเทศ ได้กลายเป็นความรู้ที่จะนำไปใช้ประโยชน์ต่อการ พัฒนางานต่อไป

3. ความรู้

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสารสนเทศแล้ว ทำให้เกิด ความรู้และภูมิปัญญา เพื่อคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม ในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

ผู้บริหารห้างสรรพสินค้าได้ตัดสินใจปรับเปลี่ยนผัง ของห้างฯ เป็นแบบใหม่ โดยย้ายแผนกจำหน่ายบัตร รวยพร ซึ่งเดิมอยู่ที่ชั้น 3 ไปอยู่ชั้นที่ 2 ติดกับแผนก จำหน่ายของขวัญ และให้แผนกห่อของขวัญมาอยู่กับ แผนกจำหน่ายของขวัญด้วย

การย้ายผังที่ตั้งของทั้ง 3 แผนก ให้มาอยู่ในบริเวณ เดียวกัน ทำให้ลูกค้ามีความสะดวกมากขึ้น ไม่ต้องเดิน ย้อนไปย้อนมา สินค้าจึงขายได้มากกว่าเดิม

การที่ผู้บริหารตัดสินใจย้ายผังของทั้ง 3 แผนก ถือว่าเป็นความรู้ที่ได้จากการนำสารสนเทศมาใช้

4. ภูมิปัญญา / 5. นวัตกรรม

หลังจากประสบความสำเร็จในการขายของขวัญ และบัตรอวยพรแล้วผู้บริหารได้วิเคราะห์พฤติกรรม การซื้อของลูกค้าในกลุ่มสินค้าประเภทอื่น พบว่า สินค้าบางกลุ่ม มีความเชื่อมโยงของพฤติกรรมซื้อ เช่นกัน จึงได้จัดผังห้างฯ ในส่วนอื่นๆ ใหม่ โดยให้ สินค้าที่มีความเชื่อมโยงกัน มาอยู่ใกล้กัน เพื่อความ สะดวกของลูกค้า รวมทั้งจัดกิจกรรมส่งเสริมการขาย สินค้าดังกล่าว ไปพร้อมกันด้วยเป็นผลให้ยอดขายสินค้า สูงเพิ่มมากขึ้น

การที่ผู้บริหารห้างฯ นำความรู้เรื่องพฤติกรรมซื้อ ของลูกค้า ไปใช้กับสินค้ากลุ่มอื่นๆ จนประสบความสำเร็จ นั้น ทำให้ผู้บริหารห้างฯ เกิดภูมิปัญญาหรือ ปัญญาปฏิบัติว่า พฤติกรรมซื้อของลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาวิเคราะห์และใช้เพื่อการ บริหารจัดการ เช่น การจัดผังห้างฯ และการวางแผน ส่งเสริมการขาย เป็นต้น



บทสรุปของปิรามิดแห่งความรู้

ตัวอย่างนี้ แสดงให้เห็นถึงการจัดการความรู้ที่นำข้อมูลสารสนเทศ และความรู้มาใช้ ทำให้เกิดภูมิปัญญาในการสร้างนวัตกรรม (วิธีการใหม่ที่ไม่เคยทำมาก่อน) ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับเรื่องอื่นๆ ต่อไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

จะเห็นว่า ความรู้มีผลต่อการตัดสินใจและเพิ่มอำนาจในการแข่งขันมากขึ้นในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งต่างจากเดิมที่คนให้ความสำคัญกับข้อมูล โดยถือว่าใครมีข้อมูลมากคนนั้นเป็นผู้กุมอำนาจและชัยชนะ

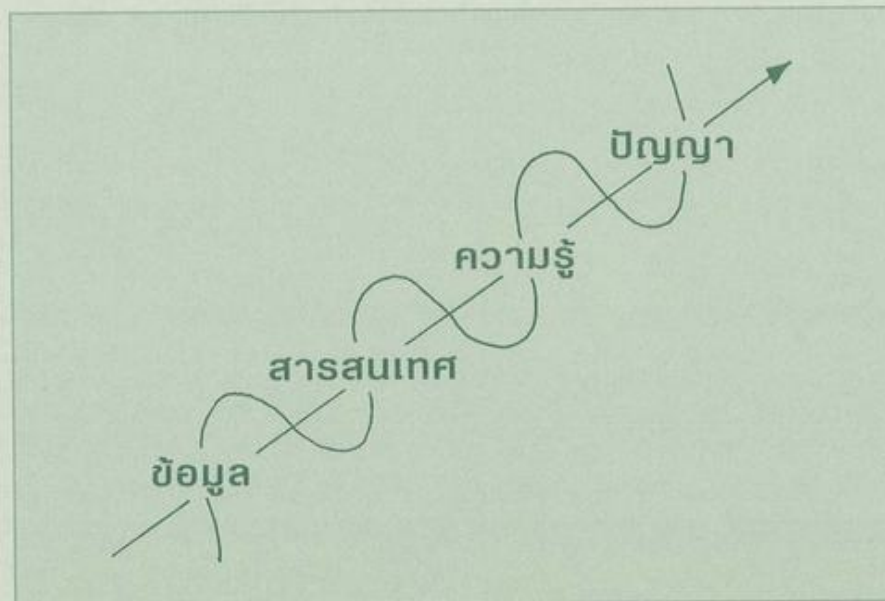
แต่เมื่อเทคโนโลยีทางการสื่อสารเจริญขึ้น การเข้าถึงข้อมูลต่างๆ สามารถทำได้โดยสะดวก การมีข้อมูลเพียงอย่างเดียว จึงไม่ใช่จุดแข็งอีกต่อไป

สิ่งที่เหนือกว่าข้อมูล คือ การจัดการความรู้ ด้วยการแปลงข้อมูลให้เป็นสารสนเทศและความรู้ เพื่อใช้ความรู้ที่ได้ ทำให้เกิดภูมิปัญญาและสร้างนวัตกรรม

แนวคิดที่โต้แย้งปิรามิดแห่งความรู้

อย่างไรก็ตาม นักวิชาการบางท่าน เช่น Dave Snowden มีทัศนะที่ไม่เห็นด้วยกับปิรามิดแห่งความรู้ของ Hideo Yamazaki โดยให้เหตุผลว่า ความรู้เป็นสิ่งที่ซับซ้อน ไม่สามารถจัดเป็นระบบที่แน่นอนได้ กล่าวคือ ไม่แน่นอนเสมอไปว่า พัฒนาการของข้อมูลจะต้องเป็นสารสนเทศ ความรู้และภูมิปัญญาตามลำดับเช่นนี้ทุกครั้ง

นอกจากนี้ สารสนเทศแม้จะผ่านกระบวนการวิเคราะห์ มีบริบท รายละเอียดที่ครบถ้วน แต่ถ้าไม่ใช่สารสนเทศในเรื่องที่มีประโยชน์ต่อเรา หรือเราไม่สามารถนำมาใช้งานได้ ก็ไม่เรียกว่า เป็นความรู้สำหรับเรา ดังในภาพประกอบ 4 นั่นคือการจัดการความรู้ต้องอาศัยหลักศิลปะ มากกว่าหลักการทางวิทยาศาสตร์



ภาพประกอบ 4 ลำดับขั้นตอนของความรู้จากมุมมองของ Dave Snowden

ที่มา : บุญดี บุญญาภิจ และคณะ (2547 : 19)

ทัศนวิจารณ์

ผู้เขียนเห็นด้วยกับแนวคิดปิรามิดแห่งความรู้ของ Yamazaki ที่มีการจัดลำดับชั้นของความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้มีรูปแบบที่แน่นอน สามารถบริหารจัดการจัดการได้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์

และเห็นด้วยกับข้อโต้แย้งของ Snowden ในทุกประเด็นว่า ในบางครั้ง พัฒนาการของข้อมูลสารสนเทศ ความรู้ และภูมิปัญญามีได้เกิดขึ้นตามลำดับเช่นนี้เสมอไป เพราะกฎอาจจะมีข้อยกเว้น

ส่วนสารสนเทศและความรู้ที่เราควรบริหารจัดการ คือ ความรู้ที่เกี่ยวข้องมีประโยชน์ต่อการทำงานในองค์กร ที่เรียกว่า **ปัญญาปฏิบัติ** คือ ต้อง **Knowing** เพื่อ **Doing**

สุดท้าย คือ การจัดการความรู้ต้องใช้ความเป็นศิลป์ มากกว่าเป็นศาสตร์ เหมือนกับหลักการบริหารอื่นๆ ทั่วไป หรือต้องใช้ศาสตร์ อย่างมีศิลป์ นั่นเอง

East meets West

ผู้เขียนรู้สึกชื่นชมยกย่องนักวิชาการด้าน KM ทั้ง 2 ท่าน ซึ่งเป็นตัวแทนของโลกตะวันออกอย่าง Yamazaki และตัวแทนของโลกตะวันตกอย่าง Snowden ที่ได้ต่อยอดความรู้ซึ่งกันและกันในเรื่อง KM ทำให้ผู้อ่านได้มองรอบด้าน และทฤษฎี KM ได้รับการเติมเต็มให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ของมวลมนุษยชาติต่อไป **วิภากร**

บรรณานุกรม

บดินทร์ วิจารณ์. การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2547.

บุญดี บุญญากิจ และคณะ. การจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จีรวัดน์เอ็กซ์เพรส จำกัด, 2547.

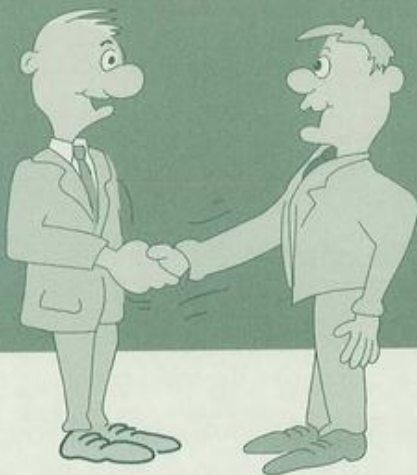
จิตวิทยา

เพื่อชีวิตและการทำงาน: การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น

■ อังศรา ประเสริฐสิน*

ปัจจุบันการทำงานของข้าราชการยุคใหม่อย่างเรามีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก โดยจะเห็นได้จากการพัฒนาปริมาณและคุณภาพของงานมีการมุ่งสู่ความสำเร็จและการเสริมสร้างคุณภาพให้แก่องค์กรมากยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญและมีผลให้งานมีคุณภาพก็คือมนุษย์หรือบุคคลที่ทำงานนั่นเอง ซึ่งการที่บุคลากรในองค์กรจะสามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพนั้นนอกจากความรู้และประสบการณ์ที่มีแล้ว ยังขึ้นกับอารมณ์ ความรู้สึก และทัศนคติส่วนบุคคลด้วย ซึ่งจะมีเรื่องทางจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องด้วยหลายประเด็น ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ความต้องการและแรงจูงใจในการทำงาน ความแตกต่างกันระหว่างบุคคล การติดต่อสื่อสารในองค์กร การปรับเปลี่ยนทัศนคติและการคิดเชิงบวก กาวะผู้นำและการแก้ปัญหาความขัดแย้ง แม้แต่การบริหารจัดการความเครียดของแต่ละบุคคลด้วย

ในบทความนี้จะขอล่าวถึงเรื่องการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น ซึ่งเมื่อเราเห็นตรงกันว่า "มนุษย์" เป็นองค์ประกอบสำคัญในการทำงาน ดังนั้นเราควรมาทำความรู้จักและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนรอบข้าง เพื่อให้สามารถทำงานกันได้อย่างมีความสุข ซึ่งการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นนั้นเป็นทักษะที่เราสามารถฝึกฝนหรือปรับเปลี่ยนให้ดียิ่งขึ้นได้ไม่ยากเลย



* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงานก.พ.

การสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น

START-จุดเริ่มต้นของการสร้างสัมพันธ์ก็คือ การที่เราได้ทำความรู้จักกัน ซึ่งการพบกันบ่อยๆ และความใกล้ชิดจะเป็นโอกาสที่ทำให้บุคคลมีความคุ้นเคยกัน โดยคำพูดแรก สำหรับคนที่เพิ่งรู้จักกันนั้น ควรใช้คำพูดธรรมดา จะดีกว่าพวกที่ชอบพูดหยอกล้อ และที่สำคัญที่สุดต้องคำนึงถึงสภาวะอารมณ์ ของผู้ที่เรามีปฏิสัมพันธ์ด้วย

CONTINUE-เมื่อเราได้รู้จักกันแล้ว เราจะมี การสานสัมพันธ์และการคงความสัมพันธ์นั้นให้ยืนยาวต่อไปได้อย่างไร คนเราแต่ละคนมีความต้องการใฝ่สัมพันธ์ที่ไม่เท่ากัน ถ้าคนที่มีน้อยจะชอบอยู่ตามลำพัง แต่ถ้ามีมากจะชอบมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และมีแนวโน้ม จะทำความสนิทสนมกับผู้อื่นได้มากกว่า ซึ่งลักษณะ

บุคลิกภายนอก จะเป็นสิ่งที่ดึงดูดความสนใจ ให้คนอยากสานสัมพันธ์ได้ เพราะโดยทั่วไปเรามัก จะชอบคนที่สง่า มีความโดดเด่น ประสบความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน แต่บางครั้งความดึงดูดใจอาจไม่ขึ้น กับลักษณะภายนอกเท่านั้น แต่ยังขึ้นกับนิสัยใจคอของ แต่ละบุคคล รวมถึงความเหมือนไม่ว่าจะด้านความคิด หรือความสนใจในสิ่งต่างๆ จะเป็นส่วนสำคัญที่นำไป สู่อการสร้างความสัมพันธ์ใกล้ชิดได้ และเมื่อเรามีการสร้างหรือสานสัมพันธ์ต่อกันแล้ว ก็จะมีการประเมิน และเกิดการสร้างทัศนคติเกี่ยวกับบุคคลนั้นขึ้น ไม่ว่าจะ เป็นทางบวก คือความรู้สึกชอบพอ อยาก ทำกิจกรรมร่วมด้วย หรือทางลบ คือความรู้สึกไม่ชอบ และหลีกเลี่ยงการมีปฏิสัมพันธ์ด้วย หรือกับบาง คนอาจจะมีความรู้สึกเฉยๆ ก็เป็นได้ แน่แน่นอนว่าทุกคนชอบที่จะถูกประเมินทางบวก และไม่ชอบที่จะถูก ประเมินทางลบ ซึ่งการประเมินทางบวกนี้จะนำไปสู่ สลายสัมพันธ์ที่แนบแน่นยิ่งขึ้นต่อไป

องค์ประกอบสัมพันธภาพที่ดี

-HOW TO HAVE A GOOD RELATION???

Respect - ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

Emotion - รักษาสภาวะทางอารมณ์ได้ สนุกสนาน สุขภาพ

Learning - เรียนรู้กันและกัน คิดถึงใจเขาใจเรา เอาใจใส่ความรู้สึกและความต้องการของเพื่อน

Activity & Attention - หากิจกรรมทำร่วมกัน ให้ความร่วมมือและความสนใจต่อผู้ฟัง

Trust - มีความซื่อสัตย์ เชื่อถือไว้ใจได้ รักษาสัญญาและความลับของผู้อื่น

Individual & Interaction- เข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างกันของบุคคล เพื่อปฏิสัมพันธ์ที่ดี

Optimistic & Opportunity - มองโลกในแง่ดี มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ให้โอกาสผู้อื่น

Natural - มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่เสแสร้ง แกล้งทำ หรือประจบสอพลอ

จากที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น และการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีต่อกันไม่ใช่เรื่องยากเลย เพียงแต่คุณเอาใจใส่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์นั้นๆ และสัมพันธภาพที่ดีนี้ จะช่วยให้การติดต่อประสานงานของคุณราบรื่นยิ่งขึ้น ก่อนจากกันคราวนี้ก็มีแบบทดสอบ "การคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพกับเพื่อน" มาให้ลองทำกันดูนะคะ

แบบทดสอบการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพกับเพื่อน*

ข้อคำถาม	ใช่	ไม่ใช่
1. คุณมีความสุขที่ได้ทำอะไรให้คนที่คุณรักและพึงพอใจ		
2. คุณมักจะเห็นข้อบกพร่องหรือความผิดพลาดของผู้อื่นอยู่เสมอ		
3. คุณสามารถรักษาความลับของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี		
4. เมื่อเพื่อนได้รับการชมเชยเพราะเขามีความสามารถ คุณรู้สึกลึกลับๆ ว่าคนที่ควรได้รับการชมเชยควรเป็นคุณมากกว่า		
5. โดยทั่วๆ ไป คุณเป็นคนที่มีความสุขและร่าเริงอยู่เสมอ		
6. คุณคิดว่าคนที่จะเป็นเพื่อนของคุณ ควรมีความสนใจในสิ่งต่างๆ เหมือนคุณ		
7. คุณสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำและความรู้สึกของเพื่อน เมื่อเขามีความสุขหรือความทุกข์		
8. เมื่อเพื่อนทำร้ายความรู้สึกของคุณ คุณจะรู้สึกว่าเพื่อนคนนั้นไม่ใช่เพื่อนของคุณ		
9. คุณมักจะเห็นข้อดีของผู้อื่นอยู่เสมอ		
10. คุณมักจะเคยสัญญาอะไรไว้แล้วลืมทำเป็นบางครั้ง		
11. คุณจะพยายามหาโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่สามารถทำร่วมกับเพื่อนได้		
12. ในบางครั้งคุณก็เคยนำความลับของเพื่อนไปบอกให้ผู้อื่นรู้		
13. เมื่อเพื่อนของคุณประสบความสำเร็จ คุณจะยินดีด้วยอย่างจริงจัง		
14. คุณมักเป็นคนที่มีมืองอะไรทางลบและมักอยู่ในอารมณ์กดดันเสมอ		
15. เมื่อเกิดความขัดแย้งและคุณรู้สึกโกรธ คุณมักขอให้เพื่อนมาคุยเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น		
16. คุณมักจะไม่แสดงตัวตนจริงๆ ของคุณออกมาเมื่ออยู่กับเพื่อน		

* ดัดแปลงจากเอกสารการสอนวิชามนุษยสัมพันธ์ ของ รศ.ประไพพรรณ ภูมิวุฒิสาร

คุณให้คุณค่าต่อความสัมพันธ์กับผู้อื่นแค่ไหน เฉลย จากคำถาม 16 ข้อ

- ข้อที่เป็นเลขคี่ ถ้าคุณตอบ "ใช่" ให้ 1 คะแนน
ถ้าคุณตอบ "ไม่ใช่" ให้ 0 คะแนน
- ข้อที่เป็นเลขคู่ ถ้าคุณตอบ "ใช่" ให้ 0 คะแนน
ถ้าคุณตอบ "ไม่ใช่" ให้ 1 คะแนน



เมื่อรวมคะแนนแล้วพบว่าคุณได้

14-16 คะแนน คุณเป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และสามารถรักษาความสัมพันธ์นั้นไว้ได้เป็นอย่างดี คุณเป็นคนที่มีความสัมพันธ์กับทุกคน คุณเป็นคนเปิดเผยจริงใจ น่าเชื่อถือและเชื่อใจได้ มีความอบอุ่นสามารถเป็นที่พึ่งพิง มีความรัก ใส่ใจ และห่วงใยในความสัมพันธ์

10-13 คะแนน คุณเป็นคนที่มีความสัมพันธ์ และคุณก็ได้สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นแล้ว แต่อาจจะมีบางมุมที่คุณปล่อยไหล หรือลืมใส่ใจไปบ้าง

ต่ำกว่า 10 คะแนน บางครั้งคุณอาจจะคิดว่าตนเองเป็นเพื่อนที่ดี แต่ผู้อื่นไม่เข้าใจคุณ ลองกลับไปสำรวจดูว่าคุณมีอะไรตกหล่นไปบ้างหรือไม่

- - ทุกความสัมพันธ์ย่อมมีความขัดแย้งด้วยกันได้ทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับว่าคุณจะจัดการกับมันอย่างไร - -



มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

ความคืบหน้า

เรื่องการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการ นอกสถานที่ทำงาน

■ มติชน USTRONG TEAM*

ก. พ. ในการประชุมครั้งที่ 6/2549 เมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2549 ได้พิจารณาเรื่องการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานแล้ว มีมติเห็นชอบกับข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ. เกี่ยวกับการดำเนินการตามโครงการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่โดยเห็นควรให้มีโครงการนำร่องกับส่วนราชการและจังหวัดที่สนใจมีความพร้อมและสมัครเข้าร่วมโครงการ โดยให้ส่วนราชการนั้นปฏิบัติตามข้อสังเกตของ ก.พ. ที่ว่าต้องมีการจัดระบบงานและมอบหมายงานที่ชัดเจน มีการติดต่อสื่อสารทั้ง 2 ทางตลอดเวลา ระหว่างสำนักงานและผูปฏิบัติ มีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลงาน มีวินัยในการทำงานและมีจิตสำนึก รวมทั้งต้องมีระบบการดูแลวัดผลกำกับที่ชัดเจน โปร่งใสไม่เลือกปฏิบัติ และมีระบบเทคโนโลยีรองรับ ทั้งนี้ ให้ถือว่าการให้ข้าราชการไปปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเป็นการทำงานในลักษณะพิเศษเป็นข้อยกเว้นไม่ใช่สิทธิสำหรับข้าราชการทุกคน สำหรับรายละเอียดของเรื่องนี้ มีดังนี้



* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.



