

ISSN 01250906  
9 770125 090002



# วารสารข้าราชการ

ปีที่ 55 ฉบับที่ 3 เดือนพฤษภาคม-มิถุนายน 2553 [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th)

ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า  
จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี ตามรอยพระยุคลบาท  
จะมุ่งมั่นแน่วแน่แก้ไขปัญหาของชาติ และประชาชน  
และเสริมสร้างคุณประโยชน์ให้แก่แผ่นดิน  
โดยยึดมั่นในหลักธรรมและความถูกต้องตลอดไป  
ขอถวายสัตย์ปฏิญาณว่า จะประพฤติปฏิบัติเป็นข้าราชการที่ดี

ฉันรู้สึกโชคดีที่ได้เกิดมา สวมเครื่องแบบสมญาข้าราชการ  
และได้ทำภาระหน้าที่สำคัญ รับใช้งานเพื่อพ่อหลวงแห่งไทย  
सानประโยชน์ของชาติและปวงประชา เหมือนคำสัตย์สัญญาที่มอบเอาไว้  
ด้วยหลักการเลิศล้ำ หลักธรรมคำใจ ภาคภูมิในเกียรติยศศักดิ์ศรี  
จะเดินตามรอยเท้าของพ่อด้วยความตั้งใจ จะเต็มเต็มความหมายข้าราชการที่ดี  
มอบชีวิตทุ่มเทให้แผ่นดินนี้ ทำความดีเพื่อชาติไทย  
สูงที่สุดของชีวิตคนหนึ่งคน ต้องพิสูจน์ว่าตนได้ทำอะไร  
ด้วยสัจจะที่ฉันปฏิญาณให้ไป ฉันภูมิใจที่ทำตามได้จริง  
(ทดแทนคุณให้พ่อหลวงและแผ่นดิน)

ยึดมั่นหัวใจ ในหลักเที่ยงธรรม รับใช้ประชาชน ทุกคนเท่าเทียมกัน มั่นคงความดีตลอดไป  
เมื่อเราถวายปฏิญาณคำสัตย์ สิ่งมีค่าและภาคภูมิใจของเรา คือ การนำเอาคำนั้นไปปฏิบัติ  
เพื่อถวายแด่พ่อหลวงตามรอยพระยุคลบาท  
จะมุ่งมั่นรับใช้ประชาชน และแก้ไขปัญหาของชาติ  
เต็มกำลังและความสามารถที่มี ให้สมกับที่เกิดมาแล้วเป็นข้าราชการบริหาร  
พร้อมเกียรติยศที่เราได้สวมเครื่องแบบสีทากี้ คือ  
การได้ตอบแทนแผ่นดิน ด้วยคำว่า บริการ เรา คือ ข้าราชการ



ช่วงเดือนพฤษภาคมและมิถุนายน เป็นช่วงที่เป็นภาระหนักสำหรับเพื่อนข้าราชการที่มีครอบครัวและมีลูกในวัยเรียน เพราะนอกจากต้องจ่ายค่าบำรุงต่างๆในการศึกษาที่เบิกไม่ได้แล้ว ยังอาจต้องลุ้นหาที่เรียนใหม่ให้ลูก ซึ่งก็มีทั้งความสมหวังและไม่สมหวัง แต่สิ่งดีๆก็มีอยู่ เช่น การมีวันหยุดราชการหลายวัน ซึ่งเป็นโอกาสอันดีที่เพื่อนข้าราชการจะได้พักผ่อนกับครอบครัวหรือเพื่อนๆ เป็นการเติมพลังให้กลับมาทำงานอย่างสดใส พร้อมความคิดใหม่ๆ จากประสบการณ์ที่ได้รับ วารสารข้าราชการฉบับนี้ ก็อาจช่วยเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้เพื่อนๆ ได้เช่นกัน เพราะมีเรื่องที่น่าสนใจมากมาย เริ่มจากการถอดเทปการเสวนาเรื่อง ประสบการณ์ตรงในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน ซึ่งเมื่ออ่านจะรู้สึกเหมือนกับเพื่อนๆ ได้ไปร่วมฟังด้วยตัวเอง ที่สำคัญคือท่านที่มาเสวนาเป็นผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงและได้ทำงานใกล้ชิดพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว จึงเป็นเรื่องราวที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอย่างแท้จริง โดยท่านปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม เน้นให้เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมงานที่ช่วยกันแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม นำเสนอตอนจบในฉบับนี้ ความผูกพันของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรภาครัฐของไทย นำเสนอแนวคิดและเทคนิคในการบริหารที่ได้รับความนิยมในขณะนี้ ความโปร่งใส...ต้นแบบจากเอกชนและชุมชนชาวบ้านของไทย นำเสนอประสบการณ์ในการลงพื้นที่ศึกษาดูงานที่จังหวัดอ่างทอง และธนาคารกรุงไทย ของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ. นอกจากนี้คืออัลบั้มประจำกั้เติมไปด้วยเรื่องราวที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนข้าราชการเช่นเคย

► **บรรณาธิการ** ◀

- วัตถุประสงค์**
1. เพื่อเผยแพร่วิชาการและความเคลื่อนไหวทางด้านการบริหารงานบุคคล
  2. เพื่อเผยแพร่แนวคิดในการปฏิบัติราชการ
  3. เพื่อเป็นสื่อกลางระหว่างข้าราชการในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีต่อราชการ
  4. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาข้าราชการ

► **วารสารข้าราชการ**

วขร.ฉบับนี้

► **เจ้าของ**

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.

► **ที่ปรึกษา**

นางเบญจวรรณ สร้างนิต  
นายสมโภชน์ นพคุณ  
นายเนทกร กาญจนจิตรรา  
ว่าที่ร้อยตรีวินัย ชาครินานุกโยค  
นางบุษบา กรัยวิเชียร

► **บรรณาธิการ**

นายเจษฎา ประกอบทรัพย์

► **ผู้ช่วยบรรณาธิการ**

นางอัจฉรา ภูริคุปต์

► **กองบรรณาธิการ**

นายเอกศักดิ์ ตริกรุณาสวัสดิ์  
นายชาวุธวิทย์ ไกรฤกษ์  
นางชลิตา โชติยกุล  
นางสาววิรา ตีรกรวิเศษภักดี  
นายศรัณย์ พรไพศาลดี  
นางกอบเพชร หาญพัฒนาพาณิชย์  
นางสาวพัสมน จารูรัตน์  
นางวิจิตร มโนทัย  
นายสุรพงษ์ มาลี  
นายมาฆะ ภูจินดา  
นายภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ  
นางสาวพุทธพร คำชาติชาย  
นายพิชามุข เพ็ชรวง  
นางสาวเหมวดี บรรเทา  
นางสาวจุฑาพิชญ์ สติวีรสกาลกิจ  
นางสาวบุญญาภรณ์ กลัดทอง

► **ผู้จัดการสวัสดิการ**

นายชินพันธุ์ ฤกษ์จักษ์

► **ออกแบบปกและจัดทำอาร์ตเวิร์ค**

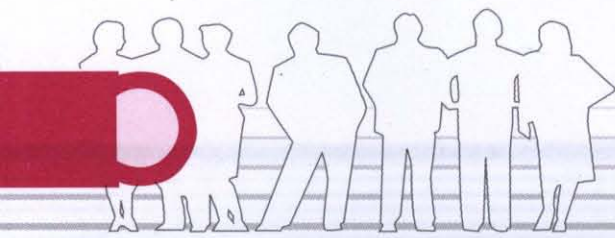
บจก. ไทยเอฟเฟคทีฟสตูดิโอ  
โทร 0-2895-3180-1

► **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. 0-2547-1864  
สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.  
ถนนพิษณุโลก กทม. 10300  
โทร. 0-2281-9454



## บทความ

### การเสวนาเรื่อง ประสบการณ์ตรงในการทำงาน วิชาชีพ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน

1



■ กองบรรณาธิการ

การถอดเทปการเสวนาเนื่องในงานวันข้าราชการพลเรือน  
ประจำปี ๒๕๕๓ โดยท่านผู้บริหารระดับสูงจาก 5 กระทรวงที่ได้มาแล้ว  
ประสบการณ์ในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน



23

### ต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอย่างแท้จริง

■ วิฑูรย์ สิมะโชคดี

ไม่มีองค์กรใดที่ต้องการมนุษย์เจ้าปัญหา แต่ต้องการ ทีมงานที่ช่วยกัน  
แก้ปัญหาและพัฒนาองค์กร

### ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) (ตอนจบ)

26



■ วนิตา

เป็นความหวังว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม  
จะสามารถสร้างให้เกิดความดีงาม ความเท่าเทียม  
ความชอบธรรม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้



## 39 ความผูกพันของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรภาครัฐของไทย

■ วาริกา รวีเหลือง

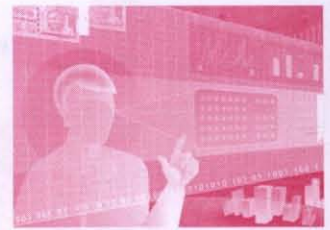
ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะรู้สึกว่าคุณค่า มีความหมายต่อองค์กร มีความเกี่ยวพันเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ให้กับองค์กร เพื่อทำให้เป้าหมายของตนเองและองค์กรประสบความสำเร็จ

## รูปแบบนวัตกรรม สำหรับองค์กรสมัยใหม่

■ ดร.มาฆะ ภูจินดา

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างนวัตกรรม กระบวนการ/ทำงานและนวัตกรรมบริการเป็นอย่างมาก และได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการทำงานและรูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

# 57



## 60 ความทะ

■ คุณหญิงจรัสศรี ทีปรัช

“...การทำงานจะทำงานสำเร็จได้ ท่านต้องทำงานให้ได้ใจของลูกน้อง...”

## ความโปร่งใส...ต้นแบบจากเอกชนและชุมชนชาวบ้านของไทย

■ ดร.ชนิษฐา สารพิมพา

นำเสนอการศึกษาดูงานกลุ่มอาชีพจักสานผักตบชวา และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จังหวัดอ่างทอง และธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่

# 61



## คอลัมน์ประจำ



### 68 สื่อสารเรื่องการสอบ

■ เหมวดี บรรเทา

การสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) ...ขอแค่สอบให้ ผ่าน

### 72 วัสดุพิทักษ์ตัว

■ ไกรวิทย์

คำหรือสำนวนที่คุ้นเคยหรือต้องใช้บ่อยๆ  
ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว



### 75 อุทาหรณ์ก่อนทำผิด

■ เอกศักดิ์ ตรีภรณาสวัสดิ์

กรณีตัวอย่างที่ไม่ควรนำมาเป็นแบบอย่าง



### 79 กฎระเบียบและเรื่องที่น่ารู้

■ สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติวิศาลกิจ  
การร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมจากการเลื่อนเงินเดือน

### มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ 85

■ ศรัทธาณ์ พรไพศาลดี

หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบรรจุพนักงานส่วนท้องถิ่นและ  
ข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติ  
ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กลับเข้ารับราชการ





กองบรรณาธิการ

## การเสวนาเนื่องในงานวันข้าราชการพลเรือน ประจำปี ๒๕๕๓

### เรื่อง ประสบการณ์ตรงในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน

โดย

นายศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช ปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ปลัดกระทรวงคมนาคม

นายยุคล ลิ้มแหลมทอง ปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

นายธีรกุล นิยม ปลัดกระทรวงการต่างประเทศ

นางกานดา วัชรวิทย์ รองปลัดกระทรวงการพัฒนากำลังคนและความมั่นคงของมนุษย์

และ นางสาวอริสรา กำธรเจริญ ผู้ดำเนินรายการ

**พิธีกร :** ความดีเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับคน ขอให้เราน้อมนำพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไปเป็นส่วนหนึ่งในชีวิต เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการเป็นข้าราชการที่ดี พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงให้ความสำคัญกับวันงานข้าราชการพลเรือนเป็นอย่างยิ่ง ๓๓ ปีที่ผ่านมา พระองค์ทรงมอบพระราชดำรัสให้กับเราอย่างต่อเนื่องเพื่อหวังว่าจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการที่ดี สำหรับในช่วงต่อไปนี้จะเป็นการอภิปรายเรื่อง ประสบการณ์ตรงในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน ขอแนะนำผู้ดำเนินรายการในวันนี้ ซึ่งได้แก่ คุณอริสรา กำธรเจริญ ท่านจบการศึกษาในระดับปริญญาเอก สาขาสื่อสารการเมือง คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ โอกาสนี้ขอยกเวทีให้กับผู้ดำเนินรายการค่ะ

**ผู้ดำเนินรายการ (นางสาวอริสรา กำธรเจริญ) :** สวัสดีค่ะ ดิฉัน อริสรา กำธรเจริญ วันนี้รู้สึกเป็นเกียรติอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสมาทำหน้าที่ผู้ดำเนินรายการ เชื่อว่าไม่ใช่ง่ายนักที่จะจัดเสวนาในลักษณะนี้ เพราะผู้ร่วมการเสวนาคือผู้บริหารสูงสุดของกระทรวงถึง ๕ กระทรวงด้วยกัน วันนี้จะได้รับฟังแนวคิดและรับฟัง ประสบการณ์ตรงในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชน ขออนุญาตแนะนำผู้ร่วมการเสวนาท่านแรก ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานมากมาย ในปี ๒๕๔๙-๒๕๕๑ ท่านดำรงตำแหน่งสมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ ท่านเป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายสิ่งแวดล้อม เป็นผู้ผลักดันให้มีการแก้ไขปัญหามลพิษทางสิ่งแวดล้อมของเมือง ภายใต้แผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมระดับจังหวัด เป็นผู้ดำเนินการโครงการอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ เป็นคณะกรรมการอำนวยการโครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาสิ่งแวดล้อมแหลมผักเบี้ย อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เป็นกรรมการในคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ ได้รับรางวัลนักวิจัยดีเด่นจากสภาวิจัยแห่งชาติ เป็นอาจารย์สอนในมหาวิทยาลัยต่างๆ เป็นคณะผู้แทนไทยในคณะกรรมการด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งอาเซียน เป็นผู้แทนไทยในการประชุมสิ่งแวดล้อมขององค์การสหประชาชาติ และท่านยังดำรงตำแหน่งนายกสมาคมวิทยาศาสตร์อานามยสิ่งแวดล้อม และนายกสมาคมนักเรียนทุนรัฐบาลไทย ขอเสียงปรบมือต้อนรับท่านปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ดร.ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช ผู้ร่วมเสวนาท่านต่อไป ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานมากมายเช่นเดียวกัน ท่านดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ การรถไฟฟ้ามหานครแห่งประเทศไทย ประธานกรรมการการรถไฟแห่งประเทศไทย และในอดีตท่านเป็นกรรมการในหลาย ๆ หน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกกระทรวงคมนาคม ขอเสียงปรบมือต้อนรับท่านปลัดกระทรวงคมนาคม ท่านปลัดสุพจน์ ทรัพย์ล้อม ผู้ร่วมเสวนาท่านต่อมา ถือว่าท่านเป็นปลัดกระทรวงที่อารมณ์ดีมากๆ สื่อมวลชนชอบสัมภาษณ์ท่าน ท่านมีประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งของรองอธิบดี กรมปศุสัตว์ อธิบดีกรมปศุสัตว์ รองปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ขอเสียงปรบมือต้อนรับท่านปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ท่านยุคล ลิ้มแหลมทอง ผู้ร่วมเสวนาท่านต่อมา ท่านเคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองเอเชียตะวันออก กรมเอเชียตะวันออก รับผิดชอบงานด้านความสัมพันธ์ไทย-จีน ท่านดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่และฝึกอบรม ได้มีประสบการณ์ในตำแหน่งอัครราชทูต สถานเอกอัครราชทูต ณ กรุงฮานอย อัครราชทูตประจำกระทรวง อธิบดีกรมการกงสุล เอกอัครราชทูต ณ กรุงโซล



ขอเสียงปรบมือต้อนรับท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศ ท่านธีรกุล นิยม ผู้ร่วมเสวนาท่านต่อมาถือว่าเป็นสุภาพสตรีท่านเดียว ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารบุคคล การเจรจา การประชุมระหว่างประเทศ กำกับดูแลงานด้านสตรี คนพิการ การป้องกันและแก้ไขปัญหาการค้ามนุษย์ งานด้านการเฝ้าระวังและเตือนภัยทางสังคม ท่านทำงานยุทธศาสตร์และการพัฒนากฎหมายของทางกระทรวง ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้แทนไทยในการประชุมในกรอบอาเซียน ท่านยังเป็นผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิด้านสตรีของประเทศไทยในคณะกรรมการอาเซียน ด้านการส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิสตรีและเด็ก ขอเสียงปรบมือต้อนรับท่านรองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ท่านกานดา วัชรภักย์ เชื่อว่าช่วงเวลา ๑ ชั่วโมงเศษๆ ที่จะได้พูดคุยกับผู้บริหารระดับสูงของทั้ง ๕ กระทรวง น่าจะเป็นช่วงเวลาที่มิคุณค่า ทำให้เราได้ทราบแนวคิดในการทำงาน การเดินตามรอยพระยุคลบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว การทำหน้าที่ข้าราชการจนประสบความสำเร็จเป็นผู้นำของกระทรวง เริ่มต้น คำถามแรก อยากเรียนถามถึงพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่มีต่องานของแต่ละกระทรวง หรือว่าในห้วงเวลาที่ท่านมีโอกาสได้เข้าเฝ้าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ท่านรับสั่งอะไร ท่านเน้นย้ำอะไรถึงการทำงานในภารกิจของแต่ละกระทรวง ขอเริ่มต้นจากท่านศักดิ์สิทธิ์ก่อนค่ะ



**นายศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช :** กราบเรียนท่านปลัดกระทรวงทั้ง ๓ ท่าน ท่านรองปลัดฯ และท่านพิธีกร ท่านรองเลขาธิการ ก.พ. เพื่อนๆ ข้าราชการ แล้วก็เจ้าหน้าที่ภาครัฐทุกท่าน ทั้งที่อยู่ ณ ที่นี้ กับที่ไม่ได้มาจริงๆ แล้ววันนี้เป็นวันสำคัญสำหรับข้าราชการพลเรือนพวกเราเป็นอย่างยิ่ง เพราะปีหนึ่งรอบปีมีครั้งเดียวคือวันที่ ๑ เมษายนที่พวกเราจะมารวมกันจริงๆ แล้วทางสำนักงาน ก.พ. กับทางคณะกรรมการจัดงานซึ่งปีนี้มี ๔ กระทรวง กระทรวงพัฒนาสังคมฯ กระทรวงเกษตรฯ กระทรวงคมนาคมและกระทรวงทรัพยากร แต่ก็ได้แรงสนับสนุนจากกระทรวงการต่างประเทศที่เข้ามาช่วยกัน เราตั้งใจจะจัดงานให้เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะฉะนั้นเป็นโอกาสที่เราจะได้มาพูดคุยกัน แลกเปลี่ยนกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับศักดิ์ศรีของข้าราชการพลเรือนที่เราต้องการจะมาพูดคุย และรวมทั้งงานที่เราจะทำเพื่อชาติ ศาสน์ กษัตริย์ รวมทั้งประชาชนเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง

สำหรับตัวผมค่อนข้างจะถือว่าวันนี้เป็นวันที่สำคัญ เพราะเป็นวันที่ผมเริ่มรับราชการ ผมเรียนกลับมาผมเลือกรับราชการวันที่ ๑ เมษายน ไปรายงานตัวที่ ก.พ. และที่สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ เพราะฉะนั้นค่อนข้างถือว่าวันนี้เป็นวันที่สำคัญอย่างยิ่ง และจริงๆ ถ้าพูดถึงชีวิตราชการการทำงานราชการ ผมถูกหล่อหลอมมาตั้งแต่ต้น มาด้วยความตั้งใจที่จะทำงาน เพราะว่าตระกูลของผมรับราชการมาตลอดตั้งแต่ทวดของผม เพราะฉะนั้นผมค่อนข้างจะได้เรียนรู้ ได้ถ่ายทอดในระบอบธรรมเนียมประเพณี หรือแม้แต่ในอนาคตผมยังตั้งใจว่าตราบใดที่ยังทำงานได้อยู่เราก็อยากที่จะทำงานรับใช้พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและประเทศชาติของเรา เพราะผมได้รับอานิสสงค์แล้วก็ทำให้ผมได้มีโอกาสก้าวเข้ามารับใช้ประเทศชาติในฐานะข้าราชการจริงๆ เริ่มตั้งแต่เล็กได้รับผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นรัฐจัดให้เรียนฟรี แต่พอดีผมก็ได้รับทุนของรัฐบาลมาเรื่อยๆ จนจบมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ก.พ. ก็ให้ไปต่อปริญญาโท ปริญญาเอกโดยตลอด ผมถูกหล่อหลอมมาอย่างนี้ แล้วก็ตั้งใจในอนาคตนอกจากตัวเองแล้วก็ยังให้ครอบครัวทำราชการด้วย ลูกผมทั้ง ๒ คน ถึงแม้ว่าคนหนึ่งทำงานแล้ว แต่อีกคนหนึ่งกำลังจะกลับมาทำงาน เขาตั้งใจจะเข้ารับราชการ เพราะเขาได้รับทุน ก.พ. ทั้ง ๒ คน ก็เลยต้องกลับมารับราชการ คนหนึ่งจะอยู่ที่กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คนหนึ่งก็จะอยู่กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ขอเล่าให้เพื่อนๆ ข้าราชการฟังนิดหนึ่ง ที่เล่าเพราะความภูมิใจในเกียรติ ในศักดิ์ศรีของข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ผมได้เรียนกับท่านปลัดกระทรวงเกษตรฯ ว่าเราทำอะไรที่เราจะทำให้มีจิตสำนึกและความเข้าใจตรงนี้ร่วมกันของข้าราชการ ทำให้เกิดการพัฒนารัพยากรมนุษย์ตามที่เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวอย่างแท้จริง ที่จะรับใช้ประเทศชาติ เกิดความภูมิใจ เกิดความรัก และมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี รวมทั้ง ๕ หน่วยงานที่มีการบริหารทรัพยากรบุคคลดีเด่น ที่อยากร้องเพลงก็คือเพลง จำขึ้นใจ ถ้าท่านไปดูเนื้อของเพลง และบรรยากาศเมื่อเช้ามืด ๒ ประโยค ที่เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่จะทำงานเพื่อสนองพระองค์ท่าน และบริการประชาชนด้วยเกียรติและศักดิ์ศรีของข้าราชการ ฟังแล้วผมว่าเรามีความภูมิใจที่ได้รับใช้พระองค์ท่าน ประเทศชาติ และประชาชนในการทำงานของระบบราชการ ผมคิดว่าก่อนที่จะไปถึงแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รวมทั้งในโอกาสต่างๆ ที่เราจะนำแนวพระราชดำริหรือพระราชดำรัสของพระองค์ท่านมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

ผมอยากให้ลองคิด องค์ประกอบในการทำงานภาคราชการ ที่แน่ๆ คือ ตัวเราก่อนที่เป็นข้าราชการ ตัวเราเองทำอะไร องค์ประกอบที่ ๒ ตัวองค์กร หมายถึงกระทรวง ทบวง กรม ที่เราสังกัดอยู่ บทบาทหน้าที่เป็นอย่างไร องค์ประกอบที่ ๓ ระบบงาน องค์ประกอบที่ ๔ ในเรื่องของประชาชน เพราะเราจะต้องรับใช้ประเทศชาติ รับใช้ประชาชน และส่วนที่จะต้องพิจารณาก็คงเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ว่าข้าราชการจะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่อทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตรงนั้นอย่างไร ที่นี้ถ้าเรามองถึงการทำงานของ ประเทศชาติ ก็คงต้องมองถึงผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นหลักแล้วก็ส่วนรวม แล้วก็รวมทั้งการบริการ ประชาชน แต่เสาหลัก ๔ เสา ที่ท่านเห็นเป็น Heading ของข้าราชการว่าเราจะทำงานเพื่อรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชนอย่างไร อันนี้เป็น ๔ เสาที่จะต้องยึด

ในช่วงก่อนอภิปรายพิธีกรได้กล่าวว่ตลอดช่วง ๓๓ ปีที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวได้ทรงมี พระราชดำรัส ทั้งพระราชดำริ รวมทั้งได้รับสั่งในวาระต่างๆ ผมคิดว่าไม่ว่าจะเป็นระบบงาน องค์กรกับ เรื่องของผลประโยชน์กับประเทศชาติกับสิ่งที่จะทำใน ๔ เสาหลัก สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ทั้งสิ้น อย่างเวลา พุดถึงตัวข้าราชการเอง ในสมัยก่อนตอนที่พวกเราจบ เวลาเข้ารับพระทานปริญญาบัตร พระองค์ท่านจะ ให้พระบรมราโชวาทว่าจะต้องนำความรู้ ความสามารถในสาขาที่เราได้เรียนมา ประสพการณ์ที่เรียนมา นำไปใช้ประโยชน์ให้เกิดประโยชน์กับประเทศชาติส่วนรวมกับพี่น้องประชาชนอย่างไร แล้วก็รวมทั้งการ ครองตนของเรา เป็นข้าราชการ มีความซื่อสัตย์สุจริต ซื่อตรงต่อหน้าที่ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อน ข้าราชการ ก็เป็นแนวพระราชดำริของพระองค์ท่าน หรือในการดำรงชีวิต ประหยัด มัธยัสถ์หรือเรื่องของ เศรษฐกิจพอเพียง อันนั้นมองในส่วนตน

พระองค์ท่านยังได้พุดถึงตัวองค์กรในหลายๆ โอกาส บางหน่วยงานอาจจะได้รับใช้ได้เบื้อง พระยุคลบาทหรือเกี่ยวข้องกับพระองค์ท่านโดยตรงในหลายๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็นทางกระทรวงเกษตรฯ หรือกระทรวงทรัพยากรฯ พระองค์ท่านก็จะมีการพระราชดำริหรือรับสั่งในการนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน ผมจะไม่ลงว่าพระองค์ท่านได้ตรัสว่าอย่างไร แต่อาจจะยกในบางประเด็น ๒ ประเด็น อย่างเรื่องของ สิ่งแวดล้อมที่กระทรวงทรัพยากรฯ เป็นงานหลักของเรา พระองค์ท่านได้ทรงตรัส วันที่ ๔ ธันวาคม ก่อนที่จะ ถึงวันเฉลิมพระชนมพรรษา ได้ตรัสเรื่องสิ่งแวดล้อม พระองค์ท่านมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อยากให้พวกเรา ได้ตระหนักในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เรื่องทรัพยากรน้ำ เรื่องป่าไม้ เรื่องการดูแลรักษา อนุรักษ์ รวมทั้งแม้แต่เรื่องโลกร้อนที่เป็นประเด็นที่ฮิตที่สุดใน Global issue ของทุกประเทศ พระองค์ท่าน ได้ตรัสก่อนว่าปัญหาโลกร้อนมันจะเกิดขึ้น เป็นตัวที่จะเข้ามากระทบในเรื่องทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมในประเทศ รวมทั้งในเรื่องการแก้ไข เพราะฉะนั้นแนวพระราชดำริตรงนี้ทางกระทรวงก็ได้เห็น ว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ แล้วอยากให้มีความร่วมมือกันทั้งภาคราชการและภาคเอกชน พี่น้องประชาชน ใน การที่จะดูแล อนุรักษ์ รักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมของเราซึ่งเป็นฐานทรัพยากรที่จะใช้เพื่อเป็น ทรัพยากรในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต ได้เสนอคณะรัฐมนตรีขอให้วันที่ ๔ ธันวาคม ทุกปี เป็นวันสิ่งแวดล้อมโลก อันนี้ก็เป็นที่พระราชดำริโดยตรงที่พระองค์ท่านทรงตรัสเกี่ยวกับเรื่องทรัพยากร

เรื่องสิ่งแวดลอม และในกระทรวงที่ผมทำมาทั้ง ๒ กระทรวง ที่กระทรวงวิทยาศาสตร์ ผมก็เป็นเจ้าหน้าที่ จนขึ้นมาเป็นผู้บริหาร มาเป็นรองปลัดอยู่ ๔ ปี เป็นปลัดอยู่ ๒ ปี ก็ย้ายมากระทรวงทรัพย์ฯ ที่ย้ายมาไม่ใช่ ย้ายกลับมาบ้านตัวเอง ก็คือมาตั้งเป็นกระทรวงทรัพย์ฯ ตอนนั้นก็กลับมา ที่เรียนตรงนี้ก็ถือว่ากระทรวงวิทย์ฯ ที่ผมทำงานมาก่อน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นพระบิดาแห่งเทคโนโลยีไทย และ พระองค์ท่านทรงเป็นพระบิดาแห่งนวัตกรรมไทยด้วย และกระทรวงวิทย์ฯ พระบิดาแห่งวิทยาศาสตร์ของไทย ก็คือพระบาทสมเด็จพระจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๔ ไม่ต้องพูดถึงเฉพาะเรื่องพระราชดำริหรือ พระราชดำรัสแต่ในสิ่งที่พระองค์ท่านได้ทรงปฏิบัติพระกรณียกิจเกี่ยวกับเรื่องวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีโดยตรง มีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ ซึ่งนอกจากน้อมนำแนวพระราชดำริกับพระราชดำรัสแล้ว สิ่งที่พระองค์ ท่านทำเราก็นำมาประยุกต์ใช้ อย่างเรื่องของกังหันน้ำชัยพัฒนาที่พระองค์ท่านได้พัฒนาขึ้นมา และทาง ส่วนเกษตรและทางกรมชลฯ ได้เข้ามาช่วย ทางเราก็นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาสิ่งแวดลอม เพราะทำให้ เราประหยัดในเรื่องของพลังงานและสามารถใช้ประโยชน์ในเรื่องอื่นๆ ได้

ส่วนทางกระทรวงทรัพย์ฯ พระองค์ท่านก็ได้ตรัสในเรื่องของสิ่งแวดลอมอย่างที่ผมเรียนแล้ว และ ท่านทรงเป็นพระบิดาแห่งทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดลอม แล้วก็ได้มีแนวพระราชดำริหลายอย่าง อย่างเรื่องแหลมผักเบี้ยที่ผมเป็นคณะกรรมการอยู่ ตรงนั้นเป็นการประยุกต์ใช้ในเรื่องของธรรมชาติบำบัด ทางด้านสิ่งแวดลอมในการแก้ไขปัญหาหน้าเสี่ย จะทำให้การแก้ไขปัญหาหน้าเสี่ยของเทศบาล ท้องถิ่น โดยเฉพาะเทศบาลขนาดเล็กๆ ทำได้ดีมาก ขณะนี้มีการออกแบบอย่าง ที่เทศบาลอุบลรัตน์ที่น้ำพอง โดยวิศวกรที่ ออกแบบเป็นน้องสาวผมเอง เป็นอาจารย์อยู่ที่คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ปรากฏว่าทำได้ดี เอาแนวพระราชดำริไปออกแบบ แต่ว่า design เป็นแบบคล้ายๆ สวนสุขภาพหรือสวนพักผ่อนหย่อนใจ ของเทศบาล คือเดินเข้าไปกลายเป็นสวนสาธารณะ แต่ว่าตรงนั้นเป็นการกำจัดน้ำเสี่ย เหมือนโครงการ พื้นที่สูงที่ผมกับท่านปลัดอยู่ในคณะกรรมการด้วยกัน ตอนนี้นำมาพัฒนาโครงการหลวงราชพฤกษ์ที่ได้รับ พระราชทานนาม ผมก็บอกว่าได้นำระบบบำบัดน้ำเสี่ยเป็นส่วนที่สำคัญให้มีการประยุกต์ใช้ตามแนว พระราชดำริของพระเจ้าอยู่หัวมาออกแบบ ซึ่งตรงนี้สามารถที่จะให้ทุกคนได้เข้าไปเรียนรู้ แยกต่างประเทศ ที่มาดูงานก็จะได้เห็นพระอัจฉริยภาพของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รวมทั้งการจัดการในเรื่องของ ทรัพยากร เรื่องของเกษตร กับเรื่องของสิ่งแวดลอมควบคู่กันไป เพราะฉะนั้นในเรื่องของป่าไม้ ป่ารักษน้ำ รวมทั้งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สมเด็จพระนางเจ้าพระบรมราชินีนาถได้มีการตรัสในหลายๆ วาระ

สมเด็จพระนางเจ้าฯ ทรงได้มีพระราชดำริว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงเป็นน้ำ พระองค์ ท่านทรงเป็นป่า ตรงนี้กระทรวงทรัพย์ฯ ก็ถือว่าเราเป็นข้าราชการเป็นเจ้าหน้าที่กระทรวงได้มีบุญที่ได้ ทำงานใกล้ชิดในแนวพระราชดำริ พระราชดำรัสของพระองค์ท่านเพื่อสนองให้เกิดประโยชน์โดยรวม สอนองต่อเสาหลัก ชาติ ศาสนา และรับใช้ประชาชน ในเบื้องต้นผมขอแค้นนี้ก่อน ขอบพระคุณมากครับ



**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบพระคุณท่านศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช นี่คือการทวงทรัพย์สินธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ท่านสุพจน์คะ สำหรับกระทรวงคมนาคม ท่านรับสั่งเน้นย้ำสิ่งไหนเป็นพิเศษในการทำงานคะ

**นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม :** ในส่วนกระทรวงคมนาคมก็จะมีส่วนที่ดูแลในเรื่องของการพัฒนาคมนาคมขนส่งทั้งประเทศ ไม่ว่าจะเป็นทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ ดูแลมาทั้งหมดเลย ต้องย้อนไปดูในอดีตของการพัฒนาการคมนาคมขนส่ง ต้องยอมรับก่อนว่าเมื่อก่อนเราใช้การคมนาคมขนส่งทางถนนเป็นส่วนมาก ในการที่จะเดินทางจากเมืองสู่เมือง หรือจากเมืองสู่ชนบท เราจะใช้การคมนาคมทางถนนเป็นหลัก การที่จะลงไปทำตรงนั้นก็ทำตามแนวทางพัฒนาในเรื่องระบบทางหลวงมาตลอด เมื่อก่อนจะเห็นว่าถนนเป็นดินก็จะพัฒนามาเป็นลูกรัง จากลูกรังมาเป็นลาดยาง ๒ เลน จาก ๒ เลนกลายเป็น ๔ เลนแล้ววันนี้ ๔ เลนก็ไม่พอ จะมีการพัฒนาเป็น ๖ เลน ๘ เลน เดี่ยวนี้ ๑๐ เลน ๑๒ เลนที่พัฒนาขึ้นมา ที่นี้แนวในการที่กระทรวงคมนาคมทำ ทางกระทรวงเองจะยึดแนวทางพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งท่านได้พระราชทานให้ อาจจะไม่ให้โดยตรงกับกระทรวงคมนาคมหรือแต่ละกรมในกระทรวงคมนาคม แต่ก็ยึดแนวนั้น โดยพระองค์ท่านมีเป้าหมายหรือจุดศูนย์กลางของพระองค์ที่จะทำคือการทำอะไรให้ประชาชนของพระองค์มีความสุข ตรงนี้กระทรวงคมนาคมก็จะยึดตรงนี้ว่าทำอะไรที่จะให้ประชาชนคนไทยเราได้เกิดพลัง ได้เกิดความปลอดภัย และได้รับความสะดวก เราก็เอามาตรงนี้มายึดเป็นหลักในการที่จะมาดำเนินงานในแนววิธีการทางการบริหารงาน ในระบบนี้ก็คือจะเป็นการทำถนนจากเมืองสู่ชนบท เพื่อให้ประชาชนในชนบทได้สามารถเดินทางออกจากชนบทเข้าสู่ในเมืองได้ จากเมือง

เล็กมาสู่เมืองใหญ่ ตรงนี้การบริการจะมีทั้งถนนต่อมาโดยตลอด ระบบของถนนที่ให้บริการ ต่อไปอีกเป็นในเรื่องของยานพาหนะที่จะให้บริการ ก็จะมีในเรื่องของการขนส่งทางถนนการขนส่งทางรางที่จะขนคนเข้ามาทางอากาศจะเป็นการพัฒนาในช่วงหลัง ในช่วงต้นการพัฒนาในการขนส่งทางถนนโดยใช้รถ รถยนต์ก็พัฒนามาโดยตลอดว่าการให้บริการประชาชนอย่างไร มีการพัฒนามาโดยตลอด โดยพระองค์ท่านก็ได้ทรงเล็งเห็น บางครั้งก็ได้มีการที่ดำรงสม่าว่าการเดินทางของประชาชนในชนบทค่อนข้างที่จะลำบาก ทำอย่างไรกระทรวงคมนาคมที่จะเข้าไปดูแลประชาชนตรงนี้ได้ การเข้าไปทำตรงนั้นคือการขนคนออกมาแต่คนชนบทค่อนข้างที่จะยากจน ก็คือทำในลักษณะที่ว่าให้คิดค่าโดยสารต่ำกว่าต้นทุน เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเดินทาง ให้รถไฟสามารถขนคนได้เยอะ ให้คิดค่าโดยสาร จะเห็นว่าราคาค่าโดยสารรถไฟไม่ได้กำไร ค่าโดยสารต่ำกว่าทุนที่ดำเนินการอยู่ จะเห็นว่ารถไฟจะมีการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด ตรงนี้ก็ เป็นสิ่งซึ่งรัฐบาลได้รับนโยบาย ตามแนวพระราชดำริของพระองค์มาเพื่อบริการพี่น้องประชาชน ตรงนี้จะเป็นแนวคิดที่ทำให้กระทรวงมุ่งในการที่จะให้บริการประชาชน ณ วันนั้นก็ยังมีอยู่ และให้บริการฟรีสำหรับประชาชนในชนบทที่จะสามารถเดินทางได้ อันนี้เป็นนโยบาย แล้วก็จะเห็นว่าจากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวจะมอบให้กับข้าราชการพลเรือนทุกปีในวันที่ ๑ เมษายนของทุกปี พระบรมราโชวาทของพระองค์เป็นแนวทางเอาไปปฏิบัติสำหรับข้าราชการทุกคน ซึ่งพระราชดำริของพระองค์มุ่งเน้นต้องการที่จะให้ข้าราชการมีการทำอะไรก็แล้วแต่ให้รู้จริง เสร็จแล้วก็ต้องตั้งใจทำการตั้งใจทำอะไรก็แล้วแต่ที่จะปฏิบัติในหน้าที่ราชการ สิ่งที่ต้องยึดถือคือความซื่อสัตย์สุจริต ตรงนี้ก็ เป็นแนวในพระบรมราโชวาทของพระองค์มาโดยตลอดทุกปีเลย แต่เนื้อหาสาระของพระองค์จะเน้นก็จะเน้นไปถึงช่วงสถานการณ์ จุดไหน ช่วงไหน ปีไหน ข้าราชการมีความอ่อนแอหรือว่ามีผลกระทบด้านไหน พระองค์บางครั้งก็จะมีการสอน บางครั้งจะเป็นการที่พระองค์จะให้กำลังใจกับข้าราชการ ถ้าทุกท่านที่เป็นข้าราชการที่อยู่ ในที่นี้ถ้าท่านย้อนกลับไปอ่าน ผมเก็บพระบรมราโชวาทของพระองค์ท่านไว้ตั้งแต่ปี ๒๕๒๔ จนถึงปัจจุบันนี้ เป็นการให้กำลังใจกับข้าราชการในการที่จะฝ่าฟันในการทำงานให้มีความอดทนที่จะทำงานในช่วงภาวะของประเทศในช่วงเวลานี้ ซึ่งอันนี้ก็ เป็นสิ่งซึ่งทางกระทรวงคมนาคมยึดถือมาในการที่จะให้บริการประชาชน





