

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน



ISSN 01250906
9 770125 090002



วารสารข้าราชการ

ปีที่ 53 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2551 www.ocsc.go.th

ทิพยประกันภัย

กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

DHIPAYA INSURANCE

WORLD STANDARD IN PERFORMANCE



สู่ความภาคภูมิใจในบริษัทของคนไทย



พลประกอบการเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ที่ก้าวไกลมั่นคง มาตรฐานระดับโลก



เพื่อให้ท่านไว้วางใจตลอดไป

World Standard In Performance
บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้ ISO 9001 : 2000 ทุกระบบขององค์กร

ตอบสนองความพึงพอใจด้วย 4 บริการหลัก

- ▶ ประกันภัยรถยนต์
- ▶ ประกันอัคคีภัย
- ▶ ประกันภัยทางทะเลและขนส่ง
- ▶ ประกันภัยเบ็ดเตล็ด

www.dhipaya.co.th

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

Ins. 0-2239-2200
ศูนย์ทิพยบริการ ต่อ 1120-1127



1 เมษายน เป็นวันข้าราชการพลเรือน

วันข้าราชการพลเรือน เป็นวันสำคัญของข้าราชการพลเรือน โดยเป็นวันประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2471 ซึ่งนับเป็นกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก และถือเป็นจุดกำเนิดของราชการพลเรือนอย่างแท้จริง

คณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนได้ริเริ่มจัดงานวันข้าราชการพลเรือนขึ้นครั้งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2522 และได้มีการจัดงานอย่างต่อเนื่องมาตลอดทุกปี การจัดงานในปีนี้นับเป็นปีที่ 30 แล้ว โดยการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนได้รู้สึกตระหนักถึงเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและภารกิจหน้าที่ของการเป็นข้าราชการพลเรือน และเพื่อให้เป็นวันที่ข้าราชการพลเรือนได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานซึ่งจะทำให้ประชาชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชน ทำให้สาธารณชนมีภาพพจน์และทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการพลเรือน โดยภาพรวมของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนคือ ให้วันนี้เป็นวันที่มีความหมายอยู่ในความทรงจำและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการพลเรือนและประชาชนทั่วไป

ในวาระสารข้าราชการฉบับวันข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2551 นี้ ขอเสนอบทความเพื่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม และการเสริมสร้างความตระหนักในสำนึกสุจริต และการประพฤติปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มีการปรับเปลี่ยนวิถีคิดและวิถีทำงาน เพื่อความพร้อมของภาครัฐในบทบาทใหม่ที่ต้องมุ่งเน้นการให้บริการ **ในสรุปสาระสำคัญโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชนและบทความเรื่อง ปฏิรูปวิถีคิดวิถีทำงานของราชการด้วย “วัฒนธรรม ASSA”**

นอกจากนั้น ในฉบับนี้ยังมีบทความและคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจ เช่นเดิม

บรรณาธิการ

วัตถุประสงค์

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

เจ้าของ

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

ที่ปรึกษา

นายปรีชา วัชรากัย
นางสาวทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์
นางศรีพนม บุนนาค
นางทวิลาภ จันทนะเสวี
นางเบญจวรรณ สร้างนิทร

บรรณาธิการ

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

กองบรรณาธิการ

นายเอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์
นางมณฑนา บรรจงแต้ม
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิตา โชติยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาญ
นางวรางค์รัตน์ ไชตรีรัตน์
นางสาวรพีพร มณีพงษ์
นางวิจิตร มโนทัย
นายธนวรรธ สินอ้วน
นายเทพประสิทธิ์ อุตตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย

ผู้จัดการสวัสดิการ

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

ออกแบบปกและจัดทำออร์ดิเวิร์ต

นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง
บกก. ไทยเอฟเฟคทีฟสตูดิโอ

พิมพ์ที่

หจก. วุฒิพันธ์การพิมพ์
112/224-226 หมู่ 2 ซอยเอกชัย 18
ถนนเอกชัย แขวงบางขุนเทียน
เขตจอมทอง กรุงเทพฯ 10150
โทร. 0-2893-0270-1

ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ

ต้องการให้ข้อเสนอแนะ
ถามปัญหาระเบียบราชการ
ส่งบทความ หรือ แสดงความคิดเห็น
โปรดส่งไปที่
บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1855



บทความ

1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน

1

■ ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนและเป้าหมายการจัดงานประจำปี 2551



5

สรุปสาระสำคัญ

โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชน น้อมเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

■ กองบรรณาธิการ

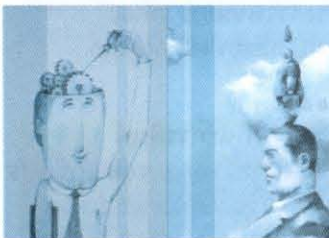
แนวทางการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการจัดทำประมวลจรรยาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551

การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะ ด้านการจัดการทุนมนุษย์

32

■ ปรีชา วัชรากัย

ภาคีความร่วมมือทางการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กร



37

การลงทุนกับมนุษย์

Human Capital Investment

■ ดร. มาฆะ ภูจินดา

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างเป็นกระบวนการ

WLB

ผู้หญิง VS แต้ม(ไม่)ต่อการทำงาน

41

■ ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ

วิเคราะห์สาเหตุความขัดแย้งระหว่างชีวิตกับงาน จากบริบทที่ถูกต้องคาดหวังของสตรี และแนวทางแก้ไข





45 8 แนวทางฯ ในการป้องกันการคุกคามทางเพศ

■ อรดี พันธุมโกมล

วิธีการปฏิบัติตัวเพื่อป้องกันมิให้เกิดบรรยากาศอันไม่เป็นมิตรในสถานที่ทำงาน

การถือเบปเป็นไปไม่ได้ในอิหร่าน 48

■ ชวนชม

ประสบการณ์จากการเดินทางไปเข้าร่วมการประชุมในประเทศอิหร่าน



54 การกำหนดตัวชี้วัดของผูปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ

■ พิชาวุธ เพ็งทอง

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน

ปฏิรูปวิธีคิดวิธีทำงานของราชการ ด้วย“วัฒนธรรม ASSC” 58

■ วิฑูรย์ สิมะโชคดี

การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ เพื่อความพร้อมของภาคราชการในบทบาทใหม่ ซึ่งต้องมุ่งเน้นการให้บริการ



62 ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรกันแน่

■ สัญญา สัญญาวิวัฒน์

การศึกษาวิจัยทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพองค์กร

ทำไมต้อง Broadbanding 71

■ ชินพันธ์ุ ฤกษ์จำนง

ระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่



75 หมดยุคของการเลื่อนขั้นเงินเดือน

■ อลินี ธนวัฒน์ดีจจะเสรี

การปรับระบบเงินเดือนจากขั้นเงินเดือน ไปสู่ช่วงเงินเดือน

คอลัมน์ประจำ

มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ **77**

เรื่อง แนวทางการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

■ มีฉันทนา บรรจงแต้ม



81 ความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม ตอนที่ 5 การรัฐขโมยบุคลากรภายใน

■ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

กฏระเบียบและเรื่องที่น่ารู้ **85**

เรื่อง หลักเกณฑ์และแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับ
พระราชบัญญัติลีสวีลวมลทินในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวินัย

■ ธนวรรษ สินอ้วน



93 เพื่อนบุคลากร เรื่องคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เพื่อการบริหารงานบุคคล

■ สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน

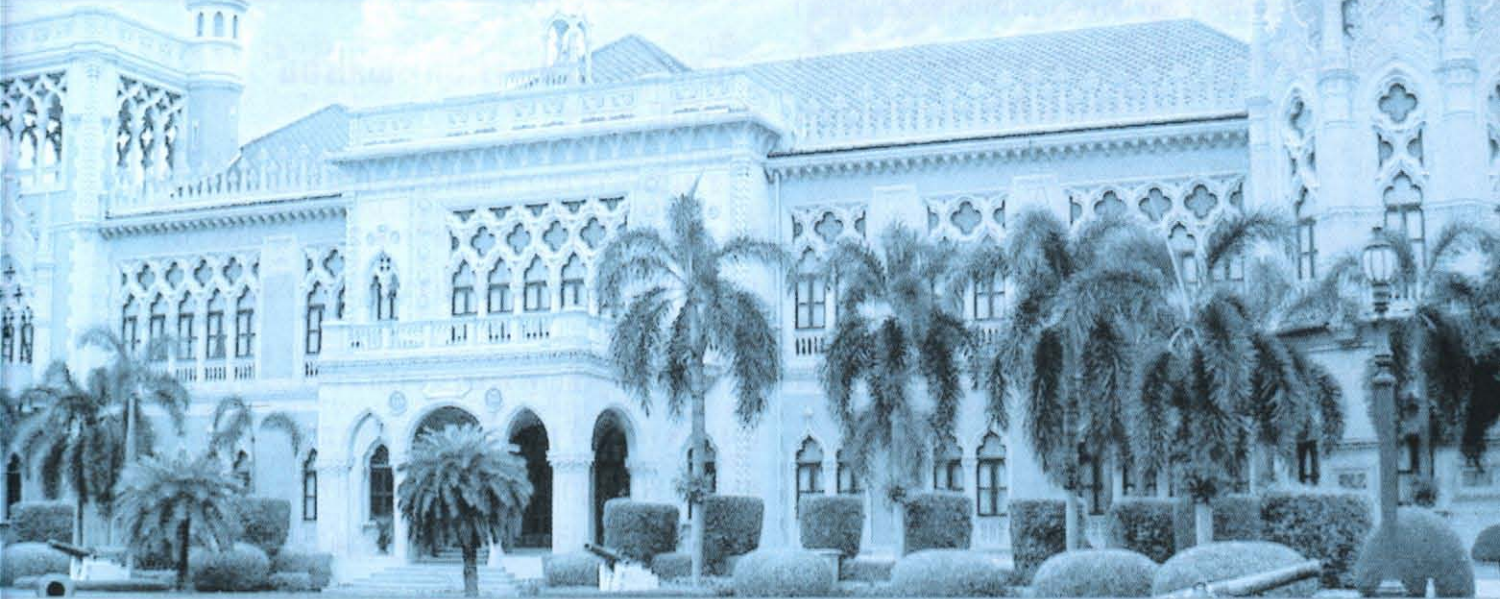
รู้ศัพท์ใกล้ตัว **97**

การใช้คำศัพท์ภาษาอังกฤษทางการทูต
และการต่างประเทศที่สำคัญ

■ ไกรวิทย์



1 เมษายน วันข้าราชการพลเรือน



ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ.

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือนมีขึ้นเป็นครั้งแรกเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2522 อันเป็นวาระครบรอบ 50 ปีของการประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรก โดยในระยะแรกสำนักงาน ก.พ. รับหน้าที่เป็นผู้ประสานการจัดงาน ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนขึ้น ประกอบด้วยปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงฝ่ายพลเรือนทุกกระทรวง และหัวหน้าส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเป็นกรรมการ โดยมีเลขาธิการ ก.พ. เป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อรับผิดชอบการจัดงานอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี โดยกระทรวงต่างๆ ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพ ซึ่งในปีนี้เป็นการจัดงานปีที่ 30 และเจ้าภาพการจัดงาน ได้แก่ กระทรวงคมนาคม

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนได้รู้สึกตระหนักถึงเกียรติยศ ศักดิ์ศรีและภารกิจหน้าที่ของการเป็นข้าราชการพลเรือน และเพื่อให้เป็นวันที่ข้าราชการพลเรือนได้มีโอกาสเผยแพร่ผลงานซึ่งจะทำให้ประชาชนเข้าใจบทบาทหน้าที่ของข้าราชการในฐานะเป็นผู้ให้บริการประชาชน อันจะทำให้สาธารณชนมีภาพพจน์ที่ดีต่อข้าราชการพลเรือน รวมทั้งเพื่อเผยแพร่เกียรติคุณของข้าราชการดีเด่นให้ปรากฏ ซึ่งจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้ข้าราชการกระทำความดีตลอดไป โดยวัตถุประสงค์โดยรวมของการจัดงานวันข้าราชการพลเรือน คือ ให้วันนี้เป็นวันที่มีความหมายอยู่ในความทรงจำและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการพลเรือนและประชาชนทั่วไป



เป้าหมายการจัดงาน ประจำปี 2551

การจัดงานวันข้าราชการพลเรือนในแต่ละปีที่ผ่านมากระทรวงต่างๆ จะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเป็นเจ้าภาพจัดแสดงนิทรรศการวันข้าราชการพลเรือนและในการจัดงานวันข้าราชการพลเรือนแต่ละปีจะมีการกำหนดเป้าหมายของการจัดงานภายใต้กรอบวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาล เอกลักษณะของข้าราชการ การดำเนินการหรือปัญหาของระบบราชการที่กำลังเป็นที่สนใจของประชาชนในช่วงเวลานั้นๆ ยกตัวอย่างเช่น

ปี 2545 เป้าหมายการจัดงาน คือ

**“การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเพื่อ
การบริการประชาชน”**

ปี 2546 เป้าหมายการจัดงาน คือ

“ประชาชนได้เอะไรจากการปฏิรูประบบราชการ”

ปี 2547 เป้าหมายการจัดงาน คือ

“ร่วมแก้จน คนกึ่งชาติ”

ปี 2548 เป้าหมายการจัดงาน คือ

**“ข้าราชการพลเรือนกับการบริหารงานแบบ
บูรณาการเพื่อการสร้างชาติ”**

(ปี 2549 งดจัดงาน)

ปี 2550 เป้าหมายการจัดงาน คือ

**“80 พรรษา พระมหากษัตริย์คุณต่อข้าราชการ”
สำหรับในปี 2551 กำหนดเป้าหมายการจัด
งานว่า
“ราชการไทย บริการรวดเร็ว กั้นสมัย ใฝ่ใจสั่ง
แวดล้อม”**

กิจกรรมวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2551

งานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2551 จัดขึ้นระหว่างวันที่ 1 - 2 เมษายน 2551 โดยในวันที่ 1 เมษายน 2551 จะมีกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

◆ การอัญเชิญพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระวรวงศ์มคดิของสมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช สกลมหาสังฆปริณายก และการอ่านสารนายกรัฐมนตรีเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทยในเช้าตรู่ของวันที่ 1 เมษายน หลังจากนั้น จะนำไปเผยแพร่ให้แก่ส่วนราชการและจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สำนักงาน ก.พ. ได้ประมวลไว้ทุกปีและจัดพิมพ์เป็นเล่ม เพื่อเผยแพร่ให้ข้าราชการนำไปถือปฏิบัติตามรอย พระยุคลบาทต่อไป

◆ การจัดพิธีทำบุญตักบาตรพระสงฆ์ 189 รูป เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน ณ บริเวณหน้าตึกไทยคู่ฟ้า ทำเนียบรัฐบาล ระหว่างเวลาประมาณ 06.15-8.00น. โดย นายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และคณะรัฐมนตรีเข้าร่วมในพิธีด้วย นอกจากนี้ ข้าราชการพลเรือนทุกหมู่เหล่า จะได้ร่วมกันบริจาคเงินเพื่อร่วมทำบุญเนื่องในวันข้าราชการพลเรือน โดยเงินบริจาคนี้จะมอบให้แก่องค์กรสาธารณกุศล ในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

◆ การมอบประกาศเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติข้าราชการพลเรือนดีเด่น ในช่วงบ่าย เริ่มเวลาประมาณ 15.00 น. ณ ดิگสันติไมตรี ทำเนียบรัฐบาล โดยนายกรัฐมนตรีเป็นประธานในพิธี ปีนี้จะมีข้าราชการระดับ 1-5 ระดับ 6-8 และลูกจ้างประจำ เข้ารับประกาศเกียรติบัตรและเข็มเชิดชูเกียรติ 657 คน จากทั่วประเทศ โดยบุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้ที่ครองตนครองคน ครองงานเป็นเลิศ และมีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์

นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมที่สำคัญของงานวันข้าราชการพลเรือน คือการจัดนิทรรศการและการปาฐกถาอภิปราย และสัมมนา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

◆ การจัดแสดงนิทรรศการ ณ ฮอลล์ 9 อิมแพคเมืองทองธานี ในวันที่ 1-2 เมษายน 2551 นิทรรศการจะแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1 ส่วนเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและนิทรรศการเกี่ยวกับพระกรณียกิจของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

2 ส่วนแสดงผลงานและการให้บริการของกระทรวงต่างๆ เช่น

- การจองซื้อสกุลประทานจากสมเด็จพระสังฆราช
- การจัดทำหนังสือเดินทางบุคคลทั่วไป
- การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน
- การจดทะเบียนข้อมูลส่งออกการค้า
- การให้บริการเปลี่ยนใบอนุญาตขับขี่รถ
- การให้บริการสอบถามเรื่องการเสียภาษี
- การให้บริการด้านสุขภาพ
- การจำลองสื่อวิทยุกระจายเสียง/สื่อวิทยุโทรทัศน์

ฯลฯ



3 ส่วนกิจกรรมบนเวทีกลางและการจำหน่ายสินค้าราคาถูก และผลิตภัณฑ์ OTOP

นอกจากนี้ ภายในงานยังมีการตอบปัญหาและร่วมกิจกรรมต่างๆ เพื่อชิงรางวัล เช่น ทุนเรียนภาษาอังกฤษ 1 เดือน ณ ประเทศออสเตรเลีย บัตรโดยสารรถ บขส. บัตรโดยสารรถไฟ บัตรโดยสารรถไฟฟ้า บัตรทางด่วน บัตรรับประทานอาหารที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ เป็นต้น

◆ การปาฐกถา อภิปราย และสัมมนา ในวันที่ 1 และ 2 เมษายน 2551 ณ อิมแพคเมืองทองธานี โดยผู้ทรงคุณวุฒิในภาคราชการและเอกชน มีรายละเอียด ดังนี้



วันอังคารที่ 1 เมษายน 2551 สถานที่ : ห้องประชุม 4-5 ฮอลล์ 9 อิมแพค เมืองทองธานี	
11.10 - 12.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การเสวนา เรื่อง "ระบบข้าราชการยุคใหม่ เพื่อความมั่นใจของประชาชน" โดย นายปรีชา วัชรากิจ เลขาธิการ ก.พ. ◆ ดำเนินรายการโดย คุณศิริบุรณ์ ณัฐพันธ์ พิธีกรรายการโทรทัศน์
วันพุธที่ 2 เมษายน 2551 สถานที่ : ฮอลล์ 9 อิมแพค เมืองทองธานี	
ภาคเช้า	ห้องประชุม 4-5
10.00 - 12.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การอภิปราย เรื่อง "ผลกระทบของการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม" โดย <ul style="list-style-type: none"> - นายเยี่ยมชาย ฉัตรแก้ว รองผู้อำนวยการรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย - นายสันติ วิชาสภักดานนท์ ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย - ดร.มณฑิพย์ ศรีรัตนา ทานูกานอน อธิบดีกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ◆ ดำเนินรายการโดย นายปิยะพันธ์ จัมปาสุต รองปลัดกระทรวงคมนาคม
ภาคเช้า	ห้องประชุม 1
10.00 - 12.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การอภิปราย เรื่อง "การรวมกลุ่มข้าราชการ : มิติใหม่ของการเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ในราชการพลเรือน" โดย นายจาตุร อภิชาติบุตร รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี นายกมลคม ข้าราชการพลเรือน ◆ ดำเนินรายการโดย ดร.สุรพงษ์ มาลี หัวหน้ากลุ่มงานสนับสนุนทางยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.
ภาคบ่าย	ห้องประชุม 1
14.00 - 16.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การสัมมนา เรื่อง "ทำงานอย่างมีความสุข : การจัดการทางการเงินของข้าราชการ" โดย คุณนวพร เรืองสกุล อดีตเลขาธิการคณะกรรมการกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ
ภาคบ่าย	ห้องประชุม 2
14.00 - 17.00 น.	<ul style="list-style-type: none"> ◆ การสัมมนา เรื่อง "มาร่วมหัวเราะ เพราะสุขให้กับชีวิต" โดย <ul style="list-style-type: none"> - ดร.วัลลภ ปิยมโนธรรม ที่ปรึกษาและพัฒนาศึกษากาพนบุษย์ มศว. ประธานมิตร - ดร.จิตรา ดุษฎีเมธา ประธานชมรมหัวเราะบำบัด มศว. ประธานมิตร

สำหรับกิจกรรมในส่วนภูมิภาค จังหวัดแต่ละจังหวัดจะได้จัดงานเช่นเดียวกับที่จัดในส่วนกลาง ทั้งนี้ ตามความเหมาะสมของแต่ละจังหวัด

ในส่วนของกิจกรรมการแสดงและดนตรี และการแข่งขันกีฬาเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการ ซึ่งเคยจัดเป็นประจำทุกปี นั้น ได้งดจัดในปีนี้เป็นเนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ประชาชนชาวไทยได้ทุกข์ทวยความอาลัยแด่สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ

เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์

จึงขอเรียนเชิญข้าราชการพลเรือน และผู้สนใจทุกท่านเข้าร่วมงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี 2551 ในวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าวข้างต้น ทุกท่านที่เข้าร่วมงานจะได้ประทับใจและภาคภูมิใจในผลงานและความร่วมแรงร่วมใจของข้าราชการพลเรือนไทย



สรุปสาระสำคัญ

โครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชน
น้อมเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
ณ หอประชุมสุโขทัยประดิษฐ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี
วันที่ 5 มีนาคม 2551

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้จัดการฝึกอบรมในโครงการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชน น้อมเกล้าฯ ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ณ หอประชุมสุโขทัยประดิษฐ์ สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี เมื่อวันที่ 5 มีนาคม 2551



โครงการดังกล่าวเป็นกิจกรรมการฝึกอบรมที่สำนักงาน ก.พ. ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องตลอดมา ตั้งแต่ปี พ.ศ.2541 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีกระบวนการทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมในการปฏิบัติงานที่มุ่งเพิ่มสมรรถนะและพัฒนาระบบราชการ โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักเศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เสริมสร้างข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา สามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันและประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีจิตสำนึกพร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อประชาชนและแผ่นดิน เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันด้านจิตใจ ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และความสงบเรียบร้อยของสังคม และเป็นการแก้ไขปัญหาระบบคุณธรรมในราชการในเชิงลึกและให้มีผลในระยะยาวและต่อเนื่อง

ผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ประกอบด้วย ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ จำนวน 800 คน

การฝึกอบรมแบ่งเป็น 2 ระยะเวลา คือ

ระยะที่ 1 วันที่ 5 มีนาคม 2551 ก่อนการฝึกปฏิบัติธรรม

ระยะที่ 2 วันที่ 29-30 กรกฎาคม 2551 หลังการฝึกปฏิบัติธรรม

โดยมีภาคฝึกอบรมการปฏิบัติธรรม จำนวน 3 รุ่น ณ วัดโสมนัสวิหาร ดังนี้

รุ่นที่ 1 ระหว่างวันที่ 10 - 16 มีนาคม 2551

รุ่นที่ 2 ระหว่างวันที่ 2 - 8 มิถุนายน 2551

รุ่นที่ 3 ระหว่างวันที่ 21 - 27 กรกฎาคม 2551

กิจกรรมการฝึกอบรมประกอบด้วย

ปาฐกถาพิเศษ โดย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล

การอภิปราย

โดย นายปราโมทย์ โชติมงคล

ผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

และ นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

วารสารข้าราชการขอสรุปการอภิปรายเสนอท่านผู้อ่านในฉบับนี้

สรุปการอภิปราย

เรื่อง มาตรฐานทางจริยธรรมตามรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2550 และจรรยาข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

ในโครงการฝึกอบรมหลักสูตรการเรียนรู้อตามรอยพระยุคลบาท เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและประโยชน์สุขของประชาชน

ณ หอประชุมสุขุมนิยประดิษฐ์

สำนักงาน ก.พ. จังหวัดนนทบุรี

วันที่ 5 มีนาคม 2551

ผู้อภิปราย นายปราโมทย์ โชติมงคล

ผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

นางชมนาด พงศ์พนรัตน์

ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.

นางชมนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. :

ขอกล่าวสวัสดิ์ต้อนรับทุกท่าน เรื่องที่จะพูดในวันนี้ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง จริยธรรม คุณธรรม หรือธรรมาภิบาล ที่สำนักงาน ก.พ. ได้มีการรณรงค์ให้มีการจัดทำมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมในส่วนราชการ สำคัญสำคัญของการอภิปรายในวันนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องมาจากการจัดทำมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมจากรัฐธรรมนูญฉบับก่อน

ปัจจุบันได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับใหม่คือ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งรัฐธรรมนูญฉบับนี้ถือเป็นกฎหมายหลักของข้าราชการ โดยมีการระบุชัดเจนว่าผู้ตรวจการแผ่นดินจะต้องให้คำแนะนำในการจัดทำประมวลจริยธรรมหรือมาตรฐานทางจริยธรรมสำหรับเจ้าหน้าที่ภาครัฐและจะต้องมีกลไกในการดำเนินการตามมาตรฐานทางจริยธรรมนั้น นอกจากรัฐธรรมนูญแล้ว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551 มีการบัญญัติเกี่ยวกับเรื่องการรักษาจรรยาข้าราชการ

โดยในมาตรา 78 และมาตรา 79 ระบุว่า ส่วนราชการจะต้องจัดทำจรรยาของส่วนราชการ คือจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ โดยมีหลักในลักษณะคำนิยาม 5 ประการ และในมาตรา 79 ระบุว่าให้ข้าราชการประพฤติปฏิบัติตามจรรยา ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการนำเรื่องผลการกระทำของท่านมาใช้ในการบริหารงานบุคคล เช่น หากกระทำความผิดคล่องกับจรรยาต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องตำแหน่ง หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือน การให้คุณให้โทษจะอยู่ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พุทธศักราช 2551

ในวันนี้เราได้กราบเรียนเชิญท่านผู้ตรวจการแผ่นดิน นายปราโมทย์ โชติมงคล มานั่งอยู่กับเราด้วย การดำเนินรายการจะเป็นในลักษณะการเสวนาด้วยการถามปัญหา ขณะเดียวกันจะเป็นการเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องของผู้ตรวจการแผ่นดิน เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

เมื่อพูดถึงเรื่องจริยธรรม สิ่งที่เป็นต้นเหตุที่ทำให้ต้องให้ความสำคัญกับเรื่องนี้คือ จากสภาพทั่วๆ ไปในราชการที่รับทราบได้จากสื่อสารมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์หรือ หนังสือพิมพ์ ความเชื่อถือในระบบราชการลดลง ท่านในฐานะที่เป็นข้าราชการมีส่วนที่จะช่วยทำให้ภาพของความเชื่อถือกลับคืนมาได้ จากการประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ท่านเป็นตัวแทนของครอบครัว โดยการนำความดีงามทั้งหลายไปเพื่อแผ่ให้ที่บ้าน รวมทั้งในที่ทำงานถือว่าสร้างความเชื่อถือให้กับทางราชการในส่วนรวมด้วย

ในปัจจุบันต่อมา เมื่อเกิดความถดถอยในระบบราชการ คุณภาพของการทำงาน จะลดน้อยลง และอาจมีการประพฤติทุจริต เรื่องนี้จึงเป็นเรื่องที่จะต้องนำมาทบทวนกัน อยู่เป็นระยะ

โครงสร้างพื้นฐานของระบบจริยธรรมสำหรับข้าราชการมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ รัฐธรรมนูญการปกครองราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ถือว่าเป็นกรอบของกฎหมายที่จะมาควบคุม กำกับ มีผู้ที่รับผิดชอบ และให้มีการปฏิบัติตาม นอกจากนั้นพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินเป็นส่วนที่จะมีการควบคุมในเรื่องของการดำเนินการทางจริยธรรม

ในส่วนที่จะพูดต่อไปคือ การทำมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม หรือการประมวล มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เพื่อจะชี้แนะว่า ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการควรจะทำ ประพฤติปฏิบัติอย่างไร โดยในส่วนราชการของท่านก็จะมีมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการที่สอดรับกันทั้งในการประพฤติปฏิบัติตัวของข้าราชการและในหน่วยงาน

ในส่วนของผู้ที่รับผิดชอบตามรัฐธรรมนูญคือ ผู้ตรวจการแผ่นดินและสำหรับ ข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. รับผิดชอบในเรื่องของการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยทั่วๆ ไปในการกำหนดเรื่องมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม จะมาจากหลากหลายสาขา เช่น ในประเทศอังกฤษ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 7 ประการ (seven principles) คือ การไม่เห็นกับประโยชน์ส่วนตน มุ่งผลสัมฤทธิ์ มโนสุจริต รับผิดชอบต่อ โปร่งใส ซื่อสัตย์ และเป็นต้นแบบ

ขอเรียนถามท่านผู้ตรวจการแผ่นดิน ในบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจการแผ่นดิน ในเรื่องจริยธรรม ตามรัฐธรรมนูญนั้นมีอย่างไรบ้าง

นายปราโมทย์ ไซตมวกล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

ในรัฐธรรมนูญที่บัญญัติไว้ในมาตรา 279 ให้ความหมายคนทำงานในภาครัฐ 3 ประเภท

ประเภทที่ 1 คือผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ในความหมายรวม คนที่ทำงานภาครัฐจะเป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ซึ่งประกอบด้วย 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 ข้าราชการการเมือง ได้แก่ บุคคลที่อยู่ในพระราชบัญญัติข้าราชการการเมือง เช่น นายกรัฐมนตรี รองนายกรัฐมนตรี รัฐมนตรีว่าการฯ รัฐมนตรีช่วยฯ เลขาธิการรัฐมนตรี และตำแหน่งอื่นที่อยู่แนบท้ายบัญชีข้าราชการการเมือง

กลุ่มที่ 2 สมาชิกรัฐสภา สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา

กลุ่มที่ 3 ผู้บริหารระดับท้องถิ่น เช่น สมาชิก อบจ. สมาชิกเทศบาล สมาชิก อบต. รวมถึงการบริหารหรือปกครองท้องถิ่นในรูปแบบพิเศษ เช่น กรุงเทพมหานคร สภาเขต เป็นต้น

คนเหล่านี้ทั้งหมด รวมเรียกว่าผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เป็นคนมาใช้อำนาจรัฐ วิธีการได้มาก็จะคล้ายคลึงกัน คือ มาจากประชาชนโดยตรงหรือโดยอ้อม

ประเภทที่ 2 ข้าราชการ คำว่า ข้าราชการคือใคร คือคนที่พระราชบัญญัติจัดตั้งกลุ่มคนประเภทนั้น เช่น ทหาร ตำรวจ ครู อาจารย์มหาวิทยาลัย ฯลฯ

ประเภทที่ 3 คือเจ้าหน้าที่ของรัฐอื่นที่มีได้เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและมีได้เป็นข้าราชการประเภทต่างๆ รัฐวิสาหกิจก็เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ เรียกว่า พนักงานรัฐวิสาหกิจ



คำว่า เจ้าหน้าที่ของรัฐ ในที่นี้หมายถึงคนกลุ่มเหล่านี้ หน่วยงานของรัฐที่ไม่ใช่ราชการเริ่มเกิดมากขึ้น เช่น มหาวิทยาลัยออกนอกระบบ คือเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่ใช่ระบบราชการไปบังคับบัญชา คนในหน่วยงานนั้นจะไม่เรียกว่าข้าราชการ แต่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทุกวันนี้เขาอาจจะเรียกพนักงานเป็นคนของรัฐ รับเงินเดือนจากเงินงบประมาณแผ่นดินเหมือนกัน มีระบบวินัย แต่จะไม่ใช้ระบบราชการเหมือนทั่วไป เช่น สถาบันพระปกเกล้า ธนาคารแห่งประเทศไทย ไม่ใช่ราชการ ไม่ใช่รัฐวิสาหกิจ เป็นหน่วยงานของรัฐ ใช้อำนาจรัฐ ด้วยคำ 3 คำนี้ ครอบคลุมคนที่มาอยู่กับภาครัฐทั่วประเทศ

ความหมายของจริยธรรม

เมื่อพูดถึงเรื่องจริยธรรม ถามว่าจริยธรรมคืออะไร จริยธรรมเป็นข้อห้ามหรือข้อพึงประพฤติสำหรับผู้คนที่ให้คิดดี พุดดี ทำดี คือสิ่งที่จะเป็นที่ยึดเหนี่ยว สำหรับติดต่อกับผู้คน ไม่ว่าจะระดับครอบครัว ไปถึงระดับการทำงาน ตรงนี้ที่เรียกว่า จริยธรรม ภาษาพระใช้คำว่า หิริโอตตปปะ คือ อะไรที่รู้สึกไม่ดีก็อย่าไปทำ อะไรที่รู้สึกดี ๆ ก็ไปทำ คนที่จะบอกว่าใครเป็นคนดี คือคนที่ได้สัมผัสสัมพันธ์กับคนนั้น ได้รู้ได้เห็น แล้วถึงจะไปบอกเขาพุดดี ปฏิบัติดีกับเรา เราก็บอกว่าเขาเป็นคนดี เราจะสื่อความ จะว่ากล่าวตักเตือนผู้ได้บังคับบัญชา ก็มีสิทธิจะว่า แต่วิธีการว่ากล่าวตักเตือนจะโยงมาถึงจริยธรรม คือ ความประพฤติ ความคิด และการแสดงออกซึ่งไปกระทบคน ถ้ามีหลักยึดดี ๆ คือ จริยธรรม จะทำให้การอยู่ร่วมกันของผู้คน ไม่ว่าจะแบบครอบครัว แบบเพื่อนร่วมงาน เครื่องยึดโยงนี้จะทำให้สบายใจด้วยกันทุกฝ่าย



ถามว่ารัฐธรรมนูญบัญญัติว่าอย่างไร ปี 2540 มีการบัญญัติไว้ แต่ไม่ชัดเจนว่าเกี่ยวข้องกับใครบัญญัติในลักษณะรวมคือไม่มีเจ้าภาพ ใครจะฝ่าฝืน ไม่ทำ ไม่เกี่ยวข้องกับใคร ดังนั้นในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จึงบัญญัติให้ผู้ตรวจการแผ่นดินเป็นเจ้าภาพ รับผิดชอบที่จะดูแลเรื่องจริยธรรมของทั้งประเทศ คือของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ของข้าราชการและของเจ้าหน้าที่ของรัฐ รับผิดชอบต่ออย่างไร รับผิดชอบต่อในการเสนอแนะและให้คำแนะนำในการจัดทำ ประมวลจริยธรรม โดยมีระบบและกลไกที่จะบังคับการให้เป็นไปตามนั้น และต้องมีบทว่ากล่าว มีการอภิปรายกันในหลักคิด จริยธรรม ที่นักจริยธรรมมีความคิดเห็นมานานแล้วว่าจริยธรรมต่างจากวินัย และจริยธรรมไม่ควรเป็นวินัย วินัยเป็นข้อห้าม ข้อบังคับ เช่น กฎหมายบ้านเมืองคือพระราชบัญญัติ ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมายอาญาจะบัญญัติลักษณะการกระทำผิดแล้วมีบทลงโทษ แต่จริยธรรมเป็นเรื่องที่จะควบคุมความประพฤติของกลุ่มคนที่เขาสร้างกันเอง เช่น คนในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อาจจะทำความตกลงชื่อว่า จริยธรรมเพื่อคนกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ก็แบบหนึ่ง กระทรวงสาธารณสุขอาจจะมีอีกแบบหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องเหมือนกันและถ้าเป็นระดับวิชาชีพซึ่งต้องเกี่ยวข้องมีผลกระทบต่อผู้คน เช่น วิชาชีพคนไข้ เมื่อกระทำผิดกฎหมาย อาจถูกจำคุก บางครั้งเป็นกรณีไม่ผิดกฎหมายแต่เป็นพฤติกรรมที่ไม่ควรกระทำ เช่น เป็นแพทย์แต่ไปวิพากษ์วิจารณ์คนไข้ เป็นเรื่องผิดจริยธรรม ไม่ผิดกฎหมาย ไม่มีบทลงโทษ แต่เป็นสิ่งที่น่าละอายที่คนดีไม่พึงประพฤตินี้คือ จริยธรรมไม่เกี่ยวกับวินัย ผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามจริยธรรม อาจได้รับการต่อต้านจากสังคม (social sanction) ภาษาพระเรียกว่า โลกะวัชชะ โลกตีเตียน อย่างนี้เป็นบทจริยธรรมที่แท้

ขอแนะนำหนังสือแบบเรียนธรรมจริยาสำหรับนักเรียนในสมัยหนึ่ง คือ หนังสือสมบัติของผู้ดี หากสำนักงาน ก.พ. จะจัดพิมพ์เผยแพร่ก็จะเป็นประโยชน์ เมื่อสามารถปฏิบัติตามแนวทางเชื่อว่าจะเป็นคนดีได้ส่วนหนึ่ง เช่น พุดเพราะ พุดดี เหมือนเรื่องโคหนันทวิศาล จะว่ากล่าวใคร เขาก็ยินดีให้ว่า ถ้าคนทำผิด แต่ว่าแล้วเขาชื่นหัวใจเพราะว่ากล่าวด้วยเจตนาที่ดี ที่เห็นว่าทำผิด แนะนำสิ่งที่ถูก ทำให้มีกำลังใจ คนทำผิดใจก็เสียแล้วไม่ควรไปซ้ำเติม นี่เป็นเรื่องของจริยธรรม

ผู้ตรวจการแผ่นดินมีหน้าที่แนะนำ ซึ่งได้มีหนังสือไปถึงหน่วยงานราชการต่างๆ ให้จัดทำประมวลจริยธรรม เมื่อจัดทำแล้วให้นำมาพิจารณา โดยจริยธรรมของข้าราชการ เช่น ข้าราชการพลเรือน จะประกอบด้วย จริยธรรมหลักสำหรับข้าราชการพลเรือนและอาจจะมีแยกย่อยไปอีก เช่น เป็นข้าราชการพลเรือน ตำแหน่งนายแพทย์ นอกจากมีจริยธรรมสำหรับข้าราชการพลเรือนแล้ว ต้องมีจริยธรรมของวิชาชีพแพทย์ หรือเป็นข้าราชการพลเรือนสังกัดกรมโยธาธิการ ตำแหน่งวิศวกร นอกจากจะมีจริยธรรมกลางแล้ว ต้องมีจริยธรรมของวิศวกรหรือสถาปนิก เป็นข้อตกลงระหว่างคนที่ทำงานร่วมกันในงานต่างๆไป และในงานเฉพาะอย่าง ซึ่งคนปฏิบัติงานในวิชาชีพนั้นจะร่วมกันคิดพิจารณากำหนดขึ้น แล้วมีคนกลางที่จะพิจารณาว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง



แนวทางดำเนินการในจริยธรรม

การกำหนดประมวลจริยธรรม จะต้องมียอดประกอบ ดังนี้

ประการที่ 1 ต้องกำหนดค่านิยมหลัก (core value) ก่อน แล้วจึงเพิ่มเติมค่านิยม และคุณลักษณะอื่นๆในรายละเอียด

ประการที่ 2 มีระบบกลไกบังคับการปฏิบัติตามกรอบจริยธรรม เมื่อมีกรณีการไม่ประพฤติปฏิบัติในจริยธรรม จะต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริง หากมีพฤติกรรมตามที่ ถูกกล่าวหาจริง เช่น พุดก้าวร้าว จะต้องทำการขอขมา หรือให้ไปทำงานช่วยสังคม ในลักษณะเหมือนเวลาศาลพิพากษาแล้วยกเว้นโทษแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย กำหนดให้มีบทลงโทษด้วยเมื่อท่านดำเนินการจัดทำประมวลจริยธรรมของหน่วยงานแล้ว ขอให้ส่งมาที่สำนักงานซึ่งจะขอให้ผู้รู้ในแต่ละสาขาพิจารณาในรายละเอียด เพื่อจะได้ กำหนดเป็นมาตรฐานจริยธรรมที่ครอบคลุมสมบูรณ์ โดยจะดำเนินการเช่นนี้กับข้าราชการ ทุกกลุ่ม

