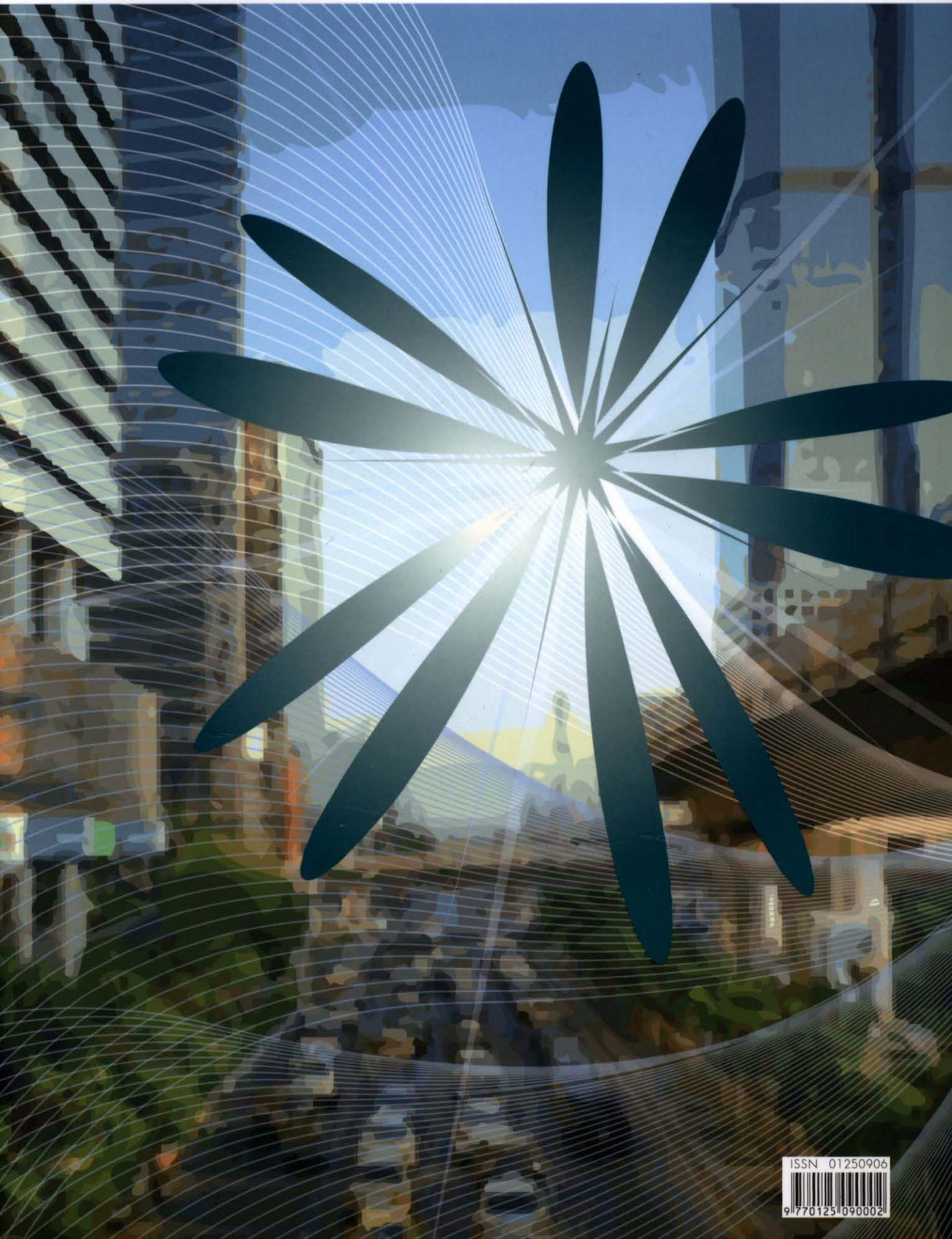




วารสารข้าราชการ

ปีที่ 54 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม-กุมภาพันธ์ 2552 www.ocsc.go.th



ISSN 01250906



9770125090002

ทิพยประกันภัย

กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

DHIPAYA INSURANCE

WORLD STANDARD IN PERFORMANCE

World Standard In Performance

บริษัทประกันวินาศภัยที่ได้ ISO 9001 : 2000 ทุกระบบขององค์กร



สู่ความภาคภูมิใจในบริษัทของคนไทย



ผลประโยชน์การเติบโตอย่างต่อเนื่อง



ที่ก้าวไกลมั่นคง มาตรฐานระดับโลก



เพื่อให้ท่านไว้วางใจตลอดไป

ตอบสนองความพึงพอใจด้วย 4 บริการหลัก

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

www.dhipaya.co.th

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
กระทรวงการคลังและรัฐวิสาหกิจเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

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



สวัสดีปีใหม่แต่ท่านผู้อ่านทุกท่าน วารสารข้าราชการฉบับนี้ เปิดเล่มด้วยพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้พระราชทานแก่ประชาชนชาวไทยเนื่องในวาระดิถีขึ้นปีใหม่ เพื่อเพื่อนข้าราชการจะได้นำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติงาน และเนื่องจากเป็นฉบับแรกของปี 2552 จึงได้เน้นแนวทางใหม่ในการบริหารราชการ ซึ่งต้องคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใส โดยกองบรรณาธิการได้สรุปการสัมมนาเรื่อง การส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ ซึ่งได้เสนอประเด็นที่น่าสนใจหลายประเด็น เรื่อง เติบโตพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมบุคลากรภาครัฐ ได้นำเสนอการดำเนินการของเขตบริหารพิเศษของฮ่องกงและสาธารณรัฐไต้หวัน ซึ่งเขตบริหารพิเศษของฮ่องกงนี้ เคยมีชื่อเสียงโด่งดังไปทั่วโลกเกี่ยวกับผลงานในการปราบทุจริตคอร์รัปชันของภาครัฐ สำหรับเรื่องคุณธรรมประจำใจข้าราชการ ก็ได้นำเสนอคุณธรรม 3 ประการที่ข้าราชการควรมีเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ ยังมีเรื่องใหม่ๆ ที่อยู่ในความสนใจ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องหน่วยงานในการพัฒนาภาวะผู้นำของประเทศนิวซีแลนด์ แนวคิดในการนำองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรที่ยิ่งใหญ่ซึ่งสรุปแนวคิดของ Jim Collins จากหนังสือ Good to Great และยังมีกรณีศึกษาของบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้ง บทความเกี่ยวกับกำลังคนใน Generation Y เพื่อความเข้าใจในแนวคิดและวิธีการทำงานของคนรุ่นใหม่ และยังมีคอลัมน์ประจำที่น่าสนใจเช่นเคย

► **บรรณาธิการ** ◀

วัตถุประสงค์

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

► **วารสารข้าราชการ**

► **เจ้าของ**

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

► **ที่ปรึกษา**

นายปรีชา วัชรากัย
นางเบญจวรรณ สร้างนิต
นายสมโภชน์ นพคุณ
นายนนทิกร กาญจนะจิตรา
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาคริยานุโยค

► **บรรณาธิการ**

นายวิสูตร ประสิทธิ์ศิริวงศ์

► **ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

► **กองบรรณาธิการ**

นายเอกศักดิ์ ตรีภรณ์สวัสดิ์
นางมัทนา บรรจงแต้ม
นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์
นางชลิดา ไซตยกุล
นายสมพงษ์ เกษตรอำนาจ
นางสาววรางค์รัตน์ ไซตรัตน์
นางสาวพีพร มณีพงษ์
นางวิจิตร โมโนทัย
นายธนวรรษ สิ้นอ้วน
นายเทพประสิทธิ์ อุดตะโมท
นางสาวเหมวดี บรรเทา
นายสุรพงษ์ มาลี
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย

► **ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จำนง

► **ออกแบบปกและจัดทำอาร์ตเวิร์ค**

นางสาวพจนีย์ ช่วยทอง
บจก. ไทยเอฟเฟคท์สตูดิโอ
โทร. 0-2895-3180-1

► **พิมพ์ที่**

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

► **ติดต่อกองบรรณาธิการวารสารข้าราชการ**

บรรณาธิการวารสารข้าราชการ
สำนักงาน ก.พ.
47/101 ถนนติวานนท์
ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง
จังหวัดนนทบุรี 11000
โทร. 0-2547-1842
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300
โทร. 0-2281-9454



สรุปสาระสำคัญการสัมมนา เรื่อง

การส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ

■ กองบรรณาธิการ

ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร
วันที่ 1 - 2 กันยายน 2551



17 ราชการยุคใหม่...โปร่งใส ตรวจสอบได้

■ พัทสนน จารุรัตน์

สรุปการดำเนินการในการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ

...เดินหน้าพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมบุคลากรภาครัฐ..... 23

■ สิริวันท์

สรุปการศึกษาดูงานการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ณ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง และสาธารณรัฐไต้หวัน



28 คุณธรรมประจำใจข้าราชการ

■ สัมหวาน

ข้าราชการควรมีหลักธรรมที่ยึดถือไว้เป็นคุณธรรมประจำใจ อยู่ในจิตวิญญาณขอความเป็นข้าราชการ

สาระสำคัญการเสวนา (ต่อจากฉบับที่แล้ว) เรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศกับการป้องกัน

การทุจริตในการสอบเข้ารับราชการ

■ ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.

การกำหนดมาตรการและแนวทางการบริหารจัดการระบบความปลอดภัยในกระบวนการสรรหาบุคคลในราชการพลเรือน





41

Good To Great - คู่มือการแห่งความยิ่งใหญ่ :

แนวคิดของ Jim Collins กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร (ภาครัฐ)

■ ดร.สุรพงษ์ มาลี

แค่ “ดี” ยังไม่พอ แต่ต้องมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ด้วย และศัตรูของความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือ การที่เห็นว่าการองค์กรของตนนั้น “ดีแล้ว”

Leadership Development Centre

■ ดร. ชุตินา หาญเผชิญ และวรวรัตน์ ดั่งชะเอม

ผู้เขียนได้ถ่ายทอดประสบการณ์จากการไปศึกษาดูงาน
ที่ประเทศนิวซีแลนด์

55



61

ความพร้อมด้านกำลังคน : ประโยชน์ของการเลือกบุคคลภายนอก มาปฏิบัติงานในองค์กร

■ ดร.มาชะ ภูจินดา

การสรรหาบุคคลจากภายนอกมาปฏิบัติงาน
เป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

Generation Y กับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน

■ พิชาวุธ เฟื่องทอง

กล่าวถึงรากฐานของวัฒนธรรมการทำงาน
ที่เหมาะสมสำหรับ Generation Y

66



คอลัมน์ประจำ



74 เพื่อนบุคลากร

■ สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน

การแต่งตั้งข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้ 80

■ ธนวรรธ สินอ้วน

แนวทางปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง



88 มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ

■ มณฑนา บรรจงแท้

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือน และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

สื่อสารเรื่องการสอบ 91

■ เหมวดี บรรเทา

ระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้



94 อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์

การหาประโยชน์จากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ราชการ

พระราชดำรัส

พระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย

เนื่องในโอกาสวันขึ้นปีใหม่ พ.ศ. 2552

เมื่อวันพุธที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2551

๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑๑

ประชาชนชาวไทยทั้งหลาย บัดนี้ถึงวาระจะขึ้นปีใหม่
เป็นเวลาที่เราร่วมระลึกถึงกันและอวยพรแก่กันด้วยความปรารถนาดี
ก่อนอื่นข้าพเจ้าต้องขอขอบใจทุกท่านเป็นอย่างมาก
ที่ร่วมกันจัดงานพระศพที่สวามิภักดิ์อย่างยิ่งใหญ่ สมพระเกียรติ
ทั้งอุตสาหกรรมาร่วมในงานเมื่อเดือนพฤศจิกายน ด้วยใจรักดี และระลึกถึง
กับขอส่งความปรารถนาดีมาอวยพรแก่ท่านทุก ๆ คน ให้มีความสุขความเจริญ

ความสุขความเจริญนี้คือสิ่งที่พึงปรารถนาอย่างยิ่งของคนเรา แต่ความสุข
ความเจริญนั้นจะสำเร็จผลเป็นจริงได้ ก็ด้วยการที่ทุกคนตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท
มีสติ รู้ตัว และปฏินิยาม รู้คิด ทำก็บ่อยตลอดเวลา
กล่าวคือ ไม่ว่าจะประพฤติปฏิบัติการใด ก็ใช้สติ ปัญญา พิจารณา
ไตร่ตรองจนถ้วนถี่ ให้เห็นกระจ่างถึงผลดี ผลเสีย ทั้งใจ กาย ทุกแห่งทุกมุม

ความรู้ ความเข้าใจชัดเจนผลดี ผลเสีย
ย่อมจะทำให้แต่ละคนแลเห็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องว่าสิ่งใดควรละเว้น และสิ่งใดควรปฏิบัติ
เพื่อให้บังเกิดผลเป็นประโยชน์อย่างแท้จริงและยั่งยืน ทั้งแก่ส่วนตัวและส่วนรวม

ในปีใหม่นี้ จึงขอให้ประชาชนชาวไทยได้ตั้งตนอยู่ในความไม่ประมาท
จะคิด จะทำสิ่งใดให้คิดหน้าคิดหลังให้ดี ให้รอบคอบ ทำให้ดี ให้ถูกต้อง
ผลของการคิดดี ทำดีนั้น จะได้ส่งเสริมให้แต่ละคนประสบแต่ความสุข ความเจริญ
และทำให้ชาติบ้านเมืองมีความเรียบร้อย และอยู่เย็น เป็นสุข
ดังที่ทุกคน ทุกฝ่าย ตั้งใจปรารถนา

ขออานุภาพแห่งคุณพระศรีรัตนตรัย และสิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ชาวไทยเราเคารพบูชา
จงอภิบาลรักษาท่านทุกคน ให้ปราศจากทุกข์ ปราศจากโรค ปราศจากภัย
ให้มีความสุขกาย สุขใจ และความสำเร็จ สมหวัง ตลอดศกหน้านี้โดยทั่วกัน

สรุปสาระสำคัญการสัมมนา เรื่อง



การส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ
ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพมหานคร
วันที่ 1 - 2 กันยายน 2551



ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้จัดการประชุมชี้แจงยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ตามประมวลจริยธรรมและจรรยาข้าราชการพลเรือน ระหว่างวันที่ 1-2 กันยายน 2551 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานบริการภาครัฐมีมาตรฐานความโปร่งใสในการทำงานและระบบการตรวจสอบที่เปิดกว้างและโปร่งใส และเป็นเครื่องมือของการดำเนินการ ตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานภาครัฐที่เอื้อต่อการหล่อหลอมให้ข้าราชการมีเมโนสุจริต

ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประกอบด้วยข้าราชการกลุ่มนโยบาย แผนงานและยุทธศาสตร์ และหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนโดยตรง จำนวนประมาณ 800 คน



การสัมมนาที่มีกิจกรรม ดังนี้

* การบรรยาย เรื่อง การสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาครัฐ
โดย นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

* การอภิปราย เรื่อง ร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใสในราชการ

โดย พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี ผู้อำนวยการสถาบันวิมุตยาลัย
รองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาทการ

ประธานศูนย์สาธารณประโยชน์และ
ประชาสังคม

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เลขาธิการ ก.พ.

นายปรีชา วัชรากัย

นายวิชัย ศรีขวัญ

อธิบดีกรมการปกครอง

ผู้ดำเนินการอภิปราย

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

* การบรรยาย เรื่อง การปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างโปร่งใส

โดย นายอดุล จันทรศักดิ์ ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองกลาง

กองบรรณาธิการได้เรียบเรียงการบรรยาย เรื่อง การสร้างมาตรฐานความ
โปร่งใสในภาครัฐ และการอภิปราย เรื่อง ร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใส
ในราชการ เสนอท่านผู้อ่านในวารสารฉบับนี้

คำกล่าวเปิดการสัมมนา

โดย นางชนนาด พงศ์พนรัตน์

ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.



ขอต้อนรับเข้าสู่การสัมมนาเรื่อง **การส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาครัฐ** การสัมมนาครั้งนี้มีความสืบเนื่องมาจากหลายประการ เมื่อพูดถึงเรื่องความโปร่งใส หลายท่านคงจะได้ยินมานานพอสมควร ท่านที่อยู่ในที่นี้ ไม่ใช่เป็นผู้ที่ทำงานในด้านความโปร่งใสภาครัฐ ในศูนย์ราชการใสสะอาดเท่านั้น แต่ได้เชิญท่านที่เป็นผู้รับผิดชอบแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐด้วย เพราะฉะนั้นกลุ่มเป้าหมายในการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาครัฐก็ขยายฐานออกไป โดยมีเรื่อง**ธรรมาภิบาล** ซึ่งมีหลักการ**ความโปร่งใส** **ความเป็นธรรมอยู่ในธรรมาภิบาล** และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร ซึ่งมาสอดคล้องกับเรื่องการทำงานที่โปร่งใส โดยมีมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2551 เห็นชอบเรื่องประมวลจริยธรรมและจรรยาข้าราชการพลเรือน รวมทั้งยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมภาครัฐ ซึ่งเป็นหัวใจที่จะเชื่อมโยงกับการสัมมนาในวันนี้ นอกจากนั้นอีกเรื่องหนึ่งที่ทำให้การสัมมนาครั้งนี้เกิดขึ้น คือ เรื่องที่รัฐบาลได้มอบให้สำนักงาน ก.พ. เป็นเจ้าภาพหลักเกี่ยวกับเรื่องการบริหารจัดการที่ดี ตามนโยบายของรัฐบาล โดยให้รับผิดชอบภารกิจ 2 ประการ ประการแรกคือ การสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการป้องกันและต่อต้านการทุจริตเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนซึ่งมีความเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ ทำให้เรื่องนี้มีการดำเนินการเป็นรูปธรรมขึ้น โดยมีหลายๆ ส่วนเข้ามาสนับสนุน อีกประการหนึ่งคือในเรื่องการเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม และการรักษาจรรยาของข้าราชการ ใน 2 เรื่องนี้ หลายคนอาจสงสัยว่าในการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสจะเกี่ยวข้องกับ **คุณธรรม จริยธรรม** หลายคนอาจจะทราบแล้วว่า ในประมวลจริยธรรม หรือในเรื่องค่านิยมสร้างสรรค์ ซึ่งท่านได้ยินได้ฟังตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา และในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 78 ได้กำหนดให้ค่านิยมหลักเป็นส่วนที่จะทำให้ข้าราชการยึดถือ 5 ประการ คือการกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง **ซื่อสัตย์ รับผิดชอบ ความโปร่งใส** และการตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมหลักของข้าราชการด้วย และเรื่องการไม่เลือกปฏิบัติและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน มาตรการต่างๆ ที่กล่าวมานั้นเป็นการประมวลสิ่งที่ข้าราชการทั้งหลายพึงยึดถือปฏิบัติ

เมื่อเรามองว่าการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสเป็นเรื่องของการทำงาน แต่ก่อนทีจะไปถึงเรื่องการทำงานนั้น ท่านจะต้องมีจิตใจที่โปร่งใสด้วย เป็นความเชื่อมโยงของจิตใจที่โปร่งใสและเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต ความรับผิดชอบ ความพร้อมรับผิด ถ้ามีความโปร่งใสแล้ว ไม่ว่าจะมียะไรก็ตามมาตรวจสอบ เราพร้อมที่จะให้ข้อมูลในเรื่องเหล่านั้น



แล้วขณะเดียวกันในการดำเนินการในเรื่องการจัดทำแผน การจัดทำยุทธศาสตร์ที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เรื่องการตรวจสอบจะมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานของท่านในทุกชั้นตอน

วัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนาในวันนี้ได้นำฐานความคิดเรื่องมาตรฐานความโปร่งใสภาครัฐ ซึ่งเป็นผลงานวิจัยเรื่องการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสภาครัฐของรองศาสตราจารย์ ดอกเตอร์จวี วิจิตรวาทการ จากองค์กรเพื่อความโปร่งใสประเทศไทย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ วันนี้นับว่าเป็นโอกาสดีที่เราดำเนินการให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลด้วย ทั้งในเรื่องของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน ซึ่งได้นำส่วนหนึ่งของงานวิจัยของท่าน และงานวิจัยของหน่วยงานของสำนักงาน ก.พ. โดยท่านอื่นได้ดำเนินการในเรื่องนี้มาผสมผสานกัน เพื่อชี้ให้เห็นว่าหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านกาให้บริการนั้น มีส่วนที่จะสนับสนุนงานบริการเพื่อความโปร่งใสด้วย ท่านทั้งหลายจะได้ นำสิ่งที่ได้รับฟังจากวิทยากรและจากความคิดเห็นของที่ประชุม อาจจะมีโอกาสได้ซักถาม สามารถนำไปปรับใช้ได้



กิจกรรมการสัมมนาในวันนี้ ประกอบด้วยการบรรยาย **เรื่องการพัฒนาความโปร่งใสในภาคราชการ และเกณฑ์มาตรฐานความโปร่งใสในราชการ** โดยนายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน การอภิปรายเป็นคณะ **เรื่องการบริหารภาครัฐกับความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน** กิจกรรมตอนบ่ายมีการบรรยายเรื่อง **การปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างโปร่งใส** โดยนายอดุล จันทรศักดิ์ ตุลาการหัวหน้าศาลปกครองกลาง ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าสนใจมาก ว่าเมื่อเราพูดถึงเรื่องความโปร่งใสแล้ว จะเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานภาครัฐในแง่มุมต่างๆ อย่างไรบ้าง

ท่านที่มาในวันนี้ก็จะเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำไปเผยแพร่ในหน่วยงาน อาจนำไปแจ้งผู้บังคับบัญชาว่า ตอนนี้สำนักงาน ก.พ. ได้มีการพัฒนาในเรื่องมาตรฐานความโปร่งใส แม้ว่าวันนี้อาจจะจะเป็นระยะแรกของการดำเนินการในเรื่องการทำตัวชี้วัดความโปร่งใส หรือมาตรฐานความโปร่งใส ในอนาคตถ้าหน่วยงานภาครัฐ ทุกส่วนราชการร่วมมือร่วมพลังกันปฏิบัติงาน มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน การปฏิบัติงานของภาครัฐจะมีความโปร่งใสอย่างแน่นอน ซึ่งความโปร่งใสระดับประเทศจะมีความเชื่อมโยงกับความโปร่งใสระดับนานาชาติ (Corruption

Perception Index) โดยองค์กรเพื่อความโปร่งใสนานาชาติ (Transparency International) จะประเมินวัดว่า ประเทศต่างๆ ทั่วโลกนั้นมีความโปร่งใสอยู่ในระดับใด สำหรับประเทศไทย ยังไม่อยู่ในระดับสูงนักในปีที่ผ่านมา เราอยู่ในลำดับที่ 83 ได้ 3.1 จาก 10 คะแนน เพื่อนบ้านของเรา มาเลเซีย ได้ 5 คะแนนตลอด 5 ปีที่ผ่านมา ความโปร่งใสในภาครัฐก็เป็นส่วนหนึ่งที่จะสนับสนุนให้ตัวชี้วัดระดับนานาชาติดีขึ้น เราอาจจะค่อยๆ ก้าวไปถึงแค่ 5 คะแนนก็ยังไม่ดี เพราะช่วง 5-6 ปีที่ผ่านมา เราได้ 3 คะแนนกว่า ท่านจึงเป็นพลังสำคัญที่จะทำให้ตัวชี้วัดระดับโลกเพื่อความโปร่งใสนั้นขยับขึ้นไปได้ ทางประเทศมาเลเซียดิฉันได้มีโอกาสไปประชุมเมื่อวันที่ 21-22 สิงหาคม 2551 เขาคำนึงถึงเรื่องนี้มาก ได้ 5 คะแนน จาก 10 คะแนน ยังไม่เป็นที่พอใจ คิดว่าน่าจะได้คะแนนอย่างน้อยที่สุดใน 12 ปีข้างหน้า ตั้งเป้าหมายว่าน่าจะจะได้เลื่อนขึ้นไประดับ 6-7 คะแนน โดยวางแผนระยะยาวว่าในปี 2563 จะต้องเลื่อนระดับการประเมินนี้ในระดับโลกที่มองว่าประเทศของเขาจะมีการทุจริตอยู่นั้นในภาพที่ดีขึ้น เขามองว่า ที่ใดที่มีความโปร่งใส ที่นั่นจะลดการทุจริตนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสอดคล้องกัน ความโปร่งใสเป็นตัวที่จะทำให้เกิดสิ่งที่ถูกต้องในการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ หรือการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลของการที่เรามีมาตรการหลากหลาย ที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐสามารถดำเนินการในด้านต่างๆ ด้วยความโปร่งใส เขาบอกว่า ในความโปร่งใสนั้นจะมีความโปร่งใสในตัวเองที่จะทำให้คนอื่นเมื่อเข้ามาสอบถามเราก็พร้อมที่จะชี้แจง

สำหรับประเทศไทย ได้ดำเนินการในเรื่องของการให้ประชาชนเข้ามาใช้บริการได้รับทราบขั้นตอนการทำงานนั้น ก็เป็นส่วนหนึ่ง que แสดงให้เห็นความโปร่งใส ซึ่งเราได้ดำเนินการในเรื่องนั้นอยู่แล้ว โดยในตัวชี้วัดของ ก.พ.ร. มีหลายเรื่องในการลดขั้นตอน การให้ประชาชนเข้ามีส่วนร่วมบริหารจัดการในการทำงานเพื่อให้บริการแก่ประชาชนนั้น ก็เป็นสิ่งที่คาดหวังว่า ในอนาคตต่อไป เราจะได้รับการประเมินที่ดีขึ้น อาจจะถึง 5 ก็ได้ ถ้าพวกเราร่วมมือกัน เราคงไม่ได้ทำงานเรื่องนี้ในห้องนี้เท่านั้น เราต้องขยายฐานของการทำงานเพื่อความโปร่งใส นอกจากงานบริการแล้ว ในระยะต่อไปคงมีงานด้านอื่นด้วย เช่น งานนโยบาย หรือทางด้านกฎหมาย เพราะว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้น ต้องเป็นองค์ประกอบร่วมกัน และหวังว่าท่านทั้งหลายที่มาในวันนี้คงจะได้รับประโยชน์จากการสัมมนาในวันนี้



เรื่อง การสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ
โดย นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์

ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.



ความเป็นมาของการสัมมนาที่ว่าเราจะช่วยกันสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการได้อย่างไร เรื่องนี้ไม่ใช่เรื่องใหม่ ท่านคงจะได้ยินเรื่องความโปร่งใสในภาคราชการมานานพอสมควร ถ้าจะถือว่าความโปร่งใสที่จะบรรยายนี้เริ่มเมื่อไร ที่จริงแล้วมีมานาน แต่อยากจะขอจับจุดในช่วงปี 2540 เป็นปีที่เราเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ ในปีนั้นทุกประเทศทั่วโลกได้หันมามองว่าจะทำอย่างไรดีที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น คือฟองสบู่แตกไปแล้ว มีผลกระทบมากมาย ของประเทศไทยก็เช่นเดียวกัน ขณะเดียวกันเมื่อแก้ปัญหาแล้วจะหาทางป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างไร คือเป็นกระแสโลกเลย นอกเหนือจากประเทศไทย ประเทศญี่ปุ่น หรือแม้แต่ในสหรัฐอเมริกา ก็เกิดปัญหาฟองสบู่แตก ไม่ว่าจะเป็นประเทศกำลังพัฒนา หรือพัฒนาแล้ว เกิดคำทางวิชาการขึ้นมามากมาย โดยเฉพาะคำภาษาอังกฤษที่ว่า good governance ปัจจุบันเราใช้คำว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ถ้าจะจับจุดตั้งแต่ปีนั้นมา ก็น่าจะเป็นเรื่องที่จะจำได้ง่ายขึ้น ก็มีการพูดถึงสาเหตุมากมาย ในภาคเอกชนก็มีปัญหาไม่ต่างไปจากภาครัฐ เราได้ยินข่าวมาจนล่ำลุด มีกรณีผู้บริหารธนาคารใหญ่แห่งหนึ่งของประเทศไทย ถูกศาลตัดสินไปแล้ว นี่ก็เป็นผลมาจากเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาฟองสบู่แตก และปัญหาภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยในปีนั้น ในภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ภาครัฐเป็นองค์กรขนาดใหญ่ หรือบริษัทยักษ์ใหญ่ของประเทศที่ย่อมมีปัญหาคู่ขนานกับจุดแข็งที่มีอยู่ ปัญหาคือการทำงานในบางกรณียังขาดความโปร่งใส ไม่ได้มีการตรวจสอบจากภายนอก หรือการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือประชาชน พฤติกรรมในแง่ของการทุจริตประพฤติ

มีขอบยังมีแอบแฝงอยู่ ซึ่งเป็นเรื่องปกติในสังคมมนุษย์ ไม่ว่าจะประเทศไหนก็ตาม ย่อมมี ปัญหา ภาครัฐ ภาคเอกชนมีปัญหาทั้งนั้น ไม่มาก ก็น้อย เป็นเรื่องที่ทุกคนจะต้องร่วมมือกัน อย่างที่ท่านที่ปรึกษาฯ ชมนาดพูดไปแล้วว่า คงจะไม่ใช่มีแค่วันนี้ แต่จะต้องร่วมกันในทุก โอกาสที่จะทำให้สังคมดีขึ้น ที่นี้คำว่า บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในปี 2542 ซึ่งปัจจุบัน ทางราชการได้กำหนดเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แต่ว่าหลักการ 6 ประการ ยังมีอยู่ คือ หลักนิติธรรม ยึดกฎหมาย กฎระเบียบ ซึ่งเป็นกติกา ที่ถูกกลั่นกรองและยอมรับมาแล้ว ไม่ว่าจะเป็นกฎหมายที่ผ่านสภา หรือกฎระเบียบที่เป็นมติ คณะรัฐมนตรี คุณธรรมคือ ความถูกต้อง ความชอบธรรม แนวทางที่กำหนดว่าเป็นเรื่อง ที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ความโปร่งใส ซึ่งเป็นหลักการสำคัญที่จะพูดต่อไป การ ทำงานทุกอย่างต้องมีความโปร่งใส การมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต้องมีผู้รับผิดชอบ ไม่ใช่ว่ามีปัญหาเกิดขึ้นแล้วหาผู้รับผิดชอบไม่ได้ คือ ต้องมีเจ้าของ (owner) และประการ สุดท้ายคือ ความคุ้มค่า เราเชื่อว่า ถ้าทุกสังคม ทุกองค์กรทำงานโดยยึดหลักนี้อย่างเคร่งครัด แล้วปัญหาจะไม่เกิดขึ้น นั่นก็เป็นที่มาตั้งแต่ปี 2540

หัวใจสำคัญของการสัมมนาในวันนี้ประการหนึ่ง คือ จะนำแนวคิดและข้อเสนอการสร้าง ความโปร่งใสในภาคราชการมาให้ทุกท่าน เมื่อหลังของสาระต่างๆ ที่นำเสนอ หรือที่จะบรรยาย



วันนี้ ส่วนหนึ่งมาจากที่สำนักงาน ก.พ.ได้รับความกรุณาจากศูนย์สาธารณประโยชน์และ ประชาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โดยรองศาสตราจารย์ ดร.จรี วิจิตรวาท การ ได้กรุณาเป็นหัวหน้าทีมวิจัยในเรื่องนี้ให้กับสำนักงาน ก.พ. ซึ่งวิทยากรจะได้นำสิ่งดีๆ สิ่งที่จะเป็นประโยชน์มาเสนอให้ท่านได้ทราบ

ความโปร่งใส โดยรวมมี 2 ประการ ประการที่ 1 คำว่า โปร่งใส หมายถึงการเปิดเผย ข้อมูลแก่ประชาชนหรือผู้เกี่ยวข้อง ผู้เกี่ยวข้อง ถ้าเป็นในกรม ในกระทรวง จะหมายถึงตัว ข้าราชการ หรือลูกค้าที่มาติดต่อหน่วยงานนั้นๆ เป็นการเปิดเผยข้อมูลให้กับกลุ่มเหล่านี้

อย่างเสมอภาค ทั้งข้อมูลเกี่ยวกับขั้นตอน วิธีการทำงานของหน่วยงาน และข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน จะเห็นว่าปัจจุบัน หลายกรมหลายกระทรวงได้มีทางปฏิบัติในเรื่องนี้แล้ว และทำได้ดีมาก เช่น การให้บริการประชาชน จะบอกว่ามีขั้นตอนอย่างไร ใช้เวลาเท่าไร จากจุดไหนไปจุดไหน จะต้องทำอะไร ส่วนผลของการปฏิบัติงานนั้น หลายหน่วยงานมีการให้ข้อมูลในเรื่องนี้ หรือถ้าไม่ได้มีเปิดเผย แต่ก็ให้ข้อมูลได้ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ เช่น ประชาชนที่ประกอบธุรกิจอยากขอผลการประชุมของกรรมการของกรมนี้ ว่าตอนที่พิจารณาอนุมัติให้เอกชนเปิดดำเนินการธุรกิจในเรื่องต่างๆ มีผลการประชุมเป็นอย่างไร ทำไมถึงอนุมัติให้บริษัทนั้นดำเนินการ เป็นต้น นี่ก็หมายถึงความหมายนี้ด้วยว่า ผลการปฏิบัติงาน หรือผลการตัดสินใจ ผลการประชุมของคณะทำงาน ต้องให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับรู้เพื่ออะไร เพื่อความเป็นธรรม ความโปร่งใส นั่นเอง

ความหมายสำคัญประการที่ 2 ของความโปร่งใส คือ การต้องชี้แจงให้ได้กับสาธารณชน ในเรื่องการทำงาน การตรวจสอบ และการที่มีผู้รับผิดชอบ รวมทั้งผลของการทำงานนั้นว่ามีเหตุผลอะไร



ความหมายที่ 1 กับที่ 2 คล้ายคลึงกันและสัมพันธ์กัน แต่ความหมายที่ 2 จะเน้นว่าการตรวจสอบนั้นจะเข้าไปตรวจสอบได้อย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ นี่คือความโปร่งใส

โดยสรุป ความโปร่งใส หมายถึงว่า ชี้แจง หรือให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เห็นถึงกระบวนการขั้นตอนการทำงาน และได้ทราบเข้าใจถึงผลอันเกิดจากการทำงานนั้น ไม่ว่าจะเป็นผลการตัดสินใจ ผลการดำเนินการต่างๆ เพื่ออะไร เพื่อที่จะได้รู้ว่าในภาครัฐได้ให้บริการอย่างทั่วถึง เป็นธรรม มีความคุ้มค่าหรือไม่ ไม่มีอะไรแอบแฝง ความโปร่งใสจะต้องเกิดขึ้น อีกประการหนึ่งคือ ถ้ามองในแง่ของสังคมโดยรวม ถ้าเราจะได้ชื่อว่าเป็นสังคมที่ซื่อสัตย์สุจริต มีระดับของการทุจริตที่น้อย เมื่อครู่ท่านที่ปรึกษา ชมนาด ได้พูดถึง Corruption Perception Index หรือ CPI ที่องค์กรระหว่างประเทศแห่งหนึ่ง คือ TI หรือ Transparency International

ได้จัดอันดับทุกปี ทำให้ประเทศไทยถึงได้คะแนนอยู่ที่ 3.3-3.4 เป็นเวลา 10 กว่าปี คือคะแนนเต็ม 10 ทำให้เราไม่อยู่สัก 8-9 เหมือนอย่างประเทศแถบสแกนดิเนเวียสักที เพราะคะแนนยิ่งสูงยิ่งโปร่งใสมาก

มีแนวคิดที่ สักคมที่สุจริต ไสสะอาด ตัวละครต่างๆ ต้องร่วมด้วยช่วยกัน ทั้งข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งไม่ใช่ข้าราชการ อาจจะเป็นลูกจ้าง หรือเป็นพนักงาน นักการเมือง สื่อมวลชน ภาคธุรกิจเอกชน ประชาชน คือตัวละครต่างๆ และกลไกทางสังคม ไม่ว่าจะเป็นกลไกการตรวจสอบ เช่น ผู้ตรวจการแผ่นดิน คตง. ป.ป.ช. เป็นต้น ซึ่งเป็นองค์กระอิสระที่เกิดขึ้นตามรัฐธรรมนูญ เป็นกลไกที่สังคมสร้างขึ้นที่จะให้คอยสอดส่องดูแล กลไกทางยุติธรรม คือ ศาล ศาลอาญา ศาลปกครอง เป็นต้น จะต้องทำงานร่วมกัน ไม่อย่างนั้นความโปร่งใส



หรือความสุจริตของสังคมคงจะเกิดขึ้นไม่ได้ เมื่อครู่ท่านที่ปรึกษาฯ ได้กล่าวไปแล้วว่า ลำพังข้าราชการจะทำให้เกิดความโปร่งใสในราชการคงไม่ได้ ประชาชนจะมีบทบาทสำคัญที่จะคอยมาให้คำแนะนำ คอยดูแลว่าการบริการของกรมนี้ กรมนั้น ถูกต้อง ทัวถึง เป็นธรรม คุ่มค่า หรือไม่ การทำงานปัจจุบันนี้มีตัวช่วยที่ราชการสร้างขึ้นเพื่อเป็นกลไกที่จะทำให้เกิดความโปร่งใส ยกตัวอย่างเช่น e-Auction ทำให้โปร่งใสมากขึ้นในการประกวดราคา ถ้าไม่ถูกต้อง อาจถูกหัก เมื่อถูกหักแล้วต้องไปเริ่มใหม่ อาจจะไม่เสียเวลา แต่ก็ทำให้คุ่มค่า แล้วได้วัสดุอุปกรณ์ ที่ถูกต้องตามที่ราชการต้องการ เป็นต้น

เมื่อเป็นอย่างนี้แล้ว 3 ปัจจัยหลัก ซึ่งพูดไปแล้วจะต้องมีเป็นเงื่อนไขด้วย คือ เราเคารพกฎหมาย กฎระเบียบ ยึดหลักนิติธรรมหรือเปล่า ไม่ใช่บ้านเมืองไม่มีชื่อมีแป้นี้ก็ลำบากแล้ว การพัฒนาอย่างยั่งยืน หมายถึงการบริหารจัดการของประเทศ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม ทำให้เกิดความยั่งยืน หรือมีความเจริญต่อเนื่องหรือไม่ นี่ก็เป็นเงื่อนไขเหมือนกัน ถ้าข้างล่างร่วมด้วยช่วยกัน แต่ข้างบนเงื่อนไขต่างๆ ยังไม่เกิดก็เรียกว่าความใสสะอาด หรือความโปร่งใส อาจจะยังไม่เกิดขึ้น อีกประการหนึ่ง คือภาพของประชาชนโดยรวม ต้องมีคุณภาพชีวิตที่ดี คือ เป็นคนที่มีคุณภาพ นี่เป็น 3 เงื่อนไขที่จากการศึกษาวิจัยคิดว่าสำคัญมาก แล้วก็ให้นำมาสู่สังคมที่มีความซื่อสัตย์สุจริต และตัวละครทุกอย่างต้องทำงานด้วยกัน

โดยสรุปความโปร่งใสกับการตรวจสอบได้ จะทำให้เกิดการตอบสนองสิ่งที่เราต้องการหลายอย่าง ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน ถ้าองค์กรตั้งเป้าหมายที่จะทำอะไรแล้ว ทำงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ จะทำให้การปฏิบัติตามนโยบายนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ถ้าเป็นเรื่องของการบริการประชาชน ทัวถึงเป็นธรรม คุ่มค่า ทุกคนในสังคมได้รับสิทธิประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน เป็นการเคารพกฎหมายบ้านเมือง ลดช่องว่างในการใช้ดุลยพินิจ เพราะว่ายิ่งโปร่งใสมากยิ่งต้องตอบคำถามให้ได้ว่า แล้วขั้นตอนนี้การตัดสินใจนี้ยึดหลักอะไร มีแนวปฏิบัติอย่างไร ยิ่งตรวจสอบได้มาก การใช้ดุลยพินิจก็ยิ่งน้อยลง เพราะว่าจะต้องไปตอบคำถามให้ได้ ลดความเสี่ยงทางด้านการทุจริต นี่คือคุณประโยชน์

ถ้าเราสามารถสร้างความโปร่งใสกับการตรวจสอบได้ให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะในภาครัฐหรือภาคเอกชน ที่นี้ต่อไปจะทำอย่างไร มาตราฐานความโปร่งใส หรือตัวชี้วัดที่จะพูดกันในวันนี้ที่จริงมีอยู่แล้วมากมาย ในกรมในกระทรวงต่างๆ เจตนาที่จะพูดกันในวันนี้ หรือขอความร่วมมือ สร้างความเข้าใจในวันนี้คือ ประการที่ 1. เป็นการทบทวนว่าเรามีอะไรอยู่แล้วบ้าง ประการที่ 2 เป็นการทำความเข้าใจว่า สิ่งที่มีอยู่ ที่จะทำให้เกิดความโปร่งใส น่าจะทำไมหวมวดหมู่ให้ชัด พอมาดูว่าเป็นหวมวดหมู่ชัด ก็มาทบทวนว่าสิ่งที่มีอยู่ยังขาดอะไรบ้าง แล้วจะต้องไปเติมอะไร และถ้าจะทำให้เกิดผลจริงจึงจะเริ่มอย่างไรดี จะเริ่มทุกกรมพร้อมกันหมด 150 กรม 20 กระทรวง หรือจะเอากรมนำร่องก่อน ซึ่งทิศทางนี้เป็นเรื่องที่ถูกกลั่นกรองมาตั้งแต่ชั้นของสำนักงาน ก.พ. ถึง อ.ก.พ.ใสสะอาด แล้วไปถึง ก.พ.ด้วย แล้วท้ายที่สุดอย่างที่ท่านที่ปรึกษาฯ ชมนาดพูดไปแล้ว เรื่องความโปร่งใสก็ปรากฏอยู่ในยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐที่มติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแล้วเมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2551