**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบคุณค่ะ มาทางด้านกระทรวงเกษตรและสหกรณ์บ้าง ท่านยุคคะเชิญค่ะ

**นายบุคคล สัมแหลมทอง :** ในส่วนของภารกิจแล้วก็คงจะดูแลเกษตรกรซึ่งมีอยู่ประมาณ ๖ ล้านครอบครัว ตรงนี้ผมเห็นว่าในหลวงของเราเป็นกษัตริย์พิเศษ พระองค์ท่านเป็นแม่แบบและเป็นตัวอย่างแนวทางในการพัฒนาหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้ชัดเจนแทบทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเรื่องน้ำ ดิน ประมง ด้านปศุสัตว์ เรื่องของการสหกรณ์ เรื่องของการบัญชี ซึ่งผลงานของพระองค์ท่าน กระทรวงเกษตรฯ ได้มีโอกาสที่ได้เข้าไป แล้วก็ได้รับแนวคิดจากพระองค์ท่านในการทำงานหลายๆ เรื่อง ด้วยความเป็นอัจฉริยะของพระองค์ท่านเอง หลายๆ คนอาจจะมองไม่เห็นว่าคุณที่พระองค์ท่านทำอยู่เวลานี้ ยกตัวอย่างฝนหลวงที่เราพูดกันทุกวัน ฝนหลวงที่ทำให้กับพวกเรานั้น หลายๆ คนในต่างจังหวัดพูดกันเลยว่าพระองค์ท่านเป็นเทวดา เรียกฝนได้ แล้วก็ฝนหลวงของพระองค์ท่านช่วยแก้ไขปัญหาให้กับพี่น้องเกษตรกรได้ แก้ไขปัญหาเรื่องการขาดแคลนน้ำได้ และสามารถที่จะตั้งให้เกิดการแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับลูกเห็บหลายๆ อย่างก็เป็นต้นแบบให้เราเห็นว่าการพัฒนานั้นจะต้องมีความชัดเจนในการที่จะดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือเพื่อจะทำให้พื้นที่นั้นๆ จากที่พระองค์ท่านได้พระราชทานแนวทางให้พวกเราไว้ แนวทางในการพัฒนาเบื้องต้นเลยจะให้หลักการในการที่จะสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน ให้ความมั่นคงของประชาชน โดยเน้นให้ทุกภาคทุกส่วนมีกินมีใช้ แต่ว่าให้ทุกคนมีความเป็นอยู่อย่างพอดี เรื่องที่ ๒ ก็คือพัฒนาเกษตร พัฒนาให้

เป็นชุมชนที่มีความเข้มแข็ง โดยให้สร้างกลุ่มของประชาชนที่ได้รับการพัฒนาให้มีความเข้มแข็ง โดยพระองค์ท่านให้แนวว่าอย่าเอาของภายนอกยึดเยียดเข้าไปให้กับเขาถ้าเขายังไม่พร้อม ปัญหาก็จะเกิดขึ้นมากกว่า เราต้องสร้างให้เขาเกิดความเข้มแข็ง และจุดนั้นจะรับความเจริญหรือการพัฒนาได้ นี่คือนโยบายที่เราทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งแล้วก็เอาเทคโนโลยีต่างๆ เข้าไป

เรื่องต่อไป คือ ถ้าจะพัฒนาที่ไหนให้ใช้ทรัพยากรในพื้นที่นั้นเป็นหลัก ให้ดูเรื่องของการพัฒนาในพื้นที่เป็นแนวทางในการที่จะพัฒนากลุ่มประชาชนหรือกลุ่มพี่น้องส่วนใหญ่ และสุดท้ายที่พระองค์ท่านให้ทำก็คือว่าให้ทำเป็นตัวอย่างที่เป็นศูนย์ในการที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเกษตรกร และเป็นศูนย์ในการที่จะให้เขาอบรม มารับองค์ความรู้ต่างๆ ก็เลยเกิดศูนย์ศึกษาพัฒนา ๖ ศูนย์ทั่วประเทศ ซึ่งใน ๖ ศูนย์ก็มีความแตกต่างและมีความเฉพาะของแต่ละศูนย์แต่ละพื้นที่ อันนี้ก็เป็นภาพที่น่าเรียนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่มีต่อการเกษตร







**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบพระคุณท่านยุคผล มาถึงด้านการต่างประเทศ เวลาที่ท่านธีรกุลมีโอกาสได้เข้าเฝ้า ท่านรับสั่งอย่างไรบ้าง ขอเชิญค่ะ

**นายธีรกุล นิยม :** กระทรวงการต่างประเทศหรือทางกงสุลใหญ่ ขอเล่าให้ฟังก่อนว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชกรณียกิจที่สร้างพลังมหาศาลมากกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ประเด็นแรก พระเจ้าอยู่หัวทรงมีทศพิธราชธรรม ทรงมีพระปรีชาสามารถในหลายด้าน ทรงทำงานเพื่อความ เป็นอยู่ที่ดี เพื่อการพัฒนาของประเทศและประชาชน เกียรติยศอันนี้กระจายไปทั่วโลกเป็นเจ้านายพระองค์เดียวที่ได้ทรงรับรางวัลสูงสุด ทรงได้รับรางวัลทางการเกษตรระหว่างประเทศ ด้านวิศวกรรม ด้านดนตรี เป็นเจ้านายพระองค์เดียวที่อยู่ในสมาคมกิตติมศักดิ์ สิ่งเหล่านี้การที่เรามีหัวหน้าซึ่งมีชื่อเสียงหรือยอมรับนับถือจากนานาชาติ ทำให้คนที่ไปทำงานในต่างประเทศในฐานะตัวแทนรัฐบาล ตัวแทนของพระองค์ท่านทำงานได้ง่าย เพราะได้รับการยอมรับนับถือ นั่นคือประเด็นที่ ๑

ประเด็นที่ ๒ ก็คือว่าการที่ทรงเสด็จไปเยือนประเทศต่างๆ ตอนที่ท่านเริ่มครองราชย์ใหม่ๆ ๕๐ กว่าประเทศ ทรงได้แสดงพระราชอัจฉริยะเป็นที่กล่าวขวัญของผู้คน ของนักการเมือง ภาคธุรกิจอยู่ และการที่ท่านรับพระราชอาคันตุกะ ทุกคนกลับไปก็เป็นความประทับใจในพระราชอัจฉริยภาพของพระองค์ ท่านรับทูตถวายสาส์น อันนี้อยากจะเล่าให้ฟัง ทูตทุกคนมาด้วยความรู้สึกที่ว่าพระองค์ท่านทรงรอบรู้ พระองค์ท่านมีทัศนวิสัยที่กว้างไกล อันนี้เป็นหน้าเป็นตาของประเทศชาติ ทรงทำให้คนที่ เป็นผู้แทน ประเทศ เข้ามาครั้งแรกที่เป็นพิธีการเป็นทางการเกิดความเข้าใจ สิ่งที่เขารายงานกลับไปให้ประมุข ให้หัวหน้ารัฐบาล เป็นสิ่งที่เกิดความรู้สึกที่ดีกับประเทศเขา อันนี้คือสิ่งที่พระองค์ท่านทรงทำ ยกตัวอย่าง ในเวลาสั้นๆ ง่าย ๆ ให้เห็นชัด ส่วนเจ้านายพระองค์อื่น อย่างสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ท่านให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ประเทศเพื่อนบ้าน ท่านมีโครงการพัฒนาทางด้านการศึกษาที่เขมร ด้านการศึกษา ด้านคนพิการที่พม่า โครงการให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม พายุุนากีสต่างๆ นี่เป็นสิ่งที่ท่านสร้างไว้ สมเด็จพระเจ้าลูกเธอพระองค์เล็ก ท่านก็ทรงดนตรีกู่เจิ้งสายสัมพันธ์ ๒ แผ่นดิน ก็เป็นเจ้านายพระองค์เดียวอีกที่ทรงเครื่องดนตรีของจีน ซึ่งเป็นเครื่องดนตรีโบราณ และท่านเริ่มตอนพระชนม์อายุ ๔๙ ก็ เป็นความตั้งใจของคนจีน และท่านก็เอาจีนไทย เป็นสัญลักษณ์ของความสัมพันธ์พิเศษ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ในเรื่องของจีน ท่านก็เป็นเจ้านายพระองค์เดียวที่เสด็จครบ ๓๑ มณฑล และท่านก็ทำให้ความสัมพันธ์ระดับประชาชนไทย-จีน คนจีน คนไทยรู้จักกันมากขึ้นอย่างลึกซึ้งขึ้น ไม่ใช่รู้จักเฉพาะเป็นแหล่ง shopping อะไรต่างๆ รู้ไปถึงวัฒนธรรม การเข้าใจวัฒนธรรมซึ่งกันและกันเป็นรากฐานที่ดำรงความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ท่านเขียนหนังสือ เมื่อเดือนธันวาคมที่แล้วท่านเสด็จไปรับรางวัลมิตรต่างประเทศ ของจีน ๑ ใน ๑๐ โดยการโหวต ไม่ใช่เป็นภาครัฐบาลให้ คนจีนโหวต ท่านติด ๑ ใน ๑๐ เป็นมิตรที่ดีของจีน คือเป็นสิ่งที่เจ้านายทุกพระองค์ทำให้กับประเทศ ทำให้กับประชาชนในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ประเทศ

ประเด็นที่ ๓ ที่อยากจะเล่าให้ฟังก็คือว่าท่านรับสั่งอย่างไรบ้างเวลาทูตเข้าเฝ้า พวกเราก็โชคดีที่มี โอกาสได้เข้าเฝ้าพระองค์ท่านอย่างน้อยปีละหนในตอนทีกลับมารับนโยบายจากรัฐบาล ท่านก็ให้เข้าเฝ้า สิ่งที่ท่านย้ายอยู่เสมอเรื่องแรก ที่ท่านย้ายเป็นประจำขออนุญาตอ่าน ท่านรับสั่งเมื่อปี ๒๕๕๑ ท่านรับสั่งว่า เราเป็นคนไทยนี้ เป็นคนที่สามารถที่จะวางตัวอย่างดี และเป็นตัวอย่างกับสัตว์โลก เป็นคนที่ไม่เหมือนกับ คนอื่นในโลก ฉะนั้นก็ต้องวางตัวให้ดี แล้วก็ต้องพยายามฝึกฝนตนให้เป็นคนไทยซึ่งต่างกับ คนอื่นในโลก และการที่วางตัวต่างกับคนอื่นในโลก ต้องเข้าใจว่าวางตัวอย่าง ไม่ใช่แปลกประหลาด ไม่ใช่สัตว์ ประหลาด คือสัตว์พิเศษ เป็นคนที่มีความคิดที่ดี ที่มีความคิดที่ไม่เหมือนคนอื่น เรามีความคิดพิเศษจาก คนต่างชาติ พวกทูตทั้งหลาย ผู้บริหารกระทรวงพึงเสด็จถึง กลับมานั่งตีใจทึ่งว่าพระองค์ท่านหมายความว่าอะไร สิ่งที่เราเห็นชัดเจนร่วมกัน มีข้อสรุปร่วมกันก็คือว่าพระองค์ท่านสอนให้เราให้ใช้จุดเด่นของความ เป็นไทยในการที่จะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประเทศอย่างทั้งในภูมิปัญญาชาวบ้านชาวไทยดี ๆ อะไรต่างๆ ก็เป็นที่มาของการพยายามสร้างไทยเน็ต ส่งเสริมความเป็นไทย ในแง่ของธุรกิจ SMEs ภูมิปัญญาชาวบ้าน การทูต ให้คนอื่นเขายอมรับนับถือความเป็นอารยธรรมของสังคม คนเราแตกต่างกันทางฐานะได้



แต่ขอให้เขามีความเคารพนับถือในระบบความคิดในอารยธรรมของเรา เรื่องนี้คือสิ่งที่ท่านพูดเรื่องแรก เรื่องที่ ๒ ท่านให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของประเทศเพื่อนบ้าน ท่านบอกว่าอยู่ใกล้กันต้องรักกัน แก้ไขปัญหาอย่างสันติ เรื่องนี้ก็หม่อมรับใส่เกล้าฯ มาดำเนินนโยบาย จะเห็นว่าไม่ว่าในเรื่องของการตั้งเข้ามา หรือโครงการ กรอบความร่วมมือต่างๆ ให้ความสำคัญกับความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน แล้วก็มีส่วนร่วม หรือกรมวิเทศสหการเดิมเป็นเครื่องมือในการช่วยเหลือกับการพัฒนาเศรษฐกิจวิชาการ คนก็เลือก คนดี ๆ ไปทำงานที่นั่นเพื่อให้ความสำคัญระหว่างประเทศเพื่อนบ้านมีความราบรื่น ทุกอย่างมีขึ้นมีลง บางประเทศก็มีช่วงขาลงเหมือนกัน ไม่ลงตลอดเวลา มีขึ้นบ้าง เรื่องที่ ๓ ที่ท่านรับสั่งก็คือว่าต้องรู้เขารู้เรา เวลาไปทำงานต่างประเทศ รู้เรา หมายความว่าเป็นตัวแทนประเทศที่ดีต้องรู้จักประเทศไทยทุกภาคส่วน ท่านรับสั่งทูตคนหนึ่งที่จะไปประจำการมาเลเซีย ท่านบอกว่าท่านพูดก่อนไปมาเลเซียให้ลงไปอยู่จังหวัดภาคใต้ ไปตรวจทั้ง ๔ จังหวัด ไปดูเสียก่อนที่จะไปรับตำแหน่ง เรื่องนี้คือสิ่งที่พระองค์ท่านรับสั่ง รู้เขา ก็คือ หมายความว่าต้องเข้าใจวิถีความคิด รู้จักเขาจริงๆ เพราะฉะนั้นการที่เราจะไปเจอใครแล้วทำให้เขารักได้ เรื่องนี้คือสิ่งที่ท่านรับสั่ง เรื่องที่ ๔ ท่านก็รับสั่งในลักษณะว่าไปแล้ว ไปเรียนรู้ว่าประเทศต่างๆ ที่ไปประจำ อยู่เขามีเทคโนโลยีอะไรแล้วให้อามาใช้ สิ่งที่ท่านย้ำก็คือเรื่องพลังงานทดแทน เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องนี้ทูต จะต้องไปหาและเอาข้อมูลถวายพระองค์ท่าน เรื่องพลังงานลมเรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องการจัดการน้ำท่าน สนใจมากที่จีนทำเขื่อนแม่น้ำแยงซี ทางจีนก็รู้ว่าเป็นความประสงค์ของพระองค์ท่าน เขาจัดให้ทูตไทยคนเดียวที่เข้าไปดู และในที่สุดข้อมูลนี้ส่งมาถวายพระองค์ท่าน แล้วก็เข้าไปเป็นเรื่องของกรอบ MRC ที่จะประชุมซัมมิทในเร็วๆ นี้ สุดท้ายที่สุด ท่านบอกว่าต้องดูแลคนไทยโดยเฉพาะตอนนั้น ตอนที่ทูตที่ไปอยู่ บาเรนห์เข้าเฝ้า คนไทยมีปัญหา มาก มีเรื่องของการค้ามนุษย์ซึ่งท่านกานดาภิทราบดีมีปัญหา มาก ท่าน รับสั่งเป็นเรื่องผู้หญิงไทย ๑,๐๐๐ กว่าคน เรานึกว่าท่านไม่ทราบ ท่านทรงรู้ ท่านบอกฝากด้วย เรื่องนี้ตอน นั้นผมเป็นอธิบดีกรมการกงสุล เสาให้ฟังว่าพระเจ้าอยู่หัวท่านรับสั่งถึง ฉะนั้นในเรื่องของการทูต ภาควิชาชน กระทรวงการต่างประเทศให้ความสำคัญเรื่องการคุ้มครองคนไทยด้วยจิตสำนึกของเราเอง และรับพระราชดำรัสใส่เกล้าฯ ก็มีเรื่องเล่าให้พวกเราฟังสั้น ๆ แค่นี้ ขอบขอบคุณครับ



**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบพระคุณท่านธีรกุลค่ะ ทางด้านกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ท่านรับสั่งอย่างไรบ้าง เรียนเชิญท่านรองกานดาค่ะ

**นางกานดา วัชรภักดิ์ :** ความจริงวันนี้ท่านปลัดตั้งใจที่จะมาร่วมวงสนทนาด้วยตัวของท่านเอง แต่ที่ท่านติดภารกิจสำคัญ ก็ได้มอบให้มาทำหน้าที่แทน ฉะนั้นในประสบการณ์โดยตรงในการรับใช้ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชนของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์โดยเฉพาะในเรื่องของการพยายามที่จะดูแลกลุ่มเป้าหมายที่ยังลำบาก ประสบความทุกข์ยาก มีปัญหาต่างๆ อย่างที่ท่านปลัดกระทรวงการต่างประเทศได้พูดถึง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วโลก สิ่งเหล่านี้ทางกระทรวงเองได้รับเอาปรัชญาและความศรัทธาต่างๆ ที่มีต่อพระราชจริยวัตรของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในฐานะของกระทรวงซึ่งต้องดูแลประชาชนที่อยู่ในภาวะยากลำบาก กลุ่มด้อยโอกาส กลุ่มที่มีปัญหา สิ่งซึ่งทางกระทรวงเองได้มองเห็นตามรอยเบื้องพระยุคลบาท ว่าท่านทรงปฏิบัติพระองค์ และเป็นตัวอย่างที่สามารถที่จะเดินตามได้อย่างมีประสิทธิภาพมากเลย คือว่าในเรื่องของการทำงานเป็นผู้รู้จักทำงานด้วยความอดทน ด้วยความเพียร ต้องเข้าหาประชาชน ทำหน้าที่โดยยึดหลักธรรมและส่งเสริมคนดี คนเก่ง ดำรงตนด้วยความเรียบง่าย อ่อนน้อมถ่อมตน ประหยัดแล้วก็ยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เรา ท่าน อาจจะเคยได้ยินว่าหลายปีมาแล้วหม่อมราชวงศ์คึกฤทธิ์ ปราโมช เคยถามพระองค์ท่านว่าเคย

ทรงเหนื่อย ทรงท้อบ้างหรือเปล่า พระองค์ท่านทรงตรัสตอบว่าความจริงก็น่าจะท้อถอยหรือ บางเรื่องมัน น่าจะท้อถอย แต่ว่าฉันท้อไม่ได้ เพราะเดิมพันของเรานั้นสูงเหลือเกิน เดิมพันของเราก็คือบ้านก็คือเมือง ความสุขของคนไทยทั่วประเทศ และเดิมพันก็คือราษฎรจะต้องมีความสุขและอยู่ได้ มีอยู่ครั้งหนึ่งในปี ๒๕๑๓ ดิฉันจำได้สมัยนั้นท่านทั้งหลายตรงนี้ก็อาจจะอยู่ในมหาวิทยาลัยในช่วงประมาณปี ๑ หรือ ๒ ซึ่งเป็นช่วงที่มีปฏิบัติการเกี่ยวกับเรื่องผู้ก่อการร้ายคอมมิวนิสต์ที่รุนแรงที่สุดในภาคใต้ ท่านมีพระราชประสงค์ที่จะไปเยี่ยมราษฎรที่พิทลุงในปีนั้น ซึ่งทางกระทรวงมหาดไทยเองก็กราบบังคมทูลว่าขอให้ทรงรอให้ สถานการณ์ดีขึ้นก่อน แล้วถึงค่อยเสด็จไป แต่คำตอบที่ได้จากพระองค์ท่านก็คือว่าท่านตรัสว่า ราษฎรเขา เสี่ยงภัยยิ่งกว่าเราหลายท่าน เพราะเขาต้องกินต้องอยู่ที่นั่น เขายังอยู่ได้เลย แล้วเราจะขลาดแม้แต่จะไป เยี่ยมเยียนทุกข์สุขของเขาเขี้ยวหรือ คนเราจะอยู่สุขสบายแต่คนเดียวไม่ได้ ถ้าคนที่อยู่ล้อมรอบมีความ ทุกข์ยาก ควรจะต้องแบ่งเบาความทุกข์ยากของเขาบ้างตามกำลังและความสามารถ ที่นี้ก็คงจะฉายภาพ อีกนิดหนึ่ง ทุกท่านจะสังเกตเห็นหรือเปล่าไม่ทราบบางที่บ้านเมืองเรายังทะเลาะกันไม่เสร็จเลย แต่พอมี เรื่องอะไรที่ไหน พระองค์ท่านจะพระราชทานทุนทรัพย์ส่วนพระองค์ไปแล้ว ดุจยังชีพไปแล้ว ของที่จำเป็นที่ จะต้องใช้สำหรับผู้ที่ประสบความยากไร้หรือว่าประสบภัยพิบัติ ประสบอุทกภัยอะไรทั้งหลายของพระองค์ ท่านไปแล้ว เพราะฉะนั้นพระองค์ท่านจึงนึกถึงความสุข ความอยู่ดีกินดี แล้วก็นึกถึงว่าราษฎรของพระองค์ ท่านที่มีความทุกข์อยู่นั้น พระองค์ท่านจะต้องช่วยบำบัดทุกข์แล้วก็ช่วยบำรุงสุข อันนั้นเป็นสิ่งที่ทาง กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ได้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการที่จะดำเนินตาม พระองค์ท่าน

ทางกระทรวงเองก็มีโอกาสได้รับใช้เบื้องพระยุคลบาทและพระบรมวงศานุวงศ์หลายพระองค์ท่านด้วยกัน ในขณะนี้เช่นว่าเรามีมูลนิธิราชประชานุเคราะห์ในพระบรมราชูปถัมภ์ ซึ่งจะเป็นตัวที่ส่งข้าวของ ดุจยังชีพที่ส่งไปให้ผู้ทีเดือดร้อน เรามีโครงการหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียง แล้วก็ฟาร์มตัวอย่างเพื่อช่วยเหลือ สตรีหม้ายที่ได้รับผลกระทบจากเหตุความไม่สงบในพื้นที่จังหวัดภาคใต้ งานศิลปาชีพในพระบรมราชูปถัมภ์ ของสมเด็จพระนางเจ้าฯ โครงการสายใยรักแห่งครอบครัว ตามพระราชบัญญัติของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราช แล้วก็ทุนพระราชทานเพื่อการศึกษา โครงการพัฒนาตามพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนฯ เช่น สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาเด็กวัยเตาะแตะในพื้นที่ ๓ จังหวัด คือสกลนคร น่าน ตาก ก็ยังมีสถาบันชาติพันธุ์คือศูนย์วิจัยชาวเขาเดิม แล้วก็โครงการแวนตาพระราชทาน และมีโครงการศูนย์ ๓ วิทยาลัยรอบครุฑในพระอุปถัมภ์พระองค์เจ้าศรีรัศมิ์ พระวรชายา รวมถึงศูนย์ศรีทวีรักษ์ ศูนย์พัฒนา เด็กเล็กที่บึงกรรรมีโชติ โครงการช่วยลดการติดเอดส์จากแม่สู่ลูก แล้วก็โครงการคืนชีวิตให้พ่อแม่เพื่อลูกน้อย ที่ติดเอดส์ในพระอุปถัมภ์ พระเจ้าพระวรวงศ์เธอพระองค์เจ้าโสมสวลี การป้องกันแล้วก็ยุติความรุนแรง แก่เด็กและสตรีของพระเจ้าหลานเธอพระองค์เจ้าพัชรกิติยาภา และรวมถึงโครงการปาฏิหาริย์แห่งชีวิตใน ทูลกระหม่อมหญิงอุบลราชกัญญา ในการสงเคราะห์ฟื้นฟูบุคคลออทิสติกในสถานสงเคราะห์ สิ่งทั้งหลาย ทั้งปวงนั้น เป็นสิ่งที่จะเรียนว่าเมื่อคิดว่าทางกระทรวงเองนั้นจะต้องดูแลทุกข์สุขและกลุ่มเป้าหมายแทบจะ หมดเลย ในเรื่องของภาคสังคมถ้าเอ่ยขึ้นมาแล้วก็จะต้องเจอกลุ่มเป้าหมายของสังคมทั้งนั้น

ยกเว้นชายไทยที่อยู่ในวัยทำงานที่จะไม่เป็นกลุ่มเป้าหมายของทางสังคม เพราะมีทั้งสตรี มีทั้งเด็ก ผู้สูงอายุ ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาสผู้ไร้ที่พึ่ง ผู้ไร้ที่อยู่อาศัย ทั้งหลายทั้งปวงคือกลุ่มเป้าหมายที่เป็นประชาชนคนไทยซึ่งพระองค์ท่านในฐานะที่เป็นประมุขของประเทศมีความห่วงใย และทรงต้องการที่จะเห็นกลุ่มเป้าหมายนั้นมีชีวิตแล้วก็สภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น รวมทั้งกลุ่มอื่นๆ ที่มีปัญหาสังคม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัยรุ่น ไม่ว่าจะ เป็นเรื่องของผู้ที่เป็นเหยื่อของการค้ามนุษย์ในบางประเทศ ก็ต้องเรียนว่าทางกระทรวงเองก็ได้ให้น้อมนำเอาพระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้ แล้วก็เตือนตัวเองอยู่เสมอๆ ในการทำงานว่าถ้า กลุ่มเป้าหมายเหล่านั้น ยังไม่มีความอยู่ดีกินดี กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ก็จะ อยู่เฉยๆ ไม่ได้

**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบพระคุณท่านรองฯ กานดาละ นี่คือนี่ที่พระองค์ท่านรับสั่งถึงงานในแต่ละ กระทรวง ในฐานะที่ท่านเป็นผู้บริหารเป็นผู้นำสูงสุดขององค์กร อยากเรียนถามว่าท่านยึดหลักอะไรในการนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และในช่วงชีวิตการเป็นข้าราชการ หลักใดที่ทำให้ท่านประสบความสำเร็จในวันนี้ที่เป็นผู้นำสูงสุด มีบ้างไหมในชีวิตการทำงานที่ท้อ เหนื่อย ท่านทำอย่างไรให้มีกำลังใจ เพื่อจะได้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนข้าราชการในวันนี้ เรียนเชิญท่านสุพจน์ก่อนค่ะ

**นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม :** ในเรื่องของการทำงาน ในชีวิตของผมเองก็เริ่มทำงานรับราชการตั้งแต่ ปี ๒๕๒๐ จบการศึกษามากก็เข้าทำงานรับราชการเลย เดิมครั้งแรกอยู่กระทรวงมหาดไทย เห็นว่าการทำงาน ตรงนั้นไม่ตรงกับสายงานที่เรียนมา ย้ายมาทำงานกรมชลประทานของท่านปลัดยุคอยู่ได้ประมาณปีเศษๆ ก็ยังคิดว่าคงไม่ใช่ ก็เลยเปลี่ยนมาสัครสอบเข้ากรมทางหลวง ก็สอบได้ตั้งแต่ตอนนั้นมา มาอยู่ กรมทางหลวงตั้งแต่ปี ๒๕๒๑ ทำงานอยู่ที่กรมทางหลวงมา ๒๐ กว่าปี คิดว่าตรงกับที่ตัวเองอยากจะทำ อยากจะคิด ตรงนั้นการทำงานด้วยความที่สมัยเด็ก ๆ เองก็ทำงานด้วยความที่ทำงานไปแต่เช้า กลับก็เย็น ทำงานในความรับผิดชอบ งานที่เราทำอยู่ในความรับผิดชอบของเรา และทำอย่างไรจะให้งานนั้นดีที่สุด อันนี้อย่างที่บอก จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว คือ ๑. ต้องรู้จัก การรู้จักมัน จะทำให้การทำงานของเราไม่ได้ทำแค่เฉพาะแค่งานนั้นเสร็จ มันจะทำให้เรามองไปเห็นอนาคตว่าชิ้นงานที่ เราทำแล้วผลที่เกิดขึ้นมาจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบอย่างไรก็แก้ไขเสียตั้งแต่ก่อนที่งานจะเสร็จ คืออันนี้ ก็นำไปสู่ที่ว่าทำอย่างไรให้ชิ้นงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด หลังจากที่ทำเสร็จแล้ว การประเมินผล การติดตามผลของงานแล้วก็ช่วยแก้ไขปัญหางานนั้นออกมาให้ชิ้นงานที่ทำออกไปแล้ว เมื่อก่อนผมทำงาน ด้านออกแบบ ก็จะบอกว่าถนนตรงนี้ปริมาณการจราจรอย่างนี้ ประชาชน ๒ ข้างทางเป็นอย่างนี้ จุดเชื่อมต่อ ดันทางเป็นอย่างนี้ รูปแบบของถนนควรจะเป็นอย่างไร ตรงนี้ก็จะต้องออกแบบ ออกแบบเสร็จแล้วต้อง มองว่าอนาคตกระทบกับชาวบ้าน กระทบกับประชาชน ๒ ข้างทางอย่างไร และจะแก้ไขปัญหามาให้เขา อย่างไร เพื่อที่ถ้าถนนเสร็จแล้วเขาจะไม่มีปัญหาในการใช้ถนน หลังจากทำเสร็จแล้วก็นำไปสู่การติดตาม

และประเมินผลว่างานที่เราทำไปแล้ว คิดไปแล้วจะเกิดขึ้นอีกไหม ถ้าปัญหาเกิดขึ้นอีกเพราะอะไร อันนั้นคือสิ่งที่จะนำกลับมาเพื่อไปแก้ไขในงานครั้งต่อไปที่เราจะทำ ตรงนี้เป็นหลักที่ใช้ในการทำงานมาโดยตลอด และในเรื่องของความสัมพันธ์ในการทำงาน คงไม่มีท่านผู้ใดในที่นี้ที่จะทำงานคนเดียวแล้วจบ จะต้องมีการทำงาน มีเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา การที่จะทำอย่างไรที่เราจะสื่อสารระหว่างเรากับผู้บังคับบัญชา สื่ออย่างไรให้เป็นภาษาเดียวกัน ให้มีความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน และเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้ตรงตามเป้าหมายของคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การที่เราได้รับมาแล้วจะสื่ออย่างไรให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของเราให้เขาเข้าใจเหมือนกับเราจะทำให้การทำงานมันเป็นไปได้ ซึ่งตรงนี้ก็คือการสื่อความหมาย การลดช่องว่างระหว่างเรากับผู้ใต้บังคับบัญชา มีอะไรก็แล้วแต่คงต้องคุยปรึกษากัน ไม่ใช่ทำงานไปต่างคนต่างทำ ซึ่งตรงนี้เป็นหลักที่ผมใช้มาตั้งแต่เด็กๆ ก็ดูจากผู้ใหญ่ ซึ่งพอมานั่งอ่านผมเข้าใจว่าตั้งแต่ปี ๒๕๒๔ ที่ปรากฏอยู่ผนังห้องทั้งสอง คือพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานให้กับข้าราชการพลเรือนในวันข้าราชการพลเรือน ซึ่งตรงนี้พอผมกลับไปผมเอามาอ่าน อ่านมาเรื่อยๆ จะเห็นว่าสิ่งเหล่านี้ที่พระองค์ท่านสอน ที่พระองค์ท่านมีพระบรมราโชวาทไว้อย่างไร สิ่งนี้คือสิ่งที่ท่านอยากจะให้เป็น คือ ๑. รู้จริง ตั้งใจ ซื่อสัตย์ ทำงานแล้วก็มีอย่างทีบอก ท่านจะเตือนบางจังหวัด ที่ผมจำได้ตอนปี ๒๕๒๔ หรือ ๒๕๒๕ สมัยนั้นมีเรื่องคอมพิวเตอร์กำลังเข้ามาหน่วยราชการซื้อแต่คอมพิวเตอร์ แต่ท่านบอกให้ระวังให้ดีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ ต้องรู้ให้จริงว่าเอาเครื่องนี้มาใช้เพื่ออะไร คือถ้าใช้ดีก็เป็นประโยชน์ ถ้าไม่เข้าใจดีก็ทำให้เกิดความเสียหาย อันนี้ผมจำไม่ได้ปีไหน อย่างนั้นจะเป็นช่วงบางจังหวัดเวลา ตรงนี้ผมก็จะพยายามอ่านแล้วก็ใช้ตรงนี้มาโดยตลอด และในการทำงานอย่างทีบอก อันที่ ๑ รู้จริง ตั้งใจ แล้วก็ซื่อสัตย์ ติดตามประเมินผล เสร็จแล้วก็คือในเรื่องของความพอเพียง ความพอเพียงของงานการออกแบบทางหลวงทำอย่างไร แค่นี้พอเพียงแล้วไม่ต้องออกแบบให้มันโอเวอร์ หรือใช้เงินให้มันมากเกินไป ประเทศเรามีเงินน้อย แต่ไม่ใช่ว่าไม่ทำเลย ในเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวไม่ใช่ว่าไม่ให้เราทำอะไรเลย แต่ให้เราทำอะไรก็แล้วแต่ทำให้เกิดความพอเพียงกับความต้องการ หมายถึงปัจจุบันมองไปถึงงานในอนาคตในสิ่งที่เราตั้งใจคาดหวังเอาไว้ ซึ่งตรงนี้จะทำให้เกิดความพอเพียง และการใช้งบประมาณก็จะใช้ไปได้อย่างเพียงพอที่เราต้องการ ถ้าไม่อย่างนั้นก็จะมีความปัญหาโดยตลอดว่าคำพูดของส่วนราชการคืองบประมาณไม่พอ ไม่ทำหรือทำได้แค่นี้ก็งบประมาณไม่พอ ตรงนี้ถ้าเรานำปรัชญาของพระองค์ท่านมาใส่ด้วยจะทำให้การทำงานของเราสามารถเดินหน้าไปได้และประสบความสำเร็จ สำหรับในช่วงที่ถามว่าเวลาที่เหนื่อยและท้อแท้จริงๆ ตั้งแต่ผมทำงานมายังไม่เคยเลยที่ว่าท้อแท้ เพราะว่าในสิ่งที่จะทำให้เกิดความท้อแท้นั้นก็คือ ในการสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเรา หรือ เรากับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเรลดช่องว่างตรงนั้นลงไปได้ มีการพูดคุยกันทำให้เกิดความเข้าใจก็จะมีความสุขในการทำงาน เป็นสิ่งที่กระทำมาโดยตลอดในชีวิตรับราชการ

**ผู้ดำเนินรายการ :** ก็คือการรู้จักจริง ตั้งใจ ซื่อสัตย์ ติดตามประเมินผล แล้วก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ท่านธีรกุล ท่านมีหลักอะไรในการทำงานตลอดช่วงชีวิตการรับราชการ

**นายธีรกุล นิยม :** พยายามบอกตัวเองว่าเป็นคนที่มีโอกาส พวกเราทุกคนนั่งหน้า นั่งบน เป็นคนที่มีโอกาส บางคนมี ๙๐ เปอร์เซ็นต์ในสังคม เพราะฉะนั้นผู้ที่มีโอกาสมากกว่าย่อมต้องอยู่ในฐานะที่ยังต้องให้และบอกอยู่ตลอดเวลาว่าเวลาตัวเองท้อ ผมอดทนน้อย เวลาท้อ เวลาเหนื่อยก็บอกว่าเราบริโภครักษาการสังคมเยอะกว่าคนอื่น เพราะฉะนั้นต้องทำให้พอ นี้ก็บอกตัวเอง เรื่องที่ ๒ อย่างที่เราเห็นกันทุกคน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงงาน ๖๒-๖๓ ปี ท่านทำมาตั้งเยอะแล้ว เราเป็นพลสกนิกรของท่าน เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวท้อไม่ได้เหมือนกัน เพราะว่างานหรือสิ่งที่พระองค์ท่านทรงเริ่มไว้ ต้องสานต่อเติมกำลังความสามารถ นี่คือสิ่งที่บอกตัวเองว่ามีโอกาสดีกว่าคนอื่นเขา เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเป็นตัวอย่างให้ดูแล้วต้องทำ สำหรับในเรื่องขององค์กรผมคิดว่าสำคัญ เพราะว่าผมคิดว่าคนจะมีคุณภาพได้ต้องมีความสุข ความสุขที่ทำงานในฐานะผู้บริหารต้องให้มีความสุข เพราะว่าผมคิดว่าความสุขทำให้คนมีพลัง ต้องพินิจพินากับเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าในระดับเดียวกัน ระดับล่างหรืออะไรต่างๆ ผมเห็นด้วยกับปลัดสุพจน์ เรื่องของการคุยกันบ่อยๆ นี่ดี เรื่องที่ ๑ จะได้เข้าใจตรงกัน ผมเชื่อในเรื่องของการกระจายข้อมูลข่าวสาร จะได้มีความเข้าใจตรงกันในแง่ของเป้าหมาย ในแง่ของวิธีการ เรื่องที่ ๒ จะได้ ก็คือว่าความสัมพันธ์ มันมีความสนิทชิดเชื้อกันจะช่วยได้เยอะ

**ผู้ดำเนินรายการ :** ชอบที่ท่านบอกว่าพินิจพินากับเพื่อนร่วมงาน ทำให้ต้องมีการสื่อสารยิ่งคุยกันมากขึ้นก็ยิ่งเข้าใจกันมากขึ้น ท่านยุคคณะ หลักในการทำงานและการดูแลในฐานะผู้นำองค์กร

**นายยุค สัมหลวมทอง :** คล้ายๆ ท่านสุพจน์ เรื่องแรกต้องรู้งานนั้นก่อนว่างานที่ตัวเองทำคืออะไร ศึกษาทุกมิติ เรื่องที่ ๒ ต้องรู้ว่าคนที่มาทำงานด้วยนั้นประกอบด้วยใครบ้าง ทั้งพี่ทั้งน้องเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้พอสมควร เรื่องที่ ๓ ก็คือจะต้องมีความซื่อสัตย์ในเรื่องการทำงาน เพราะว่าในการดำเนินงานตรงนี้นั้นในส่วนข้าราชการมีโอกาสที่มีความเสี่ยงพอสมควร และความตั้งใจในการทำงานที่จะให้ประสบผลสำเร็จ และอีกเรื่องหนึ่งก็คือว่าท่านอธิบดีท่านหนึ่งตอนเข้ามาทำงานใหม่ๆ ผมก็มีความคิด เสนอความคิดหลายๆ เรื่อง ท่านใช้ประโยคหนึ่งกับผมก็คือว่า อย่าอยากให้มากนัก อย่าอยากให้พอดี ผมก็นึกไม่ออกจนกระทั่งมาได้เห็นแนวพระราชดำริสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวให้กับเรา พูดถึงเรื่องความพอเพียง พูดถึงความพอดี พอใช้ ก็เข้าใจว่าสิ่งนั้นคือสิ่งที่ท่านเตือนเอาไว้ว่าความอยากจนเกินไปจะทำให้เกิดปัญหาและทำให้เกิดกิเลส ถ้าเราประเมินตัวเองได้ รู้จักเพียงพอได้ แล้วก็เข้าใจตัวเราเอง เข้าใจเพื่อนร่วมงานก็จะสามารถดำเนินงานได้ ถ้ามว่าเคยท้อไหม ต้องกราบเรียนว่าในชีวิตรับราชการของผม ตั้งแต่เข้ามาทำงานวันแรกผมสมัครงานครั้งแรกที่บริษัทเอกชน เป็นบริษัทใหญ่ระหว่างประเทศ ก็มาสมัครเข้ารับราชการ สอบที่กรมปลัดสุพจน์ได้ แล้วก็ติดตามที่บริษัท กลับไปถามแม่ว่า แม่อยากให้ทำงานราชการหรือทำงาน