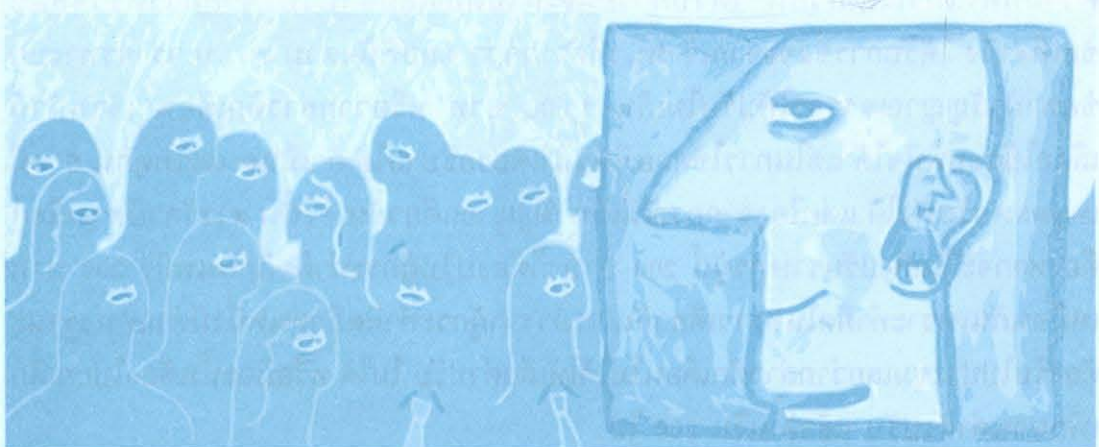
สำหรับกลไกการตรวจสอบนั้น เมื่อมีเหตุเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรม มีผู้ร้องเรียน รายงานมาที่ผู้ตรวจการแผ่นดิน เมื่อตรวจสอบแล้วเห็นว่ามิได้ประพฤติผิดจริยธรรม ก็จบ แต่ถ้าเห็นว่าการประพฤติผิดจริยธรรม ผู้ตรวจการแผ่นดินมีอำนาจตาม รัฐธรรมนูญที่จะแทรกแซง ใต้สวนและเปิดเผยต่อสาธารณะ กรณีที่เห็นว่าเป็นการ ประพฤติเสื่อมเสียที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องแจ้งว่า ไม่บกพร่อง สำนักงานผู้ตรวจการ แผ่นดินไม่เห็นด้วย สามารถแทรกแซงและกำหนดให้ดำเนินการได้ นี่เป็นกลไกที่ สามารถทำได้ตามกฎหมาย โดยเฉพาะกรณีข้าราชการการเมืองกฎหมายจะมุ่งเน้นมาก หากมีการกระทำผิดจริยธรรมและเป็นเรื่องร้ายแรงที่กระทบต่อความรู้สึกของคนทั่วไป ผู้ตรวจการแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่เหมือนตำรวจ เรื่องจะถูกส่งไปที่ ปปช. ซึ่งมีอำนาจ หน้าที่เหมือนอัยการ หากเห็นเป็นกรณีร้ายแรง ถือเป็นเหตุถอดถอนจากตำแหน่งของ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองนั้นได้ นี่เป็นเหตุหนึ่ง อีกเหตุหนึ่งพิจารณาทางด้านจริยธรรม ผู้ตรวจการแผ่นดินเห็นว่า ร้ายแรง แต่ ปปช. เห็นว่าไม่ร้ายแรง ก็จบ เพราะว่าเป็นดุลยพินิจ ของแต่ละระดับ เป็นกลไกและขั้นตอนในเบื้องต้นเรื่องนี้เป็นเรื่องยาก เพราะจะต้องเกี่ยว ข้องกับคนจำนวนมาก ในเบื้องต้นจะต้องมีการทำความเข้าใจประชุมคณะทำงาน โดย จะเชิญผู้แทนหน่วยงานทุกกระทรวง ทุกกรมรวมทั้งหน่วยงานรัฐวิสาหกิจหลายร้อยคนไป

หนึ่งพูดจาทำความตกลง กำหนดวิธีการ และขยายผลไปยังภูมิภาค เชิญผู้ว่าราชการจังหวัด และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด คือพยายามให้ครอบคลุมเจ้าหน้าที่ของรัฐทั่วประเทศ ให้ได้ว่าตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยกำหนดให้ ผู้ตรวจการแผ่นดินต้องรับ ผิดชอบ เรื่องการจัดทำจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐนั้น จะร่วมทำงานกันอย่างไร แต่ละ องค์การกลางบริหารงานบุคคลจะมีแนวทางดำเนินการอย่างไร

โดยเหตุที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้ผู้ตรวจการแผ่นดินต้องประเมินผลการปฏิบัติตาม รัฐธรรมนูญด้วย นี่ก็เป็นเหตุหนึ่งของการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญ โดยจะได้มีการติดตาม ประเมินผลในเบื้องต้นจึงอยากจะสื่อความว่า จะต้องตกลงร่วมกันในกลุ่มข้าราชการ แล้วมีผู้รู้มาช่วยดูว่าใช้ได้ไหม จนตกลงแล้วว่านอกจากกฎหมายระเบียบข้อบังคับแล้ว นี่คือข้อที่ต้องยึดถือปฏิบัติ เพื่อให้ทำงานได้ดีขึ้น โดยเฉพาะเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่จะต้องให้บริการประชาชน ต่อไปนี้เมื่อประชาชนมาติดต่อราชการแล้ว เจ้าหน้าที่ ภาครัฐไม่อำนวยความสะดวก มีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดี อาจถือเป็นการผิดจริยธรรมก็ได้ ถ้าจะตกลงว่าอย่างนั้น

แนวขนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาบรรษการ สำนักงาน ก.พ. :

ท่านได้รับฟังภาพรวมแล้วว่า รัฐธรรมนูญที่เป็นกฎหมายสูงสุดมีส่วนเกี่ยวข้องกับ เราในฐานะที่เราเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือเป็นข้าราชการ เรื่องนี้ท่านผู้ตรวจการแผ่นดิน จะเป็นผู้แนะนำการจัดทำประมวลจริยธรรมของข้าราชการ ขณะเดียวกันทางสำนักงาน ก.พ. ได้มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ที่มีความสอดคล้องกัน อย่างมาก โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริหารงานบุคคลจะต้องจัดทำประมวลจริยธรรม ให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ซึ่ง พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 บัญญัติไว้ชัดเจนว่า ข้าราชการจะต้องรักษาจรรยาของข้าราชการ ซึ่งจรรยาข้าราชการ เป็นส่วนหนึ่งของจริยธรรมนั่นเอง โดยจรรยาข้าราชการนั้นเกี่ยวข้องกับความประพฤติ ปฏิบัติในการทำงาน หรือการปฏิบัติตนของข้าราชการเพื่อทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด



เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภาครัฐ โดยจรรยาบรรณมีค่านิยมหลัก คือค่านิยมสร้างสรรค์ โดยมาตรา 78 ระบุว่า ข้าราชการพลเรือนต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนด โดยมุ่งประสงค์ให้ข้าราชการเป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นข้าราชการ เกียรติและศักดิ์ศรีเป็นหัวใจสำคัญของอาชีพข้าราชการ โดยข้าราชการต้องยึดถือปฏิบัติในค่านิยมหลัก 5 ประการ ประการแรก ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง คือต้องยืนหยัดอยู่ในอาชีพและทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยมีบทขยายความในเรื่องนี้ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.กำลังเตรียมคู่มือการจัดทำจรรยาของส่วนราชการ ประการที่ 2 มีความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบในหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่ทำนั้นมีเหตุผลใด ประการที่ 3 พร้อมทั้งจะยอมรับในสิ่งที่เกิดขึ้น ประการที่ 4 ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ประชาชนที่มารับบริการต้องได้รับการปฏิบัติในการให้บริการนั้นเท่าเทียมกัน ประการสุดท้าย เป็นสิ่งที่สำคัญมาก คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานซึ่งจะสอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน หรือหลักธรรมาภิบาล

จะเห็นได้ว่าใน พ.ร.บ. ฉบับนี้ นอกจากจะสนับสนุนให้ข้าราชการเป็นคนเก่ง จะมองในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน สมรรถนะ มองในเรื่องของคุณภาพของข้าราชการ แล้วต้องมองในเรื่องของการเป็นคนดีด้วย

นายปราโมทย์ ไซตยวงศ์ ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

การเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจรัฐในการใช้ดุลยพินิจตามอำนาจหน้าที่ ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่งใด หลักของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (good governance) จะรวมถึงหลักจริยธรรมด้วยคือ ต้องอธิบายได้ว่าที่ปฏิบัติอย่างนั้น ด้วยเหตุผลใด ไม่ใช่มีอำนาจสั่งหรือไม่

ตัวอย่างกรณีที่เจ้าหน้าที่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรมที่สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้รับเรื่องร้องเรียนจากราษฎรว่าถูกเจ้าหน้าที่ตำรวจจับกุมในกรณีความผิดฝ่าฝืนสัญญาอนุญาตจราจรและถูกปรับ เป็นเงิน 200 บาท โดยผู้ขับรถยนต์อีกคันหนึ่งที่กระทำ ความผิดในกรณีเดียวกัน ได้รับการยกเว้นไม่ต้องเสียค่าปรับ จากการตรวจสอบข้อเท็จจริง ได้รับการชี้แจงจากเจ้าหน้าที่ตำรวจว่า ดุลยพินิจตาม พ.ร.บ.จราจรทางบก ข้อหาฝ่าสัญญาอนุญาตจราจรให้ปรับไม่เกิน 1,000 บาท หรือว่ากล่าวตักเตือน เจ้าหน้าที่เลือกใช้ดุลยพินิจได้ แต่ในการใช้ดุลยพินิจนั้นต้องอธิบายได้ ถ้าเป็นคนละเหตุกัน อาจมีเหตุผลพอรับฟังได้ แต่เนื่องจากกรณีนี้เป็น สัญญาอนุญาตเดียวกัน ดังนั้น สารวัตรมีทางเลือกคือ หากจะยืนยันปรับราษฎรผู้นี้ 200 บาท ก็ต้องปรับผู้กระทำผิดอีกคนหนึ่ง 200 บาท เหมือนกันเพราะทำผิดในคราวเดียวกัน จะอ้างว่าผู้กระทำผิดอีกคนหนึ่งมีตำแหน่งฐานะ ต้องรีบไปประชุมเลยว่าการว่ากล่าวตักเตือนไม่ได้ให้เสียค่าปรับ ไม่ได้ หรือมิฉะนั้นต้องไปยกเลิกถอนคำสั่งปรับ แล้วคืนเงิน 200 ไป

กรณีที่ 2 เป็นเรื่องร้องเรียนของข้าราชการบำนาญ อายุ 65 ปี ที่ได้รับการผ่าตัดเปลี่ยนข้อเข่า โดยแพทย์สั่งให้เปลี่ยนข้อเข่าแบบเคลื่อนไหวได้ แต่ระเบียบกรมบัญชีกลางเกี่ยวกับการเบิกวัสดุทางการแพทย์กำหนดว่าผู้ที่มีอายุเกินกว่า 60 ปี ต้องเบิกข้อเข่าที่เคลื่อนไหวไม่ได้ ราคา 50,000 บาท หากผู้ป่วยใช้แบบเคลื่อนไหวได้ราคา 75,000 บาท คงจ่ายให้เพียง 50,000 บาท ระเบียบกรมบัญชีกลางดังกล่าวเป็นการเลือกปฏิบัติเพราะเหตุอายุ สำนักผู้ตรวจการแผ่นดินจึงต้องเข้าไปแทรกแซงกรมบัญชีกลางให้เลิกระเบียบนี้ คำว่าเลือกปฏิบัติ แปลว่า ไม่ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐใช้อำนาจตามอำเภอใจ แต่ต้องสามารถอธิบายให้เป็นเหตุผล การอ้างว่ากระทำการเพื่อความเหมาะสมอย่างเดียว แล้วทำอะไรก็ได้ ไม่ใช่แล้ว คำว่า โปร่งใส เป็นธรรม จะต้องเหมาะสมอย่างไร โดยต้องมีข้อเท็จจริง ไม่ใช่กระทำตามอำเภอใจ คือเลือกปฏิบัติ ซึ่งผู้ตรวจการแผ่นดินได้รับคำร้องอยู่ตามสมควร จึงขอสื่อความไปยังเจ้าหน้าที่ของรัฐว่า คุณจะมีอำนาจแล้วจะให้ใคร ไม่ให้ใคร ต่อไปนี้ยาก คุณต้องแถลงไขอยู่ตลอดเวลา ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ต้องระลึกเสมอว่าทำไมต้องตอบคำถาม ยกตัวอย่าง ห้องนี้ถ้าเปิดไฟสว่างอย่างนี้เราสบายใจ แต่ลองหรี่ไฟสลัวๆ ความคิดชั่วร้ายเกิดขึ้นที เพราะคิดว่าคนไม่รู้ ถ้าท่านจะทำอะไรคิดว่าคนไม่รู้ ไม่มีใครรู้ อาจจะทำอะไรก็ได้ แต่ถ้าทำแล้วต้องตอบคำถามคนนั้นคนนี่ต้องชี้แจงความไม่กล้ามันเกิดขึ้น ยกตัวอย่าง เมื่อสำเร็จการศึกษาใหม่ๆ ปริญญาตรีเงินเดือน 1,250 บาท ทองคำบาทหนึ่ง 300 กว่าบาท จบปริญญาตรี ซื้ทองคำได้ตั้ง 3-4 บาท มีความสุขมาก จะใช้เงินจะไปไหนมาไหน จะไม่กลับบ้าน สบายมาก ไม่ต้องอธิบายกับ



ใครเลย พอมีแพน ซักเริ่มมีกติกแล้ว ต้องมีเวรรับส่ง พอแต่งงานสักปีเศษๆ รู้ว่านรกมีจริงเลย เขาจะต้องถามว่าเงินเดือนเธอเท่าไร ตอนนั้นมีสตางค์ไปซื้อรถยนต์คันเล็กๆ ราคา 30,000 บาท เขาดูเลขไมล์ ขับไปไหนมาไหน เบาะที่นั่งปรับไปจากเดิมเขาจะรู้เลย เส้นผมใครมาตก แล้วจมูกตีกว่าอัลเซเชียนอีก เราต้องคอยตอบคำถามอยู่ ไม่ค่อยกล้าจะทำอะไรต้องคิดก่อน เต็มวรรรยาถาม ตรงนี้ก็เลยนอกกริคนอกรอยยาก คือเป็นเครื่องเหนียวรั้ง ถ้าระลึกอยู่เสมอว่าต้องอธิบาย ต้องคอยบอกผู้คน คนจะรู้เห็น เช่นนี้ความเหิมเกริมตามอำเภอใจจะไม่เกิด และจะโยงมาถึงเรื่องจริยธรรม ถ้าคิดว่าไม่กลัว มีรัฐบาลเดียว พรรคเดียว คุ่มหมด ออกกฎหมายก็วางไว้พวกกัน ตั้งราคากลาง คนยื่นก็พวกกัน องค์กรอิสระก็พวกกัน พวกหมดเลย ไม่กลัว ทำอะไรก็ไม่ผิด เพราะจะต้องกลัวอะไร พวกเราหมด วิธีอย่างนี้ทำให้เกิดความเหิมเกริม ฉะนั้นความโปร่งใสต้องถือหลักว่าต้องอธิบาย อธิบายแล้วถ้าเหตุผลไม่เหมาะสมไม่ควร คุณต้องรับผิดชอบนะ ความไม่กล้าจะเกิดขึ้น

นายชนาน พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. :

ในการกระทำผิดนั้น บางทีมองดูว่าคนอื่นอาจไม่รู้ แต่คนที่รู้คือตัวเราเอง โดยเรื่องของจริยธรรมจะสัมพันธ์กับจิตใจลึกซึ้งกว่าการกระทำผิดทางวินัย ทางวินัยบางครั้งมีทางที่อาจจะเลี่ยงกฎหมายได้ แต่ถ้าทำผิดทางจริยธรรม คนที่รู้คนแรกคือตัวเราเอง เมื่อทำผิดทางจรรยาบรรณ จรรยาวิชาชีพ หรือจริยธรรม จะเป็นเหมือนสนิมที่เกาะกินใจเกาะเท่าไรก็ไม่ออก เพราะอยู่ที่ใจ บางคนสามารถประพฤติปฏิบัติโดยใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมในขั้นสูง บางคนไม่กล้าทำเพราะกลัวถูกจับ หรือบางคนไม่ทำเพราะได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ การยึดคำมั่นสัญญานั้นว่าจะไม่ทำความผิดนั้นเป็นจริยธรรมขั้นหนึ่ง และจริยธรรมขั้นสูงสุดเป็นจริยธรรมขั้นอุดมการณ์ คือมุ่งประโยชน์ประชาชน เพื่อส่วนรวมสูงสุด จะเห็นได้ว่าจริยธรรม เหตุผลในการกระทำจะสอดคล้องกับจริยธรรมโดยใช้เหตุผลหลายชั้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ.มีหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับข้าราชการได้รู้ว่าการยึดเรื่องของจริยธรรมนั้นมีขั้นของเหตุผลทางจริยธรรมด้วย เพื่อการพัฒนาให้ผู้ที่มิใช่เหตุผลทางจริยธรรมในขั้นต้นไปสู่ขั้นระดับสูง ให้เห็นว่าสิ่งที่ตัวเองตัดสินใจนั้นส่วนใหญ่แล้วจะยึดมั่นในอุดมการณ์หรือยึดมั่นในเรื่องของประชาชน และส่วนรวมเป็นที่สุด หากต้องการทราบว่าเรามีจริยธรรมในขั้นใดสามารถเข้าไปในเว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. ที่ www.ocsc.go.th จะให้ท่านตรวจสอบจริยธรรมและมีคำตอบเสร็จเป็นการตรวจสอบจริยธรรมโดยใช้คอมพิวเตอร์

นายปราโมทย์ ไซติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

เรื่องของคุณธรรม จริยธรรม ไม่ใช่มาทำตอนนี้ แต่ต้องปูพื้นฐานหรือปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก เป็นกระบวนการหล่อหลอมพฤติกรรม หากพิจารณาตัวอย่างในประเทศที่พัฒนา

แล้วจะเห็นเลยว่า คุณธรรม จริยธรรม ที่บอกว่าต้องเคารพกฎหมายเมื่อขับรถติดไฟแดง แม้ไม่มีรถอื่น แม้แต่คันเดียว มีเขาอยู่คันเดียวในเวลานั้นที 1 ที 2 เขาก็จะไม่แล่นไปเปรียบเทียบกับของเรา ชอบฝ่าฝืนไฟสัญญาณไฟแดง ถ้ามองไม่เห็นไฟแดงไหม เห็นทำไม จึงฝ่า บอกว่ามองไม่เห็นจ๋า คือไม่ได้เคารพในกฎหมาย จะเอาประโยชน์ตัวเอง เห็นคนจะบังคับใช้กฎหมายอยู่ไม่ทำ แต่ถ้าไม่เห็นแล้วทำ พื้นฐานต่างกัน การมีวินัย การเคารพกฎหมายต้องปูพื้นฐาน มีการสอนตั้งแต่วัยเด็กๆ เล็กๆ แต่ถึงแม้ว่าจะสอนให้เขาดีอย่างไรก็ตาม คำสอนเป็นส่วนเดียว วิธีสอนที่ดีที่สุดคือการปฏิบัติเป็นแบบอย่าง เช่น การขับรถเมื่อขับมาถึงจุดติดติด ทุกคนต้องเรียงแถวยาว ทุกคนต่างก็อยากจะไปแต่มีรถที่มาจากไหนไม่ได้เรื่องมาคันหนึ่ง มาแซงอยู่ที่นี่ แล้วเขาได้ไปนะ ได้ไปทุกครั้ง ลูกที่นั่งอยู่ในรถคันนั้น คิดว่าถ้าเป็นเขาก็จะทำอย่างนี้ เพราะพ่อเขาทำอย่างนี้ ต่อไปเขาก็จะไม่เรียงแถว เพราะเขาเห็นภาพที่จะได้ต้องไปเอาเปรียบคนอื่น นี่เป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง ถ้าอยากจะให้เป็นอย่างไร คนที่เกี่ยวข้องต้องบ่มเพาะ ปูปลูกฝังว่า วิธีการได้มาต้องชอบ ต้องสง่างาม ต้องถูกต้อง บอกว่าประสบความสำเร็จ ต้องรวย ต้องมีบ้าน มีเงิน แต่ไม่สนใจว่าวิธีได้มาเป็นอย่างไร ลูกก็ต้องตามเพราะเห็นอยู่ทุกวัน การอบรมบ่มนิสัย ถ้ามาจากระดับครอบครัว ระดับสถาบันการศึกษาจนเริ่มโต สุดท้ายก็หมดปัญหา แต่ถ้าปล่อยไว้จนเต็มที่แล้ว ก็แก้ยาก เพราะถูกปลูกฝังมาแล้วว่าเขาเห็นภาพอย่างนั้น ส่วนสำคัญ



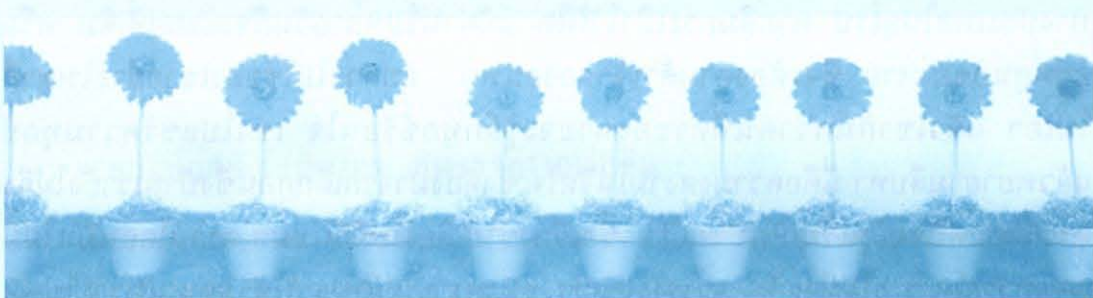
คือ ต้องไปมุ่งแก้ที่ต้นเหตุ ประเทศที่ประชาชนได้มีพัฒนาการทางจิตใจ เช่น ประเทศภูฐาน วัตถุประสงค์ชีวิตด้วยความสุข ทุกคนมีกิน เขาก็ทำของเขา ไม่เอาของคนอื่น บางประเทศในยุโรป หากล้มกระเป๋าวัวที่ใด แม้ผ่านไปหลายวันก็จะยังอยู่ที่เดิม หรืออยู่ที่ศูนย์ของหาย ที่จะต้องตามตัวเจ้าของจนพบ แปลว่าไม่ใช่ของเขายังไงเขาก็ไม่เอา แล้วเขาก็นึกว่าคนที่ทำของหายจะรู้สึกทุกข์ร้อนใจ เขาไปแชร์ความทุกข์ แล้วพยายามสืบหา นี่คือการมองตามในจิตใจ ซึ่งต้องมาจากเด็กก่อนซึ่งบ้านเรายังไม่ถึงตรงนั้น แต่ปัจจุบันเริ่มเห็นบ้างแล้ว ชื่อเสียงขายเสียงไม่มีวันหมด ตราบใดคนมันไม่มีอุดมการณ์เพราะไม่มีจะกิน เขาจะบอกว่า จนเพราะไม่มีพอแก้ได้ แต่จนเพราะไม่พอ

แก้ยากมาก มีเงินแสนล้านก็ยังไม่พอ ถ้าลูกจะต้องป่วย พรุ่งนี้ไม่มีข้าวกิน ชื่อเสียง 500 บาทก็ยอม ประเทศอินเดียจนกว่าเรามาก ประชากรประมาณ 800 ล้านคน แต่ไม่มีปัญหาเรื่องชื่อเสียง อาจจะเป็นเพราะอังกฤษไปปกครองอยู่เป็นร้อยปี ไปปลูกฝังไว้ แม้แต่ขอทานก็ไม่ขายเสียง

นางขมขนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาบรรณาธิการ สำนักข่าว ก.พ. :

ประเทศเยอรมัน ก็เช่นเดียวกัน ชาวเยอรมันมีจิตสำนึกสาธารณะสูงมาก อย่างเวลาไปเที่ยวสวน ปกติแล้วเราเห็นดอกไม้ก็ชื่นชมกัน ชาวเยอรมันเห็นดอกไม้จะถือว่า อันนั้นเป็นของสวนรวม ก็มีเหตุการณ์เกิดขึ้น มีชาวต่างชาติไปเที่ยวสวน และไปเด็ดดอกไม้ เพราะเห็นว่าสวยเหลือเกิน มันอดไม่ได้ ก็นึกว่าคงไม่มีใครเห็น ทันใดนั้นสุภาพสตรีชาวเยอรมันก็เข้ามาบอก บอกว่า รู้ไหมว่าดอกไม้ที่คุณเด็ดนี้เป็นดอกไม้ของพวกเราทุกคน ไม่ใช่ของคุณ มันเป็นของสาธารณะ จึงเป็นการไม่ถูกต้องที่คุณจะเด็ดดอกไม้ที่เป็นของพวกเรา จะเห็นได้ว่า เขามีจิตสาธารณะสูงมาก ถ้าใครทำผิดเขาเห็นก็ต้องเข้ามาบอกทันที อีกตัวอย่างหนึ่งคือ เรื่องนั่งรถเมล์ คนไทยเป็นคนเขียนเล่าประสบการณ์ที่เขาเห็นให้ฟังว่า ขณะนั่งรถเมล์ คนขับมองไม่เห็นหรือไม่รู้ว่ามีคนรออยู่ที่ป้าย ก็ขับผ่านไป ทันใดนั้นชาวเยอรมันที่นั่งอยู่ด้วยก็ไปบอกคนขับเลยว่า นี่คุณคุณไม่เห็นหรือว่ามีคนนั่งคอยอยู่ที่ป้ายรถเมล์นั้น คนขับรถจะต้อง กลับรถมาเพื่อที่จะมาป้ายรถนั้น ชี้ให้เห็นว่าเขาคำนึงถึงความถูกต้องว่า ถ้าในกรณีที่คนขับรถเมล์ไม่จอดรับประชาชนถือว่าผิด แล้วเขาไม่เชื่อว่า เออช่างมันเถอะ ฉันก็ไม่เห็นต้องไปเกี่ยวข้องกับเลย ถ้าเป็นบ้านเราจะบอกคนขับรถใหม่คะ บอกใหม่คะ กลัวโดนไล่ลงไซ้ใหม่คะ นี่คะ เขาบอกเหตุผลเชิงจริยธรรมของเรามันมีหลายระดับ ของเขา เขาจะมองว่าสิ่งที่ถูกต้อง แต่ของเรา ถ้าไปบอกคนขับ เดี่ยวเขาเกิดโมโหขึ้นมา นอกจากขับฉวัดเฉวียนแล้วยังอาจจะโดนไล่ลงด้วย

มีอีกตัวอย่างหนึ่ง ขอยกตัวอย่างของ ๗พณฯ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร อดีตนายกรัฐมนตรีก่อนแล้วให้ฟังว่า สมัยก่อนพ่อแม่เขาจะสอนลูกว่า ลูกเรียนหนังสือให้ดี ตั้งใจเรียนนะ ขยันหมั่นเพียรนะ ไม่ทราบใครเคยอ่านตัวอย่างนี้หรือยัง โตขึ้นถ้าลูกขยันหมั่นเพียรแล้วจะเป็นเจ้าคนนายคน ก็สั่งสอนกันมา ขยันนะลูกนะ จะได้เป็นที่พึ่งของพ่อแม่ด้วย จะได้เป็นเจ้าคนนายคน ท่านบอกว่า จริงๆมันก็ไม่ผิดนะที่จะบอกลูกอย่างนั้นให้ขยันเรียน



เพื่อที่จะทำงาน รับราชการหรือไม่รับราชการก็ตาม จะให้ไปอยู่ในตำแหน่งสูงๆ แต่ท่านบอกว่าขาดอยู่ประโยคหนึ่ง น่าจะบอกต่อไปด้วยว่า ชยันเรียนแล้ว ตั้งใจเรียนแล้ว เพื่อจะเป็นเจ้าคนนายคน แต่การที่ได้เป็นเจ้าคนนายคนนั้นต้องได้มาด้วยความถูกต้อง และชอบธรรม ถ้าท่านเคยพูดกับลูกในประโยคนี้นะ ขอให้ไปเติม สิ่งที่จะได้ต้องได้มาด้วยความถูกต้องและชอบธรรม ไม่ใช่ว่ามีกลวิธีอย่างอื่น ซิกแซกอย่างไรที่จะให้ได้เป็นเจ้าคนนายคน หรือได้ตำแหน่ง หรือได้อะไรก็ตาม คือเวลาสอนลูก สอนให้ตลอดด้วย มีอยู่คำหนึ่งที่ท่านชอบพูดคำนี้มากเวลาท่านมาบรรยาย นั่นคือเรื่องของความถูกต้องและชอบธรรม ท่านโยงมาจากภาษาอังกฤษว่า integrity integrity หมายถึงว่าทุกครั้งไม่ว่าท่านจะอยู่ที่ไหน แม้กระทั่งนั่งอยู่ที่นี้ หรือไปที่ทำงาน หรือไปที่บ้าน หรือไปบนถนน ท่านจะยึดถือความถูกต้องและชอบธรรมอยู่ตลอดเวลา เหมือนกับเป็นคติประจำใจ อะไรที่ถูกต้อง และชอบธรรมนั้นท่านประพฤติปฏิบัติตามนั้น ดิฉันคิดว่าทุกท่านที่มาในที่นี้มีความดีอยู่ในตัวทุกคนเลย แต่จะดึงออกมาในจุดไหนที่ชี้ให้เห็นว่าสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สุดยอดที่จะคุ้มครองตัวท่านเองให้รอดปลอดภัยในการประพฤติปฏิบัติตน ในการสอนลูก ในการประพฤติ ในฐานะภรรยาสามี ความถูกต้องและชอบธรรมเป็นสิ่งที่สูงสุด

นายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

เรื่องจิตสำนึกสาธารณะในหลายประเทศ เขานึกถึงส่วนรวมก่อน และมานึกถึงส่วนตัวสุดท้าย ขณะนี้อาจารย์โรงเรียนนครปฐมหลายโรงเรียนเขากำลังตกลงว่าเวลาสอบเข้ามหาวิทยาลัย ที่ผ่านมามันก็วัดความรู้ ความสามารถ ทักษะทางวิชาการ ความดีไม่รู้จะวัดอย่างไร โรงเรียนนครปฐมจึงไปตกลงกับมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน บอกต่อไปนี่เราจะให้คะแนนความดีนักเรียน โดยใช้ portfolio ของนักเรียน บันทึก ให้กติกากว่าถ้าไปทำดีกับใคร ใกล้ตัวที่สุด คะแนนน้อย ทำให้แก่พี่น้องพ่อแม่ ได้ 1 ห้างไปเรื่อยคะแนนจะสูง ทำให้ใครไม่รู้จักเลยได้ 5 คะแนน 10 คะแนน มาบันทึกจริง ๆ แล้วเขาเอาคะแนนตรงนี้ ให้นักเรียนมีสิทธิเลือกเรียนในทุกคณะในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน เลือกได้เลย ขณะนี้เป็นปีที่ 3 แล้ว แล้วเขาก็ติดตามผลการเรียน นักเรียนเหล่านี้เมื่อมาเป็นนิสิต ก็เรียนหนังสือได้ดี แล้วก็ยังดำรงพฤติกรรมอย่างนี้อยู่ แล้วไม่ได้ทำเปล่า ยังไปชวนเพื่อนที่อื่นๆไปช่วยทำด้วย

หลายประเทศในยุโรป หรือประเทศที่เจริญแล้วเขานึกถึงส่วนรวมก่อน แล้วส่วนตัวเขาได้เอง ท่านไปดูหลายหมู่บ้าน หลายเมือง เขาไม่มีรั้ว เขาไม่มีอะไรเลย เขาเลี้ยงหมาไว้เป็นเพื่อน เอาไว้น่ารัก สังคมเขาใครแปลกปลอมมาทุกคนรู้หมด แล้วเขาจะสื่อความกัน ไม่มีใครอยากได้ของใคร ของเราเมื่อท่านปลูกบ้าน ท่านต้องสร้างคูกข้างตัวเอง ท่านต้องสร้างเหล็กดัด ท่านต้องสร้างรั้วรอบขอบชิด ต้องไปเอาரிอดไวเลอร์บางที่มากัดเราเสียด้วย ไม่ได้กัดขโมย ท่านต้องติดสัญญาณเตือนภัย เพราะถ้าไม่นึกถึง

ส่วนรวม ทุกคนก็มัวแต่ป้องกันส่วนตัว มีใครแปลกปลอมมา ใครมาชนของบ้านข้างๆ ก็ชนของไป ไม่ใช่บ้านข้าพเจ้า ช่างหัวมัน สมน้ำหน้ามัน อยากเปิดวิญญูเสียงดังรบกวนเราก็ให้ชนไปหมด ถ้าคนนี่ก็อย่างนี้ ก็สร้างแต่ปัญหา ลูกหลานท่านทั้งหลายเวลาจะกลับบ้าน ถ้ากลับมาถึงบ้านก็รอดตายไปวันหนึ่ง รุ่งเช้าก็ไปผจญภัยใหม่จะกลับหรือเปล่านั้น จะไปถูกใครจุดไว้ข้างทาง เพราะสังคมมันไม่ดี เพราะฉะนั้นถ้าช่วยกันคนละมือคนละไม้ ให้สังคมส่วนรวมดี เราจะได้อนิสงค์ตรงนั้นด้วย นี่เป็นสิ่งที่ถ้าทุกคนไม่ตระหนักมาตั้งแต่ไหนแต่ไร ก็จะคิดอย่างนี้

เหมือนที่ท่านที่ปรึกษาว่า ดอกไม้สวย ข้าพเจ้าเอาไปดูที่บ้านคนเดียว ของเขาใครก็ดูได้ เราอยากดูก็เดินมาดู คนอื่นก็ดู เราก็ดู นี่เอาไปดูบ้านของเราคนเดียวเลย กลับไปไว้ที่บ้านคนเดียว เต็ดไปเลย เป็นความคิดนึกถึงตัวเอง ผมคิดว่าสำคัญมาก ถ้าสิ่งเหล่านี้เป็นพื้นฐานของคุณธรรม จริยธรรม จะทำให้สิ่งที่ไม่ดีหายไป ผมยืนยันว่าไม่มีหมดไปจากโลกนี้ แต่จะเหลือน้อย ใครไปดูประเทศที่ไปรุ่งไสมาก ๆ เขามีคุก แต่คนเข้าคุกเขาน้อยมาก ๆ ปริมาณเขาไม่มีเลยคอร์รัปชัน ประเทศกลุ่มสแกนดิเนเวีย สิงคโปร์ก็มี แต่ปีหนึ่งมี 2 ราย นิดเดียว ของเราเยอะแยะไปหมด ก็อยู่ที่ตรงนี้แหละ เป็นเรื่องที่ไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่ง ผู้ตรวจการแผ่นดิน รัฐบาล ภาครัฐ ทุกภาคส่วนของบ้านเมือง นับตั้งแต่สังคมเล็กที่สุดคือครอบครัว ต้องปมเพาะ ต้องปลูกฝัง ปลูกต่อมาคือสถานศึกษา ต่อมาคือสังคม ต่อมาคือที่ทำงาน ไปที่ไหนเจออย่างนี้ ก็ถูกปมเพาะ ถูกปลูกฝัง ถ้ามาพูดกับเขาทุกวัน แต่พฤติกรรมที่เขาเห็นไม่ตรงกับพูด ไม่มีทาง ท่านบอกว่า สุรยาเสพติดไม่ดี ของมีนเมาไม่ดี อย่าเอาแบบพ่อ พ่อก็ดูตบหูรี พ่อกินเหล้า ลูกจะเชื่อไหมนี้ ก็ไม่เชื่อคือต้องทำด้วยกติกาทิ้งหมดบังคับเราทุกคน ถ้าอยากให้ลูกน้องพูดเพราะ เราก็ต้องพูดเพราะ ผมอยากมาเข้า ทั้งๆที่ผู้ตรวจการแผ่นดินไม่มา อยู่บ้านเฉยๆก็ได้ ตามอธยาตัย ผมก็ไปถึงที่ทำงานก่อน 8 โมงทุกวัน เพื่อเป็นแบบอย่างเขาด้วย แปลว่าผู้นำหน่วยงานต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง จึงจะสัมฤทธิ์ผล ไปให้เขาทำ แต่ตัวเองบอกไม่สนใจ ไม่ให้คนมาสาย





แต่เรามาสายทุกวัน บอกผมเป็นหัวหน้านะ ไม่เป็นไร แต่คุณเป็นลูกน้องต้องไม่มาสาย
อย่างนี้ไม่มีวันที่เขาจะซาบซึ้งและปฏิบัติตาม เราต้องทำด้วย ถ้าเราช่วยกัน จะเกิดได้
ไม่ช้าก็เร็ว มิฉะนั้นก็เป็นเพียงทฤษฎี ทะลุหมด อ่านได้หมด อย่างนี้อ่านได้หมด ปัญหา
คือได้ทำหรือยัง ได้ทำมากน้อยแค่ไหน ต้องทำเรื่อยๆ ทำตลอดเวลา

แนวขนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. :

เพื่อที่จะทำให้ท่านได้เห็นว่าการรัฐธรรมนุญแล้วเชื่อมโยงมา พระราชบัญญัติระเบียบ
ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ใน มาตรา 79 กำหนดว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด
ไม่ปฏิบัติตามจรรยาข้าราชการ ให้ผู้บังคับบัญชาตักเตือน หรือนำไปประกอบการแต่งตั้ง
เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือสั่งให้ข้าราชการผู้นั้นได้รับการพัฒนา คือในจรรยาบรรณนั้น
มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลการประพฤติปฏิบัติของท่านด้วย นอกจากนี้ยังมีการให้ทำบันทึก
ความดี ซึ่งเป็นประโยชน์ของท่านเองในการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน
ไม่ว่าจะเป็น 6 เดือนแรก หรือ 6 เดือนหลัง ถ้าท่านมีการบันทึกความดีแล้ว ซึ่งเป็น
ความดีที่ไม่ใช่เป็นการทำงานประจำวันธรรมดา แต่เป็นเหตุการณ์พิเศษ(critical incident)
เวลาพิจารณาความดีความชอบ เขาก็จะนำสมุดพกความดีของท่านมาประกอบด้วย
บางหน่วยงานเขาก็นำสมุดพกความดีเข้าไปอยู่ในแบบประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย
นอกจากนี้ในมาตรา 74 กำหนดว่าถ้าในกรณีที่ท่านประพฤติปฏิบัติตามจรรยา แล้วก็มี
ผลงานดีก็มีการให้ความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องตำแหน่ง หรือในเรื่องการแสดง
ความชื่นชมโดยผู้บังคับบัญชา ก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดมีกำลังใจในการทำงานได้

เหมือนกัน นั่นก็เป็นส่วนของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนที่เกี่ยวข้อง แล้วสำนักงาน ก.พ. ในฐานะ ก.พ. เป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคล ก็จะดูแลในเรื่องนี้ ฉะนั้นหน่วยงานก็จะมีการจัดทำจรรยาข้าราชการของส่วนราชการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับมาตรฐานและความประพฤติของท่าน อย่างน้อยมี 5 ข้อ และส่วนราชการของท่าน อาจจะไปพิจารณาดูอีกทีหนึ่งว่า ใน 5 ประการนั้นมีอะไรเพิ่มเติมหรือไม่ที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติในการทำงาน แล้วมีค่านิยมหลักร่วมกันอย่างไร นอกจากนั้นกรอบของจรรยาบรรณนั้นคงจะต้องเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย และองค์กรมีกรอบของจรรยาบรรณนี้ขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นเกียรติภูมิขององค์กร หรือคนที่ทำงานนั้นอย่างไร และนอกจากนั้นก็ยังมีแนวทางปฏิบัติ ถ้าทำแล้วจะเกิดผลอะไร หรือถ้าไม่ทำแล้วจะเกิดผลอะไร