ก่อนที่จะพูดถึงว่าเราจะทำอะไร และอย่างไรดี คงจะละเอียดไม่ได้ที่จะไม่พูดถึงนโยบายของรัฐ ทั้งในระดับประเทศ ตั้งแต่รัฐธรรมนูญปัจจุบัน ก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องการทำงานอย่างโปร่งใส สุจริต โดยในมาตรา 78 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการ การบริหารบ้านเมืองที่ดี ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ คือ หลักนิติธรรม หลักโปร่งใส ตรวจสอบได้ คุ่มค่า ความรับผิดชอบ มีส่วนร่วม เป็นต้น

นอกจากนั้น ในข้อ (5) ยังบัญญัติว่า การจัดระบบงานราชการ การให้บริการสาธารณะจะต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน และพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสาร พ.ศ. 2540 ในมาตรา 9 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีข้อมูลข่าวสารของราชการให้ประชาชนเข้าตรวจสอบได้ เช่น ผลการพิจารณาหรือคำวินิจฉัยที่มีผลโดยตรงต่อเอกชน ซึ่งได้ยกตัวอย่างไปแล้ว กรณีการจะไปขอจดทะเบียนธุรกิจ ถ้าเขาขอตรวจสอบว่าจะทำธุรกิจนี้ กรมที่รับผิดชอบมีผลการพิจารณาเป็นอย่างไร ทำไม่บริษัทนี้ได้ บริษัทนี้ไม่ได้ หรือทำไมจะต้องตั้งเงื่อนไขกับเขา สัญญาสัมปทานที่มีลักษณะเป็นการผูกขาด จะต้องตอบให้ได้ว่าทำไมถึงให้องค์การนี้ หน่วยนี้รับไปทำ ในขณะที่บางแห่งถ้ามีการตัดสินใจแล้วว่าไม่เหมาะ ก็ต้องตอบให้ได้ว่า ทำไมถึงไม่ให้สัมปทาน

มาตรา 8 ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ก็บัญญัติไว้ว่า การปฏิบัติราชการนั้นจะต้องกำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกการตรวจสอบ

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 ก็ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้ พูดไว้เลยว่า การพัฒนาระบบราชการและข้าราชการนั้นจะต้องทันสมัย โปร่งใส ยึดหลักธรรมาภิบาล และแผนบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งมีผลใช้ปี 2551-2554 ก็กำหนดไว้เช่นเดียวกันว่า จะต้องมีการพัฒนาความโปร่งใสในการทำงานภาครัฐ นโยบายรัฐบาลปัจจุบันในยุคศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐที่ผ่านคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2551 มี 5 ยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ที่ว่าด้วยการทำงานราชการอย่างโปร่งใสจะอยู่ในยุทธศาสตร์ที่ 1 พูดไว้เลยว่า การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐนั้นจะต้องนำไปสู่การที่จะทำให้มีมโนสุจริต (integrity) และตัวชี้วัดควรจะวัดกันอย่างไร ก็อยู่ที่มาตรฐานการทำงานว่าโปร่งใส ตรวจสอบได้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พูดถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน นี่ก็เป็นสิ่งที่จะมาช่วยให้การทำงานโปร่งใสมากยิ่งขึ้น ที่กล่าวไปแล้วคือ ยังมีคนนอกมาดู เราก็ต้องตอบให้ได้ว่าทำไมถึงเป็นอย่างนั้นอย่างนี้

จากผลการศึกษาวิจัยของศูนย์สาธารณสุขประโยชน์ และการรับฟังความเห็นจากหลายแห่งมีข้อเสนอว่าถ้าจะสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในส่วนราชการของไทย เดิมมีข้อเสนอไว้ 7 มิติ และมี 53 ตัวชี้วัด แต่ในชั้นการพิจารณาของ อ.ก.พ.ใสสะอาด เห็นว่าในเบื้องต้นนั้น ปัจจุบัน



ส่วนราชการต่างๆ ต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดในหลายเรื่อง ตัวชี้วัดในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการทำงาน บางอย่างอาจจะซ้ำหรือเหลื่อมกับมิติที่เป็นข้อเสนอ ก็จะตัดไปเหลือเท่าที่จำเป็นที่เป็นเรื่องของการสร้างความโปร่งใส จาก 7 มิติ จึงเหลือ 5 มิติ ซึ่งจะได้พูดรายละเอียด ตัวชี้วัดเดิมจาก 7 มิติ ที่มี 53 ตัวชี้วัดนั้นเหลือ 15 เพื่อที่จะไม่เป็นภาระของท่านมาก เมื่อมีมิติกับตัวชี้วัดแล้ว จะต้องพูดในรายละเอียดต่อไปว่าจะวัดให้คะแนน หรือตรวจสอบอย่างไร มีกลไกอะไรมาตรวจสอบว่าคุณทำตัวชี้วัดนี้หรือไม่

โดยสรุป 5 มิติ มีมิติในด้านนโยบาย ด้านข้อมูลข่าวสาร ด้านระบบการตรวจสอบ ด้านระบบการรับเรื่องร้องเรียน ด้านการให้บริการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ ด้านนโยบายกับด้านผู้บริหารมีมตินี้ ตัวชี้วัดที่กรมจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนมีการริเริ่มดำเนินการเกี่ยวกับความโปร่งใสและตรวจสอบได้ ผู้บริหารมีบทบาทในเรื่องนี้หรือไม่ จะมีรายละเอียดมากกว่านี้ มิติด้านข้อมูลข่าวสาร มีการเปิดเผยข้อมูลที่สาธารณะควรรับรู้หรือไม่ ทุกกรมได้ดำเนินการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารตั้งแต่ปี 2540 เพราะฉะนั้นหลายๆ เรื่องไม่ใช่เรื่องใหม่ มีกฎระเบียบชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของกรมนั้นๆ หรือไม่ เช่น สำนักงาน ก.พ. มีระบบเปิดเผยข้อมูลการสอบชิงทุน หรืออยากจะทำผลสอบว่าทำไม่ได้ ก็มีหลายกรณีที่เราเปิดเผยให้ทราบผลการสอบ มิติด้านการตรวจสอบการทำงานภายใน ต้องมีระบบการตรวจสอบที่มากกว่าการตรวจสอบด้านการเงิน การบัญชี นี่เป็นข้อเสนอ เพราะว่าการจะทำความโปร่งใสในนั้นไม่ใช่เรื่องการเงิน การบัญชีอย่างเดียว ยังมีเรื่องอื่นๆ มากมาย เรื่องการบริหารงานบุคคล เรื่องการตัดสินใจ เรื่องนโยบายที่เป็นการแก้ปัญหาคำคัญๆ มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานและผลการประเมิน ผลการตรวจสอบต่อสาธารณะในกรณีที่สาธารณะต้องการทราบ เป็นต้น มิติด้านการรับเรื่องร้องเรียน มีหน่วยงานที่ดูแลเรื่องนี้ใหม่ มีระเบียบปฏิบัติหรือไม่ มีความหลากหลายของช่องทางที่จะรับเรื่องร้องเรียนหรือไม่ ทั้งจากข้าราชการภายในกรมเอง หรือจากประชาชนข้างนอกผู้มารับบริการ มิติด้านการให้บริการ มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการหรือไม่ ระเบียบปฏิบัติ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริการประชาชน ซึ่งใช้บังคับมานาน ทุกกรมที่มีการบริการประชาชนได้กำหนดขั้นตอนปิดไว้เลยว่า เรื่องนี้ใช้เวลาเท่าไร จะต้องเดินจากจุดไหนไปจุดไหน นี้มีอยู่แล้ว ไม่ใช่ของใหม่ มีการใช้เทคโนโลยีช่วยในการให้บริการ เช่น ใช้ระบบ on line เป็นต้น การจัดทำคู่มือมาตรฐาน มีการประกาศมาตรฐานให้ทราบอย่างทั่วถึงและชัดเจน

สำนักงาน ก.พ. จะส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสอย่างไร การประชุมชี้แจงนี้เป็นกิจกรรมแรกที่ทุกท่านได้กรุณามานั่งฟังในวันนี้ ปีงบประมาณ 2552 เราก็จะเชิญกรมที่ยินดีจะมาร่วมเป็นกรมนำร่อง ตามมติ อ.ก.พ. นั้นจะนำร่องกับกรมที่เป็นหน่วยงานบริการประชาชน แล้วถึงจะขยายผล และตั้งคณะกรรมการประเมิน เพราะว่าถ้ามีกรมนำร่อง อาสาสมัครเข้ามา แล้วคุยกันว่ากรมนั้นจะสร้างตัวชี้วัดอะไร เพื่อให้เห็นความโปร่งใส ก็ต้องมีการตั้งกรรมการมาประเมิน เมื่อทำงานไประยะหนึ่ง ตัวชี้วัดนั้นทำงานใช้ได้ไหม ได้ผลจริงหรือไม่ จะต้องปรับเปลี่ยนอะไรบ้าง ผลการนำร่องจะเข้ามาสู่ อ.ก.พ. ไสสะอาด เพื่อพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง แล้วในอนาคต เมื่อกลุ่มหน่วยงานบริการนำร่องไปแล้ว ถ้าได้ผลเราค่อยขยายไปกรมที่อยู่ในกลุ่มบริหาร กลุ่มที่บังคับใช้กฎหมายกับกลุ่มงานวิชาการ ในช่วงนี้ก็ขอเล่าให้ท่านฟังเป็นแนวคิด และสร้างความเข้าใจตรงกันก่อน

การอภิปราย

**เรื่อง ร่วมมือร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใสในราชการ
เพื่ออภิปราย**

พระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี ผู้อำนวยการสถาบันวิมุตตยาลัย
รศ.ดร.จรี วิจิตรวาทการ ประธานศูนย์สาธารณประโยชน์
และประชาสังคม
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นายปรีชา วัชรากิจ เลขานุการ ก.พ.

นายวิชัย ศรีขวัญ อธิบดีกรมการปกครอง

ผู้ดำเนินการอภิปราย

นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน



ผู้ดำเนินการอภิปราย

สวัสดีครับท่านผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกท่าน นี่เป็นเวลาสำคัญที่พวกเราจะได้รับฟังความเห็น และข้อเสนอแนะจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องที่เราจะมาร่วมกันสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้น ในราชการไทยและสังคมไทยได้อย่างไร ขอกราบนมัสการพระมหาจุฬาลงกรณ วชิรเมธี ได้กรุณา กล่าวถึงหลักการทางธรรมและทางศาสนาที่เอื้อให้เกิดความโปร่งใสในสังคมไทย



พระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี

เวลานี้สังคมไทยของเรากำลังวิกฤติ เหตุผลประการหนึ่งที่เราต้องพบกับวิกฤติรอบด้าน ทุกวันนี้คือ สังคมไทยกำลังขาดเรื่องจริยธรรม เรียกว่าขาดเข้าขั้นรุนแรง เข้าขั้นโคมาเลย ที่เดียว เพราะฉะนั้นเรื่องจริยธรรมจึงไม่ใช่เรื่องเล็กๆ แต่เป็นเรื่องที่ใหญ่ที่สุดของประเทศไทย อาตมาเคยได้รับฟังพระราชเสาวนีย์ในสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เร็วๆ นี้ พระองค์มีพระราชกระแสรับสั่งกับข้าราชการซึ่งเป็นทูตานุทูตว่า เมืองไทยนี้มีดอกเตอร์อยู่ มากมาย แต่เสียดายทำงานร่วมกันไม่ได้เลย นี่ก็สะท้อนเรื่องจริยธรรมเหมือนกัน นอกจาก จะสะท้อนเรื่องจริยธรรมแล้วก็สะท้อนว่า ทำไมคนดีๆ คนเก่งๆ ซึ่งเรามีอยู่มากมายนั้น กลับ ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้ประเทศของเราก้าวไปข้างหน้ายิ่งขึ้นเรื่อยๆ ตรงกันข้าม บางทีกลับทำให้แย่ลงด้วยซ้ำไป เพราะฉะนั้น คำว่า จริยธรรม นี่จึงเป็นคำที่ยิ่งใหญ่มากๆ ที่กระทบทุกภาคส่วนของประเทศไทยและกลายมาเป็นวิกฤติทางการเมือง ทางสังคม ทาง เศรษฐกิจ ทางจิตใจ อย่างที่เราเห็นในทุกวันนี้

ในทางพระพุทธศาสนานั้นการที่เราจะร่วมกันสร้างสรรค์พัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคม ไสสะอาดโปร่งใส นั้น จะต้องทำกันในลักษณะประสาน 10 ทิศ คือให้หน่วยใดหน่วยหนึ่งทำ ไม่ได้หรอก จะต้องช่วยกันทุกๆ หน่วย ในการที่จะช่วยกันทุกๆ หน่วยนั้น จะทำได้อย่างไร ก่อนที่จะพูดถึงวิธีการ อาตมาภาพขอเล่านิทานพุทธปรัชญาเรื่องหนึ่งให้ฟัง แล้วทุกท่านจะได้ เห็นว่า ทำไมเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ต้องทำร่วมกัน

ที่ประเทศอินเดียมีชายหนุ่มคนหนึ่ง ชื่อฤๅษณะ ชื่อฤๅษณะนี้ในอินเดียจะหาได้ทั่วไป เหมือนกับชื่ออโศก ซึ่งเป็นชื่อที่ชาวพุทธถือมาก เป็นชื่อของพระเจ้าอโศกมหาราช ปีที่แล้ว อาตมาภาพไปอินเดีย คนขับรถของอาตมา ชื่อ อโศก มาเป็นโชเฟอร์อยู่ 7 วัน ไม่กล้าเรียก ชื่อเขา เพราะเรายกย่องพระเจ้าอโศกมหาราช นายฤๅษณะนี่ตอนเป็นเด็กได้รับการสั่งสอน

จากพ่อของเขาว่า ลูก ในชีวิตนี้สิ่งที่ลูกจะต้องถือเป็นปรัชญาประจำใจ คือลูกจะต้องมีจริยธรรม ลูกก็ถามว่า พ่อ จริยธรรมมันเยอะเยอะไปหมด แล้วลูกจะประพฤติข้อไหน พ่อ ก็บอกลูกไม่ต้องทำอะไรมากมายหลายข้อ เอาข้อเดียว เอาสัจจะนะลูกนะ ลูกต้องเป็นคนที่มีถือความสัตย์ ความจริง เป็นที่ 1 ของชีวิต สอนเสร็จส่งลูกไปโรงเรียน พอลูกไปโรงเรียน ครูก็โกหกเด็กชายกฤษณะก่อน สอนแค่ครึ่งเดียว อีกครึ่งหนึ่งถ้าอยากรู้เดี๋ยวไปตามเอาที่โรงเรียนกวดวิชาของครูนะ ในประเทศอินเดียมีมานานแล้ว เรียกว่า อาจารย์มุณี แปลว่า เก็บเคล็ดวิชาเอาไว้ ไม่สอนทั้งหมด ถ้าอยากได้เพิ่ม ตามไปที่สถาบันของครู ครูก็โกหก ลูกศิษย์อีกแล้ว ทีนี้ไปคุยกับเพื่อน เพื่อนทั้งห้องไม่มีใครที่ไม่โกหก เขาเป็นคนที่ซื่อสัตย์ อยู่คนเดียว เพื่อนมองหน้าทั้งห้อง มาจากไหนนี่ เขาโกหกกันเป็นเรื่องปกติ ใคร ๆ เขาก็ทำกัน แล้วแกไม่โกหกอยู่คนเดียว เซยตาย กฤษณะรู้สึกชีวิตไม่สนุก เพราะอะไร เป็นส่วนเกินของห้องเรียนห้องนั้น เดินกลับบ้าน ระหว่างทางเจอพระ คุยกับพระ จับได้อีกว่า หลวงพ่อก็โกหก เศร้ามาก เดินเข้าบ้าน สูดหายใจผ่านตลาด ไปคุยกับแม่ค้า แม่ค้าหน้าหงายสาหัสเลย เป็นสถาบันแห่งการโกหกแห่งชาติ กฤษณะหมดหวังกับชีวิตมาก วันนั้นกลับมาที่บ้าน นั่งกินข้าวกับ พ่อ แม่ ลูก 3 คน ระหว่างกินข้าวกันไปอย่างเอร็ดอร่อย ลูกก็พูดขึ้นมา พ่อ ที่พ่อสอนผมว่าอย่าโกหกนั้น ผมพยายามทำแล้วครับพ่อ แต่ผมได้ค้นพบความจริงว่า ที่โรงเรียนครูโกหก ในห้องเพื่อนผมทุกคนโกหก ผมเดินทางกลับบ้านผมเจอหลวงพ่อ หลวงพ่อก็โกหก ก่อนเข้าบ้านตรงปากทางเข้าบ้าน เจอแม่ค้า แม่ค้าก็โกหก พ่อครับ ในโลกนี้ผมเห็นจะมีแต่พ่อเท่านั้นที่เป็นคนคนเดียวที่ไม่เคยโกหก พ่อยึดตัวขึ้นรับคำชม แม่วางช้อน กฤษณะ พ่อแกนี่ตัวดีเลย หลอกฉันมาแต่งงาน ทุกข์หน้าสาหัสทุกวันนี้เพราะมันโกหก พ่อแกไม่ได้มีแต่ฉันคนเดียวนะ ฉันเป็นคนแรกของพ่อแก แต่พ่อแกไม่ใช่คนแรกของฉัน ก็โกหกมาตลอดเลย ทีนี้ลูกชายก็วางช้อน แล้วสรุปว่า ไอ้ การที่จะมีจริยธรรม แม้แต่เพียงข้อเดียว เป็นเรื่องที่ยากเย็นแสนเข็ญเหลือเกิน

จากนิทานพุทธปรัชญาเรื่องนี้สะท้อนว่า การที่จะทำให้สังคมไทยทั้งระบบเป็นสังคมแห่งความโปร่งใส โดยที่เราไปโยนภาระให้ใครคนใดคนหนึ่ง องค์กรใดองค์กรหนึ่งรับผิดชอบไป แล้วองค์กรนั้นก็มาลุยกันอยู่แห่งเดียว ไม่ประสบความสำเร็จ ไม่มีทาง เพราะฉะนั้น จะต้องร่วมมือกันทุกภาคส่วน ในสังคมไทยช่วงนี้อาตมาภาพก็ติดตามเหตุการณ์บ้านเมือง 2-3 วัน มาเริ่มสังเกตเห็นว่า มีนักวิชาการเริ่มพูดถึงพระ มีคนหนึ่งบอกว่า เราก็เป็นเมืองพุทธนะ ทำไมเราถึงมีความรุนแรง อาตมาภาพก็นึกในใจว่าถ้าเป็นพุทธจริงๆ ไม่มีรุนแรงนี้ ที่มี ความรุนแรงขนาดนี้ก็เพราะไม่เป็นเมืองพุทธกันนั่นเอง

คนจะเริ่มพูดถึงพระ สะท้อนวิธีคิดว่า เวลามีปัญหาเริ่มมองหาเจ้าภาพ พระไม่รู้เรื่องเลย เห็นหรือยัง เพราะฉะนั้น แนวทางที่จะสร้างสังคมโปร่งใสร่วมกันต้องทำทุกภาคส่วน ภาคส่วนไหนบ้างที่สำคัญมาด้วยกัน ในทัศนะของพุทธศาสนามองว่า ประการที่ 1 ต้องเริ่มที่ค่านิยม คุณจะทำอะไรก็ตาม ถ้าไม่ไปเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยม การเปลี่ยนแปลงนั้นๆ จะไม่มีวันยั่งยืนได้เลย เพราะอะไร เพราะจะกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงฉบับฉาบหน้าแค้กให้สวย หรือถ้าใช้ศัพท์วัยรุ่นหน่อยก็เรียกว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับงาน event จัดงาน event สวยๆ แกล้งข่าวแล้วไซว์ แล้วก็จบ ไม่มีอะไร จึงต้องเปลี่ยนแปลงในระดับค่านิยม

อย่างประเทศอินเดีย ประเทศภูฏาน เป็นมังสวิรัตทั้งประเทศ เพราะค่านิยมของประเทศเขา คือ ไม่เบียดเบียน อินเดียเป็นประเทศที่ 80 เปอร์เซนต์ ประชากรเป็นฮินดู แต่นายกรัฐมนตรี มาจากซิกข์ มาจากพุทธ มาจากฮินดู มาจากมุสลิมก็ได้ ค่านิยมของเขาอยู่ร่วมกันท่ามกลาง ความแตกต่างหลากหลายได้ นี่คือเรื่องของค่านิยม

แต่เมืองไทยในเวลานี้ค่านิยมเรื่องคุณธรรม จริยธรรม กำลังวิปริต เช่น เรายอมรับ ว่าโกงก็ได้ แต่ขอให้ทำงาน นี่วิปริตโหดเหี้ยม เพราะอะไร โดยหลักการที่ถูกต้อง คำว่า โกง หรือคอร์รัปชัน หรือทุจริต เป็นคำที่ไม่ดี โดยไม่จำเป็นจะต้องมีบทเฉพาะกาล เมืองไทย โกง (ถ้าแบ่งกัน ดี) บ้าบอคอนแทกแล้วนะ ไม่ควรจะมีบทเฉพาะกาล คอร์รัปชันก็คือคอร์รัปชัน อย่ามาอ้างว่าถ้าแบ่งกันแล้วยอมรับได้ บ้านเมืองไหนก็ตาม ถ้าค่านิยมวิปริต พฤติกรรมวิปริต ทั้งหมด ศัพท์เทคนิคทางสังคมศาสตร์เรียกว่า เข้มทิศทางจริยธรรมพัง พอเข้มทิศทาง จริยธรรมพัง คนไม่มีหลักยึด คนจะยึดอะไร เพราะอะไร เพราะคุณธรรม จริยธรรม กลายเป็นสีเทา เรื่องแบบนี้จะต้องไม่เทา ต้องชัด ดีคือดี ชั่วคือชั่ว อย่าชั่วแล้ววงเล็บ มีบทเฉพาะ กาล ถ้าอย่างนี้ดี นี่ไม่ได้ เพราะฉะนั้น การที่จะสร้างสังคมโปร่งใสต้องลงลึกระดับค่านิยม ถ้าค่านิยมดี อย่างอื่นดีทั้งหมด พระพุทธเจ้าเคยตรัสว่า จิตเตนะ เนยยะติโลก แปลว่า โลกหมุน ไปเพราะความคิด คนไทยคิดกันอย่างไร สังคมไทยจะถูกออกแบบให้เป็นอย่างนั้น พิมพ์เขียว ของสังคมไทยนั้นร่างกันในค่านิยมของคนไทยทั้งหมด เพราะฉะนั้น เราจะต้องมาวางค่านิยม ของคนไทยก่อนว่า บ้านนี้เมืองนี้จะต้องเป็นบ้านเมืองที่มีความซื่อสัตย์สุจริตโปร่งใส แล้ว คนไทยทั้งหมดจะต้องเห็นพ้องต้องกันอย่างนี้ ถ้าค่านิยมเบี่ยงเบน จะเขียนกฎหมายก็ฉบับ จะออกรัฐธรรมนูญที่ดีที่สุดมาสักกี่ครั้ง ไม่มีผลอะไร เพราะอะไร เพราะสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม ของคนในสังคม คือ ค่านิยมของคนในบ้านเมืองนั้น การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้สังคมไทย เป็นสังคมใสสะอาด จึงต้องลงลึกระดับการสร้างค่านิยม

ประการที่ 2 จะต้องสร้างวัฒนธรรม เมืองไทยนั้นล้มเหลวมากในเรื่องของการร่าง รัฐธรรมนูญ เรามีปฏิวัติรัฐประหารประมาณ 18 ครั้ง จนฝรั่งที่เขาวิจารณ์การเมืองไทย บอกว่า เมืองไทยนั้นถ้ามีรถถังออกมาถือเป็นเรื่องธรรมดา ถ้าไม่ออกมาซิแปลก เพราะอะไร เพราะ ว่าทำบ่อยๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรม

ยกตัวอย่าง เมื่อเดือนที่แล้ว อาตมาภาพไปที่อเมริกา ไปบรรยายที่บอสตัน และแวะ เยี่ยมชมมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ศาสตราจารย์ท่านหนึ่งเล่าให้ฟังว่า เมื่อ 2 อาทิตย์ที่แล้ว บารัค โอบามา เพิ่งส่งคนมาจ่ายค่าปรับที่นี่ เพราะตอนเป็นนักศึกษา ลืมจ่ายค่าปรับ เพราะว่า ฝ่าฝืนกฎจราจร เขาจะต้องดูทั้งหมดเลยให้โปร่งใสที่สุด สะอาดที่สุด มีต่างพร้อยนิดเดียว ไม่เหมาะที่จะเป็นผู้นำ เพราะฉะนั้น ความโปร่งใสจะต้องลงลึก กลายเป็นวัฒนธรรมที่คนทุก ชั้นจะต้องประพฤติปฏิบัติร่วมกัน ยังไม่ต้องพูดถึงว่าขึ้นเป็นผู้นำนะ แค่ทำท่าจะเสนอตัวเป็น ผู้นำ ต้องจัดการบริหารตัวเองให้สะอาดที่สุด โปร่งใสที่สุด นั่นคือวัฒนธรรมด้านคอร์รัปชัน นั้นลงลึกมาก จนทุกคนรู้ด้วยตัวเองที่เดียวว่าอะไรที่ไม่ดีต้องรีบบริหารจัดการ มิเช่นนั้นจะ ไม่ได้รับการเสนอตัวขึ้นมาเป็นผู้นำประชาชน นี่คือลงลึกระดับวัฒนธรรม

ราชการยุคใหม่... โปร่งใส ตรวจสอบได้

พัสมน จารุรัตน์*

คงยังจำกันได้ว่าเมื่อปี พ.ศ.2542 มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี “ประกอบไปด้วยหลักพื้นฐาน 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า แต่ละหลักสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐและระดับประเทศต่อไป ในทางกลับกัน การกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศ จะมีผลต่อบทบาท ภารกิจและการบริหารจัดการของระดับภาครัฐและระดับองค์กรด้วย” (แนวทางการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, 2542)

หลักความโปร่งใสตามระเบียบนี้หมายถึง “การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส”

ในระดับประเทศ ประชาชนมีอิสระในการสื่อสาร สื่อมวลชนสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และมีจริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับภาครัฐ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส

เรื่องนี้เป็นประเด็นสำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาคธุรกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐจะช่วยให้ภาคธุรกิจเอกชนและประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสกว้างขวางในการได้รับข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของรัฐ เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็นและใช้สิทธิทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริง อันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

*นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักงาน ก.พ.

ในระดับองค์กร ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่อกัน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2532 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์กรจะต้องมีความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าวรายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร (แนวทางการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี, 2542)

ต่อมาในปี พ.ศ.2546 ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 8 บัญญัติไว้ว่า ในการบริหารเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้.....

(2) การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศและท้องถิ่น.....

นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 78 บัญญัติไว้ว่า ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องรักษาจรรยาข้าราชการตามที่ส่วนราชการกำหนดไว้ โดยมุ่งประสงค์ให้เป็นข้าราชการที่ดี มีเกียรติและศักดิ์ศรีความเป็นข้าราชการ โดยเฉพาะในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1 การยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
- 2 ความซื่อสัตย์สุจริตและความรับผิดชอบ
- 3 การปฏิบัติหน้าที่ด้วย ความโปร่งใส

และสามารถตรวจสอบได้

- 4 การปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม
- 5 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

ให้ส่วนราชการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการเพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของงานในส่วนราชการนั้นตามหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ

ในการกำหนดข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการตามวรรคสอง ให้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการและประกาศให้ประชาชนทราบด้วย

ถ้าจะสรุปเพื่อให้เห็นภาพความสำคัญการมุ่งเน้นในเรื่องของความโปร่งใส จะพบว่ามีการส่งเสริมแนวทางตั้งแต่ระดับประเทศ ภาครัฐ องค์กร ลงมาจนถึงตัวข้าราชการ

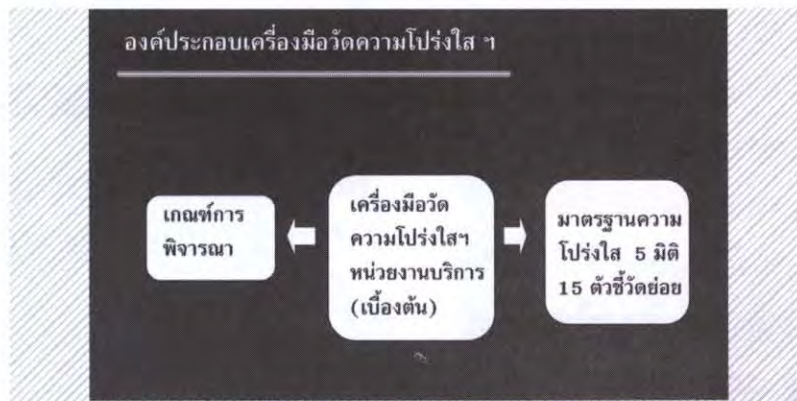
บางคนอาจจะสงสัยว่า อย่างไรก็ตามเรียกว่า ปฏิบัติงานอย่างไรโปร่งใส คุณหญิงทิพาวดี เมฆสุวรรณ ได้เคยให้สัมภาษณ์ไว้ในหนังสือ Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ ปี พ.ศ. 2545 ว่า “...โปร่งใส แปลว่าทำงานด้วยความถูกต้องเป็นธรรมดาตลอดเวลา พร้อมทั้งจะเปิดเผยข้อมูล พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบ...” ซึ่งเป็นความหมายที่ฟังแล้วเข้าใจชัดเจน สามารถปฏิบัติได้

ความโปร่งใสเป็นวิธีป้องกันคอร์รัปชันที่ดีที่สุด ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติในหลายๆ วงการไม่ว่าจะในภาครัฐหรือในภาคเอกชนหันมาให้ความสนใจกับความโปร่งใส เพราะมองเห็นประโยชน์ในหลายด้าน (รายงานการวิจัยโครงการประเมินและสร้างเครื่องมือชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ, 2549)

สำนักงาน ก.พ.ก็ให้ความสำคัญกับเรื่องการสร้างความโปร่งใสในภาคราชการ โดยศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ได้นำผล

การวิจัยโครงการประเมินและสร้างเครื่องมือชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ (เฉพาะหน่วยงานประเภทบริการ) ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้มอบหมายให้ศูนย์สาธิตประโยชน์ฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ทำการศึกษาวิจัยในช่วงเวลา มิถุนายน 2548–มกราคม 2549 มาจัดทำเป็นโครงการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ โดย อ.ก.พ.วิสามันท์เกี่ยวกับการส่งเสริมจริยธรรมเพื่อราชการใสสะอาดได้พิจารณาแล้ว มีมติเห็นชอบให้สำนักงาน ก.พ.ดำเนินการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เครื่องมือชี้วัดความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของหน่วยงานภาครัฐ (เฉพาะหน่วยงานบริการ) ในเบื้องต้น



1.1 มาตรฐานความโปร่งใส 5 มิติ 15 ตัวชี้วัดย่อย

❗ **มิติที่ 1 ด้านนโยบาย/ผู้บริหาร** (ในการให้ความสำคัญต่อความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ของฝ่ายบริหาร)

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 1.1 การมีนโยบายที่ชัดเจนเกี่ยวกับความโปร่งใสและการตรวจสอบได้
- 1.2 การมีความพยายาม/ความคิตรีเริ่มของหน่วยงานในการทำงานเพื่อความโปร่งใสและการตรวจสอบได้
- 1.3 บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมเรื่องความโปร่งใสในองค์กร (เช่น กลไกที่ผู้บริหารใช้ เป็นต้น)

❗ **มิติที่ 2 ด้านข้อมูลข่าวสาร**

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 2.1 มีการเปิดเผยข้อมูลที่สำคัญ/สาธารณชนควรรับรู้ผ่านสื่อมวลชนเป็นระยะ
- 2.2 การมีระเบียบที่ชัดเจนเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร

❗ **มิติที่ 3 ด้านระบบตรวจสอบการทำงานภายในองค์กร**

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 3.1 การมีระบบตรวจสอบภายในที่ดำเนินการตรวจสอบมากกว่าเรื่องเงิน/บัญชี
- 3.2 การมีแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินงานตรวจสอบภายในองค์กร
- 3.3 การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินตนเองต่อสาธารณะ

❗ มิติที่ 4 ด้านระบบการรับเรื่องร้องเรียน

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 4.1 การมีหน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบโดยตรงในการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน
- 4.2 การมีระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการต่อเรื่องร้องเรียน
- 4.3 ความหลากหลายของช่องทางการร้องเรียนต่างๆ เช่น
 - 1) เว็บไซต์
 - 2) ตู้รับเรื่องร้องเรียน
 - 3) สายด่วน
 - 4) Help Desk
 - 5) สถานที่ทำงาน
 - 6) จดหมาย
 - 7) ร้องเรียนโดยตรงต่อผู้บริหาร

❗ มิติที่ 5 ด้านระบบการให้บริการ

ตัวชี้วัด ประกอบด้วย

- 5.1 การกำหนดมาตรฐานการให้บริการและผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน
- 5.2 การใช้เทคโนโลยีในการให้บริการ เพื่อลดดุลยพินิจของเจ้าหน้าที่
- 5.3 การจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการประชาชน
- 5.4 การประกาศมาตรฐานการให้บริการประชาชนผ่านช่องทาง ดังนี้
 - 1) ประกาศในสถานที่ให้บริการ
 - 2) ประกาศในสถานที่ราชการ
 - 3) ประกาศในเว็บไซต์

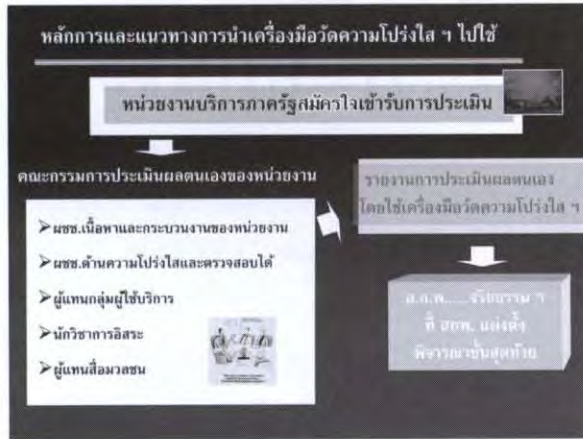
อ.ก.พ.ฯ ให้ใช้มาตรฐานนี้เป็นพื้นฐานในการส่งเสริมการดำเนินการทดลองนำร่อง ในปีงบประมาณ 2552 เฉพาะหน่วยงานประเภทบริการ ซึ่งในอนาคตสามารถปรับปรุงตัวชี้วัดย่อยเหล่านี้ให้ครอบคลุมด้านอื่นๆ เพิ่มเติมได้อีก

1.2 เกณฑ์การพิจารณา

เกณฑ์การพิจารณา

- 1) ใช้การตรวจสอบ (check list) ตั้งแต่ระดับสำนัก/กอง
- 2) นำคะแนนตัวชี้วัดย่อยของแต่ละสำนัก/กองมาหาค่าเฉลี่ย
➡ จะได้ภาพรวมระดับกรม
- 3) นำค่าเฉลี่ยของตัวชี้วัดย่อยแต่ละตัวมาเขียนกราฟ (Radar Chart) ➡ สามารถเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงระดับตัวชี้วัดในแต่ละปี

2. หลักการและแนวทางการนำเครื่องมือฯ ไปใช้



แนวทางการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในปีงบประมาณ 2551-2552

1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. ได้จัดสัมมนาเรื่องการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ ในวันที่ 4 กันยายน 2551 ณ ห้องจูปีเตอร์ ชั้น 3 โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ

วัตถุประสงค์ของการจัดสัมมนา เพื่อชี้แจงให้ส่วนราชการได้รับทราบแนวทางการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในปีงบประมาณ 2551-2552 ตามแนวทางที่ อ.ก.พ.ฯ มีมติไว้ และเป็นการส่งเสริมการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมในภาครัฐ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการงานภาครัฐที่เอื้อต่อการหล่อหลอมให้ข้าราชการมีมโนสุจริต และยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์การสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการตรวจสอบคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลของข้าราชการและหน่วยงานของรัฐ

กลุ่มเป้าหมายของการสัมมนา คือ ข้าราชการจากกลุ่มนโยบาย/แผนงาน/ยุทธศาสตร์จากทุกส่วนราชการ

จำนวนผู้เข้าร่วมสัมมนา ประมาณ 500-550 คน

ประเด็นของการสัมมนา ประกอบไปด้วย

- การชี้แจงแนวทางการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในภาคราชการ โดยผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

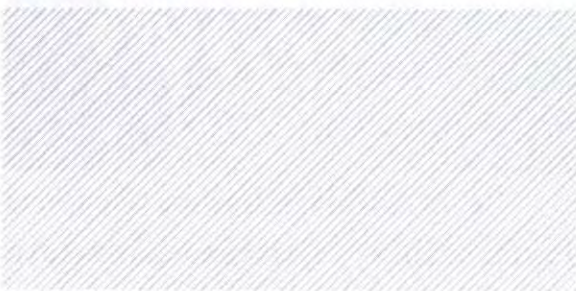


- การอภิปรายเป็นคณะ เรื่อง การร่วมมือ ร่วมใจ ร่วมสร้างความโปร่งใสในราชการ โดยพระมหาวุฒิชัย วชิรเมธี นายปรีชา วัชรภักย์ รศ.ดร.จวี วิจิตรวาทการ และนายวิชัย ศรีขวัญ นายชาญวิทย์ ไกรฤกษ์ เป็นผู้ดำเนินการอภิปราย





- การบรรยาย เรื่อง การปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างโปร่งใส โดยนายอดุล จันทรศักดิ์ (ตุลาการหัวหน้าคณะศาลปกครองกลาง)



2 ปึงบประมาณ พ.ศ. 2552 สำนักงาน

ก.พ. จะดำเนินการนำร่องการส่งเสริมการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสในหน่วยงานบริการ โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

2.1) สำนักงาน ก.พ.พิจารณาคัดเลือกส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานบริการ พร้อมทั้งทาบทามให้เข้าร่วมตามความสมัครใจ

2.2) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้ผู้แทนส่วนราชการที่เป็นหน่วยงานบริการเข้าร่วมให้ความเห็นและร่วมกันจัดทำแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานนั้นๆ พร้อมทั้งกำหนดเกณฑ์ในการประเมินตามตัวชี้วัดย่อยทั้ง 15 ตัวชี้วัดดังกล่าว

2.3) จัดทำคู่มือให้ส่วนราชการใช้เป็นแนวทางในการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสและประเมินตัวชี้วัด

2.4) วางระบบการให้รางวัลและเผยแพร่ผลงานของหน่วยงานที่ผ่านเกณฑ์การสร้างมาตรฐานความโปร่งใสประจำปี

3 การศึกษามาตรฐานความโปร่งใส

ของหน่วยงานภาครัฐที่มีฐานะเทียบเท่ากรมที่เหลืออีก 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบายการบริหาร กลุ่มบังคับใช้กฎหมาย และกลุ่มสนับสนุนวิชาการ เพื่อจะได้ส่งเสริมในระยะต่อไป

บรรณานุกรม

“พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546” ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 100ก. หน้า 1-16. ตุลาคม 2546.

สำนักงาน ก.พ. 2542. แนวทางการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. เอกสารประกอบการประชุมประจำปีระหว่างส่วนราชการกับสำนักงาน ก.พ. เรื่อง การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.

สำนักงาน ก.พ. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 2545. Good Governance กับการพัฒนาข้าราชการ.

สำนักงาน ก.พ. 2549. รายงานการวิจัยโครงการประเมินและสร้างเครื่องมือชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ.

.....เดินทางพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

บุคลากรภาครัฐ.....