เอกชน แม่บอกว่าถ้าทำงานราชการก็ได้ช่วยคน ถ้าทำงานบริษัทก็คงจะอยู่ในกลุ่มของพวกเรา ที่บ้านทำธุรกิจอยู่แล้ว ก็เลยต้องมารับราชการ ด้วยคำพูดตอนหนึ่งว่าข้าราชการตอนนั้นความหมายที่เราตีความกันว่าข้าราชการคือข้าของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตั้งใจที่จะมารับใช้พระองค์ท่าน ตรงนั้นคือจุดที่ถามว่าเมื่อเวลาที่เราเจอปัญหา ท้อ หรือว่าเหนื่อย มันท้อไม่ได้ เพราะว่าเห็นพระองค์ท่านทรงงานหนักเต็มที่ในชีวิตผมที่หนักที่สุดที่ผ่านมาคือเรื่องของไข้หวัดนก ซึ่งเป็นครั้งแรกในประเทศไทยได้รับการพิคจากทุก ๆ ด้าน ทั้งในส่วนเกษตรกร ทั้งในส่วนภาคธุรกิจ ภาคราชการ ด้านการเมือง ทุกด้าน จนกระทั่งมีบางคนมาบอกผมว่าให้ลาออก คำถามผมก็คือว่าถ้าลาออกวันนี้แล้วหวัดนกก็จบ ลาออกวันนี้พรุ่งนี้จะมีคนตาย ก็เรียนว่าผมขอเคลียร์ปัญหาหวัดนกให้จบ ก็เลยเดินทาง ถือว่าคำพูดตรงนั้นเป็นคำที่กระตุ้นให้ผมรู้สึกคิดที่จะไปทำให้ประสบความสำเร็จ และต้องเรียนว่าความสำเร็จที่เกิดขึ้น เรื่องที่ ๑ คือผู้บังคับบัญชาเข้าใจว่าปัญหาคืออะไร เรื่องที่ ๒ ในกรณีที่เกิดปัญหาวิกฤตอย่างนั้น หลักวิชาการคือฐานในการแก้ไขปัญหา เรื่องที่ ๓ ก็คือว่าเพื่อนร่วมงาน การบูรณาการหน่วยงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ท่านต้องสามารถคุมหน่วยงานทั้งหมดที่เกี่ยวข้องแล้วก็ขอความร่วมมือกับทุกคนได้ ถ้าไม่สามารถที่จะขอความร่วมมือจากทุก ๆ หน่วยงาน ตอนนั้นเราก็เบรกไม่อยู่ เพราะเป็นการระบาดครั้งแรกในประเทศไทย ในช่วงนั้นเราจับไปที่จุดไหน ที่มีสัตว์ปีกเราเจอหมด นั่นคือสิ่งที่บีบใจเรามาก เพราะว่าเราทำงานกัน ๘ โมงเช้า เราจะต้องถึงหน้าห้องท่านรองนายกรัฐมนตรี ๑๐ โมงเช้าออกเดินทางในพื้นที่ ๕ โมงเย็นสรุปงาน ๓ ทุ่มสรุปงานในแต่ละวัน แผนปฏิบัติงานเรากลับบ้านกันตี ๑ ตี ๒ ทุกวัน ไม่ได้นอน แต่ว่าทุกอย่างก็ผ่านมาได้ด้วยความร่วมมือทุกฝ่าย ที่เป็นหัวใจสำคัญอย่างยิ่งคือว่าเราอาศัยหลักการวิชาการ เราไม่แก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางที่ไม่ใช่แนวทางทางวิชาการ นั่นคือสิ่งที่เราผ่านมาได้และถือว่าเป็นจุดที่วิกฤตที่สุดในชีวิตรับราชการ

**ผู้ดำเนินรายการ :** ในฐานะประชาชนคนหนึ่งขอขอบพระคุณที่ท่านตัดสินใจรับราชการแล้วก็ตัดสินใจไม่ลาออก อยู่แก้ปัญหาไข้หวัดนกให้กับประชาชนคนไทยทุกคน ท่านรองฯ กานดา เชิญคะ

**นางกานดา วัชรภักย์ :** สิ่งที่เราคิดว่าเป็นสิ่งที่อยู่ในกระแสหลักในความคิดในการทำงานของตัวดิฉันเองคิดว่าคนส่วนใหญ่ของทางกระทรวงด้วยก็คือเรื่องแรก การดำรงตนตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่จะสามารถพึ่งตนเองได้ เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ ทั้งในเรื่องของการดำเนินชีวิตและในเรื่องของการทำงาน สิ่งที่ยากจะพูดหนึ่งที่เราคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันแรกก็คือความพอประมาณ คือทำอะไรคิดอะไรจะต้องให้เหมาะกับสภาพของตน สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางสังคม ก็คือไม่โลภที่จะเบียดเบียนตนเองด้วยเบียดเบียนคนอื่นก็เป็นปัญหาเบียดเบียนตนเองจะยิ่งเป็นปัญหาหนักเข้าไปใหญ่ แล้วก็อย่าทำลายสิ่งแวดล้อม อันนี้คือเรื่องของความพอประมาณ เรื่องที่ ๒ ก็คือในเรื่องของความมีเหตุผล คือคิดจะทำอะไรก็จะต้องมีความรู้ มีสติ รู้ว่าถ้าทำไปแล้วจะเกิดผลกระทบอะไร ทั้งด้านดีและทางด้านลบ ถ้าในเชิงของพระพุทธศาสนาก็คือเรื่องของการคิด

ว่าการไม่ประมาท คือทางประมาทเป็นทางแห่งความตายนั่นเอง เราต้องคิดถึงความมีเหตุมีผล เรื่องที่ ๓ คือเรื่องของการมีภูมิคุ้มกันที่ดี อันนี้สำคัญมากเลยในเรื่องของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อันนี้แทบจะถือว่าคล้ายๆ เป็น principle ที่กุมทุกอย่างหมด ก็คือว่าเราจะไปดูแลคนอื่นได้ เราจะต้องดูแลตัวเองให้มีสุขภาพดี มีสติปัญญา มีจิตใจที่ดี มีการวางแผนที่จะเตรียมพร้อมสำหรับที่จะรับความเสี่ยง ความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับตนเองและครอบครัวตนเองด้วยครอบครัวของคนอื่นด้วย ในการที่จะทำประโยชน์ให้กับทางสังคมนั้นต้องคิดถึงภูมิคุ้มกันด้วย ทีนี้เวลาที่เราประยุกต์ใช้ในเรื่องของการทำงานนั้นก็ถือว่า เรื่องที่ ๑ เวลาช่วยเหลือคน กลุ่มเป้าหมายของเราต้องมีขั้นต้องมีตอน ต้องสร้างพื้นฐานให้ดีเสียก่อน ก็คือว่าถ้าเขาเริ่มที่จะมีปัญหาของเขา ความเดือดร้อนเข้ามาได้ช่วยเหลือให้เขาประกอบอาชีพและช่วยเขาให้ดำรงตนให้พอมีพอกินได้ก็จะเป็นส่วนที่จะสร้างความก้าวหน้าในระดับสูงขึ้นไปได้ การส่งเสริมความเจริญนั้นก็จะต้องค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับ ภูมิคุ้มกันเหมือนกันเวลาที่ไปช่วยใคร มีความรอบคอบ ระมัดระวัง ประหยัด เรื่องที่ ๒ หลักของการพัฒนาสังคมก็ต้องเป็นไปตามภูมิศาสตร์สังคม ก็คือว่าพัฒนาตามสภาพภูมิประเทศ สอดคล้องกับสภาพสังคมวิทยา สอดคล้องกับนิสัยใจคอของกลุ่มประชาชนที่เราเข้าไปช่วยเขา แล้วก็ประเพณีวัฒนธรรมของสังคมนั้นเช่นกัน และเรื่องที่ ๓ อันนี้สำคัญมากๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทางกระทรวงยึดถือเสมอก็คือว่าการแลกเปลี่ยนการสื่อสาร ปรับกระบวนการพัฒนาแบบผสมผสานแล้วก็ให้คน ๓ กลุ่มได้มีการมาถกแถลงหรือว่ามาคุยกัน คน ๓ กลุ่มคืออะไร นักวิชาการ นักปฏิบัติ แล้วก็ประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ นักปฏิบัติที่อยู่ในพื้นที่และนักวิชาการที่ลงไปช่วยกันนั้น ๓ กลุ่มจะต้องทำตัวให้เป็นหนึ่งเดียวกันเสียก่อน แล้วถึงจะสามารถที่จะทำให้กระบวนการพัฒนาสังคมนั้นเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้ ถ้าหากว่าไม่มีส่วนร่วมของคนในชุมชนหรือคนที่เป็นกลุ่มที่เป็นกลุ่มเป้าหมายแล้วก็เหมือนเราเอาช้อนไปใส่ปากเขา บังคับให้เขากิน บังคับให้เขาบริโภคอาจจะไม่ใช่เป็นความต้องการของเขาก็ได้ อันนี้คือหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งทางดิฉันเองแล้วก็ทางบุคลากรของทางกระทรวงส่วนใหญ่ซึ่งถือว่ากระทรวงนี้ทำงานไปด้วย ทำบุญไปด้วยอยู่แล้ว ยึดถืออยู่ตลอด ท้อไหมในช่วงที่มีการทำงานที่ผ่านมา ก็มีบ้างที่ท้อ แต่ถ้ามองว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวท่านทรงงานมาเป็นเวลาหลายสิบปีมาก พระองค์ท่านก็ไม่เคยท้อและพระองค์ท่านก็ยังมองเรื่องของความอยู่ดีกินดี แล้วก็ความอยู่ดีมีสุขของประชาชนเป็นสิ่งที่ท่านทรงตระหนักอยู่เสมอ ก็คิดว่าด้วยความที่เรามีภูมิคุ้มกันทางปรัชญา ทางสังคม ภูมิคุ้มกันทั้งในเรื่องครอบครัว แล้วก็การทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางกระทรวงให้การดูแลเรื่องความมั่นคงทางครอบครัวมาก เวลาที่ทำงานใน ๗๕ จังหวัด ถ้าสามารถทำให้ครอบครัวเขาอยู่ด้วยกันได้ ภรรยาอยู่ด้วย สามีอยู่ด้วย ลูกอยู่ด้วยได้ ก็ถือว่าเมื่อครอบครัวมั่นคง การทำงานของเขาก็จะมั่นคงไปด้วย ก็ถือว่าทางกระทรวงเองก็ได้ยึดถือมาตลอด



**ผู้ดำเนินรายการ :** พอเพียงแล้วก็ทำงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน คำนึงถึงภูมิศาสตร์ทางสังคมแล้วก็เน้นการแลกเปลี่ยนสื่อสาร ปิดท้ายที่ท่านศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช ขอเพิ่มอีก ๑ ข้อด้วย เนื้อหาที่กินใจที่เพลงที่ท่านพูดถึงและที่เป็นความภาคภูมิใจที่ได้เกิดเป็นข้าราชการ เป็นข้าของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เชิญค่ะ

**นายศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช :** ขอขอบคุณมากครับ คือผมไม่เหมือนท่านปลัดสุพจน์ ค่อนข้างจะโชคคิที่เห็นตรงและได้ทำงานในสิ่งที่ตัวเองได้เรียน พอตีผมเรียนทางด้านการศึกษาและสิ่งแวดล้อม แล้วก็สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก พระราชบิดาของพระองค์ท่านทรงเรียนทางด้านนี้ ก่อนที่พระองค์ท่านจะไปเรียนทางด้านการศึกษา เพราะฉะนั้นในวงการสาธารณสุขเราถือว่าสมเด็จพระราชบิดาเป็นพระบิดาทางด้านการศึกษาและสิ่งแวดล้อม ทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญาฯ ก็เรียนทางด้านนี้ สาธารณสุขกับสิ่งแวดล้อมก็ได้เคยเสวนากับพระองค์ท่าน ตรงนี้ค่อนข้างจะเป็นสิ่งที่เรายึดและนำมาใช้ในการทำงาน ผมมี ๒ ช่วง ผมตั้งใจเข้าระบบราชการผมเรียนเพื่อนข้าราชการในที่นี้ทุกท่าน ก่อนที่ผมจะเข้ามารับราชการ ผมทำงานอยู่บริษัท ๓ ปี สมัยก่อนเป็นบริษัทฝรั่งที่ทำงานด้านสิ่งแวดล้อม แต่ว่าก็ได้ทุนไปเรียน พอเรียนจบปริญญาเอกผมได้รับรางวัลวิทยานิพนธ์ดีเด่น ได้รับรางวัลของสมาคมวิชาชีพ แล้วพอดีโครงการที่ผมทำได้รับทุนจาก USPPA มา ๒ ล้านเหรียญ อาจารย์มหาวิทยาลัยก็บอกว่าคุณอย่ากลับเลย เรียนจบแล้วเขาพร้อมที่จะจ่ายคืน ก.พ. ชุดใหญ่ ผมก็บอกที่บ้านผมอยากให้ผมเป็นข้าราชการ แล้วผมก็รับทุนจากพระเทพฯ มา เสียเวลาลดตั้ง ๕ ปีผมก็เลยตัดสินใจ ผมไม่ทำงานต่อ ถึงเขาจะยอมจ่ายทุนให้ การทำงานใช้ทุน ผมใช้ ๒ เท่า เรียน ๕ ปีก็ใช้ทุน ๑๐ ปี พอ ๑๐ ปีก็มีบริษัทเข้ามาติดต่อ ผมก็ตัดสินใจว่าไม่เอา ที่แรกเจรจากัน แต่ไม่เอา สุดท้ายก็ทำงานรับใช้ประเทศชาติมา ก็คิดว่าได้ทำหลายๆ อย่างที่ตั้งใจ รวมทั้งสิ่งที่ได้รับทุน เพราะฉะนั้นผมก็มีสิ่งยึดเหนี่ยวในใจที่เป็นมอดโตว่าทำการใดๆ ทำให้ดีที่สุด ตั้งใจทำและทำให้ดีที่สุด และยึดหลักความเป็นธรรมและซื่อสัตย์ แล้วก็เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่กับเพื่อนร่วมงาน ตรงนี้ก็ เป็นสิ่งที่ยึดถือมาตลอด ผมอยากจะเรียนว่าข้าราชการเราถ้าเรายึดหลักประหัยค มัธยัสถ์ พอตีผมค่อนข้างเป็นคนสมถะ ถ้าเราทำตัวเราได้ก็สามารถที่จะดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ขอให้ตั้งใจจริง ยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง เรื่องที่ ๒ ที่ผมได้พูดกับผู้ร่วมงานตลอด ผมถือว่าคนที่ทำงานด้วยเป็นเพื่อนร่วมงาน ผมก็พยายามบอกว่าหลายท่านในที่นี้ก็มีโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าขึ้นไปเป็นผู้นำหน่วยงาน เป็นหัวหน้างาน

ในระดับต่าง ๆ อาจจะเป็นหัวหน้างาน ผู้อำนวยการผมก็พยายามพูดคุย ในการที่ไปพูดคุย การให้ชาวบ้าน director จริง ๆ ถ้าไปอ่านเรื่อง director คือผู้ที่กระทำอะไรต่าง ๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถทำได้ อันนี้ผมยึดหลักมาตลอด ไม่ว่าจะงานทางด้านวิชาการหรือเขาเข้ามาปรึกษาอะไรต่าง ๆ เขามีปัญหา ท่านก็จะต้องแนะนำเขาได้ ไปหาผู้ที่คุณระดับสูงขึ้นไป หรือระดับนโยบาย มาเพื่อแก้ไขปัญหาให้เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งตรงนั้นผมอยากจะเรียกว่าผมทำงานมาตลอด ผมพยายามไม่เอาความกดดันไปกับเพื่อนร่วมงาน ทุกอย่างก็จะรับภาระไว้ตรงนั้นแล้วค่อยมาคลี่คลาย เพราะไม่อย่างนั้นถ้าเราเอาความกดดันเอาปัญหาที่เราไม่รับผิดชอบแล้วไปให้ ใครจะมาทำงานกับเรา อันนี้เป็นสิ่งที่ผมยึดมา ส่วนอีกประเด็นก็คือว่าทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน ความเมตตา เอื้อเฟื้อต่อกันเป็นสิ่งที่สำคัญ หลายองค์กรและเพื่อนร่วมงานบอกว่าที่ทำงานของเรา องค์กรของเราที่บ้านหลังที่สองของเรา เราจะทำอย่างไรให้เราอยู่กันเป็นแบบครอบครัว เรื่องภายในทุกอย่างถ้าพูดกันแล้วก็พูดไม่ใช่เอาเรื่องไม่ดีในองค์กรออกไป และภาพพจน์ขององค์กรจะไม่ดีแล้วก็จะสะท้อนความเสียหาย ถ้าองค์กรเสียหายมันจะถูกตำหนิตั้งในส่วนของผู้บังคับบัญชาหรือในส่วนของสาธารณชน เพราะฉะนั้นเราต้องช่วยกันจุดนี้ อย่างเพื่อนร่วมงาน ถ้าเราได้อโอกาส ประเด็นที่ ๔ เปิดโอกาสให้เขาได้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยน หลายคนมีความตั้งใจทำงานมาก แต่เขาไม่รู้ว่าจะไปทางไหนหรือจะตัดสินใจอย่างไร เพราะว่าแต่ละคนจะมีคุณสมบัติหรือลักษณะที่ต่างกันอย่างเรื่องของ fast track บางคนอาจจะมี ego อะไรต่าง ๆ แต่บางคนที่ไม่ได้เข้า fast track ที่เป็นข้าราชการโดยทั่วไป ท่านอาจจะต้องการคำแนะนำ ต้องการพูดคุย ถ้าบางทีเราไปแนะนำในการทำงานทำให้เกิดแนวคิดและตั้งใจ ทุ่มเทในการทำงาน ผมมีเพื่อนข้าราชการ ตอนนั้นเป็นหัวหน้าฝ่าย ประเมินซีเขาจะประเมินเป็นระดับ ๖ เป็นวิศวกร เขามีความรู้ทุกอย่างเรียนต่างประเทศมา แต่ตอนจะให้เขียนเขาจะเอาอะไรมาเขียน ผมบอกงานที่คุณเขียน เขียนอย่างไรแล้วเราก็มากำหนดโครงสร้างขึ้นว่าจะนำเสนออย่างไร อย่างผมทำงาน ผมเรียนเลยว่าผมไม่เคยคิดจะเป็นผู้บริหาร เพราะผมถือว่าผมทำงานวิชาการอย่างตอนขึ้นระดับ ๘ ถ้าจำไม่ผิดผมจะเป็นระดับ ๘ คนแรกที่ผ่านการประเมิน เพราะฉะนั้นผมก็แนะนำเจ้าหน้าที่ว่าทำอย่างไร ผมช่วยตลอด และผมคิดว่าเปิดโอกาสเขาก็จะภูมิใจแล้วก็มี ความมั่นใจในการทำงาน เพราะฉะนั้นก็ฝากทุกวัน เพื่อน ๆ ข้าราชการทุกคนมีโอกาสมันที่ท่านจะกระทำสำเร็จ ประสบความสำเร็จแล้วก็มีความสุขกับการทำงาน รับใช้ เป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ดอกเตอร์อริสรา ให้ผมสรุปตอนท้ายว่าประทับใจอย่างไร พอดีเอกสารที่ผมแจก ผมเตรียมมา คือความในใจบทความที่ผมเขียนว่าเป็นบุญและมีโอกาสที่ได้เข้ามาเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และรวมทั้งในการรับใช้พี่น้องประชาชน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการพลเรือนเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว แล้วก็จะทำงานถวายพระองค์ท่านตามแนวพระยุคลบาทด้วยความซื่อสัตย์ จงรักภักดี และทำงานให้ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และประชาชน อันนี้คือใจความสำคัญที่ประทับใจผมมาก ผมจะต้องไปหัดร้องเพลงจำขึ้นใจนี้ให้ได้ ขอบคุณมากครับ

**ผู้ดำเนินรายการ :** ขอบพระคุณค่ะ ทั้งหมดนี้ก็คือการเสวนา ประสบการณ์ตรงในการทำงานรับใช้ชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และประชาชนของผู้บริหารระดับกระทรวง ขอเสียงปรบมือให้กับผู้ร่วมการเสวนา ท่านธีรกุล นิยม จากกระทรวงการต่างประเทศ ท่านสุพจน์ ทรัพย์ล้อม กระทรวงคมนาคม ท่านดร. ศักดิ์สิทธิ์ ตรีเดช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ท่านยุคล ลิ้มแหลมทอง กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และท่านรองฯ กานดา วัชรภักย์ รองปลัดกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ หวังว่าช่วงเวลาช่วงนี้จะเป็นช่วงเวลาที่ให้คุณค่า ท่านจะได้รับแนวทางในการทำงานในการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ดิฉัน อริสรา กำธรเจริญ ขอปฏิบัติหน้าที่แต่เพียงเท่านี้ และพบกันใหม่ในโอกาสหน้า สวัสดีค่ะ

# ต้องเป็นส่วนหนึ่งของ “ทีมงาน” อย่างแท้จริง



วิฑูรย์ สิมะโชคดี\*

ทุกองค์กรต่างก็มี “ปัญหา” มากมายที่จะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ลุล่วงไป จึงไม่มีองค์กรใดที่ต้องการ “มนุษย์เจ้าปัญหา” เพิ่มขึ้น

เราจึงต้องช่วยกัน “แก้ปัญห” ไม่ใช่ช่วยกันสร้าง “ปัญหา” หรือทำตัวเป็น “อุปสรรค” ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายเสียเอง

โดยเฉพาะเมื่อเราเป็นส่วนหนึ่งของ “ทีมงาน” ที่ส่งเสริมและผลักดันให้เกิด TQM ในองค์กร เรายิ่งจะต้องไม่ทำตัวเป็น “ปัญหา” หรือ “ภาระ” ของทีมงาน

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้านขององค์กร อันเป็น “หัวใจของ TQM” มักจะต้องอาศัยการทำงานเป็น “ทีมงาน”

ผลงานของทีมงานจะเกิดจาก “ความร่วมมือร่วมใจ” และ “หยาดเหงื่อแรงงาน” ของลูกทีมทุกคน เป็นสำคัญ เพื่อช่วยกัน “แก้ปัญห” และ “พัฒนาองค์กร”

\* ปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

## เสวนา

คำถาม 1 : การทำตัวให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน (ส่วนหนึ่งของคำตอบที่แก้ปัญหาได้ไม่ใช่ส่วนที่สร้างปัญหา) จะทำได้โดย

- คำตอบ 1 :
1. ร่วมประชุมทุกครั้งอย่างตรงเวลา
  2. มีความกระตือรือร้นในการร่วมงาน
  3. แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์
  4. รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม
  5. พร้อมที่จะทำงานเสมอ
  6. ....
  7. ....
  8. ....
  9. ....
  10. ....

กรณีศึกษา :

ในการประชุมระดมสมองของ “ทีมงาน TQM” นั้น มีบ้างบางครั้ง (อาจจะบ่อยครั้ง) ที่ต้องมีการเรียกประชุมอย่างกะทันหัน ซึ่งอาจจะเป็นเวลาที่เราไม่สะดวก จึงทำให้เรารู้สึก “หงุดหงิด” จนถึงขั้น “โมโห” ในที่สุด ซึ่งทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อ “การทำงานเป็นทีม” หรือการเป็นส่วนหนึ่งของ “ทีมงาน TQM”

คำถาม 2 : เราจะหลีกเลี่ยง “การเรียกประชุมกะทันหัน” ได้อย่างไรบ้าง  
(หรือให้มีน้อยที่สุด)

- คำตอบ 2 :
1. กำหนดวันประชุมที่แน่นอน
  2. ....
  3. ....
  4. ....
  5. ....

ถูกหรือผิด :

- ... 1. “ทัศนคติที่ไม่ดี” จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของเราเป็นอย่างมาก
- ... 2. ผู้ที่จะควบคุมอารมณ์และความรู้สึกของเราได้ดีที่สุด และผู้ที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติของเราให้ดีขึ้นได้ ก็คือ ตัวเราเอง

ในการทำงานเป็นทีม สิ่งที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก ก็คือ “ทัศนคติที่ดีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม” เพื่อที่เราจะได้สามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจ และมีส่วนร่วมได้เต็มที่

คำถาม 3 : การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อหน่วยงาน และองค์กรของเราอย่างไรบ้าง

- คำตอบ 3 : 1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....

ดังนั้น เพื่อให้ “ระบบ TQM” เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เราจะต้องช่วยกันแก้ปัญหาด้วยการเป็นส่วนหนึ่งของทีมงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่ช่วยกันสร้างปัญหา หรือเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาเสียเอง

ทุกวันนี้ “คนที่สร้างปัญหา” นั้น สามารถพบเห็นได้มากมายในทุกองค์กร แต่คนที่ช่วยกันแก้ปัญหา หรือ “หาคำตอบ” ให้กับปัญหาต่างๆ นั้น หาได้ยากเย็นแสนเข็ญ ครับผม! ▶





# ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership)

(ตอนจบ)

วนิดา\*

## คุณธรรมสำหรับผู้นำ

ในพระพุทธศาสนาก็ได้มีการพูดถึงคุณธรรมสำหรับผู้นำไว้หลายระดับ แต่คุณธรรมที่ถือว่าเป็นสุดยอดของคุณธรรมและผู้นำควรมีถือถือสำหรับปฏิบัติหรือควรจะมีไว้เป็นเครื่องมือมี 10 ข้อ (ที่มา: พระครูอาทรธรรมานุวัตร, มปป., online) ได้แก่

1. ทาน คือการให้ปัน ได้แก่การเสียสละทรัพย์สินของ บำรุงเลี้ยงช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อสาธารณะด้วย
2. การถือมั่นในศีล ได้แก่ มั่นในความประพฤติดีงาม เช่น การสำรวมกาย วาจา โดยมีกรอบคือสุจริตเป็นแนวปฏิบัติเพื่อรักษาเกียรติคุณของผู้นำ และผู้นำควรเป็นตัวอย่างทั้งในที่ลับและที่แจ้ง เมื่อมีศีลย่อมเป็นที่เคารพนับถือของผู้ตาม
3. บริจาค คือความยินดีสละ สละอะไร ในข้อนี้มุ่งไปที่การสละความสุขสำราญส่วนตัว ตลอดจนแม้กระทั่งสละชีวิตเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความยุติธรรมและความสันติสุข
4. อาชวะ คือความมีหน้าที่ตรง ผู้นำที่ดีต้องมีหน้าที่คือ ธรรมะ เมื่อถือว่าหน้าที่เป็นธรรมะก็เท่ากับว่ามีหน้าที่ตรงต่อความดี การตรงต่อความดี ก็เท่ากับว่ายินดีในธรรมะ การยินดีในธรรมย่อมชนะความยินดีที่ทั้งปวง
5. มัททวะ คือ ความอ่อนโยน ความอ่อนโยน ได้แก่ ความเป็นคนมีอัธยาศัย ไม่เย่อหยิ่งจองหอง หยาบคาย กระจ่างถึงตัวว่าเป็นผู้นำ รวมทั้งจะต้องมีความงามสง่าที่เกิดจากน้ำใจและเกิดจากท่วงท่าที่สุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม เกิดมิได้เพราะการสั่งสมอบรมมาเป็นอย่างดี

\* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กรมทางหลวง





6. ตบะ คือเครื่องถ่ายถอนกิเลส ตบะแปลว่าเผาจนร้อน เผาอะไร เผากิเลสตัณหาของตน กิเลส ตัณหา เช่น ความโลภ โกรธ หลง สิ่งเหล่านี้มันมีอยู่แล้วในตัวของคนทุกคน ผู้นำที่ดีต้องรู้จัก การถ่ายถอนกิเลส ไม่ให้กิเลสเข้ามาครอบงำย้ายในจิตได้ ตั้งแต่ระดับธรรมดา ระดับกลางและ ระดับสูง ระดับธรรมาคือความโลภ ต้องเผาด้วยทาน ระดับกลางคือความโกรธ ต้องเผาด้วย ศีล ระดับสูงคือความหลง ต้องเผาด้วยปัญญา นี้เรียกว่า ถ่ายถอนกิเลส
7. อักโกธะ ไมโกรธ คือระงับเหตุเจียวฉุน ความเจียวฉุนเกิดมาจากอะไร ต้องค้นหาเหตุต้นตอนี้ ก่อน ในต้นหชาดก กล่าวไว้ว่า “ความโกรธ เกิดจากความไม่อดทน” เมื่อรู้อย่างนี้จะเอาชนะ หรือดับความโกรธอย่างไร มีพุทธศาสนสุภาษิตในธรรมบทบอกไว้ว่า “จงชนะความโกรธด้วย ความไม่โกรธ” และในโกธนาสูตรบอกไว้ว่า “พึงดับความโกรธด้วยปัญญา” เมื่อรู้ความโกรธ เกิดจากอะไร จะชนะหรือดับความโกรธด้วยวิธีอะไร ก็จงทำตามโดยวิธีนั้น นี้เรียกว่า ระงับ เหตุเจียวฉุน
8. อวิหิงสา คือสมดุลทั่วไป ได้แก่ความไม่เบียดเบียน บีบคั้น กดขี่ ผู้ได้บังคับบัญชา คำว่า สมดุล ทั่วไป ต้องมีเกณฑ์และกรอบเป็นมาตรฐาน เช่นต้องมีความกรุณาเป็นเกณฑ์ มีความไม่อาฆาต แค้นเป็นกรอบ เมื่อตั้งเกณฑ์และกรอบไว้อย่างนี้ ถึงบทจะลงโทษหรือยกย่องผู้ได้บังคับบัญชา ก็ทำได้ตรงไปตรงมา ไม่มีนอกไม่มีใน ไม่มีเขาไม่มีเรา เรียกว่า สมดุลทั่วไป
9. ชันติ คือความอดทน ได้แก่ใจอดกายทน ต่อหน้าที่ที่ได้ตรากตรำ เมื่อเป็นผู้นำถึงจะลำบาก น่าเหนื่อยหน่ายเพียงไรก็ไม่ท้อถอย ถึงจะมีคู่แข่งยั่วเย้าหยันด้วยถ้อยคำเสียดสีถากถาง ลักปานใด ก็ไม่หมดกำลังใจ จะต้องนำผู้ได้บังคับบัญชาบำเพ็ญกรณียกิจต่อไป โดยไม่ยอมละทิ้ง หน้าที่โดยเด็ดขาด ความอดทนที่สูงที่สุดของผู้บังคับบัญชา คือ อดทนต่อคำตำหนิของผู้ได้ บังคับบัญชาได้ ดังมีพุทธศาสนสุภาษิตในชาดกกว่า “อดทนถ้อยคำของผู้สูงกว่าได้ ก็เพราะกลัว อดทนถ้อยคำของคนที่ไม่เสมอกันได้ ก็เพราะสู้กันไม่ได้ แต่ผู้ใดอดทนถ้อยคำของคนต่ำกว่าได้ สัตบุรุษกล่าวความอดทนของผู้นั้นว่าเป็นความอดทนที่สูงที่สุด”

10. อวีโรธนะ แปลว่า ความไม่คลาดธรรมดา ความคงที่ในธรรม คือซึ่งผลดลยธรรม ผู้นำจะต้องไม่มีความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย เพราะลาภสักการะ เพราะยศถาบรรดาศักดิ์ หรือเพราะอภิวรรณและอนิภิวรรณ เป็นอันขาด จะต้องสถิตมั่นอยู่ในยุดิธรรม เนติธรรม และดลยธรรม นี้เรียกว่า ยินดีในธรรม ยินดีในธรรมย่อมชนะยินดีที่ทั้งปวง

นอกจากนี้พระพุทธศาสนายังได้กล่าวถึงพรหมวิหาร 4 ซึ่งเป็นคุณธรรมที่ผู้นำควรใช้ในการบริหารชีวิต ประกอบด้วย

1. เมตตา ความรัก ความปรารถนาดี
2. กรุณา ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถทำได้โดยไม่หวังสิ่งใด ๆ ตอบแทน
3. มุทิตา ตีใจ ยินดีในความก้าวหน้า ความสำเร็จ หรือสนับสนุนในสิ่งที่เขาทำแล้วถูกต้อง ไม่อิจฉาริษยากลัวว่าผู้อื่นจะได้ดีกว่าตน แต่ควรคิดเสมอว่าเมื่อผู้อื่นทำดีกว่าเก่งกว่าก็ควรจะมีภูมิใจและตีใจในสิ่งที่เขากระทำและประสบความสำเร็จ
4. อุเบกขา มีใจเป็นกลาง ไม่เอียงซ้าย เอียงขวา มีความสุขุมรอบคอบ ระวัง แต่ค่อย ๆ รับรู้ โดยอาศัยตัวปัญญาเป็นตัวช่วยพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ (ญาณสวโร, 2007, online)

### กรณีศึกษา

จากการกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) ขอยกตัวอย่างผู้นำที่เป็นที่จดจำและยกย่องในเรื่องของการประกอบคุณงามความดี ซึ่งเป็นที่ประจักษ์แก่คนทั่วไป บุคคลแรก คือ แอกเนส กอนซา โบฮาซิวิ หรือ มาเธอร์ เทเรซา

แอกเนส กอนซา โบฮาซิวิ หรือ แม่ชีเทเรซา เกิดที่เมืองสกอปเฮ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของดินแดน โคโซวาทางตอนเหนือของมาเซโดเนีย เป็นบุตรคนที่สามของครอบครัว ครอบครัวของเธอเป็นชาวคาทอลิกที่มีความเลื่อมใสศรัทธาในคริสต์ศาสนาเป็นอย่างมาก อีกทั้งยังเป็นครอบครัวที่ทุ่มเทต่อสู้เพื่ออิสรภาพของชาวอัลบาเนียจากการกดขี่ของกลุ่มต่างๆ ครอบครัวนี้ได้มองเห็นโอกาสในการประกอบธุรกิจ โดยกลายเป็นนักธุรกิจที่มั่งคั่งประสบความสำเร็จในการรับเหมาก่อสร้างและการเป็นตัวแทนนำเข้าสินค้าประเภทอาหาร ครอบครัวโบฮาซิวิถือเป็นครอบครัวที่มีจิตใจเมตตาและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ยากไร้อยู่เสมอ ผู้นำของครอบครัวคือโคซาเห็นความสำคัญของการศึกษาจึงได้สนับสนุนให้ลูกๆ ทุกคนได้รับการศึกษาในระดับสูง และคอยส่งสอนลูกๆ อยู่เสมอว่าสิ่งที่สำคัญพอๆ กับการเรียนในโรงเรียนก็คืออย่าลืมรากเหง้าของบรรพบุรุษ อย่าลืมตัวว่าเป็นใครมาจากไหน ในขณะที่ครานาผู้เป็นมารดาเป็นผู้ที่เคร่งศาสนาและชอบพาลูกๆ ไปโบสถ์อยู่เสมอ กล่าวได้ว่า ชีวิตในวัยเด็กของ แอกเนส มีความเป็นอยู่ที่สุขสบายอย่างมาก



เหตุการณ์ไม่สงบทางการเมืองผลักดันให้ครอบครัว โบฮาซิว เข้าไปมีส่วนร่วมและบทบาทมากขึ้น ในทางการเมือง โดยเฉพาะผู้เป็นพ่อ ซึ่งเป็นผู้หนึ่งที่มีศรัทธาทางการเมืองจำนวนมาก จึงเป็นสาเหตุให้ถูกวางยาพิษและเสียชีวิต ในขณะที่ แอกเนส อายุได้ 9 ขวบ ความเป็นอยู่ของครอบครัวได้เปลี่ยนจากหน้ามือเป็นหลังมือหลังการสูญเสียผู้นำครอบครัว เนื่องจากผู้เป็นมารดาไม่มีหลักฐานในการแสดงสิทธิ์ในทรัพย์สินต่างๆ ทรัพย์สิน ที่ดิน ธุรกิจ และเงินทองถูกยึดโดยผู้ร่วมทุนของผู้เป็นพ่อ แต่ในที่สุดก็สามารถก่อสร้างตัวขึ้นได้ใหม่จากความพยายามในการประกอบธุรกิจในการเย็บปักถักร้อยและธุรกิจสิ่งทอ

แอกเนส ได้เข้าเรียนในโรงเรียนมัธยมของรัฐในโครเอเชียเมื่ออายุ 10 ขวบ และเริ่มเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องราวของประเทศอินเดียเป็นครั้งแรก เมื่ออายุ 18 แอกเนสได้จากครอบครัวไปศึกษาต่อที่โบสถ์โอเรโต ประเทศไอร์แลนด์ และเมื่อจบการศึกษาก็ได้รับนามใหม่ว่า “ซิสเตอร์แมรี เทเรซา” ต่อมาได้เดินทางไปยังประเทศอินเดียเพื่อเข้ารับการฝึกบัพัญชีศาสนิกที่เมืองดาร์จีลิงเป็นระยะเวลา 2 ปี และเดินทางไปกัลกัตตาเพื่อทำหน้าที่สอนหนังสือที่โรงเรียนลอร์ด เอ็นทอลลี ซึ่งอยู่ทางตะวันออกของกัลกัตตา และในปี 1935 ก็ได้ย้ายไปสอนหนังสือที่โรงเรียนเซนต์เทเรซา ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในแหล่งสลัม สภาพของชุมชนเต็มไปด้วยสิ่งสกปรกปนุกูล รวมทั้งผู้คนที่ยากจนก็เป็นที่น่าเวทนา ภาพเหล่านี้ย้ำเตือนให้ซิสเตอร์เทเรซาคิดถึงเป้าหมายในการเดินทางมายังประเทศอินเดียซึ่งก็คือความต้องการในการมาช่วยเหลือผู้ที่ยากไร้และผู้ที่ยากจนทุกข์ ดังนั้นในปี 1948 ในขณะที่แม่ชีเทเรซามีอายุได้ 38 จึงลาออกจากการสอนหนังสือ โดยเลือกที่จะให้การช่วยเหลือและสงเคราะห์คนยากไร้ตามท้องถนนที่ถูกทอดทิ้งและเจ็บป่วยตามที่ตั้งใจไว้

แม่ชีเทเรซาเข้ารับการศึกษาศึกษาและฝึกงานทางการแพทย์ที่โรงพยาบาลโฮลลี เมื่อสำเร็จการศึกษาบวรมก็เดินทางกลับกัลกัตตาและเริ่มงานสอนหนังสือให้กับเด็กเร่ร่อนข้างถนน โดยปราศจากอุปกรณ์ใดๆ นอกจากกิ้งไม้ที่ใช้เขียนตัวอักษรลงบนดิน รวมทั้งให้ความรู้ในเรื่องของสุขภาพอนามัยไปด้วย