นายปรโภคย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

คือตรงกัน ที่จริงก็มาจากหลักคิดเดียวกัน คือ อะไรที่ดีงาม แต่ในฐานะที่เราดูแลเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกประเภท ก็คิดว่าเราอยากจะขอให้แต่ละกลุ่มข้าราชการ พลเรือน ครู ทหาร ตำรวจ รัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยมีที่เขาเรียกว่าค่านิยมหลัก ซึ่งเป็นพฤติกรรมส่วนตัว ค่านิยมทางวิชาชีพ ที่ผมยกตัวอย่างไปแล้วว่า ผมเป็นหมอกระทรวงสาธารณสุข ในความเป็นข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข ผมต้องมีจริยธรรมของข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข แต่เผอิญผมเป็นหมอ ผมต้องมีอีกค่านิยมของความเป็นหมออยู่ด้วย อย่างนี้เป็นต้น สมมุติว่านายทหารก็ได้ อยู่ในกรมพระธรรมนูญ ในความเป็นทหารเฉย ผมต้องมีค่านิยมหลักของข้าราชการทหารของกระทรวงกลาโหม แต่ความที่เป็นกรมพระธรรมนูญที่ใช้อาชีพกฎหมาย ก็จะมีค่านิยมทางเรื่องอาชีพกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง เราแบ่งค่านิยมหลัก เป็น 4 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่ง ก็คือเรื่องส่วนตัว พฤติกรรมส่วนตัว มีจิตสำนึก เหมือนกัน กลุ่มที่ 2 วิชาชีพ กลุ่มที่ 3 ประชาชน กลุ่มที่ 4 เป็นเจ้าหน้าที่ให้บริการประชาชน ให้ความสะดวก มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ข้าราชการผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองต้องเลิกคิดเรื่องมีอำนาจ ตราบใดที่มีอำนาจก็ทำให้เกิดความเหิมเกริม มีภาษาอังกฤษคำหนึ่ง อาจารย์ติน ปรัชญพฤกษ์ บอกว่าแปลกันผิดบ่อยๆก็คือคำว่า accountability มันแปลว่าความกล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่เราทำ หรือเราเกี่ยวข้องในยุโรป อเมริกา และประเทศที่เจริญแล้ว เขามีมากเลย ตัวอย่างเช่น บริหารราชการไปรถไฟตกราง รัฐมนตรีเจ้ากระทรวงไม่รู้เรื่องเลย แต่เขาลาออก เขาบอกแม่ไม่เกี่ยวข้องกับเขา แต่เป็นหน่วยงานที่เขารับผิดชอบ ไม่ว่ามันเกิดความเสียหายแก่ประชาชนเขาต้องออก นี่คือ accountability ซึ่งของเราไม่ค่อยมี ของเรามีน้อยมาก เพราะของเราถือว่าอาสาทำงาน เพราะฉะนั้นตรงนี้ทำอย่างไร เมื่อเราอาสาทำงานแล้ว เราทำงานไม่เป็นอย่างที่คาดหวังของประชาชน แม้เราจะไม่ได้บกพร่องนะ

ถ้าส่วนราชการใด ยังไม่ได้ทำประมวลจริยธรรม และยังตั้งทำไม่ถูก จะจัดอบรม



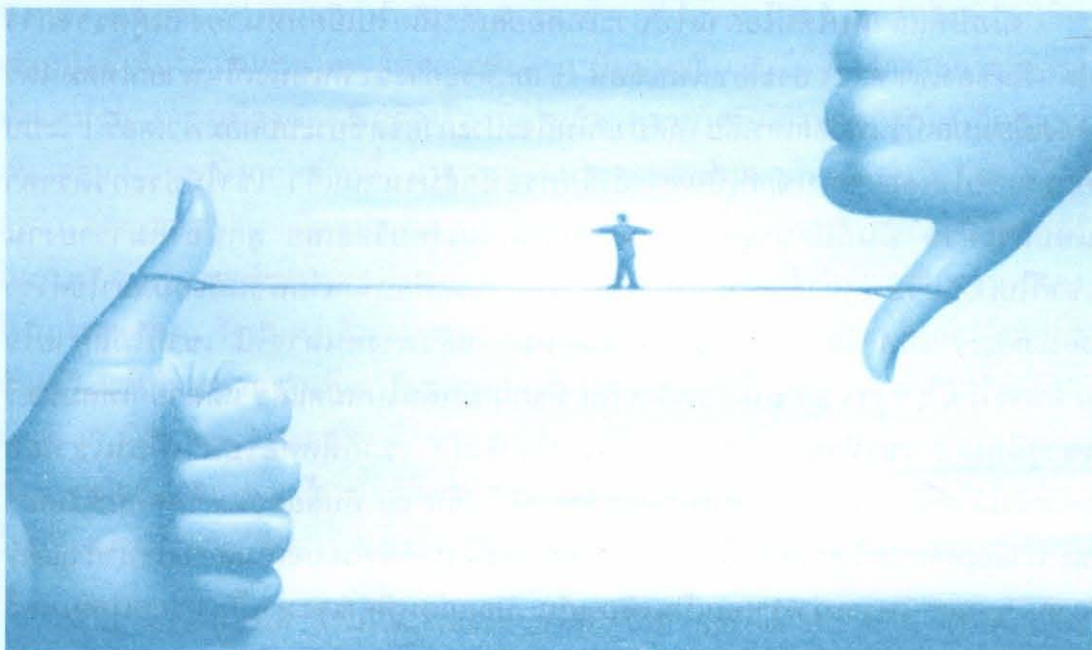
ให้ เราจะมีหลักสูตร เช่น 3 วัน 7 วัน หลังจากนั้นแล้วจะติดต่อกับองค์กรกลางบริหารงานบุคคลต่างๆ ให้มอบให้เจ้าหน้าที่คนหนึ่งในทุกหน่วย ในจังหวัด ในกรม ในกระทรวง ให้มีเจ้าหน้าที่ทางด้านจริยธรรม เรียกว่า ethic officer ไม่ต้องตั้งอัตราใหม่ อาจจะมอบให้ใครสักคนหนึ่งเอาไว้คอยดู ไว้คอยเชื่อมโยงกับหน่วยงานกลาง เชื่อมโยงกับผู้ตรวจการแผ่นดิน เอาไว้ประสานงานกัน เชื่อมโยงกัน ถ้าจำเป็น ผู้ตรวจการแผ่นดินก็สามารถบอกกับรัฐบาลได้ว่า ถ้าจะให้ผู้ตรวจการแผ่นดินทำหน้าที่นี้ได้สมบูรณ์ ขอให้มีความเต็มใจ ให้องค์กรกลางตั้งตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทางด้านนี้เลย เป็น CEO ทางด้านจริยธรรมได้เลย คุณยังมี CEO ได้ มี Chief officer ทางด้านเงินได้ ก็ต้องมี CEO ทางด้านจริยธรรม

เมื่อปีที่แล้วผมได้มีโอกาสไปประเทศออสเตรเลียไปเยี่ยมหน่วยงานผู้ตรวจการแผ่นดินของเขา คำว่า ประโยชน์ทับซ้อน เขายกตัวอย่างว่า คนหนึ่งเป็นนายกเทศมนตรีของเมืองเมลเบิร์นที่ออสเตรเลีย เทศบาลนั้นก็ประกาศจัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์ 1 ระบบ ก็ออกเว็บไปเลย ของเขาก็เป็นทางอิเล็กทรอนิกส์มานานแล้ว เขาไม่ประกวดราคาแบบกระดาษ มันก็มีคนเสนอราคาเข้ามาในเว็บเรียบร้อยเลย ลูกน้องก็มารายงานเขาก็ไปเจอ บริษัทหนึ่งชื่อเจ้าของบริษัทที่เสนอ เป็นเพื่อนนักเรียนชั้นมัธยม เขาใช้คำว่า secondary เมื่อ 20 กว่าปีก่อน เรียนกันมา แล้วต่างคนต่างไป เขาก็ไม่สบายใจเกือบจะไม่มีใครรู้ว่า 2 คนนี้เรียนด้วยกัน มัธยม มันลืมไปหมดแล้ว แต่นายกเทศมนตรีเขารู้สึกเลย เขาทำอย่างไร ทางนั้นเล่าให้ฟังว่า เขาก็ติดต่อไปหาเพื่อนเขาเลย บอกจำได้ไหม บอกได้ซิ อ้ายนั่นก็บอกอ้าวกำลังไปยื่น bit กับลืออยู่นะ ในคอมพิวเตอร์นะ นายกเทศมนตรีเลยบอกเพื่อนนี้โทรมาคุยเรื่องนี้ บอกทำไม บอกไม่สบายใจมาก guilty มาก ๆ เลย เพราะว่าเราเคยเป็นเพื่อนกัน บอกก่อนที่คุณจะมาเป็นนายกเทศมนตรี

อ้าวหากินเสนอกอมพิวเทอร์มาตั้งเป็น 20 ปีแล้ว เรื่องอะไรจะไม่ให้เสนอ บอกขอเถอะ งานนี้ ขออย่าเสนอได้ไหม ถ้าเสนอเขาลำบากใจที่จะต้องมามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ แม้จะไม่เกี่ยวกัน ถ้าเขายืนยันเสนอ เพื่อนที่เป็นนายกเทศมนตรีต้องลาออกจากตำแหน่ง จนที่สุดเพื่อนเห็นใจถอนออกไป นี่ถึงจะพิจารณาตัดสินใจ เขามีสำนึกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม ยาวถึงขนาดนั้น เพื่อนมัธยม เขาไม่เอาเลย แล้วไม่มีใครรู้ เขายกขึ้นมาเอง เขาพูดขึ้นมาเองเลย ของเรามีคนหาหลักฐานมายังไม่สนใจเลย ยังบอกไม่เกี่ยวกัน ผมถึงบอกว่าเขามีพื้นฐานมาตั้งแต่เด็กว่า วิธีคิดของเขา คำว่า conflict of interest หรือประโยชน์ทับซ้อนเขายาวไกล เพื่อให้ใครก็ตามถ้าได้รู้จะได้สบายใจว่า ไม่มีอะไรมาแผ้วพาน แม้ไม่มีใครมาบอก เขารู้เองเขาก็หยิบมาบอกเอง ผู้ตรวจการแผ่นดินที่เมลเบิร์นเขาชื่นชมกรณีนี้มาก แล้วก็นำมาเป็นตัวอย่างในการมาเล่าให้เราฟังด้วย

นางขมขนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาบรรษัการ สำนักงาน ก.พ. :

ข้อมูลทั้งหลายที่ท่านได้ฟังก็เป็นภาพใหญ่ๆเกี่ยวกับเรื่องการดำเนินการในการประมวลจริยธรรม ซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ทางข้าราชการพลเรือนก็เตรียมอย่างที่ท่านพูดถึงว่า ตัวแทนของข้าราชการในส่วนราชการทั้งหลายที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับเรื่องการส่งเสริมจริยธรรม ถ้าท่านจะมาจากในหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ท่านจะทราบว่าเรามีศูนย์ราชการใสสะอาด แล้วขณะเดียวกันสำนักงาน ก.พ. ก็ได้มอบให้ระดับผู้บริหาร ระดับรองอธิบดี หรือรองเลขาธิการ รองหัวหน้าส่วนราชการเป็นหัวหน้าทางด้านจริยธรรม หรือที่ท่านใช้คำว่า ethic officer หรือ chief ethic officer ทำหน้าที่นี้อยู่ หลังจากนั้น ก็จะมีการนำผู้ที่อยู่ในศูนย์ประสานราชการใสสะอาดมาร่วมมือกัน เพื่อที่จะถ่ายทอดและเผยแพร่ในเรื่องเกี่ยวกับจริยธรรม คุณธรรมให้กับส่วนราชการต่างๆ รวมทั้งในเรื่องของการ



จัดทำจรรยาของข้าราชการด้วย แล้วท่านอาจจะต้องนำเรื่องนี้มาปรับให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ผู้ตรวจการแผ่นดินได้กล่าวไปให้ท่านทราบแล้ว

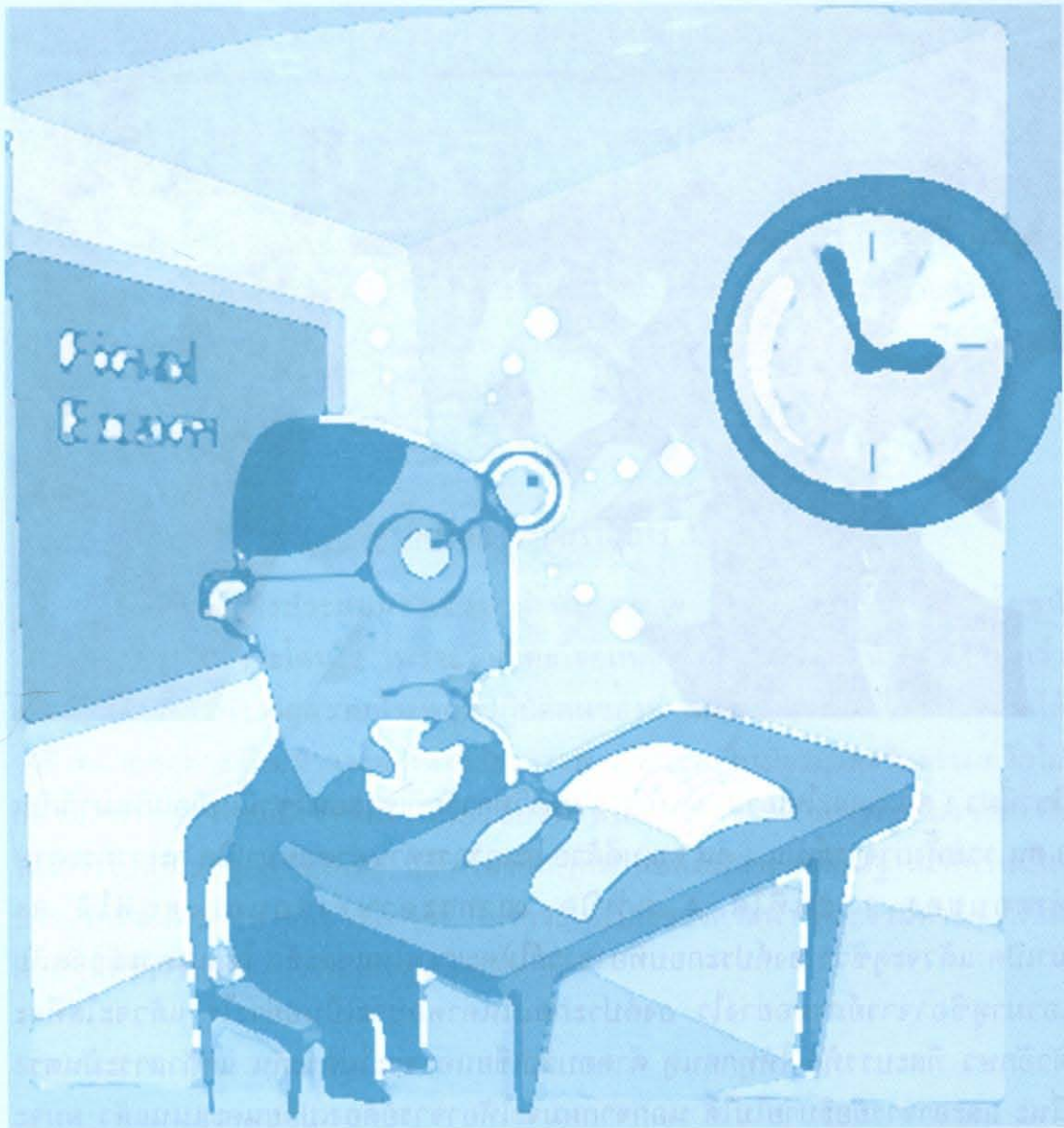
นายปรโหมภย์ โขติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

ศูนย์ราชการใสสะอาด แต่คนไม่ใสสะอาด ไม่มีทาง คนจะเป็นตัวสะท้อนวัฒนธรรมองค์กรทั้งหมด ที่เราพูดว่าวัฒนธรรมองค์กรที่ดี มันเกิดจากพฤติกรรมของคน มันก็เป็นเรื่องยาก มันเกี่ยวกับหลักศีลธรรม หลักความโลภ หลักความอยากได้ใคร่ดีทั้งนั้นเลย ทุกคนไม่ว่าใครอยากหมด เพียงแต่เราจะกำกับควบคุมความอยากของกิเลส ตัณหา ให้อยู่ในขอบเขตที่คนที่เกี่ยวข้องกับเราเราปรับได้ว่ามันเท่านี้ก็จบ คือหลักทางพระ มิฉะนั้นมันไม่มีวันจะไปได้ เราคิดว่าอย่างที่ผมบอกแค่นี้พอแล้ว ตั้งสติเลย ถ้าท่านรับราชการอย่างเดียวตั้งแต่เริ่ม ไม่มีมรดก เป็นลูกชานา เป็นเด็กวัดมาก่อน ก็มีเงินเดือนกิน กัดฟัน ถ้ามีครอบครัวแล้วมีภรรยา ก็ช่วยกัน อาจจะผ่อนบ้านได้ พอมีปัญญาผ่อนรถได้ เกษียณแล้วก็มีบ้านอุปถัมภ์ ทานก็พออยู่พอกิน ท่านจะบอกว่าต้องไปซื้อมีคฤหาสน์ มีเงินเป็นหลายสิบล้าน ร้อยล้าน จะไปกินดี มันเป็นไปได้ในสภาพที่เป็นความจริง ถ้าจะอยากร่ำรวย ท่านต้องไปทำธุรกิจอย่างอื่น รับราชการไม่มีทางที่จะไปร่ำรวยได้ เพราะฉะนั้นมันก็ต้องกำกับควบคุมความพอของเราไว้ว่ามันแค่นี้เอง ต้องบอกกับลูก จะจัดการผ่อนรถได้ก็แค่นี้ จะซื้อรถหลายสิบล้านไม่ได้ครับ บางคนเป็นเด็กวัดมาด้วยกัน เป็นลูกชานามาด้วยกัน อยู่ ๆ เป็นผู้กำกับ ผู้บังคับการ ไปสร้างบ้าน 10 ล้านแล้ว ส่งลูกไปเมืองนอกแล้ว ทุก summer ลูกไปเมืองนอกได้หมดเลย ผู้กำกับอีกคนหนึ่ง ผู้บังคับการคนหนึ่ง ยังไปช่วยเมียขายน้ำเต้าหอยตอนเย็น ๆ จริง ๆ เงินเดือนตำรวจมันก็แค่นั้น มันแสดงให้เห็นเลยว่าอันนี้เป็นค่านิยมว่ามันต้องไม่ได้ ผมยังไม่เคยชอบใจเลย ว่า ทำไมเป็นนายทหารนับขวด นายตำรวจนับแบงก์ แปลว่านายทหารนี้ สามี่ท่านกินเหล้าเยอะหรือไง พอเป็นตำรวจนับแบงก์เพราะมีเงินได้พิเศษ เพราะฉะนั้นถ้ากินเงินเดือนอย่างนี้ก็รู้ว่าจะไปได้แค่นี้ เพราะฉะนั้นผมถึงคิดว่า สำนักตรงนี้ถ้ารู้จัก บอกลูกหลานเลย หลานสาวผมได้ทุน ก.พ. ผมบอกเดี่ยวใช้ทุนเสร็จแล้ว เขาบอกเขาเคยอยู่ปูนซิเมนต์ ก่อนจะไปเรียนปริญญาโท เงินเดือนเกือบ 40,000 ไปเรียนปริญญาโท ได้ไม่ถึง 10,000 เขาบอกแค่นี้ บอกราชการแค่นี้ เป็นระบบน้ำหยด หยดไปจนแคระแกร็นจนถึงเกษียณ ก็ยังหยดต่อ เพราะบ้านญาติก็แค่นั้น เขาไปเรียน 2 ปี ไปใช้ทุน 4 ปี แล้วยื่นใบลาออก ครบแล้วนี่ ไปอยู่บริษัท ไปทำธุรกิจ ไปอะไรก็แล้วแต่ แต่ตอนนั้นต้องทำได้แค่นี้ ราชการไม่มีหนทางเป็นอย่างอื่น นอกจากจะมีงานหลังจากราชการแล้วไปเขียนหนังสือขาย เขียนตำราขาย ไม่ว่ากัน แต่ราชการไม่ได้ ผู้ใหญ่ต้องกำกับเขาไว้ เพราะฉะนั้นผมถึงบอกว่า ต้องกำกับความอยาก กำกับความต้องการว่ามันมีแค่นี้เอง ผมยังยืนยันเรื่องจริยธรรม คนจะลงโทษคือพวกเรา คือสังคม อธิปไตยคนไหน

ปลัดคนไหน รัฐมนตรีคนไหนที่เราเห็นว่าไม่ดี ท่านอย่าไปร่วมสังฆกรรมสิ ก็ทำงาน
สั่งมาก็ทำ วันเกิดก็ไม่ไป เรื่องจริงนะครับ ผู้บังคับบัญชาบางคนก็ประพฤติตัวไม่ดี
พอเกษียณ ลูกน้องไม่เคยมาเยี่ยมมาหา เจอไม่ทักทาย เจอหลบหน้าเลย หมดหัวไขนแล้ว
สังคมต้อง sanction ต้องโลกะวิซชะ คุณแต่งงานลูกเรือของคุณ ไอ้โหจะแต่งงาน
ลูกที่ปิดถนน ต้องไปให้อริบตีเห็นหน้า ต้องให้รัฐมนตรีเห็นหน้า ไปเพื่อให้
เห็นหน้า เพราะเขาจะได้จำเราได้ จะได้ให้ประโยชน์เรา ที่จริงมันผิดแล้ว ระบบที่บอก
นี่มันต้องเอาผลสำเร็จของงาน พวกเราต่างหากที่ต้องมีบรรทัดฐานของจริยธรรม
เพราะฉะนั้นพวกเราต้องช่วยกัน ณ วันนี้ท่านทั้งหลายเกือบ 800 คน ผมงกับท่าน
เป็นเครือข่ายกันแล้วนะ มีอะไรท่านคับแค้นใจไม่ได้อะไร ด้านจริยธรรม คับแค้นใจ
ผู้บังคับบัญชา มาบอกได้แล้ว ถ้ามันเข้าเกณฑ์เราจะไปเป็นธุระให้ เพราะเราเป็นองค์กร
ตามรัฐธรรมนูญ

ผมยกตัวอย่าง อาจารย์มหาวิทยาลัย ต้องมหาวิทยาลัยของรัฐนะ
ถ้าเอกชนเรายังไม่ได้ นักศึกษาคนหนึ่ง ผู้หญิงเขามาร้อง ว่าเขาได้ B+ เขาควรจะได้ A
แต่คิดว่าอาจารย์แกล้ง บอกทำไมแกล้งละ เขาก็เอา transcript ให้ดูเลย ตั้งแต่เรียนปี 1
จนถึงสุดท้ายได้ A มาทุกวิชา แล้วถ้าวิชานี้ได้ A อีก เขาจะได้เกียรตินิยมอันดับ 1
เหรียญทองตลอดหลักสูตร เขาคิดว่าอาจารย์ให้ B+ ไม่เป็นธรรมต่อเขา แล้วในวิชานี้
ที่ได้ A มีอยู่ 2 คน เขาได้ B+ 2 คนวิชานี้ที่ได้ A เขาถ่าย transcript ให้ดู ได้ B บ้าง
ได้ C บ้าง กระจัดกระจายเรื่อย แต่วิชานี้ได้ A อยู่ 2 คน แล้วเขาบอกว่าที่เขาคิดว่า
เขาได้ B+ มีข้อหนึ่ง ข้อสอบก็จะเป็นปรนัยที่ขีดถูกผิดส่วนหนึ่ง แบบนั้นง่าย





แต่ข้อที่เขาคิดว่าเขาถูกเบียดเบียนคะแนน ก็คือข้อที่เป็นอัตนัย เป็นคำถาม แล้วให้เขาอธิบายความ เขาคิดว่าตรงนี้เป็นส่วนที่อาจารย์น่าจะหักคะแนนเขาแล้ว เขาแม่นยำขนาดนั้น เราก็ฟังไว้ ก็ถามไปที่อธิการ รองอธิการวิชาการ คณบดีที่อยู่ขณะนั้น บอกปราโมทย์ คุณก็รู้ อาจารย์เขามีอิสระเสรีภาพ วิชาของเขา เขาตรวจแล้ว เขายืนยันว่าเขาให้ถูก อย่ามายุ่งเลย ไม่ได้หรอก เราฟังก็ถูกส่วนหนึ่ง แต่เด็กเขามั่นใจบอกอย่างนั้น OK นะ ผมขอใช้อำนาจหน้าที่ตามรัฐธรรมนูญ ผู้ตรวจการแผ่นดิน ผมก็พูดกับอาจารย์ โทรหาอาจารย์ก่อน อาจารย์ ก พูดว่าท่านผู้ตรวจการแผ่นดินอย่ามายุ่งเลย ดิฉันชี้แจงไปหลายทีแล้ว เด็กคนนี้อย่างมาก ดิฉันยืนยันไม่เปลี่ยนแปลง ผมบอกอาจารย์ไม่เป็นไร อาจารย์ทำก็ยืนยัน ผมไม่ได้ติดใจนะ เพราะอาจารย์ก็มีดุลยพินิจในเรื่องนี้ แต่ถ้าอาจารย์ยืนยันผมต้องทำอย่างนั้นนะ ผมจะเชิญคณบดีของอาจารย์มาเป็นสักขีพยาน ผมจะเชิญอธิการและรองอธิการของอาจารย์มาเป็นสักขีพยาน เชิญตัวอาจารย์ อาจารย์ไปเลือกเพื่อนอาจารย์ เลือกเพื่อนร่วมวิชาที่สอน



วิชานี้มา 1 คน ผมจะไปเอาอาจารย์อีก 2 มหาวิทยาลัยที่เขาสอนวิชานี้เหมือนกันมาก็เป็น 3 คน รวมทั้งอาจารย์เป็น 4 คน คนบดีด้วย จะเอากระดาษคำตอบมาเปิด จะเอากระดาษคำตอบของ 2 คนที่ได้ A มาเปิด เอากระดาษคำตอบของหนูที่ได้ B+ มาเปิด แล้วจะดูซิว่า องค์ประกอบที่อาจารย์ให้คะแนนในแต่ละข้อ โดยเฉพาะข้ออัตนัย เอามาดูซิอาจารย์ถามอย่างไร องค์ประกอบในคำตอบจะเป็นอย่างไร แล้วจะไล่ทีละตัวอักษร ทีละบรรทัด ให้ทุกคนดู คำตอบข้อเขียนอาจจะไม่ตรงกัน แต่ถ้าสาระมันตรงนี่นะ และอาจารย์อธิบายไม่ได้ นอกจากผมจะให้อาจารย์ต้องเปลี่ยนคะแนนแล้ว ผมจะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาเขาลงโทษอาจารย์ด้วย ในฐานะที่ไม่เป็นธรรม อีก 2 วัน อาจารย์ ก. ไทรมมา ท่านปราโมทย์ ดิฉันชี้แจงจรรยาบรรณ ดิฉันแก้ให้แล้ว จะได้จบๆไปที่เด็กคนนี้อย่างมาก เด็กได้ A พ่อแม่พี่น้องเขายกขบวนมาที่ตึก EXIM เราเลยมายืนยัน บอกไม่ใช่ เด็กเขาทำดีแล้ว เราเพียงแค่เป็นปากเสียงไปบอก แล้ววิธีการบอกของเราคือว่า แม้อาจารย์จะเป็นเจ้าของวิชา มีดุลยพินิจ แต่คนอื่นที่เขามีความรู้เขาก็ดูได้ด้วยสิ ก็วิชานี้เขาก็คนเก่งหลายคน เอาต่างมหาวิทยาลัยมานั่งไล่กันเลย ถ้าตอบไม่ได้ ผมเล่นงานนะ ถ้าตอบได้ จบ นี่คือการโปร่งใส เป็นธรรม นี่คือการใช้ดุลยพินิจที่อธิบายด้วยเหตุผล คนจะได้ไม่รู้สึกว่ามีอำนาจเพียงคนเดียวนะที่คิดได้ เอาคนอื่นที่รู้ด้วยกันมานั่งคิด แล้วหลายคนว่าไม่ตรงกันแปลว่าคุณเบี่ยง เห็นไหมครับ นี่ก็อย่างนี้ มันจะทำให้ข้าราชการทุกคน มีสำนึกว่า ทำไม่ได้นะ เพราะหลักฐานมีหมดเลย คุณสั่งไปได้อย่างไร นี่น้ำหนักพยานเป็นอย่างนี้หมดเลย แล้วคุณเป็นอย่างนี้ ได้อย่างไร มีที่ไหนตอบไม่ได้ เพราะฉะนั้นนี่คือการที่เราจะเข้าไปแทรกแซง ให้เขาจำนนตัวของเขาเอง

เพราะฉะนั้นคำว่าโปร่งใสเป็นธรรมและอธิบายได้ ต้องอธิบายด้วยเหตุผล ไม่ใช่ว่าเหมาะสม ถ้ามว่าความเหมาะสมมันคืออะไร เหมาะสมไปตามใจเรา ต่อไปนี้ความเหมาะสมต้องไปหะยั้งทั้ง เข้าใจไหมครับ เหมาะสมไม่ได้แล้ว แต่จะเหมาะสมด้วยเหตุอย่างนี้มาสิ คุณจงมาอธิบายผม เช่น มีปัญหาอย่างนี้ มีหลักฐานมา ไม่ใช่หนึ่งนิกเอาเอง ถ้าปัญหาเรื่องจริยธรรม เตียวใครมาร้องผู้ตรวจการแผ่นดินก็ไปได้นะ ถ้าใช้ความเหมาะสมเราไม่ฟังแล้ว อย่างนั้นทุกอย่างก็เหมาะสมหมดสิ ไปเขียนกฎหมายเลย ย้ายตามความเหมาะสม มันไม่ได้ เหมาะสมคืออำเภอใจ เราจะไมยอมให้อำเภอใจเกิดขึ้น ต้องมีคำอธิบายขอเรียนย้า

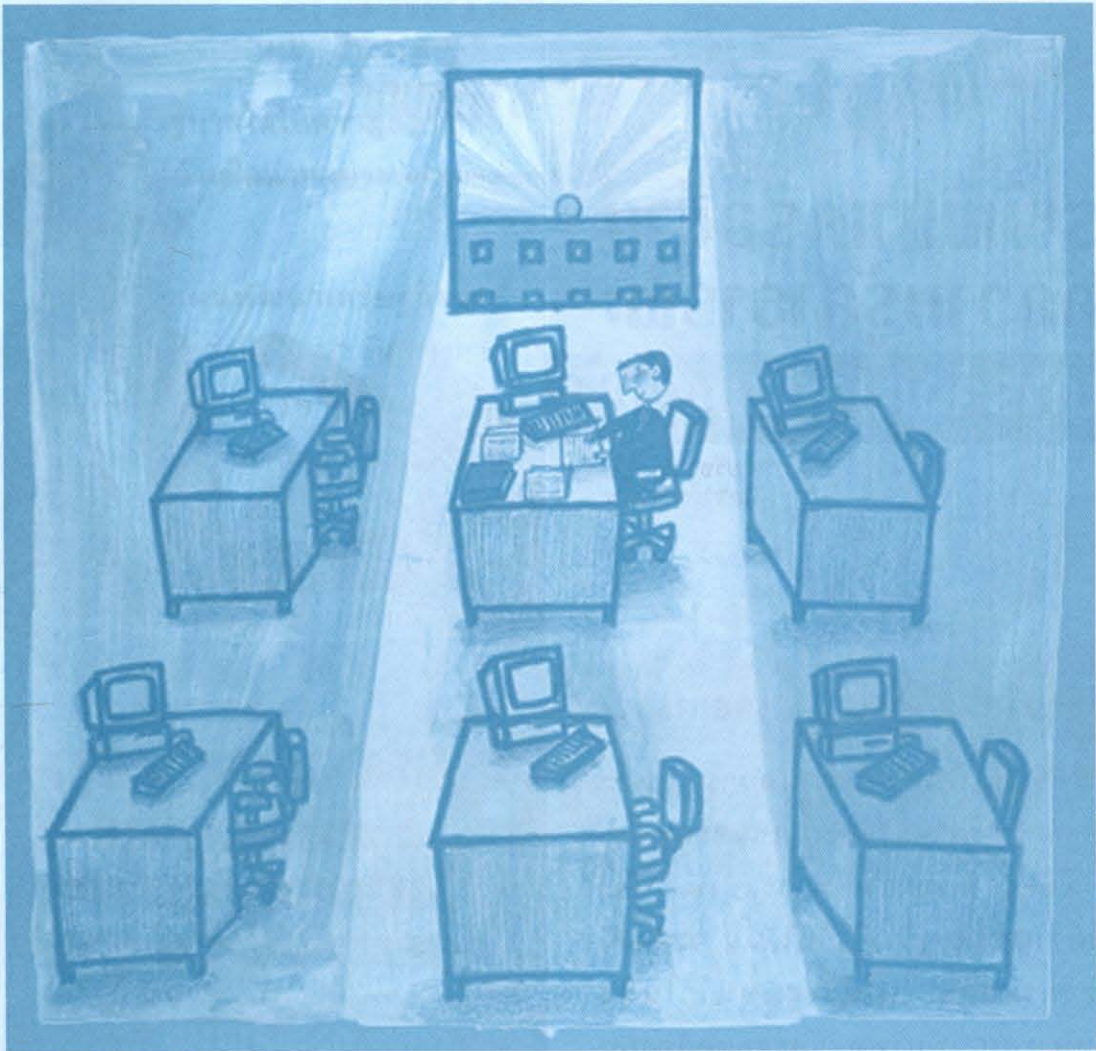
นางชนนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักกวน ก.พ. :

ก็ได้รับตัวอย่างประสบการณ์จากท่านมากมาย ก็คิดว่าพวกเราได้ประโยชน์แล้วบางอย่างก็อาจจะโดนใจ เพราะวาก็เคยเจอเหตุการณ์ในลักษณะนั้น แล้วก็ถือว่า เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความประพฤติปฏิบัติตนของท่าน หลายๆท่าน ท่านก็คงจะคิดว่า สิ่งหลายๆอย่าง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในจรรยาบรรณ หรือจะอยู่ในประมวลจริยธรรมหรือไม่ก็ตาม ท่านอาจจะมื่อะไรที่ยึดเหนี่ยวของท่านเอง ไม่ว่าจะเป็นพระบรมราโชวาท ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจพอเพียง แล้วเรื่องอื่นๆที่ท่านยึดมั่นมาตลอดในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการที่ดี ประชาชนชาวไทยก็ดี ไม่ว่าจะในเรื่องของศาสนา ศีลธรรมต่างๆ ก็เป็นส่วนที่ดีในการนำทางประพฤติปฏิบัติของท่าน



นายปราโมทย์ โชติมงคล ผู้ตรวจการแผ่นดิน :

มีตัวอย่างในเรื่องจริยธรรมอันหนึ่ง เกิดขึ้นแล้ว กำลังจะดำเนินการ กรมหนึ่งก็ไปซื้อน้ำมันจากร้านค้า ก็ซื้อกันไปนี่ ซื้อมาขายไป ซื้อที่ก็ชำระหนี้กันที งวดนี้ก็ตัดกันไป ตัดกันมา วันหนึ่งร้านค้าก็มาร้องว่าเงินประมาณ 10 กว่าล้าน กรมไม่ยอมจ่ายเขา กรมก็บอกนิติกรบอกมาแล้ว เมื่อคุณตั้งชำระหนี้มา ตั้งบิลมาชำระหนี้ มันเกิน 2 ปี เรื่องค้าขายแล้ว ขาดอายุความแล้ว นิติกรก็บอกว่าไม่ควรจ่าย อธิบดีก็บอกนิติกรบอกไม่ควรจ่ายนี่ ถ้าจ่ายแล้วทางกรมจะสูญเสียเงิน 10 กว่าล้าน ก็ไม่ควรจ่าย ไปฟ้องคดี ไปยกคดี อายุความด้วยนะ เกิน 2 ปี ศาลก็พิพากษาว่า ชนะคดี ไม่ต้องจ่าย เพราะว่าคดีขาดอายุความ แต่เรื่องนี้เกี่ยวกับจริยธรรม ข้อเท็จจริงคือซื้อน้ำมันเขามา หลวงซื้อมาแล้ว ร้านค้าก็ส่งเพียงแต่เบิกกันเข้า ถามว่าเป็นหนี้ใหม่ เป็น การที่คุณเอาข้อกฎหมายมาตัดสินสิทธิเขาเรื่องอายุความนั้น จริยธรรมคุณเสื่อมมาก ๆ เลย คุณเป็นคนของรัฐ ข้อเท็จจริงนี้ปรากฏว่า กรมรายนี้โก่งร้านค้ารายนั้นแน่ ๆ เลย แม้จะชนะคดี ผู้ตรวจการแผ่นดินกำลังจะทำหน้าที่นี้ จะบอกกับอธิบดี แล้วเอาหนังสือเราไปให้ สตง. ดูด้วยว่าเรื่องนี้แม้จะชนะคดีเพราะอายุความ แต่ในเรื่องคุณธรรม จริยธรรม คุณเป็นหนี้เขา แล้วคุณเป็นรัฐ ไม่พึ่งเอาข้อกฎหมายมาตัดสินสิทธิคน ถ้าเอกชนเขาไปทะเลาะกันเขาเอาอายุความมาสู้ไม่เป็นไร แต่เป็นรัฐ เอาอายุความมาเอาเปรียบประชาชน ทำไม่ได้ ต้องสำนึกถึงประชาชน เราจะรายงานจะบอกไปนายกรัฐมนตรีนะ รัฐมนตรี ถ้าเห็นด้วย จะบังคับให้จ่าย หนังสือนี้ก็จะเป็นให้ สตง. ดูว่าอย่างนี้ ถ้ารัฐมนตรีเฉย ผมก็จะบอกสภา ทั้ง 2 สภา แล้วผมจะออกโทรทัศน์เลย จะบอกชื่อกรมด้วย ตอนนั้นบอกโทรทัศน์ไปแล้ว ลงหนังสือพิมพ์เลย กรมนั้น อธิบดีชื่อนี้ รัฐมนตรีชื่อนี้ พรรคนี่เลย ผู้ตรวจการฯ ได้รายงานไปแล้ว ทุกคนร่วมกันใช้ข้อกฎหมายเอาเปรียบประชาชน จริยธรรมเสื่อม เราจะทำเลย นี่คือข้อที่เราจะทำ เพราะว่าการที่เป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไม่ได้แปลว่าคุณเอาชนะ คุณอย่าลืมความเป็นธรรมและความ เป็นจริง อายุความเอาไปยกอย่างนี้ไม่ได้ หลักกฎหมายคือว่าประชาชนยังยกอายุความ เช่น ครอบครัวประท้วงกับรัฐไม่ได้ ที่ดินของรัฐคุณครอบครอง 100 ปี ไม่ได้สิทธิครอบครองประท้วง แต่รัฐไปยกเอาอายุความไปตัดสินสิทธิตัวเขา แปลว่าจริยธรรมเสื่อม นี่เป็นตัวอย่างที่จะเล่าให้ฟังว่า สำนึกของคน ความเป็นธรรมมันต้องนึกถึงตรงนี้ ไม่ใช่แปลว่าจะเอาแพ้อะไร เอาชนะ เอาถูกเอาผิด แล้วสำนึกถึงว่าประชาชนเขาเดือดร้อน อันนี้ยกเป็นตัวอย่างให้เพื่อท่านจะได้เอาไปเป็นแนวคิดเวลาเราจะปฏิบัติหน้าที่ต่อไป จะเติบโตใหญ่ต่อไปหลักตรงนี้จะต้องมีอยู่ในใจ



นายชมนาด พงศ์พนรัตน์ ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ. :

ก็ต้องขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ตรวจการแผ่นดิน ท่านปราโมทย์ โชติมงคล เป็นอย่างมาก นอกจากท่านจะให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องรัฐธรรมนูญแล้ว แล้วก็โยงมาเรื่องประสบการณ์ต่างๆ ก็คิดว่าพวกเราได้ประโยชน์ แล้วก็ได้อะไรที่ดีๆ จากท่าน กราบขอบพระคุณค่ะ และขอให้พวกเราปรบมือให้ท่านด้วยนะคะ

ผู้ดำเนินรายการ :

และในโอกาสนี้ ในนามของผู้จัดการฝึกอบรม ก็ขอกราบขอบพระคุณวิทยากรทั้ง 2 ท่านไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย และเชิญชวนทุกท่านปรบมือเป็นเกียรติให้ทั้ง 2 ท่าน อีกครั้งหนึ่งครับ ขอขอบคุณมากครับ ■

การพัฒนาเครือข่าย องค์ความรู้สาธารณะ ด้านการจัดการทุนมนุษย์

ปรีชา วัชรากัย
เลขาธิการ ก.พ.