สิริวันท์

ปัญหาคุณธรรม จริยธรรม ในประเทศไทย นับว่าเป็นปัญหาสำคัญที่ต้องเร่งแก้ไขอย่างเร่งด่วน หน่วยงานหลายแห่งทั้งภาครัฐและเอกชนเริ่มให้ความสำคัญ และมีการร่วมมือกันพัฒนาสร้างสรรค์คุณธรรมจริยธรรมให้กับสังคมไทย ซึ่งสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สพข.) โดยศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม (ศจ.) ได้เดินทางในการสร้างหลักสูตรในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมกับบุคลากรภาครัฐ โดยคณะเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมไปศึกษาดูงานการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและหลักสูตรฝึกอบรมด้านการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในประเทศที่เป็นต้นแบบที่ดี ณ เขตบริหารพิเศษฮ่องกง และสาธารณรัฐไต้หวัน

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของเขตบริหารพิเศษฮ่องกง

เขตบริหารพิเศษฮ่องกง เดิมอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสหราชอาณาจักร จนกระทั่งวันที่ 1 กรกฎาคม 2540 รัฐบาลจีนจึงได้รับฮ่องกงคืนจากรัฐบาลอังกฤษ ปัจจุบัน ฮ่องกงเป็นเขตบริหารพิเศษที่ขึ้นตรงต่อรัฐบาลกลางของสาธารณรัฐประชาชนจีน และใช้นโยบาย “หนึ่งประเทศสองระบบ” ในการปกครองฮ่องกง

จุดเริ่มต้นของการดำเนินการด้านคุณธรรมจริยธรรมของเขตบริหารพิเศษฮ่องกง เป็นเหตุการณ์ที่เกิดระหว่างฮ่องกงยังอยู่ภายใต้การปกครองของสหราชอาณาจักร อธิบดีกรมตำรวจชาวอังกฤษได้ยกยอกเงินรัฐบาลและเรียกรับสินบน เมื่อความจริงเปิดเผยจึงหนีออกนอก

ประเทศ จากนั้นได้เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลงในเชิงสังคมเป็นวงกว้าง ประชาชนในประเทศได้เข้ามามีส่วนร่วมโดยการเดินขบวนประท้วงภาครัฐและเรียกร้องให้ดำเนินการแก้ไขกวาดล้างปัญหาทุจริตคอร์รัปชันให้หมดสิ้นไปจากประเทศ ซึ่งนับเป็นปรากฏการณ์เชิงสังคมที่มีผลกระทบต่อภาครัฐให้ดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม

รัฐบาลได้ดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยจัดตั้งองค์กรอิสระ คือ The Independent Commission Against Corruption (ICAC) หรือ “ป.ป.ช.ฮ่องกง” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่โดยตรงในการปราบปราม ติดตาม จับกุม ตรวจสอบการทุจริตคอร์รัปชัน และพิจารณาโทษผู้กระทำผิด รวมทั้งให้ความรู้และสร้างจิตสำนึกให้เกิดขึ้นกับประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งการดำเนินงานของ ICAC เป็นการทำงานอย่างอิสระในทุกด้าน ปราศจากการแทรกแซงของอิทธิพล หรืออำนาจที่ไม่ชอบธรรม ICAC จึงนับเป็นนวัตกรรมในการจัดการแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันที่บรรลุนิติประสงค์ของภาครัฐ ทำให้ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในประเทศลดลงเป็นอย่างมาก จากนั้น ICAC ได้เข้ามาแก้ไขปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในกรมตำรวจฮ่องกง (Hong Kong Police Force) ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการที่มีกรณีร้องเรียนการทุจริตคอร์รัปชันของเจ้าหน้าที่สูงเป็นอันดับแรก หลังจากได้รับความช่วยเหลือจาก ICAC และด้วยความตั้งใจในการแก้ไขปัญหอย่างจริงจัง โดยได้มีการสร้างระบบ กลไกการดำเนินงาน และเสริมสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน ด้วยการอิงสภาพความเป็นจริงในการใช้ชีวิตของเจ้าหน้าที่ตำรวจและองค์กร ทำให้ปัญหาการทุจริตของเจ้าหน้าที่ตำรวจลดน้อยลง

จุดกำเนิดและอำนาจหน้าที่ของ ICAC เพื่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน

The Independent Commission Against Corruption หรือ ICAC ก่อตั้งโดย Governor Murray Maclehoze เมื่อวันที่ 15 กุมภาพันธ์ 2517 ระหว่างที่ฮ่องกงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสหราชอาณาจักร วัตถุประสงค์ของหน่วยงานมุ่งเน้นการกวาดล้างคอร์รัปชัน มีอำนาจตามกฎหมายให้สอบสวนและนำผู้กระทำความผิดมาพิจารณาภายใต้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 3 ฉบับด้วยกัน คือ



1. กฎหมายคณะกรรมการต่อต้านคอร์รัปชัน (The Independent Commission Against Corruption Ordinance)

ICAC สามารถใช้อำนาจภายใต้กฎหมายฉบับนี้ในการจับกุม ควบคุมตัว อนุมัติการประกัน ซึ่งเป็นการดำเนินการพื้นฐานของหน่วยงานปราบปรามทั่วไป นอกจากนี้ยังให้อำนาจในการตรวจค้นและควบคุมตัว และอนุญาตให้เก็บข้อมูลตัวอย่างของบุคคลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางนิติเวช และยังให้อำนาจในการสืบสวนข้าราชการผู้ถูกกล่าวหาว่าใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด และต้องสงสัยว่ามีการทุจริตคอร์รัปชัน

2. กฎหมายเกี่ยวกับการป้องกันการให้และการรับสินบน (The Prevention of Bribery Ordinance)

กฎหมายฉบับนี้ให้อำนาจ ICAC ในการสอบสวนเพื่อเปิดโปงและตรวจสอบการโอนย้ายเงินหรือทรัพย์สินที่มาจากการคอร์รัปชัน ทั้งนี้ยังมีอำนาจในการตรวจสอบบัญชีเงินฝาก การตรวจสอบเอกสารทางธุรกิจและเอกสารส่วนตัว การขอให้ผู้ต้องสงสัยให้รายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สิน รายได้ และรายจ่าย สามารถยึดเอกสารเดินทางและสิ่งระงับการถ่ายโอนทรัพย์สินเพื่อไม่ให้ผู้ถูกกล่าวหาหนีออกนอกประเทศ หรือโยกย้ายถ่ายโอนทรัพย์สินที่ได้มาโดยมิชอบเพื่อหลบหลีกการพิจารณาตัดสินของศาล



3. กฎหมายการทุจริตคอร์รัปชันและการกระทำผิดกฎหมายการเลือกตั้ง (The Elections (Corrupt and Illegal Conduct Ordinance)

กฎหมายนี้ช่วยให้ประชาชนเกิดความมั่นใจว่าการเลือกตั้งเป็นไปอย่างยุติธรรมและสุจริต ปราศจากการคอร์รัปชันและการกระทำผิดทางกฎหมายในทุกระดับ ตั้งแต่การเลือกตั้งผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive) สมาชิกสภานิติบัญญัติ (Legislative Council) คณะกรรมการการเลือกตั้ง (Election Committee Subsector) สภาท้องถิ่น (District Council) องค์คณะที่ปรึกษาที่มาจากราชการผู้อยู่อาศัยใน New Territories และ HongKong หรือที่เรียกว่า Heung Yee Kuk การเลือกตั้งประธานและรองประธานของคณะกรรมการบริหารท้องถิ่นและผู้แทนหมู่บ้าน

สร้างการมีส่วนร่วมในชุมชน

การดำเนินงานของ ICAC แบ่งเป็น 3 ส่วน (Three pronged Approach) ได้แก่

- ❗ ฝ่ายปฏิบัติการ (Corporations Department) ทำหน้าที่รับ พิจารณาและสอบสวนการกล่าวหาเรื่องคอร์รัปชัน

- ❗ ฝ่ายป้องกันการคอร์รัปชัน (Corruption Prevention Department) ทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติและกระบวนการทำงานของหน่วยงานราชการและองค์กรของรัฐ ให้คำแนะนำในการป้องกันคอร์รัปชันแก่หน่วยงานเอกชนตามที่ได้รับการร้องขอ โดยไม่คิดค่าใช้จ่ายและถือเป็นความลับ

- ❗ ฝ่ายชุมชนสัมพันธ์ (Community Relations Department) ให้การศึกษาแก่ประชาชนในเรื่องผลร้ายของการคอร์รัปชันและเปิดให้ประชาชนเป็นผู้สนับสนุนการต่อต้านคอร์รัปชัน ซึ่งหน่วยงานทั้ง 3 ฝ่ายนี้ดำเนินการควบคู่กันไป และมีความอิสระในการดำเนินงาน

การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของ สาธารณรัฐไต้หวัน

สาธารณรัฐไต้หวัน เป็นประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอุตสาหกรรมทางด้านคอมพิวเตอร์ อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้รายได้ของประชาชนอยู่ในเกณฑ์ที่สูง แม้แต่ข้าราชการเอง รายได้ของข้าราชการเทียบเท่ากับเอกชน รวมทั้งสภาพบรรยากาศในการทำงานในหน่วยงานเอื้อต่อการปฏิบัติงาน

ในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม จะเน้นการพัฒนาทั้งภาครัฐและภาคประชาชน โดยให้ความสำคัญกับกลไกควบคุมและตรวจสอบ เพื่อป้องกันการทุจริต โดยมีการแยกอำนาจ อธิปไตยซึ่งเป็นอำนาจสูงสุดของรัฐ ออกเป็น 5 สาขา คือ สภาบริหาร สภานิติบัญญัติ สภาตุลาการ สภาตรวจสอบและคัดเลือก และสภาควบคุม ซึ่งแยกอำนาจการตรวจสอบ (สภาตรวจสอบและคัดเลือก) และการควบคุม (สภาควบคุม) ออกจากอำนาจการบริหาร (สภาบริหาร) ทำให้เกิดการถ่วงดุลอำนาจและเกิดการตรวจสอบ การบริหารขึ้นอย่างชัดเจน สำหรับภาครัฐ มีการประกาศใช้ Ethics Directions for Civil Servants ซึ่งเป็นข้อบังคับด้านจริยธรรมของข้าราชการ และเป็นแนวทางการประพฤติปฏิบัติของข้าราชการ นอกจากนี้ ส่วนราชการในสังกัดกระทรวงต่างๆ จะมีหน่วยงานที่ชื่อว่า Government Ethics Unit ขึ้นตรงกับกระทรวง ยุติธรรม ทำหน้าที่ดูแลและตรวจสอบ การประพฤติปฏิบัติของข้าราชการตาม ข้อบังคับด้านจริยธรรมดังกล่าวข้างต้น

ในส่วนภาคประชาชน ไต้หวันมีองค์กรทางศาสนาหลายแห่งทำหน้าที่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม แต่ที่เด่นและสำคัญ คือ องค์กรทาง ศาสนาพุทธ นิกายมหายาน เช่น มูลนิธิจื่อจี้ ด้วยแนวคิดที่เน้นเรื่องความเมตตา การใช้

ต่อกัน ตั้งแต่การลงโทษผู้กระทำผิด การ ป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และ จะมีหน่วยงานบริการทั่วไป ดำเนินการด้าน ธุรการและเป็นฝ่ายสนับสนุนกิจกรรมหลักของ หน่วยงาน

นอกจากนี้แล้ว ICAC ได้สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในสังคม ชุมชน ด้วยการจัดตั้ง สำนักงานสาขาในชุมชน จำนวน 7 แห่ง เพื่อ เป็นสถานที่ที่ประชาชนสามารถเข้ามาพบปะ พูดคุยเกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงการให้ข้อมูล เบาะแสการทุจริตของเจ้าหน้าที่รัฐหรือ ภาคเอกชน และในแต่ละปี ICAC จะจัด กิจกรรมในชุมชน ประกอบด้วย การสัมมนา การจัดนิทรรศการ การเสริมสร้างทักษะและให้ ความรู้กับประชาชนและเด็ก โดยเนื้อหาส่วนใหญ่เกี่ยวกับการคอร์รัปชัน

การที่ ICAC มีนโยบายและเป้าหมายใน การดำเนินการอย่างจริงจังและพยายาม มุ่งผลสัมฤทธิ์ ทำให้ ICAC ได้รับการยกย่อง ว่า เป็นหน่วยงานต้นแบบที่มีประสิทธิภาพใน การต่อต้านการหาประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ ในองค์กรรวม (การติดตามตรวจสอบ ป้องกัน และ ให้การศึกษา)



คุณความดีที่มีอยู่ในตัวบุคคลมาทำประโยชน์กับสังคม เช่น การบำเพ็ญประโยชน์ หรือการช่วยเหลือผู้ยากไร้หรือด้อยโอกาส นอกจากนี้ การนำปรัชญาและหลักธรรมคำสอนต่างๆ มาใช้ในกระบวนการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยสอดแทรกเนื้อหาในการเรียนการสอนของระบบการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ประถมศึกษาจนถึงอุดมศึกษา การฝึกให้เรียนรู้จริยศิลป์ที่สอดแทรกในกิจกรรมเชิงวัฒนธรรม เช่น การชงชา การจัดดอกไม้ และการเขียนพู่กันจีน นอกจากนี้ มูลนิธิอภัยยังมีสื่อโทรทัศน์ถ่ายทอดความรู้และปรัชญาการใช้ชีวิตตามหลักศาสนาแก่ประชาชนทั่วไปเป็นประจำทุกวัน

การประยุกต์ใช้กับประเทศไทย

ปัญหาของเขตบริหารพิเศษฮ่องกง มีความเหมือนกับประเทศไทยมาก ในเรื่องของสภาพและระดับความรุนแรงของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันในภาครัฐ ที่เกิดเป็นกระแสการเรียกร้องต้องการให้ภาครัฐดำเนินการจัดการแก้ไขปัญหอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรมมากขึ้น โดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรมเข้ามาตอบโจทย์ สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานที่เขตบริหารพิเศษฮ่องกง มีเรื่องที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของประเทศไทยต่อไปได้ โดย

- 1) จัดตั้งหน่วยงาน/คณะกรรมการรับผิดชอบโดยตรง ในการประสาน ติดตาม การส่งเสริมจริยธรรม เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดเอกภาพ
- 2) พัฒนาและจัดทำหลักสูตรการอบรมโดยใช้สถานการณ์จริง โดยนำมาเป็นกรณีศึกษา และอาจจำลองสถานการณ์ขึ้นจากข้อเท็จจริงในหน่วยงานหรือในสังคม โดยอิงกับสภาพปัญหาสภาพสังคมและวัฒนธรรมไทยด้วย เช่น ระบบอุปถัมภ์นิยม ระบบการตอบแทนบุญคุณ รวมทั้งจัดลำดับการอบรมในหลักสูตรเดียวให้มีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนา



อย่างเป็นระบบ และ 3) การสร้างเครือข่ายภาคประชาชน โดยให้ความรู้กับประชาชน เปิดโอกาสและช่องทางการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเชื่อถือไว้วางใจภาครัฐมากยิ่งขึ้น ซึ่งสำนักงาน ก.พ. มีการดำเนินการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนผ่านทางมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด และยังมีหน่วยงานที่ร่วมดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

สำหรับสาธารณรัฐไต้หวัน นอกเหนือจากการฝึกอบรมโดยให้ความรู้ทางวิชาการเกี่ยวกับจริยธรรมและฝึกปฏิบัติธรรมตามหลักศาสนาแล้ว ควรแทรกกิจกรรมเชิงปฏิบัติเป็นวิธีการของกระบวนการฝึกอบรมในหลักสูตร เช่น การทำงานอาสาสมัครบำเพ็ญประโยชน์ หรือกิจกรรมเกี่ยวกับศิลปะและวัฒนธรรมไทย โดยแทรกหลักคุณธรรมจริยธรรมในแต่ละกิจกรรมที่ทำตามความเหมาะสม เพื่อนเป็นการกลมเกลียวจิตใจให้เกิดความรักเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เกิดการสร้างสรรค์สิ่งที่เป็นประโยชน์ในระดับหน่วยงานชุมชนและสังคมต่อไป นอกจากนี้ ควรมีการมอบหมายงานกลุ่ม เพื่อให้มีโอกาสร่วมกัน ได้สร้างสัมพันธไมตรีมากขึ้นเพื่อประโยชน์ในการประสานงานกันในภายหลัง

คุณธรรมประจำใจข้าราชการ

สัมหวาน

คุณธรรม คือ ธรรมะที่จะต้องมีอยู่ประจำในนิสัย สันดาน จะหยิบมาใช้เมื่อใดก็ได้ ตามกาลเทศะ คุณธรรม เป็นสิ่งที่ได้มาจากสภาพแวดล้อม การอบรม เลี้ยงดู ที่แต่ละคนได้รับ

จริยธรรม คือ การนำคุณธรรมที่มีอยู่มาประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกาลเทศะ ทั้งกาย วาจา ถ้าจะเปรียบเทียบเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดมากขึ้น จริยธรรมก็เปรียบได้กับคันทนา เพราะเวลาที่เราเดินไปตามทุ่งนา เราต้องเดินตามแนวคันทนา ดังนั้น ถ้าเราปฏิบัติไม่ถูกต้อง หรือไม่เดินตามคันทนา ก็จะทำให้เราเดินตกคันทนา ได้รับความเจ็บหรืออันตรายได้ ดังนั้นถ้าบุคคลใดไม่มีจริยธรรม ก็ย่อมจะปฏิบัติตนในทางที่ไม่ถูก ไม่ควร ผลที่ตามมาก็คือ การได้รับคำตำหนิติเตียนหรือกล่าวขานในทางที่ไม่ดี ทำให้เสื่อมเสียชื่อเสียง

คนเราจะปฏิบัติตนอย่างไร หรือมีจริยธรรมอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับคุณธรรมที่ผู้นั้นมีอยู่ ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าในเบื้องต้นนี้มีคุณธรรมที่ข้าราชการพึงจะนำมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ 3 ประการ กล่าวคือ

1. คุณธรรมของพระโพธิสัตว์ อันจะนำไปสู่ความเจริญในหน้าที่การงาน ประกอบด้วย

- 1) สุทธิ คือ ความซื่อตรง สุจริต บริสุทธิ์ โปร่งใส
- 2) ปัญญา คือ รู้หน้าที่ รอบรู้หน้าที่
- 3) เมตตา คือ ความรักปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข
- 4) ขันติ คือ ความอดทน อดกลั้น ต่อสิ่งที่ไม่พอใจ

ข้าราชการควรจะนำคุณธรรมเรื่องนี้มาเป็นคุณธรรมประจำใจในการทำหน้าที่เป็นข้าราชการ เนื่องจากว่า ในการรับราชการนั้น เป็นเรื่องจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อตรง สุจริต โปร่งใส พร้อมตรวจสอบได้ เพราะนอกจากจะเป็นส่วนหนึ่งของจรรยาข้าราชการพลเรือนที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 78 และมาตรา 79 แล้ว สิ่งที่สำคัญที่ข้าราชการต้องระลึกและตระหนักไว้เสมอ ก็คือ งบประมาณที่ใช้อยู่ในโครงการกิจกรรมต่างๆ นั้น มาจากภาษีของประชาชน เป็นเงินแผ่นดินที่จะต้องนำมาใช้ให้เกิด

ประโยชน์ต่อประเทศชาติ ราชการ หากปฏิบัติ ราชการด้วยความไม่ซื่อสัตย์ ไม่สุจริต และมี หลักฐาน ผลที่จะได้รับตามมาก็คือ ความผิดทาง วินัย ซึ่งเป็นความมัวหมองติดตัวข้าราชการ ทำให้ความก้าวหน้าในราชการต้องหยุดชะงักช่วง เวลาหนึ่ง จะนานแค่ไหนขึ้นอยู่กับความร้ายแรง ของโทษทางวินัยที่ได้รับ จึงเป็นเรื่องที่บั่นทอน ความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ที่กล่าวมา นี้ คือ เรื่องของ **สุทธิ**

ส่วน **ปัญญา** นั้น เป็นเรื่องจำเป็นที่จะทำ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เพราะถ้าเราไม่รู้ว่าหน้าที่ที่จะต้องทำคืออะไร ย่อมมีผลต่อการประเมินผลหรือการเลื่อน ตำแหน่งให้ก้าวหน้า ในการทำงาน นอกจากนี้ งานที่รับผิดชอบยังจำเป็นที่จะต้องสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับงานในด้านอื่นๆ ด้วย จะรู้เฉพาะ งานของตนเองเท่านั้นมิได้ ดังนั้น นอกจาก จำเป็นที่จะต้องรอบรู้ในหน้าที่ที่ตนเองต้อง รับผิดชอบแล้ว จะต้องมีความรู้ในงานด้าน อื่นๆ ด้วย เพราะจะว่าไปแล้วทุกงานก็มีความ เชื่อมโยงกัน มิเช่นนั้นก็ยากที่ประสบผลสำเร็จ ในงานที่ทำ

ความเมตตา เป็นคุณธรรมที่ข้าราชการ จำเป็นจะต้องมีไว้ประจำใจ เพราะหน้าที่ประการ หนึ่งของเราเหล่าข้าราชการ ก็คือ การบำบัดทุกข์ บำรุงสุขประชาชน ให้บริการที่ดี อำนวยความ สะดวกให้ผู้มาติดต่อ ไม่ว่าจะมาจากส่วน ราชการ หรือประชาชน ชาวบ้านทุกๆ ไปก็ตาม ยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น การรับโทรศัพท์ ไม่ควร นั่งไม่รู้ไม่ชี้เมื่อมีโทรศัพท์ดังขึ้น แม้จะไม่ใช่ที่โต๊ะ ของเราก็ควรจะช่วยรับ เพราะผู้ที่โทรมาย่อม มีฐานะต้องการติดต่อ ประสานงาน ไม่ว่าจะ เรื่องใดก็ตาม ผลที่ตามมาก็คือ เราจะเป็นที่รัก ของเพื่อนร่วมงาน หรือประชาชน เวลาที่จะไป ติดต่อขอความร่วมมือ ประสานงานใดๆ ก็ย่อม ได้รับความร่วมมือ ได้รับข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็น ประโยชน์ต่อการทำงาน การงานก็จะรวดเร็ว



ไปได้ด้วยดี ทำงานได้สำเร็จ ความก้าวหน้าใน งานก็จะบังเกิดขึ้น

ความอดทน อดกลั้น หรือที่เราเรียกว่า **ขันติ** นั้น เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับข้าราชการ เพราะงานบริการคืองานหลักของข้าราชการ ดังนั้น ผู้มาติดต่อไม่ว่าจะเป็นข้าราชการใน หน่วยงานเดียวกัน ต่างหน่วยงาน หรือ ประชาชนทั่วไป จึงเลี่ยงมิได้ที่จะต้องพบกับ พฤติกรรมที่มีความหลากหลาย ความอดทน อดกลั้นจึงเป็นเรื่องสำคัญ หรือแม้กระทั่งบาง ครั้งเราก็ต้องอดทนอดกลั้นต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้งานบรรลุหรือสำเร็จไปได้

2. หิริและโอตตปปะ เป็นธรรมะที่ใช้ คุ้มครองตน

หิริ คือ ความละอายใจต่อบาป
โอตตปปะ คือ ความเกรงกลัว ไม่กล้า ทำบาป

ถ้าข้าราชการมีความละเอียดต่อการทำซ้ำ ไม่กล้าทำสิ่งที่ไม่ดี ผิดกฎหมาย ระเบียบ วินัย เราก็จะสามารถอยู่รับราชการได้จนกระทั่งเกษียณ และอยู่อย่างมีเกียรติ เกษียณอย่างภาคภูมิใจ ไม่มีประวัติต่างพร้อย ฉะนั้น หิริและโอตตัมปะ จึงควรเป็นธรรมะประจำใจที่สำคัญประการหนึ่งในการปฏิบัติราชการ



3. คุณธรรมที่สำคัญที่ข้าราชการควรมี อยู่ในจิตใจก็คือ จิตใจของความเป็น **ผู้หา ผู้ให้ และเป็นผู้ทำ** หมายความว่า ข้าราชการที่ดีต้องหมั่นหาข้อมูลว่าผู้มารับบริการซึ่งอาจจะประชาชนหรือข้าราชการจากส่วนราชการที่มารับบริการ มีความเดือดร้อนเรื่องอะไร ขาดสิ่งใด ต้องการสิ่งใด ข้าราชการที่ดีต้องคิดหาวิธีการที่ถูกต้องในการตอบสนองความต้องการ หรือแก้ปัญหาให้ผู้มารับบริการ เมื่อคิดได้แล้วต้องลงมือปฏิบัติด้วย



ดังนั้น ถ้าข้าราชการมีคุณธรรมเหล่านี้ อยู่ประจำใจ เรื่องคอร์รัปชันก็ไม่ใช่ประเด็นที่จะพูดถึงต่อไป เพราะเหตุว่า เมื่อมีจิตใจที่คิดแต่จะให้ประชาชน เรื่องที่จะไปคิดเอาอะไรจากประชาชนก็ไม่น่าจะเกิดขึ้น สิ่งสำคัญของการให้ก็คือ ต้องเป็นการให้ที่ถูกต้อง



จึงอาจสรุปได้ว่า หลักธรรมทั้ง 3 ประการดังกล่าวข้างต้น ควรจะเป็นหลักธรรมที่ข้าราชการควรยึดถือไว้เป็นคุณธรรมประจำใจ อยู่ในจิตวิญญาณของความเป็นข้าราชการ

บรรณานุกรม

ปฏิบัติราชการอย่างไร...ให้มีคุณธรรมจริยธรรม. 2551. ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

การเสวนาเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศกับ การป้องกันการทุจริตในการสอบ

ต่อจากฉบับที่แล้ว



วิทยากร

ดร. โกเมน พิบูลย์โรจน์

ผู้แทนจาก โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อความมั่นคง
สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ

นายมงคลชัย ไชโย

ผู้แทนจาก ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

นางกาสพรรณณี มหายน

ผู้แทนจาก บริษัทอินเทอร์เน็ท (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

พุดำเนินการเสวนา

ดร. สุรพงษ์ มาลี สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

📢 **ผู้ดำเนินการเสวนา** : เราเก็บ log file ไว้นานเท่าไร

📢 **คุณภัสวรรณ มหาศศ** : ตามพระราชบัญญัติฯ เก็บไว้ 90 วัน log file จะเป็นประเภทเวลาเข้า-ออก เลข IP ตอนนั้น I-net ก็เก็บแค่ 90 วัน แต่ข้อมูลของผู้สมัครที่เป็นข้อมูลส่วนตัวที่เขากรอกมาในใบสมัคร เรายังไม่ได้ทิ้งเลย เพราะว่าเจ้าของข้อมูลคือส่วนราชการที่เปิดรับสมัคร ยังไม่มีคำสั่งให้ I-net ลบทิ้งข้อมูลนี้ แต่ว่ามีบางแห่งเหมือนกันที่ขอไป แล้วก็ขอให้ลบทิ้ง แต่เท่าที่ผ่านมาน้อยมาก เพราะฉะนั้นเราก็จะจัดเก็บไว้ โดยที่เก็บไว้ในห้อง I-net Data Center (IDC) ของเรา ซึ่งการที่จะเข้าไปถึง server แล้วการที่จะเข้าไปถึงห้อง IDC ค่อนข้างยากมาก หลาย ๆ ท่านที่มีโอกาสได้ไปเยี่ยมชมที่ I-net จะเห็นว่า IDC ของเรา กว่าจะเข้าไปถึงจะต้องมีการตรวจสอบตัวตน มี bio-matrix สแกนลายนิ้วมือ แล้วก็เจ้าหน้าที่เพียงไม่กี่คนที่จะเข้าได้ หรือแม้กระทั่งตัว server เองที่เก็บ Database ของผู้สมัคร แม้กระทั่งดิฉันเองก็ไม่มีสิทธิเข้า เพราะว่าในการสมัคร 1 กรมคนที่จะมี Username, password เพื่อเข้าไปดู Database ของผู้สมัคร ก็จะมีเพียงต้นสังกัด ซึ่งต้นสังกัดก็จะ assign มาให้เลยว่า ให้ Username Password นี้กับใคร ซึ่งส่วนมากต้นสังกัดจะให้มาแค่คนเดียว ในขณะที่ของ I-net เองที่เป็นผู้ดูแล Database การลบ การแก้ไข ตามที่กรมสั่งมา ก็จะมีเพียงคนเดียว ซึ่งแม้กระทั่งดิฉันเองก็ไม่ทราบ



แนวทางป้องกันที่เราคิดไว้ เนื่องจากสถานการณ์ที่เราเห็นว่าการทุจริตมันซับซ้อน ซ่อนเงื่อนมากขึ้น แล้วก็รุนแรงมากขึ้น ไม่น่าเชื่อเลยว่าทีมที่ทำเรื่องการทุจริตในการสอบ มีตั้ง 4,000 คน ในปัจจุบัน ไม่น่าเชื่อเลยจริงๆ คือเพิ่งได้ทราบจาก DSI เมื่อเช้า แล้วรูปแบบการทุจริตก็มีมากมาย เขาบอกว่าวิธีที่ง่ายที่สุดที่ DSI ตรวจสอบเจอตอนนี้ก็คือว่า ในการสมัครสอบ เขาจะให้คนเดียวสมัคร เขาก็จะไปกรอก หรือว่าอาจจะเป็นทีม 10 คน

ไปหนึ่งที่ internet cafe แล้วก็กรอกข้อมูล แล้ว submit พร้อมกัน ข้อมูลมันจะเข้ามาที่ server เราในเวลาไล่เลี่ยๆ กัน เพราะฉะนั้นถ้าเกิดว่าเรายังให้เลขประจำตัวสอบตามที่ เขา submit ข้อมูลมา เขาจะได้เลขประจำตัวสอบใกล้กัน แล้วหลังจากนั้น จริงๆ แล้วได้ ตรงนี้ยังไม่มีผล เพราะว่าเราจะถือว่าสมัครสอบเสร็จสิ้นเมื่อเขาได้ไปธนาคารและชำระเงิน แล้ว คราวนี้เขาก็มีวิธีอีกว่า ถ้าไปธนาคารแล้วชำระเงินในช่วงเวลาปกติ สมมุติธนาคารมี 10 ช่อง เขาก็ต้องกระจายไปตามคิวใช่ไหม เขาก็อาจจะไม่ได้เลขใกล้กันก็ได้ เขาก็จะใช้ วิธีไปธนาคารที่มีสาขาอยู่ในห้างสรรพสินค้าซึ่งส่วนใหญ่จะปิดค่า แล้วก็จะมีแค่ช่องเดียว หรือ 2 ช่อง ไปใกล้ๆ เวลาที่จะปิด ไปถึงก็ยื่นไปเลย 20 ชุด สมมุติว่ากลุ่มนี้เป็น 20 ชุด เขาก็ใช้ 20 ชุด พนักงานธนาคารเขาก็จะ key ข้อมูลเข้าไปว่า คนนี้มาชำระเงิน ก็จะได้ เวลาชำระเงินที่ใกล้กัน เพราะฉะนั้นอย่างนี้แน่นอนว่าเขาจะได้ทั้งเลขประจำตัวสอบที่ติด กัน แล้วก็เวลาชำระเงินที่ติดกัน ดังนั้นแนวทางป้องกันที่เราทำได้ตอนนี้ อย่างที่เรียนให้ ทราบแล้วว่า I-net ก็เก็บ log file ทันที่ตามพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ 2550 เพราะ ฉะนั้นไม่ว่าจะหน่วยงานไหนมาขอตรวจสอบเรา จะเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ หรือ ว่า DSI มาขอตรวจสอบ เราก็จะมีข้อมูลพร้อมให้ทันที ซึ่งข้อมูลนี้เราจะให้ก็ได้ก็ต่อเมื่อกรม ต้นสังกัดที่เป็นเจ้าของข้อมูลอนุญาต ดังนั้น ต่อไปนี้ I-net จะทำเป็นแบบฟอร์มมาตรฐาน ไว้ตั้งแต่เริ่มต้นทำงานรับสมัครว่า ถ้าเกิดกรณี DSI หรือว่าสำนักงานตำรวจแห่งชาติมา ขอข้อมูลเรา ต้องขอให้กรมต้นสังกัดเซ็นยินยอมให้เราให้ข้อมูลได้ เพราะจะได้รวดเร็วขึ้น



แล้วอีกอย่างที่ทำได้ทันที คือการปรับปรุงวิธีการดำเนินการสมัครสอบผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต เพราะฉะนั้นขออนุญาตเล่า flow ให้ฟังก่อน ก็คือว่าขั้นตอนการสมัครสอบ ปัจจุบัน พอผู้สมัครเขาเข้ามาในระบบ เขาก็จะกรอกข้อมูลเสร็จ หลังจากนั้นเขาก็จะ print

ใบสมัครและใบสำหรับนำไปชำระเงินที่ธนาคารกรุงไทย ซึ่ง 2 ใบนี้จะมีเลขประจำตัวสอบออกมาเลย โดยเลขประจำตัวสอบเราใช้เป็น Reference Number ในการอ้างอิงกับธนาคารว่าคนนี้ได้ไปชำระเงินแล้ว คือเราต้องการความเร็ว เลขประจำตัวสอบจะใช้เป็นเลขประจำตัวเขาตั้งแต่การสมัครจนกระทั่งถึงเข้าบรรจุเลย พอเวลาเราขึ้นประกาศรายชื่อผู้สมัครสอบทางอินเทอร์เน็ต เขาก็เข้ามาตรวจสอบรายชื่อ ดุสถานที่สอบ แล้วเขาก็มีเลขประจำตัวสอบ ดังนั้น วิธีนี้ก็เลยทำให้เกิดการทุจริตที่ว่าสมัครใกล้ๆ กัน submit ข้อมูลใกล้ๆ กัน ไปชำระเงินใกล้ๆ กัน ก็จะได้เลขประจำตัวสอบใกล้ๆ กัน แล้วก็จะได้สถานที่สอบใกล้ๆ กัน ซึ่งเป็นวิธีที่ DSI บอกว่าตรวจจับยาก แล้วก็ทำทุจริตได้ง่ายมาก ดิฉันเองก็ยังไม่เข้าใจวิธีการของเขาเหมือนกัน เมื่อเข้านี้ DSI บอกว่าแค่ยกส้นเท้า ยกปลายเท้าก็รู้แล้วว่าต้องตอบข้อไหน ก็ยังไม่เข้าใจเหมือนกันว่า คนที่นั่งหน้าห้อง คนส่งสัญญาณอยู่หลังห้อง ด้วยการส่งสัญญาณมือ ทำไมคนหน้าห้องเขาถึงทราบได้ มันตรวจจับยากมาก เพราะฉะนั้นวิธีการที่ได้เลขประจำตัวใกล้กันและจัดที่นั่งสอบใกล้กันจะเป็นเรื่องลำบากมาก

ทาง I-net จะขอแนะนำในวันนี้ว่า ในการปรับปรุงระบบฯ สามารถทำได้ทันทีคือเริ่มจากพอเขาสมัครเสร็จ เขาก็จะได้ใบสมัครออกมา 1 ใบ ซึ่งใบสมัครนี้จะไม่ระบุเลขประจำตัวสอบ คือสมัครแล้วจะยังไม่ได้เลขประจำตัวสอบทันที แต่ว่าจะต้องไปจ่ายเงิน แล้วเราจะรู้ได้อย่างไรว่าคนนี้จ่ายเงินแล้ว เราจะเอาอะไรอ้างอิงกับธนาคาร ระบบฯ ก็จะมี Reference Number ออกมา คือว่าแทนที่ Reference Number ตัวนี้จะเป็นเลขประจำตัวสอบก็ให้เป็นเลขที่ใบชำระเงิน ซึ่งเราจะใช้เป็นเลขที่อ้างอิงระหว่าง I-net กับธนาคาร แล้วก็เอาใบชำระเงินไปธนาคาร เพราะฉะนั้นผู้สมัครจะรู้ว่านี่ไม่ใช่เลขประจำตัวสอบ เวลาที่เอาไปฝนใน answer sheet ก็ไม่ใช่เลขนี้ สำหรับใบสมัครสอบของเขาเอง เขาอาจจะ preview ได้ แต่ print ไม่ได้ คือดูไปก่อน จนกว่าเราจะเปิดให้ print ได้ เมื่อเขาชำระเงินเสร็จแล้วก็ค่อยมาตรวจสอบรายชื่อ ซึ่งวันที่เขามาตรวจสอบรายชื่อผู้สมัครสอบ และดูสถานที่สอบ เขาจะตรวจสอบรายชื่อได้เฉพาะของเขา โดยเราอาจจะหาวิธีการตรวจสอบรายชื่อด้วยการให้ key ชื่อและนามสกุล หรือว่าเลขบัตรประจำตัวประชาชน 13 หลัก แล้วก็เห็นเลขประจำตัวสอบที่เราได้ไป assign ให้เขาภายหลังจากที่ปิดกระบวนการรับสมัครไปหมดแล้ว

🔊 **ผู้ดำเนินการเสวนา** : คือจะมาทราบตอนท้ายๆ กระบวนการแล้วใช่ไหมครับ

🔊 **คุณภาสพรรณ มหยาศ** : ใช่ค่ะ แล้วหลังจากปิดสอบแล้วเราไปทำอะไรก็ขออนุญาตทบทวนวิธีที่เราใช้อยู่ ณ ปัจจุบันซึ่งผู้สมัครจะทราบเลขประจำตัวสอบทันทีเมื่อเขาพิมพ์ใบสมัครออกมาแล้วก็ไปชำระเงินค่าสมัครได้เลย แล้ว I-net กับธนาคารกรุงไทยก็จะจัดทำข้อมูลของผู้สมัครที่ชำระเงินเรียบร้อยแล้วส่งให้กรม ซึ่งกรมก็จะไปจัดฝั่งที่นั่งสอบตามเลขประจำตัวสอบ ผู้สมัครก็เข้ามาตรวจรายชื่อผู้สมัครสอบ และสถานที่สอบหลังจากที่กรมประกาศแล้ว คราวนี้ สำหรับวิธีที่ปรับปรุงแล้ว เราก็มองว่าผู้สมัครจะไม่ได้เลขประจำตัวสอบทันที แล้วก็ยังไม่พิมพ์ใบสมัครไม่ได้ แต่ว่าพิมพ์ใบชำระเงินได้

หลังจากที่ได้ชำระเงินแล้ว ปิดรับสมัครแล้ว ทาง I-net กับ KTB ก็จะทำข้อมูลของผู้ที่สมัครที่ชำระเงินแล้วเหมือนเดิม แล้วหลังจากนั้น I-net จะนำข้อมูลของผู้ที่สมัครสอบทั้งหมดมาทำการสุ่มเพื่อจัดลำดับของผู้สมัครให้คละกัน อย่างเช่น เมื่อเข้านี้วิทยากรจาก DSI แนะนำว่า เขาเจอปัญหาเส้นผมบังภูเขาที่เขาคิดออกแล้วว่า เขาจะทำอย่างไรให้คนที่มีความโน้มมาจะทุจริตให้นั่งสอบคนละห้องกันเลย เขามีวิธีจับ คือเขาบอกว่าการ random เพื่อจัดห้องสอบยากมาก แต่ว่าเขาคิดออกแล้ว ซึ่ง I-net จะไปเตรียมปรึกษา DSI เลยว่า วิธีการจัดผังที่จะทำให้การทุจริตเกิดขึ้นได้ยากได้อย่างไร พอเรา random เสร็จแล้ว เราก็จะค่อยออกเลขประจำตัวสอบให้ ปัญหาตอนนั้นมีอยู่ที่ว่า ถ้าเราคละแล้ว หรือว่าเราออกเลขประจำตัวสอบไปก่อนแล้วคละเลขประจำตัวสอบ แล้วคละผู้ที่นั่งสอบให้เลขประจำตัวสอบไม่ติดกัน จะมีปัญหาเรื่องการจัดข้อสอบ เพราะว่าข้อมูลเลขมันอาจจะกระโดดไปมา ไม่เรียงลำดับก่อนหลัง ซึ่งทำให้การจัดข้อสอบทำได้ยาก เช่น การสอบ 1 ครั้ง อาจจะมีการจัดชุดข้อสอบถึง 3 ชุด ก็จะจัดลำบาก I-net ก็เลยจะใช้วิธีการที่จะทำให้เลขประจำตัวสอบเรียงกัน แต่ว่าไม่ได้เรียงตามลำดับเวลาที่สมัคร หลังจากนั้นแล้ว I-net ก็จะจัดทำข้อมูลของผู้สมัครที่ชำระเงินแล้วส่งให้หน่วยงาน

