

■ 1 เมษายนวันข้าราชการพลเรือน

■ การจัดระเบียบการเงินส่วนบุคคล
เพื่อมีความสุขอย่างพอเพียง

■ ข้าราชการไทยจะเป็น
Knowledge Workers ได้ไหม?

■ ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 52 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2550 www.ocsc.go.th



งานของแผ่นดินนั้น เป็นงานส่วนรวม มีผลเกี่ยวเนื่องถึงความเจริญขึ้น
หรือเสื่อมลงของบ้านเมืองและสุขทุกข์ของประชาชนทุกคน. ข้าราชการผู้ปฏิบัติ
บริหารงานของแผ่นดิน จึงต้องสำนึกตระหนักในความรับผิดชอบที่มีอยู่ และตั้งใจ
พยายามปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเข้มแข็งสุจริต และด้วย
ปัญญาวิคิดพิจารณา ว่าสิ่งใดเป็นความเจริญ สิ่งใดเป็นความเสื่อม อะไรเป็นสิ่งที่
ต้องทำ อะไรเป็นสิ่งที่ต้องละเว้นและกำจัด อย่างชัดเจน ถูก ตรง.

พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน
วันที่ ๓๑ มีนาคม พุทธศักราช ๒๕๕๐

ห้องสมุดสำนักงาน ก.พ.
LIBRARY OF THE OFFICE OF CSC



พระธรรมมคฺติ

คจ. พระญาณโธ

(สมเด็จพระญาณสังวร)

สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช ๒๕๕๐

ในบรรดาวันทั้งหลาย มีวันหนึ่งที่ได้รับกำหนดยกให้เป็นวันสำคัญของชาติ คือวันข้าราชการพลเรือนที่กำหนดให้เป็นวันที่ ๑ เดือนเมษายน ของทุกปี ซึ่งเวียนมาถึงอีกครั้งหนึ่งแล้ว แม้ว่าบรรดาข้าราชการพลเรือนทั้งหลายจะไม่เคยคิดถึงความสำคัญแห่งความเป็นข้าราชการของตนมาก่อนเลยในแต่ละวัน เมื่อมาถึงวันนี้ วันที่ได้ชื่อว่าวันข้าราชการพลเรือน น่าจะมีหลายท่านนึกได้ถึงความสำคัญแห่งหน้าที่ความเป็นข้าราชการพลเรือนของตน ว่ามิได้เล็กน้อยหรือต่ำด้อยกว่าข้าราชการตำรวจทหาร เพียงแต่ว่าเป็นหน้าที่คนละอย่าง หน้าที่คนละอย่างที่มีความสำคัญไปคนละทางเท่านั้น แต่จะขาดความสำคัญอย่างใดอย่างหนึ่งหาได้ไม่ ดังเช่นประเทศไทยเรานี้จำเป็นอย่างที่สุดที่ต้องมีสถาบันศาสนาสถาบันพระมหากษัตริย์ และต้องมีข้าราชการตำรวจ ข้าราชการทหาร ข้าราชการพลเรือน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ โดยเด็ดขาดจริงๆ โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน แม้ไม่คิดให้ดีก็ย่อมไม่เห็นความสำคัญอย่างยิ่งของข้าราชการพลเรือน ที่ดูเหมือนเป็นคนเดินไปเดินมาทั่วไป ซึ่งความจริงไม่ใช่เช่นนั้น ข้าราชการพลเรือนมีความสำคัญมากจริงๆ สำหรับบ้านเมือง เพราะเหตุใดหรือ ขอให้คิดให้ดีจะเข้าใจ

ข้าราชการพลเรือนที่ดีเป็นแบบอย่างของความดี ความมีเมตตา ความมีน้ำใจ นั่นก็คือความมีธรรมตามที่สมเด็จพระบรมศาสดาทรงสอนไว้ด้วยพระมหากรุณาหาที่เปรียบมิได้ ข้าราชการพลเรือนที่อยู่ทั่วไป เป็นจำนวนมาก โอกาสที่จะสร้างคุณความดี ความมีเมตตา ความมีน้ำใจ ความมีธัมมะในพระพุทธศาสนาจึงมีมากกว่าผู้ใดทั้งหลาย ของงูมีใจในความมีบุญที่ยิ่งใหญ่นี้ ที่เป็นเหตุให้เกิดมามีโอกาส ที่ยากจะมีได้ทั่วไป ขอฝากข้าราชการ พลเรือนทุกท่านไว้ อย่าลืมความสำคัญของตนเอง จงมีเมตตา จงมีน้ำใจ จงมีธัมมะ ให้ยิ่งขึ้นทุกเวลานาที จะเป็นบุญเป็นกุศลพิทักษ์ให้ชีวิตรุ่งเรืองร่วมเย็นได้ แม้ในท่ามกลางความร้อนของโลก.

ขออนุโมทนาอำนวยการ



สาร

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี
เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๐
วันที่ ๑ เมษายน ๒๕๕๐

.....

รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการปฏิบัติราชการโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม ดำเนินงานตามกรอบของหลักนิติธรรม ความเป็นธรรมตามกฎหมายของบ้านเมือง และมุ่งมั่นที่จะดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยได้ประกาศ "วาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาคราชการ" เมื่อวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๔๙ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สังคมไทยและประชาชนในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาลและหน่วยงานราชการ เนื่องจากพิจารณาเห็นว่าปัญหาที่บ้านเมืองของเราได้ประสบในช่วงที่ผ่านมา มีรากฐานมาจากการขาดคุณธรรม จริยธรรม จึงถึงเวลาแล้วที่คนไทยจะต้องพร้อมใจกันขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงและฟื้นฟูคุณธรรม จริยธรรมอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นที่ตัวเรา เริ่มต้นที่ผู้นำหน่วยงานทุกระดับ ทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปจนถึงองค์กรภาคประชาชนทุกระดับ โดยเฉพาะในภาคราชการนั้น การขาดคุณธรรม จริยธรรม และธรรมภิบาลในการบริหารราชการแผ่นดิน จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศโดยตรง และการกระทบทั้งต่อประชาชน ขวัญกำลังใจของข้าราชการด้วยตนเอง และนำไปสู่ปัญหาความไม่เป็นธรรมในสังคมในที่สุด

ผมเชื่อมั่นว่าขณะนี้คนไทยทั่วประเทศต่างมุ่งหวังและคาดหวังว่าถึงเวลาที่ข้าราชการทุกคนต้องพร้อมที่จะเสียสละ และประพฤติตนเป็นคนดี เป็นแบบอย่างที่ดี และวางตนให้เป็นต้นแบบของผู้บริหารที่มีคุณธรรม มีความประพฤติปฏิบัติให้เป็นความหวังของประชาชนได้ ทำให้ประชาชนรักและศรัทธาเชื่อถือตลอดไป ซึ่งการจะเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมภิบาลนั้น ข้าราชการต้องมีใจที่สัตย์ซื่อ ยุติธรรม พร้อมทั้งจะเสียสละ อุทิศตน ยึดมั่นในการสร้างความเป็นธรรมในสังคม ยึดหลักธรรมของการเป็นผู้บริหาร การมีเกียรติและศักดิ์ศรี และเป็นนักประชาธิปไตยตามระบอบการปกครองประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข

อนึ่ง ปีพุทธศักราช ๒๕๕๐ เป็นปีมหามงคลวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเจริญพระชนมพรรษา ๘๐ พรรษา สมควรที่เหล่าพสกนิกรชาวไทยโดยเฉพาะบรรดาข้าราชการจะต้องร่วมแรงร่วมใจกันแสดงถึงความจงรักภักดี และความสำนึกซาบซึ้งในพระมหากรุณาธิคุณด้วยการประพฤติ

ปฏิบัติตนให้เป็นคนดี รู้รักสามัคคี และมีคุณธรรม โดยน้อมนำแนวพระราชดำรัสในโอกาสต่าง ๆ
มายึดถือเป็นแนวปฏิบัติและเป็นหลักในการดำรงตน เพื่อให้การปฏิบัติงานราชการบังเกิดผลสัมฤทธิ์
ตามเป้าหมาย และร่วมกันขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

เนื่องในโอกาส “วันข้าราชการพลเรือน” ประจำปี ๒๕๕๐ นี้ ผมขอส่งความระลึกถึงและ
ความปรารถนาดีมายังเพื่อนข้าราชการพลเรือนทั่วประเทศด้วยความจริงใจ และขออวยพรให้ทุกท่านพร้อม
ทั้งครอบครัวจงประสบแต่ความสุข ความเจริญ และสัมฤทธิ์ผลในสิ่งอันพึงปรารถนาทุกประการตลอดไป
พร้อมทั้งขอให้หมั่นปลงกาย ปลั่งใจ และพลังปัญญาที่เข้มแข็งสมบูรณ์ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนระบบ
ราชการให้มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติและประชาชนอย่างยั่งยืนและยาวนาน
สืบต่อไป

พลเอก



(สุรยุทธ์ จุลานนท์)

นายกรัฐมนตรี



วารสารข้าราชการ

เจ้าของ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย
นางสาววนิดา นวลบุญเรือง
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุญนาค
นายบุญรอด สิงห์วัฒนาศิริ
บรรณาธิการ

นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ

นางมัทนา บรจงแต้ม

นายเอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์

นางชลิตา ชาติยกุล

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

นายธงชัย เจษฎาชีวิน

นายสมพงษ์ เกษตรอำนาจ

นางวรางศรีรัตน์ โชติรัตน์

นางวิจิตร มโนทัย

นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท

นางสาวเหมวดี บรรเทา

นายสุรพงษ์ มาลี

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปก

นางสาวพจณี ช่วยทอง

นายวิสุทธิ์ บุญถึงจิตต์

พิมพ์ที่

บริษัท อักษรโสภณ จำกัด

58 สุขุมวิท 36 คลองตัน

คลองเตย กทม 10110

โทร. 0-2258-5861-2 โทรสาร. 0-2258-9130

วัตถุประสงค์

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

ติดต่อกองบรรณาธิการ

วารสารข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ ถามปัญหาระเบียบราชการ

ส่งบทความ หรือ แสดงความคิดเห็น โปรดส่งไปที่

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ

สำนักงาน ก.พ. ๑. พิษณุโลก

เขตคูสิต กท. 10300

โทร. 0-2547-1864

1 เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน

วารสารข้าราชการขออัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือนเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี พ.ศ. 2550 ลงพิมพ์ในวารสารฉบับนี้ เพื่อเป็นสิริมงคล และเพื่อให้ข้าราชการได้ยึดถือเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน

จากพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า พระองค์ทรงเป็นต้นแบบที่ประเสริฐยิ่ง ข้าราชการจึงควรน้อมนำแนวพระราชดำริสมาเป็นหลักในการประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นข้าราชการที่ดีตามรอยพระยุคลบาท

ในวารสารฉบับนี้ มีบทความที่น่าสนใจหลายเรื่อง เช่น การบริหารการใช้จ่ายเพื่อการสร้างภูมิคุ้มกันตามหลักการของปรัชญาความพอเพียงสำหรับผู้อ่านทุกท่านทุกเพศทุกวัยจากบทความเรื่องการจัดระเบียบการเงินส่วนบุคคล เพื่อมีความสุขอย่างพอเพียง การบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐเพื่อปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในองค์กรระบบสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ ในเรื่อง ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers ได้ไหม? แนวคิดในการสร้างข้าราชการมืออาชีพตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่ การวิเคราะห์วิกฤตศรัทธาของประชาชนต่อการดำเนินงานของภาครัฐ จากเรื่อง ความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐ เพื่อเชื่อมโยงการเป็นข้าราชการที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม และเมโนสุจริต นอกจากนั้นยังมีบทความเกี่ยวกับระบบการบริหารงานบุคคลภาครัฐในต่างประเทศ และบทความและเรื่องประจำที่น่าติดตามเช่นเดิม

วารสารข้าราชการได้มีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ขนาดหนังสือ การจัดรูปเล่ม และเนื้อหาสาระ คณะผู้จัดทำได้เร่งรัดการปรับปรุง โดยคำนึงถึงท่านผู้อ่าน ดังนั้น หากท่านมีข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินการประการใด หรือมีบทความที่เป็นประโยชน์เผยแพร่ให้กับเพื่อนข้าราชการและผู้สนใจ กรุณาส่งถึงกองบรรณาธิการ เพื่อจะได้ทำการพัฒนาปรับปรุงวารสารข้าราชการให้เป็นวารสารที่มีคุณภาพ สำหรับท่านสมาชิกและท่านผู้อ่านต่อไป

ussn@uccci.org

1.

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน
กองบรรณาธิการ

วันข้าราชการพลเรือนเริ่มครั้งแรกเมื่อ 1 เมษายน 2523
ต่อเนื่องถึงปัจจุบันเป็นเวลากว่า 27 ปี มาแล้ว ซึ่งวันนี้เป็นวันที่มี
ความสำคัญต่อข้าราชการพลเรือนทุกคน



5.



คำกล่าวในพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ
ข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี 2549
เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน 2550

โดย พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี

ข้าราชการเป็นบุคลากรสำคัญ ที่จะช่วยสร้างสรรค์สังคมไปสู่สังคมที่ดีงาม
เป็นผู้นำ และเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงาน เพื่อการแก้ไขปัญหา
และพัฒนาประเทศให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

7.

การจัดระเบียบการเงินส่วนบุคคล
เพื่อความสบายอย่างพอเพียง

สุธรรม ส่งศิริ

การบริหารการเงินตามหลักการปรัชญาความพอเพียงเพื่อคุณภาพ
และความสุขอย่างยั่งยืน



14.



ลำเอียง

สุชาติ เวโรจน์

ตัวอย่างการฟ้องคดีปกครอง กรณีผู้ได้บังคับบัญชา
ไม่ได้รับความเป็นธรรม

19.

รายงานการศึกษาดูงานด้านตำแหน่งและ
การเกษียณอายุที่ประเทศมาเลเซีย ภาค 1
การศึกษาดูงานที่ Public Service Department

เบญจวรรณ สร้างนิทรและคณะ

ระบบบริหารงานบุคคลภาครัฐในต่างประเทศ
กรณีศึกษาประเทศมาเลเซีย





24

ระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่
และระบบค่าตอบแทนของราชการ ณ เมืองฮ่องกง
นนทิกร กาญจนะจิตรา อลิณี ธนะวัฒน์สีจะเสรี
นวัตกรรมกรรมการบริหารเพื่อการพัฒนาระบบงานบุคคลที่โปร่งใส คล่องตัว
และระบบการบริหารคนที่ให้ความใส่ใจ
ให้ข้าราชการทำงานเต็มกำลังเพื่อภารกิจองค์กร

29

การจัดโครงสร้างตำแหน่งแบบกว้าง Broadbanding

ดร. มหะ ภูจินดา

ระบบการบริหารตำแหน่งและค่าตอบแทน ที่เน้นให้ความสำคัญกับ
ศักยภาพและความรู้ของพนักงาน



35

ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers ได้ไหม?
แนวคิดในการสร้าง "ข้าราชการมืออาชีพ"
ตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่

ดร. สุรพงษ์ มาลี

บริบทการบริหารการพัฒนาทรัพยากรบุคคลภาครัฐ
เพื่อภารกิจองค์กรในระบบสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้

43

WLB ทำไมหนอความสุขจึงไม่เพิ่ม...
กึ่งที่มีเงินมากขึ้น

ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ

แนวโน้มปัญหาคุณภาพความสุขในชีวิตของพนักงาน
ในสังคมเศรษฐกิจแบบบริโภคนิยม และการวิเคราะห์แนวทางแก้ไข



49

ความเชื่อต่อไว้วางใจในภาครัฐ (Public Trust)

อังคณา อัสวสกุลไกร

ปัจจัยแห่งความเสื่อมศรัทธา จากการบริหาร
และการให้บริการสาธารณะของภาคราชการ



60

การประเมินความดีในสามก๊ก
พิชิตูร เหิงทอง

บางแนวคิดทางการประเมินบุคคลจากวรรณกรรม



69

ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน
และผลประโยชน์ส่วนรวม
(Conflict of Interests) ตอนที่ 2

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์
ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ

คอลัมน์ประจำ

78

รัฐศัพท์ใกล้ตัว
ไกรวิทย์

การอ่านเครื่องหมายในภาษาไทย

87

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ
มันทนา บรรจงแต้ม

ระบบการสรรหาและเลือกสรรตามหลักสมรรถนะ

94

อุทาหรณ์ก่อนทำผิด
เอกศักดิ์ ตรีภรณ์สาวิสต์

กรณีความผิดพลาตมาตรา 91 มาตรา 93

มาตรา 94 วรรคหนึ่ง และมาตรา 98 วรรคหนึ่ง

แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

56

การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินช่วยเหลือต่างๆ
ให้แก่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ

ทรมพร นรินทร์หงษ์ทอง

แนวทางปฏิบัติตามพระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการ

ผู้ถูกสั่งพักราชการ พ.ศ. 2502



63

การคุกคามทางเพศในที่ทำงาน

อรดี พันธุ์โกมล

ปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

และประสิทธิภาพการทำงาน



75

สื่อสารเรื่องการสอบ
เหมวดี บรรเทา

ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคล
เข้ารับราชการของมลรัฐออสเตรเลีย

80

กฎ ระเบียบและเรื่องที่น่ารู้
ธงชัย เจษฎาชีวิน

การดำเนินการทางวินัยข้าราชการ

93

ความเคลื่อนไหวใน กบข.
กบข.

โครงการ 1บัตรประหยัดทั่วไทย

97

เพื่อนบุคลากร
สถาป.

การสำรวจและจัดทำบัญชีรายชื่อ
ข้าราชการเกษียณอายุรายปี



เมษายน/๒๐๐๗

SUN	MON	TUESD	WEDNES	THURS	FRI	SATUR
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน

พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมีแนวพระราชดำริเกี่ยวกับระบบข้าราชการพลเรือนไทย 4 ประการ คือ

1. ให้ข้าราชการพลเรือนอยู่ในระเบียบเดียวกัน
2. ให้เลือกสรรผู้มีความสามารถเข้ารับราชการ
3. ให้ข้าราชการพลเรือนยึดถือการเข้ารับราชการเป็นอาชีพ
4. ให้ข้าราชการพลเรือนมีวินัย

จากแนวพระราชดำริดังกล่าว จึงได้มีการยกร่างกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนขึ้นเป็นครั้งแรกตั้งแต่ปี พ.ศ.2469 แต่เสร็จในปี 2471 โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2471 โดยให้มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2472

ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2522 องค์การกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ของรัฐและสมาคมที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนได้หารือกันที่จะให้มีการจัดงานเนื่องในโอกาสครบรอบ 50 ปี แห่งการใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน ในที่สุด



จึงได้ร่วมกันจัดงาน “สัปดาห์การบริหารงานบุคคล” ขึ้นในระหว่างวันที่ 1-7 เมษายน จากการจัดงานดังกล่าว จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่องค์การกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ของรัฐและสมาคมที่เกี่ยวข้องกับข้าราชการพลเรือนได้เห็นพ้องต้องกันว่า ควรจะมีวันข้าราชการพลเรือนขึ้นมา และควรถือเอาวันที่ 1 เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน เพราะเป็นวันที่ได้มีการประกาศใช้บังคับกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2471 และยังเป็นเครื่องแสดงถึงกตเวทิตคุณสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ในพระมหาจักรีบรมราชวงศ์ ซึ่งเป็นผู้ทรงวางรากฐานระเบียบข้าราชการพลเรือนไทยสมัยใหม่ สำนักงาน ก.พ. จึงได้นำเสนอคณะรัฐมนตรี ขอให้วันที่ 1 เมษายน ของทุกปี เป็นวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบตามที่เสนอ จึงเริ่มมีวันข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2523 เป็นต้นมา

ในวันข้าราชการพลเรือนของทุกปี จะมีการจัดกิจกรรมต่างๆ มากมาย เช่น การจัดการแสดงศรีสุชนาฏกรรม การจัดนิทรรศการ การจัดอภิปราย และสัมมนาต่างๆ การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างข้าราชการกระทรวงต่างๆ การทำบุญตักบาตรร่วมกัน

การมอบรางวัลข้าราชการพลเรือนดีเด่นแก่ข้าราชการพลเรือนในทุกกระทรวงทบวงกรม และที่เป็นสิ่งสำคัญ คือพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ทรงให้แนวทางในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการพลเรือนเป็นประจำทุกปี สำหรับการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน ในปี 2550 นี้ มีเป้าหมายในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนว่า “80 พรรษาพระมหากษัตริย์คุณต่อข้าราชการ” โดยมีกิจกรรมต่างๆ มากมาย ดังนี้

วันที่ 1 เมษายน 2550 พลเอกสุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี เป็นประธานในการจัดกิจกรรมวันข้าราชการพลเรือน เริ่มตั้งแต่เวลา 07.00 น. มีการอัญเชิญพระบรมราโชวาท ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน เพื่อน้อมนำมามอบให้ข้าราชการได้ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ จากนั้น เป็นพิธีตักบาตรพระสงฆ์จำนวน 189 รูป และเป็นประธานในพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ (ครุฑทองคำ) ให้แก่ข้าราชการพลเรือนดีเด่นประจำปี 2549 จำนวน 798 คน ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล

การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่นประกอบด้วย ข้าราชการพลเรือนสามัญ ข้าราชการตำรวจ ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย และ





ข้าราชการครู ในปีนี้มีเกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากจำนวนข้าราชการในส่วนราชการ ดังนี้
 จำนวน 1 – 100 คน คัดเลือกได้ 2 คน
 จำนวน 101 – 5,000 คน คัดเลือกได้ 3 คน
 จำนวน 5,001 – 200,000 คน คัดเลือกได้ 4 คน
 เกินกว่า 200,000 คน คัดเลือกได้ 6 คน
 และในการพิจารณาได้แบ่งข้าราชการเป็น 3 กลุ่ม คือ

- กลุ่ม 1 หมายถึงข้าราชการ ระดับ 6 – 8
- กลุ่ม 2 หมายถึงข้าราชการ ระดับ 1 – 5
- กลุ่ม 3 หมายถึงลูกจ้างประจำ

ซึ่งมีหน่วยงานที่ส่งข้าราชการเข้ารับการคัดเลือก 275 หน่วยงาน ผลการคัดเลือกมีผู้ผ่านเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2549 จำนวน 798 ราย โดยแบ่งเป็น

- กลุ่ม 1 ระดับ 6 – 8 จำนวน 350 ราย
- กลุ่ม 2 ระดับ 1 – 5 จำนวน 239 ราย
- กลุ่ม 3 ลูกจ้างประจำ จำนวน 209 ราย

นอกจากกิจกรรมในวันที่ 1 เมษายน 2550 แล้ว ยังมีกิจกรรมอื่นๆ อีก ได้แก่ วันที่ 28 มีนาคม 2550 มีการแสดงศรีสุชนาฏกรรม โดย กรมศิลปากร ที่หอประชุม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ในวันที่ 2 เมษายน 2550

ช่วงเช้า เวลา 10.30 – 12.00 น. มีการปาฐกถาพิเศษเรื่อง “การสร้างราชการใสสะอาดและการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเสริมสร้างวิถีชีวิตของข้าราชการ” โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล ประธานมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด ณ หอประชุมกองทัพเรือ กรุงเทพฯ

ช่วงบ่าย เวลา 13.00 – 16.00 น. เป็นการสัมมนากลุ่มเรื่อง “การสร้างราชการโปร่งใสมีคุณธรรม จริยธรรม และการน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติ” โดยแบ่งเป็นการสัมมนา กลุ่มย่อยใน 6 ประเด็น ได้แก่

1. จะสรรหาข้าราชการที่มีคุณธรรมและมีคุณภาพได้อย่างไร

2. จะมีวิธีและระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างไร ที่จะทำให้อำนาจการมีสมรรถนะเพิ่มมากขึ้น และมีคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กัน

3. จะมีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างไร ที่ทำให้คนเก่ง คนดี ในราชการ ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

4. จะนำสมุดพกความดีของข้าราชการมาใช้ในการบริหารงานบุคคลอย่างไรให้ได้ผล

5. ข้าราชการจะน้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นวิถีชีวิตของการเป็นข้าราชการได้อย่างไร

6. ข้าราชการและประชาชนจะมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างสังคมที่โปร่งใส เพื่อราชการและประเทศไทยใสสะอาดได้อย่างไร

ซึ่งทั้ง 6 กลุ่มดำเนินการโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และในวันที่ 4 เมษายน 2550 เวลา 07.30 – 17.00 น. เป็นการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ สโมสรเทพหัสดิน สโมสรกีฬาแห่งชาติ ปทุมวัน กรุงเทพมหานคร



คำกล่าวในพิธีมอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ

ข้าราชการพลเรือนดีเด่น ประจำปี 2549

เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2550

โดย พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ นายกรัฐมนตรี
ณ ตึกสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล
วันที่ 1 เมษายน 2550



ท่านรองนายกรัฐมนตรี และท่านรัฐมนตรี
ประธานกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน
ข้าราชการพลเรือนดีเด่น และผู้มีเกียรติทุกท่าน

ผมมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งที่ได้มาเป็นประธานในพิธี
มอบเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติแก่ข้าราชการ
พลเรือนดีเด่น ประจำปี 2549 เนื่องในโอกาสวัน
ข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้เวียนมาบรรจบครบรอบปี
อีกรวาระหนึ่งในวันนี้

ข้าราชการพลเรือนดีเด่นทั้งหลายคือ
ผู้ที่ได้รับการคัดสรรผ่านกระบวนการคัดเลือก
อย่างเป็นระบบ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ได้
กำหนดไว้ เป็นผู้ที่ได้ประกอบคุณงามความดี
ประพฤติตนเป็นคนดี และเป็นแบบอย่างที่ดี
ทั้งต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ในขณะที่
เดียวกันก็เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนทั้งในด้าน
การครองตน ครองคน และครองงาน

รวมทั้งเป็นผู้ที่ได้เสียสละและอุทิศตนเพื่อราชการ
และประชาชนอย่างแท้จริงด้วย การที่ทุกคนได้รับ
การคัดเลือกให้เป็นข้าราชการพลเรือนดีเด่น จึงควร
มีความภาคภูมิใจและความยินดี ซึ่งผมต้องขอแสดงความ
ยินดีและชื่นชมในผลสำเร็จของท่านทั้งหลาย
ซึ่งได้เพียรทำงานปรากฏผลจนเป็นที่ประจักษ์และ
เป็นที่ยอมรับไว้ ณ โอกาสนี้ด้วยความจริงใจ

เราทุกคนต่างก็ทราบกันดีอยู่แล้วว่า การที่
ชาติบ้านเมืองของเราและสังคมของเราจะมีความ
เจริญก้าวหน้าและมีความร่มเย็นเป็นสุขได้นั้น
ปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญยิ่งก็คือ สังคมของเราจะ
ต้องมีบุคคลที่เสียสละ ทุ่มเทอุทิศตนทั้งกำลังกาย
กำลังใจ และการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง
ซื่อสัตย์สุจริต และตั้งมั่นอยู่ในคุณธรรมความดี โดย
เฉพาะข้าราชการซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรสำคัญที่จะ
ช่วยสร้างสรรค์สังคมไปสู่สังคมที่ติงาม หากได้ปฏิบัติ
ตนให้เป็นผู้นำหรือเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงาน
และการแก้ไขปัญหาในด้านต่างๆ แล้ว ก็เชื่อมั่นได้
ว่าประเทศจะมีความเจริญก้าวหน้าได้อย่างมั่นคง
และยั่งยืนตลอดไป


รัฐบาลตระหนักถึงเรื่องการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องคุณธรรมที่จะต้องนำมา ก่อนเป็นส่วนสำคัญ จึงได้ประกาศเจตนารมณ์ที่จะเสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขึ้นในระบบราชการ ทั้งในระดับตัวบุคคลและหน่วยงาน พร้อมทั้งได้กำหนดแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีว่าจะต้องประกอบไปด้วยหลักความโปร่งใส หลักความเป็นธรรม หลักความประหยัด และหลักความมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ข้าราชการได้นำไปปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จต่อการดำเนินงานของตนเองและส่วนราชการ และเพื่อที่จะยังประโยชน์ในการพัฒนาประเทศต่อไป

ปีพุทธศักราช 2550 นี้ เป็นปีมหามงคลที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเจริญพระชนมพรรษา 80 พรรษา และสมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์พระบรมราชินีนาถ ทรงเจริญพระชนมพรรษา 75 พรรษา จึงนับว่าเป็น

โอกาสดีที่ข้าราชการทั่วประเทศในฐานะที่เป็นผู้ทำงานแทนพระเนตรพระกรรณ จะได้พร้อมใจกันแสดงความจงรักภักดีด้วยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนดีเจริญรอยตามพระยุคลบาท ทำงานด้วยความรักในประชาชน และยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการพัฒนาประเทศ ตามแนวทางที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างและตามพระบรมราโชวาทที่ได้พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือนตลอดระยะเวลาอันยาวนานที่ผ่านมา

ในโอกาสนี้ ผมขอเป็นกำลังใจให้ทุกท่าน ได้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพทุกประการ พร้อมทั้งขออาราธนาสิ่งศักดิ์สิทธิ์ทั้งหลายที่ทุกท่านเคารพนับถือและขออัญเชิญพระบารมีปกเกล้าปกกระหม่อมแห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถ โปรดดลบันดาลประทานพรให้ทุกคนและครอบครัว ประสบแต่ความสุข ความเจริญ สามารถธำรงรักษาคุณงามความดี ตลอดจนชื่อเสียงเกียรติคุณที่ได้รับให้ยั่งยืนตลอดไป รวมทั้งให้มีกำลังใจ สติปัญญา เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์พัฒนาชาติบ้านเมืองให้เจริญสืบต่อไป





การจัดระเบียบการเงินส่วนบุคคล เพื่อมีความสุขอย่างพอเพียง

สุธรรม สงศิริ *

บทความเรื่องนี้มีจุดประสงค์ที่จะนำความรู้ เรื่องการบริหารจัดการการเงิน ของส่วนบุคคลที่ทุกคนที่ทำงาน มีรายได้ ควรจะต้องรู้และจัดระเบียบการเงินของตัวเองให้เหมาะสมกับสถานะภาพของตัวเอง ทั้งนี้ เพื่อป้องกันสภาพวิกฤตทางการเงิน มิให้เข้ามาทำลายหรือบั่นทอนชีวิต หรือความสุขของตัวเอง

ก่อนที่จะเข้าประเด็นหลักของเรื่องนี้ ผมขอยกความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตของปุถุชนกับเงินมาปูพื้นเป็นความรู้เบื้องต้นเสียก่อน เพื่อที่จะเข้าใจถึงภาพรวมของความสัมพันธ์ทางการเงิน กับ “คน” ตั้งแต่เกิดจนถึงตายว่าเป็นอย่างไร

จากการที่ได้เห็น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเงิน ตามช่วงชีวิตในระยะต่างๆ แล้วเราก็จะมาพูดถึงว่าในแต่ละช่วงนั้น เราจะบริหารจัดการกับเงินที่หามาได้อย่างไร

ช่วงชีวิตตั้งแต่แรกเกิดจนถึง 20+ ช่วงชีวิตตอนนี้ พ่อ-แม่ หรือ ผู้ปกครองเป็นผู้จ่ายเงินมาเลี้ยงดูในช่วงนี้นั้นก็คือ ค่าอาหาร เสื้อผ้า รักษาพยาบาล ค่าการศึกษา และค่าใช้จ่ายอื่นๆในการดำรงชีวิต ในช่วงนี้ถ้าจะมองไปอีกมุมมองหนึ่ง ก็อาจจะคิดไปว่าเป็นช่วงที่ “ขออิม” พ่อ - แม่ หรือ ผู้ปกครองมาใช้ก่อน โดยตั้งใจจะใช้คืนตอนที่ตัวเองทำงาน มีรายได้และพ่อ-แม่ หรือผู้ปกครองตอนวัยชรา

* อาจารย์ที่ปรึกษาของสถาบันส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ที่ปรึกษาธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ซึ่งไม่ได้ทำงานแล้ว หรืออาจจะมองอีกมุมหนึ่งว่า เป็นภาระทางครอบครัว ที่ทุกคนจะต้องรับผิดชอบต่อไป เมื่อถึงเวลาที่ตัวเองมาทำหน้าที่ผู้ปกครอง หรือ พ่อ-แม่ ของลูกต่อไป

ช่วงอายุ 21 - 30+ ช่วงนี้คือ การทำมาหากินจริงๆ คือ ทำมาได้เท่าไรมักจะใช้หมดไปกับการเลี้ยงชีวิตตัวเองไม่ว่าจะเป็นอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และค่าใช้จ่ายส่วนตัว อย่างไรก็ตามการออมทรัพย์ ประมาณ 10% ของรายได้ก็ควรจะเก็บไว้ เพื่อเหตุฉุกเฉิน

ช่วงอายุ 31 - 45+ ช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างความเป็นปึกแผ่นของครอบครัว การใช้เงินก็จะเป็นเรื่องจำเป็น เช่น การมีบ้านเป็นของตัวเอง มีรถ ส่งลูกเข้าเรียน และต้องเริ่มคิดถึงค่าใช้จ่ายต่างๆ ของสมาชิกในครอบครัว เช่น การศึกษาระดับมหาวิทยาลัย หรือ อาชีวะศึกษา และเริ่มจะมองเห็นปลายทางในชีวิตการทำงาน และจะต้องออมทรัพย์อย่างจริงจัง เพื่อเตรียมการเกษียณอายุหลังชีวิตการทำงานของคน

ช่วงอายุ 46 - 60 โค้งสุดท้ายของชีวิตการทำงานของคน ตอนนี้อย่างไรก็ตาม รายจ่ายของครอบครัวโดยเฉพาะเรื่องการส่งเสียลูก ก็คงจะหมดไป เงินที่ใช้จ่ายก็จะเกี่ยวกับความสุขของตัวเอง เช่น เดินทางท่องเที่ยว และที่สำคัญก็คือ การออมทรัพย์เพื่อใช้ตอนวัยทองหลังจากเกษียณอายุแล้ว

ช่วงอายุ 61 - 80+ ช่วงนี้จะเป็นการใช้เงินที่ออกมาเพื่อความสุขและดำรงชีวิตบั้นปลาย ซึ่งรายจ่ายสำคัญอีกอันหนึ่งก็คือ ค่ารักษาพยาบาล นอกเหนือไปจากที่ได้รับการคุ้มครองจากโครงการเกษียณอายุจากที่ทำงานของตน นอกจากนั้นก็อาจจะใช้จ่ายเงิน เพื่อความสุขของตัวเองและคู่ชีวิตในบั้นปลายช่วงสุดท้ายของชีวิต

■ **ในระยะแรก** คือ ตั้งแต่เกิดจนถึงอายุประมาณ 20 กว่า หรือ จบการศึกษานั้น ช่วงนี้เป็นช่วงที่ไม่มีรายได้ แต่ต้องพึ่งพา พ่อ-แม่ หรือ ผู้ปกครองที่มีอุปการคุณ เป็นคนให้สแตนด์บาย การจัดการ การเงินตอนนี้ จะทำได้ก็คือ พยายามใช้อย่างประหยัดและใช้จับจ่ายใช้สอยในสิ่งที่จำเป็นแก่ชีวิตในวัยเรียนให้เหมาะสมกับสภาพของเงิน และต้องรู้จักใช้เงินให้ตรงกับงบประมาณที่ พ่อ-แม่ ได้ตั้งไว้ พร้อมกันนี้ ถ้าได้เงินมาจากการ

ทำงานพิเศษหรือเป็นของขวัญในโอกาสต่างๆ ก็ควรจะเริ่มการมีวินัยในการออมทรัพย์ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป โดยเอาเข้าบัญชีออมทรัพย์กับธนาคารไว้ ฉะนั้น การจัดการกับเงินในช่วงนี้ ก็คือ ใช้อย่างประหยัดภายใต้งบที่ พ่อ-แม่ ได้ตั้งไว้ และออมทรัพย์ที่ได้มาและเหลือจากการใช้จ่ายและเงินที่ออมไว้นี้อาจจะนำมาช่วยเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งตอนเรียนมหาวิทยาลัยก็ได้

■ **ช่วงต่อไปของชีวิต** คือ ช่วงตอน 21 จนถึง 30 กว่า เป็นช่วงที่เรียกว่า เริ่มทำมาหากิน หลังจากจบการศึกษาแล้วตอนนี้ เงินเดือนที่ได้จากการทำงานในระยะนี้ก็มักจะพอเพียงกับรายจ่ายส่วนตัว เรียกว่า หามาได้เท่าไรก็มักจะเป็นค่าใช้จ่ายของตัวเองในเรื่อง อาหาร ที่อยู่อาศัย เสื้อผ้า และค่าใช้จ่ายส่วนตัวต่างๆ การจัดการกับเงินที่ได้มาในตอนนี้ ก็จะต้องมีระเบียบกับการใช้จ่ายให้เหมาะกับรายได้ที่ได้มา สิ่งที่ต้องทำในตอนนี้คือ การตั้งงบประมาณค่าใช้จ่ายให้เหมาะสมและลงตัวตามความจำเป็น แต่สิ่งแรกที่ต้องทำหลังจากเงินเดือนออก ก็คือการนำรายได้ส่วนหนึ่งอย่างน้อยควรจะเป็น 10% ของเงินเดือน เข้าบัญชีออมทรัพย์ไว้ก่อนที่จะจับจ่ายใช้สอยในเรื่องอื่น และเรื่องนี้เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการสร้างวินัยทางการจัดการกับเงินของตัวเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในชีวิตของตัวเองในการบริหารจัดการกับเงินของตัวเองและของครอบครัวต่อไปในอนาคต ฉะนั้นการจัดการกับการเงินในช่วงนี้ก็คือ ออมไว้อย่างน้อย 10% ของรายได้

การออมทรัพย์ในตอนนี้ นั้น เป็นการออมเพื่อใช้จ่ายในเหตุฉุกเฉิน หรือการซื้อหา เรื่องจำเป็นของชีวิต เช่น รถเครื่องใช้ประจำบ้าน เช่น เฟอร์นิเจอร์ หรือการเจ็บไข้ได้ป่วย รวมทั้งอุบัติเหตุต่างๆ ที่ต้องใช้เงินนอกเหนือจากงบประมาณที่ตั้งไว้ เรื่องสำคัญอีกเรื่องหนึ่งก็คือ ต้องรู้จักการมีวินัยในการใช้ Credit Card ซึ่งแน่นอน หลักจากที่เริ่มมีเงินฝากไว้ในบัญชีออมทรัพย์แล้ว ธนาคารก็จะเสนอให้ใช้บัตรเครดิตของธนาคารโดยตั้งวงเงินสินเชื่อไว้ก่อนหนึ่ง ซึ่งก็

สามารถสมัครกับธนาคารที่สนใจได้โดยไม่ต้องไปยื่นใบสมัคร
แต่ก็มีข้อควรระวังเรื่องดอกเบี้ยที่สูงเกินไปหรือค่าธรรมเนียม
ที่แพงเกินไปก่อนสมัครด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ การใช้จ่าย
ที่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้ก็เป็นเรื่องที่ต้องระวังด้วย เพราะ
ถ้าใช้จ่ายเกินงบที่ตั้งไว้ ก็จะทำให้เงินออมที่ออมไว้
นั้นลดลงไปด้วยได้ ฉะนั้นการใช้จ่ายในช่วงนี้ ควรจะ
ใช้จ่ายอย่างประหยัดและออมเงินไว้ก่อนจะใช้จ่ายในเรื่อง
อื่น ๆ และเรื่องนี้เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการสร้าง
วินัยทางการจัดการกับเงินของตัวเอง ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญ
ในชีวิตของตัวเองในการบริหารจัดการกับเงินของตัวเอง
และของครอบครัวต่อไปในอนาคต ฉะนั้นการจัดการกับ
การเงินในช่วงนี้ก็คือ ออมไว้อย่างน้อย 10% ของรายได้



เป็นจำนวนหมื่นขึ้นไป โดยให้ผ่อนชำระได้ประมาณ 10% ของยอดสินเชื่อที่ใช้ไป และเรื่องนี้ก็เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องระมัดระวังเป็นอย่างมาก เพราะ Credit Card นั้น ให้ความสะดวกในการซื้อสินค้า โดยไม่ต้องนำเงินสดมาจ่าย แต่ต้องอย่าลืมว่า ทุกอย่างที่เราใช้จ่ายนั้น ต้องมีงบประมาณที่เราตั้งไว้ หรือใช้งบประมาณที่เก็บไว้เพื่อเรื่องนี้ ถ้าใช้ซื้อโดย Credit Card ก็ต้องรีบจ่ายทั้งหมดทันที โดยถอนมาจากรายจ่ายหรืองบออมทรัพย์อย่างใดอย่างหนึ่ง ที่ควรจำก็คือ จงอย่าเป็นหนี้โดยไม่มี ความจำเป็นแต่อย่างใด และเรื่องนี้ เป็นปัญหาใหม่ของคนในวันนี้ เป็นจำนวนมาก เพราะถ้าเป็นหนี้ Credit Card เกินตัวแล้ว หนี้สินวันนี้จะเป็นตัวถ่วงมิให้สามารถซื้อหา ของที่จำเป็นของชีวิตต่อไปในอนาคต เช่น บ้าน และรถ เป็นต้น คำแนะนำในช่วงนี้ก็คือ

1. ออมทรัพย์

2. ตั้งงบประมาณให้ลงตัวกับรายได้

3. มีวินัยทางการใช้สินเชื่อโดยเฉพาะบัตรเครดิต ถ้าไม่จำเป็นแล้ว อย่ารูด Card เป็นอันขาด

■ **ช่วงต่อไปของชีวิตคือ** ช่วงอายุ 30 กว่า จนถึงประมาณ 45+ ช่วงนี้เป็นช่วงของการสร้างครอบครัวหรือสร้างตัวเองให้เกิดความมั่นคงแก่ครอบครัวในช่วงนี้คนส่วนมากก็จะแต่งงาน มีลูก มีบ้านเป็นของตัวเอง และมีของใช้ที่จำเป็นเพื่อความ สะดวกสบายของชีวิต เช่น รถยนต์ และของใช้ภายในบ้าน เงินที่ได้ออมไว้ตั้งแต่เริ่มทำงานมากก็จะถูกนำมาใช้ในการดาวน์บ้าน หรือดาวน์รถยนต์ (หรือมอเตอร์ไซด์) ฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่า การออมทรัพย์นั้น มีเป้าหมายและเหตุผลทุกระยะในชีวิต เงินที่ได้ ออมมานั้น จะถูกนำมาใช้ให้ตรงกับเป้าหมายที่ได้ ตั้งไว้ในช่วงนี้ ค่าใช้จ่ายต่างๆ จะเป็นช่วงที่สูงที่สุดในชีวิต เพราะลูกๆ กำลังเรียนหรือเริ่มเข้ามหาวิทยาลัย บ้านและรถก็ต้องผ่อน รวมทั้งค่าใช้จ่ายของสมาชิก ในครอบครัวและรายจ่ายประจำภายในบ้านอีกด้วย ถึงตอนนี้เราคงนึกได้ว่านี่คือ ความรับผิดชอบของ พ่อ-แม่ ที่ต้องเลี้ยงดูลูกเหมือนกับที่เราได้รับการ