1 ที่มา

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2549 เรื่องมาตรการประหยัดพลังงานได้มอบหมายให้สำนักงาน ก.พ. เป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการให้ข้าราชการบางหน่วยงานและบางหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่นอกสถานที่ทำงาน โดยกำหนดจำนวนงานและผลสำเร็จที่สามารถตรวจสอบและประเมินผลได้

2 การดำเนินการ

2.1 สำนักงาน ก.พ. ได้นำเรื่องการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเสนอ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐอย่างมีประสิทธิภาพพิจารณาในการประชุม

ครั้งที่ 4/2549 วันที่ 26 พฤษภาคม 2549 โดยมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

2.1.1 หลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในเรื่องการให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน มีจุดเน้น 2 เรื่อง คือ

1) การบริหารจัดการเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และต้องไม่มีผลกระทบต่อผู้รับบริการ

2) การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต (QUALITY OF LIFE) ของเจ้าหน้าที่ โดยการสร้างความยืดหยุ่นแก่เจ้าหน้าที่ในเรื่องเวลาและสถานที่ในการปฏิบัติราชการ และสอดคล้องกับนโยบายประหยัดพลังงานของรัฐบาล

2.1.2 กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการให้ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานมีดังนี้

1) ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ. 2535 มีเจตนารมณ์ ในการควบคุมการปฏิบัติราชการของข้าราชการ โดยให้ข้าราชการลงเวลาหรือบันทึกเวลาการปฏิบัติราชการด้วยตนเอง ณ สถานที่ทำงานเป็นหลักฐาน และมีข้อยกเว้นที่อาจกำหนดวิธีควบคุมการปฏิบัติราชการเป็นอย่างอื่นนอกเหนือจากที่กำหนดได้

2) ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง กำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการ (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2502 มีเจตนารมณ์ให้มีการรอบจำนวนชั่วโมงการทำงานต่อวันหรือต่อสัปดาห์ และกำหนดเวลาทำงาน ตั้งแต่เวลา 08.30 - 16.30 น. หยุดกลางวันเวลา 12.00 - 13.00 น. วันหยุดราชการประจำสัปดาห์ คือ วันเสาร์และวันอาทิตย์และมีข้อยกเว้นที่ส่วนราชการอาจจะใช้ระเบียบพิเศษ แต่ต้องมีจำนวนรวมชั่วโมงการทำงานสัปดาห์ละ 35 ชั่วโมง

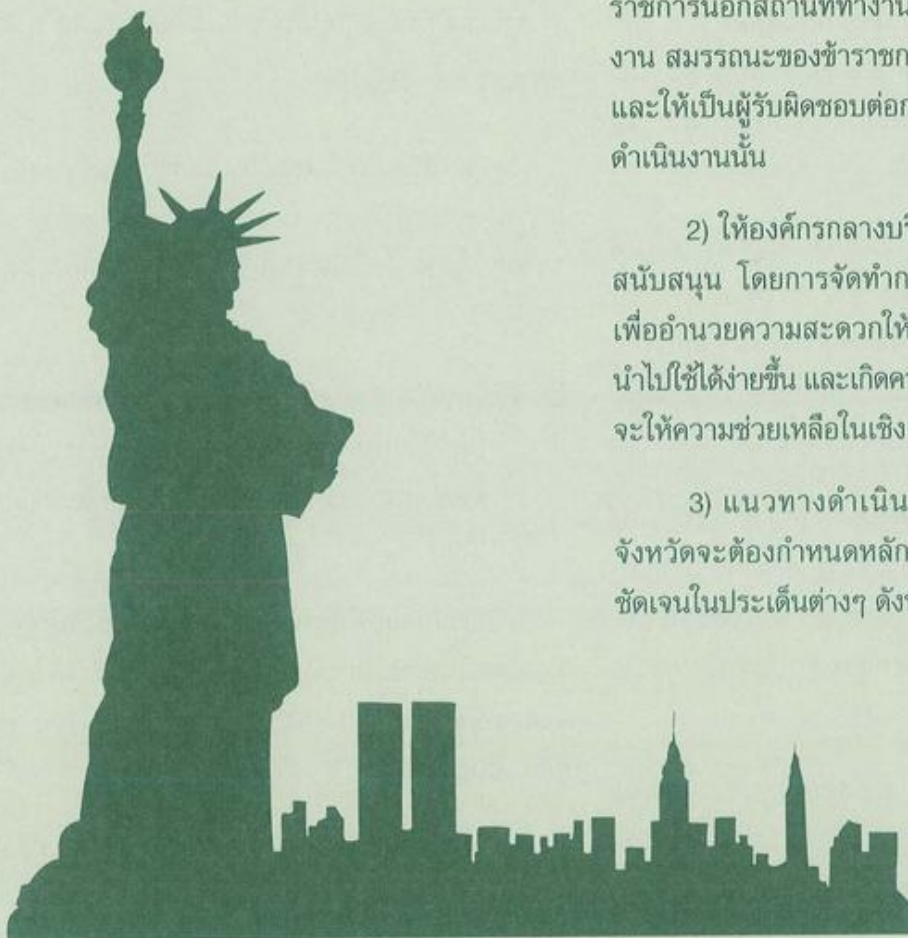
2.1.3 จากรายงานการศึกษาเบื้องต้นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในต่างประเทศของประเทศสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษ และญี่ปุ่น พบว่าประเทศสหรัฐอเมริกาได้ดำเนินงานในเรื่องนี้ก้าวหน้ามากที่สุด โดยเฉพาะในส่วนของรัฐบาลกลาง สหรัฐที่มีหน่วยงานกลาง (OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT) และ (GENERAL SERVICES ADMINISTRATION) เป็นผู้รับผิดชอบ มีการบริหารเว็บไซต์เพื่อให้คำปรึกษาแก่ส่วนราชการต่างๆ โดยมีส่วนราชการที่จัดให้มีโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานเพิ่มขึ้น และข้าราชการที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2.1.4 ข้อเสนอแนะทางการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในภาคราชการไทย

1) ให้ส่วนราชการและจังหวัด เป็นผู้ตัดสินใจเลือกแนวทางการดำเนินโครงการการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน สมรรถนะของข้าราชการและวัฒนธรรมองค์กร และให้เป็นผู้รับผิดชอบต่อการบริหารและต่อผลการดำเนินงานนั้น

2) ให้องค์กรกลางบริหารงานบุคคล มีหน้าที่สนับสนุน โดยการจัดทำกรอบแนวทางดำเนินการเพื่ออำนวยความสะดวกให้ส่วนราชการและจังหวัดนำไปใช้ได้ง่ายขึ้น และเกิดความโปร่งใส เป็นธรรม โดยจะให้ความช่วยเหลือในเชิงเทคนิควิชาการ

3) แนวทางดำเนินการ ส่วนราชการและจังหวัดจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติให้ชัดเจนในประเด็นต่างๆ ดังนี้





- กำหนดเกณฑ์เพื่อระบุตำแหน่ง โดยต้องเป็นตำแหน่งที่ไม่ได้ให้บริการโดยตรงต่อผู้รับบริการ ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว สามารถตัดสินใจโดยตนเองได้ และไม่จำเป็นต้องใช้อุปกรณ์หรือเอกสารอ้างอิงจากสถานที่ทำงาน

- กำหนดลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เช่น เป็นงานที่สามารถระบุเป้าหมายของผลงาน ระยะเวลาทำงาน และมีวิธีการวัดและประเมินผลงานได้ชัดเจน เป็นต้น

- กำหนดจำนวนวันต่อสัปดาห์ที่ให้ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน ซึ่งอาจกำหนด 1-2 วันต่อสัปดาห์ เพื่อให้มีการปฏิบัติราชการที่สถานที่ทำงาน มีปฏิสัมพันธ์กับทีมงาน และรับทราบข่าวสารข้อมูลของต้นสังกัด

- กำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ เช่น เป็นผู้มีผลประเมินการทำงานระดับดี ทำงานด้วยความรับผิดชอบในหน่วยงานนั้นมาระยะหนึ่งและยื่นแสดงความจำนงขอปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เป็นต้น

- กำหนดการจัดทำข้อตกลงระหว่างผู้บังคับบัญชากับเจ้าหน้าที่ที่ขอปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน โดยมีการกำหนดผลงานที่ชัดเจน จำนวน

ชั่วโมงทำงานต่อวัน จำนวนวันต่อสัปดาห์ ระยะเวลาในการรายงานความคืบหน้า วิธีการประเมินผลงาน เงื่อนไขการสิ้นสุดของการทำงานที่บ้าน วิธีการติดต่อและติดตามงาน และการเรียกตัวไปทำงานที่สถานที่ทำงานได้ตลอดเวลา

- กำหนดการติดตามและการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

3 การพิจารณาของ อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐ อย่างมีประสิทธิภาพ

การประชุม อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการบริหารกำลังคนภาครัฐ ครั้งที่ 4/2549 เมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2549

อ.ก.พ. ส่วนใหญ่เห็นชอบในหลักการตามข้อเสนอแนวทางการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในภาคราชการไทย โดยมีความเห็นในประเด็นสำคัญสรุปดังนี้

3.1 ในหลักการควรให้ส่วนราชการกำหนดแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละส่วนราชการ โดยต้องมีแนวทางที่ชัดเจนในปัจจุบันสำคัญต่างๆ ได้แก่

- 1) การกำหนดตำแหน่งและลักษณะงานที่ปฏิบัติงานนอกสถานที่ทำงาน หรือ ณ ที่พักอาศัยได้ โดยจะต้องเป็นงานประเภทอิสระ ไม่ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

- 2) วิธีการบริหารงาน ระบบการรายงาน การติดตาม ประเมินผล ระบบการติดต่อสื่อสาร

3) ความพร้อมของผู้ปฏิบัติงาน ความมีวินัย และความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อผลงาน

4) ความพร้อมของเทคโนโลยี อุปกรณ์ เครื่องมือ สื่อสาร

5) การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงาน

3.2 ควรดำเนินการเป็นโครงการนำร่องก่อนนำไปปฏิบัติจริง

3.3 ควรตรวจสอบและปรับปรุง กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนอกสถานที่ทำงานที่มีอยู่ เช่น ระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ และประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่องกำหนดเวลาทำงานและวันหยุดราชการให้สอดคล้องกันด้วย

4 รายละเอียดการศึกษาเพิ่มเติม

เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในประเทศสหรัฐอเมริกาและออสเตรเลีย

จากสภาพเศรษฐกิจโลกที่มีการแข่งขันอย่างเข้มข้น ประกอบกับปัญหาทางสังคมที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอายุและการกระจายของประชากรและความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติและภัยจากการก่อการร้าย รัฐบาลหลายประเทศได้สนับสนุนให้มีการสร้างความยืดหยุ่นในการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายการสื่อสาร จึงมีการสนับสนุนโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน (TELEWORK) หรือ (FLEXI-PLACE) เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน สร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิตของเจ้าหน้าที่ และทำให้สามารถปฏิบัติงานได้

อย่างต่อเนื่องกรณีเกิดภัยพิบัติขึ้น และมีการตั้งเป้าหมายยอดจำนวนของเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานให้เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี

4.1 ข้อดีของการทำงานนอกสถานที่ทำงาน

1) มิติด้านเศรษฐกิจ

- ทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และประหยัดค่าใช้จ่าย

- องค์การสามารถจูงใจผู้มีสมรรถนะให้เข้ามาทำงาน และรักษาให้เจ้าหน้าที่อยู่ได้นาน

- ลดการแออัดของการจราจร ประหยัดการใช้พลังงาน และลดเวลาในการเดินทาง

2) มิติด้านสังคม

- ลดมลภาวะในเมือง และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

- เจ้าหน้าที่มีคุณภาพชีวิตดีขึ้น สามารถสร้างสมดุลระหว่างงานและชีวิต ดูแลสมาชิกครอบครัวและชุมชนได้มากขึ้น



- ผู้สูงอายุ ผู้ป่วย ผู้พิการ มีโอกาสในการทำงานเพิ่มขึ้น

3) มิติด้านความมั่นคง

- ทำให้งานราชการมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงักหรือขาดตอนไปอันเนื่องมาจากกรณีเกิดภัยพิบัติ การก่อการร้าย และโรคระบาดร้ายแรง

4.2 ข้อจำกัด และปัญหาอุปสรรคของการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

1) ลักษณะงาน เนื่องจากลักษณะของงานมีความหลากหลาย บางประเภทไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เช่น งานที่เกี่ยวกับการให้บริการกับผู้รับบริการโดยตรง งานที่ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์ภายในสถานที่ทำงาน เป็นต้น ส่วนลักษณะงานที่สามารถดำเนินงานนอกสถานที่ทำงาน ได้แก่ งานด้านข้อมูล งานที่ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านงานให้คำปรึกษาแนะนำผ่านทางโทรศัพท์ หรือตอบคำถามทางเว็บไซต์ ฯลฯ งานติดต่อประสานจัดทำกิจกรรมที่ใช้โทรศัพท์เป็นหลัก เป็นต้น

เนื่องจากลักษณะงานของแต่ละส่วนราชการจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนว่างานลักษณะใดอยู่ในขอบเขตของโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน มีการกำหนดเป้าหมายผลงานที่วัดได้ และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