ในปี 1949 ซิสเตอร์เทเรซาได้รับสัญญาชาติให้เป็นพลเมืองอินเดีย และได้ดำเนินงานในการช่วยเหลือผู้ยากไร้อย่างต่อเนื่องภายใต้ชื่อกลุ่มมิชชันนารีการกุศล ซึ่งประกอบด้วยผู้เลื่อมใสศรัทธาในศาสนาและมีความมุ่งมั่นที่จะช่วยเหลือผู้ที่ประสบทุกขเวทนา ในเวลาต่อมารัฐบาลอินเดียได้อนุเคราะห์ให้ใช้โบสถ์ฮินดูที่ถูกทิ้งร้างแห่งหนึ่ง เพื่อปรับปรุงเป็นบ้านพักสำหรับผู้ป่วยผู้ยากไร้ชื่อว่า “สถานพักใจบริสุทธิ์” และเปลี่ยนสถานที่ใหม่เนื่องจากสถานที่เดิมคับแคบภายใต้ชื่อ “บ้านแม่” ซึ่งเป็นที่มาในการถูกขนานนามว่า “มาเธอร์เทเรซา”



ปี 1955 มาเธอร์เทเรซา ได้จัดตั้ง “บ้านเด็ก” หรือ ชิงูฆาวัน เพื่อสงเคราะห์เด็กที่ถูกทอดทิ้ง เด็กพิการและเด็กเจ็บป่วยโดยอาศัยเงินบริจาค และได้รับเงินสนับสนุนจากรัฐบาลอินเดียคนละ 33 รูปี/เด็กหนึ่งคน และในปีถัดมาก็ได้จัดหารถพยาบาลเคลื่อนที่สำหรับบริการผู้เจ็บป่วยที่ยากไร้ และได้เปิดห้องแล็บเล็ก ๆ ขึ้นที่บ้านเด็กด้วย

มาเธอร์เทเรซาได้รับแรงค์การช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเรื้อนโดยมีสโลแกนว่า “สัมผัสผู้ป่วยโรคเรื้อนด้วยเมตตา” ในปี 1965 รัฐบาลอินเดียได้มอบที่ดินจำนวน 34 เอเคอร์ในหมู่บ้านอซานซอลเพื่อจัดตั้งนิคมผู้ป่วยโรคเรื้อน โดยนิคมแห่งนี้มีชื่อว่า “สันตินาคาร” ภายในประกอบไปด้วยบ้านพัก บ่อกักเก็บน้ำ และต้นไม้ ในเดือนกรกฎาคมของปีเดียวกันมูลนิธิเฟิร์มมิชชันนารีออฟชาร์ิตี (First Missionary of Charity Foundation) ได้ขยายความช่วยเหลือออกแก่ผู้ยากไร้ไปนอกประเทศอินเดีย โดยเริ่มจากประเทศเวเนซุเอลาและขยายงานออกไปในหลายประเทศทั่วโลก

ปี 1967 มาเธอร์เทเรซาได้เสนอขอจัดตั้ง ภาราตรมิชชันนารีเพื่อการกุศล กลุ่มดังกล่าวได้ช่วยเหลืองานหลายด้านของกลุ่มซิสเตอร์ เช่น การช่วยดูแลผู้ป่วยโรคเรื้อนเพศชาย

ปี 1985 มาเธอร์เทเรซาได้เดินทางไปเยี่ยมเยียนผู้อดอยากที่ประเทศเอธิโอเปีย ซึ่งเป็นช่วงที่เกิดวิกฤตการณ์อดอยากที่รุนแรงที่สุด

ในปี 1985 มาเธอร์เทเรซาได้เปิดสถานสงเคราะห์ผู้ป่วยโรคเอดส์ขึ้นที่กรีนวิชวิลเลจ นครนิวยอร์ก และได้เรียกร้องให้คนทั่วไปให้ความเห็นใจและให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ป่วยโรคเอดส์ ต่อมาศูนย์สงเคราะห์ผู้ป่วยโรคเอดส์ก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในการทำงานเพื่อช่วยเหลือผู้อดอยากยากไร้และผู้ที่ได้รับทุกข์ทรมานนั้น ได้รับการช่วยเหลือในด้านการเงินและอาหารจากทั่วโลก ประกอบกับเมื่อมาเธอร์เทเรซาได้รับรางวัลต่างๆ เงินรางวัลที่ได้ก็จะถูกนำมาใช้จ่ายในงานการกุศลทั้งหมด โดยประวัติการได้รับรางวัลของท่าน ได้แก่

- ปี ค.ศ. 1962 รางวัลแมกไซไซ ประเทศฟิลิปปินส์
- ปี ค.ศ. 1970 รางวัลมูลนิธิเคนเนดี ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปี ค.ศ. 1971 รางวัลสันติภาพ กรุงวาทกัน
- ปี ค.ศ. 1972 รางวัลบัณฑิตเนรูเพื่อความเข้าใจระดับนานาชาติ ประเทศอินเดีย
- ปี ค.ศ. 1973 รางวัลเท็มเปิลตัน ประเทศอังกฤษ
- ปี ค.ศ. 1975 รางวัลอัลเบิร์ต ไชวเซอร์ สำหรับงานด้านมนุษยชน ประเทศสหรัฐอเมริกา
- ปี ค.ศ. 1977 ปริญญาคุณวุฒิปันจิตกิตติมศักดิ์ จากมหาวิทยาลัยเคมบริดจ์
- ปี ค.ศ. 1977 รางวัลโนเบล
- ปี ค.ศ. 1987 รางวัลเหรียญทองของคณะกรรมการสันติภาพไซเวียต
- ปี ค.ศ. 1990 รางวัลเหรียญอินเทอร์เนชันนอล ลีโอ ทอลสตอย จากรัฐบาลไซเวียต
- ปี ค.ศ. 1992 รางวัล แกนเดียม อี สเพล จากองค์กรอัครวินแห่งโคลัมเบีย
- ปี ค.ศ. 1996 รางวัลเหรียญทองรัฐสภาอเมริกัน และได้รับเกียรติให้เป็นประชาชนกิตติมศักดิ์ของสหรัฐอเมริกา ซึ่งลงนามโดยประธานาธิบดีบิล คลินตัน

มาเธอร์เทเรซาได้ทำงานหนักอย่างต่อเนื่อง ทำให้ร่างกายเริ่มทรุดโทรมและเจ็บป่วย และได้สิ้นใจเมื่อวันที่ 5 กันยายน ค.ศ. 1997 ณ บ้านแม่ ในเมืองกัลกัตตา ประเทศอินเดีย (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2550: 185-213)

สำหรับผู้นำอีกท่านหนึ่งซึ่งได้รับการยกย่องและยอมรับ คือ เนลสัน แมนเดลา แมนเดลาเกิดเมื่อปี ค.ศ. 1918 เป็นลูกชายคนโตของที่ปรึกษาของกษัตริย์เผ่าเท็มบู หลังจากพ่อเสียชีวิตเมื่ออายุ 9 ขวบ จึงได้รับการดูแลจากผู้สำเร็จราชการของเผ่าเท็มบู ทำให้มีโอกาสดำเนินการศึกษาที่ดี ต่อมาได้เข้าเรียนที่มหาวิทยาลัยที่บริหารโดยมิชชันนารีและสอนโดยอาจารย์ผิวดำ ซึ่งวิชาที่เรียนได้แก่ภาษาอังกฤษ ภาษามานูสวียา การเมือง การบริหารท้องถิ่น กฎหมายโรมัน และดัตช์ ในขณะที่เรียนมหาวิทยาลัย แมนเดลาได้ทำงานเป็นเสมียนในสำนักงานกฎหมายของชาวยิวเสรีนิยม และเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมืองกับพรรค African National Congress (ANC) และในปี 1943 ก็ได้เรียนกฎหมายที่มหาวิทยาลัย Whitwatersrand ซึ่งเขาเป็นนักศึกษาผิวดำเพียงคนเดียวในคณะกฎหมาย

ในปี 1948 ผู้มีอำนาจในขณะนั้นคือพรรค Nationalist Party ซึ่งเป็นพรรคขวาจัดของคนผิวขาว ทำให้เกิดการแบ่งแยกในเรื่องของสีผิวรุนแรงยิ่งขึ้น มีนโยบายต่างๆ ที่มีวัตถุประสงค์ในการปิดกั้นและกดขี่คนผิวดำเกิดขึ้นอย่างมากมาย

ปี 1950 แมนเดลาเรียนจบกฎหมายและมีสิทธิเป็นทนายความ จึงได้ร่วมกับเพื่อนจัดตั้งสำนักงานกฎหมายโดยคนผิวสีขึ้นเป็นแห่งแรกในสหภาพแอฟริกาใต้ และรณรงค์ต่อต้านนโยบายแบ่งแยกผิวไปในขณะเดียวกัน และเมื่ออายุได้ 35 ปี เขาถูกรัฐบาลสั่งห้ามไม่ให้ยุ่งเกี่ยวกับพรรค ANC ดังนั้น เขาจึงต้องทำงานช่วยเหลือพรรคแบบลับๆ โดยถือครอบครัวเป็นเรื่องรอง และการต่อสู้เพื่อเสรีภาพของชาวแอฟริกาเป็นเรื่องหลัก

ในปี 1956 แมนเดลาและพรรคพวกจำนวน 156 คน ถูกพิจารณาคดีว่าเป็นกบฏที่ต้องการโค่นล้มรัฐบาล ซึ่งผลจบลงคือเขาและพรรคพวกไม่ผิด แต่คดีกินเวลายืดเยื้อถึง 4 ปี และเป็นการจบลงของชีวิตแต่งงานครั้งแรกและอาชีพทนายความ

ปี 1960 รัฐบาลประกาศให้พรรค ANC เป็นพรรคผิดกฎหมาย แมนเดลาในขณะนั้นดำรงตำแหน่งเป็นรองประธานพรรค จึงต้องเคลื่อนไหวแบบหลบซ่อนและปลอมแปลงตัว อีกทั้งได้ใช้เวลาในหลายประเทศขณะหลบหนีหมายจับ เช่น ซูดาน เอธิโอเปีย และอียิปต์ พร้อมกับหาการสนับสนุนและเรียนรู้เกี่ยวกับสงครามจรรยาธิปไตย ซึ่งการเยือนประเทศเหล่านี้ทำให้เขาได้สัมผัสถึงเสรีภาพจริงๆ แต่เมื่อเขาอายุได้ 44 ปี ก็ถูกจับในปี 1962 โดยแมนเดลาใช้เวลาในคุก 18 ปีแรกที่คุกรอบเบน ซึ่งมีชื่อเสียงในทางเลวร้าย แม้ว่าผู้นำของพรรค ANC จะติดคุกหรือลี้ภัยอยู่ในต่างประเทศ แต่เด็กและเยาวชนก็ยังเคลื่อนไหวคัดค้านนโยบายแบ่งแยกผิว รัฐบาลได้ปราบปรามอย่างรุนแรงทำให้มีผู้เสียชีวิตและบาดเจ็บหลายร้อยคน การต่อสู้ดังกล่าวเป็นที่รู้จักเพิ่มขึ้นทั้งในและต่างประเทศ และเป็นสาเหตุให้นานาชาติคว่ำบาตรทางเศรษฐกิจต่อนโยบายแบ่งแยกผิวของรัฐบาลสหภาพแอฟริกาใต้

ปี 1967 รัฐบาลได้ย้ายแมนเดล่าไปอยู่ในคุกที่มีสภาพดีขึ้น และได้รับการปฏิบัติที่ดีขึ้น

ปี 1985 แมนเดล่าได้ฝากข้อความให้ลูกสาวนำไปอ่านในการชุมนุมของประชาชนเมืองโซเวโตว่า “ผมไม่สามารถ และจะไม่ยอมรับข้อตกลงใดๆ ในยามที่ผมและพวกคุณ ประชาชนทั้งหลายยังไม่เป็นอิสระ เสรีภาพของพวกคุณและเสรีภาพของผมไม่สามารถแยกจากกันได้”

ปี 1990 แมนเดล่าได้ถูกนำตัวเข้าพบประธานาธิบดี สหภาพแอฟริกาใต้เพื่อเจรจาในเรื่องการเปลี่ยนแปลงประเทศจากประเทศที่แบ่งแยกสีผิวให้เป็นประชาธิปไตย หลังจากนั้นได้มีการยกเลิกคำสั่งที่เคยให้พรรค ANC เป็นพรรคผิดกฎหมายและปล่อยตัวแมนเดล่าหลังจากถูกคุมขังเป็นเวลา 27 ปีครึ่ง ซึ่งขณะนั้นเขามีอายุ 71 ปี

ปี 1993 แมนเดล่าและเคิร์กหัวหน้าพรรค National Party ได้รับรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ร่วมกันจากกรณีที่ยุติความรุนแรงที่พรรค Inketha Freedom Party โจมตีพรรค ANC

ปี 1994 เขาได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีสหภาพแอฟริกาใต้ในการเลือกตั้งที่ปราศจากการกีดกันผิวเป็นครั้งแรก

ปี 1999 เขาลาออกจากตำแหน่งประธานาธิบดี และให้ MBEKI ผู้ร่วมงานของเขาเป็นประธานาธิบดี และแมนเดล่ายังคงทำหน้าที่เป็นทูตพิเศษเดินทางไปเจรจาสันติภาพในหลายประเทศในแอฟริกา และยังทำงานด้านณรงค์แก้ไขปัญหาโรคเอดส์และภารกิจอื่น ๆ (วิทยากร เชียงกุล, 2550: 175 -184)

เมื่อเปรียบเทียบประวัติและการทำงาน รวมทั้งการต่อสู้ของผู้นำทั้งสองก็จะพบว่ามีคุณสมบัติหลายประการที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่

1. ความกล้าหาญ โดยเฉพาะในกรณีของแมนเดล่าซึ่งแสดงให้เห็นคุณสมบัติข้อนี้อย่างชัดเจน แมนเดล่ากล้าที่จะต่อสู้กับความไม่ถูกต้องและเป็นธรรม และกล้าหาญที่จะยืนหยัดเพื่อความถูกต้องในการเรียกร้องให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นธรรมต่อคนผิวสีในประเทศสหภาพแอฟริกาใต้ เนื่องจากการต่อสู้ของเขาอยู่ในบรรยากาศของความขัดแย้งและคุกรุ่นทางการเมือง ที่ผู้มีอำนาจทางการเมืองของสหภาพแอฟริกาใต้ในขณะนั้นเป็นพรรคการเมืองของคนผิวขาว ดังนั้นนโยบายและการปฏิบัติต่างๆ ล้วนแล้วแต่ออกมาเพื่อกีดกันและกดขี่คนผิวสี แต่แมนเดล่าก็ไม่ได้หวั่นไหวยังคงณรงค์และต่อต้านนโยบายการเหยียดผิวของรัฐบาล แม้จะต้องเสี่ยงต่อชีวิตและความปลอดภัย โดยบางครั้งต้องดำเนินการอย่างลับ ๆ และต้องปลอมแปลงตัวหรือแม้กระทั่งต้องหลบหนีคดีไปยังประเทศอื่น ๆ คุณสมบัติในด้านความกล้าหาญนับเป็นสิ่งที่โดดเด่นอย่างยิ่งของแมนเดล่า ในขณะที่มาเธอร์ เทเรซาก็เป็นผู้ที่ได้ชื่อว่ามี ความกล้าหาญ เนื่องจากเป็นเพียงผู้หญิงตัวเล็กๆ ที่กล้าตัดสินใจที่จะออกเผชิญโลกเพื่อการช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์ได้ยาก ท่านได้เดินทางไปยังสถานที่ต่างๆ ทั่วโลกโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ คือ การช่วยเหลือผู้ยากไร้และผู้ตกทุกข์ได้ยาก โดยไม่ได้เกรงว่าในสถานที่เหล่านั้นจะมีภัยอันตรายหรือขวากหนามอุปสรรคใดๆ ที่อาจเป็นอันตรายต่อตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความกล้าหาญประการหนึ่ง



2. **ความเป็นนักสู้และผู้เสียสละ** จากประวัติชีวิตและการต่อสู้ของผู้นำทั้งสองท่าน เป็นสิ่งที่สะท้อนและทำให้สังคมโลกได้ประจักษ์ถึงคุณสมบัตินของการเป็นนักสู้และผู้เสียสละอย่างไม่มีข้อสงสัย ซึ่งในกรณีของมาเธอร์เทเรซ่านั้นถือเป็นการเป็นนักสู้และผู้เสียสละที่ยิ่งใหญ่อย่างแท้จริง สำหรับชีวิตในช่วงต้นของมาเธอร์เทเรซาถือได้ว่าเป็นชีวิตที่พร้อมและสุขสบาย กล่าวได้ว่า สิ่งหนึ่งที่ปลูกฝังลักษณะนิสัยของการเสียสละของแม่ชีเทเรซาคือการมีพื้นฐานมาจากครอบครัว ซึ่งทั้งบิดาและมารดาของท่านเป็นบุคคลที่เป็นแบบอย่างในเรื่องดังกล่าว บิดาของท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจเสียสละ เช่น เมื่อต้องเดินทางไปทำธุรกิจในเมืองก็มักจะมอบเงินในจำนวนที่เพียงพอสำหรับครอบครัว และมากเพียงพอสำหรับที่จะช่วยเหลือผู้ที่ทุกข์ยากและเดือดร้อนเสมอ นอกจากนี้ก็ยังเป็นนักต่อสู้ทางการเมืองที่มีบทบาทในการต่อสู้เพื่อเอกราชของอัลบาเนียซึ่งเป็นสาเหตุให้ตนเองถูกลอบวางยาพิษเสียชีวิตในที่สุด ในขณะที่มารดาของท่านก็เป็นผู้ที่มีความเคร่งครัดในศาสนาและเป็นผู้ที่เข้มงวดในเรื่องความเสียสละ โดยเมื่อแม่ชีเทเรซาได้ติดตามมารดาไปตามสถานที่ต่างๆ จะคอยช่วยเหลือมารดาแจกจ่ายสิ่งของและเงินให้กับผู้เดือดร้อนอยู่ไม่ขาด และเมื่อท่านได้ตัดสินใจที่จะอุทิศทั้งชีวิตเพื่อช่วยเหลือผู้ทุกข์ยากก็ไม่ได้ลังเลที่จะเสียสละความสุขสบายในฐานะของซิสเตอร์ที่สอนหนังสือของโบสถ์ โดยยินดีที่จะเสียสละสถานภาพเพื่อออกมาสอนหนังสือให้กับเด็กยากไร้ตามถนน และได้ทุ่มเทปฏิบัติในสิ่งเหล่านั้นมาอย่างต่อเนื่องและไม่เคยย่อท้อเมื่อมีปัญหอุปสรรคต่างๆ นอกจากนี้สิ่งที่แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนในความเสียสละ คือ เมื่อท่านได้รับเงินรางวัลจากหน่วยงานองค์กร หรือจากรัฐบาลประเทศต่างๆ เงินเหล่านั้นก็จะถูกนำไปในกิจกรรมเพื่อช่วยเหลือผู้ยากไร้หรือผู้ตกอยู่ในทุกขเวทนาทั้งสิ้น ซึ่งคุณสมบัตินี้เป็นสิ่งที่หาได้ยากอย่างยิ่ง กล่าวได้ว่า ท่านได้เสียสละเวลาทั้งชีวิตของท่านเพื่อบำเพ็ญประโยชน์และช่วยเหลือผู้อื่น

สำหรับแมนเดลา ก็เช่นกัน การต่อสู้กับนโยบายแบ่งแยกสีผิวของรัฐบาลในขณะนั้นทำให้เขาต้องสูญเสียทั้งอาชีพการงาน คืออาชีพการเป็นทนายความ อีกทั้งชีวิตครอบครัว เนื่องจากเขาให้ความสำคัญกับการต่อสู้เพื่อเสรีภาพของคนผิวสีในสหภาพแอฟริกาเป็นเรื่องหลักและเห็นว่าเป็นเรื่องที่ใหญ่กว่า โดยให้ความสำคัญกับครอบครัวเป็นเรื่องรอง แม้กระทั่งเมื่อเขามีครอบครัวใหม่อีกครั้งและถูกจับเข้าคุก เขาได้รับสิทธิในการพบปะกับครอบครัวน้อยมาก โดยเฉพาะสิ่งที่เลวร้ายคือแม่ของเขาเสียชีวิตในระหว่างที่เขาอยู่ในคุก ต่อมาลูกชายอายุ 25 ปีของเขาประสบอุบัติเหตุทางรถยนต์เสียชีวิต ซึ่งเขาไม่ได้รับอนุญาตให้ไปร่วมงานศพทั้งสองครั้ง บางครั้งสิ่งเหล่านี้ทำให้เขาคิดทบทวนถึงสิ่งที่เขาได้กระทำว่าคุ้มกันหรือไม่ แต่เขาก็เลือกกระทำเพื่อประโยชน์ของชาวแอฟริกาได้

3. ความมุ่งมั่น คุณสมบัติที่โดดเด่นและชัดเจนของแม่ชีเทเรซ่าและแมนเดลาอีกประการหนึ่ง นั่นคือ ความมุ่งมั่น โดยความมุ่งมั่นของแม่ชีเทเรซ่านั้นเริ่มต้นตั้งแต่ตอนที่มียายุได้ 10 ขวบ ซึ่งได้เริ่มรับรู้เกี่ยวกับเรื่องของประเทศอินเดียจากจดหมายของกลุ่มมิชชันนารีในเบงกอลตะวันตกที่เขียนเล่าเรื่องราวส่งมาที่โรงเรียน สิ่งเหล่านี้ได้จุดประกายความคิดของเธอว่าวันหนึ่งเธอจะเป็นมิชชันนารีและมีโอกาสช่วยเหลือคนในพื้นที่เหล่านั้น และสิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของเธอปรากฏอยู่ในจดหมายตอนหนึ่งที่เขียนถึงพี่ชาย ซึ่งรับราชการในราชสำนักในยศร้อยตรี มีใจความว่า “...พี่สมัครใจเป็นผู้รับใช้กษัตริย์ของประชาชนสองล้านคน ส่วนน้อง (แอกเนส หรือแม่ชี เทเรซ่า) มุ่งมั่นจะเป็นผู้รับใช้กษัตริย์ของคนทั้งโลก” และท่านก็ได้กระทำตามความมุ่งมั่นโดยการเดินทางไปยังประเทศอินเดียและเริ่มช่วยเหลือผู้ยากไร้ ถึงแม้ว่าในระยะแรกจะขาดแคลนปัจจัยและการสนับสนุน ท่านก็ไม่เคยท้อถอย หรือเมื่อมีการสนับสนุนและช่วยเหลือจากส่วนต่างๆ ปัญหาอุปสรรคก็ไม่ได้หมดไป เนื่องจากภารกิจและความต้องการความช่วยเหลือก็เพิ่มปริมาณขึ้น อีกทั้งปัญหาในเรื่องของการบริหารจัดการกับกลุ่มคนที่แสดงความต้องการในการให้ความช่วยเหลือก็เพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ได้บั่นทอนกำลังใจของท่าน แต่หากกลับกลายเป็นแรงบันดาลใจให้ท่านอยากทำเพื่อผู้อื่นมากขึ้น หรือแม้ในช่วงปลายของชีวิตที่สุขภาพของท่านเริ่มอ่อนแอและเริ่มล้มป่วยท่านก็ยังคงมีความปรารถนาที่จะช่วยผู้อื่นให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จวบจนวาระสุดท้ายของชีวิต ความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าของแม่ชีเทเรซ่าในอันที่จะช่วยเหลือผู้ยากไร้ ผู้ตกทุกข์ได้ยากทั่วโลกนั้นเป็นที่ประจักษ์โดยทั่วไป

สำหรับแมนเดลาเขาเริ่มตระหนักถึงความเป็นชาวแอฟริกันซึ่งเป็นคนผิวดำส่วนใหญ่ของประเทศ แต่ถูกปกครองโดยคนผิวขาวเมื่อเรียนอยู่ในมหาวิทยาลัย และเริ่มเข้าร่วมกิจกรรมทางการเมือง กับพรรค ANC ต่อมาการเข้าเรียนกฎหมายซึ่งเขาเป็นคนผิวดำเพียงคนเดียวในคณะกฎหมายแม้จะมีความอึดอัดอยู่บ้าง แต่ก็สามารถผ่านพ้นไปได้ด้วยดี เขาเป็นผู้ก่อตั้งและเป็นประธานสันนิบาตเยาวชนของพรรค ANC เมื่อสำเร็จการศึกษาวิชากฎหมายเขาได้ตั้งสำนักงานกฎหมายร่วมกับเพื่อนและยังได้รณรงค์ต่อต้านนโยบายการเหยียดสีผิวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งหลาย ๆ ครั้งเขาถูกเพ่งเล็งจากรัฐบาล บางครั้งก็โดนกักขังแกล้งเพื่อไม่ได้การดำเนินการของเขาเป็นไปโดยราบรื่น แม้กระทั่งการที่เขาต้องหลบหนีคดีไปอยู่ในประเทศอื่น ๆ ซึ่งในช่วงเวลาแห่งความยากลำบากเขาก็ไม่ได้ย่อหรือถอดใจในการเรียกร้องเสรีภาพให้กับคนผิวสี ถึงที่สุดเมื่อเขาถูกจับตัวและถูกขังอยู่ในคุกซึ่งต้องพบกับความเลวร้ายและบีบคั้นต่าง ๆ นานาเขาก็ไม่ได้สิ้นหวังในการต่อสู้ เขาและเพื่อนๆ ได้ใช้เวลาหลังจากการทำงานจัดเวลาที่เหลือแบ่งกันศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ แล้วนำมาสอนกันเอง เมื่อเขาถูกย้ายไปในคุกที่มีสภาพดีกว่าเดิมและได้รับสิทธิ์ที่ดีขึ้นก็ได้พยายามเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาของประเทศต่อรัฐบาลจนนักการเมืองผิวขาวเริ่มสนใจในแนวคิดของเขา แมนเดลาได้รับอิสรภาพเมื่ออายุ 71 เป็นที่น่าสังเกตุว่าในช่วงเวลากว่า 27 ปีที่อยู่ในคุกนั้นไม่สามารถทำลายความมุ่งมั่นของแมนเดลาได้ ซึ่งคุณสมบัตินี้ยังคงมีอยู่ในตัวของเขาเสมอ แม้ว่าเขาจะลาออกจากตำแหน่งประธานาธิบดีแต่ก็ยังคงมีความมุ่งมั่นในการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ทั้งการเป็นทูตพิเศษในการเจรจาสันติภาพในหลายประเทศของแอฟริกา และการทำงานด้านรณรงค์แก้ไขปัญหาโรคเอดส์ เป็นต้น



4. ความเมตตา สำหรับแม่ชีเทเรซาแล้ว คุณสมบัติของการมีความเมตตา นั้นไม่เป็นที่เคลือบแคลงใดๆ เนื่องจากผู้คนที่ท่านให้ความช่วยเหลือล้วนแล้วแต่เป็นผู้ที่ขาดแคลน ยากไร้ ขาดที่พัก เป็นโรคร้าย และนำเวทนา นับตั้งแต่การสอนหนังสือ และให้ความรู้ด้านสุขภาพอนามัยแก่เด็กเร่ร่อนข้างถนน ช่วยเหลือให้การพยาบาลแก่เด็กที่เจ็บป่วย การสงเคราะห์คนยากไร้ที่ใกล้ตายเพื่อให้ตายอย่างมีศักดิ์ศรีภายใต้การดูแลด้วยความรักความเห็นอกเห็นใจ การสงเคราะห์เด็กเร่ร่อน เด็กกำพร้าและคนพิการ อีกทั้งผู้ป่วยโรคเรื้อนโดยสโลแกนในการรณรงค์เพื่อช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเรื้อนของท่านมีว่า “สัมผัสผู้ป่วยโรคเรื้อนด้วยเมตตา” โดยท่านสามารถสัมผัสผู้ป่วยที่เป็นโรคเรื้อนด้วยการจุมพิตโดยไม่มีการรังเกียจเตียดฉันทน์ สำหรับคนทั่วไปบางกลุ่มอาจมองคนเหล่านี้



ว่าเป็นภาระและเป็นอุปสรรค แต่สำหรับแม่ชีเทเรซาท่านมองว่าคนเหล่านี้คือโอกาสที่จะทำให้ได้รับใช้พระเจ้า และการทำงานตามเป้าหมายของชีวิต (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2550: 202) ความเมตตาและปรารถนาอยากให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ของแม่ชีเทเรซาไม่มีกำแพงกันใดๆ ท่านเดินทางไปยังพื้นที่ต่างๆ ทั่วโลกเพื่อให้ความช่วยเหลือผู้คน เช่น ผู้ดอยยากในประเทศเอธิโอเปีย การช่วยเหลือผู้ป่วยโรคเอดส์ในกรุงนิวยอร์ก โดยการเรียกร้องให้ผู้คนที่เห็นอกเห็นใจต่อผู้ที่ป่วยเป็นโรคเอดส์ และเรียกโรคเอดส์ว่า “โรคเรื้อนชนิดใหม่ของชาวตะวันตก” การฟื้นฟูสภาพจิตใจของผู้หญิงโสเภณีในกรุงโรม กล่าวได้ว่าคุณสมบัติในเรื่องของความเมตตาของแม่ชีเทเรซา นั้นมีอยู่อย่างเต็มเปี่ยมและท่านเกิดมาเพื่อผู้อื่นอย่างแท้จริง

ในส่วนของแมนเดล่าเขาได้ทุ่มเทชีวิตจิตใจเพื่อให้ชาวแอฟริกาใต้ได้รับเสรีภาพและหลุดพ้นจากการเหยียดผิว ภายหลังจากการขึ้นสู่จุดสูงสุดของชีวิตคือการได้รับเลือกเป็นประธานาธิบดีของสหภาพแอฟริกาใต้ก็ลาออกในปี ค.ศ.1999 และยังคงทำงานด้านต่างๆ ในการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

จากคุณสมบัติดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นในมุมมองของผู้เขียนเห็นว่าผู้นำทั้งสองท่านเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) ทั้งนี้พิจารณาตามการให้นิยามความหมายของภาวะผู้นำคุณธรรม จากงานเขียน รวมถึงนิยามจากการศึกษาต่างๆ ที่มีผู้ให้นิยามไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งพิจารณาองค์ประกอบของการเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม รวมทั้งการมองถึงภาวะผู้นำในมิติของทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบรับใช้ (Servant Leadership) ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Ethical Leadership) และภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)

จะเห็นได้ว่านอกจากคุณสมบัติในเรื่องของ ความกล้าหาญ ความเป็นนักสู้ และผู้เสียสละ ความมุ่งมั่นและความเมตตาที่สนับสนุนความเป็นผู้นำเชิงจริยธรรม (Moral Leadership) ของแม่ชีเทเรซา และแมนเดล่าแล้ว ผู้นำทั้งสองยังมีภาวะผู้นำด้านอื่นๆ อย่างเต็มเปี่ยมอีกด้วย แม่ชีเทเรซาได้จุดประกายให้ผู้คนทั่วโลกได้ตระหนักถึงความสำคัญของการช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ที่ตกทุกข์ได้ยาก และได้สร้างความเปลี่ยนแปลงที่ตามมาหลังจากนั้นอีกมากมาย อาทิ การเกิดขึ้นของสถานสงเคราะห์ของผู้ป่วยโรคเอดส์ทั่วโลก เป็นแบบอย่างของการทำความดีที่ไม่เพียงแต่การพูด หากลงมือกระทำอย่างจริงจังและทุ่มเท ในส่วนของแมนเดล่าก็เป็นผู้จุดประกายให้คนผิวสีในแอฟริกาใต้มีความหวังและมีแรงบันดาลใจในการต่อสู้เพื่อเสรีภาพและสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้จริง ๆ โดยสิ่งที่ผู้นำทั้งสองท่านได้กระทำนั้นเป็นการมุ่งทำเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนใดๆ นับเป็นคุณูปการอันใหญ่หลวงสำหรับมนุษยชาติซึ่งเป็นแบบอย่างของผู้นำที่หาได้ยากยิ่งในปัจจุบัน

## ❖ บทสรุป

ปัญหาที่เกิดขึ้นในทุกระดับของสังคมในปัจจุบัน ทั้งในสังคมระดับกลุ่ม ระดับชุมชน ระดับองค์กร ระดับชาติ ไปจนถึงระดับโลกนั้น โดยเฉพาะภาวะวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อทั่วโลกนั้น ส่วนหนึ่งมาจากพฤติกรรมที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ที่เป็นผู้นำ ดังนั้นความต้องการและการเรียกร้องภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม (Moral Leadership) จึงเพิ่มมากขึ้น และดูเหมือนจะเป็นความหวังว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมจะสามารถสร้างให้เกิดความดีงาม ความเท่าเทียม ความชอบธรรม และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ในขณะที่ความเป็นจริงในปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมนั้นหาได้ยากยิ่ง

การที่สังคมหรือองค์กรมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมนั้นแน่นอนว่าย่อมส่งผลดีต่อสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ซึ่งในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่าภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ แล้วอาจเป็นเรื่องของอุดมคติหรือความสมบูรณ์แบบซึ่งยากที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสามารถมีได้ครบถ้วน แต่อาจมีความโดดเด่นหรือคุณลักษณะบางประการของการเป็นผู้นำเชิงคุณธรรม ที่เหมาะสมกับสภาพของสังคมหรือองค์กรซึ่งสามารถนำพาสังคมหรือองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ดีภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมแต่เพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอสำหรับการเป็นผู้นำ การทำงานให้ลุล่วงจำเป็นจะต้องอาศัยภาวะผู้นำในหลายลักษณะประกอบกัน

## ❖ บรรณานุกรม

- เนตรวิมล ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ. เซ็นทรัลเอ็กเพรส.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. 2550. ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม. กรุงเทพฯ. อนิเมทกรุ๊ป.
- พิบูล ที่ปะปาล. 2550. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. อมรการพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2551. มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. มปป. กรณีศึกษา “Best Practices” ภาวะผู้นำ (Leadership) ของบริษัท ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น จำกัด (มหาชน).
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2549. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิเชียร วิทญ์อุดม. 2550. ภาวะผู้นำ (Leadership). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ. บริษัท ซีระฟิล์มและ ไซเท็ก จำกัด.
- วิทยากร เชียงกูล. 2550. ผู้นำ ผู้เปลี่ยนแปลงและให้แรงบันดาลใจแก่โลก. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์สายธาร.
- Certo, Samuel C. 2005. การจัดการสมัยใหม่ Modern Management. แปลโดย พัทธนี นนทศักดิ์, ปิยะ พันธุ์ ปิงเมือง, สมศรี ศิริไหวประพันธ์. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ. เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า จำกัด.
- Daft, Richard L. 2008. The Leadership Experience. 4<sup>th</sup> ed. Owen Graduate School of Management Vanderbilt University.
- ญาณสวโร. 2007. คุณธรรมของผู้นำ. ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 จาก <http://watsunmamoutigetweb.com/index.php?mo=5&qid=22080>
- พระครูอาทรธรรมานุวัตร. มปป. คุณธรรมของผู้นำ. ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 จาก <http://www.src.ac.th/web2/jurnal/issu1/leader.htm>
- พจนานุกรมไทยฉบับบัณฑิตยสถาน. มปป. ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 จาก [http://guru.sanook.com/dictionary/dict\\_royals/?source\\_page=2&source\\_location=1&spell=%A4%D8%B3%B8%C3%C3%C1](http://guru.sanook.com/dictionary/dict_royals/?source_page=2&source_location=1&spell=%A4%D8%B3%B8%C3%C3%C1)
- พจนานุกรมไทย-อังกฤษ และ พุทธศาสนา ดิกชันนารี. มปป. ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 จาก <http://www.palungjit.com/dict/index.php?cat=186>
- พลุ เดชะรินทร์. 2547. แนวคิดการบริหาร. Institute for Management Education for Thailand. Foundation. ค้นเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2552 จาก <http://imethai.com/article-1.php>
- พลุ เดชะรินทร์. 2550. มองมุมใหม่: ผู้นำที่เก่งและดีมาจากไหน?. ค้นเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2552 จาก [www.mpa9cmu.com/download/insideref11.doc](http://www.mpa9cmu.com/download/insideref11.doc)
- นิตยสารผู้จัดการ. 2547. ผู้นำที่แท้จริง. ค้นเมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2552 จาก <http://www.gotomanager.com/news/details.aspx?id=11115>
- วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. 2552. คุณธรรม. ค้นเมื่อวันที่ 2 กรกฎาคม 2552. จาก <http://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B8%84%E0%B8%B8%E0%B8%93%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1>

- Center for Ethical Leadership. 2008. Ethical Leadership. Retrieved July 6, 2009 from <http://www.ethicalleadership.org/philosophies/ethical-leadership>
- Freeman, R. Edward & Stewart, Lisa. 2006. Developing Ethical Leadership. Retrieved July 6, 2009 from [http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/ethical\\_leadership.pdf](http://www.darden.virginia.edu/corporate-ethics/pdf/ethical_leadership.pdf)
- Hartel, Charmine E. J., Ganegoda, Deshani B. 2008. Role of affect and interactional justice in moral leadership. (4) 158-159. Retrieved July 1, 2009. from [http://ezproxy.nida.ac.th:2090/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Book&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/10\\_1016\\_S1746-9791\\_08\\_04007-8.pdf](http://ezproxy.nida.ac.th:2090/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Book&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/10_1016_S1746-9791_08_04007-8.pdf)
- Johnson, Judith A. 2003. The Journey to Moral Leadership and Moral Citizenship. 6(4). Retrieved July 20, 2009 from <http://www.cdli.nus.edu.sg/Brief/v6n4/sec7.asp>
- Krishnan, Venkat R. 2003. Power and moral leadership: role of self-other agreement. 24 (6). Retrieved July 20, 2009 from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?sessionId=77B0109D177AE986513942E8E2E37FFA?contentType=Article&hdAction=lnkhtml&contentId=1410699>
- Maldonado, Nancy L. and Lacey, Candace H. 2001. Defining Moral Leadership: Perspectives of 12 Leaders. 81(1): 79-101. Retrieved July 1, 2009 from <http://www.coedu.usf.edu/fjer/2001/FJERV41P7900.pdf>
- Rozycki, Edward G. 1993. IS MORAL LEADERSHIP POSSIBLE?. Retrieve June 15, 2009 from [http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/93\\_docs/ROZYCKI.HTM](http://www.ed.uiuc.edu/EPS/PES-Yearbook/93_docs/ROZYCKI.HTM)
- The financial express. 2007. Need for moral leadership. Retrieved July 20, 2009 from <http://www.financialexpress.com/news/need-for-moral-leadership/105781/>
- The University of Nebraska. 2008. Leadership Development Tips Ethical Leadership. Retrieved July 6, 2009 from <http://studentorgs.unomaha.edu/documents/EthicalLeadership.pdf>
- Terry, Bob. 2001. Authentic Leadership. Retrieved July 6, 2009 from <http://www.action-wheel.com/authentic-leadership.html>
- Wharton, Lawrence. 2001. Moral Leadership: A Pipedream? Retrieved July 1, 2009. from <http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=205>