เลี้ยงดูจาก พ่อ-แม่ มาและอาจจะเรียกได้ว่าเป็น พันธะทางจิตใจที่ผูกพันกับครอบครัวมาตลอดชีวิต ของความเป็นมนุษย์ของเรา เรื่องที่สำคัญอีกเรื่อง หนึ่ง ในช่วงนี้ก็คือ การมีหลักประกันความมั่นคงของ ครอบครัวนั้น คือ ถ้าเกิดอุบัติเหตุ ทำให้พ่อบ้านหรือ แม่บ้านต้องจากไปก่อนด้วยเหตุอันควร เรามีหลัก ประกันอะไร ที่จะทำให้ครอบครัวสามารถอยู่ต่อไปได้ ในระดับของความเป็นอยู่แบบเดียวกัน นั่นก็คือ ยังมี บ้านอยู่เหมือนเดิม ลูกๆ ก็ยังได้รับการศึกษา เหมือนเดิม จนกว่าจะจบการศึกษาออกไป หลักประกันที่จะ ค้ำครอบครัวไว้ให้ได้รับผลกระทบจากการจาก ไปของ พ่อหรือแม่ ก็คือ **การทำประกันชีวิตของ ทั้งสองคนไว้** เพื่อให้ความคุ้มครองครอบครัวให้ ประสบกับปัญหาเรื่องการเงิน ถ้า พ่อหรือแม่ต้อง จากไปก่อน (Premature Death) เรื่องนี้ผมเห็น ตัวอย่างมากมาย แต่คนส่วนมากกลับไม่คิดถึงเรื่องนี้ เพราะคิดว่าการประกันชีวิต คือการเสียเงินเปล่า ผมขอให้คำอธิบายว่า เงินค่าประกันชีวิตที่เราจ่าย ทุกๆ เดือนนั้น เหมือนกับการประกันภัยรถยนต์หรือ บ้านว่าเกิดอุบัติเหตุขึ้นมา เราก็จะได้รับการทดแทน มาให้ เพื่อมิให้เราเดือดร้อนหรือคนอื่นเดือดร้อน การประกันชีวิตเป็นการสร้าง**ภูมิคุ้มกัน**ให้ครอบครัว ซึ่งเป็นหลักข้อหนึ่งในเศรษฐกิจพอเพียง ผมขอยก ตัวอย่างโฆษณาในโทรทัศน์เรื่องน้องฮ้องเต้กำพำร่า พ่อ แต่ครอบครัวก็สามารถอยู่ต่อไปได้ในระดับเดิม จะขาดไปก็เพียงแค่คุณพ่อของน้องฮ้องเต้เท่านั้น เรื่องนี้ผมขอย้ำว่า **จำเป็นมาก**สำหรับครอบครัวที่กำลังอยู่ระหว่างการสร้างตัว ส่งเสียลูกและสร้าง ความเป็นบึกแผ่นให้ครอบครัวและตัวเอง เพราะไม่ว่า อะไรจะเกิดขึ้นครอบครัวจะได้รับความคุ้มครองให้มี ชีวิตต่อไป โดยไม่เปลี่ยนแปลง จะมีก็แต่ความคิดถึง บุคคลที่จากไปเท่านั้น และจะรำลึกถึงบุญคุณที่ผู้จาก ไปได้บริหารจัดการ เรื่องการเงินของครอบครัวอย่าง รอบคอบ รวมทั้งการทำประกันชีวิต เพื่อมิให้ ครอบครัวเดือดร้อนในกรณีที่เกิดอุบัติเหตุจนถึงแก่ ชีวิต ฉะนั้นการบริหารจัดการ การเงินในตอนี้ ซึ่งมี

รายรับเพิ่มขึ้นจากการก้าวหน้าในหน้าที่การงานก็จะ
ต้องกำกับการใช้จ่ายดังนี้

1. ออมทรัพย์เพื่อค่าใช้จ่ายฉุกเฉินและเกษียณอายุ
2. ตั้งบัญชีงบประมาณค่าใช้จ่ายทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นค่าผ่อนบ้าน ผ่อนรถ ค่าการศึกษาลูกหรือค่าใช้จ่ายส่วนตัวรวมทั้งค่าใช้จ่ายทางสังคมและเพื่อความสุขของครอบครัวเช่น การพักผ่อนหย่อนใจ เป็นต้น และรายจ่ายจะต้องลงตัวกับรายรับเสมอ
3. มีประกันชีวิตเพื่อคุ้มครองครอบครัว ถ้าเกิดมีการตายไปก่อนเวลาอันควร ทั้งนี้รวมทั้งการประกันสุขภาพของสมาชิกในครอบครัวอีกด้วย
4. เริ่มออมลงทุนให้มีวินัยทางการเงิน เพื่อเป็นนิสัยตั้งแต่ต้น
5. ควรปรึกษาผู้ให้คำแนะนำในการลงทุน ถึงเรื่องการออมทรัพย์เพื่อใช้จ่ายตอนเกษียณอายุแล้วนั้น มีอะไรบ้างที่จะให้ผลตอบแทนดี และมีความเสี่ยงในอัตราที่รับได้ ทั้งนี้เพื่อผลของการกองเงยของเงินออมทรัพย์ ตามโอกาสที่เปิดให้ เช่น กองทุนรวม พันธบัตร หรือตลาดหุ้น ถึงช่วงนี้องค์กรที่ทำงานอยู่ด้วยอาจจะไม่มีโปรแกรมพิเศษเพื่อการเกษียณอายุให้แกพนักงาน ซึ่งก็ควรจะร่วมทำด้วย เพื่อเพิ่มความมั่นคงให้กับตัวเอง ในช่วงวัยทอง การลงทุนนั้นอาจจะรวมไปถึงอสังหาริมทรัพย์หรือธุรกิจอื่นๆ ก็ได้เป็นการเพิ่มสถานภาพทางการเงินของตนเองให้ขยายกว้างและรับโอกาสความเจริญทางเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วย

■ ช่วงต่อไปของชีวิต คือ อายุประมาณ 46 ถึง 60 ตอนนีเรียกว่าเป็นโค้งสุดท้ายของการทำงานหารายได้ มาเลี้ยงครอบครัว ชีวิตในช่วงนี้รายจ่ายควรจะลดลงและการออมทรัพย์เพื่อใช้ตอนเกษียณก็ควรจะเพิ่มมากขึ้น เพราะ ลูกๆ ก็ควรจะจบการศึกษาแล้วและออกทำงานเลี้ยงตัวเองเป็นการตั้งต้นวัฏจักรของชีวิตมนุษย์ทำงานอีกครั้งหนึ่ง บ้านก็ควร

จะผ่อนหมดแล้วรวมทั้งค่าผ่อนส่งอื่นๆ เช่น รถเฟอร์นิเจอร์ รวมทั้ง Credit Card (ถ้ามี) หรือถ้ามีหนี้สิน อื่นๆ จะต้องผ่อนให้หมดในช่วงนี้ มิฉะนั้นจะกลายเป็นปัญหาด้านการเงินในการดำรงชีวิตในวัยทอง ซึ่งควรจะเป็นวัยที่หาความสุขในบ้านปลายของชีวิต หลังจากที่เหน็ดเหนื่อย กับการทำงานสร้างตัวและครอบครัวมาตลอด การจัดการการเงินในตอนนี้ ซึ่งเป็นช่วงที่มีรายได้สูงสุดจากการทำงาน และรายจ่ายอื่นๆ ก็ลดน้อยลง ดังนั้น เราควรจะให้ **ความสนใจในเรื่องการออมทรัพย์และการลงทุนเพื่อใช้จ่ายในวัยทอง คำแนะนำในช่วงนี้ คือ**

1. ออมทรัพย์และลงทุนที่มีความเสี่ยงน้อย
2. ปลดภาระหนี้สินทุกอย่างให้จบก่อนเกษียณอายุ ทั้งนี้รวมทั้ง Credit Card (ถ้ามี) เงินกู้ Line of Credit จากธนาคารหรือสถาบันการเงินต่างๆ เมื่อเราหยุดทำงานมีรายได้แล้ว เราไม่ควรจะมีหนี้สินอีกต่อไป
3. ปรึกษากับผู้ให้คำแนะนำในเรื่องการลงทุน (ที่ดี และเชื่อถือได้) และการออมทรัพย์เพื่อใช้ตอนเกษียณอายุ เพื่อได้รับผลตอบแทนที่ดีและมีความเสี่ยงน้อย

■ **วัยทองตั้งแต่ 60 ขึ้นไป** ช่วงนี้รายได้จากการทำงานก็จะสิ้นสุดลงพร้อมกับการเกษียณอายุ รายได้ที่จะเข้ามาคือ เงินบำนาญ และเงินสะสมออมทรัพย์เพื่อ Retirement นั้น ก็จะเข้ามาแทนที่ แต่จำนวนก็จะน้อยกว่าประเด็นที่ผมอยากชี้ให้เห็นก็คือ ถ้าเราต้องการจะดำรงคุณภาพและระดับของการครองชีพให้อยู่ในระดับเดียวกันกับตอนที่เราทำงานอยู่ เราควรจะมีรายได้จากบำนาญและเงินออมทรัพย์ให้ได้อย่างน้อย **60% ของเงินเดือนครั้งสุดท้าย** ที่คุณได้รับก่อนเกษียณอายุ ทั้งนี้ค่าใช้จ่ายในครอบครัวก็ยังมีอยู่ สิ่งที่จะลดลงคือ ภาระหรือหนี้ทางสังคม รวมทั้งค่าใช้จ่ายในการออกไปทำงานทุกๆ วัน เช่น ค่าน้ำมันรถ ค่าเสื้อผ้า รวมทั้งรายจ่ายจิปาถะที่เกี่ยวข้องกับการออกไปทำงาน รวมทั้งสังคมในหมู่เพื่อนร่วมงานด้วยกัน

ค่าใช้จ่ายตอนนี้ก็ควรจะเป็นการพักผ่อนหย่อนใจกัน เช่น การท่องเที่ยว ซื้อทัวร์ไปเที่ยวต่างประเทศบ้าง ตามศักยภาพของแต่ละบุคคลและจำนวนเงินที่ได้สะสมไว้ ตั้งแต่หนุ่ม สาว เพื่อเอาเงินมาใช้ในช่วงนี้ และนี่ก็เป็นประเด็นที่สำคัญ ที่ผมอยากจะฝากไว้กับผู้ที่ยังอยู่ในวัยฉกรรจ์ว่า คุณเตรียมตัวที่จะเกษียณอายุอย่างไร? จะมีเงินใช้พอไหม? ถึงช่วงนี้ลูกๆ ของคุณซึ่งพอจะมีความมั่นคงในชีวิตบ้าง ก็คงจะเข้ามาช่วยดูแลค่าใช้จ่ายของคุณบ้าง (ถ้าคุณทำเป็นตัวอย่าง โดยการดูแลพ่อ-แม่ ของคุณตอนท่านเกษียณอายุ และอยู่ในวัยชรา) แต่ก็อย่าหวังอะไรมากนัก จงหวังพึ่งเงินออมทรัพย์ของตนเอง นั้นแหละ แน่นอนที่สุดค่าใช้จ่ายในตอนนี้จะเพิ่มขึ้นมากก็คือรายจ่ายเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ และการรักษาพยาบาล ฉะนั้นการประกันสุขภาพจะต้องมีโดยตลอด ส่วนการประกันชีวิตนั้น ก็หมดความจำเป็น แต่การประกันสุขภาพยังต้องมีอยู่ และจะเพิ่มความสำคัญมากขึ้นในตอนวัยชรา

ในช่วงบั้นปลายชีวิตนั้น การบริหารจัดการเรื่องการเงินนั้น ก็ยังมีความละเอียดอ่อนและรอบคอบในบางเรื่อง คือ

1. คำนวณดูทรัพย์สินทั้งหมดว่ามีพอใช้อย่างสบายตามอัตราภาพจนตลอดชีวิตของทั้งสองคน
2. ทารือกับผู้ให้คำแนะนำเรื่องการเงินในลักษณะของบัญชีเงินฝาก เพื่อให้มีความคล่องตัวเมื่อถึงคราวต้องการใช้
3. การลงทุนนั้นจะมีความเสี่ยงไม่ได้เลยหรือถ้าอยากจะทำเสี่ยงอะไรก็ต้องเป็นจำนวนน้อยที่สุด เพราะถ้าสูญเสียไปเราจะไม่มีเวลาที่จะรอการฟื้นตัวอีกต่อไป
4. จัดการเรื่องพินัยกรรม (Last Will and Testament) ว่าหลังจากที่จบปิดฉากชีวิต ของตัวเอง และคู่ชีวิตแล้วทรัพย์สินสมบัติที่เหลือนั้นจะยกให้ใครเรื่องนี้ควรปรึกษานายความที่ชำนาญในเรื่องนี้โดยเฉพาะ
5. การใช้จ่ายก็ยังต้องรักษาวินัยไว้อย่างเดิม โดยให้รายจ่ายนั้น ลงตัวกับรายรับประจำเดือนที่ได้

รับจากบำนาญ และเงินสะสมรวมทั้งการถอนมาใช้ประจำเดือนที่ได้ตั้งไว้

จากการชี้แนะให้เห็นถึงการจัดระเบียบการจัดการการเงินกับบุคคล ตามช่วงระยะต่างๆ ของชีวิตว่าจะต้องจัดการอย่างไรจึงจะมีชีวิตอยู่อย่างพอเพียงกับอัตภาพของคน อย่างไรก็ตาม วิกฤตทางการเงินอาจจะเกิดขึ้นได้จากอุบัติเหตุหรือเหตุการณ์ที่มีได้คาดหวังไว้ก็อาจเกิดขึ้นได้ เราอาจใช้เครื่องมือ หรือวิธีการต่างๆ มาช่วยแก้ไขปัญหา เช่น

1. จัดทำ Secured Line หรือ Unsecured Line of Credit จากธนาคารพาณิชย์ในระหว่างที่ยังทำงานอยู่และนำเงินมาแก้ปัญหาทางการเงินของตน และกำหนดการใช้คืน อย่างมีระเบียบและให้จ่ายคืนหมดให้เร็วที่สุด
2. ถอนเงินที่ออมไว้มาใช้แก้วิกฤต
3. ขายทรัพย์สิน เช่น ทอง เพชร ซึ่งถือว่าเป็นการออมทรัพย์หรือสะสมทรัพย์สินอย่างหนึ่งหรือทรัพย์สินอื่นๆ มาใช้แก้ปัญหาทางการเงิน
4. ขอกู้จากกองทุนออมทรัพย์เพื่อประกันชีวิตหรือ เพื่อเกษียณอายุ (ถ้ามี) และใช้คืนตามกำหนดอย่างเร็วที่สุด
5. ขอยืมจากบุคคลที่ใกล้ชิด และยินดีจะช่วยเหลือ
6. ปรึกษาทารือกับผู้ให้คำแนะนำเรื่องการเงิน เพื่อขอคำแนะนำที่เหมาะสมกับตน ในการแก้ปัญหากการเงินที่เกิดขึ้น
7. ถ้าวิกฤตเกิดจากมีหนี้สินมากที่จะจ่ายให้ได้ก็ควรปรึกษากับธนาคารเพื่อรวมหนี้ (Consolidated Loan) ทั้งหมดเข้าสู่ระบบเดียว และขยายเวลาการผ่อนหนี้ให้ยาวขึ้น เพื่อจะได้จ่ายประจำเดือนให้น้อยลง จะได้ผ่อนคลายความกดดันและปรับตัวได้ในการแก้วิกฤตของตัวเอง



■ สุชาติ เวโรจน์*

มีคำกล่าวเตือนใจสำหรับหัวหน้างาน ในหนังสือ The Big Boss ที่เขียนโดย ศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ ว่า “ไม่มีสิ่งใดที่จะทำให้ลายอำนาจของหัวหน้า ได้เร็วกว่าความล้มเอียง”

ผมว่าคำกล่าวเช่นนี้เป็นสังขรณ์ที่หัวหน้าทุกคนพึงสำเหนียก เพราะความรู้สึกว่าหัวหน้าล้มเอียงจะส่งผลให้ลูกน้องหมดความนับถือและลูกน้องหลายคนจะเปลี่ยนมาเป็นศัตรู สุดท้ายถ้าแก้ไขไม่ได้ หัวหน้าคนนั้น อาจหมดอนาคตในหน้าที่การงานนั้นได้

คำว่า “ล้มเอียง” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลความหมายว่า “เข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งโดยไม่วางตัวเป็นกลางหรือไม่เที่ยงธรรม” เรามักใช้คำว่าล้มเอียงคู่กับคำว่า “อคติ” โดยจะใช้แทนที่กันอยู่เสมอ ซึ่งตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน แปลความหมายของ “อคติ” ว่าเป็นความล้มเอียง ซึ่งมี 4 อย่าง คือ

- ฉันทาคติ คือ ล้มเอียงเพราะรักใคร่ชอบพอ
- โทษาคติ คือ ล้มเอียงเพราะโกรธ
- ภยาคติ คือ ล้มเอียงเพราะกลัว
- โมหาคติ คือ ล้มเอียงเพราะโง่เขลา

สรุปได้ว่า ล้มเอียงหรืออคติ เป็นลักษณะที่ไม่พึงประสงค์โดยเด็ดขาดสำหรับบุคคลผู้มีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กับคน โดยเฉพาะผู้ที่เป็หัวหน้างานซึ่งต้องมีหน้าที่ในการดูแลความเจริญก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม

เรื่องหัวหน้าล้มเอียงนี้ อาจพูดได้ว่าเป็นปัญหาโลกแตก เพราะเป็นปัญหาที่ยุงเหยิงมาแต่ครั้งโบราณาแล้ว รวมทั้งเป็นปัญหาที่ไม่ว่าชาติไหนภาษาไหนเจอกับปัญหาเหล่านี้ทั้งนั้น ผู้มีอำนาจในการปฏิรูปราชการของหลายประเทศ จึงพยายามหาหนทางแก้ปัญหานี้

* รองเลขาธิการสำนักงานศาลปกครอง

ดูอย่างพระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง พ.ศ. 2539 ซึ่งเป็นกฎหมายที่กำหนดขั้นตอนการเตรียม และการดำเนินการออกคำสั่งทางปกครองของหน่วยงานของรัฐที่เราลอกมาจากประเทศเยอรมัน ซึ่งกฎหมายฉบับนี้ หลายๆ ประเทศในยุโรปที่มีระบบกฎหมายปกครองที่พัฒนาแล้ว เช่น ออสเตรีย สเปน เดนมาร์ก ก็ถึงขนาดเลียนแบบเอามาเป็นกฎหมายกลางของตนเอง คนเขียนกฎหมายฉบับนี้คงจะรู้ดีถึงพิษภัยของความลำเอียงเลยเขียนกฎหมายป้องกันมิให้เกิดความลำเอียงหรืออคติในเวลาพิจารณาออกคำสั่งทางปกครองว่า ห้ามผู้ที่เป็นคู่กรณี คู่หมั้น คู่สมรส หรือญาติกัน รวมทั้งผู้ที่ไม่เป็นกลาง เพราะมีสภาพร้ายแรงอันอาจทำให้การพิจารณาทางปกครองไม่เป็นกลาง เช่น โกรธกัน เป็นศัตรูกัน มาเป็นผู้พิจารณาออกคำสั่งทางปกครอง เพราะเกรงว่าคนเหล่านี้จะมีความลำเอียง จนทำให้ความเป็นกลางเสียไป ดังจะดูได้จาก มาตรา 13 และ มาตรา 16 ของกฎหมายดังกล่าว

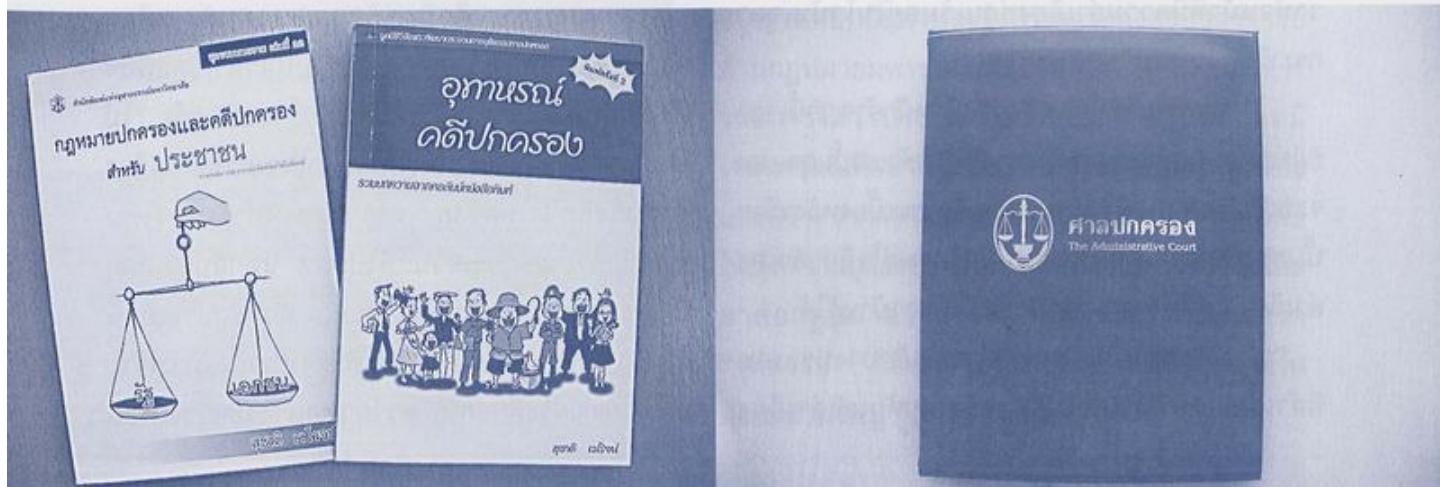
ด้วยเหตุที่ความลำเอียงมันเป็นเรื่องในใจคน บางครั้งความลำเอียงจึงดูได้ยากมาก เพราะหัวหน้าที่มีความลำเอียงซ่อนเร้นอยู่ในใจนั้น ร้อยทั้งร้อยไม่มีใครประกาศให้ชาวบ้านรับรู้หรือกว่าตัวเองลำเอียง ซึ่งผู้มีหน้าที่ตรวจสอบการใช้อำนาจ เช่นศาลปกครองจึงทำได้อย่างมากก็เพียงดูพฤติกรรมที่แสดงออกภายนอกว่าหัวหน้าเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมกับลูกน้องหรือไม่เท่านั้น ซึ่งต้องอาศัยการตรวจสอบจากการกระทำคล้ายหลัก “กรรมเป็นเครื่องชี้เจตนา” ในกฎหมายอาญา

การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมนี้ ก็คือ ความอยุติธรรม (Injustice) อย่างหนึ่ง โดยจะเห็นได้จาก คำกล่าวของ Aristotle นักปราชญ์การเมืองชาวกรีก ที่บอกว่า “ความอยุติธรรมย่อมบังเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่เหมือนกันได้รับการปฏิบัติแตกต่างกันและในขณะที่เดียวกันสิ่งที่แตกต่างกันได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน” (Injustice arise when equals are treated unequally, and also when unequals are treated equally)

เมื่อการเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมซึ่งมีสาเหตุส่วนหนึ่งมาจากความลำเอียงเป็นมูลเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้การผดุงความยุติธรรมต้องเสียไป ฉะนั้นในมาตรา 9 ของพระราชบัญญัติจัดตั้งศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง พ.ศ.2542 จึงได้บัญญัติให้ศาลปกครองมีอำนาจเพิกถอนคำสั่งเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือยุติการกระทำของเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันมีลักษณะที่กฎหมายเรียกว่า “เลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรม”

ลองดูตัวอย่างการเลือกปฏิบัติแบบไม่เป็นธรรมในคำพิพากษาศาลปกครองสูงสุด คดีหมายเลขแดงที่ อ.30/2549 เรื่องการใช้ดุลพินิจออกคำสั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนข้าราชการ 6 ราย ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือน ครั้งที่ 2 วันที่ 1 ตุลาคม 2545 ของโรงเรียนแห่งหนึ่ง ซึ่งผู้มีอำนาจเสนอให้เลื่อน 1 ชั้น 3 ราย 0.5 ชั้น 3 ราย กรณีผู้ฟ้องคดีได้รับการเลื่อนเงินเดือนเพียง 0.5 ชั้น แต่หัวหน้าผู้ประเมินไม่สามารถอธิบายเหตุผลให้มีน้ำหนักชัดเจนน่าเชื่อถือได้ว่าทำไมได้เลื่อน 1 ชั้นนั้นเป็นเพราะอะไร

ผลงานบางส่วนของผู้เขียน



เรื่องนี้ศาลเห็นว่าการที่หัวหน้าผู้บังคับบัญชาให้เหตุผลในการประเมินว่า แม้ผู้ฟ้องคดีจะมีคะแนนประเมินอยู่ในเกณฑ์ดีแต่ไม่อุทิศเวลาให้งานราชการจึงต้องให้ 0.5 ชั้นนั้น ศาลไม่อาจรับฟังได้อย่าง สมเหตุสมผล เพราะผู้ฟ้องคดีกลับได้คะแนนประเมินจากหัวหน้าในข้อนี้ 10 คะแนนเต็ม

รวมทั้งที่หัวหน้าอ้างว่า ผู้ฟ้องคดีลาจก 6 ครั้ง ก็ไม่ได้ผิดหลักเกณฑ์ว่าลาบ่อยครั้ง เพราะหลักเกณฑ์ที่ถือว่าลาบ่อยคือต้องลาเกิน 6 ครั้ง

อีกทั้งเมื่อพิจารณาบัญชีของผู้ที่หัวหน้าเลื่อนเงินเดือนให้ 1 ชั้น ปรากฏว่ามี 2 ราย ที่ให้เหตุผลว่ามีผลงานประจักษ์ เพราะได้รับเกียรติบัตรตั้งแต่ปี 2544 ซึ่งที่ถูกต้องกรณีนี้ควรได้ 1 ชั้น ตั้งแต่ปี 2544 มิใช่ 2545 ในขณะที่ข้าราชการ 1 ราย มีผลงานดี ได้เกียรติบัตรปี 2545 แต่กลับถูกเสนอให้เลื่อนเพียง 0.5 ชั้น!

ฉะนั้น ศาลจึงเห็นว่า การประเมินและเหตุผลในการเลื่อนขั้นเงินเดือนจึงเป็นไปโดยไม่ชอบด้วยหลักเกณฑ์คำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนจึงไม่ชอบ ศาลเพิกถอน

นี่เป็นตัวอย่างของการที่หัวหน้าประเมินแบบไม่มีเหตุผล ทำให้เกิดการเลือกปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมกับลูกน้อง ซึ่งเมื่อดูจากพฤติกรรมแล้ว จะมีมูลเหตุมาจากความลำเอียงหรือไม่ คงตอบยากเพราะตอนประเมินตัวหัวหน้าผู้ประเมินไม่ได้มีการป่าวประกาศให้ทราบ ว่าตัวเองจะลำเอียง

การเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมนี้ หากเกิดจากความลำเอียงของหัวหน้าจริงๆ ก็คงน่าหนักใจสำหรับคนเป็นลูกน้อง คนที่ไม่เคยโดนกับตัวเองคงไม่รู้หรอกว่าหัวหน้าที่มีความลำเอียงซ่อนเร้นอยู่ในใจนั้นเวลากระทำต่อเรานั้นเจ็บแสบขนาดไหน

เคยมีคนเล่าให้ผมฟังว่า หัวหน้าจำพวกนี้เวลาอยู่ต่อหน้าสาธารณชนจะวางมาดให้รู้ว่าตัวเองนั้นสุดแสนจะทรงไว้ซึ่งความเป็นธรรม แต่พฤติกรรมเบื้องหลังจริงๆ นั้นตรงกันข้าม คนประเภทนี้มักรู้อยู่แกล้งใจดีว่าตัวเองลำเอียง แต่คิดว่าสามารถปกปิดมิให้ชาวบ้านรู้ได้

นอกจากนี้ผมเคยพบหัวหน้าอีกบางประเภทที่ลำเอียงโดยที่ตัวเองไม่รู้ตัวจริงๆ ว่าตัวเองลำเอียง

ด้วยเหตุที่ความลำเอียงมันซ่อนอยู่ใต้จิตสำนึก (Subconscious) เช่น หัวหน้าบางคนนิสัยชอบโปรดปรานเด็กสาว ๆ สวย ๆ ทำให้พลอยมองทุกสิ่งทุกอย่างที่ลูกน้องสาวสวยปฏิบัติเป็นเรื่อนำเอ็นดูไปหมด แบบนั้นเขาเรียกว่า “หลง” ชนิดที่เรียกว่าฉันทาคตินั้นแหละ คือลำเอียงเพราะชอบความสวย ความสาวโดยที่ไม่รู้ตัวว่าตัวเองลำเอียง เวลาประเมินความดีความชอบจึงลำเอียงเข้าข้างโดยคิดว่าตัวเองมีความเป็นธรรม ฉะนั้นใครสาวใครสวยเจอหัวหน้าประเภทนี้รับรองได้ทีทุกคน

นักจิตวิทยาบอกว่า เหตุที่หัวหน้าประเภทนี้ส่วนใหญ่ไม่รู้ตัวว่าลำเอียงเพราะกลไกทางจิตโดยปกติของมนุษย์มักจะปรับตัวโดยอัตโนมัติ ในกรณีนี้ที่ตัวเองเจอกับ “คน” ที่ตัวเอง “ชอบ” หรือ “ไม่ชอบ” และด้วยเหตุที่คนที่เป็นลูกน้องเวลาทำงานมักจะมีทั้งส่วน “ดี” และส่วน “เลว” ทั้งในแง่ผลงานและพฤติกรรมปนเปกันไปหมด ซึ่งถ้าเป็นกรณีคนที่หัวหน้าชอบ นักจิตวิทยาอย่างอาจารย์ ดร.เสรี วงษ์มณฑา เคยบอกว่า กลไกทางจิตของหัวหน้าประเภทนี้มักจะ

“เลือก” สนใจ เฉพาะส่วนที่ “ดี”

“เลือก” รับฟัง เฉพาะส่วนที่ “ดี”

“เลือก” ตีความหมาย เฉพาะส่วนที่ “ดี”

“เลือก” จดจำ เฉพาะส่วนที่ “ดี”

แต่ถ้าเป็นกรณีลูกน้องที่หัวหน้าไม่ชอบ ก็มักจะ

“เลือก” สนใจ เฉพาะส่วนที่ “เลว”

“เลือก” รับฟัง เฉพาะส่วนที่ “เลว”

“เลือก” ตีความหมาย เฉพาะส่วนที่ “เลว”

“เลือก” จดจำ เฉพาะส่วนที่ “เลว”

พูดง่ายๆ คือมีแต่ข้อมูลประเภทด้านเดียว พร้อมทั้งจะยกมาเป็นเหตุอ้างประกอบในเวลาใช้ดุลพินิจเลือกปฏิบัติ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้าว่า “ชอบ” หรือ “ไม่ชอบ” ลูกน้องคนนั้น ใครที่หัวหน้าไม่ชอบคอยแต่จ้องจับผิดจึงถือว่าโชคร้าย เพราะต่อให้ทำดีเพียงไหน หัวหน้าก็จะมองข้ามส่วนที่ดีไปหมด แต่กลับมุ่งเลือกพิจารณาเฉพาะแต่ส่วนที่เลวเท่านั้น หัวหน้าประเภทนี้ต้องถือว่าเข้าข่ายเป็นศัตรู หาใช้มิตรเป็นแน่แท้ เพราะมีคำคมของฝรั่งที่บอกว่า ความแตกต่างระหว่างเพื่อน

กับศัตรูอยู่ที่ว่าเพื่อนยังรักเราทั้งๆที่เราทำผิด แต่ศัตรู
ยังคงเกลียดเราแม้ว่าเราจะทำดีมากแค่ไหน (The
difference between our friends and our enemies
is this : Our friends love us in spite of our faults,
and our enemies hate us in spite of our virtue)
ฉะนั้นใครเจอหัวหน้าประเภทนี้ก็คงต้องทำใจและ
อดทนอย่างเดียว

ผมว่า ในชีวิตมนุษย์ ความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ
เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงได้ยากมากเพราะเราเป็นคน จึงย่อมรัก
ชอบ โกรธ เกลียด เป็นธรรมดาอยู่แล้ว ฉะนั้นความ
รู้สึกที่เป็นอารมณ์เหล่านี้ ย่อมมีโอกาสเป็นเหตุให้
บางครั้งเราตัดสินใจ หรือประเมินสิ่งใด “บิดเบือน” ไป
จากสิ่งที่ควรจะเป็นได้

ผมเชื่อเหมือนอาจารย์เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์
ศักดิ์ ที่ว่าไม่มีหัวหน้างานในโลกนี้คนไหนที่จะสามารถ
กำจัดความรู้สึกส่วนตัว ชอบบางคน หรือ ไม่ชอบ
บางคนออกไปได้

แต่เมื่อมารับบทบาทเป็นหัวหน้าแล้ว สิ่งที่ต้อง
ทำให้เกิดขึ้นมาให้ได้ก็คือต้องสร้างความเป็นธรรมใน
การปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าทำไม่ได้ก็ไม่ต้อง
เป็นหัวหน้า

อาจารย์เกรียงศักดิ์ฯ ท่านแนะนำว่า หัวหน้า
จำเป็นต้องรู้วิธี “เก็บกด” “ปิดกั้น” ความลำเอียงหรือ
อคตินี้ให้ได้ไม่ว่าจะด้วยวิธีใด เพราะกฎหมายบังคับให้
เราต้องประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้บำเหน็จ
ความชอบในเรื่องของการบริหารงานบุคคลด้วยความ

เป็นธรรมอย่างที่สุด โดยมีข้อแนะนำเพื่อให้การ
ประเมินผลยุติธรรมปราศจากความลำเอียงมากที่สุดดังนี้

1. ให้หัวหน้าผู้ประเมินผลงานลูกน้องยึดมั่น
ศักดิ์ศรี “หัวหน้า” อยู่ตลอดเวลา เพราะหัวหน้า คือ
บุคคลซึ่งต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นธรรมให้ดีที่สุด
สมกับที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้า ซึ่งผมว่าถูกต้อง
เพราะหัวหน้าที่ทำเช่นนี้ ย่อมเกิดศักดิ์ศรีบารมี ลูกน้อง
จะเคารพ ดังคำพระที่สอนเราว่า ดีช่วยอยู่ที่ “ตัวทำ”
(ศักดิ์ศรี) สูงต่ำอยู่ที่ “ทำเอง”

2. จัดทำมาตรฐานการประเมินผลงานที่
ชัดเจนเหมาะสมสำหรับกลุ่มลูกน้องแต่ละประเภท เพื่อ
จะได้รู้ว่าลูกน้องที่ดีที่เก่งแต่ละกลุ่ม แต่ละประเภท
ต้องมีมาตรฐานอย่างไร

3. พิจารณาผลงานตามหลักฐานโดยไม่เอา
ความลำเอียงมาแทรกแซง

4. ถามผู้ร่วมงานผู้ถูกประเมินรอบด้าน เพื่อ
ช่วยให้การประเมินถูกต้องมากขึ้น

5. วิเคราะห์ – วิพากษ์ ความรู้สึกของตัวเอง
ว่าใช้ดุลพินิจในการประเมิน ถูกต้อง ชอบธรรมหรือไม่
การทำเช่นนี้ได้ครบถ้วนผมยอมรับว่าบางครั้ง
เป็นเรื่องยาก แต่หัวหน้าทุกคนต้องพยายามทำให้ได้
เพราะกฎหมายบริหารบุคคลบังคับให้ต้องกระทำ
มิฉะนั้น หัวหน้าคนนั้นอาจถูกศาลปกครองเพิกถอน
คำสั่งและอาจมีความผิดในการบริหารราชการแผ่นดิน
ตามมา ทั้งทางแพ่งหรือทางวินัย หรืออาจเลยเถิดถึง
ทางอาญา!

อยากจะฝากข้อคิดให้ทราบทั่วกัน โดยผมขอ
อนุญาตหยิบยืมคำพูดเชิงปรัชญาของครูบาอาจารย์
ด้านกฎหมายมหาชนมาพูดให้ฟังว่า กฎหมายบริหาร
ราชการไม่ว่าประเทศไทยในโลก ล้วนแล้วแต่มี
เจตนารมณ์ที่อยากจะให้หัวหน้าใช้ดุลพินิจให้ถูกต้อง
และปราศจากความลำเอียงในเวลาใช้อำนาจ ทั้งนี้เพื่อ
ให้เกิดความยุติธรรม เพราะ ดุลพินิจ คือการวินิจฉัยโดย
อาศัยกฎหมายว่าอะไร “ยุติธรรม” และคำว่า
“ยุติธรรม” ก็คือความรู้สึกของคนที่มีจิตใจปกติใน
สังคมส่วนใหญ่ รู้สึกว่า “ถูกต้อง”





สรุปก็คือหน้าที่อันมีอาจหลีกเลี่ยงได้เลยสำหรับคนเป็นหัวหน้าทุกคน ก็คือ การต้องให้ความยุติธรรมต่อลูกน้อง รับผิดชอบสนใจดูแลชีวิตการทำงานของลูกน้องโดยปราศจากการเลือกที่รักมักที่ชัง

ฉะนั้นจะเป็นหัวหน้าคนไม่ใช่เรื่องง่ายนะครับ เพราะในสังคม หรือกฎหมายกำหนดให้หัวหน้าเป็นผู้นำ ซึ่งต้องเป็นผู้รับใช้องค์กร รับใช้ลูกน้องและรับใช้สังคม เหมือนดังที่นักเขียนชื่อ J.Donald Walter พูดไว้ว่า “ความเป็นผู้นำ คือการมีโอกาสได้รับใช้ผู้อื่น ไม่ใช่เสียงแตรที่ป่าวประกาศความสำคัญของตัวเอง”

ดังนั้น ผมจึงนับถือหัวหน้าที่เสียสละ ทุ่มเทสสร้างประโยชน์ให้องค์กรและรับใช้ดูแลสิทธิประโยชน์ของลูกน้องอย่างยุติธรรมไปพร้อมๆ กัน ซึ่งการทำภาระหน้าที่ทั้งสองด้านนี้ต้องเป็นไปอย่างสมดุล ถ้าทำเช่นนี้ได้ หัวหน้าคนนั้นจะ “องอาจ” พร้อมรับการตรวจสอบจากศาลปกครองหรือหน่วยงานไหน หรือผู้บังคับบัญชาระดับใดก็ได้ โดยไม่ต้องหวั่นเกรงอะไรทั้งสิ้น

หัวหน้าอย่างนี้จึงมีเกียรติสูงพอที่น่าจะยกมือไหว้ด้วยความจริงใจ

เพราะผมเชื่อว่า “ตำแหน่งไม่ได้ทำให้คนมีเกียรติ หากแต่คนต่างหาก ที่ทำให้ตำแหน่งมีเกียรติ”

หมายเหตุ : บทความนี้เป็นการเสนอข้อเท็จจริงและความเห็นส่วนตัวของผู้เขียน หาได้เกี่ยวข้องกับผูกพันศาลปกครองหรือสำนักงานศาลปกครองแต่ประการใด





รายงานการศึกษาฐานตำแหน่ง และการเกษียณอายุที่ประเทศมาเลเซีย ภาค 1 การศึกษาฐานที่ Public Service Department

■ เบนจวรรณ สร้างนิกรและคณะ*

ประวัติ บทบาท หน้าที่และภารกิจของ Public Service Department (PSD)

PSD เป็นองค์กรที่มีประวัติยาวนาน โดยได้เริ่มก่อตั้งครั้งแรกในสมัยที่ประเทศมาเลเซียยังอยู่ภายใต้การปกครองของประเทศอังกฤษ ซึ่งในขณะนั้นระบบการบริหารงานบุคคลยังตกเป็นของประเทศอังกฤษ โดยมีการวางนโยบายการบริหารงานบุคคลในกรุงลอนดอน ต่อมาในปี 1993 ได้มีการปรับเปลี่ยนจากการกำหนดนโยบายจากกรุงลอนดอนมาอยู่ที่ประเทศสิงคโปร์ และต่อมาในปี 1946 ได้มาอยู่ที่กัวลาลัมเปอร์ ในปี 1954 ได้มีการก่อตั้งหน่วยงานที่เกี่ยวกับบุคลากรภาครัฐชื่อ Federal Establishment Office (FEO) ซึ่งได้มีการเปลี่ยนชื่ออีกครั้งหนึ่งในปี 1967 โดยใช้ชื่อว่า Federal Establishment Office of Malaysia (FEOM) ปี 1968 FEOM ได้รับการเปลี่ยน

ชื่ออีกครั้งเป็น Public Service Department (PSD) ซึ่งเป็นชื่อองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลที่ใช้อย่างเป็นทางการมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีที่ทำการอยู่ในกรุงกัวลาลัมเปอร์ ในปี 2001 PSD ได้ย้ายที่ทำการมาอยู่ที่เมือง PUTRAJAYA ซึ่งเป็นเมืองที่สร้างขึ้นเพื่อเป็นศูนย์ราชการของประเทศมาเลเซีย

PSD เป็นองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลที่ขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีซึ่งมีวัฒนธรรมองค์กรดังนี้

1. สร้างความเป็นมืออาชีพ
2. สร้างความน่าเชื่อถือ
3. สร้างการทำงานเป็นทีม
4. สร้างความเป็นเลิศ
5. สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

นอกจากนั้น PSD ยังมีพันธกิจ ดังนี้

1. ให้คำแนะนำแก่คณะรัฐมนตรีในด้านการบริหารงานบุคคล

2. กำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลในส่วนของกรจ้างงาน การทดแทนกำลังคน การแต่งตั้ง การฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทน การจ่ายเงินเพิ่มพิเศษ

3. วางแผนกำลังคนภาครัฐ

4. วางโครงสร้างส่วนราชการ

5. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง

ประเทศมาเลเซีย มีข้าราชการที่ PSD รับผิดชอบทั้งหมด 1,118,392 คน แบ่งเป็น ตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงจำนวน 1,711 คน (0.15 %) ผู้บริหารระดับกลางและนักวิชาการ จำนวน 224,764 คน (20.09 %) และตำแหน่งสนับสนุน จำนวน 891,917 คน (79.75%) และมีส่วนราชการที่รับผิดชอบจำนวน 722 ส่วนราชการ

การเกษียณอายุของข้าราชการ

ข้าราชการมาเลเซียทุกประเภทจะมีวันเกษียณอายุตามวันเกิดเมื่ออายุครบ 56 ปี หากมีความจำเป็นจะต้องให้ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติงานต่อไป ทางรัฐบาลมาเลเซียก็อาจดำเนินการจ้างผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไป ด้วยสัญญาจ้างเป็นรายปี แต่ไม่เกินหกสิบปี Public Service Department (PSD) เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ควบคุม การเกษียณอายุของข้าราชการมาเลเซีย และมีระบบฐานข้อมูลข้าราชการที่ดีในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ จึงไม่ประสบปัญหาเรื่องการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแทนผู้ที่เกษียณอายุราชการ

1. ประเภทการเกษียณอายุของประเทศมาเลเซีย

■ **การเกษียณอายุราชการแบบปกติ (Normal Retirement)**

ข้าราชการประเทศมาเลเซียทั้งหญิงและชายจะเกษียณอายุราชการกรณีปกติในวันเกิดที่มีอายุครบ 56 ปี เดิมเกษียณอายุราชการในวันเกิดที่มีอายุครบ



55 ปี ซึ่งหลักเกณฑ์ใหม่นี้ใช้เมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา ข้าราชการที่มีวันลาสะสมสามารถหยุดงานก่อนวันเกษียณอายุเท่ากับจำนวนวันลาที่สะสมได้ ข้าราชการจะต้องมีอายุราชการสะสมเป็นเวลาอย่างน้อย 10 ปี จึงจะสามารถรับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ได้ นอกจากนั้นหากรัฐบาลมีงานที่จำเป็นจะต้องจ้างผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งต่อไปก็อาจมีการจ้างข้าราชการผู้นั้นต่อเป็นรายปีได้ (A year by year contract)

■ **การเกษียณแบบทางเลือก (Optional Retirement)**

PSD กำหนดให้ข้าราชการมาเลเซียสามารถเลือกเกษียณอายุราชการแบบทางเลือกได้ ซึ่งข้าราชการที่สามารถเกษียณอายุแบบทางเลือกได้นั้นจะต้องมีอายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไป

■ **การเกษียณแบบไม่สามารถปฏิบัติงานได้ (Inefficient Service Retirement)**

ข้าราชการมาเลเซีย อาจต้องยุติการทำงานหากมีเหตุหรือกรณีต่างๆ เช่น มีความผิดปกติทางร่างกายหรือ จิตใจ ทูพพลภาพ ป่วย ด้อยประสิทธิภาพ ในการทำงาน ข้าราชการจะต้องมีอายุราชการเป็นเวลา 3 ปี จึงจะสามารถ รับสิทธิประโยชน์ต่างๆ ได้