2) วัฒนธรรมองค์กรทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ยังมีมุมมองเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานแบบเก่า เช่น ผู้บริหารบางคนเชื่อว่าเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมโครงการฯ จะทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ตั้งใจทำงาน หรือเจ้าหน้าที่เข้าร่วมโครงการฯ บางคนคิดว่าจะพลาดโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3) การบริหารจัดการโครงการฯ ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจ และทักษะในการบริหารจัดการเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เช่น ไม่มั่นใจที่จะบริหารเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4) ข้อจำกัดทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ กฎหมายบางฉบับได้เขียนขึ้นภายใต้แนวคิดของการปฏิบัติราชการในสถานที่ทำงาน ภายใต้เวลาทำงานที่ระบุไว้ตายตัว ซึ่งไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขของผู้เข้าร่วมโครงการฯ เช่น เงื่อนไขเวลาทำงาน ที่กำหนดเวลาเริ่มต้น ลสิ้นสุดในแต่ละวัน หรือการให้ค่าตอบแทนของการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น

5) การรักษาความลับทางราชการ และการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล มีความกังวลเรื่องการรั่วไหลของข้อมูลข่าวสารที่มีความสำคัญสูง จึงต้องวางมาตรการป้องกันที่รัดกุม เพราะท้ายที่สุด ส่วนราชการต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการรั่วไหลของข้อมูลที่ส่วนราชการดำเนินการ



6) ความแปลกแยกของเจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ มีเจ้าหน้าที่หลายคนคิดว่า การเข้าร่วมโครงการฯ จะทำให้ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่อื่นในส่วนราชการเปลี่ยนไป เนื่องจากมีการพบปะพูดคุยกันและร่วมกันทำงานน้อยลง

4.3 บทบาทของหน่วยงานกลางในการสนับสนุนโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

1) จัดการประชุมชี้แจงหรือสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่นๆ และพร้อมรับฟังความคิดเห็น ข้อวิตกกังวล ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปพัฒนาโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

2) จัดตั้งศูนย์โครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เพื่อรวบรวมและพัฒนาองค์ความรู้ ประสบการณ์ในด้านนี้ และมีหน้าที่สนับสนุน ให้คำแนะนำแก่ส่วนราชการต่างๆ รวมถึงการจัดทำเอกสารเผยแพร่ การจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนางานด้านนี้ต่อไป

3) บริหารจัดการเว็บไซต์โครงการฯ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร คำแนะนำ และตอบข้อซักถามแก่ส่วนราชการ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่สนใจ ทางเครือข่ายสารสนเทศ

4) ทำการศึกษาวิจัย และประเมินผลการดำเนินงานโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในส่วนราชการได้ดำเนินการไปแล้ว เพื่อจัดทำรายงานหาแนวทางปรับปรุงโครงการฯ และจัดทำเป็นบทเรียนรู้และกรณีศึกษาต่อไป

5) พัฒนาหลักสูตรอบรมพัฒนาผู้เกี่ยวข้อง กับโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ เพื่อให้



มีความรู้ ความเข้าใจในการทำงานใหม่

4.4 แนวทางการดำเนินการโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในส่วนราชการที่หน่วยงานกลางจัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนส่วนราชการ

1) วางแผนโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

- มอบหมายผู้บริหารระดับสูงเป็นเจ้าภาพโครงการฯ

- ตั้งทีมบริหารโครงการฯ ที่มาจากหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้อง เช่น กลุ่มไอที กลุ่มงานการเจ้าหน้าที่ ตัวแทนสำนักหรือกอง

- กำหนดเป้าหมายโครงการฯ ที่สามารถวัดผลได้

- จัดทำแผนปฏิบัติงานของโครงการฯ

- สนับสนุนงบประมาณในการดำเนินโครงการฯ

- กำหนดให้มีโครงการฯ นำร่องขึ้น

2) นโยบายการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

- จัดทำนโยบายการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานของส่วนราชการ

- กำหนดเงื่อนไขของลักษณะที่เหมาะสมกับการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เช่น ลักษณะงาน และผลการทำงานของเจ้าหน้าที่

- กำหนดนโยบายการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการฯ ผู้อำนวยการสำนักหรือกอง หัวหน้างานและผู้ร่วมงาน

- กำหนดรูปแบบข้อตกลงระหว่างผู้เข้าร่วมโครงการฯ และผู้อำนวยการสำนักหรือกอง

- กำหนดแนวทางการปรับปรุงห้องปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสุขอนามัย

3) การบริหารผลงาน

- กำหนดมาตรฐานการประเมินผลงานเพื่อประเมินผลงานเปรียบเทียบระหว่างผู้ปฏิบัติราชการในและนอกสถานที่ทำงานได้อย่างถูกต้อง เป็นธรรม

- กำหนดแนวทางเพื่อป้องกันผลกระทบด้านลบที่จะเกิดขึ้นกับผู้ยังคงทำงานในสถานที่ทำงาน

4) การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร

- ได้รับการสนับสนุนโครงการฯ จากฝ่ายบริหารของส่วนราชการ

5) การพัฒนาและให้ความรู้

- อบรมพัฒนาผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการประชาสัมพันธ์และให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการฯ

6) เทคโนโลยี

- ตรวจสอบความต้องการการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีของผู้ผู้อำนวยการสำนัก/กอง และผู้เข้าร่วมโครงการ

- กำหนดนโยบายการให้การสนับสนุนด้านอุปกรณ์เทคโนโลยี พร้อมแนะนำการติดตั้ง ดูแลรักษาอุปกรณ์แก่ผู้เข้าร่วมโครงการฯ

- แนะนำให้ตระหนักถึงความปลอดภัยเกี่ยวกับการใช้อุปกรณ์

7) การประเมินผลโครงการ

- กำหนดขั้นตอน วิธีการที่จะใช้ติดตาม ประเมินผลโครงการฯ

- ระบุประเด็นปัญหาที่เกิดกับโครงการ และวางแผนทางปรับปรุง

5 ขั้นตอนต่อไป ในการดำเนินโครงการ ปฏิบัติราชการนอกสถานที่ ทำงานในภาคราชการไทย

1) จัดสัมมนารับฟังความคิดเห็นของส่วนราชการและจังหวัด รวมถึงประชาชนผู้รับบริการเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินการโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานของส่วนราชการและจังหวัด

2) สำนักงาน ก.พ. จะจัดทำร่างแนวทางดำเนินการเบื้องต้น โดยยึดหลักการที่ให้ส่วนราชการและจังหวัดเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินการโครงการฯ



3) จัดให้มีโครงการนำร่องโดยให้ส่วนราชการและจังหวัดที่สนใจสมัครเข้าร่วมโครงการเพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงแนวทางการดำเนินการโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน เผยแพร่ให้ส่วนราชการและจังหวัดอื่นต่อไป

4) เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับโครงการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานอย่างจริงจังเพราะจะเกิดประโยชน์ต่อประเทศโดยรวมในระยะยาว และจากผลการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานในต่างประเทศ พบว่าปัญหาอุปสรรคสำคัญในการดำเนินการโครงการนี้อยู่ที่ผู้เกี่ยวข้องยังขาดความรู้ ความเข้าใจ การขาดความไว้วางใจกันระหว่างหัวหน้าและเจ้าหน้าที่ และระหว่างส่วนราชการและประชาชนผู้รับบริการ

6 การพิจารณาของ ก.พ.

ที่ประชุมได้อภิปรายเรื่องนี้แล้ว มีข้อสังเกต ดังนี้

1) ส่วนราชการควรมีความพร้อมในเรื่องต่อไปนี้ ก่อนที่จะให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน

1.1) มีระบบงานที่ชัดเจน และมีการกำหนดประเภทงานที่เหมาะสมให้ทำงานนอกสถานที่ทำงาน

1.2) มีระบบการมอบหมายงาน และแนวทางการทำงานที่ชัดเจน

1.3) มีช่องทางการติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา ทั้งการติดต่อเข้าสำนักงานและระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

1.4) มีการพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลงาน มีวินัยในการทำงาน รับผิดชอบ และมีจิตสำนึก

1.5) มีระบบการกำกับดูแล และวัดผลงานที่ชัดเจน

1.6) มีหลักเกณฑ์และวิธีดำเนินการที่ชัดเจน โปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ

2) การให้ข้าราชการปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงานให้ถือว่าเป็นการทำงานลักษณะพิเศษ เป็นข้อยกเว้น ไม่ใช่สิทธิสำหรับข้าราชการทุกคน และควรกำหนดนิยามของ "การปฏิบัติราชการนอกสถานที่ทำงาน" ให้ชัดเจน

3) ให้นำร่องใช้ในหน่วยงาน 1 - 2 หน่วย เพื่อศึกษา ข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัด ก่อนกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติทั่วไปต่อไป

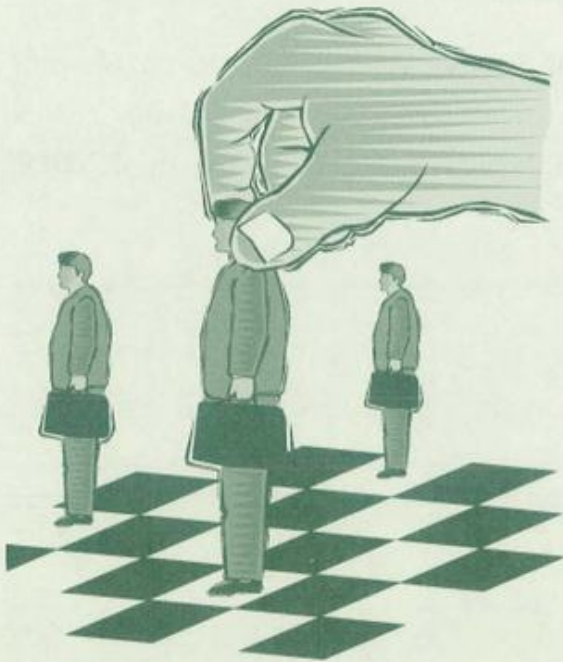
มติ ก.พ.พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบ และเห็นควรให้มีโครงการนำร่องก่อน โดยนำข้อสังเกตของ ก.พ. ไปพิจารณากำหนดแนวทางดำเนินการต่อไป *******

เพื่อนบุคลากร การย้าย ของข้าราชการ 4 กรณี

■ ส.ต.ป. *

สวัสดีเพื่อนบุคลากรทุกท่าน สืบเนื่องจากมีผู้สนใจถามเกี่ยวกับ “การย้าย” ใน Website สำนักงาน ก.พ. เป็นจำนวนมาก ฉบับนี้จึงขอถือโอกาสนำมาเผยแพร่ในเพื่อนบุคลากรด้วย เพราะอาจมีผู้อ่านบางท่านที่ยังมีข้อสงสัยเกี่ยวกับกรณีย้าย แต่เวทีเพื่อนบุคลากรนี้มิได้เปิดโอกาสให้ถามเมื่อได้ประมวลแล้ว สรุปมีกรณีการย้ายที่ถามมาใน Website เป็นอันดับต้นๆ ขอนำมาเพียง 4 กรณี คือ

- 1 กรณีย้ายไปดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว)
- 2 กรณีย้ายจากสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 และระดับ 2 โดยมีวุฒิปริญญาเพิ่มขึ้น ไปดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3
- 3 กรณีย้ายข้าราชการในกรณีปกติ
- 4 กรณีย้ายไปดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิม
ก่อนอื่นขอให้ทำความเข้าใจกับความหมายและหลักเกณฑ์ทั่วไปก่อน



การย้าย หมายถึง การสั่งแต่งตั้งให้ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งหนึ่งไปดำรงตำแหน่งอื่นในระดับเดียวกันภายในกรมเดียวกัน ทั้งนี้ จะเป็นตำแหน่งในสายงานเดียวกันหรือต่างสายงานก็ได้ และในบางกรณีอาจมีการสั่งให้ไปดำรงตำแหน่งในระดับต่ำกว่าเดิมก็ได้ ตำแหน่งที่จะย้าย จะต้องเป็นตำแหน่งที่มีเงิน และเป็นตำแหน่งว่าง ทั้งนี้ จะว่างอยู่แล้วหรือว่างในวันที่คำสั่งย้ายมีผลบังคับใช้ก็ได้

* สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.