คราวนี้ขอให้ดูข้อดีข้อเสีย คือวิธีปัจจุบันเราจะพบว่าเราใช้ระยะเวลาในการจัดการสั้น ปิดรับสมัครบับ จัดเลขประจำตัวสอบมีพร้อมแล้ว เพราะฉะนั้นจัดสถานที่สอบได้เลย เลขประจำตัวผู้สมัครอาจจะกระโดดได้ เพราะว่าเมื่อสมัครแล้วได้เลขประจำตัวสอบแล้ว เขาอาจจะไม่ไปชำระเงิน เลขประจำตัวสอบของคนที่ไม่ไปชำระเงินก็จะโดดข้าม แต่อย่างไรก็ยังเรียงกันจากน้อยไปหามากอยู่ดี แล้วผู้สมัครที่สมัครเวลาใกล้เคียงกัน ก็จะได้เลขประจำตัวสอบและสถานที่สอบติดกัน อันนี้คือระบบในปัจจุบัน ระบบที่ I-net ขอเสนอก็คือ เราจะไปจัดเลขประจำตัวสอบในภายหลัง ทำให้เราต้องการเวลาในการจัดการเพิ่ม 3 วัน เพื่อออกเลขประจำตัวสอบ เพราะฉะนั้นเลขประจำตัวผู้สมัครจะไม่เรียงตามเวลาชำระเงิน ตอนนี้มีประเด็นอยู่ที่ว่า เวลาเรียกบรรจุกรมจะเรียกบรรจุตามการสมัคร ถ้าสอบได้ก็ได้รับบรรจุก่อน ซึ่งการที่จะสะท้อนว่าเขาสมัครก่อนก็คือเขาจะได้เลขประจำตัวสอบก่อน แต่ถ้าใช้วิธีการที่เราปรับปรุงแล้ว เลขประจำตัวสอบจะไม่ได้เรียงตามตามระยะเวลาที่เขาสมัคร เพราะฉะนั้นในการประกาศแต่ละครั้ง ถ้าใช้วิธีแบบนี้ เพื่อความโปร่งใสจะต้องประกาศเวลาที่เขาสมัครเสร็จสิ้น หรือเวลาในการชำระเงินด้วยทุกครั้ง เพียงแต่ว่าเวลาเรียกบรรจุอาจจะไม่ได้เรียกบรรจุเรียงตามเลขประจำตัวสอบ แต่จะเรียกบรรจุตามเวลาที่สมัครเสร็จสิ้น หลังจากนั้นแล้วผู้สมัครจะเข้ามาพิมพ์ใบสมัคร ซึ่งใบสมัครนั้นจะมีเลขประจำตัวสอบของเขาแล้ว เพราะว่า I-net เอาไปใส่ให้ในระบบ ซึ่งมันจะมีข้อเสียอยู่หนึ่งก็คือว่าการที่เราไม่ให้เขา print ตั้งแต่ตอนแรก จะทำให้เขาเข้ามา print ในวันที่เราเปิด พอเราเปิดบับ คนที่จะเข้ามา print เยอะมาก เพราะว่าเขาก็ไม่รู้เลขประจำตัวสอบ เขาก็ต้องมาเอาไปเป็นหลักฐานในการเข้าสอบ ซึ่งอาจจะทำให้ server ล่มหรือ jam ได้ ซึ่งช่วงที่เรา

ทำให้ ก.พ. ที่มีคนสมัคร 200,000 ถึง 300,000 คน ก็มีปัญหาเหมือนกัน แต่ว่าพอเรารู้แล้วว่ามันเกิดปัญหาแบบนี้ I-net ก็เตรียมเครื่อง เตรียม hardware เพิ่มได้ แล้วก็เตรียม server เพิ่มจาก 2 ตัว เป็น 4 ตัว ซึ่งก็จะทำให้เข้าระบบได้เร็วขึ้น แล้วก็ข้อดีอีกอย่างหนึ่งก็คือว่า เลขประจำตัวผู้สมัครจะเรียงกัน แต่ลำดับที่เขาสมาชิกเข้ามาจะไม่เรียงกัน เพราะฉะนั้นมันจะช่วยแก้ปัญหา ต้องบอกว่า ช่วยได้ระดับหนึ่ง ช่วยแก้ปัญหาในการทุจริตในสถานที่สอบ ในการส่งสัญญาณ เพราะว่าสมัครติดกันอาจจะไปอยู่กันคนละที่เลยก็ได้ค่ะ แล้วก็อย่างที่เรียนก็คือผู้สมัครที่สมัครในเวลาใกล้เคียงกันจะไม่ได้สถานที่สอบติดกัน อันนี้เป็นแนวทางที่เราคิดว่าเราทำได้เดี๋ยวนี้เลยคะ

ผู้ดำเนินการเสวนา : วิธีการที่ปรับปรุงแล้วลองไปใช้ระยะหนึ่งแล้ว หรือยัง หรือเพิ่งเสนอ

คุณภาสพรรณ มหาศศ : เราใช้ไประยะหนึ่ง แต่ว่าเราเริ่มใช้กับของ ก.พ. ก่อน แต่ว่าไม่ได้เป็นลักษณะนี้โดยตรง วิธีที่นำเสนอนี้เป็นวิธีที่เราคิดขึ้นมาใหม่ แล้วก็คิดว่าอาจจะต้องขอ ถ้าวิธีนี้กรมต่างๆ เห็นดีด้วยก็อาจจะต้องแก้ระเบียบชนิดหนึ่ง เพราะว่าในการบรรจุ ในประกาศจะบอกไว้ว่าจะเรียกบรรจุตามเลขประจำตัวผู้สมัคร แต่ว่าถ้าเป็นในลักษณะวิธีที่ปรับปรุงแล้ว ทุกอย่างไม่ต้องแก้เลย แต่แก้แค่ว่าจะเรียกบรรจุตามเวลาที่สมัคร ใครสมัครก่อนเรียกบรรจุก่อน

ผู้ดำเนินการเสวนา : ประเด็นนี้ต้องฝากท่านทั้งหลายไว้ด้วย ถ้าท่านมีประเด็นหรือมีข้อสงสัย มีความไม่แน่ใจอะไร โดยเฉพาะเรื่องที่เขาจะหาทางในการปรับปรุง ท่านถามขึ้นมาได้ ซึ่งคุณภาสพรรณก็ได้เตรียมว่าในอนาคตจะมีทางแก้ไขอย่างไร แต่ผมขอเอาไว้ก่อนก็แล้วกัน ที่นี้ ท่านคงเห็นเหมือนผมว่ามีเครื่องอะไรตั้งอยู่ข้างหน้าต่างนี้ ผมรู้สึกตื่นเต้นมาก ผมอยากเห็นสิ่งนี้ว่ามันคืออะไร เพราะว่า ดร.โกเมนได้ถือมาด้วยสำหรับวันนี้ แต่ก่อนที่ท่านจะสาธิตอะไรให้เราดู ผมคงต้องขอให้ท่านได้เล่าให้ฟังสักนิดหนึ่งก่อน ว่าสิ่งที่ท่านทำอยู่มันเกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการรักษาความปลอดภัยในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศอะไรบ้าง

ดร.โกเมน พิชุย์โรจน์ : งานที่ผมทำส่วนใหญ่จะเป็นงานทางด้าน IT จากการสอบ A-NET O-NET สมัยก่อน จัดสอบกันแค่ประกาศผล อันนี้เป็นเรื่องปกติ ถ้าเราทำอะไรแล้วเราไม่มีการเตรียมพร้อม โอกาสที่ระบบจะล่มมันก็มี ก็เป็นเรื่องปกติ ตอนเกิดเหตุการณ์สีนามิ server ก็ล่ม แต่มีหน่วยงานอีกหน่วยงานหนึ่งที่ server เขาไม่ค่อยล่ม หน่วยงานนี้กำลังเป็นข่าวดังมากเกี่ยวกับเงิน 12,000 ล้านบาท server ไม่เคยล่ม โดยเฉพาะช่วงวันที่ 28-29-30-31 มีนาคม เพราะอะไร เพราะช่วงนั้นเป็นช่วงที่ทุกคนไปจ่ายภาษี แล้วทำอย่างไร server จะไม่ล่ม ก็โดยการเช่า server มา 20 ตัว ให้มันไม่ล่ม เพราะช่วงนั้นเป็นช่วงทำเงิน นี่คือการประสพการณ์ว่าการป้องกันไม่ให้ระบบล่มทำอย่างไร นี่คือภาพรวมในอดีต แต่ผมบอกได้ว่า ในฐานะที่ผมทำงานทางด้าน IT ระบบที่มันปลอดภัย

100 เปอร์เซ็นต์ มันไม่มี ยิ่งมีมันก็ยิ่งแพง แล้วเราจะป้องกันอย่างไรมันก็ลำบาก แต่ว่าแน่นอน ระบบรักษาความปลอดภัยทำให้เกิดกระบวนการในการที่จะทำงานให้ยากขึ้น ใครจะโกงก็ให้โกงได้น้อยที่สุด เราจะมาพูดว่าทางด้านเทคโนโลยี แต่ละเครื่องมีความเป็นมาอย่างไร



อันนี้เป็นเครื่องตัดสัญญาณโทรศัพท์ อันนี้ปกติไม่ค่อยมีส่วนใหญ่เขาเอาลงไปใช้ที่ภาคใต้ อันนี้ผมก็ลองเปิดดู เป็นรุ่น 1 ต้นแบบ สมัยก่อนก็เอาไปใช้ภาคใต้ เป็นงานวิจัยที่ NECTEC ทำร่วมกับกระทรวงกลาโหม คุณสมบัติเป็นอย่างไรขอไม่พูดถึง แต่ราคาถูกมาก แต่เครื่องส่วนใหญ่ราคาแพง เพราะตัวนี้จริงๆ ราคาในท้องตลาดก็เท่ากับรถโตโยต้า คัมรี่ แต่พอเราทำเอง ราคาเหลือแค่ประมาณรถกระบะสักคันหรือเท่ากับ VIOS มือสอง วงจรเราทำเองทั้งหมด ลองเอามือถือมาดู โทรศัพท์มือถือของท่านตอนนี้มีสภาพเหมือนกับต้องซื้อโปรโมชันสมัยก่อน ที่ซื้อมือถือแถมมอเตอร์ไซค์ เอาไว้ขับหาคสิ่น เพราะตอนนี้ในนี้จะไม่มีการคสิ่นแล้ว เพราะมันจะมีบางรุ่นที่มันจะหายไป อันนี้สัญญาณจะแผ่ไปข้างหน้าเราก็เอาไปใช้หลายๆ ส่วน ส่วนใหญ่ก็คือระบบ 800-900-1900

เราก็ทำมาตั้งแต่สมัยก่อน ว่าในอดีตเรามีทั้งในเครื่อง ทำกล่องพวกนี้มาจนถึงรุ่นปัจจุบัน ทำให้ทหารเอาไปใช้งานในภาคใต้ ป้องกันระเบิด แต่แน่นอนว่าเครื่องมันแพงเราก็ไม่สามารถจะทำได้เยอะ ทำได้บางส่วน เอาไปทดสอบภาคสนาม แล้วก็ป็นรุ่นปัจจุบัน 3.0 เอาไว้ทุระเบิด ถ้ามว่าปิดสนามสอบได้ไหม - ได้ เพราะเคยปิดสนามมาแล้ว สนามมานางเลิ้งใหญ่ๆ นี้เอาไป 8 เครื่อง ก็ทำให้แฟนอาสากระจายทั้งสนาม ปกติสนามม้าเขาจะมีกฎเกณฑ์ของเขา แต่ปัญหาของสนามม้าก็คือว่า คนส่วนใหญ่เข้าสนามม้า แต่ไม่แทงม้าไปดูม้าวิ่ง เสร็จแล้วก็โทรไปแทงข้างนอกเพราะข้างนอกให้ rate สูงกว่า สนามก็เลยเจ๊ง

ทำอย่างไร ก็ไปตัดสัญญาทั้งหมด แฟนอาซากิแตกตื่น ไม่รู้จะแทงอย่างไร ม้าจะออกแล้ว ก็เลยต้องไปแทงกับสนาม ทำให้รายได้เพิ่ม แต่ต้องบอกนะครีว่า ตรงนั้นเป็นจุดที่คลื่นแรงที่สุดในประเทศ ถามว่าทำไม ก็เพราะใกล้วังสวนจิตรลดา คลื่นจะไม่มีทางล้ม



ต้องโทรออกได้ ต้องไปตัดแถวนั้น เราก็เอาไปใช้ในภาคใต้ ทดสอบ คือของพวกนี้คือตัดแบบมือสมัครเล่นไม่ได้ ต้องตัดแบบมืออาชีพ เพราะอะไร คุณไปกั้ระเบิด แล้วบอก พี่ เครื่องเจ็ง ไม่ได้นะ ต้อง 100% คือ 99.99% ก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้นคนทำก็เป็นห่วงคือต้องมีแต่สำเร็จอย่างเดียว ห้ามพลาด การ บัดกรี หรือว่าการ control ทุกอย่าง ต้อง O.K. เพราะท่านพลาดครั้งหนึ่ง ส่วนใหญ่นักวิจัยก็คือ ทำได้ แต่ส่วนใหญ่ขวัญอ่อน กลัวคนที่เกิดอะไรขึ้นเขาจะมาหาตอนกลางคืน มาถามว่า พี่ ทำไมทำเครื่องไม่ดี นี่คือปัญหาในอดีตที่เคยเจอ นี่ครบรุ่นนี้ เอาไปกั้ออกที่วีด้วย สมัยก่อนก็ใช้ของต่างประเทศ จะไม่มีที่ใช้แบตเตอรี่ GS ได้ ของเราทำให้ GS แบตเตอรี่ รุ่นแรกๆ ก็ยังไม่มีล้อ ก็เอาอย่างนี้ยกเข้าไปก็ปลอดภัย ปัจจุบันก็จะ jam ด้วยรีโมท jam ด้วยอะไรพวกนี้ ก็ส่งไป 30-40 เครื่อง

แล้ว งาน 60 ปี เราก็เข้าไปมีส่วนร่วม เพราะว่าต้องระดมเครื่องทั้งประเทศเลย เนื่องจากมีทั้งแขกต่างชาติ แขกในประเทศ แล้วตอนที่อยู่ตรงเข้าวันนั้นที่พระที่นั่งอนันตนาถ ก็ชนกันสนุกมาก ตอนช่วงงานนั้นก็คือดี 3 ยังนั่งผลิตเครื่องแล้วไปส่ง แล้วก็เข้าพื้นที่ไม่ได้ ต้องโทรไปเรียกตำรวจมาเคลียร์ อันนี้แล้วแต่ถ้าไปจัดงานนอกสถานที่ ก็ชนอุปกรณ์แบบ full option ไป ช่วงนั้นก็จะมีระเบิดบ่อย หรือบางที่ตอนคดีสำคัญอะไรพวกนี้ ที่ไม่อยากจะให้ต้องเก็บตัวผู้พิพากษา ก็ไปตัดสัญญาทั้งหมด เราประหยัดกว่า ถูกกว่า ประเมินว่าช่วยประเทศชาติไปเท่าไร แต่ไม่ค่อยมีคนรู้ สิทธิบัตรก็มี เราจดสิทธิบัตรไว้ ก็คือของเราทำเองทั้งหมด แล้วก็แผนงานโครงการในอนาคต มีมติ ครม.ให้ทำเพื่อเอาไปใช้ครึ่งหนึ่ง อีกครึ่งหนึ่งซื้อจากต่างประเทศ นี่คือสิ่งที่เราเคยไปทำมา

คำถามก็คือ แล้วเครื่องอย่างนี้จะเอาไปทำอะไร ก็คือต้องบอกว่า เทคโนโลยีโทรศัพท์มันเล็กลงเรื่อยๆ เคยเห็นโทรศัพท์เครื่องเท่ากับ MP3 ไหมครับ มันมีเครื่องหนึ่งที่เล็กมาก ขนาดแค่สักครึ่งหนึ่งของเมาส์ คำถามก็คือว่ามันส่ง SMS ได้ไหม ส่งได้ ทุกอย่างเหมือนโทรศัพท์หมด แล้วเวลาเขาโง่สอ เขาทำอย่างไร ก็เอาใส่ไว้ในที่ต่างๆ ผู้ชายก็ใส่ไว้ในกางเกงใน ใครจะไปค้นก็ลำบาก ผู้หญิงก็ใส่ไว้ตามที่มิดชิดก็ไม่มีใครค้น แล้วมันก็จะส่ง message มาบอก แล้วจะมี code ของเขา คำถามก็คือ เครื่องแบบนี้ก็เอาไปช่วยได้ ก็คือ

jam ไปทั้งศูนย์สอบ หรือทั้งห้อง แต่ไม่จำเป็นต้อง jam ตลอด ทำให้ combination มันเปลี่ยน พอเปลี่ยนเสร็จปั๊บ ข้อ 1 มัน code อย่างนี้ จากข้อ 1 มันกลายเป็นข้ออื่น มันก็เกิดอาการที่เริ่มมีปัญหา มีการใช้เหมือนกันในศูนย์สอบของพวกนายร้อยตำรวจ หรืออะไรพวกนี้ ก็คือทางทหารเขามีเครื่องอย่างนี้อยู่แล้ว แล้วแต่เขาเอาไปใช้ มันก็น่าจะช่วยกันกับสิ่งที่เกิดขึ้นว่า จริง ๆ ก็มีการใช้เทคโนโลยีในการป้องกันการสอบ แต่สุดท้ายต้องบอกจริง ๆ ว่า ถึงแม้จะมีเทคโนโลยีหรือจะมีอะไรพวกนี้อยู่ มันอยู่ที่คน ถ้าคนคิดจะโกงเสียอย่าง เขาก็ทำได้ทุกอย่าง แล้วก็สักวันหนึ่งเขาก็จะเห็นผลเองว่า โกงแล้วเป็นอย่างไร คงฝากไว้แค่นี้ว่า จริง ๆ แล้วอุปกรณ์ที่เอาไปใช้ในการป้องกันทางเทคนิคหรืออะไรพวกนี้ มันก็มี เพียงแต่ว่าเราหาเจอ หรือเรียกว่า เรามองแบบอีกมุมหนึ่งว่าจะมีวิธีป้องกันอย่างไร แล้วต้องบอกว่าการป้องกันพวกเจาะระบบ hacker เรื่องข้อมูล ส่วนใหญ่เราจะตามช้ากว่าโจรประมาณ 1 ก้าวเสมอ เพราะฉะนั้นต้องถามว่า ไม่ว่าคุณจะใช้ระบบอะไร คนที่มันมีไอเดียในการคิดที่จะโกงมันก็มีทุก ๆ อย่าง ไม่ว่าจะทำอย่างไร

ผู้ดำเนินการเสวนา : หลายคนคงอยากจะถามว่าถ้าอยากจะได้เครื่องอย่างนี้ จะเป็นไปได้ไหม จะขอยืม ขอซื้อ

ดร.โกเมน พิบูลย์โรจน์ : ราคาส่งทหาร ก็คือ VIOS คันหนึ่ง ผมไม่ recommend ให้ซื้อ เพราะว่ามันจะมีปัญหาเรื่องการถือครอง เพราะว่าพวกนี้บางทีก็บอกมันเป็นยุทธภัณฑ์หรืออะไรพวกนี้ แต่กระทรวงวิทย์ ฯ คือตัว NECTEC อยู่ภายใต้กระทรวงวิทย์ ฯ เราทำงานวิจัยร่วมกับกระทรวงกลาโหม แล้วก็ MOU ร่วมกันในการที่จะทำวิจัยพัฒนา เรื่องส่งออกไปภาคใต้ ในส่วนที่สมมุติเป็นสนามสอบหรืออะไรพวกนี้ มันก็มีหลาย ๆ แง่ว่า ถ้าเป็นหน่วยราชการก็ ต้องขอความอนุเคราะห์ แต่อนุเคราะห์ส่วนใหญ่ก็ปกติเราก็ทำบุญกันไม่กี่ครั้ง เพราะว่าจริง ๆ คือทางเรายินดี แต่ถ้าสมมุติว่าท่านจัดสอบกันปีละ 10 ครั้ง เราก็แยเหมือนกัน 50 ครั้งเลยหรือครึ่ง ซองผ้าป่า 50 ใบท่านก็คงไม่ใส่ทุกใบ อันนี้เป็นเรื่องปกติ แต่ว่าต้องบอกว่าเทคโนโลยีเรามี คือผมก็ไม่แนะนำว่าจะต้องเอาไปใช้ตลอดทั้งหมด เพราะว่าเรื่อง cost performance ในการที่จะซื้อ หรือทำอะไรพวกนี้มันไม่คุ้ม แต่ว่าก็ต้องบอกเหมือนกันว่า ตอนที่ไปปิดที่สนามม้า แฟนอาสาเขาจะมีวิธีอื่นเหมือนกัน แต่ว่าเราก็ต้องบอกว่า กลุ่มไหน เขาเรียกว่า กลุ่มเสียง สนามไหน ที่มีงานแน่นอน ก็ต้องหาทางเอาอุปกรณ์หรือเอาผู้เชี่ยวชาญอะไรพวกนี้ไปเสริม จริง ๆ แล้วผมเจอด้วยตัวเองหลาย ๆ แห่งว่า ตัวเราเหมือนกับเป็นตำรวจในการที่จะไปจับโจร แต่เราเคยสมัครเป็นโจรใหม่ ไม่เคย คำถามก็คือ เราน่าจะรู้ใช่ไหมว่าผู้จะทุจริตอยู่ที่ไหน แล้วคำถามก็คือว่า เรามีกระบวนการในการเจอแล้วได้อะไรกลับคืนขึ้นมาหรือเปล่า หรือส่งน้อง ๆ ที่ดูท่าทางเหมือนเป็นพนักงานของเราไปหาสาย หรือหาวิธีการกระบวนการในการเรียนว่ามันเป็นอย่างไร คำถามก็คือ ในเมื่อเราเป็นฝ่ายเสียผลประโยชน์เราก็ต้องมีทางป้องกัน จะไปบอกให้ตำรวจช่วยไปหาซื้อ หรือทำอะไรพวกนี้ ก็คงลำบาก ถ้าเราเจอหรือเราได้ทราบข้อมูลมันก็น่าจะมีวิธีป้องกัน



ผู้ดำเนินการเสวนา : อันนั้นก็เป็นอีกมุมมองหนึ่งนอกจากจะมีเครื่องมือ

มาป้องกันแล้ว เราซึ่งรับผิดชอบอาจจะต้องเป็นเชิงรุกด้วย ที่ ดร.โกเมนเสนอแนะ ไปหาแหล่ง ต่อไปเราคงต้อง train คนที่จะออกไปหาแหล่งพวกนี้ด้วยด้วยความระมัดระวังอย่างยิ่ง

คุณมงคลชัยยังติดผมอยู่ในประเด็นที่ยังเหลืออยู่ โดยเฉพาะในเรื่องของความเสียหาย ซึ่งอาจจะมีเกิดขึ้นได้ ในระบบจะมีความเสี่ยงอะไรบ้าง เวลาผมพูดถึงเรื่องความเสี่ยงแสดงว่ามันอาจจะยังไม่มี แต่ว่ามันมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากระบบ ไม่ว่าจะเป็นระบบคลังข้อมูล ระบบ e-Registration ระบบการสอบอะไรทั้งหลาย ความเสี่ยงที่สำคัญๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง แล้วมีข้อเสนอแนะอย่างไรในการที่จะป้องกัน



>> โปรดติดตามต่อฉบับหน้า

Good To Great -

สู่องค์กรแห่งความยิ่งใหญ่ :

แนวคิดของ Jim Collins กับการประยุกต์ใช้ในองค์กร (ภากรฐ)

ดร.สุรพงษ์ มาลี*

Greatness is not a function of circumstance. Greatness, it turns out, is largely a matter of conscious choice, and discipline.

Jim Collins

1. แค่นี้...ยังไม่พอ: บทนำ

ปกติแล้วผมไม่ค่อยชอบอ่านหนังสือขายดี โดยเฉพาะตำรับตำราทางการจัดการที่เขียนโดย “กูรู” หรือปรมาจารย์ทางการบริหารที่มักถูกกล่าวขานกันว่าเป็น “สูตรลับความสำเร็จ” ขององค์กรสักเท่าไร แต่ก็มีข้อยกเว้นเช่นกันหากหนังสือเหล่านั้นเขียนขึ้นจากประสบการณ์จริงในการเป็นที่ปรึกษาหรือผ่านการค้นคว้าวิจัยและมีหลักฐานพอสมควร หนังสือเล่มหนึ่งซึ่งผมหยิบขึ้นมาอ่านจากชั้นหนังสือขณะที่ไปเข้าอบรมหลักสูตรการพัฒนาผู้นำและกลยุทธ์ (Leadership and Strategy) ของ Smeal College of Business มหาวิทยาลัย Pennsylvania State University ในช่วงปลายฤดูร้อนเลยไปจนถึงฤดูใบไม้ร่วงของปี พ.ศ. 2551 คือหนังสือที่ชื่อ Good To Great ของ Jim Collins ซึ่งตีพิมพ์ครั้งแรกในปี ค.ศ. 2001 แต่ที่เมืองไทยเพิ่งจะเริ่มมีการพูดถึงกันเมื่อไม่นานมานี้

สำหรับคนที่ศึกษาแนวคิดการจัดการและประวัติศาสตร์การบริหารคงจะเห็นพ้องกันว่า ความล้าพองใจในความสำเร็จ (Complacency) คือปัจจัยที่จะนำไปสู่ความล้มเหลว เพราะหากเราคิดว่าวิธีการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในอดีตจะนำไปสู่ความสำเร็จในอนาคตได้ เราก็จะไม่ขวนขวายพัฒนาตนเอง และท้ายที่สุดก็มักจะติดอยู่กับ “กับดักแห่งความสำเร็จ” ซึ่งเป็นประตูสู่ความล้มเหลว ทั้งนี้เป็น

เพราะปัจจุบันและอนาคตนั้นแตกต่างจากอดีต โดยสิ้นเชิง แนวทางในอดีตอาจไม่ใช่สิ่งที่จะรับประกันความสำเร็จในอนาคต และองค์กรที่คิดว่าตนเอง ดีพอแล้ว ย่อมเสี่ยงที่จะล้มเหลวในระยะยาว อย่างที่ Jim Collins ระบุว่า แค่นี้...ยังไม่พอ แต่ต้องมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ด้วย และศัตรูของความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือการที่เห็นว่าองค์กรของตนนั้น “ดีแล้ว” (Good is an enemy of Great) ซึ่งก็คือที่มาของชื่อหนังสือ Good to Great

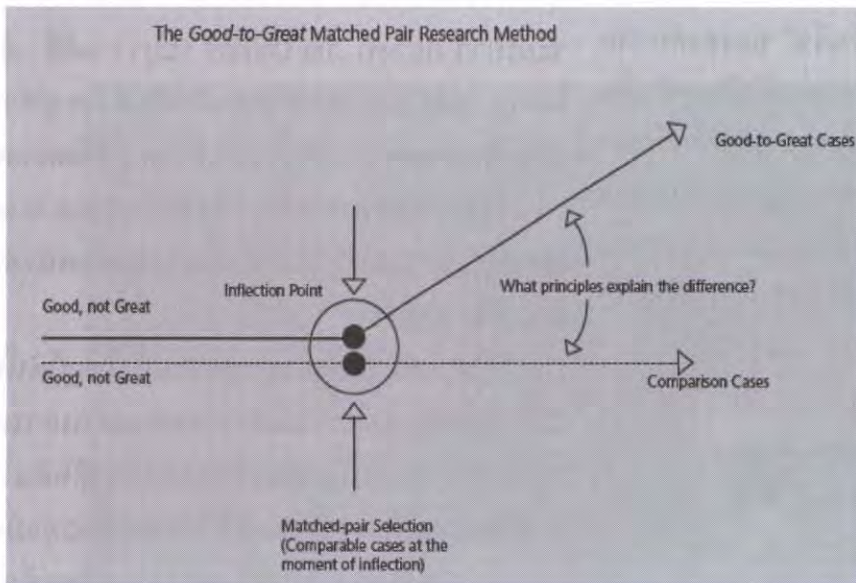
การที่องค์กรจะมุ่งสู่ความยิ่งใหญ่ได้นั้น Jim Collins บอกว่าไม่ใช่เรื่องของสถานการณ์หรือโชคช่วย แต่เป็นเรื่องที่องค์กรต้องตัดสินใจด้วยความตั้งใจจริงและมีวินัยพอที่จะมุ่งมั่นบากบั่นให้ถึงจุดหมายปลายทาง ดังคำพูดที่ยกมาเป็นปฐมบท ดังนั้นบทความนี้จึงมีจุดประสงค์สำคัญ 3 ประการ คือ (1) เพื่อถ่ายทอดแนวความคิดในการสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (Good to Great) (2) เพื่อนำเสนอแนวทางในการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในองค์กรภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และ (3) เพื่อเสนอแนะขั้นตอนในการนำแนวคิดการสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ไปปฏิบัติ

* หัวหน้ากลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ. ศึกษาวิจัยและให้คำปรึกษาด้านการจัดการทุนมนุษย์ การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยง และการจัดการความรู้

2. สองนครแห่งความสำเร็จ

อันยิ่งใหญ่: แนวคิดและการประยุกต์

Jim Collins เขียนหนังสือ Good To Great เพื่อตอบคำถามที่ค้างคาใจนักวิชาการด้านการจัดการว่า เหตุใดบริษัทแห่งหนึ่งถึงประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ (Great) ขณะที่บางบริษัททำได้แค่ระดับดี (Good) หรือแบบลุ่มๆ ดอนๆ (ดังสร้อยที่ติดอยู่กับชื่อหนังสือเล่มนี้คือ Why some companies make the leap...but others don't) เขาตอบคำถามนี้จากกรณีศึกษา โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเพื่อเปรียบเทียบบริษัทธุรกิจเป็นคู่ๆ หรือ Matched Pair Research Method จากนั้นจึงสรุปรวบยอด (Derive) เพื่อระบุว่าปัจจัยใดที่ทำให้บริษัทประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ จากแผนภาพข้างล่างนี้จะเห็นว่าองค์กรส่วนใหญ่ซึ่งจัดว่าเป็นองค์กรใน “ระดับดี” มักจะไม่สามารถก้าวกระโดดไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้ มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ทะยานสู่ความยิ่งใหญ่ได้สำเร็จ ฐานคติสำคัญประการหนึ่งที่ Jim Collins สรุปได้จากกรณีศึกษาก็คือ “ศัตรูของความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือการที่เห็นว่าองค์กรของตนนั้นดีแล้ว” (Good is an enemy of Great)



ที่มา: Jim Collins (2001)

จากประสบการณ์ในการให้คำปรึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กับส่วนราชการ ผู้เขียนมักถูกถามว่า แนวคิดจากภาคธุรกิจแบบนี้จะใช้กับภาคราชการได้หรือไม่ เพราะบางคนอาจรู้สึกว่หนังสือ Good to Great ของ Jim Collins เหมาะกับภาคธุรกิจเท่านั้น และบ้กใจเชื่อว่าปัจจัยแห่งความสำเร็จทางการบริหารของภาครัฐและเอกชนนั้นคงจะไม่เหมือนกัน Jim Collins เองก็ยอมรับว่า คงจะลอกแบบการจัดการภาคธุรกิจมาใช้ในภาคราชการหรือองค์กรที่ไม่เน้นผลกำไรไม่ได้ แต่เขาก็พบว่าผู้บริหารขององค์กรที่ไม่แสวงผลกำไรจำนวนมากสนใจแนวคิดในหนังสือเล่มนี้ จึงได้เสนอว่า หากจะนำแนวคิด Good to Great ไปใช้ ควรจะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างหน่วยงานที่แสวงหาผลกำไรกับหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไรด้วย ดังนั้นในส่วนที่เหลือของบทความนี้ จะอธิบายแนวคิด Good to Great ทั้ง 9 ประการ ของ Jim Collins พร้อมทั้งแนวทางการประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน โดยแนวความคิดหรือหลักการทั้ง 9 ประการของการมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ซึ่งจะได้อธิบายโดยละเอียดต่อไป ประกอบด้วย

- * นิยามและการวัดความสำเร็จอันยิ่งใหญ่
- * การเป็นผู้นำระดับที่ห้า
- * เรื่องคนต้องมาก่อน
- * ทวิภาวะกับการเผชิญกับความจริงอันโหดร้าย
- * เอาเม่นเป็นตัวอย่าง
- * วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย
- * การหมั่นงล้อย่างไม่ย่อท้อ
- * คนสร้างนาฬิกาสำคัญกว่าคนที่บอกเวลาได้ถูกต้อง
- * รักษาแก่นิยมหลัก กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้า

2.1 นิยามและการวัดความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (Defining and Measuring 'Great')

Jim Collins ย้ำว่า ในการนิยามและวัดความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ นั้น องค์กรจะต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่าง “ปัจจัยนำเข้า” (Inputs) กับ “ผลผลิต” (Outputs) โดย องค์กรที่มุ่งสู่ความยิ่งใหญ่ มักจะปรับเปลี่ยนจุดเน้นจากปัจจัยนำเข้า ไปสู่การเน้นผลผลิต และยืนยันว่าองค์กรที่ยิ่งใหญ่ (Great Organizations) นั้นจะต้องมีผลงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Superior Performance) และสร้างผลกระทบซึ่งทำให้ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดความรู้สึกแตกต่างในระยะยาว (Make a distinctive impact over a long period of time)

คำว่า ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ ‘Great’ ในภาคธุรกิจ อาจวัดจากผลประกอบการหรือผลตอบแทนด้านการเงินและการลงทุน โดยถือว่าเงินเป็นทั้งทรัพยากรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและเป็นตัววัดความสำเร็จด้วย ซึ่งแตกต่างจากภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร (ซึ่งขณะนี้ยังไม่มีตัววัดผลงานที่เห็นพ้องต้องกัน) ที่เห็นว่าเงินหรืองบประมาณเป็นทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) ไม่ใช่ผลผลิต (Output) การนิยามและการวัดความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในภาครัฐจึงควรวัดจากขีดความสามารถขององค์กรในการบรรลุพันธกิจ ไม่ใช่วัดจากผลตอบแทนด้านการเงิน กล่าวคือต้องตั้งคำถามว่าหน่วยงานราชการสามารถส่งมอบผลงานให้สอดคล้องกับพันธกิจอย่างมีประสิทธิภาพแค่ไหน ก่อให้เกิดผลลัพธ์หรือผลกระทบต่อผู้รับบริการเพียงใดเมื่อเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไป (How effectively do we deliver on our mission and make distinctive impact, relative to our mission?)

อย่างไรก็ตาม มักจะมีคนโต้แย้งเสมอว่า ผลงานขององค์กรในภาครัฐหรือภาคสังคมนั้นมักจะวัดไม่ได้ ซึ่งประเด็นนี้ Jim Collins มองว่าไม่ใช่ข้ออ้างและเรื่องนี้ไม่ใช่ปัญหา ทราบใดที่สามารถแยกแยะได้ว่าอะไรคือปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากร อะไรคือผลผลิตและผลลัพธ์ เราก็จะวัดผลงานได้เสมอ* โดยในหนังสือ Good to Great and the Social Sector: A Monograph to Accompany Good to Great ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 2005 เขากล่าวว่า

* Jim Collins จำแนกผลผลิตหรือผลงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งใหญ่ (Outputs of Greatness) ไว้ ๓ ระดับ กล่าวคือ

ระดับที่หนึ่ง คือ การส่งมอบผลงานที่เหนือคู่แข่ง (Deliver superior performance) โดยในภาคเอกชน คำว่าผลงานอาจวัดจากผลตอบแทนด้านการเงินและการที่บริษัทบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนในภาครัฐหรือภาคสังคมนั้น ผลงานควรจะหมายถึง ผล (Results) และประสิทธิภาพในการส่งมอบหรือการทำงานให้บรรลุพันธกิจ (Efficiency in Delivering on social mission)

ระดับที่สอง คือ การสร้างผลกระทบที่มีความแตกต่าง (Make a Distinctive Impact) กล่าวคือ องค์กรสร้างผลงานที่สามารถตอบสนองความต้องการ จนทำให้ชุมชนหรือกลุ่มของผู้รับบริการรู้สึกว่าการดำเนินงานดังกล่าวมีความหมายต่อพวกเขา หรือรู้สึกถึงความแตกต่างว่าสิ่งที่ได้รับนั้นถูกสร้างขึ้นมาอย่างตั้งใจจริง ดีกว่าได้รับจากองค์กรอื่น ความเป็นเลิศ และไม่มีองค์กรไหนมาแทนได้หรือเปรียบเทียบได้

ระดับที่สาม คือ การบรรลุความสำเร็จที่ยั่งยืน (Achieve Lasting Endurance) ซึ่งหมายถึงการที่องค์กรประสบความสำเร็จอย่างโดดเด่นติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้นำคนใดคนหนึ่ง ในยุคใดยุคหนึ่ง หรือไม่ได้ขึ้นอยู่กับแนวคิด นวัตกรรม หรือวงจรการตลาดเพียงอย่างเดียว แต่เมื่อเกิดปัญหาในจุดใดในช่วงเวลาหนึ่ง ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขและกลับมามีความเข้มแข็งกว่าเดิมเสียอีก



“...ไม่ใช่ประเด็นว่าคุณจะวัดผลงานเป็นเชิงปริมาณได้หรือไม่ สิ่งที่สำคัญกว่าก็คือคุณจะต้องสามารถรวบรวมหลักฐาน (Evidence) ซึ่งอาจเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพก็ได้ แล้วนำมาใช้ติดตามความสำเร็จขององค์กร (Track your progress) ถ้าหลักฐานที่มีเป็นเชิงคุณภาพก็ให้คิดเหมือนทนายหรือนักกฎหมายที่พยายามรวบรวมหลักฐานและร้อยเรียงเพื่อใช้พิสูจน์ในศาล หากหลักฐานที่มีเป็นเชิงปริมาณ ก็ให้นึกว่าคุณเป็นนักวิทยาศาสตร์ที่ทำงานในห้องทดลองที่กำลังรวบรวมและประเมินผลข้อมูล...”