2. การแต่งตั้งข้าราชการเพื่อดำรงตำแหน่งที่มีการเกษียณอายุ

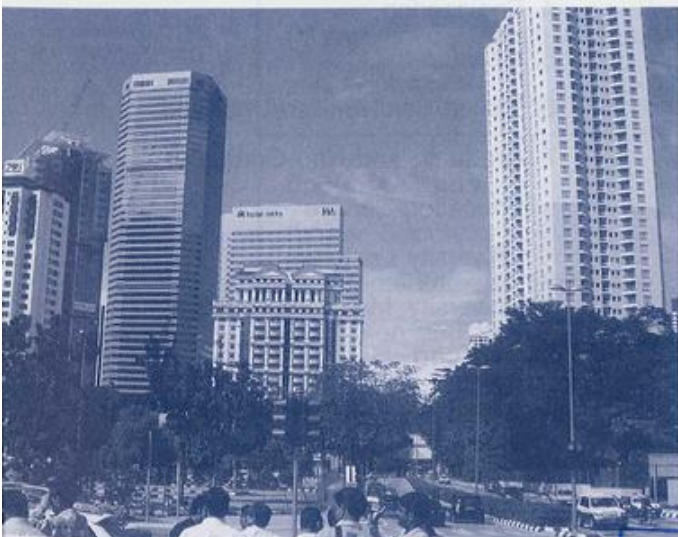
การเกษียณอายุตามวันเกิดของข้าราชการ มาเลเซียนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีระบบ เพื่อมา รองรับปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการวางแผนกำลังคน การสรรหา และการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการแทน ผู้ที่เกษียณอายุราชการ จากการศึกษาดูงานและได้เข้า พบกับเจ้าหน้าที่ของ Public Service Department แล้ว สามารถสรุปแนวทางการบริหารจัดการการเกษียณ อายุของข้าราชการมาเลเซียได้ ดังนี้

■ **ข้าราชการที่เกษียณอายุตามวันเกิด** มิได้มีจำนวนมากนักทำให้สามารถควบคุมการแต่งตั้ง ข้าราชการสู่ตำแหน่งที่ว่างลงได้ และถึงแม้ว่ามี ข้าราชการเกษียณอายุจากหลายส่วนราชการเป็น จำนวนมากก็สามารถแก้ปัญหาได้ โดยประเทศ มาเลเซียมีระบบการแต่งตั้งข้าราชการสู่ตำแหน่ง ที่ว่างลงอยู่ 2 ระบบ ได้แก่

1 ระบบเปิด (Open System-Transferable) ระบบเปิดนั้นเป็นการย้ายข้าราชการจากหน่วยงานหนึ่ง ไปอีกหน่วยงานหนึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นกลุ่ม ตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับงานสนับสนุนซึ่งมีลักษณะงาน ที่ไม่แตกต่างกันมากนัก นอกจากนั้น ข้าราชการที่ ปฏิบัติงานสนับสนุนยังมีจำนวนถึง 79.75% ของ ข้าราชการทั้งหมด ซึ่งถือเป็นจำนวนข้าราชการ ที่มากที่สุด ข้าราชการจึงสามารถย้ายไปในตำแหน่งที่ ว่างลงภายในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวง ในกลุ่มงานเดียวกันได้ง่ายขึ้น

2 ระบบปิด (Close System) ระบบปิด เป็นระบบที่ใช้กับงานด้านบริการ ซึ่งผู้ดำรงตำแหน่ง จะต้องมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน เช่น งานที่ ต้องรักษาพยาบาลหรืองานที่เกี่ยวกับการออกแบบต่างๆ ดังนั้น การย้ายระหว่างกระทรวงหรือระหว่างส่วน ราชการจึงเป็นไปได้ยาก จำเป็นต้องมีการวางแผน กำลังคนที่ดีและที่สามารถรองรับตำแหน่งที่ว่างลงได้ โดยข้าราชการที่จะมาดำรงตำแหน่งที่ว่างลงได้จะต้อง เป็นข้าราชการที่มีความรู้และความชำนาญงานพิเศษ เหมือนกัน เช่น หมอ ทันตแพทย์ เกษัลกร พยาบาล และ วิศวกร ฯลฯ

■ **การย้ายข้าราชการนั้นจำเป็นจะต้องมี ระบบฐานข้อมูลที่ดีและมีประสิทธิภาพ** สามารถ แสดงให้เห็นล่วงหน้าว่าในวันหนึ่งจะมีข้าราชการที่จะ เกษียณอายุจำนวนเท่าใด และจะมีใครที่ควรจะได้รับ การแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างลงได้ซึ่งได้รับการเปิดเผย จากเจ้าหน้าที่ PSD ว่าประการสำคัญที่สุดคือ การที่ ประเทศมาเลเซียโดย PSD เป็นศูนย์กลางในการเก็บ รวบรวมทะเบียนประวัติของข้าราชการ ได้ดำเนินการ วางระบบฐานข้อมูลทะเบียนประวัติ (PSD Internal data) ซึ่งถือเป็นระบบที่ดีที่สุดและเพื่อให้ทุกส่วน ราชการสามารถเข้าถึงข้อมูลด้านบุคคลได้ง่ายและ เรียกข้อมูลมาดูได้ตลอดเวลา โดยปัจจุบันได้มีการวาง ระบบนี้ใน 10 ส่วนราชการแล้ว ดังนั้น ในอนาคต ส่วนราชการจะรู้ว่าจะมีใครเกษียณเมื่อไร และจำนวน ข้าราชการที่จะเกษียณอายุมีเท่าใดได้อย่างรวดเร็วและ ตลอดเวลา ทำให้การแต่งตั้งข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่ง ที่จะมีการเกษียณอายุสามารถทำได้อย่างคล่องตัว และง่ายดาย นอกจากนั้น ส่วนราชการต่างๆ ยังมีการ บันทึกรายชื่อของข้าราชการที่อยู่ในสังกัดไว้ในสมุดพก บันทึกรายชื่อ ทำให้ส่วนราชการต้นสังกัด สามารถ วางแผนการแต่งตั้งข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งที่ว่างลง ได้อีกทางหนึ่งด้วย





3. สิทธิประโยชน์การเกษียณอายุ

สิทธิประโยชน์ที่ผู้เกษียณอายุจะได้รับมีทั้งหมด 4 ประเภท ได้แก่

1. เงินก้อน (Lump Sum)

การคำนวณเงินก้อน คำนวณได้จากการนำ 7.5 % X จำนวนเดือนที่ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติราชการ X เงินเดือนที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับครั้งสุดท้าย

2. บำนาญ (Pension)

การคำนวณบำนาญ คำนวณได้จาก 1/600 X จำนวนเดือนที่ข้าราชการผู้นั้นปฏิบัติราชการ X เงินเดือนที่ข้าราชการผู้นั้นได้รับครั้งสุดท้าย แต่ต้องไม่มากกว่าครึ่งหนึ่งของเงินเดือนเดือนสุดท้าย

3. เงินก้อนสำหรับผู้เกษียณก่อนกำหนด

การคำนวณเงินก้อนสำหรับผู้เกษียณก่อนกำหนด คำนวณได้จาก 1/30 X วันลาสะสม โดยต้องไม่เกิน 120 วัน X เงินที่ได้รับทั้งหมด(เงินเดือน+เงินเพิ่ม)

4. สิทธิประโยชน์เกี่ยวกับการรักษาพยาบาล

ข้าราชการ คู่สมรส และบุตร มีสิทธิได้รับการคุ้มครองเรื่องการรักษาพยาบาลเฉพาะในโรงพยาบาลของรัฐ นอกจากนี้มีความจำเป็นและแพทย์เจ้าของไข้เป็นผู้สั่งให้ไปใช้บริการในโรงพยาบาลเอกชน หากจำเป็นต้องรักษาพยาบาลในต่างประเทศก็สามารถทำการเบิกได้โดยคำแนะนำของแพทย์

ระบบจำแนกตำแหน่งของประเทศมาเลเซีย

ประเทศมาเลเซีย มีการจัดระบบจำแนกตำแหน่งที่ค่อนข้างยืดหยุ่น โดยที่ประเทศมาเลเซียมีสายงานทั้งหมด 574 สายงาน และมีการนำสายงานต่างๆ ที่มีลักษณะงานคล้ายกันมารวมกันเป็น 19 กลุ่มงานบริการ ได้แก่

1. Arts and Talent
2. Security and Civil Defense
Fire Service
Security Administration
Prison Service
3. Economy
4. Engineering
5. Finance
6. Skilled/Semi-Skilled/Unskilled
7. Graduate and Non-Graduate
Education Service
University Lecturers
University Medical Lecturers
8. Transport
9. Administration and Support
10. Research and Development
11. Agriculture

- 12. Medical and Health
- 13. Legal and Judicial
- 14. Police
 - Senoi Praak
 - Auxiliary Police
- 15. Sciences
- 16. Information System
- 17. Social
- 18. Administrative and Diplomatic Service
- 19. Armed Forces

การจัดสายงานให้เป็น 19 กลุ่มงานก็เพื่อ สะดวกต่อการบริหารบุคลากรและส่งผลให้เกิด ประโยชน์ต่างๆ ดังนี้

1. ช่วยให้สามารถกำหนดบทบาทและ หน้าที่ของข้าราชการได้ง่ายขึ้น รวมทั้งสามารถจัด องค์กรได้สะดวกขึ้น
2. สามารถบริหารขนาดกำลังคนภาครัฐ ได้ง่ายขึ้น การพัฒนาและการกำหนดทางก้าวหน้า ของอาชีพได้ง่ายขึ้น
3. ช่วยแก้ปัญหาด้านบุคคลซึ่งอาจเกิดขึ้น ได้โดยไม่มีผลกระทบต่อระบบจำแนกตำแหน่ง เนื่องจากระบบจำแนกตำแหน่งนั้นเป็นระบบที่มีความ ยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนหมุนเวียน ข้าราชการเพื่อปฏิบัติงานสนองตามนโยบายของรัฐได้ ง่ายที่สุด

ตารางแสดงการจำแนกกลุ่มงานทั้ง 19 กลุ่ม

Service Group	Grade
Management and Professional Group	Grade N1
	Grade N2
	Grade N3
Support Group (Diploma/Malaysian Higher School Certificate of Education and Equivalent)	Grade N 5
	Grade N 6
Support group (Malaysian Certificate of Education and equivalent)	Grade N 7
	Grade N 9
Support Group (Lower Secondary Assessment/Lower Certificate of Education and below)	Grade N 13

ต่อฉบับหน้า

ระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่

และ ระบบค่าตอบแทน

ของ

ราชการ เมืองฮ่องกง

นนทิกร กาญจนะจิตรรา*

อลินี ธนะวัฒน์ส์จจะเสรี**

ระบบบริหารงานบุคคลแนวใหม่ของราชการ เมืองฮ่องกง

นโยบายการบริหารงานบุคคลของราชการเมืองฮ่องกงมีเป้าหมายในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่โปร่งใส คล่องตัว และมีสไตล์การบริหารคนที่ทำให้ความใส่ใจเพื่อให้ข้าราชการทำงานเต็มกำลังเพื่อภารกิจองค์กรโดยยึดหลักการ ดังนี้

- ราชการฮ่องกงจะเป็นนายจ้างที่ดี
- คน คือ ทรัพยากรสำคัญที่สุด
- การสรรหาและบริหารงานบุคคลตั้งอยู่บนหลักคุณธรรม
- ข้าราชการทุกคนจะต้องมีส่วนรับผิดชอบในการพัฒนาศักยภาพของตน
- การบริหารกำลังคนเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคน
- แผนการบริหารกำลังคนจะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และเป้าหมายของหน่วยงาน

ในการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลราชการ เมืองฮ่องกงมุ่งส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหารงานบุคคลให้แก่ส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. จะกำหนดทิศทางระดับกลยุทธ์และรับผิดชอบงานส่วนกลาง และส่วนราชการรับผิดชอบในการจัดทำแผนการบริหารงานบุคคลด้านต่างๆ ที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ของส่วนราชการ ได้แก่ ด้านการวางแผนอัตรากำลัง (การวางแผนสืบทอดตำแหน่งและการบริหารจัดการ Turnover)

* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

** เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

ในการปฏิรูประบบบริหารงานบุคคลราชการ เมืองฮ่องกง ส่งเสริมการกระจายอำนาจบริหารงานบุคคลให้แก่ส่วนราชการ โดยสำนักงาน ก.พ. จะกำหนดทิศทางระดับกลยุทธ์ และรับผิดชอบงานส่วนกลาง

ด้านการสรรหา (การบรรจุ แต่งตั้ง ขั้นตอนการคัดเลือก และการทดลองปฏิบัติราชการ) ด้านการบริหารผลงาน (การสร้างแรงจูงใจ การประเมินผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง การแนะนำ สอนงาน การจัดการปัญหาด้านผลงาน) ด้านการพัฒนาและฝึกอบรม และด้านความสัมพันธ์ของข้าราชการ (การสร้างความผูกพันต่อองค์กร การแก้ไขปัญหาขัดแย้ง)

นวัตกรรมในการบริหารงานบุคคล (HRM Initiatives)

ราชการเมืองฮ่องกงนำเสนอแนวคิดใหม่ในการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการหลายประการ ได้แก่ การสร้างความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลในระดับต่างๆ การพัฒนาองค์ความรู้ทางการบริหารงานบุคคล การพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลของส่วนราชการ การลดขั้นตอนการทำงาน และการบริหารผลงาน

ระบบการบริหารผลงาน

ระบบบริหารผลงานของราชการเมืองฮ่องกงประเมินทั้งผลงานตามเป้าหมาย (Target-based Assessment) และประเมินศักยภาพ (Competency-based Assessment) โดยหลักการพื้นฐาน คือ ความสำคัญของคนในองค์กรและบทบาทของผู้บังคับบัญชา โดยวงจรในการประเมินครอบคลุม 3 ขั้นตอน ได้แก่

- การวางแผนผลงานที่สอดคล้องกับแผนงานของส่วนราชการ แผนงานของสำนัก/กอง และแผนงานรายบุคคล
- การทบทวนและสอนงาน เพื่อติดตามความคืบหน้าของงาน การแก้ไขปัญหา การสร้างแรงจูงใจ การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย
- การประเมิน โดยการประเมินผลงานจะมีการตรวจสอบผลประเมิน โดยผู้บังคับบัญชาระดับถัดไป และผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงผลประเมิน (Appraisal Interview) ด้วย

ราชการเมืองฮ่องกงจะตอบแทนผู้มีผลงานดี โดยการให้เลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่งและการให้รางวัลและจัดการกับผู้ที่มีผลประเมินไม่เป็นที่พอใจ โดยการเสนอให้เกษียณอายุราชการก่อนเวลาโดยสมัครใจ ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาเห็นควรให้ข้าราชการระดับล่างออกจากราชการ จะต้องขอความเห็นจากหัวหน้าส่วนราชการ และกรณีเห็นควรให้ข้าราชการระดับกลางถึงระดับสูงออกจากราชการ ก็ต้องขอความเห็นจากสำนักงาน ก.พ. ก่อน ทั้งนี้ เพื่อสร้างหลักประกันตามหลักการของระบบคุณธรรม

ระบบค่าตอบแทนของราชการเมืองฮ่องกง

นโยบายด้านค่าตอบแทนของราชการคือ ค่าตอบแทนภาครัฐจะสามารถดึงดูด รักษา และจูงใจเพื่อให้ราชการ ณ เมืองฮ่องกง มีประสิทธิภาพและคุณภาพในระดับโลก โดยการบริหารค่าตอบแทนภาครัฐยึดหลักเทียบเคียงกับภาคเอกชนอย่างกว้าง ๆ (Broad Comparability, not fixed comparison) เนื่องจากลักษณะงานของภาครัฐแตกต่างกับงานในภาคเอกชน งานบางงานเป็นงานเฉพาะที่มีในภาครัฐ และงานของรัฐมุ่งด้านสังคมมากกว่าการสร้างผลกำไร

ระบบค่าตอบแทน

การบริหารระบบค่าตอบแทนของราชการ ณ เมืองฮ่องกงเป็นการบริหารแบบรวมศูนย์ โดย ก.พ. ฮ่องกงมีหน้าที่ด้านการบริหารและการพัฒนาระบบราชการ ณ เมืองฮ่องกง รวมถึงกิจการด้านการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทน และมีองค์กระออิสระเฉพาะด้านค่าตอบแทน (Standing Committee) 4 องค์การ ได้แก่ Standing Committee on Civil Service Salaries and Conditions of Services, Standing Committee on Disciplined Service Salaries and Conditions of Services, Standing Committee on Directorate Salaries and Conditions of Services, และ Standing Committee on Judicial Salaries and Conditions of Services ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาแก่รัฐบาล

ราชการ ณ เมืองฮ่องกงกำหนดบัญชีเงินเดือนออกเป็น 11 บัญชี ดังนี้

1. Master Pay Scale
2. Model Scale 1 Pay Scale
3. Police Pay Scale
4. General Disciplined Services (Commander) Pay Scale
5. General Disciplined Services (Officer) Pay Scale
6. General Disciplined Services (Rank and File) Pay Scale
7. Directorate Pay Scale
8. Directorate (Legal) Pay Scale
9. Training Pay Scale
10. Technician Apprentice Pay Scale
11. Craft Apprentice Pay Scale
12. ICAC Pay Scale

บัญชีเงินเดือนหลักของราชการพลเรือน คือ บัญชี Master Pay Scale ที่กำหนดแบบขั้นเงินเดือน (pay points) และใช้เป็นบัญชีฐานในการกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของสายงาน (grades) และระดับตำแหน่ง (ranks) ต่าง ๆ เช่น สายงาน Accounting Officer ระดับ 1 กำหนดให้ได้รับเงินเดือนในขั้นเงินเดือนที่ 28 - ขั้นเงินเดือนที่ 33 สายงาน Accounting Officer ระดับ 2 กำหนดให้ได้รับเงินเดือนในขั้นเงินเดือนที่ 11-ขั้นเงินเดือนที่ 27 โดยข้าราชการจะได้รับเงินเดือนตามสายงานและระดับตำแหน่งที่ตนครอง

การพิจารณาปรับเงินเดือนภาพรวมของราชการ ณ เมืองฮ่องกงจะพิจารณาจากผล การสำรวจแนวโน้มค่าตอบแทนภาพรวมประจำปี (Annual Pay Trends Survey) หากมี การปรับเงินเดือนภาพรวม จะเป็นการปรับบัญชีหลัก ส่งผลให้เงินเดือนของแต่ละชั้นเงิน เดือนเปลี่ยนแปลง และบัญชีเงินเดือนของแต่ละสายงาน/ระดับจะปรับในส่วน of เงินเดือน ตามขั้นที่กำหนด

การปฏิรูประบบค่าตอบแทน

ราชการ ณ เมืองฮ่องกงเล็งเห็นความสำคัญของระบบค่าตอบแทนต่อการเพิ่ม ประสิทธิภาพภาครัฐ การปฏิรูประบบค่าตอบแทนคือภารกิจสำคัญของการปฏิรูประบบ บริหารงานบุคคลภาครัฐ ซึ่งเริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 1999 ภายหลังจากที่ฮ่องกงกลับคืนสู่ การปกครองของประเทศจีน (ปี 1997) วัตถุประสงค์หลักของการปรับระบบค่าตอบแทน คือ การพัฒนากลไกของระบบค่าตอบแทนให้สามารถเทียบเคียงกับภาคเอกชนได้อย่างเหมาะสม และมีกลไกในการปรับเพิ่ม/ลดค่าตอบแทนภาครัฐอย่างเป็นระบบ

กระบวนการปฏิรูประบบค่าตอบแทนเป็นความร่วมมือระหว่าง ก.พ. และองค์กรอิสระ ด้านค่าตอบแทน โดยรัฐบาลจัดตั้งคณะกรรมการกำกับและคณะทำงานโดยมีผู้แทนจาก Standing Committee on Civil Service Salaries and Conditions of Services, Standing Committee on Disciplined Service Salaries and Conditions of Services, Standing Committee on Directorate Salaries and Conditions of Services ร่วมเป็นกรรมการ โดยกลไกการปรับปรุง ระบบค่าตอบแทนที่เสนอตั้งบนพื้นฐานหลักการสำคัญของระบบค่าตอบแทน ดังนี้

หลักความเสมอภาคภายใน (Internal Pay Relativity)

ระบบการกำหนดโครงสร้างบัญชีเงินเดือนของทั้งระบบราชการยึดโยงกับบัญชีเงินเดือน Master Pay Scale และใช้กลไกที่เรียกว่า Qualification Benchmark System ในการเทียบ เเคียงอัตราเงินเดือนของสายงานต่าง ๆ ตั้งแต่ระดับแรกบรรจุ โดยกำหนดอัตราเงินเดือน แรกบรรจุออกเป็น 12 กลุ่มคุณสมบัติ (Qualification groups) ได้แก่

1. ตำแหน่งที่ไม่กำหนดว่าต้องผ่านการสอบ 5 ระดับใน HKCEE
2. ประกาศนียบัตรโรงเรียน
3. ประกาศนียบัตรวิชาชีพ แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ วิชาชีพ และวิชาชีพชั้นสูง
4. กลุ่มตรวจสอบด้านเทคนิคและสายงานที่เกี่ยวข้อง
-ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงบวกประสบการณ์
5. กลุ่มเทคนิค หัวหน้างานและสายงานที่เกี่ยวข้อง 1
-ประกาศนียบัตรหรือช่างบวกประสบการณ์
6. กลุ่มเทคนิค หัวหน้างานและสายงานที่เกี่ยวข้อง 2
-ช่างฝีมือและทักษะบวกประสบการณ์ หรือ ช่างบวกประสบการณ์
7. กลุ่มสายงานที่ต้องผ่านการสอบ Advanced Level Examination บวก 3 หนวยกิต
8. กลุ่มสายงานวิชาชีพและสายงานที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับ 1 สมาชิก ขององค์กรวิชาชีพ และ 2 สายงานที่มีโครงสร้างเงินเดือนยึดโยงกับระดับ 1
9. กลุ่มสายงานปริญญา

10. กลุ่มสายงาน Model Scale 1
11. กลุ่มสายงานด้านการศึกษา
12. กลุ่มสายงานอื่น ๆ

ทั้งนี้ การพิจารณาจะใช้ผลสำรวจค่าตอบแทนของระดับแรกบรรจุ (Starting Salary Survey) และสายงานที่มีลักษณะพิเศษ อาทิ สภาพการทำงาน ปัญหาในการสรรหา อาจได้รับการพิจารณาให้มีขั้นเงินเดือนแรกบรรจุสูงกว่าขั้นเงินเดือนที่กำหนดสายงานอื่นในกลุ่มคุณสมบัติเดียวกันก็ได้

หลักความเสมอภาคภายนอก (External Equity)

ราชการ ณ เมืองฮ่องกงยึดหลักการเทียบเคียงค่าตอบแทนกับภาคเอกชน โดยกลไกการดำเนินการคือ เทียบเคียงในภาพรวม (Pay Trend Survey) เทียบเคียงอัตราเงินเดือนแรกบรรจุ (Starting Salary Survey) และเทียบเคียงรายตำแหน่งและระดับ (Pay Level Survey)

การปฏิรูประบบค่าตอบแทนมุ่งที่จะพัฒนาหลักการเทียบเคียงตำแหน่งรายสายงาน และระดับตำแหน่งให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยคาดว่าจะเปลี่ยนจากการเทียบเคียงที่ใช้วิธีเทียบค่างานจากปัจจัยต่าง ๆ (factor comparison method) ที่ใช้ในการสำรวจตามระดับตำแหน่ง (Pay Level Survey) ตั้งแต่ปี 1986 เป็นวิธีการเทียบกลุ่มสายงานแบบกว้าง ๆ (broadly-defined job family method) เนื่องจากวิธีเปรียบเทียบปัจจัยทำให้เกิดข้อโต้แย้งในเรื่องค่าคะแนน ในขณะที่วิธีเปรียบเทียบกลุ่มสายงาน เป็นการจับกลุ่มงานที่มีลักษณะงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน (discipline, function หรือ nature of work) การสำรวจลักษณะนี้จะดำเนินการเป็นระยะ ๆ เช่น ทุก 5 ปี เป็นต้น

การปฏิรูประบบค่าตอบแทนขั้นต่อไป

การปฏิรูประบบค่าตอบแทนของราชการ ณ เมืองฮ่องกงปัจจุบันมุ่งพัฒนา กลไกที่มีประสิทธิภาพในการเทียบเคียงกับภาคเอกชน (ราชการ ณ เมืองฮ่องกง ออกกฎหมายปรับลดค่าตอบแทนภาครัฐเพราะผลสำรวจพบว่าค่าตอบแทนภาครัฐ สูงกว่าภาคเอกชน) โดยในขั้นตอนต่อไป การปฏิรูปจะมุ่งที่การปรับค่าตอบแทน ตามผลงาน การเพิ่มความยืดหยุ่นการพิจารณาค่าตอบแทน และการกระจายอำนาจด้านการบริหารค่าตอบแทน ทั้งนี้ แนวทางการบริหารค่าตอบแทนให้คล่องตัวมากขึ้นนั้น ราชการ ณ เมืองฮ่องกงจะศึกษาเพื่อยุบรวมสายงานที่ปัจจุบันมีกว่า 400 สายงานต่อไปด้วย **■■■■■**

การจัดโครงสร้างตำแหน่งแบบกว้าง Broadbanding

ดร.มาฆะ ภูจินดา*

1. ความหมายของ Broadbanding

Broadbanding เป็น “ระบบโครงสร้างตำแหน่งและการจ่ายค่าตอบแทนระบบหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ได้กับพนักงานทุกๆ คนไม่ว่าจะอยู่ในสายอาชีพใดในองค์กร” (Soukhanov,1997:100) และ Broadbanding คือ การนำระบบค่าตอบแทนที่เดิมมีหลายระดับขั้นและมีสายอาชีพจำนวนมากมาจัดเป็นกลุ่มให้มีจำนวนน้อยที่สุดซึ่งโดยทั่วไปจะมีเพียง 5-10 กลุ่มประเภทตำแหน่ง (เอกสารประกอบการประชุมสัมมนา IPMA) นอกจากนี้ Broadbanding ยังหมายความถึง ระบบโครงสร้างเงินเดือนที่มีการจัดกระบอกเงินเดือนหลายระดับ มากำหนดเป็นโครงสร้างเงินเดือนที่มีกระบอกเงินเดือนเพียงไม่กี่ระดับ (Auxillium West) ธีญา พลอนันต์ (2544) กล่าวถึงระบบ Broadbanding ว่าไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการ



บริหารค่าจ้าง ค่าตอบแทน แต่เป็นระบบคิดในเรื่อง “การให้รางวัล” และการจัด “ระดับของพนักงาน” โดยผูกพันกับวิธีการบรรยายลักษณะงานและการจัดกระบอกเงินเดือนของพนักงานระดับต่างๆ ด้วยแนวคิดข้างต้น อาจสรุปในมิติหนึ่งได้ว่าระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Broadbanding เป็นระบบที่เปลี่ยนแนวคิดจากระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่เน้นที่ “งาน” มาเป็นระบบที่มุ่งเน้น “คนที่มีความสามารถและมีวิชาความรู้ในงาน” (Broadbanding II) โดยการนำโครงสร้างเงินเดือน ที่มีหลายระดับขั้นของแต่ละสายอาชีพมาจัดเป็นกลุ่มให้มีจำนวนน้อยที่สุด ซึ่งโดยทั่วไปจะมีเพียง 5-10 กลุ่มประเภทตำแหน่ง

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักพัฒนาระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

2. ความเป็นของ Broadbanding

Broadbanding เป็นระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่พัฒนาขึ้นเป็นครั้งแรกตามโครงการนำร่องในการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลสหรัฐอเมริกาในปี 1980 โดยเป็นโครงการงานวิจัยของกองทัพเรือ (Naval Research, Development, Test and Evaluation ที่ China Lake และ San Diego, California (Broadbanding III, p.7) ต่อมาในช่วงปี 1988 ระบบ Broadbanding ถูกนำมาใช้ในส่วนราชการอื่นๆ ได้แก่ The National Institute of Standards and Technology (NIST): Maryland และ Pacer Share Demonstration Project at Sacramento Air Logistic Center: California (Broadbanding III, p.7)

แม้ว่าระบบ **Broadbanding** จะมีการศึกษาและนำมาทดลองใช้ในภาคราชการ โดยเฉพาะราชการส่วนกลาง แต่ก็ยังไม่เป็นที่นิยมในราชการส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนแต่อย่างใด จนกระทั่งปี 1996 มีการสำรวจวิจัยและพบว่าบริษัทเอกชน เริ่มนำระบบ **Broadbanding** ไปใช้ โดยมีจำนวนถึง 19% และอีก 27% กำลังวางแผนที่จะใช้ระบบนี้ (Brown, 1996) หลังจากนั้นระบบนี้ได้ถูกนำมาใช้รวมทั้งพัฒนาอย่างต่อเนื่องในองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในสหรัฐอเมริกา โดยเชื่อว่าเป็นระบบที่เสริมสร้างให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงธุรกิจ (เอกสารประกอบการประชุม IPMA, p17) นอกจากนั้น **Broadbanding** ยังได้รับการยอมรับว่าเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน ในองค์การด้วย โดยในเดือน สิงหาคม ค.ศ. 1997 คำจำกัดความของคำว่า Broadbanding ปรากฏครั้งแรก ในนิตยสาร *The Atlantic Monthly* ซึ่งถือวาระบบ Broadbanding ได้กลายเป็นที่ยอมรับ อย่างเป็นทางการ (Broadbanding III, p.6)

ในปัจจุบันระบบ **Broadbanding** ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในองค์การที่ประสบความสำเร็จทั้งภาครัฐและเอกชน เช่น State of Hawaii Judiciary, State of Nevada-Department of Personnel, State of California, IBM, NIKE, General Electric และ University of Colorado at Denver (Broadbanding II) อย่างไรก็ตาม แม้ว่าระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ Broadbanding จะได้รับการยอมรับและมีคนกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลาย แต่ระบบนี้ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนได้ทั้งหมด และยังคงต้องมีการศึกษาพัฒนาระบบ **Broadbanding** ให้ดีขึ้นต่อไปในอนาคต

3. ลักษณะของ Broadbanding

Broadbanding เป็นระบบที่สร้างขึ้นมาเพื่อปรับปรุงโครงสร้างของระบบเงินเดือน โดยลดโครงสร้างการจ่ายเงินเดือนของแต่ละกลุ่มอาชีพที่มีหลากหลายให้มึน้อยที่สุด แต่สามารถครอบคลุมการจ่ายของสายอาชีพต่างๆ ได้มากที่สุด

โดยปกติแล้วโครงสร้างกลุ่มตำแหน่งและค่าตอบแทนจะมีถึง 25-50 กลุ่มย่อย เรียงจากระดับตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ต่ำสุดไปถึงสูงที่สุด แต่ภายใต้ระบบ Broadbanding โครงสร้างกลุ่มตำแหน่งและค่าตอบแทนจะถูกกำหนดให้มีเพียง

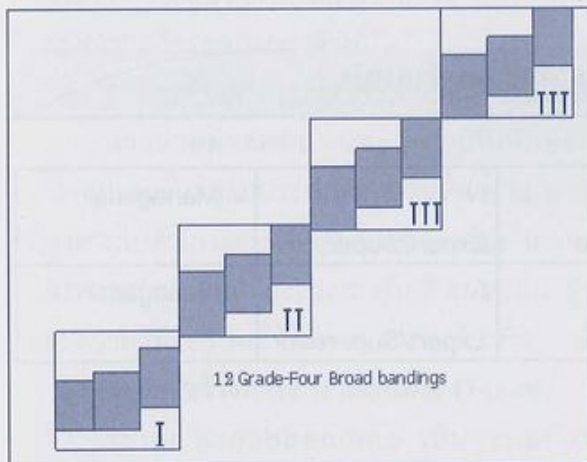
5-10 กลุ่ม ดังนั้น **Broadbanding** จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนจากที่มีหลายระดับสำหรับหลายกลุ่มสายงานให้มีเพียงไม่กี่ระดับนั่นเอง (เอกสารประกอบการประชุม IPMA)

การนำระบบ **Broadbanding** มาใช้จะช่วยขยายขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงานๆ หนึ่งให้สอดคล้องกับการจัดระดับความก้าวหน้าในอาชีพที่สั้นลง(ดูตัวอย่างการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ **Broadbanding** ด้านล่าง) ทำให้ตำแหน่งงานๆ หนึ่งได้รับการมองว่ามีหน้าที่ความ

รับผิดชอบที่มากขึ้นและกว้างขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงไม่จำเป็นจะต้องมีการประเมินค่างานเปรียบเทียบระหว่างตำแหน่งงานหนึ่งกับตำแหน่งงานอื่นมากนัก เพราะระบบ **Broadbanding** เป็นระบบที่ลดความแตกต่างของระดับตำแหน่งงานลงให้มีระดับใกล้เคียงกันมากขึ้น ดังนั้น การจำแนกตำแหน่งและการจ่ายเงินเดือนจึงมีความยืดหยุ่นและคล่องตัวสูงขึ้น เนื่องจากค่าของตำแหน่งงานไม่มีการปรับขึ้นหรือปรับลงตลอดเวลา ซึ่งเป็นผลดีต่อการบริหารตำแหน่งในองค์กร



ตัวอย่างการจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ **Broadbanding**



เอกสารประกอบการประชุม IPMA

จากตารางตัวอย่างด้านบนจะเห็นว่า การจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบ **Broadbanding** เป็นการรวมเอาระดับตำแหน่ง (Grade) 3 ระดับ เข้ามารวมไว้ในกลุ่มประเภทตำแหน่งเดียวกันหรือ Band เดียวกัน โดยรวมโครงสร้างการจ่ายเงินเดือนของทั้ง 3 ระดับ เข้ามาเป็นโครงสร้างการจ่ายเงินเดือนเพียงโครงสร้างเงินเดือนเดียว ดังนั้น จะเห็นได้ว่าระบบ **Broadbanding** เป็นการจัดกลุ่มระดับตำแหน่งและการจ่ายเงินเดือนที่มีความหลากหลายเข้ามารวมไว้เป็นกลุ่มตำแหน่งและบัญชีเงินเดือนที่สั้นลง

4. การกำหนดตำแหน่ง

การวิเคราะห์งานถือเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างมากในการออกแบบระบบ **Broadbanding** เนื่องจากจะเป็นปัจจัยที่ช่วยในการกำหนดความต่างของระดับตำแหน่งและโครงสร้างเงินเดือนให้มัน้อยลง ในการวิเคราะห์งานเพื่อจัดระบบ **Broadbanding** อาจนำวิธีการต่างๆ ที่มีความหลากหลายมาใช้วิเคราะห์ตำแหน่ง เช่น การประเมินองค์ประกอบ (Factor Evaluation)

การให้คะแนนประเมินองค์ประกอบ (Point Factor Evaluation) การวิเคราะห์งานที่เน้นมุมมองด้านสมรรถนะ (Competency Based) และการนำองค์ประกอบหลากหลายขององค์ประกอบมาวิเคราะห์งาน (multi-purpose job analysis)

หลังจากวิเคราะห์งานแล้ว ตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งงานจะถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มประเภท

ตำแหน่งที่แตกต่างกันแม้ว่างานนั้นจะมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น สายงานด้านวิชาการกับสายวิชาชีพ ดังนั้น ในแต่ละกลุ่มประเภทตำแหน่งจะมีการกำหนดระดับความก้าวหน้า (Career Path) ไว้ประมาณ 4-5 ระดับ แม้ว่าโดยทั่วไปแล้วองค์กรจะจัดให้มีการกำหนดระดับความก้าวหน้า ประมาณ 4-5 ระดับ แต่สำหรับองค์การภาครัฐในสหรัฐอเมริกาจะเน้นที่การกำหนดระดับความก้าวหน้าที่มากกว่า

ในการจัดทำระบบ **Broadbanding** สำหรับองค์การภาครัฐต่างๆ ไปในสหรัฐอเมริกานั้นได้กำหนดการประเมินองค์ประกอบ (Factor Evaluation System) เป็นเครื่องมือในการจัดตำแหน่งงานเข้าสู่กลุ่มประเภทตำแหน่ง ไว้ที่ 6-9 องค์ประกอบ

(Broadbanding II) ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) การควบคุมงาน (Supervisory Control) การแนะนำงาน (Guideline) ความยุ่งยากซับซ้อนในงาน (Complexity) ขอบเขตและผลกระทบของงาน (Scope and Effect) การประสานงาน (Personal Contacts) ความสามารถด้านร่างกาย (Physical Demand) และสภาพแวดล้อม (Work environment) นอกจากนี้ องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลของสหรัฐอเมริกา (OPM) ได้นำ องค์ประกอบหลายๆองค์ประกอบมาวิเคราะห์งาน (multi-purpose job analysis) มาใช้เพื่อกำหนดตำแหน่งในกลุ่มวิชาการและบริหารให้กับส่วนราชการต่างๆ เช่นกัน (Broadbanding II)



การกำหนดความก้าวหน้าในแต่ละกลุ่มตำแหน่ง

I Entry	II Development	III Full Performance	IV Expert/Supervisor	V Managerial
I Development		II Full Performance	IV Expert/Supervisor	V Managerial

5. เหตุผลและมุมมองในการใช้ระบบ Broadbanding

1. การนำระบบ **Broadbanding** มาใช้เพื่อเป็นการสร้างระบบการจ่ายเงินเดือนที่เป็นธรรมอิงกับระบบจำแนกตำแหน่งที่ไม่มีความต่างของระดับตำแหน่งมากนัก อีกทั้งก่อให้เกิดความคล่องตัว ในการบริหารตำแหน่งในองค์กรด้วย
2. ระบบ **Broadbanding** ช่วยให้หัวหน้างานสามารถมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว สอดรับกับแนวคิดการบริหารผู้ได้บังคับบัญชาที่เป็น Knowledge Worker
3. ระบบ **Broadbanding** ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานสามารถข้ามประเภทตำแหน่งได้ง่ายขึ้น
4. สร้างการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากทุกคนมีระดับตำแหน่งที่ไม่แตกต่างกันมากนัก

นอกจากเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นยังสามารถมองได้ในอีกหลายมุม ได้แก่

1. ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร (Cost Management)

หากองค์กรมุ่งเน้นไปที่การเลื่อนตำแหน่งโดยไม่อิงกับความสามารถของบุคคลในด้านทักษะ ความรู้ ในงาน สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์กรเสียค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าตอบแทนที่สูง ระบบ **Broadbanding** จะช่วยให้องค์กรจ่ายค่าตอบแทน รวมทั้งเลื่อนระดับตำแหน่งโดยยึดโยงกับทักษะ ความรู้ ในงาน สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ระบบนี้จึงให้อิสระในการตัดสินใจเลื่อน ตำแหน่งและจ่ายค่าตอบแทนแก่ผู้บริหารองค์กรได้มากขึ้น ดังนั้นการจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับระดับ ตำแหน่งแบบเดิมก็จะเปลี่ยนเป็นการบริหารงบประมาณด้านบุคลากรเพื่อจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ ความรู้ ในงาน สมรรถนะ และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรแทน นอกจากนี้ ปัญหาด้านความเหลื่อมล้ำในด้าน ระดับตำแหน่ง ก็จะหมดไป เนื่องจากตำแหน่งจะยึดโยงกับกลุ่ม ตำแหน่งเพียงไม่กี่กลุ่ม

2. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Change in the Organisation)

การนำระบบ **Broadbanding** มาใช้เป็นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากที่แต่ก่อนระบบการบริหารตำแหน่งและค่าตอบแทนถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง สอดคล้องกับการกระจายอำนาจการบริหาร งานบุคคล โดยที่อำนาจในการปรับระดับตำแหน่งและจ่ายค่าตอบแทนจะเป็นการตัดสินใจและอยู่ในความ รับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรโดยตรง นอกจากนี้ การบริหารงานบุคคลที่มุ่งเน้นแต่เพียงระดับตำแหน่ง และสถานะก็จะลดน้อยลงด้วย

3. การจ่ายค่าตอบแทนที่อิงกับสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (Merit Pay)

การจ่ายค่าตอบแทนจะขึ้นอยู่กับทักษะ สมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมการจ่าย ค่าตอบแทนขึ้นอยู่กับประเภทของตำแหน่งงาน หากตำแหน่งงานใดมีค่างานสูงก็จะมีกำหนดค่าตอบแทน ที่สูงตามไปด้วย แต่ระบบ **Broadbanding** นอกจากจะเน้นที่ค่าของงานแล้วยังเน้นเรื่องทักษะ สมรรถนะ และความรู้ของผู้ปฏิบัติงานควบคู่ไปด้วย ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานก็จะพยายามรักษา พัฒนา ทักษะ สมรรถนะ และความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้ได้ค่าตอบแทนที่สูงขึ้น

4. การสร้างการทำงานเป็นทีม (Team)

ระบบ **Broadbanding** เป็นระบบที่ง่ายต่อการสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากระบบ **Broadbanding** จะช่วยลดความแตกต่างในด้านสถานะของระดับตำแหน่งงานในทีม ดังนั้น สมาชิกในทีม จะไม่ต้องกังวลในเรื่องของความแตกต่างในด้านบทบาทและสถานะมากนัก สมาชิกในทีมจึงมีความรู้สึกว่าเป็น การปฏิบัติงานกับผู้ร่วมปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน ซึ่งถือเป็นการทำงานให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างดี

5. การบริหารความก้าวหน้าของสายงาน (Career Management)

การลดจำนวนระดับตำแหน่งงานและการปรับเปลี่ยนขอบเขตของงานจะช่วยให้มีการ แต่งตั้งน้อย นอกจากนี้การเปลี่ยนลักษณะงานจะไม่เพิ่มขึ้นหรือลดลงนักเนื่องจากมีไม่กี่กลุ่มประเภท ตำแหน่ง และบุคลากรก็จะสามารถปรับเปลี่ยนกลุ่มประเภทตำแหน่งได้ตามประเภทของงาน

6. จุดเด่นและจุดด้อยของระบบ Broadbanding

จุดเด่นของระบบ Broadbanding

1. ลดความซับซ้อนของระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ลงเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น ในระบบการประเมินค่างานและการบริหารค่าตอบแทน
2. ช่วยให้การจ่ายค่าตอบแทนอิงกับผลการปฏิบัติงานและสมรรถนะมากขึ้น
3. รองรับความก้าวหน้าในอาชีพได้ในทุกสายงานไม่ว่าจะเป็นสายงานวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ/ชำนาญการ หรือนักเทคนิค
4. สร้างระบบการพัฒนาในอาชีพรวมทั้งสร้างความคล่องตัวในการย้ายกลุ่มตำแหน่ง
5. ช่วยทำให้องค์การมีสายการบังคับบัญชาที่น้อยลง ง่ายต่อการจัดโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับระบบการจ่ายค่าตอบแทน

จุดด้อยของระบบ Broadbanding

1. จะต้องมีการวางแผนที่ดี มีการออกแบบที่เหมาะสมกับองค์การ และที่สำคัญจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหาร
2. จะต้องมีการประชาสัมพันธ์และการฝึกอบรมอย่างเข้มข้นให้แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่จะนำระบบไปใช้
3. ลดการเลื่อนตำแหน่งและการแต่งตั้งลง จึงอาจส่งผลให้ไม่มีการเลื่อนเงินเดือนบ่อยนักในระดับบรรจุ
4. อาจทำให้การควบคุมงบประมาณเป็นไปได้ยาก เนื่องจากมีช่วงการจ่ายค่าตอบแทนที่กว้างขึ้น
5. ต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม เพราะเมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งน้อยลง ก็จะต้องเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นธรรมที่สุด

เอกสารอ้างอิง

- การวิเคราะห์ตำแหน่ง (สพข), กรุงเทพฯ: สำนักงาน ก.พ.
- ธีญา พลอนันต์ (2544), **Broadbanding**, ตน-วารสารการบริหารสำหรับนักบริหารงานบุคคล มีอาชีพ, 22, 3, 35-43
- เอกสารประกอบการประชุม IPMA, **Managing Classification/Compensation in a Broadbanding Environment**, ระหว่างวันที่ 7-16 ตุลาคม 2549
- Auxillium West-The HR Manager, **Broadbanding**, www.auxillium.com/broadbn2.shtml
- Brown, D. (1996) **Broadbanding: A study of company practices in the United Kingdom**. Compensation and Benefit Review , 1996,28, 41-49
- IPMA's, Center for Personal Research (CPR), **Broadbanding II**, , www.ipma-hr.org
- IPMA's.: Center for Personal Research (CPR), **Broadbanding III**, April 1998 , www.ipma-hr.org
- Mays, J.,(1997), **Why we haven't seen "the end of jobs"**or the end of pay surveys, Compensation and Benefits Review, July/August 1997, 29 (4), 25
- Soukhanov, A.G.,(1997), **Watch World**. The Atlantic Monthly,280 (2),100.



ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers ได้ไหม? :

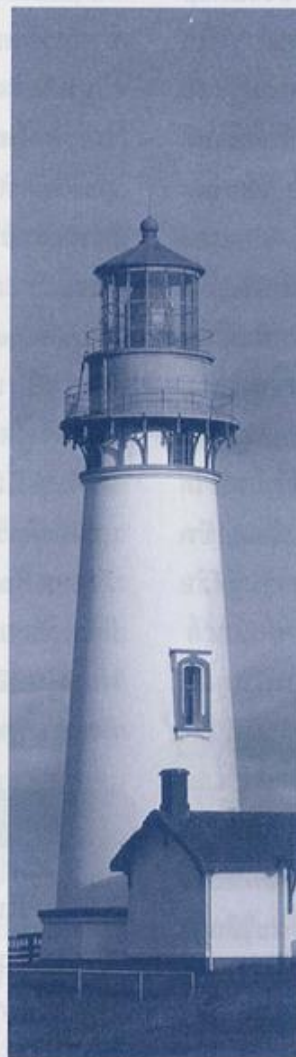
แนวคิดในการสร้าง “ข้าราชการมืออาชีพ” ตามระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนใหม่

ดร.สุรพงษ์ มาลี¹

จากเสียงบ่น...สู่นโยบาย

ท่านคงเคยได้ยินเสียงบ่นหรืออาจจะบ่นเสียเองว่า “เฮ้ะ ทำไมเดี๋ยวนี๊ เป็นถึงข้าราชการซี 8 แล้ว ยังต้องพิมพ์งานและถ่ายเอกสารเอง” หรือไม่กี่ “เดี๋ยวนี๊มีแต่นาย (ซีสูงๆ ไม่มีลูกน้อง)” เสียงบ่นอย่างนี้ดูเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ เพราะบางเรื่องนั้นมีสาเหตุมาจากการที่ข้าราชการเติบโตตามกาลเวลา สามารถไต่บันไดความก้าวหน้าจนได้ซีสูงๆ ขณะเดียวกันนโยบายการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐที่มุ่งเน้นการใช้คนอย่างมีประสิทธิภาพ และจำกัดการบรรจุข้าราชการใหม่ ทำให้ข้าราชการซีเล็กๆ มีจำนวนน้อยทุกคนเลยต้องช่วยเหลือตัวเองอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ขณะเดียวกันก็มักจะมีเสียงบ่นจากบรรดาผู้บริหารว่า “ทำไมพวกคุณไม่ค่อยรอบคอบเอาเสียเลย เอกสาร



แต่ละเรื่องทีขึ้นไปมาถึงผม (หรือดิฉัน) จะต้องเจอที่ผิดพลาดทุกที ทั้งๆ ที่ผ่านกันมาตั้งหลายตา หลายระดับ” “ทำไมพวกคุณต้องให้หัวหน้าส่วนราชการอย่างผม ทำหน้าที่เป็นคนตรวจหนังสือซี 12 ด้วย”

บางครั้งก็มีการตำหนิด้วย เช่น “แค่เจ้าหน้าที่ไม่มาทำงานคนหนึ่ง รายงานที่ผมขอไว้ เลยยังไม่เสร็จจริงๆ ผมน่าจะตั้งเจ้าหน้าที่คนนั้นเป็น ผอ.กองแทนคุณ” หรือไม่กี่ “หัดทำกันเองซะบ้างสิ จะรอใครละ คอมพิวเตอร์ก็มีกันทุกคน”

เสียงบ่นอย่างนี้เองที่สะท้อนว่าการมีผู้บังคับบัญชาไว้เป็น “ทางผ่าน” ของเรื่องต่างๆ นั้นอาจจะล้าสมัยเสียแล้ว และวัฒนธรรมที่เน้น “ซีใหญ่มาก่อน ซีเล็กเอาไว้ทีหลัง” หรือ “ยังเด็กอยู่อาวุโสหน่อยไปหน่อย” ก็คงจะต้องมีการทบทวนกันใหม่ โดยจะต้องยึดความสามารถ (Merit Base) มากกว่าหลัก

1 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒราชวิทยาลัย สำนักงานวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษาวิจัย พัฒนาระบบ บรรยายและเป็นทีปรึกษาด้านระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ การประเมินและพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความขัดแย้ง

อายุโสเพราะอยู่นาน (Longivity Base) พุดง่าย ๆ คือต้องไม่เน้น “แก่เพราะกินข้าว เต็มเพราะอยู่นาน” อย่างที่สำนวนไทยโบราณว่าไว้

สำนักงาน ก.พ. ได้ยินเสียงบ่นและไม่ได้นั่งนอนใจที่จะหาทางแก้ไขปัญหา โดยพยายามที่จะแก้ไขปรับปรุง “โครงสร้างการบริหารทรัพยากรบุคคล” และ “ตัวบทกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” รวมทั้งดำเนินการ “พัฒนาตัวบุคคล” ให้สามารถทำงานในสภาพปัญหาที่กำลังเผชิญหน้าอยู่ในปัจจุบันได้ และตระหนักดีว่าการทำงานของข้าราชการในปัจจุบันต่างจากเมื่อก่อนซึ่งเน้นการมีลูกน้องไว้ใช้งานหรือช่วยงานเยอะๆ หรือแม้แต่มิไ้ระดับบารมี ทำให้ระบบราชการเน้น “ปริมาณ” ไม่ต้องใช้ความรู้และทักษะที่ซับซ้อน ทำให้สมัยหนึ่งระบบราชการถูกโจมตีว่าเป็นองค์กรที่เน้นการใช้แรงงาน หรือ Labour Intensive แต่ในปัจจุบันเกินกว่าร้อยละ 60 ของข้าราชการเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า ทำให้ระบบราชการต้องพลิกผันตัวไปเป็นองค์กรของผู้ปฏิบัติงานมืออาชีพที่ใช้ความรู้และสมรรถนะในการปฏิบัติงานหรือ Knowledge Intensive ส่งผลให้ต้องพัฒนากำลังคนให้ปรับเปลี่ยนบทบาทและมีสมรรถนะสำหรับการทำงานอย่างมืออาชีพหรือมีความเป็นผู้ปฏิบัติงานโดยใช้องค์ความรู้หรือ Knowledge Workers

และนี่จึงเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นเหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ. ได้ปรับปรุงระบบจำแนกตำแหน่ง โดยกำหนดกลุ่ม “ประเภทตำแหน่งวิชาการ” หรือที่เรียกกันติดปากว่า “แท่ง K” นั่นเอง ซึ่งถือว่าข้าราชการในแท่งนี้คือ Knowledge Workers ที่จะต้องมีการพัฒนาระบบและวิธีการทำงาน สมรรถนะ ค่าตอบแทน และเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ที่เหมาะสมต่อไป

ข้าราชการไทยจะเป็น Knowledge Workers

ศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่สังคมได้ปรับเปลี่ยนจากระบบเศรษฐกิจที่เน้นการผลิตไปสู่ระบบเศรษฐกิจ

ที่เน้นการบริการและความรู้ (Service /Knowledge Economy) และองค์กรทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนต่างถือว่า “ความรู้” คือสินทรัพย์ที่สำคัญยิ่งและเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน เนื่องจากความรู้เป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้ยาก ทำให้ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า “ความรู้คือหัวใจแห่งความสำเร็จขององค์กร” และแนวคิดตลอดจนเทคนิคเรื่อง “การบริหารจัดการความรู้” (Knowledge Management) จึงแพร่หลายราวดอกเห็ดที่แข่งกันบานในหน้าฝน จนถูกวิจารณ์ว่ากลายเป็นแพชชั่นการบริหารไปเสียแล้ว แต่ก็ไม่อาจทานกระแสที่เชื่อกันว่า “Knowledge Workers” เป็นพลังสำคัญของระบบเศรษฐกิจสังคมใหม่ได้

โทษๆ ข้าราชการไทยก็จะเป็น Knowledge Workers กันแล้ว ขณะที่หลายองค์กรและส่วนราชการก็กำลังวุ่นกับการจัดการบริหารองค์ความรู้ บทความนี้จึงขอนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหาร Knowledge Workers ทั้งเรื่องจุดกำเนิดและพัฒนาการโดยลำดับ แม้คำว่า “Knowledge Workers” จะได้รับการพูดถึง มีการบรรยาย อบรมและสัมมนาจนคำๆ นี้ติดอยู่ที่ริมฝีปากของผู้บริหารจำนวนมาก แต่มีองค์กรเพียงไม่กี่แห่งเท่านั้นที่มีความรู้และเข้าใจว่า “Knowledge Workers” คือคนกลุ่มใด มีลักษณะอย่างไร และจะมีวิธีการบริหารและพัฒนาคนกลุ่มนี้อย่างไร เหล่านี้คือคำถามที่บทความนี้มุ่งแสวงหาคำตอบ

ใครคือ Knowledge Workers

มีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่า Knowledge Workers หลายท่าน ที่สำคัญที่สุดคือ ปีเตอร์ เอ็ฟ ดร็คเกอร์ ปรมาจารย์ทางการบริหาร ซึ่งได้เริ่มใช้คำๆ นี้เมื่อ 30 กว่าปีที่แล้ว โดยบอกว่า Knowledge Workers คือ “กลุ่มคนซึ่งเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร โดยแปลงและประมวลผลข้อมูลให้กลายเป็นข้อมูลข่าวสารใหม่ ซึ่งจะนำไปใช้ในการค้นหาและแก้ปัญหาขององค์กร” หรือแปลไทยให้เป็นไทย

ก็คือ “กลุ่มคนที่ใช้องค์ความรู้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลนั่นเอง” ดังนั้นหากจะถือว่า ปีเตอร์ ดรคเกอร์ คือผู้บุกเบิกแนวคิดเรื่อง Knowledge Workers ก็คงจะไม่ผิด

ในหนังสือชื่อ The Practice of Management ที่ปีเตอร์ ดรคเกอร์ เขียนไว้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1954 ได้พูดถึงถึงแนวโน้มแรงงานในสหรัฐอเมริกาว่ากลุ่มคนที่มีทักษะซึ่งผ่านการฝึกฝนอบรมมาอย่างดี (Skilled and Trained People) จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และแนวความคิดเรื่อง Knowledge Workers ของเขายังเด่นชัดขึ้นเรื่อยๆ ดังที่ปรากฏในหนังสือเล่มต่อๆ มา เช่น หนังสือชื่อ Landmarks of Tomorrow ระบุว่างานที่มีประสิทธิภาพสูงในระบบสังคมเศรษฐกิจปัจจุบันก็คืองานที่ต้องใช้วิสัยทัศน์ ความรู้และแนวความคิด (Work that applies vision, knowledge and concepts)หรือเป็นงานที่เน้นการใช้สมองมากกว่าใช้แรงงานนั่นเอง (Work that is based on the mind rather than the hand)

แต่คำว่า Knowledge Workers นั้น ปีเตอร์ ดรคเกอร์ ได้นำมาใช้เป็นครั้งแรก ในหนังสือชื่อ The Effective Executive ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1966 โดยให้ความสำคัญกับคนกลุ่มนี้เสมือนว่าเป็นผู้บริหาร เพราะเป็นกลุ่มคนที่ทำหน้าที่กระจายความรู้ในองค์กร ทำให้องค์กรมีขีดความสามารถในการบรรลุเป้าหมายมากขึ้น อีก 3 ปีต่อมาคือในปี ค.ศ. 1969 เขาได้เขียนหนังสือชื่อ The Age of Continuity ที่พูดถึงกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้อย่างชัดเจน โดยเน้นย้ำประเด็นที่ว่าอุตสาหกรรมใหม่ในอนาคตจะแตกต่างจากอุตสาหกรรมในปัจจุบัน (คือช่วงที่เขาเขียนหนังสือเล่มนี้) เพราะจำเป็นต้องใช้พนักงานที่ใช้สมองและความรู้ (Knowledge Workers) มากกว่าพนักงานที่ใช้แรงงาน (Manual Workers) รวมทั้งได้

ย้ำในหนังสือชื่อ Management ในปี ค.ศ. 1973 ว่าเรื่องที่สำคัญที่สุดในการบริหารกำลังคน คือการบริหารช่วงเปลี่ยนผ่านที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานปรับบทบาทจากการใช้แรงงานไปสู่การใช้สมองและความรู้

นักวิชาการในยุคต่อๆ มาก็ให้ความหมายของ Knowledge Workers ไปในแนวเดียวกับปีเตอร์ ดรคเกอร์ เช่น W.C. Miller ซึ่งเป็นผู้ที่สนใจในการพัฒนาทุนทางปัญญาในองค์กร ได้กล่าวถึงคนกลุ่มนี้ว่า “เป็นกลุ่มคนที่ใช้สติปัญญาของตน (Intellect) ในการแปลงความคิดให้เป็นผลิตภัณฑ์บริการและกระบวนการต่างๆ ในองค์กร”² ส่วน R.R.Rogoski ซึ่งเป็นนักวิชาการอีกคนหนึ่งให้ความสำคัญต่อคุณค่าของ Knowledge Workers ได้กล่าวว่า “คนกลุ่มนี้มีความสามารถในการรวบรวมประมวล และวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนตัดสินใจเพื่อสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร พวกเขาสร้างความร่วมมือ และสามารถในการทำงานร่วมกับคนอื่น เรียนรู้จากผู้อื่น พร้อมทั้งจะเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาด ไม่ใช่แค่เพียงแต่ต้องจะวิพากษ์วิจารณ์จับผิดผู้อื่น”³ ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับของ V. Allee ที่กล่าวว่า Knowledge Workers นั้น “เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและตระหนักดีว่าความรู้ที่นั่นล้ำมัยได้”⁴

คุณลักษณะของ Knowledge Workers เป็นอย่างไร

ในยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้นั้น กำลังคนกลุ่มที่ใช้แรงงานเป็นหลักซึ่งมักจะเรียกว่า Blue Collar Workers และกลุ่มคนที่ทำงานในสำนักงานที่เรียกว่า White Collar Workers กำลังถูกแทนที่ด้วย

2 Micler W.C.(1998) Fostering Intellectual Capital. HR Focus, January 1998, 75(1) pp.9-10

3 Rogoski. R.R. (1999) Knowledge Workedge Workere Top Company Assets. Triangle Business Journal, January 8, 14

4 Alle, V.(1997) Principles of Knowledge Management. Trianing and Developmont, November 51(11), pp.71-75

Knowledge Workers หรือกลุ่มคนที่ทำงานด้วยสมองและความรู้หรือ ซึ่งหลายคนเรียกขานคนกลุ่มนี้ว่าเป็น Gold Collar Workers ซึ่งเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. เป็นคนที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ใช่แค่คนที่ทำงานตามหน้าที่ไปเพียงวันๆ หนึ่ง
2. เป็นคนที่ใช้สติปัญญาในการทำงานเพื่อดำรงชีพ ไม่ใช่แค่คนที่ใช้ฝีมือแรงงานในการทำงาน
3. เป็นคนซึ่งต้องการความอิสระในการปฏิบัติงานสูง
4. เป็นคนที่ใส่ใจต่อคุณภาพของการตัดสินใจและการใช้วิจารณญาณ ไม่ใช่เน้นแค่การทำงานในหน้าที่ หรือตามที่รับมอบหมาย เพื่อให้ได้งานมากๆ หรือทำให้งานเสร็จไวๆ
5. เป็นคนที่มีความรู้พื้นฐานที่คนอื่นไม่มีหรือไม่เคยมีใครสร้างขึ้นมาก่อน (คือเป็นคนต้นคิดในการสร้างหรือพัฒนาความรู้) ทำให้คนอื่นเลียนแบบยาก
6. เป็นคนที่มีความสามารถในการแยกแยะประมวล วิเคราะห์และวินิจฉัยตัดสินใจข้อมูลข่าวสาร
7. เป็นคนที่ใช้ความรู้และข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ที่มีความลึกซึ้งซึ้งกว่าเดิม

Knowledge Workers มีกี่ประเภท

หากพิจารณาความหมายและคุณลักษณะของ Knowledge Workers ข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าแทบจะทุกคนในองค์กรถือว่าเป็น Knowledge Workers เพราะคนส่วนใหญ่ย่อมใช้ความรู้ไม่มากนักน้อยในการทำงาน แต่เพื่อประโยชน์ในการบริหารจัดการเชิงปฏิบัติ อาจแบ่งผู้ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มหลัก หรือ Core Knowledge Workers เป็นกลุ่มที่มีบทบาทที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการบริหารจัดการความรู้ เช่น การเป็นผู้บริหารด้านข้อมูลและข่าวสารขององค์กร

หรือเป็นนักวิเคราะห์ระบบ เป็นต้น และกลุ่ม Knowledge Workers อื่นๆ (Everyone Else) คือกลุ่มคนที่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพในการปฏิบัติงานตามบทบาทและความรับผิดชอบต่างๆ

จะบริหารและพัฒนา Knowledge Workers อย่างไร

หัวใจสำคัญของการบริหารกำลังคนคือการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรมากที่สุด ในยุคอุตสาหกรรมผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าคนงานอาจถือแฟ้มเดินไปตรวจตราการปฏิบัติงาน จับเวลาและความเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time-and-Motion) เพื่อหาทางปรับปรุงงานและเพิ่มผลผลิตของแรงงาน (Labour Productivity) แต่ปัจจุบันการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยวิธีการควบคุมเจ้าหน้าที่ให้นั่งทำงานอยู่ตามเวลาที่กำหนดคงจะไม่ได้ผล เพราะงานในปัจจุบันไม่ใช่งานในโรงงานหรืออุตสาหกรรมการผลิตอีกต่อไปแล้ว จากการสำรวจเมื่อไม่นานมานี้พบว่า ในสหรัฐอเมริกาเหลืองานอุตสาหกรรมอยู่ไม่ถึงร้อยละ 10 ขณะที่ในอังกฤษเหลืออยู่ไม่เกินร้อยละ 15 เนื่องจากระบบเศรษฐกิจสังคมของประเทศเหล่านั้นผันตัวไปสู่อุตสาหกรรมบริการ (Service Industry) ทำให้มีคนทำงานเลี้ยงชีพโดยใช้สมองมากกว่าใช้แรงงาน (They are paid for their brain rather than their brawn) ดังนั้น Knowledge Workers จึงเป็นกระดูกสันหลังหรือผู้สร้างความมั่งคั่งให้กับประเทศอย่างแท้จริง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน : หุ้นส่วน ไม่ใช่ลูกน้อง

การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม Knowledge Workers ไม่ใช่เรื่องง่าย และถือว่าเป็นปัญหาทางเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งในยุคนี้ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ เองก็เคยพูด

ไว้ว่า “บทบาทใหม่ของผู้บริหาร คือการเพิ่มผลิตภาพจากความรู้” (Management's new role is to make knowledge more productive) ดังนั้นผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารจะใช้วิธีการเดินตรวจงานและการปรับปรุงประสิทธิภาพแบบเดิมๆ ไม่ได้ แต่ก็คงจะปล่อยให้คนกลุ่มนี้ทำงานไปวันๆ ตามสไตล์ของแต่ละคนไม่ได้เช่นกัน

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ ได้ตีพิมพ์บทความในวารสาร Forbes⁵ ในปี 1998 กล่าวถึงกระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน (New paradigm) ว่าการที่องค์กรเริ่มมี Knowledge Workers เพิ่มขึ้นก็จะทำให้จำนวนคนที่เป็น “ลูกน้อง” น้อยลงไปด้วย แม้แต่ในงานที่อยู่ในระดับชั้นล่างๆ (ซึ่งปกติจะต้องมีการบังคับบัญชา) ก็ตาม ดังนั้นการบริหาร Knowledge Workers จะบริหารแบบ “นายกับลูกน้อง” เห็นจะไม่ได้ผล แต่จะต้องปฏิบัติต่อพวกเขาเยี่ยงหุ้นส่วนในการทำงาน (Associates หรือ Strategic Partners) ว่ากันว่า ตามปกติแล้ว เมื่อพ้นระยะเวลาทดลองฝึกหัดงาน Knowledge Workers จะต้องรู้งานของตนเองดีกว่าคนที่เขานายหรือคนอื่นๆ ในองค์กร กล่าวโดยสรุปหากจะต้องปฏิบัติต่อคนที่ เป็น Knowledge Workers เยี่ยงหุ้นส่วน ก็หมายความว่า จะต้องยอมรับพวกเขาว่ามีความเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งชั้นการบังคับบัญชาให้รุ่งรังยับยั้ง

การจูงใจ

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ กล่าวว่า การจะจูงใจ Knowledge Workers ให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูง อาจต้องใช้วิธีการเดียวกันกับการจูงใจคนที่ เป็น “อาสาสมัคร” (Volunteers) ที่เน้นความพึงพอใจในงาน ความท้าทายและความสำเร็จของงาน โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การมีโครงสร้างองค์กรและระบบงานที่มี

ความยืดหยุ่นสูง การให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ การมีระบบการประเมิน ติดตามและให้รางวัลแก่ผู้ที่มีส่วนในการพัฒนาและนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการแบ่งปันผลกำไรให้กับ Knowledge Workers ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

การบริหารทรัพยากรบุคคลบนฐานของการจัดการองค์ความรู้

การบริหารทรัพยากรบุคคลสำหรับกลุ่ม Knowledge Workers นั้นจะต้องบูรณาการและนำแนวคิดเรื่องการบริหารความรู้มาใช้ประกอบด้วย กล่าวคือ ต้องให้ความสำคัญต่อการสร้าง (Creation) การถ่ายทอด (Transfer) การใช้ (Application) และการรักษา (Retention) องค์ความรู้ไว้ในองค์กร ดังนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. เกณฑ์การสรรหาคัดเลือกต้องเปลี่ยนแปลงไป เช่น ต้องให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีมมากขึ้น
2. การพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพจะต้องสะท้อนความสำคัญของ การจูงใจและการรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานจะต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทักษะและความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานที่อยู่ในวัยหนุ่มสาว
5. การพัฒนากลุ่มประชาคมผู้ปฏิบัติ (Communities of Practice) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ในองค์กร และเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างกลุ่มผู้พัฒนาความรู้และผู้ที่นำความรู้ไปใช้

⁵ Drucker, Peter Management's New Paradigms, Forbes 1998. 5 October

แนวทางการบริหารและพัฒนา Knowledge Workers ในระบบราชการไทย

Knowledge Workers กับการเป็นข้าราชการมืออาชีพ

หากจะให้คำนิยามว่า Knowledge Workers ในระบบราชการไทยหมายถึงใคร ก็คงจะต้องตอบว่า หมายถึงข้าราชการทุกคนทุกระดับที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ เพราะตามที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้นของบทความนี้ว่าระบบราชการไทยในปัจจุบันมีใช้องค์กรที่ปฏิบัติงานโดยคนซึ่งไม่มีหรือมีความรู้และทักษะไม่มากอีกต่อไป แต่เป็นระบบราชการของ ผู้ปฏิบัติงานที่ใช้ความรู้และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามหากพิจารณาโดยลักษณะและธรรมชาติของงาน อาจกล่าวได้ว่า ข้าราชการในประเภทตำแหน่งวิชาการ หรือใน “**แท่ง K**” ตามระบบจำแนกตำแหน่ง และค่าตอบแทนใหม่ มีลักษณะที่เป็น Knowledge Workers มากที่สุด

หากจะพูดให้เข้าใจง่ายที่สุด Knowledge Workers น่าจะหมายถึง “**ข้าราชการมืออาชีพ**” ซึ่งในบริบทของระบบราชการไทย คือ “**ข้าราชการผู้ซึ่งปฏิบัติงานบนพื้นฐานขององค์ความรู้ ยึดมั่นในมาตรฐานจรรยาบรรณและความประพฤติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายผลการปฏิบัติงานอันเป็นเลิศ**” กล่าวคือ เป็นบุคคลผู้ที่มีทั้งผลสัมฤทธิ์สูง (High Performing Professionals) และมีคุณธรรมและจริยธรรมสูง (High Moral and Ethical Professional) หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นทั้งคนเก่ง (คือรู้จริงในงานและรู้แนวทางในการปฏิบัติให้บังเกิดผล) และเป็นคนดี นั่นเอง

แนวทางในการบริหารและพัฒนาข้าราชการมืออาชีพ

เพื่อให้ข้าราชการได้ปรับเปลี่ยนบทบาทและพัฒนาสมรรถนะไปสู่การเป็น Knowledge Workers หรือการเป็นข้าราชการมืออาชีพ ควรดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดกรอบสมรรถนะของการเป็น Knowledge Workers โดยผนวกเข้ากับสมรรถนะประจำกลุ่มงาน (Functional Competencies) ของสายงานต่างๆในกลุ่มประเภทตำแหน่งวิชาการตามแนวทางการจำแนกตำแหน่งใหม่ เพื่อใช้เป็นกรอบสำหรับการสรรหา การพัฒนา การสร้างความก้าวหน้า และการบริหารผลการปฏิบัติงาน

2. จัดทำแผนและดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้เป็นมืออาชีพ โดยจะต้องมีการประเมินสมรรถนะของข้าราชการ เพื่อหาส่วนต่างระหว่างสมรรถนะที่คาดหวังและสมรรถนะที่มีอยู่ด้วย (Competency Gap) และต้องเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ

ก. การพัฒนาข้าราชการก่อนการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ โดยควรมีการจัดตั้ง “สถาบันพัฒนาความพร้อมในการปฏิบัติงานสำหรับข้าราชการแรกบรรจุ” ในลักษณะที่เป็น Civil Service Academy โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับระบบ กระบวนการ กฎหมาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการ ค่านิยมหลักของการเป็นข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนการปรับกระบวนการทัศนและการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เนื้อหาหลักสูตรการพัฒนาจะต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้นด้วย

ข. จัดทำแผนที่การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ (Professional Development Roadmap) เพื่อให้ข้าราชการทุกระดับได้รับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับระดับตำแหน่งที่ดำรงอยู่ โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำและดำเนินการพัฒนาข้าราชการตาม “**แผนที่การพัฒนาความเป็นมืออาชีพ**” ซึ่งจะต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงาน และมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพ โดยให้บูรณาการเข้ากับ

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการที่ส่วนราชการและจังหวัดได้จัดทำขึ้นด้วย โดยอาจใช้รูปแบบและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การส่งไปเข้าหลักสูตรการพัฒนาต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ การสอนงาน (Coaching and Mentoring) การฝึกปฏิบัติงานในงาน (On the Job Training) การไปปฏิบัติงานที่องค์กรอื่น (Secondment) การพัฒนา Mid Career Development หรือรูปแบบอื่นๆ ประกอบกัน

ค. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เนื่องจากข้าราชการมีอาชีพเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานบนฐานขององค์ความรู้ จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ (Creation) การจัดระบบความรู้ การถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ (Share and Transfer) การนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน (Application) และการรักษาองค์ความรู้ไว้ในองค์กร (Retention) ทั้งนี้ จะต้องส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความรู้สำหรับข้าราชการมืออาชีพ

3. รักษา Knowledge Workers และ ข้าราชการมืออาชีพไว้ในระบบราชการ (Professional Retention) โดยส่งเสริมให้ส่วนราชการและจังหวัดจัดทำแผนการบริหารข้าราชการกลุ่มที่มีสมรรถนะและทักษะที่มีความจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (Talent Management for Professionals) โดยการระบุหา พัฒนา และรักษาไว้ซึ่ง Talent ของหน่วยงาน จะมีลักษณะเป็น Competency Based Talent Management ซึ่งต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานและมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้นด้วย

4. กำหนดเงินเดือนข้าราชการมืออาชีพด้วยระบบค่าตอบแทนใหม่ตามหลัก Broadbanding โดยในขั้นแรกควรมีการแบ่งแยก Bands สำหรับกลุ่มวิชาชีพด้านเทคนิค (Technical) กลุ่มวิชาชีพ

อื่นๆ (Professional) และกลุ่มนักวิชาการ และเมื่อระบบเข้าที่แล้วจะได้พิจารณาแยก Bands สำหรับกลุ่มสายอาชีพต่างๆ (Occupational Groups) ต่อไป นอกจากนี้จะมีการศึกษาการจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะและสมรรถนะ (Skill and Competency Based Pay) และตามผลงาน (Performance Based pay) ด้วย

5. กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าของ ข้าราชการมืออาชีพ โดยเปิดโอกาสให้มีการเคลื่อนย้ายทั้งแนวดิ่ง (Upward or Vertical Progression) ในลักษณะที่เป็นการเลื่อนระดับหรือการปฏิบัติงานที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น (Job Enrichment) และแนวระนาบ (Horizontal) เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้เพิ่มพูนความเป็นมืออาชีพ ผ่านทางระบบการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Rotation) ทั้งภายในและระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานที่กว้างขวางขึ้น (Job Enlargement) ตลอดจนช่วยให้เกิดการสะสมองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ

6. พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพื่อ สนับสนุนให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยมีความเป็นอิสระในวิชาชีพ (Professional Autonomy) อย่างเต็มที่ เช่น การจัดโครงสร้างองค์กรหรือทีมงานแบบอิสระ (Self Control/Autonomous Team) หรือการจัดระบบงานที่ไม่ต้องอยู่ในสถานที่ทำงานตลอดเวลา รวมทั้งมีกลไกในการติดตาม รายงานและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

7. พัฒนาระบบการมอบหมายงาน (Job Assignment) เพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้นำความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ (Professional/Functional Expertise) ไปใช้ในการทำงานซึ่งมีความสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจหรือเป้าประสงค์ของส่วนราชการ หรือเป็นงานที่ท้าทายซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการมืออาชีพได้ปลดปล่อยศักยภาพออกมาใช้ในการทำงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. นำระบบบริหารและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) มาใช้ใน

การวางแผนผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถวัดและแยกแยะระดับของผลงาน (Differentiating Performance) ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีการบันทึกไว้เป็นหลักฐานอ้างอิง โดยในการประเมินผล

การปฏิบัติงานนั้นจะต้องสะท้อนกรอบมาตรฐานผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานที่เน้นการนำความรู้ในวิชาชีพมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผล และมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับข้าราชการมืออาชีพที่จะกำหนดขึ้นด้วย

บทสรุป :

Knowledge Workers กับข้าราชการมืออาชีพ

กระแสของการบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ (Knowledge Workers) ทำให้ผู้บริหารตลอดจนนักวิชาชีพด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องหันมาให้ความสำคัญต่อการนำ “ความรู้” มาใช้ให้เกิด “มูลค่าเพิ่ม” ต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น รวมทั้งต้องหาแนวทางในการจูงใจพนักงานเพื่อให้พวกเขาเปลี่ยนและนำความรู้และประสบการณ์ที่สะสมในตัว (Implicit/ Tacit Knowledge) ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร (Explicit Knowledge) ซึ่งถือเป็นสิ่งท้าทายสำหรับองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากความรู้และผู้ที่ปฏิบัติงานบนฐานของความรู้ คือปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ดังนั้น ความสำเร็จในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็น Knowledge Workers ในระบบราชการไทย จึงขึ้นอยู่กับระดับของความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาข้าราชการให้มีความเป็นมืออาชีพยิ่งขึ้นนั่นเอง



WLB

ทำไมหนอความสุขจึงไม่เพิ่ม...ถึงที่มีเงินมากขึ้น

ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อิชชาติ นธ. ตรี[®]



ในเอกสารวิชาการชื่อ Why Does Income Growth Fail to Make Us Happier? Searching for the Treadmills behind the Paradox of Happiness ที่ตีพิมพ์ในงาน Journal of Socio-Economics ฉบับที่ 35 ปี 2006 นั้น ผู้เขียน Mathias Binswanger แห่ง University of Applied Sciences of Northwestern Switzerland ได้พยายามอธิบายว่าทำไมคนเราจึงไม่ได้เป็นสุขมากขึ้นทุกๆ ที่มีรายได้จากการทำงานมากขึ้น

Mathias อ้างอิงข้อมูลการศึกษา ในประเทศพัฒนาแล้ว หลายต่อหลายชิ้นที่ชี้ให้เห็นว่าระดับความสุขของคนไม่ได้เพิ่มขึ้นตามระดับรายได้ของประชากรในสังคม นอกจากนี้ผลการศึกษาอีกด้านหนึ่งก็ยังชี้ให้เห็นว่าผู้คนประสบกับปัญหาความเครียดมากขึ้นทั้งในและนอกเวลางาน

อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของผู้คนเหล่านั้นไม่ได้อยู่ในระดับที่ก่อให้เกิดความพอใจทางเศรษฐกิจสูงสุด นั่นคือ จะเป็นการดีสำหรับพวกเขาเอง หากต้องทุ่มเทกำลังกายกำลังใจกับงานให้น้อยลง และมีเวลาพักผ่อนมากขึ้น แต่คำถามก็เกิดขึ้นว่า...ในเมื่อรู้ก็รู้...แล้วทำไมถึงไม่ยอมไม่ยอม!!!! ลดการดิ้นรนทำงานหนักเพื่อหาเงินลงบ้าง???? ในการพยายามหาคำตอบสำหรับคำถามนี้ ก่อนอื่นเราต้องทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เรียกว่า Paradox of Happiness กันซะก่อน

[®] เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนากระบวนการบุคคล สำนักงาน ก.พ.

Paradox of Happiness

การที่ระดับความสุขของผู้คนไม่ได้เพิ่มขึ้นตามระดับรายได้ที่สูงขึ้น (รวยขึ้นแต่ไม่ได้เป็นสุขมากขึ้น) โดยเฉพาะในกรณีที่คนเหล่านั้นมีรายได้สูง พันจุดๆ หนึ่งไปแล้ว เป็นสภาวะการณที่นักเศรษฐศาสตร์เรียกว่า Paradox of Happiness (ลักษณะที่ขัดแย้งกันของความสุข)

พฤติกรรม “แข่งกันรวย” ดูเหมือนเป็นเรื่องปกติในสังคมเศรษฐกิจยุคใหม่ จนทำให้การพัฒนาของชาติต่างๆ กลายเป็นการตั้งหน้าตั้งตาวิ่งแข่งกันในลู่วิ่งเศรษฐกิจอย่างไม่ลืมหูลืมตาราวหนูถีบจักร[♥] ส่วนการแสวงหาความสุขของปัจเจกบุคคลเป็นแบบมีทั้งคนได้คนเสีย (Zero sum game) ซึ่งสะท้อนออกมาจากข้อมูลรายงานระดับความสุขของคนที่แน่นิ่งอยู่กับที่ต่างๆ ที่ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

Mathias ระบุว่าโดยปกติผู้คนมักไม่ตระหนักถึงพฤติกรรมแบบหนูถีบจักรของตน และไม่ได้นำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของตัวเอง ผลที่เกิดขึ้นก็คือ คนให้ความสำคัญกับความสุขที่ได้มาจากการมีรายได้เพิ่มขึ้น โดยละเลยความสำคัญของความสุขจากการพักผ่อนหย่อนใจ

ผู้คนมักไม่ตระหนักถึงพฤติกรรมแบบหนูถีบจักรของตนและไม่ได้นำมาใช้ในกระบวนการตัดสินใจทางเศรษฐกิจของตัวเอง...

“หนูถีบจักร”...รวยเงิน...ม่ รวยสุข

เราจะมาไล่ดูพฤติกรรมหนูถีบจักรทั้ง 4 ตามมุมมองของนักเศรษฐศาสตร์ ที่ทำให้คนเราต้องตะเกียกตะกายแข่งกันทำงานหาเงินให้มากขึ้นๆ แต่ในที่สุดก็ไม่ได้ให้มีความสุขมากขึ้นเลย

1. การพยายามยกฐานะของตนให้สูงกว่าคนรอบข้างอยู่ตลอดเวลา (Positional Treadmill)

แม้นักเศรษฐศาสตร์ตั้งแต่ยุค Neoclassic จะเชื่อว่าพฤติกรรมแสวงหาอรรถประโยชน์สูงสุดของปัจเจกบุคคลมีลักษณะเป็นเอกเทศไม่ขึ้นต่อกัน แต่ข้อมูลเชิงประจักษ์จำนวนมากชี้ให้เห็นว่าคนเราจะเปรียบเทียบ สภาพการณ์ของตัวเองกับคนรอบข้าง และผลของการเปรียบเทียบนี้ก็มีผลโดยตรงต่อระดับความสุขของแต่ละคน

โดยคนจะรู้สึกดีหากพบว่าตนเองอยู่ในสถานะที่ดีกว่าคนรอบข้าง ดังนั้น คนจึงมีแนวโน้มที่จะดิ้นรนแสวงหารายได้เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อให้เทียบเท่าหรือสูงกว่าคนอื่นๆ แต่ในเมื่อสถานะเป็นเรื่องของการเปรียบเทียบ ดังนั้น เมื่อมีคนที่มีความสุขจากการมีสถานะ (โดยเปรียบเทียบ) ที่สูงขึ้น ก็ต้องมีคนที่มีความสุขน้อยลงจากการที่มีสถานะ (โดยเปรียบเทียบ) ต่ำลง

Positional Treadmill กลายเป็นปัญหาเพราะแม้ทุกคนจะทุ่มเททำงานเพื่อให้มีรายได้มากขึ้น โดยหวังว่าจะทำให้มีความสุขเพิ่มขึ้นตามไปด้วย แต่ถ้าทุกคนต่างก็ทุ่มเทเหมือนกันก็จะทำให้ทุกคนมี

[♥] ในกรงหนูถีบจักรที่มีหนูหลายๆ ตัววิ่ง ด้ับๆ ถีบๆ อยู่ข้างใน ถ้าเกิดตัวไหนไม่วิ่ง ไม่ว่าจะเพราะว่าวิ่งไม่ทัน วิ่งไม่ไหว หรือ พลัดล้ม ก็จะถูกสิ่งหลุนๆ ถูกเหยียบหัวร้างคางแตก เพราะฉะนั้น ทุกตัวเลยต้องพยายามกระเสือกกระสนวิ่งตามเข้าไป ทั้งๆ ที่จริงๆ แล้วอาจไม่ยากวิ่งกับเขาเลยก็ได้

รายได้มากขึ้น ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่นแล้วก็ไม่มีใครมีสถานภาพดีขึ้น เพราะทุกคนต่างก็มีรายได้เพิ่มขึ้นเหมือนกัน แปะวว!!!!

การไม่ตระหนักถึง Positional Treadmill ทำให้คนให้ความสำคัญกับการมุ่งหารายได้ให้มากกว่าคนอื่น ๆ นอกจากนี้โฆษณาตามสื่อต่างๆ ที่ตอกย้ำให้ผู้คนเห็นดีเห็นงามไปกับความเชื่อที่ว่า การมีชีวิตที่ดีขึ้นหมายถึงการได้บริโภคมากขึ้น ก็เป็นเหมือนเครื่องกระตุ้นให้คนยิ่งกระเสือกกระสนหาเงินมากขึ้นไปอีก

...ความเชื่อที่ว่า การมีชีวิตที่ดีขึ้น หมายถึงการได้บริโภคมากขึ้น ก็เป็นเหมือนเครื่องกระตุ้นให้คนยิ่งกระเสือกกระสนหาเงินมากขึ้นไปอีก...

2. การเพิ่มระดับความคาดหวังต่อการบริโภคตามระดับรายได้ที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

(Hedonic Treadmill)

ความต้องการทางด้านวัตถุที่เพิ่มขึ้นๆ ทำให้เกิดพฤติกรรมหนีบจักรประเภทนี้ เพราะเมื่อคนเรามีรายได้มากขึ้น ก็จะปรับความคาดหวังต่อสิ่งที่ตนจะซื้อหามาเพื่อสนองความสุขของตนได้มากขึ้น ในอัตราส่วนเดียวกันกับกำลังซื้อที่เพิ่มขึ้น

เนื่องจากความสุขถูกกำหนดโดยช่วงความต่างระหว่างรายได้กับความต้องการบริโภค ดังนั้นในระยะยาว Hedonic treadmill จะเป็นสาเหตุหลักของ Paradox of Happiness (รายได้เพิ่ม แต่ความสุขไม่เพิ่มตาม) เพราะช่วงความต่างดังกล่าวค่อนข้างจะคงที่แม้เวลาเปลี่ยนไป

3. การมีทางเลือกที่ต้องตัดสินใจในชีวิตเพิ่มขึ้นมากมาย (Multi-option Treadmill)

การมีทางเลือกมากขึ้นสามารถทำให้คนเป็นสุขมากขึ้นได้ แต่การมีทางเลือกมากเกินไปก็อาจมีผลตรงกันข้าม เพราะจะทำให้การตัดสินใจยากขึ้น ยิ่งคนที่ติดนิสัยการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดเสมอ ก็ยิ่งต้องปวดหัวหนักกับการตัดสินใจ

ในสังคมสมัยใหม่อย่างปัจจุบัน ทางเลือกต่างๆ ในชีวิตเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งในแง่ดีมันก็ทำให้เรามีโอกาสเลือกสิ่งที่เราชอบได้มากขึ้น ก็อาจทำให้เรามีความสุขมากขึ้น แต่ในอีกแง่หนึ่งมันก็ทำให้เรายุ่งยากในการตัดสินใจ (ลองนึกถึง ความยากในการตัดสินใจเลือกว่าจะซื้อโยเกิร์ตกระปุกไหนดี จากโยเกิร์ตที่มีทั้งยี่ห้อใหม่ๆ และรสชาติใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมายในตู้แช่ร้านสะดวกซื้อใกล้บ้านของท่านและครอบครัว)

...ลองนึกถึงความยุ่งยากในการเลือกรางการทีวี จากช่องเคเบิลทีวีที่มีเยอะๆ จนเลือกไม่ถูก ช่องไหนก็ดี ช่องนี้ (กรรจกๆ ไข่) ออกจากดู กตริโมทเพลย์นชองไปมา สุดท้ายขเลขไม่ได้ดูรายการอะไรเป็นชิ้นเป็นอันเลย ลักรางกร ซา ซา ซา!!!)...

4. การให้ความสำคัญกับการทุ่มเทเวลามากเกินไป (Time-saving Treadmill)

เทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นเพื่อเป็นเครื่องทุ่นเวลาจริงๆ แล้วอาจไม่ได้ช่วยทุ่นเวลาได้ซะทั้งหมด เช่น ในความเข้าใจของคนต่างๆ ไปแล้ว การมีซูเปอร์มาร์เก็ตทำให้คนประหยัดเวลาในการซื้อของใช้เข้าบ้านได้ จะได้มีเวลาไปทำอย่างอื่น แต่ก็มีการศึกษาชิ้นหนึ่งในอังกฤษชี้ให้เห็นว่าการมีซูเปอร์มาร์เก็ตกลับยังทำให้คนเสียเวลาในซูเปอร์มาร์เก็ตมากขึ้นจาก 40 นาที/วัน ในช่วงทศวรรษ 1960 เป็น 70 นาที/วัน ในทศวรรษ 1990 (Hewitt, 1993)

เทคโนโลยีบางอย่างแม้จะช่วยทุ่นเวลาได้จริงแต่ก็ไม่ได้ทำให้คนเป็นสุขมากขึ้น เช่น การกินอาหาร fastfood อาจช่วยลดเวลาที่ใช้ในการกินอาหารกลางวันได้จริง แต่การใช้เวลาพักกลางวันสั้นลงนอกจากจะทำให้คนมีเวลาพักผ่อนน้อย (เฮ้อ!!! พักยังไม่ทันหายเหนื่อยเลย ก็ต้องกลับไปทำงานอีกแล้ว) ยังลดโอกาสการพบปะสนทนากับเพื่อนร่วมงาน เพื่อผ่อนคลายลงอีกด้วย

พฤติกรรมหนูกีบจักร 2 อย่างแรก เป็นพฤติกรรมดั้งเดิมของมนุษย์ที่รู้จักกันดีในหมู่นักเศรษฐศาสตร์มานานแล้ว ส่วน 2 อย่างหลังเป็นข้อเสนอใหม่ของเจ้าของงานวิจัยนี้

สรุป

การที่ไม่ว่าผู้คนจะพยายามทำงานหนักขึ้นแค่ไหนก็ไม่ได้ทำให้ตัวเองมีความสุขมากขึ้น นับเป็นเรื่องค่อนข้างผิดคาดที่อาจถือได้ว่าเป็นปัญหาของประเทศพัฒนาแล้วหลายประเทศ ในแวดวงเศรษฐศาสตร์เรียกการที่ความสุขของคนไม่ได้เพิ่มขึ้นตามระดับรายได้ว่า Paradox of Happiness

พฤติกรรมแบบหนูกีบจักรทั้ง 4 ที่กล่าวถึงข้างต้นล้วนเป็นผลรวมของพฤติกรรมทางเศรษฐกิจของปัจเจกบุคคลที่ไม่ทำให้เกิดผลรวมที่เหมาะสมที่สุดกับสังคม โดยจะเกิดขึ้นเมื่อประเทศพัฒนาไปสูงถึงระดับหนึ่ง หนทางที่จะแก้ไขปัญหา Paradox of Happiness ก็พอจะมีทางเป็นไปได้ (แม้ไม่หมด) โดยอาจต้องมีการดำเนินการทั้งด้านนโยบายภาครัฐบาล และการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของคน เช่น การใช้อัตราภาษีแบบก้าวหน้ามากๆ เพื่อลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือยอันอาจเป็นต้นตอหนึ่งของปัญหาพฤติกรรมหนูกีบจักรแบบ Positional Treadmill ส่วนในระดับบุคคลหากต้องเผชิญกับทางเลือกที่ต้องตัดสินใจมากมาย บางครั้งก็ควรทำใจเลือกสิ่ง “ดีพอ” ไม่จำเป็นต้องไปปวดหัวคิดวิเคราะห์หาทางเลือกที่ “ดีที่สุด” ไปเสียทุกครั้ง

การลดปัญหา Paradox of Happiness ที่เกิดขึ้นจากพฤติกรรมหนูกีบจักรทั้งหลายจะสำเร็จได้ก็ด้วยการผสมผสานมาตรการและแนวทางต่างๆ อย่างหลากหลาย เริ่มแต่ระดับปัจเจกบุคคล การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการทำงานอย่างชาญฉลาด ไปจนถึงนโยบายของรัฐบาลเลยทีเดียว

พบกับใหม่ในตอนหน้ากับ
บทความต่อเนื่องชุด สมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (WLB Series)
ร้านรับวันนี้...นอนหลับฝันดี ราตรีสวัสดิ์ครับ



เอกสารอ้างอิง

Binswanger, M. (2006) Why Does Income Growth Fail to Make Us Happier? Searching for the Treadmills behind the Paradox of Happiness. *Journal of Socio-Economics*, 35, 366-81.