มนุษย์มีทุนในตัวที่ต้องบริหารจัดการ

สังคมปัจจุบันเป็นสังคมฐานความรู้ และการที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนจะอยู่รอดเติบโต มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีความพร้อมอย่างยั่งยืนได้ นั่นจะต้องมี “ทรัพยากรบุคคล” ที่ได้สั่งสมทุนไว้ในตัวอย่างเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับเป้าหมายความสำเร็จขององค์กร

สิ่งที่แต่ละคนสั่งสมไว้ในตัวนี้เอง ที่เรียกกันว่า “ทุนมนุษย์” หรือ Human Capital ดังนั้น “ทุนมนุษย์” จึงหมายถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยม ที่คนในองค์กรมี และนำมาใช้ในการทำงานให้บรรลุผล และการจัดการทุนมนุษย์ (Human Capital Management) จึงหมายถึง การที่หน่วยงานต้องทำให้คนของตนมีความพร้อม (Strategic Readiness) ทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะและความสามารถ รวมทั้งมีประสบการณ์และค่านิยมที่พร้อมจะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ความสำเร็จด้วย

■ การจัดการทุนมนุษย์ คือ การที่หน่วยงานบริหารจัดการและพัฒนากำลังคนของตน ให้มีความพร้อม ในด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ประสบการณ์ และค่านิยม เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

■ การจัดการทุนมนุษย์ จึงไม่ใช่ “การบริหารงานบุคคล” แบบเดิมๆ ที่เน้นแค่เฉพาะการดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบ หรือติดสินใจด้านคนบนพื้นฐานของแพ่งกระดาษ วุฒิปริญญา หรือทำงานมาแล้วกี่ปี แต่ต้องดูว่าคนนั้นได้สั่งสม “ทุน” ไว้ในตัวเหมาะสมที่จะดำรงตำแหน่งได้หรือไม่

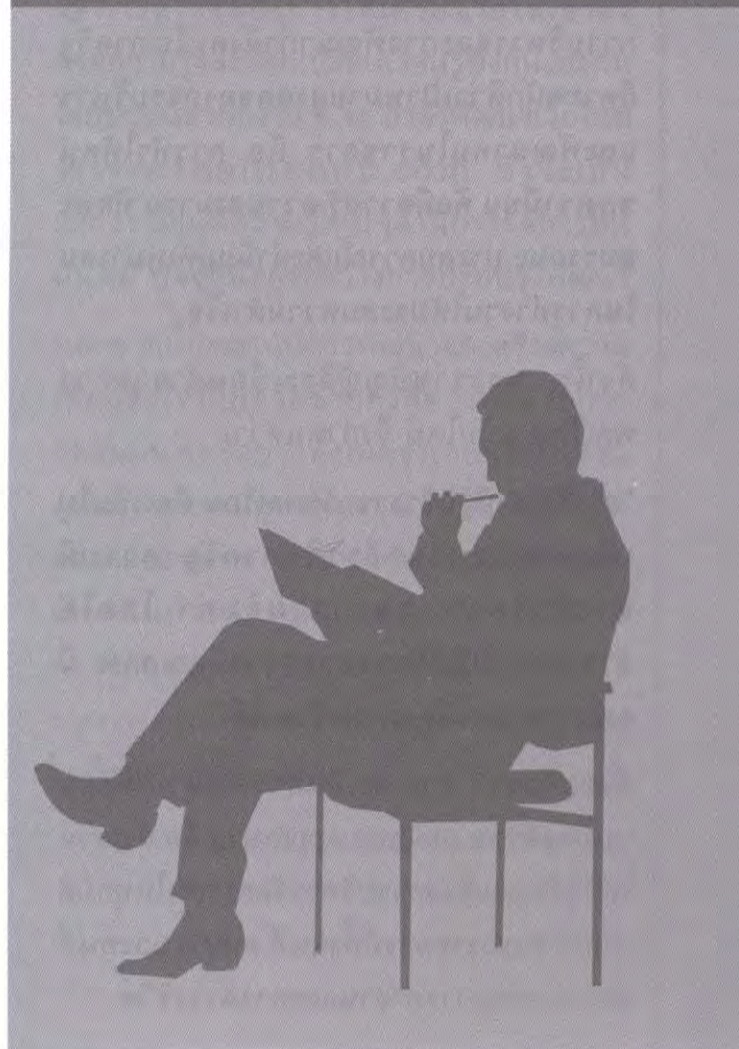
นโยบายการพัฒนาทุนมนุษย์ของรัฐบาล

ในช่วงที่ผ่านมา รัฐบาลได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ เพื่อนำพาประเทศเข้าสู่สังคมฐานความรู้

จะเห็นได้ว่าตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 เป็นต้นมา ทิศทางการพัฒนาประเทศได้มุ่งสู่แนวทางของการยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” ต่อมาแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ก็ได้บัญญัติ “ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นหลัก โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้คนรู้เท่าทันกระแสโลกาภิวัตน์ ขณะที่แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 ก็มุ่งเน้นการเตรียมความพร้อมของคนไทยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่ประเทศต้องเผชิญในหลายเรื่อง รัฐบาลภายใต้การนำของนายกรัฐมนตรี (พล.อ.สุรยุทธ์ จุลานนท์) ได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพคนเป็นลำดับแรก โดยกำหนดเป้าหมายให้คนไทยทุกคนได้รับการพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะการประกอบอาชีพ และมีความมั่นคงในการดำรงชีวิต ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้กับตนเอง ที่จะนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัว ชุมชน และสังคมไทย

นอกจากนี้ รัฐบาลปัจจุบันยังได้ให้ความสำคัญกับโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญา เพราะก่อนหน้านี้มีการลงทุนจำนวนมากในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ แต่โครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาอยู่ในฐานะด้อยกว่าหลายประเทศ

ดังนั้น รัฐบาลจึงจัดทำ แผนแม่บทโครงสร้างพื้นฐานทางปัญญาขึ้น เพื่อเร่งรัดให้มีการสร้างปัญญาในสังคม เพื่อสนับสนุน เศรษฐกิจพอเพียง และเพื่อสร้างความสามารถของทุนมนุษย์ของประเทศอย่างยั่งยืน





ก.พ.กับการสร้างและพัฒนากุณมนุษย์

ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรกลางที่รับผิดชอบการเตรียมการบริหารและการพัฒนากำลังคนในภาครัฐ ก็ตระหนักดีว่าเป้าหมายสูงสุดของการบริหารและพัฒนาคนในราชการ คือ การทำให้คนของเรามีทุน คือมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ประสบการณ์และค่านิยมที่เหมาะสมในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ฉบับใหม่ จึงกำหนดว่า

“การจัดระเบียบข้าราชการพลเรือน ต้องเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ และความคุ้มค่า โดยให้ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณภาพชีวิตที่ดี”

ซึ่งสะท้อนว่า ก.พ. จะเน้นการพัฒนากำลังคนแบบองค์รวม (Holistic Approach) คือ ส่งเสริมให้มีการดูแลเรื่องการบริหารจัดการคนในทุกมิติ เพื่อให้ระบบราชการมีทั้งคนดี คนเก่ง และคนที่มีความสุขในการทำงานและการดำรงชีวิต

สำนักงาน ก.พ. ตระหนักดีว่า ทุกวันนี้มีองค์ความรู้ใหม่ๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาคนเกิดขึ้นมากมาย ขณะเดียวกันทุกหน่วยงานในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรและสมาคมวิชาชีพต่างๆ ได้สร้างและสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการคนของตนเองมากมาย

แต่ในภาพรวมแล้วยังไม่มีการจัดการความรู้ด้านนี้อย่างเป็นระบบ จึงคิดว่า ถ้าเรามีเครือข่าย ของทุกภาคส่วนในการร่วมกันคิด ร่วมกันสร้าง และร่วมกันพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้ ตลอดจนมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน หน่วยงานต่างๆก็จะสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทุนมนุษย์ของตนเอง

ซึ่งก็จะส่งผลให้สังคมโดยรวมมีกำลังคนที่มีทุนที่เหมาะสมในการขับเคลื่อนองค์กร สังคม และประเทศชาติ ไปในทิศทางที่ต้องการต่อไป

การพัฒนาเครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะ

ด้านการจัดการทุนมนุษย์

สำนักงาน ก.พ. ได้ริเริ่มดำเนินการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้สาธารณะขึ้นตั้งแต่ 2549 มีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการสร้างและพัฒนาเครือข่ายระหว่างหน่วยงานในทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา องค์กร และสมาคมวิชาชีพต่างๆ เพื่อร่วมกันสร้างสรรค์องค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ให้มีความก้าวหน้า

นอกจากนี้ยังต้องการจะเห็นการพัฒนาระบบและช่องทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ระหว่างเครือข่าย อันจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการถ่ายทอดและเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต้องการที่จะส่งเสริมให้สาธารณชนจากทุกภาคส่วน ได้เข้าถึง



องค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

กิจกรรมสำคัญ

ในการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ มีแนวทางการดำเนินงาน ประกอบด้วย

❶ การส่งเสริมให้มีการสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งขณะนี้ สำนักงาน ก.พ. ร่วมกับสถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจ ศศินทร์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กำลังรวบรวมและประมวลองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะได้เผยแพร่ต่อสาธารณชนต่อไป

❷ การสร้างช่องทางให้เครือข่ายได้เข้าถึงองค์ความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยขณะนี้สำนักงาน ก.พ. กำลังพัฒนาเว็บไซต์ www.thaiHRhub.com ซึ่งจะเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ด้านการจัดการทุนมนุษย์ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการปรับปรุงพัฒนา

นอกจากนี้ยังจะเน้นการพัฒนาและสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายองค์ความรู้ด้วยการจัดสัมมนาเครือข่ายทั้งในกรุงเทพและในส่วนภูมิภาคโดยจะมีผู้ทรงคุณวุฒิที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ มาร่วมให้ความรู้ด้วย ขณะเดียวกันก็จะมีการเผยแพร่องค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์สู่สาธารณะนั้นผ่านทางรายการโทรทัศน์และวิทยุ ตลอดจนสื่อมวลชนในอีกหลายรูปแบบด้วย

ถ้าเป็นเครือข่าย มิใช่การผูกขาด

การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการจัดการทรัพยากรบุคคล ต้องทำอย่างเป็นเครือข่าย เพราะในสังคมฐานความรู้ ไม่มีใครผูกขาดความรู้อยู่คนเดียว และความรู้ที่สำคัญที่สุดก็คือความรู้ที่ได้หรือสั่งสมจากการทำงานจริงในแต่ละหน่วยงานและแต่ละพื้นที่ ผมแน่ใจว่าหลายๆหน่วยงานมีงานที่มีจุดเด่นในด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งก็หวังว่าหากมีช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ก็จะนำไปสู่การพัฒนาความรู้พัฒนาคนและพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

กล่าวโดยสรุป โครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้การจัดการทุนมนุษย์* สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการทรัพยากรบุคคลภาครัฐตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ เพราะจะเป็นการวางโครงสร้างพื้นฐานเพื่อช่วยให้หน่วยงานต่างๆ ได้พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารคนของตนเอง ตามแนวทางการกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคล และยิ่งจะช่วยสร้างและส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นเครือข่ายหรือเป็นหุ้นส่วนเชิงยุทธศาสตร์ ที่เรียกว่าเป็น Strategic Partner ซึ่งเป็นอีกมิติหนึ่งของสำนักงาน ก.พ. ที่มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจและการร่วมแรงร่วมใจของทุกภาคส่วน เพื่อสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ของประเทศ โดยเริ่มต้นจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนเป็นลำดับแรก ก่อนที่จะขยายต่อไปยังภาคส่วนอื่นของสังคมต่อไป นอกจากนี้ ยังเป็นการแบ่งปัน (Share) ความรู้ความสามารถของทุนมนุษย์ (Talents) ในภาคราชการและภาคเอกชน เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นต่อไป

* ท่านผู้อ่านที่สนใจรายละเอียดโครงการพัฒนาศูนย์เครือข่ายองค์ความรู้ด้านการจัดการทุนมนุษย์ กรุณาติดต่อกลุ่มงานนวัตกรรมและการจัดการความรู้ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. โทรศัพท์ 02-547-1873



การลงทุนกับทุนมนุษย์

Human Capital Investment

ดร. มาฆะ ภูจินดา*

ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดและสามารถสร้างผลผลิตจากทรัพยากรอื่น ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ดังนั้นความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือปรากฏการณ์ทางธรรมชาตินั้นเกิดจากการกระทำของมนุษย์ทั้งสิ้น การบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อนเพราะหากมีการบริหารที่ดีก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ในปัจจุบันทรัพยากรมนุษย์ถูกใช้ไปในเชิงพาณิชย์ คนในองค์กรได้รับการปลูกฝังให้มีความรู้ ความสามารถ โดยมีความเชื่อว่าหากองค์กรใดสามารถบริหารคนได้ดีที่สุด องค์กรนั้นก็จะ เป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศ

คำกล่าวที่ว่า “ขีดความสามารถขององค์กรขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของคน” (Organisation’s capability depends upon Human competency) เป็นคำกล่าวที่มีความสำคัญ ดังนั้น จึงมีความเชื่อว่าคนคือทรัพยากรที่มีค่าและสำคัญที่สุดที่จะทำให้ องค์กรสามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่ใช่ทุกคนในองค์กรที่จะทำได้ หากแต่คนนั้นจะต้องเป็นคนที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ เพราะหากคนในองค์กรไม่มีทักษะ ความรู้และความสามารถแล้วองค์กรก็จะหยุดนิ่งอยู่กับที่และไม่สามารถขับเคลื่อนธุรกิจให้ดำเนินไปได้ มีผู้บริหารหลายท่านเปรียบองค์กรเสมือนสิ่งมีชีวิต ซึ่งหากคิดกันดี ๆ แล้วองค์กรก็เปรียบเสมือนร่างกายคน และทักษะ ความรู้และความสามารถของคนก็เปรียบเสมือนมันสมองขององค์กร เมื่อสมองสั่งการให้ร่างกายขยับได้ก็แปลว่าคนก็สามารถกำหนดให้ องค์กรเดินไปในทิศทางที่ต้องการได้ การจะทำให้องค์กรเดินไปในทิศทางที่ต้องการได้นั้นจึงจำเป็นต้องมีการประสานงานเป็น อย่างดีระหว่างคนกับองค์กร



* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

การลงทุนกับคน (Investing In People)

การลงทุนกับคนถือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นจะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับต้น ๆ ในการกำหนดให้คนเดินไปในทิศทางที่องค์กรต้องการในยุคปัจจุบันคนไม่อาจถูกมองเป็นเพียงทรัพยากรเพียงอย่างเดียวแต่คนถูกมองเป็นทุนมากขึ้นซึ่งหากไม่นำทุนไปเพิ่มผลผลิตทุนนั้นก็จะเป็นมูลค่าไปในตัวเอง ดังนั้น การลงทุนกับคนจึงเป็นการนำทุนที่มีอยู่ไปเพิ่มผลผลิตให้ได้สูงที่สุดเท่าที่จะทำได้ การลงทุนกับคนเปรียบเสมือนการพัฒนาคนแต่ต่างกันตรงที่ว่าการพัฒนาคนอาจเป็นการพัฒนาเพียงเฉพาะด้านให้คนมีความสามารถปฏิบัติงานได้ทางใดทางหนึ่งหรือในหลายๆทาง ซึ่งการพัฒนาอาจเป็นการพัฒนาทีละครั้งหรือหลายๆครั้งรวมกันในคราวเดียวกันก็ได้ เช่น

- ▶ การสอนงาน (Coaching)
- ▶ การแสดงวิธีการทำงาน (Job Shadowing)
- ▶ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action Learning)
- ▶ การเรียนรู้ระหว่างสนทนา (Lunchtime talks)
- ▶ การเรียนรู้ผ่านเครือข่ายระบบไร้สาย (Online Communities)
- ▶ การเรียนรู้ผ่านวิธีการสังเกตวิธีการทำงาน (Structured Observation)
- ▶ การเรียนรู้โดยวิเคราะห์รูปแบบการทำงาน (Learning style analyses)

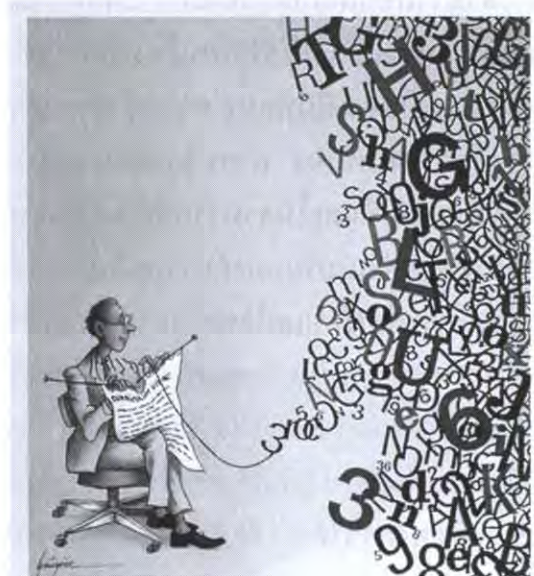
แต่การลงทุนนั้นเป็นกระบวนการที่มีความครอบคลุมทุกขั้นตอนตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงาน สำหรับแนวคิดด้านการลงทุนกับคนนั้นเป็นแนวคิดที่มาจากองค์กรในประเทศอังกฤษที่ชื่อว่า Investors in people (IIP) ซึ่งมีแนวคิดที่จะพัฒนาคนที่มีทักษะสูงและสามารถทำงานหลายๆงานได้ องค์กรนี้ได้สร้างมาตรฐาน

ในด้านการลงทุนกับคนให้เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนขอสรุปแนวทางและสาระสำคัญในการลงทุนกับคน ดังนี้

1 การลงทุนกับคนจำเป็นจะต้องมี **คำมั่นสัญญา** ของผู้บริหารในการพัฒนาพนักงานทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์/ภารกิจขององค์กร

1.1 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องต่อวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร โดยควรคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของลูกน้องในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ซึ่งในแผนจะต้องมีการระบุแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์/ภารกิจขององค์กร

1.2 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายควรมีการประสานงานและการสื่อสารกับพนักงานเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรให้ชัดเจน รวมถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร



2 การลงทุนกับคนควรมีการสำรวจความต้องการการพัฒนาของพนักงานทุกคนเป็นประจำ

2.1 ควรมีการระบุทรัพยากรต่างๆ (เงิน สถานที่ วิธีการ เวลา ฯลฯ) ที่มีความจำเป็นในการพัฒนาพนักงานในองค์กรในแผนการดำเนินธุรกิจให้มีความชัดเจน

2.2 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายควรจัดทำข้อตกลงร่วมกันกับพนักงานอย่างสม่ำเสมอในการกำหนดแนวทางพัฒนาพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร ซึ่งในข้อตกลงนี้อาจจำเป็นต้องมีการวางมาตรฐานที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา

3 การลงทุนกับคนควรเริ่มต้นจากการพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานในองค์กร

3.1 การพัฒนาและการฝึกอบรมควรเริ่มต้นจากทักษะ/ความรู้ที่มีความสำคัญสำหรับพนักงานที่เริ่มต้นทำงานกับองค์กรใหม่ๆ จำเป็นจะต้องมี รวมถึงควรพัฒนาความรู้และทักษะนั้นๆ อย่างต่อเนื่องแม้ว่าพนักงานจะทำงานกับองค์กรได้ระยะหนึ่งแล้ว

3.2 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายควรส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนด

ทักษะ/ความรู้ที่คิดว่าจำเป็นและมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร

4 การลงทุนกับคนจะต้องมีการตรวจสอบความคุ้มค่าในการพัฒนาคนเพื่อประเมินว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้แต่ต้นหรือเปล่า

4.1 ควรมีการประเมิน ความสามารถ ทักษะ ความรู้ ความร่วมแรงร่วมใจที่พนักงานได้รับการพัฒนามาแล้วอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรหรือไม่

4.2 ผู้บริหาร/ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่ายควรมีการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาพนักงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อจะนำการพัฒนาแบบใหม่ๆ ไปปรับเปลี่ยนในข้อตกลงที่มีไว้กับพนักงาน เพื่อให้การพัฒนามีประสิทธิภาพสูงที่สุด

แม้ว่าประเด็นต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วเป็นแนวคิดที่ได้มาจากองค์กรที่เกี่ยวกับการลงทุนกับคนของประเทศอังกฤษแต่องค์กรต่างๆ ในประเทศไทยอาจนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการลงทุนกับคนที่ได้มาตรฐานสูงขึ้นได้เช่นกัน แนวคิดด้านการพัฒนาคนอาจมีการปรับเปลี่ยนเป็นแนวคิดด้านการลงทุนกับคนเพื่อเป็นการส่งเสริมให้คนมีการพัฒนาที่เป็นกระบวนการในองค์กรได้



GPF Web Service

บริการข้อมูลส่วนบุคคลของสมาชิก กบข.

ผ่าน www.gpf.or.th เมนู GPF Web Service

สะดวก ครอบคลุมทุกข้อมูล ตลอด 24 ชั่วโมง

บริการ GPF Web Service

- ตรวจสอบแก้ไขข้อมูลส่วนบุคคล
- ตรวจสอบยอดเงิน ณ ปัจจุบัน
- ตรวจสอบข้อมูลใบแจ้งยอดเงินสมาชิก
และ Download ใบแจ้งยอดเงิน
- ใบแจ้งยอดเงินสมาชิกพันสภาพ
- ตรวจสอบสถานะการจ่ายเงินคืน
- เปลี่ยน Password
- ดูบองส่วนลด Major Cineplex และ EGV



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

WLB

ผู้หญิง

VS

แม่ (ไม่) ต่อในการทำงาน



ดร. ภาณุภาคย์ พงศ์อติชาติ นธ. ตรี*

ว่ากันว่าสาเหตุหลักประการหนึ่งของปัญหาสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (Work-life Balance: WLB) ของคนในยุคนี้เห็นจะหนีไม่พ้นความขัดแย้งระหว่างชีวิตครอบครัวกับงาน (Work-family Conflict) ที่อาจกล่าวได้ว่าเป็น

“รูปแบบหนึ่งของความขัดแย้งด้านบทบาทของคน ซึ่งเป็นผลพวงของแรงกดดันอันเนื่องมาจากการเข้ากันไม่ได้ของบทบาททางครอบครัวและบทบาทด้านการทำงาน”

(ถอดความจากคำนิยาม Work-family conflict ของ Greenhaus and Beutell, 1985 หน้า 77)



โดยปัญหาความขัดแย้งระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานนั้น แม้จะมีสาเหตุที่เป็นไปได้มากมายหลายอย่าง แต่ส่วนใหญ่น่าจะมาจากเหตุสำคัญไม่น้อยกว่า 3 ประการ ดังนี้

1. เวลา ทั้งในแง่ของการที่คนแต่ละคนมีเวลาจำกัด และในแง่ที่ภาระความรับผิดชอบแต่ละด้านอาจต้องการเวลาที่ทับซ้อนกัน เช่น คนที่มีลูกในวัยเรียนอาจต้องไปติดต่oreื่องเรียนให้ลูกในเวลาทำงานเป็นครั้งคราว

2. ความเครียด ภาวะทางด้านอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมด้านหนึ่งแล้วติดค้างมาส่งผลกระทบต่อชีวิตในอีกด้านหนึ่ง เช่น หัวหน้างานทะเลาะกับแม่ยายมา มีอารมณ์หงุดหงิดค้างต่อมาถึงที่ทำงาน ก็อาจระบายอารมณ์เสียใส่ลูกน้องที่ไม่รู้อิโหนอิเหน่อะไร

3. พฤติกรรม ความคาดหวังจากสมาชิกครอบครัวอาจขัดแย้งกับสิ่งที่ต้องการในแง่การทำงาน เช่น คนทำงานบางคนแม้จะมี

* เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

ลูกเล็กหรือพ่อแม่แม่เฒ่าที่ต้องดูแล แต่เอาเข้าจริงก็ไม่อาจทำหน้าที่นั้นได้ดีนัก เพราะต้องทำงานกะดึก หรือมีเวลาทำงานที่ไม่แน่นอน

แม้คนทำงานส่วนใหญ่มักประสบปัญหาจากการที่ชีวิตถูกกระทบจากหน้าที่การงาน (Frone et al., 1992) แต่การศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ทั้ง “งาน” และ “ชีวิต” ต่างก็อาจส่งผลกระทบต่ออีกและกันได้ นั่นคือ นอกจากการทำงาน จะสามารถมีผลกระทบต่อชีวิตครอบครัว (งานกวนชีวิต) แล้ว ชีวิตครอบครัวก็สามารถมีผลกระทบต่อชีวิตการทำงาน (ชีวิตกวนงาน) ได้เช่นเดียวกัน



โดย Frone et al. (1992) ระบุว่า การมีผลกระทบต่ออีกและกันของ “งาน” และ “ชีวิต” อาจทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลแต่ละคน ต่างๆกันไป เช่น

+ “งานกวนชีวิต” มีความสัมพันธ์กับการขาดงาน แต่สภาวะ “ชีวิตกวนงาน” ไม่เกี่ยวข้องกับการขาดงาน

+ “งานกวนชีวิต” มีความสัมพันธ์กับความไม่พอใจในการทำงาน แต่สภาวะ “ชีวิตกวนงาน” ไม่มีความสัมพันธ์ดังกล่าว

+ “ชีวิตกวนงาน” มีความสัมพันธ์กับการเกลียดงาน แต่สภาวะ “งานกวนชีวิต” ไม่ได้ทำให้คนเกลียดงาน

อย่างไรก็ดี เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหญิงและชายแล้วพบว่า ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเจอปัญหาความขัดแย้งระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานมากกว่า เนื่องจากวัฒนธรรมส่วนใหญ่ของสังคมในประเทศต่าง ๆ (แน่นอนว่ารวมทั้งสังคมไทยของเราด้วย) ค่อนข้างที่จะคาดหวังให้ผู้หญิงเป็นฝ่ายดูแลรับผิดชอบงานทางบ้านมากกว่าผู้ชาย ในขณะที่ผู้ชายมักจะถูกคาดหวังว่าจะเป็นผู้ออกไปทำงานนอกบ้านเพื่อหารายได้มาเลี้ยงครอบครัว

แต่ในช่วงหลายสิบปีที่ผ่านมา เมื่อสังคมเมืองพัฒนายิ่งขึ้น การให้พ่อบ้านออกไปทำงานหาเงินเพียงคนเดียว อาจไม่สามารถหารายได้มาเลี้ยงครอบครัวได้อย่างเพียงพอตามที่ต้องการ ประกอบกับค่านิยมของสังคมบริโภคนิยม และปัจจัยทางจิตวิทยาเรื่อง “พฤติกรรมการแข่งขันแบบหนูถีบจักร” ที่ผู้เขียนเคยกล่าวถึงไว้แล้วในบทความต่อเนื่องชุดสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน (WLB Series) ในตอนที่ผ่าน ๆ มา แนวโน้มจึงกลับกลายเป็นว่าผู้หญิงต่างต้องพากันออกมาทำงานนอกบ้านช่วยคุณพ่อบ้านหารายได้อีกแรงหนึ่ง

ภาระหนักจึงตกอยู่กับผู้หญิง เพราะในขณะที่การต้องออกไปช่วยทำงานหาเงินกลายเป็นมาตรฐานใหม่สำหรับผู้หญิงสมัยนี้ แต่ความคาดหวังต่อการให้ผู้หญิงเป็นผู้รับผิดชอบงานบ้านกลับไม่ได้ลดน้อยลง มีหน้าซ้ำความคาดหวังที่จะให้ผู้ชายช่วยแบ่งเบาภาระงานบ้านจากผู้หญิงกลับเพิ่มขึ้นน้อยกว่า

รายงานผลการวิจัยเกี่ยวกับการลาออกจากงานชิ้นหนึ่ง เมื่อไม่กี่ปีที่ผ่านมา (Hewlett and Luce, 2005) พบว่าในขณะที่สาเหตุการลาออกจากงานของผู้ชายมักมาจากความต้องการเสริมสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ แต่สำหรับผู้หญิงแล้ว สาเหตุส่วนใหญ่ที่ออกจากงาน กลับเป็นความจำเป็นด้านภาระความรับผิดชอบของครอบครัวทางบ้าน

จากการที่ความคาดหวังอันตั้งอยู่บนรากฐานวัฒนธรรมของสังคมต่อบทบาทของผู้หญิงว่าต้องแตกต่างไปจากผู้ชายดังที่กล่าวแล้วนั้น ทำให้เราไม่อาจตีขลุมได้ว่าทั้งชายและหญิงจะได้รับผลกระทบจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานเหมือน ๆ กัน

มีรายงานผลการวิจัยอีกชิ้นหนึ่งที่ตีพิมพ์เมื่อปีที่ผ่านมา (Lilly J.D. et al., 2006) ได้ศึกษาผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ทั้งสองทางระหว่างชีวิตกับงาน พบความแตกต่างระหว่างหญิงชายที่นำ



สนใจบางประการ เช่น สำหรับผู้หญิงนั้นสภาวะ “ชีวิตกวนงาน” เป็นสาเหตุของความเครียดจากงาน และการตัดสินใจเปลี่ยนงานได้มากกว่าผู้ชาย

จากผลการวิจัยของ Lilly และคณะข้างต้น เราอาจตีความได้ว่า เมื่อเปรียบเทียบระหว่างหญิงกับผู้ชายแล้ว ผู้หญิงซึ่งมักต้องมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับครอบครัวที่บ้านมากกว่าผู้ชาย มีแนวโน้มอ่อนไหวต่อสภาวะ “ชีวิตกวนงาน” มากกว่าผู้ชาย ทำให้มีโอกาสเกิดความเครียดจากการทำงานได้มากกว่า และเมื่อเครียดมากๆ เข้า ก็มักทำให้คิดอยากลองเปลี่ยนงานใหม่ที่คาดว่าจะสอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของตัวเองได้ดีขึ้น เลยจ้องที่จะหางานใหม่อยู่บ่อยๆ

สาเหตุของปัญหาอีกอย่างหนึ่งเกิดจากการกำหนดคุณค่าหรือมาตรฐานผลการปฏิบัติงานระหว่างหญิงกับชายไว้อย่างไม่แตกต่างกัน ทั้งๆ ที่ทั้งสองเพศถูกคาดหวังให้มีบทบาทหน้าที่นอกเวลางานไม่เหมือนกัน และเนื่องจากมนุษย์เป็น สิ่ง

มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก อารมณ์ และความทรงจำ การแบ่งแยกโดยสิ้นเชิงระหว่างชีวิตการทำงานในที่ทำงานแปดโมงเช้าถึงห้าโมงเย็น กับการดำเนินชีวิตครอบครัว ห้าโมงเย็นถึงแปดโมงเช้า จึงเป็นไปได้เฉพาะในอุดมคติ แม้การแยกส่วนได้จะมีประโยชน์จริง และเจ้านายก็มักพูดอยู่บ่อย ๆ ว่า

“คุณต้องรู้จักแยกแยะให้ได้สิ !!! งานก็ส่วนงาน ครอบครัวก็ส่วนครอบครัว” (- -)

ดังนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับคุณผู้หญิงที่ต้องแบกรับความรับผิดชอบทางด้านครอบครัวมากกว่าผู้ชายก็ย่อมได้รับผลกระทบต่อการทำงานของเธออย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จนอาจส่งผลให้เธออาจร้างงานสู้ผู้ชายไม่ได้ มีรายได้น้อยกว่า อ่อนไหวต่อความเครียดจากงานมากกว่า

สาเหตุของปัญหาเหล่านี้ส่วนหนึ่งมาจากการที่สังคมคาดหวังให้ผู้หญิงแสดงบทบาทในการทำงานได้เหมือนผู้ชาย โดยมองข้ามความเป็นจริงที่ว่าหากดูในภาพรวม (ทั้งด้านงานและด้านครอบครัวที่ต้องดูแล) ให้ดี ๆ แล้ว จะเห็นได้ไม่ยากว่าผู้หญิงอาจมีภาระที่ต้องรับผิดชอบมากกว่าผู้ชายเสียอีก ก็ในเมื่อผู้หญิงมีแต้มต่อที่เป็นลบอย่างนี้แล้วจะคาดหวังให้ผู้หญิงทำงานได้เหมือนผู้ชายได้อย่างไร (คะ ??)



สังคมจึงจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจและเปลี่ยนมุมมองดั้งเดิมที่ว่าหญิงและชายมีต้นทุนที่เท่ากันในการทำงาน (เช่น มีการศึกษาทัดเทียมกัน มี 2 มือ 2 เท้า และมีเวลาวันละ 24 ชั่วโมงเท่ากัน) จึงน่าจะทำงานได้ไม่แตกต่างกัน รวมถึงการเปรียบเทียบผลการทำงาน โดยใช้มาตรฐานเดียวกัน จึงอาจไม่แฟร์นักสำหรับผู้หญิง

เพื่อเป็นการลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างชีวิตครอบครัวกับงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารทุกระดับชั้น โดยเฉพาะหัวหน้างาน จึงควรมองให้เห็นความสำคัญของบทบาทในอีกด้านหนึ่งที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าด้านการทำงาน นั่นก็คือ ความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ทางครอบครัวของผู้หญิง และร่วมกันระดมความคิดเพื่อแสวงหาแนวทางการจัดสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะการดำเนินชีวิตของผู้หญิง (รวมทั้งผู้ชายที่มีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบทางครอบครัวสูง) ในองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อลดปัญหาแต่มีต่อในการทำงานที่ติดลบของผู้หญิง ซึ่งจะเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานทั้งของบุคลากรและขององค์กรในที่สุด



อ้างอิง

Frone, M.R. (1992) Prevalence of Work-Family Conflict: Are Work and Family Boundaries Asymmetrically Permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13, 723-9.

Greenhaus, J.H. and Beutell, N.J. (1985) Sources of Conflict between Work and Family Roles, *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Hewlett, S.A. and Luce, C.B. (2005) Off-ramps and On-ramps, *Harvard Business Review*, 83, 43-54.

Lilly, J.D. et al. (2006) A Gender-sensitive Study of McClelland's Needs, Stress, and Turnover Intent with Work-family Conflict, *Women in Management Review*, 21 (8), 662-80.





8

แนวทางง่าย ๆ ในการป้องกัน การคุกคามทางเพศในที่ทำงาน

อรวดี พันธุ์โกมล¹

การคุกคามทางเพศในที่ทำงานเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นมานานแล้วในสังคมบ้านเรา แต่ผู้คนไม่ค่อยพูดถึงหรือให้ความสำคัญ เพราะคิดว่าเป็นเรื่องที่น่าละอาย และไม่ควรนำมาประกาศให้คนรับรู้

ทุกๆที่ผู้ตกเป็น “เหยื่อ” นั้นมีสิทธิที่จะเรียกร้องซึ่งความชอบธรรมและการป้องกัน ผู้กระทำ

เมื่อเห็นว่า “เหยื่อ” ปิดปากเงียบก็อาจจะยิ่งได้ใจ และกระทำการคุกคามทางเพศต่อไป

หรือกรณีอาจเปลี่ยนไป เช่น ผู้กระทำไม่รู้สึกรู้ตัวว่าการกระทำของตนนั้นกำลังคุกคามทางเพศผู้อื่นอยู่

หากเป็นเช่นนั้นจริง ทุกคนในที่ทำงานจะมีวิธีการปฏิบัติตัวอย่างไรเพื่อที่จะป้องกันมิให้เกิดบรรยากาศอันไม่เป็นมิตรต่อกัน

¹ นิตกร 4 ส่วนนักมาตรฐานวินัย สำนักงานก.พ., น.บ. (เกียรติคุณอันดับ 1, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545) น.บ.ท. (สมัยที่ 55, 2546) LL.M. (University of Cambridge, 2004), LL.M.(University of California at Berkeley, 2005)

บุคลากรในองค์กรต่างก็มีส่วนร่วมกันรับผิดชอบเพื่อสร้างที่ทำงานของตนให้มีความสุข
ทุกคนสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขและปราศจากการคุกคามทางเพศในที่ทำงานได้

โดยการปฏิบัติตาม 8 แนวทางง่ายๆ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการคุกคามทางเพศในที่ทำงาน

1. คิดก่อนพูด

เนื่องจากการคุกคามทางเพศนั้นสามารถมีได้หลายรูปแบบ อาจมีทั้งการกระทำ การส่งสายตา หรือแม้แต่คำพูด คำพูดบางอย่างก็สื่อไปในทางเพศและไม่เหมาะสมที่จะกล่าวในที่ทำงาน

ดังนั้น เราควรจะหยุดคิดสักนิดก่อนจะพูดถ้อยคำใดๆออกไป เพราะเราไม่อาจทราบได้ว่า คนอื่น ๆ นั้นอาจจะ “ไว” ต่อคำพูดของเราแค่ไหน

2. จงระวัง “เรื่องขำๆ” ที่คุณกำลังเล่า

เรื่องขำๆบางเรื่อง อาจ “ขำ” สำหรับคุณ แต่ “ไม่ขำ” สำหรับบางคน

เรื่องตลกๆหรือโจ๊กต่างๆ อาจกลายเป็นการคุกคามทางเพศต่อผู้อื่นได้ และเมื่อนั้นคุณก็จะได้ว่า เรื่องขำของคุณ มันไม่ขำซะแล้ว



3. อย่าตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของเพื่อนร่วมงานในการทำหรือพูดบางอย่างซึ่งปกติแล้วคุณไม่ทำ

บางคนเมื่อเข้าสังคม ก็อยากทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของสังคมนั้นๆโดยแสดงพฤติกรรมที่เหมือนกัน

เมื่ออยากเป็นส่วนหนึ่งของเพื่อนร่วมงาน ก็ต้องทำตามพฤติกรรมอันแยๆของพวกของคุณ ทั้งที่ปกติแล้วคุณก็ไม่ได้เป็นเช่นนั้นเลย คุณอาจทำไปเพราะคิดว่า “ก็คนอื่น ๆ ก็ทำกัน”

ดังนั้น คุณอาจจะต้องระวังพฤติกรรมของคุณให้ดี หากคุณเป็นคนสุภาพอยู่แล้ว ก็จงภูมิใจในความสุภาพนั้นเถอะ ไม่ต้องคิดเปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้เข้ากับคนอื่นเลย

4. ปฏิบัติตนอย่าง “มืออาชีพ” และเหมาะสมต่อเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

บ่อยครั้งที่เราคิดว่า เราจะต้องวางตัวอย่างมืออาชีพและระมัดระวังตนเองเฉพาะในสถานการณ์ที่เป็นทางการเท่านั้น เช่น การเข้าประชุม

แต่จริงๆแล้วไม่ใช่เลย แม้ในสถานการณ์ที่ไม่เป็นทางการ เช่น อยู่ในที่ทำงาน หรือในงานเลี้ยงของบริษัท เราก็สามารถประพฤติตนอย่าง “มืออาชีพ” ได้



5. อย่าเป็น “ปลาหมึก”

บางคนมืออยู่ไม่สุข ต้องจับโน่น ตะเนี๊ยไปเรื่อย สิ่งสำคัญที่คุณต้องพึงระลึกคือ พฤติกรรมเช่นนี้ อาจเป็นที่รังเกียจของเพื่อนร่วมงานได้ และเป็นการคุกคามทางเพศด้วยเช่นกัน

ดังนั้น นอกจากจะสำรวจ “วาจา” แล้ว ก็ต้องสำรวจ “มือ” ของคุณด้วยนะ

6. อย่าคิดเอาเองว่าการกระทำที่คุณรับได้ คนอื่นก็ต้องรับได้ด้วยเช่นกัน

ความคิดแบบนี้อาจทำให้คุณตกอยู่ในสถานการณ์อันยากลำบากได้ เพราะทุกคนย่อมต่างจิตต่างใจ

คุณอาจรับได้กับการกระทำบางอย่าง เช่น การเล่าเรื่องตลกกลามกอย่างสนุกปากในที่ทำงาน หรือการตะเนี๊ยต้องตัวอย่างไม่ถือสา

แต่ต้องระวัง พฤติกรรมเหล่านี้ บางคนอาจไม่ยอมรับ และรู้สึกว่าเขาถูกคุกคามทางเพศอยู่ก็เป็นได้



7. ทักที่จะกล่าวพูดและสื่อสาร “ความกังวล” ของคุณให้คนอื่นรับรู้

บางคนเมื่อถูกคุกคามแล้ว แต่เงียบอดทน และคิดว่าสิ่งนี้จะผ่านไป แต่เปล่าเลย การคุกคามยังคงดำเนินต่อไปและผู้ที่ต้องทนทุกข์ทรมานก็คือผู้ที่ตกเป็นเหยื่อนั่นเอง

ดังนั้น เพื่อที่จะหยุดการคุกคามดังกล่าว ผู้ถูกคุกคามต้องกล้าที่จะพูด บอกให้ผู้อื่นรับรู้ว่าคุณกำลังถูกคุกคาม

และไม่จำเพาะแต่ผู้ถูกคุกคามเท่านั้น คนอื่นในที่ทำงาน หากพบเห็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมก็สามารถพูดและแสดงออกถึงความกังวลที่มีต่อสิ่งที่พบเห็นได้เช่นกัน

8. “ขอโทษ” นั้น...ไม่ยาก

หากคุณคิดว่า การกระทำของคุณอาจไปคุกคามเพื่อนร่วมงานคนอื่น สิ่งที่คุณต้องรีบทำให้เร็วที่สุด คือ การขอโทษ

เพียงแต่กล่าวคำขอโทษ ก็ทำให้บรรยากาศที่ไม่ดีเริ่มคลี่คลายและเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นได้แน่นอน แต่เมื่อขอโทษแล้วก็อย่าเพิ่งได้ใจ ต้องสำรวจและอย่าทำผิดซ้ำอีกนะค่ะ

ดังนั้น จึงเห็นได้ว่า 8 แนวทางง่ายๆนั้น สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ยากเลย

ขอแค่ทุกคนในที่ทำงานเคารพกฎเกณฑ์ เคารพซึ่งกันและกัน

เมื่อที่ทำงานมีความสงบ ปราศจากการคุกคามทางเพศแล้ว การทำงานก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

และทุกคนสามารถทำงานและอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุขค่ะ ■



ภารกิจ (เกือบ) เป็นไปไม่ได้ ในอิหร่าน

ชานชม



ดิฉันกำลังบิดขี้เกียจอย่างที่คิดว่าประณีตที่สุด เพื่อไม่ให้กล้ามเนื้อที่ยังเคล็ดขัดยอกไม่หายจากการไปวิ่งออกกำลังกายตอนเย็น ซ้อนกับไปส่งพรรคกินข้าวหน้าสุด กับเพื่อนข้าราชการเงินเดือนน้อย และชอบทำงานเกินเงินเดือนจนไม่มีเวลาเจอเพื่อนฝูง

ดิฉันคลำหลังที่ปวดร้าว แม้จะบิดขี้เกียจอย่างประณีต แล้วก็คิดว่า คงเป็นเพราะเมื่อเย็นวันศุกร์ ดิฉันนั่งพิมพ์ (จริงๆ ต้องเรียกว่าปั่น) เตรียมเอกสารด่วนเกี่ยวกับอิหร่านอยู่หลายชั่วโมง

เพียงอึดใจเดียว โทรศัพท์ดิฉันก็ดังขึ้น ประหนึ่งเพลงประกอบภาพยนตร์ Mission Impossible

“สวัสดี พร้อมไปอิหร่านหรือเปล่าจ๊ะ ?” เสียงหน้าห้องอธิบดีของดิฉันดังขึ้น

“ไปสิคะ อยากไปตั้งนานแล้ว พร้อมไปค่ะ”

“ดีจ้ะ งั้น ไปพรุ่งนี้ได้ไหม?”