จากความเห็นดังกล่าวข้างต้นจึงสรุปได้ว่า สิ่งสำคัญไม่ใช่การหาตัวชี้วัดผลงานที่สมบูรณ์ แต่เป็นการสร้างวิธีการวัดและประเมินผลผลิตและผลลัพธ์ที่มีเหตุผล คงเส้นคงวาและใช้ติดตามความคืบหน้าของผลงานได้ กล่าวคือต้องนิยามให้ชัดเจนว่าผลงานอันยิ่งใหญ่ (Great Performance) คืออะไร มีข้อมูลผลงานพื้นฐาน (Baseline) อันเป็นที่ยอมรับหรือไม่ เป็นการปรับปรุงผลงานหรือเป็นการมุ่งสู่เป้าหมายที่มีความท้าทายเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การมุ่งสู่ความยิ่งใหญ่จึงเป็นกระบวนการที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่สิ่งที่จบสิ้นในตัวของมันเอง (Greatness is an inherently dynamic process, not an end point) เมื่อใดก็ตามที่คิดว่าองค์กรของตัวเองยิ่งใหญ่แล้ว เมื่อนั้นผลงานก็ไม่ต่างจากเดิมหรืออาจขึ้นๆ ลงๆ องค์กรจำเป็นต้องเปรียบเทียบความก้าวหน้ากับสถานะเดิมของตนเองอยู่ตลอดเวลา และต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการกำหนดและการวัดความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ในภาครัฐและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น อาจไม่จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานแบบธุรกิจเอกชนเสมอไป

2.2 การเป็นผู้มุ่งระดับที่ห้า (Level 5 Leadership)

ผู้นำในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรในภาคสังคมนั้นมีขีดความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจในระดับที่ไม่ยิ่งหย่อนกว่าผู้นำในองค์กรเอกชนที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการบริหารงาน แต่การแสดงผลออกซึ่งภาวะผู้นำอาจแตกต่างกันเนื่องจากโครงสร้างการบริหารและการตัดสินใจในภาครัฐ (Governance Structure) มีความซับซ้อนและกระจัดกระจาย ไม่ได้รวมศูนย์อยู่ในมือของผู้บริหารสูงสุดอย่างภาคเอกชน Jim Collins จึงแบ่งทักษะการเป็นผู้นำออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) Executive Leadership หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเต็มที่หรืออำนาจกระจุกตัวอยู่ในมือ ทำให้สามารถตัดสินใจได้



อย่างมีประสิทธิภาพ และ (2) Legislative Leadership หมายถึง ผู้นำซึ่งไม่สามารถใช้อำนาจที่ตนมี สำหรับการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องอาศัยการโน้มน้าวใจและการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ ในการวิจัยเรื่องสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของ Jim Collins พบว่าผู้นำมีขีดความสามารถ 5 ระดับ กล่าวคือ

ระดับที่ 1 คือ ผู้ที่มีความสามารถสูง (Highly Capable Individual) สามารถนำความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและพฤติกรรมที่ดีมาใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีผลผลิตสูง

ระดับที่ 2 คือ ผู้ที่เน้นความสำเร็จของทีมงาน (Contributing Team Member) คือผู้ที่ทุ่มเทขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้เป้าหมายของทีมงานบรรลุผล และสามารถทำงานร่วมกับสมาชิกของทีมงานได้เป็นอย่างดีอีกด้วย คือนอกจากจะได้ชื่อว่าเป็นคนเก่งแล้ว ยังใส่ใจต่อความสำเร็จของทีมงานด้วย

ระดับที่ 3 คือ ผู้จัดการที่มีขีดสมรรถนะ (Competent manager) คือ ผู้ที่มีขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรและบุคลากรเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนด อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล คือได้ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่ใส่ใจทั้งคนและความสำเร็จของงาน

ระดับที่ 4 คือ ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leader) คือ ผู้ที่สามารถสร้างแรงกระตุ้นให้คนในองค์กรเกิดความมุ่งมั่นผูกพัน และกัดไม่ปล่อยในสิ่งที่ทำงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจ รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาผลงานอื่นๆ ขึ้นไป

ระดับที่ 5 คือ ผู้บริหารที่แท้จริง (Executive) คือผู้ที่เน้นการสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน ด้วยการผสมความเป็นมืออาชีพ (professional will) เข้ากับความอ่อนน้อมถ่อมตน (personal humility) ได้อย่างแนบเนียนเป็นเนื้อเดียว

Jim Collins กล่าวว่า ถ้าเป็นในภาคธุรกิจ โครงสร้างการบริหารและสายการบังคับบัญชา มักจะชัดเจน ตรงไปตรงมา และผู้บริหารมีอำนาจเต็มที่ ดังนั้น การใช้อำนาจทางการบริหารกับการแสดงภาวะผู้นำจึงมักจะไปด้วยกัน แต่ในภาครัฐหรือในองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น Jim Collins เห็นว่าผู้นำระดับที่ 5 มีความสำคัญยิ่ง เพราะการใช้อำนาจสั่งการอย่างเดียววันนี้อาจไม่ได้ผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ James MacGregor Burns* ที่กล่าวว่า “การแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำเป็นคนละเรื่องกับการใช้อำนาจ” (the practice of leadership is not the same as the exercise of power) เพราะโครงสร้างการบริหารในภาครัฐมีระบบย่อยมากมายและคลุมเครือ อำนาจทางการบริหารกระจัดกระจาย ไม่ชัดเจน และมีการถ่วงดุลกันหลายฝ่าย การแสดงภาวะ

* James MacGregor Burns (1978) Leadership, New York : Harper & Row

ผู้นำในภาครัฐจึงยากกว่าในภาคเอกชน เพราะเกี่ยวข้องกับการทำให้คนยอมทำตามด้วยความเต็มใจมากกว่าการบังคับให้ทำตามระเบียบหรือการสั่งการอย่างผู้บริหารในภาคเอกชน

2.3 เรื่องคนต้องมาก่อน เลือกคนที่ “ใช่” ร่วมในขบวนรถ (First Who-Get the Right People on the Bus)

หลักการสำคัญในการสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับปัจจัยขับเคลื่อนจากภายใน คือ เรื่องคนต้องมาก่อน เลือกคนที่ “ใช่” ร่วมในขบวนรถ จัดให้ที่นั่งที่นั่งถูกต้องเหมาะสม และเอาคนที่ “ไม่ใช่” ลงจากรถ เพราะคนที่ใช่เท่านั้นคือคนที่ มีทั้งความรัก (Passion) ความมุ่งมั่น (Commitment) และความมีวินัย (Discipline) ที่จะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ Jim Collins พบว่า ในภาคธุรกิจนั้น หากปราศจากสิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินแล้วก็ค่อนข้างยากที่จะดึงเอา จิตวิญญาณแห่งการทุ่มเทของคนที่ออกมา และดูแลให้คนเกิดความรู้สึกมุ่งมั่นผูกพันต่อ องค์กร ตลอดจนมีความสร้างสรรค์ใน การทำงานอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในภาค เอกชนจึงมักต้องมีทรัพยากรที่พอเพียง สำหรับการดึงดูดและรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีความรู้ความสามารถโดดเด่น (Talent) ใน ขณะเดียวกันก็ไม่ยากนักที่จะกำจัดคนที่ไร้ ผลงานหรือผลักให้ลงจากขบวนรถ แต่ Jim Collins กลับมองว่า ในภาครัฐหรือในองค์กร ที่ไม่แสวงหาผลกำไร อาจจะมีรายได้เปรียบ ในการดึงดูดคนที่แสวงหาเกียรติยศและความภาคภูมิใจในการทำงาน (Nobility of Service) ที่มากกว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แต่ภาครัฐก็อาจจะมีปัญหาได้เหมือนกัน



เพราะมักจะมิงงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการดึงดูดดูแลและรักษาคนซึ่งมีความรู้ความสามารถโดดเด่นไว้กับ องค์กร นอกจากนี้ การที่จะกำจัดหรือผลักคนที่ไม่มี ผลงานให้ลงจากขบวนรถนั้นก็อาจทำได้ยากเพราะระบบ การจ้างงานภาครัฐมักจะเป็นการจ้างจนเกษียณอายุ

2.4 ทวิภาวะและการเผชิญกับความจริงอันโหดร้าย (Confront the Brutal Facts-Living the Stockdale Paradox)

Jim Collins นำบทเรียนจากหนังสือ In Love and War ของ Jim and Sybil Stockdale มาเป็นบทเรียน Jim Stockdale ชี้ว่า “เสรีภาพเป็นเรื่องของสภาวะใน จิตใจ โดยอาวุธสำคัญสองอย่างที่ทำให้คนกลายเป็นทาส ก็คือความรู้สึกผิดในใจและความกลัว ไม่ใช่การถูกกักขัง อยู่ในคุกหรือที่มีกำแพงล้อมรอบ” (guilt and fear, not bars and walls) ในเรื่องการจัดการองค์กรนั้น Jim Collins พบว่า บรรดาทีมบริหารบริษัทหลายแห่งที่เผชิญ กับภาวะวิกฤติเลวร้ายในแต่ละช่วง ต้องเผชิญกับภาวะ ทางจิตใจสองด้าน (psychological duality) ด้านหนึ่ง นั้นต้องกล้ายอมรับและเผชิญกับวิกฤติอันโหดร้าย แต่อีก ด้านหนึ่งก็พบว่าคนเหล่านั้นไม่เคยย่อท้อ มีความ

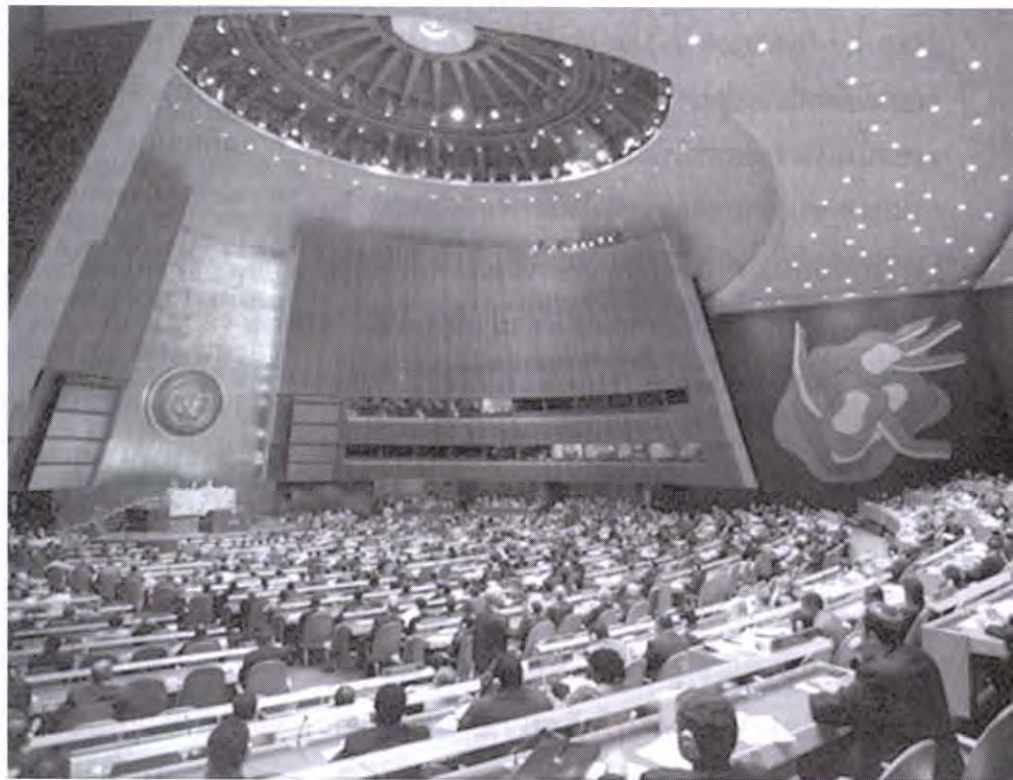
ศรัทธา เชื่อมั่นและมุ่งมั่นว่าในที่สุดแล้วองค์กร จะผ่านภาวะวิกฤติไปได้ ซึ่งการที่ต้องเผชิญภาวะ สองด้านนี้เองที่ Jim Collins เรียกว่า the Stockdale Paradox

ในการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ องค์กรธุรกิจ อาจต้องเผชิญกับแรงกดดันอันเกิดจากการแข่งขัน ที่รุนแรงจนถึงกับล้มได้ ดังนั้นจึงต้องยอมรับ กฎพื้นฐานของระบบทุนนิยมว่าท้ายที่สุดแล้ว องค์กรที่มีผลประกอบการเป็นเลิศเท่านั้นที่จะ อยู่รอด ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรภาครัฐหรือ องค์กรที่ไม่แสวงหา ผลกำไร มักจะไม่ค่อย กล้าเผชิญกับความจริง โดยมักจะกล่าวโทษ หรือกล่าวอ้างว่าความ ล้มเหลวเกิดจากข้อจำกัด ขององค์กร เช่น ขาดงบประมาณ ขาดทรัพยากร มีอุปสรรคอันเกิด จากกฎระเบียบหรือ อุปสรรคเชิงโครงสร้างอื่น (Structural Constraints) ซึ่งหากไม่แก้ไขระบบที่ เป็นข้อจำกัดเหล่านี้ก็จะ ไม่สามารถมุ่งสู่ความ สำเร็จอันยิ่งใหญ่ได้ แต่

จากผลการวิจัย Jim Collins พบว่า องค์กรที่ มุ่งสู่ความยิ่งใหญ่ นั้น แม้ว่าจะมีอุปสรรคเชิงโครงสร้าง แต่ก็ไม่ควรนำมากล่าวอ้าง เพราะมีองค์กร ภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรหลายแห่ง ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ขณะที่อีกหลาย องค์กรซึ่งมีปัญหาอย่างเดียวกันกลับล้มเหลว ดังนั้น การมุ่งสู่องค์กรแห่งความยิ่งใหญ่ จะต้อง ไม่ยอมจำนนต่อข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง

2.5 เอาเม่นเป็นตัวอย่าง (Hedgehog Concept)

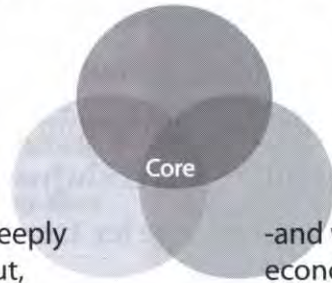
แนวคิดเรื่อง “เอาตัวเม่นเป็นตัวอย่าง” อาจจะไม่คุ้นหูคนไทย เพราะ Jim Collins ได้ แนวคิดมาจากกวีชาวกรีกโบราณชื่อ Archilochus ที่เปรียบเทียบธรรมชาติของเม่นกับหมาป่า โดยหมาป่านั้นรู้หลายเรื่องแต่เม่นรู้เรื่องใหญ่ๆเรื่องเดียว (The fox knows many things, but the hedgehog knows one big thing.) เขานำแนวคิดนี้มาเปรียบ เทียบการจัดการองค์กร โดยชี้ว่าการที่องค์กรรู้วิธี



การกำหนดหมาย ยุทธศาสตร์ และมีความตั้งใจ รวมทั้งมีแผนงานที่จะสร้างความเป็นเลิศ ไม่ใช่สิ่ง สำคัญ แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องเข้าใจว่าองค์กร ของเราเป็นเลิศได้ในเรื่องใด ดังนั้น แนวคิด “เอาเม่นเป็นตัวอย่าง” หรือ Hedgehog Concept จึงเป็นแนวคิดที่เรียบง่ายแต่ชัดเจน โดยเน้นความ เข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งว่า ปัจจัยสำคัญ 3 ประการต่อไป นี้มีความสัมพันธ์กัน เปรียบเสมือนวงกลมซึ่ง มีส่วนที่คาบเกี่ยวกันอยู่ กล่าวคือ

The Hedgehog Concept

What you can be the best in the world at,



-what you are deeply passionate about,

-and what best drives your economic or resource engine.

หนึ่ง องค์กรทำอะไรได้ดีที่สุด (What you can be the best in the world at) ซึ่งไม่ใช่แค่การมีขีดความสามารถหลัก (core competence) เท่านั้น เพราะการมีขีดความสามารถหลักก็ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะยิ่งใหญ่หรือดีที่สุดในทางกลับกันสิ่งที่องค์กรอาจจะเป็นได้ดีที่สุดก็ไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งทีองค์กรเคยทำมาก่อนก็ได้

สอง อะไรคือตัวขับเคลื่อนผลงาน (What drives your economic engine) องค์กรที่มุ่งสู่ความยิ่งใหญ่มักจะมีใจเข้าเป็นอย่างไร จะบรรลุเป้าหมาย (เช่น การมีผลประกอบการที่ดีและยั่งยืน) ได้อย่างไร ซึ่งต้องค้นให้พบว่าอะไรคือปัจจัยสำคัญที่สุดที่ก่อให้เกิดผลกำไรหรือผลประกอบการ หรือที่เรียกว่า economic denominator - profit per x

สาม องค์กรมีความรักแบบทุ่มเทจิตใจที่จะทำบางเรื่อง (What you are deeply passionate about) เพราะองค์กรที่มุ่งสู่ความยิ่งใหญ่มักจะมีกิจกรรมที่องค์กรนั้นรักที่จะทำจริงๆ ดังนั้นองค์กรต้องค้นให้พบว่าอะไรคือสิ่งที่ทำให้เกิดความรักดังกล่าว (discover what makes you passionate)

จากการศึกษาวิจัยของ Jim Collins สรุปได้ว่าบริษัทที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าเรื่องสำคัญสามเรื่องที่มีความคาบเกี่ยวกัน คือ หนึ่ง รู้ว่าองค์กรของตนนั้นมีความรักอย่างลึกซึ้ง (Deeply Passionate) ในเรื่องอะไร นั่นก็คือต้องเข้าใจค่านิยมหลักที่องค์กรยึดมั่น รวมทั้งเหตุผลที่องค์กรคงอยู่ สอง องค์กรของตนนั้นสามารถเป็นเลิศในเรื่องใด (Best At) กล่าวคือเข้าใจว่าสิ่งที่องค์กรส่งมอบให้ลูกค้าหรือประชาชนนั้น มีคุณค่าซึ่งเป็นเอกลักษณ์แตกต่างจากหรือดีกว่าองค์กรอื่นอย่างไร และ สาม อะไรคือตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลตอบแทนทางเศรษฐกิจที่ดีที่สุด (Resource Engine) ซึ่งอาจจะแยกเป็นปัจจัยด้านเวลา เงิน และตราหรือยี่ห้อ

ในการปรับประยุกต์ใช้แนวคิด “เอาเม่นเป็นตัวอย่าง” ในองค์กรภาครัฐหรือองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้น อาจจะต้องมีการตีความประเด็นเรื่อง ตัวขับเคลื่อนผลงาน (What drives your economic engine) เสียใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทของภาครัฐ เพราะจักรกลทางเศรษฐกิจซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนความสำเร็จในภาคเอกชนนั้นมักจะเกี่ยวข้องกับผลกำไร* ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กร

* องค์กรธุรกิจจะผลิตและส่งมอบสินค้าและบริการเฉพาะที่ก่อให้เกิดกำไรเท่านั้น ดังนั้น องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จึงมีปัจจัยขับเคลื่อนพื้นฐานที่คล้ายๆ กัน คือเรื่องผลตอบแทนของทุนที่ลงไป มีการวัดสัดส่วนของกำไรในกิจกรรมหรือผลผลิตที่เกิดขึ้น



ภาครัฐหรือภาคที่ไม่แสวงผลกำไรซึ่งคงอยู่เพราะมีพันธกิจในการตอบสนองความต้องการทางสังคมและทางมนุษยธรรมของคน ซึ่งอาจจะตั้งราคาหรือคำนวณผลกำไรได้ยากหรือทำไม่ได้เลย Jim Collins จึงเสนอว่า แนวคิด เอาเม่นเป็นตัวอย่าง นี้ควรเปลี่ยนการมองจักรกลทางเศรษฐกิจ (economic engine) ให้เป็น จักรกลด้านทรัพยากร (Resource Engine) ซึ่งประกอบด้วยเวลา เงิน และตราหรือยี่ห้อหรือชื่อเสียงขององค์กร ส่วนการวัดปัจจัยขับเคลื่อนทางเศรษฐกิจนั้นก็มีการวัดที่หลากหลายขึ้นอยู่กับพันธกิจขององค์กร ซึ่งไม่ได้วัดสัดส่วนของผลตอบแทนการลงทุนเป็นตัวหลักแต่เพียงอย่างเดียว

2.6 วัฒนธรรมแห่งความมีวินัย (Culture of Discipline)

วัฒนธรรมแห่งความมีวินัยเป็นหัวใจของการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน Jim Collins กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์อันยิ่งใหญ่ นั้นขึ้นอยู่กับ การสร้างวัฒนธรรมเพื่อให้องค์กรมีผู้คนที่มีความมีวินัยและทำงานอย่างมีวินัย (เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งว่าทำอะไรได้ดีที่สุด มีความรักในเรื่องใดและอะไรคือตัวขับเคลื่อน

ผลงาน*) นอกจากนี้ Jim Collins ยังกล่าวด้วยว่า วัฒนธรรมแห่งความมีวินัยไม่ใช่แค่การกระทำเท่านั้น แต่เกี่ยวข้องกับทำให้คนมีวินัย การสร้างวินัยทางความคิด และการลงมือกระทำอย่างมีวินัย ซึ่งจะได้กล่าวถึงต่อไปในหัวข้อตอนท้ายของบทความนี้ อันเป็นเรื่องของขั้นตอนการนำแนวคิด Good to Great ไปสู่การปฏิบัติ

องค์กรธุรกิจที่แสวงหากำไรนั้นอาจจะตัดสินใจทำหรือเลิกทำอะไรได้ง่าย หากพิจารณาแล้วเห็นว่าองค์กรของตนไม่ได้มีความรักอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่ทำหรือไม่ได้เป็นเลิศในเรื่องนั้น หรือไม่ทราบว่าจะอะไรคือตัวขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ กล่าวคือองค์กรธุรกิจมีเกณฑ์การตัดสินใจที่ค่อนข้างชัดเจน แต่บางครั้งองค์กรอาจจะหลงลืม ไม่มีวินัยหรือไม่ยึดมั่นต่อแนวคิดดังกล่าวก็ได้เมื่อเผชิญกับแรงกดดันให้ต้องขยายตัวและเติบโต หรือผู้บริหารมีความทะยานอยากสูงหรือตะกละตะกราม หรือมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงผลประกอบการด้านการเงินในระยะสั้น ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรในภาคที่ไม่แสวงหาผลกำไร การขาดวินัยที่จะยึดมั่นในแนวคิด เอาเม่นเป็นตัวอย่าง นั้นอาจจะเกิดจากการที่ต้องฟังว่าผู้ที่บริจาคเงินทุนให้หรือเจ้าของงบประมาณนั้นมีความต้องการหรืออยากเห็นเรื่องใด แม้ว่าจะไม่มีแรงกดดันให้ต้องขยายตัว หรือผู้บริหารไม่มีเจตนาที่จะแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวก็ตาม

2.7 การหมุนกงล้ออย่างไม่ย่อท้อ (Flywheel, Not Doom Loop)

วงจรธุรกิจถูกกำหนดโดยกลไกที่มีประสิทธิภาพของตลาด คือเมื่อองค์กรธุรกิจมีกำไรก็จะทำให้ดึงดูดเงินทุนได้มากขึ้น นำไปสู่การสร้างผลงาน

* สรุปความจากคำพูดที่ว่า Sustained great results depend upon building a culture full of self-disciplined people who take disciplined action, fanatically consistent with the three circles ซึ่งก็คือมีวินัยในเรื่อง Hedgehog Concept นั้นเอง

เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อไปถึงการสร้างทรัพยากรที่นำไปสู่การสร้างผลงานที่ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป ซึ่งเปรียบเทียบได้กับการหมุนกงล้อไปเรื่อยๆ แต่องค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรนั้นไม่มีกลไกตลาดในการจัดสรรทรัพยากรให้กับผู้ที่มีผลงานดีอย่างเป็นระบบ กล่าวคือองค์กรที่มีผลงานดีอาจได้รับงบประมาณน้อยลงเพราะมีขีดความสามารถดีอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม Jim Collins เชื่อว่าหลักการเดียวกันนี้สามารถประยุกต์ใช้ในองค์กรภาครัฐและสังคมได้ หากผู้บริหารไม่หยุดยั้งที่จะหมุนกงล้อเพื่อพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ ชื่อเสียงขององค์กรก็จะดีขึ้นเรื่อยๆ และได้รับการยอมรับมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การได้รับการสนับสนุนจากคนในวงกว้าง

2.8 คนสร้างนาฬิกาสำคัญกว่าคนที่บอกเวลาได้ถูกต้อง (Clock Building, Not Time Telling)

Jim Collins นำแนวคิดจากหนังสือ Built to Last ซึ่งเป็นหนังสือขายดีของเขาอีกเล่มหนึ่ง ซึ่งเขียนร่วมกับ Jerry Porras มาอธิบายเส้นทางสู่องค์กรแห่งความยิ่งใหญ่ โดยชี้ว่าแนวคิดทางธุรกิจอันยิ่งใหญ่ (a great business idea) นั้นแตกต่างจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (a great company) อุปมาว่า ถ้ามีคนๆ หนึ่งแหงนมองดูท้องฟ้าแล้วบอกได้ว่าเป็นเวลาอะไรอย่างถูกต้อง แสดงว่าคนคนนั้นมีทักษะที่น่าทึ่งอย่างยิ่ง แต่ถ้ามีคนอีกคนหนึ่งมีความสามารถในการสร้างนาฬิกาและนาฬิกาที่สร้างนั้นนั้นยังคงใช้บอกเวลาต่อไปได้อีกยาวนานแม้ว่าคนสร้างอาจจะตายไปแล้ว แสดงว่าผู้สร้างนาฬิกาคนนั้นมีทักษะที่ยิ่งใหญ่กว่าคนที่บอกเวลาได้ตรงเสียอีก ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คนแรกที่ยังมองท้องฟ้าและบอกเวลาได้ตรง มีแต่เพียงทักษะ แต่คนที่สองซึ่งสร้างนาฬิกาแล้วนำมา

ขาย มีธุรกิจที่ยิ่งใหญ่ (great business) และบทเรียนจากประวัติศาสตร์ก็ชี้ว่าคนที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ นั้นเป็นพวกผู้สร้างนาฬิกา โดย Jim Collins กับ Jerry Porras บอกว่า คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับ การสร้างองค์กร (building an organization) มากกว่าการหาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อเจาะตลาด และสร้างความเติบโตให้องค์กร ในช่วงที่วงจรธุรกิจอยู่ในภาวะที่เฟื่องฟูเพราะคนยังเห่อของใหม่

ในส่วนของการประยุกต์ใช้แนวความคิดนี้ Jim Collins เสนอว่า การสร้างความสำเร็จที่ยั่งยืนในองค์กรธุรกิจที่แสวงหาผลกำไรนั้นมักจะไม่ได้



ขึ้นอยู่กับผู้นำคนใดคนหนึ่ง ในองค์กรหรือแหล่งเงินทุนแหล่งใดแหล่งหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากองค์กรในภาครัฐหรือภาคสังคมที่ไม่แสวงหาผลกำไร บางครั้งภาวะผู้นำ เสน่ห์หรือชื่อเสียงของผู้บริหารองค์กร อาจมีผลต่อการได้รับงบประมาณช่วยเหลือหรือเงินบริจาค ดังนั้นการจัดสรรงบประมาณต่างๆ จึงมักจะพันกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ แต่ผู้บริหารขององค์กรภาครัฐก็จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนด้วย

2.9 รักษาค่านิยมหลัก กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้า (Preserve the Core/Stimulate Progress)

Jim Collins ได้เสนอแนวคิดเรื่องรักษาค่านิยมหลักและกระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้า โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ธุรกิจปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองต่อเงื่อนไขของตลาดอยู่ตลอดเวลา ถึงแม้ว่าสมรรถนะหลักขององค์กร กลยุทธ์ และเป้าหมายอาจจะเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ แต่อุดมการณ์หลัก (Core ideology) ขององค์กรควรมีความมั่นคง และหากต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึงคือปัจจัยภายในองค์กรเอง

สภาพแวดล้อมการแข่งขันในธุรกิจเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้า แต่ขณะเดียวกันก็ทำให้ยากแก่องค์กรธุรกิจที่จะรักษาหรือยึดมั่นกับค่านิยมหลักเก่าๆ ดังนั้นจึงต้องมีการนำตัวชี้วัดผลงานและแนวโน้มของผลประกอบการที่ไม่ยุ่งยากมาใช้ในการวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรภาครัฐหรือภาคสังคมที่มีความได้เปรียบอันเกิดจากความรู้สึกรักและมุ่งมั่นที่จะบรรลุพันธกิจขององค์กร แต่ก็มีความยากในการที่จะเปลี่ยนแปลงแผนและประเพณีปฏิบัติ ดังนั้นการนำตัวชี้วัดผลงานมาใช้ในการวัดความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กรจึงยากกว่า

3. ขั้นตอนการสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่

ผลการวิจัยของ Jim Collins ระบุว่า การสร้างองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (Building a Great Organization) มี 4 ขั้นตอนหลักๆ และในแต่ละขั้นตอนใช้แนวคิดและหลักการพื้นฐาน



2 ประการ ซึ่งนำมาจากหนังสือ Good To Great และหนังสือ Built To Last ดังที่จะอธิบายต่อไปนี้
ขั้นตอนที่ 1 สร้างวินัยให้กับคนในองค์กร (Disciplined People)

ในขั้นตอนนี้ให้ความสำคัญต่อทั้งผู้นำองค์กรและคนในองค์กร กล่าวคือเกี่ยวข้องกับแนวคิดการเป็นผู้นำระดับที่ห้า (Level 5 Leadership) ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงต่องานและต่อความสำเร็จขององค์กร ไม่ใช่แค่เพื่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของตนเอง นอกจากนี้จะต้องมั่นใจว่า เลือกคนที่ “ใช่” ขึ้นรถ จัดที่นั่งในที่นั่งที่สำคัญ รวมทั้งเอาคนที่ไม่ใช่ลงจากรถ ก่อนที่จะกำหนดว่าจะขับรถไปทางไหน (Make sure we have the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the key seats before we figure out where to drive the bus) พุดง่ายๆ คือให้นึกถึงคนก่อน แล้วค่อยคิดว่าจะทำอะไร (Think first about who, and then about what)

ขั้นตอนที่ 2 สร้างวินัยในเรื่องความคิด (Disciplined Thought)

วินัยในความคิดจะเกิดขึ้นได้ ต้องทำเป็นคนในองค์กรกล้าเผชิญความจริงอันเจ็บปวดอันเกิดจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง (Confront

the brutal facts) แต่ก็ต้องสร้างศรัทธาและความเชื่ออย่างแรงกล้าว่า ไม่ว่าระบบจะมีปัญหาอะไรก็ตาม ท้ายที่สุดแล้วจะเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ นอกจากนี้ต้องเข้าใจในตัวแบบเชิงปฏิบัติการที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย 3 ปัจจัยที่สัมพันธ์กัน คือ เข้าใจในสิ่งที่องค์กรหรือหน่วยงานมีความเป็นเลิศ เข้าใจว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรมีความรักที่จะทำ และอะไรคือตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลงาน (ซึ่งอาจเป็นกำไรหรือทรัพยากรที่จะได้รับการจัดสรรในอนาคต)

ขั้นตอนที่ 3 สร้างวินัยในการกระทำ (Disciplined Action)



เสาหลักของการสร้างวัฒนธรรมแห่งการมีวินัย (Culture of Discipline) เกิดจากการสร้างคนให้มีวินัยทั้งในการคิดและการกระทำ โดยมีอิสระในการทำงานภายใต้กรอบความรับผิดชอบ Jim Collins สรุปว่า “เจ้าหน้าที่ พนักงานหรือคนทำงาน ไม่ได้มีงานทำ แต่มีความรับผิดชอบในงาน” (People do not have jobs, they have responsibilities) นอกจากนี้การมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ไม่ได้มีวิธีการเดียว ไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงการใดโครงการหนึ่งหรือนวัตกรรมตัวใดตัวหนึ่งหรือโชคหรือสิ่งมหัศจรรย์ แต่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่จะเกิดขึ้นได้ย่อมเกิดจากความพยายามที่จะหมุนหรือขับเคลื่อนกงล้อ (The Flywheel) ไปในทิศทางเดียวกันอย่างไม่ลดละจนกงล้อนั้นหมุนได้เองต่อไป (ตามแรงเฉื่อย) อย่างเต็มที่และทรงตัวอยู่ต่อไปอย่างสมดุล เช่นเดียวกับการที่องค์กรได้บรรลุความสำเร็จและมีความยั่งยืน

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ให้ยั่งยืน (Building Greatness to Last)

ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่มักไม่ได้เกิดจากน้ำมือของผู้นำคนเดียวในช่วงเวลาเดียว แต่เป็นความสำเร็จอันเกิดจากความพยายามของผู้นำหลายรุ่น ดังนั้นหน้าที่ของผู้นำองค์กรที่จะประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ก็คือการสร้างกลไกที่จะเป็นตัวเร่งให้เกิดความก้าวหน้า (Build catalytic mechanisms to stimulate progress) ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเสน่ห์หรือบุคลิกภาพส่วนตัวแต่เพียงอย่างเดียว ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่จะต้องเข้าใจและแยกแยะและบริหารสถานะ 2 ด้าน โดยในด้านหนึ่งนั้นมีค่านิยมหลัก (Core value and reasons for being) ซึ่งเป็นเหตุผลที่องค์กรนั้นคงอยู่ในระยะยาวและมักไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง แต่อีกด้านหนึ่งก็มีแรงขับเคลื่อนที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเดินไปข้างหน้า ซึ่งต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

4. แนวคิดส่งท้ายสำหรับการสร้างองค์กรสู่ความยิ่งใหญ่

จากการทบทวนแนวความคิดในการสร้างองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่พบว่า Jim Collins ได้ให้คำแนะนำในการนำแนวความคิดไปปฏิบัติให้เกิดผลหลายประการ โดยเขาเชื่อว่า ถ้าสังคมมีองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ (great companies/organizations) จำนวนมาก สังคมก็จะมีพลังมั่งคั่งไพบูลย์ การที่ประเทศมีความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและมีอำนาจนั้นก็จะเป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเป็นชาติที่ยิ่งใหญ่ (Great Nation) แต่เขาก็เชื่อว่าในศตวรรษที่ 21 จะมีองค์กรหรือสถาบันที่มีความยิ่งใหญ่จำนวนไม่มาก เพราะองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ไม่ได้เกิดจากสถานการณ์พาไป แต่เกิดจากการเลือกที่จะเป็น (conscious choice) และความมีวินัย (discipline) ทำให้วัฒนธรรมแห่งความมีวินัยไม่เป็นแค่เพียงหลักในการดำเนินธุรกิจนั้น แต่เป็นหลักในการสร้างองค์กรสู่ความยิ่งใหญ่ด้วย (A culture of discipline is not a principle of business; it is a principle of greatness)

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ต้องรู้จักบริหาร “ทวิภาวะ” หรือ “สองสภาวะ” ซึ่งไม่ใช่แค่การสร้างสมดุลระหว่างอุดมการณ์ขององค์กรกับการทำกำไรเท่านั้น การบริหารสองสภาวะเพื่อความยิ่งใหญ่เกิดจาก (1) ความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดตามอุดมการณ์ขององค์กรและการเป็นองค์กรที่มีกำไรสูงสุดไปพร้อมๆ กัน และ (2) การรักษาไว้ซึ่งอุดมการณ์หลักขององค์กร แต่ขณะเดียวกันก็ต้องกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า

เหนือสิ่งอื่นใดคือการจัดการทุนมนุษย์ Jim Collins เชื่อว่า ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร (Commitment) ของคนที่มีจิตใจรักและทุ่มเทต่องาน (Passion) และความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะบรรลุความเป็นเลิศ (Desire for Excellence) ทั้งเชิงความคิดและการกระทำนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่และยั่งยืน ดังที่เขาย้ำเสมอว่า ให้หาคนที่ “ใช่” เพื่อร่วมขบวนและจัดที่นั่งในรถให้เหมาะสม แล้วค่อยคิดกันว่า จะไปไหน แต่ก็ยอมรับว่าระบบการสรรหาคนให้ได้คนที่ถูกต้องจริงๆ นั้น อาจจะลำบากและอาจจะเกิดความผิดพลาดบ้าง แต่ถ้าองค์กรมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานและนำมาใช้อย่างทันท่วงที การส่งคนที่ “ไม่ใช่” ลงจากขบวนรถก็จะทำได้ง่ายขึ้น

ประเด็นสุดท้ายสำหรับผู้บริหารภาครัฐที่กังวลว่าแนวคิดของการสร้างองค์กรสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่อาจนำไปประยุกต์ใช้ได้ลำบาก ผู้เขียนก็ขอฝากคำของ Jim Collins ซึ่งเตือนว่า การที่หน่วยงานภาครัฐหรือภาค



Good To Great

สังคมจะมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ นั้น ไม่จำเป็นต้องทำให้หน่วยงานเป็นเหมือนองค์กรธุรกิจเสมอไป เพราะองค์กรธุรกิจก็เหมือนกับสิ่งต่างๆ ในชีวิตของคนเรา ที่มีดีบ้าง ไม่ดีบ้าง องค์กรภาครัฐบางแห่งอาจบริหารได้ดีกว่าภาคเอกชนด้วยซ้ำ แม้ว่าจะมีข้อจำกัดเชิงโครงสร้างมากกว่าก็ตาม ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ทุกองค์กรต้องระลึกอยู่เสมอก็คือวลีที่ว่า “แต่ดี...ยังไม่พอ แต่ต้องมุ่งสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ด้วย” ■



หนังสืออ้างอิง

Collins, Jim (2001) *Good to Great: Why some companies make the leap...and others don't*, Collins Business

Collins, Jim and Jerry Porras (2004) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Collins Business

Collins, Jim (2005) *Good to Great and the Social Sector: A Monograph to Accompany Good to Great*, Jim Collins.





Leadership Development Centre

ดร. ชุตติมา หาญเพชฌัญญู และวรวรรดิษฐ์ ดั่งวงชะเอม*



LEADERSHIP
DEVELOPMENT CENTRE
Ara Kaiārahitanga

LDC

ในเดือนพฤษภาคม 2551 ผู้บริหารและข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ได้เดินทางไปศึกษาดูงาน ณ Leadership Development Centre (LDC) ซึ่งเป็นหน่วยงาน Best Practices ด้านการพัฒนาผู้บริหารของประเทศนิวซีแลนด์ โดยได้รับการต้อนรับจาก Mr. Bruce Anderson, Chief Executive of Leadership Development Centre และได้สรุปเกี่ยวกับ LDC ว่าเป็นหน่วยงานกองทุนที่รับบริจาค (Charitable Trust) จากผู้นำนักบริหารระดับสูงที่เป็นข้าราชการพลเรือนในองค์กรภาครัฐหลาย ๆ หน่วยรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ในการพัฒนาสมรรถนะของผู้นำนักบริหารภาครัฐ และมีเป้าหมายการดำเนินงานในปัจจุบันคือจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้บรรลุผลสำเร็จ

บทบาทของ LDC คือเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาด้านการจัดอบรมผู้บริหารและกิจกรรมการประเมินและการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับสูงในหน่วยงานภาครัฐของนิวซีแลนด์ โดย LDC เป็นผู้สนับสนุนการพัฒนาในเรื่องต่างๆ เช่น สนับสนุนการจัดหาผู้เชี่ยวชาญ หรือที่ปรึกษาชั้นแนวหน้าของนิวซีแลนด์ในระดับนานาชาติ ในการจัดการพัฒนานักบริหาร หลักสูตรที่สำคัญของ LDC คือ The Public Sector Advanced Leadership Programme ดำเนินการให้กับคณะกรรมการกิจการพลเรือนภาครัฐ (The State Service Commission : SSC)

*วิทยาลัยข้าราชการพลเรือน สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน

ปรัชญาของ LDC

❗ การบริหารคือหัวใจสำคัญของการสร้างผลงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยการพัฒนาและการสื่อสารกลยุทธ์ การสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน การจัดหาและการใช้ทรัพยากร และการสร้างความพร้อมรับมือในการปฏิบัติงาน

❗ ภาวะผู้นำคือพฤติกรรมที่หล่อเลี้ยงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เน้นเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กร

❗ ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ มุ่งเน้นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล และการเป็นผู้นำที่ใช้สมอง (Head) หัวใจ (Heart) และลงมือปฏิบัติ (Hand) โดยมีข้อมูลการสำรวจวิจัยเป็นพื้นฐาน

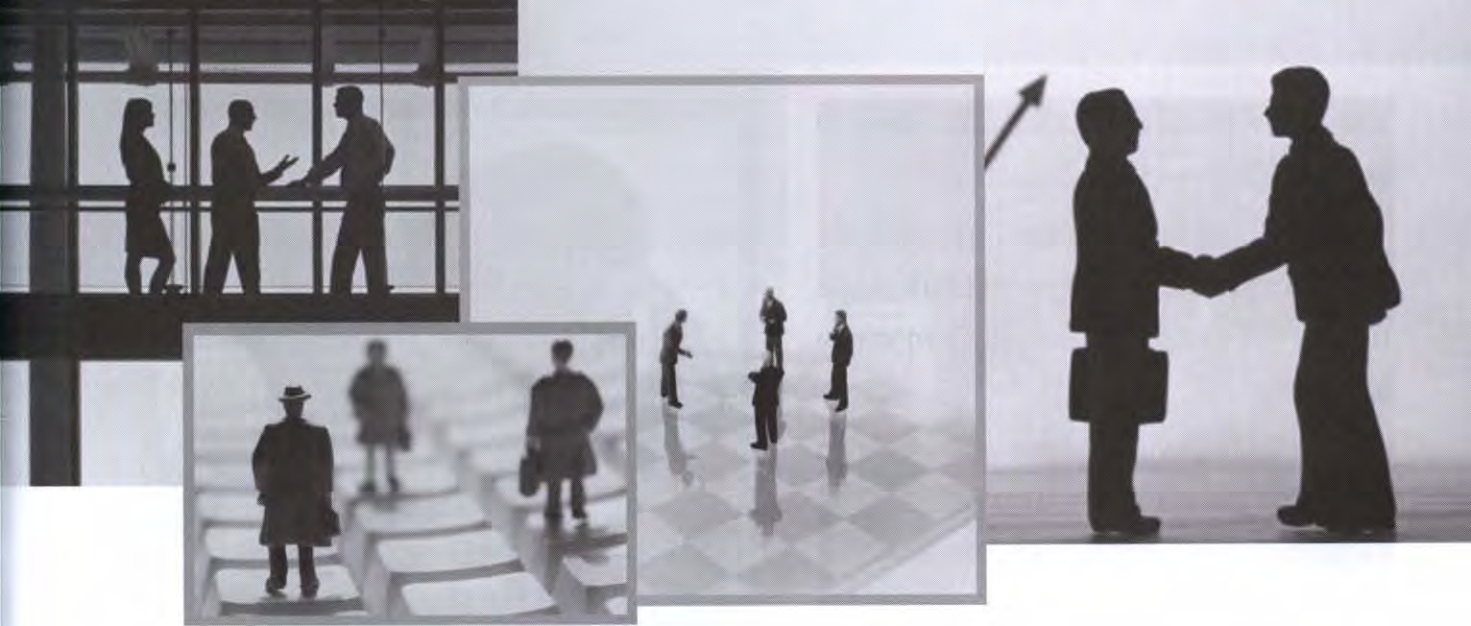
❗ ประสบการณ์คือครูที่ดีที่สุดของการเรียนรู้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเวลาทบทวนการเรียนรู้ซึ่งอาจทำโดยส่วนตัวหรือร่วมกับผู้อื่น การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในช่วงการฝึกอบรมจำเป็นต้องสอดคล้องกับงานในหน้าที่ด้วย เรียกว่าเป็นการเรียนรู้ผลสะท้อนจากการปฏิบัติงาน “action-reflection” ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการเรียนรู้ที่ LDC ใช้พัฒนาภาวะผู้นำส่วนบุคคล

❗ บุคคลทั่วไปควรได้รับโอกาสที่ดีที่สุดในการพัฒนาด้านทักษะการแก้ไขปัญหา LDC จะวิเคราะห์หาความจำเป็นของการพัฒนาโดยพิจารณาจากแง่มุมต่างๆ ของปัญหามากกว่าจะใช้วิธีการเดียวในการแก้ไขปัญหา

❗ LDC เน้นเป้าหมายกลุ่มลูกค้าที่เป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีกลยุทธ์เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะสนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ต้องได้รับการพัฒนาดังแต่แรกเข้า ตลอดจนพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีศักยภาพด้านการเป็นผู้นำที่โดดเด่นในอนาคต

❗ หน่วยงานภาครัฐต้องร่วมมือกันสร้างโอกาสในการพัฒนา โดย LDC เป็นหน่วยงานสนับสนุนองค์ความรู้ ประสานเครือข่ายการพัฒนาด้วยวิธีการ Outsourcing หรือ Co-design เป็นต้น





กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าของ LDC

ได้แก่หน่วยงานต่างๆ ที่เสียค่าสมาชิก ซึ่งส่วนมากเป็นหน่วยงานหลักของข้าราชการพลเรือนในภาครัฐ รวมถึงผู้จัดการที่จ่ายค่าสมาชิก ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการเฉพาะด้าน นักวิเคราะห์ด้านการจัดการระดับสูง และบุคคลทั่วไปที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร

การให้บริการของ LDC

LDC ให้บริการใน 3 เรื่องได้แก่

❗ วิเคราะห์สร้างเครื่องมือการฝึกอบรม (Diagnostic Tools) แบ่งเป็น

- Senior Manager Self Assessment ให้บริการเฉพาะแก่ผู้บริหารของหน่วยงานที่เป็นสมาชิก มีเป้าหมายเพื่อประเมินสมรรถนะภาวะผู้นำของตนโดยเทียบกับมาตรฐานภาวะผู้นำภาครัฐ (Leadership Capability Profile) วิธีการคือให้ผู้รับการประเมินกรอกแบบสอบถามผ่านทาง eDevelopment Portal ซึ่งจะได้รับผลการประเมินการจัดลำดับสมรรถนะและข้อเสนอแนะในการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนอาชีพและการพัฒนาตนเองได้

- Career Focus ให้บริการเฉพาะผู้บริหารที่ภาครัฐส่งมา LDC มีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือให้คำปรึกษาแบบรายบุคคลในการวางแผนอาชีพและการพัฒนาตนเอง การดำเนินการจะต้องเตรียมข้อมูลประวัติส่วนบุคคล ข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา รวมทั้งข้อมูลด้านทักษะและประสบการณ์ของผู้รับการประเมิน การดำเนินการใช้เวลา 1 ชั่วโมง 30 นาที ประกอบด้วย การสนทนาเกี่ยวกับแนวทางการดำเนินชีวิต พฤติกรรมการดำรงชีวิต ความคาดหวัง และกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายชีวิต ซึ่งแผนการพัฒนาตนเองจะถูกบรรจุไว้ในข้อตกลงผลการปฏิบัติงานด้วย

- Time Use Diagnostic

- Advanced Leadership Programme Self Check

❗ ให้ข้อมูลและคำแนะนำ (Information, Planning and Advice) แบ่งเป็น

- Consultant Finder มีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลข่าวสารล่าสุดเกี่ยวกับการฝึกอบรมและการ

พัฒนาในหัวข้อเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยทางโทรศัพท์หรือมาขอข้อมูลด้วยตนเอง

- Course Finder มีเป้าหมายเพื่อให้ข้อมูลล่าสุดเกี่ยวกับหลักสูตรระดับชาติและนานาชาติที่สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละบุคคล

- eDevelopment Portal ให้บริการเครื่องมือการพัฒนาต่างๆ แบบ online เพื่อสนับสนุนการพัฒนาส่วนบุคคล ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ การวางแผนพัฒนาตนเอง (My Development Planner) แหล่งทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง (My Development Resources) เครือข่ายการเรียนรู้ (My Learning Communities)

- Agency Advice/Support ให้บริการแก่กลุ่ม HR Manager และผู้เชี่ยวชาญ มีเป้าหมายเพื่อจัดหาคำแนะนำและความช่วยเหลือให้แก่หน่วยงานสาขาของหน่วยงานกลางด้านบุคคล

- Pathways newsletter ให้บริการด้านจดหมายข่าว การจัดกิจกรรมต่างๆ

- LDC website, www.ldc.govt.nz ให้บริการข้อมูลเชิงลึกด้านการบริการต่างๆ

❗ สร้างเสริมประสบการณ์ (Development Experiences) แบ่งเป็น

- Clinics ให้บริการแก่ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับกลางจนถึงระดับสูงที่เป็นสมาชิกของ LDC มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารภาครัฐและผู้เชี่ยวชาญมาพบปะแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในหัวข้อการทำงานที่สัมพันธ์กัน Clinic จัดขึ้นทุกหกสัปดาห์ ใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง/ครั้ง

- Seminars ให้บริการแก่ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางระดับกลางจนถึงระดับสูง มีเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารภาครัฐมีภาวะผู้นำ โดยเชิญวิทยากรระดับชาติและนานาชาติ



มาให้ความรู้ Seminar จัดขึ้นตลอดทั้งปี ใช้เวลา 3 ชั่วโมง/ครั้ง เสียค่าใช้จ่ายตั้งแต่ NZ\$ 150 ขึ้นไป ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับระดับของวิทยากร

- Workshops and Masterclasses ให้บริการแก่ผู้บริหารที่ส่งมา LDC และผู้ที่เคยผ่านการอบรมของ LDC ในโปรแกรม Leadership in Practice และผู้ที่ต้องเข้าหลักสูตรฝึกอบรมที่ระบุให้มีการทำประชุมเชิงปฏิบัติการก่อนการฝึกอบรม (pre-requisite workshop) มีเป้าหมายเพื่อให้โอกาสการพัฒนาเชิงลึกในหัวข้อสำคัญด้านภาวะผู้นำ โดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีชื่อเสียงที่ได้รับเชิญในระดับนานาชาติ หลักสูตรมีตลอดทั้งปี ใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน/ครั้ง ค่าใช้จ่ายขึ้นอยู่กับระยะเวลาและระดับของวิทยากร

- Maranga Tira ให้บริการแก่ผู้บริหารชาวเมารีที่ส่งมา LDC มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารเมารีภาครัฐ องค์ประกอบที่สำคัญของหลักสูตรประกอบด้วย Wananga, Takitahi

(พี่เลี้ยงแบบตัวต่อตัว) Takitini (พี่เลี้ยงกลุ่ม)
ใช้ระยะเวลาประมาณ 10 เดือน

- Leadership Development Centre Fellowships ให้ทุนแก่ผู้บริหารระดับสูงที่มีอุปการคุณต่อ LDC มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารด้านการเปลี่ยนแปลง ลักษณะทุนเสนอให้ศึกษาวิชาภาวะผู้นำ และฝึกประสบการณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้ รวมทั้งมีการทำวิจัยเชิงลึก ระยะเวลาการศึกษาขึ้นอยู่กับหลักสูตร ทุนปี 2008 ปิดแล้ว ทุนปี 2009 (NZ\$ 45,000) เปิดวันที่ 1 กันยายน 2551 และปิดรับสมัครวันที่ 31 ตุลาคม 2551 ดูที่ www ldc.govt.nz

- Leadership in Practice ให้บริการแก่ผู้บริหารที่ส่งมา LDC มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารระดับสูงให้มีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทภาครัฐของนิวซีแลนด์ หลักสูตรมีลักษณะเรียนรู้กรณีศึกษา (case study) ที่เป็นประสบการณ์จริงของภาครัฐ นิวซีแลนด์ โดยผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ รวมทั้งมีการเชิญผู้เชี่ยวชาญระดับโลกมาเป็น guest speakers ด้วย

- The Public Sector Advanced Leadership Programme ให้บริการผู้บริหารที่มีศักยภาพในการพัฒนาเป็นผู้บริหารระดับสูงหรือมีบทบาทเป็นผู้บริหารระดับสูงต่อไป หลักสูตรออกแบบลักษณะ Tailored individual learning แต่จะมีกิจกรรมกลุ่มให้ทำร่วมกัน มีกิจกรรมการวางแผนพัฒนาอาชีพ กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการ 5 วัน กิจกรรมการหาประสบการณ์แบบ secondments เทคนิคการฝึกอบรมประกอบด้วยการ mentoring, coaching, academic programme, specific skills และ management development courses เป็นต้น



คุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีผลการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างน้อย 3 ปี เพื่อขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำระดับสูงต่อไป รวมทั้งได้ปฏิบัติงานในภาครัฐอย่างน้อย 1 ปี โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องแสดงศักยภาพของสมรรถนะในระดับกลางจนถึงระดับสูง ดังนี้

- มีความกระตือรือร้น (Agile Mind)
- มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Connects With People)
- มีความซื่อสัตย์ (Integrity)
- มีจิตใจใฝ่เรียนรู้ (Learning Curiosity)

ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องแสดงศักยภาพในระดับต่ำถึงระดับกลาง อย่างน้อยหนึ่งประการในสมรรถนะดังนี้

- ความเข้มแข็งและความกล้าหาญ (Personal Strength and Courage)
- ความกระตือรือร้นและมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Energy and Drive)
- การบริหารจัดการตนเอง (Self-Management)

โครงสร้างของหลักสูตร

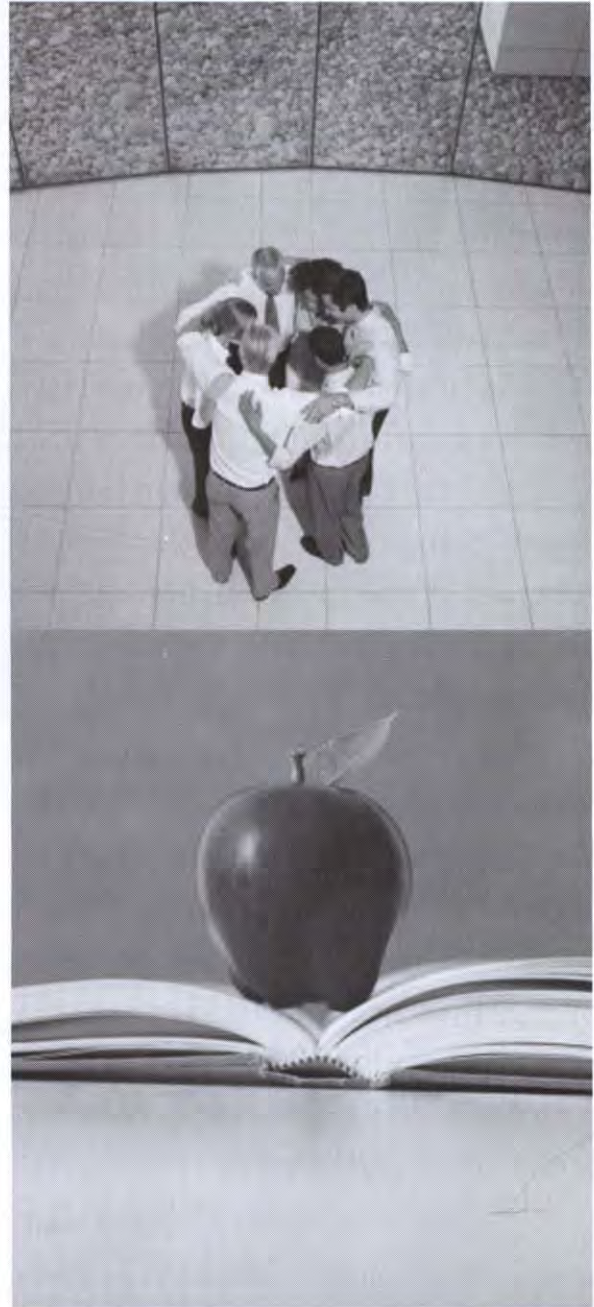
ประกอบด้วยระยะเวลา 3 ปี แบ่งเป็นการพัฒนา 4 ระดับ และออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (Tailored individual learning) ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องมีเวลาเฉลี่ยในการทำกิจกรรมร่วมกันประมาณ 15-20 วันต่อปี ทั้งนี้ มีกิจกรรมประชุมผู้นำประจำปี (Annual Leadership Conference) เพื่อเปิดโอกาสด้านการสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากวิทยากรชั้นนำระดับนานาชาติและของประเทศนิวซีแลนด์

กิจกรรมกลุ่มร่วมกันประกอบด้วยกิจกรรม Cohort Activities เป็นกิจกรรมที่ผู้เข้าอบรมมาอยู่ร่วมกัน 5 วัน เพื่อพัฒนาหาความจำเป็นของการพัฒนาส่วนบุคคลและการสร้างเครือข่าย ทั้งนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจะต้องกลับมาพบกันทุกปี ปีละ 2 ครั้ง จัดโดย Cohort Steering Group

กิจกรรม Action Learning Group ประกอบด้วยผู้เข้าร่วม 8 คน ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในทางธุรกิจ กลุ่มพบปะกัน 6 ครั้งต่อปี และจะต้องฝึกปฏิบัติการแก้ไขปัญหา 2 ครั้ง ในช่วงการฝึกอบรม โดยมีการเยี่ยมชมหน่วยงานที่เป็น best practice เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในทางปฏิบัติด้วย

กิจกรรมพัฒนารายบุคคล (Individual Activities) เป็นกิจกรรมพัฒนาที่ออกแบบให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ประกอบด้วย การสอนงาน (coaching) การจัดหลักสูตรสั้นๆ เพื่อพัฒนาสมรรถนะเฉพาะด้าน การจัดให้พบประสบการณ์จริง และปีสุดท้าย (ปีที่ 3) จัดให้มีการประเมินแบบ Assessment Centre

นอกจากนี้ยังมี Secondments and Exchanges ให้บริการแก่ผู้บริหารที่เข้าอบรมในหลักสูตร The Public Sector Advanced



Leadership Programme โดย LDC จะดำเนินการหาสถานที่ให้ผู้เข้าอบรมฝึกงาน ซึ่งการมอบหมายงานอาจแตกต่างกัน จาก 1 เดือนจนถึง 2-3 ปี แบบ full time หรือ part time ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับหน่วยงานที่รับ



ความพร้อมด้านกำลังคน : ประโยชน์ของการเลือกบุคคลภายนอกองค์กร มาปฏิบัติงานในองค์กร

ดร.มาฆะ ภูจินดา*

ผู้เขียนได้เคยกล่าวถึงข้อดีของการเลือกบุคคลภายในองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญ ซึ่งนโยบายการสรรหา ระบบนี้ถือได้ว่าเป็นระบบการบริหารงานบุคคล ระบบหนึ่งที่มีความสำคัญมาก่อนข้างช้านาน อย่างไรก็ตาม เมื่อวิวัฒนาการได้มีการเปลี่ยนแปลงตามระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จึงก่อให้เกิดระบบการแข่งขันกันอย่างเสรี หรือที่เรียกกันว่า “Free Market” หรือ “competitive edge” โดยหลายๆ องค์กรเปลี่ยนแนวคิดจากเดิมที่ยึดติดกับ **นโยบายใดนโยบายหนึ่ง** มาเป็นการเลือกใช้ **หลากหลายนโยบาย** (Corporate strategies/policies) เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยเฉพาะเมื่ออยู่ในสภาวะการณ์ที่บีบรัดโดยระยะเวลาที่ต้องรีบตัดสินใจ ดังนั้น

การสรรหาบุคคลภายนอกที่มีประสิทธิภาพ เฉพาะด้านมาปฏิบัติงานหรือดำรงตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจที่เร่งด่วน จึงเกิดเป็นประเด็นสำคัญให้คิดในคณะผู้บริหาร รวมทั้งผู้จัดการทรัพยากรบุคคลในการสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญๆ นอกจากนั้น องค์กรชั้นนำทั้งในประเทศและต่างประเทศก็ให้ความสำคัญต่อการสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งสำคัญๆ ภายในองค์กรเช่นกันเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรในการแข่งขัน สำหรับบทความนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงข้อดีของการเตรียมความพร้อมด้านกำลังคน โดยจะกล่าวถึงข้อดีของการสรรหาบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งจากภายนอกองค์กร ดังนี้

*นักทรัพยากรบุคคล สำนักพัฒนาระบบงานตำแหน่งและค่าตอบแทน สำนักงาน ก.พ.

1. ทำได้คิดใหม่ ๆ ที่อาจพัฒนาองค์กรและระบบงานภายในองค์กรได้

การที่องค์กรได้รับบุคคลที่มาจากภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงาน หรือมาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญในองค์กรนั้น จะทำให้องค์กรสามารถนำแนวคิดหรือวิธีคิดใหม่ๆ ที่ติดตัวมาจากบุคคลนั้น เพื่อนำมาปรับใช้และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาภายในองค์กรได้

อย่างไรก็ดี องค์กรก็ควรคำนึงควบคู่ไปด้วยว่า แนวคิดหรือวิธีคิดต่างๆ ที่นำมาใช้ควรเป็นแนวคิดที่ใช้ได้จริงและไม่เกิดผลเสียต่อองค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

2. องค์กรสามารถเลือกบุคคลที่มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

หลายๆ องค์กรอาจประสบปัญหาบุคลากรที่มีสมรรถนะไม่สอดคล้องกับงานหรือตำแหน่งที่องค์กรกำหนดเอาไว้ โดยเฉพาะในงานหรือตำแหน่งที่ต้องการความชำนาญการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง นอกจากนั้น บางองค์กรก็อาจจะประสบกับปัญหาที่ไม่สามารถพัฒนาคนภายในองค์กรให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังไว้ได้ทันเวลา โดยเฉพาะกับธุรกิจที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงสูง และต้องใช้ความรวดเร็วในการแย่งชิงโอกาสในความได้เปรียบ การมองหาคนจากภายนอกองค์กร จึงเป็นแนวทางแก้ปัญหาแนวทางหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถหาบุคคลมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญแก่องค์กรได้ทันเวลา



3. องค์กรสามารถระบุคุณค่าภายนอกองค์กรพัฒนาเอง

ในหลายโอกาส พนักงานในองค์กรมีความเฉื่อยชากับงานที่ปฏิบัติ และอาจมองว่างานไม่มีความท้าทายหรือไม่มีคู่แข่งขึ้น เนื่องจากระบบอาวุโสที่เป็นวัฒนธรรมมานานในหลายองค์กร การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอาจเป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้คนในองค์กรมีความกระฉับกระเฉงขึ้น แต่อาจไม่จูงใจเท่ากับการท้าทายให้เกิดการแข่งขันกับบุคคลภายนอกองค์กร ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรเกิดความตื่นตัวและพัฒนาตนเองมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นการลดระบบอาวุโสให้เหลือน้อยลงได้ด้วย

4. องค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมที่เน้นความสามารถเป็นหลักได้

ในหลายองค์กรประสบปัญหาการผูกขาดในงานและตำแหน่งที่มีความสำคัญจากบุคคลบางกลุ่มภายในองค์กร ทำให้เกิดความแตกแยกและขาดความสามัคคีในการทำงาน และยึดตัวบุคคลมากกว่ายึดงานเป็นหลักในการแต่งตั้งคนให้ปฏิบัติงานหรือดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญ การสร้างระบบการแข่งขันให้เกิดขึ้นจากบุคคลภายนอกองค์กรนั้น จะช่วยลดการผูกขาดที่อาจเกิดขึ้นของคนบางกลุ่มภายในองค์กร โดยเป็นการสร้างการแข่งขันที่เน้นหนักไปทางด้านหลักความสามารถ (Performance Oriented) ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องโชว์ความสามารถเพื่อให้ได้รับโอกาสที่เปิดกว้างมากขึ้น



5. เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร

การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากจะทำให้คนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างขึ้น จะสังเกตได้ว่าหลายๆ องค์กรได้นำวิทยากรจากองค์กรอื่นมาเล่าถึงประสบการณ์การทำงานให้ฟังอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลายๆ องค์กรมีนโยบายส่งคนในองค์กรไปทำงานกับองค์กรอื่น ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้เช่นกัน การที่ได้มาซึ่งบุคคลภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานในองค์กรก็เพื่อเป็นการนำเอาประสบการณ์ที่ติดตัวบุคคลนั้นมาแลกเปลี่ยนกับคนภายในองค์กร เพื่อพัฒนาระบบงานในองค์กรให้ดีขึ้น ในหลายๆ องค์กรมีการพัฒนาที่รวดเร็วก็สืบเนื่องจากการประสานประสบการณ์และความรู้กันระหว่างบุคคลภายในองค์กรและภายนอกองค์กรนั่นเอง

6. มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลให้องค์กรพัฒนามากขึ้น

ระบบการบริหารงานภายในองค์กรถือเป็นระบบที่มีความสำคัญ บางระบบอาจเป็นระบบที่มีความจูงใจ แต่บางระบบอาจไม่จูงใจ การสร้างระบบการสรรหาที่มีการแข่งขันสูงทำให้คนในองค์กรเกิดความตื่นตัวมากขึ้น โดยที่ระบบนี้เน้นการเปิดกว้างให้มีการแข่งขันระหว่างคนภายในและภายนอกองค์กร เป็นการยกระดับองค์กรให้มีความเป็นสากลมากขึ้น เนื่องจากจะเน้นที่ความสามารถของคนเป็นสำคัญ และเมื่อระบบนี้ก่อเกิดจนกลายเป็นวัฒนธรรมภายในองค์กรแล้ว องค์กรนั้นก็จะมี การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นตามไปด้วย

7. เพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กร

การซื้อตัวบุคคลเพื่อเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทุกระดับและประเภทขององค์กร เพื่อให้ได้บุคคลที่องค์กรต้องการจริงๆ เช่น การทาบทามนักศึกษาที่มีความสามารถและศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรของประเทศฮ่องกง หรือแม้แต่ในวงการกีฬา เช่น การซื้อตัวนักฟุตบอลที่มีทักษะสูงมาร่วมทีมของประเทศอังกฤษ หากถามว่าทำไมองค์กรเหล่านั้นจึงต้องควานหาผู้ที่มีความสามารถหรือมีทักษะสูง คำตอบคือองค์กรเหล่านั้นต้องการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจให้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรเหล่านั้นมีระบบ หรือที่เรียกว่า วัฒนธรรมที่สามารถหล่อหลอมให้คนในองค์กรและคนนอกองค์กรทำงานด้วยกันได้อย่างดี



จากที่ผู้เขียนได้กล่าวมาแล้วนั้นเป็นข้อดีของการสรรหาคนจากภายนอกองค์กรเพื่อมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญๆ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน อย่างไรก็ตาม การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญๆ ทั้งจากคนภายในองค์กรและจากคนภายนอกองค์กร ก็มีทั้งข้อดีและข้อเสียควบคู่กันไป ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันวัฒนธรรมองค์กร หรือความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี

องค์กรหลายๆ องค์กรมีนโยบายที่จะพัฒนาคนภายในองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญ ในขณะเดียวกันหลายๆ องค์กรก็เน้นที่นโยบายการเลือกคนภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่สำคัญๆ และในอีกหลายองค์กรเลือกนโยบายการสรรหาทั้งคนภายในและคนภายนอกองค์กรมาปฏิบัติงานหรือมาดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญๆ ดังนั้น การเลือกนโยบายไหนมาใช้กับองค์กร ผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้ที่รู้ดีว่านโยบายไหนช่วยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรตนเองได้มากที่สุด



ชุดหนังสือ

ประมวลพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส
ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว
พุทธศักราช ๒๕๓๓ - ๒๕๔๘

พระบรมราโชวาท
ของพระบาทสมเด็จพระ
พุทธศักราช ๒๕๓๓

ครั้งหนึ่งในประวัติศาสตร์ที่ต้องจารึกไว้

เมื่อพระบรมราโชวาทและพระราชดำรัส ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ได้ถูกรวบรวมไว้อย่างสมบูรณ์แบบ ตลอดระยะเวลา ๕๕ ปี

จำนวนมากที่สุดถึง ๒,๑๘๒ องค์กร ในรูปแบบชุดหนังสือและดีวีดี

ร่วมเป็นหนึ่งในเจ้าของชุดหนังสือฯ ที่ทรงคุณค่า

เหมาะสำหรับเป็นของขวัญของสะสมอันเป็นมงคลยิ่ง

ภูมิใจทั้งผู้ให้ สุขใจทั้งผู้รับ

ติดต่อสั่งจองได้ที่ กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (กบข.) โทร. ๐-๒๖๘๕-๔๑๙๕-๖
ศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและดาวน์โหลดใบสั่งจองได้ที่ www.gpf.or.th

รายได้หลังหักค่าใช้จ่ายทุกเล่ม ๑๐๐% ถวายพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยเสด็จพระราชกุศลตามพระราชอัธยาศัย

Generation Y

กับวัฒนธรรมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน



พิชาวุธ เพ็งทอง*

ข้าราชการยุคใหม่จะต้องมีคุณภาพ คุณธรรม และทำงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐเป็นสำคัญ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมจากแบบเดิมๆ จึงมีความสำคัญจำเป็น การจะปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนความเชื่อของข้าราชการ เพื่อช่วยผลักดันให้ภาคราชการเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ถูกต้องสมควรได้ วัฒนธรรมการทำงานที่เป็นรูปแบบของระบบราชการปัจจุบันนี้ เป็นวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลมาจากข้าราชการ Generation baby boom กับ Generation X ซึ่งยังมีการซึมซับและรับรู้ระบบราชการในแบบเดิมอยู่ อีกทั้งข้าราชการ Generation baby boom กับ Generation X ยังมีสัดส่วนที่สูงมากในระบบราชการ และยังคงสถานภาพของความเป็นผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย

ข้อมูลโครงสร้างข้าราชการพลเรือนสามัญ ปี พ.ศ. 2549

- ข้าราชการพลเรือนสามัญ มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 359,259 คน
- Generation baby boom คือ ข้าราชการที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2489-2507 (ปัจจุบันอายุ 42-60 ปี)
- ข้าราชการพลเรือนสามัญอายุ 40-60 ปี มีจำนวน 199,443 คน คิดเป็นร้อยละ 55.51 ของข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด
- Generation X คือ ข้าราชการที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2508-2519 (ปัจจุบันอายุ 30-41 ปี)
- ข้าราชการพลเรือนสามัญอายุ 30-39 ปี มีจำนวน 116,995 คน คิดเป็นร้อยละ 32.57 ของข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด

*นักทรัพยากรบุคคล สำนักงาน ก.พ.

วัฒนธรรมขององค์กรจึงถูกวางรากฐานมาจากคนสอง Generation นี้เป็นสำคัญ แต่นับเป็นช่วงจังหวะที่ดีที่ปัจจุบันข้าราชการซึ่งเพิ่งเริ่มเข้ามารับราชการจะเป็นข้าราชการที่อยู่ในช่วงของ Generation Y

ข้อมูล ณ ปี พ.ศ. 2549

- Generation Y คือ ข้าราชการที่เกิดระหว่าง พ.ศ. 2520-2535 (ปัจจุบันอายุ 14-29 ปี)
- ข้าราชการพลเรือนสามัญอายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 29 ปี มีจำนวน 42,821 คน คิดเป็นร้อยละ 11.92 ของข้าราชการพลเรือนสามัญทั้งหมด

ที่กล่าวว่า เป็น จังหวะที่ดี เนื่องจาก Generation Y จะมีคุณลักษณะของความเป็นข้าราชการที่แตกต่างจากข้าราชการที่เคยเป็นมาในอดีตเป็นอันมาก เช่น ทะเยอทะยาน เรียกร้อง และตั้งคำถามกับทุกสิ่ง จะไม่เชื่อสิ่งใดง่ายๆ หากไม่มีเหตุผลดีพอ ไม่มีความอดทนที่จะทำงานในที่เดิมนานๆ หมกมุ่นอยู่กับตัวเอง ติดเพื่อน ชอบทำหลายๆ อย่างพร้อมกัน เสียงดัง มองโลกในแง่ดี ก้าวเข้าสู่โลกแห่งการทำงานด้วยข้อมูลความรู้ที่อัดแน่นอยู่ในหัว มีความคาดหวังที่สูงยิ่ง แต่สิ่งที่พวกเขาคาดหวังสูงสุดและเป็นสิ่งแรก คือตัวของพวกเขาเอง คนรุ่นก่อนหน้า Gen Y ต่างทุกขัทรมาณกับปัญหาความอ้วน แต่ Gen Y รักษาสุขภาพของตนเป็นอย่างดี Gen Y เรียกร้องสูงและรักษาสิทธิอย่างเต็มที่ บรรารณานาที่จะให้มีทีมที่จะคอยช่วยเหลือเกื้อหนุนพวกเขาในการทำงาน รวมทั้งต้องการคนที่คอยให้กำลังใจในการทำงาน สำหรับ Gen Y บางคนแล้ว นิยามคำว่า “วัฒนธรรมการทำงาน” จำเป็นต้องเปลี่ยนใหม่

Gen Y รู้สึกว่า ภัยคุกคามในยุคของพวกเขาสามารถจะเกิดขึ้นเมื่อใดก็ได้ กับใครก็ได้ และไม่มีทางที่จะคาดการณ์ได้ เมื่อบวกกับข่าวร้ายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นไม่เว้นแต่ละวัน ก็ไม่มีสิ่งใดเลยที่จะเป็นหลักประกันให้แก่ Gen Y ได้ว่า ชีวิตในวันพรุ่งนี้จะมีความสุขหรือปลอดภัย Gen Y จึงคิดที่จะใช้ชีวิตอย่างมีความสุขที่สุดและดีที่สุดในแต่ละวัน Gen Y เป็นลูกที่ได้รับการเลี้ยงจากพ่อแม่ที่ต้องการชดเชยปมด้อยของตนเอง จึงถูกเลี้ยงดูเป็นอย่างดี และยังเป็นศูนย์กลางในชีวิตของพ่อแม่ Gen Y จึงมีความภาคภูมิใจในตัวเองสูงไม่เคยถูกพ่อแม่ตีหรือดุด่าว่ากล่าว ไม่ว่าจะพูดหรือแสดงความคิดเห็นใดๆ Gen Y เป็นเด็กที่เรียนหนัก และเติบโตเป็นวัยรุ่นที่ทะเยอทะยาน โดยมีเป้าหมายคือ เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยดีๆ ซึ่งจะทำให้ได้งานดีๆ และมีชีวิตที่ดี แต่พวกเขาเองก็ยิ่งรู้สึกว่าตัวเองไม่เป็นผู้ใหญ่พอ เปลี่ยนแปลงง่าย และไม่ชอบการผูกมัด

นอกจากเรื่องเงินแล้ว Gen Y ยังสนใจองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และมองหาคุณค่าที่พวกเขาสามารถจะยึดถือร่วมกับองค์กรได้ เช่น การให้ความสำคัญกลุ่มเพื่อน การบริหารที่ไม่มีพิธีรีตองหรือออกคำสั่งมากเกินไป องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน แม้ Gen Y



จะยอมทำงาน 60 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ถ้าจำเป็น แต่พวกเขาจะต้องได้รับค่าตอบแทนที่สมน้ำสมเนื้อ แลกกับการที่ต้องสูญเสียเวลาพักผ่อนอันมีค่าไป และ Gen Y ไม่ต้องการมีวิถีชีวิตที่ต้องทำงานหนักไปตลอดชีวิต สิ่งที่เคยผูกมัดข้าราชการไม่ให้เปลี่ยนงานในอดีต คือภาระที่ต้องเลี้ยงดูครอบครัวและการผ่อนบ้าน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่จะสามารถผูกมัด Gen Y ในวันนี้ได้อีกต่อไป การดึงดูด Gen Y ให้มารับราชการว่ายากแล้ว การรักษาพวกเขาให้รับราชการไปนานๆ ยิ่งยากกว่า ซึ่งสิ่งที่พอจะช่วยบรรเทาปัญหานี้ได้ก็คือ การมีกลุ่มคนที่คอยช่วยเหลือการทำงานของ Gen Y การมีพี่เลี้ยง การมอบหมายงานที่ท้าทาย ไม่น่าเบื่อ และการแสดงความชื่นชมยินดีในความสำเร็จของ Gen Y ความภักดีของ Gen Y ขึ้นอยู่กับความเหนียวแน่นของความสัมพันธ์ที่พวกเขามีต่อผู้บริหารที่อยู่เหนือพวกเขา ซึ่งจะต้องทำให้ Gen Y รู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากผู้บริหาร เพื่อให้ Gen Y รู้สึกว่าตัวเองมีค่า

วัฒนธรรมการทำงานที่ดีจะช่วยลดปัญหาต่างๆ ของข้าราชการและขององค์กรได้ ผู้เขียนจึงขอเสนอความเชื่อที่ควรยึดถือไว้เป็นหลักในการรับราชการ เพื่อที่ความเชื่อดังกล่าวจะกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรมการทำงานที่เหมาะสมสำหรับ Generation Y และจะเป็นประโยชน์ต่อราชการของแผ่นดินต่อไปดังนี้

1. เชื่อว่าทุกอย่างย่อมมีวิวัฒนาการ

ทฤษฎีวิวัฒนาการได้อธิบายเกี่ยวกับลักษณะทางพันธุกรรมไว้ว่า หากสิ่งมีชีวิตใดไม่มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะถูกธรรมชาติกำจัดหรือสูญหายไป การยึดติดกับความคิดที่ประสบความสำเร็จในอดีต โดยไม่มีการปรับปรุงหรือปรับใช้ตามความเหมาะสม ย่อมเป็นหนทางที่จะทำให้ระบบราชการต้องพบกับหายนะไม่ช้าก็เร็ว



วัฒนธรรมการไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวของ Generation Y ที่เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดของโลกอยู่แล้ว คนรุ่นนี้จึงมีทักษะในการเรียนรู้มากกว่าคนรุ่นใดๆ ที่ผ่านมา และมักคิดนอกกรอบ มีความคิดที่แปลกแหวกแนวชนิดที่คนรุ่นก่อนหน้าไม่เคยนึกเคยฝันหรืออาจไม่สามารถยอมรับสิ่งที่คน Gen Y คิดขึ้นมาได้ นอกจากจะมีศักยภาพในการคิดและทำงานแล้ว Gen Y ยังมีศักยภาพในด้านนวัตกรรม มีความกระตือรือร้น และมีมุมมองที่แปลกใหม่ แต่บุคคลิกลักษณะที่สำคัญที่สุดของ Gen Y คือ ความเชื่อมั่นและความกล้าแสดงออก เช่น การแต่งตัวด้วยแฟชั่นหลุดโลก การแสดงพฤติกรรมขัดแย้งกับกระแสสังคม เป็นต้น ทำให้คน Gen Y เป็นคนที่พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ



แต่ด้วยระบบราชการเป็นระบบที่ใหญ่และมากด้วยกระบวนการและกฎระเบียบต่างๆ มากมาย ดังนั้น สิ่งที่คน Gen Y จะต้องเชื่อก็คือต้อง “เชื่อว่าทุกอย่างย่อมมีวิวัฒนาการ” ทุกอย่างจะต้องปรับให้ตัวเองดีขึ้นเรื่อยๆ รวมถึงตัวระบบราชการเองก็ต้องมีวิวัฒนาการของตัวเอง ความเชื่อและความอดทนจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับคน Gen Y ที่ไม่ต้องการที่จะมีชีวิตการทำงานแบบเดียวกับคนรุ่นก่อนๆ และสิ่งสำคัญที่ต้องไม่ลืมก็คือ เมื่อท่านเติบโตเป็นผู้ใหญ่ในองค์กรแล้ว อย่าทำผิดพลาดเหมือนกับที่เป็นอยู่ในวันนี้ก็พอแล้ว

2. เชื้อโลกการทำงานแบบผู้มีวิวัฒนาการของอารบน์

เนื่องจากคน Gen Y เป็นคนที่มีความคาดหวังที่สูง ความอดทนต่ำ ไม่สนใจเรื่องอาวุโส

ใจร้อน และเบื่้อะไรได้ง่ายๆ ทำให้ภาพที่คนรุ่นอื่นมอง Gen Y จึงเป็นภาพของคนที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์น้อยกว่าคนรุ่นก่อนซึ่งถือเป็นข้อดีของคน Gen Y ก็ว่าได้ แต่ถ้า Gen Y สามารถเข้าใจได้ว่า “อะไรดี ๆ มักไม่ได้มาโดยง่าย ยิ่งลำบากมากเท่าไร รางวัลสุดท้ายยิ่งมีค่ามากเท่านั้น” ความอดทนและความใจเย็นก็จะมีมากขึ้น ทั้งช่วยให้ Gen Y สามารถดึงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาใช้ได้เต็มที่ โดยไม่ต้องเสียเวลาคุ่นคิดไปกับความน่าเบื่อหน่ายของชีวิตที่จิตใจอุบโลงันขึ้นมาจากการบ่นคำถกมิตๆ ให้กับตัวเอง ว่าทำไมชีวิตถึงได้...ขนาดนี้ทำไม... แล้วท่านก็จะพยายามตอบคำถามดังกล่าวโดยหาข้อเท็จจริง หรือสร้างเหตุผลให้ตรงกับความคิดที่มีอยู่ในหัว แล้วภาพที่ท่านเห็นอยู่รอบตัวก็จะเป็นเพียงเงาของความจริงเท่านั้น เพราะมีการครอบงำของความคิดผิดๆ มาบังตาอยู่

ความเบื่อหน่ายและความสับสนเป็นศัตรูที่สำคัญที่สุดของการใช้ชีวิต ทั้งสองสิ่งจะเป็นตัวบั่นทอนจิตใจของท่านเองคนเดียวโดยแท้ อย่าลืมว่าเราประเมินสถานการณ์และตัดสินใจตามเหตุผลและอารมณ์ของตนเองเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งมนุษย์เองก็เกิดมาพร้อมกับดวงตาที่มองไปข้างหน้า ฉะนั้นจงคิดในเชิงบวก มองไปข้างหน้าอย่างสร้างสรรค์ และเชื่อในพลังของความคิดเชิงบวกที่ท่านส่งให้กับตัวเอง แล้วท่านจะพัฒนาตัวเองได้อย่างรวดเร็วและท่านก็จะได้รับโอกาสดีๆ เข้ามาในชีวิต

3. เชื้อโลกได้สำนึกของตนเองที่จะทำประโยชน์เพื่อประเทศชาติ

คนที่เลือกมารับราชการส่วนใหญ่จะมีจิตใจสำนึกที่จะทำประโยชน์เพื่อประเทศชาติอยู่ในส่วนลึกของจิตใจข้าราชการทุกคนอยู่แล้ว ไม่มากก็น้อย แต่การเลือกเส้นทางของชีวิตหรือเลือกทางเดินที่จะค้นหาชะตาชีวิตของตนเองนั้น ขึ้นอยู่กับความเชื่อของแต่ละบุคคล เพราะความเชื่อของแต่ละคน

Generation Y



จะเป็นตัวกำหนดว่าโลกเป็นอย่างไรในสายตาของพวกเขา คน Gen Y มักสำรวจทุกโอกาสที่เข้ามาในชีวิตเพื่อที่จะรู้ว่าโชคชะตาของตัวเองคืออะไร แล้วจึงเลือกเส้นทางเดินของตนเองที่ตัดสินใจแล้วว่า จะสามารถใช้ชีวิตอย่างที่ตนเองต้องการได้อย่างคุ้มค่า และเมื่อ Gen Y ตัดสินใจที่จะเป็นข้าราชการไปตลอดชีวิต คงเป็นเพราะจิตใต้สำนึกลึกๆ ที่อยู่ในใจยังมีความปรารถนาที่จะทำประโยชน์ให้กับประเทศชาติอยู่ แต่ก็ต้องยอมรับว่าโชคชะตาที่โหดร้ายมักวนเวียนอยู่รอบตัวเรา ชีวิตการเป็นข้าราชการบางครั้งจึงต้องเผชิญกับวันที่เลวร้ายจากแรงกดดันของสังคมหรือคนรอบข้าง ที่จะผลึกความคิดของข้าราชการให้นำกรอบอ้างอิงที่ผิดมาใช้ในการเปรียบเทียบ แม้กรอบดังกล่าวจะเป็นความคิดบางอย่างที่อาจสรุปขึ้นมาเอง แต่ก็มักจะปักใจเชื่อว่าสิ่งที่คิดนั้นเป็นจริงซึ่งแท้จริงอาจจะไม่จริงอย่างที่คิดก็ได้ และเมื่อผ่านสถานการณ์ที่เลวร้ายนั้นมาได้ ก็จะรับรู้ได้เองว่า มันคือบททดสอบความมุ่งมั่นของจิตใจเท่านั้นเอง

การที่คน Gen Y เป็นเมล็ดพันธุ์ที่เติบโตมาในสภาพแวดล้อมของทุนนิยมซึ่งวัฒนธรรมตะวันตกพยายามผลักดันให้คนทั้งโลกเชื่อว่า เงินคือพระเจ้า นั้น เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อกรอบความคิดในการตัดสินใจใดๆ ของคน Gen Y ซึ่งเชื่อไปตามลัทธิทุนนิยมนั้นโดยสนิทใจ เพราะไม่สามารถหาเหตุผลใดๆ มาโต้แย้งความคิดนี้ได้ อย่างมีน้ำหนักมากพอ การเลือกที่จะเป็นข้าราชการก็เป็นค่านิยมที่ขัดกับทุนนิยมเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากคนที่เป็นข้าราชการไม่มีโอกาสที่จะร่ำรวยได้มากมายเท่ากับการทำงานบริษัทหรือทำธุรกิจส่วนตัว ความขัดแย้งทางความคิดจึงเกิดขึ้นเมื่อคน Gen Y มารับราชการ เพราะสภาพภาพของการเป็นข้าราชการมันขัดกับสิ่งที่ทุนนิยมปลุกฝังมาโดยสิ้นเชิง คน Gen Y ที่คิดเข้ามารับราชการจึงเป็นคน Gen Y ที่มีความคิดไม่เหมือนคน Gen Y ส่วนใหญ่ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าคน Gen Y ที่เลือกอาชีพรับราชการมีความคิดแปลกแยก แต่คน Gen Y กลุ่มนี้ก็กลับเป็นกลุ่มคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองตามแบบของคน Gen Y ที่เชื่อว่าหากเลือกทำอะไรซักอย่าง ก็คงเป็นเพราะได้คิดแล้วว่ามันคุ้มค่าที่