ผู้ที่จะย้ายจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ย้าย

ต่อจากนี้จะได้กล่าวถึง หลักเกณฑ์และวิธีการย้ายใน 4 กรณีข้างต้น โดยสรุป

1 กรณีย้ายข้าราชการมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภททั่วไปสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว)

เมื่อสรุปจากหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 10 ลงวันที่ 15 กันยายน 2548 มีหลักเกณฑ์ว่า

กรณีผู้ที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ว) ในระดับเดียวกันกับตำแหน่งที่จะแต่งตั้งและจัดอยู่ในกลุ่มตำแหน่งเดียวกัน เมื่อผ่านการพิจารณาคัดเลือกตามวิธีการที่ อ.ก.พ. กรม หรือคณะกรรมการคัดเลือกบุคคลกำหนดแล้ว ให้แต่งตั้งได้โดยไม่ต้องมีการประเมินผลงาน แต่หากไม่ได้จัดกลุ่มตำแหน่งเดียวกัน ให้พิจารณาจากข้อมูลบุคคลและผลงานหรือผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา และพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ โดยอาจไม่ต้องจัดทำผลงานชิ้นใหม่ แต่หากพิจารณาแล้วเห็นว่า ควรจะต้องให้จัดทำผลงานชิ้นใหม่ เพื่อที่จะแสดงถึงศักยภาพและความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ก็อาจสั่งให้ส่งผลงานเพื่อประเมินตามหลักเกณฑ์การส่งผลงานที่กำหนด

2 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญจากสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 1 และ 2 ที่มีวุฒิปริญญาเพิ่มขึ้นมาดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3

มีหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 12 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2533 เป็นหลัก ซึ่งสรุปได้ว่า

1. ข้าราชการผู้นั้นต้องเป็นผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งซึ่งอยู่ในสายงานที่จะย้ายและบัญชีผู้สอบ

แข่งขันได้นั้นยังไม่ถูกยกเลิก หรือเป็นบัญชีผู้ได้รับคัดเลือกก็ได้

2. การย้ายให้อยู่ในดุลพินิจของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุที่จะพิจารณาดำเนินการให้โดยไม่ต้องรอนถึงลำดับที่ผู้นั้นจะได้รับการบรรจุ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับ การดำเนินการอาจกำหนดสัดส่วนของตำแหน่งว่างที่จะให้สำหรับย้ายสายงานผู้ได้รับวุฒิเพิ่มขึ้นกับการบรรจุข้าราชการพลเรือนสามัญใหม่ได้ตามที่เห็นสมควร

นอกจากนี้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 15 ลงวันที่ 28 มิถุนายน 2547 ก.พ. ยังอนุมัติให้ใช้บัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในตำแหน่งหนึ่ง เพื่อย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญที่สอบแข่งขันได้ไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่เริ่มต้นจากระดับ 3 ตำแหน่งอื่น โดยวิธีการคัดเลือกได้ ศึกษารายละเอียดได้จากหนังสือเวียนนี้

3 การย้ายในกรณีปกติ

ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708/ว 9 ลงวันที่ 12 พฤษภาคม 2535 มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ดำเนินการโดยยึดเหตุผลและความจำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการและการพัฒนาข้าราชการเป็นหลัก

2. คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะย้าย ตามที่ ก.พ. กำหนดในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และคุณลักษณะความจำเป็นอื่นๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นๆ ตามลักษณะงานของแต่ละส่วนราชการด้วย

3. ความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ความประพฤติ และคุณลักษณะอื่นๆ ของข้าราชการที่จะย้ายให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่จะย้ายและแต่งตั้ง

บุคคลให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานของตำแหน่งที่ ก.พ.กำหนดไว้และให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของแต่ละส่วนราชการด้วย

4 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าเดิมตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา

กรณีนี้ เมื่อสรุปตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0707.2/ว 12 ลงวันที่ 20 สิงหาคม 2542 เป็นกรณีที่เป็นความประสงค์ของตัวข้าราชการเอง โดยหลักเกณฑ์กำหนดว่า

- 1 ยื่นคำขอตามแบบขอย้าย
- 2 ต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง
- 3 หากไม่เคยดำรงตำแหน่งที่เริ่มต้นจากระดับ 3 หรือ 4 ผู้นั้นต้องเป็นผู้สอบแข่งขันได้ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 12 ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2533 หรือเป็นผู้ได้รับคัดเลือกตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0705/ว 7 ลงวันที่ 18 มิถุนายน 2534 แล้วแต่กรณี

4 การพิจารณาให้คำนึงถึงเหตุผลความจำเป็นของข้าราชการ แต่จะต้องไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อราชการและราชการต้องได้รับประโยชน์จากการย้ายนั้น

5 ให้ได้รับเงินเดือนในชั้นที่เทียบได้ตรงกันกับชั้นเงินเดือนของอันดับเดิม หากผู้นั้นได้รับเงินเดือนสูงกว่าชั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่ได้รับแต่งตั้ง ให้ได้รับเงินเดือนในชั้นสูงของอันดับเงินเดือนสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง

รู้ ้องการย้ายข้าราชการดังกล่าว เป็นการสรุปย่อจากหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้อ่านต้องไปศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมอีก ฉบับหน้ายังมีเรื่องอื่น ๆ ที่น่าสนใจรอให้เพื่อนบุคลากรได้เปิดอ่าน ทั้งนี้ ผู้อ่านท่านใดที่มีปัญหาทางการบริหารงานบุคคลอื่นๆ สามารถเปิด Website สำนักงาน ก.พ. WWW.OCSC.GO.TH สอบถามได้ ทุกคำถามมีคำตอบให้แล้วพบกันฉบับหน้า สวัสดี **!!!!!!**

รู้ศัพท์ใกล้ตัว

■ In5น้

“**รู้** ศัพท์ใกล้ตัว” ในครั้งนี้ จะขอแนะนำการใช้ภาษาไทยในบางเรื่องบางส่วนวนที่สำคัญและต้องใช้กันบ่อยครั้งซึ่งมักจะถูกพลาดมาเล่าสู่กับฟังได้แก่เรื่องของคำว่า “กำหนดการ” และ “หมายกำหนดการ” โดยได้คัดลอกมาจากจดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน.....

การใช้คำว่า “กำหนดการ” และ “หมายกำหนดการ”

คำว่า “กำหนดการ” และ “หมายกำหนดการ” นี้ มักจะใช้กันผิดเสมอ หลายคนเข้าใจผิดคิดว่าคำ ทั้ง 2 คำนี้มีความหมายเหมือนกัน สามารถใช้แทนกันได้ จึงมักเห็นป้ายปิดประกาศงานต่างๆ ไปที่จัดขึ้นใช้คำว่า “หมายกำหนดการ” เพื่อบอกกำหนด ขั้นตอนของงานที่จะทำตามลำดับ ซึ่งไม่ถูกต้อง พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้ความหมายของคำทั้ง 2 คำนี้ไว้อย่างชัดเจนเพื่อจะได้นำไปใช้ได้อย่างถูกต้อง ดังนี้

“กำหนดการ” เป็นคำนาม หมายถึงระเบียบการที่บอกถึงขั้นตอนของงานที่จะต้องทำตามลำดับ

ส่วนคำว่า “หมายกำหนดการ” เป็นคำนาม หมายถึงเอกสารแจ้งกำหนดขั้นตอนของงานพระราชพิธีที่จะต้องอ้างพระบรมราชโองการ คือขึ้นต้นด้วยข้อความว่า “นายกรัฐมนตรีหรือเลขาธิการพระราชวัง รับสนองพระบรมราชโองการเหนือเกล้าฯ สั่งว่า....” เสมอไป

ดังนั้นคำว่า “หมายกำหนดการ” จึงใช้เป็นเอกสารแจ้งกำหนดขั้นตอนของงานพระราชพิธีโดยเฉพาะ

ลักษณะของเอกสารจะต้องอ้างพระบรมราชโองการ และในทางปฏิบัติเจ้าหน้าที่จะต้องนำหมายกำหนดการ ดังกล่าวนี้เสนอนายกรัฐมนตรีลงนามรับสนองพระบรมราชโองการ เพื่อให้ถูกต้องตามรัฐธรรมนูญ เช่น หมายกำหนดการพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ หมายกำหนดการวันขึ้นปีใหม่

ส่วนคำว่า “กำหนดการ” ใช้เป็นเอกสารแจ้งกำหนด ขั้นตอนของงานต่างๆ ไปที่ทางราชการหรือส่วนเอกชน จัดขึ้นเอง แม้วางงานนั้นๆ จะเป็นงานที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จพระราชดำเนิน แต่ถ้าวางงานนั้นมิได้เป็นงานพระราชพิธีซึ่งกำหนดขึ้นโดยพระบรมราชโองการแล้ว เรียกว่า กำหนดการ ทั้งสิ้น เช่น ขั้นตอนของงานสวนสนามของทหารรักษาพระองค์ก็ใช้ว่า กำหนดการ เพราะงานนี้มีในงานพระราชพิธีที่มีพระบรมราชโองการให้จัดทำขึ้น หากแต่เป็นทางราชการทหารจัดขึ้นเพื่อแสดงความสวามิภักดิ์ต่อเบื้องพระยุคลบาท **พิทักษ์**

(ที่มา : จดหมายข่าวราชบัณฑิตยสถาน ปีที่ 1 ฉบับที่ 9 กันยายน 2532)

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตรีภานุศาสตร์ *

ก ดูฝนลွ่งมากกว่าครึ่งแล้ว น้ำฝนน้ำทำอึดอัดสมบูรณ์เหลือเกิน เหลือใช้จนน้ำไหลตก ดินกล่ม กลบท่วมหมู่บ้าน ที่อยู่เชิงเขา น้ำเจิ่งนองผ่านไปอีกมากมายเช้าแล้วซ้ำอีก หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องน้ำ ก็จับกลุ่มชุมนุมกันคิดหาทางแก้ปัญหาดังกล่าวและหยิบแนวทางและวิธีการที่เคยคิดและเสนอมาปิดฝืนอีก เพราะไม่แน่ใจว่ารัฐบาลชุดนี้ จะสนใจรับไปพิจารณาสั่งการหรือไม่ ก็ยังไม่มีความคืบหน้าสักเท่าไหร่ ทดลองก็ต้องแก้ไขเฉพาะหน้าเหมือนเดิมไปก่อนก็แล้วกัน ประชาชนที่ตกอยู่ในความทุกข์จะได้คลายความเดือดร้อนลงได้บ้างไม่มากนักก็ค่อย ดีกว่าไม่ทำอะไรเลย ฝ่ายข้าราชการประจำก็ระดมกำลังเข้าไปช่วยเหลือกันตามอำนาจหน้าที่อย่างเต็มความสามารถก็แล้วกัน

ครั้งนี้ก็มีชะตาชีวิตของเพื่อนข้าราชการมาฝากไว้เป็นเครื่องเตือนใจอีกจำนวน 8-9 เรื่อง ก็ขอให้ติดตามดูกันไว้เป็นอุทาหรณ์ครับ

เพื่อประโยชน์ของตนเอง



นายเสมอ ได้ขออนุญาตผู้บังคับบัญชานำรถยนต์ของทางราชการไปราชการ ระหว่างทางนายเสมอได้ขับรถยนต์ชนสุนัข จึงรีบนำรถยนต์ไปซ่อมโดยด่วน และนำรถมารับตอนเช้าวันรุ่งขึ้น ปรากฏว่านายเสมอไปรอรับรถยนต์ตั้งแต่เวลา 6.00 น. แต่ร้านซ่อมรถยนต์ยังไม่เปิด จนกระทั่งเวลา 8.00 น. ได้รับแจ้งว่ารถยนต์คันดังกล่าวถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจยึดไว้พร้อมทั้งจับกุมตัวเจ้าของรถซ่อมรถยนต์กับพวกไว้ที่สถานีตำรวจ เพราะพบยาบ้าที่รถยนต์ด้วย ประกอบ

กับเจ้าของรถซ่อมรถยนต์อ้างว่ายืมรถยนต์คันดังกล่าวมาจากนายเสมอ จากการสอบสวนไม่ปรากฏว่านายเสมอมีส่วนเกี่ยวข้องกับยาเสพติด ประกอบกับสภาพรถยนต์คันดังกล่าวมีร่องรอยการชนจริง นายเสมอไม่มีส่วนรู้เห็นในการกระทำของเจ้าของรถซ่อมรถยนต์ การกระทำของนายเสมอเป็นการซ่อมรถยนต์โดยไม่ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน (3/2542)....นำรถยนต์ของทางราชการไปใช้ก็ต้องระมัดระวังไม่ให้เกิดอุบัติเหตุ หากเกิดอุบัติเหตุก็ต้องแจ้งผู้บังคับบัญชาเสียก่อนจึงจะซ่อมได้.... สำหรับกรณีนี้น่าเห็นใจ... คู่กรณีเป็นสุนัขซึ่งไม่อาจคาดเดาได้....และรีบซ่อมเพราะเสียหายไม่มาก....

* นิติกร 9 ชช. สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

เพื่อประโยชน์ของชาวบ้าน



นายอำนวย เป็นผู้รับผิดชอบโครงการวางท่อระบายน้ำและลงลูกรังบริเวณที่เป็นหลุมเป็นบ่อ แต่ผู้ใหญ่บ้านและราษฎรในพื้นที่ดังกล่าวเห็นว่าเป็นช่วงฤดูฝน หากดำเนินการตามโครงการดังกล่าวชาวบ้านจะเดือดร้อน ประกอบกับน้ำจะพัดพาลูกรัง และท่อระบายน้ำไปหมด จึงรวมตัวกันมาขอร้องนายอำนวยให้เลื่อนไปก่อน นายอำนวยเห็นด้วยกับคำขอร้องของชาวบ้าน จึงได้เจรจาให้ผู้รับจ้างชะลอ

การก่อสร้างออกไป เมื่อใกล้สิ้นปีงบประมาณ นายอำนวยได้ตกลงกับผู้รับจ้างว่าจะดำเนินการตรวจรับงานและเบิกเงินงบประมาณออกมาก่อน เพื่อมิให้เงินตกไป แต่เงินจำนวนดังกล่าวนำไปฝากนายโยธี ซึ่งเป็นปลัดอำเภออาวุโสไว้ ในกำบังเก็บรักษาเงินของอำเภอ มิได้นำไปจ่ายให้ผู้รับจ้าง ต่อมาผู้รับจ้างดำเนินการวางท่อระบายน้ำและลงลูกรังจนเสร็จ นายอำนวยจึงได้เบิกเงินจำนวนดังกล่าวที่ฝากไว้ไปจ่ายให้แก่ผู้รับจ้างครบถ้วน การกระทำของนายอำนวยเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบของทางราชการตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (4/2544) ...กรณีนี้...เป็นการปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งประโยชน์ของทางราชการและประชาชนเป็นหลัก โดยมีได้มีผลประโยชน์อื่นใดแอบแฝงเลย...สมควรจะได้รับคำยกย่องมากกว่ารับโทษทางวินัยนะ

เพื่อประโยชน์ตนเองมากเกินไป

สนาครแห่งประเทศไทย ได้มอบธนบัตรตัวอย่างให้สำนักงานคลังจังหวัดเก็บรักษาไว้ ปรากฏว่า นายชู้ยได้รับมอบหมายให้เป็นผู้เก็บรักษา แต่มิได้ใช้ความระมัดระวัง เป็นเหตุให้ธนบัตรตัวอย่างดังกล่าวสูญหายไป 5 ฉบับ แต่นายชู้ยก็มีได้รายงานให้หัวหน้าทราบหรือดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามระเบียบของทางราชการ กลับพยายามปกปิดโดยการนำธนบัตรตัวอย่างฉบับปลอมมาเคลือบพลาสติก และใส่กรอบไว้อย่างแน่นหนาอีกชั้นหนึ่ง เพื่ออำพรางมิให้ผู้อื่นมาตรวจสอบได้ การกระทำของนายชู้ยเป็นการประมาท



เล่นเล่ห์ในหน้าที่ราชการ เป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดตามมาตรา 84 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษ

ที่ได้รับคือ ปลดออก (10/2541) ของสำคัญสูญหาย ต้องรีบแจ้ง เพื่อจะได้ช่วยกันแก้ไขปัญหาก็อาจจะเกิดขึ้น กลับปกปิดอำพรางเช่นนี้..... โทษเบา เลยนึกไปเลย

เซ็นชื่อง่ายๆ ไม่ได้นะ



นายชัวได้ดำเนินการออกเช็คโดยระบุว่าจ่าย “สด” เสนอให้นายสบายซึ่งเป็นหัวหน้า และเป็นผู้ลงชื่อสั่งจ่ายเช็ค เพื่อลงชื่อในเช็คปรากฏว่านายสบายไม่ได้ตรวจสอบรายการในเช็คว่าได้รับชื่อเจ้าหน้าที่หรือไม่ และได้ลงชื่อในเช็คโดย

เช็คมิได้ขีดคร่อมและไม่ได้ขีดฆ่า “หรือผู้ถือ” ออกเป็นเหตุให้นายชัวนำเช็คดังกล่าวไปเบิกเงินและนำไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว ภายหลังจากนายสบายได้ติดตามทวงถามเงินจำนวนนี้จากนายชัว มาขอใช้คืนให้แก่ทางราชการครบถ้วนแล้ว การกระทำของนายสบายเป็นการไม่ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการตามระเบียบของทางราชการตามมาตรา 84 วรรคหนึ่ง และมาตรา 85 วรรคหนึ่งแห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (8/2545)

ก็ขอออกกล่าวเตือนผู้ที่ลงชื่อในเช็คหรือหลักฐานใดๆ ก็ตาม ตรวจสอบให้แน่ชัดก่อนนะ จะได้ไม่เกิดเรื่องหวาดเสียวเช่นนี้

ไม่ตรวจสอบงานค้าง

นายสไตได้ยื่นหนังสือขอลาออกจากราชการตามระเบียบ ก.พ. นายสงเดช ซึ่งมีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นต่อผู้บังคับบัญชาและดำเนินการได้รับหนังสือขอลาออกดังกล่าวไว้อยู่ในความรับผิดชอบเป็นเวลานานประมาณแปดเดือน โดยมิได้รายงานข้อขัดข้อง หรือเสนอความเห็นแต่ประการใด จนกระทั่งนายสไตได้ออกจากราชการไปโดยผลของกฎหมาย และผู้บังคับบัญชาทวงถามเร่งรัดจึงได้ดำเนินการให้ความเห็น การกระทำของนายสงเดชเป็นการไม่ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษ



ที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% 2 เดือน (9/2541)

.....เรียกว่าลืมอย่างมากเลยแหละ..... ทีหลังจัดลำดับงานหน่อย ก็จะได้สบายทีเดียวครับ....

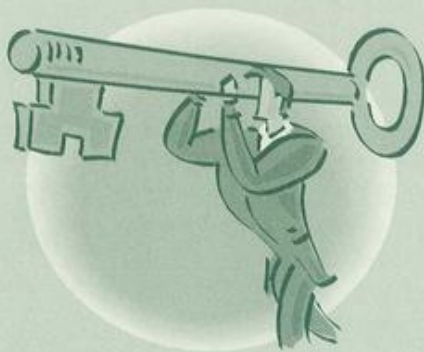
แก้ก่อนรับ ไม่ใช่รับก่อนแก้

ในการจัดซื้อเครื่องแบบยามรักษาการณ์ครั้งหนึ่ง นายปลอดได้รับแต่งตั้งเป็นประธานกรรมการตรวจรับร่วมกับกรรมการที่เป็นลูกจ้างอีก 2 คน ร้านค้าได้นำเครื่องแบบยามรักษาการณ์ จำนวน 28 ชุด ราคา 14,000 บาท มาส่ง นายปลอดกับลูกจ้างทั้งสองคนก็ได้ร่วมกันตรวจรับเครื่องแบบดังกล่าวไว้ถูกต้อง และหัวหน้าหน่วยคลังพัสดุได้ลงทะเบียนรับของเข้าคลังพัสดุแล้ว แต่ปรากฏว่ายามสวมใส่เครื่องแบบดังกล่าวไม่ได้ ต้องมีการแก้ไข คณะกรรมการจึงได้มอบเครื่องแบบทั้งหมดให้ร้านค้านำกลับไปแก้ไขเสียก่อนพอดีเจ้าหน้าที่ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินมาตรวจสอบ จึงไม่มีเครื่องแบบยามรักษาการณ์ให้ตรวจสอบตามใบส่งของที่ได้ตรวจรับไว้ การกระทำของนายปลอดกับกรรมการตรวจรับของเป็นการไม่ปฏิบัติตาม

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2535 เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน (10/2545)ทางที่ถูกต้อง... ให้ยามลองก่อน หากต้องแก้ไขก็ยังไม่ตรวจรับ ส่งกลับไปแก้ไขนะครับ



ป้ายศุภรต์หาย จันทร่สายเข้า



นายสมองดี เป็นหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอไม่เข้าร่วมประชุมเพื่อรับทราบนโยบายจากหัวหน้าส่วนราชการระดับจังหวัด แม้จะได้ลงชื่อรับทราบคำสั่งของผู้บังคับบัญชาแล้วก็ตาม นอกจากนั้น ป้ายวันศุภรต์ที่จะเดินทางกลับ

บ้านพักในกรุงเทพฯ และเข้าวันจันทร์ก็จะกลับมาปฏิบัติงานสายเป็นประจำ โดยจะมอบกุญแจตู้เซฟไว้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ไปเปิดตู้เซฟและนำเงินและแสดมบ้อออกมา การกระทำของนายสมองดี เป็นการขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา และไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเก็บรักษาเงินและการเงินส่งคลังในหน้าที่ของอำเภอและกิ่งอำเภอ พ.ศ. 2520 อันเป็นความผิดวินัยตามมาตรา 85 วรรคหนึ่ง และมาตรา 88 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (12/2539)

.....จะอย่างไรเขาก็เป็นหัวหน้า แพ้ทางกันอยู่แล้ว อย่าทำในสิ่งที่ผิดๆ เลย ไม่ดีหรอกครับ

แนบก่อนหรือแนบหลัง



เมื่อคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยได้สอบสวนเสร็จและพิจารณามีมติแล้ว ได้มอบหมายให้นายสมนึก นิตินกร จัดทำรายงานการสอบสวนครั้งนี้ ปรากฏว่าคณะกรรมการสอบสวนตรวจสอบและลงลายมือชื่อในรายงานการสอบสวนดังกล่าว หลังจากนั้น ก็ได้เสนอรายงานการ

สอบสวนดังกล่าวเสนอสาธารณสุขจังหวัด โดยมีได้แนบความเห็นของตนไปด้วย ต่อเมื่อสาธารณสุขจังหวัดบันทึกความเห็นต่อท้ายความเห็นของคณะกรรมการสอบสวนแล้ว นายสมนึกจึงนำบันทึกความเห็นของตนแนบท้ายบันทึกดังกล่าว เพื่อนำเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดต่อไป การกระทำของนายสมนึก เป็นความผิดตามมาตรา 89 มาตรา 90 วรรคหนึ่ง และมาตรา 91 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (7/2545)

....กลัวความเห็นจะไม่ผ่านหัวหน้า ก็เลยไม่แนบก็อย่างนี้แหละ นักกฎหมายประเภท ยอมหัก ไม่ยอมงอ...

ลาเท็จ

นางราชการได้มีโครงการที่จะออกหน่วยทันตกรรมเคลื่อนที่ไปที่โรงเรียนแห่งหนึ่ง แต่ก็ต้องยกเลิกกระทันหัน เพราะนางทองคำ ผู้ช่วยทันตแพทย์ขอลากิจ 3 วัน เพื่อไปรับบิดาที่เป็นโรคมะเร็งจากกรุงเทพฯ กลับมารักษาตัวที่โรงพยาบาลจังหวัด ภายหลังจากผู้บังคับบัญชาทราบที่ผู้ไม่ได้ไปรับบิดาตามที่กล่าวอ้างจริง จึงสั่งยกเลิกการอนุญาตการลาดังกล่าว นอกจากนั้น ผู้นี้ยังได้ละทิ้งหน้าที่ออกไปนอกโรงพยาบาลครั้งละครั้งวัน จำนวน 2 ครั้ง โดยไม่แจ้งและขออนุญาตผู้บังคับบัญชา การกระทำของนางทองคำ เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 88 วรรคหนึ่ง มาตรา 90 วรรคหนึ่ง และ มาตรา 92 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน



พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% 1 เดือน (12/2545) ... จับโกหกได้ต้องจัดการให้เป็นตัวอย่าง...อ้อ.....เรียกเงินเดือนวันที่ขาดราชการคืนด้วยนะครับ...อย่าลืม **THANK**

สื่อสาร

เรื่องการสอบ

■ เหมวดี ussina *



เมื่อพูดถึงสำนักงาน ก.พ. สิ่งหนึ่งที่คนส่วนใหญ่มักนึกถึงก็คือ หน่วยงานที่มีบทบาทหน้าที่ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในราชการพลเรือน โดยการสอบวิชาภาคความรู้ความสามารถทั่วไป หรือที่เรียกสั้นๆ อย่างคุ้นปากกันว่า การสอบภาค ก. ซึ่งเป็นเสมือนด่านแรกของการเข้ารับราชการด้วยวิธีการสอบแข่งขันที่เป็นวิธีหนึ่งของการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ การสอบภาค ก. แม้จะดำเนินการมานานและดำเนินการมาหลายครั้งจนใครๆ ก็รู้จัก แต่ก็ยังมีคนจำนวนไม่น้อยที่ไม่เข้าใจในรายละเอียดหลายๆ เรื่อง สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้จึงได้นำประเด็นคำถามที่เป็นประเด็นหลักๆ ที่มักมีผู้สงสัยสอบถามเข้ามายังศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. มาชี้แจงเพื่อตอบข้อสงสัยให้เข้าใจกันอย่างละเอียดยิ่งขึ้นอีกทางหนึ่ง

■ ถ้ามีใบผ่านภาค ก. แล้ว หากมีการเปิดสอบภาค ก. อีก จะต้องสอบใหม่หรือไม่ แล้วผลสอบเดิมจะยังใช้ได้หรือไม่

ถ้าผู้ใดสอบผ่านภาค ก. และได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้วนั้น เมื่อมีการเปิดสอบภาค ก. ครั้งใหม่ โดยไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน ก.พ. หรือส่วนราชการในราชการพลเรือนเป็นผู้เปิดสอบผู้ที่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้วก็ไม่จำเป็นต้องสมัครสอบภาค ก. อีก เพราะขณะนี้สำนักงาน

ก.พ. ยังไม่ได้กำหนดอายุของใบผ่านภาค ก. ผู้ที่ได้รับ การขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. สามารถเก็บใบผ่านภาค ก. ไว้ใช้เป็นหลักฐานในการสมัครสอบภาค ข. หรือภาควิชาความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งและสอบภาค ค. หรือภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง เมื่อมีส่วนราชการเปิดรับสมัครในวุฒิหรือสาขาการศึกษาที่ตรงกับผู้ที่สอบผ่านภาค ก. ได้ตลอด โดยนำใบผ่านภาค ก. ไปยื่นแสดงต่อส่วนราชการที่เปิดสอบภายในเวลาที่ส่วนราชการนั้นๆ กำหนดเพื่อ

* นักวิชาการสอบ 5 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ยืนยันว่าเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. แล้ว แต่ในกรณีผู้สอบภาค ก. ที่ยังไม่ได้รับการขึ้นทะเบียนให้เป็นผู้สอบผ่านภาค ก. ของครั้งที่ได้สอบไปแล้วต้องการจะนำผลการสอบผ่านภาค ก. ของครั้งนั้นไปยื่นเป็นหลักฐานเพื่อสมัครสอบในส่วนราชการอื่น เพื่อจะได้ไม่ต้องเข้าสอบภาค ก. อีกจะยังไม่สามารถทำได้ เพราะผลการสอบภาค ก. ของผู้ที่ยังไม่ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. ยังถือว่าเป็นผลการสอบภาค ก. ที่ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากยังไม่ได้รับการตรวจสอบหลักฐานว่ามีคุณสมบัติตรงตามตำแหน่งที่สมัครสอบ ดังนั้นหากต้องการสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการของส่วนราชการใดก็จะต้องเข้าสอบภาค ก. ที่ส่วนราชการนั้น ๆ เปิดสอบเพราะจะต้องใช้ผลการสอบ ภาค ก. ในครั้งนั้น

■ การมีใบผ่านภาค ก. มากกว่า 1 ใบมีข้อดีมากกว่าการมีเพียงใบเดียวหรือไม่

ข้อสงสัยในเรื่องนี้สามารถตอบได้อย่างชัดเจนว่า **ไม่มี** เพราะผลจากการสอบผ่านภาค ก. ที่ส่วนราชการใช้ในการพิจารณานั้นไม่ได้พิจารณาจากจำนวนคะแนนผ่านที่สูงหรือต่ำ แต่จะใช้พิจารณาแค่ว่าเป็นผู้สอบผ่านภาค ก. หรือไม่ผ่านภาค ก. เท่านั้น อีกทั้งการใช้ใบผ่านภาค ก. สมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ สามารถใช้ใบผ่านภาค ก. ใบเดิมสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการได้ทุกที่แม้ว่าจะเคยใช้ใบภาค ก. ใบนั้นเป็นหลักฐานในการสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในส่วนราชการอื่นมาแล้ว นั่นก็หมายความว่าใบภาค ก. เพียงใบเดียวก็สามารถใช้เป็นใบเบิกทางเพื่อสมัครสอบแข่งขันเข้ารับราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ที่เปิดรับสมัครได้

■ หลักฐานการศึกษาที่ใช้สมัครสอบ สามารถใช้ใบรับรองว่ากำลังศึกษาในระดับอุดมศึกษาแทนได้หรือไม่ ในกรณีที่ยังไม่ได้รับใบปริญญาบัตร คำถามเรื่องนี้เป็นคำถามยอดฮิตคำถามหนึ่งที่พบมากในการสอบประเภทต่างๆ ของสำนักงาน ก.พ. ไม่



ใช่เฉพาะในการสอบภาค ก. ซึ่งแนวปฏิบัติที่ใช้ในการสอบประเภทต่างๆ ก็จะเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ กำหนดว่าหลักฐานการศึกษาของผู้สมัครสอบที่จะใช้ในการสมัครสอบเข้ารับราชการได้จะต้องเป็นหลักฐานที่แสดงว่าผู้สมัครสำเร็จการศึกษาแล้วและได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยภายในวันที่ปิดรับสมัครหรือวันที่ที่ประกาศไว้ในประกาศรับสมัคร เช่น ถ้าในประกาศรับสมัครกำหนดว่าผู้สมัครสอบเข้ารับราชการในครั้งนั้นต้องเป็นผู้ที่จบการศึกษาไม่เกินวันที่ 23 มิถุนายน 2549 ใบรับรองการสำเร็จการศึกษาของผู้สมัครที่สามารถใช้รับรองการจบการศึกษาได้จะต้องระบุ วันที่ที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติให้จบการศึกษาซึ่งต้องอยู่ภายในวันที่ 23 มิถุนายน 2549 เป็นต้น หากหลักฐานการสมัครที่ผู้สมัครส่งมาระบุวันที่ที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติเลยจากวันที่ได้กำหนดไว้ในประกาศรับสมัครผู้สมัครก็จะกลายเป็นผู้ขาดคุณสมบัติแม้จะสอบได้คะแนนผ่าน แต่การสอบครั้งนั้นของผู้สมัครก็จะถือเป็นโมฆะ ดังนั้นใบรับรองว่ากำลังศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาหรือใบรับรองการศึกษาครบตามหลักสูตรไม่สามารถใช้เป็นหลักฐานในการสอบเข้ารับราชการได้

คำถามที่นำมาเสนอไว้ในฉบับนี้อาจตรงกับข้อสงสัยของผู้อ่านบางท่านอยู่บ้าง แต่หากยังมีคำถามหรือข้อสงสัยอื่นๆ เพิ่มเติมก็สามารถสอบถามเข้ามาทางเว็บไซต์ของ สำนักงาน ก.พ. ได้อีกช่องทางหนึ่งด้วย

ททท



กฎระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้

วางตน ในการเลือกตั้งอย่างไร จึงไม่ผิดวินัย

■ ธงชัย เจษฎาเชิวิน *

การวางตนเป็นกลางทาง
การเมืองในการปฏิบัติ
ราชการ และระเบียบว่าด้วย
มารยาททางการเมืองของ
ข้าราชการ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาแก้ไขเพิ่มเติมกำหนดวันเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2549 โดยพระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 24 สิงหาคม 2549 เป็นต้นไป และให้มี

การเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรใหม่ อันเนื่องมาจากการยุบสภาผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไป ในวันที่ 15 ตุลาคม 2549 ประกอบกับมีส่วนราชการหรือปัญหาเกี่ยวกับการรักษาวินัยของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในเรื่องการวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติราชการว่าจะครอบคลุมถึงการที่ข้าราชการไปร่วมชุมนุมทางการเมืองประท้วงต่อต้านรัฐบาล การเข้าชื่อร้องขอให้ถอดถอนนายกรัฐมนตรีภายใต้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ การแถลงหรือช่วยลงนามคำประกาศเรียกร้องให้นายกรัฐมนตรีลาออกจากราชการ และการแสดงความสนับสนุน เช่น การ

* นิตกร 8 สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.

ส่งดอกไม้และ/หรือข้อความให้กำลังใจต่อผู้ดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่ และข้าราชการที่กระทำการดังกล่าว จะมีความผิดทางวินัยหรือไม่อย่างไร นั้น

ขอเรียนชี้แจงให้ทราบและเพื่อป้องกันตนเอง มิต้องกระทำคามผิดวินัย ดังนี้

1 โดยที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 39 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็น การพูด การเขียน การพิมพ์ การโฆษณา และการสื่อความหมายโดยวิธีอื่น” และมาตรา 44 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า “บุคคลย่อมมีเสรีภาพในการชุมนุมโดยสงบและปราศจากอาวุธ” แต่อย่างไรก็ตาม ตามมาตรา 64 แห่งรัฐธรรมนูญดังกล่าว ได้บัญญัติจำกัดสิทธิไว้ว่า “บุคคลผู้เป็นข้าราชการ... ย่อมมีสิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป เว้นแต่ที่จำกัดในกฎหมาย กฎ หรือข้อบังคับที่ออกโดยอาศัยอำนาจตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับการเมือง สมรรถภาพ วินัย หรือจรรยาบรรณ” ดังนั้น ข้าราชการพลเรือนสามัญจึงต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

2 เกี่ยวกับเรื่องการรักษาวินัยในเรื่องการวางตนเป็นกลางทางการเมืองของข้าราชการนั้น มาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติว่า “ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองในการปฏิบัติหน้าที่ราชการและในการปฏิบัติภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการด้วย” ซึ่งระเบียบสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีว่าด้วยมารยาททางการเมืองของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2499 ข้อ 2 กำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนจะนิยมหรือเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดๆ ที่ตั้งขึ้น

โดยชอบด้วยกฎหมาย และจะไปประชุมอันเป็นการประชุมของพรรคการเมืองนั้นเป็นการส่วนตัวก็ได้ แต่ในทางที่เกี่ยวกับประชาชน และในหน้าที่ราชการต้องกระทำตนเป็นกลาง ปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลโดยไม่คำนึงถึงพรรคการเมือง และไม่กระทำการให้เป็นการฝ่าฝืนวินัยที่กำหนดไว้สำหรับข้าราชการพลเรือน กับต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนข้อห้ามดังต่อไปนี้ด้วย คือ

- (1) ไม่ดำรงตำแหน่งในพรรคการเมืองใดๆ เว้นแต่ผู้เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรประเภท 2 หรือข้าราชการการเมือง
- (2) ไม่ใช้สถานที่ราชการในกิจการทางการเมือง
- (3) ไม่วิพากษ์วิจารณ์การกระทำของรัฐบาลให้ปรากฏแก่ประชาชน
- (4) ไม่แต่งเครื่องแบบราชการไปร่วมประชุมพรรคการเมือง หรือไปร่วมประชุมในที่สาธารณะสถานใดๆ อันเป็นการประชุมที่มีลักษณะทางการเมือง
- (5) ไม่ประดับเครื่องหมายพรรคการเมืองในเวลาสวมเครื่องแบบราชการ หรือในเวลาราชการ หรือในสถานที่ราชการ
- (6) ไม่แต่งเครื่องแบบพรรคการเมืองเข้าไปในสถานที่ราชการ
- (7) ไม่บังคับให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใด และไม่กระทำการในทางให้คุณให้โทษ เพราะเหตุที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือประชาชนนิยม หรือเป็นสมาชิกในพรรคการเมืองใดที่ตั้งขึ้นโดยชอบด้วยกฎหมาย
- (8) ไม่ทำการขอร้องให้บุคคลใดอุทิศเงินหรือทรัพย์สินเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง
- (9) ไม่โฆษณาหาเสียงเพื่อประโยชน์แก่พรรคการเมือง

เมือง หรือแสดงการสนับสนุนพรรคการเมืองใดๆ ให้เป็นการเปิดเผยในที่ประชุมพรรคการเมือง และในที่ที่ปรากฏแก่ประชาชนหรือเขียนจดหมาย หรือบทความไปลงหนังสือพิมพ์ หรือพิมพ์หนังสือหรือใบปลิวซึ่งจะจำหน่ายแจกจ่ายไปยังประชาชน อันเป็นข้อความที่มีลักษณะของการเมือง

(10) ไม่ปฏิบัติหน้าที่แทรกแซงในทางการเมือง หรือใช้การเมืองเป็นเครื่องมือเพื่อทำกิจการต่างๆ อาทิเช่น วิ่งเต้นติดต่อกับสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรหรือพรรคการเมืองเพื่อนำร่างพระราชบัญญัติ หรือญัตติเสนอสภาฯ หรือตั้งกระทู้ถามรัฐบาล

(11) ในระยะเวลาที่มีการสมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ไม่แสดงออกโดยตรงหรือโดยปริยายที่จะเป็นการช่วยเหลือส่งเสริมสนับสนุนผู้สมัครรับเลือกตั้ง และในทางกลับกันไม่กีดกัน ต่ำหนิ ตีเตียน ทัณฑ์ หรือให้ร้ายผู้สมัครรับเลือกตั้ง

3 สำหรับกรณีที่ข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำ การดังกล่าวตามที่หาหรือมานั้น หากเป็นการกระทำในฐานะส่วนตัวภายในขอบเขตของรัฐธรรมนูญ และตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขของกฎหมาย ก็อาจทำได้โดยไม่มี ความผิดทางวินัย แต่ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นการกระทำในฐานะที่เป็นข้าราชการ หรือทำให้บุคคลทั่วไปรับรู้ว่าเป็นข้าราชการแล้วไปวิพากษ์วิจารณ์การกระทำของรัฐบาลให้ปรากฏแก่ประชาชน ก็เป็นความผิดวินัยตามมาตรา 97 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และหากการกระทำดังกล่าวเป็นการใช้ ถ้อยคำไม่สุภาพหรือเป็นการหมิ่นประมาทผู้อื่น ก็อาจเป็นความผิดวินัยฐานกระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว ตามมาตรา 98 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวด้วย อย่างไรก็ตามการจะพิจารณาว่า

ข้าราชการผู้ใดกระทำผิดวินัยตามมาตรา 97 หรือไม่ นั้น ต้องพิจารณาข้อเท็จจริงเป็นเรื่องๆ ไป

ขอเพิ่มเติมอีกเรื่องเกี่ยวกับ การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล และการศึกษาของบุตรต่างสำนักเบิกเงินเดือน

การเบิกจ่ายเงินค่ารักษาพยาบาล และการศึกษาของบุตรต่างสำนักเบิกเงินเดือน

เนื่องด้วยปรากฏว่ามีส่วนราชการหลายแห่งมีความจำเป็นต้องสั่งให้ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำไปปฏิบัติราชการต่างสำนักเบิกเงินเดือนในลักษณะประจำโดย ไม่มีการโอนอัตราเงินเดือนไปตั้งจ่าย ณ สำนักงานที่ไปปฏิบัติราชการ ทำให้ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำประสบปัญหาในการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาล และการศึกษาของบุตร

กรมบัญชีกลางพิจารณาแล้วได้มีหนังสือที่ กค.0417/ว 289 ลงวันที่ 14 กรกฎาคม 2549 แจ้งเวียนให้ทราบและถือปฏิบัติสำหรับกรณีดังกล่าว โดยให้ข้าราชการและลูกจ้างประจำที่รับคำสั่งให้ไปปฏิบัติราชการต่างสำนักเบิกเงินเดือนในลักษณะประจำยื่นหนังสือแสดงเจตนาขอรับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล และการศึกษาของบุตร (ตามแบบที่ส่งมาด้วย) แล้วแต่กรณีต่อผู้มีอำนาจรับรองการใช้สิทธิ และการอนุมัติ ณ ส่วนราชการที่ไปปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นการเบิกจ่ายต่างสำนักเบิกเงินเดือนเพื่อทราบ ทั้งนี้ การทำหนังสือแสดงเจตนาดังกล่าวให้ทำเป็น 2 ฉบับ สำเนาคู่ฉบับให้ส่วนราชการที่ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำไปปฏิบัติราชการส่งให้ส่วนราชการที่เบิกจ่ายเงินเดือนทราบ *******

เกร็ดความรู้

เรื่องงานวันแม่



■ ธงชัย เจษฎาธวัช*

การจัดงานวันแม่ครั้งแรกจัดขึ้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม พ.ศ. 2486 ณ สวนอัมพร โดยมีกระทรวงสาธารณสุขเป็นผู้จัดงาน แต่เนื่องจากในช่วงนั้นเป็นช่วงเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 งานวันแม่ในปีต่อมาจึงต้องงดไปโดยปริยาย หลังจากผ่านพ้นวิกฤตสงครามโลกครั้งที่ 2 ไปแล้ว หลายหน่วยงานได้พยายามรื้อฟื้นให้มีวันแม่ขึ้นมาอีก แต่ก็ไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร และมีการเปลี่ยนแปลงวันแม่หลายครั้ง

คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2493 ได้พิจารณาเห็นว่า การจัดงานวันแม่ของสำนักวัฒนธรรมฝ่ายหญิง สภาวัฒนธรรมแห่งชาติ ผู้รับมอบหมายให้จัดงานวันแม่มาตั้งแต่วันที่ 15 เมษายน 2493 เป็นครั้งแรกเป็นต้นมานั้น ได้รับความสำเร็จด้วยดี ด้วยประชาชนให้การสนับสนุน จนสามารถขยายขอบข่ายของงานให้กว้างขวางออกไป มีการจัดพิธีกรรมทางพุทธศาสนา การประกวดคำขวัญวันแม่ การประกวดแม่ของชาติ เพื่อให้เกียรติและตระหนักในความสำคัญของแม่ และเพื่อเพิ่มความสำคัญของวันแม่ให้ยิ่งๆ ขึ้นไป จึงมีมติให้กำหนดวันที่ 15 เมษายน ของทุกๆ ปี เป็นวันแม่ของชาติ โดยได้ดำเนินการจัดงานวันแม่ในวันเดือนดังกล่าว

ต่อมาอีกหลายปี แต่ต้องมาหยุดชะงักลงอีก ด้วยเหตุผลที่ว่าสภาวัฒนธรรมแห่งชาติผู้จัดงานวันแม่ขาดผู้สนับสนุน ซึ่งก็คือกระทรวงวัฒนธรรมที่ถูกยุบไปนั่นเอง

ต่อมาสมาคมครูคาทอลิกแห่งประเทศไทยเห็นว่าควรมีการจัดงานวันแม่ต่อไป จึงได้รื้อฟื้นงานวันแม่ขึ้นมาอีก และได้กำหนดให้จัดงานวันแม่คือ วันที่ 4 ตุลาคม พ.ศ. 2515 แต่จัดได้เพียงปีเดียวก็เลิกไป

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2519 คณะกรรมการอำนวยการสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์เห็นว่าควรกำหนดวันแม่ให้แน่นอนเสียที จึงได้กำหนดวันแม่ใหม่ โดยให้ถือว่าวันเสด็จพระราชสมภพของสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ คือ วันที่ 12 สิงหาคม เป็นวันแม่ของชาติ และถือว่าเป็นวันสำคัญยิ่งของปวงชนชาวไทย และกำหนดให้ดอกมะลิ เป็นดอกไม้สัญลักษณ์ของวันแม่ตั้งแต่นั้นมา เหตุผลที่ให้ดอกมะลิเป็นดอกไม้สัญลักษณ์ของวันแม่เนื่องจาก ดอกมะลิเป็นดอกไม้มีสีขาวบริสุทธิ์ ส่งกลิ่นหอมไปไกล และหอมได้นาน อีกทั้งยังออกดอกได้ตลอดทั้งปี เปรียบได้กับความรักอันบริสุทธิ์ของแม่ที่มีต่อลูกไม่มีวันเสื่อมคลาย *******

* นิตกร 8 สำนักเสริมสร้างวินัยและรักษาระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ.



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