“ฮา !! ล้อเล่นหรือเปล่าคะ?? วันนี้วันเสาร์นะคะ พรุ่งนี้วันอาทิตย์ บันทึกอनुมัดก็ไม่มี เงินก็ไม่มี ตัวก็ไม่มี ที่פקก็ไม่มี จะไปได้อย่างไรคะ !!!”

“ไปประชุม ในฐานะเลขาธิการ สำหรับคณะท่านที่ปรึกษา รัฐมนตรีว่าการฯ นะ ไปกันแค่ 3 คน อยู่ 2 วัน ค้าง 1 คืน เตรียมตัวไว้แล้วกัน ส่วนเรื่องตัว เรื่องอนุมัด เรื่องวีซ่า เดี่ยวช่วย ๆ กัน”

ทันทีที่โทรศัพท์ดับลง เพลงประกอบภาพยนตร์ Mission Impossible ก็ดังก้องในหัว ดิฉัน (เหมือนเวลาที่เพลงใดเข้าไปในหัวแล้ว ก็ยอมจะอยู่ติดไปได้ทั้งวัน) และดิฉันก็ได้ทำลายสถิติเก็บกระเป๋าเร็วที่สุดของตัวเอง พร้อมกับใจคอที่ตุ่มต่อมว่า “จะทำไมถึงจะเนรมิตการเดินทางหนนี้ขึ้นมาได้” ไม่นับว่า จะต้องโทรบอกผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่รายงานว่าจะไม่อยู่ดีแต่ว่าโซ่ยังคงช่วยอยู่บ้าง ที่ช่วยกันตรวจสอบแล้วพบว่า ไม่มีเที่ยวบินไปอิหร่านสำหรับคืนวันเสาร์ผ่านดูไบ ดิฉันจึงมีเวลาประสานงานเรื่องการเดินทางได้ทัน แม้ว่าต้องกราบกราน อ้อนวอน และขอเอาตื้อๆ ให้นักบินที่เกี่ยวของต่างๆ เขาช่วย (ซึ่งเขาก็คงไม่เต็มใจนักหรอกค่ะ เพราะเล่นไปกวนเขาวันเสาร์-อาทิตย์) จนกระทั่ง ดิฉันนั่งอยู่หน้าประตูขึ้นเครื่องไปกรุงเตหะราน คืนวันอาทิตย์ พร้อมกับท่านที่ปรึกษารัฐมนตรี กับผู้อำนวยการกอง นั้นแหละค่ะ ดิฉันถึงรู้ว่า สงสัยจะได้ไปอิหร่านจริงๆ แล้วแฮะ

อิหร่านเป็นประเทศที่ถูกสหรัฐฯ คว่ำบาตรมาเกือบ 28 ปี ภายหลังเหตุการณ์การยึดสถานเอกอัครราชทูตสหรัฐฯ ประจำกรุงเตหะราน โดยกลุ่มนักศึกษาหัวรุนแรง ในช่วงการปฏิวัติอิสลามในอิหร่าน และการล้มล้างระบบการปกครองของพระเจ้าซาร์ปาลาวิ ในปี 1979 ปัจจุบันนี้ สหรัฐฯ ก็ยังคงคว่ำบาตรอิหร่านอยู่ด้วยมาตรการทางเศรษฐกิจที่เข้มงวด ส่งผลให้การพัฒนาประเทศของอิหร่านล่าช้า นอกจากนั้นล่าสุด คณะมนตรีความมั่นคงแห่งสหประชาชาติ (United Nations Security Council UNSC) ได้รับรองข้อมติลงโทษอิหร่าน 2 ฉบับ เนื่องจากอิหร่านไม่ยอมยุติโครงการนิวเคลียร์ของตน ส่งผลให้อิหร่านถูกโดดเดี่ยวจากประชาคมโลกพอสมควร

แม้จะไม่ผลิตเครื่องบินพาณิชย์ของตนเอง และมีปัญหาในการจัดหาเครื่องบินจาก

สหรัฐฯ แต่อิหร่านก็มีสายการบินพาณิชย์ที่ประสบความสำเร็จอยู่บ้าง สายการบิน Mahan Air เป็นสายการบินพาณิชย์อิหร่าน ที่ได้รับความนิยมพอสมควร โดยปัจจุบัน มีเที่ยวบินประจำกรุงเทพฯ-กรุงเตหะราน-เมือง Dusseldorf เยอรมันนี้ ด้วย และก็เป็นพาหนะของเราไปอิหร่านครั้งนี้ สิ่งที่น่ายินดีคือ ท่าที่ดิฉันเห็นสายการบินก็ใช้เครื่องบินใหม่พอสมควร ไม่เหมือนกันสายการบินอื่นๆ ภายในประเทศอิหร่านที่เคยทราบมาว่า บางสายการบินยังใช้เครื่องบินมือสองจากรัสเซีย

ในเที่ยวบินไปอิหร่านครั้งนี้ ดิฉันพบว่า ผู้โดยสารสายการบินอิหร่านลำเดียว



กับดิฉันส่วนใหญ่เป็นชาวอิหร่านที่มาท่องเที่ยวพักผ่อนในประเทศไทย หรือชาวเยอรมันหนุ่มสาวที่ไม่ได้สนใจการเมือง เพียงแต่ต้องการบัตรโดยสารเครื่องบินราคาไม่แพงนัก กลับประเทศ

ด้วยอิหร่านเป็นประเทศมุสลิมนิกายชีอะห์ที่เคร่งครัด ดิฉันจึงสังเกตได้ว่า เมื่อขึ้นเครื่องบินขึ้น ผู้โดยสารผู้หญิงส่วนใหญ่ก็หิบบ้างพันคอจากกระเป๋ามาโพกศีรษะบิบบ ตามธรรมเนียมปฏิบัติของเขา ซึ่งก่อนเครื่องบินจะลง ดิฉันก็ทำตาม เพื่อให้ไม่เสียทีว่า เข้าเมืองโพกผ้า ต้องโพกผ้าตาม

อย่างไรก็ตาม ดิฉันคงต้องเล่าให้ครบด้วยว่า การโพกผ้าคลุมศีรษะของผู้หญิงอิหร่านนั้น ไม่ได้เป็นเหมือนการคลุมหน้าของผู้หญิง

อาหารบิฮัน โดยผู้หญิงอิหร่านจะโปกผ้าแค้ปิดบัง
 เส้นผม (ส่วนใหญ่) หู คอ และไหล่ โดยยังคงเปิด
 ดวงหน้า ที่มีผิวขาวสวย จมูกโด่ง ตาดำคมโต
 ให้เห็น (ชวนให้เป็นที่อิจฉานิดหน่อยสำหรับสาว
 อามวยดาดีเช่นดิฉัน) ไม่เหมือนบางประเทศ
 อาหารที่ผู้หญิงจะคลุมหมดทั้งใบหน้า และลำตัว
 มีแต่ข้อมือที่โผล่ออกมา อย่างไรก็ตาม หากไป
 อิหร่าน ขอแนะนำว่า คุณผู้หญิงควรใส่กางเกง
 คลุมข้อเท้า ทรงหลวมๆ และต้องมี over coat
 คลุมทับไม่ให้เห็นรูปทรงองค์เอวอีกชั้นหนึ่ง
 สำหรับเวลาออกไปในที่สาธารณะด้วยคะ
 (ซึ่งดิฉันอดนึกในใจอย่างขำไม่ได้ว่า เอ.. แล้ว
 หุ่นประเภทไม่มีเอวอย่างดิฉันนี่ น่าจะขอยกเว้น
 ได้นะคะ) อ้อ เกือบลืม เสื้อผ้าทุกชิ้นควรเป็นสี
 สุกภาพ เช่น ดำ น้ำเงินเข้ม น้ำตาลเข้ม และ
 ครีมน้ำตาลเข้มๆ ด้วยคะ โดยเฉพาะหากต้องติดต่อทาง
 การอิหร่านเขา

สำหรับผู้ชาย นั้น ชีวิตสบายกว่ามากคะ
 แต่ไม่ใส่กางเกงขาสั้น-ขาสามส่วน หรือใส่เสื้อ
 แขนสั้น- แขนกุด ก็เข้าประเทศอิหร่านได้แล้ว
 แต่สำหรับผู้ชายชาวอิหร่านเอง มีข้อสังเกตว่า
 เขาจะไม่ผูกเน็คไทคะ เพราะเขาถือว่าเน็คไทเป็น
 สัญลักษณ์ของตะวันตก ดังนั้น เขาก็จะใส่เสื้อ



ติดกระดุมคอ แทนคะ ซึ่งดูๆ ไปก็ดูเคร่งขรึมรับ
 กับหน้าตาจมูกโด่ง คิ้วเข้ม ตาเข้ม มีหนวดมีเครา
 ของเขาคะ อย่างไรก็ตาม คนอิหร่านดูสนอก
 สนใจคนต่างชาติพอสมควรคะ เพราะตลอด
 เทียวบิน ดิฉันรู้สึกได้ว่า มีเพื่อนผู้โดยสารอิหร่าน
 ไม่จำกัดเพศหรือวัย แอบมองดูดิฉันกำลัง
 พยายามโปกผ้าอย่างทุลักทุเล แล้วก็อมยิ้ม

สนามบินอิหม่ามโคไมเน่ ที่ตั้งชื่อตาม
 ผู้นำสูงสุด และผู้นำการปฏิวัติอิสลามที่ล่วงลับ
 ไปแล้ว เป็นสนามบินใหม่คะ สร้างอยู่ไกลออก
 จากกรุงเตหะรานประมาณ 3 ชั่วโมง เป็นสนาม
 บินที่มีปัญหาตอนเปิดใช้ทีเดียวเพราะสร้าง
 บนพื้นที่ทรายที่มีความลุ่ม ส่งผลให้สายการบิน
 ต่างชาติหลายสายไม่ยอมย้ายไปใช้สนามบิน
 ดังกล่าว แต่ยังคงใช้สนามบินเตหะรานกลางกรุง
 เตหะรานแทน สนามบินอิหม่ามโคไมเน่ อย่างไร
 ก็ตาม ดิฉันก็เห็นว่า สนามบินอิหม่ามโคไมเน่
 กว้างขวางดี และเงียบสงบดี ซึ่งอาจเพราะไม่มี
 เครื่องบินมาลงมากนัก ด้วยมีเพียงไม่กี่สายการ
 บินที่มีเที่ยวบินระหว่างประเทศไปอิหร่าน เนื่อง
 จากเกรงผลกระทบทางการเมืองจากที่อิหร่าน
 ถูกคว่ำบาตร

แดดและอุณหภูมิทะเลทรายของ
 อิหร่าน นั้น ร้อนเอาเรื่องคะ แม้จะไม่ใช้หน้า
 ร้อนก็ตาม รถขบวนที่เจ้าภาพการประชุมจัดให้
 นั้นก็หน้าตาไม่เลว แม้ในส่วนรถเข้าขบวนคัน





ท้ายๆ อาจจะถูกมองข้ามอยู่บ้าง แต่จากประสบการณ์ดิฉันในหลายๆ ประเทศ ก็ถือว่าพอรับได้

จนกระทั่งรถเริ่มวิ่ง ดิฉันเริ่มเข้าใจว่าทำไมเขาไม่เอารถสวยๆ ดีๆ มารับคณะแขกบ้านแขกเมือง ก็การจราจรอิหร่านสิคะ ร้ายกาจจริงๆ ค่ะ ดิฉันได้สัมผัสใกล้ชิดเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นเจ้าของหน้าที่ขึ้นผู้น้อย เขาเลยให้ที่นั่งสุดท้าย ซึ่งเครื่องแรงไม่เท่าคันอื่นๆ และที่แย่ที่สุดคือ แอร์เสียค่ะ ระหว่างทางดิฉันเลยต้องไขกระจกลง และสำรวจสมาธิให้มันคง นัยว่าเพื่อเดินพลังลมปราณแบบหนึ่งจันทาลังภายในไปคุมตัวเองไม่ให้เมารถ ในขณะที่มือสองข้างก็คว้าผ้าโพกหัวที่ปลิวสู้กับแรงลมของรถดิฉันที่ ซิ่ง เอ๊ย วิ่ง ประมาณ 160 กม. ต่อชม. เพื่อไล่กวตรถขบวนคันหน้าๆ ที่ขับลอดช่องรถติด เหมือนเกมแมงมุมเอ๊ย สมัยเด็กๆ ของดิฉันไม่มีผิดค่ะ

คุณลุงคนขับรถของดิฉันหน้าตาเหมือนซานตาคลอสแบบแขกๆ ค่ะ และก็ทำทางจะใจดีเหมือนซานตาคลอสด้วย เพราะแม้ภาษาอังกฤษจะแข็งแรง (น้อย) พอกับของดิฉัน แกก็พยายามชวนคุย แบบงูๆ ปลาๆ แต่จริงจัง (พอๆ กับลีลาการขับรถของแก) ซึ่งดิฉันก็นึกขอบคุณความไม่สันหัดภาษาอังกฤษระดับสูงของคุณ ทำให้ดิฉันตอบสั้นๆ ไปได้ พอไม่ให้ลมปราณแตก และแสดงอาการเมารถนานแท้ออกมา

คงเพราะทำบุญหลายที่ก่อนมา (ก็กว่าจะได้มา ยังลุ้นเสียแทบแย่ค่ะ) ดิฉันเลยประคองตนจนถึงโรงแรมที่พักกลางกรุงเตหะรานไปได้ โดยมีแค่อีหร่านเท่านั้นที่เขี้ยวส่วนอย่างอื่นอยู่ดี รวมทั้งผ้าโพกศีรษะ ที่สถานเอกอัครราชทูตไทยที่กรุงเตหะรานเคยกำชับมาว่า อย่าให้หลุดหล่นเปิดในที่สาธารณะในอิหร่านเด็ดขาด หากไม่ออกไปนั่งรอเขาไปประกันตัวที่โรงพัก

ระหว่างทางไปโรงแรม ดิฉันก็สังเกตเห็นได้ว่ากรุงเตหะราน เป็นเมืองหลวงที่ใหญ่มาก มีอาณาเขตกว้างขวาง และล้อมรอบด้วยภูเขาที่มียอดปกคลุมด้วยหิมะ สภาพเมืองดูคล้ายเป็นแอ่งกระทะ ทำให้อากาศไม่ค่อยจะดีนัก ส่วนบ้านเรือนและถนนหนทางก็ดูใช้ได้ สมกับที่เคยเป็นประเทศที่มีการพัฒนาสูงสุดอยู่พักหนึ่ง แต่ในขณะนี้หยุดนิ่งไป ผู้คนตามท้องถนนดูสะอาดสะอ้านมากหน้าหลายตา มีทั้งคนที่หน้าตาออกแนวเป็นเปอร์เซีย อาหรับ ตุรกี และอินเดีย ซึ่งก็คงไม่แปลกเพราะอิหร่านก็มีหลายชนชาติอาศัยอยู่ และมีประเทศเพื่อนบ้านเป็นประเทศในเอเชียกลาง อาหรับ และปากีสถาน-อินเดีย

ก่อนเริ่มการประชุม ดิฉันได้มีโอกาสดำเนินเล่นคนเดียวรอบๆ โรงแรม ทั้งที่อันที่จริงก็อยากจะไปไกลกว่านั้นเหมือนกันค่ะ แต่โรงแรมไม่มีแผนที่ให้ และครั้งนี้หาซื้อในโรงแรมก็เจอพบแต่หนังสือ Lonely planet เก่าๆ



และท่าทางเหมือนของปลอม ดังนั้น ด้วยความสามารถทางภาษาฟาร์ซี (ภาษาทางการของอิหร่าน) เท่ากับศูนย์ ดิฉันเลยตกลงใจว่า เดินรอบๆ แล้วกัน โดยไม่ลืมนามบัตรเจ้าหน้าที่สถานเอกอัครราชทูตไทย และแน่นอน ไม่ลืมขอหนังสือเดินทางจาก reception โรงแรม ที่เอาข้อมูลเราไปแจ้งทางการอิหร่านตามระเบียบ คั้นเพื่อติดตัวไปด้วย เพื่อมีปัญหาอะไรระหว่างทาง เพราะอิหร่านมีระบบตำรวจศาสนาที่เข้มงวด ไม่ต่างกับหลายประเทศอาหรับค่ะ

รอบโรงแรมที่พักของดิฉัน เป็นถนนเล็กๆ หลายสาย มีร้านรวงเฟอร์นิเจอร์ร้านอาหาร (ฮาลาล เพราะอิหร่านเป็นมุสลิม)



ร้านถั่วพิสตาชิโอ แผงหนังสือพิมพ์ ร้านดอกไม้ และร้านพรหมซึ่ง 3-4 อย่างหลังนี้ ดิฉันสนใจดูเป็นพิเศษค่ะ เพราะอิหร่านเป็นประเทศที่ตั้งอยู่บนรอยต่อของเปลือกโลก ดังนั้น แม้จะเกิดแผ่นดินไหวบ่อย แต่ก็เป็นที่ดินแดนอุดมสมบูรณ์ที่นอกจากจะมีน้ำมันดิบและก๊าซธรรมชาติเป็นอันดับ 2 ของโลกแล้ว อิหร่านก็ยังมีดินและเทคโนโลยีการเกษตรที่พัฒนาเองจนดีพอจะปลูกพืชเมืองหนาวหลายๆ ชนิดได้ ส่งผลให้อิหร่านส่งออกถั่วพิสตาชิโอไปทั่วโลก โดยเฉพาะ UAE ในแต่ละปีเยอะมากค่ะ ไม่นับอินทผาลัมสด



(จากเมือง Bam ในอิหร่านที่เคยโดนแผ่นดินไหว) ที่อร่อยที่สุดตั้งแต่ดิฉันได้เคยกินมา และดอกกุหลาบ ซึ่งเป็นต้นไม้ดั้งเดิมของดินแดนแถบนี้ อยู่แล้ว คนอิหร่านชอบกุหลาบมากค่ะ ในท้องถนนแทนที่จะมีเด็กขายพวงมาลัยดอกมะลิ ในอิหร่านจะมีผู้ชายใส่เชิ้ต ใส่กางเกงสแล็ค แต่งตัวสะอาดสะอ้านเดินขายกุหลาบสีแดงสดเป็นก๊อๆ แทน ดิฉันเห็นแล้วก็อดนึกถึงที่เคยอ่านเจอไม่ได้ว่า พ่อค้าจากอิหร่านหรืออาณาจักรเปอร์เซีย ในอดีตนี่เองเป็นผู้นำน้ำกุหลาบเข้าไปขายในราชอาณาจักรสยาม สมัยกรุงศรีอยุธยา และอาจด้วยเหตุนี้ คำว่า “กุหลาบ” ในภาษาไทย จึงออกเสียงเหมือนคำว่ากุหลาบในภาษาฟาร์ซี Gholab

ส่วนหนังสือพิมพ์อิหร่านนั้น ดิฉันไปยืนดู (ย้ำว่าดูค่ะ เพราะอ่านไม่ออก) ก็พบว่า กีฬาได้รับความสำคัญพอสมควร ขนาดมีหนังสือพิมพ์กีฬาจำนวนไม่น้อยเลย ซึ่งก็คงไม่แปลกอะไร เนื่องจากคงจะพอจำกันได้ว่า อิหร่าน นั้นเคยเข้าชิงบอลโลกกันมาแล้ว ส่วนร้านพรหมนั้น ดิฉันยอมรับว่าตอนแรกไม่รู้หรือคะว่าเป็นร้านพรหม เนื่องจากเขาเอาพรหมใส่กรอบและพรหมนั้นทำจากไหมละเอียด (อิหร่านเลี้ยงไหมได้เองค่ะ) ที่มีดที่ละเอียด จนเกิดเป็นภาพออกมา ดูแล้วเนียนสวยเหมือนภาพถ่ายที่สแกนมาเลยค่ะ เห็นแล้วก็อดเข้าไปถามราคาไม่ได้ พอได้ยินก็รีบวิ่งออกมาไม่ทัน กลัวว่าเปลืองไปจามใส่แล้ว ไม่รู้ต้องเอาเงินเดือนกี่ปีก็ชาติไปใช้ให้เขา

เดินเล่นเสรีก็ถึงเวลาทานอาหารคะ
ร้านอาหารในกรุงเทพฯที่เราไปลองไม่ใช่ร้าน
อิหร่านคะ แต่เป็นร้านอาหารฝรั่ง สิ่งที่น่าแปลกใจ
ก็คือไม่น่าเชื่อว่า ร้านที่เราไปกินนั้นจะหน้าตาสวย
ดูสะอาดสะอ้านเหมือนอยู่แถวทองหล่อ จะเสียอยู่
ก็แค่เรื่องเดียวตรงร้านไม่สามารถเปิดเพลงร่าเริง
จังหวะสนุกๆ ได้ จึงมีแต่ดนตรีเนิบนาบคลอไป
และแม้ในร้านดิฉันก็ยังคงต้องรักษาผ้าโพกศีรษะ
เอาไว้บนศีรษะ เพราะยังถือว่าเป็นสถานที่
สาธารณะอยู่คะ

ค่านั้น ซึ่งถือเป็นคืนเดียวที่ดิฉันจะได้
พักในอิหร่าน ดิฉันก็อดเปิดทีวีดูไม่ได้คะ และพบว่า
โทรทัศน์อิหร่านมีเพียงไม่กี่ช่อง ทุกช่องเป็นของ
รัฐ และข่าวออกแนวว่า น่าจะเป็นไปตามที่รัฐบาล
ควบคุม รายการส่วนใหญ่เน้นที่รายการแนว
ศาสนา การสัมภาษณ์พูดคุย และข่าวการเมืองเกี่ยว
กับสถานการณ์ในตะวันออกกลาง (อิสราเอล-
ปาเลสไตน์ / เลบานอน / ซีเรีย) เป็นหลัก ดิฉัน
ก็เลยเปลี่ยนไปดู CNN และก็พบว่าไม่มีอะไรน่า
สนใจเช่นกัน ก็เลยปิดไฟนอนแต่หัวค่ำ

วันรุ่งขึ้น เป็นวันทำงานคะ ท่านที่ปรึกษา
รัฐมนตรีไปกล่าวถ้อยแถลงในนามประเทศไทย
ในขณะที่ดิฉันประสานงานนัดหมายเรื่องเวลาเดิน
ทางเข้า-ออก โรงแรม และเวลาที่เราจะบินไปถึง
ดูไบ UAE เพื่อเปลี่ยนเครื่องบินกลับกรุงเทพฯ เจ้า
หน้าที่ทางการของอิหร่านที่ประสานงานด้วย พูด
ภาษาอังกฤษคล่องแคล่ว แต่ท่าทางจะไม่ค่อยมี
ประสบการณ์กับการรับรองแขกระดับวีไอพีจาก
หลายประเทศพร้อมๆ กัน เลยมีอาการสับสน
มึนงง เป็นระยะๆ จนดิฉันนึกว่าหากจับตัวแกเขย่า
ให้แกได้สติได้ (โดยไม่โดนตำรวจศาสนาโผล่มาจับ
ดิฉันไปเข้าคุก) ดิฉันก็ชักจะค้นมือเหมือนกัน อย่าง
ไรก็ตาม ด้วยความช่วยเหลือสุดความสามารถของ
สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ กรุงเทพฯ สถาน
กงสุลใหญ่ไทย ณ นครดูไบ และสำนักงานสายการ



บินไทย สาขานครดูไบ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ ก็ส่ง
ผลให้การเดินทางไปประชุมที่อิหร่านอย่างสายฟ้า
แลบก็จบลงอย่างดี โดยประเทศไทยได้มีผู้แทนเข้า
ร่วมประชุมอย่างสมเกียรติ สมฐานะ และศักดิ์ศรี
และผู้แทนคณะดังกล่าวก็เดินทางกลับได้อย่าง
ปลอดภัย และเลขาคณะของคณะดังกล่าวนั้นก็
ยังคงปฏิบัติงานเป็นข้าราชการต่อไป อย่าง
โล่งอกโล่งใจคะ

การกำหนดตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงาน ในระดับปฏิบัติ

พิชาวุธ เพ็งทอง*

ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator หรือ KPI) เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่นำมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) ซึ่งจะปรากฏในกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน คือ ตั้งแต่การกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กร การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งประโยชน์ที่ใช้ก็จะคล้าย เหมือน และแตกต่างกันไป ตามแต่การใช้งานในแต่ละกระบวนการ

กระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน



ในกระบวนการกำหนดและถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานจากระดับองค์กรตัวชี้วัดจะเป็นตัวบอกถึงความสำเร็จของเป้าประสงค์ซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมทั้งเป็นต้นทางสำหรับใช้ถ่ายทอดลงไปให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับถัดไป

การพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดสำหรับวัดผลสำเร็จของการพัฒนาตามแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (Individual Performance Improvement Plan หรือ IPIP) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ว่าได้พัฒนาตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ร่วมกันได้สำเร็จมากน้อยเพียงไร

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

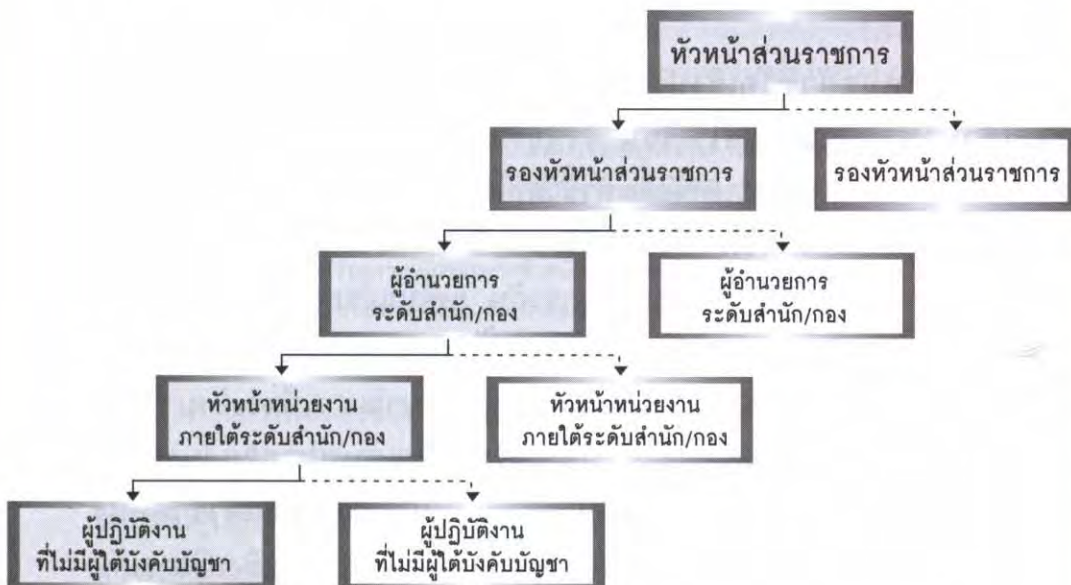
การติดตามผลการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดจะเป็นตัวบอกถึงความคืบหน้าในงานที่ทำเมื่อนำผลงานที่ทำได้จริงมาเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนด อีกทั้ง ผู้บังคับบัญชายังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการสอนงาน (Coaching) ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานต่อไป

การประเมินผลการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงานที่ทำได้จริงเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้จะเป็นตัวบอกว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีหรือสำเร็จมากน้อยเพียงไร

หากเราสามารถกำหนดหรือหาตัวชี้วัดที่ดีได้ในทุกระบวนการที่กล่าวมา เราก็จะสามารถถ่ายทอดเป้าหมายผลการปฏิบัติงานให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันได้ ในทุกระดับและข้าราชการทุกคนก็จะสามารถทำงานโดยยึดหลักผลงานได้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายของตนเองทุกคนได้ เป้าหมายขององค์กรก็จะสามารถบรรลุได้เช่นกัน สิ่งเหล่านี้คือข้อดีของการนำตัวชี้วัดมาใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน

แต่สิ่งหนึ่งที่ตัวชี้วัดยังไม่สามารถให้คำตอบได้อย่างชัดเจนคือ ตัวชี้วัดสามารถจำแนกผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดีได้มากน้อยขนาดไหน?

จากการนำตัวชี้วัดมาใช้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทำให้เราพอจะทราบได้ว่าหากเป็นตัวชี้วัดที่อยู่ในระดับสำนัก/กอง หรือในระดับที่เป็นหน่วยงานย่อยภายใต้สำนัก/กอง ตัวชี้วัดยังมีอำนาจในการจำแนกประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานระดับหัวหน้าได้ในระดับหนึ่ง



แต่เมื่อนำตัวชี้วัดมาใช้ในระดับถัดลงมาอีกคือ ผู้ปฏิบัติงานภายใต้หัวหน้าหน่วยงานย่อยใต้สำนัก/กอง หรือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา กลับพบว่าตัวชี้วัดลดอำนาจในการจำแนกประสิทธิภาพการทำงานลง จนบางครั้งเรียกได้ว่าแยกแยะไม่ออกว่าใครทำงานดีไม่ดีกว่า หรือซ้ำร้ายไม่สามารถคิดได้





ด้วยซ้ำว่าควรเอาตัวชี้วัดอะไรมาวัดผลการปฏิบัติงานที่จะทำให้เกิดความเป็นธรรมในระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับเดียวกัน

โดยทั่วไปตัวชี้วัดที่นำมาใช้จะเป็นการวัดในเชิงคุณภาพ ปริมาณ เวลา และความคุ้มค่า ส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นเกิดจากการหาตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติ จะเป็นเรื่องหลักๆดังนี้

1. การถูกควบคุมโดยกฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการอยู่แล้ว เช่น งานพัสดุ ครุภัณฑ์ ตัวชี้วัดที่ปรากฏในงานจัดซื้อจัดจ้างมักจะออกมาในรูปของถูกต้องตามระเบียบทันเวลาแต่ในความเป็นจริงหากการจัดซื้อจัดจ้างนั้นไม่ถูกต้องตามระเบียบก็จะไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้หรือหากวัดที่ความทันเวลาผู้ปฏิบัติงานก็จะมีวิธีการทำให้ทันเวลาตามระเบียบที่กำหนดได้ทุกครั้งอยู่แล้ว การกำหนดตัวชี้วัดในข้อนี้จึงยุ่งยากตรงที่ ค่าคะแนนที่ได้จากตัวชี้วัดนี้มักจะได้เต็ม 100 เพราะเป็นงานที่ยังไงก็ต้องทำให้สำเร็จ ผลที่ได้คือ ตัวชี้วัดจะไม่สามารถจำแนกได้ว่าใครทำงานได้ดีหรือไม่ดีเพราะทุกคนเต็มเหมือนกันหมด ทางแก้ที่พอจะช่วยได้ก็คือ ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานในแต่ละงานให้สูงกว่ากฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ หรือทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) ในแต่ละงาน โดยการกำหนดไว้ร่วมกันว่าธุรกรรมดังกล่าวที่ควรใช้เวลาไม่เกินเท่าใด เช่น หากมาทำบัตรประชาชนทุกคนที่กดบัตรคิวควรได้รับบัตรภายในเวลาไม่เกิน 1 ชั่วโมง เป็นต้น ซึ่งมาตรฐานที่จัดทำขึ้นควรพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นเป้าหมายที่สามารถทำได้ ทำหาย และไม่ยุ่งยากเกินไป หลังจากนั้นจึงนำเป้าหมายดังกล่าวไปวัดผลการปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นต่อไป

2. กำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณให้กับงานที่ไม่สามารถจะรู้ได้ว่าจะมีงานเข้ามาอย่างน้อยเพียงไร เช่น งานธุรการทั่วไป การวัดผู้ปฏิบัติงานที่ทำหน้าที่ผลิตเอกสารหรือร่างหนังสือ ตัวชี้วัดที่ใช้จะออกมาในเชิงจำนวนชิ้นงานที่สามารถผลิตได้ เป็นต้น การกำหนดตัวชี้วัดแบบนี้ข้อดีคือจะทำให้ทราบได้ว่าใครทำงานมากกว่ากันหรือใครทำงานหนักกว่ากัน แต่ในแง่ของประสิทธิภาพการทำงานก็ยังไม่สามารถจำแนกได้ว่าใครทำงานนี้ได้ดีกว่า การกำหนดตัวชี้วัดเชิงปริมาณในงานที่ไม่สามารถคาดเดาหรือควบคุมปริมาณงานที่จะเข้ามาได้จึงไม่ถูกต้องนัก การวัดงานแบบนี้จึงควรใช้การวัดเชิงคุณภาพประกอบ ในรูปของร้อยละของงานที่สามารถทำได้เสร็จตามเวลาที่กำหนด เพิ่มขึ้นอีกตัวชี้วัดหนึ่ง หากใครทำงานได้ดีกว่าก็ยอมทำงานได้เร็วกว่า การนำเอาตัวชี้วัดเชิงปริมาณกับตัวชี้วัดเชิงคุณภาพมาใช้คู่กันแบบนี้จะมีอำนาจจำแนกประสิทธิภาพการทำงานได้ในระดับหนึ่ง ดีกว่าการเลือกเอาตัวชี้วัดตัวใดตัวหนึ่งมาใช้เพียงอย่างเดียว

3. งานประเภทประสานงานจะเป็นงานที่เน้นความถูกต้องรวดเร็วของข้อมูลเอกสารที่รับเข้ามาและส่งออกไป แต่ปัจจัยความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับคนที่เราประสานและสถานการณ์ระหว่างนั้นด้วยว่ามีอะไรเข้ามา

แทรกหรือไม่ ผลสำเร็จของงานประเภทประสาน ติดตามงาน รับส่งต่องาน หรือ รวบรวมงานมาจากคนอื่น ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับคนอื่น ๆ ชะมาก สุดท้ายตัวชี้วัดที่ได้จึงมักจะออกมาในรูปของ ร้อยละความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ผู้ปฏิบัติงานนั้นทำอยู่ เพราะเชื่อว่าหากสามารถทำงานนั้นได้ดีคนที่ติดต่อประสานงานด้วยก็จะมี ความพึงพอใจในการทำงานของคนผู้นั้น ซึ่งไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีนักสำหรับระดับปฏิบัติการ เพราะไม่ได้สื่อถึงประสิทธิภาพการทำงานของคนผู้นั้นมากจึงควรใช้เมื่อจำเป็นเท่านั้น ตัวชี้วัดอีกแบบที่มักใช้ในงานประเภทนี้คือ ตัวชี้วัดแบบ กำหนดเป็นระดับความสำเร็จ คือ การกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญของการจะได้ คะแนนในระดับที่ 1 ว่ามีอะไรบ้าง ระดับที่ 2 ว่ามีอะไรบ้าง จนครบตามมาตรฐาน ระดับความสำเร็จ ซึ่งจะพบเห็นได้โดยทั่วไปในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ตัวอย่าง ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริการทรัพยากรบุคคล

ระดับคะแนน	ระดับความสำเร็จ
1 คะแนน	ส่วนราชการจัดกิจกรรมการพัฒนาหรือเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) และการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้แก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่าร้อยละ 60
2 คะแนน	ส่วนราชการประเมินสถานภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 2 ของปีงบประมาณ พ.ศ.2550 โดยในรายงานผลการประเมินสถานภาพฯ มีการระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคลและมีการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล
3 คะแนน	ส่วนราชการวิเคราะห์ทิศทาง นโยบาย และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับนโยบายยุทธศาสตร์และแผนบริหารราชการของส่วนราชการ
4 คะแนน	ส่วนราชการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของแต่ละเป้าประสงค์
5 คะแนน	ส่วนราชการมีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 ที่ได้รับความเห็นชอบจากหัวหน้าส่วนราชการ และมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้แก่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการได้รับทราบ

การกำหนดตัวชี้วัดในระดับหัวหน้าสำนัก/กอง หรือในระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อยภายใต้สำนัก/กองจะมีอำนาจในการจำแนกประสิทธิภาพการทำงานได้ แต่ในระดับผู้ปฏิบัติไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะทำได้แบบนั้น การเลือกตัวชี้วัดใด ๆ มาใช้ควรดูตามความเหมาะสมของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน การเห็นจากตำราแล้วลอกมาใช้จึงต้องระวังให้มาก

ปฏิรูปวิธีคิดวิธีทำงานของราชการด้วย

“วัฒนธรรม ASSA”

วิฑูรย์ สิมะโชคดี
รองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม



เมื่อ “ประชาชน” คือ “ลูกค้า” คนสำคัญของระบบราชการ ดังนั้น “การบริการประชาชนในทุกรูปแบบ” เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยมุ่งหมายให้ประชาชนได้อยู่ดีกินดีและมีความสุข จึงเป็น “เป้าหมาย” ประการสำคัญของการบริหารราชการแผ่นดิน

“จิตวิญญาณของการบริการ” จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ภาคราชการจะต้องปลูกฝังให้เกิดขึ้นในใจของข้าราชการทุกคน และต้องทำให้อยู่อย่างต่อเนื่องด้วย เพื่อจะได้บรรลุ “เป้าหมาย” อย่างแท้จริง คือการทำให้ประชาชนคนไทยส่วนใหญ่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ยิ่งในภาวะกดดันที่เป็นวังวนของกระแสโลกาภิวัตน์เช่นทุกวันนี้ ยิ่งเป็นเหตุให้ “ภาคเอกชน” ต้องอยู่แถวหน้าเป็นแกนนำที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ โดยมี “ภาคราชการ” อยู่แถวหลังที่คอยเอื้ออำนวยและสนับสนุนให้

ภาคเอกชนสามารถบรรลุเป้าหมาย หรือภาคเอกชนและภาคราชการต้องก้าวเดินไปพร้อมกัน คือ ภาคราชการไม่ใช่เป็นแกนนำในเรื่องต่างๆ เหมือนเมื่อก่อน