จะทำ อีกรั้งการทำอะไรแปลกแหวกแนวโดยไม่มีเหตุผล หรือทำไปก็เพราะเชื่อว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้อง ทั้งที่ขัดกับความเชื่อหรือกระแสของสังคม ก็เป็น สัญชาตญาณหรือธรรมชาติของคน Gen Y อยู่แล้ว ซึ่งการทำแบบนี้ก็เท่ากับหาสิ่งท้าทายให้กับชีวิตของตนเองเป็น อย่างยิ่ง เพราะจะต้องเผชิญกับแรงกดดันของการเปรียบเทียบจากคนรอบข้าง ซึ่งเป็นเรื่องน่าประหลาดที่หากคน Gen Y ถูกสบประมาทว่าไม่มีความอดทนในการทำสิ่งใดสิ่ง หนึ่งได้นานนักขึ้นมาเมื่อไหร่ เมื่อนั้นคน Gen Y ก็จะมี ความอดทนในการทำสิ่งนั้นได้มากกว่าปกติเป็นพิเศษ และ ต่อไปนี่ก็ขอให้เลิกถามคน Gen Y ได้แล้วว่าทำไมถึงมารับ ราชการ เพราะคน Gen Y ไม่มีคำตอบดีๆ เป็นเหตุเป็น ผลที่โดนใจ หรือมีคำตอบที่เตรียมไว้ให้สมศักดิ์ศรีเพื่อให้สม กับเป็นข้าราชการแต่อย่างใด เพราะคน Gen Y เองก็ไม่รู้ ว่าคำตอบของมันคืออะไรกันแน่ นอกจากความรู้สึกเล็กๆ ใน ใจที่บอกว่า “ก็แค่อยากรับราชการ” ตามนิสัยของคนที่มี ความมุ่งมั่นต่อสิ่งที่ตนยึดถือเท่านั้น

คุณค่าทางสังคมและคุณค่าของอาชีพรับราชการ ใน อดีต 2 สิ่งนี้เคยเป็นสิ่งเดียวกัน แต่ในปัจจุบันกลับไม่อาจ ร่วมทางกันได้ ทว่าเมื่อเรานึกถึงภาพของภาคราชการที่อุดม ไปด้วยปลาที่ไม่ยอมกินเหยื่อราคาแพงของระบบทุนนิยม จะทำให้เราเห็นภาพชัดเจนขึ้นมาว่า ปลาที่อยู่ในบึงย่อม เป็นปลาที่เชื่อในจิตใต้สำนึกของตนเองที่จะทำประโยชน์เพื่อ ประเทศชาติอย่างแท้จริง แล้วคุณค่าทางสังคมและคุณค่าของ อาชีพรับราชการก็จะกลับมาเป็นหนึ่งในสิ่งเดียวกันอีกครั้ง



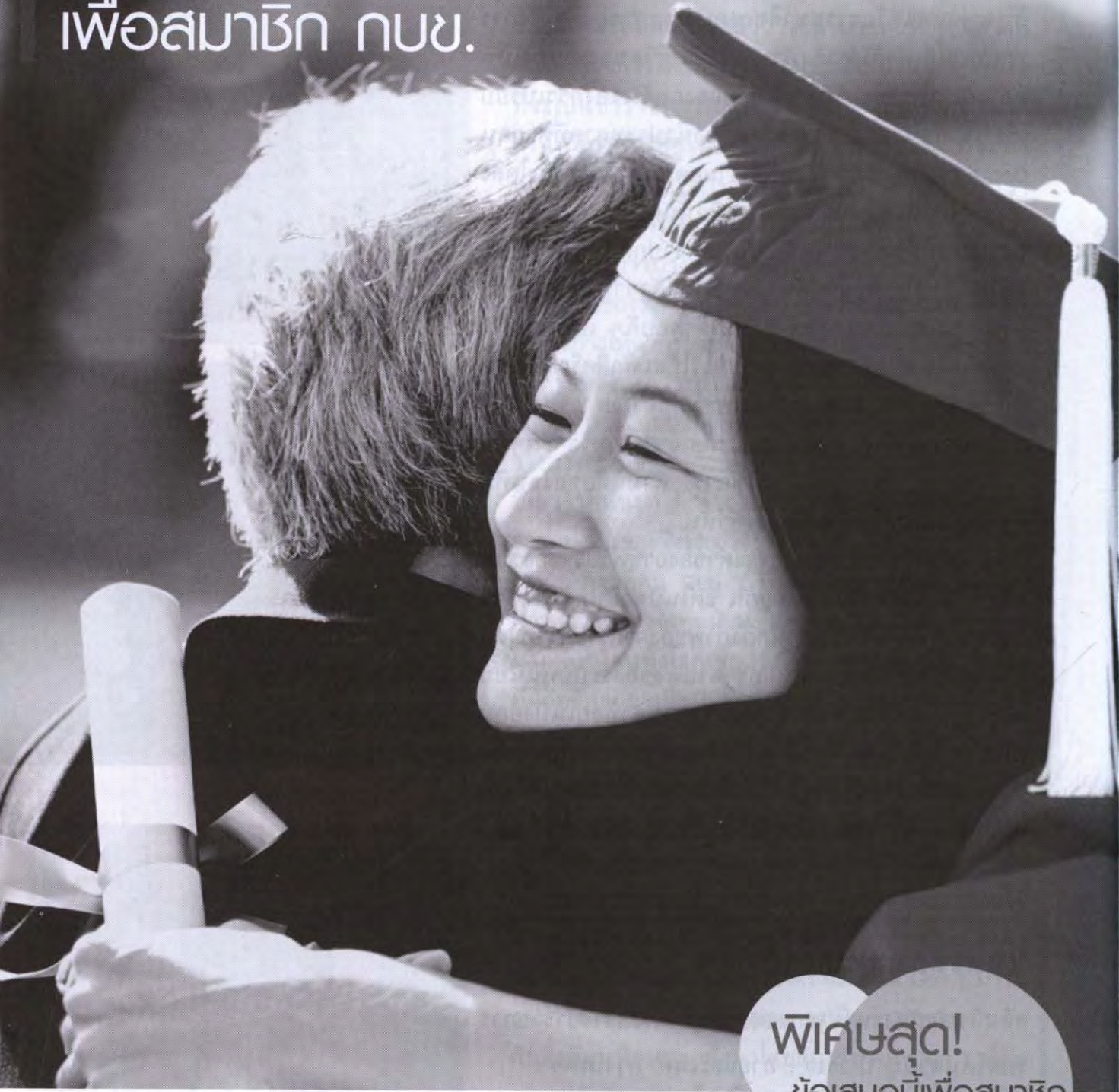
แหล่งข้อมูลในการอ้างอิง

สำนักงาน ก.พ. 2550. ข้อมูลโครงสร้างข้าราชการ พลเรือนสามัญ ปี 2549 : อายุและเพศ. กรุงเทพฯ : บริษัท พี เอ ลิฟวิ่ง จำกัด.

<http://www.thaivi.com/webboard/viewtopic.php?t=34466> (ข้อมูล ณ วันที่ 8 พฤศจิกายน 2551)



พ่อนเบาๆ
กับสินเชื่อการศึกษา
เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้เอง สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

คมวาทะ

**" ...ผู้บริหาร ก็คือ ผู้นำ
ผู้ที่นำคนอื่น ตัวเองต้องสะอาดก่อน
ทำให้ดูเป็นตัวอย่างก่อน
ไม่อย่างนั้นความศรัทธาไม่เกิดขึ้น
พลังในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ก็ไม่เกิดขึ้น
มนุษย์จะทำอะไรต้องมีศรัทธา... "**

คมวาทะ...นายบัณฑิต ล่ำซำ (23 กรกฎาคม 2545)

จากหนังสือคมวาทะ...ธรรมาภิบาล (Good Governance)

ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.





เพื่อนบุคลากร

**กับการแต่งตั้งข้าราชการตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551**

รัชนี้'สคป.*



ในที่สุด พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก็มีผลใช้บังคับอย่างสมบูรณ์ เมื่อ ก.พ.ได้มีประกาศ เรื่องการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจัดทำแห่งข้าราชการพลเรือนสามัญของทุกส่วนราชการเข้าประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่ง ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 แจ้งว่า ได้จัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และจัดทำแห่งข้าราชการพลเรือนสามัญของทุกส่วนราชการเข้าประเภทตำแหน่ง สายงาน และระดับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง พร้อมกับได้มีกฎ ก.พ.ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือเวียน ออกมาในวันเดียวกันกับอีกจำนวนหลายฉบับ

สิ่งที่อยากหยิบยกมาเขียนในฉบับนี้ไม่ใช่เรื่องของประกาศ กฎ ก.พ. ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือเวียนดังกล่าวข้างต้น แต่เป็นเรื่องพื้นฐานเกี่ยวกับการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ เพราะเชื่อว่าประกาศ กฎ ก.พ. ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหนังสือเวียนที่ออกใหม่ เป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจของทุกท่าน ซึ่งคงได้มีการอ่าน ศึกษา สอบถาม วิเคราะห์ วิจัย และทำความเข้าใจกันอย่างละเอียด เนื่องจากเป็นเรื่องใหม่ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้าราชการทุกท่าน แต่ในเรื่องที่เป็นพื้นฐานอาจมีการดำเนินการจนเป็นความเคยชิน จนไม่รู้ที่มาที่ไป รวมทั้งบางเรื่องมีการเปลี่ยนแปลงในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งหากไม่ให้ความสนใจ ก็อาจเกิดความผิดพลาดในการดำเนินการขึ้น

*สำนักตรวจสอบและประเมินผลกำลังคน สำนักงาน ก.พ.



ประเด็นแรกที่ต้องพิจารณาในการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่ง คือ หลักการแต่งตั้ง ซึ่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 52 ได้วางหลักการในการสรรหาคนมารับราชการ และแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งไว้ว่า จะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรม คำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล และต้องคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ

ทั้งนี้ ในเรื่องของระบบคุณธรรม มาตรา 42 ได้วางหลักการจัดระเบียบข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนที่เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งไว้ว่า ต้องคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคล ความเสมอภาค ความเป็นธรรมและประโยชน์ของทางราชการ รวมทั้งต้องคำนึงถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพขององค์กรและลักษณะงาน โดยไม่เลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม ทั้งนี้ การพิจารณาเลื่อนตำแหน่งต้องเป็นไปอย่างเป็นธรรม โดยพิจารณาจากผลงาน ศักยภาพ และความประพฤติ และจะนำความคิดเห็นทางการเมืองหรือสังกัดพรรคการเมืองมาประกอบการพิจารณามีได้

ในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคล จะมีแนวทางการพิจารณาโดยยึดถือเนื้อหาสาระตามประมวลจริยธรรมของข้าราชการที่กำหนดตามรัฐธรรมนูญมาตรา 279 และข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการที่ส่วนราชการกำหนดตามหมวด 5 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

นอกจากการพิจารณาหลักการดังกล่าวข้างต้นแล้ว สิ่งที่สำคัญในการแต่งตั้งข้าราชการก็คือ คุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการแต่งตั้ง โดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งต้องมีคุณสมบัติตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดังนี้

1. มีคุณสมบัติทั่วไป และไม่มีลักษณะต้องห้ามโดยไม่ได้รับการยกเว้น ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามที่จะขอยกเว้นได้ต้องเป็นไปตามที่บัญญัติในมาตราดังกล่าว และการขอยกเว้นต้องดำเนินการตามระเบียบที่ ก.พ.กำหนดด้วย

2. มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนั้นตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้ มาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ.ได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 11 ธันวาคม 2551 ได้มีการยุบเลิก ปรับเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง รวมทั้งมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับคุณวุฒิในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเป็นอย่างมาก ดังนั้น ทุกครั้งที่ดำเนินการเกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้ง จึงควรตรวจสอบคุณสมบัติจากมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพื่อให้เกิดความถูกต้องทุกครั้งด้วย

ทั้งนี้ หากพบว่าผู้ได้รับการแต่งตั้งรายใดเป็นผู้ที่ขาดคุณสมบัติทั่วไป หรือมีลักษณะต้องห้ามตามข้อ 1 ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการโดยพลันสำหรับผู้ได้รับแต่งตั้งที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่ได้รับการ

แต่งตั้ง กรณีที่เป็นข้าราชการบรรจุใหม่ ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุต้องสั่งให้ผู้นั้น ออกจากราชการโดยพลันเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ ตามนัยมาตรา 67 แต่ในกรณีของผู้ที่เป็นข้าราชการ อยู่เดิม ให้แต่งตั้งผู้นั้นกลับไปดำรงตำแหน่งตามเดิมหรือตำแหน่งอื่นในประเภทเดียวกันและระดับ เดียวกัน ทั้งนี้ ตามนัยมาตรา 66

ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุแต่งตั้ง เป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ต้องให้ความสำคัญ เพราะหากผู้ที่สั่งแต่งตั้ง ข้าราชการไม่มีอำนาจแล้ว คำสั่งต่างๆ ที่บุคคลนั้นได้สั่งไปก็ใช้ไม่ได้ ทั้งนี้ เรื่องผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ แต่งตั้งได้บัญญัติไว้ในมาตรา 57 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ซึ่งสามารถ สรุปลงได้ดังนี้

ผู้มีอำนาจ / กระบวนการ	ส่วนราชการทั่วไป	ส่วนราชการขึ้นตรง อ.ร.ม. หรือ สบด.	สำนักงาน สบด.
รมต. → ครม. รมต.สั่งบรรจุ น.ร.ม.เสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	ประเภทบริหาร ระดับสูง ● หัวหน้าส่วน ราชการระดับ กระทรวง (ม 57 (1))	ประเภทบริหาร ระดับสูง ● หัวหน้าส่วน ราชการระดับ กรม (ม 57 (1))	
	ประเภทวิชาการ ● ระดับทรงคุณวุฒิ (ม 57 (7))	ประเภทวิชาการ ● ระดับทรงคุณวุฒิ (ม 57 (7))	
ปลัดกระทรวง...→ รมต.→ ครม. ปลัดกระทรวงผู้สั่งบรรจุ น.ร.ม.เสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง	ประเภทบริหาร ระดับสูง ● รองหัวหน้าส่วน ราชการระดับ กระทรวง ● หัวหน้าส่วน ราชการระดับ กรม ● ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็น ตำแหน่งประเภท บริหารระดับสูง (ม 57 (2))		

ผู้มีอำนาจ / กระบวนการ	ส่วนราชการทั่วไป	ส่วนราชการขึ้นตรง บ.ร.บ. หรือ ร.ม.ด.	สำนักงาน ร.ม.ด.
อธิบดี...→ ร.ม.ด. → กรม. อธิบดีสั่งบรรจุ น.ร.ม.เสนอโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง		ประเภทบริหาร ระดับสูง ● รองหัวหน้าส่วน ราชการระดับ กรม ● ตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนดเป็น ตำแหน่งประเภท บริหารระดับสูง (ม 57 (2))	
ร.ม.ด. สั่งบรรจุและแต่งตั้ง			ประเภทอำนวยการ ประเภทวิชาการ ● ระดับปฏิบัติการ ● ระดับชำนาญการ ● ระดับชำนาญการ พิเศษ ● ระดับเชี่ยวชาญ ประเภททั่วไป (ม 57 (4))
ปลัดกระทรวงสั่งบรรจุ และแต่งตั้ง	ประเภทบริหาร ● ระดับต้น (ม 57 (3))		
	ประเภทอำนวยการ ● ระดับสูง (ม 57 (5))		
	ประเภทวิชาการ ● ระดับเชี่ยวชาญ (ม 57 (8))		
อธิบดีสั่งบรรจุและแต่งตั้ง		ประเภทบริหาร ● ระดับต้น (ม 57 (3))	

ผู้มีอำนาจ / กระบวนการ	ส่วนราชการทั่วไป	ส่วนราชการชั้นตรง น.ร.ม. หรือ รนค.	สำนักงาน รนค.
		ประเภทอำนาจการ ● ระดับสูง (ม 57 (5)) ● ระดับต้น (ม 57 (6))	
		ประเภทวิชาการ ● ระดับเชี่ยวชาญ (ม 57 (8)) ● ระดับชำนาญการ พิเศษ (ม 57 (9))	
		ประเภททั่วไป ● ระดับทักษะพิเศษ (ม 57 (9))	
อธิบดีสั่งบรรจุและแต่งตั้ง เมื่อได้รับความเห็นชอบ จากปลัดกระทรวง	ประเภทอำนาจการ ● ระดับต้น (ม 57 (6))		
	ประเภทวิชาการ ● ระดับชำนาญการ พิเศษ ประเภททั่วไป ● ระดับทักษะพิเศษ (ม 57 (9))		
อธิบดีหรือผู้ซึ่งได้รับ มอบหมายจากอธิบดี สั่งบรรจุและแต่งตั้ง	ประเภทวิชาการ ● ระดับปฏิบัติการ ● ระดับชำนาญการ ประเภททั่วไป ● ระดับปฏิบัติงาน ● ระดับชำนาญงาน ● ระดับอาวุโส (ม 57 (10))	ประเภทวิชาการ ● ระดับปฏิบัติการ ● ระดับชำนาญการ ประเภททั่วไป ● ระดับปฏิบัติงาน ● ระดับชำนาญงาน ● ระดับอาวุโส (ม 57 (10))	

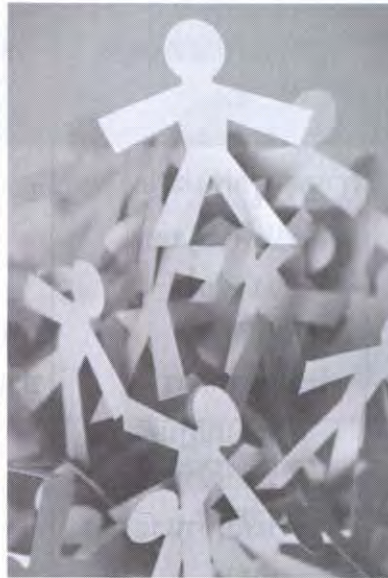
ผู้มีอำนาจ / กระบวนการ	ส่วนราชการทั่วไป	ส่วนราชการอื่นตรง บ.ร.ม. หรือ ส.ม.ค.	สำนักงาน ส.ม.ค.
<p>ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่ง บรรจุและแต่งตั้งตำแหน่ง ในราชการบริหารส่วน ภูมิภาค เฉพาะการบรรจุ ผู้สอบแข่งขันได้ และการ ย้าย</p>	<p>1. บรรจุ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เฉพาะผู้สอบ แข่งขันได้ <p>2. ย้าย</p> <p>ประเภทวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระดับปฏิบัติการ ● ระดับชำนาญการ ● ระดับชำนาญการ พิเศษ <p>ประเภททั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระดับปฏิบัติงาน ● ระดับชำนาญงาน ● ระดับอาวุโส <p>(ม 57 (11))</p>	<p>1. บรรจุ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● เฉพาะผู้สอบ แข่งขันได้ <p>2. ย้าย</p> <p>ประเภทวิชาการ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระดับปฏิบัติการ ● ระดับชำนาญการ ● ระดับชำนาญการ พิเศษ <p>ประเภททั่วไป</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ระดับปฏิบัติงาน ● ระดับชำนาญงาน ● ระดับอาวุโส <p>(ม 57 (11))</p>	

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าเรื่องผู้มีอำนาจบรรจุแต่งตั้งได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ในบางประเด็น เช่น มีการเพิ่มกรณีการแต่งตั้งข้าราชการระดับสูงของส่วนราชการขึ้นตรงต่อรัฐมนตรี และเพิ่มอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดให้มากขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ ในกรณีอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น เป็นกรณีที่จะอาจมีความสับสนได้ จึงขอชี้ว่า อำนาจในการบรรจุของผู้ว่าราชการจังหวัดนั้น มีเฉพาะในกรณีการบรรจุผู้สอบแข่งขันได้เท่านั้น ไม่รวมถึงการบรรจุผู้ได้รับการคัดเลือก การบรรจุผู้มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญงานสูง เข้ารับราชการและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการระดับชำนาญการ ชำนาญการพิเศษเชี่ยวชาญ หรือทรงคุณวุฒิ หรือตำแหน่งประเภททั่วไประดับทักษะพิเศษ ตลอดจนการบรรจุกลับในทุกกรณี ดังนั้น หากส่วนราชการใดประสงค์จะให้ผู้ว่าราชการจังหวัดกล่าวว่ามีอำนาจบรรจุแต่งตั้ง

ในกรณีอื่นๆ ก็ต้องดำเนินการมอบอำนาจในแต่ละเรื่องให้ชัดเจนลงไปด้วย

เรื่องของการแต่งตั้งนี้ นอกจากประเด็นข้างต้นแล้ว ยังมีเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องอีก เช่น กฎ ระเบียบ ในการเลื่อน โอน ย้าย การให้ได้รับเงินเดือน ซึ่งอาจจะได้นำมาพูดคุยในคอลัมน์นี้อีกครั้งในโอกาสต่อไป





กฎ ระเบียบ และเรื่องที่น่ารู้ แนวทางปฏิบัติบางประการเกี่ยวกับการแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง

ธนวรรษ สีนอ้วน*

ฉบับนี้มีแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงในส่วนที่อธิบดีมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดดำเนินการแทน หรือที่เรียกว่าผู้ว่า CEO มาบ้างเสนอ โดยเป็นกรณีที่กรมราชทัณฑ์หรือปัญหาทางปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงโดยแจ้งข้อเท็จจริงและส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องมาประกอบการพิจารณาว่า

1. มีบัตรสนเท่ห์หรือเรียนต่อกระทรวงยุติธรรมเกี่ยวกับความเป็นอยู่ของผู้ต้องขังในเรือนจำจังหวัดน่าน ซึ่งกระทรวงยุติธรรมได้ตรวจสอบข้อเท็จจริงดังกล่าวแล้ว ผลปรากฏว่ากรณีมีมูลอันควรกล่าวหาว่าข้าราชการ

เรือนจำจังหวัดน่านหลายรายกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรงเกี่ยวกับการจัดซื้อข้าวสารกลองเหนียวและอาหารดิบสำหรับเลี้ยงผู้ต้องขัง จึงแจ้งให้กรมราชทัณฑ์ดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก แต่เนื่องจากผู้ถูกสอบสวนมีตำแหน่งเป็นผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นข้าราชการระดับสูง เป็นที่รู้จักและมีความคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่ในจังหวัดน่าน ไม่ว่าจะอยู่ในหรือนอกสังกัดกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้ปรากฏข้อเท็จจริงที่ชัดเจนถูกต้อง และเพื่อให้เกิดความเป็นกลางและเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่ผู้ถูกกล่าวหาและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย กระทรวงยุติธรรมจึงขอให้กรมราชทัณฑ์พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนจากข้าราชการพลเรือนที่มีได้สังกัดกรมราชทัณฑ์

* นิตกร ๑๖ สำนักมาตรฐานวินัย สำนักงาน ก.พ.

2. กรมราชทัณฑ์จึงส่งเรื่องดังกล่าวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านเป็นผู้ดำเนินการทางวินัยตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 และคำสั่งกรมราชทัณฑ์ ที่ 991-992/2546 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2546 เรื่องการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมราชทัณฑ์ ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านจึงมีคำสั่งจังหวัดน่าน ที่ 1851/2548 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2548 แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงขึ้นทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก

3. ต่อมาในระหว่างการสอบสวนกรณีดังกล่าวข้างต้น มีข้าราชการกรมราชทัณฑ์คนหนึ่ง ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานราชทัณฑ์ 7 เรือนจำจังหวัดปทุมธานี ได้ยื่นหนังสือคัดค้านคณะกรรมการสอบสวนชุดดังกล่าวต่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์ โดยอ้างว่าคณะกรรมการสอบสวนรู้จักกับผู้ถูกกล่าวหาเป็นอย่างดี เพราะเคยเป็นข้าราชการสังกัดกรมการปกครองด้วยกันมาก่อนที่จะโอนมาสังกัดกรมราชทัณฑ์ อาจช่วยเหลือผู้ถูกกล่าวหาได้ จึงขอให้เปลี่ยนคณะกรรมการสอบสวน กรมราชทัณฑ์จึงส่งเรื่องให้ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านในฐานะที่เป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน เป็นผู้พิจารณา

ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านพิจารณาแล้วเห็นว่า การคัดค้านกรรมการสอบสวนตามข้อ 8 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา เป็นสิทธิเฉพาะของผู้ถูกกล่าวหา บทบัญญัติตามข้อดังกล่าวไม่ได้ให้สิทธิแก่ผู้กล่าวหาหรือพยานฝ่ายผู้กล่าวหาแต่อย่างใด และคณะกรรมการสอบสวนได้ดำเนินการสอบสวนด้วยความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายแล้ว จึงยกคำคัดค้านดังกล่าว ขณะเดียวกัน ผู้นี้ได้ยื่นหนังสือคัดค้าน

คณะกรรมการสอบสวนชุดเดียวกันนี้ต่อปลัดกระทรวงยุติธรรม โดยอ้างเหตุแห่งการคัดค้านทำนองเดียวกันกับหนังสือคัดค้านฉบับที่ยื่นต่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์ด้วย พร้อมนี้ได้ร้องขอความเป็นธรรมต่อปลัดกระทรวงยุติธรรมด้วยว่า คณะกรรมการสอบสวนโดยมีปลัดจังหวัดเป็นประธานกรรมการสอบสวน ได้เรียกผู้คัดค้านไปให้ถ้อยคำต่อคณะกรรมการสอบสวนในวันที่ 27 ธันวาคม 2548 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุมศาลากลางจังหวัดน่าน แต่ผู้คัดค้านไม่ยอมไป เนื่องจากถ้าให้ผู้คัดค้านเดินทางไปให้ถ้อยคำต่อคณะกรรมการสอบสวนที่ศาลากลางจังหวัดน่านจะไม่ปลอดภัยแก่ชีวิตและร่างกายของตนเอง

กระทรวงยุติธรรมพิจารณาแล้วเห็นว่ากรณีตามข้อร้องเรียนมีเหตุผลสมควรรับไว้พิจารณา ทั้งหากผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านซึ่งเป็นผู้ถูกกล่าวหายังคงปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่เรือนจำจังหวัดน่าน ก็อาจทำให้การสอบสวนไม่ได้รับความสะดวกและเป็นไปโดยเรียบร้อย เนื่องจากพยานเป็นผู้ต้องขังและเจ้าหน้าที่ในสังกัดเรือนจำจังหวัดน่าน อีกทั้งหากคณะกรรมการสอบสวนเป็นเจ้าหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดน่าน อาจส่งผลกระทบต่อเรื่องความเป็นกลางและอาจเกิดข้อครหาขึ้นได้ ดังนั้น เพื่อให้ปรากฏข้อเท็จจริงที่ชัดเจนถูกต้อง และเพื่อให้เกิดความเป็นกลางและเป็นธรรมกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทั้งเพื่อความเรียบร้อยและความสะดวกในการดำเนินการสอบสวนและความปลอดภัยของผู้ร้องและผู้ที่จะให้ถ้อยคำในฐานะพยาน รวมทั้งป้องกันมิให้เกิดข้อครหาในเรื่องดังกล่าว จึงขอให้กรมราชทัณฑ์ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงชุดใหม่แทนคณะกรรมการสอบสวนของจังหวัดน่าน โดยขอความร่วมมือในการแต่งตั้งจากข้าราชการพลเรือนที่มีได้สังกัดกรมราชทัณฑ์และมีได้อยู่



ในพื้นที่จังหวัดน่านเป็นคณะกรรมการสอบสวน เพื่อทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก กรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงในเรื่องเดียวกันนั้นอีก และขอให้พิจารณาสั่งให้ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน ย้ายออกนอกพื้นที่จังหวัดน่านด้วย

4. กรมราชทัณฑ์ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ ยธ 0702/4720 ลงวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2549 ถึง จังหวัดน่าน ขอให้คณะกรรมการสอบสวนตามคำสั่งจังหวัดน่าน ที่ 1851/2548 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2548 ยุติการสอบสวนและส่งมอบสำนวนการสอบสวนให้กรมราชทัณฑ์ เพื่อจัดส่งให้คณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ที่จะดำเนินการแต่งตั้งเพื่อดำเนินการต่อไป แต่ปรากฏว่าในช่วงเวลาเดียวกันนี้จังหวัดน่านได้รายงานผลการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนตามคำสั่งจังหวัดน่านให้กรมราชทัณฑ์เพื่อพิจารณาดำเนินการต่อไป

5. กรมราชทัณฑ์จึงได้หาหรือว่า เมื่อกรมราชทัณฑ์ได้ส่งเรื่องผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวกถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง กรณีจัดซื้อข้าวสารกลองเหนียวและอาหารดิบสำหรับผู้ต้องขัง ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านดำเนินการตามที่กรมราชทัณฑ์ได้มีคำสั่งมอบอำนาจเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยข้าราชการกรมราชทัณฑ์ที่สังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาคให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัดน่าน และผู้ว่าราชการจังหวัดน่านได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน จนกระทั่งบัดนี้ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว กรมราชทัณฑ์จะสามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่เพื่อทำการสอบสวนในเรื่องเดียวกันนี้อีกตามหนังสือสั่งการของปลัดกระทรวงยุติธรรมได้หรือไม่ หรือจะต้องดำเนินการอย่างไร

กรณีมีประเด็นที่จะต้องพิจารณาว่า การที่จังหวัดน่านออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงเพื่อทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก กรณีจัดซื้อข้าวสารกลองเหนียวและอาหารดิบสำหรับผู้ต้องขัง เป็นการกระทำที่ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่

โดยที่มาตรา 99 ประกอบมาตรา 102 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ดำเนินการทางวินัย โดยให้สอบสวนเพื่อให้ได้ความจริงและยุติธรรมโดยไม่ชักช้าแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งมีกรณีอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ส่วนการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรง มาตรา 102 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติฉบับเดียวกัน บัญญัติให้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นทำการสอบสวน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ผู้ถูกสอบสวนดำรงตำแหน่งผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน (เจ้าหน้าที่บริหารงานราชทัณฑ์ 8)

ซึ่งเป็นข้าราชการพลเรือนในราชการบริหาร ส่วนภูมิภาค สังกัดกรมราชทัณฑ์ มีกรณี ถูกกล่าวหาว่าร่วมกับพวกกระทำผิดวินัยอย่าง ร้ายแรง โดยหลักแล้วอธิบดีกรมราชทัณฑ์ใน ฐานะผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจสั่งบรรจุและ แต่งตั้งผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านซึ่งเป็น ผู้ถูกกล่าวหา ที่มีตำแหน่งในระดับสูงกว่า ย่อม มีอำนาจดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรงแก่ ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก ตาม มาตรา 102 วรรคสี่ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 แต่โดยที่ระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหาร งานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ข้อ 29 บัญญัติให้ส่วนราชการมอบอำนาจให้ผู้ว่า ราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ซึ่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า ด้วยการมอบอำนาจ พ.ศ. 2546 ข้อ 65 และ ข้อ 7 บัญญัติให้ผู้มอบอำนาจ มอบอำนาจเป็น หนังสือให้ผู้ว่าราชการจังหวัด กรมราชทัณฑ์ จึงมีคำสั่งที่ 991-992/2546 ลงวันที่ 14 พฤศจิกายน 2546 เรื่องการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ปฏิบัติราชการแทนอธิบดีกรมราชทัณฑ์ มอบ อำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดในการดำเนินการ ทางวินัย การแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนและ พิจารณาดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรง และ มีอำนาจดำเนินการในกรณีความผิดวินัยอย่าง ร้ายแรงที่ปรากฏชัดแจ้งแก่ข้าราชการพลเรือน สามัญระดับ 7 ซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการประจำ จังหวัดและข้าราชการพลเรือนสามัญระดับ 8 ขึ้น ไป ในราชการบริหารส่วนภูมิภาคตามพระราช- บัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 102 มาตรา 104 และกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2539) ว่าด้วยกรณีความผิดที่ปรากฏชัดแจ้ง และนำเรื่องเสนอ อ.ก.พ.กรม หรือ อ.ก.พ. กระทรวง แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาตาม มาตรา 104 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบ



ข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ผู้ว่าราชการ จังหวัดน่านจึงมีอำนาจดำเนินการทางวินัยอย่าง ร้ายแรง โดยแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนได้ การที่ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านมีคำสั่งที่ 1851/ 2548 ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2548 แต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงขึ้น ทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัด น่านกับพวก กรณีจัดซื้อข้าวสารกลึงเหนียว และอาหารดิบสำหรับเลี้ยงผู้ต้องขัง จึงเป็นการ กระทำที่ชอบด้วยกฎหมาย

เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดน่านมีอำนาจ ดำเนินการทางวินัยและได้มีคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงเพื่อ ทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน กับพวก โดยชอบด้วยกฎหมายแล้ว การที่จะ แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นมาใหม่แทน ชุดเดิมอาจทำได้ หากการแต่งตั้งคณะกรรมการ สอบสวนไม่ถูกต้องในเรื่ององค์ประกอบและ คุณสมบัติของคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ 34 ประกอบกับข้อ 3 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) หรือผู้ถูกกล่าวหาได้ยื่นหนังสือคัดค้าน



คณะกรรมการสอบสวนทั้งคณะ หรือกรรมการสอบสวนรายงานเหตุคัดค้านต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน โดยอ้างเหตุอย่างหนึ่งอย่างใดตามที่กฎหมายกำหนด และผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาแล้วเห็นว่า คำคัดค้านมีเหตุผลพอที่จะรับฟังได้ จึงสั่งให้คณะกรรมการสอบสวนพ้นจากการเป็นกรรมการสอบสวน ตามข้อ 8 หรือข้อ 9 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) หรือผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเห็นว่า มีเหตุอันสมควรหรือจำเป็นที่จะเปลี่ยน เพิ่ม หรือลดจำนวนผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวน ตามข้อ 10 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) เกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่ปรากฏข้อเท็จจริงว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านได้ออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนที่ไม่ถูกต้องในเรื่ององค์ประกอบและคุณสมบัติของคณะกรรมการสอบสวนตามข้อ 34 ประกอบกับข้อ 3 หรือผู้ถูกกล่าวหาได้ยื่นหนังสือคัดค้านคณะกรรมการสอบสวน หรือกรรมการสอบสวนรายงานเหตุ

คัดค้านต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน ตามข้อ 8 หรือข้อ 9 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) แต่อย่างไร จึงไม่อาจแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นมาใหม่แทนคณะกรรมการสอบสวนชุดเดิมเพราะเหตุเหล่านี้ได้

ส่วนการที่ข้าราชการกรมราชทัณฑ์ คนหนึ่งได้ยื่นหนังสือคัดค้านคณะกรรมการสอบสวนต่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์ โดยอ้างว่าคณะกรรมการสอบสวนรู้จักกับผู้ถูกกล่าวหาเป็นอย่างดี อาจช่วยเหลือผู้ถูกกล่าวหาได้ จึงขอให้เปลี่ยนคณะกรรมการสอบสวนนั้น แม้ข้อ 8 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) จะบัญญัติให้สิทธิเฉพาะผู้ถูกกล่าวหาเท่านั้นที่จะยื่นคัดค้านกรรมการได้ก็ตาม แต่บทบัญญัติดังกล่าวไม่ได้ตัดสิทธิผู้กล่าวหาหรือผู้อื่น ในอันที่จะยื่นหนังสือต่อผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเพื่อขอเปลี่ยน เพิ่ม หรือลดจำนวนผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวนตามข้อ 10 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) หากผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาแล้ว เห็นว่ามีเหตุอันสมควรหรือจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยน เพิ่ม หรือลดจำนวนผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวน ก็ชอบที่จะเปลี่ยน เพิ่ม หรือลดได้ตามบทบัญญัติดังกล่าว และการเปลี่ยน เพิ่ม หรือลดจำนวนกรรมการสอบสวน กฎหมายให้อำนาจเฉพาะแก่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนเท่านั้น ในอันที่จะใช้ดุลพินิจพิจารณาบุคคลอื่นหาว่ามีอำนาจเช่นนั้นไม่ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงผู้ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวนไม่กระทบถึงการสอบสวนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว เรื่องนี้แม้จะมีเหตุที่จะเปลี่ยนตัวคณะกรรมการสอบสวนตามที่กระทรวงยุติธรรมพิจารณาข้อร้องเรียนของผู้คัดค้านก็ตาม แต่ปลัดกระทรวงยุติธรรมไม่ใช่ผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดที่ทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก จึงไม่มีอำนาจพิจารณาหนังสือคัดค้านกรรมการ



สอบสวนของผู้คัดค้าน อีกทั้งเมื่อคณะกรรมการสอบสวนตามคำสั่งจังหวัดน่านได้ดำเนินการสอบสวนเป็นที่แล้วเสร็จ และจังหวัดน่านได้รายงานผลการดำเนินการสอบสวนดังกล่าวมา เพื่อให้กรมราชทัณฑ์พิจารณาดำเนินการต่อไปแล้ว การเปลี่ยนแปลงผู้ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการสอบสวนย่อมไม่กระทบถึงการสอบสวนที่ได้ดำเนินการไปแล้ว และกรมราชทัณฑ์จะอ้างเหตุดังกล่าวเพื่อยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน หรือระงับการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวน แล้วแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ขึ้นทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวกในเรื่องเดียวกันนี้อีกไม่ได้

ส่วนอธิบดีกรมราชทัณฑ์ก็เป็นผู้มอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน และมีอำนาจแต่เพียงแนะนำและแก้ไขการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการน่านตามมาตรา 40 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 เท่านั้น เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดน่านได้ดำเนินการโดยชอบด้วยกฎหมายแล้ว อธิบดีกรมราชทัณฑ์หาอำนาจเช่นนั้นไม่ ดังนั้นการที่ผู้ว่าราชการจังหวัดน่านซึ่งเป็นผู้สั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดที่ทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก พิจารณาแล้วเห็นว่าคณะกรรมการสอบสวนได้ดำเนินการสอบสวนด้วยความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่ายแล้ว และให้ยกคำคัดค้านของผู้คัดค้านนั้น จึงเป็นการใช้ดุลพินิจพิจารณาโดยชอบตามข้อ 10 ของกฎ ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) แล้ว กรณีนี้จึงไม่มีเหตุที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นมาใหม่แทนชุดเดิมอีกเช่นกัน

กรณีมีประเด็นที่จะต้องพิจารณาต่อไปว่า กรมราชทัณฑ์สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ขึ้นทำการสอบสวนแทนชุดเดิมในเรื่องเดียวกันได้หรือไม่

เมื่อมีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงโดยชอบด้วยกฎหมายและไม่มีเหตุตามกฎหมายที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่แทนชุดเดิมดังกล่าวไปแล้ว คณะกรรมการสอบสวนที่ได้รับแต่งตั้งจะต้องทำการสอบสวนต่อไปตามกฎหมาย ก.พ. ฉบับที่ 18 (พ.ศ. 2540) จนเสร็จ จะยกเลิกหรือระงับการสอบสวนไม่ได้ ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับการยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือระงับการสอบสวนของคณะกรรมการสอบสวนนี้ ก.พ. ได้เคยพิจารณามีความเห็นไว้ว่า เมื่อข้าราชการพลเรือนมีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัย ผู้บังคับบัญชาต้องดำเนินการทางวินัย และในกรณีที่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนขึ้นทำการสอบสวนข้าราชการพลเรือนที่มีกรณีถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงไว้แล้วตามมาตรา 86 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 (ซึ่งมาตรา 102 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 บัญญัติความทำนองเดียวกัน) กฎหมายได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการสอบสวนและวิธีพิจารณาดำเนินการเป็นลำดับ เห็นเจตนารมณ์ของกฎหมายได้ว่า ประสงค์ให้คณะกรรมการสอบสวนตลอดจนผู้บังคับบัญชาดำเนินการเกี่ยวกับการสอบสวนและพิจารณาไปตามลำดับจนเสร็จกระบวนการ และไม่ได้ให้อำนาจผู้บังคับบัญชาที่จะสั่งยกเลิกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือระงับการสอบสวนของคณะกรรมการที่ได้สั่งแต่งตั้งขึ้นโดยชอบด้วยกฎหมายแล้วแต่อย่างใด เว้นแต่ว่าคำสั่งนั้นจะไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือรับฟังข้อเท็จจริงคลาดเคลื่อน (ความเห็น ก.พ. ครั้งที่ 1/2526 เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2526) การที่กรมราชทัณฑ์มีหนังสือถึงจังหวัดน่านให้ยุติการสอบสวนเพื่อที่กรมราชทัณฑ์จะแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ขึ้นทำการสอบสวนแทนชุดเดิม

ในเรื่องเดียวกัน จึงเป็นการไม่ชอบด้วยเจตนารมณ์ของกฎหมาย และโดยที่ขณะนี้ปรากฏข้อเท็จจริงว่าคณะกรรมการสอบสวนตามคำสั่งจังหวัดน่านได้ดำเนินการสอบสวนเป็นที่แล้วเสร็จ และจังหวัดน่านได้รายงานผลการสอบสวนดังกล่าวไปยังกรมราชทัณฑ์เพื่อให้พิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ต่อไปแล้ว การที่กรมราชทัณฑ์จะพิจารณาสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ขึ้นทำการสอบสวนในเรื่องเดียวกันนี้อีก ย่อมเป็นการดำเนินการที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย เนื่องจากเป็นการดำเนินการทางวินัยซ้ำในเรื่องเดียวกัน ดังนั้น กรมราชทัณฑ์จึงไม่สามารถแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่เพื่อทำการสอบสวนในเรื่องเดียวกันนี้อีกได้