Hewitt, P. (1993) *About Time: the Revolution in Work and Family Life*. Rivers Oram Press, London.





ความเชื่อใจไว้วางใจในภาครัฐ

(Public Trust) ตอนที่ 1

■ อังคณา อัครสกุลโกธ *

ในยุคสมัยกระแสเศรษฐกิจพอเพียงนี้ ประเด็นฮอตฮิตในการบริหารงานภาครัฐคงหนีไม่พ้นเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรมและคุณธรรมของผู้บริหารประเทศและข้าราชการทั้งหลายที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อประชาชนและสังคมส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นคำว่า Ethics, Merit หรือ Integrity หรืออื่นๆ อีกมากมาย มีกระแสติดปากติดหูกันมากขึ้นทุกเมื่อเชียววัน ใดๆ ก็ต้องมีจริยธรรม ต้องมีคุณธรรม เป็นคนเก่งอย่างเดียวไม่ได้ ต้องทั้งเก่งและดี ต้องทำความดี ชื่อสัตย์สุจริต โดยยึดหลัก 4 ป (โปร่งใส เป็นธรรม ประหยัด และประสิทธิภาพ) หรือ 4 พ (พึ่งตนเอง พอดี พอเพียง และพอใจ) จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่าการบริหารงานบุคคลภาครัฐต้องสู้รบปรบมือกับกระแสนิยมให้ทันท่วงที รัฐบาลจึงเล็งเห็นความสำคัญของการปลูกฝังค่านิยมแห่งความดี สร้างและพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีจริยธรรม ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างจริงจังและจริงใจจริงๆ

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

วิกฤตการณ์แห่งการไม่ไว้วางใจ

จากคุณสมบัติด้านคุณธรรมและจริยธรรมของนักการเมือง ข้าราชการ และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายกับความสงบร่มเย็นของประเทศเราที่ดูเหมือนจะลดน้อยถอยลงไปทุกทีในยุคโลกาภิวัตน์นี้ ส่งผลให้เกิดภาวะวิกฤตของการเสื่อมคลายในความไว้นือเชื่อใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่มีได้เกิดกับประเทศไทยเท่านั้น แต่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลกในทศวรรษที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นในทวีปอเมริกาเหนือ ยุโรป ออสเตรเลีย หรือประเทศอื่นๆ ในเอเชีย ความเชื่อมั่นไว้วางใจได้ลดลงไปในทุกภาคทุกสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นสถาบันภาครัฐ ภาคการศึกษา

ภาคธุรกิจ หรือภาคสังคม ในประเทศสหรัฐอเมริกา ความเชื่อถือไว้วางใจต่อสถาบันการศึกษาเช่น มหาวิทยาลัย บริษัทชั้นนำ และสื่อมวลชนต่างลดลงอย่างมาก รวมถึงสถาบันทางภาครัฐด้วย¹ หรือการศึกษาในประเทศอังกฤษ ประเทศในกลุ่ม OECD และประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศพบว่าความเชื่อถือไว้วางใจในสังคมได้ลดลงในทุกภาคธุรกิจ และผู้บริหารหรือประชาชนได้เสื่อมความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐเสียอีก² วิกฤตแห่งการไม่ไว้วางใจนี้สร้างกระแสการศึกษาวิเคราะห์ถึงที่มาและสาเหตุ ตลอดจนการวิพากษ์วิจารณ์สถานการณ์กันอย่างกว้างขวางทั่วโลก

ความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน.....แล้วจัย???

ถึงแม้ว่าจะมีนักวิชาการและนักทฤษฎีหลายฝ่ายที่เห็นว่าความเชื่อถือไว้วางใจเป็นสิ่งที่ไม่สามารถวัดหรือกำหนดได้เนื่องจากเหตุผลและพฤติกรรมมนุษย์ที่ไม่สามารถอธิบายได้ แต่ในเชิงปฏิบัติรัฐบาลทั่วโลกเชื่อว่าระดับของความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนเป็นหัวใจของการทำงานของหน่วยงานภาครัฐและข้าราชการ เพราะประชาชนคือผู้เสียภาษีและผู้ปฏิบัติตามกฎหมาย หากประชาชนขาดความไว้วางใจแล้ว หน่วยงานภาครัฐจะขาดงบประมาณส่วนหนึ่งในการทำงาน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือกฎหมายบ้านเมือง จะไม่ศักดิ์สิทธิ์และถูกมองข้าม

นอกจากนี้อาจมีผลกระทบต่อแรงจูงใจของประชาชนในการเข้ามาทำงานในภาครัฐอีกด้วย การปฏิบัติงานหรือความมีตัวตนอยู่ของภาครัฐก็จะไม่มี ความหมายอีกต่อไป



องค์กรแห่งความร่วมมือการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD) ให้ความสำคัญกับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐเป็นอย่างมาก โดยเห็นว่าจริยธรรม (Ethics) ในระบบราชการ เป็นพื้นฐานของความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ และเป็นกุญแจนำไปสู่ธรรมาภิบาลที่ดี

“Public service involves public trust. Citizens expect public servants to serve the public resources properly on a daily basis. Fair and reliable public services inspire public trust.”

OECD, 2000 : 9

1 ข้อมูลจาก Nye, Zelikow & King ปี 1999

2 ข้อมูลจาก Mori ปี 2000

แนวโน้มความเชื่อที่ไว้วางใจที่ลดลง.....เพราะเหตุอันใด???

“นักการเมือง” หรือ “ข้าราชการ”

ประชาชนทั่วไปมักเข้าใจว่านักการเมืองหรือรัฐบาล และหน่วยงานราชการ หรือข้าราชการเป็นสถาบันเดียวกัน จึงไม่สามารถแบ่งแยกความเชื่อที่ไว้วางใจ ระหว่างข้าราชการการเมือง และข้าราชการพลเรือนได้ ถึงแม้ว่าทั้ง 2 ฝ่ายจะ มีความสัมพันธ์และทำงานร่วมกันโดยตรง แต่สาเหตุของความไม่เชื่อที่ไว้วางใจภาครัฐ มักเป็นผลมาจากความไม่ไว้วางใจในนักการเมือง ดังปรากฏในผลการสำรวจของ Princeton Survey Research Associates and Pew Charitable Trust ในปี 2000 ที่พบว่าเมื่อเกิดคำถามเรื่องความเชื่อที่ไว้วางใจและความมั่นใจในรัฐบาลและหน่วย



งานภาครัฐ ประชาชนร้อยละ 67 ต่างมุ่งประเด็นไปที่นักการเมือง ในขณะที่ร้อยละ 16 เท่านั้นที่มุ่งไปที่ตัวข้าราชการ การศึกษาวิจัยของ Holzer, Teng Hu, Cheoul Kang, Zhang (2003) แสดงผล ในทางเดียวกัน จากการสำรวจหาสาเหตุแนวโน้มการลดลงของความเชื่อที่ไว้วางใจ ของชาวอเมริกัน ซึ่งพบว่าสาเหตุส่วนใหญ่ของความไม่ไว้วางใจเป็นเรื่องเกี่ยวกับนักการเมือง ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการทำงานของหน่วยงานราชการ และตัวข้าราชการ มักถูกมองในภาพรวมไปกับนักการเมืองว่ามีการโกงกิน ขาดความซื่อสัตย์และความเชื่อที่ไว้วางใจ ผลสรุปนี้ ตรงกับการศึกษาในประเทศแคนาดาของ The Canadian Center for Management Development เช่นกัน เราจึงอาจตั้งข้อสังเกตได้ว่า ภาพลักษณ์ของหน่วยงานราชการและข้าราชการ มักถูกตัดสินจากการกระทำที่ไม่ถูกต้องจากนักการเมือง หรือจากแนวทางนโยบายที่นักการเมือง/รัฐบาลเป็นผู้กำหนด

ความเชื่อที่ไว้วางใจของประชาชน ที่มีต่อภาครัฐและข้าราชการคืออะไรกันแน่??

ความเชื่อที่ไว้วางใจในรัฐบาล หน่วยงานราชการ และข้าราชการ คือ ระดับของความมั่นใจที่ประชาชนมีต่อรัฐบาล หน่วยงานราชการ และข้าราชการ ในการทำสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม ซื่อสัตย์ ในฐานะตัวแทนของปวงชนของประเทศ ความไว้วางใจนี้มักวัดจากการสำรวจความคิดเห็นของประชาชน และนำมาเปรียบเทียบตามกาลเวลาที่ผ่านไป อย่างไรก็ตาม มีนักทฤษฎีบางกลุ่มที่เห็นว่าความเชื่อที่ไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐเป็นสิ่งที่ไม่สามารถพิสูจน์ได้ เนื่องจากสถาบันทางการเมืองและทางภาครัฐมีความซับซ้อน ยากที่ใครจะทำความเข้าใจและไว้วางใจได้อย่างสมบูรณ์ ดังนั้นจึงไม่สามารถนำความคิดเห็นและความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อภาครัฐมาสรุป

ได้ว่าประชาชนมีหรือไม่มีความเชื่อที่ไว้วางใจต่อรัฐบาล หน่วยงานภาครัฐ หรือตัวข้าราชการ

นอกจากนั้น ระดับของความเชื่อที่ไว้วางใจของแต่ละบุคคลยังแตกต่างกันขึ้นอยู่กับหลากหลายปัจจัย อาทิ ความแตกต่างทางด้านความเชื่อและวัฒนธรรม คุณลักษณะทางเชื้อชาติและสังคม (เช่น การศึกษาระดับสูงหรือระดับการมีส่วนร่วมและปฏิสัมพันธ์กับข้าราชการและหน่วยงานของรัฐ ความเข้าใจและการรับรู้ถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ กิจกรรม หรือการรณรงค์ต่างๆที่ภาครัฐบริหารจัดการ และที่สำคัญคือความเข้าใจของประชาชนต่อลักษณะงานภาครัฐที่อาจไม่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในทันที³

³ <http://www.ssc.govt.nz>

ความเชื่อและทัศนคติทางการเมือง

จากการศึกษาวิจัยของ Christensen และ Laegreid (2003) พบว่าความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนได้รับอิทธิพลสำคัญจากความเชื่อมั่นในระบบประชาธิปไตย และจากวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิม โดยผู้ที่เชื่อมั่นในระบบประชาธิปไตยจะมีความเชื่อถือไว้วางใจภาครัฐมากที่สุด มีความเข้าใจในการวางแผนและดำเนินนโยบายต่างๆ ของรัฐบาล และมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจการทำงานของข้าราชการและหน่วยงานภาครัฐ การสำรวจข้อมูลยังสรุปด้วยว่า ความเชื่อถือไว้วางใจที่มีต่อภาครัฐโดยรวมนี้สามารถถ่ายทอดไปยังหน่วยงานราชการอื่นๆ ได้อีกด้วย ความเชื่อและอุดมการณ์ทางการเมืองจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ

ความคิด/ทัศนคติที่เหมารวม (Public Stereotype)

ในปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ภาพลักษณ์ของภาครัฐมักถูกมองในภาพรวมว่าเสื่อมประสิทธิภาพ และข้าราชการด้อยคุณภาพ ขาดคุณลักษณะที่ดีในการทำงานและการให้บริการประชาชน อันเนื่องมาจากความคิดและความเชื่อในวัฒนธรรมของระบบราชการที่มีขนาดใหญ่โต ยุ่งยาก และล่าช้า ข้าราชการถูกมองว่าเป็นบุคคลที่ขาดความสามารถในการแข่งขันกับบุคลากรในภาคเอกชนจากการเรียกร้องของตลาดและสถานภาพทางเศรษฐกิจ ความคิดความเชื่อนี้แสดงให้เห็นในเกือบทุกวัฒนธรรมทั่วโลก ดังผลการศึกษาของ Privy Council Office and CCMD (1996) ที่สำรวจพบว่า ข้าราชการเกือบร้อยละ 75 ถูกตัดสินจากประชาชนว่า “ซีเกียจ” และ “ไม่ใส่ใจ” ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า สินค้าและบริการที่มาจากหน่วยงานภาครัฐจึงถูกเหมารวมว่า ด้อยประสิทธิภาพประสิทธิภาพไปทั้งหมด ถึงแม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะมีอัตราผลผลิตที่สูงขึ้นเพียงใดก็ตาม ด้วยความคิดที่เหมารวมนี้ ประชาชนจึงตัดสินใจการทำงานและผลงานของภาครัฐด้วยความเชื่อที่มาจากสภาวะทางอารมณ์มากกว่าการใช้เหตุและผล และปฏิเสธที่จะปรับเปลี่ยนความคิดทัศนคติหรือยอมรับผลสำเร็จของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ



ผลการปฏิบัติงาน (Performance) กับความเชื่อถือไว้วางใจ



การศึกษาวิจัยแนวโน้มการลดลงของความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐในช่วงทศวรรษที่ผ่านมามักมุ่งประเด็นไปที่ระดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและหน่วยงานราชการ โดยแนวคิดนี้เสนอว่าสาเหตุความเชื่อถือไว้วางใจที่ลดลงมาจากผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐที่ลดลง ดังนั้นหากต้องการฟื้นฟูและเสริมสร้างระดับของความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ภาครัฐต้องปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้บริการที่มีคุณภาพดีขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อถือไว้วางใจกับผลการปฏิบัติงานของภาครัฐได้รับการอธิบายโดยนักทฤษฎีหลายคน แต่ที่เป็นที่นิยมและมักถูกนำมาอ้างถึงอยู่บ่อยๆ คือ ทฤษฎีผลการปฏิบัติงานมหภาค (Macro-Performance Theory) ซึ่งหมายถึง ปัจจัยทางเศรษฐกิจ เช่น อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ หรืออัตราการว่างงาน เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของรัฐบาล และทฤษฎีผลการปฏิบัติงานจุลภาค (Micro-Performance Theory) ซึ่งหมายถึง คุณภาพของการให้บริการของภาครัฐต่อประชาชนโดยตรง เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของภาครัฐ

นักวิจัยและหน่วยงานราชการมักให้ความสำคัญกับทฤษฎีผลการปฏิบัติงานจุลภาค (Micro-Performance Theory) เนื่องจากเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานด้านการให้บริการของภาครัฐส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ซึ่งจะส่งผลต่อไปยังระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชน ดังนั้น การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานจะนำมาซึ่งความพึงพอใจของประชาชน และท้ายที่สุดจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของประชาชนต่อรัฐบาล อย่างไรก็ตาม แนวคิดทฤษฎีความสัมพันธ์ระหว่างระดับความเชื่อถือไว้วางใจกับผลการปฏิบัติงานดังกล่าวยังไม่มียุทธศาสตร์เชิงปฏิบัติที่แน่ชัดที่สามารถพิสูจน์ได้ว่ามีบทบาทจริง

ผลการศึกษาในสหรัฐอเมริกาพบว่า สาเหตุของความเชื่อถือไว้วางใจที่ลดลงไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระดับคุณภาพของนโยบายรัฐ ประสิทธิภาพของภาครัฐ หรือผลการปฏิบัติงานของข้าราชการแต่อย่างใด (Bok, 1997, 2001) โดย Bok ได้ศึกษาโดยการเปรียบเทียบข้อมูลในช่วงทศวรรษ 1960 กับช่วง 1990 เกี่ยวกับระดับความไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ และข้อมูลปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต อาทิ สภาวะความเป็นอยู่ทางเศรษฐกิจ คุณภาพชีวิต โอกาสทางการศึกษาและหน้าที่การงาน และค่านิยม เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาพบว่าชาวอเมริกันมีชีวิตรับรู้ความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น อัตราการว่างงานลดลง อัตราการเข้าเรียนต่อมหาวิทยาลัยสูงขึ้น ความเท่าเทียมกันในการทำงานสูงขึ้นจากการที่ผู้หญิงและชนกลุ่มน้อยได้รับการจ้างงานมากขึ้น นอกจากนี้ คุณภาพชีวิตก็สูงขึ้นด้วยจากการที่ประชาชนเป็นเจ้าของบ้านของตนเองได้มากขึ้น คุณภาพของอากาศและน้ำที่สูงขึ้น แต่ถึงแม้ว่าตัวบ่งชี้เหล่านี้จะเป็นในเชิงบวก ชาวอเมริกันต่างมีความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐลดลง

ผลสรุปการศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกานี้ตรงกับผลการศึกษาในรูปแบบเดียวกันในอีกหลายประเทศ เช่น ในประเทศญี่ปุ่น เยอรมันนี และนิวซีแลนด์ (Holzer, Teng Hu, Cheoul Kang, Zhang, ASPA 2003 Conference Paper) ดังนั้น สาเหตุของแนวโน้มของความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐ จึงไม่ชัดเจนและมีความเป็นนามธรรมสูง Bok จึงตั้งข้อสังเกตว่า สาเหตุสำคัญ คือ สังคมในปัจจุบัน เป็น “สังคมแห่งทัศนคติในเชิงลบ” เพราะมิใช่แต่ภาครัฐเท่านั้นที่สูญเสียความเชื่อถือไว้วางใจ แต่องค์กรชั้นนำทั้งภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจต่างเผชิญกับปัญหาเดียวกัน

ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชน



ความคาดหวังที่สูงขึ้นของประชาชนเป็นข้อสรุป ที่นักทฤษฎีหลายคนในช่วงทศวรรษ 1990 มีความเห็นตรงกันว่าเป็นสาเหตุสำคัญสาเหตุหนึ่งของความเชื่อถือไว้วางใจในภาครัฐที่ลดลง โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาและแคนาดาที่สภาวะทางเศรษฐกิจได้เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง ประชาชนต่างเรียกร้องความสะดวสบายทางวัตถุมากขึ้น ถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติงานของภาครัฐจะสูงขึ้น แต่ก็ไม่สามารถเทียบกับความคาดหวังใน “สังคมวัตถุนิยม” ในปัจจุบันได้ ดังทฤษฎี

The Government Overload Theory (Crozier et al., 1975; Bouckaert et al., 2002) ที่กล่าวถึงความคาดหวังของประชาชนที่สูงเกินความเป็นจริง ส่งผลให้ภาครัฐไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งนำไปสู่ความผิดหวังของประชาชน ความไม่พอใจต่อนโยบายรัฐ และเกิดการเสื่อมคลายความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐในที่สุด

ปัญหาทางการสื่อสารและบทบาทของสื่อมวลชน

ประเด็นการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐที่สำคัญประเด็นหนึ่ง คือ เรื่องการสื่อสาร นักวิชาการและหน่วยงานราชการให้ความเห็นว่าภาครัฐยังไม่สามารถสื่อสารกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจผิด และทำให้ภาพลักษณ์ของภาครัฐผิดไปจากความเป็นจริง

ประชาชนยังไม่สามารถรับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานได้อย่างถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้ แรงผลักดันที่เกิดจากภาพลักษณ์ในเชิงลบที่สื่อมวลชนนำเสนอเป็นแรงกระตุ้นสำคัญ ให้ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของประชาชนยิ่งลดต่ำลง

ลักษณะของหน่วยงานและระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานภาครัฐและประชาชน

ผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนต่อการทำงานของหน่วยงานภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาพบว่า หน่วยงานราชการที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน (High Impact Agencies/High Experience Services) เช่น หน่วยงานทางด้านรักษาความปลอดภัย หรือหน่วยงานโรงพยาบาล มักได้รับการประเมินที่ถูกต้องตามสภาพความเป็นจริงมากกว่าหน่วยงานที่ประชาชนไม่ได้รับผลกระทบโดยตรง (Low Impact Agencies) เช่น หน่วยงานด้านนโยบาย นอกจากนี้ ระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนก็ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยนี้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การศึกษาวิเคราะห์ผลการสำรวจความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนชาวอเมริกัน (Miller and Miller, 1991) พบว่า

ประชาชนให้ความเชื่อถือไว้วางใจหน่วยงานสถานียดับเพลิง มากกว่าหน่วยงานปรับปรุงดูแลถนน ทั้งที่ผลการปฏิบัติงานจริงนั้น หน่วยงานปรับปรุงดูแลถนนอยู่ในระดับที่สูงกว่าหน่วยงานสถานีดับเพลิง

ผลการศึกษาวิจัยหลายชิ้นยังพบว่ารัฐบาลท้องถิ่นมักได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากประชาชนสูงกว่ารัฐบาลกลางอันเนื่องมาจากความใกล้ชิด ผลการศึกษาเหล่านี้ให้ข้อสรุปว่าความใกล้ชิด ระดับปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน กับประชาชน และระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน มีบทบาทสำคัญต่อระดับความพึงพอใจและระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อหน่วยงานภาครัฐและข้าราชการ

ความเชื่อถือไว้วางใจสำคัญจะนี้.....ต้องรีบเสริมสร้างและฟื้นฟู

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของความเชื่อถือไว้วางใจต่อภาครัฐมีมากมาย ทั้งปัจจัยภายนอกทางสังคม ปัจจัยภายใน และปัจจัยอื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อระดับความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่ลึกลับซับซ้อน (ที่อาจไม่สามารถอธิบายเขียนออกมาเป็นตัวอักษรบนหน้ากระดาษนี้ได้....) ดังนั้น การหาแนวทางแก้ไข

และการดำเนินการฟื้นฟูความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนที่มีต่อภาครัฐจึงมีข้อจำกัดหลายประการ แต่เราจะสามารถ ทำความฝันให้เป็นจริงได้หรือไม่ ข้าราชการที่มีคุณธรรมจริยธรรมจะนำมาซึ่งความเชื่อถือไว้วางใจของประชาชนต่อภาครัฐจริงหรือ **ต้องติดตามต่อไปค่ะ**





การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินช่วยเหลือต่างๆ ให้แก่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ

พรมพร นรินทร์หงษ์ทอง *

เนื่องจากมีส่วนราชการสอบถามเกี่ยวกับการสั่งพักราชการได้ในกรณีใดบ้าง เมื่อมีการสั่งพักราชการแล้วจะเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินช่วยเหลือต่างๆ ให้แก่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการได้เมื่อใด ปัญหาดังกล่าวจะสั่งพักราชการได้ก็ต่อเมื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์ 2 ประการ คือ

1. ข้าราชการผู้นั้นต้องมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงจนถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง หรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญา เว้นแต่เป็นความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ

2. ต้องมีเหตุอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังต่อไปนี้

- ข้าราชการผู้นั้นต้องถูกตั้งกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงหรือถูกฟ้องคดีอาญา หรือต้องหาว่ากระทำความผิดอาญาในเรื่องเกี่ยวกับการทุจริตต่อหน้าที่ราชการ หรือเกี่ยวกับความประพฤติหรือพฤติกรรมอันไม่น่าไว้วางใจ และผู้ที่ถูกฟ้องนั้นพนักงานอัยการมิได้รับเป็นทนายแก้ต่างให้ และผู้มีอำนาจดังกล่าวพิจารณาเห็นว่า ถ้าให้ผู้นั้นคงอยู่ในหน้าที่ราชการอาจเกิดความเสียหายแก่ราชการ
- ข้าราชการผู้นั้นมีพฤติกรรมที่แสดงว่า ถ้าคงอยู่ในหน้าที่ราชการจะเป็นอุปสรรคต่อการสอบสวนพิจารณา หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อยขึ้น

* นิตกร 8ว สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.

• **ข้าราชการผู้นั้นอยู่ในระหว่างถูกควบคุม หรือขัง** โดยเป็นผู้ถูกจับในคดีอาญาหรือต้องจำคุกโดยคำพิพากษาและได้ถูกควบคุมขังหรือต้องจำคุก เป็นเวลาติดต่อกันเกินกว่าสิบห้าวันแล้ว

เมื่อมีการสั่งพักราชการแล้ว กฎ ก.พ. ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2538)ฯ ว่าด้วยการสั่งพักราชการฯ กำหนดให้พักตลอดเวลาที่สอบสวนพิจารณา (ระยะเวลาการพักราชการ) จึงมีปัญหาคำว่า “สอบสวนพิจารณา” นี้มีความหมายอย่างไร คำว่า “สอบสวนพิจารณา” มีความหมายดังนี้ คือ

1. **ในกรณีถูกต้องกรรมการสอบสวนในความผิดวินัยอย่างร้ายแรง** หมายถึง การสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนและการพิจารณาสั่งการของผู้มีอำนาจในขั้นตอนที่ต่อจากการสอบสวน ซึ่งอาจจะเป็นการพิจารณาของผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือของ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ อ.ก.พ. กรม หรือ อ.ก.พ. จังหวัด แล้วแต่กรณี เช่น สั่งพักราชการตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม 2549 ผลการสอบสวนเห็นควรลงโทษตัดเงินเดือนและผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นชอบด้วยสั่งให้ผู้ถูกสั่งพักราชการกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2549 ระยะเวลาการพักราชการ หรือระยะเวลาสอบสวนพิจารณาเป็นเวลา 10 เดือน และสั่งลงโทษตัดเงินเดือนตั้งแต่เดือนมกราคม 2550

2. **ในกรณีต้องหาคดีอาญา** หมายถึง การสอบสวนของพนักงานสอบสวน และการพิจารณาของพนักงานอัยการแจ้งคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้องผู้นั้น หรือการพิจารณาของศาล ในกรณีที่ถูกฟ้องคดีอาญาด้วย เช่น สั่งพักราชการกรณีต้องหาคดีอาญาตั้งแต่วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2549 และพนักงานอัยการมีคำสั่งเด็ดขาดไม่ฟ้อง อธิบดีสั่งให้ผู้ถูกสั่งพักราชการกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการตั้งแต่วันที่ 1 สิงหาคม 2549 ระยะเวลาการพักราชการเป็นเวลา 6 เดือน

3. **ในกรณีถูกฟ้องคดีอาญา** หมายถึง การพิจารณาของศาลจนคดีถึงที่สุด ซึ่งอาจจะถึงที่สุดโดยโจทก์ถอนฟ้อง หรือโจทก์จำเลยไม่อุทธรณ์หรือฎีกา

หรือศาลฎีกาได้พิพากษาแล้ว เช่น สั่งพักราชการกรณีถูกฟ้องคดีอาญาตั้งแต่วันที่ 14 มกราคม 2548 ศาลฎีกาพิพากษาให้จำคุกจำเลย แต่โทษจำคุกให้การลงโทษไว้ก่อน อธิบดีสั่งให้ผู้ถูกสั่งพักราชการกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2549 ระยะเวลาการพักราชการเป็นเวลา 1 ปี 11 เดือน

เมื่อทราบระยะเวลาการพักราชการ หรือระยะเวลาการสอบสวนพิจารณาแล้ว การเบิกจ่ายเงินเดือนและเงินช่วยเหลือต่างๆ จะจ่ายได้เมื่อใด

ในเรื่องนี้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 107 วรรคสี่ บัญญัติว่า “เงินเดือนเงินอื่นที่จ่ายเป็นรายเดือน และเงินช่วยเหลืออย่างอื่นและการจ่ายเงินดังกล่าวของผู้ถูกสั่งพักราชการ.... ให้เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการนั้น....” ซึ่งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้คือ พระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ พ.ศ. 2502 มาตรา 6 บัญญัติว่า “กรณีที่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการได้รับราชการตามหน้าที่ล่วงหน้าให้พักราชการเพราะมิได้รับทราบคำสั่ง ให้เบิกจ่ายเงินเดือนให้ถึงวันที่ได้รับทราบหรือควรจะได้รับทราบคำสั่งนั้น

ถ้าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการจำเป็นต้องส่งมอบงาน ก็ให้เบิกจ่ายเงินเดือน ให้ถึงวันส่งมอบงานเสร็จ แต่ต้องไม่เกินสิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับทราบ หรือควรจะได้รับทราบคำสั่งให้พักราชการนั้น”

มาตรา 7 บัญญัติว่า “เงินเดือนระหว่างพักราชการนั้น เมื่อคดีหรือกรณีถึงที่สุด

1. ถ้าปรากฏว่าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักมิได้กระทำความผิด และไม่มีมลทินหรือมัวหมอง ให้จ่ายให้เต็ม

2. ถ้าปรากฏว่าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักมิได้กระทำความผิดแต่มีมลทินหรือมัวหมอง หรือปรากฏว่าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักได้กระทำความผิดแต่ถูกลงโทษไม่ถึงให้ออก ปลดออก หรือไล่ออก ให้จ่ายได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินเดือนที่ได้รับก่อนวันให้พักราชการตามที่ เจ้ากระทรวงจะได้กำหนด แต่เฉพาะค่าเช่าบ้านให้จ่ายให้เต็ม



3. ถ้าปรากฏว่าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักได้กระทำความผิดและถูกลงโทษให้ออก ปลดออกหรือไล่ออก ห้ามมิให้จ่าย

มาตรา 8 บัญญัติว่า “ถ้าข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการตายเสียก่อนคดีหรือกรณีถึงที่สุด ให้เจ้ากระทรวงพิจารณาและวินิจฉัยตามหลักฐานเท่าที่มีอยู่ว่าจะจ่ายเงินเดือนระหว่างพักราชการหรือไม่จ่ายโดยอนุโลมตามมาตรา 7”

คำว่า “เงินเดือน” ตามมาตรา 4 ให้คำวิเคราะห์ไว้ว่า “หมายความรวมถึงเงินอื่นๆ ที่จ่ายเป็นรายเดือนด้วย” และมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว บัญญัติให้งดเบิกจ่ายเงินเดือนสำหรับข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ ตั้งแต่วันให้พักราชการเป็นต้นไป คณะรัฐมนตรีจึงมีมติให้ส่วนราชการระงับการจ่ายเงินช่วยเหลือค่ารักษาพยาบาลของผู้ถูกสั่งพักราชการและของบุตร ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินช่วยเหลือบุตรให้แก่ข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการไว้ก่อน จนกว่าคดีจะถึงที่สุด ตามหนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ สร 0203/ว104 ลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2520 และมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวบัญญัติให้จ่ายเงินเดือนระหว่าง พักราชการได้เมื่อคดีหรือกรณีถึงที่สุด

จึงมีปัญหว่า “คดีหรือกรณีถึงที่สุด”เมื่อใด สำหรับปัญหานี้กระทรวงการคลังได้มีหนังสือขอมความเข้าใจ ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค 0503/30066 ลงวันที่ 17 กันยายน 2522 ว่า

1. ถ้าหากเป็นคดีในศาล คดีถึงที่สุดเมื่อศาลได้มีคำพิพากษาถึงที่สุดแล้ว

2. ถ้าถูกตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัยอย่างร้ายแรงกรณีจะถึงที่สุดเมื่อการสอบสวนพิจารณาเสร็จและรายงานผลการสอบสวนนั้นไปยัง ก.พ. และ ก.พ. ได้รับทราบผลการสอบสวนแล้ว โดยมิได้มีการเปลี่ยนแปลงโทษเป็นอย่างอื่น หรือถ้า ก.พ. ได้เปลี่ยนแปลงโทษเป็นอย่างอื่น กรณีจะถึงที่สุดตามผลของการเปลี่ยนแปลงโทษของ ก.พ.

3. ถ้าข้าราชการที่ถูกสั่งพักราชการและถูกลงโทษทางวินัยได้ร้องทุกข์หรืออุทธรณ์คำสั่งลงโทษ กรณีจะถึงที่สุดเมื่อได้มีการพิจารณาเรื่องร้องทุกข์หรืออุทธรณ์ถึงที่สุดแล้ว

ดังนั้น การเบิกจ่ายเงินเดือน ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร เงินค่าเล่าเรียนบุตร และเงินค่ารักษาพยาบาลของผู้ถูกสั่งพักราชการและของบุตร จะเบิกจ่ายได้ ก็ต่อเมื่อคดีหรือกรณีถึงที่สุดตามหนังสือกระทรวงการคลังดังกล่าวแล้ว

ส่วนเงินเดือนของผู้ถูกสั่งพักราชการจะได้หรือไม่เพียงใด ก็เป็นไปตาม มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ พ.ศ. 2502 ตามที่ กล่าวมาแล้ว

สำหรับเงินเดือน ค่าเช่าบ้าน เงินช่วยเหลือบุตร เงินค่าเล่าเรียนบุตร และเงินค่ารักษาพยาบาลของผู้ถูกสั่งพักราชการและของบุตร จะได้เท่าใด

ผู้เขียนขอยกตัวอย่าง ตามมาตรา 7(2) แห่งพระราชบัญญัติเงินเดือนของข้าราชการผู้ถูกสั่งพักราชการ พ.ศ. 2502 กรณี สั่งพักราชการตั้งแต่วันที่ 31 มกราคม 2549 ผลการสอบสวนเห็นควรลงโทษตัดเงินเดือนและผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นชอบด้วย สั่งให้ผู้ถูกสั่งพักราชการกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2549 และมีคำสั่งลงโทษตัดเงินเดือนตั้งแต่เดือนมกราคม 2550

และ ก.พ. ได้ตอบรับทราบโทษตัดเงินเดือน เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2550 ซึ่งเป็นวันที่กรณีถึงที่สุด ระยะเวลาการพักราชการหรือระยะเวลาสอบสวนพิจารณาเป็นเวลา 10 เดือน ดังนั้น

1. เงินเดือนจะได้ไม่เกินครึ่งหนึ่งของเงินเดือนที่ได้รับก่อนวันให้พักราชการ (วันที่ 31 มกราคม 2549) เป็นเวลา 10 เดือน

2. เงินค่าเช่าบ้านได้รับเต็มทั้ง 10 เดือน

3. เงินช่วยเหลือบุตร สำหรับบุตรที่เกิดวันที่ 1 เมษายน 2535 ไม่มีสิทธิได้รับเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร ตามพระราชกฤษฎีกายกเลิกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการช่วยเหลือบุตร พ.ศ. 2535

4. เงินค่าเล่าเรียนบุตร ได้รับเต็มตามสิทธิ ตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร พ.ศ. 2523

5. เงินค่ารักษาพยาบาลของผู้ถูกสั่งพักราชการและของบุตรขอเบิกได้ตามสิทธิ ภายใน 1 ปี นับแต่วันที่รับทราบคดีหรือกรณีถึงที่สุด ในกรณีที่ผู้ถูกสั่งพักราชการได้รับ เงินเดือนในระหว่างถูกสั่งพักราชการ ตามระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2538





การประเมินความดีในสามก๊ก

พิชาวุธ เฟื่องทอง *

ในโลกนี้คงไม่มีมนุษย์คนใดไม่รู้จัก “ความดี” แต่การจะให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความดีที่ใช้ได้สำหรับทุกคนย่อมเป็นไปได้ยาก เพราะความดีขึ้นอยู่กับพื้นฐานของคนๆ นั้นว่ามองความดีอย่างไร ความดีไม่ต่างอะไรจากความสุขที่มีความเป็นนามธรรมสูงและมีค่านิยมของแต่ละคนไม่เหมือนกัน การจะบอกว่าพฤติกรรมอะไรที่แสดงให้เห็นว่าเป็นคนดีจึงเป็นสิ่งที่แต่ละคนจะต้องตัดสินใจกันเองว่าใครเป็นคนดีในความหมายของเรา แม้มาตรฐานที่ใช้ตัดสินคนดังกล่าวจะไม่มี ความชัดเจนและเปลี่ยนแปลงมาตรฐานได้ตลอดเวลา จนบางครั้งทำให้สับสนว่าแล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าใครเป็นคนดี แต่ธรรมชาติก็มีทางออกของตัวเองตามวิถีแห่งธรรมชาติ เพราะสุดท้ายสามัญสำนึกของเราก็จะบอกเราเองว่าใครคือ คนดี

ที่กล่าวมาในข้างต้นไม่ได้หมายความว่า การจะบอกว่าใครเป็นคนดีเป็นสิ่งที่ต้องใช้สามัญสำนึกของแต่ละคนตัดสินเท่านั้น มีผู้รู้ในอดีตกาลหลายๆ ท่านได้พยายามศึกษาค้นคว้าด้วยความอุตสาหะทุ่มเทว่าเราจะรู้ได้อย่างไรว่าใครคือคนดี แต่จนถึงปัจจุบันก็ยังไม่มียางานอย่างเป็นทางการว่าได้ค้นพบวิธีการประเมินความดีของคนที่มีประสิทธิภาพ ไร้อซึ่งข้อกังขาหรือข้อโต้แย้ง มีความเป็นไปได้อยู่ 3 ประการที่ทำให้สถานการณ์เป็นเช่นนี้ คือ

ประการแรก ได้มีผู้รู้ค้นพบวิธีการประเมินความดีที่มีประสิทธิภาพไร้อข้อโต้แย้งมานานแล้ว แต่ความรู้ันั้นไม่ได้มีการถ่ายทอดให้กับคนอื่นทราบ

ประการที่สอง ในปัจจุบันมีเครื่องมือดังกล่าวแล้วแต่เราไม่มีข้อมูล

ประการที่สาม ความรู้ันั้นบังเอิญอยู่กับคนไม่ดี ซึ่งไม่ประสงค์ให้เราทราบว่าเครื่องมือดังกล่าวอยู่ที่ไหน เพราะไม่ต้องการให้คนอื่นรู้ว่าตนเป็นคนไม่ดี

หากมองความเป็นไปได้ทั้ง 3 ประการว่าเป็นเรื่องของผลประโยชน์ จะเห็นได้ว่ามีความเป็นไปได้สูงที่เราจะไม่สามารถค้นพบเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพดังกล่าวได้เลย ในเมื่อ

ประการแรก หากผู้รู้มีเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเพื่อให้สามารถแยกแยะได้อย่างชัดเจนเป็นตัวเลขได้ว่าใครเป็นคนดีและมีค่าความดีเป็นกี่ยะแน่นอนได้

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

อย่างถูกต้องแม่นยำจริง ชีวิตเราจะไม่ต้องลำบากจนวายนกอย่างทุกวันนี้จริงหรือ เพราะในท้ายที่สุดผลกระทบที่จะตามมาคือ เราจะมองหน้าคนที่เราเคยคิดว่าดีไม่ได้หลังจากที่รู้ว่าคะแนนความดีต่ำกว่าเกณฑ์ที่เราคิดไว้ เราจะรับไม่ได้ที่แฟนเราไม่ได้เป็นคนดีอย่างที่อยากให้เป็น เราจะรับไม่ได้ที่คนรอบข้างเราไม่มีคนดีๆ เหลืออยู่เลย หรือแม้กระทั่งเราจะรับไม่ได้ว่าทำไมคะแนนความดีของเราถึงต่ำกว่าที่คิด สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เรามองเครื่องมือที่ผู้คิดขึ้นมาด้วยความยากลำบากว่า “ไร้สาระ” หากผู้ที่คิดขึ้นมาเป็นผู้จริงคงไม่ได้ถ่ายทอดให้คนอื่นทราบ

ประการที่สอง เป็นเรื่องที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในยุคโลกาภิวัตน์ไม่เต็มใบที่คนส่วนใหญ่ไม่ได้มีโอกาสในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน เพราะส่วนใหญ่ข้อมูลที่ดีมีประโยชน์จริงๆ มักจะไม่ได้มาฟรีๆ

ประการที่สาม หากคนไม่ดีสามารถแยกแยะได้ว่าใครเป็นคนดีหรือไม่ดีจะทำให้รู้วิธีการวางตัวให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ได้เป็นอย่างดีอีกทั้ง สิ่งที่คุณหัวดีแต่นิสัยไม่ดีทำได้อย่างดีคือการสร้างเป็นคนดีเพื่อหลอกใช้คนดี สิ่งนี้เป็นสิ่งที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับคนไม่ดีได้เป็นอย่างมาก การจะเผยแพร่เครื่องมือที่มีประโยชน์ให้กับคนอื่นไม่ใช่ในสิ่งที่คนไม่ดีจะกระทำ เพราะหากคนอื่นได้เครื่องมือไปก็จะรู้ว่าสิ่งที่แสดงออกเป็นการเสแสร้งและต่อไปคงไม่มีใครอยากจะทำ

การประเมินผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ต้องเรียนรู้ให้ถ่องแท้เพื่อที่จะสามารถใช้ประโยชน์จากบุคลากรได้อย่างเหมาะสม เครื่องมือที่ใช้ในปัจจุบันมีอยู่มากมายแล้วแต่ใครจะเลือกใช้ การจงใจใช้เรื่องผิดชอบชั่วดีมาตรวจสอบความดีของคน เป็นอีกหนึ่งตัวอย่างที่บอกเราให้รู้ว่าผู้รู้ในอดีตมีความพยายามจะแยกแยะคนดีกับคนไม่ดีมานานแล้ว จะขอยกตัวอย่างในเรื่องสามก๊กที่ได้มีการกล่าวถึงเรื่องราวที่แสดงให้เห็นถึงเทคนิคการประเมินความดีไว้อย่างน่าสนใจดังนี้

ในเรื่องสามก๊ก ช่วงที่เล่าที่กำลังหนีการไล่ล่าจากโจโฉ เขาได้ไปหลบพำนักพักพิงอยู่ที่บ้านของนักปราชญ์ที่ชื่อ สุนาเต็กโซ ซึ่งมีฉายาว่าชินแส กระจกเงา โดยสุนาเต็กโซได้ให้คำแนะนำแก่เล่าปีว่า ในแผ่นดินนี้ มีนักยุทธศาสตร์อยู่ 2 คนนามว่า ฮกหลงกับฮองชู ซึ่งหากใครได้มาทำงานให้เพียงคนหนึ่งคนใด ก็จะได้แผ่นดินนี้มาครอง ฮกหลงที่ว่าก็คือขงเบ้งที่เรารู้จักกัน ส่วนอีกคนก็คือบ้งทอง หลังจากได้คำแนะนำเล่าปีก็คิดอยู่ว่าจะไปหาสองคนนี้ได้ที่ไหนจึงขึ้นมาเข้าไปในเมือง และบังเอิญได้ยินเสียงคนร้องเพลงที่มีเนื้อหาว่า ตัวข้าเก่งแต่กลับไม่มีเจ้านายให้รับใช้ เล่าปีได้ยินจึงนึกว่าเป็นฮกหลงของชูที่สุนาเต็กโซพูดถึง จึงเข้าไปถามไถ่ แต่กลับไม่ใช่เพราะคนผู้นี้คือ ซีซี (Xu Shu) หรือ ต้นฮก ซึ่งเป็นนักปราชญ์ที่เก่งอีกคนหนึ่ง เมื่อได้สนทนากันเล่าปีได้ทราบถึงความเป็นนักปราชญ์ของซีซีจึงชักชวนให้มาทำงานด้วยกัน แต่ตัวซีซีเองได้ตั้งใจตั้งปณิธานไว้ว่าหากจะรับใช้ใครคนผู้นั้นต้องเป็นคนดีมีคุณธรรม ซีซีจึงกล่าวแนะนำแก่เล่าปีว่า ม้าที่ขีมนี่ (ม้าชื่อเต็กเลา) ลักษณะไม่ดีต่อไปในภายหลังจะทำให้คนที่ขีมันต้องเสียชีวิต แต่มีวิธีแก้เคล็ดคือให้เอาม้าตัวนี้ไปให้คนอื่นขี่ก่อนเมื่อคนผู้นั้นตายค่อยเอากลับมาขี่อีก แล้วม้าตัวนี้จะเป็นม้าที่จะนำความเจริญรุ่งเรืองมาให้ เล่าปีจึงตอบว่า “เจ้าจะให้คนอื่นมาตายแทนข้าแล้วข้าก็ได้ดีอยู่คนเดียวหรือ ข้าไม่ทำหรอก อย่างมากข้าก็ไม่ให้ใครขี่ม้าตัวนี้อีกก็เท่านั้นเอง”