การร่วมมือบนพื้นฐานที่ไว้วางใจกันและร่วมแรงร่วมใจกันอย่างแท้จริงของภาคราชการและภาคเอกชน จึงเป็น “ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ” เพื่อจะได้ยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยให้เพิ่มสูงขึ้น และทำให้ประชาชนคนไทยทุกคนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย

การต้องปรับบทบาทของภาคราชการพร้อมๆ กับการที่จะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้ภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง และมีบทบาทในเวทีโลกเพิ่มมากขึ้น จึงมีความสำคัญยิ่งยวด

เรื่องนี้จึงอยู่ที่ “การปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงาน” ของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐจริงๆ และความพร้อมของภาคราชการในบทบาทใหม่ซึ่งจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของ “การบริการ” ให้มากขึ้น

และความเป็นจริงในวันนี้ ก็คือ การรับราชการในปัจจุบัน ต้องอยู่ภายใต้ความกดดันมากมายหลายประการ อาทิ การเรียกร้องการบริการและความรับผิดชอบจากประชาชนผู้รับบริการเพิ่มมากขึ้น การต้องทำงานภายใต้กฎระเบียบและหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (หลักธรรมาภิบาล) การต้องถูกตรวจสอบจากทุกภาคส่วน การต้องเป็นตัวอย่างในวิธีประพฤติปฏิบัติ ความซื่อสัตย์สุจริต ความโปร่งใส ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

ความกดดันและการเรียกร้องเหล่านี้ ยิ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันว่าภาคราชการไม่สามารถทำงานกันแบบเดิมๆ หรืออยู่กันแบบเดิมๆ อีกต่อไป

“การเปลี่ยนแปลง” (Change) จึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ภาคราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดวิธีทำงานกันจากเดิมที่เป็นลักษณะของ “ระบบเจ้าขุนมูลนาย” ตามแบบที่คุ้นเคยกัน ไปสู่ แนวความคิดของ “การรับใช้หรือให้บริการที่มีคุณภาพ”

การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงริเริ่มด้วยการปรับเปลี่ยน “วัฒนธรรมองค์กร” โดยการสร้าง “วัฒนธรรม ASSA” ภายใต้ “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” เพื่อตอกย้ำถึง “จิตวิญญาณของการบริการ” (Service Mind) เพื่อจะได้ยึดโยงให้ข้าราชการทุกคนเกิดความตระหนักรู้ร่วมกัน ความร่วมมือกันและการทำงานกันเป็นทีม เพื่อให้บริการแก่ประชาชนผู้รับบริการให้เกิดความประทับใจสูงสุด พร้อมทั้งกับการที่หน่วยงานสามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ตามตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

โครงการนี้เปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกคน (โดยเฉพาะข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ระดับล่าง

ที่การทำงานต้องสัมผัสกับประชาชนหรือผู้ใช้บริการโดยตรง) ได้มีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพื่อให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยงาน “อาสา” (ASSA) เอง เพื่อการบริการประชาชนและผู้ให้บริการทั่วไป พร้อมๆ กันกับเน้นให้ทุกคนมีความสุขกับการทำงานมากที่สุดด้วย

ที่จริงแล้ว คำว่า “อาสา” ของโครงการที่ว่านี้หีบยืม มาจากภาษาอังกฤษคือ มาจาก “ASSA” ซึ่งเป็นตัวย่อจากอักษรตัวหน้าของแต่ละคำ ได้แก่

A = Advise ให้คำแนะนำ

S = Service ให้การบริการ

S = Support ให้การสนับสนุน

A = Assist ให้การช่วยเหลือ

จะเห็นได้ว่า “ASSA” ก็คือ 4 ภารกิจหลักหรือ 4 งานหลักของภาคราชการ เพราะภารกิจหรืองานส่วนใหญ่ของภาคราชการจะเป็นงานที่มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการบริการหรือสนับสนุนให้ความช่วยเหลือเป็นหลัก (Staff Function) มากกว่างานด้านปฏิบัติการ (Line Function)



ส่วนความหมายของคำว่า “อาสา” ในภาษาไทยตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน หมายถึง “การเสนอตัวเข้ารับทำ หรือ ทำงานด้วยความสมัครใจ”

ดังนั้น การอ่านให้ฟังเสียงกันของคำว่า “ASSA” และ “อาสา” เพื่อให้ทั้งความหมายในภาษาไทยและภาษาอังกฤษมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงไปด้วยกันได้ จึงเป็นที่มาของ “โครงการอาสา (ASSA) อย่างมืออาชีพ”

ทั้งนี้ “จิตวิญญาณแห่งการอาสา (ASSA)” จะต้องมี “ความเป็นมืออาชีพ” ด้วย จึงจะทำให้การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรบรรลุผลสำเร็จ ซึ่ง “ความเป็นมืออาชีพ” ที่สำคัญจะมีด้วยกัน 2 ประการ คือ ความรู้จริงในหน้าที่ที่รับผิดชอบและความสามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายหรือเกณฑ์หรือตัวชี้วัดที่กำหนดไว้

“ความเป็นมืออาชีพ” เท่านั้นที่จะทำให้ภาคราชการสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และสามารถเกื้อหนุนให้ภาคเอกชน ตลอดจนทุกภาคส่วนของประเทศไทยเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

ณ วันนี้ สำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม ได้ดำเนินการปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำงานด้วย “วัฒนธรรม ASSA” ใน “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” มากกว่า 1 ปีแล้ว (ตั้งแต่ปลายปี พ.ศ. 2549) โดยดำเนินกิจกรรมต่างๆ มากมายด้วยการ เพาะบ่ม ปลูกฝัง และขยายผล “จิตวิญญาณแห่งการบริการ” ทั้งทั้งองค์กรทั้งในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค (อุตสาหกรรมจังหวัดทั้ง 75 จังหวัด)

การปฏิรูปวิถีชีวิตการทำงานด้วย “วัฒนธรรม ASSA” ก็คือการทำงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบด้วยจิตสำนึกของ ASSA คือการให้คำ แนะนำ (Advise) ให้การบริการ (Service) ให้การสนับสนุน (Support) และให้การช่วยเหลือ (Assist) แก่ประชาชนหรือผู้ใช้บริการ อย่าง

มืออาชีพ (คือรู้จริงในเรื่องที่ ASSA และมีคุณภาพตามมาตรฐาน ภายในกรอบหน้าที่งานที่ตนเองรับผิดชอบและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง)

หนึ่งปีที่ผ่านมาสำหรับ “โครงการอาสาอย่างมืออาชีพ” ด้วย “วัฒนธรรม ASSA” นั้น ต้องถือว่าได้รับความสำเร็จจนน่าพอใจยิ่ง เพราะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากข้าราชการทุกระดับมากมาย อย่างไม่น่าเชื่อที่เสนอตัวเอง “อาสาในเรื่องต่างๆ” โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับล่างที่ “เต็มที” กับโครงการนี้ “วัฒนธรรม ASSA” นี้ เรื่องนั้นนอกจากจะสามารถสร้างความประทับใจแก่ผู้รับบริการแล้ว ยังทำให้สภาพแวดล้อมในที่ทำงานเกิดบรรยากาศของความน่าอยู่น่าทำงานด้วย

ยังบริการดีมีคนชมชอบ เจ้าหน้าที่ก็ยิ่งเกิดความอึดเอิบใจที่จะให้บริการดียิ่งขึ้น

ทุกวันนี้ “จิตวิญญาณแห่งการอาสา (ASSA)” เริ่มกระจายแพร่หลายและหยั่งรากฝังลึกเข้าไปในใจของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ยังมีผู้คนร่วมในกิจกรรมต่างๆ มากขึ้น ยิ่งสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ดำเนินโครงการ และยังทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่า “พวกเราเดินถูกทาง” แล้ว

แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานด้วยการมี “จิตวิญญาณแห่งการบริการ” และจิตสำนึกของ “อาสาอย่างมืออาชีพ” ยังเป็นเรื่องที่จะต้องทำกันอย่างต่อเนื่องต่อไปไม่มีวันจบสิ้น ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อข้าราชการและเจ้าหน้าที่ทุกคนรักการเรียนรู้และรักการปรับปรุงงานอย่างสม่ำเสมอ





เรื่องของ “การปรับปรุง” ทั้งวิธีคิดและ
วิธีทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น
สู่ความเป็นเลิศในงานและบริการที่ดีขึ้นๆ เรื่อยๆ
โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งที่สำเร็จและ
ล้มเหลว นั้น จึงมีความสำคัญยิ่ง

ดังนั้น ในปีที่ 2 ของโครงการนี้ สำนัก
งานปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม จึงพัฒนาจาก
คำขวัญในปี พ.ศ. 2550 ที่ว่า “2550 ปีแห่งอาสา
อย่างมืออาชีพ” ไปสู่คำขวัญใหม่ของปี พ.ศ.
2551 ที่ว่า “2551 ปีแห่งอาสาฯ สู่ความเป็นเลิศ”

ทั้งหมดทั้งปวงนี้ เพียงต้องการนำเสนอ
“วัฒนธรรม ASSA” ที่มีประโยชน์ยิ่งต่อการ
ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถปรับใช้
ได้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ต้องการปรับพื้นฐาน
และพัฒนาบุคลากรให้เข้มแข็ง เพื่อมุ่งสู่ “องค์กร
คุณภาพ” (Quality Organization) และ
“องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ” (High
Performance Organization : HPO)

ทุกวันนี้ การร่วมแรงร่วมใจกันคิดใหม่
ทำใหม่ เพื่อการสร้างความประทับใจสูงสุดแก่
ประชาชนหรือผู้ใช้บริการ และการมีความสุขกับ
การทำงาน ที่เป็นเป้าหมายสำคัญของ “วัฒนธรรม
ASSA” โดยการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันเป็น
ทีมนั้น ทำให้เกิดรอยยิ้มที่อ้อมเอิบกันทั่วทั้งสำนักงาน
ซึ่งส่งผลให้บรรยากาศในที่ทำงานอบอุ่นและน่าอยู่
น่าทำงานมากขึ้น

คนที่มีวิญญานของ “อาสา” (ASSA) มัก
เป็นคนที่มีความ “น้ำใจ” มากด้วย ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้น
ที่สำคัญยิ่งยวดสำหรับงานบริการและเรื่องอื่นๆ
อีกมากมาย นี่ก็คือความจริงที่เรียบง่าย แต่เป็น
ปล้ำมจริงๆ ครับผม ! ■

27 กุมภาพันธ์ 2551

ภาพเต็มของวัฒนธรรม องค์การเป็นอย่างไรกันแน่

ความนำ

สัญญา สัญญาวิวัฒน์*

บทความนี้อาศัยข้อมูลจากงานวิจัย ชื่อ วัฒนธรรมองค์การของไทย ซึ่งเป็นการศึกษา เอกสารงานภาคสนามเพิ่มเติมบางส่วน¹

โจทย์ของบทความนี้ คือ ภาพเต็มของ วัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรแน่

วัฒนธรรมองค์การเป็นสังกะย (concept) ที่แพร่หลายพอสมควรในแวดวงของการบริหารจัดการ ค่าที่ความรู้เรื่องนี้

1. ให้ภาพวิถีชีวิตการทำงานของคนในองค์การ (social organization) ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน นั่นคือ วัฒนธรรมขององค์การทำนองเดียวกับที่สังคมมีวัฒนธรรม

2. ใช้เป็นกรอบการศึกษาขององค์การ เพื่อให้ทราบว่า องค์การหนึ่งใดเป็นองค์การประสิทธิภาพหรือไม่ กล่าวคือ ถ้าองค์การใดมีวัฒนธรรมแข็ง (strong culture) องค์การนั้นก็จะมีประสิทธิภาพ ถ้าเป็นวัฒนธรรมอ่อน (weak culture) องค์การนั้นก็ไร้ประสิทธิภาพ

3. ใช้เป็นแนวในการสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ นั่นคือ การตั้งสิ่งที่เป็นค่านิยม (social value) ขององค์การขึ้นไว้ แล้วสร้างธรรมเนียมปฏิบัติ (social norms) ขึ้นมาเป็นแนวในการดำเนินชีวิตในองค์การ เพื่อสนองต่อเป้าหมายหรือค่านิยมที่ตั้งไว้

พจนานุกรมศัพท์สังคมวิทยาของราชบัณฑิตยสถาน ว่า “เป็นชื่อรวมสำหรับแบบอย่างของพฤติกรรมทั้งหลายที่ได้มาทางสังคม และที่ถ่ายทอดกันไปทางสังคมโดยอาศัยสัญลักษณ์... เป็นชื่อรวมสำหรับสัมฤทธิ์ผลที่เด่นชัดทั้งหมดของกลุ่มมนุษย์รวมสิ่งทั้งหลายเหล่านี้ เช่น ภาษา การทำเครื่องมือ อุตสาหกรรม ศิลปะ วิทยาศาสตร์ กฎหมาย การปกครอง ศีลธรรมและศาสนา กักรวมถึงอุปกรณ์ที่เป็นวัตถุ หรือสิ่งประดิษฐ์.... รวมทั้งธรรมเนียม ประเพณี และสถาบันต่างๆ”²

ส่วนคำว่า องค์การ มีความหมายตามหนังสือเล่มเดียวกันว่า

“1. การจัดระเบียบ กระบวนการที่จำแนกความแตกต่างของส่วนหนึ่งออกจากอีกส่วนหนึ่ง โดยให้แต่ละส่วนกระทำหน้าที่แตกต่างกัน และขณะเดียวกันก็สร้างความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ภายในส่วนรวมทั้งหมดนั้นให้กระทำหน้าที่ประสานกัน

2. องค์การ หน่วยงานที่มีการจัดระเบียบงานตามกระบวนการตามข้อ (1)”³

เมื่อรวมคำทั้งสองเข้าด้วยกัน เป็นวัฒนธรรมองค์การ มีความหมายตาม The Harper Collins Dictionary of Sociology ว่า “The particular configuration of norms, values, beliefs, and ways of behaving that characterize the manners in which groups and individuals collaborate within organizations”⁴ (รูปแบบเฉพาะของบรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อ และแนวการประพฤติปฏิบัติที่

กรอบความคิด

วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย สังกะย วัฒนธรรม (culture) และองค์การ (social organization) คำว่า วัฒนธรรม มีความหมายตาม

* คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัยด้านรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม

¹ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ วัฒนธรรมองค์การคำไทย รายงานฉบับสมบูรณ์เสนอมหาวิทยาลัยสยาม 2550.

² ราชบัณฑิตยสถาน p.101

³ เพื่ออ้าง หน้า 249

⁴ หน้า 346

เป็นลักษณะของท่าทางที่กลุ่มคนและปัจเจกชน
ร่วมมือกันในองค์การ)

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ คือ วิถี
ชีวิตขององค์การหรือคนในองค์การ

สำหรับองค์ประกอบของวัฒนธรรม
องค์การ Deal and Kennedy ระบุว่า ประกอบด้วย 5 ส่วน คือ

1. สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
2. ค่านิยม
3. วีรบุรุษ
4. ธรรมเนียมประเพณี

5. เครือข่ายทางวัฒนธรรม (การสื่อสาร
อย่างไม่เป็นทางการของคนในองค์การ)⁵

กล่าวอีกแนวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การ
ประกอบด้วย

1. ค่านิยม
2. ธรรมเนียมประเพณี
3. กลุ่มคน (ที่ระบุว่า เป็นวีรบุรุษและเครือ
ข่ายการสื่อสารของคนในองค์การ)
4. สภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ดี ในอีกมุมมองหนึ่ง องค์
ประกอบของวัฒนธรรมองค์การอาจวิเคราะห์เอา
จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมทั่วไปที่มี 3 ส่วน คือ

1. วัฒนธรรมทางความคิด (ideational
culture) อาจระบุน่าจะเป็นค่านิยม (values)
2. วัฒนธรรมทางความประพฤติ (behavioral
culture) ที่อาจเรียกว่า ธรรมเนียมประเพณี
(norms) และ

3. วัฒนธรรมทางวัตถุ (material culture)
ที่ประกอบด้วยสิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์เครื่องใช้ และ
เทคโนโลยี และขณะเดียวกันจะเห็นว่า ในชีวิตจริง
องค์การจะต้องตั้งอยู่ในสภาพแวดล้อมธรรมชาติ
แห่งใดแห่งหนึ่ง แม้แต่ Deal and Kennedy ก็ระบุว่า
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ก็เป็นองค์ประกอบ
ของวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง ดังนั้นในกรอบ



ความคิดการวิจัยครั้งนี้จึงกำหนดให้สภาพแวดล้อม
เป็นองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การอย่างหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป กรอบความคิดการวิจัยครั้งนี้
วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

1. ค่านิยม
2. ประเพณี
3. บุคลากร
4. วัฒนธรรมทางวัตถุ
5. สภาพแวดล้อม

โดย ค่านิยม เทียบได้กับค่านิยมทางสังคม
(social value) ของสังคมใหญ่ ประเพณี คือ
บรรทัดฐานทางสังคม (social norms) ของสังคม
ใหญ่ บุคลากร ประกอบด้วยทั้งวีรบุรุษและพนักงาน
ในองค์การทั้งหมด วัฒนธรรมทางวัตถุ (material
culture) เทียบได้กับวัฒนธรรมทางวัตถุของ
สังคมใหญ่ และสภาพแวดล้อม คือ สิ่งแวดล้อม
(environments) ขององค์การ

องค์ประกอบเหล่านี้ย่อมมีผลต่อองค์การ
อย่างที่ Deal and Kennedy ระบุว่าถ้าองค์การใด
มีวัฒนธรรมแข็งองค์การนั้นก็จะเป็นองค์การที่มี
ความสำเร็จ หรือเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ

สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่การวิจัยที่บทความนี้อ้างอิง
กำหนดว่าภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์การ
ประกอบด้วยมิติ 5 ประการ คือ

⁵ อ้างจาก Harper Collins Dictionary of Sociology หน้า 346

1. ค่านิยม
2. ประเพณี
3. บุคลากร
4. องค์กรวัตถุ
5. สภาพแวดล้อม

ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรไทย

ผลการวิจัยข้างต้นยืนยันว่า วัฒนธรรมองค์กรไทยทั้งภาครัฐและเอกชนประกอบด้วย 5 มิติ

1. ระบบค่านิยม

ทุกองค์กรของไทยมีระบบค่านิยมแน่นอน ระบบค่านิยมของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนที่สำคัญ มีดังนี้

- 1) ความยุติธรรม
- 2) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) ความรู้คู่คุณธรรม
- 4) ปัญญาเป็นเครื่องประดับของคนดี
- 5) คุณภาพของผลผลิต ผลิตภัณฑ์
- 6) คุณภาพของบริการ
- 7) ความรวดเร็วทันการของบริการ
- 8) สถาบันการศึกษาคุณภาพระดับสากล
- 9) Creative
- 10) Innovative
- 11) ความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี
- 12) ทักษะที่ดี ทักษะทางบวกต่อโลก
- 13) เอาใจใส่ดูแลลูกค้า
- 14) Smart
- 15) ความพอใจของลูกค้า
- 16) ความเป็นเลิศด้านศิลปะ ดนตรี กีฬา

2. ประเพณี

ประเพณีปฏิบัติงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนพอประมวลให้เห็นภาพ ดังนี้

- 1) มีการฝึกอบรมพัฒนาการให้บริการ
- 2) มีการฝึกอบรมพัฒนาความซื่อสัตย์สุจริต

- 3) มีการฝึกอบรมดูแลลูกค้า
- 4) มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศข้าราชการเจ้าหน้าที่ใหม่

- 5) มีการฝึกอบรมระหว่างประจำการข้าราชการเจ้าหน้าที่

- 6) มีการฝึกอบรมสัมมนาการบริหารแนวใหม่
- 7) มีการถ่ายทอดเรียนรู้การจัดการความรู้
- 8) มีการฝึกอบรมเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- 9) มีการส่งเสริมความสมัครสมานสามัคคีในองค์กร

- 10) ยึดถือปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ราชการ
- 11) ยึดถือปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชา
- 12) ยึดถือปฏิบัติงานเป็นทีม
- 13) ยึดแนวการเรียนรู้เป็นทีม
- 14) ส่งเสริมการศึกษาหาความรู้
- 15) ส่งเสริมการอนุรักษ์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม

- 16) การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและหลากหลายสนองความต้องการของลูกค้า

- 17) การรักษาความลับสัญญาที่ให้ไว้กับลูกค้า
- 18) การมีชีวิตอย่างเรียบง่าย ไม่ฟุ้งเฟ้อ
- 19) การเชิดชูข้าราชการดีเด่นประจำปี

3. บุคลากรองค์กร

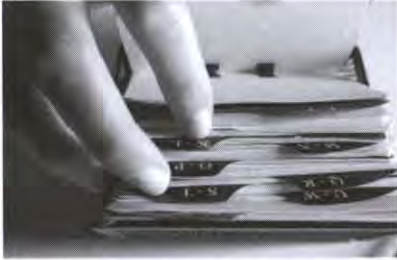
1) การมีวีรบุรุษ

บางองค์กรของรัฐและเอกชน (ไม่ทุกองค์กร) มีวีรบุรุษในดวงใจเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน เช่น หน่วยราชการมีบุคคล อาทิ กรมพระยาดำรงฯ กรมหลวงราชบุรี หน่วยงานภาคเอกชน อาทิ ผู้ก่อตั้งบริษัท อดีตผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบันบางคนขององค์กร

2) การจัดช่วงชั้นบุคลากร

การแบ่งชั้นบุคคลกรในองค์กรภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน โดยภาคราชการมีชั้นยศฝ่ายพลเรือนแบ่งเป็น ซี 1 ถึง ซี 11 ฝ่ายทหาร

มีตั้งแต่ พลทหาร สิบตรี ถึง พลเอก งานบริการ ทั้งทหารและพลเรือน แยกเป็นเสมียนพนักงาน แผนกงาน กอง ฝ่ายงาน กรม กระทรวง ในขณะที่ ภาคเอกชนแบ่งบุคคลออกเป็น พนักงานปฏิบัติการ ชั้นผู้จัดการ ชั้นผู้บริหาร งานบริหารจัดการแบ่ง เป็น ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพลาธิการ (Logistics) ฝ่ายบริหาร และฝ่าย อำนาจการ (board of directors)



3) ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาค้างนี้แสดงให้เห็นว่า (1) ประเภทการศึกษาของภาครัฐและเอกชนมีความแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายทหารเป็นแบบหนึ่ง ฝ่ายพลเรือนเป็นการศึกษาด้านรัฐศาสตร์ นิติศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ธรรมชาติ อาชีวศึกษา ภาคเอกชนมีการศึกษาหนักไปทางการบริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์ประเภท วิศวกรรม แพทย์ พยาบาล เกษตร ทันตกรรม อาชีวศึกษา

4) ระดับรายได้

กล่าวโดยทั่วไป ระดับรายได้ของข้าราชการ กับพนักงานเอกชนยังมีความแตกต่างกัน โดยฝ่ายเอกชนยังมีภาษีกว่ามากพอสมควรแต่ระยะหลัง ภาคราชการก็ดีขึ้นขึ้นมาพอควร และก็ยังมีการศึกษาทั้งเรื่องการศึกษาของตัวเอง บุตร ค่ารักษาพยาบาลของตัวเอง บุตรภรรยา พ่อแม่ฝ่ายตน เป็นต้น

4. วัฒนธรรมทางวัตถุ อาจแยกออกไปได้เป็น

ก) อาคารสถานที่ ในส่วนนี้ภาคราชการค่อนข้างจะได้เปรียบ มีอาคารสถานที่ที่มีปริมาณเพียงพอ แม้ว่าเริ่มแออัดคับแคบลงในบางหน่วย คุณภาพแข็งแรงมั่นคง มากกว่า หรือเท่าเทียมกับเอกชน

ข) เครื่องมือเครื่องใช้อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์สำนักงาน ฝ่ายราชการจะมีมากกว่าเอกชน แต่คุณภาพอาจด้อยกว่า

ค) เทคโนโลยีเป็นส่วนที่ราชการส่วนใหญ่มีฐานะด้อยกว่าเอกชนทั้งในแง่คุณภาพและปริมาณ บางที่ บางเรื่องมีคอมพิวเตอร์ แต่หาคนใช้ไม่ได้ บางแห่งมีการใช้บ้างแต่ยังไม่เต็มที่หรือยังไม่คุ้มค่าเงิน



5. สภาพแวดล้อม

แบ่งออกเป็น

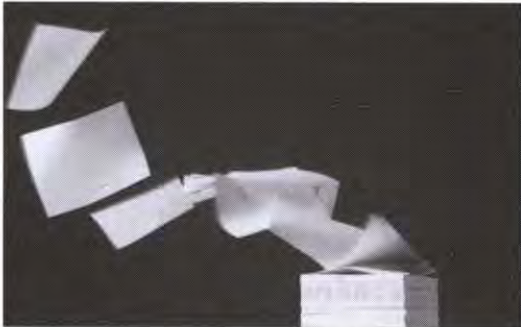
ก) บรรยากาศภายในสำนักงาน อาจกล่าวได้กว้างๆ ว่า ภาคราชการมีความสมัครสมานสามัคคีปรองดองมากกว่า มีการแข่งขันกันน้อยกว่า มีความเครียดในการทำงานน้อยกว่า

ข) สวัสดิการ กล่าวโดยทั่วไปเช่นกัน ภาคราชการมีสวัสดิการมากกว่า และมีปริมาณมากกว่า ทั้งเรื่องการศึกษาของข้าราชการเอง การศึกษาของบุตร ค่ารักษาพยาบาลของตนเองของบุตรและภรรยา แต่เรื่องนี้ก็กำลังเปลี่ยนแปลง เพราะจำนวนข้าราชการแบบดั้งเดิมกำลังลดน้อยลงตามการเกษียณอายุ ข้าราชการรุ่นใหม่เรียกชื่อเป็น เช่น พนักงานมหาวิทยาลัย หรือพนักงานกระทรวงทบวงต่างๆ พวกเหล่านี้จะได้เงินเดือนในอัตราสูงกว่าข้าราชการเดิม แต่สวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาลจะได้แต่เฉพาะตัวเท่านั้น ในขณะที่ของเอกชน เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน มีสวัสดิการประกันชีวิตให้ แต่ค่าเล่าเรียนตัวเองมีน้อยคนกว่าราชการ ไม่มีค่าเล่าเรียนบุตร ไม่มีค่ารักษาพยาบาลบุตร ภรรยา เป็นต้น

ค) สภาพแวดล้อมนอกสำนักงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน หากเป็นเขตเมืองจะไม่มีสถานพัก

ผ่อนหย่อนใจของตนเอง ต้องอาศัยสวนสาธารณะ สนามกีฬาเก็บเงินของเอกชน ยกเว้นสนามกีฬาของมหาวิทยาลัย แต่มหาวิทยาลัยของรัฐโดยทั่วไปจะมีสถานที่กว้างขวางกว่า มีสนามที่อาจารย์ข้าราชการสามารถใช้ได้สะดวก มีบริเวณสำหรับการเดินหรือกายบริหารแบบอื่นได้สบาย แต่ก็ไม่มีทุกแห่ง โดยเฉพาะมหาวิทยาลัยที่ตั้งใหม่มักจะไม่ มีสภาพดังกล่าวเท่ามหาวิทยาลัยเก่า

องค์การที่เทียบได้กับระบบค่านิยม (social value) ของสังคมใหญ่ เช่นเดียวกับคำว่า ประเพณีจริงๆ แล้วเป็นแค่เกือบถูก ยังไม่ตรงเผงทีเดียว ความจริงก็คือ คำว่า ค่านิยมในวัฒนธรรมมององค์การ คือ สิ่งสำคัญที่องค์การโดยสมาชิกขององค์การร่วมกัน กำหนดขึ้น อาจเรียกในภาษาอื่นๆ ว่า เป้าหมายสูงสุด (goal) นโยบาย (policy) หรือวิสัยทัศน์ (vision) องค์การใช้สิ่งนี้เป็นตัวชูโรง บอกลักษณะเด่น



ความคิดเห็น

จากการวิจัยเอกสารเรื่องนี้ ทั้งที่เป็น ผลการวิจัยและการลงนามเพิ่มเติม ก่อให้เกิด ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมมององค์การหลาย ประการ

ประการแรก เกี่ยวกับจำนวนมิติของ วัฒนธรรมมององค์การ

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรม องค์การย่อมตระหนักว่า โดยทั่วไปตำราฝรั่งมัก จะระบุมิติของวัฒนธรรมมององค์การเพียงสองประการ แรก คือ ระบุเฉพาะค่านิยมและประเพณีเท่านั้น ให้เป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมมององค์การ แต่ผลการวิจัยที่บทความนี้ใช้อ้างอิงแสดงว่า องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยมีวัฒนธรรม ที่ประกอบด้วย 5 มิติ

ประการที่สอง เกี่ยวกับความหมายของ แต่ละมิติ

เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้ศึกษาวัฒนธรรม องค์การอย่างผิวเผิน แต่แม้ผู้เขียนเองที่เป็นนัก สังคมวิทยา มานุษยวิทยาและรัฐศาสตร์ ครั้งแรกๆ ที่พุดถึงเรื่องนี้ก็คิดว่า ค่านิยม คือ ค่านิยมของ

ขององค์การ หรือเป็นโฆษณาขององค์การ ส่วน คำว่า ประเพณี ก็หมายถึงธรรมเนียมปฏิบัติ ที่ องค์การสร้างขึ้น มา เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้ ได้มาซึ่งค่านิยมที่ตั้งไว้ ย้ำว่า ทั้งค่านิยมและ ประเพณีเป็นสิ่งที่ยังต้องสร้างขึ้น⁶ ซึ่งทั่วไป ก็จะไม่ขัดแย้งกับค่านิยมและประเพณีของสังคม เพียงแต่เป็นสิ่งเฉพาะขององค์การแต่ละองค์การ

ประการที่สาม กรอบการศึกษาที่ควรเป็น จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้ตระหนักว่า กรอบการศึกษาวัฒนธรรมมององค์การที่ควรเป็น จะต้องประกอบด้วยมิติ 5 ประการ

- 1) **ค่านิยม** สิ่งที่องค์การมุ่งมั่นจะทำ
- 2) **ประเพณี** แนวปฏิบัติเพื่อให้เกิดสิ่งที่มุ่งมั่นทำ
- 3) **บุคลากร** คนทำงานในองค์การทุกระดับชั้นรวมทั้งวิบุรุษ
- 4) **องค์วัตถุ** วัฒนธรรมทางวัตถุของ องค์การ ทั้งอาคาร สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์ เทคโนโลยี
- 5) **สภาพแวดล้อม** บรรยากาศในองค์การ สวัสดิการ สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ สถานที่พยาบาล

⁶ Deal and Kennedy พึ่งอ้างใน Harper Collins Dictionary of Sociology หน้า 346

ประการที่สี่ ประโยชน์ของแต่ละมิติ

กล่าวโดยสังเขป แต่ละมิติมีประโยชน์ต่อองค์การ รวมกันทุกมิติจะช่วยให้องค์การเป็นองค์การประสิทธิภาพ กรณีที่เป็นวัฒนธรรมแข็งเป็นองค์การไร้ประสิทธิภาพ กรณีที่เป็นวัฒนธรรมอ่อน แต่ละมิติมีประโยชน์เฉพาะดังนี้

1) **ค่านิยม** เป็นเสมือนเป้าหมายขององค์การ ทำให้เป็นศูนย์รวมใจ รวมพลัง มุ่งมั่นให้บรรลุถึงให้ได้

2) **ประเพณี** เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่กระจัดกระจายให้เสียกำลัง ทุกคนร่วมกันปฏิบัติประสานสอดคล้องกัน สม่ำเสมอ สามีคคีกัน

3) **บุคลากร** เป็นกำลังสำคัญขององค์การมีความสำคัญทั้งปริมาณ คุณภาพ คุณธรรมและความสุขในการทำงานและครอบครัว

4) **องค์วัตถุ** มีความสำคัญทั้งในแง่ปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งความสามารถ ความชำนาญในการใช้สอยอุปกรณ์และคอมพิวเตอร์

5) **สภาพแวดล้อม** มีความสำคัญทั้งในแง่บรรยากาศการทำงานในองค์การ เพราะถ้าบรรยากาศเป็นมิตรไมตรี โอบอ้อมอารีก็จะส่งผลต่อผลลัพธ์ของการกระทำ สภาพแวดล้อมภายนอกจะส่งผลต่อจิตใจของผู้ปฏิบัติในองค์การ สวัสดิการ เช่น การรักษาพยาบาล การศึกษาอบรม ส่งผลถึงคุณภาพ คุณธรรม และความสุขของพนักงานองค์การและผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

1) วัดการมี มิติวัฒนธรรมองค์การครบหรือไม่

2) วัดปริมาณ ของแต่ละมิติว่ามีมากน้อยเพียงใดเพียงพอหรือไม่

3) วัดคุณภาพ ของแต่ละมิติ

4) วัดความเข้าใจ วัฒนธรรมองค์การแต่ละมิติของคนในองค์การ

5) วัดความรู้ ของพนักงานองค์การว่ามีวัฒนธรรมองค์การ

6) วัดการปฏิบัติ เพราะแม้มีความรู้ ความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การ แต่ไม่ปฏิบัติก็เปล่าประโยชน์ การปฏิบัติด้วยปริมาณ และคุณภาพย่อมก่อผลดีต่อองค์การ

ถ้าคะแนนเต็มเป็น 6 องค์การใดได้คะแนนตั้งแต่ 4 ขึ้นไปก็ถือว่าเป็นวัฒนธรรมแข็ง แต่กว่านั้นถือเป็นวัฒนธรรมอ่อน องค์การก็จะเป็นองค์การประสิทธิภาพมากหรือน้อยตามไปด้วย

ประการที่หก ทฤษฎีหลักที่เหมาะสม

พิจารณาจากผลการวิจัย ลักษณะทั่วไปของวัฒนธรรมองค์การ แล้วย้อนไปดูแนวความคิด ทฤษฎีอันอาจนำมาใช้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้แล้วจะเห็นว่า ทฤษฎีหลักทางสังคมวิทยา (Grand theory)⁷ ที่น่าจะนำมาใช้ควรเป็น

1) ทฤษฎี structural - functional

เป็นทฤษฎีที่เน้นการทำหน้าที่ขององค์การ และคนในองค์การ คนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ย่อมส่งผลดีต่อองค์การ



ประการที่ห้า การวัดวัฒนธรรมองค์การ

ผลการวิจัยเรื่องนี้ทำให้สามารถออกแบบการวัดวัฒนธรรมองค์การได้ โดยแบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

2) ทฤษฎี exchange theory

อธิบายเหตุผลของการร่วมกันทำงานในองค์การที่เป็นผลประโยชน์ของสมาชิกเอง

⁷ สันญา สันญาวิวัฒน์ ทฤษฎีสังคมวิทยา : เนื้อหาและการใช้ประโยชน์พิมพ์ครั้งที่ 12 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550.

3) ทฤษฎี symbolic interactionism

แสดงความสำคัญของสัญลักษณ์ เช่น ภาษา ทำทงในการสื่อสารของคนในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กรย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร

4) ทฤษฎี phenomenology

แสดงถึงอิทธิพลของความคิดของคนในองค์กร ต่อการสร้างโลกทัศน์ สร้างองค์การในรูปแบบที่พวกเขาต้องการ วัฒนธรรมองค์กรเป็นผลงานการสร้างสรรคของคนในองค์กร

นอกจากทฤษฎีเหล่านี้แล้ว ทฤษฎีองค์การ ทฤษฎีแนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับวัฒนธรรมก็เป็นสิ่งสำคัญก้ากับการศึกษาวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร

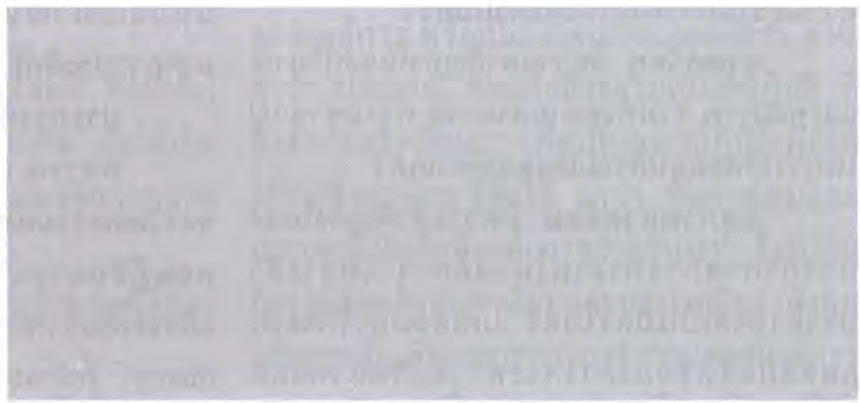
ตัวแปรเหตุ

1. ธรรมเนียมปฏิบัติ
2. บุคลากร
3. องค์กรวัด
4. สภาพแวดล้อม

ตัวแปรผล

I am ready

เนื้อหาโดยสรุปของทฤษฎีนี้คือ ธรรมเนียมปฏิบัติงานที่ยึดค่านิยม I am ready บุคลากรที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพตามเกณฑ์ I am ready องค์กรวัดขององค์กร อาทิ อาคารสถานที่ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพ รวมทั้งสภาพแวดล้อม ทั้งในองค์กร เช่น บรรยากาศ มิตรภาพ เอื้ออาทร สวัสดิการดี และสภาพแวดล้อมนอกองค์กรที่เอื้อต่อการทำงานของคนในองค์กร จะส่งผลให้ข้าราชการสามารถ



ประการที่เจ็ด ประโยชน์ทางทฤษฎีของการวิจัย

ผลการวิจัยสามารถนำไปสร้างทฤษฎีเพื่อพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดของวัฒนธรรมองค์กร เช่น ในรายงานฉบับสมบูรณ์ของงานวิจัยนี้ได้นำผลการวิจัยไปสร้างทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการไทย โดยกำหนดตัวแปรผลเป็นระบบค่านิยมที่สำนักงาน กพร. (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) กำหนดเป็น I am ready⁸ แล้วนำเอาอีก 4 มิติที่เหลือของวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรเหตุดังภาพ

ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบราชการเดิม (bureaucracy) เป็นแบบองค์กรสมัยใหม่ (beyond bureaucracy) ที่มีลักษณะ เช่น มีสายการบังคับบัญชา (hierarchy) หัวกลับ มีประชาชนเข้ามามีส่วนในการบริหารองค์กร และมีลักษณะอื่นๆ ของการบริหารราชการที่ดี (good governance)⁹

ประการที่แปด ระเบียบวิธีวิจัยที่เหมาะสมจากการวิจัยเรื่องนี้ ทำให้เรียนรู้และยืนยันว่า วิธีการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรหนึ่งใด ต้องใช้วิธีการเก็บข้อมูลที่เรียกกันอย่างกว้างๆ ว่า การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ที่จะมีการสังเกตการณ์ (observation) การสัมภาษณ์แบบ

⁸ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) (I = integrity, a = activeness, m = morality, r = effectiveness, a = accountability, d = democracy, y = yield)

⁹ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

เจาะลึก (indept interview) แสดงรายละเอียดของเรื่องราวต่างๆ ของวัฒนธรรมองค์กร กระบวนการสร้างวัฒนธรรมดังกล่าว จากเวลาหนึ่ง สภาวะหนึ่งไปสู่อีกสภาวะหนึ่ง เป็นต้น กระนั้นก็ดีการวิจัยวัฒนธรรมองค์กรก็อาจทำวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) มาเสริมเพื่อให้ได้ภาพกว้างของวัฒนธรรมได้

ประการที่เก้า สิ่งที่ควรวิจัยต่อไป

จากผลการวิจัยเอกสารเรื่องนี้แสดงให้เห็นว่า ยังมีสิ่งที่จะต้องศึกษาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรอีกหลายอย่าง อาทิ

- 1) นำเอากรอบที่ได้จากการวิจัยนี้ไปศึกษาภาคสนามอย่างเข้มข้น
- 2) นำเอาทฤษฎีที่ได้จากวัฒนธรรมองค์กร เช่น ทฤษฎีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการไทยไปทดสอบความถูกต้อง
- 3) นำเอาความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรไปปรับใช้กับองค์กรที่จะสร้างใหม่
- 4) นำเอาความรู้เรื่องวัฒนธรรมองค์กรไปปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรที่มีอยู่แล้ว แต่ด้อยประสิทธิภาพเหล่านี้ เป็นต้น

ประการที่สิบ ประการสุดท้าย บทเรียนที่ได้วิจัยนี้

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นก็จะเห็นว่า การวิจัยเรื่องนี้ให้บทเรียน (ปัญญา) ต่างๆ หลายอย่าง แต่ในที่นี้มีสิ่งที่อยากเสริมอีกบางประการ เช่น

1) ความสำคัญของบรรยากาศการทำงานในองค์กร ที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจสร้างบรรยากาศของมิตรภาพ ความสามัคคีปรองดอง เป็นต้น

2) การสื่อสารภายในองค์กรก็มีบทบาทสำคัญในการช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3) การมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรในองค์กรก็มีความสำคัญทำให้คนในองค์กรไม่เพียงแต่รู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเท่านั้น หากยังจะปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่ตนสร้างมากับมืออย่างกระตือรือร้นอีกด้วย

ความสรุป

กล่าวโดยสรุป บทความจากงานวิจัยเอกสารบวกกับการศึกษาองค์กรภาครัฐและเอกชนเพิ่มเติมจากงานวิทยานิพนธ์และสารนิพนธ์ของนักศึกษาจำนวนประมาณ 20 องค์กร ได้ผลโดยสังเขป ดังนี้

1. ได้ตอบคำถามที่ว่า ภาพเต็มของวัฒนธรรมองค์กรเป็นอย่างไรกันแน่
2. ได้ยืนยันคำตอบนั้นด้วยการแสดงรายละเอียดทั้ง 5 มิติ ของวัฒนธรรมองค์กร
3. ให้บทเรียน (ปัญญา) แก่ผู้เขียนและคาดว่าผู้อ่านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมากกว่า 10 ประการด้วยกัน

บทความนี้จึงทำหน้าที่สมบูรณ์แล้ว



บรรณานุกรม

กรีซ สืบสนธิ์ สร้างวัฒนธรรมให้องค์การ สร้างวิถีทางสู่ความเป็นเลิศ บ.ซีเอ็ด 2521.