วาริภา รั้วเหลือง\*

ในปัจจุบันการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาครัฐได้มีการพัฒนาไปค่อนข้างมาก มีการนำแนวคิดและเทคนิคการบริหารองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การภาคเอกชนมาใช้เป็นอันมาก “ความผูกพันต่อองค์การ” ก็เป็นอีกแนวคิดหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจและนำมาใช้ในองค์การภาครัฐ เพื่อเป็นเครื่องมือ (1) ในการดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทุนในการผลิตที่สำคัญขององค์การ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การมากที่สุด (2) สร้างความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์การให้นานที่สุด และ (3) สร้างความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ กล่าวถึงองค์การด้วยความชื่นชม และ จะกล่าวปกป้ององค์การหากผู้อื่นกล่าวถึงองค์การในทางลบ ซึ่งได้มีผู้นำเสนอแนวคิด องค์ประกอบในการ สร้างและพัฒนาความผูกพันต่อองค์การ รวมทั้งตัวแบบในการศึกษาหลายแนวคิด โดยในแต่ละแนวคิดจะมีจุดเด่นและความเหมาะสมกับองค์การภาครัฐในแต่ละองค์การแตกต่างกันไป

บทความทางวิชาการฉบับนี้จะได้นำเสนอ (1) บทนำเกี่ยวกับความผูกพันของทรัพยากรมนุษย์ต่อ องค์การภาครัฐของไทย (2) นิยามของคำว่าความผูกพันต่อองค์การ (3) แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การ (4) การศึกษาความผูกพันของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์การภาครัฐ (5) ผลงาน วิจัย เพื่อการศึกษาความผูกพันของทุนมนุษย์ต่อองค์การภาครัฐของไทย และ (6) บทสรุป ทั้งนี้ เพื่อใช้ เป็นข้อมูลและแนวทางการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารองค์การภาครัฐที่จะนำมาเป็นแนวทางในการกำหนด นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ และทรัพยากรมนุษย์ในองค์การต่อไป

*John G. Stoner and Martin A. Stinchcomb (1993) Organization, New York, John Wiley & Sons.*

*Stoner, J.S. (1993). "Notes on the concept of commitment". American Journal of Sociology, Vol. 98, pp. 1-11*

\*นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กระทรวงมหาดไทย

## ▶ บทนำ

ในโลกเศรษฐกิจแบบทุนนิยม องค์กรซึ่งเป็นกลไกทางสังคมได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากร (resource) ซึ่งเป็นทุน (capital) ในการผลิต โดยในแต่ละองค์กรจะมีความพยายามที่จะสร้าง สะสม และการบริหารทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้้องค์การอยู่รอดและเติบโตอย่างมั่นคง ซึ่งในบรรดาทรัพยากรที่เป็นทุนในการผลิตทั้งหลายนั้น “ทรัพยากรมนุษย์” (human resource) เป็นทุนในการผลิตที่สำคัญที่สุดเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับองค์กร<sup>1</sup> จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นทรัพย์สิน (human asset)

แต่ในสภาพความเป็นจริงในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐราชการที่มีทรัพยากรมนุษย์อยู่เป็นจำนวนมาก อาทิ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และ ลูกจ้างชั่วคราว แต่เป็นเรื่องที่น่าเสียดายที่องค์กรภาครัฐไม่ได้ตระหนักและให้ความสำคัญในการแปลงทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดังกล่าวให้เป็นสินทรัพย์ (human asset) โดยการดัดศักยภาพของทุนเหล่านั้น ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด บางครั้งมีการละเลย ขาดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจนทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีสภาพเป็นแค่ “ทุนที่ตายแล้ว” (dead (human) capital) ซึ่งไม่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากเท่าที่ควรจะเป็น นอกจากนี้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่ดียังทำให้ความเชื่อมั่นว่าอาชีพราชการเป็นอาชีพที่ดีที่สุดได้ลดลง ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรตัดสินใจที่จะออกจากองค์กรเดิมไปสู่องค์กรใหม่ที่มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ให้ความสำคัญในเรื่องคุณค่าความเป็นมนุษย์และเห็นว่าทรัพย์สินมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่สำคัญขององค์กร

ดังจะเห็นได้จากการที่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรภาครัฐที่มีศักยภาพ มีความรู้ และความสามารถในการทำงานดี โอนไปรับราชการทางหน่วยงานรัฐใหม่ หรือลาออกไปเป็นพนักงานในองค์กรอิสระตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญหรือองค์กรภาคเอกชน รวมทั้งการเข้าร่วมโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด เป็นจำนวนมากและทวีความรุนแรงและขยายวงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งการที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโอนไปรับราชการทางสังกัดอื่น ลาออก และเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อนกำหนดจำนวนมากได้ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารราชการขององค์กรภาครัฐ เพราะในสถานการณ์ที่มีการแข่งขันสูงองค์กรที่มีความพร้อมในปัจจัยการผลิตที่พร้อมและมีศักยภาพมากกว่า โอกาสที่จะอยู่รอดและก้าวไปสู่ความสำเร็จในเวทีการแข่งขันย่อมมีมากกว่า จึงมีความจำเป็นและต้องให้ความสำคัญยิ่งที่องค์กรภาครัฐจะต้องสร้างกลไกการบริหารจัดการเพื่อการดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด เป็นทุนมนุษย์ที่ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และกล่าวถึงองค์กรด้วยความภูมิใจจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็น

<sup>1</sup>สุรพงษ์ มาลี. (2546). “การแปลงสินทรัพย์ (มนุษย์) เป็นทุน (มนุษย์) กับการบริหารองค์ความรู้ : ข้อควรพิจารณาสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล” วารสารข้าราชการ. ปีที่ 48 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2546

“ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นแนวคิดหนึ่ง ที่ผู้บริหารองค์กรและนักวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ ได้ถูกนำเสนอให้เป็นแนวทางหลักในการแก้ไขปัญหาโอนไปรับราชการทางสังกัดอื่น ลาออก และเข้าร่วมโครงการเกษียณก่อน รวมทั้งปัญหาสมองไหลหรือการแย่งชิงตัวทรัพยากรมนุษย์จากองค์กรหนึ่งไปอีกองค์กรหนึ่ง ด้วยการทำให้ทรัพยากรมนุษย์รู้สึกว่าเป็นทุน และทรัพย์สินที่สำคัญเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับองค์กร มีความสุขในการทำงาน มีความรู้สึกและมีจิตใจที่อยากจะอยู่กับองค์กรด้วยความเต็มใจ รวมไปถึงการทำให้ทรัพยากรมนุษย์ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นทั้งต่อตัวทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเองและต่อองค์กร โดยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความหมายต่อองค์กร มีความเกี่ยวพันเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรและพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจให้กับองค์กรเพื่อทำให้เป้าหมายของตนเองและองค์กรประสบผลสำเร็จ

### ➤ นิยามความผูกพันต่อองค์กร

มีนักวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อองค์กรได้ ให้นิยามคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” ไว้ใน 3 ความหมายหลัก ดังนี้

**นิยามที่ 1 ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน บุคคลจะยึดติดกับองค์กรเพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลลัพธ์ที่แน่นอนจากองค์กร**

March and Simon<sup>2</sup> และ Becker<sup>3</sup> กล่าวว่า การที่มนุษย์ผูกพันตนเองกับองค์กรก็เพื่อให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนที่แน่นอนจากองค์กร เป็นความผูกพันในเชิง site-bet theory โดยพฤติกรรมที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแสดงออกโดยการทำงานให้กับองค์กร ลงทุนด้วย กำลังกาย กำลังใจของตนเองเป็นไปเพื่อการแลกเปลี่ยนกับสิ่งที่จะได้รับจากองค์กร หากองค์กรสามารถตอบแทนการลงทุนได้คุ้มค่ามากเท่าไร การแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กรก็มากขึ้นเท่านั้น

**นิยามที่ 2 ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสภาวะที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และเหตุผลของบุคคลในด้านงานและองค์กร**

ในกลุ่มนี้มีนักวิชาการได้ให้นิยามความผูกพันต่อองค์กรไว้ อาทิ Porter and Smith<sup>4</sup> และ Strelloff<sup>5</sup> ได้กล่าวว่าความผูกพัน เป็นสภาวะทางอารมณ์และเหตุผลของมนุษย์ที่มีต่องานและองค์กร โดยจะแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมหลัก 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าจะมีองค์กรอื่น ที่ให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่าก็ตาม (Stay) (2) เชื้อมั่น ยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร และการกล่าวถึงองค์กรในแง่ที่ดีให้กับ บุคคลอื่นๆ ได้ฟัง (Say)

<sup>2</sup>James G. March and Herbert A. Simon. (1958). *Organizations*. New York : John Wiley & Son, Inc.

<sup>3</sup>Becker, H.S. (1960). "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol. 66. pp.32-42.

<sup>4</sup>Porter, L.W. and R.M. Steers. (1973). *Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism*. pp. 151-176.

<sup>5</sup>Strelloff, W.K.. (2003). *Engaged Employees*. [Online]. Available: <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.

และ (3) การทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถและยินดีที่จะทำงานหนักเพื่อเพิ่มผลผลิต รวมทั้งมีความภูมิใจในงานที่ทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ เต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ ยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Serve) ซึ่งจากพฤติกรรมการแสดงออกซึ่งความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะดังกล่าว Coffman, C. และ Gonzalez-Molina<sup>6</sup> ได้อธิบายเพิ่มเติมว่านอกจากพฤติกรรมทั้ง 3 อย่างแล้วยังมีพฤติกรรมแสดง ความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร โดย (1) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานอย่างเต็มที่ให้กับองค์กร (2) มีความเชื่อ มีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร (3) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (4) ทศนคติต่อองค์กร (5) ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (6) การมีส่วนร่วมในองค์กร (7) ความเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนบางอย่าง (8) การแสดงออกทางพฤติกรรม การนึกคิดและความรู้สึกในขณะปฏิบัติงาน และ (9) ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร

### นิยามที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory)

Theresa Welbourne<sup>7</sup> ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนต่างมีบทบาทและหน้าที่ในองค์กรที่แตกต่างกันไป โดยนักวิชาการบริหารทรัพยากรบุคคลในกลุ่มนี้ได้แบ่งบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ที่แสดงออกในการทำงานหรือในลักษณะความสัมพันธ์ต่อองค์กรได้เป็น 5 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเจ้าของงาน (Job Holder Role) : พนักงานจะทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้
2. บทบาทสมาชิกในทีมงาน (Team Member Roles) : พนักงานจะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย
3. บทบาทเจ้าของกิจการ (Entrepreneur Role) : พนักงานคิดค้นความคิดใหม่ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิด



<sup>6</sup>Coffman, C. & Gonzalez-Molina, G., (2002). *Follow this Path*. Warner Books.

<sup>7</sup>Theresa M. Welbourne. (2003). *Employee Engagement : Doing It vs. Measuring*. HR.com Human Resources Management, Training, Jobs, Information. [Online]. Available: <http://www.eepulse.com/documents/pdfs/HR.com-9-8-03.pdf>



4. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (Career Role) : พนักงานทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้และนำไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไป

5. บทบาทของสมาชิกในองค์กร (Organization member role) : พนักงานทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และของทีมงานก็ตาม

จากนิยามของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมการแสดงออกการของมนุษย์ในองค์กรซึ่งจะมีบทบาทในหน้าที่แตกต่างกันตามสถานะในองค์กร โดยแต่ละสถานะก็จะกำหนดพฤติกรรมที่บุคคลนั้นต้องแสดงออกต่อองค์กรแตกต่างกันไป ทั้งนี้ เพื่อแลกเปลี่ยนหรือให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือผลตอบแทนจากองค์กร โดยพฤติกรรมที่มนุษย์ในองค์กรจะแสดงออกว่ามีความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย (1) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าจะมีองค์กรอื่น ที่ให้ผลประโยชน์ที่ดีกว่าก็ตาม (Stay) (2) เชื่อมั่นและการกล่าวถึงองค์กรในแง่ที่ดีให้กับบุคคลอื่นๆ ได้ฟัง (Say) และ (3) ภูมิใจในงานที่ทำว่าเป็นส่วนสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ เต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Serve)

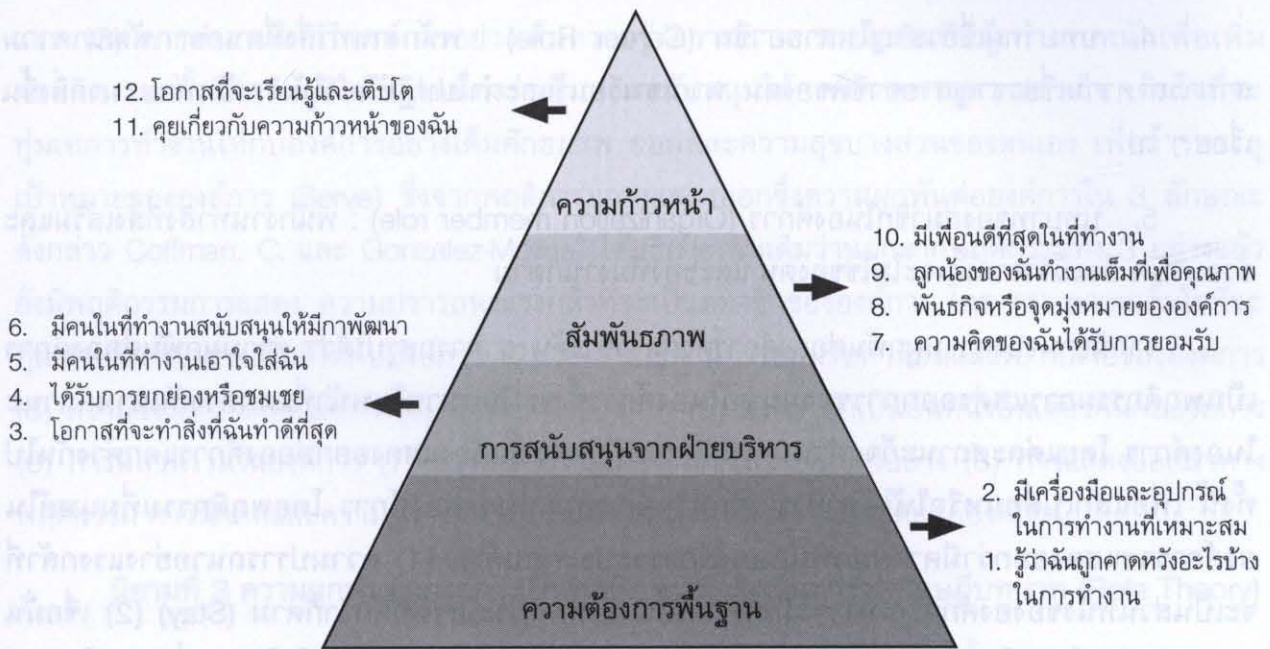
#### ➤ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีนักวิชาการด้านบริหารทรัพยากรบุคคลหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดและเครื่องมือที่ใช้วัดความผูกพัน ไว้ เช่น The Gallup Organization, Hewitt Associates, Burke, Taylor Nelson Sofres (TNS), Development Dimensions International Inc. หรือ DDI และ The International Survey Research (ISR) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### » แนวคิด The Gallup Organization

The Gallup Organization เป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยสำรวจความคิดเห็นพนักงานจำนวน 1.98 ล้านคน จากองค์กรทั้งหมด 36 แห่งที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรมของ 28 ประเทศ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยดูจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q<sup>12</sup>) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก การรักษาพนักงาน ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า ความปลอดภัยในการทำงาน ผลผลิต และความสามารถในการสร้างผลกำไร ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยคำถามทั้ง 12 ประการ ได้กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งแบ่งข้อคำถามตามลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement)<sup>8</sup> สามารถแสดงเป็นภาพได้ดังนี้

<sup>8</sup>Coffman, Curt W. and Gonzalez-Molina, Gabriel. 2002 *Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital*. New York: Warner Book, Inc: pp12-15.



### แผนภาพที่ 1 ลำดับชั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement)

จากคำถามทั้ง 12 คำถามในแผนภาพที่ 1 แสดงให้เห็นถึงลำดับชั้นของความผูกพัน 4 ระดับ ซึ่งในแต่ละชั้นจะมีคำถามที่วัดความผูกพันของพนักงานข้างต้น สามารถสรุปเป็นปัจจัย 12 ด้าน ซึ่งแบ่งตามลำดับชั้นความผูกพันทั้ง 4 ชั้น ได้ดังนี้

1. จากความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) ประกอบด้วย
  - 1.1 ความคาดหวัง (Expect)
  - 1.2 เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and equipment)
2. ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย
  - 2.1 โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do best)
  - 2.2 การได้รับการยอมรับ (Recognition)
  - 2.3 การดูแลเอาใจใส่ (Care about me)
  - 2.4 การพัฒนา (Development)
3. ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) ประกอบด้วย
  - 3.1 การยอมรับในความคิดเห็น (Opinions count)
  - 3.2 ภารกิจ / วัตถุประสงค์ (Mission / Purpose)
  - 3.3 เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee committed to quality)
  - 3.4 เพื่อนที่ดีที่สุด (Best Friend)
4. ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย
  - 4.1 ความก้าวหน้า (Progress)
  - 4.2 การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and Grow)

จากแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เอง The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภท ของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วย ความเต็มใจ และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not – engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

#### » แนวคิด Hewitt Associates

Hewitt Associates เป็นบริษัทที่ปรึกษาในงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ได้ให้ข้อบ่งชี้ถึง ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกในฐานะสมาชิกขององค์กรใน 3 ลักษณะ คือ (1) การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรเฉพาะในแง่บวก (2) การดำรงอยู่ (Stay) ซึ่งแสดงออกโดยความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และ (3) ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กร (Strive) ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการ<sup>9</sup> ประกอบด้วย

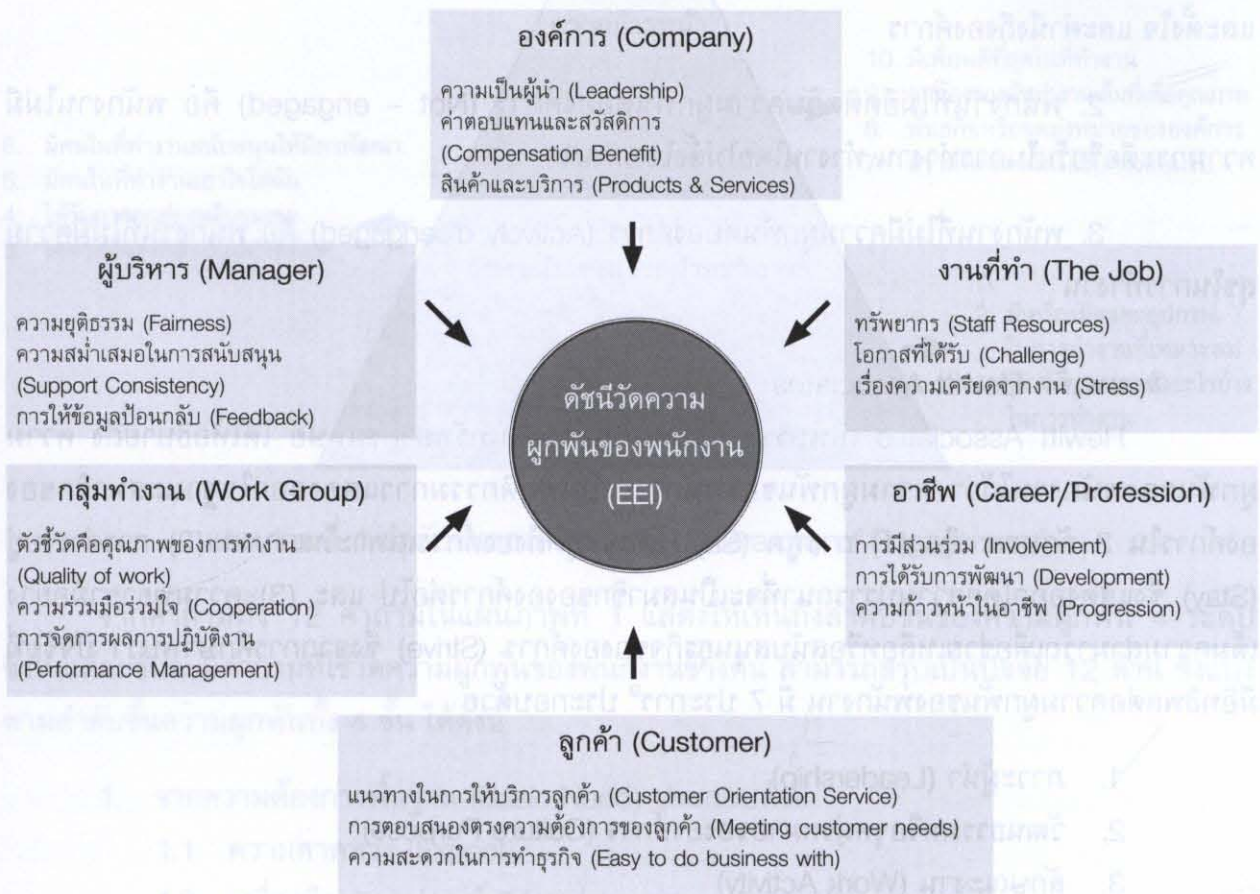
1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
2. วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์กร (Culture Purpose)
3. ลักษณะงาน (Work Activity)
4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total Compensation)
5. คุณภาพชีวิต (Quality of Life)
6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity)
7. ความสัมพันธ์ (Relationships)

#### » แนวคิด Burke

Burke เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยจากการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

<sup>9</sup>Hawitt Associates 2005. (April, 7). Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Company. Research Brief Employee. Hewitt Associates. Online Available URL: <http://www.was4.hewitt.com/Hewitt/about/overview/index.htm>. p. 10.

โดยในการพิจารณาได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI)<sup>TM</sup> ซึ่งประกอบไปด้วย<sup>10</sup>



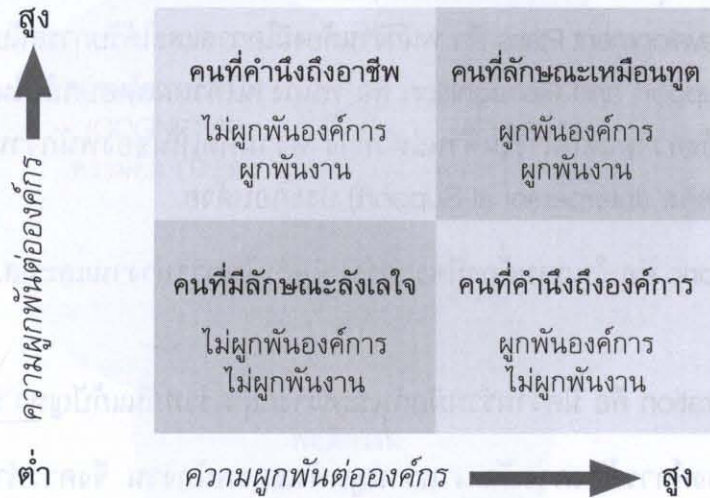
แผนภาพที่ 2 ดัชนีวัดความผูกพันของพนักงาน (EEI)<sup>TM</sup>

### » แนวคิด Taylor Nelson Sotres

Taylor Nelson Sofres (TNS) เป็นหนึ่งในกลุ่มบริษัทให้ข้อมูลสารสนเทศ เกี่ยวกับการตลาดที่ใหญ่ที่สุดในโลก ได้สร้างเครื่องมือ ที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Commitment) เรียกว่า Employee Score<sup>TM</sup> ซึ่งพัฒนาจาก The Conversion Model<sup>TM</sup> ที่เป็นมาตรวัดที่นิยมทั่วโลก ในการใช้วัดความผูกพันของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการ เพื่อจำแนกประเภทลูกค้าขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อช่วยให้องค์กรต่างๆ สามารถปรับปรุงพนักงานในองค์กร อีกทั้งช่วยลดอัตราการลาออกและเพิ่มผลการปฏิบัติงานของพนักงานและองค์กรให้สูงขึ้น โดยจำแนกพนักงานออกตามประเภทของลักษณะความผูกพันของพนักงาน 4 ลักษณะ<sup>11</sup> ดังต่อไปนี้

<sup>10</sup>Burke. 2004. (December, 12). Employee Engagement. (Online). Available URL:[http://www.burke.com/EOS/prac\\_EmployeeEngagement.htm](http://www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.htm).

<sup>11</sup>Taylor Nelson Sofres. 2004 (December, 12). Employees (Online). Available URL: <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.



แผนภาพที่ 3 เมตริกซ์แสดงความผูกพันของพนักงาน

พนักงานที่ไม่ว่าจะเป็นผู้ที่ขาดความผูกพันในงานหรือความผูกพันในองค์กร ย่อมส่งผลถึงองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงต้องรู้ถึงสาเหตุที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กร หรือความผูกพันในงาน เพื่อค้นหาวิธีการที่จะแก้ไขและตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของพนักงาน

» แนวคิด Development Dimensions International Inc. (DDI)

Development Dimensions International Inc. หรือ DDI บริษัทวิจัยและบริษัทที่ปรึกษา ได้มีการศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานและได้นิยามความหมายของความผูกพันของพนักงาน ไว้ว่า เป็นสิ่งที่เกิดจากพนักงานมีความสุข (People Enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้น ทั้งนี้ องค์กรสามารถสังเกตได้จากระดับความตั้งใจ และพลังที่ทุ่มเทในการทำงานซึ่งทาง DDI ได้ทำการสร้างตัวแบบของแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานที่ประกอบด้วย ค่านิยมของบุคคล (Individual Value), เป้าหมายของงาน (Focused Work) และการสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal Support)<sup>12</sup> โดยมีแนวทางในการสร้างความผูกพันของพนักงานมีดังนี้

1. เป้าหมายของงาน (Focus Work) ประกอบด้วย

1.1 Align Effort with Strategy คือ ในการมอบหมายงานควรมีความสอดคล้องกันระหว่างความสามารถ ความถนัด ของพนักงานกับงาน และกลยุทธ์ พนักงานแต่ละคนต้องมีความเข้าใจถึงสิ่งที่องค์กรคาดหวัง และได้รับรู้ข้อมูลที่มีผลกระทบต่อทั้งงาน

1.2 Empowerment คือ พนักงานมีอำนาจที่เหมาะสม ที่สามารถใช้ในการตัดสินใจและจัดการงานของตนเอง

<sup>12</sup>Development Dimensions International Inc. Engagement survey. (Online) Available URL:[http://www.didiworld.com/ddi\\_employeeengagement\\_mg](http://www.didiworld.com/ddi_employeeengagement_mg)

2. ค่านิยมของบุคคล (Individual Value) ประกอบด้วย

2.1 Development Plans คือ พนักงานต้องมีโอกาสและได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าในงาน

2.2 Support and Recognition คือ พนักงานได้รับผลตอบแทนในด้านผลการทำงาน และองค์การต้องยอมรับถึงความแตกต่างในด้านแนวทาง ความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนการสนับสนุนร่วมมือกัน ระหว่างบุคคล (Interpersonal Support) ประกอบด้วย

3. Teamwork คือ ในกลุ่มต้องมีความร่วมมือกันในการทำงานและมีสภาพแวดล้อมที่พนักงานสามารถไว้วางใจกันได้

4. Collaboration คือ มีความร่วมมือกันระหว่างกลุ่ม ร่วมกันแก้ปัญหา มีเป้าหมายร่วมกัน

ดังนั้น หากองค์การต้องการพัฒนาความผูกพันของพนักงาน จึงควรคำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ด้วย นอกจากนี้ DDI ได้สร้างเครื่องมือในการวัดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งเป็นแบบสำรวจโดยมีชื่อว่า E3 ที่ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่า ความผูกพันของพนักงานนั้นเกิดมาจากความสัมพันธ์ของพนักงานในองค์การ ผู้นำ และองค์การ

ความผูกพัน (Engagement) = สัมพันธภาพ (Association) + ผู้นำ (Leaders) + องค์การ (Organization)

» แนวคิด The International Survey Research (ISR)<sup>[25]</sup>

The International Survey Research (ISR) เป็นสถาบันวิจัยและที่ปรึกษางานทางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการศึกษา ในเรื่องความผูกพันของพนักงาน โดยทำการสำรวจ พนักงานจำนวน 160,000 คน จาก 40 บริษัท ใน 10 ประเทศ และหลายอุตสาหกรรม โดยเป็นการศึกษาที่ใช้ระยะเวลา 3 ปี เสร็จสิ้นในปี 2002 ผลจากการศึกษาพบว่า บริษัทที่มีระดับความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับสูง จะมีแนวโน้มมีผลการปฏิบัติงาน และผลกำไรสูงด้วย ในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการจัดทำ 3-D Model of Engagement<sup>13</sup> โดยเป็นการนิยามถึงความผูกพันของพนักงานที่มี 3 มิติ คือ

6.1 ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานติดต่อองค์การ

6.2 ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์การ

6.3 ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์การ

ซึ่งมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ ความพยายาม กระตือรือร้นในการทำงาน และความต้องการ อยู่กับองค์การ

<sup>13</sup>The International Survey Research . (2002). Employee Engagement Model. (Online) Available URL:<http://www.ISRINSIGHT.com>



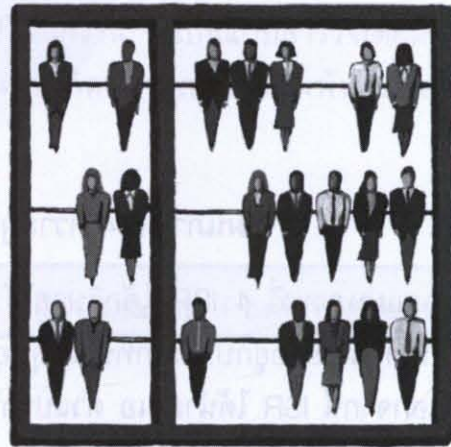
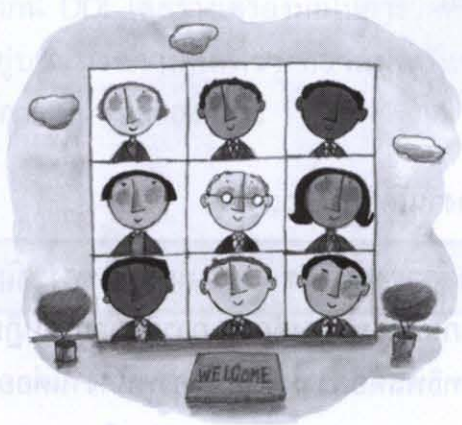
#### แผนภาพที่ 4 ความผูกพันของพนักงานโดยทำการสำรวจ

จากแผนภาพที่ 4 ISR ได้อธิบายไว้ว่าในแต่ละองค์การจะมีมิติของความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับประเภทของกลุ่มอุตสาหกรรม กลยุทธ์ขององค์การ การวัดผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น นอกจากนี้ ISR ได้นำเสนอ ตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ตัวแปรด้วยกัน คือ

1. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หมายถึง การให้โอกาสในการเจริญเติบโตและการพัฒนาตนเองของพนักงาน
2. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ค่านิยม, จริยธรรม ของผู้ที่ เป็นผู้นำและการปฏิบัติต่อพนักงาน
3. การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในงานที่เกี่ยวข้องมีอำนาจในการตัดสินใจ
4. ภาพลักษณ์ขององค์การ (Image) คือ การได้รับการยอมรับจากสาธารณะชนภายนอกที่มององค์การ

จากแนวคิดและทฤษฎีนำไปสู่ตัวแบบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การซึ่งมีรูปแบบ ในการศึกษาของความผูกพันที่แตกต่างกันไป ตามฐานความเชื่อและผลการวิจัยของบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แต่อย่างไรก็ดี หากองค์การใดจะนำเอาตัวแบบในการศึกษานั้นมาประยุกต์ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ผู้ที่ศึกษาต้องคำนึงรูปแบบขององค์การ ลักษณะขององค์การ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ รวมทั้งปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ซึ่งตัวแบบที่เกิดขึ้นจากการวิจัยอาจจะเหมาะสมกับองค์การหนึ่งแต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่งก็อาจเป็นไปได้ แต่อย่างไรก็ดี

ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรที่ได้จากการศึกษานั้นได้สะท้อนถึงปัจจัยความต้องการจากสมาชิกในองค์กรที่ต้องการให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรได้ให้ความสำคัญกับความต้อการนั้น และร่วมกันแก้ไข เติมและเสริมส่วนที่ขาดให้มีความสมบูรณ์ เพราะหากองค์กรใดตระหนักถึงความต้องการของสมาชิกและสามารถเติมเต็มความต้องการของสมาชิกได้อย่างเหมาะสมแล้ว เชื่อว่าองค์กรนั้นจะผูกพันสมาชิกให้อยู่กับองค์กรต่อไปแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า และยังจงใจให้สมาชิกทุ่มเททำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความรู้ ความสามารถเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งมีความภาคภูมิใจในองค์กรของตน กล่าวชื่นชมองค์กรของตนด้วยความเต็มใจ และเชื่อได้ว่าการที่สมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรจะนำพาซึ่งความสำเร็จและรุ่งเรืองมาสู่องค์กรนั้นอย่างแน่นอน



### ➤ การศึกษาความผูกพันของทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรภาครัฐ

การศึกษารูปแบบความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมามีส่วนใหญ่มักจะเป็นการศึกษารูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรภาคเอกชนเสียส่วนใหญ่ การศึกษารูปแบบความผูกพันต่อองค์กรของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรภาครัฐมีค่อนข้างน้อย ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากในอดีตที่ผ่านมาภาคราชการมักจะมองเป็นว่า องค์กรที่มั่นคง และเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงานที่สนใจเข้ามาทำงานและเมื่อคนที่เข้ามาสู่ระบบราชการแล้วก็จะอยู่นานจนกว่าจะเกษียณอายุ การลาออกจากราชการแทบจะไม่มีหรือ มีจำนวนน้อยมาก การสูญเสียอัตรากำลังก็จะเป็นมาจากสาเหตุ เกษียณหรือเสียชีวิตเท่านั้น การโอนระหว่างส่วนราชการก็ค่อนข้างจะน้อย และที่สำคัญพนักงานของรัฐก็มีความภาคภูมิใจในความเป็นข้าราชการ แต่เมื่อสังคมโลก ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ทุกองค์กรในสังคมโลกต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงซึ่งบางองค์กรอาจจะมีการยกเครื่องปรับโฉมใหม่ เพื่อให้ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ในองค์กรภาคราชการก็ได้มีการตระหนักและให้ความสำคัญในการปรับปรุงองค์กรภาครัฐเพื่อให้สามารถยืดหยัดอยู่ได้ ประกอบกับในช่วงหลายปีองค์กรภาคเอกชนก็ได้มีการพัฒนาสร้างความมั่นคงเป็นบึกแผ่นไม่แพ้องค์กรภาครัฐบาล และยังเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้ที่มีศักยภาพในการทำงานไปเข้าร่วมงานในตำแหน่งงานที่ดี ให้ค่าตอบแทนสูงและมีสวัสดิการดีกว่าภาครัฐ



หรือแม้แต่ในระบบราชการเองก็มีการรูปแบบใหม่เกิดขึ้นมากมาย ตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการเคลื่อนย้ายทุนมนุษย์โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานสูงจากองค์กรภาครัฐการไปสู่องค์กรภาคเอกชนหรือองค์กรภาครัฐที่เกิดขึ้นใหม่ รวมทั้งได้มีการขอลาออกจากราชการตามโครงการเกษียณก่อนกำหนด ซึ่งจากการสูญเสียทรัพยากรบุคคลเป็นจำนวนมากด้วยสาเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงทำให้ระบบราชการได้นำเอาแนวคิด “ความผูกพันต่อองค์กร” มาใช้เป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาดังกล่าว โดย ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรที่นำมาใช้เป็นแกนในการศึกษาก็จะพัฒนาจากตัวแบบการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรภาคเอกชน ซึ่งจากความแตกต่างทางพื้นฐานขององค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การแปลความหมายในตัวแบบการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรภาครัฐและข้าราชการในองค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร โดยเฉพาะตัวขับเคลื่อน ความผูกพันของสมาชิกต่อองค์กรจะผันแปรต่อมีความประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการขับเคลื่อนพันธกิจขององค์กรหรือไม่



จากผลการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการและพนักงานในองค์กรเอกชน จำนวน 2,000 คน ในกลุ่มประเทศในเครือสหราชอาณาจักร ของ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)<sup>14</sup> พบว่า

1. ไม่มีแบบจำลองในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรใดที่สามารถใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรต่าง ๆ ได้ แต่อาจจะมีเพียงบางปัจจัยในแบบจำลองซึ่งใช้เป็นแนวทางในการแปลความหมายรวมกันของกระบวนการผูกพันของสมาชิกในองค์กร
2. ชั่วโมงทำงาน ไม่มีความแตกต่างระหว่างองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน แต่ในส่วนคำตอบแทนพบว่าภาคเอกชนได้รับคำตอบแทนในการทำงานนอกเวลามากกว่าภาครัฐ

<sup>14</sup>Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2006a) Reflections on employee engagement : Change agenda. London : CIPD [Online]. Available: <http://www.cipd.co.uk/changendas> [retrieved on 6 March 2007]

3. ความสมดุลในชีวิตและงาน คนส่วนใหญ่คาดหวังว่าข้าราชการและพนักงานของรัฐจะได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลให้ได้รับความสมดุลในชีวิตและงานที่ดี แต่จริง ๆ แล้วไม่มีความแตกต่าง

4. ข้าราชการและพนักงานในองค์การภาครัฐจะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชามากกว่าพนักงานในองค์การภาคเอกชน เนื่องจาก

4.1 พวกเขามีประสบการณ์ในเรื่องถูกระรานและการก่อกวนรวมทั้งอยู่ภายใต้ความกดดันจากผู้บังคับบัญชามากกว่าภาคเอกชน

4.2 พวกเขามักไม่ได้รับโอกาสในการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถของพวกเขามากนักงานส่วนใหญ่เป็นงานประจำ

4.3 พวกเขารู้สึกว่าผู้บริหารขององค์การมีวิสัยทัศน์ในการบริหารเพื่อองค์การน้อย

4.4 พวกเขามีความไวใจและเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชาน้อยกว่า และขาดการสื่อสารในองค์การระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดี

ทั้งนี้ สามารถสรุปสิ่งที่ค้นพบจากการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์การขององค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน คือ

1. ไม่มีแบบจำลองใดที่สามารถใช้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์การได้ทั้งหมด เพราะในแต่ละองค์การอาจจะมีกระบวนการของความผูกพันที่แตกต่างกันไปตามสภาพขององค์การ

2. ผลลัพธ์ของความผูกพันของพนักงานแปรผันตามช่วงของปัจจัยที่สะท้อนลักษณะของพนักงานและองค์การ แรงบันดาลใจที่ค้นหาขนาดหนึ่งที่เหมาะสมกับแบบจำลองทั้งหมดไม่ได้ใช้โดยทั่วไปซึ่งของข้าราชการและพนักงานของรัฐในภาครัฐรู้สึกพอใจกับลักษณะของงานของเขามากกว่า แต่รู้สึกพอใจกับตัวขับเคลื่อนความผูกพันของพนักงานน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน

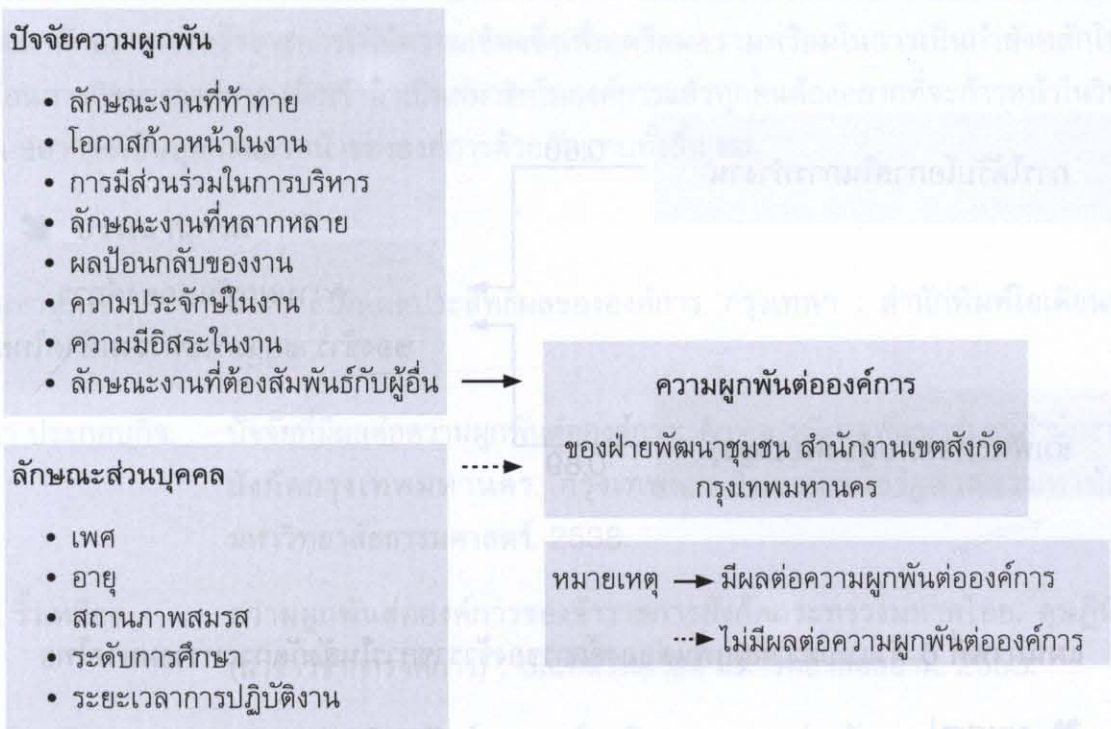
3. จุดอ่อนเหล่านี้รวมถึงการขาดการแนะนำวัตถุประสงค์ขององค์การและขาดการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในความผูกพันของพนักงานภายในภาคส่วนสำคัญและมีนัยสำคัญมากกว่าการเปลี่ยนแปลงที่ถูกรายงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ความท้าทายสำหรับผู้บริหารองค์การคือให้เข้าใจในความสำคัญของความผูกพันของพนักงานภายในองค์การของตน

### ➤ ผลงานวิจัยเพื่อการศึกษาความผูกพันของทุนมนุษย์ต่อองค์การภาครัฐของไทย

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน อาทิ ด้านเศรษฐกิจ มีการสร้างกลไกเพื่อแก้ไขวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ต้มยำกุ้ง (2540) และวิกฤตแฮมเบอเกอร์ (2551) ด้านสังคม มีการความต้องการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองโดยการชุมนุมทางการเมือง และในด้านการบริหารราชการแผ่นดิน มีการประกาศใช้กฎหมายที่สำคัญ อาทิ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง บวง กรม พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551 ล้วนเป็นกฎหมายที่บัญญัติให้องค์การภาครัฐต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร ซึ่งในส่วนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เอง ก็ได้มุ่งเน้นให้องค์การสร้าง

กลไกในการแปลง “ทุนมนุษย์” (human capital) ให้เป็นเป็นทรัพย์สินที่สำคัญ (human asset) ดึงศักยภาพของทุนเหล่านั้นออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการสร้างสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ (strategic capability) และขีดความสามารถในการแข่งขัน (competitive advantage) ให้กับองค์กร แต่ในขณะเดียวกันต้องดูแลรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด ทุ่มเททำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และกล่าวถึงองค์กรด้วยความภูมิใจ ซึ่งจากการศึกษาตัวแบบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของไทยพบว่า ไม่มีตัวแบบที่แน่นอน แต่จะแปรไปตามรูปแบบขององค์กร ดังจะเห็นได้จากงานวิจัยเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของไทย ที่ได้นำเสนอต่อไปนี้

1. นันทนา ประกอบกิจ<sup>15</sup> ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกะสีกรุงเทพมหานคร พบว่า



แผนภาพที่ 5 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกะสีกรุงเทพมหานคร

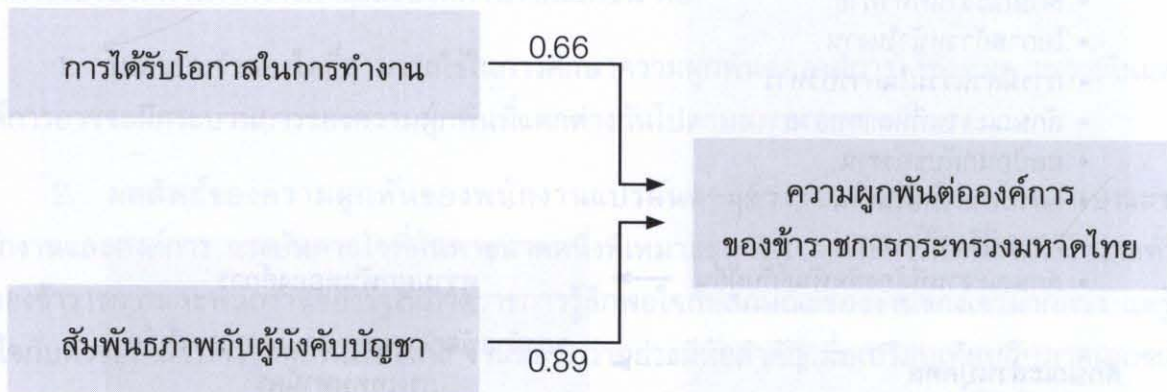
นักพัฒนาชุมชนส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับองค์กรในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยลักษณะงานมีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรเรียงตามความสำคัญดังนี้ ลักษณะงานที่ทำหาย โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ลักษณะงานที่หลากหลาย ผลป้อนกลับของงาน ความประจักษ์ในงาน ความมีอิสระในงาน และลักษณะงานที่ต้องสัมพันธ์กับผู้อื่น อุปสรรคในการทำงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

<sup>15</sup> นันทนา ประกอบกิจ. (2538). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขตสังกะสีกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยรัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

2. วาริภา รวีเหลือง<sup>16</sup> ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งจากการวิจัยพบว่า

2.1 ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยได้ให้ความสำคัญกับความหมายของคำว่า “ความผูกพันต่อองค์กร” ว่าหมายถึงความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กร (stay) มากกว่าความหมายในเรื่องการกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี (say) และความภูมิใจและทุ่มเทในงานที่ทำ (serve) กล่าวคือ พฤติกรรมที่ข้าราชการกระทรวงมหาดไทยแสดงออกว่ามีความผูกพันต่อองค์กร คือ ความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์กร (stay) หลังจากนั้นจึงจะภูมิใจและทุ่มเทในงานที่ทำ (serve) เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในพันธกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรขั้นสูงสุดคือ การกล่าวถึงองค์กรในทางที่ดี (say) รู้สึกเดือนร้อนและปกป้องหากมีคนกล่าวร้ายกับองค์กร

2.2 ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทยมีตัวแบบในการศึกษาคือ



แผนภาพที่ 6 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย

### ▶ บทสรุป

จากแนวคิดการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และผลการวิจัยการศึกษาความผูกพันองค์กรภาครัฐจะพบว่า ไม่มีตัวแบบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรภาครัฐหรือองค์กรใดๆ ที่สามารถใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรได้ทุกองค์กร แต่อาจจะมีเพียงบางปัจจัยในตัวแบบจำลองซึ่งใช้เป็นแนวทางในการแปลความหมายรวมกันของกระบวนการผูกพันของสมาชิกในองค์กร ซึ่งจากผลการวิจัยที่น่าเสนอข้างต้น จะพบว่า ปัจจัยการได้รับโอกาสในการทำงานเป็นปัจจัยที่สามารถนำมาเป็นตัวร่วมในการอธิบายความผูกพันต่อองค์กรภาครัฐได้

<sup>16</sup>วาริภา รวีเหลือง. (2553). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย. คุษภินิพนธ์ (สาขาวิชาการจัดการ) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

ทั้งนี้ อาจเนื่องจากบนสมมติฐานที่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถมีศักยภาพในการทำงาน เป็นทุนที่สำคัญขององค์กรได้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในวิชาชีพของตน ดังนั้น โอกาสที่จะได้แสดงศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะหากทุนมนุษย์ในองค์กร เป็นคนที่เก่งมาก แต่หากขาดโอกาสในการทำงานไม่เคยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ และทำลายความสามารถ เปรียบเสมือนมิดที่ติดด้วยเหล็กชั้นดี มีความคมมากเหมาะสำหรับการใช้แล่นเรือ แต่เจ้าของไม่เคยใช้แล่นเรือเลยสักครั้งใช้แต่หันผักทุกวัน นานเข้ามิดที่เคยคมสามารถแล่นเรือได้บางก็จะทื่อแล่นอะไรไม่ได้เลย ดังนั้น องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ และทำลายความสามารถอยู่เสมอ เพราะจะทำให้สมาชิกในองค์กรได้ตื่นตัว ฝึกประสบการณ์ในการทำงาน ให้มีความเชี่ยวชาญ และรู้จักพัฒนาความรู้ ความสามารถอยู่เสมอ เพื่อให้พร้อมที่ทำงานที่มีความยากกว่าปกติ และถ้าหากงานที่มอบหมายนั้นได้ให้ข้าราชการมีอิสระในการทำงานแล้ว จะทำให้ข้าราชการได้มีโอกาสคิดสร้างสรรค์และมีอำนาจในการตัดสินใจที่จะทำงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร ซึ่งการให้โอกาสในการทำงานโดยเฉพาะงานที่มีความท้าทายและมีอิสระในการทำงานจะส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของข้าราชการให้มีความเข้มแข็งเพื่อเตรียมความพร้อมในการเป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เมื่อเข้ามาเป็นสมาชิกในองค์กรแล้วทุกคนต้องอยากที่จะก้าวหน้าในวิชาชีพของตน อยากจะเป็นบุคคลแถวหน้าขององค์กรด้วยกันแทบทั้งสิ้น ■

## ➤ บรรณานุกรม

- ภรณ์ มหามนต์. การประเมินผลประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์. 2529.
- นันทนา ประกอบกิจ. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชนสำนักงานเขต สังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. 2538.
- วาริกา ริวเหลือง. ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสังกัดกระทรวงมหาดไทย. คุษฎีนิพนธ์ (สาขาวิชาการจัดการ) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม. 2553.
- สุรพงษ์ มาลี. “การแปลงสินทรัพย์ (มนุษย์) เป็นทุน (มนุษย์) กับการบริหารองค์ความรู้ : ข้อควรพิจารณาสำหรับนักบริหารทรัพยากรบุคคล” วารสารข้าราชการ. ปีที่ 48 ฉบับที่ 6 เดือนพฤศจิกายน - ธันวาคม 2546
- Adler, Patricia A. Intense Loyalty in Organization. In Qualitative Studies of Organizations. Jon Van Maanen, eds. Thousand Oaks : Sage Publications 178-197.1988.
- Angle, Harold L. and James L. Perry. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. Administrative Science Quarterly Vol 26 No. 1 pp. 1-12.1981.

- Becker, H.S.. "Notes on the concept of commitment", American Journal of Sociology, Vol. 66 . pp.32-42. 1960.
- Balfour, D.L. Individual and Organization : Modeling Commitment in Public Organization. Unpublished Doctoral Dissertation, The Florida State University. 1990.
- Brown, R.B. Organizational Commitment : Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology. Journal of Vocational Behavior 49 (Spring) : pp230-251 1996.
- Burke. Employee Engagement . 2004. (December, 12) (Online). Available URL:[http://www.burke.com/EOS/prac\\_EmployeeEngagement.htm](http://www.burke.com/EOS/prac_EmployeeEngagement.htm).
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) (2006a) Reflections on employee engagement : Change agenda. London : CIPD [Online]. Available: <http://www.cipd.co.uk/changendas> [retrieved on 6 March 2007]
- Hawitt Associates. Employee Engagement Higher at Double-Digit Growth Company. Research Brief Employee. Hewitt Associates. 2005. (April, 7). Online Available URL: <http://www.was4.hewitt.com/Hewitt/about/overview/index.htm>. p. 10.
- James G. March and Herbert A. Simon. Organizations . New York : John Wiley & Son, Inc. 1958.
- Strellioff, W.K.. Engaged Employees. 2003. [Online]. Available: <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.
- Taylor Nelson Sofres. Employees. 2004 (December, 12) "(Online). Available URL: <http://bcauditor.com/PUBS/2002-03/Report1/sec2.htm>.
- The International Survey Research. Employee Engagement Model. (2002). (Online) Available URL:<http://www.ISRINSIGHT.com>
- Theresa M. Welbourne. Employee Engagement : Doing It vs. Measuring. HR.com Human Resources Management, Training, Jobs, Information. (2003). [Online]. Available: <http://www.eepulse.com/documents/pdfs/HR.com-9-8-03.pdf>



ดร.มาษะ ภูจินดา\*

นวัตกรรม (Innovation) เข้ามามีบทบาท และความสำคัญต่อองค์กรเป็นระยะเวลาหลายทศวรรษ เพียงแต่ยังไม่มีใครจำแนกความเข้าใจว่าสิ่งใดเรียกว่าเป็นนวัตกรรม นวัตกรรมถูกค้นพบครั้งแรกตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920\*\* โดยนักวิจัยที่ทำงานในบริษัท 3M นักวิจัยผู้นั้นสามารถค้นพบเทปกาวย้อน (Masking Tape) ซึ่งต่อมาเทปกาวย้อนดังกล่าวถูกใช้ประโยชน์ไปในเชิงพาณิชย์กันอย่างแพร่หลาย ต่อมาการค้นพบสิ่งใหม่ๆ (นวัตกรรม) ได้เกิดขึ้นมาเรื่อยๆ โดยที่นักคิดในสมัยก่อนได้ใช้เวลาค่อนข้างมากในการศึกษา และทำวิจัยเพื่อให้ได้สิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ ซึ่งแตกต่างจากการคิดค้นในสมัยนี้ และในที่สุดการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ก็เกิดขึ้นเริ่มต้นจากนวัตกรรมที่เป็นสิ่งเล็กๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบโทรศัพท์มือถือมาเป็นโทรศัพท์ที่มีกล้องถ่ายรูป และโทรศัพท์ที่เป็นระบบ 3G ไปจนถึงนวัตกรรมที่ใหญ่ ได้แก่ การค้นพบรถยนต์ที่ใช้หัวฉีดและรถยนต์ที่เป็นระบบ HYBRID เพื่อช่วยให้เกิดการประหยัดน้ำมันเชื้อเพลิงให้มากที่สุด

จะสังเกตได้ว่าวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมสามารถจำแนกได้ 2 มิติ ได้แก่ (1) การสร้างนวัตกรรมส่วนใหญ่เป็นการสร้างนวัตกรรมที่มุ่งเน้นไปที่การอำนวยความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภคและ (2) การสร้างนวัตกรรมก็เอื้อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ให้แก่ผู้ผลิตด้วย จึงอาจสรุปความหมาย และวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมได้ดังนี้ “การค้นพบสิ่งใหม่ๆ มิได้หมายถึงเป็นการค้นพบนวัตกรรมเสมอไป เนื่องจากหากจะกล่าวถึงนวัตกรรมแล้วจะต้องคำนึงถึงการค้นพบที่เป็นการค้นพบสิ่งใหม่ๆ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ในเชิงพาณิชย์ด้วย” การคิดค้นที่ถือว่าเป็นนวัตกรรมที่สามารถใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์สามารถแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่

\* นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานบุคคล สำนักงาน ก.พ.

\*\* Ralph Katz (2008) การบริหารจัดการนวัตกรรม *Managing Creative and Innovation, Harvard Business Essentials, Harvard Business School Press*



## ⇒ 1. นวัตกรรมผลิตภัณฑ์

นวัตกรรมผลิตภัณฑ์เป็นการคิดหรือประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ได้โดยมุ่งหมายในการตอบสนองความต้องการ และสะดวกสบายต่อผู้บริโภคให้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็ทำให้ผู้ผลิตสร้างกำไรได้สูงสุดเช่นกัน เช่น การแทนที่กล้องถ่ายรูปที่ใช้ฟิล์มด้วยกล้องถ่ายรูปที่เป็นระบบ Digital ผู้ผลิตใดสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้มากที่สุดถือว่ามีความเป็นผู้นำในนวัตกรรมนั้นๆ

## ⇒ 2. นวัตกรรมกระบวนการ/ทำงาน

นวัตกรรมในด้านกระบวนการเป็นการคิดระบบการทำงานหรือระบบการผลิตใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการลดระยะเวลาการผลิต หรือลดระยะเวลาการทำงานของคนในองค์กรพร้อมๆ กับการลดต้นทุนการผลิตไปในเวลาเดียวกัน เช่น กระบวนการการนำเครื่องจักร/คอมพิวเตอร์มาใช้ในการผลิตเพื่อลดอัตรากำลังและลดระยะเวลาการผลิต การนำองค์ความรู้ในเรื่อง Scorecard และการกำหนดตัวชี้วัดมาใช้ในการประเมินกระบวนการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การนำระบบ KM มาไว้ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ และการคิดค้นวิธีการวางแผนโดยการใช้ Grant Chart หรือ Pert มาเป็นหลักหมุดในการย่นระยะเวลาการทำงาน เป็นต้น

## ⇒ 3. นวัตกรรมบริการ

นวัตกรรมบริการเป็นการคิดค้น และการพัฒนารูปแบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ โดยนวัตกรรมบริการจะเน้นที่ความรวดเร็ว และการเข้าถึงให้ได้มากที่สุด เช่น การนำระบบ One-stop service มาใช้ในการบริการ การบริการด้านระบบ E- Recruitment โดยการนำระบบ Electronic data Interchange ผ่านคอมพิวเตอร์

### องค์กรภาครัฐกับความจำเป็นด้านนวัตกรรม

องค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่เน้นในด้านการวางกรอบนโยบาย และการให้บริการประชาชนเป็นหลัก ดังนั้น การที่องค์กรภาครัฐเน้นหนักถึงการพัฒนาด้านระบบการทำงานให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ทันต่อการแข่งขันในด้านความรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การที่ส่วนราชการหันมาให้ความสำคัญต่อเทคนิค และระบบการทำงานขององค์กรนั้นถือเป็นสิ่งที่ดี และเป็นความจำเป็นที่เร่งด่วน เนื่องจาก หากระบบการทำงานในภาครัฐยังเป็นระบบที่ไม่มีความคล่องตัวก็จะส่งผลให้บุคลากรในภาครัฐมีความเฉื่อยชาตามระบบนั้นไปด้วย การวางระบบการทำงานให้เกิดความคล่องตัวจึงมีความสำคัญ และสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร และลดโครงสร้างที่ไม่จำเป็น หรือการรวมหน่วยงานย่อยๆ ให้เป็นหน่วยงานใหญ่ๆ เพียงหน่วยงานเดียว นอกจากนี้ ยังสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์งานเพื่อกำหนดพื้นที่และขอบเขตของหน่วยงานให้มีน้อยที่สุด แต่สร้างผลผลิตให้ได้มากที่สุด เป็นต้น นอกจากการคิดค้นนวัตกรรมกระบวนการแล้ว ยังจำเป็นจะต้องคิดค้นนวัตกรรมที่เกี่ยวกับการบริการควบคู่กัน





ไปด้วย ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วการบริการถือเป็นภาพลักษณ์ที่สำคัญของการองค์กรภาครัฐประชาชนจะรู้สึก ว่าองค์กรภาครัฐมีประสิทธิภาพหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับบริการที่สร้างความประทับใจ การได้รับบริการที่รวดเร็ว และประทับใจก็จะทำให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจตามไปด้วย การคิดค้นนวัตกรรมบริการใหม่ๆ ดังนั้น สำหรับภาครัฐยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และจะต้องทำให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

### ความจำเป็นในการพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการและการบริการ

การพัฒนานวัตกรรมด้านกระบวนการ และการบริการสามารถทำได้ควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน หากผู้บริหารองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนระบบ/กระบวนการการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ก็จะสามารถนำระบบที่ปรับเปลี่ยนไปประยุกต์ใช้ในการให้บริการได้ด้วย เช่น การนำระบบคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการปรับปรุงระบบการทำงานซึ่งในระยะต่อมาก็ได้มีการนำระบบคอมพิวเตอร์มาใช้ในการให้ข้อมูล และการรับสมัครในภาคราชการ เป็นต้น แม้ว่าการพัฒนาความคิด/แนวคิดจะใช้เวลานาน แต่จะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าในระยะยาว

การที่องค์กรจะสามารถมีนวัตกรรมกระบวนการ และนวัตกรรมบริการขึ้นมาได้นั้นจะต้องเริ่มจากการหาความรู้ใหม่ๆ หรืออาจจะนำมาจากความคิดเห็นของลูกค้า จากการสอบถามแนวคิดของคนรุ่นใหม่ ในองค์กร จากการมองนอกรอบที่เป็นอยู่ให้ได้มากที่สุด จากการวิจัย หรือพัฒนาโดยทีมงานในองค์กร และจากการนำนวัตกรรมที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กรมาทดลองใช้ เป็นต้น นอกจากนั้นผู้บริหารองค์กรยังจะต้องเป็นผู้สร้างบรรยากาศในองค์กรที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม เช่น การที่ผู้บริหารองค์กรส่งสัญญาณให้รู้ว่าองค์กรกำลังจะสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความท้าทายแก่คนในองค์กรในเชิงความคิด การให้รางวัลเพื่อกระตุ้นความคิดใหม่ๆ ก็จำเป็นที่จะต้องทำควบคู่กันไปเพื่อเป็นการยกระดับเกณฑ์การแข่งขันในองค์กรให้เกิดขึ้น

ในปัจจุบันองค์กรภาครัฐได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมกระบวนการ/ทำงาน และนวัตกรรมบริการเป็นอย่างมาก และได้ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการทำงาน และรูปแบบการบริการอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม ซึ่งผลที่ได้รับคือกระบวนการทำงานที่สั้นขึ้น และการให้บริการที่เข้าถึงประชาชน และรวดเร็วมากขึ้นตามลำดับ อย่างไรก็ตามโลกของเรายังคงหมุนไปเรื่อยๆ การสร้างกระบวนการใหม่ๆ หรือการบริการใหม่ๆ ก็จะต้องยังคงเกิดขึ้นไปเรื่อยๆ เช่นกัน ดังนั้น องค์กรภาครัฐจึงยังมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนา ต่อยอด แนวคิดในเชิงนวัตกรรมต่อไปเช่นกัน ■





# คมวาทะ

“...การที่ท่านจะทำงานสำเร็จได้  
ท่านต้องทำงานให้ได้ใจของลูกน้อง....”

คมวาทะ...คุณหญิงจรัสศรี ทีปรัช (16 กันยายน 2545)

ที่มา คมวาทะ : ธรรมาภิบาล สำนักงาน ก.พ.





# ความโปร่งใส...ต้นแบบจากภาคเอกชนและ ชุมชนชาวบ้านของไทย

ดร. ชนิษฐา สารพิมพ์\*

ย้อนอดีตถึงประวัติศาสตร์ความสำเร็จของมนุษย์ หลายครั้งพบว่าเกิดจากแรงบันดาลใจหรือแรงฮึดของความยากจน ความยากลำบาก ความไม่มี ความพ่ายแพ้ ฯลฯ เช่น ความพ่ายแพ้สงคราม ทำให้หลายประเทศก้าวหน้าพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว หลายคนประสบความสำเร็จเพราะความขยัน ไม่ยอมแพ้ต่อความยากจน ความไม่มี หรือหลายคน ประสบความสำเร็จจากแรงต่อสู้กับความตกต่ำในอดีต ผลักดันให้ตนเองประสบความสำเร็จ ดังคำที่มีบางคนพูดว่า “โชคดีที่เกิดมาจน” “ขอบคุณที่พ่ายแพ้” “กว่าจะประสบความสำเร็จวันนี้ ต้องล้มแล้วล้มอีกไม่รู้กี่ครั้ง” “ถ้าไม่มีเหตุการณ์เช่นนั้น...คงไม่มีโอกาสที่ดีที่ร่วมกันต่อสู้จนได้รับความสำเร็จเช่นวันนี้” ฯลฯ

การลงพื้นที่ศึกษาดูงานของศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ระหว่างวันที่ ๒-๔ มีนาคม ๒๕๕๓ ของโครงการประชุมชี้แจงแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการประเภทบริการ ซึ่งมีเป้าหมายหลักเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการประเภทบริการ และสนับสนุนให้ส่วนราชการประเภทบริการได้เข้าร่วมประเมินการนำมาตรฐานความโปร่งใสมาใช้ในหน่วยงาน โดยมีการศึกษาดูงานบริหารจัดการความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การสร้างความร่วมมือ และแนวทางการตรวจสอบของกลุ่มอาชีพจักสานผักตบชวา บ้านบางตาแผ่นดิน ต. คลองวัว อ. เมือง จ. อ่างทอง และสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน บ้านโพธิ์ราช ต. บางเจ้าฉ่า อ. โพธิ์ทอง จ. อ่างทอง ศึกษาแนวคิดเรื่องบรรษัทภิบาล และการดำเนินการของธนาคารกรุงไทย สำนักงานใหญ่ ถนนสุขุมวิท และการประชุมชี้แจงแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการประเภทบริการ โดยมีส่วนราชการเข้าร่วมกว่า ๕๐ คน การศึกษาดูงานดังกล่าว นับว่าส่งผลต่อ

\*นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ศูนย์ส่งเสริมจริยธรรม สำนักงาน ก.พ.

การเสริมสร้างการเรียนรู้หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินงานอย่างไรให้เกิดความโปร่งใส เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างองค์กรชุมชนชาวบ้าน กับองค์กรเอกชน จะมีวิธีการการบูรณาการ การทำงานให้เข้ากับวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างคนในเมืองกับคนในชุมชนต่างจังหวัดอีกด้วย

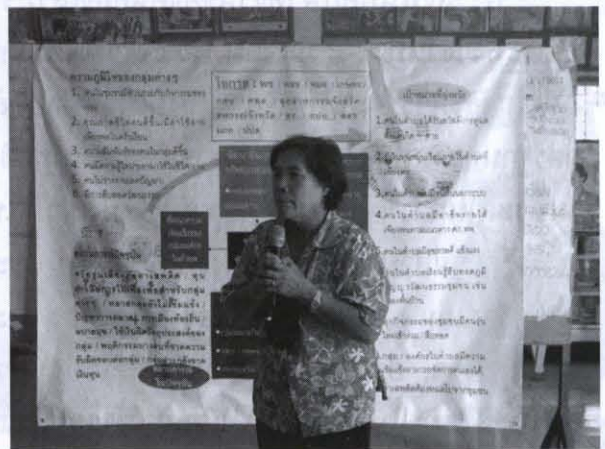
### กรณีศึกษาองค์กรชุมชนชาวบ้านกลุ่มอาชีพจักสาน

สำหรับการศึกษาดูงานความโปร่งใสเริ่มต้นที่กลุ่มอาชีพจักสานผักตบชวา จังหวัดอ่างทอง ตั้งกลุ่ม ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๒ โดยผู้ใหญ่บ้านปราณี จันทวร รวมกลุ่มแม่บ้านทำผลิตภัณฑ์หัตถกรรมเครื่องจักสาน ผักตบชวา เนื่องจากสภาพภูมิประเทศมีคลองหนองบึงและต้นผักตบชวาเป็นวัชพืชที่เป็นปัญหาเกิดขวาง ทางเดินของน้ำและทำให้แหล่งน้ำตื้นเขิน โดยมีพัฒนาการก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเพราะชาวบ้านมีความ ซำนาญเดิมในการสานไม้ไผ่และหวาย ปัจจุบันผลิตภัณฑ์ของกลุ่มได้รับความสนใจเป็นสินค้าส่งออกในรูป แบบต่างๆ เช่น กระเป๋า ตะกร้า แจกัน เนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าทำด้วยความละเอียดพิถีพิถัน และได้รับรางวัลเป็นหมู่บ้าน OTOP ๕ ดาว ต้นแบบของจังหวัดเมื่อปี ๒๕๕๑

คุณปราณี จันทวร ประธานกลุ่มอาชีพจักสาน ปัจจุบันอายุ ๕๕ ปี อาชีพแม่บ้าน สามีอาชีพครู มี บุตรธิดารวม ๓ คน เปิดเผยว่า การทำงานของกลุ่มอาชีพจักสานในปัจจุบันได้พัฒนาไปจากเดิมที่เริ่มต้น จากกลุ่มแม่บ้านไม่กี่คน กลายเป็นกลุ่มใหญ่ที่มีมากขึ้น มีสมาชิกกลุ่ม ๙๓ คน สินค้าจักสานได้รับความ สนใจและมีส่วนราชการสนับสนุนมากมาย โดยกลุ่มมียุทธศาสตร์สำคัญคือมีทุนชุมชน เชื่อมโยงเครือข่าย ต่างๆ มีการสร้างองค์ความรู้ด้านเศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็ง เพิ่มขีดความสามารถ จัดเวทีระหว่างชุมชนเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแก้ไขปัญหาต่างๆ ของชุมชน ขับเคลื่อนแผนชุมชนและจังหวัดอ่างทอง มีการจัดการ ความรู้โดยกรมพัฒนาชุมชน และสร้างสมรรถนะองค์กร มีการตั้งสภาองค์กรตำบลคลองวัว เพื่อให้เกิด ความเข้มแข็ง ซึ่งจากการรวมกลุ่มดังกล่าว ทำให้สถานการณ์ยาเสพติดของชุมชนดีขึ้น โดยทำให้วัยรุ่นใน ชุมชนเลี่ยงภัยยาเสพติดได้

นอกจากนั้น ยังมีการระดมทุน ทุน เพื่อเป็นสวัสดิการของกลุ่ม รับคนรุ่นใหม่ในชุมชนเข้ามาช่วย งาน และพัฒนาอาชีพจากกลุ่มอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มจักสาน กลุ่มปลูกไผ่ กลุ่มดอกไม้จัน เป็นต้น โดยมี เป้าหมายสำคัญคือ ให้คนในตำบลมีสวัสดิการดูแล มีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอ มีอาชีพ รายได้ที เพียงพอ คนในตำบลได้เรียนรู้สืบทอดภูมิปัญญา วัฒนธรรมชุมชน เช่น เพลงพื้นบ้าน และมีความ เข้มแข็ง ตลอดจนปัญหายาเสพติดจะได้หมดไปจาก ชุมชนในที่สุด

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความโปร่งใส คุณ ปราณีกล่าวว่า ปัจจัยสำคัญอยู่ที่กรรมการ และ ประธาน ซึ่งตนได้รับการเลือกตั้งทุกปีถือว่าได้รับความ เชื่อถือไว้วางใจ เนื่องจากทำงานได้ผล เปิดเผย โปร่งใส เป็นกรรมการหลายชุดในจังหวัด สำหรับชีวิต



ส่วนตัวสามีและลูกๆ ก็สนับสนุนตนในการทำงานนี้ ทำให้ตนรู้สึกมีความสุข และครอบครัวก็สนับสนุน เนื่องจากหากตนเองไม่พร้อมและครอบครัวไม่สนับสนุนแล้วก็จะทำงานไม่ได้ นอกจากนั้นก็ได้รับการสนับสนุนจากเจ้าหน้าที่รัฐ เช่น การตรวจสอบบัญชี การเป็นวิทยากร ซึ่งตนได้เข้าไปฝึกอบรมพัฒนาความรู้ต่างๆ แล้วนำมาถ่ายทอดสอนให้แก่สมาชิก สำหรับการติดต่อสื่อสารของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารที่สำคัญผ่านตัวบุคคลคนแบบปากต่อปาก และผ่านหอกระจายข่าว เพื่อให้คนในกลุ่มรู้ข่าวสารต่างๆ ทำให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสร้างความมีส่วนร่วม

### **บทวิเคราะห์กรณีกลุ่มจักสาน**

การเรียนรู้ความโปร่งใสของคุณปราณี อาจแบ่งที่มาของการเรียนรู้เป็น ๒ ประเภท คือ การเรียนรู้จากภายในที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสมาชิกในกลุ่ม และการเรียนรู้จากภายนอก เกิดจากการปรับตัวเข้าหากันระหว่างชุมชนและส่วนราชการ โดยการที่ส่วนราชการเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนให้การศึกษอบรม เป็นพี่เลี้ยงในการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ เช่น การทำบัญชี การเป็นวิทยากร ฯลฯ รวมทั้งการสนับสนุนผลักดันจากรางวัลต่างๆ ซึ่งรวมแล้วคุณปราณีได้รับรางวัลโล่ที่เกียรติยศและใบประกาศนียบัตรยกย่องเชิดชูรวมกว่า ๑๐๐ ครั้งในระยะเวลา ๒๐ ปีที่ผ่านมา

หลักการสร้างความโปร่งใสของกลุ่มจักสาน คือ มีการจัดประชุมชี้แจง บริหารงานยึดมติจากที่ประชุม มีการแบ่งสัปดาห์ส่วนผลประโยชน์อย่างโปร่งใส โดยให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดราคารับซื้อผลิตภัณฑ์และแบ่งปันผลประโยชน์ สมาชิกในชุมชนรับทราบราคา ต้นทุนสินค้า กำไร ราคาขาย ตลอดจนมีระบบการตรวจสอบคุณภาพสินค้าต่างๆ โดยการดำเนินการของกลุ่มเป็นไปอย่างผสมผสานและสอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น มีการเลือกใช้การสื่อสารผ่านเพลงพื้นบ้าน หอกระจายข่าว การเลือกกำหนดวันในการรับเงินที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตความต้องการของชุมชนส่วนใหญ่ คือ เลือกวันที่ ๒ และวันที่ ๑๗ ของทุกเดือนโดยใช้เหตุผลจากวันหลังหวายออกเป็นเหตุผลสำคัญ

นอกจากนั้น ยังเห็นได้ว่า ชุมชนมีการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของส่วนราชการในประเด็นการแก้ไขปัญหายาเสพติด ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญของภาครัฐที่มีความพยายามผลักดันแก้ปัญหาดังกล่าว และภาคชุมชนได้แสดงให้เห็นว่ามีความตระหนักถึงความสำคัญของปัญหานี้เป็นอย่างดี และสามารถแก้ไข

ปัญหานี้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ โดยชุมชนยังมีความต้องการพึ่งพาภาครัฐในการเป็นตัวกลางในการส่งออกสินค้าเป็นสำคัญ เนื่องจากความด้อยในความรู้ และการติดต่อเครือข่ายต่างประเทศ



### **กรณีศึกษาองค์กรชุมชนชาวบ้านสถาบัน**

#### **การจัดการเงินทุนชุมชน**

สำหรับการดำเนินงานที่สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ตำบลโพธิ์ทอง จังหวัดเดียวกัน เริ่มต้นมีการตั้ง

กลุ่มออมทรัพย์เมื่อเดือนมิถุนายน ๒๕๕๔ ด้วยการเชิญชวนชาวบ้านมาร่วมนำเงินมาออม โดยครั้งแรกมีผู้สนใจออมทรัพย์จำนวน ๒๙ คน ปัจจุบันได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินการ ในรูปแบบสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน มีการเลือกตั้งคณะกรรมการอย่างเป็นทางการ มีสมาชิก ๑๗๕ คน มีเงินกว่า ๑ ล้านบาท มีชื่อกลุ่มออมทรัพย์เพื่อการปลดหนี้ โดยมุ่งหวังให้ใช้ทุนในชุมชนช่วยเหลือคนในชุมชนเองไม่ต้องไปกู้จากภายนอก ซึ่งปัจจุบันมีสมาชิกจากทุกบ้าน ซึ่งเป็นผลจากความไว้วางใจของคนในหมู่บ้านที่มีต่อคณะกรรมการ และปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่ที่การมีส่วนร่วม ความศรัทธาของประชาชน ปลดปล่อยไม่เฉพาะพี่น้องกรรมการ และการประชาสัมพันธ์โดยใช้หอกระจายข่าว ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดความโปร่งใส เชื่อถือได้

นอกจากนั้น สถาบันจัดการเงินทุนชุมชน มีหัวใจสำคัญที่เป็นหลักการดำเนินงานเพื่อความโปร่งใส คือ มีการกำหนดระเบียบข้อบังคับจากกลุ่ม ประชุมปรึกษาหารือ กำหนดนโยบาย คัดเลือกคณะกรรมการ ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมอย่างเปิดเผย

### **บทวิเคราะห์กรณีสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน**

จากกรณีของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน จะเห็นว่าเกิดจากการตอบสนองความต้องการของชุมชน สมาชิกสามารถนำเงินจำนวนน้อยเข้ามาฝากและได้ดอกเบี้ยสูง สามารถกู้ได้ตามวงเงินฝากโดยไม่ต้องไปกู้จากแหล่งภายนอก สถาบันมีความน่าเชื่อถือในสายตาของคนในชุมชนด้วยตนเองเนื่องจากการดำเนินงานของคนในท้องถิ่นที่รู้จักเชื่อใจเป็นอย่างดี เติมเต็มช่องว่างของสถาบันการเงินภายนอกที่อยู่ห่างไกลชุมชน เงื่อนไขการกู้มากมาย ผ่านกฎระเบียบเข้มงวด แต่ในภาวะวิกฤติ สถาบันการจัดการเงินทุนชุมชน ก็ให้ความช่วยเหลืออย่างใกล้ชิด มีการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กนักเรียนยากจน เงินช่วยเหลือกรณีสมาชิกเสียชีวิต อีกทั้งยังทำหน้าที่ให้ความรู้ในการใช้จ่ายเงิน การผลิตสินค้าและนำมาขายให้แก่สมาชิกและคนทั่วไป สร้างความสัมพันธ์ในชุมชนชาวบ้านอย่างแนบสนธิ สัมผัสได้จากบุคคลสู่บุคคล ซึ่งเป็นวัฒนธรรมของสังคมชนบทไทยที่มีความสำคัญต่อบุคคลที่มีชีวิตอยู่ ศาสนา และธรรมชาติการลงแขกลงขันช่วยเหลือกัน

แต่อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของสถาบันการจัดการเงินทุนชุมชนยังอยู่บนพื้นฐานเงื่อนไขข้อตกลงต่าง ๆ ร่วมกันโดยอาศัยความเชื่อมั่นของคนในท้องถิ่นเป็นสำคัญจึงจำเป็นต้องสงวนไว้เป็นพื้นที่จำกัดเฉพาะวงสมาชิกในชุมชนเท่านั้น ไม่อาจขยายวงกว้างไปยังส่วนอื่น ๆ เพื่อความสะดวกในการดำเนินการ เช่นเดียวกับการดำเนินงานของสหกรณ์ ออมทรัพย์ทั่วไป