หลังจากซีซีได้ฟังคำนี้เขาก็รู้ว่าเล่าปีไม่ใช่คนที่ฉลาดโลเลส่งให้คนอื่นไปตายแทนตัวเอง แล้วตัวเองเอาประโยชน์อยู่คนเดียว เรียกได้ว่าเป็นคนดี จึงเต็มใจที่จะไปทำงานด้วยและภายหลังซีซีก็ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับขงเบ้งว่าอาศัยอยู่ในกระท่อมบนเขาโง่ลังกัก จนเล่าปีได้ขงเบ้งมาทำงานให้ในเวลาต่อมา

การจงใจใช้เรื่องผิดชอบชั่วดี มาตรวจสอบความดีในตัวอย่างนี้ อาจจะได้ผลการประเมินความดีของเล่าปีสองแบบคือ

แบบแรก เล่าปู้รู้ไม่เท่าทันอุบายของซีซีจึงตอบไปตามความรู้สึกของตน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดีมีจริยธรรมที่ควรทำงานด้วยจริงๆ

แบบที่สอง เล่าปู้รู้ทันว่าซีซีกำลังทดสอบตนเองอยู่จึงได้สร้างพุดในเชิงสร้างศรัทธาเพื่อให้ซีซีเห็นว่าตนเป็นคนมีจริยธรรมแต่แท้จริงแล้วเป็นการเสแสร้งพุดเท่านั้น เห็นได้จากครั้งเมื่อเล่าปู้ได้บังทองมาทำงานด้วย บังทองได้เห็นธาตุแท้ของเล่าปู้และคิดติจาก เล่าปู้เห็นว่าสติปัญญาของบังทองจะเป็นภัย

ต่อตนเป็นอันมาก จึงได้มอบม้าเต็กเลาไว้ให้บังทองซีออกศึก จนบังทองโดนยิงด้วยธนูจนตายบนม้าตัวนี้ที่เนินหงส์ตก

ดังนั้น หากใครจะลองเอาเทคนิคนี้ไปใช้ก็ต้องพิจารณาคำตอบที่ได้ให้ดี แต่อย่างไรก็ตามคนที่สร้างทำ ก็สร้างทำไม่ได้ตลอดเวลา สักวันหนึ่งก็ต้องเผยให้เห็นถึงความจริงที่เป็นอยู่ เวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้กับเราเองว่า คำตอบที่แท้จริงคืออะไร



การคุกคามทางเพศ
เกิดขึ้นในประเทศไทย
มาเป็นเวลาหลายสิบปี
แต่ผู้คนที่ให้ความสนใจในเรื่อง
ดังกล่าวนี้ยังมี
จนกระทั่งเมื่อเร็วนี้ๆ
วัฒนธรรมในสังคมไทย
ได้ปรับเปลี่ยนใหม่
รวมถึงเรื่องการกีดกันทางเพศด้วย

การคุกคาม ทางเพศ ในที่ทำงาน

อรดี พันธุมโกมล*

ตามรายงานสิทธิมนุษยชนของประเทศสหรัฐอเมริกาในปี 2543 ประเทศไทยได้รับการจัดว่าเป็นประเทศที่อยู่ในหมวดของ“ประเทศประชาธิปไตยใหม่” อันอยู่บนพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ซึ่งผู้ใช้แรงงานมากกว่าครึ่งได้รับค่าจ้างขั้นต่ำอยู่ที่ 133-165 บาทต่อวัน (\$3.01-3.71 per day) และประมาณร้อยละ 62 ของประชากรไทยเป็นหญิง และจากรายงานในปี 2541 ของคณะกรรมการต่อต้านการกีดกันเพศหญิง (The Women's Anti - Discrimination Committee)¹ มากกว่าร้อยละ 90 ของผู้ใช้แรงงานในโรงงานเครื่องหนัง อิเล็กทรอนิกส์ อาหาร เป็นผู้หญิง ในขณะที่ผู้ควบคุมหรือผู้จัดการในโรงงานเหล่านี้ ส่วนใหญ่เป็นชาย ดังนั้น การคุกคามทางเพศจึงเกิดขึ้นได้ง่ายโดยคนเหล่านี้ไม่มีความเกรงกลัวต่อการกระทำผิด เนื่องจากพวกเขา เป็นผู้ที่มีอำนาจในการจ้างงานอยู่ในมือ

*นิติกร 4 สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.,น.บ. (เกียรตินิยมอันดับ 1),จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545) น.บ.ท.(สมัยที่ 55,2546) LL.M.(University of Cambridge, 2004) LL.M.(University of California at Berkeley, 2005)

1 Thailand National Commission on Women's Affairs reports: Perspectives and Programs on Women's Development (1995-2015), Areas of Concern and Plan of Action (1995-2000), The Hind Legs of the Elephant, 1990's

“มาตรา 16
ห้ามมิให้นายจ้าง
หรือ ผู้ซึ่งเป็นหัวหน้างานผู้ควบคุม
หรือผู้ตรวจงาน
กระทำการล่วงเกิน
ทางเพศต่อลูกจ้างหญิง หรือเด็ก”

การคุกคามทางเพศเกิดขึ้นในประเทศไทยมาเป็นเวลาหลายสิบปี แต่ผู้คนให้ความสนใจในเรื่องดังกล่าว น้อยมาก จนกระทั่งเมื่อเร็วนี้ๆ วัฒนธรรมในสังคมไทย ได้ปรับเปลี่ยนใหม่ รวมถึงเรื่องการกีดกันทางเพศด้วย ในอดีตสังคมไทยผู้หญิงนั้นเปรียบเสมือน “ช้างเท้าหลัง” ซึ่งหมายความว่าต้องเป็นผู้ตามสามีเสมอ ไม่สามารถตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ได้ หากปราศจากความเห็นชอบจากสามี ยิ่งไปกว่านั้น ผู้หญิงถูกมองว่าเป็น “ทรัพย์สิน” ของสามี (และเป็นของพ่อ ก่อนที่ผู้หญิงจะแต่งงาน) และโดยทั่วไป ผู้หญิงถูกมองว่าเป็นฝ่ายถูกกระทำเสมอ อ่อนไหวง่าย เป็นเพศที่ใช้อารมณ์ โฉมไม่อาจจัดการงานที่ยากๆ ได้ ทศนคติทั่วไปของกลุ่มสังคมที่เกี่ยวกับผู้หญิงนี้เอง ที่เป็นตัวกำหนดฐานะของผู้หญิงในที่ทำงาน

ในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 ของไทย ได้กำหนดให้การคุกคามทางเพศเป็นการกระทำที่ผิดกฎหมาย อย่างไรก็ตาม พระราชบัญญัตินี้คุ้มครองเฉพาะภาคเอกชนเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้น ยังคงมีความคลุมเครือในตัวกฎหมายดังกล่าว ทำให้การเอาผิดต่อผู้กระทำผิดตามความผิดนี้เป็นไปได้ยากยิ่งขึ้น ดังนั้นความเป็นจริงในเรื่องการเลือกปฏิบัติเพราะเพศในที่ทำงาน (Sex Discrimination in Workplace) จึงยังคงมีอยู่เพราะคุณค่าทางวัฒนธรรมได้จำกัดโอกาสของผู้หญิงหนึ่ง เมื่อเดือนมีนาคม 2545 มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

ได้สำรวจปัญหาเรื่องการคุกคามทางเพศ พบว่ามี การคุกคามมากกว่าในอดีต และร้อยละ 7.3 เป็นการคุกคามในที่ทำงานอันเกิดจากหัวหน้าหรือผู้ว่าจ้างงาน

เช่นเดียวกับหลายๆ ประเทศในโลก รูปแบบการคุกคามทางเพศในที่ทำงานทั้งในรูปของการกระทำและคำพูดยอมนำให้พนักงานหญิงรู้สึกไม่สบายใจลำบากใจ และอับอาย ผู้หญิงส่วนใหญ่พยายามหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญหน้ากับบุคคลที่มาคุกคาม ไม่ว่าจะบุคคลนั้นจะเป็นเจ้านายหรือเพื่อนร่วมงาน บ่อยครั้งที่ผู้ถูกคุกคามกลัวและไม่กล้าที่จะปรึกษากับผู้อื่น หรือร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้คุกคาม เพราะเกรงว่าจะทำให้สูญเสียตำแหน่งหน้าที่ที่ตนกำลังทำอยู่ หรือไม่ได้รับการเลื่อนขั้นการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานใหม่ที่กำลังอยู่ในช่วงทดลองงาน ยิ่งตกเป็นเป้าต่อการคุกคามได้ง่ายยิ่งขึ้น

หากมองในระดับสนธิสัญญาระหว่างประเทศ ในมาตรา 1 ประเทศไทยได้ลงนามในสนธิสัญญาเพื่อ กำจัดการเลือกปฏิบัติที่มีต่อผู้หญิงในทุกรูปแบบ หรือ CEDAW (Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women) พร้อมกันนี้ ประเทศไทยให้สัตยาบันต่อองค์การแรงงานระหว่างประเทศ หรือ ILO (International Labor Organization)² องค์การแรงงานระหว่างประเทศนี้จะดูแลในเรื่องค่าตอบแทนในการจ้างงานในชายและหญิงให้เกิดความเท่าเทียมกัน

แต่หากมองในระดับภายในประเทศแล้ว ประเทศไทย ได้ตรากฎหมายในเรื่องการคุกคามทางเพศไว้ในมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541

“มาตรา 16 ห้ามมิให้นายจ้าง หรือ ผู้ซึ่งเป็นหัวหน้างานผู้ควบคุม หรือผู้ตรวจงานกระทำการล่วงเกินทางเพศต่อลูกจ้างหญิง หรือเด็ก”

อย่างไรก็ตาม บทบัญญัติดังกล่าวไม่ได้ให้คำนิยามของการกระทำคุกคามทางเพศไว้

2 Ubol Kompipote, *Sexual Harassment in the Workplace: A Report from field Research in Thailand*, International Labor Rights Fund, Rights for Working Women Campaign, 5 (2002)

รูปแบบการคุกคามทางเพศ

เนื่องจากเรื่องการคุกคามทางเพศเป็นประเด็นใหม่ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย และมีนักวิชาการที่ศึกษาเรื่องนี้ไม่มาก อีกทั้งกฎหมายไทยและศาลไทยก็ไม่ได้ให้คำจำกัดความว่าอย่างไรเป็นการคุกคามทางเพศบ้าง อย่างไรก็ตาม เมื่อศึกษารูปแบบของการคุกคามทางเพศของประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นประเทศที่มีการพัฒนาทางด้านนี้มาหลายทศวรรษ สามารถแยกออกเป็นสองกลุ่ม คือ

1. **Quid Pro Quo** หรือลักษณะยื่นหมย่นแมว คือเป็นการคุกคามลักษณะที่มีเงื่อนไขแลกเปลี่ยน การคุกคามในลักษณะนี้ ผู้คุกคามจะมีข้อแลกเปลี่ยนในการทำงาน เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น เป็นต้น โดยเงื่อนไขดังกล่าวมีข้อแลกเปลี่ยนกับการมีสัมพันธ์ทางเพศ ผู้คุกคามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งสูงกว่าผู้ถูกคุกคาม หรือมีอำนาจต่อรองภายในองค์กรมากกว่า ดังนั้น หากไม่ทำตามก็อาจเป็นผลร้ายแก่ผู้ถูกคุกคามได้

ในเรื่องนี้มีตัวอย่างคำพิพากษาของศาลในประเทศสหรัฐอเมริกา คือ *Barnes v Douglas M. Costle, Administrator of Environment Protection Agency*³ ในเรื่องดังกล่าว Barnes ทำงานเป็นผู้ช่วยฝ่ายธุรการภายใต้การดูแลของหัวหน้าแผนกการจ้างงาน Barnes อ้างว่าทันทีที่เธอเริ่มเข้าทำงาน หัวหน้าก็มักจะเริ่มเข้าหาเธอ ชวนไปงานเลี้ยงหลังเลิกงาน คอยพูดจาเกี่ยวกับบรรทัดฐานในเรื่องเพศ ขณะเดียวกันก็ขอให้เธอให้ “ความร่วมมือ” หากเธอยินยอม เธอก็จะได้เลื่อนตำแหน่ง แต่ Barnes ยื่นกรณานปฏิเสธคำเชิญชวนต่างๆ เรื่อยมา และบอกหัวหน้าอย่างชัดเจนว่าความสัมพันธ์ที่มีต่อหัวหน้าจะเป็นไปในเรื่องหน้าที่การทำงานเท่านั้น และทันทีที่หัวหนารับรู้เจตนาอย่างชัดเจนของเธอ เขาก็เริ่มลดงานของเธอลงจนในที่สุดก็ยุบตำแหน่งที่เธอทำอยู่และ Barnes ก็ถูกไล่ออก นี่เป็นตัวอย่าง classic ในเรื่อง quid pro quo

2. **Hostile Environment** เป็นลักษณะสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่พึงปรารถนา หรือไม่เป็นมิตร

เช่น การพูดจาทะลอม เล่าเรื่องตลกลามก การล้อเล่นแบบหยิกแถมหยอก หรือการสัมผัสร่างกายโดยเจตนา ในเรื่องนี้ มีคำพิพากษาศาลฎีกาของสหรัฐได้วางหลักไว้เช่นกันคือ *Meritor Saving Bank v. Vinson* จากเรื่องนี้ Mechelle Vinson ฟ้อง Meritor Saving Bank อ้างว่า นาย Taylor หัวหน้างานของ Vinson ได้ขอมีความสัมพันธ์ทางเพศกับเธอ ในตอนแรกเธอปฏิเสธ แต่ภายหลังเธอยินยอมเพราะเกรงว่าจะถูกไล่ออก ต่อมา Taylor ก็พยายามเรียกร้องจากเธอในเรื่องดังกล่าวเสมอ ไม่ว่าจะในเวลาทำงานหรือหลังเลิกงาน และแม้ภายหลัง Vinson จะไม่ยินยอมแล้ว แต่ Taylor ก็ตามเธอเข้าไปในห้องน้ำหญิงและกระทำชำเราเธอในที่สุด Vinson ไม่กล้าที่จะรายงานให้หัวหน้าของ Taylor ทราบถึงเรื่องดังกล่าว หรือแม้แต่จะรายงานไปยังหน่วยงานภายในที่ดูแลถูกจ้างปัญหาที่ศาลต้องพิจารณามีอยู่หลายประเด็น หนึ่งในนั้นคือ **ระดับการคุกคาม ต้องระดับใดจึงจะเป็นการคุกคามทางเพศ?** และการคุกคามทางเพศเกิดขึ้นหรือไม่ถ้าความสัมพันธ์นั้นเกิดขึ้นจากการยินยอม?

ศาลได้ตีความในการพิจารณาระดับการคุกคามทางเพศ กล่าวคือต้องมีความรุนแรงถึงขั้นที่จะเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการจ้างงานของผู้ถูกคุกคาม จากคดีของ Vinson เป็นที่เห็นได้ชัดว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานของ Vinson ไม่เป็นมิตร และรุนแรงพอที่จะเปลี่ยนสภาพการจ้างงานของเธอ ทั้งนี้ ศาลได้เพิ่มเติมว่ามีหลายปัจจัยในการพิจารณาระดับของการคุกคาม โดยต้องมองเป็นภาพรวม พิจารณาหลายองค์ประกอบ เช่น

- ความถี่ของการกระทำคุกคาม
- ความรุนแรงของการกระทำดังกล่าว
- มีการกระทำทางกายภาพด้วย หรือทางคำพูดเท่านั้น
- ผู้ถูกคุกคามรู้สึกอับอายจากการกระทำดังกล่าวหรือไม่
- ผู้คุกคามเป็นหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงานหรือไม่
- มีผู้ร่วมงานคนอื่นมาร่วมในการคุกคามด้วยหรือไม่

³ *Barnes v Douglas M. Costle, Administrator of the Environmental Protection Agency*, 561 F.2d 983 (D.C. Cir 1997)

- การคุกคามนั้นมีผลต่อบุคคลอื่นด้วยหรือเฉพาะตัวบุคคล
- การคุกคามมีผลต่อการทำงานของผู้ถูกคุกคาม จนทำให้มีการเปลี่ยนแปลงการจ้างงานหรือไม่

ศาลได้ให้วางหลักไว้ในอีกหลายคดีต่อมาว่าหากมีหลักฐานในการละเมิดทางเพศทางร่างกาย เกือบทุกคดีกำหนดว่าการกระทำนั้นได้ก่อให้เกิด “สภาพการทำงานที่ไม่เป็นมิตร” แล้ว

สำหรับในคดีที่มีการคุกคามทางอื่นที่ไม่ใช่ทางกายภาพ เช่น การพูดจาตะลอม หรือจ้องมองในเชิงขู่สาว ก็อาจทำให้เกิดสภาพแวดล้อมที่ไม่เป็นมิตรได้เช่นกัน แต่ก็ต้องคำนึงถึงหลายๆ ปัจจัยดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นด้วย

ประเด็นถัดมา คือ การพิจารณาว่าการกระทำเช่นนี้เป็นการคุกคามหรือไม่นั้น จะมองในมุมมองของใคร จะมองในมุมมองของวิญญูชนทั่วไปทั้งผู้ชายและผู้หญิง หรือวิญญูชนหญิงเท่านั้น ทั้งนี้เพราะแนวคิดเรื่องการคุกคามทางเพศในที่ทำงานของทั้งสองเพศนั้นแตกต่างกัน หลักที่ศาลในสหรัฐได้วางไว้คือ **วิญญูชนธรรมดา** (Reasonable person) พึงจะเห็นได้ว่าการกระทำเช่นนี้เป็นการคุกคามแล้ว ไม่แบ่งเพศ กล่าวคือ เอาความคิดกลางๆ ไม่สุดโต่งเฉพาะผู้หญิงหรือผู้ชายเท่านั้น โดยพิจารณาว่าคนทั่วไปมองในเรื่องนี้เป็นการคุกคามแล้วหรือไม่

ความรับผิดชอบของนายจ้าง

ในกฎหมายของประเทศสหรัฐอเมริกา ผู้คุกคาม (ตัวบุคคลธรรมดา) ไม่ต้องรับผิดชอบตาม Title VII แห่ง Civil Rights Act⁴ (แต่อาจรับผิดชอบตามกฎหมายอื่น) แม้การกระทำนั้นจะทำโดยบุคคลธรรมดา ศาลก็กำหนดเพียงให้บุคคลนั้นทดแทนค่าเสียหายที่ผู้ถูกคุกคามพึงจะได้รับจากการกระทำคุกคามนั้นเท่านั้น ทั้งนี้เพราะกฎหมายของสหรัฐอเมริกาต้องการจะเอาผิดต่อ “นายจ้าง” ในที่นี้คือ บริษัท องค์กร ห้างร้าน ที่ทำการเลือกปฏิบัติเพราะเพศ (Sex discrimination) ต่อผู้หญิง กล่าวคือ ไม่ให้เธอได้รับความเป็นธรรมเพราะเธอเป็นผู้หญิง

แม้ในกฎหมายไทยจะมีบทบัญญัติ
ในประมวลกฎหมายอาญา
ว่าด้วยเรื่องการกระทำชำเรา
และการกระทำอนาจาร
แต่หากการกระทำคุกคามทางเพศ
ไม่เข้าองค์ประกอบของ
ความผิดทั้งสองที่กล่าวมา
ก็ไม่อาจจะเอาผิดต่อ ผู้คุกคามได้

โดยหลักการ คือ บริษัท องค์กร ห้างร้านที่เป็นนิติบุคคลจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของลูกจ้าง (ซึ่งหมายถึงผู้บังคับบัญชา เจ้านาย ผู้จัดการ หัวหน้า หรือเพื่อนร่วมงาน) ที่ไปกระทำการคุกคามทางเพศต่อลูกจ้างหญิง ทั้งนี้เพราะการฟ้องร้องต่อผู้คุกคามเพียงลำพังนั้น ผู้ถูกคุกคามอาจจะไม่ได้รับการเยียวยาเท่าที่ควร และบริษัทก็มีหน้าที่ต้องจัดระบบการจัดการป้องกันไม่ให้เกิดการคุกคามเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ต้องแก้ไขโดยเร็ว ดังนั้น หากบริษัทบกพร่องต่อหน้าที่ในการป้องกันและแก้ไขการคุกคามทางเพศที่เกิดขึ้นในที่ทำงานแล้ว เท่ากับบริษัทไม่ได้ให้ความเป็นธรรม และเป็นการเลือกปฏิบัติเพราะเพศรูปแบบหนึ่ง ดังที่กล่าวไว้ว่า “Sexual harassment is a form of sex discriminations” บริษัทจึงต้องมีส่วนในความรับผิดชอบต่อการกระทำนั้นด้วย

จากหลักการเหล่านี้เห็นได้ชัดว่ามีความแตกต่างกับกฎหมายของไทยอย่างชัดเจน กฎหมายไทยในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน 2541 มาตรา 5 ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “นายจ้าง” ไว้ดังนี้ มาตรา 5 ในพระราชบัญญัตินี้

“นายจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงรับลูกจ้างเข้าทำงานโดยจ่ายค่าจ้างให้ และหมายความรวมถึง

1. ผู้ซึ่งได้รับมอบหมายให้ทำงานแทนนายจ้าง
2. ในกรณีที่นายจ้างเป็นนิติบุคคลให้หมายความ

4 Civil Rights Act of 1964, Title VII, 42 U.S.C. Sections 2000e et seq.

รวมถึงผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล และผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจกระทำการแทนนิติบุคคล ให้ทำการแทนด้วย

3. ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการได้ว่าจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรง โดยมอบให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด รับช่วงไปควบคุมดูแลการทำงาน และรับผิดชอบจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างอีกทอดหนึ่งก็ดี มอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดการหาลูกจ้างมาทำงาน อันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางานก็ดี โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดหรือทั้งหมด ในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจ ในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของลูกจ้างดังกล่าวด้วย

“ลูกจ้าง” หมายความว่า ผู้ซึ่งตกลงทำงานให้นายจ้างโดยรับค่าจ้าง ไม่ว่าจะเรียกชื่ออย่างไร

ดังนั้น เมื่อพิจารณานิยามของคำว่า **นายจ้าง** ตามมาตรา 16 ในพระราชบัญญัติเดียวกันนี้ จะตีความว่านายจ้างเป็นแค่บุคคลธรรมดาเท่านั้นหรือไม่ ทั้งนี้เห็นว่ามี การตีความได้ 2 ทางด้วยกัน คือ การตีความอย่างแคบและอย่างกว้าง

หากตีความอย่างแคบ ก็จะจำกัดนายจ้างอยู่ที่ **บุคคลธรรมดา** เท่านั้น เพราะนิติบุคคลไม่อาจกระทำการคุกคามทางเพศบุคคลธรรมดาได้ แต่หากตีความอย่างกว้าง **นายจ้าง** ในที่นี้ให้หมายความถึงบุคคลธรรมดาและนิติบุคคล เพราะหากพิจารณาจากในคำจำกัดความตามมาตรา 5 ก็ให้รวมถึงนิติบุคคลด้วย อย่างไรก็ตาม จะต้องมีปัจจัยอื่นๆมาประกอบการตีความนี้ กล่าวคือ หากวัตถุประสงค์ของการนำนายจ้างซึ่งเป็นนิติบุคคลมาร่วมรับผิดชอบต่อการกระทำคุกคามทางเพศของลูกจ้างซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา นิติบุคคลนั้นก็ต้องรับผิดชอบด้วย เพราะไม่มีมาตรการป้องกันหรือเยียวยาการคุกคามทางเพศในที่ทำงานอย่างเพียงพอ หรือหากมองอีกมุมหนึ่ง ตามมาตรา 147⁵ แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน กำหนดแต่โทษปรับ

มิได้กำหนดโทษจำคุกไว้ ดังนั้น บทลงโทษนี้ย่อมปรับใช้ได้กับนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา

สิ่งที่กฎหมายไทยสามารถเรียนรู้ได้จากกฎหมายของสหรัฐอเมริกา

1. ดังที่กล่าวไว้ในตอนต้นว่ากฎหมายไทยมิได้บัญญัติในเรื่องคุกคามทางเพศไว้อย่างชัดเจน แม้ในกฎหมายไทยจะมีบทบัญญัติในประมวลกฎหมายอาญาว่าด้วยเรื่องการทำชำเรา และการกระทำอนาจาร แต่หากการกระทำคุกคามทางเพศไม่เข้าองค์ประกอบของความผิดทั้งสองที่กล่าวมา ก็ไม่อาจจะเอาผิดต่อผู้คุกคามได้ ระดับของการคุกคามทางเพศ (Sexual Harassment) อาจไม่รุนแรงถึงขั้นกระทำชำเรา (Rape) หรือกระทำอนาจาร (Commit an indecent act) เช่น พุดจาและโลม เล่าเรื่องตลกกลามก จ้องมองในลักษณะขู่สาว ลำพังการกระทำเพียงเท่านี้ยังไม่เป็นการกระทำ ความผิดทางอาญา แต่ย่อมทำให้เกิดความไม่เป็นมิตรในที่ทำงาน หรืออีกตัวอย่างคือการใช้อิทธิพลเหนือลูกจ้างให้ร่วมหลับนอนด้วย หญิงยินยอมเพราะกลัวที่จะสูญเสียความมั่นคงในหน้าที่การงาน หรือไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เช่นนี้ก็เป็นการคุกคามทางเพศได้

2. การกระทำผิดในเรื่องคุกคามทางเพศตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน 2541 มีบทลงโทษโดยการปรับเพียง 20,000 บาทเท่านั้น ซึ่งเมื่อเทียบกับกฎหมายของสหรัฐอเมริกาให้การเยียวยาโดยการเงินมากกว่าประเทศไทยหลายเท่า ทั้งนี้เพราะในบางสถานการณ์ ผู้ถูกคุกคามได้รับความทุกข์ทรมานทางร่างกายและจิตใจอย่างสาหัสจากการกระทำดังกล่าว บีบบังคับจนทำให้เธอพยายามจบชีวิตตัวเองเพื่อหนีปัญหา⁶ ก็มี ซึ่งในความเห็นของผู้เขียนแล้ว เพียง 20,000 บาท ไม่เพียงพอต่อการเยียวยา

3. ต่อเนื่องจากข้อ 2 หากกฎหมายไทยได้เปลี่ยนแปลงให้มีการเยียวยาได้มากขึ้น ผู้ที่ต้องรับผิดชอบในที่นี้คือนายจ้าง ก็ควรจะตีความให้รวมถึงนิติบุคคลซึ่งคือนายจ้างของผู้คุกคามด้วย เพราะบุคคลธรรมดา

5 มาตรา 147 ผู้ใดฝ่าฝืน มาตรา 16 ต้องระวางโทษปรับไม่เกินสองหมื่นบาท
6 Stroll v Runyon, 165 F.3d 1238 (9th Cir. 1999)

ผู้กระทำการคุกคามเพียงลำพังคงไม่สามารถชดใช้ค่าเสียหายได้ หากกฎหมายกำหนดให้นิติบุคคลต้องรับผิดชอบก็เป็นการบังคับให้นิติบุคคลนั้นมีกระบวนการป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศในที่ทำงานได้ดียิ่งขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. กฎหมายป้องกันการคุกคามทางเพศมีบทบัญญัติชัดเจนในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน 2541 แต่กระนั้นพระราชบัญญัตินี้ดังก้าวใช้บังคับกับการจ้างแรงงานในภาคเอกชนเท่านั้น มิได้ครอบคลุมการคุกคามทางเพศที่เกิดในภาครัฐ ดังนั้นหากเกิดการคุกคามทางเพศในที่ทำงานในภาครัฐก็ไม่อาจจะฟ้องร้องโดยอาศัยพระราชบัญญัตินี้ได้ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีกฎหมายตัวอื่นซึ่งให้การคุ้มครองในทำนองเดียวกัน กล่าวคือ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ได้วางหลักในเรื่องของการประพฤติชั่วไว้ ซึ่งการคุกคามทางเพศก็อาจจะอยู่ในกรอบของหลักเช่นว่านี้ ในความเห็นของผู้เขียน หากกำหนดไว้เพียงกรอบกว้างๆ ก็จะต้องมีการตีความต่อไป แต่หากได้กำหนดไว้ชัดเจนว่า การคุกคามทางเพศเป็นการกระทำผิดวินัยให้ชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้การปรับบทมาตราเป็นไปได้อย่างสะดวกและรวดเร็วขึ้น ทั้งนี้อาจจะต้องมีการออกข้อบังคับ หรือระเบียบอันเป็นลูกบทของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนต่อไปว่าอย่างไรเป็นการคุกคามทางเพศบ้าง

5. การคุกคามทางเพศ ไม่ควรจำกัดการคุ้มครองอยู่ที่เพศหญิงเท่านั้น การคุกคามอาจเกิดขึ้นกับเพศชายได้เช่นกัน กล่าวคือ อาจเกิดจากผู้หญิงเป็นผู้คุกคามหรือผู้ชายคุกคามผู้ชายด้วยกันก็เป็นได้ (Same-sex Sexual Harassment) แม้ประเทศไทยจะมีมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานในการคุ้มครอง แต่ก็คุ้มครองแค่ผู้หญิงจากการคุกคามทางเพศ ทั้งนี้เพราะประเทศไทยต้องออกกฎหมายเพื่อให้สอดคล้องกับ CEDAW ที่ไทยเป็นภาคี ซึ่ง CEDAW เป็นสนธิสัญญาที่มีขึ้นเพื่อคุ้มครองหญิง จากการกระทำทั้งหลายที่ไม่ถูกต้อง (The abuse of women) แต่ผู้เขียนเห็นว่า การ

คุกคามทางเพศนั้น ไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้หญิงเพียงฝ่ายเดียวเท่านั้น การให้การปกป้องเฉพาะผู้หญิง ก็เป็นการเลือกปฏิบัติอย่างหนึ่งเช่นกัน ดังนั้นทุกคนไม่ว่าจะเพศใด ก็ควรจะได้รับ การปกป้องคุ้มครองเช่นเดียวกัน

สรุป

แม้จะมีการตระหนักถึงภัยของการคุกคามทางเพศในที่ทำงานรวมทั้งการแก้ไขเยียวยา แต่ในประเทศไทยแล้วอาจยังไม่เพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ เพราะอาจส่งผลกระทบต่องบประมาณของประเทศได้ เนื่องจากขาดสถานที่ทำงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ก็ยังต้องสูญเสียเงินในการจ้างงานใหม่ รวมทั้งการอบรมบุคลากรเพื่อมาทดแทนคนที่ลาออก หรือโอนย้ายงานออกจากตำแหน่งเดิม

ทุกวันนี้เราไม่อาจปฏิเสธได้ว่าไม่มีการคุกคามทางเพศในที่ทำงาน กลุ่มผู้บริหารในองค์กรอาจทราบถึงปัญหา แต่ไม่รู้จะจัดการกับปัญหานั้นอย่างไร การคุกคามทางเพศในที่ทำงานจึงเป็นปัญหาที่เราไม่อาจจะอดทนได้อีกต่อไป เพราะปัญหานี้จะนำมาซึ่งปัญหาอื่นๆ อีกมาก ไม่เพียงแต่ระบบการจัดการทำงาน แต่ยังมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ดังนั้นแม้ว่าจะเป็นการทำงานในภาครัฐก็ควรจะได้รับ การเยียวยาในระดับเดียวกัน โดยคำนึงถึงความสำคัญของปัญหา และร่วมมือที่จะป้องกันและแก้ไขปัญหาการคุกคามทางเพศ

เมื่อเปรียบเทียบประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีการพัฒนาเรื่องการคุกคามทางเพศมาหลายทศวรรษ ทำให้เห็นว่ากฎหมายไทยยังต้องการพัฒนาอีกมาก เพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดังนั้น ประเทศไทยสามารถนำเอากฎหมายของสหรัฐอเมริกาในเรื่องดังกล่าวมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมของไทยได้ แม้อาจจะต้องใช้ระยะเวลาานแต่ก็เป็นจุดเริ่มต้นที่ดี และเป็นการลงทุนที่คุ้มค่า เพื่อที่ประเทศไทยจะได้มีที่ทำงานที่ทั้งชายและหญิงทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นสุข



ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interests)

ตอนที่ 2 รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆ

* ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม
สำนักงาน ก.พ.

เนื่องจากอาชีพข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ต้องให้บริการสาธารณะเป็นภารกิจที่ต้องพบปะกับผู้คนหลากหลายวาระและโอกาส การปฏิบัติงานจึงอาจจะมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของรัฐจึงต้องมีจิตสำนึกในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนอยู่เสมอ มิฉะนั้นแล้วอาจมีพฤติกรรมเข้าข่ายความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม ดังตัวอย่างของพฤติกรรมต่อไปนี้

การรับของขวัญ/รับผลประโยชน์

การรับของขวัญและความสะดวกสบายที่เกินความเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อคุณในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การรับของขวัญมีในหลายรูปแบบ เช่น การลดราคาของที่ซื้อ การมอบตั๋วหนัง ตั๋วพาหนะเดินทาง การเลี้ยงอาหารอย่างฟุ่มเฟือย ตลอดจนให้ความบันเทิงในรูปแบบต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อผู้รับของขวัญ และทำให้เจ้าหน้าที่ตัดสินใจเอนเอียงในลักษณะที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ให้ของขวัญนั้น

ตัวอย่างเช่น

- บริษัทแห่งหนึ่งให้ของขวัญเป็นทองคำมูลค่า 10 บาท แก่เจ้าหน้าที่ในปีที่ผ่านมา และปีนี้เจ้าหน้าที่เร่งรัดคืนภาษีให้กับบริษัทนั้นเป็นพิเศษ โดยลัดคิวให้ก่อนบริษัทอื่นๆ เพราะคาดว่าจะได้รับของขวัญอีก
- เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับชุดไม้กอล์ฟจากผู้บริหารของบริษัทเอกชน เมื่อต้องทำงานที่เกี่ยวข้องกับบริษัทเอกชนแห่งนั้น ก็ช่วยเหลือให้บริษัทนั้นได้รับสัมปทาน เนื่องจากรู้สึกว่าจะตอบแทนที่เคยได้รับของขวัญมา
- เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับของขวัญจากผู้บริหารของบริษัทเอกชน จึงช่วยเหลือลูกของผู้บริหารคนนั้นให้ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

นายรอบจัดเป็นนายกเทศมนตรี (นักการเมืองท้องถิ่น) และเป็น
เจ้าของโรงแรมในอำเภอเมืองได้พบกับรองผู้ว่าฯ สนอง ที่หน้าตลาด



การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะพฤติกรรมดังกล่าวของนายกเทศมนตรี เป็นการหาประโยชน์ให้กับตนเองโดยมคลองสาธารณะเพื่อทำเป็นที่จอดรถของโรงแรมตน และสำหรับรองผู้ว่าฯ ก็เป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนให้ประโยชน์กับเอกชนโดยหวังสิ่งตอบแทน (รถตู้) และละเลยผลประโยชน์ของส่วนรวม

นายรอบรู้ นายกเทศบาลตำบลแรงคอย อำเภอไกลปืนเที่ยง
ซึ่งมีกรรยาประกอบธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง ได้ไปงานทำบุญเลี้ยงพระที่บ้านของกำนันสังเวช



การกระทำได้กล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวม เพราะตำแหน่งนายกเทศบาลและกำนันต้องทำงานเพื่อสาธารณะ แต่กลับร่วมกันทำเพื่อหวังผลประโยชน์ของตนและครอบครัว

ระหว่างเดินทางกลับจากการรับประทานอาหารกลางวัน
อธิบดีจำลองได้คุยกับนายสามารถ ซึ่งเป็นเลขานุการกรม



การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์
ส่วนรวม เพราะข้าราชการขาดความเป็นกลางและขาดจริยธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ โดยใช้
ตำแหน่งหน้าที่ของตนต่อรองกับพรรคพวกให้ญาติของตนที่ครอบครัวประกอบธุรกิจรับเหมา
ก่อสร้างขึ้นเป็นหัวหน้าฝ่ายพัสดุแทนที่จะเป็นการพิจารณาคัดเลือกจากความรู้ความสามารถ
“อย่างโปร่งใส โดยยึดหลักคุณธรรม”

สื่อการเรียนรู้การสอน

กรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อาเซียนศึกษา กรุงเทพมหานคร

ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้อาเซียนศึกษา กรุงเทพมหานคร



การกระทำดังกล่าว ถือว่า เป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์
ส่วนรวม เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยความไม่รู้กฎระเบียบของประชาชนจึงเอาเปรียบกับ
ประชาชน โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ราชการอดอ้างว่าจะทำการช่วยเหลือให้เสียค่าธรรมเนียมน้อย
ลงได้ ซึ่งเป็นการขาดจริยธรรมและฝ่าฝืนจรรยาบรรณของข้าราชการ

นายบุญเหลือ เจ้าของบริษัทส่งออกและนำเข้า
เสื้อผ้าสำเร็จรูปมาพบเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภาษีสำนักงานฯ



การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและผลประโยชน์ ส่วนรวม เพราะเจ้าหน้าที่รัฐมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางราชการ คือ การให้ บริการประชาชนอยู่แล้ว แต่ไปเรียกผลประโยชน์จากประชาชนผู้รับบริการ การรับผลประโยชน์ หรือการเรียกร่องสิ่งตอบแทนจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ

สื่อสารเรื่องการสอบ

ระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

ของมลรัฐออสเตรียตะวันตก

เหมวดี บรรเทา *

สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้ ขอเปิดโลกทรรศน์โดยนำเรื่องระบบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการของมลรัฐออสเตรียตะวันตก ประเทศออสเตรียมานำเสนอ ข้อมูลที่นำมาเสนอนี้ มาจากการศึกษา ดูงานของเจ้าหน้าที่ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ. ที่ได้มีโอกาสเดินทางไปศึกษาดูงานในส่วนราชการต่างๆ ของมลรัฐออสเตรีย เช่น Department of the Premier and Cabinet ซึ่งเป็นหน่วยงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของรัฐบาลในงานราชการด้านต่างๆ เช่น ให้คำแนะนำเชิงนโยบายในการดำเนินงานของรัฐบาล พัฒนาระบบ e-government ฯลฯ และมีหน่วยงานย่อยทำหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เรียกว่า Public Sector Management Division โดยทำหน้าที่ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในระดับตุรกราร รวมทั้งจัดทำฐานข้อมูลภาครัฐ Office of the Public Sector Standards Commissioner เป็นหน่วยงานที่กำหนดมาตรฐานทางจริยธรรม และมาตรฐานกลางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงมาตรฐานกลางในการดำเนินการสรรหาและเลือกสรร Office of Shared Services เป็นหน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การเงิน พัสดุ และบริการอื่นๆ ซึ่งรวมถึงการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการให้หน่วยงานราชการในบางตำแหน่งที่ร้องขอ เป็นต้น

ก่อนจะกล่าวถึงการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการของมลรัฐออสเตรีย ต้องขอกล่าวถึงลักษณะการบริหารราชการแผ่นดินของออสเตรียตะวันตกเพื่อให้เห็นภาพรวมของการบริหารราชการแผ่นดินของมลรัฐออสเตรียตะวันตกกันก่อน โครงสร้างส่วนราชการของมลรัฐออสเตรียตาม พ.ร.บ.บริหารราชการแผ่นดิน ปี 1994 ได้แบ่งส่วนราชการออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือหน่วยงานเทียบเท่าระดับกรม และหน่วยงานอิสระ ลักษณะการบริหารราชการแผ่นดินโดยแบ่งส่วนราชการเช่นนี้ ใกล้เคียงกับการแบ่งส่วนราชการของประเทศไทย ส่วนจำนวนข้าราชการประจำของภาคราชการในมลรัฐออสเตรียมีจำนวนประมาณ 100,000 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10 ของอัตราการจ้างงานทั้งหมด



*นักวิชาการสอบ 84 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

ระบบการสรรหาและเลือกสรรของมลรัฐ ออสเตรเลียตะวันตก ดำเนินการโดยยึดหลักการ ดำเนินการ 3 หลัก คือ หลักคุณธรรม หลักความ เสมอภาค และหลักความซื่อสัตย์ หมายความว่าใน การดำเนินการสรรหาฯ นั้นกระบวนการประเมิน บุคคลจะต้องประเมินให้สอดคล้องกับความต้องการ ของตำแหน่งและหน่วยงาน โดยเป็นไปอย่างเปิดเผย มีการแข่งขัน ปราศจากอคติ รวมทั้งจะต้องมีการ ตัดสินที่โปร่งใสและผลจากการตัดสินจะต้องสามารถ นำมาทบทวนได้ ทั้งนี้ก็ เพื่อให้ได้ข้าราชการที่ เหมาะสมกับ ความต้องการของตำแหน่ง มากที่สุด ในขณะที่ ระบบการสรรหาและ เลือกสรรของไทย ก็ยึด หลักการสรรหาและ เลือกสรรที่ตั้งอยู่บน หลักคุณธรรมเช่นกัน โดยหลักคุณธรรมนี้ ประกอบด้วย หลัก ความเป็นกลาง หลัก ความเสมอภาค หลัก ความเป็นธรรม และหลักความสามารถ เพื่อเน้นให้ ได้ข้าราชการที่เป็นทั้ง “คนเก่งและคนดี” กระบวนการการสรรหาฯ จึงให้ความสำคัญกับการใช้ เครื่องมือ เทคนิค และวิธีดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่อให้สามารถสรรหาฯ ข้าราชการที่มีความรู้ ความ สามารถ ทักษะ อุปนิสัย คุณธรรม จริยธรรม และ คุณลักษณะอื่นๆ ตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรการ สอบ และเหมาะสมกับงานราชการ

กระบวนการในการสรรหาและเลือกสรร บุคคลเข้ารับราชการของมลรัฐออสเตรเลียตะวันตก มีวิธีการสรรหาโดยประกาศรับสมัครงานทาง website งานราชการ และรับสมัครด้วยระบบ

อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งรัฐบาลได้จ้างบริษัทเอกชนพัฒนา ระบบการรับสมัครงานทาง website โดยหน่วยงาน ภาครัฐจะส่งข่าวการรับสมัครงานพร้อมใบสมัครให้ ทางบริษัท การรับสมัครโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์มี ข้อดีที่มีคลังคำถามที่นำมาใช้เป็นข้อคำถามในใบ สมัครที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละ ตำแหน่งและหน่วยงาน และมีโปรแกรมที่สามารถ กลั่นกรองใบสมัครเบื้องต้นได้ บุคคลที่สามารถสมัคร เข้ารับการคัดเลือกเป็นได้ทั้งบุคคลทั่วไป และผู้ที่



ตำแหน่งงานถูกยุบ เลิก เนื่องจากผล กระทบจากการปฏิรูป ระบบราชการของ ออสเตรเลียที่ทำให้มี การจ้างเหมาบริการ ภาคเอกชนในการ ดำเนินการภารกิจ ด้านต่างๆ แทนภาค รัฐเพิ่มขึ้น การที่จะ ระบุว่าการรับสมัคร ในแต่ละครั้งจะเปิด รับสมัครบุคคล ประเภทใดต้อง

พิจารณาจากความต้องการของตำแหน่ง คุณสมบัติ ของตำแหน่งและบุคคล การประกาศรับสมัครต้อง ระบุเหตุผลในการรับสมัคร ลักษณะงาน ความ ต้องการและเกณฑ์การคัดเลือกซึ่งจะแตกต่างกันไป ตามระดับของตำแหน่ง

กรณีการรับสมัครข้าราชการที่ตำแหน่งถูก ยุบเลิกเมื่อมีตำแหน่งว่าง จะมีประกาศใน website งานราชการ เป็นเวลา 3 วัน เพื่อรับโอนข้าราชการที่ ตำแหน่งถูกยุบเลิก ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานที่มีผู้ ได้บังคับบัญชาถูกยุบตำแหน่งไปจะส่งรายชื่อและ ประวัติของบุคคลที่ตำแหน่งถูกยุบเลิกและสนใจจะ สมัครไปให้หน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างเพื่อพิจารณา

หลังจากประกาศภายใน 5 วัน และหน่วยงานที่มีตำแหน่งว่างจะใช้เวลาในการพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครประมาณ 14 วัน หากสามารถสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมได้ ก็ไม่ต้องลงประกาศเพื่อสรรหาจากบุคคลทั่วไป

เช่นเดียวกันหากเป็นการรับสมัครจากบุคคลทั่วไปแต่ไม่มีผู้สมัครภายใน 6 เดือน ก็จะใช้วิธีการนำข้าราชการที่ตำแหน่งถูกยุบเลิกมาประเมินเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง

การคัดเลือกผู้สมัครเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ จะเป็นการคัดเลือกโดยคณะกรรมการเป็นผู้ดำเนินการ และมีวิธีการคัดเลือกหลากหลายวิธีและหลายขั้นตอน เช่น การกลั่นกรองใบสมัครเพื่อพิจารณาเลือกบุคคลเข้ารับการสัมภาษณ์ ซึ่งในใบสมัครจะมีข้อมูลเกี่ยวกับประวัติส่วนตัว และคำถามต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของตำแหน่ง ขั้นตอนต่อมาก็จะเป็นการสัมภาษณ์หรือการประเมินด้วยวิธีการอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น แบบวัดบุคลิกภาพ การสอบถามข้อมูลจากผู้ที่ถูกอ้างอิงในใบสมัคร เมื่อเสร็จสิ้นกระบวนการคัดเลือกคณะกรรมการจะต้องจัดทำรายงานการคัดเลือก โดยระบุเหตุผลในการเลือกและไม่เลือกผู้สมัคร แต่การตัดสินใจเลือกผู้สมัครนั้นผู้บังคับบัญชาของตำแหน่งว่างจะเป็นผู้พิจารณาตัดสินใจ โดยพิจารณาจากรายงานการคัดเลือกของคณะกรรมการอีกครั้ง เมื่อมีการตัดสินใจแล้วจะแจ้งผลการคัดเลือกผู้ผ่านและไม่ผ่านให้ผู้สมัครทุกคนทราบ ในขั้นตอนการแจ้งผลนี้หากผู้ที่ไม่ผ่านการคัดเลือกมีข้อข้องใจในผลการคัดเลือกสามารถร้องเรียนได้ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ในช่วงการทบทวนผลการคัดเลือก ซึ่งส่วนใหญ่จะกำหนดระยะเวลาไว้ประมาณ 10 วันหลังจากที่แจ้งผลการคัดเลือกหากการดำเนินการเป็นไปอย่างเรียบร้อย ก็จะบรรจุผู้ที่ได้รับการคัดเลือก โดยจะมีหนังสือจากหน่วยงานแจ้งกำหนดการบรรจุให้ผู้ผ่านการคัดเลือกทราบ

การสรรหาและเลือกสรรของมลรัฐออสเตรเลียตะวันตก ยังมีรายละเอียดที่น่าสนใจอีกมากซึ่งไม่สามารถเขียนได้ครบในฉบับเดียว เอาเป็นว่าสื่อสารเรื่องการสอบฉบับหน้าก็จะยังคงนำข้อมูลความรู้ที่น่าสนใจเกี่ยวกับระบบการสรรหาและเลือกสรรของมลรัฐออสเตรเลียตะวันตกมาให้ติดตามกันอีก อย่าลืมคอยติดตามกันนะค่ะ



รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

รู้ศัพท์ใกล้ตัวครั้งนี้ ยังขอแนะนำวิธีการใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องจากราชบัณฑิตยสถาน มาเล่าสู่กันฟัง เพื่อให้ผู้อ่านได้ทราบและใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น.....