กรีซ สืบสนธิ์ วัฒนธรรมและการสื่อสารในองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2538.

ขุนทอง อินทรไทย วัฒนธรรมทางธุรกิจของญี่ปุ่น สำนักพิมพ์รวมธรรม 2533.

ดิน ปรัชญพฤทธิ ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2535.

พิทยา บวรวัฒนา ทฤษฎีองค์การสาธารณะ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2543.

ไพบูลย์ ช่างเรียน สังคม วัฒนธรรมและการบริหารแบบไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต 2548.

สมยศ นาวิการ การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ สำนักพิมพ์บรรณกิจ 2533.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ สังคมวิทยาองค์การ พิมพ์ครั้งที่ 2 สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2549.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ การบริหารจัดการแนวพุทธ สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2550.

Deal, T.E. and A.A. Kennedy, Corporate Culture London : Penquin 1988.

Jary, David and Julia Jary, The Harper-Collins Dictionary of Sociology

Handy, C. The Future of Work : A guide to Changing Society,

Oxford, Blackwell 1984.

Shafritz J.M. & J.J. Ott Classics of Organization Theory_(5th ed.) Belmont.

CA 2001.

Schein, E.H. Organization Culture and Leadership (2nd ed.) San Francisco,

Jossey Bats, 1993.

ทำไมต้อง

Broadbanding?

ชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง*

พอเอ่ยคำว่า Broadband ผู้อ่านหลายท่านคงคุ้นเคยกับคำๆนี้จากสัญญาณ Internet ระบบBroadband แต่วันนี้จะขอแนะนำให้รู้จักกับคำศัพท์นี้ในอีกความหมายหนึ่ง ซึ่งเป็นความหมายที่รู้จักและคุ้นหูกันดีในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคล หากถอดความจากภาษาอังกฤษก็อาจจะพอทำความเข้าใจได้ไม่ยากนัก คำว่า band ในบริบทนี้หมายความว่า “ช่วง” broad หมายความว่า “กว้าง” Broadband จึงหมายความว่า “ช่วงกว้าง” ดังนั้น Broadbanding ก็แปลได้ว่า “การจัดช่วงกว้าง” แต่คำอธิบายเพียงเท่านี้คงยังไม่เพียงพอ อาจมีหลายคนตั้งคำถามตามมาว่า ช่วงกว้างที่ว่านั้นเป็นช่วงกว้างของอะไร คำตอบก็คือ เป็นช่วงกว้างของระดับตำแหน่งและเงินเดือน นั่นเอง จึงขอใช้โอกาสนี้เชิญชวนท่านมาทำความรู้จักกับ Broadbanding กันสักเล็กน้อย



ในแวดวงการบริหารทรัพยากรบุคคลมีการกล่าวถึงนโยบายการออกแบบระบบตำแหน่งและค่าตอบแทนแบบช่วงกว้างหรือ Broadbanding มากพอสมควร ด้วยเหตุผลที่ว่าเป็นระบบที่ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวในการจ่ายค่าตอบแทนค่อนข้างมาก สามารถตอบแทนหรือให้รางวัลกับผู้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมตามผลการปฏิบัติงาน ไม่ยึดติดกับระดับตำแหน่งหรือขั้นเงินเดือน โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นว่าผู้ปฏิบัติงานจะสามารถปฏิบัติงานได้เกินกว่าหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ของระดับตำแหน่ง ตลอดจนสามารถพัฒนางานหรือสร้างงานในความรับผิดชอบให้มีคุณค่าสูงขึ้นได้ด้วยศักยภาพของตนเอง ไม่จำเป็นต้องมีการกำหนดระดับตำแหน่ง ดังนั้น การจูงใจผู้ปฏิบัติงานจึงขึ้นอยู่กับว่าองค์กรจะสามารถจ่ายค่าตอบแทนในอัตราที่เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้มากน้อยเพียงใด มิได้อยู่ที่การเลื่อนขั้น หรือเลื่อนระดับตำแหน่งตามระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนในรูปแบบเดิมอีกต่อไป

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

Broadbanding เริ่มต้นด้วยการจัดช่วงกว้างของตำแหน่ง ซึ่งเป็นการจัดตำแหน่งในปัจจุบันออกเป็นกลุ่มตามลักษณะงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ ผลก็คือ ระดับตำแหน่ง (Grade Level) ที่มีอยู่เดิมจะถูกยกเลิกไปทั้งหมด แต่จะจัดเป็นกลุ่มอาชีพหรือกลุ่มตำแหน่ง (Occupational Group/Career Band) โดยจัดลักษณะงานและตำแหน่งงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มตำแหน่งเดียวกันตามความเหมาะสม เช่น กลุ่มตำแหน่งวิชาชีพ (Professional) กลุ่ม

ตำแหน่งกึ่งวิชาชีพ (Semi-professional) กลุ่มตำแหน่งบริการ (Administrative Service) เป็นต้น ส่วนกลุ่มตำแหน่งจะมีจำนวนเท่าใดและเรียกชื่อว่าอย่างไรบ้างนั้น ไม่มีกติกายตายตัว ขึ้นอยู่กับการพิจารณาตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร และสำหรับชื่อตำแหน่ง องค์กรหรือผู้ครองตำแหน่งเองก็สามารถกำหนดได้ตามความเหมาะสม ไม่จำเป็นต้องมีชื่อเรียกเหมือนกันทั้งหมดและชื่อตำแหน่งก็ไม่จำเป็นต้องมีระดับตำแหน่งกำกับแต่อย่างใด

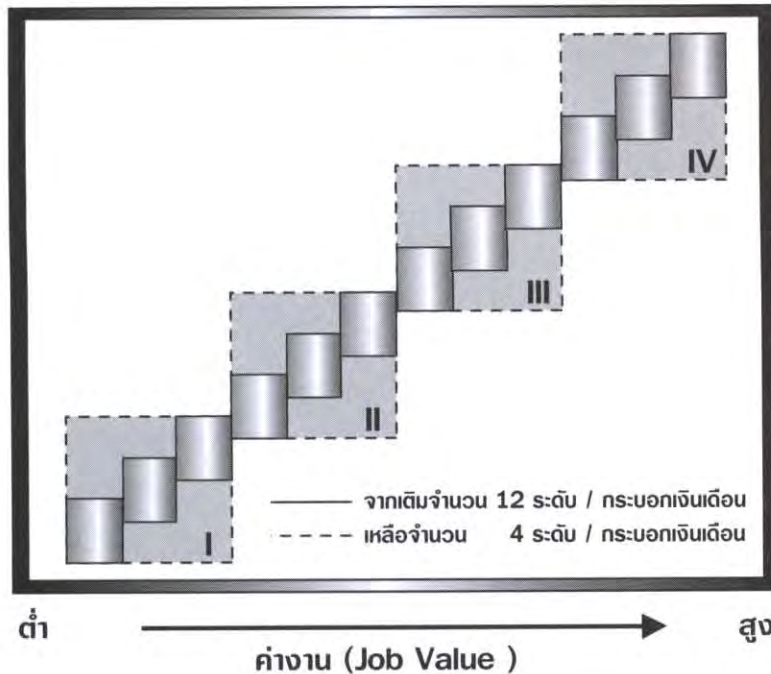
ตัวอย่างการจัดกลุ่ม (Career Banding)

ระดับตำแหน่ง	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
งานบริการทั่วไป	ระดับ/ช่วงเงินเดือนที่ 1		2				3			
งานวิทยาศาสตร์	ระดับ/ช่วงเงินเดือนที่ 1			2			3	4		
งานกึ่งวิชาชีพ	ระดับ/ช่วงเงินเดือนที่ 1		2			3				
งานวิชาชีพ	ระดับ/ช่วงเงินเดือนที่ 1			2			3	4		

รูปภาพที่ 1: การจัดตำแหน่งเป็นกลุ่มตำแหน่ง (Occupational Group)

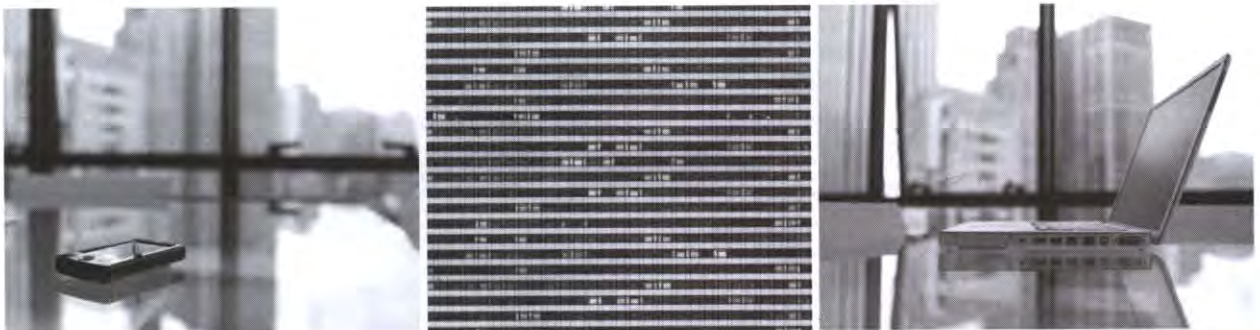
จากนั้น สิ่งที่ต้องจัดทำควบคู่กับการจัดช่วงกว้างของตำแหน่งก็คือการจัดช่วงกว้างของอัตราเงินเดือนเสียใหม่ ซึ่งเป็นการทลายกระบอกเงินเดือนเดิมที่กำหนดตามระดับตำแหน่ง แต่จะกำหนดเพียงอัตราต่ำสุดและสูงสุดให้เหมาะสมกับลักษณะงานของแต่ละกลุ่มตำแหน่ง โดยทั่วไปมักจะออกแบบให้มีช่วงกว้างของอัตราเงินเดือนที่ค่อนข้างสูงมาก โดยพิจารณาเทียบเคียงกับอัตราค่าตอบแทนของตลาดในกลุ่มตำแหน่งที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน ดังนั้น การกำหนดอัตราค่าตอบแทนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งในองค์กรเดียวกันก็อาจมีความแตกต่างกันได้ ไม่มีความจำเป็นต้องกำหนดในอัตราที่เท่ากันสำหรับทุกกลุ่มตำแหน่ง องค์กรก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่งได้ใกล้เคียงกับอัตราในตลาดแรงงานได้

ตัวอย่างการจัดระดับตำแหน่งและกระบอกเงินเดือน (Grade Banding)



รูปภาพที่ 2: การจัดตำแหน่งและกระบอกเงินเดือนตามแนวคิด Broadbanding

การจ่ายค่าตอบแทนตามแนวคิดนี้ จึงมิได้เป็นการจ่ายในอัตราที่กำหนดตามระดับตำแหน่งอีกต่อไป แต่จะจ่ายตามลักษณะงานหรือกลุ่มตำแหน่ง โดยแต่ละกลุ่มตำแหน่งก็จะมีช่วงกว้างของอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกัน ทำให้ผู้บริหารหรือผู้ที่ทำหน้าที่ในการประเมินผลการปฏิบัติงานและเลื่อนเงินเดือนมีความคล่องตัวในการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม และเป็นไปตามผลการปฏิบัติงาน



Broadbanding คงมิใช่ขายนานวิเศษที่เหมาะสมกับทุกองค์กร หากแต่เป็นทางเลือกเชิงนโยบายสำหรับองค์กรที่ต้องการดึงดูดผู้มีความรู้ความสามารถให้เข้ามาในองค์กรและรักษาผู้ที่มีผลการปฏิบัติดีไว้กับองค์กรให้นานที่สุด ตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความรู้ ความสามารถ

ของตัวเองอยู่ตลอดเวลา แต่ระบบนี้จะไม่มีความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย หากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาไม่มีความรู้ ความเข้าใจ หรือความเอาใจใส่อย่างจริงจังกับการบริหารผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระบวนการนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการใช้ระบบ Broadbanding เลยก็ว่าได้

เพื่อนเบาๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

หมดยุค ของการเลื่อน “ขั้น” เงินเดือน

อลิณี ธนวัฒน์สัจจะเสรี *

ตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม 2551 วันถัดจากวันที่ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอนที่ 22ก วันที่พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่มีผลใช้บังคับ บัญชีเงินเดือนในราชการพลเรือนไทยก็จะมี “ขั้นเงินเดือน” อีกต่อไป

โดยบัญชีเงินเดือน “เดิม” ที่เป็นบัญชีเงินเดือนแบบขั้นเงินเดือน ยังคงมีผลใช้บังคับอีกในช่วงเวลาของบทเฉพาะกาล คือ ภายใน 1 ปีนับจากวันที่พระราชบัญญัตินี้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา หรือบอกได้ว่า ข้าราชการพลเรือนยังจะได้รับการเลื่อน “ขั้น” เงินเดือนอีกในวันที่ 1 เมษายน และวันที่ 1 ตุลาคมปีนั้นเท่านั้น วันที่ 1 ตุลาคม 2551 อาจเป็นการเลื่อน “ขั้น” เงินเดือน ครั้งสุดท้ายในราชการพลเรือนไทย การเลื่อน “ขั้น” เงินเดือนใช้มาตั้งแต่มีพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับแรกในปี พ.ศ. 2471 ยาวนานมากกว่าการใช้

ระบบ “ซี” หรือ common level ที่เริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 2518 อีก

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มีบัญชีเงินเดือน 4 บัญชีแยกตามประเภทตำแหน่ง และเปลี่ยนโครงสร้างบัญชีเงินเดือนจากแบบ “ขั้นเงินเดือน” ไปสู่ “แบบช่วงเงินเดือน”

ความต่าง คือ บัญชีเงินเดือนแบบช่วงนั้นแสดงให้เห็นเงินเดือนขั้นต่ำ เงินเดือนขั้นสูงของแต่ละระดับ แทนที่จะมีอัตราเงินเดือนเรียงเป็นรายขั้นเช่นในบัญชีเงินเดือนที่คุ้นเคยในบัญชีแบบช่วง ตำแหน่งประเภททั่วไประดับปฏิบัติการ ข้าราชการจะเห็นเพียงเงินเดือนขั้นต่ำ 4,630 บาท เงินเดือนขั้นสูง 18,190 บาทเท่านั้น

เป็นการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่คุ้นเคยกันมายาวนานกว่า 80 ปี วันนี้ จึงเกิดคำถามว่า ทำไมต้องเปลี่ยน แล้ววันที่ 1 เม.ย. ปีหน้า จะเลื่อนเงินเดือนกันอย่างไร เพราะไม่มีขั้นให้เลื่อนแล้ว

*เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคล สำนักงาน ก.พ.



ต้องขอทำความเข้าใจว่า การใช้บัญชีเงินเดือนรูปแบบใหม่ ไม่ได้หมายความว่าข้าราชการพลเรือนจะไม่ได้เลื่อนเงินเดือน เพียงแต่การเลื่อนเงินเดือน จะไม่ใช่คำว่า “ขึ้นเงินเดือน” แต่เป็นการเลื่อนเงินเดือนเป็น “ร้อยละ” หรือ “เปอร์เซ็นต์” แทนต่างหาก

เหตุผลที่เปลี่ยน เพราะการใช้โครงสร้างเงินเดือนแบบช่วงเงินเดือนมีความคล่องตัวทางการบริหารจัดการมากกว่าโครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบขั้นเงินเดือนนานับประการ

ประการแรก บัญชีเงินเดือนที่มีข้อจำกัดเพียงขั้นสูงและขั้นต่ำ ย่อมต้องสร้างความคล่องตัวทางการบริหารได้มากกว่าบัญชีที่มีเม็ดเงินกำกับมากกว่า 20 จุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การตอบแทนผลงานของรายบุคคล

บัญชีเงินเดือนเดิมของราชการพลเรือนไทยมีขั้นเงินเดือนเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4 คนที่ผลงานโดดเด่นจะได้เลื่อนสูงสุดไม่เกินปีละ 2 ขั้น หรือได้ไม่เกินร้อยละ 8 แถมยังถูกล็อคด้วยโควตาจำนวนคนที่จะได้สองขั้นต้องไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนคนของส่วนราชการด้วย

แต่ภายใต้โครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบช่วงเงินเดือน ผู้บริหารพิจารณาเลื่อนเงินเดือนผู้ที่ผลงานโดดเด่นได้ง่ายกว่า ผู้มีผลงานดีเด่นอาจได้เงินเดือนขึ้นถึงร้อยละ 10-12 ต่อปีก็ได้ ข้อจำกัดมีเพียง บริหารให้ได้ภายใต้กรอบวงเงินที่กำหนดเท่านั้น

การใช้โครงสร้างแบบช่วงเงินเดือนยังอาจเปลี่ยนคำที่ว่า “ความชั่วไม่มี ความดีไม่ปรากฏ” ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีด้วยเพราะ

เดิม เมื่อบัญชีเงินเดือนกำหนดไว้เป็นขั้น ในแต่ละปีที่มีเงินเพื่อ ค่าครองชีพเพิ่มสูงขึ้น ผู้บริหารก็ไม่อาจวางแผนแล้วไม่ขึ้นเงินเดือนข้าราชการได้แม้ใครคนหนึ่งนั้นจะไม่มีผลงานในระดับที่น่าพอใจ เพราะอย่างไรเสีย เงินเดือนก็ต้องพอเหมาะสมพอสมกับค่าครองชีพที่เพิ่มขึ้นเพื่อรักษากำลังซื้อของข้าราชการไว้ เมื่อต้องเลื่อนเงินเดือนเป็น “ขั้น” คนส่วนใหญ่ก็ต้องได้เลื่อนไม่น้อยกว่า “หนึ่งขั้น” หรือได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 4 โดยเฉลี่ย ซึ่งส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบ “ปานกลาง” มากกว่า “ผลงานคุณภาพสูง” ด้วย

ใหม่ เมื่อมีการใช้โครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบช่วงเงินเดือน ผู้บริหารอาจพิจารณาจัดสรรเงินส่วนหนึ่งเพื่อขึ้นเงินเดือนและรักษากำลังซื้อของข้าราชการไว้ก่อน แล้วนำเงินอีกส่วนมาใช้ตอบแทนข้าราชการตามผลงานได้อย่างเหมาะสม และจูงใจให้ข้าราชการเพิ่มคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน โครงสร้างบัญชีเงินเดือนแบบขั้นจึงช่วยแยกการขึ้นเงินเดือนตามค่าครองชีพที่เคยจำกัดดุลพินิจของผู้บริหาร ออกจากการขึ้นเงินเดือนตามผลงานได้ โครงสร้างแบบช่วงเงินเดือนจึงลดข้อจำกัด และเพิ่มศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานได้มากกว่า

ในอนาคต ข้าราชการพลเรือนไทยจะได้เงินเดือนขึ้นเป็นร้อยละที่สูงจูงใจ มากกว่าการเลื่อนเงินเดือนสองขั้นแบบเดิม ๆ โดยเราที่หวังว่าจะเกิดวัฒนธรรมใหม่ คือ ความชั่วไม่มี ความดี “ต้อง” ปรากฏ



มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

เรื่อง แนวทางการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

มัทนา บรรจงเต็ม*

ใน การประชุม ก.พ. ครั้งที่ 2/2521 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2521 ก.พ. ได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่อง แนวทางการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ แล้วมีมติกำหนดแนวทางปฏิบัติในการนำตำแหน่งมาอุปรวมเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งในระดับสูงขึ้น โดยให้ส่วนราชการสามารถบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐได้เองอย่างคล่องตัว โดยพิจารณานำตำแหน่งใดมาอุปรวมเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งระดับสูงขึ้นได้ ต้องให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูง ซึ่งเมื่อคำนวณค่าตอบแทนของตำแหน่งที่จะนำมาอุปรวมจะต้องครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งใหม่ ทั้งนี้ส่วนราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารตำแหน่งและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความเหมาะสม คำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน สำหรับรายละเอียดของเรื่องนี้ มีดังนี้

1. ที่มา

1.1 กระทรวงการคลัง ขอให้ ก.พ. พิจารณาการนำตำแหน่งมาอุปรวมเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งที่ปรึกษา ระดับ 10 ในกรมบัญชีกลางและกรมสรรพากร โดยขอให้นำตำแหน่งระดับ 8 จำนวน 2 ตำแหน่ง มาอุปรวมเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น

* ที่ปรึกษาข้าราชการ สำนักงาน ก.พ.

1.2 อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ในการประชุมครั้งที่ 1/2551 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2551 พิจารณาแล้วเห็นควรให้นำเรื่องนี้เสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ และแนวทางปฏิบัติในการนำตำแหน่งมายุบรวมเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูง เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

2. ข้อเท็จจริง

2.1 มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้ ก.พ. มีอำนาจเกี่ยวกับการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการ ดังนั้น การกำหนดหลักเกณฑ์ หรือแนวทางการยุบเลิกตำแหน่งเพื่อปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางที่เป็นมาตรฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ซึ่งสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีในการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ จึงเป็นอำนาจของ ก.พ.ที่จะดำเนินการได้

2.2 ก.พ.ในการประชุมเมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2546 พิจารณาเห็นว่า เนื่องจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้น จำเป็นต้องดำเนินการเกลี่ยและยุบเลิกตำแหน่งตามแนวทางที่คณะรัฐมนตรีมีมติเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2545 และวันที่ 1 ตุลาคม 2545 เพื่อไม่ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านบุคคลโดยรวมเพิ่มสูงขึ้น



แต่มีบางส่วนราชการโดยเฉพาะส่วนราชการที่มีขนาดเล็กหรือส่วนราชการที่ตั้งขึ้นใหม่ไม่สามารถหาตำแหน่งในระดับที่กำหนดมายุบรวมเป็นตำแหน่งระดับสูงได้ ดังนั้น หากการพิจารณาหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณภาพของงานในตำแหน่งแล้วมีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งดังกล่าวเป็นระดับสูงขึ้น และส่วนราชการไม่สามารถดำเนินการเกลี่ยและยุบเลิกตำแหน่งตามแนวทางดังกล่าวได้ ก็อนุมัติให้ใช้บัญชีอัตราแลกเปลี่ยนสำหรับตำแหน่งต่างระดับ เพื่อใช้ในการเกลี่ยและยุบเลิกตำแหน่งเพื่อนำมากำหนดเป็นระดับสูงขึ้นได้

ทั้งนี้ ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติในการนำตำแหน่งมายุบรวมเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งระดับสูง จะต้องนำตำแหน่งที่มีระดับต่ำกว่าตำแหน่งที่จะกำหนดเป็นระดับสูงขึ้น 1 ระดับ จำนวน 1 ตำแหน่ง มาเป็นฐานรวมกับตำแหน่งระดับต่าง ๆ อีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งเมื่อคำนวณค่าตอบแทนรายปีของตำแหน่งที่จะนำมายุบรวมดังกล่าว จะต้องครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่กำหนดใหม่

3. การพิจารณาขอ

อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับระบบ จำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน

อ.ก.พ.วิสามัญเกี่ยวกับระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทน ในการประชุมครั้งที่ 1/2551 วันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2551 ได้พิจารณาเรื่องนี้แล้ว มีความเห็นดังนี้

3.1 เห็นชอบในหลักการที่ให้ส่วนราชการต่าง ๆ ใช้แนวทางการยุบรวมตำแหน่งเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งหรือปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้นตามมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ

3.2 โดยที่ทุกส่วนราชการได้มีการดำเนินการยุบเลิกตำแหน่งเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดตำแหน่งหรือปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้นมาตั้งแต่ พ.ศ. 2545 ส่งผลให้ส่วนราชการมีอัตรากำลังลดลง โดยเฉพาะการนำตำแหน่งที่มีระดับต่ำกว่าตำแหน่งที่กำหนดเป็นระดับสูงขึ้น 1 ระดับ มาเป็นฐานในการยุบรวม ซึ่งทำให้ไม่ยืดหยุ่นและคล่องตัว ดังนั้นเพื่อให้ส่วนราชการสามารถบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐได้เอง จึงเห็นชอบให้ส่วนราชการพิจารณาการนำตำแหน่งมายุบรวมเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งระดับสูงขึ้นตามความเหมาะสม โดยให้คำนึงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ ให้คงหลักการในเรื่องการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐไว้ด้วย

ทั้งนี้ อ.ก.พ.มีข้อสังเกตว่า ในกรณีที่ส่วนราชการนำตำแหน่งระดับ 7 หรือ ระดับ 8 มายุบรวมเพื่อกำหนดเป็นตำแหน่งระดับสูง อาจมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานได้ และให้นำเรื่องนี้เสนอ ก.พ. เพื่อพิจารณากำหนดแนวทางการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐ และแนวทางปฏิบัติในการนำตำแหน่งมายุบรวมเพื่อให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4. การพิจารณาขอ ก.พ.

มติ ก.พ.พิจารณาแล้วมีมติกำหนดแนวทางปฏิบัติในการนำตำแหน่งมายุบรวมเพื่อกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้น โดยให้ส่วนราชการสามารถบริหารอัตรากำลังและค่าใช้จ่ายด้านบุคคลภาครัฐได้เองอย่างคล่องตัว โดยพิจารณานำตำแหน่งใดมายุบรวมเพื่อกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงขึ้นได้โดยให้ครอบคลุมค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการกำหนดตำแหน่งเป็นระดับสูงซึ่งเมื่อคำนวณค่าตอบแทนของตำแหน่งที่จะนำมายุบรวม จะต้องครอบคลุมค่าตอบแทนเฉลี่ยของตำแหน่งที่กำหนดใหม่

ทั้งนี้ ส่วนราชการจะต้องรับผิดชอบต่อการบริหารตำแหน่งและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบงานตามความเหมาะสม และคำนึงถึงประสิทธิภาพในการทำงาน





เพราะ Competency และ Performance Management จะกลายเป็นระบบพื้นฐานที่จำเป็น สำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐ ในเวลาอันใกล้นี้ หน่วยงานด้านทรัพยากรบุคคลจึงต้องเตรียมความพร้อมของทั้งตัวระบบ ผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนให้เท่าทันต่อบทบาทการอำนวยความสะดวก ประเมินสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานของคนในองค์กร

เพราะเราเข้าใจในลักษณะเฉพาะขององค์กรภาครัฐ ทีมที่ปรึกษา แพร็กซิส อินไซต์ จึงพร้อมให้บริการที่ตอบสนองต่อลักษณะเฉพาะ ขององค์กรท่านอย่างเป็นรูปธรรม เน้นการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ไม่เป็นทฤษฎีซับซ้อน เกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร และยังเน้นการลงมือปฏิบัติงานสำเร็จเป็นผลในระดับบุคคล ตั้งแต่เริ่มจนจบโครงการให้คำปรึกษา ผ่านกระบวนการถ่ายทอด Know-how ให้นักทรัพยากรบุคคลของท่าน สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเอง หลังจบโครงการ

บริการวางระบบ

Competency และ Performance Management

- จัดทำโมเดลสมรรถนะขององค์กร และติดตั้งกระบวนการประเมินสมรรถนะ (Competency Assessment Process) จนได้ผลเป็นแผนพัฒนาผลการปฏิบัติงานรายบุคคล (IPIP)
- ติดตั้งระบบบริหารผลการปฏิบัติงานลงถึงระดับรายบุคคล ตลอดจนการบันทึก จัดเก็บ และสั่งพิมพ์ รายงานบนระบบออนไลน์ จนได้ผลเป็นแบบบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- ใช้วิธีการแบบมีส่วนร่วมระหว่างที่ปรึกษากับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร (Workshop/Coaching Sessions) ไม่ใช่จัดฝึกอบรม แล้วให้ปฏิบัติกันเอง

บริการฝึกอบรม

เพิ่มขีดความสามารถของนักทรัพยากรบุคคล และผู้บริหารในสายงานหลัก

- ทักษะการเป็นที่ปรึกษาด้านผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Internal Performance Consulting Skills)
- ทักษะการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ (Knowledge Facilitation Skills) เพื่อการจัดการความรู้ในองค์กรภาครัฐ
- ทักษะการสัมภาษณ์ และสังเคราะห์เพื่อเขียนตัวชี้วัดพฤติกรรม (Behavioral Indicator) ในพจนานุกรมสมรรถนะ
- ทักษะการประเมินสมรรถนะด้วยการสัมภาษณ์ (Behavioral Interview) เพื่อการสรรหาและบรรจุตำแหน่งงาน
- ทักษะการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) และตัวชี้วัดผลงานรายบุคคล (KPI) เพื่อกำหนดเป็น Performance Goal
- ทักษะการออกแบบและพัฒนากระบวนการด้านสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PM Process Design & Improvement)

"การฝึกอบรมทุกหลักสูตรเน้นการฝึกปฏิบัติเป็นกลุ่มขนาดเล็ก การทดสอบทักษะ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง"

บริษัท แพร็กซิส อินไซต์ จำกัด (บริษัทที่ปรึกษาไทย ประเภท A หมายเลข 1403)
41 ชั้นที่ 17 อาคารเลิศปัญญา ถนนศรีอยุธยา แขวงถนนพญาไท เขตราชเทวี กทม. 10400
โทรศัพท์ 0 2642 6684 โทรสาร 0 2642 6685

Praxis
Insight

ติดตามเกี่ยวกับหลักสูตรฝึกอบรมบนเว็บไซต์ www.praxisinsight.com

ความขัดแย้งกันระหว่าง ผลประโยชน์ส่วนบุคคล และ ผลประโยชน์ส่วนรวม^{และ} (Conflict of Interests)



ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

ตอนที่ 5 การรู้ข้อมูลภายใน (Inside information)

รูปแบบของความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคลและผลประโยชน์ส่วนรวมที่พบเห็นบ่อยๆอีกรูปแบบหนึ่ง คือ การรู้ข้อมูลภายใน

การรู้ข้อมูลภายใน คือ การที่เจ้าหน้าที่ของรัฐรู้เห็นในข้อมูลลับของทางการ

นำข้อมูลไปเปิดเผยเพื่อรับสิ่งตอบแทนที่เป็นประโยชน์ในรูปของเงินหรือประโยชน์อื่น ๆ

หรือนำข้อมูลไปเปิดเผยให้แก่ญาติหรือพวกพ้องและแสวงหาผลประโยชน์จากข้อมูลเหล่านั้น

ตัวอย่างเช่น

- ⇒ เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับทราบข้อมูลโครงการตัดถนนเข้าหมู่บ้าน จึงบอกให้ญาติพี่น้องไปซื้อที่ดินบริเวณโครงการดังกล่าวนั้น เพื่อขายให้กับราชการในราคาที่สูงขึ้น
- ⇒ เจ้าหน้าที่ของรัฐทราบมาตรฐาน (Spec) วัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการวางโครงข่ายโทรคมนาคม แล้วให้ข้อมูลกับบริษัทเอกชนที่ตนรู้จัก เพื่อให้ได้เปรียบในการประมูล

😊 นายบุญรอด รอองังบดี โทรศัพท์ไปหาขามารี น้องสาวของภรรยา

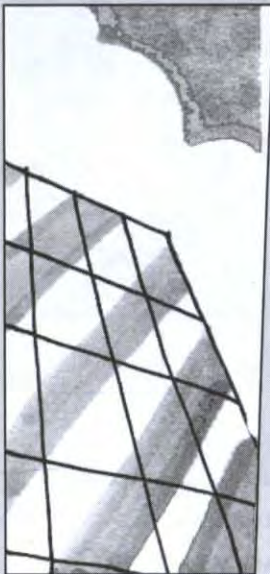


๘ การกระทำดังกล่าว ถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตน และผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐมีส่วนรู้เห็นในข้อมูลลับของทางราชการ และนำข้อมูลนั้นมาใช้ในการหาประโยชน์ให้ตนเองและพวกพ้อง



นายพิทักษ์ ผู้อำนวยการกองการ ได้หันคุยกับนายประจวบเจ้าของบริษัทคอมพิวเตอร์ในทางเสียรูป



⌚ การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนและ
ผลประโยชน์ส่วนรวม

เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐได้นำความลับมาเปิดเผยให้กับพวกฟ้อง

แทนที่การประมูลจะเป็นการแข่งขันอย่างเสรี

ถือเป็นการทำให้สาธารณะเสียประโยชน์ ไม่ได้ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่แท้จริง ในราคา
ที่เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อราชการ

นอกจากนี้ยังใช้อำนาจหน้าที่ให้ผู้ที่บังคับบัญชาประกาศประกวดราคาล่าช้าเพื่อ
เอื้อประโยชน์ให้แก่พวกฟ้องด้วย



๘ การกระทำดังกล่าวถือว่าเป็นความขัดแย้งกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตัวและ
ผลประโยชน์ส่วนรวม
เพราะเจ้าหน้าที่ของรัฐเดินทางไปเที่ยวกับครอบครัว
แต่กลับใช้รถตู้ซึ่งเป็นสมบัติของทางราชการ
ถือเป็นการเบียดบังผลประโยชน์ของรัฐ

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

หลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติ เกี่ยวกับพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวินัย

ธนวรรธ สินอ้วน *

โดยที่พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550 มีผลบังคับใช้แล้วตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2550 ในฉบับนี้จึงขอหยิบยกหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับพระราชบัญญัติดังกล่าวในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวินัยขึ้นมาว่ากล่าว ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพระราชบัญญัติดังกล่าวและผู้ที่มีความสนใจในเรื่องนี้

หลักการและเหตุผล

เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัตินี้คือ เนื่องในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา ในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ซึ่งเป็น

มหามงคลกาลอันสำคัญยิ่ง เพื่อเป็นการเฉลิมพระเกียรติและให้เกิดสำนึกในพระมหากรุณาธิคุณของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชสมควรล้างมลทินให้แก่ผู้ต้องโทษในกรณีความผิดต่าง ๆ ซึ่งได้พ้นโทษไปแล้ว และผู้ถูกลงโทษทางวินัยของกระทรวง ทบวง กรม หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งได้รับการลงโทษทางวินัยไปแล้ว และสมควรให้ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และบรรดาผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้พิจารณาสั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณาเพิ่มโทษหรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไปด้วย จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้

* นิตกร สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.