## กรณีศึกษาองค์กรเอกชน ธนาคารกรุงไทย

สำหรับการใช้หลักธรรมาภิบาลของธนาคารกรุงไทย โดยนายอดิศร อนุตรพงศ์ ผู้อำนวยการฝ่ายอาวุโส ผู้บริหาร บมจ. ธนาคารกรุงไทยกล่าวว่า ภารกิจสำคัญของกรุงไทย เน้นหลักธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างความเชื่อมั่นของประชาชน เนื่องจากสถาบันการเงินจำเป็นต้องให้ความโปร่งใสแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน ความเป็นของธรรมาภิบาลของธนาคารกรุงไทย มีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เริ่มตั้งแต่การตั้งคณะทำงานในปี พ.ศ. ๒๕๔๕ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมด้านบรรษัทภิบาลให้เกิดขึ้น ทั่วประเทศ โดยการเผยแพร่แนวคิดไปยังสาขาต่างๆ และเริ่มศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจังในปี ๒๕๔๘ และมีคู่มือรู้เรียนสำหรับพนักงานเพื่อเผยแพร่นโยบายหลักตามคำขวัญว่า “ซื่อสัตย์ โปร่งใส ใส่ใจคุณธรรม” โดยให้แทรกอยู่ในทุกเรื่องงานและทุกหน่วยงานในปีถัดมา และในปี ๒๕๕๑ ธนาคารได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น รับผิดชอบต่อสังคมดีเด่น ต่อมา ความก้าวหน้าของการดำเนินการด้านบรรษัทภิบาลมีเพิ่มขึ้น ในปี ๒๕๕๒ มีขยายผลสร้างเครือข่าย โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งประกอบด้วยบุคคลจากทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อผลักดันบรรษัทภิบาลไปยังธนาคารของรัฐอีก ๖ แห่ง โดยมีการลงนามในสัญญา (MOU) และทำงานร่วมกัน ซึ่งได้รับรางวัลรายงานบรรษัทภิบาลดีเด่นจาก SET Award ในปี ๒๕๕๒ นี้ด้วย

ในการสร้างวัฒนธรรมบรรษัทภิบาลของธนาคารกรุงไทย โดยนายจิรวิฑูร เวทยาวงศ์ ฝ่ายบรรษัทภิบาล สวัสดิการ และวินัย เปิดเผยว่า ธนาคารมีกฎระเบียบต่างๆ ที่จำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติ โดยมีการติดตามประเมินจากประชาชนผู้รับบริการ และมีการให้รางวัลหน่วยงานหรือสาขาที่ได้รับผลการประเมินดีเด่น แต่อย่างไรก็ตาม บรรษัทภิบาล เป็นสิ่งที่มีอยู่ในจิตใจนอกเหนือจากระเบียบต่างๆ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้ความหมายว่า เป็นหลักบริหารจัดการธุรกิจที่ยึดถือความโปร่งใส และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ธนาคารจึงกำหนดหลักบรรษัทภิบาลไว้ ๗ ประการ คือ Creation of long term value หรือการสร้างมูลค่าเพิ่มอย่าง



ยั่งยืน Accountability แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ Responsibility รู้สำนึกในหน้าที่ Promotion of best Practices ส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ Equitable treatment ปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน Transparency แสดงความโปร่งใสในการดำเนินงาน และ Social and Environmental Awareness สำนึกต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยใช้หลักการสื่อสารคือ ตั้งคณะทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ คณะทำงาน จัดทำนโยบาย เผยแพร่นโยบายไปสู่พนักงานทุกคนผ่านอีเมลของธนาคาร กิจกรรมและสื่อต่างๆ ทุกประเภท กำหนดเป็นตัวชี้วัด มีการจัดทำแผน มีงบประมาณ ปัจจุบันมีหน่วยงานนำร่อง ๒๓ สาขาทั่วประเทศ ในการบริหารงานมีความโปร่งใส เช่น มีการหมุนเวียนการทำงาน มีการอบรมแบบระบบพี่เลี้ยง (Coaching) พี่สอนน้อง ผู้บริหารลงมาตรวจเยี่ยมให้กำลังใจ แต่งตั้งตามความรู้ความสามารถ ตลอดจนรวมถึงมีการสื่อสารหลายช่องทาง

### **บทวิเคราะห์กรณีธนาคารกรุงไทย**

กรณีความสำเร็จของธนาคารกรุงไทยในการเรียกความเชื่อมั่นจากประชาชนกลับคืนสู่องค์กร โดยใช้การรวมพลังจากทุกฝ่ายทุกสาขา เชื่อมโยงสู่ภาคประชาชน เน้นการสร้างธรรมาภิบาลตามความต้องการของภาครัฐ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งลูกค้า ประชาชน ผู้ถือหุ้นต่างๆ โดยมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ มีการตั้งคณะทำงานอย่างจริงจัง และมีการจ้างที่ปรึกษาเพื่อวางแผนต่างๆ โดยมีเน้นการสื่อสารหลายช่องทางในระดับกลุ่มใหญ่ โดยผ่านคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต

### **ความประทับใจของข้าราชการผู้ดูงาน**

สำหรับความประทับใจของเพื่อนข้าราชการจากหน่วยงานต่างๆ พบว่า ประทับใจผู้นำของหน่วยงานที่มีความเอาใจจริงเอาใจง ตั้งใจจริงพยายามด้วยความตั้งใจจริงของหน่วยงานทั้งสองแห่ง นอกจากนี้ยังต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญคือ จากเดิมในกรณีของธนาคารกรุงไทย ในยุคสมัยก่อนที่เป็นธนาคารที่อาจจะมีความกลัวและไม่ค่อยดี จนสามารถพลิกตัวให้เป็นธนาคารที่มีภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถืออยู่ในแถวหน้าของธนาคารไทยในปัจจุบัน รวมทั้งอาชีพแม่บ้าน จักสานที่อาจจะไม่ค่อยได้รับความนิยม สามารถทำให้เป็นที่ยอมรับของสังคมทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วย

ไม่ว่าจะมีความสำเร็จในระดับชุมชน ระดับประเทศ หรือระดับโลก เพียงแค่มีความตั้งใจ มีการเริ่มต้นอย่างจริงจัง ยอมรับความคิดเห็นคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ดังนั้น จึงอาจสรุปการเรียนรู้ในครั้งนี้ได้ว่า จงเชื่อมั่นในพลังของตนเอง และเชื่อมั่นในพลังของความดีงาม การทำในสิ่งที่ถูกต้อง จึงขอให้กำลังใจในการต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของภาคราชการไทย เมื่อใดที่คิดว่าตนเองตกอยู่ในสภาพความยากลำบาก เมื่อนั้นจงตั้งใจว่าจะเป็นแรงใจต่อสู้เพื่อเปลี่ยนแปลงตนเองจากสภาพดังกล่าว นำไปสู่สภาพที่ดีกว่าเสมอ



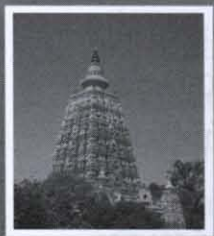
ขอเชิญข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่สนใจ  
รอมออุปสมบทหมู่ ณ วัดไทยพุทธคยา  
ใต้ต้นพระศรีมหาโพธิ์สถานที่ตรัสรู้ของพระพุทธองค์ และ



# ร่วมจาริกแสวงบุญสังเวชนียสถานทั้ง 4 ตำบล ประเทศอินเดีย และประเทศเนปาล

เพื่อเป็นการเดินตามรอยบาทพระศาสดา และเป็นการตั้งสมณูปการมีตามแบบอย่างของ  
พุทธศาสนิกชนที่ดี เนื่องในวโรกาสทรงเจริญพระชนมพรรษา 83 พรรษา

วันที่ 23-31 ตุลาคม พุทธศักราช 2553

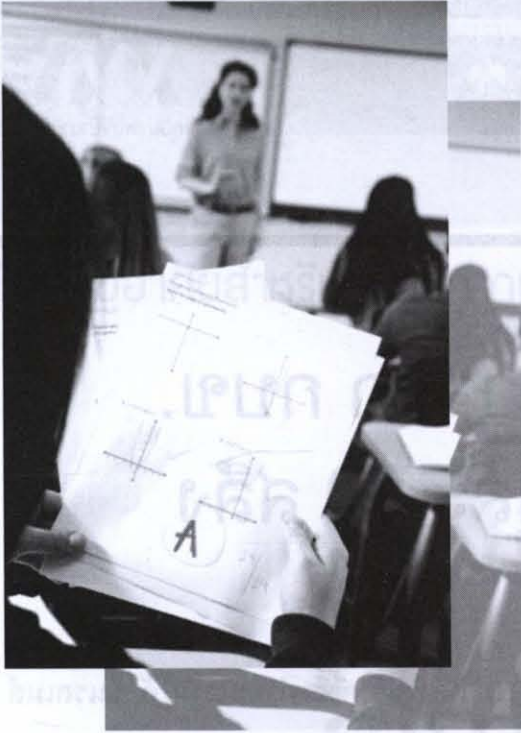


สอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปส.)

47/101 สำนักงาน ก.พ. ถ.ติวานนท์ อ.เมือง จ.นนทบุรี 11000

โทร.02-527-8700-1 โทรสาร.02-527-7050 Website: [www.tia.or.th](http://www.tia.or.th)

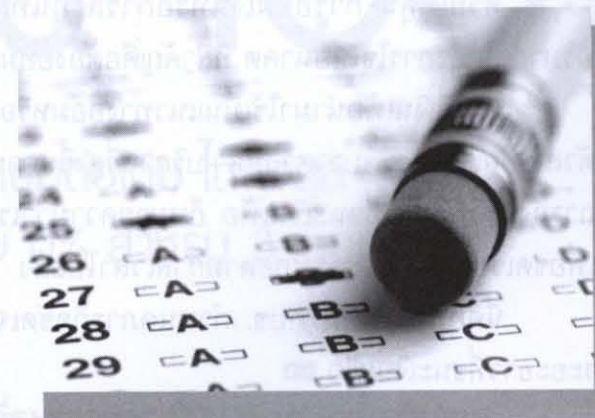




แต่การนำผลจากการสอบในภาค ก. ไปใช้นั้น แตกต่างไปจากการใช้ผลคะแนนการสอบผ่านในภาค ข. และภาค ค. คือ ผลผ่านจากการสอบภาค ก. จะนำไปใช้สมัครในการสอบภาค ข. ต่อไป ผลจากการสอบภาค ก. จึงแสดงผลเพียงแค่ สอบผ่าน หรือไม่ผ่าน เท่านั้น ฉะนั้นการแจ้งผลการสอบในการสอบภาค ก. จะพบเพียงผลการสอบว่า ผ่าน หรือไม่ผ่าน และในหนังสือรับรองผลการสอบภาคความรู้ความสามารถทั่วไป หรือใบ ภาค ก. ก็จะไม่มีการแสดงผลเป็นตัวเลขของคะแนนการสอบที่ได้ มีเพียงผลที่แสดงว่าเป็นผู้ที่สอบผ่านภาคความรู้ความสามารถทั่วไปหรือภาค ก. เท่านั้น ส่วนผลการสอบในภาค ข. และภาค ค. จะนำผลคะแนนการสอบมารวมกันเพื่อเรียงลำดับจากผู้ที่ได้คะแนนทั้งสองภาคนี้อันรวมกันสูงที่สุดลงมาตามลำดับเพื่อขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ในกรณีที่มีผู้สอบได้คะแนนรวมเท่ากันให้ผู้สอบได้คะแนนภาค ข. มากกว่า เป็นผู้อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้ายังได้คะแนนเท่ากันอีกและได้คะแนนภาค ค. เท่ากัน ก็ให้ผู้ที่ได้รับเลขประจำตัวสอบก่อนเป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่สูงกว่า



ฉะนั้นจะเห็นได้ว่าแท้จริงแล้วเมื่อผู้ใดสอบผ่านภาค ก. ไม่ว่าจะในระดับใด ทั้งในระดับวุฒิที่ต่ำกว่าปริญญาตรี คือ ระดับ ปวช. ปวส. หรือเทียบเท่า ระดับปริญญาตรี หรือระดับปริญญาโท และได้รับหนังสือรับรองผลการสอบผ่าน ภาค ก. แล้วสามารถนำผลการสอบผ่านนั้นไปใช้ในการสมัครสอบภาค ข. ในตำแหน่งที่ตรงกับระดับนั้นๆ ได้ตลอดจนกว่า ก.พ. จะกำหนดเป็นอย่างอื่น โดยไม่จำเป็นต้องสอบภาค ก. หลายๆ ครั้ง เพื่อให้ได้ผลคะแนนที่สูงที่สุดเพื่อนำผลคะแนนในครั้งที่ได้มากที่สุดไปใช้ เพราะไม่มีการนำผลจากการสอบภาค ก. มารวมกับผลการสอบในภาค ข. และภาค ค. ใช้เฉพาะผลผ่าน เท่านั้น



## ทุกความเคลื่อนไหวจาก กบข. เรื่อง ข่าวแกงขามละ 10 สลึง

สมัยเรียนจำได้ว่าข่าวแกงขามละ 10 สลึง

พูดแบบนี้..ท่านผู้อ่านคงคิดต่อให้ว่า สมัยนี้ของแพง 10 สลึงในวันนี้จึงทำอะไรไม่ได้ ขึ้นรถเมล์ยังไม่ได้เลย

ที่จริงคำอธิบายไม่ได้มีเพียงแต่ว่าข่าวของแพงขึ้น หากแต่รวมถึงค่าของเงินเปลี่ยนแปลงได้ตามกาลเวลา (Time Value of Money)

เวลาผ่านไป เงินเท่าเดิมกลับมีมูลค่าน้อยลง ของที่เคยซื้อด้วยเงินเท่ากัน กลับต้องใช้เงินจำนวนมากกว่ามาซื้อ

ด้วยเหตุนี้ เมื่อเรากู้เงิน เราจึงต้องจ่ายดอกเบี้ยเพราะดอกเบี้ยคือเงินที่ผู้ให้เรากู้ได้เพิ่มเพื่อชดเชยค่าเงินที่ลดไปเมื่อวันเวลาผ่านไป

ประเด็นเรื่องการเปลี่ยนแปลงค่าเงินเมื่อวันเวลาผ่านไปยังเกี่ยวข้องกับเงินออมและผลตอบแทนจากการลงทุนของเราด้วยเหมือนกัน ถ้าเราหวังจะมีเงินใช้เฉลี่ยเดือนละ 3,000 บาทหลังเกษียณ ก็ไม่ได้หมายความว่าเราควรเก็บไว้สำหรับใช้เดือนละ 3,000 บาท เพราะเมื่อวันนั้นมาถึง เงิน 3,000 บาทที่เราสำรองไว้เพื่อใช้ทุกเดือน อาจจะมีค่าเหมือนเงิน 10 สลึงในยุคนี้ ที่ซื้ออะไรแทบไม่ได้

ด้วยเหตุนี้ การออมเงินหรือการลงทุนที่ดี จึงต้องออมและลงทุนให้ได้ผลตอบแทนที่มากกว่าปริมาณที่ต้องการใช้ในอนาคต ที่สำคัญคือต้องออมเพิ่มด้วยปริมาณที่ชนะเงินเฟ้อ

เหตุที่เงินเฟ้อนำมาใช้เป็นแนวทางออมหรือวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนก็เพราะเงินเฟ้อคือตัวเลขที่สะท้อนระดับราคาสินค้า-บริการที่สูงขึ้นตามช่วงเวลา ถ้าเราสามารถออม หรือได้ผลตอบแทนจากการลงทุนในอัตราที่ชนะเงินเฟ้อ ก็หมายความว่าเราได้เพิ่มเงิน (กรณีออม) หรือได้เงินเพิ่ม (กรณีลงทุน) เพื่อชดเชยค่าเงินที่จะลดน้อยตามกาลเวลาไปแล้ว

นี่คือที่มาที่ไปที่ กบข. กำหนดภารกิจชัดเจนว่าต้องบริหารเงินออมของสมาชิกให้ได้ผลตอบแทนระยะยาวที่ชนะเงินเฟ้อ ■

Contact Center โทร. 1179 กด 6 member@gpf.or.th / www.gpf.or.th

โครงการ

# บ้านกรุงไทย - กบข.

เพื่อสมาชิก ครั้งที่ 1

สินเชื่อที่อยู่อาศัยสำหรับสมาชิก กบข.

## กู้ซื้อบ้าน รีไฟแนนซ์ ซ่อม/ต่อเติม

ผ่อนยาวววว

30 ปี

ดอกเบี้ยยยย

0%\*

กู้ได้เต็มมมม

100%

กู้ซื้อบ้าน ใต้ถุนจํานอง หรือซ่อมแซมต่อเติม ได้สูงสุด 100%  
ผ่อนยาวได้นานถึง 30 ปี ดอกเบี้ย 0% สำหรับ 3 เดือนแรก\*



บมจ. ธนาคารกรุงไทย  
KRUNG THAI BANK PUBLIC COMPANY LIMITED



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

สอบถามรายละเอียดได้ที่ธนาคารกรุงไทย ทุกสาขาทั่วประเทศ  
ตั้งแต่บัดนี้ - 30 ธันวาคม 2553

- กรุงไทยโฟน โทร. 1551 หรือ [www.ktb.co.th](http://www.ktb.co.th)
- ศูนย์บริการข้อมูลสมาชิก กบข. โทร. 1179 หรือ [www.gpf.or.th](http://www.gpf.or.th) เมนู สวัสดิการ

หมายเหตุ : กบข. มิได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียในการจำหน่ายหรือบริการของบริษัทฯ ใดๆ

# รู้ศัพท์ใกล้ตัว

ไกรวิทย์

“รู้ศัพท์ใกล้ตัว” ครั้งนี้และครั้งต่อๆ ไป เป็นการนำเสนอเรื่องราวการใช้ภาษาไทยที่ถูกต้องจากหนังสือ “รู้ รัก ภาษาไทย เล่ม 2” ฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2552 ของราชบัณฑิตยสถาน โดยเลือกเฉพาะบางคำบางสำนวนที่ผู้อ่านต้องใช้หรือคุ้นเคยบ่อยๆ ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว แต่บางครั้งอาจไม่เข้าใจที่มา ความหมาย หรือความถูกต้อง มาให้ท่านผู้อ่านได้ทราบเพื่อจะได้ใช้ถ้อยคำ สำนวน และภาษาไทย ได้อย่างถูกต้องถูกความหมายและเข้าใจที่มาที่ไป รวมทั้งไม่ลืมสำนวนไทยที่ควรสงวนรักษาไว้ด้วย.....

## ➤ ขม่อม-กระหม่อม

**ขม่อม** หรือ **กระหม่อม** หมายถึง ส่วนของกะโหลกศีรษะซึ่งอยู่ถัดจากส่วนที่สูงที่สุดลงมาในแนวกลางใกล้กับหน้าผาก เด็กแรกเกิดจนถึงอายุประมาณ 2 ขวบ กะโหลกส่วนนี้จะยังเป็นเนื้อเยื่อปิดอยู่ ยังไม่เป็นกระดูกแข็ง จึงต้องระวังไม่ให้ถูกกระแทกหรือถูกความร้อนจัดเย็นจัด เรียกว่า **ขม่อมบาง** หรือ **กระหม่อมบาง** คนที่เป็นหวัดง่ายเมื่อกระทบอากาศร้อนหรืออากาศเย็น มักจะเรียกว่า **คนขม่อมบาง** โดยเปรียบเทียบกับเด็กทารกดังกล่าว

คำว่า **กระหม่อม** นอกจากจะหมายถึงส่วนที่สูงที่สุดลงมาในแนวกลางใกล้กับหน้าผากแล้วยังหมายถึงศีรษะโดยรวมได้

**กระหม่อม** ถือเป็นส่วนที่สูงที่สุดในตัวคน คำว่า **กระหม่อม** จึงนำมาใช้ประกอบคำที่ใช้แสดงความเคารพยกย่องผู้ที่ตนเคารพอย่างยิ่ง เช่นในคำราชาศัพท์

คำว่า **ขม่อม** มักใช้เป็นภาษาพูด ส่วนคำว่า **กระหม่อม** เป็นภาษาเขียน

## ➤ ขมุขขมัว-ชะมุขชะมอม

เวลาเขียนใกล้จะค่ำ ท้องฟ้าเริ่มจะมีมืดเพราะตะวันตกดินไปแล้ว แต่ยังมีแสงสะท้อนอยู่บ้าง ทำให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ได้ไม่ชัด ในภาษาไทยใช้คำอธิบายว่า อากาศขมุขขมัว, ท้องฟ้าขมุขขมัว คำว่า ขมุขขมัว ใช้ ข ไข นำ ม ม้า และออกเสียงเป็นอักษรนำทั้ง 2 พยางค์ว่า (ชะ-หุมุข-ชะ-หุมัว) มีคำที่มีเสียงคล้ายกัน คือ ชะมุขชะมอม หมายความว่า เปราะเปื้อนหมอชอก, เลอะเทอะมอมแมม พยัญชนะต้นในคำว่า ชะมุขชะมอม ไม่ใช่อักษรนำ เขียน ข ไข มีสระอะ ทั้ง 2 พยางค์ จึงออกเสียงว่า (ชะ-มุข-ชะ-มอม)

## ➤ ขวาก-ขวากหนาม

ขวาก หมายถึง ไม้หรือเหล็กเป็นต้น มีปลายแหลมสำหรับปักหรือโปรยเพื่อดักหรือให้ตำผู้ผ่านเข้าไป ในสมัยก่อน ขวาก ใช้ในการรบ ทำให้ข้าศึกลวงล้ำแดนเข้าได้ยาก ข้าศึกจะต้องถอนขวากเสียก่อน จึงจะบุกเข้าไปได้

คำว่า ขวาก ใช้ช้อนกับคำว่า หนาม เป็น ขวากหนาม หนาม หมายถึง ส่วนแหลมๆ ที่งอกออกจากต้นหรือกิ่งของไม้บางชนิด เช่น หนามจิ้ง, หนามกุหลาบ ทั้งขวากและหนามเป็นอุปสรรคแก่การสัญจร ทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทางล่าช้าหรือไปได้ยาก คำว่า ขวากหนาม จึงหมายถึง อุปสรรค, เครื่องขัดขวาง มักใช้ช้อนกับคำว่า อุปสรรค เป็น อุปสรรคขวากหนาม เช่น แม้จะมีอุปสรรคขวากหนามสักเพียงไร เขาก็ไม่ย่อท้อ ทำให้ฟันฝ่าไปได้จนประสบความสำเร็จในที่สุด

## ➤ ชั้น-ชั้น

ชั้น และ ชั้น มีความหมายคล้ายกัน ทั้ง 2 คำหมายถึงสิ่งที่ลดหลั่นกัน

ชั้น หมายถึง ระดับของแต่ละชั้น เช่น ชั้นบันได ชั้นเงินเดือน หรือหมายถึง สิ่งที่ลดหลั่นกันตามลำดับความสัมพันธ์กัน อาทิ จากต่ำไปหาสูง จากน้อยไปหามาก จากก่อนไปหาหลัง เช่น รายได้ชั้นต่ำของข้าราชการในปัจจุบันแทบไม่พอยังชีพ, ถ้าไม่มีปัญหาอะไร ฉันก็จะส่งลูกให้เรียนถึงชั้นปริญญาเอก, สองคนนั้นโกรธกันถึงขั้นที่ลั่นวาจาว่าจะไม่มองหน้ากันอีกเลย

ส่วนคำว่า ชั้น หมายถึง สิ่งที่ซ้อนกันอยู่ เช่น ไล่เลื้อยตั้ง 5 ชั้นก็ยังสู้อากาศหนาวของที่นี่ไม่ได้เลย, บ้านของเขามีหลายชั้น นอกจากนี้ คำว่า ชั้น ยังหมายถึง ระดับของสิ่งที่กำหนดขึ้นตามเกณฑ์ มีนัยของการเปรียบเทียบกัน เช่น เขาเป็นลูกค้าชั้นดีของธนาคาร, ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ควรปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการชั้นผู้น้อย, การตัดสินใจของศาลชั้นต้นไม่ถือว่าเป็นที่ยุติ



## ➤ ขายผ้าเอาหน้ารอด

สำนวน ขายผ้าเอาหน้ารอด หมายความว่า ยอมสละแม้แต่ของจำเป็นที่ตนมีอยู่ เพื่อรักษาชื่อเสียงและสถานภาพของตนไว้ เช่น คู่บ่าวสาว ไม่มีเงินจึงต้องยอมขายผ้าเอาหน้ารอด เอาบ้านไปจำนองเพื่อจัดงานแต่งงานให้สมเกียรติ

สำนวน ขายผ้าเอาหน้ารอด อาจใช้ในความหมายว่า แก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าให้รอดพ้นไป โดยอาจต้องเสียสละหรือนำสิ่งของที่มีอยู่ออกมาใช้ หรือหีบฉวยสิ่งที่พอหาได้ใช้ไปก่อน เช่น ได้รับเชิญให้ไปบรรยายทางวิชาการอย่างกะทันหัน จึงขายผ้าเอาหน้ารอด เอาเรื่องเก่าที่เคยเสนอแล้วมาพูดใหม่พอแก้ขัดไปก่อน

ผ้าที่ขายเพื่อรักษาหน้าในสำนวนนี้เป็นผ้าสำคัญ เช่น ผ้าที่ทอเพื่อใส่ในวันแต่งงาน การขายผ้าจึงถือเป็นเรื่องใหญ่ เป็นการสละสิ่งของที่รักที่หวงเพื่อสิ่งที่สำคัญกว่าคือการรักษาหน้า

## ➤ ข้าวต้มมัด-ข้าวต้มผัด

ข้าวต้มมัด หรือ ข้าวต้มผัด เป็นชื่อขนมอย่างหนึ่ง ห่ออยู่ในใบตอง 2 ห่อ มัดติดกันและหนึ่งหรือต้มให้สุก ห่อนั้นมีลักษณะยาวเรียกว่า กลีบ ขนมที่ห่อไว้นั้นเป็นข้าวเหนียวหุ้มกล้วยน้ำว้าสุก มักมีถั่วดำต้มสุกรอยอยู่บนข้าวเหนียวด้วย ปัจจุบัน อาจใช้ฝือกกวนกับน้ำตาลใส่เป็นไส้แทนกล้วย ที่เรียกว่า ข้าวต้มมัด นั้นเรียกตามลักษณะของขนมที่ห่อใบตองแล้วมัดด้วยตอก 2 เปลาะ การมัด 2 กลีบเข้าด้วยกันทำให้มัดได้แน่นเมื่อนำไปต้ม ห่อก็จะไม่ลุ่ยออก ขนมนี้เรียกว่า ข้าวต้มผัด ด้วย เพราะในการทำนั้นใช้ข้าวเหนียวที่แช่น้ำไว้พออ่อนตัว 5-6 ชั่วโมง



มาผัดกับกะทิที่ปรุงรสด้วยน้ำตาลทรายและเกลือเล็กน้อย แล้วจึงนำมาห่อด้วยใบตอง ใส่ไส้และถั่วดำตามที่ต้องการ ขนมนี้จึงมี 2 ชื่อ

## ➤ แข่ง-แข่งขัน

แข่งขัน ประกอบด้วยคำว่า แข่ง กับคำว่า ขัน แข่ง หมายถึง ชิงเอาชนะกัน, ขิงกันเพื่อเป็นผู้ชนะ แข่ง ใช้กับกีฬาทุกประเภท เช่น แข่งวิ่ง, แข่งว่ายน้ำ, แข่งฟุตบอล, แข่งแบดมินตัน, แข่งเทนนิส เรียกรวมน่า แข่งกีฬา นอกจากแข่งกีฬา แล้ว คำว่า แข่ง ยังใช้กับกิจกรรมอื่นๆ ได้ เช่น แข่งวาดภาพ, แข่งกันลดน้ำหนักตัว, แข่งกินอาหารบางอย่าง, แข่งเกี่ยวข้าว, แข่งเก็บผลไม้

คำว่า ขัน แปลว่า กล้า, แข่ง เช่นที่ใช้ว่า ขันสู้, ขันอาสา

เมื่อใช้ว่า แข่งขัน จะมีความหมายเน้นและมักใช้เป็นคำนามอย่างเป็นทางการว่า การแข่งขัน ■



# อุทธรณ์ก่อนทำผิด

เอกศักดิ์ ตริภรณาสวัสดิ์\*



ข่าวเกี่ยวกับการเบิกเงินค่ารักษาพยาบาลของข้าราชการโดยไม่ถูกต้อง ไม่ว่าจะเป็นการเบิกโดยไม่มีสิทธิหรือเบิกเกินสิทธิของตัวเองที่ทางกระทรวงการคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องออกมาให้ข้อมูลทางสื่อมวลชนอยู่เป็นระยะ ๆ

คอลัมน์นี้เห็นว่าเป็นเรื่องสำคัญที่เดี่ยวเพราะว่าเรื่องเงินสวัสดิการของข้าราชการที่กระทรวงการคลังกำหนดและออกกฎหมายและระเบียบต่างๆ กำหนดแนวทางปฏิบัติเอาไว้ใช้ปฏิบัติมีหลาย ๆ เรื่องด้วยกัน โดยระบุว่าให้เบิกจ่ายตามจ่ายจริงแต่ไม่เกินอัตราที่กำหนดไว้ เว้นแต่ในบางกรณีกำหนดไว้เป็นการเหมาจ่ายที่ต้องเป็นไปตามนั้น

ในกรณีที่ข้าราชการผู้มีสิทธิเบิกจ่าย แต่เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามกฎหมายหรือระเบียบ ไม่ว่าจะเป็นการเบิกเกินสิทธิหรือไม่มีสิทธิ โดยมีเจตนาฉ้อโกงเงินของทางราชการ ผู้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการทางวินัยไปตามอำนาจหน้าที่และลงโทษไปตามความร้ายแรงของกรณีนั้น แต่ปรากฏว่าส่วนมากทางราชการมักจะลงโทษทางวินัยในสถานเบาหรือให้ออกจากราชการ โดยมีสิทธิได้รับบำเหน็จบำนาญ จึงยังมีการทำผิดกันอยู่เนือง ๆ ตลอดมา

ก.พ. ซึ่งเป็นองค์กรการบริหารงานบุคคลกลางของข้าราชการพลเรือนสามัญ พิจารณาแล้ว เห็นว่าการที่ข้าราชการทุจริตฉ้อโกงเงินของทางราชการ โดยทำการเบิกเงินค่าเบี่ยงและค่าพาหนะเดินทางตลอดจนเงินอื่นในทำนองเดียวกันเป็นเท็จ เป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง และความร้ายแรงแห่งกรณีและพฤติการณ์มิได้ยิ่งหย่อนไปกว่าการทุจริตต่อหน้าที่ราชการเลย จึงเห็นว่าเพื่อประโยชน์แก่การป้องกันและปราบปรามในเรื่องนี้ ส่วนราชการควรลงโทษผู้กระทำผิดดังกล่าวในสถานหนักทำนองเดียวกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ราชการ หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ สร 0805/ว6 ลงวันที่ 28 พฤษภาคม 2511

\* อดีตที่ปรึกษาระบบราชการ สำนักงาน ก.พ.



ต่อมาปี 2536 ก.พ. พิจารณาแล้วเห็นว่า มติ ก.พ. ดังกล่าว ใช้มานาน ประกอบกับ กฎหมายต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะ กรณีนี้องค์ประกอบความผิดก็แตกต่างกับความผิดฐานทุจริตต่อหน้าที่ ราชการ กรณีเป็นเรื่องที่ควรพิจารณาจากรายละเอียดพฤติการณ์แห่ง การกระทำผิดเป็นรายๆ ไป ถ้าเป็นกรณีใช้สิทธิขอเบิกเงินจาก ทางราชการเป็นเท็จ โดยเจตนาทุจริตฉ้อโกงเงินทางราชการอย่างแน่ชัด ก็เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐานประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง ที่จะต้อง ลงโทษทางวินัยอย่างร้ายแรงตามควรแก่กรณี (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 0708.2/ว8 ลงวันที่ 26 กรกฎาคม 2536... เรียกว่าขยายความ ให้ชัดเจนขึ้นอีกหน่อยครับว่า หากเจตนาเบิกเงินสวัสดิการจาก ทางราชการเกินสิทธิหรือไม่มีสิทธิ ก็เพียงพอให้ลงโทษทางวินัย

อย่างร้ายแรงถึงออกจากราชการได้แล้วครับ ไม่ต้องรอให้ ก.พ. เขาทักท้วงตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ดีกว่าครับ..... พุดเรื่องนี้แล้วก็ขอนำชีวิต ของเพื่อนข้าราชการที่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการเบิกเงินสวัสดิการที่ไม่ค่อยจะถูกต้องมาบอกเล่าไว้เป็น อุทาหรณ์กันบ้างครับ

## เข้าน้อยเบิกมาก

นายเชี้ยวเป็นข้าราชการระดับชำนาญการ ได้รับคำสั่งให้เดินทางไปปฏิบัติราชการในต่างจังหวัด เป็นระยะเวลานานเกือบ 7 เดือน นายเชี้ยวได้ตกลงเช่าบ้าน จากนางกลม เพื่อใช้เป็นที่พักอาศัยเป็นเวลา 6 เดือน 15 วัน โดยตกลงจ่ายค่าเช่าบ้านเดือนละ 2,500 บาท แต่นายเชี้ยว กลับจัดการทำหลักฐานเบิกเงินค่าเช่าบ้านหลังดังกล่าว เป็นเงินเดือนละ 4,500 บาท ตามสิทธิของตนและนำเงิน ส่วนเกินอีก 2,000 บาท ไปเป็นประโยชน์ส่วนตัว การกระทำ ของนายเชี้ยวเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงฐาน ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรงตามมาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(10)และ มาตรา 85(4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551



ควรเป็นมาตรา 83(1) และมาตรา 85(7) ด้วย) โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (3/2545).....กรณีเป็นการเบิกเงิน ค่าเช่าบ้านเกินกว่าความเป็นจริง ซึ่งเป็นเรื่องเจตนาเบิกเท็จ เพราะว่าตนทราบดีแล้วว่าจ่ายค่าเช่าบ้านเท่าใด จะอ้างว่าเข้าใจผิดก็ลำบากครับ... แต่ส่วนราชการก็ยังมีเจตนาให้โอกาสรับบำเหน็จหรือบำนาญได้ ...อ้อ... ส่วนราชการเองก็อย่าลืมเรียกเงินค่าเช่าที่เบิกเกินไปคืนด้วยนะครับ



## แต่งหลอกเบิกจรัญ

นางสาวหวานใจ รับราชการเป็นพยาบาล มีผู้มาติดต่อให้จดทะเบียนสมรสกับนายชายชาติตรี ซึ่งป่วยเป็นโรคไตวายเรื้อรัง โดยจะจ่ายค่าตอบแทนให้ 100,000 บาท (จ่ายวันจดทะเบียนสมรส 50,000 บาท หลังจดทะเบียนสมรสแล้วอีก 50,000 บาท) ซึ่งนางสาวหวานใจตกลงตามที่ติดต่อไว้ หลังจากจดทะเบียนสมรสแล้ว นางสาวหวานใจก็ได้นำไปเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลของสามีมาเบิกจากทางราชการตามสิทธิของกลุ่มสมรสหลายครั้ง รวมเป็นเงิน

ถึงเกือบแสนบาทแล้ว พฤติการณ์ของนางสาวหวานใจเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรงตามมาตรา 95 และมาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 82(10) มาตรา 83(5) และมาตรา 85(4) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 และมาตรา 85(7) ด้วย) โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (12/2545) เห็นใจยอมแต่งหลอกแลกเงินค่าตอบแทน แล้วมาเบิกค่ารักษาพยาบาลจากทางราชการจริงๆ... คุ่มเกินคุ้มเลย หากเรื่องไม่แดงเสียก่อน.... ยังมีอีกไหมครับ

## เบิกหักหนี้จรัญ

นางศรีขวัญฟ้า เป็นข้าราชการของส่วนราชการแห่งหนึ่ง ได้ให้นางสาวศรีตารา พี่สาวยืมเงินไปเป็นเงินเกือบ 70,000 บาท ปรากฏว่า นางสาวศรีตารา ได้นำไปเสร็จรับเงินค่ารักษาพยาบาลจำนวน 10 ฉบับ ซึ่งเป็นของนางศรีขวัญฟ้า มารดา และบุตรของตนมามอบให้ เพื่อนำไปเบิกเงินจำนวนเกือบ 50,000 บาท จากทางราชการและนำไปหักหนี้ที่พี่สาวค้างชำระอยู่ ปรากฏว่าทางราชการตรวจสอบพบหลังจากเบิกไปจากทางราชการแล้ว พฤติการณ์ของนางศรีขวัญฟ้าเป็นการกระทำผิดวินัยอย่างร้ายแรง ตามมาตรา 90 วรรคสอง และมาตรา 98 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 (มาตรา 83(1) มาตรา 85(4) และ (7) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551)... เรื่องหนี้สินส่วนตัวย่นำมาพัวพันกับราชการ... คิดง่าย ๆ ลำบากภายหลังจะเป็นประการใด ใครรับผิดชอบบ้าง... โทษที่ได้รับคือ ปลดออก (11/2543) ■





**มหาวิทยาลัยศรีปทุม**  
SRIPATUM UNIVERSITY

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาการพญาไท



## มหาวิทยาลัยศรีปทุมเปิดรับสมัครนักศึกษาใหม่

มีทุนการศึกษาแบ่งจ่ายได้ภาคการศึกษาละ 4 ครั้ง แก่ผู้ที่สนใจศึกษาต่อในระดับปริญญาโท และปริญญาเอก เปิดรับสมัครแล้วตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป



รองศาสตราจารย์ ดร.โยเยา ยิมวิล  
ว.อ.หลักสูตร

### Executive M.P.A. (New Public Management)

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สำหรับนักบริหาร  
สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

#### รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ตัน	ประพนพฤกษ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธินวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	จิตรวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.ครรชิต	ภาสียงวงศ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	ภคภาสนวิวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.จุลชีพ	ชินวรณ์
รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์	ประเสริฐศรี
รองศาสตราจารย์สมชัย	ศรีสุทธียากร
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธาวดี	พิรพรวิฑูร
ดร.หจกวน	ชูพิชญ
ดร.โกกรฤกษ์	นุญเกียรติ
ดร.สุรัตน์	โกอินทรางกูร
ดร.จิรจรรยา	เดชานิพนธ์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

#### จุดเด่นของหลักสูตร

1. สอนโดยอาจารย์และวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชนที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการในระดับชาติ
2. การเรียนการสอนเป็นแบบ Module เรียนครั้งละ 1 วิชาเท่านั้น ทำให้ไม่เกิดความสับสน
3. มีการสอนเสริมทั้งภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ให้เป็นพู่ลามาตริตัดต่อสื่อสารได้เป็นอย่างดีในยุคโลกาภิวัตน์

เวลาในการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สำหรับนักบริหาร สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