การอ่านเครื่องหมายไปยาลใหญ่ หรือ เปยยาลใหญ่

1. เครื่องหมายไปยาลใหญ่ หรือ เปยยาลใหญ่ ที่อยู่ข้างท้ายข้อความให้อ่านว่าละ หรือ และอื่น ๆ เช่น

สิ่งของที่ซื้อขายกันในตลาดนี้ เนื้อสัตว์ ผัก ผลไม้ น้ำตาล น้ำปลา ฯลฯ

อ่านว่า สิ่ง-ของ-ที่-ซื้อ-กัน...น้ำ-ปลา-ละ

หรือ สิ่ง-ของ-ที่-ซื้อ-ขาย-กัน...น้ำ-ปลา-และ-อื่น-อื่น

2. เครื่องหมายไปยาลใหญ่ หรือ เปยยาลใหญ่ ที่อยู่ตรงกลางข้อความ อ่านว่า ละถึง เช่น พยัญชนะไทย 44 ตัว มี ก ฯลฯ ฮ

อ่านว่า พะ-ยัน-ชะ-นะ-โท-สี่-สิบ-สี่-ตัว-มี-ก-ละ-ถึง-ฮ

(ที่มา หนังสือ อ่านอย่างไร และเขียนอย่างไร ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 16, กุมภาพันธ์ 2546 หรือ 82)

การอ่านเครื่องหมายไปยาลน้อย หรือ เปยยาลน้อย

เครื่องหมายไปยาลน้อย หรือ เปยยาลน้อย ใช้ละคำที่รู้จักกันดีอยู่แล้ว โดยละส่วนท้ายไว้เหลือแต่ส่วนหน้าของคำพอเป็นที่เข้าใจ เวลาอ่านต้องอ่านเต็ม คำ เช่น

กรุงเทพฯ อ่านว่า กรุง-เทบ-มะ-หา-นะ-คอน

ทูลเกล้าฯ อ่านว่า ทูน-เกล้า-ทูน-กระ-หม่อม

โปรดเกล้าฯ อ่านว่า โปรด-เกล้า-โปรด-กระ-หม่อม

ล้นเกล้าฯ อ่านว่า ล้น-เกล้า-ล้น-กระ-หม่อม

(ที่มา หนังสือ อ่านอย่างไร และ เขียนอย่างไร ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 16, กุมภาพันธ์ 2546 หน้า 81-82)



การอ่านเครื่องหมายัญประกาศ

เมื่อมีเครื่องหมายัญประกาศเปิดให้อ่านว่า ัญประกาศเปิด และเมื่อถึงเครื่องหมาย ัญประกาศปิดให้อ่านว่า ัญประกาศปิด

ถ้าข้อความในเครื่องหมายัญประกาศมีความยาวหลายย่อหน้า และใส่เครื่องหมาย ัญประกาศเปิดทุกย่อหน้าให้อ่าน ัญประกาศเปิด เฉพาะเมื่อเริ่มต้นข้อความเท่านั้น และอ่าน ัญประกาศปิด เมื่อจบข้อความ เช่น

ครั้งหนึ่งพระพุทธองค์ตรัสว่า

“...ดูกรภิกษุทั้งหลาย สงสารนี้กำหนดที่สุดเบื้องต้นปลายไม่ได้ เมื่อเหล่าสัตว์ผู้มีวิชา เป็นที่กanggัน มีตัณหาเป็นเครื่องประกอบ ท่องเที่ยวไปมาอยู่ ที่สุดเบื้องต้นย่อมไม่ปรากฏ ฯลฯ”

“ดูกรภิกษุทั้งหลาย ท่อนไม้ที่บุคคลโยนขึ้นไปบนอากาศ บางคราวก็ตกลงทางโคน บางคราวก็ตกลงทางขวาง บางคราวก็ตกลงทางปลาย แม้ฉันใด สัตว์ทั้งหลายผู้มีวิชาเป็นที่ กanggัน มีตัณหาเป็นเครื่องประกอบไว้ท่องเที่ยว ไปมาอยู่ ก็ฉันนั้นแล บางคราวก็จากโลกนี้ไปสู่ ปรโลก บางคราวก็จากปรโลกมาสู่โลกนี้ ชื่อนั้น เพราะเหตุไร เพราะว่า สงสาร กำหนดที่สุด เบื้องต้นปลายไม่ได้”

อ่านว่า ครั้ง-หนึ่ง-พระ-พุ-ด-ทะ-อง-ตรั-ด-ว่า
อัน-ยะ-ประ-กาด-เปิด
ดู-กอน-พิก-สุ.....
เบื้องต้น-ปลาย-ไม่-ได้
อัน-ยะ-ประ-กาด-ปิด

(ที่มา หนังสือ อ่านอย่างไร และ เขียนอย่างไร ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 16, กุมภาพันธ์ 2546 หน้า 82)

การอ่านเครื่องหมายไข่ปลา หรือ จุดไข่ปลา

เมื่อมีเครื่องหมายไข่ปลา หรือ จุดไข่ปลา ควรหยุดเล็กน้อยก่อน แล้ว จึง อ่านว่า ละ ละ ละ แล้วหยุดเล็กน้อยก่อนอ่านข้อความต่อไป เช่น

ที่เกิดมีภาษาไทย...ก็เพราะแต่ละภาษาสืบทอดภาษาของ
ตนไว้

อ่านว่า ที่-เกิด-มี-พา-สา-ไท-ละ-ละ-ละ
ก็-เพราะ-แต่-ละ-พา-สา-สื-บ-ต่อ-พา-สา-ของ-ตน-ไว้

(ที่มา หนังสือ อ่านอย่างไร และ เขียนอย่างไร ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พิมพ์ครั้งที่ 16, กุมภาพันธ์ 2546 หน้า 82)

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

การดำเนินการทางวินัยข้าราชการ ตอนจบ

ธงชัย เจษฎาชีวิน *

สรุปผลการดำเนินการทางวินัย ข้าราชการ ตอนที่ 1-2

การวินิจฉัยข้อเท็จจริงทางพยานหลักฐาน โดยการพิจารณาลักษณะพยาน ประกอบด้วยพยานบุคคล พยานเอกสารและพยานวัตถุ ในพยานบุคคลนั้นจะต้องพิจารณาปัจจัยองค์ประกอบทางด้านต่างๆ เช่น ความสามารถของพยานในการจดจำ ลักษณะของเหตุการณ์และการเข้าเกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ของพยาน กิริยาอาการของพยานในขณะที่ให้การ ความสามารถในการถ่ายทอด และความสมเหตุสมผลของเหตุการณ์หรือข้อเท็จจริงที่พยานถ่ายทอด อิทธิพลและปัจจัยภายนอก ความเป็นกลาง ประเภทและทัศนคติของพยาน

ในฉบับนี้ จะเสนององค์ประกอบทางด้านอื่นๆ ของพยานบุคคล และหลักการและวิธีการพิจารณาพยานเอกสารและพยานวัตถุ

พยานบุคคล

10. ระยะเวลาที่ให้การ

กรณีเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับเวลาที่พยานมาให้การว่า ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด เพราะหากมาให้ปากคำหลังจากเกิดเหตุเป็นระยะเวลานานเท่าใด ความคลาดเคลื่อนของข้อเท็จจริงที่ได้ อาจจะมีเกิดขึ้น เพราะอาจจะมีการหลงลืมจดจำเหตุการณ์ไม่ได้ทั้งหมด จึงต้องวัดความน่าเชื่อถือ

หรือไม่น่าเชื่อถือของข้อเท็จจริงที่ได้โดยพิจารณาข้อนี้ประกอบด้วย ซึ่งอาจจะต้องใช้วิธีเปรียบเทียบกับคำให้การหรือข้อเท็จจริงที่ได้จากพยานปากอื่นๆ มาพิสูจน์เปรียบเทียบหรือค้นหาความจริงอีกทีหนึ่ง

11. พฤติการณ์หลังเกิดเหตุการณ์

พฤติการณ์หลังเกิดเหตุการณ์เป็นสิ่งที่จะชี้ให้เห็นว่า พยานปากนั้นๆ มีพิรุณหรือไม่ เห็นเหตุการณ์จริงหรือไม่ กล่าวคือ ต้องพิจารณาดูว่า หลังเกิดเหตุการณ์แล้ว พยานได้ทำอะไร เป็นไปตามปกติ เช่น คนธรรมดาสามัญพึงปฏิบัติกันหรือไม่ เช่น เป็นผู้เสียหายก็ย่อมจะร้องแรกแหกกระเชอแจ้งเหตุต่อเจ้าพนักงาน หรือผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำ ความผิด หรือบอกเล่าเรื่องราวที่ตนได้ถูกกระทำมาต่อเพื่อนสนิทหรือพ่อแม่หรือญาติพี่น้องในระยะเวลาที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่เว้นช่วงระยะเวลาจนยาวนาน

อย่างไรก็ตาม ในคดีข่มขืนกระทำชำเรา ผู้เสียหายเกิดความอับอายไม่อยากให้เรื่องอื้อฉาว ย่อมต้องการเวลาไตร่ตรองบ้างว่าสมควรจะบอกเล่าเรื่องราวนี้แก่ใครหรือไม่ ควรแจ้งความต่อเจ้าพนักงาน ตำรวจหรือไม่ โดยเฉพาะในกรณีที่ฝ่ายผู้กระทำผิดเป็นผู้มีอิทธิพล และชู้หาขนาดไว้ ต้องพิจารณาพฤติการณ์แต่ละเรื่องเป็นรายกรณีๆ ไป จะฟังเป็นพิรุณด้านเดียวกันไม่ได้ ต้องพิจารณาถึงสาเหตุความล่าช้าด้วย หรือในบางท้องที่ เช่น ทางภาคใต้ เมื่อเกิดเหตุขึ้น ผู้เสียหายจะทำการสืบหาตัวผู้กระทำผิดเอง เสรีแล้วจึงแจ้งเหตุต่อเจ้าหน้าที่ตำรวจ จึงอาจ

ทำให้การแจ้งเหตุล่าช้าไปบ้าง หรืออาจจะไม่ไปแจ้งความก็ได้ โดยทำการแก้แค้นกันเอง

12. การบอกเล่าข้อเท็จจริงเบื้องต้นหลังเกิดเหตุ

ในกรณีนี้คล้ายคลึงกับการจับพยานโดยพิเคราะห์ถึงพฤติการณ์หลังเกิดเหตุตามข้อ 11 ในการบอกเล่าข้อเท็จจริงเบื้องต้นหลังเกิดเหตุนี้เป็นการพิเคราะห์ถึงการบอกเล่าข้อเท็จจริงของพยานไว้ในเวลาที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ เช่น เมื่อเกิดเหตุแล้วได้มาร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชาของผู้กระทำผิดนั้น และได้มีการบันทึกปากคำไว้ในระยะเวลาที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ พยานไม่มีโอกาสและระยะเวลาที่จะเสริมแต่งหรือปรับแต่งคำให้การให้เห็นเป็นประการอื่น หากในชั้นสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยในส่วนที่เป็นสาระสำคัญก็สามารถนำคำให้การในชั้นสอบสวนข้อเท็จจริงเบื้องต้นมาจับพยานได้ กรณีจึงเป็นการจับพยานโดยยึดหลักที่ว่า ความจริงย่อมเป็นความจริง จะพูดกี่ครั้งให้การกี่ครั้ง ย่อมถูกต้องตรงกัน หากให้การวกไปวนมา หรือให้การไม่อยู่กับร่องกับรอย กลับไปกลับมา ก็อาจจะไม่ใช่ความจริง

13. หลังฉากของเหตุการณ์

การค้นหาความจริงนั้น ถ้าทราบเหตุผลของความเป็นมาของเรื่อง สาเหตุของหลังฉากของเหตุการณ์ หรือเหตุเบื้องหลังของเหตุการณ์แล้ว จะทำให้การวินิจฉัยข้อเท็จจริงเป็นไปด้วยความถูกต้องรอบคอบ รัดกุม เป็นการวินิจฉัยตามหลักความจริงที่ว่า ความจริงต้องสมเหตุสมผล เรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความเป็นมาสืบเนื่องมาจากเรื่องอะไร หลังฉากของเหตุการณ์หรือเหตุเบื้องหลังของเหตุการณ์เป็นอย่างไร เพื่อพิเคราะห์ถึงความสมเหตุสมผล

14. กรณีพยานคู่และพยานเดี่ยว

พยานคู่ หมายถึง พยานที่เห็นเหตุการณ์ร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป หรือเป็นผู้รู้เห็นเหตุการณ์ตอนใดตอนหนึ่งในขณะเดียวกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

โดยถือหลักว่า “เหตุการณ์กับการการเห็นต้องเกิดในขณะเดียวกัน” แต่ไม่จำเป็นต้องอยู่ในที่เดียวกันหรือต้องเห็นอย่างเดียวกันหมดทุกระยะ หรือระหว่างพยานก็ไม่จำเป็นต้องเห็นซึ่งกันและกัน พยานชนิดนี้มีน้ำหนักมาก เพราะไม่มีอิสระในการเห็น ในลักษณะของพยานคู่นี้ ถ้าให้การสอดคล้องต้องกันสมเหตุสมผล ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าพยานคู่นี้ได้เห็นและมีเหตุการณ์เกิดขึ้นจริง ลงโทษผู้ถูกกล่าวหาได้ หลักนี้ย่อมเป็นไปตามกฎแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ซึ่งหมายถึงความจริงในข้อความอันหนึ่งต้องมีประการเดียว ฉะนั้น เมื่อหลายคนเห็นเหตุการณ์อันเดียวกันจึงต้องสอดคล้องต้องกัน หากให้การไม่ตรงกัน ไม่สอดคล้องกัน หรือให้การแตกต่างกัน(พยานแตก) ย่อมรับฟังไม่ได้ เพราะตามกฎแห่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ที่ว่า “หากเห็นเหตุการณ์ด้วยกันจริงก็ต้องให้การอย่างเดียวกัน” อันจะเป็นการพิเคราะห์จับพยานของพยานโดยพิจารณาจากคำให้การของพยานที่คู่กัน หรือเห็นเหตุการณ์เดียวกันว่ามีความสอดคล้องกันมากน้อยเพียงใด แตกต่างกันในส่วนที่เป็นสาระสำคัญหรือไม่ หรือแตกต่างกันเป็นเพียงพลความ ทั้งนี้เป็นไปตามกฎแห่งความเป็นจริงว่า ความจริงย่อมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือมีเพียงหนึ่งเดียว หากเห็นเหตุการณ์เดียวกันแล้วให้การแตกต่างกันออกไปก็อาจจะมีพยานคนใดคนหนึ่งโกหก หรือไม่เห็นเหตุการณ์จริง เรื่องของพยานคู่นี้ก็เป็นหลักเกณฑ์ประการหนึ่งในการที่จะจับพยาน เพื่อวินิจฉัยข้อเท็จจริง

พยานเดี่ยว หมายถึง พยานที่เห็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงลำพังคนเดียว ไม่มีพยานอื่นร่วมด้วย โดยปกติพยานเดี่ยวนี้น้ำหนักน้อยในการที่วินิจฉัยจะใช้ชั่งน้ำหนักพยานหลักฐาน เพราะเห็นว่าพยานจะให้การอย่างไรก็ได้ ไม่มีโอกาสได้เปรียบเทียบหรือมีพยานอื่นมาให้พิจารณาชั่งน้ำหนักในการจับเท็จ ดังนั้น การวินิจฉัยข้อเท็จจริงจากกรณีของพยานเดี่ยว จะเป็นการพิเคราะห์ถึงลักษณะของพยาน การจดจำเหตุการณ์ได้ การจับพยานเป็นไปตามกรณีปกติทั่วไปดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

อย่างไรก็ตาม พยานเดี่ยวไม่ได้หมายความว่าพยานปากเดียว แต่หมายความว่าอาจมีพยานหลายคนก็ได้ แต่พยานแต่ละคนเห็นเหตุการณ์ไม่พร้อมกัน บางคนอาจจะเห็นตอนต้น บางคนอาจจะเห็นตอนกลาง บางคนอาจจะเห็นตอนปลาย เหตุการณ์ และพยานแต่ละคนต่างมีอิสระในการให้การ แต่ละคนไม่สามารถตรวจสอบกันและกันได้โดยตรง เพราะเห็นคนละตอน เราจึงต้องจับพริฐพยานโดยอาศัยดูจากความกระชั้นชิด ความสมเหตุสมผล ข้อเท็จจริงที่ได้จากพยานแต่ละปากมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงต่อเนื่องกัน สามารถร้อยเรื่องราวได้ หากแตกต่างกันจนเป็นที่สงสัยไม่สอดคล้องรับกันก็ฟังเป็นพริฐ อาจจะเป็นพยานที่อุปกณ์ขึ้นมาก็ได้

อนึ่ง หากพยานเดี่ยวนั้น มีเหตุผลและสอดคล้องกับพฤติการณ์อื่นๆ หรือพยานแวดล้อมกรณีอื่นๆ ย่อมเป็นพยานที่มีน้ำหนักและรับฟังได้ เช่น เรื่องการปลุกปล้ำข่มขืนกระทำชำเราหญิง ย่อมกระทำในที่ลับปกปิดไม่ให้ใครเห็น จึงไม่มีประจักษ์พยานมารู้เห็นเหตุการณ์ มีแต่หญิงผู้เสียหายคนเดียวเท่านั้นซึ่งเป็นพยานเดี่ยว หากหญิงผู้เสียหายนั้นได้ร้องแรกทักกระเชอบอกกล่าวเรื่องราวที่ตนถูกกระทำมาต่อพ่อแม่ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท หรือแจ้งความร้องทุกข์ต่อพนักงานตำรวจโดยทันทีทันใด หรือเวลาใกล้เคียงกัน ประกอบกับสอดคล้องกับพฤติการณ์อื่นหรือพยานแวดล้อมกรณีอื่นๆ ย่อมมีน้ำหนักและรับฟังได้

15. กรณีตัวผู้ถูกกล่าวหา

การจับพริฐหรือค้นหาความจริงเกี่ยวกับผู้ถูกกล่าวหา ต้องดูพฤติการณ์และความประพฤติดังๆ ประกอบทั้งก่อนเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุ เนื่องจากผู้ถูกกล่าวหาจะต้องให้การต่อสู้และหาพยานหลักฐานมาต่อสู้เต็มที่ จะต้องพิจารณาว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ กรณีนี้ก็เป็นกรณีหนึ่งที่จะทำให้สามารถจับ

พริฐและค้นหาความจริงได้

16. ตัวผู้กล่าวหา

การจับพริฐหรือค้นหาความจริงเกี่ยวกับผู้กล่าวหาที่เช่นกัน ต้องดูพฤติการณ์และความประพฤติดังๆ ประกอบทั้งก่อนเกิดเหตุ และหลังเกิดเหตุเป็นอย่างไร มีเหตุมีผลหรือไม่ จะเป็นเรื่องการกลั่นแกล้งกันหรือไม่ หรือมีจิตไม่ปกติ ผิดปกติหรือไม่ กรณีนี้ก็เป็นกรณีหนึ่งที่จะทำให้สามารถจับพริฐพยาน และค้นหาความจริงได้

17. พยานผู้เชี่ยวชาญ

พยานบุคคลที่จะต้องให้การเกี่ยวกับความเห็นในทางวิชาการที่บุคคลนั้นมีความชำนาญหรือเชี่ยวชาญพิเศษในการใดๆ เช่น ในทางวิทยาศาสตร์ ศิลปะ ฝีมือ พาณิชยกรรม การแพทย์ หรือกฎหมายระหว่างประเทศ ซึ่งความเห็นของเขานั้น อาจมีประโยชน์ในการวินิจฉัยกรณีวินัยเกี่ยวกับเรื่องที่ถูกกล่าวหาข้าราชการ อาจเป็นพยานในเรื่องต่างๆ เป็นต้นว่า ตรวจร่างกายหรือจิตใจของผู้เสียหาย หรือผู้ถูกกล่าวหา หรือพยานบุคคล ตรวจลายมือ ทำการทดลอง หรือกิจการอย่างอื่น หากมีความตรงไปตรงมาก็ไม่มีปัญหา จะได้ความจริงตามความรู้ตามความเห็นของพยาน เป็นต้น

ข้อสำคัญอยู่ที่ว่า ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะต้องไม่ต่างกับข้อเท็จจริงที่ได้ความ ถ้าข้อเท็จจริงได้ความอย่างหนึ่งแล้ว ต้องถือว่าข้อเท็จจริงเป็นใหญ่หรือความเห็นของผู้เชี่ยวชาญขัดกับพยานโดยตรงหรือประจักษ์พยาน ก็ไม่ต้องคำนึงถึงความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เช่นในกรณีที่มีการโฆษณาหมิ่นประมาทโดยพิมพ์บัตรสนเท่ห์เที่ยวแจกจ่าย ถ้ามีประจักษ์พยานว่าพิมพ์ที่ไหน ใครเป็นผู้พิมพ์แล้ว การที่ผู้เชี่ยวชาญจะตรวจเครื่องพิมพ์แล้วให้ความเห็นไม่ใช่เครื่องพิมพ์บัตรสนเท่ห์นั้น ย่อมเป็นพยานปลายเหตุ เพราะไม่สามารถหักล้างประจักษ์พยานได้ คำของพยานผู้เชี่ยวชาญ เช่นนี้รับฟังไม่ได้

พยานเอกสาร

สิ่งที่จารึกเป็นลายลักษณ์อักษรซึ่งแสดงออกถึงความหมายอาจจะไม่ได้ปรากฏบนกระดาษเท่านั้น มีคำพิพากษาว่า เลขหมายที่พานท้ายป็นเป็นพยานเอกสาร เพราะว่าขึ้นอยู่กับว่าเราต้องการอะไรเป็นพยาน การอ้างหมายเลขที่พานท้ายป็นเป็นการอ้างเอาความหมายที่ปรากฏบนตัวป็นมาเป็นพยาน ไม่ใช่การอ้างให้เห็นถึงลักษณะของตัวอาวุธป็น เพราะฉะนั้น เลขหมายนั้นจึงเป็นพยานเอกสาร โดยหลักแล้วพยานเอกสารเป็นพยานชั้นหนึ่งที่มีน้ำหนักมาก แต่ความไม่น่าเชื่อถือของพยานเอกสารก็ไม่ได้ได้แก่ เอกสารปลอม หรือเอกสารเท็จ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่ซึ่งนำพยานหลักฐานจะต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าเป็นเอกสารที่บุคคลกระทำขึ้นมา เอกสารนั้นจะจริงหรือปลอมจะต้องพิสูจน์ให้ได้ความจริง

ลักษณะของเอกสารแบ่งออกเป็นลักษณะใหญ่ๆ ได้ 3 ประเภท ดังนี้

1 เอกสารที่ทางราชการทำขึ้น หรือเป็นเอกสารมหาชน เอกสารมหาชน หมายความว่า เอกสารราชการที่ใช้อ้างอิงได้กับบุคคลทั่วไป เช่น บัตรประจำตัวประชาชน ใบทะเบียนสมรส ฯลฯ เอกสารที่ทางราชการทำขึ้น หรือเอกสารมหาชนย่อมมี น้ำหนักให้รับฟังได้มากที่สุด เพราะผู้ทำเอกสารเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ โดยปกติจะไม่มีส่วนได้เสียในเรื่องที่กล่าวหา และปกติการจัดทำเอกสารจะมีการตรวจสอบหลายครั้งตามสายการบังคับบัญชาผ่านเจ้าหน้าที่หลายคน กว่าที่จะออกเอกสารมาได้ โอกาสผิดพลาดก็มีน้อย เอกสารจึงมีความเป็นกลางมาก

2. เอกสารที่บุคคลทำขึ้นตามหน้าที่การทำงานที่ทำเป็นปกติธุระ เป็นเอกสารที่ไม่มีเหตุผลอะไรที่บุคคลนั้นจะเขียนข้อความอันเป็นเท็จ และปกติในหน้าที่นั้นจะมีการตรวจสอบเอกสารจึงมีน้ำหนักมาก เอกสารประเภทนี้ได้แก่ ใบคืนเช็คที่ธนาคารปฏิเสธการจ่ายเงิน ใบรับรองแพทย์ เป็นต้น เช่น เคยมีข้าราชการของกรมสรรพสามิตละทิ้งหน้าที่ราชการไป พอกลับมาปฏิบัติราชการก็ได้ยื่นใบลา

ป่วยพร้อมใบรับรองแพทย์ แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เชื่อว่าป่วยจริงจึงได้มีการสอบสวน ปรากฏว่าใบรับรองแพทย์ที่ข้าราชการผู้นั้นนำมายื่น เป็นใบรับรองแพทย์ที่มีการซื้อมา เขาไม่ได้ป่วยจริง เมื่อพิสูจน์ได้แบบนี้ ก็หักล้างพยานเอกสารที่เป็นใบรับรองแพทย์เรื่องนี้แสดงให้เห็นได้ว่า พยานเอกสารถึงจะมีความน่าเชื่อถืออยู่ในตัวเอง แต่ถ้าได้มีการโต้แย้งหรือมีข้อสงสัย แล้วสามารถพิสูจน์ได้ว่าเอกสารนั้นไม่ถูกต้องตามความเป็นจริง เอกสารนั้นก็รับฟังไม่ได้

3. เอกสารที่เป็นการบันทึกเหตุการณ์ที่ผู้ทำเอกสารประสบพบเห็นมา จะมีน้ำหนักน้อยกว่าพยานเอกสารสองประเภทดังกล่าว เพราะเป็นเอกสารที่ทำขึ้นฝ่ายเดียว เอกสารประเภทนี้ถ้าไม่มีตัวบุคคลที่รู้เห็นเหตุการณ์มาให้การประกอบก็ย่อมเป็นเอกสารที่มี น้ำหนักน้อย

พยานวัตถุ

พยานวัตถุ ได้แก่สิ่งที่มีรูปร่างทั้งหลายที่สามารถมีผลต่อความจริงที่เกิดขึ้น ได้แก่ ลักษณะของตัวอาคารร่องรอยบาดแผลของผู้ถูกทำร้าย ลักษณะของอาวุธป็นว่ามีรูปร่างอย่างไร เป็นป็นชนิดใด เขม่าดินป็นมีลักษณะเป็นอย่างไร หรือกรณีที่มีการขับรถชนกัน แล้วมีการถ่ายภาพ ภาพถ่ายนั้นก็ป็นพยานวัตถุ เพราะเป็นการแสดงให้เห็นถึงลักษณะของรถยนต์ที่มีการชนกัน ซ้อนล้อก็เป็นพยานวัตถุได้เหมือนกัน ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน ป็นขึ้นไปบนบ้านพักชั้น 2 ที่ชาวต่างชาติอาสาพัฒนาที่ป็นผู้หญิง มาช่วยทำงานพักอยู่ใช้กำลังปลุกปล้ำ แต่ผู้หญิงคนนั้นก็ต่อสู้ขัดขืน แล้วคว้าซ้อนล้อที่อยู่ใกล้ตัวที่สุดในขณะนั้นป็นอาวุธในการต่อสู้ จนกระทั่งชาวบ้านได้ยินเสียงเอะอะก็เข้ามาช่วยเหลือ ในชั้นสอบสวนเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนให้การต่อสู้ว่า ฝ่ายหญิงป็นคนเชิญชวนให้เข้าไปหา แต่หญิงคนดังกล่าวปฏิเสธโดยมีซ้อนล้อป็นพยานวัตถุ แสดงให้เห็นว่าไม่ใช่การสมยอม พยานหลักฐานทางฝ่ายหญิงจึงน่าเชื่อถือกว่า

การรับฟังพยานหลักฐาน พยานหลักฐาน ต่างๆ ที่นำมาพิจารณาฟังข้อเท็จจริงนั้น อาจแบ่งตามน้ำหนักที่จะฟังรับฟังได้เป็นหลายลักษณะและหลายประเภท ดังนี้

1. พยานชั้นหนึ่ง และพยานชั้นสอง

พยานชั้นหนึ่ง ได้แก่ พยานหลักฐานที่ดีที่สุดที่จะฟังมีในกรณีนั้น

พยานชั้นสอง ได้แก่ พยานหลักฐานอื่นที่ยังไม่ดีที่สุดที่จะฟังมีในกรณีนั้น ซึ่งแม้จะบ่งชี้ว่าข้อเท็จจริงเช่นนั้นได้มีอยู่ ก็ต้องนับเป็นพยานชั้นสอง

พยานชั้นหนึ่ง เป็นพยานที่ฟังรับฟังได้ดีกว่าพยานชั้นสอง ส่วนพยานชั้นสอง แม้จะบ่งชี้ว่าข้อเท็จจริงเช่นนั้นได้มีอยู่ ก็มีน้ำหนักในการรับฟังน้อยกว่าพยานชั้นหนึ่ง ตัวอย่างเช่น หนังสือสัญญา มีผู้ลงนามเป็นพยานไว้ในหนังสือนั้น ผู้ที่มีชื่อลงนามนั้นเป็นพยานชั้นหนึ่ง ส่วนบุคคลอื่นที่ได้ให้การว่าได้เคยเห็นและจำลายมือชื่อคู่สัญญานั้นได้ เป็นพยานชั้นสอง

ในระหว่างพยานเอกสารกับพยานบุคคลนั้น ต่างก็อาจเป็นพยานชั้นหนึ่งและพยานชั้นสองของกันและกันได้ แล้วแต่ว่าเมื่อใดอันใดจะเป็นพยานหลักฐานที่ดีที่สุด แต่สำหรับกรณีที่ถูกกฎหมายบังคับไว้ว่าต้องมีพยานหลักฐานเป็นหนังสือ ย่อมต้องถือว่าเป็นพยานเอกสาร เป็นพยานชั้นหนึ่ง

ในระหว่างพยานเอกสารด้วยกัน ต้องถือว่าเป็นชั้นหนึ่ง เอกสารเป็นพยานชั้นหนึ่ง ส่วนสำเนาเอกสารเป็นพยานชั้นสอง

พยานชั้นสอง แม้จะมีน้ำหนักน้อย แต่ก็มิใช่ว่าจะรับฟังไม่ได้ ย่อมอยู่ในดุลยพินิจของผู้พิจารณาในการชั่งน้ำหนักคำพยานที่จะรับฟังเพียงใดหรือไม่อย่างไรก็ดี ถ้าจะนำพยานชั้นสองมาสอบสวนหรือมาพิจารณารับฟัง ควรแสดงเหตุให้ปรากฏไว้ว่า พยานหลักฐานชั้นหนึ่งในกรณีนั้นไม่สามารถนำมาสอบได้ เพราะเหตุสุดวิสัย เช่น ต้นฉบับเอกสารหาไม่ได้ เพราะสูญหาย หรือถูกทำลาย หรือไม่สามารถนำมาได้

2. พยานโดยตรงและพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณี

พยานโดยตรง หมายถึง พยานหลักฐานใดๆ ที่ระบุว่า ข้อเท็จจริงเช่นนั้นได้มีอยู่ โดยไม่ต้องไปค้นหาเหตุผลสันนิษฐานอย่างใดต่อไปอีก

พยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณี หมายถึง พยานที่ไม่ระบุโดยตรงว่า ข้อเท็จจริงเป็นเช่นนั้น แต่มีเหตุผลหรือพฤติการณ์เชื่อมโยง พอจะเชื่อได้ว่าข้อเท็จจริงควรจะเป็นเช่นนั้น

ตัวอย่างเช่น ในกรณี ก. รับเงินจาก ข. ผู้ที่เห็นเหตุการณ์ในขณะที่ ก. กำลังรับเงินจาก ข. อยู่ นั้น เป็นพยานโดยตรง ส่วนผู้ที่เห็นเพียง ก. เดินถือเงินออกมาจากบริเวณใกล้เคียงกับที่ ข. ยืนอยู่ นั้น เป็นพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณี

กล่าวโดยทั่วไป พยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณีนั้น ใช้ประกอบพยานโดยตรงให้มีน้ำหนักยิ่งขึ้น แต่ก็มิได้หมายความว่าพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมเพียงอย่างเดียวจะรับฟังไม่ได้ ในทางการพิจารณาคดีของศาล แม้จะมีพยานแวดล้อม กรณีศาลก็อาจจะเชื่อและฟังว่าข้อเท็จจริงเป็นดังที่กล่าวอ้างนั้นได้ แต่เฉพาะคดีอาญา ศาลจะฟังลงโทษจำเลยโดยอาศัยพยานแวดล้อมกรณีเพียงอย่างเดียวก็ต่อเมื่อพยานนั้นบ่งชี้โดยแน่นอนว่าไม่มีทางจะคิดได้ว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างอื่น ส่วนในคดีแพ่ง เป็นเรื่องที่ศาลจะชั่งน้ำหนักพยานหลักฐานของทั้งสองฝ่ายว่าฝ่ายใดจะดีกว่ากัน ฉะนั้นในบางกรณีพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณี อาจมีน้ำหนักดีกว่าพยานโดยตรงที่ปราศจากเหตุผลก็อาจเป็นไปได้ สำหรับการพิจารณาเรื่องที่กล่าวหาทางวินัย ก็น่าจะคำนึงถึงหลักการพิจารณาคดีอาญา และคดีแพ่งดังกล่าวข้างต้นด้วย

โดยสรุป : หลักการรับฟังพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณี คือ

1. รับฟังประกอบพยานโดยตรงให้มีน้ำหนักยิ่งขึ้น
2. รับฟังเมื่อบ่งชี้โดยแน่นอนไม่มีทางคิดเป็นอย่างอื่น

3. รับฟังว่าพยานฝ่ายใดมีน้ำหนักกว่ากัน เมื่อสองฝ่ายโต้เถียงโดยอ้างพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณีด้วยกัน

4. รับฟังเมื่อแย้งพยานโดยตรงที่ปราศจากเหตุผล

3. ประจักษ์พยานและพยานบอกเล่า

ประจักษ์พยาน คือ พยานที่ได้รู้ได้เห็น ข้อเท็จจริงนั้นมาด้วยตนเอง

พยานบอกเล่า คือ พยานที่มีรู้เห็นข้อเท็จจริงนั้นมาด้วยตนเอง หากแต่ได้ยินได้ฟังผู้อื่นเล่าถึงข้อเท็จจริงนั้นมาอีกทอดหนึ่ง หรือหลายทอด

ประจักษ์พยาน ย่อมมีน้ำหนักดีกว่าพยานบอกเล่า พยานบอกเล่านั้นโดยทั่วไปรับฟังเป็นพยานหลักฐานไม่ได้หรือไม่พอรับฟัง เนื่องจากคำของพยานที่มาให้การต่อคณะกรรมการสอบสวนทางวินัยว่าตนได้รับข้อเท็จจริงนั้นมาจากผู้อื่นอีกต่อหนึ่งหรือหลายต่อ เป็นการนำเรื่องราวที่คนอื่นทราบมาถ่ายทอดอีกชั้นหนึ่ง จึงรับฟังไม่ได้ เพราะขัดกับหลักที่ว่าพยานจะต้องเป็นผู้ที่ได้เห็นหรือทราบข้อเท็จจริงนั้นมาด้วยตนเอง โดยการรับทางประสาททางใดทางหนึ่งจากประสาททั้งห้า คือ ตา หู จมูก ลิ้น และสัมผัส การที่พยานจะมายืนยัน ข้อเท็จจริงอย่างใด พยานจะต้องเป็นผู้ทราบมาเองจากต้นตอ มิใช่ให้คนอื่นทราบมาแล้วมาเล่าให้ฟัง พยานนั้นจึงมายืนยันข้อเท็จจริงนั้นอีกชั้นหนึ่ง ถ้าจะยอมรับฟังพยานบอกเล่าแล้ว ข้อเท็จจริงที่ได้รับอาจขาดตกบกพร่องได้ง่าย เพราะความจำของมนุษย์จะหาที่สมบูรณ์ได้ยาก พยานได้รับการบอกเล่ามาโดยละเอียด แต่อาจจำได้ไม่หมดหรือจำผิดพลาดไป โดยมีปัจจัยหลายประการดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อว่าด้วยความสามารถของพยานในการจดจำ ดังนั้น ผลที่ได้รับคือ ไม่ได้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องแน่นอน และอีกประการหนึ่ง พยานบอกเล่าย่อมไม่ต้องการมีความรับผิดชอบในเรื่องเบิกความเท็จ เพราะถ้าให้การผิดจากความจริงก็เป็นเรื่องให้การตรงตามที่ได้รับการบอกเล่ามา การให้ข้อเท็จจริงที่เป็นเท็จเกิดจากผู้บอกเอง มิได้มาจากพยาน

พยานบอกเล่า ในกรณีรับฟังเมื่อสมเหตุสมผลและมีพยานแวดล้อมกรณีอื่นสนับสนุนพยานก็สามารถรับฟังได้ กล่าวคือ กรณีเช่นนี้เป็นคำบอกเล่าของผู้เสียหายเกี่ยวกับการกระทำของผู้ถูกกล่าวหา อาจเป็นพยานที่สืบประกอบให้ประจักษ์พยานเด่นชัดรับฟังได้ยิ่งขึ้น แต่ควรสังเกตว่าการบอกเล่าหรือบอกกล่าวของผู้เสียหายเช่นนี้ ต้องเป็นเรื่องที่ได้กระทำในระยะเวลากระชั้นชิดกับเวลาเกิดเหตุ เพราะถ้าทิ้งระยะเวลาไว้นานเกินไปจนถือว่าขาดตอนไปแล้ว ย่อมจะเป็นพยานหลักฐานที่รับฟังไม่ได้ เนื่องด้วยจะเป็นการเปิดช่องให้พยานสร้างเรื่องอันเป็นที่จมาปรักปรำผู้ถูกกล่าวหาได้ การบอกกล่าวเช่นนี้ จึงต้องเป็นทำนองร้องแรกแหกกระเชอ หรือเป็นการปรับทุกข์หรือแจ้งให้พ่อแม่ญาติพี่น้อง หรือเพื่อนสนิทผู้ใกล้ชิดทราบในโอกาสแรกที่สุด เท่าที่จะทำได้ จึงมีเหตุผลอันสมควรที่จะรับฟังพยานบอกเล่านี้ว่ามีได้แก่สร้างเรื่องเท็จขึ้นมา จึงเป็นพยานที่รับฟังได้ คำบอกเล่าหรือคำบอกกล่าวเช่นนี้ ย่อมมีประโยชน์มากเมื่อเกี่ยวกับคดีอันเป็นความผิดเกี่ยวกับเพศ เช่น การข่มขืนกระทำชำเรา หรือการกระทำอนาจาร

โดยสรุป การรับฟังพยานบอกเล่า

หลัก ไม่พอรับฟัง หรือรับฟังไม่ได้

ข้อยกเว้น ที่ให้รับฟังพยานบอกเล่าได้ คือ

1. รับฟังเป็นพยานเหตุผลหรือพยานแวดล้อมกรณีประกอบพยานโดยตรงได้ เพื่อให้มีน้ำหนักรับฟังได้ยิ่งขึ้น

2. รับฟังเมื่อสมเหตุสมผล และมีพยานแวดล้อมกรณีอื่นสนับสนุนพยาน ก็สามารถรับฟังได้

ในการวินิจฉัยว่า พยานใดรับฟังได้เพียงใด ต้องมีการชั่งน้ำหนักพยาน การชั่งน้ำหนักพยานว่าจะฟังรับฟังได้เพียงใด ต้องคำนึงถึงประเภทของพยานดังกล่าวข้างต้น คือคำนึงถึงว่าเป็นพยานชั้นหนึ่ง หรือพยานชั้นสอง เป็นพยานโดยตรงหรือพยานแวดล้อมกรณี เป็นประจักษ์พยานหรือพยานบอกเล่า

อย่างไรก็ดี พยานต่อไปนี้ ถือกันว่าเป็นพยานที่มีน้ำหนักมาก คือ

1. พยานที่ไม่มีส่วนได้เสียเกี่ยวข้อง หรือ ซึ่งน่าจะเป็นกลาง

2. พยานที่มีเหตุผลเชื่อมโยงกัน

3. พยานที่มีพยานแวดล้อมกรณีประกอบ

4. พยานคู่ คือ พยานที่ให้การตรงกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป

5. พยานร่วม คือ พยานที่ให้การเป็นพยาน สำหรับทั้ง 2 ฝ่าย หรือพยานบุคคลที่ทั้งฝ่ายกล่าวหา และฝ่ายผู้ถูกกล่าวหาอ้างเป็นพยาน ถ้าพยานร่วม เช่นนี้ให้การเจือสมกับฝ่ายใด ฝ่ายนั้นย่อมมีน้ำหนัก รับฟังได้มากกว่า

6. พยานเอกสาร

7. พยานวัตถุ

ส่วนพยานต่อไปนี้ ถือกันว่าเป็นพยานที่มี น้ำหนักน้อย คือ

1. พยานที่ไม่อยู่กับร่องกับรอย คือให้การ แต่ละครั้งไม่เหมือนกันให้การกลับไปกลับมา