กฎหมายล้างมลทินที่เกี่ยวกับวินัย

มาตรา 3 “ผู้ถูกลงโทษทางวินัย” หมายความว่า ผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์เพราะกระทำผิดวินัย ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือ คำสั่งของกระทรวง ทบวง กรมราชการส่วน ภูมิภาค ราชการส่วนท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ และให้หมายความรวมถึงผู้ถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์โดยคำสั่งที่ชอบด้วย กฎหมายซึ่งมีผลเช่นเดียวกับการถูกลงโทษหรือ ลงทัณฑ์ทางวินัย



มาตรา 5 ให้ล้างมลทินให้แก่บรรดาผู้ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมด หรือบางส่วนไปก่อน หรือในวันที่พระราชบัญญัตินี้ใช้บังคับ โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น ๆ

มาตรา 6 บรรดาผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 และบรรดาผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2550 ให้ผู้นั้นไม่ต้องถูกพิจารณาเพิ่มโทษหรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไป

ผู้ที่อยู่ในข่ายได้รับการล้างมลทินทางวินัย

1. ผู้ที่ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 และได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 โดยให้ถือว่าผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษในกรณีความผิดนั้น ๆ ในกรณีนี้ผู้ถูกลงโทษทางวินัยจะต้องกระทำ ความผิดและถูกลงโทษไปแล้ว ไม่ว่าจะทั้งหมดหรือแต่บางส่วนก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550
2. ผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่เป็นการลงโทษทางวินัยก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 ซึ่งได้แก่

2.1 ผู้ที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะหย่อนความสามารถในอันที่จะปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือบกพร่องในหน้าที่ราชการหรือประพฤติตนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการ ตามมาตรา 115 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

2.2 ผู้ที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการเพราะมีมลทินหรือมีหมองในกรณีที่ถูกสอบสวนตามมาตรา 116 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

3. ผู้ถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีกระทำผิดวินัยซึ่งผู้บังคับบัญชาได้สั่งยุติเรื่องหรืองดโทษก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 ซึ่งได้แก่

3.1 กรณีผู้บังคับบัญชาได้ดำเนินการทางวินัยแล้วเห็นว่า

ก. ผู้นั้นไม่ได้กระทำผิดวินัยจึงสั่งยุติเรื่อง ตามมาตรา 102 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หรือ

ข. ผู้นั้นกระทำผิดวินัยเล็กน้อยและมีเหตุอันควรงดโทษ จึงงดโทษให้แต่ให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือหรือว่ากล่าวตักเตือนแทน ตามมาตรา 103 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

3.2 กรณีดำเนินการทางวินัยแก่ผู้ที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงก่อนออกจากราชการ ผลการสอบสวนพิจารณาปรากฏว่าผู้นั้นกระทำผิดวินัยที่จะต้องลงโทษภาคทัณฑ์ ตัดเงินเดือน หรือลดขั้นเงินเดือน แต่เมื่อผู้นั้นได้ออกจากราชการไปแล้วในขณะที่จะสั่งลงโทษ ซึ่งมีใช้ออกจากราชการเพราะตาย ทำให้ไม่อาจลงโทษดังกล่าวแก่ข้าราชการผู้นั้นได้จึงต้องสั่งงดโทษ ตามมาตรา 106 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

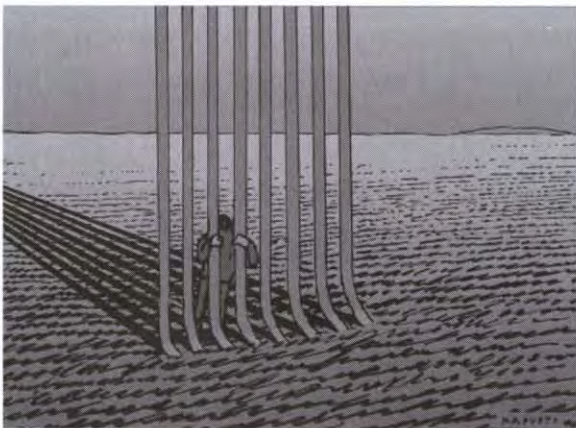


แนวการปฏิบัติเกี่ยวกับ

พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ

1. แม้พระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550 จะมีผลใช้บังคับแล้ว ทำให้ข้าราชการพลเรือนผู้ถูกลงโทษทางวินัยและอยู่ภายใต้เงื่อนไขตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าวได้รับการล้างมลทินโดยให้ถือว่า ผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ตลอดจนข้าราชการผู้ถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่การลงโทษทางวินัยหรือถูกดำเนินการทางวินัยและผู้บังคับบัญชาสั่งยุติเรื่องหรืองดโทษและอยู่ภายใต้เงื่อนไขตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติข้างต้น ไม่ต้องถูกพิจารณาโทษหรือถูกดำเนินการทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ต่อไปก็ตาม แต่เพื่อประโยชน์เกี่ยวกับการทะเบียนประวัติของข้าราชการพลเรือน ก.พ.จึงมีมติให้กระทรวง ทบวง กรม เจ้าสังกัด แล้วแต่กรณี บันทึกการ

ที่ข้าราชการพลเรือนถูกลงโทษทางวินัย หรือถูกสั่งให้ออกจากราชการอันมิใช่การถูกลงโทษทางวินัยดังกล่าว ไว้ในประวัติของข้าราชการผู้นั้น และหมายเหตุไว้ด้วยว่า ได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 หรือรับการพิจารณาตามมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัตินี้ แล้วแต่กรณี และหากยังไม่มีการรายงานการลงโทษ หรือการสั่งให้ออกจากราชการ หรือการสั่งยุติเรื่อง หรืองดโทษกรณีที่มีการดำเนินการทางวินัยรายชื่ออยู่ภายใต้เงื่อนไขตามมาตรา 5 หรือมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวไปยัง อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. ก็ให้รายงานการดำเนินการดังกล่าวไปยัง อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. ตามมาตรา 109 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ประกอบระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2539 แล้วแต่กรณีด้วย (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1011/ว 13 ลงวันที่ 18 ธันวาคม 2550)



การรายงาน อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. ดังกล่าว เป็นการรายงานเพื่อให้ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. ได้ทราบว่าข้าราชการผู้ถูกลงโทษถูกสั่งให้ออกจากราชการ หรือถูกดำเนินการทางวินัยได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 หรืออยู่ในเกณฑ์รับการพิจารณาตามมาตรา 6 อันเป็นผลให้ อ.ก.พ.กระทรวง หรือ ก.พ. ไม่อาจดำเนินการอย่างใด ไม่ว่าจะเพิ่มโทษหรือเปลี่ยนแปลงโทษเป็นอย่างอื่นอีกต่อไปได้ เนื่องจากข้าราชการผู้นี้มิได้เป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยอีกต่อไปแล้ว (มติ อ.ก.พ.ฯ วินัยฯ ครั้งที่ 28/2539 เมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2539 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0709.2/391 ลงวันที่ 26 พฤศจิกายน 2540)

2. กรณีที่ข้าราชการซึ่งถูกลงโทษทางวินัยและอยู่ในข่ายได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ย่อมมีสิทธิอุทธรณ์คำสั่งลงโทษได้ภายในระยะเวลาอุทธรณ์ไม่ว่าจะอุทธรณ์คำสั่งลงโทษก่อนหรือหลังวันที่พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับ กรณีถือว่าอยู่ระหว่างใช้สิทธิอุทธรณ์อยู่ การลงโทษยังไม่มีผลบังคับเด็ดขาด การล้างมลทินแก่ผู้นั้นก็ไม่อาจกระทำได้ ต้องรอการล้างมลทินไว้จนกว่าจะมีคำวินิจฉัยอุทธรณ์และผู้พิจารณาอุทธรณ์ย่อมมีอำนาจพิจารณาอุทธรณ์นั้นต่อไป ถ้าฟังว่าไม่ผิดและสั่งยกโทษผู้อุทธรณ์ย่อมมิใช่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย จึงไม่มีโทษที่จะต้องล้างมลทิน แต่ถ้าพิจารณาได้ว่ายังมีโทษอยู่ไม่ว่าโทษจะหนักขึ้น เบาลง หรือเท่าเดิมก็ตาม ข้าราชการผู้นั้นย่อมเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย จึงได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ

แต่ถ้าผู้อุทธรณ์ถอนอุทธรณ์หลังจากวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ใช้บังคับย่อมถือว่าผู้นั้นเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย จึงได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว (หนังสือสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาที่ นร 0501/166 ลงวันที่ 23 มกราคม 2527)

3. กรณีที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นสั่งลงโทษโดยไม่ชอบด้วยกฎหมาย หากการกระทำผิดวินัยนั้นเกิดและได้สั่งลงโทษก่อนวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ใช้บังคับ ต่อมาผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือได้สั่งให้ดำเนินการใหม่ให้ถูกต้องภายหลังวันที่พระราชบัญญัติดังกล่าวใช้บังคับ ดังนี้ข้าราชการผู้ถูกลงโทษโดยคำสั่งที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายย่อมเป็น “ผู้ถูกลงโทษทางวินัย” ตามความหมายในบทนิยามตามพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ นี้แล้ว จึงได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ หากต่อมาผู้บังคับบัญชาซึ่งมีตำแหน่งเหนือผู้สั่งลงโทษสั่งให้ดำเนินการใหม่หรือสั่งยกโทษข้าราชการผู้นั้นก็มีใช่ผู้ถูกลงโทษทางวินัย จึงไม่มีโทษที่จะต้องล้างมลทิน แต่ถ้าเห็นว่าข้าราชการผู้นั้นยังมีโทษอยู่ ไม่ว่าจะโทษจะหนักขึ้นเบาลง หรือเท่าเดิมก็ตาม ข้าราชการผู้นั้นย่อมเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัย จึงได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัตินี้

4. ผู้ที่ได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ จะต้องเป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำและได้รับโทษหรือรับทัณฑ์ทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อนหรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 ครบทั้งสองเงื่อนไข หากขาดเงื่อนไขใดเงื่อนไขหนึ่งผู้นั้นย่อมไม่ได้รับการล้างมลทิน

ตัวอย่างที่ 1 นาย ก.กระทำผิดวินัยวันที่ 20 เมษายน 2550 และเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2550 กรมได้มีคำสั่งลงโทษตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 3 เดือน โดยให้มีผลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2551 กรณีนี้ถือว่านาย ก. ยังไม่ได้รับโทษทั้งหมดหรือบางส่วนไปก่อน หรือในวันที่ 5 ธันวาคม 2550 จึงมิได้รับการล้างมลทิน

แต่ถ้าข้อเท็จจริงเปลี่ยนเป็นว่า กรมได้มีคำสั่งลงโทษโดยให้คำสั่งมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2550 กรณีนี้ถือว่า นาย ก. เป็นผู้ถูกลงโทษทางวินัยในกรณีซึ่งได้กระทำและได้รับโทษหรือรับทัณฑ์บางส่วน คือวันที่ 1 - 4 ธันวาคม 2550 ไปก่อนวันที่ 5 ธันวาคม 2550 จึงได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ และเมื่อนาย ก. ได้รับการล้างมลทินแล้ว นาย ก. จึงไม่ต้องถูกตัดเงินเดือนในส่วนที่เหลือคือ ตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2550 ถึงวันที่ 29 กุมภาพันธ์ 2551 อีกต่อไป สำหรับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีของข้าราชการผู้นั้น โดยที่มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินในวโรกาสที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมีพระชนมพรรษา 80 พรรษา พ.ศ. 2550 บัญญัติให้ถือว่า

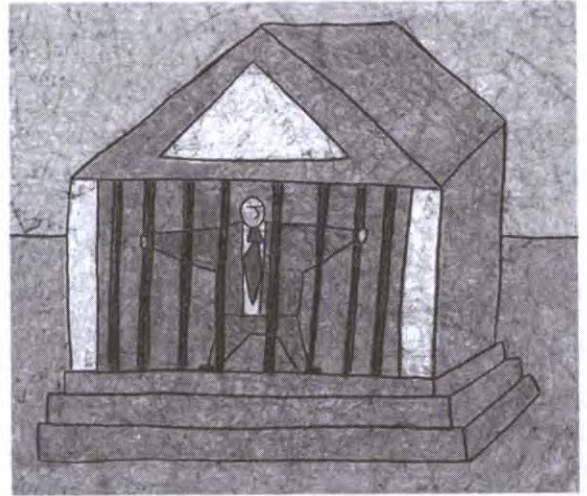
ผู้นั้นมิได้เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น ๆ จึงทำให้ไม่ต้องห้ามมิให้เลื่อนขั้นเงินเดือนตามข้อ 7 (2) และข้อ 8 ของกฎ ก.พ.ว่าด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดว่าข้าราชการพลเรือนสามัญจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนครึ่งขั้นหรือหนึ่งขั้นแล้วแต่กรณี นั้น ในครั้งปีที่แล้วมาจนถึงวันออกคำสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนต้องไม่ถูกสั่งลงโทษทางวินัยที่หนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ อย่างไรก็ตามการที่ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเงินเดือนให้แก่ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดหรือไม่ เพียงไรย่อมอยู่ในดุลพินิจของผู้บังคับบัญชา โดยจะต้องพิจารณาจากคุณภาพและปริมาณงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานที่ได้ปฏิบัติมาความสามารถและความอดุสาหะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรักษาวินัยและการปฏิบัติตนเหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ ตามนัยมาตรา 72 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535

ส่วนการเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ถูกลงโทษทางวินัยและได้รับการล้างมลทินขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นนั้น เมื่อข้าราชการดังกล่าวไม่ต้องห้ามมิให้เลื่อนขั้นเงินเดือนผู้บังคับบัญชาซึ่งอาจเลื่อนข้าราชการผู้นั้นขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นได้ตั้งแต่วันที่อาจเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ได้ ตามนัยหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ สร 0704/ว 1 ลงวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2524 แต่การที่ผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดขึ้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ก็จะต้องปฏิบัติตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ

ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่บัญญัติว่าสำหรับผู้สอบแข่งขันได้ให้แต่งตั้งตามลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ สำหรับผู้สอบคัดเลือกได้หรือผู้ได้รับคัดเลือกให้แต่งตั้งได้ตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในความสามารถมาแล้วด้วย (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0709.2/1883 ลงวันที่ 16 ตุลาคม 2539)

ตัวอย่างที่ 2 นาง ข.ถูกผู้บังคับบัญชาสั่งลงโทษไล่ออกจากราชการเมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2550 ซึ่งเป็นวันหลังจากที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ มีผลใช้บังคับ โดยในคำสั่งลงโทษนั้นกำหนดให้การลงโทษดังกล่าวมีผลย้อนหลังไปในวันที่ 3 มีนาคม 2550 ซึ่งเป็นวันที่ผู้นั้นถูกสั่งพักราชการหรือวันที่ถูกสั่งให้ออกจากราชการไว้ก่อน ดังนั้นนาง ข.ย่อมได้รับการล้างมลทิน เพราะแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีคำสั่งลงโทษภายหลังจากที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ใช้บังคับแล้วก็ตาม แต่ถ้าผลของคำสั่งลงโทษนั้น ทำให้ข้าราชการผู้ใดได้รับโทษก่อนหรือในวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ใช้บังคับแล้ว ข้าราชการผู้นั้นย่อมจะอยู่ในหลักเกณฑ์ที่จะได้รับการล้างมลทินตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ทั้งนี้ตามระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยวันออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ พ.ศ. 2535

5. มาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ บัญญัติให้ถือว่า ผู้ที่ได้รับการล้างมลทินไม่เคยถูกลงโทษหรือลงทัณฑ์ทางวินัยในกรณีนั้น ๆ ผลแห่งการนี้ ผู้ที่ถูกสั่งลงโทษปลดออกหรือไล่ออกจากราชการย่อมไม่เป็นผู้เคยถูกลงโทษปลดออกหรือไล่ออก อันเป็นผู้ขาดคุณสมบัติทั่วไป ตามมาตรา 30 (12) หรือ (13) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แล้วแต่กรณี หากประสงค์จะเข้ารับราชการหรือกลับเข้ารับราชการ ก็สามารถยื่นคำร้องขอกลับเข้ารับราชการหรือสมัครสอบแข่งขันเพื่อรับบรรจุและแต่งตั้งให้เป็นข้าราชการได้ โดยไม่ต้องขอยกเว้นคุณสมบัติทั่วไปในกรณีดังกล่าว ซึ่งหลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุผู้ออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการนั้น ยังคงถือปฏิบัติตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0711/ว 8 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2523 โดยอนุโลม ส่วนการที่ส่วนราชการจะรับผู้้นั้นกลับเข้ารับราชการต่อไปหรือไม่นั้น เป็นอำนาจของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้งและบรรจุที่จะใช้ดุลพินิจพิจารณา



ส่วนเรื่องสิทธิและประโยชน์ที่ได้รับการบรรจุกลับเข้ารับราชการในฐานะเป็นข้าราชการย่อมมีสิทธิและประโยชน์ตามที่กฎหมายได้บัญญัติไว้ เช่นเดียวกับข้าราชการทั้งหลายแต่สิทธิและประโยชน์อื่นใดเกี่ยวเนื่องกับการได้รับการล้างมลทิน เช่น สิทธิในการที่จะได้รับบำเหน็จบำนาญ สิทธิที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนในปีที่ถูกลงโทษ ขั้นเงินเดือนที่ถูกลดไปแล้วหรือเงินเดือนที่ถูกตัดไปแล้ว เป็นต้นนั้น โดยที่มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ได้บัญญัติว่า การล้างมลทิน ตามมาตรา 4 และมาตรา 5 ไม่ก่อให้เกิดสิทธิแก่ ผู้ได้รับการล้างมลทินในอันที่จะเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น ซึ่งหมายความว่าหากข้าราชการผู้ใดได้สูญเสียสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ไปแล้วก่อนที่จะได้รับการล้างมลทินการได้รับการล้างมลทินก็ไม่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องสิทธิและประโยชน์ที่เสียไปแล้วได้



ตัวอย่างที่ 1 นาย ก. เจ้าพนักงานสาธารณสุข ชุมชน 3 ถูกลงโทษตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 1 เดือน ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2550 เป็นต้นไป โดยผู้บังคับบัญชามีคำสั่งเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2550 ต่อมานาง ก. ได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ผลแห่งการนี้ ตั้งแต่วันที่ 5 ธันวาคม 2550 ซึ่งเป็นวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ มีผลใช้บังคับ ผู้บังคับบัญชาไม่อาจตัดเงินเดือนข้าราชการผู้ถูกลงโทษทางวินัยได้อีกต่อไป คงตัดเงินเดือนได้ตั้งแต่วันที่คำสั่งลงโทษ มีผลใช้บังคับจนถึงวันก่อนวันที่พระราชบัญญัติล้างมลทินฯ มีผลใช้บังคับ คือ วันที่ 1 - 4 ธันวาคม 2550 เท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม นาย ก. ไม่อาจเรียกร้องเงินเดือนที่ถูกตัดไปแล้ว ระหว่างวันที่ 1 ถึงวันที่ 4 ธันวาคม 2550 คืบได้



ตัวอย่างที่ 2 นาง ข. เจ้าพนักงานสาธารณสุข ชุมชน 4 ถูกลงโทษไล่ออกจากราชการ ตั้งแต่วันที่ 3 มิถุนายน 2549 ซึ่งเป็นวันละทิ้งหน้าที่ราชการเป็นต้นไป ต่อมานาง ข. ได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ดังนี้ เนื่องจากนาง ข. ถูกลงโทษไล่ออกจากราชการ จึงไม่มีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญปกติ ตามมาตรา 8 (1) แห่งพระราชบัญญัติบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2494 แม้ต่อมาผู้นี้จะได้รับการล้างมลทินตามพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ ก็ตาม แต่การล้างมลทินดังกล่าวก็ไม่ก่อให้เกิดสิทธิแก่ผู้ได้รับการล้างมลทินในอันที่จะเรียกร้องสิทธิหรือประโยชน์ใด ๆ ทั้งสิ้น ตามนัยมาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติล้างมลทินฯ นาง ข. จึงไม่อาจเรียกร้องขอรับบำเหน็จหรือบำนาญที่ถูกตัดสิทธิมิให้รับไปแล้วคืนจากทางราชการได้ (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0709.2/136 ลงวันที่ 23 เมษายน 2540) ▣



มุมมองเพื่อนบุคลากร เกร็ดกันลับ.....

สศป.*

สวัสดีค่ะเพื่อนๆ บุคลากรทุกท่าน ปัจจุบันนี้การเปลี่ยนแปลงของโลกและกระแสสังคมต่างๆ มีการปรับเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็ว ทำให้สำนักงาน ก.พ. ต้องปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ในการบริหารงานบุคคลเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมีความคล่องตัวในการบริหารของส่วนราชการมากขึ้น ด้วยเหตุดังกล่าวนี้ทำให้บุคลากรต้องมุ่งพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงานและติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องการปฏิบัติงาน ในระยะแรกๆ ที่มีการปรับเปลี่ยนนั้น อาจค่อนข้างสับสนกันบ้าง ก็ไม่ต้องกังวลมากนักค่ะ ค่อยๆ เรียนรู้ และสอบถามไปยังสำนักงาน ก.พ. ได้ เพียงแต่เพื่อนๆ ต้องจับหลักการเบื้องต้นให้แม่นๆ หากหลักแม่นก็ยอมทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างถูกต้อง เรามาทบทวนกันบางเรื่องนะคะ ว่ามีอะไรบ้างที่ไม่ควรลืม แต่เป็นเรื่องที่อาจลืมได้

คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

หลักเบื้องต้นอันดับแรกที่เพื่อนๆ บุคลากรบางท่านอาจลืมนำมาพิจารณาในการบรรจุแต่งตั้งนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับแต่งตั้ง เพราะคุณสมบัติของบุคคลจะเป็นสิ่งซึ่งแสดงความรู้และประสบการณ์ของบุคคลเฉพาะตนที่มีอยู่ตามความต้องการของตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง ประกอบด้วยคุณสมบัติทั่วไป และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง คุณสมบัติดังกล่าวจะต้องมีอยู่ตลอดเวลาที่รับราชการ



และส่วนสำคัญที่เพื่อนๆ บุคลากรมักจะลืมพิจารณาคือคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง ซึ่งผู้ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามที่ ก.พ. กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ฉะนั้น เพื่อน ๆ บุคลากรบางท่านอาจจะพิจารณาคุณสมบัติทั้ง 2 ส่วนนี้ไม่ใช่เฉพาะตอนบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเท่านั้น เมื่อจะเลื่อน โอนย้ายก็ต้องพิจารณาคุณสมบัติดังกล่าวด้วย แต่วันนี้เราจะมาทบทวนในส่วนคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งกัน คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นจะประกอบด้วย

1. วุฒิการศึกษา ไม่ว่าจะป็นวุฒิปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ ขอย้ำว่าจะต้องเป็นวุฒิที่ ก.พ. รับรอง โดยตรวจสอบได้จากคู่มือหลักสูตรปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพจากสถาบันการศึกษาภายในประเทศและหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่รับรองปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพแล้ว ส่วนคุณวุฒิจากต่างประเทศจะต้องให้ ก.พ. พิจารณาเป็นรายๆ หากเป็นวุฒิที่ ก.พ. ไม่ได้รับรองจะไม่สามารถแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งได้

*สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.



2. ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งระดับต่ำลงไป แยกเป็น 2 แบบ คือ

1) แบบสายงานปิด จะกำหนดให้แต่งตั้งเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานเดียวกัน เช่น นายแพทย์ 5 กำหนดให้แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งนายแพทย์ 4 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี เป็นต้น

2) แบบสายงานเปิด กำหนดให้แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานอื่นได้ เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ 4 กำหนดให้แต่งตั้งจากผู้ดำรงตำแหน่งในระดับ 3 มาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี เป็นต้น

กรณีตำแหน่งระดับที่สูงกว่าระดับบรรจุของสายงานต่าง ๆ จะมีการกำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าถัดลงไป โดยทั่วไปจะกำหนดระยะเวลาของการดำรงตำแหน่งในระดับที่ต่ำกว่าถัดลงไป 1 ระดับ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่ต่ำกว่าระดับถัดลงไป 2 ระดับ รวมแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี

3. ประสพการณ์ในการปฏิบัติราชการ หมายถึง ประสพการณ์จากการปฏิบัติราชการในงานด้านนั้น ซึ่งกำหนดว่า “โดยจะต้องปฏิบัติราชการเกี่ยวกับงาน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี” ประสพการณ์ดังกล่าวต้องเป็นประสพการณ์จากการปฏิบัติราชการในงานด้าน

นั้นที่ ก.พ. ได้กำหนดไว้ ส่วนกรณีที่จะพิจารณาว่างานใดเกี่ยวข้องกัน ก.พ. ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาของ อ.ก.พ. กรม ไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0703/ว 7 ลงวันที่ 11 มีนาคม 2520 ซึ่งได้จัดรวมสายงานต่างๆ ตามที่จำแนกไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง แบ่งเป็นกลุ่มสายงาน 51 กลุ่ม หรือเป็นกรณีที่มีปัญหา หรือต่างกลุ่มสายงานที่กำหนดไว้ ก.พ. ได้มอบให้ อ.ก.พ. กรม เป็นผู้วินิจฉัยเป็นรายๆ โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริง ต่างๆ เกี่ยวกับลักษณะงานของตำแหน่งเดิม และตำแหน่งใหม่ เช่น ลักษณะงานมีความคล้ายคลึง เหมือนกัน หรือมีหน้าที่และความรับผิดชอบใกล้เคียงกันหรือไม่ หากเกี่ยวข้องจึงนำมานับรวมเป็นประสพการณ์งานที่เกี่ยวข้องให้ครบ 1 ปี ได้ เพื่อให้ได้ข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถ และประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน

4. คุณสมบัติพิเศษอื่นๆ เช่นบางตำแหน่งกำหนดให้ผู้ดำรงตำแหน่งจะต้องได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพควบคุม เพื่อนๆ บุคลากรจะต้องตรวจสอบว่าข้าราชการดังกล่าวมีใบอนุญาตตรงกับหลักเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ ใบอนุญาตหมดอายุหรือไม่ หากหมดอายุต้องแจ้งให้ข้าราชการผู้นั้นต่อใบอนุญาตทันทีไม่เช่นนั้นจะถือว่าผู้นั้นขาดคุณสมบัติ

จะเห็นได้ว่าคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นมีรายละเอียดที่ต้องพิจารณาก่อนที่จะแต่งตั้งข้าราชการ ซึ่งเพื่อน ๆ บุคลากรจะต้องตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งข้าราชการ เพราะบางครั้งคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอาจมีการปรับเปลี่ยนแต่บางท่านอาจจะปฏิบัติงานมานาน จึงไม่ตรวจสอบคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง เพราะคิดว่าทำได้ ซึ่งหากมีการเปลี่ยนแปลงในรายละเอียด ก็อาจแต่งตั้งข้าราชการผิดได้ ดังนั้นก่อนการแต่งตั้งข้าราชการทุกครั้งต้อง

ตรวจสอบคุณสมบัติของข้าราชการก่อน

สำหรับข้าราชการที่จะได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในภาคใต้ ยังมีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติเพิ่มเติมอีกสองมาดุกันหน่อยนะคะ

มีคำถามเข้ามาจากภาคใต้บ่อยครั้งว่า หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว 35 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน 2547 ให้ประโยชน์ในการนับระยะเวลาเพื่อการเลื่อนตำแหน่งได้อย่างไร

กรณีนี้ขอเรียนว่า ปัจจุบันหนังสือเวียนฉบับดังกล่าวได้ถูกยกเลิกแล้ว ตามข้อกำหนดในหนังสือเวียนดังกล่าว ให้นับระยะเวลาปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว ตั้งแต่วันที่ 5 มกราคม 2547 เป็นต้นไปจนกว่าจะมีการประกาศเลิกใช้กฎอัยการศึกในพื้นที่ดังกล่าว ขณะนี้ได้มีการยกเลิกกฎอัยการศึกฉบับดังกล่าวแล้ว เมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2548 ส่วนข้าราชการผู้ที่ยังดำรงตำแหน่งในขณะที่หนังสือเวียนยังใช้ในช่วงระหว่างวันที่ 5 มกราคม 2547 ถึงวันที่ 20 กรกฎาคม 2548 ก็สามารถนำระยะเวลาในช่วงดังกล่าวมานับเป็นระยะเวลาที่คำนวณได้ โดยให้นับระยะเวลาที่ข้าราชการปฏิบัติงานในพื้นที่ชายแดน 3 จังหวัดภาคใต้ (นราธิวาส ปัตตานี ยะลา) มาเป็นระยะเวลา ขึ้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้งเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นแต่งตั้ง ให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับที่สูงขึ้นของตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ (ตำแหน่งประเภททั่วไป) และตำแหน่งประเภทวิชาชีพเฉพาะ (6ว / 7ว / 8ว หรือ 6ว / 7วข. / 8วข. ตามลำดับ) นับเป็นเวลาทวีคูณเฉพาะระยะเวลาขึ้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง

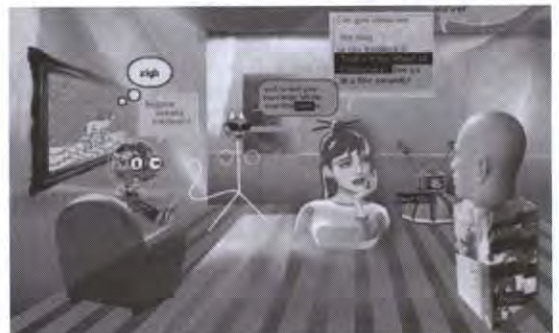
2. ตำแหน่งซึ่งมีลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติโดยอาศัยความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เฉพาะตัว (4 / 5 หรือ 4 / 5 / 6) นับเป็นเวลาทวีคูณเฉพาะการนับรวมเป็นระยะเวลาขึ้นต่ำในการดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะแต่งตั้ง

และให้ยกเว้นคุณสมบัติของผู้ซึ่งจะเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ในระดับสูงขึ้นในส่วนที่กำหนดให้ต้องเป็นผู้ดำรงตำแหน่งในสายงานที่จะเลื่อนขั้นแต่งตั้งและปฏิบัติหน้าที่ในสายงานนั้นติดต่อกันมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

ขอย้ำว่าสำหรับหนังสือเวียนนี้ การนับระยะเวลาทวีคูณเพื่อประโยชน์ในการเลื่อนขั้นแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวไม่รวมถึงระยะเวลาตามที่กำหนดไว้ในคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

การลาออก-บรรจุกลับเพื่อดำรงตำแหน่งทางการเมือง

ช่วงนี้จะมีการเลือกตั้งในตำแหน่งต่างๆ กันมาก ไม่ว่าจะเป็นการเลือกตั้ง ส.ส. ส.ว. ส.ท. ฯลฯ ซึ่งอาจมีข้าราชการในส่วนราชการของท่าน ลาออกเพื่อไปสมัครรับเลือกตั้งดังกล่าว โดยอ้างเหตุผลในการขอลาออกว่า เพื่อสมัครรับเลือกตั้ง หากมีข้าราชการขอลาออกเพื่อไปสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เพื่อนๆ บุคลากรจะตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0703/ว 8 ลงวันที่ 13 ตุลาคม 2543 ได้กำหนดว่าวันที่ข้าราชการขอลาออกในกรณีดังกล่าวจะต้องมีประกาศพระราชกฤษฎีกากำหนดให้มีการเลือกตั้งแล้ว ข้าราชการผู้นั้นจึงจะ ขอลาออกจากราชการโดยอ้างเหตุผลในการขอลาออกว่าเพื่อสมัครรับเลือกตั้งได้ ตรงนี้สำคัญ เพราะอาจมีบางคนอ้างเหตุผลในการลาออกเพื่อสมัครรับเลือกตั้ง ก่อนการประกาศพระราชกฤษฎีกา ตรวจสอบดี ดี นะคะ



เมื่อลาออกไปสมัครรับเลือกตั้งแล้วหากไม่ได้รับเลือกตั้งล่ะ หากผู้นั้นจะขอบรรจุกลับ เพื่อนๆ บุคลากร ก็ต้องตรวจสอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0711/ว 8 ลงวันที่ 29 กรกฎาคม 2523 ซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบรรจุกลับในเรื่องดังกล่าวไว้ว่า กรณีผู้ลาไปรับสมัครเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือสมาชิก สภาท้องถิ่น สามารถขอบรรจุกลับได้แม้มีผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้สอบคัดเลือกขึ้นบัญชีรอการบรรจุหรือเลื่อนระดับอยู่ก็ตาม

แต่มีข้อสังเกตว่ากรณีดังกล่าวไม่รวมถึงการลาออกไปสมัครการเลือกตั้ง ส.ว. นะคะ เพราะหนังสือเวียนไม่ได้กำหนดถึงกรณีการลาไปสมัครเลือกตั้ง ส.ว. แต่หากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นเป็นพิเศษสมควรที่จะบรรจุกลับข้าราชการดังกล่าวกรณีที่มีบัญชีสอบค้างอยู่ ก็เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาอนุมัติเป็นรายๆ ค่ะ



เกร็ดเริ่มต้นการใช้ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ใหม่

คงทราบแล้วว่าพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้เริ่มต้นใช้แล้ว โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม 2551 เพื่อนๆ จะต้องศึกษาพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าว พร้อมทั้งทำความเข้าใจในแต่ละมาตราว่า ได้มีการปรับเปลี่ยนอะไร และมีอะไรเพิ่มใหม่จากพระราชบัญญัติเดิมบ้าง แต่สิ่งที่ต้องทำประการแรกคือในการออกคำสั่ง ณ ขณะนี้ ต้องระบุพระราชบัญญัติใหม่มาตรา 131 และมาตรา 132 บทเฉพาะกาล ด้วย เพราะในระหว่างที่ ก.พ. ยังมิได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งตามมาตรา 48 บทบัญญัติในลักษณะ 4 ข้าราชการพลเรือนสามัญ ยังไม่ใช้บังคับ ให้นำบทบัญญัติในลักษณะ 3 ข้าราชการพลเรือนสามัญ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และที่กำหนดเพิ่มเติมมาใช้บังคับไปพลางก่อน จึงต้องใช้กฎ ระเบียบ และหนังสือเวียนเดิม แล้วกรณีที่มีการออกคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการตั้งแต่วันที่ 26 มกราคม 2551 เป็นต้นไป ต้องระบุมาตราดังกล่าวในคำสั่งด้วย หากมีข้อสงสัยให้สอบถามได้ที่ศูนย์บริหารการปรับเปลี่ยนระบบบริหารงานทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ. ส่วนรายละเอียดมาตราต่างๆ เปิดดูจาก www.ocsc.go.th ได้เลยค่ะ





รู้ศัพท์ใกล้ตัว

การใช้คำภาษาอังกฤษเกี่ยวกับการทูตและการต่างประเทศที่สำคัญ

ไกรวิทย์

รู้ศัพท์ใกล้ตัวครั้งนี้ ขอนำคำศัพท์ภาษาอังกฤษทางการทูตและการต่างประเทศที่สำคัญๆ และใกล้ตัว ที่จัดทำขึ้นโดยกระทรวงการการต่างประเทศมาเพื่อทราบ ดังนี้

abuse of privilege

การใช้เอกสิทธิ์โดยมิชอบ

accredit

แต่งตั้งให้ไปประจำ หมายถึง การแต่งตั้งมอบหมายให้หัวหน้าคณะผู้แทนทางการทูตไปประจำยังประเทศอื่น และมีอำนาจดูแลประเทศนั้นหรือเขตอาณาต่างๆ ซึ่งในกรณีนี้เรียกว่า Accredited Ambassador

Administration of the Royal Thai Government agencies in foreign countries

การบริหารราชการในต่างประเทศ

agreement (accord)

ความตกลง หมายถึง ความตกลงระหว่างประเทศมี 2 ลักษณะ คือ ความตกลงที่มีลักษณะเป็นข้อผูกพันตามกฎหมาย และความตกลงที่ไม่มีลักษณะเป็นข้อผูกพันตามกฎหมาย

arms control

การควบคุมอาวุธ หมายถึง การจำกัดชนิดและจำนวนอาวุธไม่ให้มีมากเกินไปจนความจำเป็น

arms reduction

การลดอาวุธ หมายถึง การลดจำนวนอาวุธที่ครอบครองอยู่

audience

การเข้าเฝ้าฯ ใช้สำหรับการเข้าเฝ้าฯ พระมหากษัตริย์ พระราชินี หรือพระราชวงศ์ชั้นสูง

Biological weapons

อาวุธชีวะ หมายถึงอาวุธที่ใช้เชื้อโรคและชีวพิษ ในการทำลายล้าง

Black tie

ชุดราตรีสีมอสร ประกอบด้วย เสื้อสูทสีดำ ปกหุ้มตัวนแพรหรือไหมสีดำ หรือเสื้อสูทสีขาว ปกไม่หุ้มตัวนแพร เสื้อเชิ้ตสีขาว ออกติเกิลด์หรือ มีระบายลูกไม้ที่สาบอก ผ่าผูกคอหุกระต่าย (bow-tie) สีดำ กางเกงสีดำมีแถบดินไหมสีดำ มีผ้าคาดเอวสีดำ ใช้สำหรับงานเลี้ยงอาหารค่ำ หรือนานกลางคืนที่จัดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทั้งงานราชการและงานสังคมของบุคคลธรรมดา ที่จัดอย่างหรูหรา black tie เรียกชื่ออย่างอื่นได้อีก เช่น tuxedo หรือ smoking jacket หรือ dinner jacket

Casual

ชุดลำลอง ชุดสุภาพ ไม่ผูกผ้าผูกคอ (necktie)

Chancery

อาคารที่ทำการ เช่น ที่ทำการสถานทูต สถานกงสุล ซึ่งมีหัวหน้าสำนักงานและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

Charter

กฎบัตร หนังสือสัญญาก่อตั้ง เป็นหนังสือสัญญาระหว่างประเทศ มีข้อผูกพันแน่นอน เช่น กฎบัตรสหประชาชาติ

Chemical weapons

อาวุธเคมี หมายถึง อาวุธที่ใช้สารเคมีในการทำลายล้าง

Civil society

ประชาสังคม หมายถึง สังคมที่ประชาชนในระดับต่างๆ มีการรวมตัวกันอย่างแข็งแกร่ง เพื่อที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจทางเลือกสาธารณะที่มีผลกระทบต่อพัฒนาการในด้านต่างๆ ของท้องถิ่นและประเทศโดยรวม

Climate change

การเปลี่ยนแปลงสภาพทางภูมิอากาศ

Consensus

ฉันทามติ หมายถึง แนวปฏิบัติในการตัดสินใจที่จะมีมติดำเนินการหรือไม่ดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยแม้ทุกฝ่ายจะมีได้เห็นพ้องร่วมกัน แต่ก็ไม่มีผู้ใดคัดค้าน

Constructive engagement

การเกี่ยวพันอย่างสร้างสรรค์

Constructive intervention

การแทรกแซงอย่างสร้างสรรค์

Convention

อนุสัญญา โดยมากแล้ว อนุสัญญามักเป็นหนังสือสัญญาทำกันระหว่างหลายประเทศที่มาประชุมกัน และจัดวางบทบัญญัติเป็นกฎหมายขึ้นของกฎหมายขึ้น

Conventional weapons

อาวุธตามแบบ/อาวุธธรรมดา

Cooperative security

ความมั่นคงโดยการร่วมมือกัน

ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ

ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

■ หมายเลขสมาชิก.....

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว.....

ขอสมัครสมาชิกใหม่ ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ.....

รหัสสมาชิกเก่า.....

■ ประเภทสมาชิก

1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 220 บาท

2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 400 บาท

■ ตั้งแต่ฉบับเดือน.....

ถึงเดือน.....

พร้อมนี้ได้แนบ เงินสด

ธนาณัติ

ปจท/ปทผ/.....

หมายเลข.....

■ โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล.....

ที่อยู่.....

.....

.....

.....

.....

รหัสไปรษณีย์.....

โทรศัพท์.....

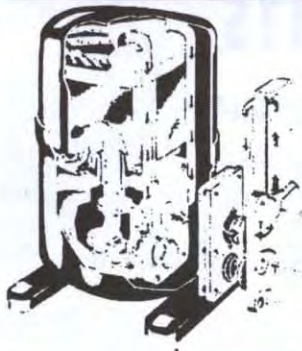
ตัวแลกเงินไปรษณีย์

ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

โปรดส่งจ่ายเงินในนาม

“ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ.” สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สำนักงาน ก.พ. 47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 โทร. 02-547-1400

**ตัวแทนจำหน่ายและผู้นำเข้าสินค้าคุณภาพสูง ในอุตสาหกรรม
เครื่องปรับอากาศ เครื่องทำความเย็น พร้อมให้คำปรึกษาโดยทีมวิศวกรมืออาชีพ**



■ Bristol
คอมเพรสเซอร์ระบบลูกสูบ
ประสิทธิภาพสูงสุด
มาตรฐาน ISO 9002
ที่คุณมั่นใจได้เต็มที่ในคุณภาพ
สินค้านำเข้าจาก USA



BRISTOL
INFINITY SCROLL
■ Scroll Compressor
คอมเพรสเซอร์ระบบ
สโครลทำงานเงียบ
และประสิทธิภาพสูงด้วย
เทคโนโลยีล้ำสุดของโลก



■ Genetron
สารทำความเย็นทุกชนิด
นำเข้าโดยตรงจาก USA
มีให้เลือกในคุณภาพ
R22, R12, R502, 134a,
R-401A, R401B,
R-409A, R-123, R410A,
R407C, R507 (AZ-50),
R404A, R402A.



■ SAGINO MIYA
อุปกรณ์ควบคุมในระบบ
เครื่องทำความเย็นทุกประเภท



■ Unit Coolers คุณภาพสูง
จากเยอรมัน สำหรับห้องเย็น.
รถ. เรือ. ตู้แช่ **Roller**
มีทุกขนาดให้เลือก



สินค้าเยี่ยม บริการยอด ราคาเยี่ยม

บริษัท รีฟริโก้ อีควิปเม้นท์ จำกัด

76 ถนนบุตรี บางลำภู กทม. 10200 ☎ (02) 282-6131 (อัตโนมัติ 8 สาย), 282-7301-3, 282-7291-3

Fax : (02) 280-1796 (แผนกขาย : Tel. (02) 282-5261)

สาขาลาดพร้าว 99/24-27 หมู่ 9 ถ.ลาดพร้าว แขวงลาดพร้าว เขตลาดพร้าว กทม. 10230

☎ (02) 931-6933-40 Fax : 931-6929 (แผนกขาย : Fax (02) 931-7280)

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



รายการ	ราคา/ค่าจัดส่ง (บาท)	รายการ	ราคา/ค่าจัดส่ง (บาท)
1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ	70 / 12	16. การทำบันทึกเสนอ การจกรายงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในที่	80 / 15
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50 / 12	17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	70 / 15
3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ	60 / 12	18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100 / 15
4. พ.ร.บ.ข้าราชการพลเรือน	90 / 12	19. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ	185 / 15
5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง	90 / 12	20. พรบ.ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน	260 / 15
6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ	90 / 12	21. คู่มือการพัสดุ	200 / 25
7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก	65 / 12	22. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150 / 25
8. การประเมินผลการปฏิบัติงาน	80 / 12	23. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการ	150 / 25
9. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัย แห่งชาติ 2517	75 / 12	24. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200 / 25
10. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539	55 / 12	25. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ	150 / 25
11. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60 / 12	26. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150 / 25
12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	120 / 12	27. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150 / 25
13. ครบวงจรของใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90 / 15	28. รวมมติ ครม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	300 / 45
14. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข	120 / 15	29. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590 / 45
15. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	100 / 15	30. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280 / 45

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย / ธรรมศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ สั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th> พร้อมส่งชานกิตส์จ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ปณ. ดุสิต 10300 หรือ ปณ. ทำเนียบรัฐบาล กก. 10302

❖ โอนเงินบัญชีฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร 02-2800382

สมัครสมาชิก!! สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 150 บาท (ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



เราจะมีที่ยืนบนโลกไหม?

เราจะยืนตรงจุดไหน?

ต้องใช้อะไรเป็นแรงผลักดัน?

แล้วเราจะยืนได้อย่างมั่นคงหรือไม่?

เรารวมทุกศักยภาพ เพื่อความมั่นคงของประเทศบนเวทีโลก

กลุ่ม ปตท. เชื่อมโยงศักยภาพธุรกิจด้านสำรวจและผลิตปิโตรเลียม ก๊าซธรรมชาติ น้ำมัน การกลั่นและปิโตรเคมี เข้าด้วยกันอย่างครบวงจร เพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ
วันนี้ เราเป็น 1 ใน 500 บริษัทดีเด่นของโลก จากนิตยสาร Forbes และ Fortune พร้อมนำพา
ประเทศไปเติบโตบนเวทีโลก



กลุ่ม ปตท. รวมพลังขับเคลื่อนประเทศ เพื่อไทย