(จันทร์-ศุกร์ 18.00-21.00 น.) สัปดาห์ละ 3 วัน

### Ph.D. (Public Administration)

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขารัฐประศาสนศาสตร์

#### รายชื่อคณาจารย์ผู้สอน

ศาสตราจารย์ ดร.ตัน	ประพนพฤกษ์
ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ	ธำรงธินวงศ์
ศาสตราจารย์ ดร.วิญญู	เครื่องงาม
ศาสตราจารย์ ดร.วรเดช	จิตรกร
ศาสตราจารย์ ดร.บวรศักดิ์	อุวรรณโณ
ศาสตราจารย์ศรีอยุธยาตระกูล	อรรณมา
รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย	ภคภาสนวิวัฒน์
รองศาสตราจารย์ ดร.พัชรี	สีโรรส
รองศาสตราจารย์ ดร.ทศพร	ศรีสัมพันธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.กัญญา	วานิชย์นิชยา
รองศาสตราจารย์สมยศ	ภาวีการ
ดร.เสถียรกรณ์	ส่งสัมพันธ์
ดร.จิรศักดิ์	พงษ์พิชญพิชิตร์
ดร.อรพินท์	สพโชคชัย
ดร.อนุสรณ์	ธรรโมใจ
ดร.พิชญ์	พินนรณานนท์

และคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิมากประสบการณ์จากภาครัฐและเอกชน

#### จุดเด่นของหลักสูตร

1. สร้างนักวิชาการ นักคิด-นักเขียน และนักวิจัยในระดับสูงของประเทศ
2. มีความรู้ระดับสูงทั้งทฤษฎีและปฏิบัติ
3. สอนโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นที่ยอมรับในวงวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ของประเทศไทย
4. วางแผนการศึกษาให้สามารถจบภายในระยะเวลาที่กำหนด
5. มีอาจารย์ที่ปรึกษาดูแลอย่างใกล้ชิด
6. เตรียมความพร้อมให้สามารถทำวิทยานิพนธ์ได้ทันทีภายหลังจบ Course Work

เวลาในการศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขารัฐประศาสนศาสตร์ (วันเสาร์ - วันอาทิตย์ 9.00-20.00 น.)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาการพญาไท

979/32-36 อาคาร เอสเอ็ม ทาวเวอร์ ชั้น 17 และชั้น 20 ถนนพหลโยธิน แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 (ตรงข้าม ถนน 5 ไร่ BTS สามเสน)

โทร. 0 2298 0181-3 <http://payathai.spu.ac.th>



# การร้องทุกข์ขอความเป็นธรรม จากการเลื่อนเงินเดือน



สุภาพร อารยะนรากุล และ จุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ\*

เพื่อนๆ ข้าราชการอาจจะทราบอยู่แล้วว่า หากข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใด มีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา และเป็นกรณีที่ไม่อาจอุทธรณ์ได้ เนื่องจากการถูกลงโทษทางวินัย หรือการให้ออกจากราชการบางประเภท ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ได้ ทั้งนี้ ตามมาตรา 122<sup>1</sup> แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยเฉพาะในขณะนี้เรื่องที่น่าจะ Hot ! และอาจทำให้มีการร้องทุกข์ได้มากที่สุด เห็นจะไม่พ้นเรื่องการร้องทุกข์ขอความเป็นธรรมจากการเลื่อนเงินเดือน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการประกาศใช้กฎ ก.พ. ว่าด้วยการเลื่อนเงินเดือน พ.ศ. 2552 เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2552 ดังนั้น ในฉบับนี้ผู้เขียนจึงอยากจะขออธิบายเรื่องสองเรื่องนี้ที่มีความเกี่ยวพันกันอยู่ โดยขอเริ่มจากการอธิบายการเลื่อนเงินเดือนอย่างคร่าว ๆ ตามความเข้าใจของผู้เขียนเสียก่อน แล้วจากนั้นจึงค่อยอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการร้องทุกข์แบบสังเขป

\*นางสาวสุภาพร อารยะนรากุล นิตกรชำนาญการ สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม

นางสาวจุฑาพิชญ์ สติรวิศาลกิจ นิตกรปฏิบัติการ สำนักมาตรฐานวินัย

<sup>1</sup>มาตรา 122 ข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ใดมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนของผู้บังคับบัญชา และเป็นกรณีที่ไม่อาจอุทธรณ์ได้ตามหมวด 9 การอุทธรณ์ ได้ ผู้นั้นมีสิทธิร้องทุกข์ได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในหมวดนี้

สำหรับการเลื่อนเงินเดือนตามระบบการประเมินใหม่นี้ได้มีการเปลี่ยนแปลง หลายประการ ดังนี้

1. แม้จะยังคงกำหนดให้ 1 ปีงบประมาณมีรอบการประเมิน 2 รอบ คือรอบที่ 1 ( 1 ตุลาคม - 31 มีนาคม) และรอบที่ 2 ( 1 เมษายน - 30 กันยายน) ก็ตาม แต่ได้ยกเลิกระบบโควต้า 15 % ของจำนวนข้าราชการในวันที่ 1 มีนาคม โดยกำหนดวงเงินงบประมาณสำหรับการเลื่อนเงินเดือนเสียใหม่ เป็นภายในวงเงิน 3 % ของอัตราเงินเดือนข้าราชการ ณ วันที่ 1 มีนาคม และวันที่ 1 กันยายน

2. สำหรับการประเมินนั้น ให้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน และพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ โดย ก.พ. กำหนดว่าส่วนราชการต้องให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ต่ำกว่า 70 % ส่วนการประเมินด้านพฤติกรรมการปฏิบัติราชการ หรือสมรรถนะ ให้พิจารณาจากมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว27 ลงวันที่ 29 กันยายน 2552 และหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1008/ว7 ลงวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2553

3. เมื่อรวมผลการประเมินตามข้อ 2 แล้ว ผลการประเมินสามารถแบ่งได้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับการประเมิน	คะแนน
ดีเด่น	90 - 100
ดีมาก	80 - 89
ดี	70 - 79
พอใช้	60 - 69
ต้องปรับปรุง	ต่ำกว่า 60

4. ในแต่ละรอบการประเมิน ข้าราชการแต่ละรายสามารถรับการเลื่อนเงินเดือนได้ไม่เกิน 6 % ของฐานในการคำนวณ โดยห้ามหารเฉลี่ย (ทุกคนในส่วนราชการได้ร้อยละเท่ากันไม่ได้) และข้าราชการแต่ละรายต้องได้รับการเลื่อนเงินเดือนไม่เกินเงินเดือนสูงสุดที่กำหนดไว้ในแต่ละสายงาน หากผลการประเมินของข้าราชการรายใดปรากฏว่า “ต้องปรับปรุง” คือ ต่ำกว่า 60 ข้าราชการผู้นั้นจะ “ไม่ได้เลื่อนเงินเดือน” ในรอบการประเมินนั้น นอกจากนี้เมื่อรวมวงเงินทั้งหมดข้าราชการที่ได้เลื่อนแล้วต้องไม่เกินวงเงินเลื่อนเงินเดือนที่ได้รับการจัดสรร



5. สำหรับฐานในการคำนวณเพื่อเลื่อนเงินเดือนนั้นมีความแตกต่างกันสำหรับข้าราชการในแต่ละประเภท ตำแหน่ง สายงาน และระดับ ดังนี้

### ประเภททั่วไป

	ช่วงเงินเดือน	ฐานในการคำนวณ
ทักษะพิเศษ	54,010 – 59,770	56,890
	48,220 – 54,000	51,110
อาวุโส	31,440 – 47,450	39,440*
	15,410 – 31,430	28,270*
	28,280 – 36,020	30,870
ชำนาญงาน	15,410 – 28,270	28,270
	21,880 – 33,540	27,710
	10,190 – 21,870	16,030
ปฏิบัติงาน	13,270 – 18,190	15,730
	4,630 – 13,260	10,790

### ประเภทวิชาการ

	ช่วงเงินเดือน	ฐานในการคำนวณ
ทรงคุณวุฒิ	54,110 – 66,480	66,290**
	28,550 – 54,100	53,360**
	53,370 – 64,340	58,690
	28,550 – 53,360	53,360
เชี่ยวชาญ	44,850 – 59,770	52,310
	23,230 – 44,840	44,060
ชำนาญการพิเศษ	35,830 – 50,550	43,190
	18,910 – 35,820	31,220
ชำนาญการ	25,190 – 36,020	30,600
	12,530 – 25,180	20,350
ปฏิบัติการ	17,680 – 22,220	19,950
	6,800 – 17,670	15,390

### ประเภทอำนวยการ

	ช่วงเงินเดือน	ฐานในการคำนวณ
สูง	45,540 – 59,770	52,650
	23,230 – 45,530	45,150
ต้น	37,980 – 50,550	44,260
	18,910 – 37,970	31,680

### ประเภทบริหาร

	ช่วงเงินเดือน	ฐานในการคำนวณ
สูง	61,650 – 66,480	63,290
	28,550 – 61,640	61,640
ต้น	56,530 – 64,340	60,430
	23,230 – 56,520	52,650

\* สำหรับสายงานดังนี้ : การเกษตร/ประมง/ป่าไม้/สัตวบาล/อุตสาหกรรม/อุทกวิทยา/สาธารณสุข/สัตวแพทย์/ช่างศิลปกรรม/ช่างเครื่องกล/ช่างเทคนิค/ช่างไฟฟ้า/ช่างโยธา/ช่างรังวัด/ช่างสำรวจ/ช่างชลประทาน/คีตศิลป์/ดุริยางคศิลป์/นาฏศิลป์

\*\* สำหรับสายงานดังนี้ : แพทย์/นักกฎหมายกฤษฎีกา



6. ส่วนราชการต้องแยกวงเงินการเลื่อนอย่างน้อย 3 กลุ่ม เช่น กลุ่มที่ 1 ประเภทบริหาร กลุ่มที่ 2 ประเภทอำนวยการ และกลุ่มที่ 3 ประเภทวิชาการและทั่วไป โดยต้องเลื่อนเงินเดือนภายในกลุ่มก่อน แต่หากเหลือสามารถเกลี้ยไปยังกลุ่มอื่นได้

7. ข้าราชการผู้ที่จะได้รับการเลื่อนเงินเดือนต้องมีผลการปฏิบัติงานในรอบนั้นไม่ต่ำกว่า 4 เดือน ส่วนข้าราชการผู้ที่ถูกแต่งตั้งคณะกรรมการสอบสวนหรือถูกฟ้องคดีอาญาไม่ถูกงดการเลื่อนเงินเดือน แต่จะงดการเลื่อนเงินเดือนแก่ข้าราชการที่ได้รับโทษในรอบการประเมินนั้นหนักกว่าโทษภาคทัณฑ์ หรือถูกพิพากษาว่ามีความผิดในคดีอาญาที่เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือความผิดที่ทำให้เสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตำแหน่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งมีใช้ความผิดที่กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ และหากข้าราชการได้ถูกงดการเลื่อนเงินเดือนเพราะความผิดทางวินัยหรือทางอาญาไปก่อนแล้ว ภายหลังในมูลเหตุเดียวกันนี้ได้ถูกลงโทษทางอาญาหรือวินัยอีก ไม่เป็นเหตุที่จะให้ถูกงดการเลื่อนเงินเดือนซ้ำ

8. จากนั้นส่วนราชการจึงออกคำสั่งเลื่อนเงินเดือนโดยผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือน นอกจากนี้ในระบบการประเมินใหม่นี้ได้กำหนดให้ผู้มีอำนาจสั่งเลื่อนเงินเดือนต้องจัดให้มีการแจ้งผลการเลื่อนเงินเดือนให้ข้าราชการทราบเป็นข้อมูลเฉพาะแต่ละบุคคลด้วย

ดังนั้น จากระบบการเลื่อนเงินเดือนแบบใหม่นี้ จะเห็นได้ว่าได้เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจประกอบกับข้อเท็จจริงด้วย ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องมีความยืดหยุ่นในการเลือกวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน และโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ เพราะหากมีการใช้ดุลยพินิจโดยไม่เป็นธรรมแล้ว ย่อมอาจถูกร้องทุกข์ได้



สำหรับการร้องทุกข์นี้ผู้เขียนขอกล่าวโดยสังเขป ดังนี้ ผู้ที่จะร้องทุกข์ได้จะต้องมีสภาพความเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญเสียก่อน จากนั้นเมื่อเห็นว่าผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติต่อตนไม่ถูกต้องตามกฎหมายหรือไม่เป็นธรรม สามารถร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาที่เหนือกว่าผู้บังคับบัญชาผู้เป็นเหตุให้เกิดการร้องทุกข์ขึ้นไปได้ ทั้งนี้ การจะร้องทุกข์ต่อผู้ใดนั้นเป็นไปตามมาตรา 123 วรรคสอง<sup>2</sup> แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ประกอบกับข้อ 20<sup>3</sup> ของกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 และการร้องทุกข์ต้องร้องทุกข์สำหรับตนเองเท่านั้น โดยทำเป็นหนังสือและลงลายมือชื่อและตำแหน่งของผู้ร้องทุกข์ โดยมีสาระสำคัญที่แสดงข้อเท็จจริงและปัญหาของเรื่องให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้องหรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้องตามกฎหมายอย่างไร หรือมีความคับข้องใจอันเกิดจากการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาอย่างไร และคำขอของผู้ร้องทุกข์ ทั้งนี้ ผู้ประสงค์จะร้องทุกข์ต้องยื่นหนังสือร้องทุกข์ภายใน 30 วัน นับแต่วันทราบเรื่องอันเป็นเหตุให้ร้องทุกข์ ซึ่งรายละเอียดของกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 ท่านผู้อ่านที่สนใจสามารถศึกษารายละเอียดได้ที่ [www.ocsc.go.th](http://www.ocsc.go.th) และสามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่สำนักพิทักษ์ระบบคุณธรรม สำนักงาน ก.พ. หมายเลขโทรศัพท์ 0 2288 4971

จากนั้นผู้มีอำนาจในการพิจารณาวินิจฉัยร้องทุกข์จะดำเนินกระบวนการพิจารณาตามขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ.ค. ว่าด้วยการร้องทุกข์และการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ พ.ศ. 2551 ต่อไปจนกระทั่งมีคำวินิจฉัย อย่างไรก็ตามกฎหมายปกครองยังได้ประกันความเป็นธรรมแก่ผู้ร้องทุกข์ไว้อีกชั้นหนึ่งด้วย กล่าวคือ หากผลการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ปรากฏเป็นประการใดก็ตาม แต่ไม่เป็นที่พอใจของผู้ร้องทุกข์แล้ว ผู้ร้องทุกข์ยังมีสิทธิที่จะนำคดีขึ้นฟ้องต่อศาลปกครองชั้นต้นได้อีก โดยจะต้องนำคดีฟ้องร้องต่อศาลปกครองภายใน 90 วัน นับแต่วันทราบหรือถือว่าทราบผลการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องร้องทุกข์ของตน

สุดท้ายนี้ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความในฉบับนี้คงเป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านบ้างนะคะ สำหรับฉบับหน้าจะเป็นเรื่องอะไร น่าสนใจมากน้อยแค่ไหน บอกไปให้หนัดหน่อยว่าเราจะกลับไปพูดถึงต้นสายปลายเหตุของการดำเนินการทางวินัยกันค่ะ

<sup>2</sup>มาตรา 123 วรรคสอง การร้องทุกข์ที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมที่อยู่ในบังคับบัญชาหรือรับผิดชอบการปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีหรือต่อรัฐมนตรี ปลัดกระทรวง รัฐมนตรีเจ้าสังกัด หรือนายกรัฐมนตรีให้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค.

<sup>3</sup>ข้อ 20 การร้องทุกข์ที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชา และกฎหมายไม่ได้บัญญัติให้ร้องทุกข์ต่อ ก.พ.ค. แต่ให้ร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับนั้น ให้ร้องทุกข์ต่อผู้บังคับบัญชา ดังนี้

(1) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชาในราชการบริหารส่วนภูมิภาคที่ต่ำกว่าผู้ว่าราชการจังหวัด ให้ร้องทุกข์ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์

(2) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้บังคับบัญชาในราชการบริหารส่วนกลางที่ต่ำกว่าอธิบดี ให้ร้องทุกข์ต่ออธิบดี และให้อธิบดีเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์

(3) ในกรณีที่เหตุแห่งการร้องทุกข์เกิดจากผู้ว่าราชการจังหวัดหรืออธิบดี ให้ร้องทุกข์ต่อปลัดกระทรวงซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้ร้องทุกข์ และให้ปลัดกระทรวงเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยร้องทุกข์

# พ่อนเบาๆ กับสินเชื่อการศึกษา เพื่อสมาชิก กบข.



พิเศษสุด!

ข้อเสนอนี้เพื่อสมาชิก  
กบข. เท่านั้น

วันนี้สมาชิก กบข. สามารถสมัครขอสินเชื่อการศึกษากับธนาคารกรุงเทพได้อย่างสะดวกสบาย เพียงเปิดบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ธนาคารกรุงเทพเพื่อเป็นบัญชีเงินฝากสำหรับการนำเงินเดือนเข้า โดยท่านสามารถเลือกขอสินเชื่อแบบมีหลักประกันหรือไม่มีหลักประกันก็ได้ อีกทั้งยังเลือกระยะเวลาผ่อนชำระได้อีก สมัครขอสินเชื่อได้แล้ววันนี้ที่ธนาคารกรุงเทพกว่า 700 สาขาทั่วประเทศ

สอบถามเพิ่มเติมโทร. **1333**



กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ

กบข. มีได้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสียในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อการบริการของธนาคารแต่อย่างใด



ธนาคารกรุงเทพ

เพื่อนคู่คิด มิตรคู่บ้าน

# มติ ก.พ. ที่น่าสนใจ



ศรัณย์ พรไพศาลดี\*

ในการประชุม ก.พ. ครั้งที่ 6/2553 วันที่ 14 มิถุนายน 2553 ผ่านมาได้มีการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนสามัญที่สำคัญๆ หลายเรื่อง แต่ที่ผู้เขียนเห็นว่าน่าสนใจ ก็คือ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบรรจุพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กลับเข้ารับราชการ และการโอนพนักงานและข้าราชการดังกล่าวมารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ซึ่งพนักงานและข้าราชการที่กล่าวถึงนั้น ได้แก่

- ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
- ข้าราชการพลเรือนในพระองค์
- พนักงานเทศบาล
- พนักงานครูเทศบาล
- พนักงานเมืองพัทยา
- พนักงานครูเมืองพัทยา
- พนักงานส่วนตำบล
- ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- ข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ

\*ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย สำนักงาน ก.พ.

- ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร
- ข้าราชการรัฐสภาสามัญ (รวมคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน)
- ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย / ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
- ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา
- ข้าราชการศาลยุติธรรม
- ข้าราชการตุลาการ
- ข้าราชการฝ่ายอัยการ
- ข้าราชการฝ่ายศาลปกครอง
- ข้าราชการสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ
- ข้าราชการสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- ข้าราชการสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ
- ข้าราชการทหาร
- ข้าราชการตำรวจ



สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีการบรรจุบุคคลข้างต้นกลับเข้ารับราชการหรือการโอนมารับราชการ เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญนั้น มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. กรณีการบรรจุพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญ กลับเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ก.พ.กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้ ดังนี้

(1) การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในประเภท สายงาน และระดับ

(1.1) ให้ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 พิจารณาโดยคำนึงถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับจากความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของผู้ขอบรรจุกลับเปรียบเทียบกับข้าราชการพลเรือนสามัญผู้รับราชการในส่วนราชการนั้น ๆ

(1.2) ผู้ขอบรรจุกลับเข้ารับราชการต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด และต้องมีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามหรือได้รับยกเว้นกรณีที่มีลักษณะต้องห้าม ตามมาตรา 36

(1.3) ตำแหน่งที่จะบรรจุกลับต้องเป็นตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนและมีใช่เป็นตำแหน่งที่สงวนไว้ เช่น เพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล บรรจุผู้ไปรับราชการทหารหรือผู้ไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ เป็นต้น

(1.4) ผู้ขอกลับเข้ารับราชการจะต้องยื่นคำขอพร้อมประวัติการรับราชการและประวัติการทำงานทุกแห่ง ตามแบบที่จะกำหนดต่อไป



(1.5) ให้ส่วนราชการตรวจสอบเอกสาร ประวัติการรับราชการ และ ประวัติการทำงาน โดยสอบถามไปยังส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ได้รายละเอียดข้อเท็จจริงมากที่สุด มาประกอบการพิจารณา

(1.6) การบรรจุกลับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้พิจารณาโดยเทียบกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงาน ในตำแหน่งประเภทและระดับเดียวกัน สำหรับการเทียบการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น และข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ เท้ากับการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภทและระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่จะมีการกำหนดรายละเอียดต่อไป รวมทั้ง ต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

ทั้งนี้ การเทียบตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไปด้วย

(1.7) การบรรจุกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งประเภทวิชาการ หากผู้ขอบรรจุกลับเป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งมาก่อน และก่อนออกจากราชการได้ดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิระดับปริญญา ผู้นั้นจะต้องเป็นผู้เคยได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิระดับปริญญาเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยผลการสอบแข่งขันหรือผลการคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษที่เทียบเคียงหรือได้มาตรฐานเดียวกับการสอบแข่งขันหรือได้รับคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา 53 หรือมาตรา 55 แล้วแต่กรณี

สำหรับกรณีข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการ พ.ศ. 2535 ผู้นั้นจะต้องเคยดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. เทียบเท่าเป็นตำแหน่งประเภทวิชาการตามหนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร 1006/ว12 ลงวันที่ 11 ธันวาคม 2551 มาก่อน

(1.8) การบรรจุกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ หรือตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับปฏิบัติงาน ส่วนราชการนั้นจะต้องไม่มีบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ตามมาตรา 53 หรือบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก ตามมาตรา 55 ในตำแหน่งในสายงานที่จะบรรจุกลับรอการบรรจุอยู่ เว้นแต่ผู้ที่ จะบรรจุกลับเข้ารับราชการเป็นผู้ที่ออกจากราชการเพื่อไปดำรงตำแหน่งในองค์กรอิสระตาม

รัฐธรรมนูญ หรือตำแหน่งทางการเมือง หรือตำแหน่งอื่นที่ ก.พ. กำหนด หรือเพื่อสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น หรือลาออกจากราชการเพื่อติดตามคู่สมรสที่ไปปฏิบัติหน้าที่ราชการหรือไปปฏิบัติงานในต่างประเทศตามระเบียบว่าด้วยการลาของข้าราชการ หรือเป็นผู้ที่ออกจากราชการไปเนื่องจากทางราชการเลิกหรือยุบหน่วยงานหรือตำแหน่ง ในกรณีที่ผู้บังคับบัญชาซึ่งมีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 57 พิจารณาเห็นว่ามิมีเหตุผลและความจำเป็นเป็นพิเศษสมควรที่จะบรรจุผู้สมัครกลับเข้ารับราชการในตำแหน่งที่มีบัญชีผู้สอบแข่งขันได้หรือบัญชีผู้ได้รับการคัดเลือก ให้เสนอ อ.ก.พ. กระทรวง พิจารณาเป็นรายๆ ไป

(1.9) การบรรจุกลับในตำแหน่งประเภทอำนวยการ ผู้ขอบรรจุกลับต้องดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีฐานะเป็นสำนักหรือกอง ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งส่วนราชการหรือหน่วยงานนั้นๆ โดยให้บรรจุกลับในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

(1.10) การบรรจุกลับในตำแหน่งประเภทบริหาร ผู้ขอบรรจุกลับต้องดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งในระดับไม่ต่ำกว่ารองหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีฐานะเป็นกรม ตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและมีฐานะไม่ต่ำกว่ากรม โดยให้บรรจุกลับในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

## (2) การให้ได้รับเงินเดือน

การบรรจุกลับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด และระดับใด ให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ได้รับอยู่เดิมก่อนออกจากราชการ และต้องไม่สูงกว่าเงินเดือนขั้นสูงของตำแหน่งประเภท สายงาน และระดับที่บรรจุกลับตามที่ ก.พ. กำหนด หากในระหว่างที่ผู้นั้นออกจากราชการไป ถ้ามีการปรับบัญชีเงินเดือนขั้นต่ำขึ้นสูง และคณะรัฐมนตรีได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปรับเงินเดือนของข้าราชการพลเรือนสามัญที่ได้รับอยู่เดิมเข้าสู่อัตราในบัญชีที่ได้รับการปรับใหม่ ในช่วงเวลาใด ก็ให้ปรับให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังกล่าวด้วย

หากผู้ขอบรรจุกลับได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับตำแหน่งที่จะบรรจุกลับ ก็ให้ได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับที่ได้รับแต่งตั้ง เว้นแต่ในกรณีที่อัตราเงินเดือนขั้นต่ำชั่วคราวของระดับนั้นยังมีผลใช้บังคับอยู่ ก็ให้ได้รับเงินเดือนเท่าเดิมและไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำชั่วคราวของระดับนั้น

(3) กรณีอื่นนอกจากที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ฉบับนี้ ให้เสนอ ก.พ. พิจารณาเป็นรายๆ ไป

(4) การบรรจุกลับที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อนวันที่หนังสือสำนักงาน ก.พ. ฉบับนี้ใช้บังคับ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้เดิมต่อไปจนแล้วเสร็จ

2. กรณีการโอนพนักงานส่วนท้องถิ่นและข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญ ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ โดยสรุป ดังนี้

(1) การรับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภท สายงาน และระดับ

(1.1) ให้ส่วนราชการพิจารณาถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่ทางราชการจะได้รับจากความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของผู้ขอโอนเปรียบเทียบกับข้าราชการพลเรือนสามัญผู้รับราชการในส่วนราชการนั้นๆ

(1.2) ผู้ขอโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดต้องมีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งที่ ก.พ. กำหนด

(1.3) ตำแหน่งที่จะรับโอนต้องเป็นตำแหน่งว่างที่มีอัตราเงินเดือนและมีใช้เป็นตำแหน่งที่สงวนไว้ เช่น เพื่อบรรจุนักเรียนทุนรัฐบาล บรรจุผู้ไปรับราชการทหารหรือผู้ไปปฏิบัติงานตามมติคณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ เป็นต้น

(1.4) ให้ผู้ขอโอนยื่นหนังสือขอโอนตามแบบที่จะมีการกำหนดต่อไป

(1.5) การรับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด ระดับใด ให้เทียบกับข้าราชการพลเรือนสามัญที่มีคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานในตำแหน่งประเภทและระดับเดียวกัน สำหรับการเทียบการเป็นพนักงานส่วนท้องถิ่น ข้าราชการที่ไม่ใช่ข้าราชการพลเรือนสามัญตามพระราชบัญญัตินี้ เท่ากับการดำรงตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในตำแหน่งประเภทและระดับต่าง ๆ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่จะมีการกำหนดรายละเอียดต่อไป รวมทั้งต้องดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนดสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ

ทั้งนี้ การเทียบตามวรรคหนึ่งให้นำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ต่อไปด้วย

(1.6) การรับโอนผู้สอบแข่งขันได้ตามมาตรา 53 หรือการรับโอนผู้ได้รับคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษตามมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 ให้โอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้หรือได้รับคัดเลือกตามเงื่อนไขดังต่อไปนี้

ก. ผู้ขอโอนต้องได้รับความยินยอมจากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการต้นสังกัดเดิม

ข. กรณีผู้ขอโอนได้รับความยินยอมให้โอนหลังจากวันที่ผู้ดำเนินการสอบแข่งขันกำหนดให้สั่งบรรจุ ซึ่งจะทำให้ผู้นั้นถูกยกเลิกการขึ้นบัญชีในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ หากส่วนราชการที่จะรับโอนพิจารณาแล้วเห็นว่าไม่เหมาะสม และบัญชีผู้สอบแข่งขันได้นั้นยังไม่ยกเลิก ก.พ. หรือส่วนราชการ แล้วแต่กรณี จะอนุมัติให้ขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ผู้นั้นไว้ตามเดิมได้ตั้งแต่วันที่ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุของส่วนราชการหรือหน่วยงานเจ้าสังกัดเดิมยินยอมให้โอน ทั้งนี้ ให้รับโอนได้ตั้งแต่วันที่ดังกล่าว

(1.7) การโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ หากผู้ขอโอนเป็นผู้เคยดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งมาก่อน และปัจจุบันดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิระดับปริญญา ผู้นั้นจะต้องได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่ใช้คุณวุฒิระดับปริญญาดังกล่าวโดยผลการสอบแข่งขันหรือผลการคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษที่เทียบเคียงหรือได้มาตรฐานเดียวกับการสอบแข่งขัน หรือได้รับคัดเลือกกรณีที่มีเหตุพิเศษของข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามมาตรา 53 หรือมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้วแต่กรณี

(1.8) การโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ ผู้ขอโอนต้องดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงานที่มีฐานะเป็นสำนักหรือกอง หรือส่วนราชการ/หน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นสำนักหรือกองตามกฎหมายว่าด้วยการ จัดตั้งส่วนราชการนั้น ๆ โดยได้รับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

หากจะรับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิม หรือผู้ขอโอนไม่เคยดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการระดับสำนักหรือกองตามวรรคหนึ่ง จะต้องดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทอำนวยการ

(1.9) การโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร ผู้ขอโอน ต้องดำรงหรือเคยดำรงตำแหน่งในระดับไม่ต่ำกว่ารองหัวหน้าส่วนราชการ/หน่วยงาน ที่มีฐานะเป็นกรม หรือส่วนราชการ/หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรมตามกฎหมายว่าด้วยการ จัดตั้งส่วนราชการ/หน่วยงานนั้น ๆ โดยได้รับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่ไม่สูงกว่าเดิม

หากจะรับโอนมาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงกว่าเดิม หรือผู้ขอโอนไม่เคยดำรงตำแหน่งในระดับไม่ต่ำกว่ารองหัวหน้าส่วนราชการตามวรรคหนึ่งจะต้องดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดสำหรับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทบริหาร

## (2) การให้ได้รับเงินเดือน

(2.1) การรับโอนมาแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประเภทใด สายงานใด และระดับใด ให้ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ได้รับอยู่เดิม และต้องไม่สูงกว่าเงินเดือนขั้นสูงของประเภท สายงาน และ ระดับตามที่ ก.พ. กำหนด

หากผู้ขอโอนได้รับเงินเดือนต่ำกว่าขั้นต่ำของระดับตำแหน่งที่จะรับโอน ก็ให้ได้รับเงินเดือนในขั้นต่ำของระดับที่ได้รับแต่งตั้ง เว้นแต่ในกรณีที่อัตราเงินเดือนขั้นต่ำชั่วคราวของระดับนั้น ยังมีผลใช้บังคับอยู่ ก็ให้ได้รับเงินเดือนเท่าเดิมและไม่ต่ำกว่าขั้นต่ำชั่วคราวของระดับนั้น

(2.2) การรับโอนตามข้อ 1.6 ให้ได้รับเงินเดือนตามที่กำหนดในประกาศ รับสมัครสอบแข่งขัน หรือประกาศรับสมัครคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือน สามัญ ตามมาตรา 53 หรือมาตรา 55 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 แล้วแต่กรณี

(3) กรณีอื่นนอกจากที่กำหนดไว้ในหนังสือสำนักงาน ก.พ. ฉบับนี้ ให้เสนอ ก.พ. พิจารณาเป็นราย ๆ ไป

(4) การรับโอนที่อยู่ระหว่างดำเนินการก่อนวันที่หนังสือสำนักงาน ก.พ. ฉบับนี้ใช้บังคับ ให้ดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ. กำหนดไว้เดิมต่อไปจนแล้วเสร็จ

ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการที่นำมาเขียนไว้นี้ ยังไม่สามารถนำไปใช้อ้างอิงเพื่อการใด ๆ ได้ทั้งสิ้น เนื่องจากจะต้องมีการพิจารณาปรับปรุงรายละเอียดอีกครั้ง เพื่อให้มีความถูกต้องครบถ้วน และ ออกหนังสือเวียนแจ้งหลักเกณฑ์และวิธีการที่ถูกต้องครบถ้วนต่อไป



# ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ

ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 และระเบียบสำนักงาน ก.พ. ว่าด้วยการเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2544 โดยจัดให้มีสถานที่ติดต่อเพื่อขอรับข้อมูลข่าวสารหรือคำแนะนำในการติดต่อกับหน่วยงานของรัฐได้ จำนวน 2 แห่งดังนี้

1. อาคารสำนักงาน ก.พ. ชั้น 1 ถนนพิษณุโลก แขวงจตุรลดา เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร 10300
2. อาคาร 1 ชั้น 1 สำนักงาน ก.พ. ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

## การดำเนินการ

เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารตามมาตรา 7 และ 9 แห่งพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 โดยจัดไว้ให้บริการ ณ ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. ได้แก่

1. อ่างาหน้าห้องสำนักงาน ก.พ. โครงสร้างสำนักงาน ก.พ. และหน้าที่ของ สำนัก กอง ต่างๆ
2. ประกาศผลการสอบแข่งขันการรับทุนต่างๆ
3. นโยบาย หรือการตีความที่ไม่เข้าช่วยต้องลงพิมพ์ในราชกิจจานุเบกษา ตามมาตรา 7 (4)
4. แผนงาน / โครงการและงบประมาณของสำนักงาน ก.พ. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551
5. หนังสือเวียนและประกาศของสำนักงาน ก.พ.
6. คู่มือหรือคำสั่งเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐซึ่งมีผลกระทบต่อสิทธิหน้าที่ของเอกชน

เช่น คู่มือการปฏิบัติงาน หรือขั้นตอนวิธีการดำเนินการ  
7. มติคณะรัฐมนตรีหรือมติคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยกฎหมายหรือโดยมติคณะรัฐมนตรี เช่น ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเรื่อง แต่งตั้งกรรมการข้าราชการพลเรือน ประกาศคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเรื่อง ตั้ง อ.ก.พ.วิสามัญต่างๆ

8. ประกวดราคา ประกาศสอบราคาและสรุปผลการจัดซื้อจัดจ้างเป็นรายเดือน และสามารถดูรายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่เว็บไซต์ของสำนักงาน ก.พ. <http://www.ocsc.go.th>

## การให้บริการ

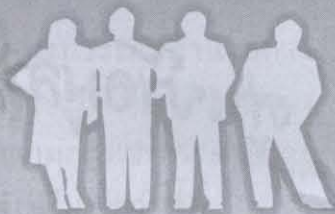
ศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำนักงาน ก.พ. เปิดให้บริการทุกวันจันทร์ - วันศุกร์ ในเวลาราชการ 08.30 - 16.30 น. และโทร. สายด่วน 1786 เวลา 8.00 - 17.00 น.

ประชาชนมีสิทธิที่จะรับรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ได้ตลอดเวลาจากเว็บไซต์ <http://www.ocsc.go.th> และให้บริการประชาชนเข้าตรวจดูข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ. ตามมาตรา 9 แห่งพ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 ที่ศูนย์ข้อมูลข่าวสารของสำนักงาน ก.พ.

# 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

รธนัติ

ตั๋วแลกเงินไปรษณีย์

ปจท/ปจฝ/ .....

ส่งจ่าย ปณ. นนทบุรี 11000

หมายเลข .....



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	100
2. การนำเสนองานที่มีประสิทธิผล	50
3. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการจัดสวัสดิการภายในส่วนราชการ พ.ศ. 2547 ฉบับแก้ไขปรับปรุง	80
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 พ.ศ. 2526 และภาคผนวก	65
8. ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2517	90
9. พระราชบัญญัติกองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ พ.ศ. 2539	55
10. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	60
11. ครรลองครองใจระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง	90
12. เทคนิคการนำเสนอเรื่องด้วยวาจา	100
13. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : สรุปคำถาม-คำตอบ เกี่ยวกับการประเมินผล การปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน	80
14. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง	80
15. คู่มือการบริหารทรัพยากรบุคคลในราชการพลเรือน : การประเมินผลการปฏิบัติราชการและการเลื่อนเงินเดือน	100
16. คู่มือการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม	150
17. คำอธิบายระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 พร้อมแก้ไข	120
18. การเขียนหนังสือติดต่อราชการและธุรกิจ	120
19. การทำบันทึกเสนอ การจดยางงานการประชุม การเขียนคำกล่าวในพิธี	100
20. พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 พร้อมสรุปสาระสำคัญและคำอธิบายรายมาตรา	140
21. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการลา พ.ศ. 2535 แก้ไขเพิ่มเติม	100
22. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ	240
23. คู่มือการพัสดุ	200
24. เทคนิคการร่างกฎหมาย	150
25. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการ	150
26. รวมกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการแผ่นดิน	150
27. ตอบข้อหารือเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	200
28. รวม มติ ค.ร.ม. มติ ก.พ. และระเบียบเกี่ยวกับวินัยข้าราชการพลเรือน	350
29. กฎ ก.พ. พร้อมด้วยหนังสือเวียน ก.พ. (2 เล่ม)	590
30. คู่มือปริญญาและประกาศนียบัตรวิชาชีพ	280
31. กฎหมายลำดับรองออกตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551	250

❖ มีจำหน่ายตามศูนย์หนังสือจุฬาฯ / อสมทศาสตร์ / เกษตรฯ ในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด  
❖ หรือสั่งซื้อโดยตรงได้ที่ [ocsbookshop@gmail.com](mailto:ocsbookshop@gmail.com) หรือโทรศัพท์ 0 2281 9454

พร้อมส่งเนาบัตรส่งจ่ายในนาม "ผู้จัดการสวัสดิการ ก.พ." ส่งจ่าย ปณ.คุสิต 10300 กก.10300 หรือ ปณ.ท่าเนียบรัฐบาล กก.10302

ที่อยู่ สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ถนนพิษณุโลก เขตคุสิต กรุงเทพฯ 10300 โทร. 0 2281 9454

หรือโอนเงินบัญชีเงินฝากสะสมทรัพย์ ธนาคารกรุงเทพฯ สาขาสานักงาน ก.พ. บัญชีเลขที่ 201-0-038095 FAX 0 2280 0382  
โปรดแนบบัตรส่งหนังสือรายการที่ 1-14 ราคาเล่มละ 20 บาท รายการที่ 15-26 ราคาเล่มละ 30 บาท รายการที่ 27-31 ราคาเล่มละ 45 บาท  
สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 300 บาท  
(ราคาหนังสือ ค่าจัดส่ง และค่าสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)

**สมัครสมาชิก!!** สนใจสมัครสมาชิกวารสารข้าราชการตามที่อยู่ข้างบน ค่าบำรุงปีละ 300 บาท  
(ราคาหนังสือและค่าบำรุงวารสารข้าราชการอาจเปลี่ยนแปลงได้)



ลูกของเราจะมีออกซิเจนเต็มปอด

หลานของเราจะมีผลไม้กินจนอิ่ม

เหลนของเราจะรู้จักสัตว์ป่านานาชนิด

โหลนของเราจะมีที่พักพิงที่ร่มเย็น

โครงการปลูกป่าถาวรเฉลิมพระเกียรติฯ 1 ล้านไร่ เกิดขึ้นจากปณิธานตลอด 30 ปี  
ที่จะดูแลสังคมสิ่งแวดล้อม ควบคู่การสร้างความมั่นคงทางพลังงาน เพื่อให้ลูกหลานไทยมีพลังงานพอใช้  
และมีวิถีชีวิตที่เกื้อกูลกับธรรมชาติ นำมาซึ่งปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอย่างครบถ้วน



พลังที่ยั่งยืน เพื่อไทย