2. พยานที่มีสาเหตุโกรธเคืองกับคู่กรณี ถ้าไม่มี พยานอื่นเลย น้ำหนัก คำพยานเช่นนี้จะมีน้ำหนัก น้อย หรือรับฟังไม่ได้เลย แต่ถ้าสาเหตุโกรธเคือง ถึงแม้จะมีก็เล็กน้อย หรือเป็นเวลานานมากแล้ว คำ พยานนี้ก็อาจจะมีย้ำหนักขึ้นบ้าง

3. พยานที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับฝ่ายที่ได้ ประโยชน์จากคำพยานนั้น เช่น พ่อ-ลูก, แม่-ลูก, สามี-ภรรยา โดยปกติมักจะให้การช่วยเหลือกัน ถ้าไม่มีพยานอื่นมาประกอบทำให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น แล้ว น้ำหนักคำพยานเช่นนี้ก็จะมีน้ำหนักน้อย

4. พยานเดี่ยว คือพยานที่เห็นเหตุการณ์ หรือได้ยินคนเดียว หรือเห็นเหตุการณ์คนละครั้งซึ่ง ไม่ใช่เวลาเดียวกัน พยานเช่นนี้มีน้ำหนักน้อย แต่อย่างไรก็ตาม พยานเดี่ยวมิใช่ว่าจะรับฟังไม่ได้ เสียทีเดียว แม้จะเป็นพยานเดี่ยว แต่ถ้าได้มีการ ร้องแรกแหกกระเชอ และมีพยานเหตุผลเชื่อมโยง กันดี ก็รับฟังได้ เช่น ข้อหาข่มขืนกระทำชำเรา คำของ

ผู้เสียหาย แม้เพียงคนเดียว แต่มีเหตุผลอื่นแวดล้อม ก็ ฟังลงโทษได้

5. พยานที่ให้การแตกต่างกัน ตามหลัก ธรรมดา หรือลักษณะของความเป็นจริงแล้ว คนที่อยู่ใน ที่เดียวกัน มองเห็นในขณะเดียวกัน หรือได้ยิน ด้วยกัน ควรจะแลเห็นหรือได้ยินเหมือนกัน หากให้ ถ้อยคำในสาระสำคัญไม่เหมือนกันแล้ว ก็ไม่น่ารับฟัง แต่ถ้าให้ถ้อยคำแตกต่างกันในข้อที่ไม่ใช่สาระสำคัญ หรือเป็นเรื่องผลความที่ไม่ใช่สาระสำคัญ ก็พอจะ รับฟังได้

6. คำพยานที่ไม่สมเหตุผลสมผล เช่น ชัดต่อ เหตุผลธรรมดา น้ำหนักคำพยานนั้นก็น้อย เช่น ให้การว่า เห็นผู้ถูกกล่าวหาอยู่ในที่เกิดเหตุ จำหน้าได้ ทั่วๆ ที่เป็นเวลากลางคืนเดือนมืด มองเห็นในระยะไกล

7. คำชดทอของผู้ถูกกล่าวหาด้วยกัน ไม่มี น้ำหนักพอที่จะรับฟัง เพราะคำให้การชดทอของผู้ถูกกล่าวหาเช่นนี้ ย่อมจะให้การปกป้องตนเอง หรือ ปกปิดการกระทำความผิดของตนเอง โดยชดทอ ความผิดนั้นให้ผู้ถูกกล่าวหาคนอื่นไป แต่ถ้าหาก คำชดทอของผู้ถูกกล่าวหาที่ ทำให้ผู้ถูกกล่าวหาที่ ให้การชดทอได้รับผลกระทบจากคำให้การชดทอนั้น และคำให้การชดทอนั้นเป็นไปตามลำดับขั้นตอน ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตามความเป็นจริง ย่อมมี น้ำหนักรับฟังได้ว่า ผู้ถูกกล่าวหาคนอื่นที่ถูกชดทอเป็น ผู้กระทำผิดตามข้อกล่าวหาด้วย

8. คำพยานที่เลื่อนลอยหรือคาดคิดเห็นไปเอง

9. พยานบอกเล่า คือ พยานที่มีได้รู้เห็นหรือ ได้ยินด้วยตนเองโดยตรง แต่ได้ยินคนอื่นเขามาเล่า ให้ฟังอีกชั้นหนึ่ง มีน้ำหนักน้อย แต่ก็มิใช่ว่าจะไม่มี น้ำหนักเสียเลย ยังอาจใช้เป็นพยานเหตุผลหรือ พยานแวดล้อมกรณีประกอบพยานหลักฐานอื่นให้มี น้ำหนักขึ้นได้ หรือคำบอกเล่าที่สมเหตุผลสมผลก็อาจ รับฟังได้ แต่การฟังพยานบอกเล่า ต้องฟังด้วยความ ระมัดระวังอย่างยิ่ง





มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ เรื่อง ระบบการสรรหาและ เลือกสรรตามหลักสมรรถนะ

มัทธนา บรรจงแต้ม *

ก.พ.ในการประชุมครั้งที่ 1/2550 เมื่อวันที่ 8 มกราคม 2550 ได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง ระบบการสรรหาและเลือกสรรตามหลักสมรรถนะแล้ว ก.พ.เห็นด้วยตามหลักการสรรหาแนวใหม่ที่เสนอโดยมีข้อคิดและข้อเสนอแนะโดยสรุปว่าการปรับปรุงการสรรหาและเลือกสรรต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการหลายประการ เช่น ควรระบุคุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ให้ ชัดเจน และมีวิธีการในการสรรหาและเลือกสรรที่เป็นไปได้ รวมทั้งเห็นควรเปลี่ยนบทบาทของ ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. จาก “Marketing officer” เป็น “Communicator” โดยเสนอให้มีระบบ พี่เลี้ยงที่เก่งและดีเพื่อการรักษาคนเก่งให้อยู่ในระบบราชการ อีกทั้งนโยบายการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงจะส่งผลให้มีผู้สมัครเข้ารับราชการมากขึ้นจึงควรต้องมีการกลั่นกรองผู้สมัครด้วยข้อสอบวัดความถนัด (Aptitude test) เพื่อจัดลำดับที่ (Rank) ให้ได้ผู้สมัคร ที่มีความเหมาะสมให้กับส่วนราชการ รายละเอียดของเรื่องนี้มีดังนี้

* ที่ปรึกษากฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

1. ที่มา

โดยที่หลักการสำคัญของร่างพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ กำหนดให้การบริหารทรัพยากรบุคคลภาคราชการสอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการแนวใหม่ โดยปรับบทบาทของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนจากเดิมที่เป็นทั้งผู้จัดการงานบุคคล และผู้จัดโครงสร้างส่วนราชการ ให้เป็นเพียงผู้จัดการงานบุคคลของฝ่ายบริหาร ปรับปรุงระบบตำแหน่งของข้าราชการพลเรือนสามัญให้จำแนกตามกลุ่มลักษณะงาน และให้มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่อิงหลักสมรรถนะ รวมทั้งกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดดำเนินการมากขึ้น

สำนักงาน ก.พ.ได้ดำเนินการให้มีการศึกษาเพื่อปรับปรุงระบบการสรรหา และเลือกสรร โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ ซึ่งมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. วัตถุประสงค์

“ให้ข้าราชการมีความภูมิใจในศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการ”

2. วิสัยทัศน์

“ราชการเป็น Employer of Choice ของผู้ที่มีสมรรถนะสูง ภายในปี พ.ศ. 2560”

3. พันธกิจ

3.1 ทำให้ผู้ที่จบการศึกษาจากมหาวิทยาลัยทราบอย่างถ่องแท้ถูกต้อง และ กว้างขวางเกี่ยวกับข้อดีของการรับราชการ

3.2 ทำให้ผู้ที่สนใจเข้ารับราชการและสังคมทั่วไป เชื่อมมั่นในระบบการเลือกสรรของทางราชการว่าเป็นระบบที่ยึดผลงานและสมรรถนะ

4. กลยุทธ์

4.1 ใช้หลักวิชาการในการดำเนินการทุกขั้นตอนของการสรรหาและเลือกสรร

4.2 เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของการสรรหาและเลือกสรร

4.3 นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อปรับการสรรหาให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น และเข้าถึงกลุ่มคนได้ทั่วถึง พร้อมทั้งจัดทำฐานข้อมูลผู้ประสงค์ที่จะสมัครเข้ารับราชการ โดยการจัดทำเว็บไซต์กลาง (Meeting Point) เพื่อเป็นจุดนัดพบระหว่างส่วนราชการที่ต้องการรับบุคคลและบุคคลที่ต้องการเข้ารับราชการ

4.4 ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสมาคม สาขาวิชาชีพ ส่วนราชการ จังหวัด หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.5 ยึดหลักความคุ้มค่าในกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการสรรหาและเลือกสรร

5. แนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย 2 แนวทาง คือ

5.1 แนวทางที่ 1 TO SERVE

1. “TO” is for Talent Opportunity

หลักการ

- เปิดโอกาสและดึงดูดให้ผู้ที่มีสมรรถนะสูงสมัครเข้ารับราชการโดยใช้หลัก SERVE
- เพื่อแก้ปัญหาที่ “ผู้มีสมรรถนะสูง” มักไม่สนใจสมัครเข้ารับราชการ

2. “S” is for Scientific

หลักการ

- นำวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์มาใช้ในระบบและวิธีการสรรหาและเลือกสรร
- เพิ่มความน่าเชื่อถือในระบบและวิธีการสรรหาและเลือกสรรในทัศนะของคนรุ่นใหม่
- สร้างความสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจ แต่ยังคงรักษามาตรฐานในการสรรหาและเลือกสรรให้อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันในทุกส่วนราชการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- พัฒนาชุดเครื่องมือทดสอบประเภทต่างๆ โดยเริ่มต้นจากสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่ ก.พ. กำหนดก่อน

- พัฒนาชุดเครื่องมือสำหรับทดสอบสมรรถนะเฉพาะงาน (Functional Competency)

- จัดทำ “คู่มือปฏิบัติงาน” (Tool kits)

- จัดอบรมการใช้ชุดเครื่องมือให้ส่วนราชการต่างๆ

- กำหนดให้ส่วนราชการต่างๆ นำชุดเครื่องมือไปใช้ในการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

- ทำการประเมินพัฒนาชุดเครื่องมือ ตลอดจนคู่มือต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

- จัดให้มี “บริการสายด่วน” (Hotline) แก่ส่วนราชการที่นำเครื่องมือและคู่มือปฏิบัติงานไปใช้

- การประเมินพัฒนาชุดเครื่องมือ ตลอดจนคู่มือต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

3. “E” is for Equal Access

หลักการ

- ประชาชนทุกพื้นที่ในประเทศ สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการรับสมัครและเข้ารับการเลือกสรรได้โดยเท่าเทียมกัน

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- จัดทำ Website เพื่อให้ส่วนราชการ ตลอดจนประชาชนทั่วไปสามารถ เข้าถึงข้อมูล เกี่ยวกับการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการ

- ร่วมกับส่วนราชการต่างๆ นำข่าวสารการสรรหาและเลือกสรรบุคคลและข่าวสารการประชาสัมพันธ์ต่างๆ ของราชการเข้าสู่หน่วยงาน

- ร่วมกับส่วนราชการในการเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลต่างๆ และจัดทำเป็นฐานข้อมูลบุคลากรภาครัฐ โดยมีเป้าหมายคือ มีคำตอบให้กับทุกคำถาม เกี่ยวกับเรื่อง “คน” ภายใต้หลักการของ “ลูกค้าของสำนักงาน ก.พ. คือ ข้าราชการทั้งหมด”

- ร่วมกับสถาบันการศึกษาทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัดที่มีความพร้อมในการเป็นศูนย์การทดสอบตามมาตรฐานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด

- กำหนดมาตรฐานของศูนย์การทดสอบบุคคลเข้ารับราชการ

4. “R” is for Reliable and Credible

หลักการ

- เพื่อให้ผู้สมัครสอบมีความเชื่อถือในความ เป็นกลางและคุณภาพของการสอบ

ขั้นตอนการดำเนินการ

- เลือกมืออาชีพที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้างชุดของเครื่องมือทดสอบสำหรับตำแหน่งต่างๆ ตามหลักสมรรถนะ

- สร้างกระบวนการในการนำชุดของเครื่องมือทดสอบนั้นๆ ให้ส่วนราชการ และจังหวัดมีส่วนร่วมให้ข้อคิดเห็น

- สร้างผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือในสำนักงาน ก.พ. เพื่อทำหน้าที่ให้ความรู้แก่ส่วนราชการในการใช้เครื่องมือ

- สร้างผู้เชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือให้กับส่วนราชการและจังหวัด เพื่อให้ดำเนินการได้เอง

5. “V” is for Visible

หลักการ

- ผู้ที่กำลังศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยได้รับข่าวสารข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับอาชีพรับราชการโดยเฉพาะเรื่องลักษณะงานในอนาคต เส้นทางอาชีพ และสิ่งที่จะทำให้แก่สังคมและประเทศชาติ

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- ทำความตกลงกับหน่วยงานอื่นๆ เพื่อเชื่อมโยงเว็บไซต์ที่จัดทำขึ้นกับส่วนราชการอื่นๆ และเว็บไซต์ของหน่วยงานที่เป็นที่นิยมของกลุ่มเป้าหมายในการสรรหา

- ทำ Roadshow ตามโรงเรียนมัธยมขนาดใหญ่ และมหาวิทยาลัยต่างๆ ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด โดยให้ส่วนราชการและจังหวัดร่วมไปด้วย เพื่อสร้างความเข้าใจถึง “ลักษณะ” ที่มีอยู่ในภาคราชการ ความก้าวหน้าในอาชีพ คำตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ที่ได้รับ ลักษณะคล้ายกับ “คาราวานงานรัฐ”

- เสนอให้ทุกส่วนราชการหรือจังหวัดเปิดประตู เพื่อให้เยาวชนได้ทำความรู้จักกับส่วนราชการ ในช่วงงานวันข้าราชการพลเรือนและในวันเด็ก

- จัดให้มีการประกวดส่วนราชการหรือจังหวัด
- ขอความร่วมมือกับส่วนราชการหรือจังหวัดต่างๆ ในด้านข้อมูลและหรือร่วมจัดรายการทางทีวี วิทยุ หนังสือพิมพ์ เพื่อประชาสัมพันธ์ระบบราชการ
- ขอความร่วมมือกับหัวหน้าส่วนราชการ และผู้ว่าราชการจังหวัดในการเป็น “Mr. ข้าราชการ” ทำหน้าที่เป็นตัวแทนรณรงค์ให้ผู้มีสมรรถนะสูงสมัครเข้ารับราชการ

6. “E” is for Efficiency

หลักการ

- ระบบและวิธีการสรรหาและเลือกสรรได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพสูงเทียบเคียงได้กับ TOEFL
- ร่วมกับสถาบันการศึกษาที่มีประสบการณ์สูงในการจัดระบบการเรียนการสอนแบบทางไกล การจัดการเรียนการสอนในระบบออนไลน์ และมีผู้เรียนเป็นจำนวนมาก

ขั้นตอนการดำเนินงาน

- จัดสถาบันการศึกษาที่มีประสบการณ์สูงในเรื่องนี้รับไปดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมด

5.2 แนวทางที่ 2 To See by 7R's

ระบบตรวจสอบการสรรหาและเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการในภาค ราชการพลเรือน ควรประกอบด้วย 7R's คือ

1. **Review** : ทบทวนหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหาและเลือกสรร
2. **Recheck** : ตรวจสอบหลักเกณฑ์และวิธีการอีกครั้ง
3. **Realign** : เชื่อมโยงแผนการสรรหากำลังคนของแต่ละกระทรวง
4. **Readjust** : ปรับให้เหมาะสม ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง

5. **Receive** : รับความคิดเห็นจากสาธารณชน

6. **Report** : รายงานผลการดำเนินการ

7. **Rehabilitate** : แก้ปัญหาในกรณีที่มีปัญหา

สำหรับ ปัจจัยกำหนดความสำเร็จที่จะทำให้ภาครัฐเป็น “Employer of Choice” และภาคราชการเป็น “Goody Choice” สำนักงาน ก.พ. จะต้องดำเนินการดังนี้

1. ต้องเป็นผู้นำการ “เปิดตลาด” งานภาครัฐ สร้างกระแส “Unseen Bureaucracy” โดยข้าราชการทุกระดับของสำนักงาน ก.พ. ต้องทำหน้าที่เป็น “Marketing Officer” และสิ่งที่ขายคือ “อาชีพข้าราชการ”

2. ต้องเป็น “พี่เลี้ยง และเพื่อนร่วมทางที่เป็นมืออาชีพและเชื่อมั่นได้”

3. ต้องเร่งสร้างและสานความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษา และองค์กรวิชาชีพต่างๆ เพื่อจัดทำเครื่องมือทดสอบสมรรถนะที่ได้มาตรฐานและยอมรับได้ทั่วไป

4. ต้องทำงานในลักษณะ “Provider” มากกว่า “Producer”

5. ต้องสร้างทางเลือกของคำตอบแทนและสิทธิประโยชน์ให้กับคนรุ่นใหม่ เนื่องจากคนรุ่นใหม่มีแนวโน้มพิจารณาคำตอบแทนเป็นลำดับแรกในการเลือกสมัครงาน

6. ต้องพยายามรักษาคนดี คนเก่งที่มีความเหมาะสมให้คงอยู่ในระบบราชการ โดยการปรับวิธีการทำงานและการประเมินผล

ส่วนประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ มีดังนี้

1. สามารถสรรหาและเลือกสรรได้คนที่มีสมรรถนะเหมาะสม สอดคล้องกับภารกิจเข้าสู่ระบบราชการ

2. ลดค่าใช้จ่ายและระยะเวลาการดำเนินการสรรหาและเลือกสรรบุคคลของภาคราชการในภาพรวม

3. การให้ความสำคัญกับการประเมินบุคคล ด้วยวิธีการหรือเครื่องมือที่เป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีความตรงและความเที่ยงจะทำให้เกิดการยอมรับและความเชื่อถือจากผู้สมัคร

2. การพิจารณาของ ก.พ.

มติ ก.พ.พิจารณาแล้วมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การปรับปรุงระบบการสรรหาและเลือกสรร ต้องคำนึงถึงบทบาทหน้าที่ของส่วนราชการด้วย

2. ภาครัฐควรระบุคุณลักษณะของข้าราชการที่พึงประสงค์ให้ชัดเจนและเสนอ วิธีการในการสรรหาและเลือกสรรที่เป็นไปได้ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ด้วย ความประหยัด

3. เห็นควรเปลี่ยนบทบาทของข้าราชการสำนักงาน ก.พ.ตามข้อเสนอจาก “Marketing Officer” เป็น “Communicator”


4. การสรรหาและเลือกสรรคนเก่งไม่ยากเท่าการรักษาคนเก่งให้อยู่ในระบบราชการ โดยได้เสนอระบบที่เลี้ยงที่เป็นคนเก่งและดีสำหรับระบบราชการ

5. การที่ส่วนราชการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่กว้างถือเป็นการ ชักชวนให้ผู้สนใจจำนวนมากสมัครเข้ารับราชการ

6. ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาเดียวกัน แต่ต่างสถาบันการศึกษาจะมีคุณภาพไม่ เท่ากัน

7. ข้าราชการที่รับราชการในชื่อตำแหน่งเดียวกันแต่ปฏิบัติงานต่างสถานที่กันควรได้รับ ค่าตอบแทนที่ต่างกัน

8. นโยบายการดึงดูดผู้มีสมรรถนะสูงจะส่งผลให้มีผู้สมัครเข้ารับราชการมากขึ้นจึงควรต้องมีการ กลับกรองผู้สมัครด้วยข้อสอบวัดความถนัด (Aptitude Test) เพื่อจัดลำดับที่ (Rank) ให้ได้ผู้สมัครที่มีความเหมาะสมให้กับส่วนราชการ

ทั้งนี้ ได้เสนอให้มีการจำแนกกลุ่มผู้สมัครเข้ารับราชการตามตลาดแรงงาน และสำนักงาน ก.พ. ควรร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในการทบทวน เรื่องคุณวุฒิของผู้สำเร็จการศึกษา โดยระวังในเรื่องความเสมอภาคด้วย 

ความเคลื่อนไหวใน กบข.

ตอน 1 บัตรประหยัดทั่วไทย

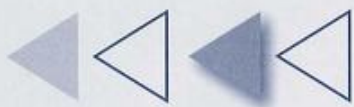
ทุกวันนี้เราจะเห็นได้ว่าข้าวของ เครื่องใช้ ต่างๆ ในตลาดนั้นมีราคาที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสาเหตุที่ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นนั้น มาจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆ เช่น อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ราคาน้ำมัน สถานการณ์เศรษฐกิจโดยรวม รวมทั้งความไม่แน่นอนของการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีผลกระทบต่อการใช้จ่ายของเรา เพราะรายได้ประจำนั้นเท่าเดิม แต่รายจ่ายกลับสูงขึ้น

สำหรับฉบับนี้ กบข. ขอแนะนำอีกสวัสดิการหนึ่งที่น่าสนใจไม่แพ้สวัสดิการอื่นๆ นั่นคือ “โครงการ 1 บัตร ประหยัดทั่วไทย” ซึ่งเป็นอีกสวัสดิการที่ กบข. จัดขึ้นมา เพื่อช่วยลดรายจ่ายที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันได้อีกทางหนึ่ง โดยทุกครั้งที่สมาชิกแสดงบัตรสมาชิก กบข. ณ สถานประกอบการหรือร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการฯ สมาชิกจะได้รับสิทธิพิเศษหรือส่วนลดราคาสินค้าหรือบริการตามเงื่อนไขของสถานประกอบการแต่ละแห่ง ซึ่งปัจจุบันมีร้านค้าและสถานประกอบการเข้าร่วมโครงการฯ นี้แล้วกว่า 2,500 แห่งทั่วประเทศ ไม่ว่าจะเป็น ร้านอาหาร ร้านหนังสือ ร้านแว่นตา โรงแรม รีสอร์ท โรงพยาบาล คลินิก ห้างสรรพสินค้า สถานเสริมความงาม ร้านถ่ายรูป ศูนย์บริการรถยนต์ ปั๊มน้ำมัน หรือสถานบริการทางการศึกษา ฯลฯ ทั้งนี้สมาชิกสามารถสังเกต

ร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการได้จากสติ๊กเกอร์ “1 บัตร ประหยัดทั่วไทย ยินดีให้ส่วนลดสมาชิก กบข.” ที่แสดงอยู่บริเวณหน้าร้านค้า ก่อนใช้บริการควรแสดงบัตรสมาชิก กบข. และสอบถามเกี่ยวกับรายละเอียดส่วนลดทุกครั้ง เนื่องจากแต่ละร้านค้าอาจมีเงื่อนไขในการใช้บริการแตกต่างกัน หรือใช้ส่วนลดได้บางรายการเท่านั้น

ในกรณีที่ต้องการทราบรายชื่อร้านค้าหรือสถานประกอบการที่เข้าร่วมโครงการท่านสามารถตรวจสอบได้จาก คู่มือรายชื่อร้านค้า ที่ กบข. จัดส่งให้กับหน่วยงานต้นสังกัด หรือหากสะดวกใช้อินเทอร์เน็ตก็สามารถค้นหารายชื่อร้านค้าที่เข้าร่วมโครงการได้จากเว็บไซต์ กบข. www.gpf.or.th เมนูสมาชิก หัวข้อสวัสดิการสมาชิก เลือกที่ “1 บัตรประหยัดทั่วไทย” ช่องทางนี้สามารถให้ข้อมูลแต่ละร้านค้าได้อย่างละเอียด ตามประเภทของร้านค้าหรือสถานประกอบการที่อยู่ในแต่ละภาค แต่ละจังหวัด หากระบุข้อมูลครบถ้วนแล้ว ระบบจะทำการค้นหาและแสดงข้อมูลของร้านค้าที่ท่านต้องการทันที ไม่ว่าจะเป็นชื่อร้านค้า ที่อยู่ เบอร์โทรศัพท์ ส่วนลดและเงื่อนไขต่างๆ

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก โทร 1179 กด 6 หรือส่งคำถามมาทาง E-Mail ที่ member@gpf.or.th ตลอด 24 ชั่วโมง



อุทากรณีก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตรีกรณาสวัสดิ์ *

ระยะนั้นนอกจากปัญหา 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ที่กำลังเดินไปข้างหน้าและมีเหตุการณ์เกิดขึ้นเป็นระยะๆ และฝ่ายบ้านเมืองกำลังพิจารณาหาทางแก้ไขปัญหายุอย่างเร่งรีบ ก็ขอให้ภาวะการณ์กลับคืนสู่ความสงบเรียบร้อยโดยเร็วครับ ขณะเดียวกันทางภาคเหนือเองก็มีภาวะหมอกควันเกิดขึ้น ทำให้อากาศเป็นพิษต่อทางเดินหายใจของชาวบ้านเป็นอันมาก ขอให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบและชาวบ้านช่วยกันจัดการให้ควันและหมอกจางลงด้วยครับ ชาวบ้านชาวช่องจะได้อยู่กันอย่างปลอดภัยและสุขภาพแข็งแรง.....

ครั้งนี้หยิบเรื่องการอยู่ร่วมกันอย่างไม่สงบและเกิดปัญหาขึ้นมา จะได้รับผลตอบแทนประการใดมาบอกกล่าวกัน เพื่อเป็นอุทากรณีก่อนเพื่อนข้าราชการให้คิดก่อนทำนะครับ.... เชิญตามไปดูเลยครับ

ยักไม่เป็นท่า

นายทอง เจ้าของที่ดิน ประสงค์จะจดทะเบียนจำนองที่ดินของตนไว้กับนายรวย โดยนายรวยมอบอำนาจให้นายช่วยเป็นผู้ดำเนินการแทน ทั้งสองคนได้ไปติดต่อกับนายเลื่อน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ระดับล่าง ก็ได้รับแจ้งว่าที่ดินอำเภอลาหนึ่งสัปดาห์ ไม่สามารถทำได้ ทั้งสองคนจึงเดินทางกลับ ต่อมาอีกสัปดาห์ ทั้งสองคนไปติดต่อกับนายเลื่อนอีกครั้ง เพื่อยื่นเรื่องจดทะเบียนจำนองอีกในตอนเช้า โดยนายเลื่อนรับเรื่องและตรวจสอบเอกสารแล้ว แจ้งในตอนบ่ายว่าชื่อและสกุลของเจ้าของที่ดินในทะเบียนบ้านไม่ตรงกับ น.ส.3 ก. และลายเซ็นของผู้มอบอำนาจใช้ปากกาคนละสี ใช้ไม่ได้ ให้ไปแก้ไขใหม่ ทำให้นายช่วย

โทรศัพท์ร้องเรียนอธิบดีกรมที่ดิน นายเลื่อนจึงได้ดำเนินการให้โดยไม่มีข้อโต้แย้งอันใดอีก

การกระทำของนายเลื่อนเป็นความผิดวินัยฐานไม่ให้ความสะดวกไม่ให้ความเป็นธรรม และไม่ให้ความสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้มาติดต่อราชการ ตามมาตรา 94 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 2 เดือน (4/2545) เรียกว่า ยักท่า แต่ไม่มีท่า เลยต้องเสียท่าเช่นนี้แล....



* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.



ฟีปากไม่แกร่งใช้เครื่องทุ่นแรงดีกว่า

บนสถานที่ราชการแห่งหนึ่ง นายสุดโหด เกิดพุดจาทะเลาะวิวาทกับนางแสนแสบ ปรากฏว่า กรรมของนางแสนแสบแหลมคมกว่า ทีมแท่งจนวนายสุดโหดทนไม่ได้ ควารองเท้าของตนตบตีนางแสนแสบจนได้รับบาดเจ็บ ฟกช้ำ บริเวณใบหน้า ลำตัว ศีรษะ และแก้มหูซ้ายแตก ต้องพักและเข้ารับการรักษาตัวประมาณ 10 วัน นอกจากนั้น แวนตาที่นางแสนแสบสวมใส่แตกเสียหายจนใช้การไม่ได้อีก

การกระทำของนายสุดโหด เป็นความผิดฐานไม่สุภาพเรียบร้อย และไม่รักษาความสามัคคีและฐานประทุษร้าย ตามมาตรา 93 และมาตรา 98 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน (2/2542) เรื่องอย่างนี้ ฟีปากไม่กล้าแกร่งพอ เลยขอใช้เครื่องทุ่นแรงที่ติดตัวมาให้เป็นประโยชน์เลย.... สำหรับการกระทำของนางแสนแสบควรเป็นความผิดฐานไม่สุภาพเรียบร้อย และไม่รักษาความสามัคคี ตามมาตรา 93 ด้วย และควรได้รับโทษลดหลั่นลงมา แต่ก็ไม่ปรากฏ ผู้บังคับบัญชาคงเห็นว่าได้รับผลร้ายพอสมควรกว่าเหตุแล้ว จึงไม่แถมเรื่องวินัยให้อีกก็เป็นได้ครับ....



ใจร้อนกว่างานเสียอีก

ผู้บังคับบัญชาได้อนุมัติให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน 3 แห่ง ปฏิบัติงานนอกเวลา โดยมีนายสุดหล่อกับนางสาวสุดสวย ลูกจ้างรวมอยู่ด้วย ปรากฏว่า เวลาประมาณเกือบเที่ยงแล้ว ขณะที่นางสาวสุดสวยกำลังนั่งพิมพ์งานของคนอื่นอยู่ในห้องคอมพิวเตอร์ นายสุดหล่อรีบนำงานของตนมาให้แก้ไขก่อน โดยนางสาวสุดสวยบอกให้รอก่อน แต่นายสุดหล่อกลับเร่งรัดและรบเร้าให้ช่วยแก้งานของตนก่อน พร้อมกับบ่นว่าวาจาไม่สุภาพ เป็นเหตุให้นางสาวสุดสวยตอบโต้ไป ทำให้นายสุดหล่อโมโห ยกเท้าถีบไปที่เก้าอี้ที่นางสาวสุดสวยนั่งอยู่ และโดนที่แขน เจ้าหน้าที่คนอื่นซึ่งอยู่ในที่เกิดเหตุ ได้ขัดขวางและห้ามปราม ทั้งสองฝ่ายจึงได้เลิกแล้วต่อกัน การกระทำของนายสุดหล่อเป็นความผิดวินัยฐานไม่สุภาพเรียบร้อย และไม่รักษาความสามัคคี ตามมาตรา 93 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน (5/2545) เรื่องของอารมณ์อีกแบบหนึ่ง จะเร่งร้อนไปถึงไหนกัน เขาก็ไม่ได้ปฏิเสธรอน้อยก็ได้ ไม่ใช่เรื่องคอขาดบาดตาย ค่อยพูดค่อยเจรจาภาษาไทยก็ได้ ไม่ต้องใช้ภาษากายหรือครับ....



ต่อรองไม่ได้ผล

ในการติดตั้งเครื่องปรับอากาศตามโครงการอนุรักษ์พลังงานของส่วนราชการแห่งหนึ่ง นายกองใหญ่ผู้บังคับบัญชาได้สั่งการให้นายเชียวชาญ ช่างเทคนิคอยู่ควบคุมการติดตั้งของบริษัทผู้รับเหมานอกเวลาราชการจนแล้วเสร็จ แต่นายเชียวชาญกลับต่อรอง นายกองใหญ่ไม่ยอม พร้อมทั้งกล่าวย้าแก่นายเชียวชาญอีกว่าให้อยู่ดูแลจนกว่าช่างของบริษัทจะทำงานแล้วเสร็จ หลังจากนั้นนายกองใหญ่ก็เดินลงจากสำนักงานเพื่อกลับบ้าน นายเชียวชาญ เดินตามไปติดต่อรองอีกก็ไม่ได้ผล จึงเกิดการโต้เถียงกัน ทำให้นายเชียวชาญเก็บอารมณ์ไม่อยู่ ใช้กำลังทำร้ายนายกองใหญ่ล้มลง และมีเลือดไหลออกจากศีรษะด้วย

การกระทำของนายเชียวชาญ เป็นความผิดวินัยฐานไม่สุภาพเรียบร้อย และไม่รักษาความสามัคคีตามมาตรา 93 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 โทษที่ได้รับคือ ลดขั้นเงินเดือน 1 ชั้น (10/2542) งานก็เป็นงาน ต้องทำตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งได้พิจารณาเป็นอย่างดี อย่าเอาแต่ใจตัวเองเป็นใหญ่ ต้องรับฟังเหตุผลด้วย ไมเช่นนั้นจะเกิดเรื่องเช่นนี้ได้ครับ.....



นักร้องเสียงไม่ดี

นางเสียงทอง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและบัญชีของส่วนราชการหนึ่งมาเป็นเวลานาน ได้ทำหนังสือร้องเรียนไปยังหน่วยราชการว่าตนเองไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นมาเป็นเวลา 10 ปี เพราะถูกผู้บังคับบัญชากลั่นแกล้ง และตนไม่ยอมให้ทรัพย์สินเงินทองตามที่เรียกร้อง จึงถูกโยกย้ายให้ไปทำงานไม่ตรงกับตำแหน่งที่ครองอยู่อีกด้วย ทางราชการได้ตรวจสอบข้อเท็จจริงแล้ว ปรากฏว่าข้อร้องเรียนเป็นเท็จสาเหตุที่ไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้นได้ เพราะทำงานในหน้าที่บกพร่อง เป็นเหตุให้ถูกย้ายงานบ่อย อีกทั้งกำลังอยู่ในระหว่างถูกดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงอีกด้วย

การกระทำของนางเสียงทองเป็นความผิดวินัยฐานไม่ถือปฏิบัติตามแบบธรรมเนียมของทางราชการฐานกลั่นแกล้งกันและฐานประพฤติชั่ว ตามมาตรา 91 มาตรา 93 และมาตรา 98 วรรคหนึ่ง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน (11/2542) เจตนาไม่ดีจะร้องเรียนใคร ให้หันมาดูแลตัวเราก่อนด้วยครับ.....





เพื่อนบุคลากร

การสำรวจและจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการเกษียณอายุรายปี

สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน
สำนักงาน ก.พ.

ปัจจุบันมีเพื่อนบุคลากรตามส่วนราชการต่างๆ ที่ได้รับแต่งตั้งให้มาดำรงตำแหน่งบุคลากรในระดับต่างๆ ใหม่ๆ เป็นจำนวนมากอาจเรียกได้ว่า เป็นมือใหม่สำหรับงานบริหารงานบุคคลก็ว่าได้ ดังนั้น “มุมเพื่อนบุคลากร” ฉบับนี้ จึงได้นำเรื่องการควบคุมเกษียณอายุเกี่ยวกับการสำรวจและจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการเกษียณอายุรายปีกลับมาทบทวนให้รับทราบกันใหม่อีกครั้ง

เกษียณอายุ คือ การที่ข้าราชการต้องพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นการออกจากราชการโดยผลของกฎหมาย

ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 มาตรา 112(2) บัญญัติว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญออกจากราชการเมื่อพ้นจากราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 19 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่าข้าราชการซึ่งมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ เป็นอันพ้นจากราชการเมื่อสิ้นปีงบประมาณที่ข้าราชการ นั้นมีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ โดย มาตรา 20 บัญญัติให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน

เป็นเจ้าของหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุข้าราชการ เว้นแต่ข้าราชการสังกัดกระทรวงกลาโหม ข้าราชการฝ่ายตุลาการ และข้าราชการครู นอกจากนี้ ยังมีกฎหมายว่าด้วย ระเบียบข้าราชการบางประเภทบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะ เช่น คณะกรรมการข้าราชการรัฐสภา (ก.ร.) เป็นเจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุ เป็นต้น

ในการสำรวจและจัดทำบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนเกษียณอายุรายปี นั้น ตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ.2494 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา 21 วรรคหนึ่ง บัญญัติว่า ก่อนสิ้นเดือนสุดท้ายของปีงบประมาณทุกปี ให้เจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุข้าราชการตามมาตรา 20 ยื่นบัญชี รายชื่อข้าราชการผู้มีสิทธิจะได้รับบำเหน็จบำนาญเนื่องจากการเกษียณอายุตามมาตรา 19 มาตรา 19 ทวิ และมาตรา 19 ตริ ในปีงบประมาณถัดไปต่อเจ้ากระทรวงของผู้ขึ้น และกระทรวงการคลัง ฯลฯ และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว9 ลงวันที่ 4 พฤษภาคม 2547 เรื่องการควบคุมการเกษียณอายุของข้าราชการ ก.พ. มีมติมอบหมายให้ อ.ก.พ.กรม อ.ก.พ.ส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และ อ.ก.พ.ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กรม ทำการแทน ในอำนาจหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ควบคุมเกษียณอายุข้าราชการ ดังต่อไปนี้

1. ดำเนินการยื่นบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในปีงบประมาณถัดไปต่อเจ้ากระทรวงผู้ขึ้น และกระทรวงการคลัง
2. การยื่นบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนสามัญผู้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไปของข้าราชการในส่วนราชการไม่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวงหรือทบวง ให้ยื่นต่อกระทรวงการคลัง
3. การยื่นบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนในพระองค์ผู้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ในปีงบประมาณถัดไปและที่ได้รับการต่อเวลาให้ยื่นต่อกระทรวงการคลัง

การยื่นบัญชีรายชื่อดังกล่าวให้ยื่นก่อนสิ้นเดือนกันยายนของปีงบประมาณทุกปี

4. เมื่อได้ดำเนินการตามข้อ 1 - ข้อ 3 แล้ว ให้ส่งบัญชีรายชื่อที่แจ้งกระทรวงการคลังไปยังสำนักงาน ก.พ. จำนวน 1 ชุด พร้อมแผ่น Diskette เพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกันจึงได้ส่งตัวอย่างบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนผู้มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ....ไปพร้อมหนังสือเวียนฉบับดังกล่าว

จากผลการดำเนินการของส่วนราชการ เมื่อหนังสือเวียนฉบับนี้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 4 พฤษภาคม 2547 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ. พบว่าจะได้รับบัญชีรายชื่อจากบางส่วนราชการล่าช้ากว่ากำหนดที่ควรส่งให้ ซึ่งอาจประมวลเป็นปัญหาสำคัญ คือ

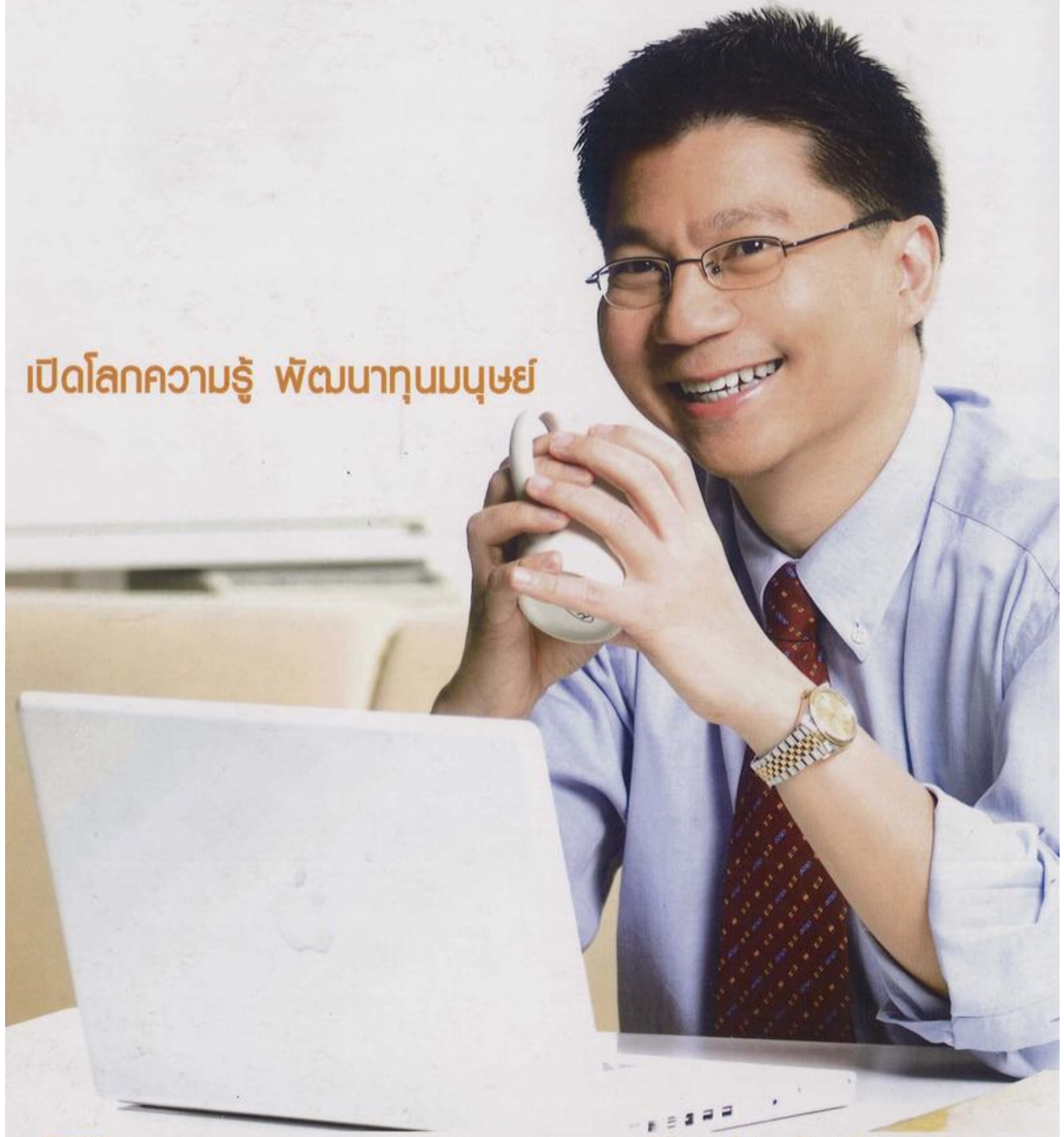
1. ส่วนราชการใหม่หรือส่วนราชการที่เปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่จะไม่ทราบว่าจะต้องดำเนินการตามที่ ก.พ. มอบหมาย
2. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดการประชุม อ.ก.พ.กรม บางส่วนราชการไม่มีวาระพิจารณา เรื่องอื่นด้วยหรือ อ.ก.พ.กรมมีองค์ประกอบคณะกรรมการไม่ครบ จึงไม่จัดประชุมหรือนานๆ จะจัดประชุม

ปัจจุบันสำนักงาน ก.พ. ยังไม่ได้รับบัญชีรายชื่อฯ ครบถ้วนทุกส่วนราชการ ดังนั้น ส่วนราชการใดยังไม่ได้ส่งบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2550 แล้ว ขอถือโอกาสนี้ท้วงผ่าน “มุมมองบุคลากร”

สำหรับบัญชีรายชื่อข้าราชการพลเรือนซึ่งจะมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ซึ่งทุกส่วนราชการจะต้องดำเนินการและส่งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะกระทรวงการคลังภายในเดือนกันยายน 2550 นี้ สำนักงาน ก.พ. จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ปี พ.ศ.2550 จะเป็น ปีแรกที่ส่วนราชการส่งบัญชีรายชื่อฯ ให้ได้ครบทุกส่วนราชการ



เปิดโลกความรู้ พัฒนาคุณมนุษย์



OCSC

Office of the Civil Service Commission

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.)

ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และเป็นองค์การกลางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน สนับสนุนภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด ตลอดจนการพิทักษ์ระบบคุณธรรมในราชการพลเรือน เพื่อให้ข้าราชการ มีคุณภาพงาน มีสภาพแวดล้อมการทำงาน และคุณภาพชีวิตที่ดี ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพบนหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักการบริการกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน และการพัฒนาประเทศไทยที่ยั่งยืน

ติดต่อเรา

สายด่วน 1786

- สำนักงาน ก.พ. ถนนพญาไท
59 ถนนพญาไท แขวงวัดสุทัศน์ เขตสุทัศน์ กรุงเทพฯ 10300
โทรศัพท์ 0 2281 3333 โทรสาร 0 2280 3334
59 Phayathai Road, Chulalongkorn Sub-District, Dusit District, Bangkok 10300
Tel : 66 2281 3333 Fax : 66 2280 3334
- สำนักงาน ก.พ. ถนนสีลม
47/101 ถนนสีลม แขวงคลองตันใต้ เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร 11000
โทรศัพท์ 0 2547 1000 โทรสาร 0 2547 1001
47/101 Siam Road, Talatdiwan Sub-District, Mueang District, Nonfahai 11000
Tel : 66 2547 1000 Fax : 66 2547 1001