ส่วนข้อหาหรือที่ว่า กรมราชทัณฑ์จะต้องดำเนินการอย่างไรต่อไปนั้น

อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า กรณีนี้ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งเป็นกรณีที่ข้าราชการพลเรือนตำแหน่งต่างระดับกันถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงร่วมกัน หากเป็นกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนหรือจังหวัดน่านเห็นว่าผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก มีพฤติการณ์ที่เป็นการกระทำความผิดวินัยอย่างร้ายแรง อธิบดีกรมราชทัณฑ์ในฐานะผู้บังคับบัญชาของผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน ซึ่งเป็นผู้ถูกกล่าวหา ที่มีระดับสูงกว่า ก็จะมีอำนาจตามมาตรา 104 (1) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่จะต้องส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวงยุติธรรม ซึ่งผู้นี้สังกัดอยู่ พิจารณา หรือหากเป็นกรณีที่คณะกรรมการสอบสวนและจังหวัดน่านเห็นว่าเป็นความผิดวินัยอย่างไม่ร้ายแรงหรือยุติเรื่อง และผู้ว่าราชการจังหวัดน่านได้สั่งลงโทษทางวินัยตามกรอบอำนาจของตนเองหรือสั่งยุติเรื่อง ถ้าอธิบดี

กรมราชทัณฑ์ไม่เห็นชอบด้วย ก็สามารถ
ทำความเข้าใจกับความเห็นของผู้ว่าราชการ
จังหวัดน่านเกี่ยวกับการพิจารณาข้อเท็จจริง
ข้อกฎหมาย หรือการอื่นใดตามพระราชบัญญัติ
นี้ ไม่ว่าจะในทางเป็นโทษหรือเป็นคุณแก่
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก ก็ให้
ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวงยุติธรรมพิจารณา
ตามมาตรา 109 วรรคสี่ หรือถ้าอธิบดีกรม
ราชทัณฑ์พิจารณาดำเนินการตามอำนาจหน้าที่
แล้ว เห็นชอบด้วยโดยไม่มีความเห็นแย้งดังกล่าว
ก็ให้รายงานไปยัง อ.ก.พ.กระทรวงยุติธรรม ซึ่ง
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวก ผู้ถูก
ดำเนินการทางวินัยสังกัดอยู่ เพื่อพิจารณา
ตามมาตรา 109 วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติ
ฉบับเดียวกัน ประกอบระเบียบ ก.พ.ว่าด้วยการ
รายงานเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยและการ
ออกจากราชการของข้าราชการพลเรือนสามัญ
พ.ศ. 2539

โดยสรุป ปัญหาที่กรมราชทัณฑ์หารือ
มานั้น อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับวินัยฯ มี
ความเห็นดังนี้

1. การที่จังหวัดน่านมีคำสั่งที่ 1851/2548
ลงวันที่ 5 ตุลาคม 2548 แต่งตั้งคณะกรรมการ
สอบสวนวินัยอย่างร้ายแรง เพื่อทำการสอบสวน
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน กับพวก กรณี
จัดซื้อข้าวสารกลองเหนียวและอาหารดิบสำหรับ
เลี้ยงผู้ต้องขัง เป็นการกระทำที่ชอบด้วย
กฎหมายแล้ว

2. เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดน่านมีอำนาจ
ดำเนินการทางวินัย และได้มีคำสั่งแต่งตั้ง
คณะกรรมการสอบสวนวินัยอย่างร้ายแรงเพื่อ
ทำการสอบสวนผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่าน
กับพวก โดยชอบด้วยกฎหมาย และไม่มีเหตุตาม
กฎหมายที่จะต้องแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวน
ชุดใหม่ขึ้นมาทำการสอบสวนแทนชุดเดิม
กรณีนี้จึงไม่มีบทบัญญัติแห่งกฎหมายให้ยกเลิก

หรือระงับการสอบสวนเพื่อทำการสอบสวน
ใหม่ได้ การที่กรมราชทัณฑ์มีหนังสือถึงจังหวัด
น่าน ให้ยุติการสอบสวนเพื่อที่กรมราชทัณฑ์
จะแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนชุดใหม่ขึ้น
ทำการสอบสวนแทนชุดเดิมในเรื่องเดียวกัน
จึงไม่สามารถกระทำได้เพราะเป็นการดำเนินการ
ทางวินัยซ้ำในเรื่องเดียวกัน

3. กรมราชทัณฑ์จะต้องดำเนินการอย่าง
หนึ่งอย่างใดดังต่อไปนี้ คือ

3.1 หากคณะกรรมการสอบสวนหรือผู้ว่า
ราชการจังหวัดน่านเห็นว่า การกระทำของ
ผู้บัญชาการเรือนจำจังหวัดน่านกับพวกเป็น
ความผิดวินัยอย่างร้ายแรง กรมราชทัณฑ์ใน
ฐานะผู้บังคับบัญชาของผู้บัญชาการเรือนจำ
จังหวัดน่านผู้ถูกกล่าวหา จะต้องส่งเรื่องให้
อ.ก.พ.กระทรวงยุติธรรม เพื่อพิจารณา

3.2 หากคณะกรรมการสอบสวนและ
จังหวัดน่านเห็นว่า เป็นความผิดวินัยอย่าง
ไม่ร้ายแรงหรือยุติเรื่อง และผู้ว่าราชการจังหวัด
น่านสั่งลงโทษทางวินัยตามกรอบอำนาจของ
ตนเองหรือสั่งยุติเรื่อง เมื่ออธิบดีกรมราชทัณฑ์
พิจารณาแล้ว สามารถมีความเห็นแย้งกับ
ความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัดน่านได้ หรือ
หากเห็นด้วยกับความเห็นของจังหวัดน่านก็ให้
ส่งเรื่องให้ อ.ก.พ.กระทรวงยุติธรรม พิจารณา
ต่อไป





มติ ก.พ.ที่น่าสนใจ

เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือน
และเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ
เข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

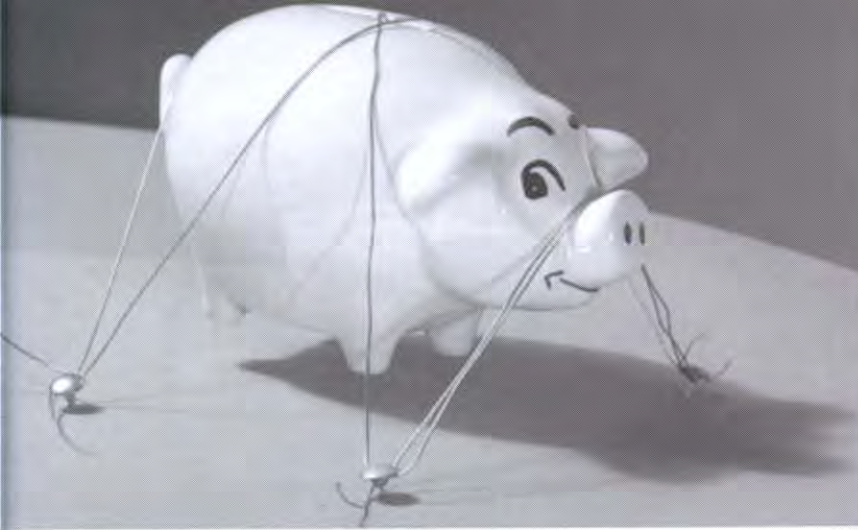
มณฑนา บรรจงแต้ม *

ก.พ. ในการประชุมครั้งที่ 11/2551 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2551 ได้พิจารณาเกี่ยวกับเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้ว มีมติเห็นชอบให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เข้าสู่บัญชีดังกล่าว ตามนัยมาตรา 138 ตามที่สำนักงาน ก.พ. เสนอ โดยให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีกำหนดต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดหลักเกณฑ์จะยึดหลักการที่ว่า ต้องไม่กระทบสิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการพลเรือนผู้ใดได้รับอยู่ก่อนวันที่ ก.พ. ประกาศการจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 131 และไม่สร้างผลกระทบต่อภาระงบประมาณหรือกระทบน้อยที่สุด สำหรับรายละเอียด หลักเกณฑ์ และวิธีการ มีดังนี้

1. ที่มา

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 มาตรา 138 บัญญัติให้การปรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และเพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ ให้ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำชั่วคราวตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ และให้ได้รับการปรับเงินเดือนจนได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัตินี้ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

* อดีตที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.



2. ข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ.เห็นควรดำเนินการในเรื่องนี้โดยมีหลักการ และหลักเกณฑ์และวิธีการ ดังนี้

2.1 หลักการ

(1) หลักไม่กระทบสิทธิและประโยชน์ คือ กำหนดให้สิทธิและประโยชน์ที่ข้าราชการพลเรือนผู้ใดได้รับอยู่ก่อนวันที่ ก.พ.ประกาศการจัดตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา 131 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้ข้าราชการพลเรือนผู้นั้นได้รับสิทธิและประโยชน์นั้นไม่น้อยกว่าเดิม

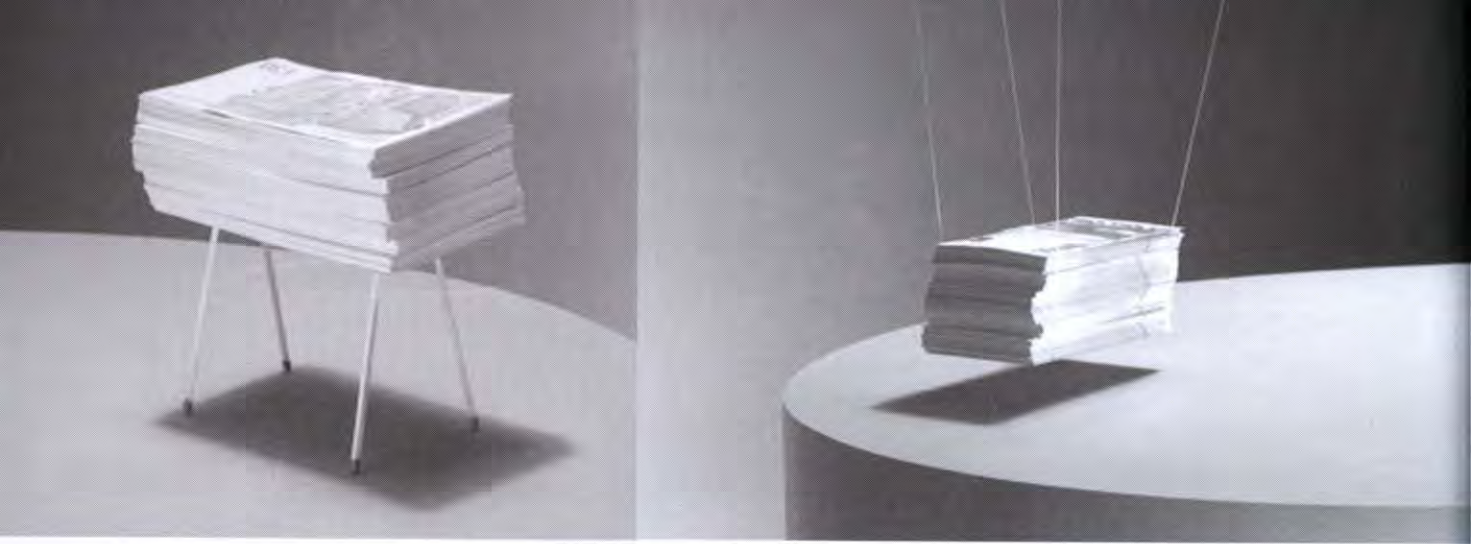
(2) หลักไม่สร้างผลกระทบต่อภาระงบประมาณหรือกระทบน้อยที่สุด คือกำหนดให้การปรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญเข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ส่งผลผลกระทบต่อภาระงบประมาณน้อยที่สุด

2.2 หลักเกณฑ์และวิธีการ

(1) ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนตามบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำชั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตามสายงาน ระดับและประเภทตำแหน่ง ตามที่ ก.พ.ประกาศตามมาตรา 131 และตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือนที่ออกตามความในมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551

(2) ในกรณีผู้ใดได้รับเงินเดือนในอัตราที่สูงกว่าอัตราขั้นสูงของสายงาน ระดับและประเภทตำแหน่ง ที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน ให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนในอัตราที่ได้รับอยู่เดิมจนกว่าจะมีการเปลี่ยนสายงาน ระดับ หรือประเภทตำแหน่ง

(3) ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใดสายงานใด ระดับใด ในหรือหลังวันที่ ก.พ.ประกาศตามมาตรา 131 ได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ก็ให้ได้รับเงินเดือนไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำชั่วคราวของบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำชั้นสูงของข้าราชการพลเรือนสามัญตามที่กำหนดในกฎ ก.พ. ว่าด้วยการให้ข้าราชการพลเรือนสามัญได้รับเงินเดือน ซึ่งออกตามความในมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



(4) ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับเงินเดือนยังไม่ถึงขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ได้รับการปรับเงินเดือนปีละครั้งจนได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติดังกล่าว โดยให้เริ่มปรับครั้งแรกในวันที่ 1 ตุลาคม 2552 และให้ปรับเงินเดือนครั้งถัดไปในแต่ละปีในวันที่ 1 ตุลาคม เท่ากับครึ่งหนึ่งของความต่างระหว่างอัตราเงินเดือนของผู้นั้นกับอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของระดับตำแหน่ง ทั้งนี้ การปรับแต่ละครั้งให้ปรับได้สูงสุดร้อยละ 10 ของเงินเดือนที่ผู้นั้นได้รับอยู่ ณ วันนั้น ในกรณีที่การปรับเงินเดือนดังกล่าว หากทำให้อัตราหนึ่งอัตราใดมีเศษไม่ถึงสิบบาท ให้ปรับตัวเลขเงินเดือนของอัตราดังกล่าวให้เพิ่มขึ้นเป็นสิบบาท และมีให้ถือว่าเป็นการปรับอัตราร้อยละที่แตกต่างกัน

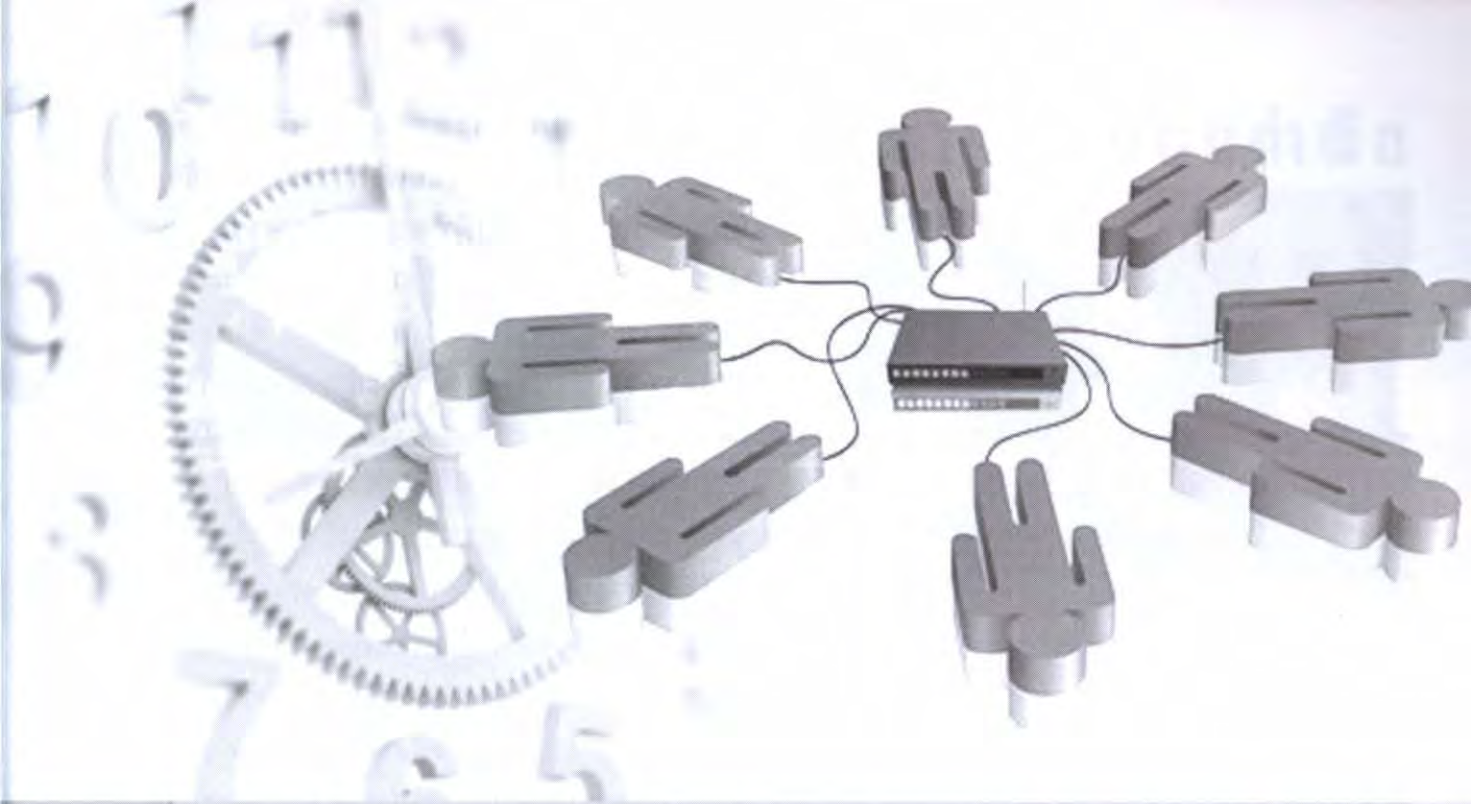
สำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญซึ่งไม่สามารถเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนเงินเดือนเพราะเหตุผล ถูกสอบสวนทางวินัย ถูกฟ้องคดีอาญาหรือต้องหาว่ากระทำความผิดทางอาญา พักราชการก็ให้ดำเนินการปรับเงินเดือนจนได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของระดับตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติฯ ได้เช่นเดียวกัน

(5) ในกรณีที่มีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งในวันเดียวกันกับวันที่ให้ได้รับการปรับเงินเดือนตาม (4) ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุดำเนินการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญผู้นั้นให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวก่อน แล้วจึงจะให้มีการปรับเงินเดือนตาม (4)

(6) ให้ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 ที่ได้รับเงินประจำตำแหน่งตามพระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538 ซึ่งได้รับการจัดให้ดำรงตำแหน่งตามประเภท สายงานและระดับตำแหน่ง ตามประกาศ ก.พ. ตามมาตรา 131 และมีสิทธิได้รับเงินประจำตำแหน่งตามกฎหมาย ก.พ. ที่ออกตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ยังคงได้รับเงินประจำตำแหน่งในอัตราที่ได้รับอยู่เดิมก่อนวันที่ ก.พ. ประกาศดังกล่าว

3. การพิจารณาของ ก.พ.

มติ ก.พ. พิจารณาแล้วมีมติเห็นชอบกับหลักเกณฑ์และวิธีการปรับเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญ เข้าตามบัญชีท้ายพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ตามที่เสนอ และให้นำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณากำหนดต่อไป



สื่อสารเรื่องการสอบ

ระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้

เหมวดี บรรเทา*

สื่อสารเรื่องการสอบฉบับนี้จะนำความรู้เกี่ยวกับระบบราชการและระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้มาแนะนำเสนอกันต่อ หลังจากที่ในฉบับที่แล้วได้นำเสนอถึงประเด็นการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้ ที่มีทั้งความเหมือนและความต่างจากของประเทศไทยใน 3 ประเด็นด้วยกัน คือ เรื่องจำนวนผู้สมัครสอบเข้ารับราชการที่มีจำนวนมาก การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการดำเนินการสอบ และการรับผิดชอบเป็นผู้ดำเนินการสอบ

ระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้กับประเทศไทย ยังมีความเหมือนและความแตกต่างที่น่าสนใจอยู่อีกหลายประเด็น คือ

ประเด็นวิธีการสอบ การสอบแข่งขันของประเทศเกาหลีใต้กับของประเทศไทย มีวิธีการสอบที่ประกอบด้วย การสอบข้อเขียนและการสอบสัมภาษณ์เช่นเดียวกัน โดยการสอบข้อเขียนแบ่งเป็น 2 ช่วง คือ การสอบวัดความสามารถทางสมอง และความรู้เฉพาะตำแหน่ง

องค์ประกอบที่วัดในการสอบ การสอบข้อเขียนของประเทศเกาหลีใต้ มีองค์ประกอบในการวัดคล้ายคลึงกับของประเทศไทย คือ วัดความสามารถทางคณิตศาสตร์ ความสามารถทางภาษา และความสามารถในการแก้ปัญหา ในขณะที่การสอบโดยสำนักงาน ก.พ. ของประเทศไทย วัดในองค์ประกอบ 2 ลำดับแรกเช่นเดียวกัน แต่ในองค์ประกอบลำดับที่ 3

* นักวิชาการสอบ 64 ศูนย์สรรหาและเลือกสรร สำนักงาน ก.พ.



ต่างกันคือ วัดความสามารถในการใช้เหตุผล ไม่ได้วัดเฉพาะลงไปที่ความสามารถในการแก้ปัญหา นอกจากนี้ การสอบแข่งขันเข้ารับราชการของประเทศเกาหลีใต้ สำหรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีการทดสอบภาษาอังกฤษด้วย หรือหากผู้สมัครมีผลการสอบจากสถาบันระดับนานาชาติก็สามารถนำผลการสอบมาใช้แสดงได้

การสอบสัมภาษณ์ การสัมภาษณ์บุคคลเพื่อรับบรรจุบุคคลเข้าสู่ระบบราชการของประเทศเกาหลีใต้ จะดำเนินการโดยคณะกรรมการสัมภาษณ์ที่ประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และอาจารย์มหาวิทยาลัย ไม่มีผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ. เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการเช่นของประเทศไทย แต่เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน ก.พ. ของประเทศเกาหลีใต้ จะทำหน้าที่เพียงเป็นผู้บริหารจัดการและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ เท่านั้น ส่วนการสัมภาษณ์ จะเป็นการสัมภาษณ์แบบ Blind Interview คือกรรมการสัมภาษณ์จะไม่มีและไม่พิจารณาข้อมูลภูมิหลังของผู้เข้ารับการสัมภาษณ์ก่อนการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ เพื่อลดอคติที่จะเกิดต่อผู้สมัครเข้ารับการสัมภาษณ์คนใดคนหนึ่ง ซึ่งต่างจากการดำเนินการของประเทศไทย ที่กรรมการสัมภาษณ์มักจะมีการศึกษาข้อมูลผู้สมัครก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

ระยะเวลาการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ในประเทศเกาหลีใต้ การจะบรรจุเข้ารับราชการ สำหรับผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือระดับ 5 ใช้เวลา 1 ปี ส่วนระดับที่ต่ำกว่าระดับ 5 ใช้เวลาทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ 6 เดือน ซึ่งต่างจากระยะเวลาของการทดลองปฏิบัติราชการของไทยในปัจจุบันที่กำหนดให้ทุกตำแหน่งต้องทดลองปฏิบัติราชการปกติไม่น้อยกว่า 6 เดือน

แม้ว่าข้อมูลในรายละเอียดที่น่าสนใจเกี่ยวกับระบบราชการและระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้ยังมีอีกมาก แต่ข้อมูลเท่าที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ก็คงทำให้ผู้อ่านได้รับความรู้ และมีความเข้าใจถึงสภาพความเป็นไปของระบบราชการและระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้กันได้ ในระดับหนึ่ง ในโอกาสต่อไปหากมีข้อมูลเกี่ยวกับระบบการสรรหาและเลือกสรรของประเทศเกาหลีใต้หรือประเทศเพื่อนบ้านอื่นที่น่าสนใจ ผู้เขียนสื่อสารเรื่องการสอบก็จะนำมาเผยแพร่ให้ทุกท่านได้ร่วมรับทราบกันต่อไปอีกแน่นอน



อุทธรณ์ก่อนทำผิด



1. บุคลากรและนิติกรของส่วนราชการต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายและต้องเสนอความเห็นเกี่ยวกับงานในหน้าที่ให้ถูกต้องเหมาะสมและต้องสามารถแยกแยะให้เห็นความแตกต่างของความผิดวินัยฐานอาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่น ตามมาตรา 82 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) และฐานไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อื่น อาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา 95 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)

2. ก็หยิบมาบอกกล่าวกันเพราะรู้สึกว่าการและบุคลากรของส่วนราชการหลายๆ แห่งยังมีปัญหาและสับสนอยู่ จึงขอหยิบยกตัวอย่างมาเสนอเพื่อสร้างความเข้าใจให้ถูกต้องตรงกันว่า มาตรา 82 วรรคสอง เป็นเรื่องมีอำนาจหน้าที่ราชการและหาประโยชน์หลังจากทำหน้าที่โดยชอบแล้ว แต่มาตรา 95 เป็นเรื่องไม่เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ราชการของตนโดยตรง แต่หาประโยชน์จากการดำรงตำแหน่งหน้าที่ราชการ และอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรม หรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ ลองติดตามดูตัวอย่างชีวิตของเพื่อนข้าราชการที่มีช้อยุติแล้วเป็นตัวอย่างนะครับ

เอกศักดิ์ ตริภุณณาสวัสดิ์*

แค่อยากได้ของใหม่เท่านั้น

หน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง มีเครื่องอัดสำเนา (โรเนียว) ใช้อยู่เครื่องหนึ่ง ปรากฏว่า ส่วนราชการได้ใช้เครื่องอัดสำเนาเป็นเวลานาน และเครื่องได้เสื่อมสภาพ ทำให้การใช้งานไม่รวดเร็วดังต้องการ นายหลง เจ้าหน้าที่บริหารงาน ได้ไปติดต่อร้านซื้อสตั๊ดบริการ ซึ่งขายเครื่องอัดสำเนาและรับซ่อมด้วย โดยขอให้เสนอราคาค่าซ่อมสูงๆ เพื่อกรมจะได้จัดสรรงบประมาณเพื่อซื้อเครื่องให้ใหม่



* ที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.



ผลการตรวจสอบ
ช่างแจ้งว่า เครื่องอัด
สำเนาไม่ได้เสีย แต่เสื่อม
สภาพเพราะใช้งานนานแล้ว
รุ่งขึ้นนายหลงจึงได้ยก
เครื่องอัดสำเนาดังกล่าวไป
ทำความสะอาดที่บ้านพัก

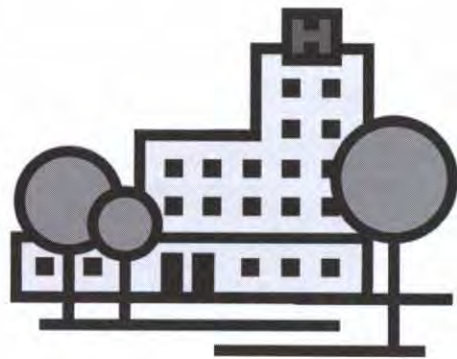
ประมาณ 2 วัน จึงนำกลับมาใช้งานต่อ
ขณะเดียวกันก็ได้ไปติดต่อร้านซื้อสตั๊ดบริการอีก
โดยขอให้เจ้าของร้านออกใบเสนอราคาค่าซ่อม
เครื่องอัดสำเนาในราคาสูงๆ ด้วย แต่เจ้าของร้าน
ไม่มีใบเสนอราคาจึงออกใบส่งของให้โดยเสนอ
ราคาค่าซ่อมเป็นเงิน 6,900 บาท ซึ่งสูงกว่าที่
ต้องซ่อมจริง นายหลงนำใบส่งของไปให้ผู้ได้
บังคับบัญชาดำเนินการเบิกจ่ายต่อไป แต่
เจ้าหน้าที่ไม่ดำเนินการให้ นายหลงจึงขอใบส่ง
ของคืนและเก็บไว้ โดยมีได้ดำเนินการประการ
ได้อีก การกระทำของนายหลงเป็นการกระทำผิด
วินัยฐานปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยไม่ซื่อสัตย์
สุจริต และเที่ยงธรรม ตามมาตรา 82 วรรคหนึ่ง
แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน
พ.ศ. 2535 (มาตรา 82 (1) แห่งพระราชบัญญัติ
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่
ได้รับคือภาคทัณฑ์ (7/2540)...

เมื่อเครื่องใช้ในสำนักงานมันเสื่อม
สภาพเพราะรับใช้ข้าราชการมานาน ทำงานไม่
ค่อยไหว ก็ควรที่จะตั้งเรื่องและชี้แจงเหตุผลและ
ความจำเป็นขอจัดสรรงบประมาณจากส่วน
กลาง เพื่อจะได้ตั้งงบประมาณมาให้จัดซื้อหรือ
จัดหาจากส่วนกลางให้ ไม่ควรดำเนินการใน
ลักษณะดังกล่าวข้างต้น นอกจากนั้น หากมีการ
เสนอเรื่องเบิกค่าซ่อมจนมีการอนุมัติเบิกจ่าย
เงินมา เงินจำนวนนี้จะไปจ่ายให้กับผู้ใดกัน...
เพราะว่าไม่มีมูลหนี้ ตนเองรับเอาไว้ก็ต้องเกิด
ความรับผิดชอบทางวินัยตามมา

มีแต่จะหาเรื่องใส่ตัวมากกว่านะครับ

สุกร์ส่ง-รับอาทิตย์:

นายสบาย เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล
แห่งหนึ่งในจังหวัดใกล้ๆ มีบ้านพักอยู่ใน
กรุงเทพฯ ครั้นตกเย็นวันศุกร์ก็ใช้ให้นายสนอง
พนักงานขับรถยนต์ ทำหน้าที่ขับรถยนต์ของ
ทางราชการไปส่งที่บ้านพัก และให้มารับกลับไป
ทำงานในวันอาทิตย์ด้วย นอกจากนั้นนายสบาย
ก็ได้ดำเนินการจัดซื้อวัสดุงานบ้านงานครัวจาก
ห้างสรรพสินค้า เพราะเชื่อตามคำโฆษณา



เจ้าหน้าที่ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
ได้ตรวจสอบการใช้จ่ายทั้งสองเรื่องแล้วเห็นว่า
เป็นการใช้รถยนต์ส่วนตัวและเป็นการจัดซื้อโดย
ไม่ถูกต้องและราคาแพง จึงทักท้วงให้ชดใช้เงิน
เป็นค่าน้ำมันรถยนต์ จำนวน 14,000 บาท และ
เงินที่ซื้อของแพงไปจำนวนเกือบ 340,000 บาท
คืนให้แก่ทางราชการ โดยนายสบายก็รีบ
ดำเนินการนำเงินมาชดใช้คืนให้แก่ทางราชการ
ตามที่ได้รับการทักท้วง การกระทำของนายสบาย



ดังกล่าวเป็นการกระทำผิดวินัยฐานอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น ตามมาตรา 82 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือภาคทัณฑ์ (10/2544)... รถยนต์ของราชการก็ต้องใช้งานราชการ ห้ามนำไปใช้ส่วนตัว เวลาซื้อของใช้ในราชการก็ต้องซื้อให้ถูกระเบียบและราคามาตรฐาน มิใช่ราคาเท่าใดก็ได้ตามสบาย... ก็เลยเป็นเช่นนี้แหละ



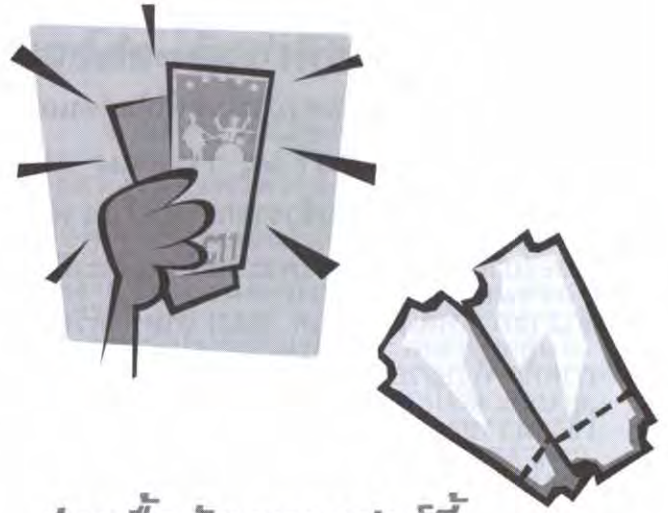
อำนาจความสะดวก ไม่คิดตอบแทน

บริษัททัวร์ดำเนินธุรกิจการท่องเที่ยวมาดำเนินการขอตรวจจลตราจากทางราชการเป็นกรณีพิเศษ โดยนางศรีทอง ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่การทูต ได้ดำเนินการอำนวยความสะดวกให้ตามที่ปรากฏว่าบริษัททัวร์ได้มอบเงินและสิ่งของให้แก่นางศรีทองเป็นการตอบแทนตามที่ได้รับบริการอำนวยความสะดวกให้ โดยนางศรีทองมิได้เรียกร้องแต่ประการใด การกระทำของนางศรีทองเป็นการกระทำผิดวินัยฐานอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น ตามมาตรา 82 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (3) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือลดขั้นเงินเดือน 1 ชั้น (3/2540)... แสดงว่ารับเงินและสิ่งของไว้เป็นการส่วนตัว มิได้ส่งมอบให้แก่ทางราชการหรือส่วนรวม... ฟังระลึกไว้ว่าบริการคืองานของเรา จะได้ไม่ต้องนึกน้อยใจ... ขอให้ภูมิใจและยินดีในผลงานของเราที่ได้บริการ...



บริจาคเงินซื้อเครื่องฟอกอากาศ

โรงพยาบาลแห่งหนึ่ง นางทองคำป่วยเข้ารับการรักษา ฟังพอใจในบริการเป็นอย่างมาก จึงได้ให้นางทองดี ญาตินำเงินจำนวนหนึ่งมาบริจาคเพื่อซื้อเครื่องฟอกอากาศมาติดตั้งที่เตียงผู้ป่วยปรากฏว่า นางทองศรี และนางทองสร้อย พยาบาลได้รับเงินจำนวนนั้นไว้ แต่ปรากฏว่า เครื่องฟอกอากาศยังมีขนาดไม่เหมาะสม จึงชะลอการจัดซื้อไว้ก่อน และเก็บเงินไว้ โดยไม่ได้นำไปส่งมอบให้เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่โดยตรงและออกไปเสร็จรับเงินให้ เมื่อผู้อำนวยการโรงพยาบาลทราบเรื่อง จึงสั่งให้คืนเงินจำนวนดังกล่าวให้แก่นางทองคำไป การกระทำของบุคคลทั้งสองเป็นการกระทำผิดวินัยฐานกระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์ อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา 95 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (4/2545)... ด้วยความปรารถนาดี หวังจะได้เครื่องฟอกอากาศไว้ใช้ในราชการเป็นส่วนรวม... แต่ด้วยอารมณ์ดีใจ ไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบทางราชการ ทำให้เกิดเป็นปัญหาและเกิดปัญหาแก่ตนเอง... อาจทำให้ไม่มีผู้ใดสนใจรับเป็นธุระอีกก็เป็นได้... ต้องระวังครับ



ช่วยซื้อบัตรงานปาร์ตี้

ณ ที่ว่าการอำเภอแห่งหนึ่ง นายสมชายได้ไปติดต่อขอมีบัตรประจำตัวประชาชนปรากฏว่า นายสมช่วยเป็นเจ้าหน้าที่ปกครองได้รับเรื่องไว้และดำเนินการจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนแล้วเสร็จ แต่ก่อนมอบบัตรประจำตัวประชาชนให้ ก็ได้ขอให้นายสมชายช่วยซื้อบัตรงานปาร์ตี้หนึ่งใบ แต่นายสมชายปฏิเสธ นายสมช่วยจึงลดราคาให้ 50% นายสมชายจึงยอมซื้อและจ่ายเงินให้โดยไม่เต็มใจ การกระทำของนายสมช่วยเป็นการกระทำผิดวินัยฐานกระทำการหาผลประโยชน์ อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา 95 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ภาคทัณฑ์ (1/2544)... กรณีเช่นนี้ เรามัก

จะพบเห็นบ่อยครั้งในสถานที่ราชการ ดูแล้วเหมือนจะเป็นการบังคับซื้อ มิใช่เต็มใจซื้อเลย... หากจะมีการจัดงานก็ควรตีประกาศไว้เลย หากผู้มาติดต่อสนใจ จึงขายบัตรให้... เพราะเขาเต็มใจ จะไม่ดีกว่าหรือ...



ตรวจและขายก๊าซ

นายแสนบริการ เป็นวิศวกรของส่วนราชการ ได้รับมอบหมายให้ออกไปตรวจสอบความปลอดภัยของร้านจำหน่ายก๊าซ (แก๊ส) ในขณะที่ตนรับผิดชอบ นายแสนบริการได้แนะนำให้ร้านจำหน่ายก๊าซที่มีปริมาณเก็บก๊าซไว้เกิน 500 ลิตร ติดตั้งเครื่องเตือนภัย กรณีมีก๊าซรั่วหือหนึ่ง พร้อมโน้มน้าวและสนับสนุนให้ร้านจำหน่ายก๊าซตกลงใจซื้อสินค้ายี่ห้อนี้ หลังจากร้านค้าตกลงซื้อตามที่แนะนำ นายแสนบริการก็รีบติดต่อบริษัทที่จำหน่ายอุปกรณ์ดังกล่าวให้มาติดตั้งทันที การกระทำของนายแสนบริการเป็นการกระทำผิดวินัยฐานกระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ตามมาตรา 95 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551) โทษที่ได้รับคือ ตัดเงินเดือน 5% เป็นเวลา 3 เดือน (9/2543)... เป็นข้าราชการต้องทำหน้าที่ของตนให้ครบถ้วนสมบูรณ์... ไม่ต้องโน้มน้าวชักชวนให้เอกชนยอมปฏิบัติตาม พร้อมทั้งติดต่อผู้ผลิตจำหน่ายให้ด้วยจนเกินความจำเป็น และทำให้เอกชนมองว่าข้าราชการรายนี้ต้องมีส่วนได้ส่วนเสียในเรื่องนั้นอย่างแน่นอน ครรททาที่ให้อาจเสื่อมลงได้ครับ



ใบสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการ



ค่าจัดส่งฟรีทั่วประเทศ

โปรดส่งวารสารข้าราชการไปยังที่อยู่ดังนี้

ชื่อ-นามสกุล

ที่อยู่

รหัสไปรษณีย์ โทรศัพท์



หมายเลขสมาชิก

ข้าพเจ้า นาย/นาง/นางสาว

() ขอสมัครสมาชิกใหม่ () ขอต่ออายุเป็นสมาชิก

หมดอายุ

รหัสสมาชิกเก่า

ประเภทสมาชิก

() 1 ปี (6 ฉบับ) เป็นเงิน 300 บาท

() 2 ปี (12 ฉบับ) เป็นเงิน 550 บาท

ตั้งแต่วันที่

ถึงเดือน

พร้อมนี้ได้แนบ () เงินสด

() ธนาคาร

ปจก/ปทฝ/

หมายเลข

() ตัวเลขเงินไปรษณีย์

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

หนังสือที่สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. พิมพ์จำหน่าย



รายการ	ราคา(บาท)
1. คู่มือสอบแข่งขันเพื่อบรรจุเข้ารับราชการ	70
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50
3. การจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ	60
4. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	60
5. พ.ร.บ.เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ. 2538	90
6. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยพนักงานราชการ พ.ศ. 2547	90
7. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 และภาคผนวก	65
8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ 2517	90
9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ 2539	55
10. คู่มือการพัฒนากระบวนการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60
11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90
12. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	120
13. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ 2526 พร้อมแก้ไข	120
14. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	120
15. การทำบันทึกเสนอ การจดยางงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในที่	80
16. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา	140
17. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	100
18. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100
19. คู่มือนักฝึกอบรมมือ	185
20. คู่มือการพัสดุ	200
21. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150
22. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
23. รวมกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ	150
24. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150
25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150
26. รวม มติ ค.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	300
27. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
28. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือฟ้าฯ / อสมทศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด

❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงและสนใจติดตามทางเว็บไซต์สำนักงาน ก.พ. โทร 02-281-9454 <http://www.ocsc.go.th>.

พร้อมส่งธนาคารจัดส่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ส่งจ่าย ปณ.ดุสิต กก. 10300 หรือ ปณ. ทำเนียบรัฐบาล กก. 10300

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสำนักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 2-2800382

โปรดบอกค่าจัดส่งหนังสือรายการที่ 1-10 ราคาเล่มละ 15 บาท รายการที่ 11-20 ราคาเล่มละ 20 บาท รายการที่ 21-25

ราคาเล่มละ 25 บาท รายการที่ 26-28 ราคาเล่มละ 45 บาท

สมัครสมาชิก!!

สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 220 บาท (ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี
ที่จะดูแลสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย